

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteiden osasto

Johtaminen ja organisaatiot

## **Pietarilaiset naisjohtajat siirtymätalouden murroksessa**

Aihe hyväksytty osastoneuvostossa 4.5.2004

Työn tarkastajat

professori Iris Aaltio

tutkimusassistentti Piia Lepistö

Lappeenrannassa 29.9.2004

Hanna Peltonen

Väinö Valveen katu 5 b 13

53 900 Lappeenranta

puh. 050 34 888 10

## TIIVISTELMÄ

Tekijä: Hanna Peltonen  
Tutkielman nimi: Pietarilaiset naisjohtajat siirtymätalouden murroksessa.  
Osasto: Kauppatieteiden osasto  
Vuosi: 2004

Pro gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

84 sivua, 5 kuviota, 4 taulukkoa ja 2 liitettä.

Tarkastajina: professori Iris Aaltio  
tutkimusassistentti Piia Lepistö

Hakusanat: naisjohtajuus, naisyrittäjäyys, siirtymätalous, transitiomaa, Venäjä.

Keywords: female entrepreneurship, female leaders, transitional economy, transition country, Russia.

Tutkielman tavoitteena on kuvata ja selittää mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti pietarilaista naisjohtajuutta. Tutkielma on laadullinen tutkimus ja tutkimusmetodina käytetään tiheää kuvausta. Tiheä kuvaus pyrkii kertomaan mahdollisimman tarkasti johtamisen kokemisen. Aineisto kerättiin keväällä 2004 Pietarissa haastattelemalla kymmentä naisyritysjohtajaa. Aineiston analysoinnissa ilmeni, että naisjohtajuus oli vastanneille naisille mahdollisuus, jota kommunistisen järjestelmän aikana ei varsinaisesti ollut. Johtajiksi oli pääsääntöisesti haluttu. Vain muutama vastannut oli päättänyt johtajaksi ilman omaa halua. Haastateltavat kertoivat halunneensa johtajina kehittää itseään ja kasvaa urallaan. Venäläinen yhteiskunta ei varsinaisesti tue naisyrittäjiä ja –johtajia eli ei tarjoa heille mm. erityisiä sosiaalista apua perheenhoitoon tai tukea yrityksen perustamiseen. Kansan asenteet vastanneiden mukaan ovat naisjohtajia kohtaan parantuneet. Haastatellut naiset näkivät oman tulevaisuutensa positiivisena ja kehittämismahdollisuuksia täynnä. Venäjän taloudellinen tulevaisuus voi hyvinkin olla riippuvainen siitä, miten naiset pääsevät etenemään maassa ja perustamaan omia yrityksiään.

## ABSTRACT

Author: Hanna Peltonen  
Title: Female managers of Saint-Petersburg in transition change.  
Department: Business Administration  
Year: 2004

Master's thesis, Lappeenranta university of technology.

84 pages, 5 figures, 4 tables and 2 appendixes.

Examiner: professor Iiris Aaltio  
research assistanta Piia Lepistö

Keywords: female entrepreneurship, female managers, transitional economy, transition country, Russia.

The aim of this research is to describe and explain of female leadership in Saint-Petersburg as detailed and as diversified as possible. This research is qualitative and research method is thick description. The aim of thick description is to report of experience of leadership as exact as possible. The data has been collected in spring 2004 in Saint-Petersburg. There were interviewed ten female entrepreneurs/managers. In analyzing showed that female leadership was to women who answered a possible, which was not in communism time possible. Almost all women wanted to be managers. Only few told that they drifted to managers. Interviewed women told that they wanted to develop themselves and move on career as managers. Russian society not exactly support female managers, it does not offer them special help to family life or support to found enterprise. Attitudes of Russians have come better. Answered women saw their future as positive and full of possibilities to develop. Future of Russia's economy might depend on how women get move on in Russia and how they can found own enterprises.

## ALKUSANAT

Vuonna 2001 Venäjä vei minut mukanaan ja halusin lisätä tietämystäni Venäjästä opiskelemalla toisen tutkinnon. Niin kuin tutkinto, on myös tämä tutkielma minulle toinen. Näiden kahden tutkinnon aikana olen oppinut paljon opiskelusta ja yliopistomaailmasta. Samalla olen oppinut myös paljon elämästä, niin idässä kuin lännessä, niin Suomessa kuin Venäjällä. En kadu muuttoani Itä-Suomeen vaikka hetken kestikin ennen kuin sopeuduin karjalaiseen iloisuuteen. Edesmennyt dekaani Salavuo sanoi aloittaessani opinnot Turun yliopistossa, että ette te tänne tulleet vain opiskelemaan, te tulitte ennen kaikkea luomaan suhteita ja oppimaan elämään muiden kanssa. Oli helppoa elää Länsi-Suomessa tutussa ympäristössä. Tätä toivetta olen myös toteuttanut muuttamalla tänne. Niin Turussa kuin täälläkin olen saanut arvokkaita kontakteja ja oppinut tuntemaan miten rikas Suomi kulttuurisesti onkaan. Nämä vuodet ovat opiskelun lisäksi opettaneet paljon niitä asioita, jotka ovat elämän kannalta tärkeitä. Omat päämäärät ja arvot ovat selkeytyneet. Joten voin ehkä sanoa nyt olevani valmis työelämän myllerrykseen.

Tämä tutkielma ensimmäiseen verrattuna oli mieluisampi tehdä. Tein sen ennen kaikkea itselleni, suurena ajatuksena, että joskus itekin vielä haluan lukea työtäni. Pidin pääni, että halusin tutkielmaan Venäjän mukaan. Sen vuoksi olin tänne muuttanut. Vaikka tasa-arvoasiat eivät minua ennen opintoja kiinnostaneet, tuli niistä muutaman kurssin ja tutkielman jälkeen ihan mielenkiintoisia. Nyt ehkä ymmärrän paremmin, miksi tasa-arvo ei toteudu, jos siitä ei puhuta ja epäkohtia tuoda julkisuuteen.

Lopuksi haluan kiittää tämän tutkielman eteenpäin viemisessä ohjaajani professori Iiris Aaltiota, Aleksanteri-instituutin johtajaa Markku Kivistä tutkielmapalautteesta, jokaista pietarilaista naisjohtajaa, jotka suostuivat haastatteluun, Zene Zalskojeta ja Olga Stoljarovaa avusta haastatteluissa, Matkailunedistämiskeskusta Pietarissa ja Pietarin Suomen kauppakamarin toimistoa arvokkaista yhteystiedoista. Lisäksi kiitän Teitä jokaista, jotka olette omalla tavallanne tukeneet minua niin opinnoissa kuin elämässäkin, ilman Teitä ei tämä tutkielma kuin tutkintokaan olisi valmistunut. Kiitos!

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat.....	2
1.2 Tärkeitä käsitteitä/tutkimuksen paikantuminen teoreettiseen kenttään .....	3
1.3 Metodologia.....	6
1.3.1 Tiheä kuvaus.....	6
1.4 Tutkielman eteneminen .....	9
<b>2 JOHTAJUUS</b> .....	<b>10</b>
2.1 Johtajuus tutkimuksen kehittyminen .....	10
2.2 Sukupuolen -käsite ja naisjohtajuus .....	11
2.2.1 Sukupuoli-käsite sosiaalisesti tuotettuna .....	12
2.2.2 Erilaisia lähestymistapoja sukupuolen käsitteeseen .....	14
2.2.2.1 Sukupuoli muuttujana.....	14
2.2.2.2 Feministinen käsitys .....	15
2.2.2.3 Poststrukturalistis-feministinen näkemys.....	16
2.2.2.4 Teoreettisten lähtökohdienten yhdistäminen ja soveltaminen tähän tutkimukseen.....	17
2.3 Naisjohtajuus ja yrittäjäyys .....	18
2.3.1 Odotukset yrityksen naisjohtajaa kohtaan .....	18
2.3.2 Eri teoreettiset lähtökohdat naisjohtajuuteen.....	20
2.3.3 Naisyrittäjäyys.....	21
<b>3 VENÄJÄ JA SIIRTYMÄTALOUSMAAN JOHTAJUUS</b> .....	<b>23</b>
3.1 Venäjä – matka suunnitelmataloudesta markkinatalouteen.....	23
3.1.1 Liiketoiminnan logiikka kommunismin aikana .....	23
3.1.2 Perestroika ja Neuvostoliiton hajoaminen.....	24
3.1.3 Siirtymätalouden aikaa 1991–2000 .....	25
3.1.4 Nykytilanne ja Venäjän huomina .....	26
3.2 Yritysmailma Venäjällä .....	27
3.2.1 Pienyritykset Venäjällä.....	28
3.2.2 Venäläisyrittäjien motiivit .....	30
3.2.3 Yritysten haasteet siirtymän aikana .....	31
3.3 Yrittämisen kannustaminen Venäjällä.....	33
<b>4 VENÄLÄINEN JOHTAJUUS MUUTOKSESSA</b> .....	<b>35</b>
4.1 Johtaminen; tyylit, verkostot ja koulutus.....	36
4.1.1 Erilaiset johtamistyyli.....	37
4.1.2 Johtajien verkostot.....	39
4.1.3 Johtajakoulutus .....	40
4.2 Venäläisen naisjohtajan muotokuva .....	41
4.2.1 Naisen asema Venäjällä .....	41
4.2.2 Naiset yritysten johtajina .....	42
4.2.3 Perhe ja työnjaon roolit.....	43
<b>5 AINEISTOANALYYSI</b> .....	<b>46</b>
5.1 Haastattelukysymykset ja aineiston hankinta .....	46
5.1.1 Aineiston käsittely .....	48

5.1.2 Tutkijan roolista.....	49
5.2 Taustatietoja haastatelluista yrittäjänaisista.....	50
5.3 Venäläinen nainen haastateltavana - havainnot.....	54
5.3.1 Haastattelutilanteen rikkaus.....	54
5.3.2 Avokonttorin nurkkapöydästä omaan työhuoneeseen.....	56
5.4 Johtaminen - oma valinta vai ajautuminen.....	57
5.4.1 Johtamistavat Venäjällä ja oma johtamistyyli.....	60
5.4.1.1 Autoritaarinen vai demokraattinen.....	60
5.4.1.2 Oma johtamistyyli.....	61
5.4.2 Siirtymätalouden merkitys naisjohtajalle.....	62
5.5 Johtamisen mahdollisuudet ja haasteet.....	64
5.5.1 Johtamisen nykypäivää.....	64
5.5.2 Tulevaisuuden odotuksia.....	66
5.6 Sukupuolen merkitys.....	67
5.6.1 Sukupuoliset erot johtamistavoissa.....	67
5.6.2 Uralla eteneminen ja sukupuoli.....	69
5.6.3 Oman sukupuolen vaikutus liike-elämässä ja julkinen asenne naiseen.....	71
5.6.3.2 Naisena liike-elämässä.....	71
5.6.3.2 Kadunmiehen ja tiedotusvälineiden naiskuva.....	73
5.7 Teorian ja aineiston kohtaaminen.....	75
5.7.1 Venäläinen johtaminen.....	75
5.7.2 Pienyritysten naisjohtajat Pietarissa.....	77
<b>7 YHTEENVETO.....</b>	<b>81</b>
<b>LÄHDELUETTELO.....</b>	<b>85</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>89</b>

## 1 JOHDANTO

*Nainen on nainen aina vaan.* Kun tekee tutkimusta aiheesta naisjohtajuus, törmää siihen, että jokainen kadunmies on asiantuntija sukupuoleen liittyvissä asioissa. Mielipiteitä ja näkemyksiä on paljon. Nainen johtajana osataan luokitella omaan kategoriaan ja antaa sille erilaisia määreitä, kuten esim. pehmeys ja hoivaus. Tutkimuksen pyrkimys on kuitenkin olla melko objektiivinen, ei tuoda kansanomaisia näkemyksiä asiasta esille vaan erilaisten tutkimustulosten valossa esittää asian eri puolia. Aiheen helppous on se, että sukupuoli on tuttu, mutta samalla se on vaikeus. Käsite tulee määritellä tarpeeksi hyvin, jotta tutkimuksen ote pysyy hallussa koko tutkielman läpiviemisen ajan, eikä sorru matkan aikana stereotyyppien ylläpitoon.

Tämän tutkielman tarkoitus on antaa puheenvuoro pietarilaisille pienyritysten naisjohtajille. Venäjän tilanne ei ole sama kuin Suomessa. Venäjä on siirtymätalous eli transitiomaa, joka on läpi käynyt viimeisen vajaan 20 vuoden aikana melkoisia taloudellisia ja poliittisia muutoksia. Myös naisen asema ja johtajuus ovat olleet myllerryksessä mukana. Kommunismin selkeä ideologia ja ihmisten paikan määrittäminen ovat kadonneet. Tilalle on tullut postmoderni, valintojen ja yksilön yhteiskunta. Muutoksen vauhti on ollut huima, ja edelleen Venäjällä on niitä ihmisiä jotka kaipaavat mennyttä aikakautta.

Kansainvälisessä tutkimuksessa sukupuolta on tutkittu paljon, joka on tämän tutkielman kannalta hyvä. Tutkimuksen kenttä on jo jaettu omiin suuntauksiin tai koulukuntiin, jotka lähtevät erilaisista ennako-olettamuksista tutkimaan sukupuolen käsitettä. Tässä tutkielmassa sukupuolta käsitellään sosiaalisesti ja kulttuurisesti tuotettuna, ei siis biologisen sukupuolen määreenä. Kun sukupuoli on kulttuurinen, tarkoittaa se sitä, että jokainen kulttuuri määrittää sukupuolen. Sukupuoli tulee ilmi työelämässä erilaisten työelämän käytäntöjen ja asemien kautta. Tutkielmalla pyritään havainnoimaan pietarilaisten naisten näkemyksiä siitä, miten Venäjällä nykyään tuotetaan sukupuolta. Mitkä ovat käytännön kokemukset sukupuolesta – onko siitä esimerkiksi haittaa tai etua johtajuudessa? Miten työelämän

ulkopuoliset ihmiset suhtautuvat naisjohtajaan? Miten yhteiskunta tukee naisjohtajia? Asiaa tarkastellaan erityisesti yksilön tasolla, jolloin naisjohtajien kokemukset ja näkemykset johtamisesta ja tasa-arvosta tulevat tärkeään rooliin.

Muutos ja muutoksen liittyvä prosessi on ollut tieteen mielenkiinnon kohde erittäin paljon. Venäjällä muutosta on helppo tarkastella, koska muutos on ollut paljon selkeämpi kuin esimerkiksi Suomessa. Venäjällä lyhyessä ajassa maa on yrittänyt siirtyä suunnitelmataloudesta markkinatalouteen. Suomessa siirtyminen tapahtui pidemmällä aikavälillä teollistumisen ja maatalouden välissä. Siksi tämä selkeä muutos on hyvä tarkastelu kohde. Se on helpompi rajata, ja myös voimakkuudellaan se on mielenkiintoinen kohde.

Venäjällä johtajuus on muuttunut huomattavasti markkinatalouden myötä. Aiemmin eli Neuvostoliiton aikaan maassa oli vain suuryrityksiä ja niillä yleensä kommunistisen puolueen määräämät johtajat. Tämän päivän haasteet ovat täysin erilaiset. Enää yrityksen ei tarvitse kirjoittaa viisivuotissuunnitelmaa, ja noudattaa sitä tarkasti. Nyt on mahdollisuus luoda erilaisia pienyrityksiä ja toimia omalla vastuullaan ja riskillään. Toisaalta yrittäjyys voi olla ainut keino saada elantoa maassa, jossa yksityistämisen ja vapautumisen myötä työpaikat ovat vähenneet.

### **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat**

Aiheesta, aineistosta ja teoriasta nousi työnteen aikana tavoitteeksi kuvata ja ymmärtää naisjohtajien omia kokemuksia ja näkemyksiä heidän arkipäivän johtamisesta Venäjällä. Aihe ei pelkästään sukupuoli asioiden ajankohtaisuuden vuoksi ollut mielenkiintoinen, vaan myös koska yliopistomme on lähellä rajaa ja Venäjän vaikutus ainakin turisteina näkyy täällä. Lisäksi naisen asema Venäjällä on aina mietityttänyt suomalaista, ja siksi sitä olikin nyt hyvä lähteä tarkastelemaan omalla tutkielmanaan.



Tutkimusongelma muotoutui seuraavanlaiseksi:

*Mitkä ovat transitiomaan naisjohtajuuden ominaispiirteet, erityisesti Venäjällä?*

Tutkimusongelmaa tarkentavia kysymyksiä ovat:

*Mitkä ovat naisjohtajien näkemät nykypäivän mahdollisuudet ja haitat Venäjällä?*

*Miten he yhdistävät johtajuuden ja perhe-elämän?*

*Miksi he ovat johtajia?*

*Mikä on sukupuolen merkitys heidän mielestään venäläisessä yritysmaailmassa?*

## **1.2 Tärkeitä käsitteitä/tutkimuksen paikantuminen teoreettiseen kenttään**

Miksi tutkia naisjohtajuutta? Aaltio-Marjosolan (2001, 15) mukaan yritysten johtajat ovat avainasemassa arvojen ja kulttuurin tuottamisessa. Naisjohtajuus ja sukupuolen käsitteleminen ovat olleet usein esillä julkisuudessa, mm. kiintiöiden muodossa. Naisjohtamista on tutkittu 1970-luvulta lähtien. Tieteen tekemisen on lähtenyt käytännön problematiikasta liikkeelle. Sen kaksi työntävää voimaa ovat olleet tasa-arvon toteuttaminen työpaikoilla ja ennako-oletukset, että naiset toisivat työn johtopaikoille jotain uutta. Jälkimmäinen eli ennako-odotukset naisten erilaisuudesta on useilla tutkimuksilla kuitenkin kumottu. Ei pystytä osoittamaan, että naisjohtajilla olisi jotain erityistä tuotavana vaan kyse on enemmän yksilöllisistä eroista sukupuoleen katsomatta. Tästä seuraa, se että naisia ei voida tarkastella yhtenä homogeenisenä ryhmänä vaan on nähtävä myös laajempia vaihteluita. (Aaltio 2004; Alvesson & Billing 1992, 2.)

Sukupuolikäsitteen laaja-alainen ymmärtäminen sosiaalisesti ja kulttuurisesti tuotettuna tuli tieteen kentälle 1980- ja 1990-luvuilla (Aaltio & Kovalainen 2003, 176). Organisaatiotutkimuksissa sukupuolen ja organisaation käytäntöjen välinen

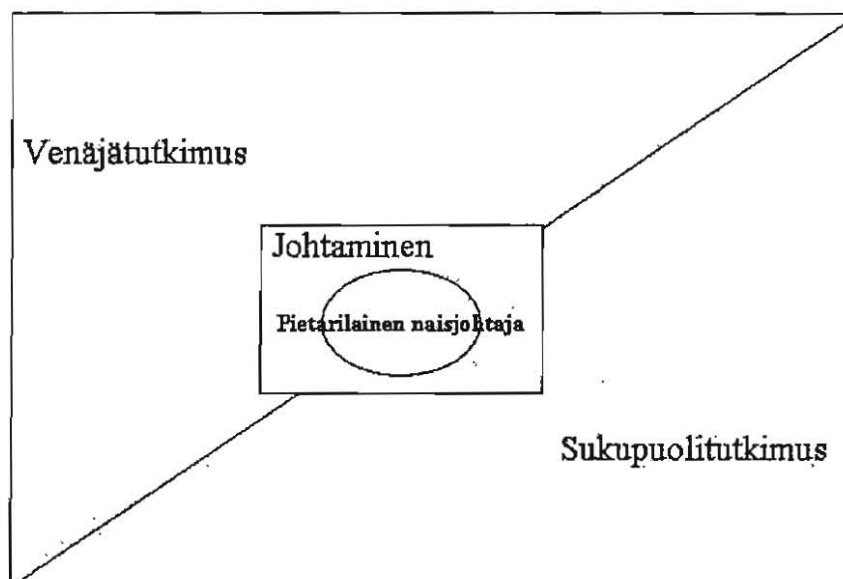
kytkös ei ikävä kyllä ole ollut suuren mielenkiinnon kohde. Usein sukupuoli otetaan annettuna ja ongelmattomana. Nykyään kuitenkin on enemmän alettu kyseenalaistaa jopa itse organisaatioteorioita, että ne ovat jo valmiiksi sukupuolittuneita. Organisaatiokulttuurit useimmiten suosivat enemmän maskuliinisia käytäntöjä kuin feminiinisiä. (Wicks & Bradshaw 2002, 137, 140.) Organisaation käytäntöjen tuottajina ja ylläpitäjinä johtajilla on suuri merkitys, jolloin myös sukupuolten merkitystä on syytä tarkastella erityisesti johtajien tekemisten ja näkemysten näkökulmasta.

Johtamistutkimuksessa ei olla kiinnostuneita ainoastaan siitä, miten tasa-arvo sukupuolten välillä toteutuu, vaan ollaan myös kiinnostuneita siitä, miten nykyajan organisaatioiden muutokset liittyvät sukupuoleen (Aaltio & Mills 2002, 4-5). Kun tutkitaan johtamista ja sukupuolen merkitystä, siinä yleensä päädytään yksilöhaastatteluihin. Tutkimuksissa on ilmennyt, että yksilöiden kuvaukset yrityksen johtamisesta ja kehityksestä avaavat paremmin niitä käytäntöjä, joissa sukupuolta toteutetaan ja se toteutuu, kuin esimerkiksi työntekijöiden strategisten asemien tutkiminen. (Aaltio & Kovalainen 2003, 191.)

Miksi tutkia venäläistä johtajuutta? Sukupuolierot organisaatioissa ilmenevät ympäri maailmaa, kuten esim. tunnettu lasikatto-ilmiö, jolla tarkoitetaan naisten ylenemismahdollisuuksien pysähtymistä ennen huippujohtoa (Aaltio & Kovalainen 2003, 190). Tämän kansainvälisen ilmiön tarkastelu on mielekästä myös liittää Venäjään. Kysymyksiksi nousevat, että onko Venäjällä ilmiö samanlainen vai erilainen kuin esimerkiksi Suomessa. Lisäksi millaisia eroja naiset näkevät venäläisessä yhteiskunnassa olevan sukupuoleen liittyvässä kohtelussa liikemaailmassa.

Seuraavassa kuviossa 1. ilmenee se, miten tämä tutkielma liittyy niin sukupuolittutkimukseen kuin transiititutkimukseen. Lisäksi pietarilaista naisjohtajaa tutkittaessa keskitytään erityisesti johtajuuden tutkimiseen, Venäjällä, muutoksessa ja sukupuolikontekstissa. Tiivistetysti teoreettinen viitekehys tässä tutkielmassa on siis seuraavanlainen:

**Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys**



Siirtymätalouksien tutkimus on ollut ajankohtainen Neuvostoliiton hajoamisesta lähtien. Suomessa rajanaapurina on erikoistuttu Venäjän ja Baltian maiden tutkimukseen, mm. Pohjoisen ulottuvuuden hankkeen kautta. Ennen 80-luvun puoliväliä Venäjää koskevat organisaatiotutkimukset olivat harvinaisia. Organisaatiotutkijat paremminkin kuvailivat järjestelmää kuin tekivät syviä analyysejä organisaatioelämästä/käyttäytymisestä. Hajoamisen jälkeen organisaatio- ja johtamistutkimus on laajentunut. Venäläistä johtamista on tutkinut mm. Vesa Suutari (1996), Kari Liuhto (2001) ja Sheila Puffer (1996). (Liuhto 2001, 26-27.)

On paljon puhuttu Suomen erityisasemasta Venäjän naapurina. Tutkimustietomme ja venäjätuntemuksemme ei ainoastaan hyödytä meitä, vaan kaikkia muitakin maita, jotka tekevät kauppaa Venäjän kanssa. Erilaiset kulttuurisesti tuotetut asenteet ja arvot ovat aina vaikuttamassa markkinoilla ja niiden tunteminen sekä kunnioittaminen edesauttavat kestävän liiketoiminnan toteuttamisen.

### 1.3 Metodologia

Tutkielmani on laadullinen, joka tässä tarkoittaa, että tutkimuksella ei pyritä yleistämään saattua tulosta. Laadullisella tutkimuksella haluan syventää ilmiön tarkastelua ja havainnointia. Lisäksi tavoitteena on teoreettisten käsitteiden parempi käytännön ymmärtäminen. Kvantitatiivisen tutkimuksen käyttökelpoisuus aiheen ja Venäjän huonojen tietoliikenneyhteyksien vuoksi jäi tässä tutkielmassa pois.

#### 1.3.1 Tiheä kuvaus

Aineiston käsittelytapaa tai ohjeistusta eli metodologiaa lähdin hakemaan liiketalouden lähitieteistä. Antropologiasta löysin aineistoon sopivan metodin: tiheän kuvauksen eli johtamisen kokemisen kertominen mahdollisimman tarkasti. Geertzin (1973, 5,10) mukaan kulttuuri ei sijaitse yksistään kenenkään henkilön päässä, vaan se on julkinen, koska kulttuurin merkitys on julkinen. Kulttuuri rakentuu sosiaalisista merkitysrakenteista. Kulttuuri on näin ollen konteksti, jonka puitteissa tuotetaan merkityksellisiä tekoja. Geertzin mukaan käyttäytyminen on merkitysten ilmaisu.

Tiheän kuvauksen kohteena on kulttuuri eli merkityksellisten rakenteiden kerrostunut hierarkia. Merkitysten tuottaminen, havaitseminen ja tulkinta sisältyvät tähän hierarkiaan. *Tiheän kuvauksen harjoittajan tavoitteena on ymmärtää, mitä informantit itse ajattelevat olevansa ja tekevänsä.* Tämän idean vuoksi on luontevaa kerätä tutkimusaineisto haastattelemalla informanteja. Tiheän kuvauksen mielessä toimiessaan tutkija ei siten yritä etsiä mitään objektiivista tieteellistä totuutta informanttien ns. todellisesta luonteesta. Tiheässä kuvauksessa luokitellaan merkitysrakenteita ja selvitetään niiden sosiaalista alkuperää ja merkitystä. Tavoitteena on selvittää yksityiskohtaisesti ihmisten arkipäivän monikerroksisia toimintoja, tapoja ja sanontoja. Tutkijan tehtävänä on merkitä ylös puhetahtuman merkitykset, ei tapahtumaa sellaisenaan. (Geertz 13–20, 1973).

Tiheän kuvauksen periaattein tehty tulkinnallinen analyysi on merkitysten arvailua, arvauksen vahvistamista ja selittävien ratkaisujen piirtelyä parhaimmista arvuksista. Tiheän kuvauksen harjoittaminen on siis tulkintojen tekemistä. Tulkintoille antavat perustaa kohteesta aiemmin tehdyt tutkimukset ja siitä laaditut teorit. Niiden suuntaamana tutkija yrittää päästä selville tutkimuskohteessaan tuoteituista merkityksistä. Tutkija yhdessä tutkittavien kanssa tekee tulkintaa kohteensa tavoista ja prosesseista. (Linnatsalo 2002)

Kun *tiheän kuvauksen* harjoittaminen on tulkintaa, ovat sen tulokset tulkintoja. Ne ovat siten fiktiota siinä mielessä, että ne ovat jotakin tehtyä. Ne eivät ole valetta, mutta eivät myöskään vastaa täydellisesti kohdetta, jota ne kuvaavat. Täydellinen tapahtumien kuvaus juuri sellaisena kuin ne tapahtuivat, ei ole mahdollista. Linnatsalo lainasi Töttöä 1999, 10, että ylipäätään kuvaaminen, jopa valokuvaaminen on valintaa, eli sen päättämistä mikä on olennaista ja mikä ei. Täydellinen kuvaus edellyttäisi että kaikki asiat nähtäisiin kaikkialta samaan aikaan. *"Subjektiiivinen" kuvaus palvelee objektiivisuuden tavoittelua paremmin kuin näennäisen objektiivinen kuvaus*". Tutkija ei pyri luomaan mitään objektiivista totuutta tutkittavasta ilmiöstä, vaan kuvaamaan sitä mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti, jotta lukijalle avautuu ne asiat joita tutkija on havainnut ilmiössä olevan. (emt.)

