

Jonna Tapaninen

SUKUPUOLITTUNEEN

JOHTAJUUSKUVAN RAKENTUMINEN

MEDIA-AINEISTOSSA

Narratiivinen analyysi Marimekon

toimitusjohtajavaihdoksen uutisoinnista

vuosina 2007–2009

Pro gradu- tutkielma

Johtaminen

Syksy 2013

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: SUKUPUOLITTUNEEN JOHTAJUUSKUVAN RAKENTUMINEN MEDIA-AINEISTOSSA Narratiivinen analyysi Marimekon toimitusjohtajavaihdoksen uutisoinnista vuosina 2007–2009

Tekijä: Jonna Tapaninen

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu –työ X Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 74

Vuosi: 2013

Tiivistelmä: Tässä Pro gradu- tutkimuksessa tutkin median tuottamaa sukupuolittunutta johtajuuskuvaa Marimekon toimitusjohtajan vaihdoksen uutisoinnissa vuosina 2007–2009. Tämän tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä siitä, millaisia sukupuolittuneita merkityksiä mediassa rakentuu johtajuudelle.

Tätä aihetta lähdin selvittämään hankkimalla aineistoni sanomalehtien digitaalisesta tietokannasta. Aineistokseni muodostui 32 lehtiartikkelia, jotka keräsin Helsingin Sanomista, Talouselämästä, Taloussanomista ja Kauppalehdestä. Analysoin aineistoni narratiivisen analyysin keinoin, jonka pohjalta rakensin kaksi tarinaa; toisen Kirsti Paakkasesta ja toisen Mika Ihamuotilasta. Tarinoiden tarkoituksena on tuoda lukijalle ymmärrys siitä, minkälaista kuvaa media rakentaa Kirsti Paakkasesta ja Mika Ihamuotilasta. Tarinat tuottavat kronologisen kuvauksen toimitusjohtajista ja toimitusjohtajan vaihdokseen liittyvistä tapahtumista. Tarinat eivät sinällään kuvasta sitä, miten sukupuolittunutta johtajuuskuvaa mediassa rakennetaan, mutta niiden tarkoituksena on auttaa lukijaa kiteyttämään johtajuuden sukupuolittuneet merkitykset. Aineistostani tunnistin seuraavat johtajuuden sukupuolittuneet merkitykset: edestä johtaminen, vahva bisnesosaaminen, tunteellisuus ja perheen merkitys. Seuraavaksi käsittelen näitä teemoja erikseen omilla alaluvuillaan.

Aineistostani käy ilmi, että media rakentaa hyvin rikkonaista ja epäyhtenäistä kuvaa johtajuudesta ja sen sukupuolittuneisuudesta. Media liittää kumpaankin toimitusjohtajaan stereotyyppisiä kuvauksia sukupuolesta ja johtajuudesta, toisaalta heidän nähdään toimivan sukupuolelleen vastaisella tavalla johtamistyössään. Media kuitenkin pyrkii kyseenalaistamaan Mika Ihamuotilaa johtajana hänen sukupuolensa vuoksi, sillä median mielikuvaan johtajuudesta vaikuttaa vahvasti Marimekon aikaisempi johtajuushistoria.

Avainsanat: sosiaalinen sukupuoli, johtajuus, narratiivisuus, media

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi _X_

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi ___

(vain Lappia koskevat)

KIITOKSEN SANOJA

Tutkimusmatkani on ollut hyvin kuoppainen ja täynnä vastoinkäymisiä. Haluan kiittää perhettäni ja ystäviäni kannustamisesta ja suuresta tuesta, joita olette minulle osoittaneet graduani tehdessä. Erityisesti haluan kiittää Hannua, joka on joutunut kokemaan ja kanssaelämään suurimman mielipahan ja ahdistuksen, jota graduni on hetkittäin minulle aiheuttanut.

Suurin kiitos kuitenkin kuuluu ohjaajalleni Pikka-Maaria Laineelle, joka on auttanut ja tsempannut minua suorittamaan graduni kunnialla loppuun. Ilman ohjaajaani, en olisi koskaan saanut Pro gradu- tutkielmaani valmiiksi. Parempaa ohjaajaa en olisi voinut toivoa!

Itävallassa Grazissa 28.10.2013

Jonna Tapaninen

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	7
2 Kirjallisuuskatsaus.....	10
2.1 Sosiaalinen sukupuoli käsitteenä.....	10
2.2 Katsaus sukupuolitutkimukseen organisaatio- ja johtamiskirjallisuudessa.....	11
2.3 Sukupuolittuneen organisaation tulkinnallinen tutkimus	13
2.4 Sukupuolittuneen johtajuuden rakentuminen	17
2.5 Media rakentaa merkityksiä organisaatioelämästä	20
2.6 Media ylläpitää kuvaa perinteisestä roolijaosta sukupuolten välillä	21
2.7 Media uudelleen tuottaa stereotyyppistä johtajuuskuvaa	24
2.8 Yhteenveto aikaisemmasta tutkimuksesta	28
3 Menetelmät	31
3.1 Tieteenfilosofisena suuntauksena sosiaalinen konstruktionismi	31
3.2 Narratiivi käsitteenä.....	32
3.3 Narratiivinen tutkimus organisaatiotutkimuksessa.....	34
3.4 Tutkijan positio narratiivien rakentajana.....	36
3.5 Tutkimuskohteen kuvaus.....	37
3.6 Aineisto.....	39
3.7 Aineiston analysointi	40
3.8 Tutkimuksen eettinen kestävyys.....	42
4 Marimekon toimitusjohtajien tarinat	44
4.1 Yksinvaltiass rautarouva	44
<i>Monen vuoden etsintä on tullut päätökseen</i>	44
<i>Marimekko on aina ollut sydämen asia</i>	45
<i>On aika väistyä</i>	46
<i>Pettymys valtaa mielen</i>	47

<i>Lopuksi kaikki meni niin kuin pitikin</i>	48
4.2 Perintöprinssi	48
<i>Halu olla osa jotain suurta ja suomalaista</i>	48
<i>Epäilyksien ja pettymysten varjoissa</i>	51
<i>Paljon vastuuta alaisilleen</i>	52
<i>Koen, että Marimekko on minun yritykseni</i>	53
<i>Give me a chance</i>	54
5 Pohdintaa johtajuuden sukupuolittuneiden käytänteiden rakentumisesta media-aineistossa	55
5.1 Johdetaan edestä	55
5.2 Vahvan bisnesosaamisen tärkeys.....	57
5.3 Tunteet pelissä	59
5.4 Perhe aina ensin	61
6 Tutkimuksen anti	62
6.1 Yhteenveto.....	62
6.2 Johtopäätökset	64
6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	65
Lähteet	67

1 Johdanto

Sukupuolen tutkimus on tullut osaksi johtajuustutkimusta 1970-luvulla, jolloin ensimmäiset tutkimukset ovat keskittyneet vertailemaan naisia ja miehiä johtajina sukupuolen ollessa muuttujana. Tällainen tutkimus on suurimmaksi osaksi mittausmenetelmätutkimusta ja perustuu mies- ja naisjohtajien stereotyypittelyyn. Miesjohtajien nähdään toimivan miehille totutulla tavalla ja naisjohtajien toimittavan naiseutta johtajuustyössään. Ongelmallista tällaisessa tutkimuksessa kuitenkin on se, että vertailuun keskittyminen ei tutki johtajuutta ilmiönä, eikä se myöskään tarkastele sitä, miten johtajuus rakentuu tietyssä organisaationalisessa kontekstissa. (Lämsä 2010, 297–298.)

Kun sukupuoli ymmärretään sosiaalisena prosessina, pääsemme irti ajatuksesta, jossa ihmiset toimivat biologiselle sukupuolelleen tyypillisellä tavalla. Sukupuolta tuotetaan ja määritellään historiallisesti erityisissä ja paikallisissa kulttuurisissa konteksteissa, puheessa, teksteissä ja merkityksellistävissä käytännöissä. Tällöin sukupuolen merkitykset ovat vaihtuvia ajassa ja paikassa, jolloin sukupuoli nähdään tekemisenä, ei pysyvinä miehisyiden ja naiseuden kategorioina. (Pini 2005, 76.) Liike-elämässä on perinteisesti vallinnut käsitys siitä, että johtaminen on miehinen ammatti ja johtajuus assosioidaan miehiin ominaisuuksiin (Oakley 2000; Vinnicombe & Singh 2002; Eagly 2007). Miehisyys ja maskuliinisuus nähdään olevan itsestään selvä ja pysyvä osa nykyaikaista organisaatiota. Kun johtajuus ja sukupuoli ymmärretään käytänteenä, jota tuotetaan ja uudelleen tuotetaan jokapäiväisessä toiminnassa, voidaan kiinnittää huomiota tapoihin, joilla miehisyys rakennetaan itsestäänselvydeksi ja arvostetuksi johtajuuden elementiksi (Collinson & Hearn 1994.) Näin saadaan näkyväksi se, miten sukupuolten välistä epäsymmetriaa tuotetaan johtamisen päivittäisissä käytännöissä sekä johtamista koskevissa kirjoituksissa, puheissa, kuvissa ja muissa symboleissa (Lämsä 2010, 300).

Medialla on suuri vaikutus siihen, minkälaisia mielipiteitä ihmiset muodostavat asioista. Media valitsee mistä asioista se kirjoittaa, miten kirjoittaa ja mitkä asiat jätetään sanomatta. Mediatekstit eivät sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti kuvasta todellisuutta, vaan ne rakentavat todellisuudesta omia versioitaan, jotka vaikuttavat siihen, millä tavoilla asioista puhutaan ja ajatellaan (Fairclough 1997, 136). Media ei siis pelkästään muovaa olemassa olevia mielipiteitä, vaan se myös luo niitä. Kielenkäyttö rakentaa esimerkiksi erilaisia uskomuksia ja identiteettejä, jotka muokkaavat kuvaamme todellisuudesta (Fairclough 1997; Hellgren ym. 2002.) Tällä tavoin media vaikuttaa myös siihen millä tavalla me määritämme johtajuutta ja sen sukupuolittuneisuutta.

Tässä Pro gradu- tutkimuksessa keskityn tutkimaan minkälaista johtajuutta ja sen sukupuolittuneisuutta media rakentaa. Omaksi tutkimuskohteekseni olen valinnut suomalaiset päivittäis- ja liike-elämäjulkaisut. Erityisesti tarkastelen sitä, minkälaista sukupuolittunutta johtajuuskuvaa media rakentaa Marimekon toimitusjohtajien vaihdoksessa vuosina 2007–2009. Marimekko on yksi tunnetuimmista suomalaisista yrityksistä, jonka historia on monivivahteinen. Marimekko on kooltaan perinteinen pk-yritys, mutta suomalaisten sydämissä kokoaan paljon suurempi. Marimekkoon latautuu paljon tunnetta ja suomalaista design-osaamista. Tutkimukseni koostuu uutisartikkeleista, joissa käsitellään Marimekon toimitusjohtajien Kirsti Paakkasen ja Mika Ihamuotilan vallanvaihdosta. Olen ottanut mukaan tutkimukseeni artikkeleita, jotka käsittelevät sekä vaihdoksen edeltävää että jälkeistä aikaa. Tutkimukseni pyrkii vastaamaan kysymykseen:

- **Minkälaista sukupuolittunutta johtajuuskuvaa media rakentaa?**

Toteutin tutkimukseni keräämällä lehtien digitaalisista tietokannoista 32 artikkelia liittyen Marimekon toimitusjohtajien vaihdokseen. Lehtiartikkeleista kerätyn aineiston analysoin narratiivisen analyysin keinoin. Aineistostani muodostin kaksi tarinaa, toisen Kirsti Paakkasesta ja toisen Mika Ihamuotilasta, joissa käy ilmi, minkälaisia merkityksiä media rakentaa johtajuuden sukupuolittuneisuudelle. Uutisartikkelien pohjalta kokoamieni

tarinoiden pohjalta on havaittavissa, että toimitusjohtajien kuvaukset eivät ole yksiselitteisiä tai yhtenäisiä. Molempien toimitusjohtajien kohdalla voidaan havaita median liittävän stereotyyppisiä käsityksiä sukupuolittuneesta johtajuudesta; toisaalta voidaan nähdä molempien tekevän johtajuutta eri tavalla kuin heidän sukupuolelleen vallalla olevan käsityksen mukaan olisi tyypillistä tehdä. Huomionarvoista on, että media kyseenalaistaa Mika Ihamuotilan johtamisroolin hänen sukupuolensa vuoksi.

Tutkimukseni rakentuu siten, että seuraavassa luvussa käsittelem tutkimukseni kannalta keskeistä aikaisempaa kirjallisuutta. Luvussa kolme käsittelem tutkimusmetodologiaan liittyvät valinnat ja tutkimusetiikan näkökulmia. Luvussa viisi esittelen aineiston pohjalta rakennetut tarinat, jonka jälkeen luvussa kuusi on pohdintaa median roolista sukupuolittuneiden käytänteiden uusintamisessa. Viimeiseksi luvussa seitsemän käsittelem tutkimuksen antia esittämällä yhteenvedon, johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 Kirjallisuuskatsaus

2.1 Sosiaalinen sukupuoli käsitteenä

Sukupuolen tutkiminen organisaatiotutkimuksessa ei ole uusi asia. Sitä on tutkittu monesta eri näkökulmasta monin eri menetelmin. Suurin ero tutkimuksissa on siinä, miten sukupuoli määritellään. (Calas & Smirch 2006, 287.) Yhteiskuntatieteiden ja humanitaaristen julkaisujen kirjoittajat alkoivat 1990-luvulla käsitteellistää sukupuolta dynaamisena prosessina eli käytänteinä: mitä ihmiset sanovat ja tekevät pysyvien ominaisuuksien lisäksi ja mitä on opittu yhteiskunnallisen sosialisoinnin myötä (Martin 2003, 342). Sanalla ”gender” näin ollen viitataan sukupuoleen sosialisoinnin ja kokemuksen tuotoksena. Tällöin viitataan sosio-kulttuuriseen sukupuolierojen rakentumiseen ja siihen, minkä nähdään olevan sopivaa tai tyypillistä toiselle sukupuolelle, ilman että siihen vaikuttaisi ihmisen biologinen sukupuoli (West & Zimmermann 1987, 137). Jos ihminen kuulostaa ja näyttää mieheltä, hänen oletetaan olevan mies ja käyttäytyvän miehille sopivalla tavalla eli hänen uskotaan osallistuvan neuvoteltuihin miehiin käyttäytymistapoihin. Kuitenkin hänellä on toisin tekemisen mahdollisuus, eli hän voi päättää tehdä vastoin miehistä sukupuoli-identiteettiä. (Mavin & Grandy 2012, 220.) Näin ollen sukupuoli ei ole ihmisten ominaisuuksia, vaan se on jotain mitä tehdään ja se saa merkityksensä suhteissa, käytänteissä ja prosesseissa.

Sosiaalinen sukupuoli ei siis ole ihmisen omistamaa, vaan se on jotain mitä teemme jokapäiväisessä todellisuudessa, ja jolle annamme merkityksiä jokapäiväisessä kanssakäymisessä toistemme kanssa. Sukupuolikäytännöt, sukupuolittuneet käytännöt ja sukupuolittavat käytännöt ovat kulttuurisesti, sosiaalisesti, narratiivisesti, diskursiivisesti ja fyysisesti luokittelevaa toimintaa. Ne ovat sosio-historiallinen repertuaari toimintaa tai käyttäytymistä – puhetta, kirjoitusta, kehollista toimintaa ja tulkintaa, joiden kautta ihmiset panevat täytännön näitä vakiintuneita tapoja toimia tilanteissa tai kohtaamisissa sukupuoli-instituutioiden kanssa. Näin ihmisillä nähdään olevan myös toimijuutta eli kapasiteettia tehdä tai olla mukana toiminnassa, kuin myös kieltäytyä toimimasta.

(Gherardi & Poggio 2001, 247; Martin 2003, 351 & 354–355; Martin 2006, 257.) Sukupuoli on siis jotain mitä tehdään, ei jotain mikä olisi pysyvä kategoria miehisyyttä tai naiseutta (Pini 2005, 76).

2.2 Katsaus sukupuolitutkimukseen organisaatio- ja johtamiskirjallisuudessa

1970-luvulla sukupuolitutkimus on tullut yleiseksi osaksi organisaatiotutkimusta ja johtajuustutkimusta (Broadbridge & Simpson 2011, 632). Pitkään organisaatiotutkimuksen on vallannut käsitys siitä, että naiset eivät kuulu organisaatioelämään, sillä heidän paikkansa on kotona, ja miesten kuuluu olla perheen elättäjiä. Nykyisin käsitys ei ehkä enää ole näin karkea, mutta edelleen on tutkimuksista havaittavissa, että naiset kokevat enemmän epätasa-arvoa työasemassa, palkkauksessa ja perhe-elämän ja työn yhteensovittamisessa. (mm. Calás & Smircich 2006, 285; Lämsä & Siintonen 2001, 255–256).

Perinteisesti johtamiskirjallisuus on kirjoitettu miehille ja miehistä ja naiset ovat puuttuneet kirjallisuudesta täysin. Kirjallisuudessa johtajat ovat miehiä ja johtajuus on maskuliinista ja yksilökeskeistä. Kun sukupuolitutkimus on tullut osaksi johtajuustutkimusta, ollaan oltu kiinnostuneita siitä, miten mies- ja naisjohtajat ovat yhtäläisiä ja eroavaisia käytökseltään ja osaamiseltaan. Etenekin miesten ja naisten käyttäytymisen ja johtamistyylin välisiä eroavaisuuksia on tutkittu eri mittausmenetelmin (kts. mm. Wajcman 1996; Eagly & Carli 2003). Nämä tutkimukset perustuvat niin sanottuun sukupuoliseen stereotyyppittelyyn (Powell et al. 2002), jossa miesten ajatellaan olevan itseohjautuvampia, aggressiivisempia, karkeampia käytökseltään ja kieleltään kuin naiset. Naiset puolestaan nähdään tunteellisempina ja intohimoisempina (Vechhio 2002, 649). Kun miehet on perinteisesti nähty karismaattisina ja jopa pelkoa herättävinä johtajina, naisiin on liitetty muutosjohtajuuden ominaisuuksia, joita ovat muun muassa työntekijöiden motivoiminen, kuunteleminen, yhteishengen luominen sekä työntekijöiden osallistaminen (Fondas 1997).

Miesjohtajat nähdään yksilökeskeisinä ja heidän suhde valtaan tarkoittaa dominointia ja kykyä kontrolloida, naisjohtajien suhde valtaan nähdään paljon relaationalisempana. (Billing & Alvesson 2000, 147). Tällainen tutkimus kuitenkin stereotyyppittää mies- ja naisjohtajia ja uusintaa näin käsitystä siitä, että mies- ja naisjohtajat ovat joko samanlaisia tai erilaisia. Tällaisella tutkimuksella ei lisätä ymmärrystä siitä, miten miesten ja naisten välisiä epätasa-arvoisuuksia tuotetaan organisaatioissa.

Yleisesti organisaatioiden on esitetty olevan sukupuolineutraaleja. On kuitenkin huomattu, että organisaatiot piilevästi uudelleentuottavat sukupuolten välistä eroavaisuutta (Beindl 2008, 51). Nykyisessä organisaatiotutkimuksessa on huomattu, että organisaatioissa vallitsee erilaisia käsityksiä ja käytänteitä, jotka luovat epätasa-arvoisuutta miesten ja naisten välille. Vaikka sukupuolijakauma organisaatioissa sinällään olisi tasapuolista, työtehtävissä epätasa-arvoisuus tulee esille. Erilaiset asemat työssä ja yksityiselämässä (työn- ja perhe-elämän tasapaino) saavat aikaan epätasa-arvotilanteita. Miehet ovat johtotehtävissä, kun naiset tekevät suorittavaa työtä. Vaikka naiset pääsisivät etenemään urallaan, heitä ei kohdella samalla tavalla kuin miehiä, vaan heidän oletetaan saaneen ylennys sukupuolen perusteella (tokenismi) tai heihin kohdistuu epäilyksiä liittyen taitoihin ja osaamiseen. (Benschop & Doorewaard 1998, 792 & 798.)

Yleisesti puhutaan lasikattoefektistä kun naiset kohtaavat organisaatiossa olevia käsityksiä ja käytänteitä, jotka estävät heidän etenemisen urallaan. Miesten on helpompi päästä korkeampiin työtehtäviin kuin naisten, koska heidän koetaan istuvan paremmin organisaation muottiin ja heitä pidetään itseohjautuvimpina uran suhteen kuin naisia. (Kumra & Vinnikombe 2008.) Vakiintuneet käsitykset johtajuudesta pitävät yllä mielikuvaa miesjohtajista, mikä estää naisten palkkaamista huippujohtotehtäviin (Tienari et al. 2013, 58). Naiset yleensä pääsevät keskijohdon tehtäviin, mutta kyseen ollessa korkeamman tason johtotehtävistä, miehet tulevat valituiksi naisia useammin (Billing 2011, 299; Brannan & Priola 2012, 122; Tienari et al. 2013). On hyvin paradoksaalista, että miesten ja naisten osaaminen organisaatiossa nähdään tasavertaisina, mutta sukupuoli

on kuitenkin ratkaiseva tekijä, kun on kyse huippujohtajan paikoista. (Pesonen et al. 2009, 340).

Miesten valta ja miehiset arvot nähdään pysyvänä osana organisaatioita, mutta erityisesti miehisyyttä ja miehisiä arvoja pidetään itsestäänselvyytenä organisaatioissa. Organisaatiotutkimusta tulisikin tehdä siten, että nämä vakiintuneet käsitykset ja käytänteet saadaan näkyviksi, jotta voidaan ymmärtää, miten nämä käytänteet luovat epätasa-arvoisuutta naisten ja miesten välille (Collinson & Hearn 1994).

2.3 Sukupuolittuneen organisaation tulkinnallinen tutkimus

Sukupuolikäytännöt ovat siis osa organisaatioelämää ja ne ovat muuttuvia eri organisaationalisissa konteksteissa. Tutkimuksissa on todettu, että nämä käytännöt rakentavat epätasa-arvoisuutta miesten ja naisten välille: miesnormi nähdään pysyvänä osana nykyaikaista organisaatioelämää ja naiset ovat alisteisia suhteessa valtaan. Sukupuolen rakentuminen ei aina ole täydellistä ja helppoa, eivätkä organisaation käytännöt välttämättä tue sukupuolen rakentumista siten kuin se luonnostaan tulisi suorittaa. (Priola 2004, 421–423; Pullen & Simpson 2009, 580; Lupton 2000, 35.)

