

Heidi Halmetoja

DISKURSSIANALYYSIN
KOHTEENA
NAISJOHTAJUUS
POPULAARIJULKAISUSSA

Pro gradu -tutkielma
Johtaminen
Kevät 2014

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Diskurssianalyysin kohteena naisjohtajuus populaarijulkaisussa

Tekijä: Heidi Halmetoja

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu – työ Sivulaudaturtyö Lisensiaatintyö

Sivumäärä: 73

Vuosi: kevät 2014

Tiivistelmä: Tutkimuksen tavoitteena on selvittää diskurssianalyysin menetelmällä minkälaista käsitystä analysoitava teos rakentaa naisjohtajuudesta ja eroaako populaariteoksen naisjohtajuuskuva akateemisesta tutkimuksesta.

Tutkimukseni rakentuu teoriaosuudesta sekä aineiston analyysistä pyrkien nostamaan aineistosta esiin diskursseja ja vetämään näistä johtopäätökset suhteessa akateemiseen tutkimukseen. Tutkimukseni aluksi perehdyn sukupuoleen johtamisessa yleisellä tasolla. Tämän jälkeen nostan esiin akateemisia tutkimuksia, joissa käy ilmi naisten ja miesten samankaltaisuus ja erilaisuus johtamisessa. Näiden jälkeen perehdyn naisten johtamisurilla kohtaamiin esteisiin sekä uraa edistäviin tekijöihin. Näistä rakentuu tutkimukseni teoriaosuus.

Tutkimusmenetelmänä käytän diskurssianalyysia. Empiirinen aineisto käsittää Helinä Hirvikorven populaarisen teoksen ”Valta jakkupuvussa - naiset ja johtaminen” (2005). Tähän aineistoon perehtyen ja sitä tarkastelemalla poimin siitä esiin nousevat diskurssit, jotka rakentavat kuvaa naisjohtajuudesta populaarisessa teoksessa. Aineistosta nousi esiin viisi diskurssia: seinäruusu -diskurssi, eroon seinäruususta -diskurssi, syrjitty nainen -diskurssi, Äiti Teresa -diskurssi sekä vahva nainen -diskurssi.

Avainsanat: sukupuoli, naisjohtajuus, diskurssianalyysi

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	4
2 SUKUPUOLI JOHTAMISESSA.....	7
2.1 Naiset johtamisen kentällä.....	7
2.2 Segregaatio.....	9
2.3 Sosialisatio.....	10
3 SUKUPUOLI JOHTAMISESSA – AKATEEMINEN TUTKIMUS.....	13
3.1 Sukupuolten erilaisuus johtamisessa.....	13
3.2 Sukupuolten samankaltaisuus johtamisessa.....	19
3.3 Naisten johtamisuria estävät ja edistävät tekijät.....	23
3.3.1 Estävät tekijät.....	23
3.3.2 Edistävät tekijät.....	28
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO.....	33
4.1 Diskurssianalyysin taustaa.....	33
4.2 Tutkimusaineisto.....	38
4.3 Aineiston käsittely.....	39
5 NAISJOHTAJUUSDISKURSSIT POPULAARIJULKAISUSSA.....	40
5.1 Seinäruusu -diskurssi.....	40
5.2 Eroon seinäruususta -diskurssi.....	42
5.3 Syrjitty nainen -diskurssi.....	44
5.4 Äiti Teresa -diskurssi.....	48
5.5 Vahva nainen -diskurssi.....	50
5.6 Yhteenveto löytyneistä diskursseista.....	55
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	58
6.1 Naisjohtajuus populaarisessa teoksessa suhteessa akateemiseen tutkimukseen....	58
6.2 Yhteenveto tuloksista.....	62
6.3 Populaarisen teoksen vaikutus naisjohtajuuteen.....	63
6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	65
6.5 Jatkotutkimusehdotuksia.....	66
LÄHTEET.....	68