### 1.3.2 Aineiston esittely

Tein kymmenen naisjohtajan haastattelut kevään 2004 aikana Pietarissa. Haastateltavista suurin osa oli samalla pienyrityksen omistajia. Venäjän kieli toi tähän työhön vaativan haasteen, johon yritin varautua parhaani mukaan. Venäläisiä on vaikea haastatella englanniksi, erityisesti pienyrittäjissä ei välttämättä ole monta kielitaitoista ihmistä. Tässä venäläiset ystäväni auttoivat erittäin paljon. Lisäksi kielen eri nyanssien saaminen esille onnistuu ainoastaan äidinkielenään puhuvien ihmisten kesken. Tätä asiaa Bäckman (1997, 54) liikeneuvotteluissa pitää tärkeänä, koska kielen täydellinen hallitseminen on vaikeaa ja neuvotteluissa viestitään paljon epäsuorasti, jolloin on hyvä käyttää venäläisiä neuvottelijoita. Lisäksi nau-

hoitin kaikki haastattelut, mutta yksi nauhoista epäonnistui nauhurin häiriön vuoksi. Olin mukana haastatteluissa kuuntelijana, ja ystäväni varsinaisesti haastattelivat. Laadin kysymykset englanniksi ja venäjäksi. Sen jälkeen kävimme ystäväni kanssa kysymykset läpi, jotta ymmärsimme asiat samoin.

Haastattelussa oli kaksi osiota. Ensin haastateltavat saivat lomakkeen, jonka he täyttivät itse. Lomakkeessa kysyttiin taustakysymyksiä, mm. ikää, toimialaa ja koulutusta. Sen jälkeen alkoi varsinainen haastattelu, johon oli valmisteltu kysymykset. Lisä haasteita haastattelussa tuotti venäjänkieli eli kysymysten oikein kääntäminen ja ymmärtäminen. (vrt. anglismi)

Aineiston teemoittelin ja tutkielmassa toin esiin lainauksina tärkeimpiä vastauksia. Työ ei ollut diskurssianalyttinen vaan ihmisten kokemuksia ja mielipiteitä tarkasteleva. Pyrin samalla aineistoanalyysissä jatkuvasti olemaan objektiivinen ja antamaan ”vastaajien äänen kuulua”. Aineiston tulkinnasta Hirsjärvi & Hurme (2001,151) kirjoittivat seuraavasti: ”Haastatteluaineistoihin perustuvissa tutkimuksissa tutkijan pyrkimyksenä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita monin tavoin ja eri näkökulmista. Onnistuneen tulkinnan avainkriteerit ovat siinä, että myös lukija, joka omaksuu saman näkökulman kuin tutkija, voi löytää tekstistä ne asiat, jotka tutkijakin löysi, riippumatta siitä onko hän näkökulmasta samaa mieltä vai ei.” Tätä tässä tutkielmassa tavoiteltiin.

Huomattavaa on, että vaikka aineisto on haastatteluita, liittyy siihen myös oma havainnointini. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tulkintaa tehdään koko tutkimusprosessin ajan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 152). Haastattelutilanteissa havainnoin ympäristöä, johtajan käyttäytymistä, pukeutumista ja suhtautumista itse tilanteeseen. Lisäksi valokuvasin kaikki vastanneet naisjohtajat, vaikka tässä tutkielmassa en valokuva-aineistoa hyödyntänytkään.

Lopuksi aineistosta todettakoon yhtyen Liuhdon (2001, 80) ajatuksiin. Venäläistä aineistoa käytettäessä ei voida koskaan tarpeeksi painottaa sitä, että täsmällisen ja luotettavan tiedon saaminen omistajuudesta ja suorituskyvystä on erittäin hanka-

laa. Yleensä tutkijat eivät saa lupaa käyttää virallisia tietopankkeja, jolloin heidän pitää koota aineisto yrityksistä suoraan. Haastateltavien kanssa voi tulla ongelmia sillä, jotkut yrittäjistä voivat pelätä, että aineisto menee kilpailijoille, veroviranomaisille tai jopa rikollisille. Jotta aineiston keruu on mahdollinen, usein tutkimuksissa joudutaan tinkimään tarkkuudesta esimerkiksi tilastoja laadittaessa. Ongelmana myös tutkittaessa siirtymätalouksia on, että tutkijat luovat liian nopeasti liian vähäisestä aineistosta omia johtopäätöksiään.

#### **1.4 Tutkielman eteneminen**

Tutkielmassa aloitetaan johtajuuden ja sosiaalisen sukupuolen käsitteiden tarkastelulla. Näissä osioissa pyritään selventämään naisjohtajuuden taustalla olevia suurempia määreitä ja löytämään tässä tutkimuksessa naisjohtajuuden paikka teorioiden kentässä. Sen jälkeen tuodaan esille Venäjän erityispiirteet. Ensin kerrotaan perustaustatietoja maasta ja sen taloudellisesta kehitymisestä. Sen jälkeen tarkastellaan yrityksiä ja naisjohtajuutta.

Teoreettisen tarkastelun jälkeen on empiirinen osio, jossa pyritään teemoittain esittämään haastattelujen tulokset. Empiria osion alussa esitellään tutkielman kanalta oleelliset aineiston keruumenetelmien valintaperustelut. Lopuksi on yhteenveto, johon tiivistetään oleelliset asiat koko tutkielmasta.

## 2 JOHTAJUUS

Johtajuus käsite yleensä jaetaan kahteen eri osaan: managementiin ja leadershipiin. Management -johtamisessa pääpaino on asioiden johtamisessa ja leadership -johtamisessa ihmisten motivoinnissa ja johtamisessa. Johtamismenetelmät taas voidaan jakaa eri luokkiin, joista tunnetuimpia ovat tavoite-, tulos- ja laatujohtaminen. Tulevaisuuden johtamisen painopiste voi olla yritysstrategiasta riippuen myös ympäristöjohtaminen. (Lipiäinen 2000, 759.) Tässä tutkielmassa pyritään siihen, että johtajuutta ei tarkasteltaisi käsitteellisen kahtiajaon avulla, vaan nähtäisiin johtaminen suurempana kokonaisuutena, jossa asioiden johtaminen vaikuttaa ihmisten johtamiseen ja toisinpäin.

### 2.1 Johtajuus tutkimuksen kehittyminen

Johtamisajattelumme perustuu edelleen paljon teollisen yhteiskunnan ajoilta perittyyn johtamiseen. Kansainvälistyminen ja jatkuva muutos ovat pakottaneet myös johtamistapojen muuttumaan. Johtamisesta on tullut osittain kilpailutekijä, jolla voidaan menestyä nopeasti muuttuvilla markkinoilla. (Nurmi 2000, 31.)

Johtajuuden nykypäivän ymmärtäminen tutkijoiden mukaan vaatii sen historian laajempaa ymmärtämistä. Tutkimusten mukaan johtajuutta oli jo havaittavissa 3000 eKr., jolloin sumerialaiset papit pitivät kirjanpitoa liiketaloudellisista toimenpiteistä. Historian alussa johtamisella tarkoitettiin enemmän asioiden kuin ihmisten johtamista. Ensimmäinen johtajuuden koulukunta syntyi vuosien 1885–1940 välillä, jolloin läntisissä maissa alkoi teollistumisen vallankumous. Tätä mallia kutsuttiin klassiseksi johtamisen malliksi. Tämän mallin rajoitteena oli se, että se piti ihmistä taloudellisen edun tavoittelijana, joka jatkuvasti oli valmis työskentelemään yhä enemmän työn eteen. Malli oletti, että organisaatiot ovat melko yksinkertaisia ja vakaita, jolloin ihmisten irrationaalisuudesta johtuen malli ei voinut toimia ikuisesti. (Wofgang, Sandra & Pan Suk 1995, 59–60.)



Vuosina 1920–1930 nousi esiin käyttäytymistä korostava johtajuusmalli, jolloin ihmisenäkemyksellä huomioitiin edeltävää mallia paremmin. Ihminen työntekijänä sai suuremman merkityksen ja alettiin tutkia mm. hänen työmotivaatiota ja tarpeita. Tämän jälkeen 1950-luvulla syntyi organisaation kehittämisen malli, jossa henkilöstöjohtaminen ja ryhmätyöprosessit nousivat tärkeiksi tarkastelun kohteiksi. Viimeisimpiä malleja ovat systeemiteoriat, jotka huomioivat ympäristön vaikutukset ja kontingensiteoria, joka painottaa että käsitteiden ja tekniikoiden sopivuus on aina riippuvainen yrityskulttuurista. Tässä tiivistetysti johtajuuden teorian kehittyminen vuosien saatossa tähän päivään, jolloin vallalla ovat taas uudet tuulet. (Wolfgang et al. 1995, 71.)

Näitä uusia tuulia Nurmi (2000, 33, 39) käsittelee johtamisen viimeisimpien tyylisuuntien modernin ja postmodernin johtamistavan eroina. Perinteiseen eli moderniin johtamistapaan ominaispiirteitä olivat mm. taaksepäin katsova, säilyttävä, tuote- ja määräsuuntautunut, teknokraattinen, luontoa hyväksikäyttävä, hierarkkinen johtaminen ja organisaatiot, joissa henkilöt olivat vakiintuneita. Taas postmodernille johtamistavalle tyypillistä on laatu ja palvelusuuntautuminen, vuorovaikutuksen johtaminen, innovatiivinen henkilöstö, kokonaisuuksien rakentaminen, yrityskulttuurin kehittäminen ja joustava johtamistyyli, joka on avoin muutoksille. Tämän päivän johtamisessa on paljon modernia johtamista, mutta myös tulevaisuuden postmodernia johtamista. Johtaminen kehittyy jatkuvasti niin sisäisten kuin ulkoistenkin muutosten paineessa. 2000-luvulla johtamisessa tarvitaan edelleenkin suunnittelua, toteutusta, valvontaa ja ihmisten huomioon ottamista. Johtaminen, johtajat ja johtajuus nähdään eräänlaisina agentteina yrityksen ja ympäristön välillä niin, että johtajan on muokattava organisaatiota ja samalla vaikuttava ympäristöönsä sovittaen nämä kaksi yhteen.

## **2.2 Sukupuolen -käsite ja naisjohtajuus**

Jotta voidaan määritellä naisjohtajuus, on ensin määriteltävä sukupuolen käsite. Tässä tutkielmassa sukupuolen käsitteellä tarkoitetaan sosiaalisesti tuotettua sukupuolta (gender), ei siis biologista sukupuolta (sex). Suomen kielestä johtuen asia on heti alussa tultava esille, jotta sukupuolikäsitettä ei ymmärretä väärin. Jos

puhutaan biologisesta sukupuolesta, siitä mainitaan erikseen. Sukupuolen käsitteeseen liitetään myös maskuliinisuus ja feminiinisyys. Tällöin usein yksiulotteisesti ajatellaan, että naiset ovat feminiinisiä ja miehet maskuliinisia. Feminiinisyys liitetään mm. pehmeys, hoivaavuus ja yhteistyökykyisyys ja maskuliinisuuden aggressiivisuus, kilpailun halu ja itsenäisyys. Sukupuolen yksiulotteisen ajattelun ilmentymä työelämässä on työtehtävien segregoituminen miesten ja naisten välillä (hoiva-alat, tekniset alat). (Korabik 1999, 4-5; Alvesson & Billing 1997, 84.)

Pysyviltä tuntuvien työnjakojen tutkimukset auttavat avaamaan sukupuolittuneita rakenteita. Tutkimuksilla voidaan selvittää syitä, jotka johtuvat historian erilaisista käytännöistä. Arkielämän ja työelämän prosessien tutkimuksessa pyritään vastavasti selvittämään niitä mielikuvia ja käytäntöjä, joiden kautta syntyvät sukupuoli-erot työelämässä ja yrittäjyydessä. (Kovalainen 1997, 193.)

### 2.2.1 Sukupuoli-käsite sosiaalisesti tuotettuna

Sosiaalisesti ja kulttuurisesti määriteltyä sukupuolen käsitettä tarvitaan, kun halutaan ymmärtää naisten ja miesten, feminiinisuuden ja maskuliinisuuden eroja. Käsitteen avulla voidaan ymmärtää, mitä yksilöiden työelämässä tapahtuu ja millaista kohtelua yksilöt saavat organisaatiossa. Lähtökohtana ajattelussa on, että kohtelu sukupuolten välillä olisi oikeudenmukaista. (Alvesson & Billing 1997, 1-2.)

Organisaatio- ja yrittäjyystutkimuksessa sukupuolen käsite on alettu ymmärtää laajemmin kuin ennen. Aiemmin sukupuoli käsite oli dikotominen ja yksilöihin liitettiin maskuliinisuuden ja feminiinisuuden eri ominaisuuksia. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi johtajan eri tyylit pyrittiin selittämään sukupuolella. 90-luvulta lähtien sukupuoli ei ole enää ollut pelkkä yksilön määre, joka osoittaisi johtamistyylin, vaan sukupuoli on suhdekategoria, joka määrittelee voimakkaasti työelämää, organisaatioita ja koko yhteiskuntaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että sukupuoli ei ole pelkästään ulkoa annettu, vaan että sitä luodaan ja ylläpidetään työpaikoilla. Kyse on naisten ja miesten työpaikkojen ja asemien määrittelystä, jota

jatkuvasti tapahtuu. Esimerkiksi suomalaisessa yhteiskunnassa sihteerin oletetaan olevan useimmiten nainen. Tätä kutsutaan työn "ruumiillistamiseksi" eli työssä olevat miehet ja naiset luovat neutraaleille työpaikoille ja asemille sukupuolisen merkityksen. Työelämässä nämä työnjaot ajan mittaan muuntuvat luonnollisiksi, joita ei enää kyseenalaisteta. Asioista kuitenkin käydään aina ajoittain julkisuudessa keskustelua, kuten esimerkiksi peruskouluopettajien naisvaltaistumisesta. Sukupuolen mukaiset työnjaot ovat sosiaalisesti ja kulttuurisesti muotoutuneita, eivät siis historiallisesti syntyneitä. Kulttuurisesti tuotetuista sukupuolittuneista työtehtävistä on esimerkkinä pankkivirkailijat, jotka Suomessa usein ovat naisia, Italiassa taas miehiä. (Kovalainen 1997, 191–193; Naiset, miehet ja johtamiskäytännöt-luennot 2003.)

Lisäksi sukupuoli-lähtökohtaan sisältyy kulttuurisesti tuotettujen miehen/miehisyyden ja naisen/naiseuden ajattelutapojen, arvojen ja toimintatapojen merkitykset ja seuraukset. Lähtökohdalla pyritään näkemään organisaatioissa tuotettujen ja toteutuvien sukupuolisten käytäntöjen merkityksiä ja arvoja. Tarkoituksena on kyseenalaistaa perinteisiä ajatuksia naisille ja miehille suotavasta käyttäytymisestä työpaikoilla. Sukupuolen merkitystä organisaatiossa tutkittaessa tulee huomata, että sukupuoli on jatkuvasti uudelleen tuotettava eikä siis pysyvä rakenne. (Alvesson & Billing 1997, 7.)

Sukupuoli-lähtökohta-ajattelulla ei kuitenkaan selitetä pelkästään naisen ja miehen välisiä yksilöllisiä eroja, esimerkiksi miten mies tai nainen käyttäytyy tai heidän kokemuksiaan työstä – vaan siihen kuuluu myös laajempi koko organisaation tarkastelu. Jotkut ihanteet ja arvot näyttävät yrityksympäristössä maskuliinisuuden kautta, esimerkiksi voitto ja maksimaalinen kasvu, aggressiivinen kilpailu. Toisaalta Alvesson & Billing (1997, 8) painottavat, että sukupuoli -lähtökohdalla on rajalliset selitysvoimat. Se ei voi selittää esimerkiksi kaikkia organisaation sosiaalisia ja epätasa-arvon ongelmia. Maskuliinisten käytäntöjen ymmärtäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että naisten tulisi sopeutua maskuliinisiin rakenteisiin, tavoitteisiin, kieleen tai/ja logiikkaan. Sukupuoli -lähtökohdalla voidaan laajasti ja kaikenkattavasti tarkastella mm. rakenteiden rationaalisuutta ja organisaation päämääriä. Tämä on keino tulkita sukupuolittuneita merkityksiä varovasti niissä

tilanteissa, jotka eivät ole selkeitä ilman että sorrutaan määrittelemään kaikkea organisaatioelämää sukupuoli-käsittein.

### 2.2.2 Erilaisia lähestymistapoja sukupuolen käsitteeseen

Sukupuoli –tutkimuksia hallitsee feminismi. Feminismi on historiassa liitetty naisten taloudelliseen, sosiaaliseen ja poliittiseen itsemääräämisen taisteluun. Nykyään feministinen tutkimus on sukupuolten välisten erojen tutkimusta, jolloin myös maskuliinisuuden käsite on käytössä. Sukupuoli-tutkimuksen kolme tärkeintä näkökohtaa ovat: 1. Sukupuolen käsite on keskeinen, kun yritetään ymmärtää kaikkia sosiaalisia suhteita, instituutioita ja prosesseja; 2. Sukupuolten asemien väliset suhteet tuovat esille ongelman, jonka syinä ovat epätasa-arvo, vallitsevat/alistetut suhteet ja ahdistus ja vastustus; 3. Sukupuoliasemien suhteet ovat sosiaalisia rakenteita. Genderillä tarkoitetaan sosiaalisesti tuotettu sukupuolta ja sex käsitteellä taas biologista sukupuolta. Näiden käsitteiden välinen ero ei aina ole tutkimuksissa selvä. Siksi tutkijat pitävätkin niitä limittäin menevinä käsitteinä. (Alvesson & Billing 1997, 21–22.) Tässä kuitenkin tarkastellaan enemmän sukupuolta sosiaalisessa kontekstissa.

Seuraavaksi tarkastellaan Hardingin jaottelun mukaisia sukupuolisia lähestymistapoja, joita Alvesson & Billing ovat käyttäneet kirjassaan (1997, 23). Erilaiset lähestymistavat on jaoteltu hallitsevien suuntausten mukaan seuraavasti: *sukupuoli muuttujana, feministinen käsitys ja poststrukturalistis-feministinen näkemys*. Nämä lähestymistavat auttavat lähestymään gender –teorioita ja tutkimuksia, joista seuraavaksi kustakin tiivistetysti.

#### 2.2.2.1 Sukupuoli muuttujana

Kun sukupuoli ymmärretään muuttujana (mies/nainen), silloin se on pysyvä kategoria. Keskiössä ovat naisten ja miesten väliset erot ja samankaltaisuudet (naisjohtajuus). Normina on mies ja maskuliinisuus, johon naisten toimintaa heijastetaan. Tällä tutkimusotteella löydetään naisten ja miesten välisiä psykologisia ja

asenne/arvo eroja. Tutkimuksilla on selitetty paljon erilaisia sukupuolten välisiä epätasa-arvoisuuksia. Tutkimusote vaatii sen, että tutkija huomioi naisen aseman erityisyyden eikä ota tasa-arvoisuutta annettuna. Sukupuoli muuttujana on edelleen yksi suosituimmista sukupuoliteoreettisista lähtökohdista organisatorisessa tieteenkentässä. Se on monelle tutkimukselle hyvä tapa aloittaa ongelman hahmottaminen. (Alvesson & Billing 1997, 24-25; NMJ-luennot 2003.)

Tutkimusotteella on kuitenkin ongelmansa. Sitä syytetään, että lomakkeilla ja havainnoilla saadut vastaukset eivät ole reliaabeleita, koska strukturoitujen haastattelujen ja lomakkeiden tulkinnat riippuvat erittäin paljon tulkitsijasta. Tästä seuraa, että on vaikeaa tietää, mitä vastaajaa on oikeasti tarkoittanut eli miten paljon tutkijan tulkinta vastaajan kielestä, lauseista ja sanoista on vaikuttanut. Lisäksi tähän liittyy se, että valmiiksi tehdyt lomakkeet jättävät vastaajalle vähän tilaa kertoa omista kokemuksistaan ja samalla tuovat tutkijan näkökulman esille. Sukupuolen tarkastelussa muuttujana ongelmana on myös se, että nämä tutkimukset osoittavat vain melko yksinkertaisia tilastollisia yhteyksiä. Silloin tutkimuksen ulkopuolelle jäävät kulttuuriset prosessit ja rakenteet, joissa vastaajan näkökulma tulisi paremmin esille. (Alvesson & Billing 1997, 25-28.)

### 2.2.2.2 Feministinen käsitys

Tämä käsitys tarkastelee laajemmin ja syvällisemmin naisten asemaa yhteiskunnassa ja työelämässä sekä naisten omia kokemuksia asemastaan. Sukupuoli otetaan patriarkaalisen yhteiskunnan ohjaavana ja järjestävänä periaatteena, joka tarkoittaa, että kaikki sosiaaliset suhteet ovat rakentuneet miesten ja naisten hierarkisten asemien eroille. Feministinen käsitys lähtee siitä, että naisilla on erityisiä kokemuksia ja näkemyksiä, jotka eroavat miesten vastaavista. Feministisen käsityksen mukaan tiede ei yksistään etsi "totuutta", vaan ennemminkin havainnoi sosiaalista todellisuutta. Tästä seuraakin se, että tieteelliset olettamukset ovat toissijaisia sosiaalisten ja poliittisten merkitysten rinnalla. Käsityksen tavoite onkin naisten vapauttaminen ahtaista sosiaalisista ehdoista/olettamuksista. Feministinen käsitys pyrkii tekemään naisten elämästä ja epätasa-arvoisuudesta julkisesti näkyvää. Tutkimus tällä alueella on keskittynyt naisten tutkimiseen, jolloin ei tehdä

vertailuja sukupuolten välillä. Ja tutkimuksissa lisäksi nainen otetaan usein epätaasa-arvoa vastaan taistelevana tai epäoikeudenmukaisen kohtelun uhreina. Oletuksena on, että on olemassa jotain naisille erityisiä piirteitä. Kuitenkaan biologisella naiseuden käsitteellä ei ole määräävää asemaa. (Alvesson & Billing 1997, 29-30.)

Suurin ongelma feministisessä käsityksessä on, että missä määrin voidaan sanoa, että naisten kokemukset ovat samanlaisia. Eri historian aikakaudet ja eri kulttuurit vaikuttavat siihen, miten naisten ja miesten väliset suhteet muotoutuvat ja miten naiset kokevat asian. Ongelmana on siis, että feministinen tutkimus kritisoi yleistämistä ja vallitsevaa maskuliinista kulttuuria pelkästään vain vaihtamalla perinteisiin tutkimuskohteisiin miehen tilalle naisen. (Alvesson & Billing 1997, 33.)

### **2.2.2.3 Poststrukturalistis-feministinen näkemys**

Poststrukturalistis-feministisen näkemyksen mukaan miehen ja naisen sukupuolten välinen kategoria ymmärretään epävakana, moniselitteisenä ja sitä pidetään epätotena yksikkönä. Esimerkiksi pohditaan mitä yhteistä on 14-vuotiaalla brasilialaistytöllä, mustalla yksinhuoltajalla Yhdysvalloissa ja norjalaisella naisministerillä. Tämän vuoksi käsite naisesta ei ole yksiselitteinen. Kielen avulla pyritään tarkastelemaan käsitettä naisesta, miten sitä tuotetaan ja ylläpidetään kielen avulla. Poststrukturalistis-feministisen näkemyksen tutkimusväline on paikallinen ja kulttuurisidonnainen kieli. Tämän vuoksi naisten kokemuksia ei pidetä pysyvinä, vaan ne ymmärretään sosiaalisesti tuotettuina. (Alvesson & Billing 1997, 37-39.)

Tämän näkemyksen ongelmana on, että monitahoisuuden ideaali ja vaihtelut ovat liian yliampuvia. Siis vastakohta yleistämiselle. Mutta koska tähän ei sisälly mitään yleistyksiä, voiko tällä tutkimuksella sitten sanoa yhtään mitään mielenkiintoista. Lisäksi poststrukturalistis-feministejä kritisoidaan liiallisesta kielen merkityksen korostamisesta tutkimuksissa. Kielen avulla ei voida tutkia kaikkea. (Alvesson & Billing 1997, 42-43.)

#### 2.2.2.4 Teoreettisten lähtökohtien yhdistäminen ja soveltaminen tähän tutkimukseen

Edellä esitettiin kolme eri teoreettista lähestymistapaa sosiaalisen sukupuolen tutkimuksiin. Yleisesti ottaen kuitenkin tutkijat tekevät enemmän erilaisia teoreettisia yhdistelmiä joko kahdesta tai kaikista kolmesta lähtökohdasta kuin seuraavat vain yhtä suuntausta. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa on vaikeaa löytää tällaisia vain yhden suuntauksen tutkimuksia. (Alvesson & Billing 1997, 51.)

Alvesson & Billing (1997, 45–47) loivat oman kriittis-tulkinnallisen mallin, jonka pääpaino oli poststruktuurialistis-femistisellä otteella. Tässä tutkielmassa myös liikutaan samalla alueella, ainakin osittain. Tavoitteena on löytää tuloksille rationaalisia selityksiä. Kieltä käytetään yhtenä tärkeänä kokemusten välittäjänä, vaikka sen problemaattisuus myönnetäänkin. Tutkimuksella pyritään sanomaan jotain merkittävää paikallisessa kontekstissa. Tutkijan tulee aina muistaa, että ei ole olemassa ainutta totuutta, vain erilaisia tulkintoja, joita voi teemoitella eri kategorioihin. Sukupuolten väliset suhteet vaihtelevat eivät ainoastaan kulttuurien ja yhteisöjen välillä, vaan myös niiden sisällä. Esimerkiksi työpaikan sukupuolittuneita käytäntöjä tutkittaessa on oltava tietoinen, että käytännöt sielläkin voivat vaihdella. Samalla pitää rajata vaihteluiden tarkastelu rationaalisesti, jotta pystytään selittämään tutkittavaa asiaa.

Tämä tutkielma hyödyntää näitä kaikkia edellä esitettyjä malleja. Lähtökohta, jossa sukupuoli nähtiin muuttujana tuo tutkielmaan naisen erityisyyden huomioimisen. Feministisestä käsityksestä käytetään hyväksi syvempää naisten aseman tutkimista työelämässä ja heidän kokemuksia asemastaan. Poststruktuurialistis-feministisestä näkemyksestä tärkeää on sukupuolten välisen kategorian epävakaus ja moniselitteisyys, joka tässäkin nähdään tärkeänä. Alvessonin ja Billingin oma malli on tukena siten, että kuten he, myös tässä pyritään naisjohtajuus ymmärtämään paikallisessa kontekstissa eli tässä Pietarissa, Venäläisessä metropolissa kuvaamaan naisen asemaa ja työelämän kokemuksia. Tämän tutkielman kohdentaminen eri teorioitten kentässä ilmenee myös seuraavasta kuviosta tiivistettynä:

## Kuvio 2. Tutkielman sukupuoliteoreettinen lähestymistapa

Eri teoreettisen lähtökohdat	Tekijät jotka huomioidaan tässä tutkielmassa
Sukupuoli muuttujana	<i>Naisen erityisyys – tutkimuksen lähtökohta</i>
Feministinen käsitys	<i>Naisen asema työelämässä ja omat kokemukset asemasta</i>
Poststrukturalistis-feministinen Näkemys	<i>Sukupuolten välinen kategoria epävakaa ja moniselitteinen (maskuliinisuus vs. feminiinisyys)</i>
Kriittis-tulkinnallinen malli (Alvessonin & Billingin oma)	<i>Kontekstin tärkeys</i>

(lähde: Alvesson & Billing 1997, 24-51)

### 2.3 Naisjohtajuus ja yrittäjyys

Naisyrittäjyys liittyy monella eri tavalla naisjohtajuuteen. Naisjohtajuuteen kuin – yrittäjyyteenkin tutkimusten mukaan liitetään miehiä vankempi vastuuntunto, sitkeys ja riippumattomuus. (Filin 1997, 2.) Seuraavaksi käsitellään yrittäjyyttä ja johtajuutta hieman eri näkökannoista.

#### 2.3.1 Odotukset yrityksen naisjohtajaa kohtaan

Yleisesti on esitetty toiveita, että naisten määrä johtajina lisääntyisi. Toivetta on perusteltu sillä, että naiset toisivat yritysmaailmaan jotain uutta. Tämä ajatus perustuu siihen, että naiset olisivat erilaisia kuin miehet ja näin voisivat mm. muuttaa johtamistapoja. Eroja on tutkimuksilla etsitty, mutta tulokset ovat usein saaneet kriittisen vastaanoton. Sukupuolten väliset erot johtamisessa johtuvat enemmän kulttuurisista eroista, sosialisatiosta ja vallankäytöstä. Naisjohtamista on



pidetty pehmeämpänä, mutta feminiininen johtamistapa ei ole kuitenkaan biologisesti kiinnitetty naiseen. Kyse ei ole naisen olemukseen liittyvästä, vaan kulttuurisesti tuotetusta naiseen ja naiseuteen liitetystä, arjessa muuttuvasta asiasta. Femininisen johtamistavan mukaan naisten odotetaan olevan yhteistyökykyisiä, empaattisia ja ymmärtäviä. Miehet taas johtavat kilpailuorientoituneesti, päämäärätietoisesti ja voimakkaasti, jotka ovat maskuliinisen johtamistavan odotukset. Tästä syntyy heti ongelmia, koska unohtetaan yksilö ja luokitellaan ihmiset sukupuolen mukaan tiettyihin käyttämiskategorioihin. On olemassa naisjohtajia, jotka johtavat maskuliinisten määreiden mukaan ja toisin päin. (Kovalainen 1997, 194-195; NMJ-luennot 2003.)