Kaikki organisaatiot eivät välttämättä tue miehisiä arvoja, joka voi vaikeuttaa miesten sukupuoli-identiteetin rakentumista. Alvesson (1998) tutkiessaan ruotsalaista mainostoimistoa ja sukupuoli-identiteettien rakentumista, huomasi, että organisaatiossa vallitsee mielenkiintoinen ristiriita töiden jakautumisen ja organisaation ilmapiirin kanssa. (Alvesson 1998, 988.) Miehet mainostoimistossa toimivat johtotehtävissä ja naiset tekivät suorittavaa työtä, mikä viittaa hyvin patriarkaaliseen, perinteiseen miesten arvojen dominoivaan organisaatioon (Alvesson 1998, 986). Kuitenkin organisaatiokonteksti itsessään ei tukenut miehisen identiteetin rakentumista hyvin, vaan organisaatiossa vallitsivat hyvin feminiiniset arvot. Työ perustui intuitioon ja tunteeseen, jolloin

organisaatio näyttäytyi hyvin anti-byrokrattisena. Miehet joutuivat vaihtelevaan maskuliinisten ja feminiinisten subjektipositoiden välillä selviytyäkseen työstään. Sekä miehet että naiset organisaatiossa osallistuivat sukupuolen rakentumiseen, mutta epäsymmetrisellä asemalla valtaan. (Alvesson 1998, 998–999.) Vaikkakaan tässä tapauksessa ei ollut näytteitä sukupuolisyrynnästä, Alvesson toteaa, että se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että organisaatiot yleisesti nähtäisiin feminiinisinä tai naisille sopivina paikkoina (Alvesson 1998,1000).

Ely ja Meyerson (2000a) tutkivat narratiivisella tutkimusotteella tuotanto- ja vähittäismyyntiyritystä, joissa sukupuolten välinen epätasa-arvo on sekä toiminnallista että hierarkkista organisaatiokontekstissa. Organisaatioissa naiset tekevät suorittavaa työtä ja heidän on hankala sopeutua organisaatiossa oleviin miehisiin toimintatapoihin yletäkseen urallaan. Heidän tutkimuksensa tarkoituksena on koota tarinat organisaation käytänteistä, jotka systemaattisesti heikentävät naisten menestymistä organisaatiossa sekä käytänteistä, jotka tekevät tehokkaan työskentelyn hankalaksi organisaatiossa. Näiden tarinoiden avulla he yrittävät osoittaa yrityksen johdolle, miten sukupuolten välistä epäsymmetriaa tuotetaan organisaation käytänteissä. (Ely & Meyerson 2000, 600–601.) He kuitenkin epäonnistuivat saamaan aikaan muutosta organisaatiossa, sillä johdon oli hyvin vaikea reflektoida omaa käyttäytymistään sukupuolisyryntänä. Pohtiessaan muutoksen epäonnistumista, he kuitenkin kannattavat narratiivien ylläpitämistä organisaatiossa, sillä narratiivien avulla organisaation jäsenet tekevät ymmärrettäviksi itsensä ja toistensa kokemuksia organisaatiossa. Tämä ymmärtämisen prosessi kuvastaa ja rakentaa ihmisten tietoa organisaatiosta, itsestään ja muista organisaatiossa olevista jäsenistä. Narratiivit eivät täten ole vain kerrottuja tarinoita sosiaalisessa kontekstissa, vaan ne ovat sosiaalisia käytänteitä, jotka ovat sosiaalisen kontekstin olennaisia osia. (Ely & Meyerson 2000, 604.) Narratiivit sosiaalisina käytänteinä tekevät sukupuolittuneista organisaationalisista prosesseista läpinäkyviä. Narratiivien avulla voidaan nähdä, mikä on mahdollista miehelle ja naiselle ja mitkä merkitykset ovat mahdollisia maskuliinisuudelle ja feminiinisyydelle tietyssä organisaatiossa. (Ely & Meyerson 2000, 603.) Tämän tutkimuksen anti on se, että organisaatioissa olevat sukupuolittuneet käytänteet voidaan tunnistaa. He ehdottavat etenkin, että narratiivinen tutkimusote on hyvä tapa tehdä tulkinnallista tutkimusta, jonka avulla nämä käytänteet saadaan näkyviksi.

Myös Gherardi & Poggio (2001) ovat käyttäneet narratiivista tutkimusotetta tutkiessaan naisten ja miesten tarinoiden kautta, miten epätasa-arvoa tuotetaan ja uudelleen tuotetaan italialaisissa organisaatioissa. Erityisesti he keskittyivät siihen, miten sukupuolittavat käytänteet asemoivat naisen organisaatiossa ja miten ne tuottavat näkyviä ja epäsuoria sääntöjä, jotka sääntelevät naisten käyttäytymistä ja heidän omia käsityksiään organisaatioelämästä. He myös keskittyivät siihen, miten naiset samalla uudelleentuottavat sukupuolikulttuuria organisaatioissa (Gherardi & Poggio 2001, 245–246 & 249.) Tutkimuksessaan he havaitsivat, että sukupuolikäytänteiden rakentuminen organisaatiossa on monitulkintaista, jolloin naiset ovat pattitilanteessa tullessaan miesvoittoisille aloille. Naisten tulee valita perheen ja uran väliltä ja heidän tulee omaksua sekä miehinen käyttäytyminen että säilyttää selvästi erottuvat naiselliset ominaisuudet. Samaan aikaan naiset sekä vastustavat, että alistuvat uudelleen tuottamaan organisaatiokulttuuria ja siinä vallitsevaa sukupuoliepäsymmetriaa. Tällöin lasikatto näyttäytyy muuttumattomana ilmiönä niin kauan kuin kertojat kuvastavat yhteisön diskursiiviset käytänteet sellaisiksi (Gherardi & Poggio 2001, 255). He haluavat myös tutkimuksessaan korostaa, kuten Ely & Meyerson (2000a), että narratiivisella tutkimusotteella, voidaan tutkia miten miesten ja naisten välistä epätasa-arvoa tuotetaan organisaatiokulttuurissa. Heidän antinsa johtamistutkimukselle on, että sukupuolen tutkiminen käytänteenä kuvastaa paremmin sukupuolikäytänteiden retorista luonnetta, minkä avulla saadaan käytänteet paremmin näkyviksi. (Gherardi & Poggio 2001.)

Myös miehet voivat haastaa vallalla olevia sukupuolittuneita käytänteitä organisaatiossa. Murgia & Poggio (2009) tutkivat miesten tarinoiden kautta miesten mielteitä isyyslomista italialaisissa organisaatioissa. He keskittyivät tarinoissa siihen, miten miehet suhtautuvat isyyslomiin ja niiden pitämiseen, ja minkälaisia reaktioita he olivat kokeneet esimiesten ja muiden työkollegoiden toimesta. He huomasivat tutkimuksessaan, että organisaatiot eivät suhtautuneet kovin myönteisesti miesten hoitovapaisiin. Miehet joko alistuivat näihin vallalla oleviin käytänteisiin olemalla jäämättä hoitovapaille tai he pystyivät haastamaan näitä hegemonisen maskuliinisuuden käsityksiä vaatimalla muutosta ja hyväksyntää sille, että miehet haluavat pitää hoitovapaansa. Organisaatiokulttuurin hegemonista sukupuolijärjestystä voidaan siis seurata, siihen voidaan tyytyä tai sitä voidaan vastustaa yksilöiden puolesta (Murgia & Poggio 2009.)

Organisaatioita ei aina koeta epätasa-arvoisiksi paikoiksi. Jorgenson (2002) tutkii organisaation sukupuolittuneita käytänteitä naisinsinöörien tarinoiden kautta. Hän keskittyi siihen, miten naiset positioivat itsensä ammattilaisena ja naisena sukupuolensa edustajaksi urakehityksessään ja organisaationalisissa kokemuksissaan erilaisissa tehtävissä (työntekijätaso ja esimiestaso) IT-organisaatioissa. Tässä tutkimuksessa naiset korostivat sukupuolineutraaliutta. Naisten kokivat ongelmia urallaan, esimerkiksi esimies-alainen suhteessa, mutta he eivät kokeneet niiden johtuvan sukupuolesta. He halusivat tehdä eroavuutta perinteisen naisuhrin ja itsensä välillä korostamalla sitä, että he eivät kokeneet naiseuden olevan asia, joka aiheuttaa heille vaikeuksia heidän työssään. (Jorgenson 2002, 367.) Naiset kuitenkin tunnistivat, että ollakseen hyvä äiti, heidän tulee luopua suuremmista urahaaveista. Naiset eivät koe, että insinöörikulttuurissa tulisi olemaan muutosta siihen suuntaan, että se olisi suotuisampi työskenteleville äideille. Heidän tulee siis hyväksyä se, että ollakseen hyvä äiti, heillä ei voi olla täydellistä uraa. (Jorgenson 2002, 368–369.)

Jorgenson tulee tutkimuksessaan siihen tulokseen, että naisten ammatti-identiteetit ovat ristiriitaisia luonteeltaan ja naiset positioivat itsensä suhteessa sukupuoleen eri tavalla eri organisaatiokonteksteissa (Jorgenson 2002, 362). Jorgenson kuitenkin pohtii, onko tämä sukupuolineutraaliuden korostaminen merkki epätasa-arvoisuuden häilyttämisestä (Jorgenson 2000, 374–375). Joissakin tutkimuksissa on todettu, että sukupuolineutraaliuden korostaminen tarkoittaa sitä, että naiset pyrkivät häivyttämään epätasa-arvoisuuden kokemuksiaan. (kts. mm. Simpson et al. 2010; Olsson & Walker 2002).

Nämä tutkimukset esittävät organisaatioissa vallitsevia erilaisia sukupuolittuneita käsityksiä ja käytänteitä. Nämä käsitykset ja käytänteet joko tukevat sukupuolen rakentumista tai tekevät sen hankalaksi. Perinteisesti organisaatioiden nähdään korostavan miehisiä arvoja, ja tämä hankaloittaa naisten asemaa organisaatioissa. Vaikkakin miesnormi nähdään pysyvänä osana nykyaikaista organisaatioelämää, huomioitavaa on se, että organisaation jäsenet, miehet ja naiset tuottavat näitä sukupuolittavia käytänteitä

omalla toiminnallaan: alistumalla niihin tai haastamalla näitä vallalla olevia käsityksiä. Koettiinpa organisaatio epätasa-arvoiseksi tai sukupuolineutraaliksi, miehillä ja naisilla on valtaa tehdä myös toisin kuin organisaatiossa vallalla oleva käsitys on.

2.4 Sukupuolittuneen johtajuuden rakentuminen

Johtajuus on tyypillisesti ymmärretty koostuvan maskuliinisuudesta. Maskuliinisuus on aina yhdistetty miehiin, valtaan ja auktoriteettiin, joiden nähdään olevan kiinteä ja pysyvä osa organisaatiokontekstia. Johtajat ovat miehiä ja toimivat kuten miesjohtajien oletetaan toimivan. Naisjohtajien puolestaan ajatellaan käyttäytyvän naisille tyypillisellä tavalla. (Billing & Alvesson 2000, 145; Ford 2006, 80–81.) Päästäksemme eroon tästä perinteisestä stereotyyppittävästä ajattelusta irti, tulee johtaminen ymmärtää diskurssina eli kielellisenä käytänteenä, jota tuotetaan ja uudelleen tuotetaan paikallisessa kontekstissa. Näin päästään irti siitä käsityksestä, että miesjohtaja toimii miehille tai naisjohtaja naisille tyypillisellä tavalla. Naiset voivat omaksua käyttäytymistä, joka on tunnusomaista maskuliinisuudelle tai macholle, kun miehet voivat toimia naiseudelle katsotuin tavoin käyttäen hyödykseen ja haastaakseen stereotyyppioita. (Barry et al. 2006, 281–282.)

Tutkiessaan tanskalaisia miesjohtajia, Madsen & Albetchen (2008) huomasivat johtajien haastavan ja muokkaavan perinteistä karismaattisen johtajuuden diskurssia, jolloin johtajat korostivat feminiinisiä arvoja uudelleen tuottaessaan johtajuusidentiteettiään. Haastatteluissa johtajat puhuivat perinteisesti feminiinisyyteen liitettävistä kommunikaation, empaattisuuden, dialogisuuden, osallistamisen, arvojen ja luovuuden tärkeydestä. Samaan aikaan he kuitenkin olivat vakuuttuneita oikeasta miehisestä johtajuuskuvasta, joka on karismaattinen, rationaalinen ja tuloskeskeinen. (Madsen & Albetchen 2008.) Puolestaan Brannan & Priola (2012) tutkiessaan naisjohtajia keskijohdossa Call-center organisaatiokontekstissa, huomasivat naisjohtajien toimittavan sekä maskuliinista että feminiinistä käyttäytymistä johtamistyössään. Ennen kaikkea heidän tuli tietää, milloin nämä erityiset arvot ja käyttäytymisnormit ovat suotavia.

(Brannan & Priola 2012, 121.) Naiset käyttäytyivät sekä sukupuolelleen stereotyyppisesti (hoivaavasti, kannustavasti) että maskuliinisesti (motivointi kilpailun kautta, suora kontrollointi). Riippuen siitä kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan (asiakkaat, ylempi johto, alaiset), tiimivetäjän työ nähdään joko maskuliinisena tai feminiinisenä. Ainakaan tässä tutkimuksessa johtamisrooli ei tarkoita perinteisiä maskuliinisia ominaisuuksia, vaan positiointi miehisyyden ja naiseuden välillä on sulavaa ja neuvoteltavissa olevaa. (Brannan & Priola 2011, 134–135 & 138.) Heidän tutkimuksensa osoittavat, että sekä miehet että naiset voivat johtajuustyössään käyttäytyä tavalla, joka haastaa perinteistä miehistä johtajuusdiskurssia.

Thomas & Davies (2002) tutkivat miten New Public Management- johtamiskäytännön käyttöönotto kolmessa eri yliopisto-organisaatioissa vaikuttaa naisakateemikoiden kokemuksiin sukupuolittuneesta akateemisesta työympäristöstä, ja miten johtajuuskäytäntö vaikuttaa heidän ammatilliseen identiteettiinsä. Tutkimuksessaan Davies & Thomas osoittavat, että naiset organisaatiossa eivät ole passiivisia toimijoita, vaan he joko vastustavat uusia diskursseja tai hyväksyvät ne. Ensinnäkin uudet diskurssit suosivat maskuliinisuuden muotoja (kilpailuhenkisyys, instrumentaalisuus ja yksilökeskeisyys), mikä puolestaan lujittaa organisaatiossa olevaa naisten alakulttuuria, sillä osa naisista kokee syrjintää ja hyljeksintää, eivätkä he tunne kuuluvansa organisaation. Naiset kokevat vaikeaksi sovittaa yhteen työ- ja perhe-elämän sekä heidän on vaikea olla naisia (empaattisia, kannustavia, hoivaavia) työkontekstissa. Nämä naiset vastustavat maskuliinista subjektipositioita ja yrittävät kuvata vaihtoehtoista itseyyttä, joka puolestaan on ristiriitainen dominoivan johtajuusdiskurssin tarjoaman sukupuolittuneen subjektiposition kanssa. Puolestaan osa naisakateemikoista omaksui maskuliinisen subjektiposition, jota uusi diskurssi tarjoaa. Tällaisia naisia ovat nuoret ja perheettömät. He kuitenkin kokevat kritiikkiä sekä oppilailtaan että kollegoiltaan, sillä naisina heidän oletetaan käyttäytyvän naiselle tyypillisin tavoin. (Thomas & Davies 2002.) Naiset voivat vastustaa johtajuusdiskurssin tarjoamaa miehistä asemaa tai he voivat hyväksyä sen. Huomionarvoista on, että naisten oletetaan käyttäytyvän naissukupuolelle stereotyyppisellä tavalla ja he saavat kritiikkiä käyttäytyessään miehisesti.

Katila & Eriksson (2013) tutkivat miten kauppatieteiden opiskelijat tuottavat diskursiivisesti sukupuolen tekemistä kirjoitetuissa tarinoissa, joissa he arvioivat nais- ja miestoimitusjohtajien toimintaa suomalaisessa liike-elämäkontekstissa. He ovat kiinnostuneita siitä, miten paikalliset moraalikäsitteet mies- ja naistoimitusjohtajien oikeuksista ja velvollisuuksista rakentuvat erilaisissa yrityskonteksteissa. He keräsivät oppilailta tarinoita, joista he tarkastelevat sitä, miten opiskelijat positioivat mies- ja naisjohtajia moraalisesti (mitä toimitusjohtajat ovat tehneet organisaation hyväksi moraalisesti) ja persoonallisesti (mitä toimitusjohtajalta odotetaan). Lisäksi he ovat analysoineet sitä, miten nämä positiot käyttävät kulttuurisesti jaettuja sukupuolittuneita stereotyyppioita hyväkseen. (Katila & Eriksson 2013, 75–71.)

Tarinoissa korostuvat opiskelijoiden olettamukset siitä, minkälaisia toimitusjohtajien Diana Wilsonin ja David Wilsonin tulee olla, minkälaisia heidän ei tule olla ja mitä heidän tulisi tehdä ja mitä ei. Suurin osa toimitusjohtajia kuvaavista tarinoista on kirjoitettu kunnioittavaan ja arvostavaan sävyyn. Diana Wilsonin bisnesälykkyyttä ja demokraattista johtajuustyyliä keuhetaan yhdistettynä sopivaan määrään kovuutta ja itsevarmuutta. Hän on toimintaorientoitunut ja tehokas, mikä sopii yhteen suomalaisen johtamiskontekstin kanssa. Hän ei kuitenkaan onnistu pitämään yllä olettamusta siitä, että naisjohtaja on hoivaava, palveleva ja toisten tarpeet huomioiva ja täten vastustaa aktiivisesti diskurssia, jossa ammatilliset naiset nähdään hoivaavina ja passiivisina. David Wilsonin tarinoissa keskitytään positioimaan hänet hänen persoonallisten ominaisuuksien mukaan. Hänet kuvataan karismaattiseksi johtajaksi, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot, mikä on ristiriidassa suomalaisen johtamiskontekstin kanssa. (Katila & Eriksson 2013, 76–80.) Heidän analyysinsä paljastaa, että kirjoittajat asettavat erilaisia odotuksia mies- ja naisjohtajille. Naisjohtajien oletetaan olevan hoitavia ja empaattisia suhteessa ihmisten tarpeille, kuten Thomas & Davisin (2002) tutkimuksessa. Miesjohtajat ovat lämminhenkisiä, kun he pelastavat ihmisten työpaikkoja ja kuuntelevat työntekijöitä. Naisjohtajien oletetaan olevan kiinnostuneita kehittämään henkilöstöjohtamisen osa-alueita. Miesjohtajiin tällaisia odotuksia ei liitetä. David Wilsonin nähdään yhdistelevän maskuliinista ja feminiinistä käyttäytymistä, kun taas Diana nähdään lähes pelkästään maskuliinisina termein. Tutkimus osoittaa, että vaikkakin johtamistyön ajatellaan olevan

soveliaampaa maskuliiniselle subjektille, siihen voivat positioitua sekä miehet että naiset johtajina. (Katila & Eriksson 2012, 81–82.)

Nämä tutkimukset puhuvat sen puolesta, että johtajuus voi olla sekä miehistä että naisellista ja sitä voivat suorittaa miehet ja naiset johtajuustyössään. Riippuu organisaatiokontekstista, minkälaisia johtajuuskäytänteitä organisaatiossa arvostetaan ja johtajat voivat sukupuolesta riippumatta hyväksyä tai haastaa näitä vallalla olevia käsityksiä johtajuudesta. Huomionarvoista on, kuten Thomas & Davies (2002) ja Katila & Eriksson (2013) tutkimuksissaan havaitsivat, että naisjohtajien oletetaan toimivan sukupuolelleen tyypillisesti. Miesjohtajiin ei liitetä samanlaisia odotuksia siitä, miten heidän tulisi käyttäytyä organisaatioissa.

2.5 Media rakentaa merkityksiä organisaatioelämästä

Työstä ja johtamisesta puhutaan ja niistä dramatisoidaan paljon populaarikulttuurissa. Tutkimusta tulisikin tehdä populaarikulttuurin ja organisaatioelämän yhdentymisestä, oli sitten kyse televisiosta, radiosta tai painetusta mediasta. (Mazza & Alvarez 2000, 568; Rhodes & Parker 2008, 628). Populaarikulttuuri on voimakasta ja se ulottuu kaikille elämämme osa-alueille. Ihmiset rakentavat katsomuksensa maailmasta tukeutuen johonkin populaarikulttuurin osaan. Organisaatiotutkimus ja populaarikulttuuri tulisikin nähdä toisiaan muokkaavina tekijöinä. (Rhodes & Parker 2008, 631–632; Rehn 2008, 781.)

Mediatekstit eivät sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti heijasta todellisuutta, vaan ne rakentavat todellisuudesta omia versioitaan, jotka vaikuttavat siihen, millä tavoilla asioista puhutaan ja ajatellaan (Fairclough 1997, 136). Media ei siis pelkästään muovaa olemassa olevia mielipiteitä, vaan se myös luo niitä. Kielenkäyttö rakentaa esimerkiksi erilaisia uskomuksia ja identiteettejä, jotka muokkaavat kuvaamme todellisuudesta (Fairclough 1997; Hellgren ym. 2002). Media välittää kuvaa organisaatiosta sekä sen jäsenille että sen

ulkopuolelle. Median rakentama kuva organisaatiosta ja sen toimijoista voi olla pitkä- tai lyhytaikainen. Vaikutuksesta tulee ilmeistä siinä vaiheessa kun organisaatio, sen jäsenet ja ulkopuoliset reagoivat positiivisiin tai negatiivisiin ammatillisiin mielikuviin ajan kuluessa. (Gavin & Mavin 2008, 782.)

2.6 Media ylläpitää kuvaa perinteisestä rooliasta sukupuolten välillä

Media näkee perinteisesti, että mies ja miehisuus ovat ihmisen mitta (Laiho & Ruoho 2005, 7). Media pitää yllä kuvaa naisista perinteisinä naisina ja äiteinä, sillä media keskittyy naisten kohdalla problematisoimaan kodin, perhe-elämän ja työn yhdistämistä sekä sen vaikeutta (Kuperberg & Stone 2008, 498–499). Media uudelleen tuottaa perinteistä roolijakoa miesten ja naisten välille kyseenalaistamalla naisten ammatillisuutta.