1 JOHDANTO

Kohdeilmionä tutkimuksessani on naisjohtajuus ja naisjohtajuuden rakentuminen populaarisessa teoksessa. Naisjohtajuutta on tutkittu melko runsaasti, mutta tutkimus on kuitenkin suhteellisen tuoretta. Naisjohtajuutta on Lämsän (2003, 25, 36) mukaan alettu tutkia 1970-luvulla kansainvälisellä tasolla. Hän mainitsee, että Suomessa vasta 1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvun alussa tapahtui todellinen kiinnostuksen kasvu naisjohtajuutta ja sen tutkimista kohtaan. Syynä naisjohtajuuden tutkimukselle on naisten asema organisaatioissa. Asema on huomattavasti miehiä heikompi edelleen, vaikka tutkimuksia onkin tehty tähän päivään mennessä jo runsaasti. Suoranaista syytä naisten vähäiseen asemaan yritysten johdossa ei ole pystytty Lämsän mukaan muodostamaan.

Perinteisillä sukupuolirooleilla on ollut merkittävä vaikutus miesten ja naisten välisiin suhteisiin kaikilla osa-alueilla yhteiskunnassamme. Perinteiset sukupuoliroolit korostavat miesten ja naisten erilaisuutta ja läpi länsimaisen sivilisaation historian miehillä on ollut määräysvalta naisiin tai ainakin tätä on pidetty normina. 1900-luvulla miehiä pidettiin vahvasti normina työelämässä niin määrällisesti kuin asiantuntijatehtävissäkin. Muun muassa Yhdysvalloissa täysin kodille ja perheelle omistautunut kotiäiti oli pitkään statussymbolin asemassa. (Powell & Graves 2003, 13-32.)

Perinteisillä sukupuolirooleilla on vähemmän tekemistä nykypäivän taloudellisen todellisuuden kanssa kuin menneinä aikoina. Naisten kokemat muutokset työelämässä viimeisen vuosisadan aikana ovat olleet merkittäviä. (Powell & Graves 2003, 13-32.) Aaltio-Marjosola (2001, 30-31) toteaa, että 1980- ja 1990-luvuilla odotuksia alettiin asettaa niin palkkauksen, uralla etenemisen kuin tasavertaisen kohtelunkin suhteen. Tasa-arvo nousi keskeiseksi arvoksi yhteiskunnassa. Jotkin asiat ovat kuitenkin pysyneet ennallaan; suurin osa ylimmän johdon paikoista organisaatioissa on edelleen miesten täyttämiä, lisäksi erot naisten ja miesten palkoissa ovat edelleen olemassa. Näin on huolimatta siitä, että yritysten toimintaympäristöt sekä johtamismenetelmät ovat muuttuneet tähän päivään tultaessa - jos näitä verrataan aiempiin vuosikymmeniin. (Powell & Graves 2003, 13-32.) Historiassa on rakentunut tilanne, jossa miehet ovat johtajia. He ovat uskottavia ja vahvoja.

Naiset nähdään edelleenkin hoivaajina ja tunnollisina. (Lämsä & Tiensuu 2000, 5.) Kuitenkin yhä edelleen naisille ajatellaan kuuluvan vastuu kodista ja lapsista ja mies nähdään työtä tekevänä perheen päänä. Tällaisista perinteisistä sukupuolirooleista ei tunnuta pääsevän eroon nykypäivänkään yhteiskunnassa. (Aaltio-Marjosola 2001, 35-39.)