Naiselta johtajana usein odotetaan kykyä olla johtaja ja täyttää lisäksi naiseuden oletukset. Tämä on vaikea yhtälö toteuttaa monissa työpaikoissa. Naista, joka toteuttaa maskuliinisia johtamistapoja pidetään huonona tai jopa petturina. Kuitenkin naisen tai miehen johtamistapa on kulttuurisesti ja sosiaalisesti rakentunut, ei biologiasta johdettavissa. Tällaisessa törmäystilanteessa yrittäjyys on hyvä vaihtoehto naiselle, joka haluaa johtaa. Yrittäjyydessä ei joudu törmäämään ehkä yhtä paljon stereotyyppisiin johtajuuden oletuksiin, jolloin yrittäjällä on enemmän valinnan mahdollisuuksia. Yksilölliset ratkaisut esimerkiksi työn ja perheen yhdistämiselle voivat olla helpompia yrittäjänä ollessa kuin muualla töissä ollessa. Kuitenkin yrittäjyysskään ei ole vapaa sukupuolittuneista käytännöistä. Naisyrittäjä/johtaja voi kohdata toisenlaisia ongelmia, jotka liittyvät esimerkiksi miesvaltaisella alalla toimimiseen. (Kovalainen 1997, 195-196.)

Naisyrittäjien toiminta noudattelee rakenteellisesti palkkatyön sukupuolen mukaisia jakoja eli esimerkiksi naisten perustamia yrityksiä on paljon hoiva-alalla. Silti yrittäjyydessä on ehkä palkkatyötä enemmän vapautta toteuttaa yksilöllisiä ratkaisuja. Lasikattoja myös yrittäjänaiset joutuvat kohtamaan, mutta ne on helpompi kiertää kuin palkkatyössä olevien vastaavien naisten. Yrittäjä luo oman organisaatiokulttuurinsa, jolloin hänellä on paremmin mahdollisuuksia määritellä oma paikkansa ja toimintatapansa. (Kovalainen 1997, 202)

Naisjohtajien tulevaisuutta on hankala ennustaa. Yleisesti ottaen naisjohtajien määrään vaikuttavat seuraavat asiat: naisille asetetut sosiaaliset normit eli miten tulee käyttäytyä yms., koulutusjärjestelmä, työvoiman kysynnän ja tarjonnan määrä, naisten osuus työvoimasta, maan talouden rakenne (teollisuus-palvelut), lainsäädäntö, organisaatioiden asenteet naisiin ja perhe-elämään ja naisten osuus huippujohdossa. Nämä tekijät kannattaa huomioida, kun pyrkii arvioimaan naisjohtajien mahdollisuuksia tulevaisuudessa. (Powell 1999, 340.) Naisyrittäjien tulevaisuuteen vaikuttavat ainakin osittain samat asiat kuin edellä on mainittu. Lisäksi Gundry'n & Ben-Yoseph'n & Posig'n (2002, 40) mukaan naisyrittäjien tulevaisuuteen vaikuttavat talouden kasvu, lasikattoilmiön kehitys ja rahoitusnäkymien kehittyminen.

### **2.3.2 Eri teoreettiset lähtökohdat naisjohtajuuteen**

Naisjohtajuutta on tarkasteltu erilaisista lähtökohdista ja ajattelumalleista. Aaltio-Marjosolan (2001, 121–122) jaottelun mukaan on olemassa kolme lähtökohtajattelua. ”Darwinistinen” näkemys olettaa, että luonnon valinta tuottaa parhaat ratkaisut ja siihen ei kannata puuttua. Siis epätasa-arvo on luonnon kannalta hyväksyttävää. Toinen on deterministinen väite, jossa esitetään, että epätasa-arvo ei ole riippuvainen yrityksestä. Epätasa-arvoa johtajapaikoilla tuottavat perhe-elämä tai koulutus. Kolmas eli aktorinäkemys tuo esille vaikuttamisen mahdollisuuden. Yhteiskunnassa ja yrityksissä tehdään ratkaisuja, jotka vaikuttavat naisten valikoitumiseen johtajiksi ja heidän johtajan uriin. Yksilön merkityksen korostuminen viittaa siihen, että viimeinen näkemys on mahdollisesti tulossa vasta. Asioiden keskustelun aiheeksi tuominen on tästä merkki.

Alvesson & Billing'llä (1997, 171–174) on myös jaottelu. On olemassa neljä erillistä ajattelumallia. Meritokraattinen ajattelutapa on melko samanlainen kuin darwinistinen näkemys, jossa sosiaalisella valikoitumisella on suuri merkitys. Toinen näkemys korostaa tasa-arvoisia mahdollisuuksia, jossa ajatellaan, että naisille on annettava mahdollisuus päästä johtajiksi. Näkemys kuitenkin ylläpitää stereotyyppioita ja naisen johtajuuden pitäisi olla miesten hyväksymien käytäntöjen mu-

kaista. Kolmannessa näkemyksessä painotetaan naisen erilaisuutta ja erilaisuuden rikkautta. Nainen nähdään feministisenä johtajana eli alussa mainittujen johtamismallien toteuttajana. Neljäs malli on vaihtoehtoisten arvojen –näkemys. Se kohdentaa huomion olosuhteiden muuttamiseen ja parantamiseen. Tässä näkemyksessä johtajuudella ei ole suurinta painoa, vaan tasa-arvolla ja ihmisten tasa-puolisella kohtelulla.

### 2.3.3 Naisyrittäjäyys

Yrittäjäyys yksilötasolla merkitsee monia asioita ja yrittäjäksi ryhdytään monista eri syistä. Orhan & Scott'n (2001, 236–240) laatimassa mallissa tarkastellaan yrittäjäksi lähtemisen syitä kolmen isomman impulssin aiheuttamana. Näitä kolmea isompaa kategoriaa he kutsuivat ympäristön vaikutustekijöiksi, työntekijöiksi ja vetotekijöiksi. Ympäristön vaikuttamiseen heidän mukaansa kuuluivat ne naisyrittäjät, jotka olivat lähteneet yrittäjän tielle esimerkiksi puolison kuoleman tai perheyhtymisen siirtymisen vuoksi. Työntekijöitä olivat taas tilanteet, joissa nainen halusi itse jatkaa perheyhtymistä (ei ympäristön pakosta/odotuksista johtuen), toisaalta myös työntävä tilanne oli sellainen, jossa ei ollut muuta mahdollisuutta kuin itse työllistää itsensä. Vetotekijöitä olivat puhdas yrittämisen halu perustaa oma yritys tai sitten yrittäjäyden tietotaito-osaaminen, jonka halusi siirtää perheyhtymiseen. Malli ei kuitenkaan ollut näin yksinkertainen, vaan sillä pyrittiin myös tarkastelemaan maskuliinisuuden vaikutusta suorasti tai epäsuorasti naisen yrittäjäyysvalintoihin. Puhtaat yrittäjät olivat niitä naisia, jotka ryhtyivät yrittäjiksi naisina omasta halustaan, eivät minkään ulkopuolisen seikan vuoksi (esim. perheen tai miehen vuoksi) He halusivat itse olla omia yrittäjiään ja perustaa itse oman yrityksen. (Orhan & Scott 2001, 235–239.)

Työpaikat ovat avainroolissa sukupuolten välisen tasa-arvon toteuttamisessa. Lait ja ohjaavat normit ovat tarpeen, mutta ilman työpaikoilla tapahtuvia konkreettisia ratkaisuja, ne eivät saa aikaan muutosta. Tarvitaan konkreettisia ratkaisuja, jotka muuttavat naisten ja miesten työnjakoa ylläpitäviä käsityksiä ja käytäntöjä. Hierarkioita ja ammattirajoja pitää purkaa, jotta voidaan aloittaa naisten ja miesten

tasa-arvon toteuttaminen. Samalla kuitenkin on etsittävä syyt, jotka vaikeuttavat tasa-arvon toteuttamista työpaikoilla. Tutkimuksen tehtävä on tehdä näkyväksi vuorovaikutusta, jossa sukupuolten välinen eriarvoisuus tuotetaan. (Lavikka 2003, 2, 4.)

Yhteiskunta kannustaa tai tuo esteitä yrittäjän tielle. Naisen perinteistä perhevas- tuun roolia voidaan yhteiskunnallisin keinoin muuttaa, esimerkiksi päivähoito- paikkojen mahdollistamisella, tarjoamalla lapsille yleinen kouluruokailu ja van- hemmille hoitovapaat. Yhteiskunnan ihmiskuvalla on merkitystä. Jos korostetaan naisen roolia kotona, ei naisen työssä käyminen ole edes vallitsevien asenteiden vuoksi suotavaa. Yhteiskunta voi tässä tehdä ns. interventioita eli väliintuloja jär- jestämällä naisen työssä käymisen mahdolliseksi ja kannustamalla myös yrittäjyy- teen esimerkiksi kouluttamalla juuri naisia. Usein puhutaan, että taustalla vaikut- tavat erilaiset yhteiskuntamallit, joissa tasa-arvoa käsitellään eri tavoin. Skandi- naaviseen malliin kuuluu vahva pyrkimys tasa-arvoon, josta esimerkkinä juuri vanhempien hoitovapaat ja isyyslomat. (Aaltio-Marjosola 2001, 110–116.)

Naisyrittäjyyden ulkopuoliset vaikeudet ovat ongelmat rahoituksen saamisessa, tietojen, taitojen ja osaamisen puute erityisesti markkinoinnin, johtamisen, rahoi- tuksen ja tuotannon aloilla, ympäristön asenteet, jotka kärjistyvät miehen roolit- tomuudessa avustavana perheenjäsenenä, silloin kun nainen menestyy, eritoten miehissä aloilla. Sisäisiä esteitä taas ovat riskinotto kyvyttömyys, rooliristiriita vaimon ja yrittäjyyden välillä, yksinäisyys yrittäjänä, kyvyttömyys verkostotyö- hön, kanssasisarten arvostuksen puute ja oman työn arvostuksen puute ja hinnoit- teluongelmat. (Filin 1997, 2.)

### 3 VENÄJÄ JA SIIRTYMÄTALOUSMAAN JOHTAJUUS

Teoreettisessa viitekehystarkastelussa toinen suuri teoreettinen lähtökohta oli Venäjän muutoksen ymmärtäminen, jolla on myös vaikutusta tämän päivän venäläisen naisjohtajan arkeen. Seuraavat kappaleet pyrkivät tiivistetysti kertomaan muutoksen tärkeimmät hetket ja sen, miten ne vaikuttavat tähän päivään.

#### 3.1 Venäjä – matka suunnitelmataloudesta markkinatalouteen

Aikajanana tarkasteltuna Venäjän aika on ollut mullistuksia täynnä. Neuvostoliiton hajoaminen on koko maailman historian yksi tärkeimmistä käännekohdista (Kivinen & Nikula 2004, 1.) Seuraavassa kuviossa 3. on vuosijanalla katsottuna tärkeimmät ajanjaksot Venäjän lähihistoriasta, jotka seuraavissa kappaleissa käsitellään yksi kerrallaan.

#### Kuvio 3. Venäjän lähihistoria

1980	1985	1990	1995	2000	2005
Suunnitelmatalous	Perestroika	Siirtymätalous		Markkinatalous??	

##### 3.1.1 Liiketoiminnan logiikka kommunismin aikana

Venäjän lähihistoria on ollut mullistuksia täynnä. 1900-luvun alkua maata hallitsi kommunistinen puolue, jonka ideologiaan kuului säännöstelytalous. Sosialistisen talouden tavoitteena oli toimia yhtä täsmällisesti ja tarkkaan kuin mekaaninen kone tai armeija. Tämän ajattelun mukaisesti tuotantovälineiden – maan, raaka-aineiden, rakennusten, koneiden ja laitteiden – piti olla valtion omaisuutta ja kommunismin alussa niistä tehtiinkin valtion omaisuutta. (Rautava & Sutela 2000, 30–31.) Neuvostoliitossa uskottiin vahvasti suurtuotannon etuihin, niin maataloudessa kuin teollisuudessakin. Suurtuotannosta johtuvilla suurilla yrityskooilla oli myös toinen merkitys. Maan johdon oli helpompi hallita pientä määrää tuotanto-

laitoksia. Pienyrityksiä ei siis syntynyt, koska päättäjät eivät halunneet niitä. (Rautava & Sutela 2000, 25.)

Valtion ja tuotantolaitosten välillä oli eräänlainen yhteiskuntasopimus. Viranomaiset päättivät investoinneista ja tuotannosta, ja tuottajien ensisijainen tehtävä oli toteuttaa annettu suunnitelma. Suunnitelman toteuttamisen vastineeksi valtio antoi yritykselle voimavarat eikä vaatinut erityisempää tehokkuutta. Tuotantolaitoksilla ei ollut pelkoa vararikkoon joutumisesta, kun valtio takasi niiden elinmahdollisuudet. Työntekijöitä ja tuotantolaitoksia kannustettiin työhön, mutta kuri ja kannustimet puuttuivat. Siksi neuvostoliiton työntekijät 'olivat tekevinään töitä ja omistajat teeskentelivät maksavansa palkkaa', josta seurasi se, että työmotivaatio ei ollut korkea. Sosialistisen ajattelun mukaan yhteisen hyvän tavoittelu olisi tuottanut ihmisissä motivaation, mutta kuten tiedämme, näin ei Neuvostoliitossa tapahtunut. (Rautava & Sutela 2000, 27–28.)

Venäjällä ideologian tavoitteissa ei onnistuttu, koska järjestelmä oli huonosti määritelty, epäjohdonmukainen, ristiriitainen ja epäselvä. Ihmiset kuitenkin sopeutuivat järjestelmään ja oppivat selviytymään siinä, vaikkakin se vaati mm. kulutustavaroiden jonottamista ja alhaista palkkatasoa. Neuvostojärjestelmä kaatui, koska tuotantolaitosten vuodesta toiseen jatkuva sama tuotanto jäykisti taloutta ja esti sen kehittymistä. Järjestelmä ei kuitenkaan ollut täysin aukoton, vaan mm. jonkinlaista kilpailuakin esiintyi tuotantolaitosten välillä. Neuvostotalous pysyi yllä näin kauan, koska maalla oli rikkaat luonnonvarat, joita se pystyi tuhlaamaan pitkän ajan. (Rautava & Sutela 2000, 34–35.)

### **3.1.2 Perestroika ja Neuvostoliiton hajoaminen**

Gorbatshovin aika vuodet 1985–1991 oli neuvostotalouden viimeinen ajan jakso ja sitä kutsuttiin perestroikaksi (perestroika = jälleenrakentaminen). Perestroikalla pyrittiin vastaamaan taloudelliseen pysähtyneisyyteen. Neuvostojärjestelmää ei missään vaiheessa kyseenalaistettu. Kuten tiedämme, perestroika ei johtanut neuvostososialismin uudistamiseen, vaan sen romahtamiseen. Uudistukset olivat mo-

nitahoisia, huonosti harkittuja ja politiikka tempoilevaa. Muutospaineet neuvostojärjestelmän kuoren alla olivat suuret, koska järjestelmä ei ollut muuttunut vuosikymmeniin. (Rautava & Sutela 2000, 48–50.) Poliitiikka oli kuitenkin enemmän kuin talous monessa tapauksessa neuvostotalouden hajoamiskehitystä ajava voima. Korkeimman hallinnon ja eräiden tasavaltojen välille syntyi ristiriitoja, jotka aiheuttivat kasvavia paineita järjestelmän muutokselle. Neuvostoliiton jäsenmaat halusivat itsenäistyä ja viimeinen isku tuli, kun Ukraina ilmoitti haluavansa itsenäistyä. Neuvostoliiton olemassaolo tuli tiensä loppuun vuoden 1991 lopussa. Neuvostoliiton hajoaminen jätti jälkeensä 15 erilaista itsenäistä valtiota, joista Venäjä peri suurimman osan Neuvostoliiton perinnöstä. (Rautava & Sutela 2000, 73–76.)

### 3.1.3 Siirtymätalouden aikaa 1991–2000

Venäjä teki omat 1990-luvun ratkaisunsa kovassa paineessa. Maata uhkasi rahajärjestelmän romahtaminen, vauhdilla laskeva tuotanto ja nopeasti köyhtyvä kansa. Vaikka tietoa talouksien siirtymistä oli, esimerkiksi Latinalaisesta Amerikasta, ei sitä tässä paineessa juurikaan ennätetty hyödyntää, jolloin tärkeintä oli tehdä jotain. Venäjän talouden siirtymisessä suurimpia vaikutustekijöitä ovat olleet hintojen, yrittäjyyden ja ulkomaankaupan vapauttaminen markkinoiden määrättäviksi, talouden vakauttaminen eli inflaation hillitseminen ja tuotantolaitosten yksityistäminen eli myyminen kansalaisille. Lisäksi Venäjän hallinto on joutunut käymään läpi rakenneuudistuksia eli muun muassa muuttamaan lakijärjestelmät nykyiseen tilanteeseen sopiviksi. (Rautava & Sutela 2000, 88–111.)

Venäjän 1990-vuosikymmentä voidaan tarkastella kolmena aikakautena. Ensimmäisessä jaksossa vuosina 1992–1994 taloutta leimasi myllerrys, jolloin talouspoliittinen ympäristö oli epävakaa. Monia ohjelmajulistuksia hyväksyttiin, mutta käytännön toimet olivat kaukana julistetusta politiikasta. Hinnat nousivat vauhdilla ja inflaatiota yritettiin hallita. Vuodet 1995–1998 olivat vakautuspolitiikan aikaa, jolloin inflaatio saatiin hallintaan. Samalla valtio velkaantui rajusti. Vakautuspolitiikan ongelma oli epäsuhta tiukan rahapolitiikan ja löysän finanssi- ja ra-

kennepolitiikan välillä, joka aiheutti elokuun 1998 finanssikriisin. Kolmanteen ajanjaksoon vuosina 1998–2000 kuului taloudellista kasvua ja vuonna 2000 Putin valittiin presidentiksi Jeltsinin väistyttyä. (Rautava & Sutela 2000, 126–149.)

### 3.1.4 Nykytilanne ja Venäjän huominen

Taloudellinen siirtymä keskusjohtoisuudesta markkinatalouteen on Rautavan ja Sutelan (2000, 243–244) mukaan Venäjällä jo ohi. Paluu vanhaan järjestelmään ei näytä enää mahdolliselta. Venäjälle on muotoutunut sen omanlaisensa talousjärjestelmä, jota joidenkin mukaan on vaikea ymmärtää. Nykyinen talousjärjestelmä näiden tutkijoiden mukaan sopii huonosti siihen tehokkuuden, kasvun ja hyvinvoinnin luomiseen, jota venäläiset kansalaiset kaipaavat. Nykyisen venäläisen markkinatalouden ominaispiirteitä ovat verojen heikko kerääminen (ja niiden suuri kierto), suurten tuotantolaitosten sisäpiiriomistus, maan korkea valuuttapako ulkomaille ja politiikan puuttuminen talouden kehittymiseen. Lisäksi maalla on ns. lumetalous eli tavoitellaan suurempia asioita kuin maalla on varaa, esim. avaruustutkimuskeskukset. (Sutela 1999, 15–27.)

Venäjän talous on voimistunut viime vuosina ruplan kurssin normaalitasolle palautumisen ja korkean öljyn hinnan vuoksi. Maa on myös alkanut jälleen vuoden 1998 kriisin jälkeen saada ulkomaisia investointeja, jotka ovat kasvulle merkittäviä. Venäjä on ollut jäljessä suhteessa muihin transitiomaihin, kuten esimerkiksi Puolaan, mutta tällä hetkellä talous näyttää positiivista valoa. (Tiusanen 2001, 1–2.) Vuonna 2003 bruttokansantuote kasvoi noin seitsemän prosenttia, kun sen kasvu vuonna 2002 oli 4,7 prosenttia (Bofit 2004, 1). Mikä sitten on maan tulevaisuus. On arvuuteltu, että jatkuisiko Venäjän matka duaalitalouteen eli kehitysmaille tuttuun malliin. Duaalitaloudessa Venäjällä säilyisi energian tärkeä rooli vientisektorilla, joka olisi sidoksissa maailmanmarkkinoihin. Näin maailmanmarkkinat säätelisivät erittäin voimakkaasti maan tuloja. Toisaalta kotimaansektori pidettäisiin edelleen suojeltuna kansainväliseltä kilpailulta. Duaalitalouden seurauksena on jyrkät tuloerot ja suuri köyhyys, joka johtuu siitä, että vain harvat voivat rikastua energiasektorin tuloista. Tämä on yksi kuva Venäjän mahdollisesta



tulevaisuudesta. Toisaalta Venäjä voi kilpailuttaa oman kotimaansektorinsa ja pyrkiä olemaan sitä kautta vähemmän riippuvainen öljyn markkinahinnoista. Kuitenkin suuri rooli tulevaisuuden suunnan ottamisessa on maan hallituksella ja presidentillä, jonka pitäisi osata johtaa maata oikeaan suuntaan pitkän aikavälin suunnitelmien ja tavoitteiden avulla. (Rautava & Sutela 2000, 298–299, 304.)

Venäjällä on paljon suuria muutoksia, jotka vaikuttavat tämän päivän elämään. Ensinnäkin maalla ei ole enää virallista ideologiaa, joka on maalle uutta kommunismin jälkeen. Toiseksi maahan on tullut sananvapaus. Joukkotiedotusvälineistä kuulee yhä enemmän mitä Venäjällä oikeasti tapahtuu. Kolmas suuri muutos on, että Venäjällä ei ole enää diktatuuria. Maassa hallitsee vähintään minimaalinen vaalidemokratia, jossa on enemmän kuin yksi ehdokas. Neljänneksi alueiden itsehallinto ja valta on kasvanut aiemmasta, joka on tuonut uusia haasteita paikallishallinnoille. Viides muutos on aiemmin mainittu talouden murros ja siihen liittyneet vaikuttavat tekijät (mm. yksityistäminen). Talouden muutokset ovat olleet yksityisille ihmisille ja yrityksille melkoista siirtymistä kommunismista kilpailua hallitsevaan markkinatalouteen, jossa palkat ja hinnat vaihtelevat huimasti. (Rautava & Sutela 2000, 284–288.) Maan tulevaisuutta ei varmasti voi ennustaa, mutta kyseessä ei ole mikään perinteinen kapitalistinen maa. Tärkeää on katsoa koko Venäjän kehitystä maassa tapahtuvien prosessien kautta, miten maan omat päättävät tahot ja voimat kehittävät taloutta ja hallintoa. (Kivinen & Nikula 2004, 32.)

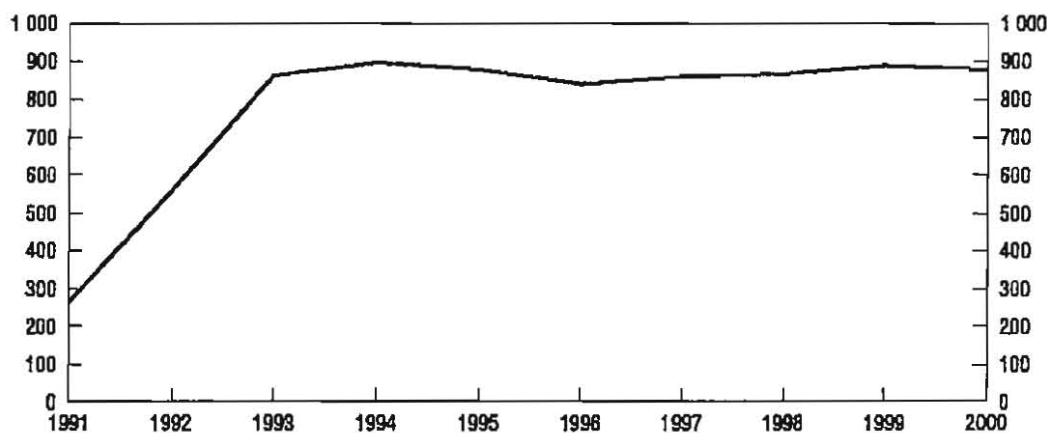
### **3.2 Yritysmailma Venäjällä**

Yritysmailma on 90-luvulla kehittynyt Venäjällä merkittävästi. Naisten asemaa venäläisessä yritysmailmassa on pidetty tärkeänä, koska naisten tuoma pehmeämpi johtamistapa on koko maan talouden kehittymiselle uusi mahdollisuus (Chirikova 2001, 18). Seuraavaksi tarkastellaan ensin yleisellä tasolla yritysten kehittymistä Venäjällä, sen jälkeen käydään läpi yritysten haasteita ja sitä, miten Venäjän valtio kannustaa yrittäjyyteen.

### 3.2.1 Pienyritykset Venäjällä

Vuonna 2000 rekisteröityjä yrityksiä Venäjällä oli 891 000, josta pienyritysten määrä oli noin 29 %. Yritysten määrä oli kasvanut vuodesta 1996 5,8 prosenttia. Pietarissa yritysten määrä oli vuonna 2001 109 000. Ongelmana on vain, että tilastot eivät välttämättä anna todellista kuvaa yritysten määrästä. Venäjän oma tilastokeskus Goskomstat ottaa vain ne yritykset huomioon, joilla on kansainvälistä liiketoimintaa. Osa tilastoissa olevia yrityksiä on sellaisia, jotka on perustettu vain yhden liiketoiminnan suorittamiseen ja sitten toiminta on loppunut. Lisäksi on paljon harmaan talouden yrityksiä, joista on vain joitain arvioita. Todellisten yritysten määrää on vaikea arvioida. Yegorovin (2001) arvion mukaan Pietarissa olisi toimivia yrityksiä 57 000. (Yegorov 2001, OECD 2002, 76.)

**Kuvio 4. Pienyritysten määrä Venäjällä 1991–2000 (tuhansissa):**



Lähde: OECD 2002, 76.

Meshcherkinan (2000, 263) mukaan Venäjällä yrittäjistä naisia on noin 40 %, kun taas Suomessa naisyrittäjiä on noin kolmannes (Yrittäjyyskatsaus 2003). Suurin osa naisyrittäjistä toimii palvelusektorilla, kuten muuallakin maailmassa (Ylinenpää & Chechurina 2000, 12). Kodinhoito- ja kunta-alan ja julkisten palveluiden pienyrityksistä 54 % on naisyrittäjien johtamia. Sosiaali-, kulttuuri- ja terveysalan pienyrityksistä 30 % on naisten johtamia. Kuljetusalalla on vain 5 % naisyrittäjiä, rakennuslalla 7 % ja tieteellisen kehittelyn alan pienyritysten johtajista naisia on

vain 11 %. (Gvozdeva & Gerchikov 2002, 73.) Youngin (1996, 4) mukaan taas kaikista venäläisistä naisyrittäjistä 32 % on insinöörejä 14 % pankkiireja ja 9 % maanviljelijöitä.

Suuri ei-aktiivisten yritysten määrä voi selittyä sillä, että mahdollisuus perustaa yrityksiä on innostanut ihmisiä aloittamaan yritystoiminnan ilman mitään kokemusta yrittäjyydestä. Myös pääoman saamisen vaikeus ovat estäneet yrityksiä toimimasta. Lisäksi tyhjien lakien täytäntöönpano on haitannut yritystoiminnan todellista ylläpitämistä. Liuhto huomauttaa myös, että yrityksillä, jotka on perustettu kommunismin aikaan, on ollut ongelmia parantaa suorituskykyään kilpailua vaativalle tasolle. (Liuhto 2001, 35, 69.)

Yrityksen koko ei Liuhton (2001, 49, 56) tutkimuksessa osoittautunut merkittäväksi tekijäksi yrityksen menestymisessä. Enemmän merkittäviä olivat organisatoriset toiminnot ja johtamistavat, joiden tulisi olla sopusoinnussa näkymättömien markkinavoimien kanssa. Tuloksissa ilmeni myös sellainen seikka, että pienyritykset, joissa on alle 10 työntekijää ovat kasvattaneet tehokkuuttaan paremmin kuin suuryritykset Venäjällä. Jotta organisatoriset toiminnot olisivat tehokkaat, vaaditaan Venäjän valtiolta työtä rakentaa optimaaliset kilpailuolosuhteet ja halua huolehtia työvoiman uusintamisesta. (Liuhto 2001, 56.)