Krefting (2000) tarkastelee tutkimuksessaan, tekevätkö bisnesmedian kuvaukset naisjohtajille vahinkoa luomalla huolenaiheita naisjohtajista, vai puolusteleeko media naisjohtajia. Hän vertailee miten mies- ja naisjohtajien kuvaukset samalla aikavälillä eroavat toisistaan yhdysvaltalaisessa Wall Street Journal- lehdessä. (Krefting 2000, 104 & 108.) Samanlaisuutta mies- ja naisjohtajien kuvauksissa on se, että kummankin arvoa artikkeleissa heikennetään, sillä se myy paremmin kuin positiivisen kuvan luominen. Miesjohtajien tarinoissa kritiikki kohdistuu heidän tekemiin päätöksiin ja toimintaan, kun taas naisjohtajien kohdalla kritiikki kohdistuu heidän osaamiseen ja aikaisempaan työtaustaan. Median mielestä naisten ollessa epätraditionaalisissa organisaatioasemissa, he kuormittavat sosiaalista järjestystä sekä kotona että töissä: median luomassa kuvassa naisjohtajat ovat joko uhka organisaatiolleen tai tarvitsevat työssään jatkuvaa tukea. Ne naiset, jotka nähdään mediassa menestyvinä, omaksuvat miehistä käyttäytymistä. Miesten kohdalla ei nähdä olevan samanlaista ongelmallisuutta lehtiartikkeleissa. Naisten yhteiskunnallisen aseman alemmuus suhteessa miehiin voi vaikuttaa siihen, että median on hankala nähdä naisia johtotehtävissä. Tämä puolestaan voi vaikuttaa siihen, miten Wall

Street Journal pirstaloi kuvauksensa naisjohtajista ja siihen miten nämä kuvaukset luetaan. (Krefting 2000.)

McGregor (2000) tutkii, miten media konstruoi naisyritysjohtajia ja etenkin sitä, haastaako naisten pääseminen korkeampiin asemiin median perinteisen kuvan naisjohtajista ja vähentääkö se heidän symbolista katoavaisuutta mediassa. Hänen tutkimuksessaan analysoitiin australialaisesta sanomalehdestä artikkeleita, jotka käsittelevät Theresa Gattungin palkkaamista Australian suurimman telekommunikaatioyrityksen johtoon. (McGregor 2000, 290–291.) Mediassa keskitytään käsittelemään Gattungin sukupuolta, nuorta ikää, kansallisuutta, hänen suhdettaan edeltäjänsä ja hänen johtamistyyliään. Hän havaitsee tutkimuksessaan, että media pyrkii haastamaan Gattungin osaamisen hänen sukupuolensa ja nuoren ikänsä vuoksi. Johtamistaitoihin liittyen artikkeleissa ylistetään hänen markkinointi- ja muutosjohtajuustaitoja, mutta väheksytään hänen lobbaustaitojaan, joiden nähdään olevan tärkeässä roolissa telekommunikaatioyrityksessä. Myös perheettömyys, lapsettomuus ja hänen aviottomuus kiinnostavat lehdistöä, ja häneltä jatkuvasti kysytään näihin teemoihin liittyviä asioita. Miesjohtajien kohdalla media ei tällaisiin teemoihin kiinnitä huomiota. Myös hänen suhteensa edeltäjänsä miesjohtajaan on vahvasti esillä, sillä media haluaa luoda mielikuvaa isä-tytär- välisestä tukisuhteesta. Gattung puolestaan joutuu kokoajan puolustelemaan, korjaamaan ja haastamaan median rakentamia kuvauksia hänestä itsestään. (McGregor 2000, 292–294). Hän tulee tutkimuksessaan siihen tulokseen, että suuri kiinnostus Gattungin ikää, siviilisäätystä ja perheenperustamishaluja kohtaan johtuu siitä, että media kokee naisen paikan olevan edelleen kotona. McGregor (2000, 294–295) kuitenkin korostaa, että naisjohtajat voivat rakentaa uskottavuuttaan mediassa tekemällä selväksi sen, mikä on uutiskynnyskelpoista tietoa heistä itsestään, ja näin taistella symbolista häviämistä vastaan. (McGregor 2000, 294–295.)

Lee (2004) puolestaan lähestyy eri tavalla median rakentamaa kuvaa naisjohtajien uran ja perheen yhdistämisen välisestä kitkasta. Tutkimuksessaan hän tutkii, miten Hong Kongin mediassa yleensä kuvastetaan naispoliitikkoja täydellisiksi naisiksi – he ovat loistavia

kaikessa tekemisessään, he ovat osaavia ja roolimalleina muille naisille yhteiskunnassa. Hänen tarkoituksensa on tutkia erityisesti sitä, auttaako positiivinen mediakuva naispoliitikkojen omaa uraa ja mitä se yleisesti tekee muille naisille yhteiskunnassa ja sukupuolisuhteille yleensä?

Hänen analyysistään käy ilmi, että täydellisen naisen mediakuva on avoinna kaikille naispoliitikoille, mutta se ei ole staattinen (Lee 2004, 218). Mediassa nähdään, että naispoliitikot toimittavat miehisyyttä ja naiseutta tekemisessään ja pehmeän puolen esiintuominen on osa naispoliitikoiden osaamista, kun se tuodaan esille oikeissa tilanteissa. Naispoliitikot nähdään hyvinä vaimoina ja äiteinä sanojen perinteisessä merkityksessä, jolloin he huolehtivat perhe-elämästä. Naispoliitikot voivat menestyä hyväksymällä perinteikkäät käsitykset sukupuolista, jossa mies on perheen pää ja nainen on alistuva. (Lee 2004, 213–216.)

Tässä tutkimuksessa osoitettu median luoma kuva naisjohtajista voidaan nähdä ongelmallisena suuremmassa mittakaavassa. Tämä ei vaikuta negatiivisesti naispoliitikoihin itseensä, mutta tätä ei voida liittää naisiin yleisesti. Mediadiskurssi jättää huomiotta kokonaan sen, kuinka naisella on hankala saavuttaa sekä ura että työ joutumatta tinkimään kummastakaan. Naisten urat tässäkin tutkimuksessa nähdään kaatuvan perheeseen, sillä naiset useasti joutuvat luopumaan töistä sen takia, että heidän kuuluu huolehtia perheestään. Näin ollen diskurssi voidaan nähdä ideologisena, sillä se estää ihmisiä nostamasta suurempia fundamentaalisia kysymyksiä koskien perheen ja työpaikan välisestä suhteesta. (Lee, 2004, 220–221.)

Näissä tutkimuksissa on havaittavissa, että media pyrkii tuottamaan perinteistä roolijakoa miesten ja naisten välille kyseenalaistamalla naiset johtajuusammattissa. Media pyrkii kyseenalaistamaan naisten osaamisen ja kiinnittää naisjohtajien kohdalla huomiota perheellisyteen. Miesjohtajien kohdalla ei ole havaittavissa samanlaista toimintaa. Myös median huomioimattomuus perheen ja uran väliseen kitkaan voidaan nähdä

ongelmallisena, kuten Lee (2004) artikkelissaan toteaa. Media edelleen ylläpitää mielikuvaa siitä, että naisten kuuluu hoitaa perhettä miesten ollessa perheen elättäjiä.

2.7 Media uudelleen tuottaa stereotyypistä johtajuuskuvaa

Mavin, Bryams & Cunninham (2010) tutkivat, minkälaista kuvaa naisista poliittisina johtajina rakennetaan Iso-Britannian lehdistössä. Heidän tarkoituksensa on kuvastaa median valtaa konstruoida naisjohtajat sukupuolittuneiksi tavalla, joka vaatii kyseenalaistamista ja kritiikkiä. He tarkastelevat sitä, miten poliittiset naisjohtajat ovat rakentuneet mediassa ja tarkastelevat kriittisesti sitä, miten tiettyjen sukupuolistereotyypittelyiden kautta mahdollistetaan tärkeiden sosiaalisten järjestysten ilmentyminen kuvausten kautta. (Mavin, Bryams & Cunningham 2010, 557.)

Naispoliitikkojen nähdään tekevän sukupuolta oikein, kun heitä voidaan arvioida sukupuolikategoriansa mukaan ja heidän nähdään suorittavan ei-johtajamaista käyttäytymistä. Esimerkiksi kun heidän nähdään ajavan naisille tärkeitä perhe- tai tasa-arvoasioita, joita ei kuitenkaan nähdä poliittisesti tai strategisesti tärkeiksi asioiksi. He myös tekevät sukupuolta oikein, kun heidän olemuksensa ja pukeutumisensa sopivat yhteen naissukupuolioletuksien kanssa. Heidän pukeutumisestaan, hiustyylistään ja koruistaan tehdään monta tarpeetonta huomiota mediassa, kun he esiintyvät poliittisina johtajina. Mediassa ei huomioida juurikaan heidän poliittista puoltaan, jolloin sukupuolen oikein tekemisen tuloksena on se, että naiseus merkitään toisena olemiseksi. Naiset ovat erilaisia miesnormista ja sen takia he ovat epäsovivia johtamisasemiin. (Mavin, Bryams & Cunningham 2010, 563–564.)

Kun naispoliitikot tekevät sukupuolta eri tavalla, vaihtelemalla positiotaan maskuliinisuuden ja feminiinisuuden välillä, heidät nähdään uhkana. Tämän seurauksena heitä mustamaalataan lehdistössä. Kun naispoliitikot tekevät sukupuolta eri lailla

positioitumalla maskuliiniseen johtajuuteen naisen ruumiissa, esimerkiksi pukeutumalla naisellisesti, mutta käyttäytymällä miesmäisesti (päättäväinen, kunnianhimoinen, keskittynyt, tarmokas), median pyrkii uudelleen yhdistämään naisjohtajat vakiintuneisiin sukupuolistereotyyppioihin. Heidän analyysissaan median sukupuolittunut konstruktio korostaa sitä, ettei poliittinen johtajuus ole naisten paikka. (Mavin, Bryams & Cunningham 2010, 564.)

Karen tutkimuksessaan (2010) pohtii median valtaa siinä, miten tunnettujen naisjohtajien saavutuksista tai niiden puutteista mediassa kirjoitetaan. Hänen tutkimuksessaan käsitellään 22 kanadalaisen liike-elämäjulkaisun artikkeleita Anette Verschuren:sta, joka on The Home Depot vähittäiskaupan toimitusjohtaja. Verschuren:ia kuvaillaan ”kiireelliseksi mehiläiseksi”, joka on dynaaminen, innostava ja energinen. Hänen energisyyttään ja yrittäjähenkisyyttään korostetaan, mutta samalla ei puhuta mitään hänen strategia- ja ennakointitaidoista, visionäärisyydestä tai suunnitelmallisuudesta, joita miesjohtajien kohdalla usein korostetaan. ”Kova mutsi”- kuvauksella tarkoitetaan hänen johtamistyyliään: tulee olla kova, mutta pitää pystyä halaamaan työntekijöitään. Mediassa myös kovan maskuliinisen kuvan lisäksi halutaan korostaa hänen naiseuttaan kuvaamalla hänen pinkkejä työvarustuksiaan, millä halutaan tehdä eroa mies- ja naisjohtajien välille. Mediassa hänen halutaan edelleen olevan nainen ja seuraavan feminiinistä protokollaa. ”Maanviljelijän tyttäreksi” häntä kuvattaessa käsitellään Verschuren:in yksityiselämään liittyviä asioita. Kirjallisuudessa yleisesti on huomattu median kiinnostavan näihin asioihin enemmän huomiota naisjohtajien kohdalla. Media ei keskity hänen perheettömyyteensä, mutta se haluaa nostaa esille hänen maalaistalotaustaansa. Mediassa halutaan korostaa sitä, kuinka häneltä puuttuu koulutus täysin, mutta hän on oppinut kaiken tarvittavan liike-elämästä maatilaa hoitamalla. Mediassa halutaan ylläpitää ryysyläisyyksistä rikkauksiin-tarinaa. (Karen 2010, 49–58.) Hänen tutkimuksensa osoittaa, että medialla on suuri merkitys siihen, miksi naiset puuttuvat bisnesmediasta, tai jos heitä on, heitä koko ajan stereotyyppitetään piilevästi. Karen tulee siihen tulokseen, että Verschuren:in mediahuomio johtuu siitä, että media kokee hänet ainutlaatuisiksi, miesjohtajuusnormin ollessa vallalla. (Karen 2010.)

Lämsä ja Tiensuu (2002) ovat tutkineet sitä, miten media symbolisesti kuvaa ja uudelleen tuottaa naisjohtajuutta. Heidän mukaansa median diskursiivinen uudelleenkuva naisjohtajuudesta vaikuttaa siihen, minkälaista toimintaa arvostetaan ja väheksytään työelämässä, etenkin johtajissa. Tällä on suora vaikutus naisjohtajien identiteettiin ja urakehitykseen. (Lämsä & Tiensuu 2002, 363–364.)

Tutkimuksessaan he löysivät artikkeleista kolme diskurssia: patriarkaali-, uhri- ja ammatillinen diskurssi. Patriarkaalisessa diskurssissa naisjohtajat nähdään ja määritellään alistetuiksi ja erilaiksi suhteessa mieskollegoihin. Naisjohtajat on konstruoitu siten, että he hyväksyisivät miehiset normit ja arvot sosiaalisissa käytänteissä. Sukupuolierot patriarkaalisessa diskurssissa ovat tyypillisesti esitetty luonnollisina ja synnynnäisinä. Naisjohtajille konstruoituu niin sanottu rautarouva-identiteetti, jossa naiset toimivat maskuliinisesti ja menestyvät johtotehtävissään, samalla heidän kuitenkin nähdään toimivan luonnolleen vastaisella tavalla. Rautarouva nähdään menestyvänä johtajana ja hänen feminiiniset ominaisuudet nähdään jopa hyödyllisiksi. Tällöin naiset osaavat ovelasti käyttää naiseuttaan hyödyksi. (Lämsä & Tiensuu 2002, 368–369.) Uhidiskurssissa halutaan muutosta valtasuhteisiin patriarkaalisuuden ja alistamisen sijaan. Naisjohtajat kuvataan uhrina suhteessa oman uransa kehitykseen ja ylemmät johtoasemat nähdään miessukupuolen valloittamana. Uhidiskurssin funktio on tuoda muutosta hierarkkisiin sukupuolisuhteisiin tuomalla naisten syrjintä avoimesti näkyviin. Diskurssille tunnusomaista on epätasa-arvoisuuden vastustaminen. Näin ollen naisten tulee omaksua rautarouva-identiteetti kohdatakseen ja voittaakseen vaikeudet. (Lämsä & tiensuu 2002, 370.) Ammatillinen diskurssi kuvaa naisjohtajia osaavina ammattilaisina. Naisjohtajille rakentuu identiteetti, jossa he kieltävät heidän sukupuolella olevan tekemistä heidän uransa kanssa. Sukupuolten välillä ei nähdä olevan eroavuuksia. Pääfunktio ammatillisessa diskurssissa on tuoda esille organisaatioiden taloudellista menestymistä, jolloin naisten status nähdään perustuvan firman taloudelliseen menestymiseen. (Lämsä & Tiensuu 2002, 371.)

Tutkimuksessaan he havaitsivat, että miesten ja naisten statukset ovat epäsuhteisia ja media näyttää suosivan miehiä ja maskuliinisuutta. Naisjohtajuus pystytään näkemään diskursseissa traditioihin lukkiutuneena konseptina, jossa konseptin merkitykset nähdään itsestäänselvyytenä. Naisjohtajuus voidaan myös nähdä konseptin merkityksiä muokkaavana, jolloin se osallistuu muuttamaan maskuliinisuuden ja feminiinisuuden välistä epätasa-arvoa. He eivät löytäneet artikkeleista kunnon yritystä muodostaa diskursseja naisista roolimalleina, missä miehisyyttä ei olisi otettu normina. He tulivat siihen lopputulokseen, että analysoidut tekstit konkretisoituvat miesdominoinnin termein, joissa naisroolihahmot ja feminiinisyys puuttuvat dominoivassa diskurssissa. (Lämsä & Tiensuu 2002, 371–372)

Radha (2009) tarkastelee tutkimuksessaan, minkälaisia kuvauksia naisyrittäjistä rakennetaan intialaisessa lehdistössä (Radha 2009, 241). Hänen tarkoituksensa on näyttää, kuinka mediadiskurssit kontrolloivat naisidentiteetin muokkaantumista sekä sitä, miten naiset omistavat toimijuutta kukistaa dominoivaa diskurssia (Radha 2009, 242). Hän havaitsi tutkimuksessaan, että mediassa on nähtävissä vastakkaisia feminiinisuuden, patriarkaalisuuden ja tulemisen diskursseja. Feminiinisuuden diskurssissa naisia ei nähdä osaavina, yrittäjämäisinä tai riskinottajina, vaan heitä jatkuvasti halutaan asettaa sukupuolensa normaaleiksi edustajiksi, kuten ”normaali kotiäiti”-identiteettiin. Mediassa käytetään liioittelevaa kieltä rakentamaan feminiinisyttä yli yrittäjyyden. Mediassa halutaan korostaa naisten hoivallista ja sosiaalista puolta enemmän kuin heidän luovuuttaan ja riskinotto kykyään. (Radha 2009, 248–250.) Patriarkaalisessa diskurssissa yrittäjän naisten nähdään olevan miesten hyväksynnän aikaansaannos, jossa miehet rahoittavat ja ovat pääosassa tukemassa rahallisesti naisyrittäjien taloutta. Diskurssissa korostuu valta ja vallattomuus. Avioliitto, perhe ja työ ovat kiinteä osa naisten yrittäjyyttä ja siinä onnistumista: miestä tarvitaan tukemaan ja perhe on edelleen tärkeä osa naisten elämää. Diskurssissa yrittäjyys ja työ tulevat aina toisena. (Radha 2009, 251.) Tulemisen diskurssi puolestaan kuvastaa naisten valtaistumista heidän oman vastarinnan kautta perinteisiin yhteiskunnallisiin rooleihin, ei niinkään yhteiskunnan muutosta naisiin ja heidän rooleihin. Tulemisen prosessissa naisyrittäjät kyseenalaistavat perinteisiä roolejaan ja vaativat hyväksyntää heidän uudelle yrittäjyyden roolilleen. Vaikkakin tulemisen diskurssi antaa tietynlaista toimijuutta yrittäjyydelle, se myös tunnistaa perinteiset naisille

annetut identiteetit (äiti, tytär, kotiäiti). Vaikka uudet subjektipositiot ovat epäoleellisia median välittämässä diskursseissa, ne ovat pieni ja oleellinen yritys naisilta tuottaa tilaa puhua. Toisaalta diskurssit reflektoivat muutosta, joka on tapahtunut intialaisten naisten statuksessa aikaisemmista perinteisistä äidin, tyttären ja miniän roolista, kuitenkin samalla uudelleen tuottaen yhteiskunnallisia oletuksia perinteistä intialaisesta naisesta diskursseissa. (Radha 2009, 257–258.)

Nämä tutkimukset osoittavat, että media luo stereotyyppistä johtajuuskuvaa, jossa miesnormi on vallalla. Median kuvaukset naisjohtajista eivät ole yhtenäisiä, mutta yhteneväistä tutkimuksissa on se, että naisjohtajat nähdään erilaisina vallalla olevaan miesnormiin ja heidän toimintaansa peilataan tästä lähtökohdasta. Heidän nähdään tekevän sukupuolta oikein toimiessaan naisille tarkoitetulla tavalla. Kun he toimivat miehisesti, heitä kritisoidaan tai heidät nähdään menestyvinä, mutta heidän kuitenkin nähdään toimivan sukupuolelleen vastaisella tavalla. Medialla on myös taipumus korostaa heidän naiseuttaan yli heidän johtajuusidentiteettinsä esimerkiksi tekemällä huomiota naisjohtajien pukeutumiseen tai tyyliin tai heidän naiseuttaan tuodaan muulla tavalla esille, esimerkiksi korostamalla yhteiskunnassa vallalla olevaa näkemystä naisen roolista. Naisjohtajuus voidaan nähdä perinteisiin lukkiutuneena konseptina tai voidaan nähdä, että naiset pystyvät muokkaamaan vallalla olevaa näkemystä johtajuudesta.

2.8 Yhteenvedo aikaisemmasta tutkimuksesta

Sukupuolikäytänteet ovat osa organisaatioelämää ja ne tuottavat eriarvoisuuksia miesten ja naisten välillä. Perinteisesti nähdään että organisaatiot arvostavat miehistä käyttäytymistä ja toimintaa, mikä heikentää naisten mahdollisuutta menestyä organisaatioelämässä (Ely & Meyerson 2000a). On myös osoitettu, että miesten on hankala toimittaa miehistä sukupuolta organisaatiossa, jos organisaatio korostaa naisellisia arvoja (Alvesson 1998). Olivatpa organisaationarvot miehisiä tai naisellisia, niitä tuotetaan ja uudelleen tuotetaan organisaation mies- ja naisjäsenten toiminnassa. Näihin käytänteisiin voidaan alistua tai

niitä voidaan haastaa toimimalla toisin. (Gherardi & Poggio 2001; Murgia & Poggio 2001). On myös mahdollista, että organisaatiota ei koeta epätasa-arvoiseksi, vaan sen jäsenet korostavat sukupuolineutraaliutta (Jorgensen 2002).

Diskurssit johtajuudesta ovat perinteisesti ymmärretty hyvin maskuliinisina ja yksilökeskeisinä. Tutkimuksissa on kuitenkin osoitettu, että miesjohtajat voivat käyttäytyä myös naiselle ominaisella tavalla tai naisjohtajat miehisesti. Näin ollen asemointi miehiseen tai naiselliseen käyttäytymiseen on sulavaa, eikä voida olettaa, että johtajuus rakentuu pelkästään miehisin termein. (Madsen & Albretchen 2008; Brannan & Priola 2012, Katila & Eriksson 2013.) Naiset voivat myös vastustaa vallalla olevaa johtajuusdiskurssia ja sen luomaa asemointia ja toimia toisella tavalla, tai he voivat alistua diskurssiin ja toimia diskurssin luoman asemoinnin tavoin (Thomas & Daviesin 2002). Huomionarvoista on se, että naisten oletetaan toimivan naisille oletetuilla tavoin johtajuustyössään. Naisten oletetaan olevan hoivaavia ja kiinnostuneita henkilöstöjohtamisen osa-alueista, ja toimiessaan miehisesti, heitä kyseenalaistetaan ja kritisoidaan. Miesjohtajiin ei liitetä samanlaisia oletuksia. (Thomas & Davies 2002; Katila & Eriksson 2013.)