Huolimatta miesten asemasta, suuremmista rooleista yritysten johdossa sekä stereotyyppioista miesten ja naisten rooleista yhteiskunnassa, ovat naiset alkaneet hiljalleen kivuta ylimmille johtajaportaille rikkomalla samalla käsitystä lasikattoilmiöstä. Lasikattoilmiö kuvaa naisten uralla etenemisen pysäyttäviä ulkoisia ja sisäisiä esteitä. Käytännössä sillä kuvataan tasoa, jota naisten on hankala ylittää. Lasikatto rajoittaa naisten ylenemistä erityisesti ylimpään johtoon. Naisten ei sallita yletä yhtä pitkälle kuin miehet johtamisen hierarkiassa. On hyvä myös huomioida, että lasikatto voi haurastua, jos naisten hallussa on edes osa huippupaikoista organisaatiossa. Vaarana miesten jatkuvalla valitsemisella ylimpään johtoon on naisten kasvava kiinnostuksen lasku kyseisiä tehtäviä kohtaan ja tällöin menetetään merkittäviä osaamisresursseja. (Lämsä & Tiensuu 2000, 4; Karento 1996, 126; Powell & Graves 2003, 193-195.) Naisten ei tulisi alistua tähän lasikattoilmiöstä rakentuneeseen este -mielikuvaan etenemisessä organisaation huipulle. Suomesta löytyy kuitenkin tänä päivänä useita naisia yritysten johtotehtävistä, jotka ovat onnistuneet viemään itsensä läpi johtotasolle asti. Muutamii näiden menestyneiden naisten näkemyksiin tulen sukeltamaan analysoidessani tutkimusaineistoani.

Sukupuoli ei ole neutraali, vaan se rakentuu niin kulttuurisesti kuin sosiaalisestikin. Mikä sitten määrittää ja miten sukupuolta? Miehet nähdään johtamisessa normina ja tutkimukset on usein kirjoitettu miehisestä näkökulmasta. Tästä johtuen nainen johtajana koetaan poikkeavaksi verrattuna mieheen. Nainen on kulttuurinsa tuote, mutta myös sen tuottaja. Tämä perustuu sosiaaliseen konstruktivismiin. Lähestyn tutkimukseni aineistoa diskursiivisesti, missä voidaan ajatella olevan kyse kielen ymmärtämisestä sosiaalisen konstruktivismin näkökulmasta eli diskurssit rakentuvat ja niillä puolestaan rakennetaan sosiaalista todellisuutta. (Lämsä & Tiensuu 2000, 6-8.) Avaan diskurssia lisää luvussa 4.1 Diskurssianalyysin taustaa.

Tutkimuksessani perehdyn aluksi sukupuoleen johtajuudessa yleisellä tasolla ja tämän jälkeen aiempaan tutkimukseen. Tutkimusten avulla rakennan käsityksen siitä, mitä naisjohtajuuden käsitetään olevan. Oma aineistoni koostuu Helinä Hirvikorven populaarisesta teoksesta nimeltään ”Valta jakkupuvussa – naiset ja johtaminen” vuodelta 2005. Analysoimalla tätä teosta diskursiivisesti pyrin tuomaan esiin sen, mitä mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä populaarisessa tekstissä on suhteessa aiempaan tutkimukseen.

Aiemman tutkimuksen avaamisen jälkeen avaan hieman diskurssianalyysia metodina. Tavoitteena on nostaa esiin populaariteoksesta löytyviä diskursseja naisjohtajuudesta. Tarkoitukseni on analysoida valitsemani teosta nostaen esiin mielenkiintoisia näkökulmia nykypäivän naisjohtajuudesta peilaten niitä aiempaan tutkimukseen. Pyrin havaitsemaan mahdollisimman paljon teoksesta esiin nousevia naisjohtajuuden rakentumiseen liittyviä kokonaisuuksia ja nostamaan näitä seikkoja esiin. Metodin esittelyn jälkeen kuvailen ja läpikäyn itse aineistoa. Tämän jälkeen tuon esiin tekstistä löytämäni diskurssit ja tutkimukseni tulokset. Lopuksi pohdin tuloksia ja tutkimusta kokonaisuudessaan sekä ehdotan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Etsin tutkimuksessani vastauksia ennen kaikkea seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Minkälaista käsitystä analysoitava teos rakentaa naisjohtajuudesta?
- 2) Eroaako populaariteoksen naisjohtajuuskuva akateemisesta tutkimuksesta?