Venäläiseen nykyajan yrittäjyyteen vaikuttavat Kusnezovan (1999, 61) mukaan kolme tekijää. Ensiksikin yrittäjyyteen vaikuttaa yhteiskunnan historia eli kommunismin ajan perinteet ja käytännöt, jossa yrittäjyyttä rajoitettiin. Toiseksi yrittäjyyteen vaikuttaa yhteiskunnan makrotaso, johon liittyy järjestelmän muutos vanhasta uuteen. Se näkyy Venäjällä arvojen ja valta-asemien muutoksena, poliittisena epätasapainona ja lain täytäntöönpanon heikkoutena. Kolmas tekijä on markkinoiden nykytila, joka asettaa yrittäjyydelle ehtoja. Venäjän markkinat Kusnezovan (1999, 64–65) mukaan ovat monopolisoituneet ja siksi voi olla vaikea aloittaa yrittäjätoimintaa. Lisäksi hän jaottelee tiet yrittäjyyteen neljään eri luokkaan. On olemassa varjoyrittäjiä, joilla on yritys esimerkiksi rahanpesua varten. Uuden aallon yrittäjät ovat usein korkeakoulutettuja, jotka ovat ammattilaisia omalla alallaan, esimerkiksi insinöörit, ja he ovat tylsistyneet valtion yrityksiin ja organisaa-

tioihin. He perustavat oman yrityksen, jotta saavat käyttää paremmin omaa osaamistaan. Kolmanteen ryhmään kuuluvat kommunistisen puolueen jäsenet, jotka siirtymävaiheessa ovat aloittaneet yritystoiminnan. Heidän yritystoimintansa liittyy läheisesti valtion korruptioon ja hallinnon tuntemisen etuun. Neljäs tie yrittäjyyteen on johtajuuden jatkaminen entisessä sosialistisessa tuotantolaitoksessa, nyt vain markkinatalouden ehdoin.

### 3.2.2 Venäläisyrittäjien motiivit

Syyt yrittäjyyteen Venäjällä ovat useiden tutkimusten mukaan samanlaisia kuin muualla maailmassa. Naisyrittäjien syitä tarkemmin on tutkinut mm. Ylinenpää ja Chechurina (2000, 10–11). Heidän tutkimustulostensa mukaan tärkeimpiä syitä, miksi naiset aloittavat yritystoiminnan ovat muun muassa elintason parantaminen ja omien osaamistaitojen parempi hyödyntäminen. Lisäksi naiset toivoivat yrittäjyyden kautta saavansa arvostusta yhteisössään. Venäjällä, siirtymätaloudessa heijastuu ihmisten perustarpeiden tyydyttäminen tärkeämpänä kuin muualla maailmassa. Tässäkin elintason ylläpito oli 60 %:lla vastaajista tärkeä syy yrittäjyyteen. Lisäksi tutkimukset mainitsevat tärkeimpinä naisyrittäjyyden syinä työttömyyden ja yhteiskunnan epätasa-arvoisuuden (Izymov & Razumnova 2000, 1).

#### Taulukko 1. Venäläisten nais- ja miesyrittäjien yritystoiminnan aloittamismotiivit järjestyksessä ylhäältä alaspäin:

Naisyrittäjien motiivit	Miesyrittäjien motiivit
Itsensä toteuttaminen	Voitto
Mielenkiintoinen, merkityksellinen työ	Itsenäinen päätöksenteko
Taloudellinen turvallisuus, raha	Halu johtaa
Huoli muista työntekijöistä	Ura
Ammatillinen kasvu	Itsensä toteuttaminen
Oman työn hallinta	Oman työn hallinta

(Lähde: Gvozdeva & Gerchikov 2002, 77.)

Edeltävässä taulukossa 1. tuotiin esiin mies- ja naisyrittäjien erilaisia motiiveja ryhtyä yrittäjäksi Venäjällä. Gvozdevan & Gerchikov'n (2002, 77) mukaan yrittäjien ja miesten välillä on suuria eroja Venäjällä. Naiset heidän mukaansa huomioivat paljon miehiä enemmän työntekijöiden tilanteet ja tunteet. Heidän tutkimuksen mukaan naisten vastaukset vaihtelivat henkilökohtaisella ja yrityskohdaisella tasolla ja että naisten vastaukset olivat miesten vastauksia joustavampia. Kuviossa tulee esiin naisten halu ensisijaisesti kehittää itseään, kun taas miehille voitto ja rahan tavoittelu on tärkein. Silti tutkijat huomauttivat, että myös naisille elinkeinon hankkiminen Venäjällä on tärkeää. Miehille yrittämisen motiivit olivat enemmän omien tavoitteiden saavuttamista, kun naisilla korostui huoli myös muista eli omista työntekijöistä.

### 3.2.3 Yritysten haasteet siirtymän aikana

Venäjällä on poikkeuksellisen vähän pien- ja keskisuuryrityksiä suhteessa asukaslukuun. Esimerkiksi EU-maissa pienyritykset tyypillisesti työllistävät 50 prosenttia työvoimasta, on Venäjällä sen osuus vain 10 prosenttia. Suurimmaksi esteeksi yritysten syntymiselle sanotaan olevan julkisen vallan mielivaltaisuus ja kovakätisyys yrittäjiä kohtaan. (Rautava & Sutela 2000, 299.)

Siirtymätalouksissa toimivat yritykset joutuvat julkisen vallan mielivaltaisuuden lisäksi kohtaamaan paljon poliittisia ja taloudellisia muutoksia ja huonosti kehittyneitä tuotanto- ja kysyntämarkkinoita. Uudet yksityiset yritykset eivät pysty muuttamaan ympäristöään, mutta ne voivat sopeutua siihen, jos ne ovat tarpeeksi tietoisia muutoksista ja pysyvät ns. ajan hermolla. Alati muuttuvat markkinat vaativat yrityksiltä strategista joustavuutta. Tällä tarkoitetaan sellaista joustavuutta, jossa yritys kykenee vastaamaan nopeasti muuttuviin kilpailutilanteisiin kehittämällä tai ylläpitämällä omaa kilpailuetuaan. Strateginen joustavuus vaatii yritykseltä resurssipohjan joustavuutta eli käytettävissä olevien varojen määrittelyä ja uusien hankintoja. Mutta ennen kaikkea strateginen joustavuus vaatii yritysjohdon havainnointinopeutta. Yritykseltä vaaditaan muuttuvilla markkinoilla myös uusien ja vanhojen varojen luovaa yhdistämistä tehokkaalla tavalla. Modernit laitteet ei-

vät takaa vielä tuottavaa yritystoimintaa. (Uhlenbruck & Meyer & Hitt 2003, 262-265.)

Usein yritysten johtajilla ei ole kokemusta yritysten johtamisesta nykyisessä markkinataloudessa. Toiseksi yritykset joutuvat itse osallistumaan markkinoidensa luomiseen, kun kuluttamisperinteitä ei ole entuudestaan yhtä paljon kuin läntisissä maissa. Kolmanneksi valtio ei ole ollut mukana tukemassa yritysmaailman kehittymistä ja kannustanut yrittäjyyteen. Neljänneksi yrittäjät ja työntekijät joutuvat jatkuvasti päivittämään vanhoja tietojaan ja taitojaan ja sovittamaan ne uuteen markkinatilanteeseen. (Uhlenbruck & Meyer & Hitt 2003, 258.) Seuraavassa taulukossa havainnollistetaan tiivistetysti tämän ja menneen ajan yritysten haasteita:

## Taulukko 2. Vanhat ja uudet yritykset

<b>Kommunismien ajan yritykset</b>	<b>Nykyiset yritykset</b>
Valtion omistamia	Yksityinen omistus
Matala tuottavuus	Kilpailua -> kysynnän ja tarjonnan vastaavuus
Suunnitelmista neuvottelemineen	Strateginen johtaminen
Suunnitelman toteuttaminen	Markkinointi
Passiivinen finanssiapuoli	Finanssi- ja laskentaosaaminen
Prosessisuuntautunut johtaminen	Visiosuuntautunut johtaminen
Paternalistiset suhteet työntekijöihin	Yhteistyö työntekijöiden kanssa, jatkuva keskustelu ja tiedonsiirto
Organisaatiossa yleneminen tapahtui poliittisista syistä	Yleneminen mahdollista ansioiden mukaan
Mekaaninen organisaatorakenne	Yritysrakenne liiketoiminnan kannalta sopiva

(lähde: Meyer 1998, 10,14)

Kommunismien aikana palvelut olivat kehittymättömämpiä. Silloin mm. ei ollut yksityisiä tilinpitotoimistoja, joita nyt tarvitaan erittäin paljon. Kommunismien aikana valtio hoiti finanssi- ja laskentapuolen yritysten puolesta. Keskusjohtoisuus aiheutti myös sen, että aloitteellisuus ja yrittäjyys tukahdutettiin talouselämässä. (Meyer 1998, 10–11.)

Naisyrittäjät kokevat tutkimuksen mukaan samoja ongelmia, kuin yhteisesti tutkituissa tuloksissa on tullut ilmi. Silti jotkut naisyrittäjät huomasivat, että yritysmaailmaa hallitsee maskuliininen maailma, johon naisen on parhaan mukaan sopeututtava. Lisäksi naisten etenemistä uralla estää niin sanottu naisen kaksoistyötaakka eli työn lisäksi tulevat kotityöt. Naiselle jää vähemmän aikaa kehittää itseään ja omaa uraansa kuin miehille. (Ylinenpää & Chechurina 2000, 5-6).

### 3.3 Yrittämisen kannustaminen Venäjällä

Yegorovin (2001) mukaan tiivistetysti yrittäjien tärkein haaste on jokapäiväisessä elämässä selviäminen, jolloin yrityksen kehittäminen ja eteenpäin tiettyyn suuntaan vieminen jäävät toissijaisiksi. Venäjällä tämän vuoksi yleinen ongelma on pienyritysten kehittymisen pysähtyminen. Valtiolla on ollut erilaisia ohjelmia, joiden tarkoitus on ollut kannustaa yritystoimintaa. Ohjelmat ovat vain jääneet liian paljon sanojen tasolle ja käytännön tasolla yrittäjät ja yrittäjiksi aikovat eivät ole päässeet näiden ohjelmien antien pariin. Vuonna 2002 Venäjän valtion budjetista oli 40 miljoonaa dollaria suunnattu pienyritysten kehittämiseen ja tukemiseen, mutta se ei ole riittävä summa tekemään maan yrityssektorista yhtä vetovoimaiseksi kuin se länsimaissa on. Pietariin alueelle valtion rahaa tuli vuonna 2001 2,7 miljoonaa dollaria, joista tosiasiallisesti kaupungille tilitettiin vain 1,2 miljoonaa dollaria. Ongelmana on myös se, että rahat tulisi selkeästi kohdentaa sellaisiin organisaatioihin, jotka oikeasti rakentavat yritystoimintaa tukevia edellytyksiä. Lisäksi yritysmaailman ongelmana on, että jopa puolet venäläisistä yrityksistä ei ole koskaan kuullutkaan mistään tukiohjelmissa ja organisaatioista, jotka voisivat auttaa niitä. (ks.myös OECD 2002, 99–100.)

Maasta kuitenkin löytyy erilaisia organisaatioita jotka tukevat yrittäjyyttä. Pietarin alueella mm. toimii Pietarin alueen yritysten kehittämissäätiö (Yegorov 2001). Naisyrittäjyyteen kannustavat Venäjällä mm. seuraavat organisaatiot: The Association of Women Entrepreneurs of Russia (AWER) ja The Alliance of American and Russian Women (AARW). Nämä auttavat naisia liiketoiminnan aloittamisessa, yrittäjyyden ongelmissa ja yritys yhteistyössä. (Izymov & Razumova 2000, 7.)

Yritykset ja niiden kehittäminen ovat Venäjän markkinoiden kehittymisen kannalta olennaisia. Yritykset ovat avainasemassa Venäjän viennissä ja tuonnissa ja koko talouden parantamisessa. Vaikka edellä mainittuja haasteita on paljon Venäläisessä yhteiskunnassa, uskovat yrittäjät silti vielä tulevaisuuteen. Myös tasa-arvon kannalta yritysmaailma on tärkeä, niin naisille kuin miehille. Se luo uusia työpaikkoja ja mahdollistaa uudenlaiset työjärjestelyt. (Wells & Pfantz & Bryne 2003, 59, 66.)



#### 4 VENÄLÄINEN JOHTAJUUS MUUTOKSESSA

Transition eli siirtymän aikana ongelmaksi yrityksissä on noussut se, että osa johtajista on vain kiinnostunut yrityksen rahavirroista, ei niinkään kokonaisvaltaisesti yrityksen kehittämistä ja tuottavuudesta. Muutos toisenlaiseen johtajuuteen ei siis välttämättä ole kaikille helppo. (Martin 2002, 828.) Yritysjohtajien haasteena on tiedon jatkuva päivittäminen. Selkeitä puutteita venäläisten tiedoissa aiheuttavat taidottomuus tehdä ja toteuttaa markkina- ja asiakaskyselyjä, kyvyttömyys luoda taloudellisesti tärkeitä verkostoja ja puutteelliset henkilökohtaiset taidot toimia uudessa markkinatilanteessa. Kommunismien ajalta tulleet johtamistaidot on uudistettava nykyaikaa paremmin vastaaviksi. (Uhlenbruck & Meyer & Hitt 2003, 272-273.)

Johtamisen muutos voidaan tiivistää myös vanhan ja uuden johtajan erilaisiin kategoriosointeihin. Liuhto (2001, 121) on tutkimuksessaan selvittänyt niitä johtajien piirteitä, joita perinteisillä johtajilla ilmenee. Samalla hän on kartoittanut sitä, millaisia johtajia Venäjälle toivotaan. Seuraavassa taulukossa 3. on vain käsitelty ideaalimallit, joten todelliset johtajat - niin naiset kuin miehet, ovat erilaisia yhdistelmiä näiden kahden väliltä:

**Taulukko 3. Johtamisen muutos Liuhton mukaan (2001, 121.)**

**Perinteinen kommunistinen johtaja → Ideaalinen uusi johtaja**

Vanhempi	Nuorempi
Nomenklatura (puoluekoulutus)	Ammatillinen koulutus
Muutosvastarinta	Usko tulevaisuuteen
Insinööri tausta	Myyntikokemus taustalla
Ohjeiden vastaanottaja	Ohjeiden antaja
Suunnitelman toteuttaja	Ongelmien selvittäjä
Passiivinen, hidas toimimaan	Aktiivinen, nopea toimimaan
Puolue mies	Liikemies
Suunnitelmasuuntautunut	Markkina-orientoitunut
Tuotanto-orientoitunut	Asiakassuuntautunut
Maksaa palkkaa aseman mukaan	Maksaa palkka suorituksen mukaan
Kielitaito suppea tai hallitsee Euroopan kieliä	Itä- Osaa uusien markkinoiden kieliä

Seuraavaksi tarkastellaan venäläistä johtajuutta yleisestä näkökulmasta eli sitä mitä kaikki johtajat venäjällä sukupuoleen katsomatta ovat. Sen jälkeen tarkastellaan tarkemmin naisyrittäjäjohtajan tilanne, uhkia ja mahdollisuuksia Venäjän nykytaloudessa.

#### 4.1 Johtaminen; tyylit, verkostot ja koulutus

Markkinatalouden keskeisiä toimijoita ovat liikkeenjohtajat. Heidän tietonsa, taitonsa ja toimintansa ovat yksi tärkeä vaikuttaja koko talouden kehityksessä. Keskeisin kulttuuriero johtamisessa on venäläisen johtamiskulttuurin hierarkkisempi ja autoritaarisempi luonne. Keskeistä on ajatus johtajan 'jatkuvasta läsnäolosta' eli vallasta, joka ulottuu henkilöstöön koko ajan. Jatkuva valvonta estää tietyissä määrin henkilöstön oma-aloitteisuutta. Lisäksi Bäckman huomauttaa, että myös työyhteisö on erilainen kuin Suomessa. Työpaikalla kaikki tuntevat toisensa ja johtamiskulttuurilla on jopa isällisiä piirteitä eli työpaikalla on suurempi sosiaalinen vastuu työntekijöistään. Tämä johtuu siitä, että kommunismin aikana yrityskantoi työntekijää koko hänen elämänsä ajan. (Bäckman 1997, 41, 155.) Nämä odotukset yrityksiä kohtaan ovat osittain säilyneet ja yritykset ottavat ihmisiä töihin henkilökohtaisin sitein (Martin 2002, 834).

Venäläisten johtamistapojen esteenä ovat usein kansan arvot ja asenteet. Liikemieheen eli biznesmen:llä on pitkään ymmärretty, että se on jotain rikollista toimintaa. On pelätty, että länsimainen talouskehitys köyhdyttäisi koko kansaa. Näin ollen venäläisessä yhteiskunnassa vallitsevat arvot ovat olleet kollektiivinen yhtenäisyys ja kommunistisen ideologian mukainen kaikille tasa-arvoisesti kaikkea. Nykyinen suunta markkinatalouteen kuitenkin vaatii niin asenteissa kuin johtamistavoissa muutosta. Venäläiset ovat jo vähitellen oppineet arvostamaan yksilön valinnan vapautta. Lisäksi riskinotto kyky paranee vähitellen kuten myös yritysten välisen kilpailun ymmärtäminen myös positiivisessa merkityksessä. Länsimainen markkinatalouden mukaan tuleminen ei käy hetkessä ja on esitetty, että niin joh-

tamistavat kuin koko talouskin tulevat aina olemaan sekoitus markkinataloutta ja venäläisiä traditioita. (Kets de Vries 2000, 70.)

Venäläiset yritysjohtajat tekevät vain lyhyen ajan strategioita, koska taloudellinen epävarmuus estää pitkien suunnitelmien laatimisen. Strategiat ovat kuitenkin luovia, innovatiivisia ja ei-perinteisiä. Lisäksi johtajat mieluummin tekevät asioita kuin suunnittelevat ja tutkivat tekemisiään. Tutkituissa pienyrityksissä oli matala ja joustava organisaatorakenne. Johtajat vierastivat ajatusta linjaorganisaatiosta ja selkeistä valta-asemista. (Shaman 2001, 188.)

#### 4.1.1 Erilaiset johtamistyylit

Venäläisiä johtajia on jaoteltu eri artikkeleissa eri tavoin. Johtamistyylin mukaan ovat kirjoittaneet Fey & Adaeva & Vitkovskai (2001, 625-626) artikkelin. Heidän mukaansa Venäjällä on neljä erilaista johtamissuuntausta: tehtäväsuuntautunut, suhdesuuntautunut, autoritaarinen ja poliittinen johtamissuuntaus. Tehtäväsuuntautunut johtaja haluaa saavuttaa yrityksen asettamat julkiset tavoitteet, mutta hän haluaa myös muiden olevan samaa mieltä tavoitteista ja niiden saavuttamisen tärkeydestä. Hän ei keskustele tavoitteesta, vaan hän haluaa keskustella työntekijöiden kanssa siitä, miten he mm. käyttävät aikansa tehtävän suorittamiseen. Johtamistapa on yhdistelmä demokraattisuudesta ja tavoitteiden suorittamisesta. Kulttuuri tällaisessa yrityksessä on muodollinen ja liiketalousmainen. Suhdesuuntautuneella johtajalla on tärkeintä taata tehokas ja toimiva ilmapiiri. Hän näkee tiimityön olevan olennainen osa yrityksen työn teossa. Autoritaarinen johtajuus on sellaista, jossa johtaja käyttää tiukkaa kontrollia alaisiaan kohtaan, jotta nämä tekevät annetut työt. Autoritaarisen johtajan yrityksessä ilmapiiri on usein muodollinen ja täynnä rutineja. Neljäs johtajamalli on poliittinen. Tämän johtamistyylin omaava johtaja haluaa, että hänen ympärillään on hänen luottotyöntekijänsä. Hän hallitsee työntekijöitä näiden luomiensa suhteiden avulla. Nämä esitetyt mallit ovat vain tämän artikkelin tekijöiden luomia, joten ei saa olettaa näiden olevan ainoita. Useat muutkin tutkijat ovat luoneet johtajista kategorioita, joiden avulla olisi helpompi hahmottaa johtajuutta Venäjällä. Edellä esitetyn tutkimuksen tuloksena oli, että

Venäjällä on eniten tehtäväsuuntautuneita johtajia. Kirjoittajat kuitenkin tähdentävät, että ei tule yli- eikä aliarvioida venäläisjohtajan erityispiirteitä. Vaikka johtamistyyli läheneekin läntisiä, ei se kuitenkaan ole sama.

Johtamistyyliin eniten vaikuttaa johtajan ikä. Nuoret sukupolvet ovat valvuneempia ja enemmän koulutettuja johtamisessa. Vanhoilla sukupolvilla on hankalampaa olla niin johtajana kuin alaisenakin uusissa markkinatalouden yrityksissä, joissa vaaditaan täysin erilaisia toimintatapoja. Jo taloudellisen tehokkuuden tavoittelu länsimaisessa mielessä on haastavaa. Muutos itsessään on haastavaa, mutta Venäjällä se on sitä erityisesti, koska kansalla on konservatiivinen menneisyyden piirre. Työyhteisö, jossa on paljon ns. vanhaa kansaa, on johtajalleen haaste. Alaisten kanssa on käytävä läpi muutos keskustelemalla, mitkä asiat muuttuvat ja miksi. Vain yksilöllinen herkkyys työntekijöitä kohtaan auttaa johtajaa luoviin uudessa tilanteessa. (Kets de Vries 2000, 71-73.) Johtaminen näistä havaituista eroavaisuuksista muuttuu kuitenkin kohti länsimaista johtamistyyliä (Martin 2002, 835; Bäckman 1997, 61).

Johtajille haasteena on myös se, että työntekijät joutuvat kestämaan yhä enemmän epävarmuutta. Työpaikat eivät Venäjällä enää ole yhtä varmoja kuin aiemmin. Työttömyys lisääntyy, mutta samalla työstä saa kunnan palkkaa. Työhön uutena on tullut myös tulospalkkaus ja yksilön panostuksen arviointi. (Kets de Vries 2000, 75)

Huolimatta menneisyyden opetuksesta, venäläiset edelleen kaipaavat vahvaa johtajuutta, joka ei voi olla vaikuttamatta yritysmaailmaan. (Kets de Vries 2000, 75.) Miltä tulevaisuudessa näyttää Venäjän uusien markkinoiden organisaatorakenne? Sitä on vaikea varmasti tietää nyt. Länsimaisten johtamisjärjestelmien kopiointi ei ole ratkaisu, ja sitä venäläiset eivät myöskään halua. On löydettävä vaihtoehtoisia johtamismalleja, jotka huomioivat venäläisen kulttuurin ja luonteen erityispiirteet. Informaatiopainotteisessa taloudessa tärkeintä johtamisessa on pitää huoli siitä, että ihmisten johtaminen on kunnossa. (Kets de Vries 2000, 80; Liuhto 2001, 78.)

#### 4.1.2 Johtajien verkostot

Koska venäläinen oikeusjärjestelmä ei ole toiminut kuten esimerkiksi Suomessa, ovat venäläiset liikkeenjohtajat luottaneet toinen toisiinsa. Virallisen järjestelmän rinnalle on syntynyt eräänlainen henkilösuhteisiin perustuva varjojärjestelmä, joka on liiketoiminnan harjoittamisen kannalta elintärkeä. Kärjistetysti venäläisestä järjestelmästä voi todeta, että koskaan ei voi olla varma noudattavatko kaikki lakia, mutta aina voi olla varma siitä, että kumppani, jonka tuntee, on luotettava. (Bäckman 1997, 43, 45.)

Uhlenbruck'n & Meyer'n & Hitt'n (2003, 273) mukaan epävakaisissa oloissa johtajien yhteiset tiimit ja yhteistyö johtajien välillä on tiedonkulun kannalta erityisen olennaista. Omien asemien puolustaminen ja niissä pysyminen tulee yritysmaailmassa kalliiksi. Johtajien yhteistyöllä pystytään kohtamaan vaikeammat ongelmat helpommin, koska käytössä on silloin monien ihmisten tiedot ja taidot. Myös Martin (2002, 830) toteaa, että johtajien väliset verkostot ovat tärkeitä tiedonsiirron paikkoja. Hänen mukaan verkostot ovat 'liikkeenjohdollisen selviytymisen sosiaalinen mekanismi'. Verkostojen avulla päästään myös markkinoille ja saadaan kontakteja hyviin jakelijoihin.

Verkostojen avulla voidaan myös tarkistaa liikekumppanin sopivuus ja taustat. Venäjällä ei ainakaan vielä ole kattavia julkisia yritysrekistereitä, joista tiedon voisi saada. (Bäckman 1997, 58; Salmi 2000, 152.) Verkostoissa siirretään myös muuta tärkeää tietoa, esimerkiksi rekrytointitilanteissa haetaan suosittelijoita. Verkostot perustuvat useimmiten vastapalveluksen eli vaihdannan periaatteelle. Hyvässä verkostossa tietää saavansa aina myös palvelun takaisin. Verkostot ovat myös neuvottelujen kenttä, jossa johtajat voivat vaihtaa kokemuksiaan ja tietojään yrityksen pitämisestä ja johtamisesta. Oikeaan verkostoon kuuluminen mahdollistaa yksilölle menestymisen. (Salmi & Bäckman 1999, 162.)

Salmi & Bäckman (1999, 145, 151) jakavat verkostot omassa tutkimuksessaan kahteen eri kerrokseen. Heidän mukaansa on olemassa yrityskohtaisia suhteita (toinen kerros) ja henkilökohtaisia suhteita (ensimmäinen kerros). Henkilötasolla

on vain muutamia ihmisiä, joihin voi luottaa. Muut ovat Venäjällä tuttuja. Yritystason yhteistyökumppani voi olla esimerkiksi toinen yritys tai valtio, johon tulee pitää hyviä suhteita yllä. Venäjällä tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että melkein joka hallintoportaassa on hyvä olla joku, jonka tuntee, jotta asiat etenevät. Heidän tutkimuksen yhteenvedossa todetaankin, että verkostot pohjautuvat Venäjällä enemmän yksilöiden ihmissuhteisiin, kuin yritysten väliseen yhteistyöhön, joka on taas länsimaille tyypillisempää. Tämä aiheuttaa ongelmia mm. tilanteissa, joissa avainhenkilö lähtee töistä pois ja vie 'suhteet' mukanaan. (Salmi & Bäckman 1999, 154, 159.)

Tiiviit henkilösuhteet auttavat siis venäläisiä johtajia vakauttamaan ympäristönsä. Toimintaa voidaan ennakoida, koska jokainen johtaja toimii yhteisten sääntöjen ja kumppanuuksien kautta samalla tavalla. Henkilösuhdeverkostojen erityistä vahvuutta kuitenkin pidetään väliaikaisena, taloudellisen siirtymän erityispiirteenä. Sen merkitys tulee todennäköisesti pienentymään, kun lakijärjestelmä paranee. (Bäckman 1997, 47, 50.)

#### 4.1.3 Johtajakoulutus

Venäjällä ei ole johtamiskoulutuksen perinnettä. Useilla vanhan polven johtajilla on pohjakoulutuksenaan insinöörikoulutus. Monilla venäläisille nykyjohtajille yritysmaailman käsitteetkin voivat olla tuntemattomia, kuten esimerkiksi kilpailu, asiakastyytyväisyys ja tuottavuus. Nykyisessä markkinajärjestelmässä eivät ainoastaan yritysten johtohenkilöt vaan koko henkilöstö tarvitsee tiedottamista johtamisen kirjosta. Ihmisten on opittava yhdessä näkemään se, mitkä ovat parhaat käytännöt kyseessä olevan yrityksen henkilöstön ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen välillä, jotta yritys on mahdollisimman menestyvä. (Kets de Vries 2000, 74.)

Johtamis- ja liiketaloudellinen koulutus on kovassa kasvussa, juuri sen vuoksi, että tarvitaan johtajia, joilla on taitoa toimia uusilla markkinoilla. Venäläiset yritykset ovat panostamassa nyt koulutukseen. Venäläisten yliopistojen mukaan yri-

tykset lisäsivät koulutusbudjettiaan 3 prosentista 10 prosenttiin vuonna 2003. Venäjällä on noin 85 MBA ohjelmaa eri kaupallisissa yliopistoissa, noin 60 yksityistä koulutusyritystä (pääasiassa Moskovassa) ja useita ulkomaisia koulutusohjelmia. Erityispiirteenä Venäjällä on, että mm. MBA tutkinnon suorittajat ovat keskimäärin iäkkäämpiä (keski-ikä 28 vuotta) kuin muissa maissa. Vaikka koulutustarjonta on laajentunut huomattavasti, Venäjältä ei löydy monta sopivaa pien- ja keskisuurien yritysten yritystoimintaa opettavaa yksikköä. (Kuzmichenko, 2003, 1-2)

#### **4.2 Venäläisen naisjohtajan muotokuva**

Asiantuntijoiden mukaan venäläiset naiset tulevat johtamaan jopa puolet maansa yrityksistä 2100 luvun aikana ja olemaan näin maan tärkein työllistäjä. Tutkimuksen mukaan naiset ovat yhä valmiimpia kohtaamaan johtamisen nykypäivän haasteet. Naiset tuovat liike-elämään lisää tietämystä, itsenäisyyttä, ammattitaitoa, energiaa ja aloitteellisuutta. Naisten erityispiirteet miehiin verrattuna tutkimuksen mukaan olivat ensiksikin se, että naisjohtajat ottavat paremmin alaiset huomioon ja tekevät miehiä enemmän päätöksiä yhdessä henkilökunnan kanssa. Toiseksi naiset joutuvat vähemmän konflikteihin muiden kanssa ja kolmanneksi tutkimus mainitsee sen, että naiset ennaltaehkäisevät tilanteet joissa vaaditaan kuria ja järjestystä, mutta samalla vaadittaessa näissä tilanteissa ovat joustavia ja työntekijän näkökulmaan huomioon ottavia. Kun miesjohtajat ovat rakentamassa yritykselle normeja ja sääntöjä, naisjohtajat perustavat yrityksen ilmapiirin ennemmin henkilöiden välisille hyville suhteille. (Gvozdeva & Gerchikov 2002, 77, 84.)