Media uudelleen tuottaa kuvaa organisaatioelämästä sekä organisaation jäsenille että ulkopuolisille. Media tuottaa ja rakentaa kuvaa omasta näkemyksestään käsin, eli median tuottama kuva ei reflektoi todellisuutta sosiaalisen konstruktionismin teorian tavoin (Fairlough 1997; McGregor 2000, 291). Medialla on tapana nähdä, että mies ja miehisuus ovat ihmisen mitta (Laiho & Ruoho 2005, 7). Mediatutkimuksista on havaittavissa, että media kyseenalaistaa naisjohtajien ammatillista osaamista sukupuolen, osaamisen, iän ja työtaustan vuoksi. Näihin teemoihin kiinnittyessä, media konstruoi kuvaa naisjohtajista, jotka ovat uhka organisaatioilleen tai ovat osaamiseltaan vajavaisia ja tarvitsevat muiden apuja työssään ja samalla luovat kuvaa siitä, että naisten paikka on edelleen kotona. (Krefting 2000; McGregor 2000.) Kun media ei kyseenalaista naisjohtajien kohdalla perheen ja työelämän yhteensovittamisen vaikeutta, konstruktiota ei voida pitää todenmukaisena, sillä naisten ura yleisesti tiedetään kaatuvan perhe-elämän ja uran

yhdistämisen vaikeuteen (Lee 2006). Media siis ylläpitää perinteistä roolijakoa miesten ja naisten välillä, jossa miesten kuuluu olla perheenelättäjiä ja naiset kuuluvat hoitamaan perhettä.

Tutkimuksista käy ilmi, että naisjohtajista ei mediassa konstruoida mitään yhtenevää kuvaa. Medialla on tapana konstruoida stereotyyppittävää johtajuuskuvaa, jossa miesnormi on pysyvä. Naisjohtajat nähdään alisteisina ja erilaisina suhteissa vallalla olevaan johtajuusnormiin ja heidän tekemisiään tarkastellaan tämän pohjalta. Media voi kritisoida naisjohtajuutta ja nähdä että he eivät sovi osaksi heidän luomaa johtajuusdiskurssia tai media voi arvostaa naisjohtajia heidän toimiessaan yhtä aikaa sekä miehisesti että naisellisesti, mutta kuitenkin näkee, että naisjohtajat toimivat sukupuolelleen vastakkaisella tavalla. Media on taipuvainen ylikorostamaan naisjohtajien naiseutta, tekemällä huomioita heidän pukeutumiseen tai yhteiskunnalliseen asemaan. Media myös näkee, että naisjohtajuus voi olla traditioihin kytkeytynyt konsepti, jossa naisilla ei ole paikkaa johtajuudessa, tai sen voidaan nähdä haastavan vallalla olevaa käsitystä johtajuudesta. Median kuvaukset naisjohtajista ovat siis hyvin moninaiset. (Karen 2010; Mavin, Bryams & Cunningham 2010; Lämsä & Tiensuu 2002; Radha 2009.)

3 Menetelmät

Menetelmällisillä valinnoilla on suuri merkitys tutkimukselle, sillä se antaa käytännölliset työkalut siihen miten kulloistakin tutkittavaa aihetta voidaan tutkia. Menetelmien valintaa ohjaa tutkimuskysymys, jonka tutkija on itselleen asettanut, mutta niiden valinta tulee myös heijastua teoreettisiin suuntaviivoihin, joihin tutkimuksessa nojataan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 25.) Laadullista tutkimusta ei voida tarkkasanaisesti määritellä. Laadulliseen tutkimusperinteeseen kuuluu erilaisia haaroja riippuen siitä, mistä asiasta on kiinnostuttu. Laadullisen tutkimuksen määritelmä riippuu esimerkiksi siitä, pyritäänkö tutkimuksessa ymmärtämään tietämisen tapaa vai ihmistieteellisestä näkökulmasta ymmärtämään ihmisten luomaa merkityssisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 57.) Narratiivisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, pyrimmekö ymmärtämään sitä, miten ihmisten tieto on muotoutunut kertomuksen muotoon, vai pyrimmekö ymmärtämään sitä, miten ihmiset narratiivien avulla pyrkivät tekemään ympäröivästä maailmastaan ymmärrettävää. Kuitenkin kaikki laadullinen tutkimus tapahtuu elämismaailmassa, joten tutkija on osa merkitysyhteyttä, jota hän tutkii. Laadullista tutkimusta tehdään aina tietystä kontekstista käsin, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, että objektiivista totuutta maailmasta ei voida saada. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteet ovat muuttuvia, menetelmien tulee olla muutettavissa riippuen siitä, mitä tutkitaan. (Varto 1996, 26 & 99.)

3.1 Tieteenfilosofisena suuntauksena sosiaalinen konstruktionismi

Tutkimukseni paikantuu tieteenfilosofiassa sosiaaliseen konstruktionismiin. Sosiaalisella konstruktionismilla on juurensa symbolisessa vuorovaikutuksessa ja fenomenologiassa. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan tieto on rakentunut ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa – tieto ja todellisuus ovat näin ollen sosiaalinen ja kulttuurinen tuote (Cunliffe 2008, 124–125). Sosiaalisen konstruktionismin tarkoitus on ymmärtää sitä, miten yksilöt rakentavat todellisuutta kielen ja jaettujen merkitysten kautta. (Fairhurst 2010, 175.) Kuitenkaan sosiaalisen konstruktionismin tarkoitus ei ole etsiä objektiivista totuutta eli ei ole olemassa yhtä todellisuutta maailmasta, vaan monia vaihtoehtoisia totuuksia ja

todellisuuksia. Kieli, joka ymmärretään sekä puhuttuna että kirjoitettuna, nähdään sosiaalisena toimintana, joka saa merkityksensä silloin kuin se on tilanteeseen sopivaa. Tällöin emme ole lukittuneita yleiseen ymmärrykseen maailmasta. (Gergen 1999, 34–35.) Kielen avulla uudennamme ja muokkaamme yleisiä käytänteitä siitä, minkä ajattelemme olevan oikein ja väärin tietyssä kontekstissa. (Gergen 1999, 48–49.)

Tutkiessani johtajuuden sukupuolittuneen kuvan rakentumista sosiaalisen konstruktionismin sateenvarjon alla minun tulee ymmärtää se, että ilmiöt, kuten johtajuus ja sukupuoli rakentuvat tietyssä tilanteessa kulttuuristen, historiallisten ja kielellisten vaikutusten tuloksena. Näin ollen johtajuus ja sukupuoli ovat sosiaalinen tuote, ja ne ovat ajassa ja paikassa vaihtuvia, muuttuvia ja uudelleen tuotettuja. Näin ollen johtaminen ja sukupuoli ovat ilmiöitä, jotka tuotetaan sosiaalisten toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa kuten median, lukijoiden ja tässä tapauksessa tutkijan välillä.

3.2 Narratiivi käsitteenä

Narratiivisella tutkimusotteella on episteemiset ja ontologiset juurensa sosiaalisessa konstruktionismissa. Narratiivisuudella tarkoitetaan tapaa, jolla ihmiset rakentavat ymmärrystä maailmasta, sekä tapaa, jolla he kommunikoivat tietoa ja tulkitsevat sitä. Narratiivista tutkimusta voidaan pitää haasteellisena, sillä narratiiviseen tutkimukseen vaikuttaa hyvin paljon se, mistä tieteenfilosofisesta näkökulmasta sitä tehdään. Narratiivista tutkimusta voidaan tehdä muun muassa realistisesta, konstruktivistisesta, postmodernista ja post-strukturalistisesta tietokäsityksestä, joten tutkijan on hyvä tuoda esille se, mitä tieteenfilosofista näkökulmaa tutkimus esittää. (Eriksson & Kovalainen 2008, 210–211.) Tutkimukseni nojaa, kuten jo aikaisemmin sanottu, tieteenfilosofiassa sosiaaliseen konstruktionismiin.

Tarina ja kertomus ovat narratiivisen tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä, joiden välillä on eroavuuksia. Tarinalla viitataan kertomuksen ilmaisemaan tapahtumakulkuun, joka kuvailee toisiinsa yhteydessä olevia tapahtumia, joihin tietyt henkilöt ovat kytköksissä. Jotkut tarinat voivat olla laajasti jaettuina ja tunnettuja tietyssä kulttuurissa, kun taas toiset voivat olla yksityisempiä. Tarinat yleensä ovat kronologisesti eteneviä, sekä ne voivat olla todellisia tai fiktiivisiä (Eriksson & Kovalainen 2008, 212.) Kertomus on olemukseltaan tekstillinen toteutunut tarina tietyssä ajassa ja paikassa ja tietylle yleisölle. Samasta tarinasta voi olla monta toisistaan poikkeavaa kertomusta (Hyvärinen 2006, 3.) Kertomuksista voidaan paikantaa alku ja loppu, ja niissä usein kuvataan jonkinlaista muutosta alkuperäisestä tasapainotilasta toisenlaiseen tilanteeseen, hyvästä pahaan tai toisinpäin (Søderber 2006, 399). Kertomuksesta voidaan paikantaa rakenne ja yhtenäinen juoni (Eriksson & Kovalainen 2008, 212). Kertomuksessa tapahtumat eivät ole neutraaleja vaan niihin liittyy tunne- ja arvolatauksia. Tapahtumat eivät myöskään ole toisistaan irrallisia, vaan ne liittyvät toisiinsa syinä ja seurauksina. (Hänninen 2010, 162–163.)

Diskurssianalyysillä ja narratiivisella tutkimusotteella on paljon yhteistä. Diskurssianalyysin tutkiessa tekstiä ja puhetta tai kielen käyttöä erilaisista näkökulmista, narratologit erottavat tutkimuksesta tarinan (mitä kerrotaan) ja diskurssin (miten kerrotaan). (Metsämuuronen 2006, 106.) Narratiivisuus tutkimuksessa viittaa lähestymistapaan, joka kohdistaa huomionsa kertomuksiin tiedon välittäjänä ja rakentajana. Tutkimuksen ja kertomuksen suhdetta voidaan ajatella kahdesta eri näkökulmasta: toisaalta tutkimus käyttää usein materiaalinaan kertomuksia, toisaalta tutkimus voidaan ymmärtää kertomuksen tuottamiseksi maailmasta. (Heikkinen 2010, 143.) Narratiivisuuden käsitettä käytetään tieteissä ainakin neljällä erilaisella tavalla: sillä voidaan viitata tiedonprosessiin sinänsä, tiedon tapaan ja luonteeseen, jolloin narratiivisuus on usein liittynyt konstruktiviseen tiedonkäsitteeseen. Toiseksi sillä voidaan kuvata tutkimusaineiston luonnetta. Kolmanneksi narratiivisuudella voidaan viitata aineiston analyysitapoihin ja neljänneksi käsite on tutkimuskirjallisuudessa usein liitetty narratiivien käytännölliseen merkitykseen. (Heikkinen 2010, 145.) Tässä tutkimuksessa käsitteiden tarina ja kertomus ymmärretään käytännössä tarkoittavan samaa. Narratiivisuudella viitataan tässä tutkimuksessa aineiston analysointitapaan, jolla pyritään löytämään median tuottamia merkityksiä johtajuudesta ja sen sukupuolittuneisuudesta.

3.3 Narratiivinen tutkimus organisaatiotutkimuksessa

Narratiivisen teorian historia liittyy filosofian, kirjallisuuden ja kommunikaatitieteisiin. Narratiivisten tutkimussuuntien kehittyminen on kielellisen käänteen peruja, mikä tapahtui organisaatiotutkimuksessa, mutta myös yhteiskuntatieteissä yleisesti. 1980-luvulla laadullinen tutkimus ja narratiivinen analyysimuoto ovat tulleet osaksi organisaatiotutkimusta, jossa aikaisemmin on vallinnut hyvin rationaalinen ja kvalitatiivinen tutkimusote. (Rhodes & Brown 2005, 168; Philips, Pullen & Rhodes 2013.) Narratiiveja organisaatiotutkimuksessa on käytetty muun muassa merkityksellistämiseen, organisaation kommunikaatiomuotona, oppimiseen ja muutokseen, politiikkaan ja vallankäyttöön, identiteetinrakentumisen sekä identifikaation tarkastelemisessa (Rhodes & Brown 2005, 168). Narratiivisen analyysin katsotaan sopivan myös sukupuolen tutkimukseen organisaatiossa (Ely & Meyerson 2000b; Martin & Collinson 2002).

Narratiivinen tutkimus ei ole tarkkarajainen tutkimusmenetelmä. Narratiivinen tutkimus tulisi ymmärtää teoreettisena viitekehyksenä, jonka sateenvarjon alla voi tehdä erilaisia menetelmällisiä valintoja. Narratiivisuutta käytetään organisaatiotutkimuksessa eri tavoin, joten tutkijan on tärkeää rakentaa tarkempi metodologinen kehys, jonka avulla hän pyrkii ratkomaan tutkimusongelmaansa. (Riesmann 2008.) Czarniawskan (1997) mukaan narratiivisuus näkyy organisaatitieteissä ainakin neljällä eri tapaa: tutkimuksena, joka 1) on kirjoitettu tarinan muotoon, 2) kerää tarinoita organisaatiosta, 3) käsitteellistää organisaation elämän ja 4) kriittisyystutkimuksena (Czarniawska 1998, 13–14). Tässä tutkimuksessa on tarkoitus kerätä aineistoa lehtiartikkeleista, joiden pohjalta aineistoanalyysi kirjoitetaan tarinan muotoon. Narratiivista analyysiä hyödyntävä tutkija pyrkii siis rakentamaan aineistosta loppuratkaisuun päättyvän ajallisen rakenteen omaavan juonellisen kokonaisuuden, joka pyrkii tuomaan aineiston kannalta keskeisiä teemoja esiin. (Polkinghorne 1988; Heikkinen 2010.)

Lieblich et al. (1998) erottelevat narratiivisessa analyysissä aineiston lukemiseen ja analysointiin kaksi eri lähestymistapaa: holistinen eli laaja-alainen (holistic) tai kategorinen eli luokitteluun (categorical) perustuva lähestymistapa ja kerronnan sisältöön (content) tai muotoon (form) perustuva lähestymistapa. Tutkimuksessani sovellan kategorista lähestymistapaa aineiston lukutapaan, mikä on hyödyllinen silloin, kun tutkijan päähuomio kiinnittyy ilmiöön, joka on yhteinen jollekin ihmisryhmälle. Lisäksi kiinnitän huomiota aineiston sisältöön. Lehtiaineisto täten jaetaan osiin niiden sisältämien keskeisten teemojen mukaisesti ja pyritään löytämään aineistosta ilmiötä koskevia konstruktioita.

Narratiivista analyysiä käyttävissä sukupuolen tutkimuksissa merkitysten rakentumisen apuna on käytetty positioinnin teoriaa (kts mm. Gherardi & Poggio 2001; LaPointe 2013; Eriksson & Katila 2013; Jorgenson 2002). Positioinnilla tarkoitetaan sitä, että ihminen asemoidaan johonkin käytössä olevan diskurssin eli kielellisen käytänteen tarjoamaan positioon. Voidaan puhua subjektipositioista, jotka ovat valmiita paikkoja/luokituksia (mies/nainen, naiseus/mieheys, johtaja/alainen). Positiot voivat olla myös valmiita kulttuurisia mallitarinoita, jotka sisältävät hahmoja kuten ”itsenäinen nainen”, ”sankarillinen miesjohtaja” tai ”naisuhri”. Riippuen diskurssista tai mallitarinasta, merkitykset ovat muuttuvia kulttuurisessa ja relationaalisessa kontekstissa. Näitä valmiiksi annettuja luokitteluja tai tarinamalleja käytämme positioidessa itsemme johonkin asemaan tai yritämme vastustaa tiettyä positioita. Subjektipositiot muotoutuvat suhteessa toisiin ihmisiin ja ne ovat vaihtelevia. (Davies & Harre 2001; Harré & Langenhove 1999.) Sukupuoli ja johtaminen ovat siis epävakaita luokituksia, joiden merkitykset ovat vaihtelevia diskurssista riippuen. Kun johtajuutta ja sukupuolta tarkastellaan kielellisenä käytänteenä, voimme tarkastella sitä, minkälaisia merkityksiä niille rakentuu tietyssä ajassa ja paikassa. Mies- ja naisjohtajien toimintaa voidaan tarkastella sekä heidän ammattinsa (johtaja) että sukupuolensa (mies/nainen) näkökulmasta. Näin ollen esimerkiksi naisjohtaja voidaan nähdä aggressiivisena käytökseltään, mikä nähdään perinteisenä johtajamaisena käytöksenä. Kuitenkin hänen naiseutensa voidaan nostaa esille, jolloin hänen käytöstään voidaan kyseenalaistaa sukupuolen avulla. Häntä voidaan joko arvostaa tai syyttää tällaisesta käytöksestä, riippuen minkälaista toimintaa kontekstissa arvostetaan ja moititaan. (Katila & Eriksson 2013, 73–74). Tässä tutkimuksessa tutkin sitä, minkälaisia merkityksiä media rakentaa johtajuudelle ja sukupuolelle ja kuinka media asemoi

Marimekon toimitusjohtajat sukupuolen ja johtajuuden tarjoamiin positioihin. Etenkin tarkastelen sitä, miten Paakkasta ja Ihamuotilaa kyseenalaistetaan tai arvostetaan johtajuuden ja sukupuolen tarjoamien positioiden kautta.

Valitsin tutkimusotteekseni laadullisen tutkimuksen ja tarkemmin narratiivisen lähestymistavan, sillä tutkimukseni tarkoitus on lisätä ymmärrystä siitä kuinka media rakentaa sukupuolittunutta johtajuuskuvaa. Narratiivinen lähestymistapa mahdollistaa kielellisten käytänteiden ja tekstien tutkimisen osana sitä, miten rakennamme ja ymmärrämme todellisuutta, ja tässä tutkimuksessa miten media rakentaa todellisuutta. Media rakentaa kuvaa organisaatiosta ja sen todellisuudesta, mitä on hyvä tutkia. Narratiivisella tutkimusotteella voidaan tarkastella sitä, minkälaisia merkityksiä media rakentaa johtajuudelle ja sen sukupuolittuneisuudelle. Tässä tutkimuksessa tarkastelen sitä, miten media tuottaa sukupuolittunutta johtajuuskuvaa tapauksessa Marimekon toimitusjohtajien vallanvaihdos. Lisäksi tarkastelen sitä, miten media positioi toimitusjohtajat johtajuuden ja sukupuolen avulla, ja minkälaista toimintaa media kyseenalaistaa tai arvostaa toimitusjohtajien toiminnassa johtajuuden ja sukupuolen tarjoamien positioiden kautta.

3.4 Tutkijan positio narratiivien rakentajana

Narratiivinen kirjoittaminen on käsityötä, joka on olennainen osa narratiivista tutkimusta. Narratiivisessa analyysissä tarkoituksena on saattaa tutkimuksen aineisto narratiiviseen eli kerronnalliseen muotoon. Tutkijan tulee siis koota tapahtumat ja yksityiskohdat empiirisestä aineistosta selväksi ja kuvailevaksi kokonaisuudeksi; tarinaksi, jossa on alku, keksikohta, loppu, juoni ja henkilöitä, joiden avulla lukija voi ymmärtää tarinaa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 221–222.) Narratiivisessa tutkimusraportissa on selvää se, että tutkija on yksi tutkittavista henkilöistä ja tutkijan kirjoitustyyli on refleksiivistä, jolloin tutkija tuo omaa identiteettiään läsnä olevaksi, omaa ääntään kirjoitustyyllillään kuuluvaksi ja omia kokemuksiaan mukaan tutkimukseen. Narratiivisen tutkimuksen tarkoitus ei ole tuottaa

yhtä ehdotonta totuutta, vaan sen tarkoitus on tarjota yksi versio totuudesta, jonka minä tutkijana kerron omasta erityisestä näkökulmastani. Tämän takia on hyvä tuoda ilmi se, että joku toinen voisi rakentaa tarinat toisella tavalla. (Eriksson & Kovalainen 2008, 222.) Tutkijan tulkinta on aina ehdollinen, vajavainen ja yksipuolinen käsitys ilmiöstä. Tutkijan on täten hahmotettava mahdollisimman johdonmukainen käsitys omista tulkinnoistaan ja niistä perusteista, joiden pohjalta hän on näihin tulkintoihin päätenyt (Kiviniemi 2010, 82).

Olen siis tietoinen siitä, että minä naisena ja omien kokemuksieni kautta naisena työelämässä vaikutan tavalla tai toisella tarinoiden rakentumiseen sekä teemoihin ja merkityksiin, joita nostan esille tarinoissa. Lisäksi tiedostan, että opintoni johtamisen tiedeyhteisössä vaikuttavat maailmankatsomukseeni ja käsitykseeni johtajuudesta ja sen sukupuolittuneisuudesta. Tuon myös itseäni esille omintakeisella kirjoitustyyllilläni ja valinnoillani siitä, miten tarinat kirjoitan. Tarinat, jotka kirjoitan, ovat vain yksi versio totuudesta, joten joku toinen voisi kirjoittaa tarinat eri tavalla omasta näkökulmastaan nostaten aineistosta esille eri asioita.

3.5 Tutkimuskohteen kuvaus

Tutkimuskohteenani on suomalainen yritys Marimekko ja toimitusjohtajien vaihdoksesta uutisointi suomalaisessa lehtimediassa. Marimekko on yksi Suomen tunnetuimmista design- yrityksistä, joka valmistaa vaatteita, kankaita, sisustustuotteita ja astioita. Marimekko on perustettu vuonna 1951 Viljo ja Armi Ratian toimesta. Armi Ratian kuoltua vuonna 1987 Armin perikunta möi yrityksen osaksi Amer-yhtymää. Amerin omistuksessa Marimekko koki suurimman alamäen yrityksenä: yritys teki suurta taloudellista tappiota ja toimitusjohtajat vaihtuivat onnistumatta nostamaan yhtiötä takaisin nousuun. (Marimekko 2013; YLE elävä arkisto; wikipedia.)

Vuonna 1991 Amer myi Marimekon Kirsti Paakkasen omistamalle Workidea Oy:lle. Kirsti Paakkanen on tunnettu suomessa markkinoinnin ammattilaisena, ja hänellä on ollut tunnettu mainostoimisto Womena. Kirsti Paakkasen ansiosta yrityksen tulos nousi jälleen kasvuun. Vuonna 1999 Marimekko listataan uudestaan Helsingin pörssiin. Vuonna 2002 Kirsti Paakkanen sai arvostetun Estlander-palkinnon tunnustuksena Suomalaisen muotoilun edistämiseksi tehdystä työstä. Kirsti Paakkasen aikakauden aikana yhtiö nousi jaloilleen ja jatkoi kasvuaan. Marimekko vahvisti jälleen asemaansa design- yrityksenä suomalaisten mielissä sekä kansainvälisillä areenoilla. (Marimekko 2013; Wikipedia.)