##### **4.2.1 Naisen asema Venäjällä**

Sukupuolten välinen epätasa-arvo on yksi Venäjän kehitystä estävä tekijä. Naisen asema venäläisessä yhteiskunnassa on Meshcherkinan (2000, 1) mukaan heikentynyt lähivuosina. Yksityisellä sektorilla suositaan miehiä enemmän kuin naisia, koska miehet ovat joustavampia ja sitoutuneempia. Naisia pidetään perhevelvolli-

suuden vuoksi joustamattomampina ja kyvyttöminä sitoutumaan yhtä vahvasti työhön. Naisten ongelma Venäjällä on myös kaksoisrooli eli työrooli ja vastuu perheestä. Venäjällä niin miehet kuin naiset ajattelevat, että miehen tehtävä perheessä on hankkia elanto. Tämä perusolettamus tekee naisen aseman ja mahdollisuuden edetä työelämässä hankalaksi. Venäjän valtion heikkous viime vuosina on pahentanut naisen asemaa. Sosiaalipuolen heikentyminen eritoten on tehnyt yksinhuoltajista haavoittuvia. (Meshcherkina 2000, 1, 17.)

#### 4.2.2 Naiset yritysten johtajina

Harvalla naisyritysjohtajalla on kokemusta kommunismin ajalta. Silloin ne harvat yksityiset yritykset jotka toimivat, joutuivat toimimaan maan alla ja se oli erittäin riskaabelia toimintaa. Sen vuoksi yrittäjinä toimivat usein miehet, harva nainen halusi riskeerata elämäänsä tai perhettään yritystoiminnan vuoksi. Vuonna 1991 Neuvostoliiton kaatuessa mahdollistui yrittäjyys. Järjestelmän romahtaessa naisten palkkojen osuus miesten palkoista putosi 70:stä 40 prosenttiin, joka työnsi naisia yrittäjyyteen. Yhdeksi ongelmaksi naisten yrittäjyyden tiellä on noussut se, että heillä on vähäinen johtajuus- ja yrittäjäkokemus, jonka vuoksi naisten on vaikea puolustaa asemiaan työmarkkinoilla. Sen vuoksi pitäisikin erityisesti kiinnittää huomiota naisten yrittäjyys- ja johtamiskoulutukseen. (Izymov & Razumova 2000, 11.)

Vaikka 52,3 % naisista on saanut korkeakoulutuksen, silti heidän asemansa työmarkkinoilla ei ole tasa-arvoinen. Koulutus kuitenkin antaa paremmat mahdollisuudet edetä Venäjällä kuin kouluttamattomilla naisilla. Uralla naisten menestyminen on neljä kertaa heikompaa kuin miehillä. Lasi-katto ilmiö on Venäjällä tuttu; naisjohtajia on paljon osastojen johtajina, mutta vain erittäin harvoin yrityksen tai organisaation huippujohdossa. Myös sama toteutuu yritysmaailmassa. Naisten omistamista yrityksistä yritysmaailman kärjessä Venäjällä on vain 18 %, kun taas miesten omistamista yrityksistä 88 % on parhaiden joukossa. (Meshcherkina 2000, 11.)



Venäläisten naisjohtajien erityispiirteitä ovat Gvozdevan & Gerchikov'n (2002, 80–82) mukaan naisten suurempi halu huolehtia muistatyöntekijöistä, joka näkyy naisten kykynä asettua ns. työntekijän saappaisiin. He haluavat panostaa työilma-  
piiriin mm. parantamalla tiedottamista. Lisäksi naisjohtajat keskustelevat mie-  
luummin päätöksistään alaisten kanssa, ennen kuin määräävät asioita. Naisjohtajat  
huomioivat aina tärkeät henkilökunnan päivät kuten syntymäpäivät, ja organisoi-  
vat yhteisiä tapahtumia.

#### 4.2.3 Perhe ja työnjaon roolit

Tänään venäläinen nainen kärsii pirstoutuneesta roolistaan eli siitä, että on ole-  
massa odotuksia perinteiselle kotiäitydelle, mutta samalla on omat halut kehittää  
itseään työuralla. Naiseen joka etenee työurallaan, liitetään Venäjällä ajatus yksi-  
näisestä ikäneidosta ja feministi sanaa pidetään likaisena. (Chinyaeva 1998, 1.)

Vaikka kommunismin periaatteisiin kuului tasa-arvo, ei se käytännössä toteutunut.  
Venäläisessä yhteiskunnassa edelleen olivat vallitsevat työnjaon roolit eli mies  
ansaitsi kohtalaisen elannon ja nainen hoiti taas kodin ja perheen. Tämän perintei-  
sen työnjaon vuoksi Venäjällä uraa tekevä nainen nähdään yksinäisenä ja onnet-  
tomana yksityiselämässään. Talouden muutos ei ole radikaalisti muuttanut tilan-  
netta, mutta se on kannustanut naisia aloittamaan yritystoiminnan, erityisesti  
pienyritystoiminnan. Yritysten perustamisella naisilla on samoja tavoitteita kuin  
aiemminkin eli perheen ja lasten suojeleminen. Yrittäjäyys ei kuitenkaan ole ollut  
ongelmatonta, koska sosiaaliset käytännöt olettavat naisen edelleen olevan ideaa-  
linen kotiäiti. Tilanteen pystyvät muuttamaan ainoastaan naiset, jotka hyväksyvät  
niin työuran kuin perheen ylläpitämisen erilaiset mahdollisuudet yhtä arvokkaiksi  
vaihtoehtoiksi, kuin kotiin jäämisen. (Chinyaeva 1998, 3.)

Uraa tekevän naisen asema ei ole välttämättä edes muiden naisten parissa helppo.  
” En ole feministi. Ajattelen, että naisen pitäisi olla heikko, mutta on typerää että  
miehet antavat kukkia tai tiskaavat vain kerran vuodessa.” totesi Irina Novelli  
naisten päivästä. Silti Pharmaconin johtaja Natalia Soboleva uskoo stereotypioi-

den muuttuvan. Ongelmana hän kokee sen, että media edelleen ylläpitää vahvasti perinteisiä rooleja, joita nuoret omaksuvat. (Young 1996, 4.)

Seuraavaksi anekdootti venäläisestä perhe-elämästä, joka kertoo aika paljon vielä nykyisestä todellisuudesta:

*Ulkomaalainen vierailtuaan venäjällä kertoo ystävälleen mitä hän siellä näki:*

*"Kaikkein ihmeellisin asia on venäläisten käytännöllinen moniavioisuus", sanoo matkailija.*

*"Mitä se on, en ole koskaan kuullutkaan", toteaa hänen ystävä, " Mistä sen tiedät?"*

*"No, kun vierailin venäläisessä asunnossa, olen hämmästynyt miten yllleistä siellä oli. Niinpä kysyin mieheltä, 'Varmaankaan yksi palkka ei riitä tähän talouteen?' 'Ei, sanoi venäläinen, 'Vaimoni on töissä'. Sitten huomasin miten puhdasta asunnossa oli. Sanoin miehelle, 'Mutta teillä täytyy olla kodinhoitaja?' 'Ei, sanoi venäläinen, 'Vaimoni siivoaa asuntomme.' 'Entä nämä kaikki kauniit tavarat ja huonekalut? Sinulla täytyy olla kuljettaja näille kaupasta kotiin?' 'Vaimoni tekee sen', sanoi venäläinen. 'Ja tämä herkullinen ruoka? Sinulla varmaan on kokki?' 'Vaimoni laittaa ruoan', sanoi venäläinen. 'Ja hyväkäyttöksiset lapset! Varmaan sinulla on hoitotäti heille?' 'Vaimoni kasvattaa lapset', sanoi venäläinen.*

*"Siten päättelin", totesi matkailija, "Miehellä oli vähintään viisi vaimoa!"*

(Young 1996,2-3.)

Vitsi tai laajemmin ymmärrettynä yhteiskunnallinen anekdootti Protasovan (2000, 203) mukaan on kansallista psykoanalyysia. Ihminen rakastaa nauramista, nauraen hänen on helpompi elää. Jos ihminen nauraa maan johtajille, hän toivoo jäävänsä eloon; jos hän nauraa maahanmuuttajille tai ulkomaalaisille, hän oppii ymmärtämään ja lakkaa pelkäämästä heitä. Jos ihminen nauraa vitseille, jotka kertovat naisten ja miesten välisistä suhteista, hän rauhoittuu huomattavasti, etteivät hänen henkilökohtaiset ongelmansa ole ainutlaatuisia. Nauru nousee olosuhteiden yläpuolelle. Tässä anekdootti näytti heijastavan sukupuolten työnjaon eroja ja sitä, että kotityöt ovat täysin naisen harteilla. Ongelma on yhteiskunnassa havaittu, ja

että se on monien ongelma. Vitsin avulla pystytään ns. hengähtämään ja ymmärtämään, että ongelma on myös kaikilla muilla.

Lopuksi todettakoon, että venäläiset naiset ovat suhteellisen optimistisia omaan liike-elämänsä tulevaisuuteen verrattuna muiden maiden naisryttäjiin. Syynä, ehkä koska tällä hetkellä naiset pystyvät itse melko paljon vaikuttamaan siihen, miten naisjohtajat huomioidaan Venäjällä. Vielä maahan ei ole syntynyt vahvoja ennakkoluuloja naisjohtajia kohtaan. Maan taloudellinen epävarmuus tarvitsee naisjohtajia, jotka ovat omaksuneet johtamistaitonsa murroksen aikana. (Gvozdeva & Gerchikov 2002, 84)

## 5 AINEISTOANALYYSI

Aineiston keruun jälkeen tehdään analyysi aineiston suomissa rajoissa eli pyritään vastaamaan tutkimusongelmiin käytännön havaintojen kautta. Heti alkuun on todettava, että otos on pieni, joten siitä ei voi tehdä koko maata kattavia yleistyksiä venäläisistä tai edes pietarilaisista naisjohtajista. Sitäkin tärkeämpää on kohdistaa ajatukset johtamisen ilmiön ymmärtämiseen näistä lähtökohdista ja luoda lisäksyksiä, jotka avaavat paremmin naisjohtajan arkea Pietarissa. Aineiston analyysi etenee ensin aineiston hankinnan ja kysymysten esittelystä. Sen jälkeen tarkastellaan haastateltujen taustatietoja, josta jatketaan varsinaisten haastatteluteemojen käsittelyyn. Lopussa nivotaan teoriaa ja aineistosta nousseita asioita yhteen.

Aineistoa analysoin alussa esitetyn tiheän kuvauksen avulla. Aineiston konteksti eli Pietari, Venäjä ja transitio ovat merkittäviä tehtäessä tulkintoja aineistosta. Tiheässä kuvauksessa painotettiin kulttuuria ja sen sosiaalisia merkitysrakenteita. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella käyttäytymistä, joka on merkitysten ilmaisua. Tutkijan tehtävänä on ymmärtää, mitä haastateltavat itse ajattelevat olevansa ja tekevänsä. Tavoitteena on selvittää yksityiskohtaisesti ihmisten arkipäivän monikerroksisia toimintoja, tapoja ja sanontoja.

### 5.1 Haastattelukysymykset ja aineiston hankinta

Ennen haastattelujen tekemistä tarvitaan hyvät kysymykset, jotka yleensä nousevat teorian pohjalta. Hahmottelin ensin kysymysrungot, joita kollegani ja professorini sen jälkeen täydensivät ja muokkasivat. Kysymykset jaettiin kirjallisiin ja haastattelussa esitettäviin eli ns. suullisiin. Kysymysten valmistuttua ne käännettiin venäjäksi. Pietarilaiset ystävättäreni Zene Zalskoje ja Olga Stoljarova avustivat minua käytännön haastatteluissa. Zene muokkasi venäjäksi käännettyjä kysymyksiä vielä parempaan kysymysmuotoon. Haastattelu tilanne alkoi niin, että ensin haastateltavat saivat kirjalliset kysymykset eteensä, joihin vastasivat. Kysymykset olivat enemmän yleisiä faktoja kysyviä (ks. Liite 1). Tämän jälkeen edet-

tiin suullisten haastattelukysymysten mukaan. Näitä oli yhteensä 24 kappaletta (ks. Liite 2). Haastattelukysymykset jaoin teemoittain yrittäjyyden, johtamisen ja sukupuolen alueisiin.

Suurimman osan haastatteluista tein yhdessä Zenen kanssa. Haastattelutilanteessa hän teki varsinaisen haastattelun eli hoiti venäjän kielen puhumisen ja minulle jäi aikaa huolehtia tekniikasta, havainnoinnista, kuvauksesta ja venäläiseen tapaan kuuluvasta pienen lahjan antamisesta. Loput haastattelut tein itse, jolloin en aina osannut tehdä tarpeeksi syventäviä kysymyksiä ja havainnointi jäi vähemmälle. Kahdeksan haastateltua vastasi venäjäksi, yksi englanniksi ja suomen kielen tulkki vastasi suomeksi. Haastateltavien saaminen ei ollut läheskään helppoa. Ensimmäiset viisi haastateltavaa olivat Zenen tuttavuuksia, joita hän pitkällisten suostuttelujen jälkeen sai mukaan haastateltaviksi. Haastateltavien saamisessa oli tärkeää tuttuus eli vain soittamalla haastateltavat tuskin olisivat suostuneet haastatteluun. Olenaista oli saada luottamus, jonka varassa haastatella. Lisäksi suomalaisuuttani tunnuttiin arvostavan, sitä että ulkopuolisena olin kiinnostunut heidän mielipiteistään. Kahden haastateltavan yhteystiedot sain Suomalais-venäläisestä kauppamarkkinoista, Pietarin toimistosta. Yhden haastateltavan tiedot sain Matkailun edistämiskeskuksesta Pietarista ja kaksi muuta olivat näiden edeltävien ystäviä.

Haastattelut tehtiin pääsääntöisesti johtajien työpaikoilla, työajan jälkeen, jolloin heillä oli enemmän aikaa ja muut eivät häirinneet alati heitä. Haastatteluiden ennakoiduksi ajaksi arvioitiin noin 1-2 tuntia. Tämä ei toteutunut kenenkään kohdalla. Haastattelut kestivät yleensä noin puoli tuntia, yhtä erittäin lyhyttä poikkeusta lukuun ottamatta. Haastateltavat ehkä puhuivat nopeammin kuin suomalaiset, lisäksi kysymysten asettelu ja haastattelutilanne oli sellainen, että siinä ei varsinaisesti syntynyt keskustelua. Vastajat kuitenkin vastasivat esitettyihin kysymyksiin.

Kävin Pietarissa kahteen otteeseen, ensin tekemässä kuusi haastattelua ja sen jälkeen neljä haastattelua. Haastateltavien hankkiminen Venäjällä on omanlaisensa prosessi. Kontaktien luominen ja suosittelijoiden saaminen on erittäin olennainen asia, jotta johtajia voi lähestyä. Paikan päälle meneminen on yksi varimmista

keinoista saada asiat etenemään eli tässä tapauksessa saada haastateltavia. Yleensä muutaman päivän työrupeaman aikana ensimmäiset päivät menevät yhteyksien etsimiseen. Aikataulujen nopea sopiminen sopii venäläisille, joten haastateltavalle soittamisen jälkeen melko pian pääsee tekemään itse haastattelua. Suomalaisena minua kuitenkin hieman häiritsi tämä epävarmuus, eli mennä paikan päälle ilman yhtäkään varmaa haastattelua. Venäläinen sanontatapa, että asiat hoituvat, kuitenkin toteutui. Sain siis kaikki kymmenen haastattelua, vaikka yhdessä haastattelussa tekniikka petti ja nauhoitus epäonnistui.

### 5.1.1 Aineiston käsittely

Aluksi haastattelut litteroitiin eli suomennettiin ja kirjoitettiin tekstimuotoon. Toinen mahdollisuus olisi ollut suoraan aineistosta aloittaa teemoittelu ja jättää väliin tekstiksi kirjoittaminen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138.) Tämän jälkeen aineistoa alettiin lukea läpi ja yhdistelemään haastatteluissa esiin nousseita yhtäläisyyksiä. Jaotteluiden/luokitteluiden perusteena on tutkimus- ja alaongelmat.

Tutkija tarkastelee luokiteltua aineistoa aina omasta näkökulmastaan käsin. Pyrkimyksenä on ilmiön monipuolinen ymmärtäminen. Lisäksi tutkija pyrkii laatimaan/etsimään ilmiölle sopivan teoreettisen viitekehyksen, johon aineiston voisi sijoittaa. (emt. 150) Tässä tutkielmassa pääpaino on ilmiön ymmärtämisellä. Aineistoanalyysissä tämä näkyy siten, että ensin aineistoa käsitellään mahdollisimman huolella, ja vasta lopussa tiivistetään ja mahdollisesti löydetään yhtymäkohtia teoreettiseen kenttään. Metodina analyysissä käytetään alussa mainittua tiheää kuvausta, eli pyritään kuvaamaan johtamisen kokeminen mahdollisimman tarkasti. Kuvaamiseen ja ilmiön selittämiseen olennaisena osana kuuluu kontekstin huomiointi. Tässä työssä sen vuoksi havainnoilla on painoarvoa kuin myös ympäröivän yhteiskunnan ymmärtämisellä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 143) mukaan aineistosta voidaan kuvata: olosuhteet (konteksti), määrittelyt eli havainnot tilanteista ja kohteista, prosessit (jatkuvuudet, siirtymät), toiminnat (säännölliset käyttäytymistavat), tapahtumat (erityiset

tapahtumat ja välikohtaukset), strategiat (kuinka ihmiset toimivat), suhteet, rakenteet (ystävyyssuhteet, klikit, yhteenliittymät). Tässä aineistossa pyrin keskittymään olosuhteiden tarkasteluun, tilanteen havainnointiin ja johtamisen kokemusten tarkasteluun. Alasuutarin (1999, 218) mukaan aineiston avaaminen eli arvoituksen ratkaiseminen tapahtuu miksi-kysymysten avulla. Kulttuureja tutkittaessa miksi-kysymysten ydin on siinä, että tutkija ei voi ymmärtää miksi tutkittavat ihmiset elävät kuten elävät tai ajattelevat kuten ajattelevat. Tutkijalle tulee siis eteen tilanteita, jotka poikkeavat täysin tutkijan omasta lähtökulttuurista ja niiden ymmärtäminen saattaa olla hankalaa. Näissä tilanteissa tutkija voi edetä miettimällä omia ajatusmallejaan ja luoda niistä esioletuksia, joita testata aineiston avulla. Lisäksi tutkijan tulee tavoitella myös niitä yhtäläisyyksiä, jotka eivät heti näy. Tällä tavalla tehdään piilo-oletukset näkyviksi, joka on tutkimuksen etenemiselle tärkeää.

### 5.1.2 Tutkijan roolista

Tutkijan rooli laadullisen tutkimuksen raportoinnissa voi vaihdella. Tutkija voi olla taiteilija, tulkki tai muuntaja. Taitelijana häneltä vaaditaan herkkyyttä, luovuutta ja mielikuvitusta raportoinnissa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on usein tulkki, joka tulkitsee oman kokemusmaailmansa kautta tutkittavien maailmaa. Tutkijan kolmas rooli voi olla muuntaja, jolloin tutkimusraportti antaa lukijalle uuden näkökulman ihmisenä olemiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 192) Tässä työssä tutkijan rooli on eniten ollut kahta ensimmäistä, vaikka tavoitteena kolmas onkin merkittävä. Itsensä asettaminen tutkijan rooliin ja oman aineiston luova läpi kahlaaminen ei aina ole helppoa. Matkan varrella tuli huomattua, että muiden töihin oli helpompi suhtautua luovemmin, kuin omaan työhönsä. Sitä jotenkin sokeutui asialle liian usein, eikä nähnyt uusia ja luovia yhtymäkohtia yhtä paljon. Työn ajoittainen ajatuksista pois siirtäminen kuitenkin auttoi tässä. Uudella puhdilla sai myös uusia ajatuksia työhön.

Tutkijan rooli erilaisessa kulttuurissa korostui. Edustin suomalaisia, venäläisille ulkopuolista. Minuun suhtauduttiin aina haastatteluissa avuliaasti. Kuitenkin jo

aiemmin mainittu haastateltavien hankkiminen ei aina ollut helppoa. Lisäksi kahden eri kulttuurin kohtaaminen aiheutti välillä käsitteiden ymmärrysongelmia ja asian tutkimisen mielekkyys välillä kyseenalaistettiin kokonaan Venäjällä. Silti näen, että suomalaisena tutkijana tällä tutkimuskentällä luotetaan. Liiketoimintamaailma on paljon kytköksissä länsimaisiin toimintatapoihin, joten ulkomaalaista yritystutkijaa ei pidetä *vakoojana*, kuten *Helsingin Sanomissa* kirjoitettiin (*lyhennettynä*): Venäläistoimittajan mukaan suomalainen tiedustelu on lisännyt aktiivisuuttaan Luoteis-Venäjää kohtaan ja lähettänyt alueelle ekologeja, liikemiehiä ja sosiologeja, jotka keräävät informaatiota ja tutkivat Venäjän kansalaisia. Venäläisten journalistien suomitietoudessa on paljon korjattavaa. Ajatus vakoilevista suomalaisista sosiologeista herättää lähinnä vain hilpeyttä. (Luukkanen 2004, 4)

## 5.2 Taustatietoja haastatelluista yrittäjänaisista

*Ikä.* Useimmat haastateltavista olivat nuoria, mutta joukossa oli myös kolme ns. kommunismin kasvattia eli he olivat syntyneet 50–60 luvun taitteessa ja valmistuneet vielä kommunismin aikana. Haastattelutilanteessa johtajan iän arvioi usein yläkanttiin. He olivat usein muutaman vuoden nuorempia. Joko meikki tai johtajan asema teki heistä vanhemman näköisiä, sillä yllätyksenä tuli kahden vuonna 1978 syntyneiden nuori ikä ja johtaja-asema. Osaltaan nuoruutta selittää se, että Venäjällä korkeakoulusta valmistutaan muutama vuosi aiemmin kuin meiltä.

*Koulutukseltaan* useimmat olivat korkeakoulutettuja. Yhdellä oli vielä instituutti kesken, osalla koulutus ei liittynyt mitenkään nykyiseen työhön eli heillä oli muun muassa tutkinto biologiasta tai konetekniikasta. Kuitenkin suurimmalla osalla oli tutkinto, joka liittyi talouteen ja liiketoimintaan. Yksi niistä oli keskittynyt Neuvostoliiton talouteen ja kauppaan. Aiempaa *työkokemusta* haastateltavilla oli monella eritasoisista johtamistehtävistä. Voisi sanoa, että johtajan ura oli ollut nouseva jo aiemmin.

*Perhe-elämän* yhteensovittaminen yrittäjyyden ja johtajuuden kanssa on yleensä naiselle suurempi haaste kuin miehelle. Siksi tässäkin yhteydessä kysyttiin, oliko



perhettä, ketkä siihen kuuluivat ja miten työnjako perheessä oli hoidettu. Perheelisiä eli lapsia oli viidellä haastateltavalla, kaksi ei ollut naimisissa. Perheeseen venäläiset naiset sanoivat usein myös kuuluvan heidän omat vanhempansa. Tietoa ei kuitenkaan ole, asuivatko he yhdessä vanhempien kanssa vai kattaako käsite 'perhe' Venäjällä myös omat vanhemmat ja muut lähisukulaiset. Osa kuitenkin ilmoitti perheeseensä kuuluvan niin sanotun ydinperheen, mutta mainitsi että esimerkiksi äiti asuu samassa taloudessa. Venäjälle ominaiset ahtaat asunnot ja vähäiset tulot ovat merkinneet isoja asumisyhteisöjä, jotka osa mieltää perheiksi ja osa taas näkee asian länsimaalaisittain ydinperheen merkityksessä. Työnjako perheissä oli pääsääntöisesti jaettu, vain yhdellä haastatellulla oli kodinhoitaja. Edellä mainitut asiat on tiivistetty taulukossa 1. (paitsi perheen työnjako), johon on lisätty myös vastaajien tämän hetkinen yritys tai työpaikka.

Lisäksi kysyttiin, olivatko he saaneet koulutusta johtajuuteen ja muutamia kysymyksiä heidän yrityksestään. Koulutusta nykyiseen työhön eli yrityksen johtamiseen haastateltavista sanoi saaneensa vain kaksi, toinen johtamisen teoriaa ja toinen tietoa markkinoinnista. Johtajiksi ei siis ollut lähdetty suoraan johtamisen kurssien jälkeen vaan tarvittavat tiedot ja taidot oli hankittu muualta. Haastattelussa ei kysytty, kaipasivatko he koulutusta tai jonkinlaista tukea johtamiselleen. Kaksi haastateltavaa kertoi kansainvälisen-johtamisen instituutin käymisen edesauttaneen heitä johtamisessa. Johtajien omista yrityksistä kaikki toimivat palvelualalla, kolme yritystä oli matkailualan yritystä. Venäjällä matkailupuolella on erittäin paljon naisyrittäjiä, joten se näkyy myös tässä. Yritykset olivat kooltaan muutamasta työntekijästä runsaaseen 50:een.

**Taulukko 4. Taustatiedot naisjohtajista.**

Haastattelava	Syntymävuosi	Koulutus	Perhetiedot	Vanhempien ammatit	Työkokemus ennen	Nykyinen yritys/ työpaikka
Haast.1	1967	1.Tekninen instituutti, tietotekniikka. 2.Kaupallinen tutkinto, kesken.	Isä ja äiti	Isä insinööri, äiti asentaja.	Osaston johtaja.	Leasing-yritys, Pankin osaston johtaja.
Haast.2	1978	Pedagoginen yliopisto.	Puoliso, isä ja äiti.	Äiti lääkäri, isä insinööri.	Johtajana muissa matkailuyrityksissä.	Matkailuyritys.
Haast.3	1978	Juridinen korkeakoulutus.	Äiti, isä, sisko ja hänen lapsensa, oma puoliso.	Isä lentäjä, äiti hammaslääkäri.	Pääkirjanpitäjä, yrityksen johtaja, toimiston johtaja, yleisjohtaja.	Kiinteistönhuolto yritys, osaston johtaja business-keskuksessa.
Haast.4	1974	Pedagoginen yliopisto, biologia ja maantiede.	Ei perhettä.	Isä opettaja, äiti ylitarkastaja.	Biologian opettaja-harjoittelijana.	Rakennusyrityksessä osastonjohtaja.
Haast.5	1956	Kaupallinen instituutti, elintarvikepuoli.	Puoliso, naimisissa oleva poika.	Äiti töissä elokuvateatterissa, isä traktorikuski.	Kaupan osastonjohtaja eri kaupoissa.	Saniteettiyritys.

<b>Haastattelava</b>	<b>Syntymäv uosi</b>	<b>Koulutus</b>	<b>Perhetiedot</b>	<b>Vanhempien ammatit</b>	<b>Työkokemus ennen</b>	<b>Nykyinen yritys/ työpaikka</b>
<b>Haast.6</b>	1962	Dalneitten instituuti, NL:n talous.	Puoliso, poika ja tytär.	Äiti lääkäri, isä merimies.	Juoksupojasta johtajaksi tukkupuolella.	Maitotuotteiden tukkukauppayritys.
<b>Haast.7</b>	1965	1.Leningradin ped. instituutti, filologia, 2. Pietarin kv-johtamisen instituutti, MBA	Puoliso ja kaksi tytärtä.	(keskiasteen koulutus)	Venäjän kielen opettaja, johdon assistentti, myyntijohtaja, edustaja.	Matkailuyritys.
<b>Haast.8</b>	1972	Pietarin valt.yo, filologia.	Puoliso ja poika.	Isän insinööri, äiti ekonomi.	Varajohtaja.	Käännös- ja tulkki-Yritys.
<b>Haast.9</b>	1960	Ammatti-instituutti, konetekniikka.	Puoliso ja tytär.	-	Kirjanpitäjä.	Matkailuyritys.
<b>Haast.10</b>	1972	Pietarin kv-johtamisen instituutti.	Puoliso.	Molemmat keskitason johtajia.	Suunnitteluosaston johtaja.	Suunnittelutoimisto/yritys.