Vuonna 2008 helmikuussa Marimekko sai uuden toimitusjohtajan Mika Ihamuotilan. Ihamuotila on syntynyt vuonna 1964, väitellyt kauppatieteen tohtoriksi ja luonut uransa pankkialalla ennen Marimekkoon saapumista. Tällöin Kirsti Paakkanen myi puolet osakkeistaan Ihamuotilan omistamalle Muotitila Oy:lle. Muotitila siirtyi yhtiön suurimmaksi omistajaksi. Toimitusjohtajien vaihdos on ollut hyvin monivivahteinen prosessi. Kirsti Paakkasen myydessä puolet omistuksestaan Ihamuotilalle he tekivät sopimuksen lopuista Paakkasen osakkeiden ostosta osto-option muodossa, joka oli määrä lunastaa vuoden 2008 loppuun mennessä. Osto-option hinnaksi määräytyi sen hetkinen Marimekon osakkeen hinta. Kuitenkin vuoden 2008 taloudellinen tilanne aiheutti sen, että Marimekon osakkeiden hinta tippui rajusti, ja Ihamuotila ei koskaan lunastanut osakkeita Paakkaselta vedoten lisärahoituksen puutteeseen. Tästä suivaantuneena Kirsti Paakkanen päätti myydä osakkeensa toisaalle. (Marimekko 2013; Wikipedia.)

Marimekon historia ja sen menestyminen on ollut hyvin naisvaltaista. Uutisointi toimitusjohtajan vaihdon aikaan oli hyvin kiivasta varsinkin sen jälkeen kun Ihamuotila kertoi osto-option käyttämättä jättämisestä. Tästä olen saanut kimmokkeen tutkia sitä, miten sukupuolittuneet käytänteet näyttäytyvät uutisoinnissa vuosina 2007 – 2009. Kyseessä on kaksi vahvaa ja erilaista johtajapersoonaa, jotka ovat suomalaisesta talouselämästä tuttuja hahmoja. Tämä on osaltaan antanut minulle kimmokkeen tutkia, kuinka tuottaa sukupuolittunutta johtajuuskuvaa.

3.6 Aineisto

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu 32:sta mediatekstistä. Aineistoni olen kerännyt Helsingin Sanomista, Taloussanomista, Talouselämästä ja Kauppalehdestä. Olen valinnut nämä kyseiset lehdet siksi, että ne ovat arvostettuja. Helsingin Sanomat on Suomen johtava ja levinnein päivälehti, joka tavoittaa päivittäin noin miljoona lukijaa ympäri maan (Sanoma 2012). Näin ollen voi sanoa, että Helsingin Sanomat (HS) on yksi arvostetuimmista lehdistä mediassa. Taloussanomat (TS) on suomalaisten eniten arvostama talousmedia verkossa, jossa viikoittain vieraillee lähes 700 000 lukijaa (Taloussanomat 2012). Talouselämä (TE) puolestaan luokitellaan päättäjien arvostamaksi lehdeksi, jonka lukijakunta koostuu etenkin päätösvallassa olevista toimihenkilöistä yrityselämässä (Talouselämä 2012). Kauppalehti (KL) on joka päivä ilmestyvä talouslehti, jolla on noin 196 000 lukijaa joka arkipäivä (Kauppalehti 2012). Näiden lehtien valintaa aineiston keruuseen puoltaa niiden tunnettuus, saatavuus ja maine. Varsinkin saatavuus on seikkoja, joita pitää ottaa huomioon aineistoa valittaessa (Pietikäinen & Mäntynen 2006, 161).

Aineisto kerättiin lehdistä julkaisuvälillä 1.10.2007 – 31.12.2009 hakusanoilla ”marimekko”, ”Ihamuotila”, ”Paakkanen”, ”Marimekko ja Ihamuotila”, ”Marimekko ja Paakkanen”. Aineiston julkaisuaikaväli on hyvin laaja: halusin myös tutkia, kuinka toimitusjohtajan vaihdoksesta on uutisoitu ennen vaihdon tapahtumista, jonka vuoksi olen valinnut aloitusajankohdaksi 1.10.2007. Tutkiessani ja perehtyessäni Marimekon toimitusjohtajien vaihdokseen, ymmärsin prosessin olleen hyvin pitkä ja monivaiheinen. Uuden toimitusjohtajan löytyminen on ollut itsessään kolmen vuoden prosessi. Ihamuotilan astuminen toimitusjohtajan asemaan tapahtui vuoden 2008 tammikuussa. Uutisointi vaihdoksesta jatkui vielä pitkään 2009 vuoden puolelle, sillä Ihamuotilan ja Paakkasen välillä oli kiistaa osakkeiden ostosta ja myynnistä. Uutisten määrä näillä hakusanoilla on valtava lehdestä riippumatta, joten päätin rajata artikkelit pois, jotka eivät sisällöltään liittyneet toimitusjohtajien vaihdokseen. Pelkkä vaihdokseen sivuaminen tai Kirsti Paakkasen ja Mika Ihamuotilan mainitseminen eivät uutisartikkeleissa riittäneet, vaan halusin, että uutiset myös sisällöltään käsitelivät tätä kyseistä tapahtumaa. Media-aineistoni keräsin digitaalisesti. Aineistokseni valikoitui yhteensä 32 artikkelia, jotka

jakautuivat seuraavasti: Talouselämä (5), Taloussanomat (3), Helsingin Sanomat (12) ja Kauppalehti (12). Aineisto on koottuna alla olevaan taulukkoon lehdittään aikajärjestyksessä seuraavasti:

UUTISEN OTSIKKO	LÄHDE	JULKAISUPÄIVÄMÄÄRÄ
<i>Ihamuotila aikoo omistaa Marimekkoa pitkään</i>	Taloussanomat	31.10.2007
<i>Ihamuotilan Marimekosta tulee nuorten brändi</i>	Taloussanomat	30.1.2008
<i>Kirsti Paakkanen ei säästellyt sanojaan</i>	Taloussanomat	1.9.2009
<i>Mari-Mika on hyvä valinta, Paakkanen</i>	Talouselämä	31.10.2007
<i>Sata kertaa hauskempi duuni</i>	Talouselämä	16.11.2007
<i>Voi Kirsti, minkä teit!</i>	Talouselämä	5.1.2009
<i>Nyt Marimekon poika saa näyttää</i>	Talouselämä	9.1.2009
<i>Piikkejä Paakkaselle rivien välistä</i>	Talouselämä	29.1.2009
<i>a) Suomalaisuuden ikoni siirtyi kädestä käteen</i>	Helsingin Sanomat	1.11.2007
<i>b) Paakkanen halusi suomalaisen omistajan</i>	Helsingin Sanomat	1.11.2007
<i>c) Mika Ihamuotila: Vakava sairaus johti suunnanmuutokseen</i>	Helsingin Sanomat	1.11.2007
<i>Ei mikään jokapoika</i>	Helsingin Sanomat	22.3.2008
<i>Marimekko palasi perusteisiin</i>	Helsingin Sanomat	22.8.2008
<i>Ryppyjä mekossa</i>	Helsingin Sanomat	23.12.2008
<i>Ihamuotila vakuuttaa olevansa sitoutunut</i>	Helsingin Sanomat	3.1.2009
<i>Kummalliset juonenkäännteet Marimekossa</i>	Helsingin Sanomat	6.1.2009
<i>Kirsti Paakkanen myi kaikki Marimekon osakkeensa</i>	Helsingin Sanomat	9.1.2009
<i>Iltatähti lähti omille teilleen</i>	Helsingin Sanomat	12.2.2009
<i>Mika Ihamuotila: Marimekko ei ole myynnissä</i>	Helsingin Sanomat	9.10.2009
<i>Marimekko on tunnebisnes</i>	Helsingin Sanomat	12.12.2009
<i>a) Paakkanen loi Marimekon uudestaan</i>	Kauppalehti	1.11.2007
<i>b) Marimekon Kippari lietsoo maailmanvalloitusta</i>	Kauppalehti	1.11.2007
<i>Kirstin Testamentti</i>	Kauppalehti	22.11.2007
<i>Ikäneidolle olisi ottajia</i>	Kauppalehti	23.11.2007
<i>Marimekon brändi vaarassa</i>	Kauppalehti	28.3.2008
<i>Marimekossa juotiin taas läksiäiskahvit</i>	Kauppalehti	8.10.2008
<i>Ihamuotilan muskelit jäivät pieniksi</i>	Kauppalehti	5.1.2009
<i>Paakkanen jätti hyvästit Marimekolle</i>	Kauppalehti	9.1.2009
<i>Marimekon muutos käyntiin</i>	Kauppalehti	11.2.2009
<i>Brändin rakentaja</i>	Kauppalehti Optio	30.4.2009
<i>Ihamuotilan Marimekko</i>	Kauppalehti	25.5.2009
<i>Marimekko taipui yt-neuvotteluihin</i>	Kauppalehti	14.8.2009

Taulukko 1.

3.7 Aineiston analysointi

Tutkimuksessani pyrin ymmärtämään sitä, millaista sukupuolittunutta johtajuuskuvaa media, tässä tapauksessa painettu media, rakentaa Marimekon toimitusjohtajista. Tutkimukseni tieteenfilosofiselle suuntaukselle on tyypillistä, että on kiinnostuttu siitä, miten merkitykset rakentuvat sosiaalisesti toimijoiden välillä ja miten ihmiset tulkitsevat maailmaa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Laadulliselle tutkimukselle ei ole olemassa mitään teknisesti sovellettavissa olevia työkaluja. Sen sijaan on olemassa erilaisia näkökulmia ja tarkastelutapoja, joiden avulla voidaan aineistoa käydä läpi systemaattisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa käytän narratiivista analyysia tarkastelemaan aineistoani. Narratiivisella analyysilla voidaan keskittyä kielellisiin käytänteiden ja tekstien merkitysten tutkimiseen (Heikkinen 2010, 143). Narratiivinen analyysi voi tarkoittaa narratiivien eli kertomuksellisen aineiston analyysia tai narratiivista analyysia. Tässä tutkimuksessa käytetään narratiivista analyysia, jonka tarkoituksena on saada tutkimusaineisto tarinalliseen muotoon. Narratiivisessa analyysissa empiirinen aineisto koostuu enemmän tai vähemmän yhdenmukaisista tapahtumista ja toiminnoista, joista konstruoidaan yksi tai useampi narratiivi, joita tulkitaan ja tarkastellaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 217.) Tässä tutkimuksessa työstän kaksi narratiivista, joista toinen kuvaa miten media rakentaa kuvaa Kirsti Paakkasesta ja toisessa Mika Ihamuotilasta.

Aineistoni oli valmiiksi digitaalinen, sillä keräsin uutisartikkelit lehtien digitaalisista uutiskannoista, mikä helpotti aineiston läpikäymistä. Aineistoa selasin muutamaaan otteeseen vapaasti lukien. Lukiessani läpi aineistoa uutisartikkeleista löytyi teemoja, jotka toistuvat läpi aineiston ja jotka olivat oleellisia tutkimusongelmalleni. Teemoina olivat muun muassa toimitusjohtajien perhetausta, ammattitausta, siviilisääty, pukeutuminen, rooli johtajana, sukupuoli ja ikä. Tarkastelin aineistosta myös minkälaisia merkityksiä näille teemoille annettiin suhteessa sukupuoleen ja johtajuuteen. Lisäksi tarkastelin minkälaisia yksittäisiä sanoja ja kielikuvia mediassa käytettiin kuvaamaan toimitusjohtajia. Kiinnitin huomiota esimerkiksi siihen, miten sekä Paakkasesta että Ihamuotilasta puhutaan sekä sukupuolensa edustajina, että johtajina. Tarkastelin aineistosta, miten media positioi toimitusjohtajat johtajuuden ja sukupuolen mukaan. Esimerkiksi, jos mediateksteissä puhuttiin johtajasta yksinvaltiaana, mielikuva on perinteisestä mieskeskeisestä johtajuuskuvasta. Kuitenkin tällainen ilmaisu oli saatettu liittää Kirsti Paakkaseen. Lisäksi

tarkastelin aineistostani myös sitä, onko median näkemyksen mukaan naisjohtajan hyväksyttävää toimia miesmäisenä johtajana.

Aineiston huolellisen läpikäymisen jälkeen rakensin kaksi tarinaa, jotka kuvastavat sitä, miten lehtiaineistossa kuvataan toimitusjohtajia. Koin hankalaksi saada tarinoihin sisällytettyä kaiken oleellisen tutkimuksen kannalta, mutta lopulta onnistuin mielestäni saamaan kaikki tutkimusongelmaa selittävät teemat mukaan tarinoihin. Tutkijana minun tulee tiedostaa oma paikkani tarinan kokoajana, sillä narratiivisen tutkimusotteen tarkoitus ei ole määritellä ”totuutta”. (Eriksson & Kovalainen 2008, 223.) Minun tulee ottaa huomioon se, että kertomukset ovat minun näkökulmani lehtiartikkeleista nousseisiin teemoihin, ja joku toinen voi kiinnittää huomiota toisenlaisiin asioihin, tai koota tapahtumat erilaisiksi kertomuksiksi. Hyvä on myös muistaa se, että media itsessään antaa sosiaalisesti konstruoitua kuvaa eli media näyttää asiat niin kuin se haluaa omasta näkökulmastaan. Kirsti Paakkanen ja Mika Ihamuotila eivät täten konstruoidu sellaisiksi kuin he todellisuudessa ovat, vaan tarinat kuvastavat sitä, miten media ja minä tutkijana median välityksellä merkityksellistän sukupuolta ja johtajuutta.

3.8 Tutkimuksen eettinen kestävyys

Tutkimuseettiset kysymykset ovat tärkeä osa koko tutkimusprosessia. Eettisten periaatteiden mainitseminen ei yksinomaan riitä, vaan niitä tulee noudattaa tutkimusprosessin alusta loppuun asti. (Katila & Eriksson 2008, 64–65.) Tutkijalle asetetaan samanlaiset yleiset eettiset periaatteet kuin muillekin ammatinharjoittajille yhteiskunnassa. Tällöin tulee pohtia sitä, mihin tarkoitukseen tai mitä tehtävää varten tutkimusta tehdään (Pietarinen 2002, 58–59). Yhteiskunta asettaa tutkimukselle, kuten muullekin toiminnalle, monenlaisia vaatimuksia, jolloin on hyvä pohtia myös sitä, minkälaiset tiedonintressit tutkimusta ohjailevat (Pietarinen 2002, 63). Tavoitteenani on lisätä ymmärrystä sukupuolittuneen johtamiskuvan tuottamisesta mediassa, joten tiedonintressi tässä tutkimuksessa on hermeneuttis-praktinen.

Tutkijan ammattitaidon vähimmäisvaatimuksena voidaan pitää sitä, että hän pystyy seuraamaan oman alansa kehitystä ja välittämään sen tuloksia muille. Ammattitaidon hankkimisessa tutkija joutuu tekemään valintoja, joihin liittyy eettisiä kysymyksiä. (Pietarinen 2002, 60.) Minulta yhteiskuntatieteilijänä ja johtamistiedeyhteisön jäsenenä odotetaan, että huolellisesti perehdyn tutkittavaan alaan ja auki kirjoitan käyttämäni metodiset valinnat, jotta hankkimani ja välittämäni informaatio olisi luotettavaa. Tieteenharjoittajan tulee myös välittää informaatiota suuremmalle yleisölle, joten julkaisutoiminta on oleellinen osa tutkimuksen eettisiä vaatimuksia. Informaation välittämisessä ja julkaisutoiminnassa on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä ja rehellisyyden vaatimusta (Pietarinen 2002, 66).

4 Marimekon toimitusjohtajien tarinat

Media-artikkelianalyysin pohjalta rakensin kaksi kertomusta siitä, minkälaista sukupuolittunutta johtajuuskuvaa Marimekon toimitusjohtajista rakennetaan mediassa. Mediassa nousi muun muassa teemoja sukupuolesta, ammatillisuudesta, perhetaustasta, pukeutumisesta, siviilisäädystä ja iästä, jotka koen olevan tärkeitä teemoja tutkimusongelmani ratkaisun kannalta. Narratiivit etenevät tietyssä aikajärjestyksessä, joissa on nostettu esille se, minkälaisen kuvan media rakentaa kummastakin toimitusjohtajasta, sekä Kirsti Paakkasesta että Mika Ihamuotilasta. Olen poiminut tarinoihin suoria kursivoituja lainauksia uutisartikkeleista elävöittämään tekstiä.

4.1 Yksinvaltiat rautarouva

Monen vuoden etsintä on tullut päätökseen

Kirsti Paakkanen katselee Herttoniemen toimiston ikkunasta ulos ja ihailee kirpakkaa tammikuista näkymää. Kaikki näyttää niin seesteiseltä tammikuun lopun pakkasissa. Aurinko on jo painumassa alas ja viimeiset auringonsäteet pistävät pakkashangen kimaltelemaan. Hän katsoo parkkipaikalle, jossa hän näkee linjakkaan Jaguaarinsa. Pian hänen poikamiesautoaan ei täällä nähdä, sillä se vaihtuu perheautoon hänen antaessa tilaa uudelle toimitusjohtajalle. Hän kääntyy katsomaan toimistoaan, joka on ollut hänelle kuin toinen koti. Paakkanen on kolme vuotta etsinyt tuloksetta Marimekolle uutta jatkajaa, mutta nyt tämä etsintä on saatu päätökseen ja hänen eläkepäivät koittavat kunnioitettavassa melkein 80-vuoden iässä. Vihdoinkin on löytynyt jatkaja, joka pystyy kehittämään Marimekkoa ja haluaa säilyttää yrityksen suomalaiset juuret. *"Dollareita ja kruunujakin on vilauteltu, mutta minusta Marimekko on yhtiö, joka on enemmän kuin rahaa. Omistajan pitää rakastaa Suomen kansaa, tätä maata ja sitä, mikä Marimekko on (b) HS 1.11.2007"*, Paakkanen miettii.

Paakkanen katselee toimistoaan ihailevasti. Hän aina ollut oman tiensä kulkija, ja on ylpeä siitä mitä on saanut aikaan. Hän on luonut oman uransa tyhjästä ja on ylpeä saarijärveläisistä köyhistä juuristaan. Hän matkannut kivikkoisen tien, jotta on päässyt tähän asemaan. Onnea on matkalla ollut, sillä hänen tukenaan ei ole ollut vuorineuvosisän tilipussia. Hän on luonut kaiken itse yrittäjänä. Hän on kokenut lamat ja aina menestynyt siinä mitä ikinä on päättänytään tehdä. Kouluja ei ole köyhällä ollut varaa käydä, mutta työtä tekemällä hän on kaiken oppinut. Marimekon johtaminen on ollut hänelle kunnian asia. Paakkanen on vaalinut Armi Ratian perintöä kuin omaa lastaan ja hän on nostanut sen takaisin jaloilleen. Hän on Marimekon kävelevä ilmentymä – hän on hengittänyt ja elänyt tämän yrityksen vaiheita joka solullaan. Hän on yrityksen kävelevä tyyli-ikoni, päästä varpaisiin Marimekon tyylikästä bisnesmäisyyttä: ”*ammattimaista jäänkylmyyttä ja minimalistista mustavalkoisuutta (TE 16.11.2007)*”. Korkokengistä hän ei luovu vasta kuin haudassa, sillä kengät ovat hänen tavaramerkkinsä.

Kaikki alkoi viime syksynä, kun Mika Ihamuotila, tuo komea nuori pankkiiri otti häneen yhteyttä. Paakkanen muistelee hetkeä, jolloin hän sai puhelun Ihamuotilalta. Ihamuotila tiedusteli, olisiko hänellä aikaa tavata lähiviikkoina. Paakkanen muistaa vastanneen hänelle suoraan, että miten olisi tapaaminen huomenna. Hänellä ei ole ollut tapana jättää asioita venymään. ”*Kaksi minuuttia keskustelimme säästä. Hän seiso siinä vähän avuttoman oloisena ja sanoi sitten, että tul in ostamaan Marimekon. Minä sanoin, että minä myyn sen sinulle (b) HS 1.11.2007)*”. Paakkaselle tuli saman tien tunne siitä, että Ihamuotila on se oikea jatka ja. Hän oli valmis kävelemään toimistosta ulos saman tien. Hänen sydämensä on aina osannut kertoa mikä on oikein.

Marimekko on aina ollut sydämen asia

Marimekko on aina ollut hänelle sydämen asia. Hän on nostanut tämän suomalaisten sydämissä olevan kansanaarten uuteen loistoon, sen toiseen tulemiseen, vakaalla työskentelyllä ja puurtamisella läpi vaikeuksien. Kuitenkin hänen aikansa on nyt väistyä. ”*Mika Ihamuotila on tehtävään maailman paras valinta. Marimekko tarvitsee tänä päivänä organisoidumpaa johtajaa. Minä olen puuhastelija (a) KL 1.11.2007)*”,

Paakkanen miettii. Hän on aina luottanut suunnittelijoiden taitoon luoda uutta ja mahtavaa. Hän on pitänyt kaikki langat käsissään, mutta ajatellut sydämellään.

”Hän oli Marimekon Putin, jota henkilökunta yritti miellyttää, muuten tuli huutoa (HS 6.1.2009)”. ”Marimekon työntekijät kertovat, että Kirsti huusi, mutta oli mahtava, kun oli mahtava. Armikin oli kuulemma vihassa suuri ja rakkaudessa suuri. Marimekkoa on johdettu tunteella, ei järjellä (HS 22.3.2008).”

Johtajana hän on aina ollut ehdoton ja vaativa, mutta luovuuteen kannustava. Hän on aina ollut kaikessa mukana tunteella. Kun jokin asia ei ole häntä miellyttänyt, sen hän on myös näyttänyt. Kuitenkin hän on aina ollut inhimillinen. *”Ei ole helppo seurata naisihmistä, joka on kohonnut kansallissankariksi jakamalla maakunnissa raitakakkua ja halaamalla näyttävästi alaisiaan (HS 22.3.2008)”*

On aika väistyä

Marimekko on kuitenkin jo pitkään ollut pysähdyksissä: Unikko ei enää myy alkuhuuman jälkeen ja kansainvälistymishaaveet ovat tyssänneet. Kansainvälistymistä on yritetty, mutta Paakkasen kielitaito on estänyt viemästä Marimekkoa kansainvälisille markkinoille. *”Hienoa, että vanha ja viisas ymmärtää vetäytyä (TE 31.10.2007)”*, Paakkanen muistaa Talouselämän- uutisissa sanotuksi, ja tottahan se on. Hän on antanut kaiken tälle yritykselle, jaksaisi toki vieläkin, mutta hänen on aika antaa tilaa nuoremmille. Marimekon on aika muuttua ja Ihamuotila pystyy tämän muutoksen saamaan aikaan, Paakkanen on siitä varma.

Paakkanen kävelee työhuoneen poikki ovelle ja antaa viimeisen kerran katseen kiertää toimistoaan, kun hänen katseensa osuu työhuoneessa hyllylle, jossa on kultaiset korkokengät. Hän naurahtaa ääneen, kun muistaa Ihamuotilan häkeltyneen ilmeen, saadessaan käteensä korkokengät, *”jotta henkilökunta kuulisi, milloin pääomistaja kävelee sisään huoneeseen (HS 22.3.2008)”*. Pieni käytännön pila ennen viimeisiä jäähyväisiä, sillä tässä talossa pitää pääomistajan näkyä ja kuulua. Nyt hänen on aika sulkea tämä ovi

takanaan ja antaa pankkiirin näyttää, mihin hän kykenee. Nyt alkavat puhaltaa uudet tuulet, Paakkanen miettii kun sulkee työhuoneen oven sulkiessaan. Mitäs nyt sitten, hän miettii kävellessään käytävää pitkin kohti ulko-ovea. Pitäisikö lähteä Nizzaan vähäksi aikaa toiselle asunnolleni lomailemaan ja miettimään tulevaisuutta?

”Toimitusjohtaja Paakkasen suurin riski on ollut jo pitkään toimitusjohtaja Paakkanen. Nyt tämä riski poistuu (TE 31.10.2007)”. ”Kaikki kunnia kuitenkin rouville ja varsinkin Paakkaselle, sillä ilman hänen puuvillanpehmeää rautahanskaansa viimeinenkin Mari-paita olisi haalistunut raidaksi räsymatossa. (KL 23.11.2007)”

Pettymys valtaa mielen

Paakkanen laskee puhelimen alas ja hän on raivoissaan. Hän on hyvää hyvyttään antanut Ihamuotilan käyttöä äänioikeuttaan saadakseen Marimekossa aikaan muutoksia, ja nyt se poika tekee tällaisen tempun; Ihamuotila ei aio lunastaa Paakkaselta lupaamiaan osakkeitaan. Paakkasen mielestä heillä oli sopimus, josta ei ollut tarkoitusta perääntyä. Hintakin oli aivan kohtuullinen, juuri sellainen kuin sovittiin vuosi sitten. Onko Ihamuotilan säikäyttänyt taloudellinen tilanne, vai onko hän pelästynyt Marimekon tilanteesta? *”Koskaan luottamustani ei ole petetty, kuten Mika Ihamuotila teki. Mies, johon luotin ja josta puhuin kauniisti, petti minut (HS 9.1.2009)”*, Paakkanen huutaa mielessään raivoa täynnä. Paakkanen ei kyllä säästellyt sanojaan puhelimesta puhuessaan Ihamuotilalle, vaan antoi tulla kaiken ulos mitä mielessä liikkui. Eihän se poika edes tiedä mitään vaatetusalasta ja vähittäiskaupasta, hänhän on pankkiiri! Ihamuotilan linjauksetkin ovat olleet aivan muuta kuin Paakkanen olisi odottanut: tulosta ei ole tullut ja Ihamuotila on hänen mielestään löyhäkätisesti kasvattanut kuluja palkkaamalla lisää johtajia taloon. ”Ei taida pojalla pysyä kaikki langat käsissään kun pitää uusia johtajia palkata”, hän tuhahtaa mielessään. Nyt taisi nuori poika haukata liian ison palan ja *”lähtiä soitellen sotaan (TS 1.9.2009)”*. Tällaista jalkojen päälle tallomista Paakkanen ei siedä. *”Olen valmis hyppäämään takaisin puikkoihin, jos poika ei pärjää (KL 5.9.2009)”*. *Suomalainen ikoni ei saa kuolla (TS 1.9.2009)*. *Minä pidän huolen siitä, että niin alas kuin Marimekko Amerin aikana meni, ei enää toista kertaa tapahdu (HS 3.1.2009)”*, Paakkanen miettii, kun nostaa puhelimen ja alkaa valita numeroita. Hänellä on idea.

”Suomen muotimaailmassa ei ole aikoihin tapahtunut mitään näin jännittävää. Marimekon uudet kuviot ovat kuin parhaista televisiosarjoista: joku punoo juonia, joku puukottaa selkään. Kyse on rahasta, kunniaista, pettymyksistä, suurista tunteista (HS 6.1.2009)”

Lopuksi kaikki meni niin kuin pitikin

Paakkanen istuu Nizzan asuntonsa kattoterassilla, katselee näkymää kallion päältä, josta avautuu koko Nizzan parhaimmat näkymät. Kaikki meni loppujen lopuksi niin kuin hän oli suunnitellutkin ja hän sai osakepottinsa myytyä, ei tosin Ihamuotilalle. Hän miettii mielessään lähipäivien uutisia, joiden mukaan hän on *”julkisuuden hyödyntämisen mestari ja paha vihollinen, koska hän on takinkääntäjä vailla vertaa”* sekä *”hän on lausunnoillaan onnistunut tarvelemään vain oman julkisuuskuvansa (HS 6.1.2009)”*. Hän taisi suutuksissaan kimpaantua liikaa antaessaan tulisia kommentteja lehdistölle. Hän jopa väläytteli paluuta takaisin Marimekkoon ostamalla lisää osakkeitaan. Tämä ei kuitenkaan missään vaiheessa ollut hänen tarkoituksensa. *”Tahallani vähän pelottelin häntä (HS 9.1.2009). Vahva temperamenttini tekee minusta lööppien kuningattaren, mutta hyvien yönieni salaisuus on se, että sanon suoraan, miltä sydämessä tuntuu (HS 12.2.2009)”*, Paakkanen miettii. Hän on tottunut siihen, että asiat menevät niin kuin hän suunnittelee. Ja kun aikaa menee, niin hän kyllä pystyy nielemään pettymyksensä, eikä heillä jää Mika Ihamuotilan kanssa mitään säröä heidän välilleen. *”Vahdin kyllä kotkansilmällä, kuinka Marimekolla menee. Armi Ratian perintö muodostui minulle vuosien varrella tärkeäksi (HS 12.2.2009).”*

4.2 Perintöprinssi

Halu olla osa jotain suurta ja suomalaista

On tammikuu 2009, kun Mika Ihamuotila saapuu Herttoniemeen Marimekon pääkonttorille. Hän pysäyttää autonsa ja muistelee menneitä tapahtumia. Paljon on

tapahtunut kahdessa vuodessa, eikä kaikki ole mennyt aivan niin kuin hän olisi odottanut. Matkalla on ollut paljon kivikoita ja kuoppia, eivätkä ne näytä loppuvan vieläkään.

Ihamuotila miettii hetken, mistä kaikki oikein saikaan alkunsa. Hän oli jo pidemmän aikaa pohdiskellut, mikä olisi oikea suunta hänen uralleen: Hän oli aina tähdännyt korkealle, ja hän oli aina halunnut olla jotain suurta, kuten Ihamuotilan suvun miehillä on ollut tavoitteena. ”*Pitää olla mahdollisimman jättimäisen, arvostetun organisaation ykkönen ja pitää tehdä jotain Suomen hyväksi. Raha ei ole ollut keskeinen (TE 16.11.2007)*”. Kaikki suvun miehet olivat noudattaneet tätä traditiota. Kasvatuksen tuloksena myös Ihamuotila valitsi kauppakorkeakoulun, joka näytti olevan oikea tie huipulle. Hän on aina tehnyt kovasti töitä koulutuksensa eteen ja pankkimailma tuntui silloin oikealta uravaihtoehdolta. Olihan Ihamuotilan haaveena jo 10-vuotiaana päästä Kansallispankin linjaorganisaation pääjohtajaksi, koko Suomen järjestelijäksi. Nuorena, 35-vuotiaana hän pääsi Postipankin johtoon, jonka hän ”*oman joukkueeni kanssa muutti Sampo Pankiksi (HS 22.3.2008)*”. Sampo Pankissa muutostyöt jatkuivat kunnes hän kuoli sairastavana aivokasvainta. Hän jäi sairauslomalle ja sen aikana Sampo Pankki myytiin osaksi tanskalaista Danske Bank-konsernia.

”*Miksi liituraitamies haluaa kukkakuosien värikkääseen maailmaan (HS 22.3.2008)*”

Haluan Marimekon

Nämä tapahtumat pysäyttivät Ihamuotilan miettimään, mitä hän halusikaan elämältä ja mikä on tärkeää. Ainaisen kyltymätön uraleijona-ajattelu, jossa tärkeintä on vain saada parempi tehtävä toisensa jälkeen, oli alkanut mietityttämään. Yritysmailma oli muuttunut ja ”*vuorineuvoskarriääri ja suomalaisen metsästysporukan hyväksyntä eivät enää riitä viemään eteenpäin (TE 16.11.2007)*”. Myös primadonna-ajattelijoiden yritysjohtajien ajattelumaailma, missä on oltava ”*oman viiteryhmänsä ihailema kova jätkä (TE 16.11.2007)*”, oli alkanut tuntua hänestä vieraalta. Sairastumisen jälkeen hän pääsi osaksi irti tästä ajattelusta, eikä hänen tarvinnut enää miettiä, mitä bisnesyhteisö Ihamuotilasta

ajattelee tai mitä yhteisö haluaa hänen tekevän. Hän halusi itse jotain pysyvämpää, jotain mitä häneltä ei voida viedä pois. Ihamuotila oli etsinyt yritystä, joka on alihyödynnetty ja jossa voi saada aikaan muutosta. Hän on patriootti, joka haluaa aikaan hyvää suomalaisille. Ja sitten se vastaus tuli: Marimekko.

Ihamuotila muistelee soittoaan Kirsti Paakkaselle syksyllä 2007, jolloin hän ehdotti tapaamista. Hän oli päättänyt ostaa Marimekon. Ihamuotila muistaa pelänneensä kävellessään kohti Paakkasen toimistoa. Kirsti tunnetaan kipakkana rouvana, mutta Ihamuotila oli päättänyt ja valmistautunut puhumaan suoraan. Hän pelkäsi Paakkasen reagoivan kritiikkiin potkaisemalla hänet ulos huoneesta. Ihamuotila ihailee edelleen sitä, kuinka Paakkanen otti kritiikin vastaan vahvana ja viisaana kun Mika Ihamuotila hänelle sanoi: ”*Marimekossa on hienoa ja vahvaa suunnittelua, mutta linja voisi olla selkeämpi ja erottuvampi. On aika tuoda Marimekko 2000-luvulle, nyt se on jäänyt 1990-luvulle. Marimekon on aika syntyä kolmannen kerran. Yrityksen ilme voidaan nuorentaa rikkomatta nykyisten asiakkaitten luottamusta, yritys voidaan kansainvälistää, pitää lähteä tarinasta, sateenvarjosta, ei ensin tuotteista (TE 16.11.2007).*” Ihamuotilan intuition on se, että Marimekon valtaavat värit ja iloiset kankaat, jotka saavat väistää Marimekon tämänhetkisen tummanpuhuvan ja vanhentuneen linjan. Myös panostus erilaisiin sisustustuotteisiin on laskelmien mukaan paljon tuottavampaa. Ihamuotilan mielestä täytyy olla selkeä linjaus siihen, mitä tehdään, ennemmin kuin suunnittelijoille antaisi vapaat kädet toteuttaa itseään. Täytyy osata luoda uutta, mutta kuitenkin ymmärtää se mikä tuottaa. Kirsti varmasti näki hänen sisällään palon, sillä Paakkanen tarjoutui myymään Marimekon. Ihamuotila ei vielä tuolloin osannut aavistaakaan, minkälaisen pyörityksen kohteeksi hän joutuisi.

”Ikoniyritys Marimekko aloittaa uuden vuoden hämmennyksen vallassa (TS 5.1.2009)”

Epäilyksien ja pettymysten varjoissa

Ihamuotila nousee autostaan ja lähtee marssimaan kohti Marimekon pääaulaa. Ihamuotilalla on kaikkien tapahtumien jälkeen hyvin epämukava olo. Saapuessaan aulaan hän törmää alaisiinsa, joita hän tervehtii kohteliaasti. Pientä sähköä on ilmassa ja hänestä tuntuu kuin kaikki pysähtyisivät. ”He ovat varmasti jo lukeneet kaiken päivän lehdestä”, Ihamuotila miettii mielessään kiihdyttäessään kävelytahtia toimistolleen. Päästyään työhuoneeseensa, hän sulkee oven perässään, istahtaa pöydän ääreen ja huokaisee. Epäilyksiä on ollut paljon ja hän on saanut kuulla olevansa yllättävä valinta Marimekkoon ylipäätensä, ja hänen pelätään pankkitaustansa takia ajattelevan Marimekkoa vain sijoituksena. Moni on ihmetellyt sitä, onko hänestä miehenä Marimekon johtajaksi. *”Marimekon johtaminen näyttää kuitenkin vaativan jotain sellaista, jota Ratialla ja Paakkasella oli: Onko se sitten naisen vaisto ymmärtää Marimekon brändilupausta vai mikä (TS 30.1.2008)”*. Hänen on kyllä pakko myöntää itselleen, että eihän se ole täysin vaivatonta ollut sopeutua Marimekkoon. Pankki ja muotitalo toimivat eri tavalla. Pankkimaaailmassa mennään asia edellä ja on helppo päätellä miten korot lasketaan ja kuinka paljon tuote tuottaa. Hänen on ollut hyvin hankala tottua siihen, että lopputuotteen arvioiminen on muotialalla paljon abstraktimpaa.

Myös edellinen toimittaja närkästyi hänelle, kun hän ei suostunut puhumaan omasta tyylistään.

”Sammon entisen sliipatun pankinjohtajan liituraiunivormu oli vaihtunut kauhtuneisiin farkkuihin ja syvänsiniseen samettibleiseriin (c) HS 1.11.2007)”, ”pankkiuralla menestynyt kauppatieteitten tohtori, joka vaihtaa liituraiapuvun rentoon kauluspaitaan, farkkuihin ja bootseihin (a) HS 1.11.2007)”

Ihamuotila on painottanut, että hän haluaa mennä Marimekko edellä haastatteluissa ja puhua tärkeistä asioista, sillä hänen tyyliinsä ei liity Marimekkoon. Ihamuotila ei ole tottunut pitämään itseään parrasvaloissa ja se on tietoinen valinta, sillä hän on sitä mieltä, että johtajan tehtävä ei ole tuoda omaa tyylijatuaan esille, vaan hänen tehtävänsä on

kirkastaa yrityksen missio jokaiselle työntekijälle. Ihamuotilan aie ei ole ottaa samanlaista kulttihahmorooliaan kuin edeltäjillään.

Kuitenkin suurin ihmetyksen aihe on ollut se, miten Kirsti Paakkanen on käyttäytynyt sen jälkeen, kun Ihamuotila ilmoitti jättävänsä osakepotin lunastamatta. Hän joulun alla soitti Paakkaselle kertoakseen, ettei tule lunastamaan osakeoptiotaan nykyisillä ehdoilla. Rahoitusta tulisi ottaa niin paljon, ettei se Ihamuotilan mielestä ole kannattavaa. Hän ei vanhana investointipankkiirina suostu tekemään huonoja kauppoja, sillä osakkeet olivat nykyiseen hintaan nähden liian kalliita. Eniten hän kuitenkin hämmästelee sitä, että Paakkanen myi osakkeet muualle ja vielä alempaan hintaan kuin heidän sopimuksessaan. Paakkanen ei suostunut enää neuvottelemaan hänen kanssaan uudelleen. Virallinen selitys lehdistölle on tietenkin ollut se, ettei hän saanut järjestettyä rahoitusta kuntoon. Mutta hän ei osannut odottaa sitä, kuinka Paakkanen tähän reagoi.

Viime päivien uutisissa on ollut Paakkasen kitkeriä kommentteja siitä, kuinka Ihamuotila ei usko Marimekkoon ja saanut sen järkyttävään taloudelliseen tilaan vuodessa. Etenkin hänen nimittely ”pojaksi” on ollut hyvin epäkorrektia. *”Olisiko Paakkasesta sopivaa, jos Ihamuotila kutsuisi häntä vanhaksi eukoksi, mummoksi tai mammaksi?” (HS 6.1.2009)* Konkurssiuhkan väläyttely lehdistölle ei kuitenkaan Ihamuotilan mielestä pidä paikkaansa lukujen valossa. Kaikesta huolimatta Ihamuotila todella uskoo, että *”Kirsti tulee vielä kerran Herttoniemeen minun ja kaikkien marimekkolaisten ystävänä (HS 9.1.2009)”*.

Paljon vastuuta alaisilleen

Ihamuotila pyörittelee vielä ajatuksia mielessään, kun hänen katseensa osuu työhuoneen hyllyllä oleviin kultaisiin korkokantakenkiin. Hänen ilmeensä synkkenee entisestään ja hän vaipuu syvemmälle ajatuksiinsa. Hän on myös kuullut mitä hänestä ajatellaan Marimekon sisällä: *”kohtelias, etäinen ja huumorintajuton (HS 22.3.2008)”*. Hän on jopa säikäyttänyt henkilökuntaa *”hiipiessään (HS 22.3.2008)”* heidän työhuoneisiinsa. Kirsti vitsaili tästä asiasta läksiäisissään vuosi takaperin antamalla hänelle kultaiset korkokengät, jotka

koristavat tällä hetkellä hänen työhuoneensa hyllyä. Tästä ”lahjasta” hän on edelleen hyvin häkeltynyt, eikä edelleenkään tiedä, kuinka siihen tulisi suhtautua. Hän on myös kuullut Marimekon väen kohahtaneen ensimmäisen infotilaisuuden jälkeen, jossa hän painotti tulleen Marimekkoon tekemään tulosta, sillä Marimekko on yritys eikä mikään aate, ja hän haluaa luoda työntekijöihin yrittäjämäistä asennetta. *”Jokaisen pitää tietää mistä tulos ja palkkarahat tulevat (TE 16.11.2007)”*, hän muistaa sanoneensa. Ihamuotila on myös huomannut, että ihmiset eivät ole vielä täysin tottuneet hänen tyyliinsä johtaa, sillä hän haluaa antaa vastuuta ja kehittää hänen vierellään olevia ihmisiä antamalla heille *”paljon vastuuta ja odottaa sitten, että tehtävät suoritetaan (HS 22.3.2008)”*. Hän kiteyttää johtamistyyliinsä *walk the talk*- ajatteluun eli tee sitä mitä puhut, joka hänen mielestään on toiminut hyvin aikaisemminkin, ja jonka avulla hän on saanut aikaan hyviä tuloksia. Hän on aina ollut maltillinen, eikä ole koskaan tehnyt hätiköityjä ja epäinhimillisiä ratkaisuja. *”Johdolta tarvitaan tulevaisuudessa enemmän henkistä johtajuutta. Kykyä koskettaa ihmisten tunteita ja liikuttaa joukkoja (HS 22.3.2008)”*

Ihamuotila on myös päättänyt, että perhe tulee aina edellä hänen elämässään. Hän on saavuttanut jo paljon ikäisekseen, mutta hän ei ole koskaan tinkinyt siitä, että perhe-elämä kärsisi uran vuoksi. Hän on luvannut itselleen, että illat ja viikonloput ovat pyhitettyjä vaimolle ja lapsille. Perheelle tulee löytää aina aikaa. Pidemmistä reissuista hän kieltäytyy tai tekee ne vain pakon edessä, mutta ne pitää olla tarkkaan suunniteltu etukäteen. Hän haluaa kasvattaa ympärillä olevia johtajiaan suurempiin saappaisiin.

”Entinen kollega kertoo, ettei ole nähnyt yhtä korkeassa asemassa olevaa johtajaa, joka suostuu matkustamaan yhtä vähän. Mika haluaa olla illat ja viikonloput perheen kanssa, Ihamuotila tiedetään hyvin perhekeskeiseksi ihmiseksi (HS 22.3.2008)”

Koen, että Marimekko on minun yritykseni

Ihamuotila on kuitenkin kaikista epäilyksistä huolimatta päättänyt, että hän ei ala nöyristelemään, sillä hän on päättänyt lunastaa paikkansa suomalaisten silmissä

Marimekon johtajana. ”Koen, että tämä on minun yhtiöni. Otan yrittäjävastuun ja omat osakkeeni eivät ole koskaan myynnissä (TS 30.10.2007)”, ” ”Olen sijoittanut tähän koko omaisuuteni ja ottanut lainaakin päälle. Ja nämä osakkeet eivät ole myynnissä, oli tarjous mikä hyvänsä. Minä aion olla täällä pitkään (c) HS 1.11.2007).”, Ihamuotila ajattelee. Hänen tehtävänsä on nyt näyttää, että tätä kansallisikonia voi johtaa myös mies, sillä miehet muotitalon johdossa eivät ole ennenkuulumatonta kansainvälisillä areenoilla. Ihamuotilan ehto Marimekossa on ollut se, että hän saa päättää, mikä on Marimekon suunta ja ydinosaaminen. ”Tämä on sata kertaa hauskempi duuni kuin ison konsernin johtaminen. Voin päättää. Voin tehdä jotain uutta (TS 16.11.2007)”, Ihamuotila miettii.

Give me a chance

Vaikka epäilyksiä ja ongelmia tulee varmasti olemaan vielä jatkossakin, Ihamuotila on kuitenkin tyytyväinen jo siihen, mitä hän on saanut aikaan. Muutoksia on tehty paljon, ja lisää on vielä tulossa. Ihamuotila toivoo, että he löytävät yhteisen sävelen Marimekkolaisten kanssa, ja että he ovat yhdessä kymmenen vuoden päästä kansainvälisesti menestyvä designbrändi. Ihamuotila nousee työpöytänsä äärestä ja kävelee ikkunan eteen katselemaan talvista maisemaa. Hänen mieleensä muistuu viimeviikkoinen haastattelu, jossa udeltiin Marimekon tulevaisuudesta ja hänen sitoutumisestaan. Erityisen ylpeä hän on viimeisestä lausumastaan, jossa hän vetoaa suomen kansaan: ”Hei, tätä en ole sanonut aikaisemmin, että jos kerran Marimekko on niin rakas teille, suomalaiset, niin show it. Tulkaa myymälöihin katsomaan, onko siellä jotakin, mistä pidätte. En pakota, en sano sitä, että on isänmaallinen teko ostaa jotain, mistä ei pidä. Mutta on kyllä isänmaallinen teko tulla katsomaan. Anna piru vieköön mulle mahdollisuus. Tän mä haluan sanoa suomalaisille: give me a chance (HS 22.3.2008)”. Hän on hyvin odottavainen ja hänellä on vahva tunne kaikista vastoinkäymisistä huolimatta, että Marimekosta kuoriutuu vielä uusi, hänen näköisensä yritys.