### 5.3 Venäläinen nainen haastateltavana - havainnot

Tässä tutkielmassa tiheän kuvaamisen metodologiaa toteutettiin haastattelujen lisäksi havainnoinnilla. Havainnoinneissa nousi esille monia mielenkiintoisia asioita. Yleisesti ottaen haastateltavat ottivat itse tilanteen positiivisesti vastaan. Yksi poikkeus oli, joka näkyi tietynlaisena kireytenä kysymyksiin vastatessa sekä erittäin nopeassa haastattelussa. Pyrin havainnoimaan niin ympäristöä kuin itse haastattelutilannetta.

#### 5.3.1 Haastattelutilanteen rikkaus

Jokaisesta haastateltavasta tuli esiin tärkeitä asioita, jotka jotenkin heijastivat johtajan asemaa tai johtajuutta. Ensimmäisen haastattelun päätyttyä haastateltava johtaja lupasi viedä meidät autollaan keskustaan. Istuimme uuden, kirikkaankeltaisen henkilöauton kyytiin. Keltainen auto pietarilaisessa katukuvassa on harvinaisuus ja siksi ehkä asettikin tämän johtajan muita ylemmäs. Hän esitteli ylpeänä autoaan. Auton omistaminen Venäjällä tarkoittaa tiettyä tulotasoa ja yhteiskunnallista asemaa. Tämä ilmeni mm. siinä, että yksi haastateltavista kertoessaan itsestään mainitsi, ettei heillä ole autoa.

Toinen haastateltava löydettiin sattumalta, eli poikettiin kaupungilla kävellessä matkatoimistossa, jossa oli joku Zenen tuttu töissä. Tuttu ei ollut paikalla, mutta yrityksen johtaja kyllä. Hänelle sopi haastattelu saman tien. Hän ei mitenkään valmistautunut haastatteluun vaan oli heti valmis kertomaan ajatuksiaan johtajuudesta. Kolmas ja neljäs varsinainen haastattelu tehtiin isossa businesscenterissä ja ne etenivät hyvin. Ainoastaan neljättä haastateltavaa jouduttiin odottamaan hetki. Mahdollisesti tällä odotuttamisella hän halusi viestittää asemaansa, että eletään hänen – johtajan - aikataulujen mukaan.

Viides haastattelu tehtiin myöhään illalla johtajan kotona. Kaikki muut haastattelut tehtiin työpaikoilla. Tämä ympäristö, kotielämän, keskellä oli erilainen ja toi tästä johtajasta erittäin välittömän kuvan. Hän oli ystävällinen ja koko haastattelu-

tilanne oli enemmän sosiaalinen vierailu kuin virallinen haastattelu. Lisäksi huomio työstä ja haastattelusta kohdistettiin enemmän perheen koiriin ja muuhun elämään. Tilanne oli siinä suhteessa hyvä, että siitä puuttui kaikenlainen jäykkyys. Ympäriällä ei myöskään ollut alaisia.

Kuudes haastattelu oli havainnoinnin kannalta yksi mielenkiintoisimmista, vaikka itse nauhoitus epäonnistuikin. Jo yrityksen löytäminen tuotti ongelmia, koska kadulla ei ollut selkeitä opasteita yrityksestä. Yritys sijaitsi sisäpihan nurkkauksessa, kellarikerroksessa. Haastattelun alkaessa muut työntekijät olivat lähdössä töistä pois, mutta silti johtajalla riitti kiirettä. Yritys oli perheyritys ja paikka, jossa tehtiin töitä kovalla tempolla. Haastattelu meni normaalisti, mutta heti viimeisen kysymyksen jälkeen johtaja lennähti muualle auttamaan työntekijäänsä. Yrittäjän odotettiin enemmän olevan tällainen kuin ihminen, joka istuu rauhassa työpöydän ääressä. Kuitenkin yrityksestä riippuen yrittäjän arki voi olla kiireistä tai rauhallista. Tässä tapauksessa tuli olo, että johtaja oli se, joka oli joka paikassa hääräämässä, ja se joka tiesi kaiken kaikesta. Hänen johtajanasemansa perustui läsnäoloon, vankkaan osaamiseen ja muiden työntekijöiden työn vauhdittamiseen.

Seitsemäs haastateltavani oli itse haastattelutilanteessa rauhallinen ja tuli tunne, että hän hallitsee tilanteen. Mitään erityisiä muita johtamisaseman merkkejä ei ollut kuin työtilan paikka, josta seuraavassa kappaleessa tarkemmin. Kahdeksas haastateltava oli yksin työpaikallaan, mutta haastattelun lopussa puoliso saapui paikalle. Haastattelu eteni normaalisti, ja haastattelun jälkeen puoliso kommentoi aiheesta, että venäläisillä miehillä on ongelmia hyväksyä naisjohtajia. Hänen mukaansa neuvottelupöydässä tämä ilmenee mm. siten että nainen ohitetaan ja häntä ei katsota silmiin kuten vastaavia miesjohtajia. Lisäksi haastateltava pyysi puolisoaan vastaamaan viimeiseen kysymykseen eli kertomaan jonkun anekdootin venäläisestä yhteiskunnasta. Puolison läsnäolo ei haitannut, koska haastattelu oli lopussa.

Yhdeksännellä haastateltavalla oli työpöytä, jossa oli pelkästään puhelin ja vähän papereita. Siitä puuttui kokonaan tietokone, mikä sinänsä oli mielenkiintoista. Mahdollisesti johtajan tehtävä oli vain johtaa ja muilla työntekijöillä oli koneet,

joilla tehdä työtä. Lisäksi johtaja istui toimiston kassakaapin edessä kuin vartioimassa sitä. Viimeinen eli kymmenes haastattelu tapahtui työhuoneessa, jossa oli paikalla myös yksi työntekijä. Haastateltava asennoitui haastatteluun positiivisesti ja hänellä oli aikaa haastatteluun. Hän oli ollut aiemmin Suomessa ja selkeästi ymmärsi haastattelun merkityksen. Viimeiseksi haastatteluksi tämä oli yksi onnistuneimmista, koska se eteni hyvin ja ympäröivät asiat eivät haitanneet haastattelua. Johtajan status ei tullut ulkoisesti juuri ilmi. Työpöytä oli muiden joukossa. Ehkä myös yrityksen pienuus teki sen, että johtajan ei tarvinnut olla erillään muista.

Ennen haastatteluja oletuksena oli, että venäläisnainen pukeutuisi selkeästi naisellisemmin ja meikkaisi enemmän kuin suomalainen. Tämä ei pitänyt näiden haastateltavien kohdalla paikkaansa. He pukeutuivat siististi, mutta ei mitenkään erityisesti. Vanhemmat johtajat panostivat ehkä vähiten ulkonäköönsä. Seuraavaksi tarkastellaan heidän ajatuksiaan johtamisesta ja sukupuolesta. Kohtaavatko ne länsimaiset ajatukset vai onko niillä jotain ominaista venäläisyyttä.

### **5.3.2 Avokonttorin nurkkapöydästä omaan työhuoneeseen**

Työhuoneet eli paikat joissa haastattelut tehtiin, vaihtelivat melko paljon. Oma työhuone oli kolmella, loput kuusi olivat avokonttoreita, jossa yleensä muut työntekijät olivat paikalla. Oman työhuoneen omistavista yhdellä oli iso huone, toisella lasitettu huone, josta pystyi seuraamaan muita työntekijöitä ja kolmannella pieni huone, jossa johtaja ei selkeästikään paljoa oleskellut. Avokonttorit olivat hyvin eri kokoisia työntekijämääristä riippuen. Seitsemännän haastateltavan oma toimipiste sijaitsi takimmaisessa nurkassa, kuten myös yhdeksännän haastateltavan. Näistä pystyi hyvin näkemään ovelle ja samalla tarkkailemaan muiden työntekijöiden työtä. Oven avauksen jälkeen kuitenkin usein oli mahdoton päätellä, kuka oli missäkin yrityksessä johtaja. Suuren avokonttorin meteli oli suurempi, kun taas pienissä tiloissa olevilla oli melko rauhallista, jos paikalla edes oli ketään muuta työntekijää.

Yhteenvetona todettakoon, että haastateltavien seuraaminen ja havainnointi toi paljon uusia asioita esille johtajista. Osa johtajista halusi häivyttää itsensä toimistoon istumalla perimmäisessä nurkassa, mutta samalla halusi olla ajan tasalla talon tapahtumista. Toiset johtajat toivat statustaan esiin siistillä työpöydällä tai uudella autolla. Johtajan asema oli otettu vastaan monin eri tavoin, mutta kuitenkin selkeää kaikille oli, että he olivat johtajia, vastuussa yrityksestään ja niitä avainhenkilöitä, joilta tietoa tultiin hakemaan. Pienissä yrityksissä johtajan asema ei ulkoisesti juuri tullut ilmi, taas suurissa se näkyi näissä yrityksissä nurkkapöytänä. Ehkä yhdeksän haastateltavan vaikeus vastata kysymyksiin johtui juuri yrityksen kasvun murrosvaiheesta. Siinä yrityksessä oli alle kymmenen ihmistä töissä, jolloin johtaja ei vielä ollut ison ryhmän edustaja, mutta ei myöskään pienen yrityksen vertaistyöntekijä.

#### 5.4 Johtaminen - oma valinta vai ajautuminen

Johtajaksi halutaan tai siihen ajaututaan omasta halusta tai ei. Johtajaksi oli halunnut haastateltavista viisi, kolme koki ajautuneensa työhön ja yksi ei ollenkaan halunnut johtajaksi. Seuraavassa siteerauksessa haastateltava pohtii itse, miksi hän päätyi johtajaksi ja halusiko hän: (haastateltavien vastaukset on kursivoitu, haastattelijan kommentit lisäksi alleviivattu)

*Näin se vain kävi. Varmaan tietyt luonteen piirteet johtavat ihmistä siihen että hän ottaa vastuuta ja hänelle myös annetaan vastuuta. Ja näin on tapahtunut, jo noin kymmenen vuotta olen ollut johtajana ja minä pidän päätöksien tekemisistä ja haluan tehdä niitä. Halusin, kyllä halusin johtajaksi. (Haast.8)*

Kolme haastateltavaa kertoivat ajautuneensa johtajaksi, eivät siis suoraan haluneina, mutta olevansa nykyiseen tilanteeseen ihan tyytyväisiä. Näistä mainittakoon yhden haastateltavan kommentti:

*Elämä pakotti. (Haast.5)*

Yksi johtajista ei koskaan ollut halunnut tulla johtajaksi. Hän oli haaveillut aivan toisenlaisesta urasta ja etenemisestä, mutta päätynyt töiden kautta etenemään johtajaksi.

*En ole koskaan halunnut tulla johtajaksi. Lapsena halusin tulla maantieteilijäksi, sen jälkeen arkeologiksi. Loppujen lopuksi minusta tuli atk-suunnittelija, tein töitä kolme vuotta ja sitten alkoi perestroika ja minusta tuli toisen firman johtaja. Olen ollut johtajana viimeiset 10 vuotta. Nykyisellä työpaikalla olen kasvanut johtajaksi osaston johtajasta pankin johtajaksi. (Haast.1)(kertoo työpaikastaan, ei omasta yrityksestään)*

Miksi hänet sitten valittiin johtajaksi, ei vastauksessa tullut esiin. Haastattelutilanteen perusteella voi arvioida, että hänet ehkä valittiin johtaja-asemaan hyvien sosiaalisten taitojen vuoksi. Ainakin haastattelussa hän oli avulias ja päämäärätietoinen. Joissakin haastateltavien vastauksissa ilmeni myös muita mahdollisia syitä tai etenemismalleja johtajuuteen. Pääsääntöisesti johtajuuteen oli edetty porrasmaisesti, mutta joukossa oli myös niitä, jotka olivat edenneet mahdollisesti suhteiden ja verkostojen kautta johtajaksi. Neljäs haastateltava oli 30-vuotias keskiportaan johtaja suuressa rakennusfirmassa. Hänellä ei ollut aiempaa kokemusta alasta, ainoastaan harjoittelujakso koulussa. Silti hän oli uskonut saavansa johtajan työn muutaman työvuoden jälkeen:

*Koska noin vuonna 2000 tajusin että myyjät ovat tärkeimpiä yrityksen kehityksessä, niinpä itse ehdotin itseäni myyntiosaston esimieheksi. (Haast.4)*

Suomalaisesta näkökulmasta ei usein tule mieleen ehdottaa itseään johtajaksi ja riittääkö se perusteeksi johtajaksi ylenemiseen? Tilanteessa ei pyydetty tarkentamaan, miten johtajat käytännössä pääsivät johtajaksi, koska tuli tunne, että asia ei ole vielä tarpeeksi kypsä käsiteltäväksi. Asia jäi mietittymään, olivatko asiaan vaikuttaneet suhteet, esimerkiksi äidin salaisen työpaikan kautta (ks. edeltävä taulukko). Miten paljon sitten yleensä johtajien asemista on sovittu Venäjällä, on vaikea tietää. Aiheesta kuitenkin puhutaan ja viitataan edelleen kommunismin aikaiseen hyvä veli –käytäntöön, jossa puoluetovereille tarjottiin hyviä työpaikkoja.



Kysymys onkin, että elääkö tämä perinne edelleen vai mikä on nykypäivän tilanne.

Jotkut johtajista etenivät alhaalta ylös, ensin tehden töitä sihteereinä ja muina virkailijoina, siitä edeten johtajaksi ja vähitellen samalla kypsyivät ajatukseen omasta yrityksestä. Tässä esimerkki sellaisesta johtajasta:

*Siellä mä aloitin, siellä niin kuin tavallisena tulkkina ja sihteerinä. Sitten alkoi kasvu sitten mä olin toimistonjohtajana ja sitten loppujen lopuksi sen niin kuin varajohtajana. Pääjohtajana oli suomalainen, joka niin kuin oli enemmän aikaa Suomessa ja kävi Pietarissa silloin tällöin eli oikeastaan mä olin johtaja. Siitä se alkoi, mä sain paljon kokemusta ja nyt sanotaan näin nyt mä en voi edes kuvitella että mä olisin jonkun alainen, se olisi vaikeaa mulle. Halusitko johtajaksi? Joo, halusin. (Haast.10)*

Edeltävässä on hyvä huomata vastaajan ajatus, ettei hän enää pystyisi olemaan jonkun muun alainen. Johtajuuteen ja erityisesti yrittäjyyteen liitetään ajatus vapaudesta tehdä, kuten itse haluaa. Tätä johtajuuteen ja yrittäjyyteen liittyvää vapautta tiivistää seuraava ajatus, jossa on huomioitu myös niin taloudellinen kuin henkinenkin vapaus.

*Koska en halua olla riippuvainen kenestäkään. En tarkoita vain taloudellista riippuvuutta, vaan että on myös henkisesti vapaa. (Haast.3)*

Venäjällä yrityksen johtajuus tarkoittaa siis myös taloudellista vapautta, vaikka Suomessa usein sivulauseissa huomautetaan yrittäjän tulojen olevan erittäin epävarmaa ja kovan työn takana. Taas erään toisen haastateltavan johtajuuden puskuritekijänä oli se, että työnjako ei edellisessä työpaikassa ollut kohtuullinen:

*Koska edellisessä työpaikassa tein suurimman osan työstä, mutta palkka ei vastannut tehtävien määrää, niinpä päätin kokeilla omaa yritystä. (Haast.2)*

Johtajat eivät olleet mitenkään samankaltainen joukko tämän asian suhteen. Yhteistä kuitenkin johtajan uralle oli, että he olivat pysyneet asemassaan eivätkä todennäköisesti siitä poiskaan halunneet. Kukaan ei ainakaan ilmoittanut aikovansa vaihtaa uraa tai asemaansa, vaikka asiaa ei kysytty.

#### **5.4.1 Johtamistavat Venäjällä ja oma johtamistyyli**

Johtamistapoja kysyttiin, koska haluttiin selvittää, vallitsiko vastaajien mukaan Venäjällä yleisesti oletettu autoritaarinen johtajuus vai ei. Ja millaisia johtajia haastateltavat itse mielestään olivat.

##### **5.4.1.1 Autoritaarinen vai demokraattinen**

Haastatteluissa haluttiin kysyä, oliko vielä kommunismin aikaista autoritaarista johtajuutta vai ovatko johtamistyyli muuttumassa. Kahden haastateltavan mukaan on kysymys johdettavien iästä, joista tässä toisen ajatus:

*On erilaisia työpaikkoja ja niissä erilaisia työntekijöitä. Eli nuorten työntekijöiden kohdalla pitää käyttää demokraattisia johtamistapoja kun taas iäkkäiden työntekijöiden kohdalla autoritaarisia johtamistapoja. (Haast.2)*

Yksi haastateltava taas jaotteli johtamistyylin riippumaan johtajista ja työntekijöistä seuraavanlaisesti:

*Johtajat pitävät autoritaarisesta ja alaiset demokraattisesta johtamisesta. Minun alaisten mielestä minä johdan autoritaarisesti. (Haast.1)*

Samalla hän mainitsi jo oman johtamistyyliinsä. Lisäksi kolme muutakin haastateltavaa totesivat vastaukseksi autoritaarisen johtajuuden. Oletuksena ei ole, että autoritaarinen johtajuus olisi huonompi kuin demokraattinen. Autoritaarinen johtajuus voi siis tarkoittaa hyvää tai huonoa. Hyvässä sen merkitys tuli tässä tutkielmassa esille järjestyksen ylläpitämisenä, kaaoksen vastakohtana. Yksi haastatel-

luista ei osannut sanoa, mikä olisi yleinen mielipide, mutta kertoi miksi itse piti autoritaarisesta. Hän oli syntynyt 50-luvulla ja elänyt pitkään kommunistisessa Neuvostoliitossa.

*En tiedä, mutta minä tykkään autoritaarisesta johtajasta koska meillä Venäjällä ihmiset eivät elä ilman käskyä, ilman vahvaa valtiota. Muuten on kaikki sekaisin. (Haast.5)*

Muut haastateltavat tarkastelivat asiaa joko yritystasolla eli jaottelemalla venäläisiin ja ulkomaisiin yrityksiin, jolloin ensin mainituissa oli autoritääristä johtajuutta ja ulkomaisissa enemmän demokraattista. Yksi haastateltava piti asiaa riippuvaisena henkilöstä.

*Mielestäni se on henkilökohtaista, jotkut tarvitsevat vahvoja johtajia niin yrityksessä kuin maassakin, toiset taas tarvitsevat enemmän vapautta, eli demokraattista johtajuutta. (Haast.10)*

#### **5.4.1.2 Oma johtamistyyli**

Haastattelun kulkuun liittyi myös kysymys, mikä on heidän mielestään heidän oma johtamistyyliinsä. Haastateltavista kolme piti itseään selkeästi demokraattisena johtajana ja kaksi taas autoritaarisena. Iällä oli tässä vaikutusta sen verran, että nuoret mielsivät itsensä ennemmin demokraattisiksi ja vanhemmat taas päinvastoin. Omaa autoritaarista johtajuuttaan yksi perusteli seuraavasti:

*Minä olen juuri sellainen autoritaarinen johtaja, minä vaadin alaisilta koska minultakin vaaditaan. Niinpä työpaikalla kaikki on kunnossa. (Haast.5)*

Demokraattista johtajuutta ei perusteltu yhtä paljon. Muut haastateltavat tarkastelivat johtajuuttaan moniulotteisemmin. Yksi johtajista kuvasi omaa johtamistyyliään seuraavasti:

*Kutsuisin sitä demokraattisen, autoritaarisen ja kasvatuksellisen sekoituksena, koska en rankaise työntekijöitä. Yritän selittää mitä he tekevät väärin, ja kerron että heille on edullisempaa, jos he tekevät oikein. Minusta työntekijät tykkäävät minusta. (Haast.3)*

Hän näki johtajuuden riippuvan rangaistuksesta ja kannustamisesta. Yksi johtaja piti oman johtamistyyliinsä olevan tiukka, vaikka muiden mukaan se oli pehmeä:

*Nykyään minun johtamistyyli on sellainen, että valta on keskittynyt yhdelle ihmiselle. Yrityksen sidosryhmien mukaan johtamistapani on hyvin pehmeä ja rauhallinen, vaikka omasta mielestäni se on toisinpäin eli olen kova ja jyrkkä johtaja. (Haast.10)*

Vastaajat eivät mieltäneet omaa johtamistyyliään mitenkään yhtenäisesti. Osa jatkoi johtamistyylin demokraattiseen ja autoritaariseen. Yksi johtajista sanoi vain työntekijöiden tietävän hänen johtamistyyliinsä. Mitä tämä kysymys sitten avasi näkemään venäläisessä johtamisessa? Ainakin sen, että iällä voi olla merkitystä. Yleensäkin oman johtamistyylin käsitteleminen ei ehkä ole ollut arkipäivää näille johtajille. Vastauksen antaminen ei aina ollut ongelmaton, ei osattu kuvailla sitä, miten he johtavat. Useimmiten tuntui siltä, että johtaminen liittyi niin moneen asiaan, ettei sitä siinä ensi istumalta pystynyt kertomaan. Olisi voinut olettaa, että johtajat pitivät itseään ainoastaan demokraattisina johtajina, ei tässä olisi pätenyt. Johtajat olivat avoimia ja sanoivat itse olevansa niitä perinteisiä, autoritäärisiä johtajia.

#### **5.4.2 Siirtymätalouden merkitys naisjohtajalle**

Haastattelussa haluttiin tietää myös, vaikuttiko Venäjän siirtyminen markkinatalouteen jotenkin heidän elämäänsä ja johtamiseensa. Suurin osa johtajista oli sitä mieltä, että ehdottomasti siirtymä vaikutti. Vain kaksi haastateltavaa totesi, että ei osannut sanoa, koska olivat niin nuoria.

*On vaikea sanoa, koska olen nuori johtaja ja minulle markkinatalous ei ollut vierasta vaan osa elämää. Kommunismista jäi vain lapsuuden muistoja. (Haast.2)*

Omalta kannaltaan johtajat näkivät, että heidän uransa oli edennyt murroksen mukana.

*Tietysti. Entä miten? Alkuperäisesti olen venäjän kielen opettaja, mutta kun Venäjä aloitti sen tiensä markkinoille, erilaiseen elämän tapaan, minun piti muuttaa ajatukseni ja tulla näiden uusien markkinoiden jäseneksi. (Haast.7)*

Niin tässä kuin yhdessä toisessakin haastattelussa kävi ilmi, että ajattelutapa tuli muuttaa kokonaan. Se ei ollut edellä mainitun haastateltavan mukaan helppoa. Kommunismista siirtyminen tarkoitti yhden haastattelun mukaan seuraavaa:

*Mielestäni kyllä, sillä tavalla, että olin juuri päässyt lukiosta kun alkoi markkinatalous. Niinpä tajusin, ettei valtio enää huolehdi kansalaisista, vaan minun pitää huolehtia itsestäni, eivätkä vanhemmat voineet auttaa, he olivat jo aika vanhoja. (Haast.4)*

Siirtyminen markkinatalouteen ei kuitenkaan yhdestäkään haastattelusta tullut esille ongelmana. Kaikki totesivat asioiden muuttuneen, mutta eivät osoittaneet kaipaavansa mennyttä järjestelmää, vaikka yksi haastateltavista olikin sitä mieltä, että sitten kaikki meni sekaisin. Monelle siirtymätalous on tuonut mahdollisuuden yrittäjyydelle, mutta johtajuus nähtiin toisaalta itsestään selvyytenä:

*Jos näin ei kävisi, meillä ei olisi pk-yrittäjyyttä ja minä olisin johtajana jossain tiede- ja tutkimusinstituutissa. (Haast.10)*

## 5.5 Johtamisen mahdollisuudet ja haasteet

Tutkielmassa haluttiin tietää myös, mikä venäläisten naisjohtajien mielestä johtamisessa on helppoa ja mikä vaikeaa. Haluttiin myös tietää tulevaisuuden odotuksista, näistä siis seuraavaksi.

### 5.5.1 Johtamisen nykypäivää

Haastateltavien mukaan helppoa johtamisessa on muun muassa juhlien järjestäminen työpaikalla. Venäläiseen kulttuuriin tärkeänä osana kuuluvat erilaiset juhlat, erityisesti syntymäpäivät ja naistenpäivä 8.3., jolloin miesten velvollisuus on antaa naisille suklaata, ruusuja ja huomiota. Näitä juhlia juhlitaan yleensä myös työpaikoilla näkyvästi. Ihmisten johtaminen koettiin sekä helppona että vaikeana:

*Mä tulen hyvin toimeen ihmisten kanssa ett se on helppoa, helppo sopia asioista, helppo löytää uusia kontakteja, ja uusia asiakkaita. Eli ihmisten johtaminen on helppoa? Joo. (Haast.8)*

Kaksi haastatelluista sanoi ihmisten irtisanomisen olevan erittäin hankalaa:

*On vaikea antaa potkua koska säälin ihmisiä, vaikka joku tulisi humalassa kuitenkin toivon tilanteen paranevan. Syynähän voi olla hänen perhe. (Haast.5)*

Vaikeaa oli myös ymmärtää se, että missä kukin työntekijä on paras ja miten siis jakaa työt parhaiten. Lisäksi hankalaa olivat tilanteet, joissa johtaja joutui ottamaan huomioon henkilökunnan ja yrityksen tavoitteet samaan aikaan. Myös suuret päätökset, esimerkiksi haastateltava 2:lle vaikeaa oli uuteen toimistoon muut-

tamisen päätös. Esille nousi myös ongelma, joka oli suomalaiselle tutkijalle niin sanotusti yllätys:

*Esimerkiksi mulle on tuo vaikea on se, että esimerkiksi jos, eli Venäjällä mä sanoisin näin, että Venäjällä valitettavasti semmoinen systeemi ja semmoinen mentaliteetti venäläisillä, että esimerkiksi, jos johto on paikalla niin kaikki tekevät työtä aika intensiivisesti ja kaikkea. Esimerkiksi johtaja lähtee, sitten kaikki menevät juomaan kahvia ja tekevät omia asioitaan. Se on fakta ja se on valitettavasti näin. En tiennyt sitä. Etkö tiennyt? Se on aika monessa firmassa. Eli on just vaikeeta saavuttaa semmoisen sitoumuksen, että jos on poissa, eli jos esimerkiksi mä lähden työmatkalle, että kaikki tässä niin kuin menisi ja kaikki olisivat paikalla ja tekisivät niin kuin työtä elikkä se. Sanotaan näin että kysymys työnjärjestämisestä silloin kun mä olen poissa, on hankalaa. (Haast.8)*

Kaksi muutakin haastatelluista mainitsi ongelmaksi työntekijöiden työmoraalin ylläpitämisen. Kommunistisesta työyhteisöstä sanottiin ihmisten muka tekevän töitä ja työnantajien muka maksavan palkkaa. Todennäköisesti tietynlainen jäännöskommunistisesta työmoraalista on jäänyt vielä nykyisiinkin työntekijöihin ja johtajat kokevat sen ongelmana. Havainnoissa mainittiin muutaman kerran johtajan työpöydän sijainti. Avokonttoreissa johtajien työpöydät olivat usein paikassa, josta pystyi seuraamaan ja valvomaan muiden töitä. Tämä ehkä osoittaa sitä epäluottamusta työntekijöihin, joka vielä vallitsee Venäjällä. Yhdelle johtajalle tämä oli kaikkein vaikein ongelma, ja kaikki muu oli sen rinnalla helppoa:

*On vaikea taistella ihmisiä, työntekijöitä vastaan jotka tulevat ja vaan istuskelevat töissä eli ihmiset jotka eivät ole kiinnostuneita tekemään töitä. He voivat olla yrityskumppanin managerit tai jopa oman yrityksen ihmiset. **Kaikki muu on helppoa.** (Haast.3)*

Yksi johtajista mainitsi haasteiksi suuret päätökset, mutta muuten johtajat eivät maininneet asioiden johtamista ongelmaksi. Vaikka ihmisten johtaminen oli toisille helppoa ja toisille vaikeaa, melkein kaikki mainitsivat sen. Voi olla, että Venäjällä johtaminen mielletään pelkästään ihmisten johtamiseksi, ei asioiden. Asiaa ei

myöskään tässä pyritty erikseen kysymään, vaan saamaan ihmisten ensimmäiset ajatukset johtamisesta. Johtaminen tänä päivänä näyttää olevan näiden pietarilaisnaisjohtajien keskuudessa ennen kaikkea työntekijöiden motivointia ja työntekijöiden taitojen käyttöä mahdollisimman hyvin.