”Nyt Marimekon poika saa näyttää (TE 1.9.2009)”

5 Pohdintaa johtajuuden sukupuolittuneiden käytänteiden rakentumisesta media-aineistossa

Edellisessä luvussa työstämieni tarinoiden tarkoitus on tuoda lukijalle ymmärrys siitä, minkälaista kuvaa media rakentaa Kirsti Paakkasesta ja Mika Ihamuotilasta. Tarinat tuottavat kronologisen kuvauksen toimitusjohtajista ja toimitusjohtajan vaihdokseen liittyvistä tapahtumista. Tarinoissa on mukana teemoja, joilla sukupuolta ja johtajuutta tuotetaan. Tarinoita ei ole suoraan rakennettu siten, että ne vastaisivat tutkimuskysymykseeni eli siihen, minkälaista sukupuolittunutta kuvaa media rakentaa johtajuudesta. Tarinoiden tarkoituksena kuitenkin on auttaa kiteyttämään johtajuuden sukupuolittuneita merkityksiä. Tässä luvussa esittelen aineistossa rakentuneet johtajuuden sukupuolittuneet merkitykset. Samalla käsittelen näitä tutkimustuloksiani suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen. Aineistotani tunnistin seuraavat johtajuuden sukupuolittuneet merkitykset: edestä johtaminen, vahva bisnesosaaminen, tunteellisuus ja perheen merkitys. Seuraavaksi käsittelen näitä teemoja erikseen omissa alaluvuissaan.

5.1 Johdetaan edestä

Perinteisesti johtajuus nähdään miehisenä ammattina. Miehet nähdään pelkoa luotsaavina karismaattisina johtajina, jotka pitävät vallan langat omissa käsissään ja kontrolloivat ja ohjaavat muiden käyttäytymistä haluttuun suuntaan (Billing & Alvesson 2000, 147; Brannan & Priola 2011, 134; Vechhio 2002, 649). Tällainen vertaus on hyvin lähellä sodankäyntiin liitettävää ajatusta edestä johtamisesta, jossa johtaja on sitoutunut ja vastuussa joukoistaan, ja omalla esimerkillisellä toiminnallaan vie joukkonsa kohti haluttua päämäärää. Perinteisesti organisaatioiden nähdään olevan suotuisampia miehille arvostamalla tällaista miehistä toimintaa ja korostamalla miehisiä arvoja, mikä puolestaan hankaloittaa naisten sopeutumista organisaatioelämään. (Ely & Meyerson 2000a; Gherardi & Poggio 2001).

Media-aineistossa luodaan kuvaa Marimekosta suomalaisena ikoniyrityksenä, johon on latautunut paljon tunnetta. Marimekko on suomalaisten ylpeys, jossa yhdistyy suomalainen designosaaminen ja suomalainen periksiantamattomuus. Median luoma kuva Marimekosta on hyvin hegemoninen ja se liitetään osaksi suomalaista sankaritarinaa, jossa suomalainen on luonteeltaan selviytyjä. Mediassa nähdään, että Marimekko on menestynyt, kun sen johdossa on ollut kasvollinen, vahva ja sitoutunut karismaattinen johtaja, joka on hyvin yhteneväinen perinteisen johtajuuskuvan kanssa. Eroavaisuutta kirjallisuuteen kuitenkin on se, että median luoman kuvan mukaan Marimekko on menestynyt kun sen johdossa on voimakas ja karismaattinen naisjohtaja. Kirsti Paakkanen näyttäytyy mediassa ”suurnaisena”, Marimekon ”toisen tulemisen luoja”, ”keulakuvana” ja ”kulttihahmona”, joka halutaan muistaa siitä, että hän on johtanut Marimekkoa sydämellään ja koko olemuksellaan. Mediassa korostetaan sitä, että hän on ollut täysin sitoutunut Marimekkoon kaikessa tekemisessään.

Media puolestaan suhtautuu ristiriitaisesti Mika Ihamuotilaan. Media näkee Ihamuotilan ”perintöprinssinä”, jonka tulee näyttää, että hän voi täyttää väistyvän suurnaisen paikan. Hänet toisaalta nähdään toivottuna muutoksena, mutta Ihamuotilaa myös kyseenalaistetaan hänen sukupuolensa takia: voiko miehestä olla Marimekon johtoon? Marimekon vahvojen keulakuvien naisjohtajuushistoria vaikuttaa vahvasti median luomaan kuvaan siitä, minkälainen johtaja Marimekolla tulisi olla. Perinteisesti naisjohtajien nähdään ottavan alisteisen ja osallistavan roolin suhteessa valtaan (Billing & Alvesson 2000, 147; Fondas 1997). Tässä tutkimuksessa Ihamuotilan päätös ottaa johtorooli hyvin vetäytyvänä, varjoissa olevana ja vastuuta alaisilleen jakavana johtajana nähdään poikkeuksellisenä sekä yhden naisen johtajajärjestelmään tottuneessa Marimekossa että perinteisen johtajuuskuvan kanssa. Ihamuotilan etäisyyden karismaattisen johtajuusroolin sijaan nähdään mediassa olevan Marimekon menestyksen tiellä.

Media kokee, että Marimekon johtajan tulee olla tunnistettavissa myös pukeutumisestaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että media pyrkii pehmittämään naisjohtajien ”miesmäistä” roolia tekemällä huomioita heidän pukeutumisestaan ja tyylistään. (Karen

2010; Mavin, Bryams, Cunningham 2010; Radha 2009). Kirsti Paakkanen puolestaan koetaan sitoutuneeksi johtajaksi kun hänen päällään nähdään oman talonsa luomuksia: hänen tyyliinsä kuuluu bisnespukeutuminen. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole viitteitä siitä, että Paakkasta yritettäisiin naisellistaa, sillä hän on juuri sitä, mitä median luoma kuva Marimekon johtajasta on. Kuitenkin media tarttuu Ihamuotilan pukeutumiseen tarkemmin. Mediassa huomataan, että hänen aikaisempi pankkiirimainen pukeutuminen on vaihtunut paljon rennompaan. Kuitenkaan hänen yllään ei ole nähty Marimekon luomuksia, joka herättää mediassa kysymyksiä hänen sitoutuneisuudestaan. Jotta Ihamuotila sopisi paremmin Marimekon johtajuusmuottiin, hän yrittää korostaa pehmeämpää taiteellista ja esteettistä puoltaan sekä muuttaa omaa pukeutumistyyliään rennommaksi perinteisen pankkiirin sijaan. Näin ollen hän pyrkii muokkaamaan vallalla olevaa käsitystä Marimekon johtajuuskuvasta. Havainto on yhtenäinen Murgia & Poggio (2001) ja Gherardi & Poggion (2001) tutkimusten kanssa, joiden mukaan organisaation yksilöt voivat omalla toiminnallaan myös haastaa vallalla olevia sukupuolittuneita käsityksiä.

5.2 Vahvan bisnesosaamisen tärkeys

Marimekko toimii kulttuuriteollisuuden alalla, missä ominaista on luovuuden, abstraktiuden ja epävarmuuden hallitseminen. Tämä puolestaan vaatii johtajalta vahvaa omistaja-yrittäjyyttä. Kirjallisuudessa miesjohtajat nähdään perinteisesti tuloskeskeisinä, yrittäjämäisinä ja rationaalisina uraohjuksina (Brannan & Priola 2011; Madsen & Albretchen 2008). Aikaisemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että naisjohtajia ei nähdä tarpeeksi kyvykkäiksi osaamiseltaan johtajiksi (Pesonen et al. 2009, 340). Mediatutkimuksessa tämä on ilmennyt muun muassa sillä, että naisjohtajien roolia organisaatioelämässä kyseenalaistetaan kritisoimalla heidän ammattiosaamistaan ja aikaisempaa työtaustaa. Media keskittyy luomaan kuvaa naisjohtajista, jotka ovat organisaatioilleen haitaksi tai tarvitsevat muiden apua ammatissaan. (Krefting 2000; McGregor 2000.)

Aineistossani on sekä samankaltaisuutta että erilaisuutta suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen. Kirsti Paakkasen yrittäjäosaamista ylistetään mediassa ja etenkin hänen vahvaa näkemystään lama-ajoista nostetaan moneen kertaan aineistossa esille. Mediassa korostetaan ja annetaan arvostusta hänen yrittäjätaustalleen ja itse opitulle bisnesosaamiselle. Kuitenkin hänen odotetaan jo väistyvän, sillä hänen nähdään olevan Marimekon menestymisen tiellä. Paakkanen nähdään mediassa ”puuhastelijana”, jonka on aika väistyä ja antaa tilaa nuoremmilleen. Tämä puolestaan tukee aikaisemman kirjallisuuden havaintoa siitä, että naisjohtajien osaamista kyseenalaistetaan.

Myös Ihamuotilan kohdalla hänen osaamiseensa ja aikaisempaan työtaustaan suhtaudutaan mediassa ristiriitaisesti. Mediassa nähdään, että Mika Ihamuotilan kansainvälisyys ja muutosjohtamistaidot sekä tietäntyyppinen rationaalisuuskin ovat hyväksi, sillä Marimekon nykyiset linjaukset nähdään liian sekalaisina pitkäaikaiselle menestymiselle, joten niitä tulee yhtenäistää. Mika Ihamuotilalla nähdään olevan hyvää analyttistä kykyä hahmottaa, mikä tuottaa ja mikä ei. Hänellä odotetaan olevan taitoa viedä Marimekko kansainvälisille markkinoille aikaisempien johtamisonnistumistensa kautta. Hän haluaa jokaisen työntekijän tietävän, mistä ”*palkkarahat tulevat*”, joka puolestaan viittaa siihen, että hän toivoo jokaisen työntekijän omaksuvan yrittäjämäisen asenteen, jonka kautta tulosta on synnyttävä. Ongelmana media näkee sen, että onko Ihamuotilalla tarpeeksi yrittäjäosaamista.

Mediassa korostetaan kummankin toimitusjohtajan yrittäjämäistä osaamista johtajuustyössään, sillä sen nähdään olevan Marimekon menestykselle olennaista ja sukupuolesta riippumatonta. Tämä havainto on hyvin samanlainen Lämsä & Tiensuun (2002) tutkimuksen kanssa, jossa johtajien osaaminen konkretisoituu organisaation menestymiseen, jolloin osaamisen nähdään olevan sukupuolineutraalia. Kuitenkin toimitusjohtajien nähdään tekevän yrittäjyyttä eri tavalla, mistä seuraa kritiikkiä. Kirsti Paakkanen nähdään itseoppineena yrittäjänä, kun taas Mika Ihamuotila peräänkuuluttaa yrittäjämäisyyttä myös alaisiltaan. Vaikkakin Paakkasen puuhastelu nähdään jo vaarana Marimekolle, ei Ihamuotilan osaamista täysin kritisoimatta niellä: media kokee, että hänen

aikaisempi pankkiiritausta on liian rationaalista Marimekkoon. Kritiikin vuoksi Ihamuotila joutuu puolustelemaan omaa osaamistaan ja asemaansa organisaatiossa. Tämä havainto puolestaan eroaa aikaisempaan tutkimukseen, jossa naisjohtajat ovat joutuneet puolustelemaan osaamistaan (Krefting 2000; McGregor 2000). Mika Ihamuotila miesjohtajana joutuu vakuuttamaan, että hän on yrittäjämäisesti sitoutunut viemään Marimekkoa eteenpäin.

5.3 Tunteet pelissä

Marimekon johtajassa tulee olla kovuutta ja pehmeyttä sopeutuakseen luovaan toimintaympäristöön. Taiteilijoiden ja heidän luovuutensa johtaminen vaatii erilaista hienovaraisuutta kuin perinteisissä linjaorganisaatioissa. Marimekko on ”*tunnebisnes*”, jossa tarvitaan tietynlaista herkkyyttä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että miehet ja naiset johtajuustyössään voivat vaihdella maskuliinisen ja feminiinisen käyttäytymisen välillä johtajuustyössään (Madsen & Albretchen 2008; Brannan & Priola 2011, 134–135). Samanlaisuutta aikaisempaan kirjallisuuteen onkin se, että Paakkasen johtamistyylin nähdään olevan sekoitus kovaa ja pehmeää. Paakkanen asemoidaan yksinvaltiaaksi, joka määrää ja haluaa pitää kaikki langat käsissään, kuitenkin vieden Marimekkoa tunteella ja sydämellä eteenpäin ja pystyen ”*halaamaan julkisesti työntekijöitään*”. Paakkasella nähdään olevan ”*naisen vaistoa*” ja ”*naisenkarismaa*”, jolla hän on johtanut organisaatiota menestyksekkäästi. Paakkanen on aina uskonut taiteilijoiden luovuuteen ja kykyyn tuottaa uutta. Paakkanen siis nähdään sekä perinteisenä naisjohtajana että tekevän johtajuutta eri tavalla kuin naisjohtajien yleisesti ajatellaan tekevän.

Paakkasta kuitenkin kritisoidaan hänen kovuudestaan, mikä käy ilmi median vertauskuvasta ”*yksinvaltiias Putiniin*”. Tämä on hyvin samanlainen havainto kuin Thomas & Davisin (2002) ja Katila & Erikssonin (2013) tutkimuksissa, joissa he huomasivat, että nais- ja miesjohtajien toimintaan ladataan erilaisia odotuksia sukupuolen mukaan. Naisjohtajien oletetaan toimivan naisille totutulla tavalla, kun taas miehiin tällaista

odotusta ei liitetä. Naisjohtajien nähdään toimivan luonnolleen vastaisella tavalla toimiessaan maskuliinisesti (Lämsä & Tiensuu 2002, 368).

Medialla puolestaan on taipumus tuottaa naisjohtajista hyvin ristiriitaista kuvaa. Media kokee, että naiset ovat poikkeus miesnormista. Naiset voidaan nähdä joko kuulumattomaksi osaksi johtajuutta tai heidän nähdään omaksuvan miehistä käyttäytymistä menestyäkseen. Tällaista toimintaa media joko kyseenalaistaa ja kritisoi tai näkee sen hyväksyttävänä, joskin erilaisena toimintana kuin naisille yleensä. (Mavin, Bryams, Cunningam 2010; Karen 2010; Lämsä & Tiensuu 2002). Kuitenkaan aineistossani ei ole havaittavissa, että Paakkasta kritisoitaisiin siitä, ettei hänessä ole ollenkaan empaattista ja hoivaavaa puolta, sillä aineistossa moneen otteeseen nostetaan esille hänen sydämellisyyteensä. Aineistossani on havaittavissa, kuten Lämsän & Tiensuun (2002, 368–369) ja Karenin (2010) tutkimuksissa, että media pyrkii luomaan kuvaa menestyvästä rautarouvasta, jossa yhdistyy sekä miehiset että naiselliset ominaisuudet sopivassa suhteessa.

Ihamuotila nähdään mediassa perinteisenä analyyttisenä miesjohtajana, joka ei tee hätiköityjä tai tunneperäisiä ratkaisuja. Häntä kuvaillaan etäiseksi, mikä puolestaan poikkeaa Marimekon aikaisemmista toimitusjohtajista. Hänen sopeutumistaan Marimekkoon epäillään, sillä hänen ajatellaan olevan liian kova Marimekon luovaan maailmaan. Ihamuotilan mukaan taiteilijoille tulee asettaa raamit, joiden sisällään he luovuutta toimittavat, sillä tulosta on synnyttävä. Media näkee, että Ihamuotila toimii liian maskuliinisesti kuin mihin Marimekossa on totuttu. Ihamuotila pyrkii kuitenkin pääsemään liiallisesta kovuudestaan vetoamalla siihen, että hän on vieraantunut kvartaalitalousajattelusta sairastuessaan vakavasti. Hän myös haluaa vedota suomalaisten tunteisiin ilmoittautuessaan ”*patriootiksi*”, joka haluaa tehdä hyvää suomalaisuuden ja suomalaisen kansallisikonin hyväksi.

5.4 Perhe aina ensin

Kirjallisuudessa naisten ja naisjohtajien nähdään menestyvän urallaan, kun he alistuvat miehisiin organisaationormeihin. Tämä puolestaan hankaloittaa naisten uran ja perheen yhteensovittamista (Gherardi & Poggio 2001; Jorgenson 2002). Tutkimuksissa on osoitettu, että media pyrkii uudelleen tuottamaan kuvaa naisista perinteisinä naisina, joiden paikka on kotona ja jolloin naisjohtajien nähdään ylikuormittavan perhe-elämän ja uran välistä jännitettä (Krefting 2000; McGregor 2000) tai naisjohtajat nähdään uhreina, joiden tulee tehdä valinta uran ja perheen välillä (Lämsä & Tiensuu 2002, 370). Paakkasen perhe-elämästä mediassa ei puhuta, lukuun ottamatta uutisartikkelia, jossa vertailtiin toimitusjohtajien autoja: ”*Muutoksen ensimmäinen merkki näkyy Marimekon pääkonttorin pihalla. Pääoven edessä ovat peräkkäin entisen pääomistajan Kirsti Paakkasen linjakas Jaguar ja hänen seuraajansa Mika Ihamuotilan tukeva perheauto (TS 16.11.2007)*”. Vähänkään aikaansa seuranneet kuitenkin tietävät, että Kirsti Paakkanen on perheetön, mikä viittaa perinteisen naisen uran ja perheen yhdistämisen vaikeuteen. Kuitenkin aineistostani saa sellaisen kuvan, että Paakkanen on niin omistautunut uralleen että Marimekosta on tullut tärkeä osa hänen elämäänsä ja perhettään. Median mukaan tämä osoittaa vankkaa sitoutuneisuutta Marimekkoon, joka mediassa nähdään hyvänä asiana.

Ihamuotilan kohdalla media kyseenalaistaa hänen perheellisyytensä; kuinka voi olla sitoutunut Marimekkoon samalla kun haluaa viettää niin paljon aikaa perheensä kanssa? Mediassa nähdään, että on hyvin eriskummallista, että miesjohtaja voi sekä menestyä että viettää aikaa perheensä kesken. Tämä havainto on mielenkiintoinen suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Perinteisesti miesjohtajien ja perhe-elämän yhdistämistä ei problematisoida, sillä ajatellaan että naisen tulee hoitaa perhe ja mies on perheen leipäkuningas, jolloin hän antautuu täysin uralleen, naisen hoitaessa kotityöt. Kuitenkin tässä tutkimuksessa media kritisoi nimenomaisesti Ihamuotilan perhekeskeisyyttä, sillä sen nähdään olevan uhka sille, että hän olisi sitoutunut Marimekon menestymisen edistämiseen. Mika Ihamuotilan nähdään tekevän eri lailla kuin yhteiskunnassa vallitsevan käsityksen mukaan miesten kuuluu tehdä.

6 Tutkimuksen anti

6.1 Yhteenveto

Tässä Pro gradu- tutkimuksessa tutkin, miten media rakentaa sukupuolittunutta johtajuuskuvaa tapauksessa Marimekon toimitusjohtajien vaihdos 2007–2009. Tutkimuksessani tarkoitukseni on vastata empiirisesti kysymykseen, minkälaista sukupuolittunutta johtajuuskuvaa media rakentaa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä siitä, minkälaisia merkityksiä media antaa johtajuudelle ja sukupuolelle Marimekon toimitusjohtajien vaihdoksen uutisoinnin yhteydessä. Narratiivisen analyysin keinoin rakensin kaksi tarinaa, joissa korostuu se, millaista kuvaa media rakentaa Kirsti Paakkasesta ja Mika Ihamuotilasta. Tarinat eivät suoraan vastaa tutkimuskysymykseeni, mutta tarinoiden avulla olen pyrkinyt kiteyttämään sen, miten media pyrkii rakentamaan sukupuolittunutta johtajuuskuvaa. Aineistostani tunnistin seuraavat johtajuuden sukupuolittuneet merkitykset: edestä johtaminen, vahva bisnesosaaminen, tunteellisuus ja perheen merkitys.

Lehdistöaineistoni pohjalta kokoamista tarinoista on havaittavissa se, että media rakentaa hyvin sirpaleista ja epävakaa kuvaa johtajuudesta ja sen sukupuolittuneisuudesta. Kumpaankin toimitusjohtajaan voidaan liittää stereotyyppisiä käsityksiä sukupuolittuneesta johtajuudesta. Toisaalta heidän voidaan nähdä tekevän johtajuutta eri tavalla, kuin heidän sukupuolelleen vallalla olevan käsityksen mukaan olisi tyypillistä tehdä. Media pyrkii kyseenalaistamaan Mika Ihamuotilan miesjohtajana, sillä hän ei sovi median luomaan kuvaan siitä, minkälainen johtajan tulisi Marimekolla olla.

Marimekko organisaationa rakentuu mediassa sellaiseksi, jossa on vallitsevina hyvin hegemoniset käsitykset johtajuudesta maskuliinisena subjektina, sillä Marimekon perinteisiin on kuulunut hyvin vahva, karismaattinen ja kasvollinen johtaja.

Organisaatiossa olevien käsitysten ja käytäntöjen mukaan johtajassa tulee olla ripaus kovuutta ja pehmeyttä selvitäkseen Marimekon organisaatiokontekstissa. Käsitykset johtajuudesta sinällään ovat hyvin maskuliiniset, mutta Marimekko on aina menestynyt, kun sen ohjaksissa on ollut vahva naisjohtaja. Nämä käsitykset ja käytännöt vaikuttavat vahvasti siihen, miten media konstruoi sukupuolittunutta johtajuuskuvaa Kirsti Paakkasesta ja Mika Ihamuotilasta.

Media näkee Kirsti Paakkasen hyvin karismaattisena ja yksilökeskeisenä johtajana, joka on johtanut Marimekkoa sydämellään ja vahvalla yrittäjäosaamisellaan. Kirsti Paakkanen nähdään johtajana yksinvaltiaana, joka haluaa pitää kaikki langat hyppysissään, kuitenkin hänen nähdään olevan inhimillinen ja lämmin tarpeen vaatiessa. Hänet kuvataan kulttihahmoksi, joka on koko olemuksellaan havaittavissa Marimekon toimitusjohtajaksi. Media kritisoi hänen maskuliinisuuttaan, mutta hänen inhimillinenkin puoli on huomioitu. Mediassa ei kuitenkaan pyritä korostamaan hänen naisellisuuttaan hänen käyttäytyessään maskuliinisesti. Mediassa sekä ylistetään että kritisoidaan hänen osaamistaan. Osaaminen kuitenkin kyseenalaistetaan hänen ikänsä, mutta ei hänen naiseutensa vuoksi. Mediassa ei keskitytä ruotimaan hänen siviilisäätään sen kummemmin, mutta jokainen aikaansa seuraava tietää Paakkasen olevan perheetön. Kuitenkin mediassa luodaan kuva siitä, että Marimekko on vuosien saatossa muodostunut Paakkaselle yhtä tärkeäksi kuin perhe ja tämä puolestaan nähdään mediassa suurena sitoutumisen merkinä uraan ja työhön.

Mika Ihamuotilaa vertaillaan siihen, miten hän eroaa suhteessa medialla oleviin käsityksiin Marimekosta organisaationa; minkälaisella johtamisella on aikaisemmin saatu tuloksia aikaan ja minkälaisella ei. Lisäksi häntä vertaillaan siihen, miten hän eroaa aikaisempiin johtajiin sekä olemukseltaan että käytökseltään. Toisaalta Mika Ihamuotilaa pidetään lupaavana jatkajana Marimekkoon, mutta toisaalta hän myös joutuu kritiikin kohteeksi johtamisroolinsa, osaamisensa ja perheellisyytensä takia. Media suhtautuu ristiriitaisesti hänen johtamisroolinsa. Toisaalta hän on juuri sitä uudistusta, jota Marimekko kaipaa. Toisaalta hän kieltäytyy ottamasta samanlaista kulttihahmon roolia kuin edeltäjillä on ollut, mikä aiheuttaa mediassa kritisointia. Hänet kuvataan etäiseksi ja valtaa jakavaksi

johtajaksi, mikä puolestaan on Marimekon perinteisiin nähden hyvin erilaista johtajuutta. Hänen nähdään tekevän maskuliinisuutta ja feminiinisyttä väärissä paikoissa verrattuna Marimekossa aikaisemmin totuttuun. Myös Ihamuotilan osaamiseen suhtaudutaan mediassa ristiriitaisesti. Toisaalta hänen osaamistaan pidetään toivottuna muutoksena, toisaalta se nähdään liian rationaalisenä Marimekon luovaan ympäristöön hänen pankkiiritaustansa takia. Mediassa myös kyseenalaistetaan hänen sitoutuneisuus Marimekkoon hänen perheellisyytensä vuoksi. Media ei koe, että miesjohtaja voi olla sekä menestynyt että viettää paljon aikaa perheensä kanssa. Mika Ihamuotilan toiminta on ristiriidassa perinteiseen kuvaan miehestä ura-orientoituneena naisten hoitaessa perhevelvollisuudet kotona. Ihamuotila joutuu perustelemaan omaa osaamistaan, aikaisempaa taustaansa ja valintojaan. Hän ja media pyrkivät korostamaan myös hänen luovaa ja pehmeämpää puolta, jotta Ihamuotila olisi sopivampi median asettamaan johtajuusmuottiin.

6.2 Johtopäätökset

Selkein tässä tutkimuksessa esille noussut asia on se, että media kyseenalaistaa Marimekon kohdalla miesjohtajan, koska Marimekon menestyksekkäs historia on vahvasti assosioitunut naisjohtajien toimintaan. Jokaisella mediaviestimellä on omat arvonsa ja lähtökohtansa, jotka vaikuttavat siihen, minkälaista kuvaa he todellisuudesta luovat (Fairlough 1999; McGregor 2000, 291). Tutkimuksissa on osoitettu, että liiketalouselämään suuntautuneet lehdet kritisoivat ja luovat perinteistä stereotyyppittävää kuvaa naisjohtajista mediassa (Krefting 2000; Lämsä & Tiensuu 2001; McGregor 2000). Tässä tutkimuksessa nimenomaisesti liiketalouselämälehdet kyseenalaistavat miesjohtajan, mutta eivät maskuliinista johtajuusnormia. Tämä puolestaan on yhteneväinen sen havainnon kanssa, että medialla on tapana uudelleen tuottaa liike-elämässä vallalla olevia arvoja.

Tutkimustulokseni poikkeaa paljon aikaisemmasta mediatutkimuksesta, jossa media pyrki näkemään naisten roolin olevan kotona ja luo uhkakuvia naisjohtajista. Tässä

tutkimuksessa korostuu selkeästi se, että Marimekon vahva kuva mediassa vaikuttaa siihen, minkälaista sukupuolta johtajan tulee olla, sekä miten johtajuutta tulisi Marimekossa suorittaa. Tutkimuskohteeni on siitä erilainen, että Marimekko on tunnettu vahvoista naisjohtajistaan, mikä vaikuttaa vahvasti myös median mielikuvaan. Media pyrkii kyseenalaistamaan Ihamuotilan taustan, osaamisen ja valinnat erilaisesta johtamisroolista kuin mihin aikaisemmin Marimekon kohdalla on totuttu. Itse Ihamuotila ja myös media pyrkivät muokkaamaan Ihamuotilasta johtajuuskuvaa, joka olisi tunnistettavampi ja yhdenmukaisempi Marimekossa vallalla oleviin käsityksiin ja käytänteisiin johtajuuden sukupuolittuneisuudesta. Mediassa pyritään täten korostamaan Ihamuotilan taiteellisuutta, mikä pehmittäisi hänen aikaisempaa kuvaa piinkovana pankkiirina.

Tutkimuksestani on hankala tehdä mitään yleistettävää johtopäätöstä siitä, miksi media rakentaa johtajuuskuvastaan tällaisen kuin se tutkimuksessani näyttäytyy. Medialla on erittäin vahva mielikuva Marimekosta organisaationa tietynlaisena suomalaisuuden ikonina, johon liittyy hyvin monivivahteinen historia. Marimekon historiassa vahvat ja kasvolliset naisjohtajat ovat saaneet aikaan menestystä, joka voi vaikuttaa median mielikuvaan siitä, minkälainen johtajan tulee olla. Voi myös olla, että Kirsti Paakkanen vahvana yksilönä ja persoonana nähdään mediassa poikkeuksena vallalla olevaan miesnormiin, joka on mediahuomion ja ylistämisen arvoinen kuten, aivan kuten Karen (2010) tutkimuksessaankin päättelee. Median kuva Kirsti Paakkasesta vahvana naisena, johtajana ja mediapersoonana voivat vaikuttaa siihen, että tätä kuvaa vastaan on hankala lähteä taistelemaan. Voi myös olla, että naisjohtajilla nähdään olevan toimijuutta pystyä muokkaamaan median käsitystä johtajuuden sukupuolittuneisuudesta, kuten Lämsä & Tiensuu (2002) ja Radha (2009) tutkimuksissaan osoittavat. On myös hyvä pohtia sitä, olisiko samanlaista kyseenalaistamista tapahtunut, jos Kirsti Paakkasen jatkaja olisi ollut nainen. Myös voidaan miettiä, olisiko Mika Ihamuotilaa samalla tavalla kyseenalaistettu mediassa, jos hän olisi siirtynyt jonkin muun yrityksen johtoon.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Päätökseni ei alkujaan ollut tutkia johtajuuden sukupuolittuneisuutta, mutta tämä ajatus selkiintyi tutkimusmatkani aikana. Tutkimusmetodologiset valinnat ovat olleet suuntaa antava ja kantava voima läpi tutkimusmatkani. Päätökselläni tutkia sukupuolittunutta johtajuuskuvaa tulkinnallisella tutkimusotteella ja sosiaalisen konstruktionismin tieteenfilosofisen tarkastelulinssin kautta, olen tietoisesti lähtenyt haastamaan ajattelutapaa, jonka mukaan tutkimuksella saavutetaan yksi totuus tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessani korostuu se, että maailmassa on olemassa useita totuuksia asioista. Koen, että onnistuin tuomaan mielenkiintoisen ja erilaisen tutkimuksen niiden tutkimusten joukkoon, joissa on tutkittu organisaatioiden ja johtajuuden sukupuolittuneisuutta. Erityisesti tutkimukseni eroaa tutkimuksista, joissa on tutkittu median rakentamaa kuvaa sukupuolittuneesta johtajuudesta.

Koen, että tutkimuskohteeni Marimekko on hyvin poikkeuksellinen, joka puolestaan vaikeuttaa jatkotutkimusmahdollisuuksien miettimistä. Löydöksissäni kuitenkin korostui suuresti Marimekon johtamishistoria, joka vaikuttaa myös median käsityksiin johtajuuden sukupuolittuneisuudesta. Ehdotankin, että tutkimusta tulisi tehdä enemmän siitä näkökulmasta, miten organisaatio itsessään vaikuttaa median käsityksiin johtajuuden sukupuolittuneisuudesta. Lisäksi voidaan tarkastella sitä, miten johtajien aikaisemmin rakentunut kuva mediassa vaikuttaa median kuvaan johtajuudesta ja sen sukupuolittuneisuudesta. Näihin tutkimuksiin voidaan hyvin soveltaa tässäkin tutkimuksessa käytettyä narratiivista analyysia.

Lähteet

Kirjallisuus

Alvesson, Mats 1998: Gender Relations and Identity work: A Case Study of Masculinities and Femininities in an Advertising Agency, *Human Relations*, Vol. 51, No. 8, pp. 969–1004

Barry, Jim & Berg, Elisabeth & Chandler, John 2006: Academic shape shifting: Gender, management and identities in Sweden and England, *Organization*, Vol. 13, No. 2, pp.275–298

Bendl, Regine 2008: Gender Subtext – Reproduction of Exclusion in Organizational Discourse, *British Journal of Management*, Vol. 19, No. , pp. 50–64

Benschop, Yvonne & Doorewaard, Hans 1998: Covered by Equality: The Gender Subtext of Organizations, *Organization Studies*, Vol. 19, No. 5, pp. 787–805

Billing, Yvonne Due 2011: Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm?, *Gender, Work & Organization*, Vol. 18, No. 3, pp. 298–317

Billing, Yvonne Due & Alvesson, Mats 2000: Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical perspective on the Gender LABelling of LEadership, *Gender, Work & Organization*, Vol. 7, No. 3, pp. 144–143

Brannan, Matthew & Priola, Vivenza 2012: 'Girls Who do Boys Like They're Girls? Exploring the Role of Gender in the Junior Management of Contemporary Service Work, *Gender, Work & Organization*, Vol. 19, No. 2, pp. 119–141

Broadbridge, Adelina & Simpson, Ruth 2011: 25 years on: Reflecting on the past and Looking to the future in gender and management Research, *British Journal of Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 470–483

Calás, Marta & Smircich, Linda 2006: From the woman point of view Ten years later: Towards a feminist Organization studies, teoksessa *The SAGE Handbook of Organization Studies*, Second Edition, Stewart R.

Czarniawska-Joerges, Barbara 1998: *Narrative Approach to organization studies*, Thousand Oaks, Sage Publication

Collinson, David & Hearn, Jeff 1994: Naming men as men: Implications for Work, Organization and Management, *Gender, Work and Organization*, Vol. 1, No. 1, pp. 2–22

Cunliffe, Ann 2008: Orientations to Social Constructionism: Relationally Responsive Social Constructionism and its implications for Knowledge and Learning, *Management Learning*, Vol. 39, No. 2, pp. 123–139

Davies, B. & Harré, R. 2001: Positioning. The Discursive production of Selves teoksessa *Discourse Theory and Practice*, toim. Wetherell, M., Taylor, S. & Yates S.J, Sage, London

Eagly, Alice 2007: Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions, *Psychology of Women Quarterly*, Vol. 31, No. 1, pp. 1–12

Eagly, Alice & Carli, Linda. 2003: The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14: 807–834

Ely, Robin & Meyerson, Debra 2000a: Advancing Gender Equity in Organization: The Challenge and Importance of Maintaining a Gender Narrative, *Organization*, Vol. 7, No. 4, pp. 589–608

Ely, Robin & Meyerson, Debra 2000b: Theories of gender in Organization: A new approach to organizational analysis and change, *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 22, No. pp.103–151

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2008: *Qualitative Methods in Business Research*. 1. painos, Sage Publication, Great Britain

Fairhurst, Gail & Grant, David 2010: The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide, *Management Communication Quarterly*, Vol. 2, Nro. 24, pp. 171-210

Fairclough, Norman 1997: *Miten media puhuu*. Suomentaneet Blom Virpi & Hazard Kaarina, Vastapaino, Tampere.

Fondas, Nanette 1997: Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No.1, pp. 257–282

Ford, Jackie 2006: Discourses of leadership: Gender, Identity and Contradiction in a UK Public Sector, *Organization*, Vol. 2, No. 1, pp. 77–99

Gergen, Kenneth J. 1999: *An Invitation to Social Construction*, Sage Publications, Lontoo

Gherardi, Silvia & Poggio, Barbara 2001: Creating and recreating Gender Order in Organizations, *Journal of World Business*, Vol. 36, No. 3, pp. 245–259

Harré, Rom & Langenhove, Luk van 1999: *Positioning Theory*, Blackwell Publisher Ltd, Great Britain

Heikkinen, Hannu 2010: Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Toim. Aaltola, Juhani & Valli, Raine, 3. Painos, WS Bookwell Oy, Juva

Hellgren, B., Löwstedt, J., Puttonen, L., Tienari, J., Vaara, E. & Werr, A. 2002: How Issues Become (Re)constructed in the Media: Discursive Practices in the AstraZeneca Merger, *British Journal of Management*, Vol. 13, No.2, pp.123–140

Hänninen, Vilma 2010: Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* Toim. Aaltola, Juhani & valli, Raine 2, 3. Painos, WS Bookwell Oy, Juva

Hyvärinen, Matti 2006: Kerronnallinen tutkimus. Saatavilla osoitteesta: http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf (Viitattu 1.9.2013)

Jorgenson, Jane 2002: Engineering Selves: Negotiating Gender and identity in Technical Work, *Management Communication Quarterly*, Vol. 15, No. 3, pp. 350–380

Karen, Grandy 2010: Busy Bee, Tough Mom, Farmer's Daughter: The Canadian Business Press Portrayal of Anette Verschuren, *Canadian Journal of Communication*, Vol. 35, No. 1, pp. 49–62

Katila, Saija & Eriksson, Päivi 2013: He is a Firm, Strong-Minded an Empowering leader, but is She? Gendered positioning of Female and Male CEOs, *Gender, Work and Organization*, Vol. 20, No. 1, pp. 71–84

Kiviniemi, Kari 2010: Laadullinen tutkimus prosessina teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Toim. Aaltola, Juhani & valli, Raine, 3. Painos, WS Bookwell Oy, Juva

Krefting, Linda 2002: Re-presenting women executives: valorization and devalorization in US business press, *Women in management review*, Vol. 17, No. 3/4, pp. 104–119

Kumra, Savita & Vinnikombe, Susan 2008: A Study of Promotion to Partner Process in a Professional Services Firm: How women are Disadvantaged, *British Journal of Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 65–74

Kuperberg, Arielle. & Stone, Pamela 2008: The Media Depiction of Women Who Opt Out, *Gender & Society*, Vol. 22, No. 4, pp. 497–517

Laiho, Marianna & Ruoho, Iris 2005: *Median merkitsemät*. Keuruu. Otava

LaPointe, Kirsi 2013: Heroic Career Changes? Gendered Identity Work in Career Transitions, *Gender, Work & Organization*, vol. 20, No. 2, pp. 133–146

Lee, Francis 2004: Constructing perfect women: the Portrayal of Female Officials in Hong Kong Newspapers, *Media Culture Society*, Vol. 26, No. 2, pp. 207–225

Lupton, Ben 2000: Maintaining Masculinity: Men who do “Women’s work”, *British Journal of Management*, Vol. 11, Special issue, pp. S33–S48

- Lämsä, Anna-Maija 2010: Sukupuoli johtajuustutkimuksessa teoksessa *Liiketaloudellinen aikakausikirja*, 4, pp. 396–379
- Lämsä, Anna-Maija & Tiensuu, Tanja 2002: Representations of the woman leader in Finnish business media articles, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 363–374
- Lämsä, Anna-Maija & Siintonen, Teppo 2001: A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life, *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, No. 3/4, pp. 255
- Madsen, Mona & Albrechten, Charlotte 2008: Competing discourses of leadership Transformational Leadership as blurring mechanism for masculinities in Denmark, *International journal of Management*, Vol. 24, pp. 343–353
- Martin, Patricia Yancey 2003: "Said and Done" Versus "Saying and Doing": Gendering Practices, Practicing Gender at Work, *Gender & Society*, Vol. 17, No. 3, pp. 342–366
- Martin, Patricia Yancey 2006: Practicing Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity, *Gender, Work and Organization*, Vol. 13, No.3, pp. 254–276
- Martin, Patricia Yancey & Collinson, David 2002: Over the Pond and Across the Water: Developing the Field of Gendered Organizations, *Gender, Work & Organization*, Vol. 9, No. 3, pp. 244–265
- Mavin, Sharon & Bryans, Patricia & Cunningham, Rosie 2010: Fed up with Blair's babes, Gordon's gals, Cameron Cuties, Nick's nymphets challenging gendered media representations of women political leaders, *Gender in Management Review: International Journal*, Vol. 25, No. 7, pp. 550–569
- Mavin, Sharon & Grandy, Gina 2012: Doing Gender well and differently in Management, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 27, No. 4, pp. 218–231
- Mazza, Carmelo & Alvarez, Jose Luis 2000: Haute Couture and Pret-a-porter: The Popular Press and Diffusion of Management Practices, *Organization Studies*, Vol. 21, No. 3, pp. 567–588

McGregor, Judy 2000: Stereotypes and symbolic annihilation: press construction of women at the top, *Women in Management Review*, Vol. 15, No. 5/6, pp. 290–295

Metsämuuronen, Jari 2006: *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1. painos, Gummerrus kirjapaino Oy, Jyväskylä

Murgia, Annalisa & Poggio, Barbara 2009: Challenging hegemonic masculinities: Men's stories on Gender Culture in Organizations, *Organization*, Vol. 13, No. 3, pp. 407–423

Oakley, J. G. 2000: Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs, *Journal of Business Ethics*, Vol. 24, No. 4, pp. 321–334

Olsson, Su & Walker, Robyn 2004: "The Wo-men and the boys": patterns of identification differentiation in senior women executives of career identity, *Women in Management Review*, Vol. 19, No. 5, pp. 244–251

Pesonen, Sinikka & Tienari, Janne & Vanhala, Sinikka 2009: The boardroom gender paradox, *Gender In Management: An International Journal*, Vol. 24, No. 5, pp. 327–345

Philips, Mary & Pullen, Alison & Rhodes, Carl 2013: Writing Organization as Gendered Practice: Interrupting The Libidinal Economy, *Organization studies*, published online 14 May 2013, pp. 1–21

Polkinghorne, Donald 1988: *Narrative knowing and the human sciences*, Albany, State University of New York Press

Powell, Gary & Butterfield, Anthony & Parent, Jane 2002: Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed?, *Journal of Management*, Vol. 28, No. 2, pp.177–193

Pietarinen, Juhani 2002: Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä teoksessa *Tutkijan eettiset valinnat*, toim. Karjalainen, S., Launis, V. Pelkonen, R. & Pietarinen, J. Gaudeamus, Helsinki

Priola, Vicenza 2004: Gender and feminine identities – women as managers in a UK academic institution, *Women in Management Review*, Vol. 19, No. 9, pp. 421–430

Pullen, Alice & Simpson, Ruth 2009: Managing difference in feminized work: Men otherness and social practice, *Human Relations*, Vol. 62, No. 4, pp. 561–587

Radha, Iyer 2009: Entrepreneurial identities and the problematic of subjectivity in media-mediated discourses, *Discourse & Society*, Vol. 20, No. 2, pp. 241–263

Rehn, Alf 2008: Pop Culture goes the Organization: The Highbrow, Lowbrow and Hybrids in Studying Popular Culture Within Organization Studies, *Organization*, Vol. 15, No. 5, pp. 765–783

Rhodes, Carl & Brown, Andrew 2005: Narrative, Organization and research, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No. 3, pp. 167–188

Rhodes, Carl & Parker, Martin 2008: Images of Organizing in Popular Culture, *Organization*, Vol. 15, No. 5, pp. 627–637

Riessmann, Catherine 2008: *Narrative Methods for human science*, Sage Publication, United State of America

Simpson, Ruth & Ross-Smith, Anne & Lewis, Patricia 2010: Merit, special contribution and choice, *Gender in Management: An international Journal* , Vol. 25, No. 3, pp. 198–207

Søderber, Ann-Marie 2006: Narrative interviewing and Narrative Analysis in A Study of a Cross-border Merger, *Management International Review*, Vol.46, No. 4, pp.397–416

Thomas, Robyn & Davies, Anette 2002: Gender & New Public Management: Reconstituting Academic Subjectivities, *Gender, Work & Organization*, Vol. 9, No. 4, pp. 372–397

Tienari, Janne & Meriläinen, Susan & Holgersson, Charlotte & Bendl, Regine 2013: And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 28, No. 1, pp. 43–62

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009: *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, 5. painos, Tammi, Helsinki

Varto, Juha 1992: *Laadullisen tutkimuksen metodologia*, Kirjayhtymä, Helsinki

Vecchio, Robert 2002: Leadership and gender advantage, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, No. 6, pp. 643–671

Vinnicombe, Susan & Singh, Val 2003: Locks and keys to the boardroom, *Women In Management Review*, Vol. 18, No. 6, pp. 325–333

Wajcman, Judy 1996: Sameness and Difference Revisited: Which Way Forward for Equal Opportunity Initiatives?, *Journal of Management Studies*, Vol.1, no. 33, pp. 79–94

West, Candace & Zimmermann, Donn 1987: Doing Gender, *Gender & Society*, Vol. 1, No. 2, pp. 125–151

Elektroniset lähteet

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 11.9.2013.)

Marimekko, historia, <https://www.marimekko.fi/marimekko/historia>. (Viitattu 11.8.2013.)

YLE elävä arkisto, Marimekko Finland,

<http://yle.fi/elavaarkisto/haku/#/toimituksen%20koostama/Marimekko%20Finland/kieli/fi>.

(viitattu 11.8.2013.)

Wikipedia, Marimekko, <http://fi.wikipedia.org/wiki/Marimekko>. (viitattu 11.8.2013.)