### 5.5.2 Tulevaisuuden odotuksia

Haastattelun lopussa kysyttiin, mitä he odottavat yrityksen ja oman kehittymisen tulevaisuudelta. Johtajista neljä ajatteli vain hyvää, niin itsensä kuin yrityksensä kannalta. Yksi johtajista totesi:

*Elän vain päivän kerrallaan. (Haast.5)*

Hänellä ei siis ollut mitään suuria toiveita tulevaisuuden suhteen, mutta toisaalta hän seisoikin melko realistisesti tässä hetkessä. Laaja elämäkokemus oli ehkä hänen taustanaan ja tietty nöyryys elämää kohtaan, joten hän ei pyytännyt suuria tulevalta. Mielenkiintoista oli yhden nuoren haastateltavan ajatukset:

*Haluan synnyttää kolme lasta jäämättä äitiyslomalle. Olen varma että onnistun, koska naisen tarkoitus on synnyttää lapsia. En voi jäädä äitiyslomalle koska muuten tulisin hulluksi kotona, olen tottunut olemaan tekemisissä monen ihmisen kanssa enkä muutaman lapsen kanssa. (Haast.3)*

Kukaan muu haastateltavista ei puhunut perhesuhteistaan, mutta tässä niitä oli selkeästi jo mietitty etukäteen. Miksi hänelle sitten tuli perhe mieleen tulevaisuutta ajatellessa? Asia on todennäköisesti hänelle erittäin ajankohtainen, mutta samalla ristiriitainen. Hän haluaa lapset ja perustelee, miksi ei halua jäädä kotiin. Haastattelun loppuosiossa käsitellään sukupuolta ja sukupuolten välisiä rooleja. Ehkä tästä syystä vastaaja halusi esittää syyn, miksi hän ei halua jäädä kotiin hoitamaan lapsia vaan haluaa lasten syntymän jälkeen jatkaa uraa.



Yksi johtajista aikoo myös kehittää itseään ja toinen taas yrityksen kasvaessa aikoo luopua johtajan roolista jäämällä pelkäksi omistajaksi:

*Johtajana kehittyä, no luulen silloin, kun firma on isompi, kun mulla on enemmän työntekijöitä, ett sit mä pystyn, mulla on sit niin kuin enemmän aikaa, hankkia vaikka toisen koulutuksen. (Haast.8)*

*Delegoida, yrittää jakaa vastuuta tulevien johtajien kanssa, kahden kolmen henkilön kanssa. Sitten pitäisi varmaan luopua johtajan roolista sillä omistaja ja johtaja eivät voi olla sama henkilö. (Haast.10)*

Näissäkään vastauksissa ei voi osoittaa tulevaisuuden odotuksista mitään yhteistä nimittäjää. Toisilla johtajilla on selkeät suunnitelmat, toiset taas toivovat parasta ja elävät hetken kerrallaan.

## 5.6 Sukupuolen merkitys

Venäläistä yhteiskuntaa ajatellaan perinteisenä yhteiskuntana, jossa myös sukupuoliroolit ovat olleet perinteiset. Markkinatalouden tullessa maahan ja suurempien mahdollisuuksien avautuessa naisille, on mielenkiintoista tarkastella, miten naiset kokevat sukupuoliset käytännöt Venäjällä. Ja millaisia ne käytännöt ovat. Seuraavissa alaluvuissa käydään sukupuolta johtamisen, uran ja omien kokemusten kautta.

### 5.6.1 Sukupuoliset erot johtamistavoissa

Haastatelluilta kysyttiin, oliko heidän mielestään helpompaa johtaa miehiä vai naisia ja johtivatko muut johtajat sukupuolisesti eri tavalla naisia ja miehiä. Ensimmäiseen kysymykseen vastaajista viiden mielestä sukupuolella ei ole väliä:

*Mulle on ihan sama, toisaalta voin kuvitella että on helpompaa johtaa naisia kuin miehiä, mutta käytännössä se on ihan sama. (Haast.10)*

Kolme johtajista oli sitä mieltä, että miehiä on helpompi johtaa ja kaksi heistä myös perusteli tarkemmin miksi asia oli heidän mielestään näin:

*Minusta on helpompi johtaa miehiä, heidän kanssaan ei synny ongelmia, jotka voivat syntyä vain naisten kesken. Naisien kanssa on vaikeampi pitää etäisyyttä, kuin miehien kanssa ja miehien kanssa voi käydä oma viehätyskin. (Haast.3)*

*Minun on helpompi johtaa miehiä, miesten kanssa jotka ovat meidän osastolla, heidän kanssaan ei ole koskaan ollut ongelmia. Naisien kanssa pitää olla joustavampi, motivoida heitä, sanoa kaksi kolme kertaa, että mitä pitäisi tehdä. (Haast.4)*

Seuraavassa samaa ajatusta hieman myös pohdiskellaan. Vastaja piti kysymystä vaikeana, mutta pohti myös hieman tarkemmin, mitä eroja hän näkee eri sukupuolta olevissa työntekijöissä:

*Vaikea kysymys. Mutta miehet pyytävät heti suurempaa palkkaa kuin naiset, toisaalta jos työntekijä ei vaadi liikaa, sukupuolella ei ole väliä. Mutta naisilla työ riippuu usein mielialasta. (Haast.2)*

Näkevätkö johtajat sitten muiden johtamisessa eroja. Vastajista osa oli sitä mieltä, että se riippuu henkilöstä tai he eivät ole huomanneet asiaa. Yksi vastauksista tiivistä asian liittyvän ihmisyyteen:

*Se on varmaan ihmisen luonteessa. (Haast. 9)*

Lisäksi kaksi muuta vastaajaa oli sitä mieltä, että tietysti johtajat johtavat eri tavalla naisia ja miehiä eli nämä vastaukset lähenivät tuota edeltävää esimerkkiä. Muissa vastauksissa ilmeni pohdiskelua ja että asiaa ei välttämättä ollut ajateltu aiemmin:

*Kyllä, joskus on eroja. Joku, joskus jos johtaja on mies, joskus tapahtuu että hän voi vaatia enemmän työtä miehiltä, koska hän on mies. Joskus kun on miesjohtaja hän, ajattelee että naistyöntekijät ovat erittäin typerä ja huonoja työntekijöitä. Siksi heitä ei voi verrata miestyöntekijöihin. Mutta joskus ei ole mitään eroja, se riippuu johtajasta. (Haast.8)*

### **5.6.2 Uralla eteneminen ja sukupuoli**

Sukupuolen merkitys voi näkyä myös siinä, miten naiset ja miehet etenevät uralla. Tätä kysyttiin haastatelluilta. Lisäksi kysyttiin, onko miehen helpompi olla yritysjohtaja Venäjällä kuin naisen. Ajatuksena oli, että Venäjällä naisen perinteinen kodinhoitorooli olisi aiemmin vienyt aikaa naisen työuran kehittämiseltä. Oliko tilanne nyt samanlainen vai oliko yhteiskunnassa löydetty uusia ratkaisuja naisen työuran kehittymiselle ja olivatko asenteet muuttuneet. Työuralla etenemisestä kaikki naisjohtajat yhtä lukuun ottamatta olivat sitä mieltä, että miehen on helpompi edetä työurallaan:

*Miehen on helpompi, koska häneen suhtaudutaan toisella tavalla kuin naiseen yhteiskunnassa. (Haast.9)*

*Mielestäni miehelle. Koska miehen oletetaan aina olevan oikeassa ja vasta kun hän tekee suuren virheen, vasta silloin hänelle sanotaan virheestä. Kun taas naisia kohtaan ollaan epäluuloisia ja aina odotetaan epäonnistuvan, ja vasta kun nainen tekee viisaita asioita, sen jälkeen häntä ruvetaan kunnioittamaan. En ole itse kokenut semmoista mutta näen, naisia ensin katsotaan onko hän kaunis vai ei ja vasta sen jälkeen naista käsitellään liikenaisena. (Haast. 3)*

Pettymys siihen, että miehet etenevät uralla paremmin, ilmeni tässä vastauksessa kärjistettynä:

*Olisin mieluummin mies. (Haast. 4)*

Miksi näin, sitä ei haastattelussa kysytty, mutta vastaajan itsevarma vastaus toi esille naisen uran etenemisen ongelmat niin vahvasti, että yksi johtajista toivoi olevansa mies. Vain yhdessä mielipiteessä nähtiin nainen ja mies yhtä vahvoina:

*Aikaisemmin oli ilman muuta. Nykyään se on yhtä helppoa naisille. Miksi? Miksi miksi? Koska aikaisemmin miehet saivat hyvän koulutuksen ja toivat rahaa kotiin. Nykyään naiset ovat itsenäisempiä ja aloittavat opiskelun ja tekemään uraa, eivätkä he riipu perheestä enää niin paljon. (Haast.10)*

Tässäkin mainitaan perhesyyt. Muilla perhesyyt olivat edelleen ne estävät tekijät. Tällä haastateltavalla ei ollut omia lapsia, ainoastaan puoliso. Hän ei kokenut ehkä omista lähtökohdistaan perhettä ongelmana. Omakohtaisia kokemuksia erilaisesta työnjakojärjestelystä kertoo seuraavan vastaus:

*Onko Venäjällä mahdollista että isä jää kotiin hoitamaan lapsia? Erittäin harvoin. Minun täytyy sanoa, että minun perheeni, minulla on kokemusta, me olimme opiskelijoita ja meillä oli lapsi, kun olin viimeisellä vuosikurssilla, ja valmistuimme miehemme kanssa yliopistosta samaan aikaan. Valmistumisen jälkeen olin opettajana, ja minun palkkani oli parempi kuin mieheni, joten päätimme että hän voisi jäädä kotiin. Se ei kuitenkaan lainsäädännöllisesti ollut mahdollista. Se oli niin aiemmin ja 1980-luvun lopussa ja 1990-luvun alussa tilanne muuttui lainsäädännön tasolla. Siis nyt miehet voivat jäädä lasten kanssa kotiin. (Haast.7)*

Perhe ei kuitenkaan ollut se jakava tekijä vastauksissa. Ongelma tuntui yleiseltä, mutta syitä tai ratkaisuja tilanteen muuttamiseen eivät johtajat tuoneet esille. Toinen haastattelun kysymyksistä liittyi yritysjohtajuuteen, onko miehen helpompi olla yritysjohtaja Venäjällä kuin naisen. Tässä kaikki vastanneet johtajat olivat yhtä mieltä, että miehen oli edelleen helpompi olla johtaja Venäjällä. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että se johtui siitä että miehet ovat edustavampia kuin naiset. Toiset kaksi vastaajaa sanoivat myös tässä syyksi perheen, että nainen joutuu valitsemaan perheen ja johtajuuden välillä.

*Miehelle on helpompi, sillä hänellä ei ole suuria huolia perheestä kun taas naisella ainakin puolet vastuusta on perheestä. (Haast.1)*

Yksi vastauksista erottui siinä mielessä, että hän mielti omaa asemaansa naisjohtajana, jossa omistajat olivat miehiä:

*Tiedän että meidän omistajat haluaisivat miehen johtajakseen, se on tilanne, koska meillä on kolme yritystä, Moskovassa, Lontoossa ja Pietarissa. Ja minä olen ainut nainen, ja he suosivat miehiä, koska muihin miehiin on helpompi ottaa yhteyttä. Miksi? En tiedä miksi. Mutta he suosivat enemmän miehiä, todella. Miten koet sen? Ymmärrän sen, se ei tarkoita sitä että he haluaisivat vaihtaa minut, koska he ovat melko tyytyväisiä minun menestykseen ja työhöni, mutta Moskovassa ja Lontoossa he suosivat miehiä. (Haast.7)*

Tämä vastaus toi esiin käytännön kokemusta johtamisesta ja sukupuolittuneista asenteista. Käytännön esimerkkien kertominen ei ollut haastateltaville helppoa, mutta selkeästi on olemassa arjen käytäntöjä, joissa naisen pitää uskaltaa pitää paikastaan kiinni.

### **5.6.3 Oman sukupuolen vaikutus liike-elämässä ja julkinen asenne naiseen**

Sukupuolta on helppo käsitellä yleisellä tasolla. Haasteellisemmaksi se muuttuu, kun vastaajan pitäisi nähdä omassa arjessaan sukupuolittuneita käytäntöjä. Seuraavaksi näitä käytännön kokemuksia ja tilanteita tarkastellaan enemmän.

#### **5.6.3.2 Naisena liike-elämässä**

Yksi haastattelukysymyksistä oli, että ovatko naisjohtajat kokeneet sukupuolen haittaavana tekijänä, esimerkiksi lainaa hakiessa tai virastoissa asioidessa. Kaikki vastaajista totesivat ensi kädeltä, ettei heillä ole ollut ongelmia. Muutama vastaajista päätyi myös pohtimaan asiaa yleiseltä kannalta, olisiko muilla mahdollisesti ongelmia. Yksi haastatelluista mainitsi kokemuksen pankista:

*Ei, ei ole väliä. Onko ihan samanlaista kohtelua? Joo, kyllä samanlaista. Voin sanoa samanlaista, mutta taaskin miehiä arvostetaan enemmän. Näkyykö se mitenkään missään? Sanotaan näin ett joskus ei, joskus harvoin voi semmoista tapahtua, ei oteta vakavasti. Missä esimerkiksi? Pitää miettiä. Esimerkiksi kun tulen pankkiin meillä on yksi, esimerkiksi kun tulin ensimmäisen kerran pankkiin ja tavallisesti pankissa käy meidän kirjanpitäjä. Mä tulin sinne, kun kirjanpitäjä oli niin kuin, oliko hän lomalla tai sairaana, en muista. Niin, ja silloin oli se, meidän siinä asiakaspalveluosastolla oli semmoinen pankkihenkilö, joka, jolta mä pyysin näitä pankkipapereita ja sanoin että mä olen semmoisesta ja semmoisesta firmasta. Ja hän sanoi, ei kun näitä pankkipapereita voi saada ainoastaan tuo pääjohtaja tai kirjanpitäjä, koska kirjanpitäjällä on valtakirja. Mä sanoin, anteeks mä olen pääjohtaja. Hän sanoi ahaa, onko se totta, näytä mulle passi. Se oli, sattui minulle. Voi olla että se johtui siitä, että mä, en mä voi sanoa että mä olen nuori, mutta jostain se johtui. (Haast.8)*

Oman sukupuolen hyödyn näki vain yksi haastatelluista, ja hän perusteli sen omalla liiketoiminta-alallaan:

*Matkailubusineksessä minun sukupuoleni on avuksi, nainen on sosiaalisempi kuin mies, naisella on intuitio. (Haast.2)*

Yhteisesti todettakoon, että ainakaan haastattelutilanteessa ei ihmisille tullut heti mieleen tilanteita, jossa he olisivat tunteneet tulleensa kohdelluiksi epätas-arvoisesti. Yhden haastattelun lopussa paikalle saapui haastateltavan puoliso, joka totesi että sukupuolella on väliä. Hänen mukaansa neuvottelupöydässä, jossa on mukana muutama nainen, naiset ohitetaan ja heitä ei huomioida. Ehkä naisten oli vaikea nähdä epäkohtia, mutta mahdollisesti pidemmän keskustelun jälkeen olisi voinut ilmetä enemmänkin kokemuksia tilanteista, joissa kohtelu ei ole ollut tas-arvoista. Toisaalta, johtajan oma asennekin on tärkeä:

*Minua ei häiritse mikään. (Haast.5)*

Jos ei näe ongelmana omaa sukupuoltaan, ei myöskään kiinnitä tilanteisiin huomiota enempää. Tämä vastaaja ei todennäköisesti olisi asiaa pitänyt merkityksellisenä, vaikka häntä olisikin kohdeltu naisena. Päätäväinen asenne oli hänen valtinsa liikemaailmassa.

### 5.6.3.2 Kadunmiehen ja tiedotusvälineiden naiskuva

Vastanneiden pietarilaisten naisjohtajien mukaan muut venäläiset suhtautuvat naisjohtajiin ja naisyrittäjiin:

*Hyvin eri tavalla. Jotkut eivät suostu tekemään töitä, jos johtaja on nainen ja taas toisille se on ihan sama. Minusta taas tärkeintä on, että johtajalla on jotain korvien välissä. (Haast.1)*

Kahden vastauksen mukaan miehet suhtautuvat epäluuloisesti naisjohtajiin. Kolme muuta vastaajaa taas totesi, että onhan heillä jo kaupunginjohtajana nainen. Tämä kaupunginjohtajan esille tuominen oli heille tärkeää ja varmasti myös edesauttaa muiden naisten nousemista johtopaikoille. Osa vastaajista totesi, että kuitenkin Venäjällä arvostetaan miesjohtajaa enemmän. Miestä johtajana arvostetaan jopa niin paljon, että työpaikkailmoituksessa voidaan toivoa johtajan paikkaa hakevan olevan mies:

*No, kyl Venäjäl on kuitenkin arvostetaan enemmän miesjohtajaa. Ja edes aika monessa firmassa etsitään johtajaa, jostakin syystä miesjohtaja saa enemmän palkkaa, enemmän rahaa kuin nainen. Kyllä ja aika usein kun etsitään johtajaa, on sellainen ilmoitus lehdessä tai jossain etsitään johtajaa, kirjoitetaan että nimenomaan pitäisi olla mies eli nainen ei sovi. Pyydetään miestä, että jostakin syystä, mutta toisaalta sanotaan näin, Venäjällä kuitenkin nainen johtajana se on joustavampi, parempi ja pystyvämpi nopeammin tekemään päätöksiä kuin mies. (Haast.8)*

Samassa vastauksessa todetaan kuitenkin myös se, että nainen on mahdollisesti parempi johtaja, tai ainakin nainen johtaa eri tavalla kuin mies. Samaa asiaa pohti myös toinen vastanneista. Tilanne tiivistetysti näiden johtajien kokemusten kautta näyttää siltä, että vaikka miesjohtajia jopa työpaikkailmoituksissa arvostetaan välillä enemmän, niin toivo ei ole kadonnut. Naiskaupunginjohtaja on esikuva monelle johtajalle ja naisjohtajaksi tavoittelevalle. Naiset hyväksyvät muut naisjohtajat, mutta miesten vastarinta voi olla edessä. Silti tilanne näiden vastausten perusteella on paranemaan päin. Aiemmin naisjohtajaksi päästiin puolueen suhteiden kautta, nyt johtajaksi on mahdollista päästä ylenemällä ja omalla firmalla. Yleinen mielipide näkyy yleensä myös julkisuudessa, mediassa. Omalla kysymyksellään kysyttiin, näkyykö naiskysymys mediassa ja vaikuttaako se liiketoimintaan. Viiden vastanneen mukaan vaikuttaa:

*Joo, keskustellaan aika paljon, keskustellaan siitä. Vaikuttaako se tälle toimialalle? Onko keskustelusta hyötyä liikemaailmaan? Joo, on. Onko sinun mielestä tullut enemmän naisia johtajiksi? Joo, on tullut ja tulee koko ajan enemmän. Se kannustaa? Kannustaa joo. (Haast.8)*

Kaksi vastanneista totesi, ettei seuraa mediaa, yksi ei ollut huomannut vaikuttiaan ja yhden mielestä asian käsittely oli aivan turhaa (Haast.3). Hänen mukaansa median julkisuuteen tuomat asiat eivät tuota mitään konkreettista tulosta. Asiaa kuitenkin käsitellään. Yksi haastateltavista mainitsi, että julkisuudessa oli käsitelty sitä, miten Venäjällä on eniten naisjohtajia maailmassa. Tämä kuulemma vaikuttaa miehiin, että he suhtautuvat asiaan paremmin (Haast. 10). Julkisuus siis käsittelee ainakin jollakin tavalla naisten menestymistä liikemaailmassa ja näiden vastausten perusteella siitä on positiivista hyötyä. Yksi vastaajaa kaipasi enemmän konkreettista vaikutusta, joten vielä naisten asemassa on parantamista. Vaikka mediassa käsiteltäisiinkin asiaa, on syytä miettiä, puhutaanko asiasta sitten ruokapöydissä. Miten paljon tasa-arvo on sitten käytännön elämään ja keskusteluihin jalkautunut, on vaikea tietää. Haastattelun viimeisenä kysymyksenä olikin, että löytyykö venäjän kielestä yhtään anekdoottia (vitsiä) johtamisesta tai sukupuolesta. Pystyvätkö siis venäläiset huumorin avulla käsittelemään yhteiskunnan muuttuvia johtamistapoja ja perheiden työnjakoa. Kukaan vastaajista ei varsinaisesti



aihetta vastaavaa vitsiä tiennyt, mutta ajatuksia johtajuudesta tuli muutama. Myös yhden puoliso kertoi vitsin, jossa ajatuksena oli, että johtajalla ja sihteerillä on aina suhde. Johtajuudesta kuitenkin yhden toisen naisjohtajan ajatus:

*En tiedä anekdootteja, mutta on sellainen 'ohje' yrityksissä, jossa sanotaan: Ensimmäisessä kohdassa: Johtaja on aina oikeassa. Toisessa kohdassa: Jos johtaja ei ole oikeassa, pyyhi 1.kohta. (Haast.10)*

### **5.7 Teorian ja aineiston kohtaaminen**

Aineistoa käsiteltiin niin kauan, että siitä saatiin kaikki tärkeät ja tarvittavat elementit käsiteltyä. Itseä kiinnostava aihe auttoi asioiden paikalleen lokahtelussa. Analysoinnin jälkeen on hyvä tarkastella aineistoa ensin käydyn teorian kanssa yhdessä. Laadullisen tutkimuksen ideana on tulkita ja luoda selitysmalli tutkitulle ilmiölle. Teoriakehystä tutkitaan aineiston tulosten valossa ja nähdään onko teoriakehys miltä osin soveltuva tutkittavan ilmiön selittämiseen.

Haastatteluissa paljon jäi sanomatta ja kysymättä. Yksi kysymys nousi heti haastattelujen jälkeen, että miksi vastaukset olivat niin lyhyitä. Erilaiset tilannetekijät ja tottumattomuus haastatteluihin vaikuttivat osaltaan, osaltaan taas haastattelijan kokemattomuus. Silti lopputulos ei ollut huono. Laajalla kysymyssarjalla sai paljon mielenkiintoisia ja ajatuksia herättäviä vastauksia. Kukaan haastatelluista ei vastannut laajasti, mutta toisaalta he vastasivat melko tarkasti kysymykseen. Johduuko tämä sitten tottumattomuudesta haastatteluihin vai maan kulttuurisesta tavasta? Mahdollisesti epämuodollisempi tilanne tai ryhmähaastattelu olisi mahdollistanut laajemmat ja pohdiskelevammat vastaukset. Seuraavaksi kuitenkin tarkemmin teoriakehysten ja aineiston kohtaamisesta.

### 5.7.1 Venäläinen johtaminen

Feyn & Adaevan & Vitkovskain (2001, 625–626) tutkimuksen mukaan Venäjällä on neljä erilaista johtamissuuntausta: tehtäväsuuntautunut, suhdesuuntautunut, autoritaarinen ja poliittinen johtamissuuntaus. Tämän haastattelun vastaajat olivat omien sanojensa mukaan autoritaarisia tai demokraattisia johtajia. Tutkimusten mukaan Venäjällä on eniten tehtäväsuuntautuneita johtajia, jotka haluavat saavuttaa yrityksen asettamat julkiset tavoitteet. Tämä suuntaus on yhdistelmä demokraattisuudesta ja tavoitteiden suorittamisesta. Näitä tehtäväsuuntautuneita todennäköisesti oli joukossa, mutta lyhyistä vastauksista johtuen sitä ei voi varmasti sanoa. Johtajien huolet työntekijöistään viittaa siihen, että osa johtajista oli suhdesuuntautuneita, joille oli tärkeää toimiva ilmapiiri ja hyvä tiimityö. Autoritaariset johtajat kertoivat vaativansa itseltään ja muilta, joten näitäkin johtajia löytyi. Ainoastaan poliittisia johtajia ei tässä aineistosta tullut esiin.

Sanontatavan mukaan Venäjän rajan ylittäessä siirrytään ajassa taaksepäin 20–50 vuotta. Samaa voi tarkastella myös johtamisessa, onko venäläinen johtaminen 2000-luvulla vai ei. Aineistossa tuli esiin vahvasti ihmisten johtaminen ja sen problematiikka. Moderniin johtamiseen kuuluu hierarkkinen johtaminen, postmoderniin vuorovaikutteinen ja innovatiivinen johtaminen. Aineiston pohjalta voi todeta, että tässä johtaminen oli enemmän modernia johtamista, ihmisten motivoimista työhön ja sopivien työtehtävien jakamista oikeille henkilöille hierarkian puitteissa. Tämä ei kuitenkaan sulje pois postmodernia, innovatiivista johtamista. (Nurmi 2000, 33, 39.) Johtaminen kehittyy Venäjällä jatkuvasti ja uusia oppeja saadaan koko ajan muualta. Ongelmana Venäjällä on ollut johtamiskoulutuksen puute, joka aineistossa näkyi siinä, että vain muutamalla oli johtajuuteen ja yrittäjyyteen liittyvää koulutusta. Lisäksi johtajia ei tunnuttu kannustavan itsensä kouluttamiseen ja arjen haasteet tuntuivat vievän melkein kaikkien johtajien ajan.

Liuhto (2001, 121) jaotteli johtajat perinteisiin ja ideaalisiin uusiin johtajiin. Niiden tulosten valossa nämä haastatellut naisjohtajat olivat enemmän uusia johtajia kuin perinteisiä kommunismin aikaisia johtajia. Se tuli esiin mm. siinä, että osa johtajista oli erittäin nuoria, naisjohtajat olivat aktiivisia, uskoivat tulevaisuuteen

ja seurasivat tarkasti markkinoiden kehittymistä. Voisi sanoa, että ainakin naisjohtajien kohdalla näyttää siltä, että siirtymä uuteen johtamiseen on tapahtunut melko hyvin. Ainoa, mikä monelta johtajalta puuttui, oli alan laajempi kokemus, mutta se ei ainakaan näissä yrityksissä näyttäytynyt suureksi ongelmaksi.

Gvozdevan & Gerchikovan (2002, 84) mukaan venäläiset naisjohtajat ovat tulevaisuuden suhteen optimistisia, koska he itse pystyvät määrittelemään melko paljon sitä, millainen tulevaisuudesta tulee. Niin myös näytti olevan tässä aineistossa. Tulevaisuus nähtiin hyvän ja odotettiin kasvua omalta yritykseltä ja kehittymistä itseltä. Tulevaisuuden suunnittelun ja optimismin voi myös nähdä toiselta kannalta. Shamanin (2001, 188) mukaan venäläiset yritysjohtajat tekevät vain lyhyen ajan strategioita, koska johtajat pelkäävät taloudellista epävarmuutta, eivätkä siksi luo pitkiä suunnitelmia. Lisäksi he ennemmin tekevät asioita kuin suunnittelevat ja tutkivat tekemisiään. Vastanneet naisjohtajat eivät tarkemmin olleet suunnitelleet tulevaisuuttaan, vaikkakin näkivät sen positiivisena. Elettiin niin sanotusti päivä kerrallaan ja vastaan tulevat ongelmat kohdaten. Saman asian voi kyllä nähdä lyhytnäköisyytenä, mutta samalla joustokykyisyytenä tuleviin muutoksiin. Venäläisen yhteiskunnan murros on ehkä pakottanut naisyrittäjät elämään päivän kerrallaan suurien muutosten vuoksi.

### **5.7.2 Pienyritysten naisjohtajat Pietarissa**

Naisjohtajuutta tarkasteltiin lähemmin käyttäytymisen merkitysten avulla (tiheä kuvaus). Tarkoituksena oli kertoa naisten omien kokemusten kautta mahdollisimman tarkkaan se, miten he kokivat johtajuuden ja sukupuolen nykypäivän arjessa ja liike-elämässä. Tavoitteena oli selvittää yksityiskohtaisesti heidän arkipäivän monikerroksisia toimintoja, tapoja ja sanontoja. Tässä se toteutettiin haastatteluilla ja havainnoimalla. Tutkijan tehtävänä oli kuvata mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti ilmiötä, jotta lukijalle avautuvat ne samat asiat, jotka tutkija on ilmiössä havainnut. (Geertz 1973, 5).

Alvessonin & Billingin (1997) esittämiä sukupuoliteorioita yhdistelmällä tämä tutkielma pyrki pitämään naista lähtökohtaisesti erityisenä eli siis tutkimaan naisjohtajuutta omana ilmiönään. Haastatteluiden avulla tarkasteltiin naisten kokemuksia omasta asemastaan työelämässä ja samalla huomioimaan ympäröivä yhteiskunta ja kulttuuri eli konteksti. Lisäksi tutkielman yhtenä perusolettamuksena oli, että sosiaalinen sukupuoli ei ole yksiselitteinen kategoria, vaan sen tarkastelu vaatii maskuliinisuuden ja feminiinisuuden käytäntöjen huomioimisen limittäin menevinä.

Haastatteluaineiston konteksti Venäjän lisäksi oli Pietari, Venäjän toiseksi suurin metropoli. Sukupuolittuneet käytännöt olivat Pietarissa muuttumassa, mutta ajatukset siitä, että esimerkiksi etelässä asiat olisivat samoin, oli haastateltavista mahdoton. Pietaria pidetään yhtenä kaupunkina, jossa länsimaiset vaikutteet tulevat nopeasti mukaan liike-elämään, ja niin on syytä tässäkin olettaa. Muut aineiston kontekstit eli tarkasteluympäristöt olivat nainen, yrittäjä/omistaja ja johtaja. Naisjohtajat olivat yhtä lukuun ottamatta pienten yritysten omistajia tai johtajia, yksi oli keskitason johtaja suuressa yrityksessä. Tässä ympäristössä sukupuolta ei koettu ongelmana. Joku vastaajista kertoi, että huippuyritysten johdossa naisia oli erittäin vähän:

*Kyllä, se on perinne Venäjällä ja se on vaikea tilanne muuttaa. Siis suuressa liiketoiminnassa kaikki, melkein kaikki huippujohtajat ovat miehiä. Ja vain pieni osa huippujohtajista on naisia suurissa yrityksissä, kyllä. (Haast.7)*

Nämä naiset eivät vain olleet johtajia, vaan myös yrittäjiä/omistajia. Naisyrittäjyyttä ei Venäjällä varsinaisesti tunnuttu kannustavan, mutta mielipiteissä tuli ilmi, ettei sitä heti tyrmätäkään, ainakaan asenteissa. Naisyrittäjien aloitusmotiiveja olivat tutkineet Gvozdeva & Gerchikov (2002, 77). Naisia oli vertailtu miehiin heidän tutkimuksessaan, mutta tässä tutkielmassa rajoitutaan pelkästään naisten yrityksen perustamismotiiveihin. Heidän mukaansa tärkein syy aloittaa yritys oli itsensä toteuttaminen. Haastateltavien mukaan johtajuus oli usealle vastanneelle oman kehittämisen mahdollisuus. Lisäksi yhteneväisyyttä tutkimukseen oli se, että myös tämän haastattelun vastanneet kertoivat huolehtivansa omista työntekijöis-

tään. Työntekijöistä huolehtiminen ilmeni mm. irtisanomisen vaikeutena. Lisäksi tutkijat mainitsivat, että naisjohtajat huomioivat aina yrityksessään henkilökunnan merkkipäivät, joka tuli myös tässä tutkielmassa ilmi. Johtajat pitivät sitä tärkeänä ja mukavana osana johtamistaan.

Tutkimusten mukaan venäläisessä yhteiskunnassa naisten asema on heikentynyt lähivuosina. Yksityisellä sektorilla suositaan miehiä enemmän kuin naisia, koska naisia pidetään perhevelvollisuuden vuoksi joustamattomampina ja kyvyttöminä sitoutumaan yhtä vahvasti työhön. Haastattelun naiset uskoivat tulevaisuuteen eikä tilanne näyttänyt heistä niin toivottamalta. Naisten omien sanojen mukaan miehiä kyllä arvostettiin yhteiskunnassa, mutta he eivät olleet kokeneet henkilökohtaisesti eriarvoista kohtelua sukupuolesta johtuen. Väyliä, joiden kautta nainen pääsee johtajaksi, Venäjällä löytyy, mutta ehkä menestyvimpiin yrityksiin ovet eivät vielä aukea. Kuitenkin selkeästi raivataan paraikaa tilaa sille mahdollisuudelle, että nainen pääsee myös huippujohtajaksi, josta monen naisen esimerkkinä oli heidän oma kaupunginjohtajansa.

Haastateltujen verkostot ja lähikontaktit olivat yleensä kollegat ja perhe. Kukaan ei maininnut, että heillä olisi joku naisyrittäjäorganisaatio, josta saisivat tukea. Kuitenkin kaksi haastateltavaa tunsivat toisensa naisten business-klubin kautta, joten toimintaa Pietarissa on. Tällaiset organisaatiot, jotka mahdollistavat naisten keskusteluiden, kouluttamisen ja verkostoitumisen ovat tärkeitä naisjohtamisen kehittymisen kannalta. Venäläistä johtamista alussa kuvattiin erittäin suhdelpainotteiseksi (Bäckman 1997, 43, 45). Haastatteluissa se ei tullut ilmi, mutta haastateltujen hankkimisessa tuli. Aina piti olla suosittelijan nimi mukana, jotta haastattelu oli mahdollista onnistua. Näitä erityisiä suhdeverkostoja pidetään kuitenkin väliaikaisina, ja että ne loppuvat kun lakijärjestelmä kehittyy paremmin.

Tässä viimeiseksi todettakoon, että teoreettisesti tarkasteltuna aineisto toi esiin yleisiä sukupuolittuneita käytäntöjä ja johtamisen ongelmia. Toisaalta tutkielma avasi myös uusia lähtökohtia, jotka painottavat muutoksen eli transition erityiseen huomioimiseen. Onko tämän ilmiön havainnot ominaista vain Venäjälle vai ovatko ne havaittavissa myös muissa transitiomaissa, ei tässä selvinnyt. Kuitenkin naisjohtajuus ilmiönä testasi länsimaissa rakennettuja johtamis- ja sukupuoliteori-

oita erilaisessa viitekehyksessä hyvin. Johtajuuden ja naisten aseman tarkastelu ei Venäjällä kuitenkaan lopu tähän, kuten ei muutoskaan Venäjällä. Siksi onkin hyvä esittää hyviä jatkokysymyksiä, jotka syventäisivät tietämystä ilmiöstä: Minkälaisista koulutuksista olisivat kaivanneet johtajuuteen/yrittäjyyteen? Onko insinöörikoulutus ollut hyvä pohja johtajuudelle? Mitä he toivoisivat valtion tekevän heidän hyväkseen yrittäjyydessä tai johtamisessa? Ovatko he tyytyväisiä nykyiseen tasavotilanteeseen vai mitä he haluaisivat muuttaa ja miten? Tästä on hyvä jatkaa tutkimuksen eteenpäin viemistä.

## 7 YHTEENVETO

Teoreettinen viitekehys tarkasteli suurempina ulottuvuuksina sukupuolta ja Venäjän tutkimusta. Sosiaalinen sukupuoli ymmärrettiin tässä kulttuurisesti tuotettuna, ei siis ulkopuolelta annettuna. Tutkimusote vaati sen, että tutkija huomioi naisen aseman erityisyyden eikä ota tasa-arvoisuutta annettuna. Sukupuolen problemaattisuutta lähdettiin tarkastelemaan johtamisen kautta - naisjohtajuuden avulla. Venäjätutkimukseen liittyy erittäin paljon talouden siirtymisen vaikutusten tarkastelua ja havainnointia. Tästä lähtökohdasta lähdettiin myös tässä tutkimaan venäläistä naisjohtajuutta. Ilmiötä pyrittiin tarkastelemaan naisten omien kokemusten ja niiden tulkinnan kautta.

Tutkielmani sai matkan varrella lisää syvyyttä, kun Kauppalehdessä (19.5.2004) julkaistiin Grant Thorntonin tekemä tutkimus. Siinä selvisi, että suomalaisten omistajavetoisten pienten- ja keskisuurtenyritysten johdossa on kansainvälisesti verrattuna vähän naisia. Johtotehtävillä tarkoitettiin yrityksen hallitusta tai ylintä johtoa. Tutkimuksessa selvisi myös, että suurin naisedustus on mm. Venäjällä ja Puolassa. Thorntohin tutkimus toi uuden aspektin tutkielmaan. Lähdin ennako-olettamuksella suomalaisesta tasa-arvoyhteiskunnasta, jossa tietysti naisia olisi enemmän johtopaikoilla kuin Venäjällä. Näin ei kuitenkaan tutkimusten mukaan ole. Omien ennako-olettamusten testaaminen ja erilaisen kulttuurin tarkastelu olivat haaste. Haasteeseen vastattiin mahdollisimman kattavalla aineiston tarkastelulla, jossa pyrittiin myös kyseenalaistamaan ennako-olettamukset.

Tutkielman tutkimusongelma oli, *mitkä ovat siirtymätaloukseen naisjohtajuuden ominaispiirteet, erityisesti Venäjällä*. Naisjohtajuus Pietarissa näytti olevan ihmisten johtamista arjessa. Haastateltavat toivat esille ongelmia, joita he olivat kohdanneet arjen johtamisessa. Naisjohtajuuteen heidän mielestään suhtauduttiin Venäjällä melko hyvin. Aineistossa erottavaksi tekijäksi ei noussut ikä, vaikka se tuntui yhdeltä loogiselta mahdollisuudelta. Kommunismin aikana kouluttautuneet johtajat olivat suurin osa hankkineet lisää koulutusta siirtymätalouden aikana ja perinteiset kommunistiset asenteet olivat poissa. Nuoret johtajat olivat odotusten mukaisesti erittäin orientoituneita liiketoimintaan ja päämäärätietoisia.

*Mitkä ovat naisjohtajien näkemät nykypäivän mahdollisuudet ja haitat Venäjällä?*  
 Yhteinen ongelma johtajilla oli alaiset, jotka olivat eläneet kommunismin aikana. Heidän motivointinsa työhön ja valvontansa tuottivat monelle murhetta kuten myös tehottomien ihmisten irtisanominen. Osa johtajista näki mahdollisuutena sen, että maa oli siirtynyt markkinatalouteen, koska kommunismin aikana pienyrittäjyys erityisesti naisille oli mahdoton valinta.

*Miten he yhdistävät johtajuuden ja perhe-elämän?*

Osa vastanneista oli perheellisiä. He olivat tehneet erilaisia ratkaisuja lasten hoidon suhteen. Jotkut luottivat siihen, että puoliso hoitaa lapset, mutta pääosin kaikki johtajat olivat sitä mieltä, että työnjako heidän perheessään hoidetaan tasa-arvoisesti. Silti he mainitsivat yleisissä kysymyksissä, että edelleen naisen uran kehittymisen esteenä on perhe-elämän yhteensovittaminen työelämän kanssa. Yleisellä tasolla perhe-elämä oli ongelmallinen, mutta ei kuitenkaan näiden vastanneiden naisten keskuudessa.

*Miksi he ovat johtajia?*

Johtajiksi oli lähdetty pääosin omasta tahdosta, mutta yksi johtaja myönsi, ettei koskaan ollut halunnut johtajaksi. Johtajien ura oli kehittynyt hyvän koulutuksen ja oman tai perheen aktiivisuuden kautta yritysten johtajiksi. Useimmat johtajat olivat halunneet johtajiksi, he kokivat sen mielekkäänä tehtävänä, jossa sai kehittää itseään ja he olivat jo aiemmin suunnitelleet astuvansa johtajan tehtäviin. Yksi vastaajista totesi yrityksen johtamisen olleen elämän pakko.

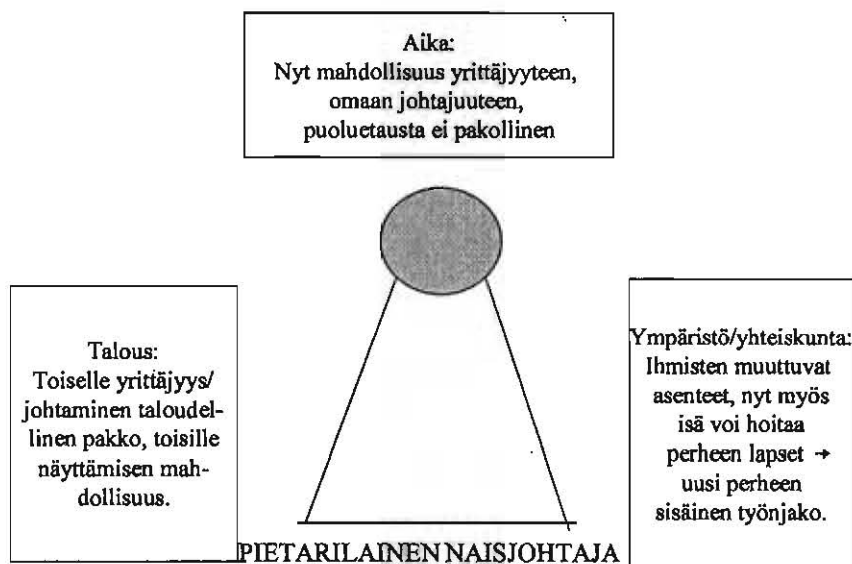
*Mikä on sukupuolen merkitys heidän mielestään venäläisessä yritysmaailmassa?*

Sukupuolta tässä käsiteltiin naisjohtaja lähtökohdasta. Johtaminen on usein ollut miesten alaa, ja erityisesti edelleen huippupaikoille naisjohtajia pääsee erittäin vähän. Venäläisessä yhteiskunnassa on kuitenkin pienyrittäjiä johtajina, jotka elävät käytännön arkea miesvaltaisella johtamisen kentällä. Heidän haastatteluissaan tuli ilmi paljon sukupuoleen liittyvistä asenteista ja tavoista. Naisen asema venäläisessä siirtymätaloudessa näyttää ainakin osittain hyvältä, mutta paljon on parantamista. Asenteissa näytti siltä, että nainen hyväksytään johtajana, mutta käytännössä



edelleen nainen joutuu vakuuttelemaan pätevyyttään. Seuraavassa kuviossa 5. on pyritty tiivistämään tämän tutkielman tulokset. Aspekteiksi otetaan aika, ympäristö ja yrittäjien talous. Ajalla tarkastellaan nykyisyyttä ja menneisyyttä ja siihen liittyvät mahdollisuudet. Yhteiskuntaan liitetään asenteet, kuin valtion tukikin perheille ja naisille. Taloutta katsotaan yrittäjän elinkeinon mahdollisuutena tai välttämättömyytenä.

### Kuvio 5. Pietarilaisen naisjohtajan haasteet ja mahdollisuudet



Edellä esitetyssä kuviossa tulivat pelkistetysti esitetyksi osa niistä haasteista ja mahdollisuuksista, joita kuuluu nykypäivän naisyrittäjän arkeen Pietarissa. Vaikka tämä tutkielma avasi vain pienen osan siitä, mitä on naisjohtajuus siirtymätalouksessa, se kuitenkin loi hyvän pohjan jatkotutkimuksille ja osoitti myös sen, että aihe on ajankohtainen ja erittäin mielenkiintoinen. Tutkielma toi esiin kaksi tärkeää seikkaa: Ensiksikin Venäjällä vasta muodostetaan uusien markkinoiden käytäntöjä ja olisi hyvä, että jo alussa naisten asemaan kiinnitettäisiin huomiota. Asiasta puhutaan Venäjällä julkisuudessa, mutta ei tarpeeksi selkeästi. Lisäksi puheet pitäisi jalkauttaa käytännön tasolle ja julkisuudessa tulisi pitää yllä avoimempaa keskustelua tasa-arvosta, jotta ihmiset suhtautuisivat hyväksyvämmiin naisjohta-

juuteen. Toiseksi Venäjän tilanteen kautta voidaan nähdä myös suomalainen naisjohtajuus uudessa valossa. Osittain ongelmat ovat erilaisia, mutta myös osittain samanlaisia. Suomessa on melko hyvä sosiaalijärjestelmä kannustamassa naisia johtajuuteen, mutta samalla täällä on esteitä organisaatioissa ja muissa yhteiskuntarakenteissa, jotka estävät uran nousun huipulle. Kansainvälinen vertailu tarjoaa siis hyvän tarkastelukulman niin omaan kuin toisen maankin naisjohtajuuteen.

## LÄHDELUETTELO

- Aaltio Iris 2004. Naisyrittäjyys luennot, 21.1.2004, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Aaltio-Marjosola Iris 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. WSOY, Vantaa.
- Aaltio Iris & Kovalainen Anne 2003. Using gender in Exploring Organisations, Management and Change. Teoksessa *The Northern Lights – Organization Theory in Scandinavia*. S.175-197. Toim. Czarniawska Barbara & Sevon Guje. Berling Skogs, Trelleborg, Sweden.
- Aaltio Iris & Mills Albert J. 2002. Organizational culture and gendered identities in context. Teoksessa: *Gender, Identity and the Culture of Organizations*. S.3-18 Ed. Aaltio Iris & Mills Albert J. Routledge, Lontoo.
- Alasuutari Pertti. 1999. Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.
- Alvesson Mats & Billing Yvonne Due, 1992. Gender and Organization: Towards a Differentiated Understand. Lehdessä: *Organization Studies*. Berlin. Vol. 13, nro 1, s.73-104.
- Alvesson Mats & Billing Yvonne Due, 1997 *Understanding Gender and Organizations*. Sage Publications, London.
- Bofit. (Suomen Pankin Siirtymätalouksien tutkimuskeskus) 2004. *Russia Review*, nro 1.
- Bäckman Johan 1997. Liikkeenjohto Venäjän muutoksessa. WSOY, Porvoo.
- Chinyaeva Elena 1998. An Identity of One's Own. Lainattu 6.4.2004 <http://www.tol.cz/look/Transitions/article.tpl> s.1-4
- Chirikova A. 2001. Woman as a Company Head. Lehdessä: *Problems of Economic transition*. Vol. 43, nro 9, s.6-19.
- Fiilin, Petri 1997. Nainen nousee. Lehdessä *Fakta* nro 3 s.34-35.
- Geertz Clifford. 1973. *The Interpretation of Cultures*. A Division of HarperCollins Publishers, Yhdysvallat.
- Gundry, Lisa K. & Ben-Yoseph, Miriam & Posig, Margaret. 2002. The status of women's entrepreneurship: Pathways to future entrepreneurship development and education. *New England Journal of Entrepreneurship*. Vol. 5, nro 1, s.39-52.
- Gvozdeva Elena S. & Gerchikov Vladimir I. 2002. Sketches for a Portrait of Women Managers. Lehdessä: *Russian Social Science Review*. Vol. 43, nro 4, s. 72-85.

Hirsjärvi Sinikka & Hurme Helena. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Izymov Alexei & Razumova Irina 2000. Women entrepreneurs in Russia: Learning to survive the market. Journal of Developmental Entrepreneurship. Vol. 5, nro 1, s.1-19.

Kauppalehti. Naisia vähän pk-yritysten johdossa. 19.5.2004. s. 14

Kauppa- ja teollisuusministeriö 2003. Yrittäjyyskatsaus 2003. Verkossa: [http://www.ktm.fi/chapter\\_files/Yrittajyyskatsaus\\_9.12.2003.pdf](http://www.ktm.fi/chapter_files/Yrittajyyskatsaus_9.12.2003.pdf) Lainattu 23.2.2004

Kets de Vries Manfred F. R. 2000. A Journey into the "Wild East". Leadership Style and Organizational Practices in Russia. Organizational Dynamics Vol. 28, nro 4, s. 67-81.

Kivinen Markku & Nikula Jouko 2004. Transition tutkimus. Julkaisematon.

Kovalainen Anne 1997. Yrittäjyys, organisaatio ja sukupuoli – naisten työn muuttuva kuva. Kirjassa Organisaatio ja Yrittäjyys. toim. Iris Aaltio-Marjosola. WSOY, Juva.

Korabik Karen 1999. Sex and Gender in the New Millenium. Teoksessa: Handbook of Gender & Work. Toim. Gary N. Powell. Sage Publications, London.

Kuzmichenko Svetlana 2003. Business Education in Russia and the Russian Far East. s.1-7. <http://www.bisnis.doc.gov/bisnis> Lainattu 1.4.2004.

Lavikka Riitta 2003. Tasa-arvosta työkalu laatutyöskentelyyn? Luentomonisteesa: Naiset, miehet ja johtamiskäytännöt. Digipaino Oy, Lappeenranta.

Linnatsalo Saara. 2002. Kasvatuksellinen hyväksyntä ja torjunta kolmessa sukupolvessa. Oulun yliopisto. Lainattu 3.5.2004.  
<http://herkules.oulu.fi/isbn9514268660/html/x576.html#AEN607>

Lipiäinen Toivo 2000 Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituhanella. Gummerus Oy, Jyväskylä.

Liuhto Kari 2001. Ex-Soviet Enterprises and Their Managers Facing the Challenges of the 21st century. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lappeenranta.

Luukkanen, Arto. Sosiologeja vakoilupuuhiissa. Helsingin sanomat 29.3.2004. s. 4.

Martin Roderick 2002. Politicized managerial capitalism: Enterprise structures in post-socialist Central and Eastern Europe. Journal of Management Studies. Vol. 39, Nro 6 s. 823-839.

Meshcherkina Elena Y. 2000. Women in the Labor Market in Russia. Viitattu 8.3.2004. [http://www.vifu.de/ifu-today/schriftenreihe/becker-schmidt\\_lese1.pdf](http://www.vifu.de/ifu-today/schriftenreihe/becker-schmidt_lese1.pdf)

Meyer Klaus 1998. Enterprise Transformation and Foreign Investment in Eastern Europe. *Journal of East-West Business* Vol. 4, nro ½, s.7-27.

Naiset, miehet ja johtamiskäytännöt – luennot. Syksy 2003. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Nurmi Raimo 2000. Johtaminen ympäristössään. Tammer-Paino, Tampere.

OECD 2002. Economic Survey Russia 2001-2002. Osoitteessa: [www.oecd.org](http://www.oecd.org). Lainattu 23.2.2004.

Orhan Muriel & Scott Don 2001. Why women enter into entrepreneurship: An explanatory model. Lehdessä: *Women in Management Review* Vol. 16, nro 5/6, s. 232-254.

Powell Gary N. 1999. Reflections on the Glass Ceiling. Teoksessa *Handbook of Gender & Work*. Toim. Gary N. Powell. Sage Publications, London.

Protasova, Ekaterina. 2000. Mistä vitseissä on kysymys? Teoksessa *Venäläinen ruletti*. Helsinki.

Rautava Jouko & Sutela Pekka 2000. *Venäläinen markkinatalous*. WSOY, Porvoo.

Salmi Asta 2000. Transformation in Russia: Emerging Markets or Evolving Networks? Teoksessa: *Russia: More different than most*. Toim. Kangaspuro Markku. s. 137–168. Gummerus Oy, Saarijärvi.

Salmi Asta & Bäckman Johan 1999. Personal relations in Russian business: two circles. Teoksessa: *Institutions and Post-Socialist Transition*. Toim. Kosonen Riitta & Salmi Asta. s.139–168. HeSe Print, Helsinki.

Shama Avraham 2001. Private sector management: The case of Russia. *Journal of Small Business Management* Vol. 39, nro 2, s. 183-193.

Sutela 1999. Russia's economic system. Teoksessa: *Institutions and Post-Socialist Transition*. Toim. Kosonen Riitta & Salmi Asta. s.11–31. HeSe print, Helsinki.

Tiusanen Tauno 2001. Jatkuuko Venäjän talouden nousu? Teoksessa: *Ennakoi muutokset Venäjällä*. toim. Karppinen Tanja & Pätilä Antti. s.1-5. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lappeenranta.

Uhlenbruck Klaus & Meyer Klaus E. & Hitt Michael A. 2003. Organizational Transformation in Transition Economies: Resource-based and Organizational Learning Perspectives. *Journal of Management Studies* Vol. 4, nro 2, s.257-282.

Wells Betty L. & Pfantz Tamara J. & Bryne Jennifer L. 2003. Russian women business owners: Evidence of entrepreneurship in a transition economy. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol 8, nro 1, s. 59–67.

Wicks David & Bradshaw Pat 2002. Investigating gender and organizational culture. Teoksessa: *Gender, Identity and the Culture of Organizations*. s.137-159. Ed. Aaltio Iris & Mills Albert J.

Wolfgang Pindur, Sandra E. Rogers & Pan Suk Kim 1997. The history of management: a global perspective. Lehdessä: *Journal of Management History* Vol. 1, nro 1, s. 59-73.

Yegorov Igor 2001. Development of Small and Medium Enterprises in Russia. Lainattu 20.2.2004. Osoitteessa:  
<http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/country/0111SMERussia.htm>

Ylinenpää Håkan & Chechurina Maya 2000. Perceptions of female entrepreneurship in Russia. Osoitteessa: [www.ies.luth.se/org/Rapporter/AR2000\\_45.pdf](http://www.ies.luth.se/org/Rapporter/AR2000_45.pdf). Lainattu 23.2.2004.

Young Katherine 1996. Loyal wives, virtuous mothers. *Russian life*. Vol. 39, nro 3, 1-7s.

**LIITTEET****Liite 1****Kirjalliset kysymykset**

1. Minä vuonna olet syntynyt?
2. Kerro lyhyesti elämäsi historia eli mitä olet aiemmin tehnyt?
3. Mikä on koulutuksesi? (kirjoita kaikki koulut joissa olet opiskellut)
4. Oletko saanut erityisesti koulutusta yrityksen johtamiseen tai yrittäjyyteen? (myös lyhyet kurssit ja teemapäivät käyvät)
5. Jos olet saanut taloudellista koulutusta, niin voitko lyhyesti kertoa siitä?
6. Missä työpaikoissa olet ollut aiemmin töissä?
7. Onko sinulla perhettä? Ketkä kaikki kuuluvat perheeseesi?
8. Miten hoidatte työnjaon perheessä?
9. Mikä on vanhempiesi ammatti ja koulutus?
10. Miten vanhempasi ovat suhtautuneet sinun valintaasi alkaa yritysjohtajaksi?
11. Minä vuonna yrityksesi on perustettu?
12. Miten paljon sinulla on alaisia?
13. Mikä on yrityksen toimiala?
14. Mistä yrityksenne on saanut alkurahoituksen?
15. Ketkä ovat yrityksen asiakkaita?
16. Kirjoita lyhyt kuvaus yrityksen historiasta ja siitä, mitä se nykyään tekee.

**Liite2****Haastattelun teemakysymykset*****Yrittäjäyys:***

1. Miksi aloit yrittäjäksi?
2. Mitkä ovat mielestäsi yrityksen vaikeimmat vastoinkäymiset? Entä tärkeimmät menestyshetket?
3. Kuka/ketkä kannustavat yritystoiminnassa?
4. Auttaako vaiko häiritseekö perhe työtäsi?
5. Ketkä ovat tärkeimmät yhteistyötoimijat/avainhenkilöt yrityksellesi?
6. Arvostetaanko yrittäjyyttä Venäjällä? (entä Pietari) Ja millaista yrittäjyyttä Venäjällä arvostetaan?
7. Minkälaiset yritykset mielestäsi menestyvät Venäjällä?

***Johtaminen:***

8. Minkälaista johtajuutta Venäjällä arvostetaan?
9. Miten ja miksi sinusta tuli johtaja? Halusitko johtajaksi?
10. Mitä johtajuus sinulle merkitsee?
11. Kuvaile johtamistyylysi, osaatko kertoa?
12. Mikä johtamisessa on helppoa, mikä vaikeaa? Kerro esimerkkejä.
13. Miten näet Venäjän siirtymän markkinatalouteen - onko se vaikuttanut johtamiseesi? Jos on vaikuttanut, niin miten?
14. Miten mielestäsi johtajuus ja yrittäjäyys sopivat yhteen?
15. Miten venäläiset suhtautuvat naisjohtajiin ja naisyrittäjiin?

***Sukupuoli:***

16. Onko miehen helpompi olla yritysjohtaja kuin naisen Venäjällä? Entä tällä toimialalla?
17. Onko miehen helpompi edetä työurallaan? Miksi?
18. Oletko kokenut sukupuolen olevan haittaava tai edesauttava tekijä esim. rahoitusta hakiessa tai virastossa asioidessa? Kerro esimerkkejä.



19. Onko helpompaa johtaa naisia vai miehiä?
20. Oletko kokenut muiden johtajien johtamistapojen liittyvän sukupuoleen?
21. Käsitelläänkö julkisuudessa sukupuolten välistä tasa-arvoa? Vaikuttaako se liiketoimintaan?
22. Onko mielestäsi eroja alueiden välillä Venäjällä suhtautumisessa sukupuoleen?
23. Mitä odotat tulevaisuudelta yrityksen ja oman kehityksesi kannalta?
24. Onko venäjän kielessä anekdootteja, jotka kuvaisivat joko johtamista, yrittäjyyttä tai sukupuolta joko erikseen tai yhdessä?