Vaikka naisjohtajuutta on viime vuosina Suomessakin tutkittu aiempaa enemmän, tavoitteenani on kuitenkin löytää mielenkiintoisia ja mahdollisesti aiemmin havaitsematta jääneitä näkökulmia naisista johtamisen maailmassa. Uskon tulosten vähintään vahvistavan sitä, mitä on aiemmissa tutkimuksissa todettu. Pyrin tutkimuksessani havaitsemaan populaariteoksesta poikkeako naisjohtajuus siitä miten se nähdään tutkimuksen valossa. Vai heijastaako populaarinen teos samaa, mitä tutkimukset ovat tuoneet esille mies- ja naisjohtajista. Näitä seikkoja selvittääkseni on tärkeää tuoda esiin, mitä naisista johtajina on löydetty aiempien tutkimusten valossa.

2 SUKUPUOLI JOHTAMISESSA

2.1 Naiset johtamisen kentällä

Naisten määrä johtajista on kasvanut hiljalleen ja naisten määrä johtajista kokonaisuudessaan on suhteellisen kiitettävä (Alvesson & Billing 1997, 4). Kehittyneissä teollisuusmaissa heitä löytyy noin kolmannes ja Yhdysvalloissa jopa puolet kaikista johtajista (Puttonen 2006, 5). Ongelmallista, ja syy, miksi naisjohtajuutta usein tutkitaan, on naisten vähäinen määrä ylimmässä johdossa. Naisten ylenemisen vaikeus on ongelma ylimpään johtoon etenemisessä. Naiset ylenevät miehiä harvemmin ja tämä todellisuus on sitä merkittävämmässä roolissa mitä ylemmäksi hierarkiatasolla edetään. (Kauhanen & Napari 2009, 82-97; Pulkkinen 2002, 70-71.) Naiset sijoittuvat organisaatioissa yleensä hierarkian alaosaan ja he valikoituvat usein hyvin naisvaltaisille aloille, joiden kautta ei ole helppoa mahdollisuutta nousta huippujohtoon. Miehet hallitsevat edelleen ylintä johtoa erityisesti teollisuus- ja kuljetusalojen johtopaikoilla. (Puttonen 2006, 5; Martelius-Louniala 2007, 45.) Naisten urakehitys on miehiä hitaampaa ja vuoden 2006 laskelmien mukaan kestää lähes 60 vuotta ennen kuin naisia ja miehiä on johtotehtävissä tasamäärä. Ylimmässä johdossa tämäkään aika ei ole riittävä. (Puttonen 2006, 7.) Naisten hidasta etenemistä ylimpään johtoon voidaan Vinkenburgin ym. (2000, 121) mukaan selittää kolmella eri tekijällä. Esteinä toimivat rakenteelliset esteet ja syrjintä, sukupuoliroolit ja stereotypiat sekä yksilölliset erot ja heikkoudet.

Johtotehtävissä naisten määrän kasvamisen syinä nähdään naisten korkea koulutus. Lisäksi työvoiman tarjonta on laskenut ja näin ollen myös johtotehtäviin on vähemmän hakijoita. Yritysmaailmassa on myös siirrytty teollisesta tuotannosta informaatio- ja palvelupohjaiseen talouteen, mistä naiset hyötyvät myös johtotehtäviin palkkaamisessa. Tämän ohella myös erilaiset tasa-arvoa tavoittelevat lait ovat edistäneet naisten ylenemistä. Kuitenkin ylimmässä johdossa naisten määrät ovat pysyneet melko alhaisina ja tähän on löydetty syiksi sosiaalinen konteksti eli miehillä on edelleen valta ja auktoriteetti. Samoin epä tietoisuus toimii esteenä ja miehet palkkaavat mieluummin itsensä kaltaisen johtajan eli miehen yli naisen. Lisäksi edistävät tekijät auttavat naisia vain ensimmäisiin alemman tason johtotehtäviin, mutta ei huippujohtoon. (Powell 2000, 239-243.) Vaikka naisten

osuus johtajista on kasvanut, ihmiset myös näkevät yhä edelleen johtajanaan mieluummin miehen. Naisjohtajien kohtaamat ennakkoluulot saattavat muodostua esteeksi naisille tavoitellessaan miehille tyypillistä tehokasta johtajuutta. (Powell & Graves 2003, 134-135.)

Alvesson & Billing ovat kehittäneet niin sanotun nelikenttämallin. Mallissa tuodaan esiin neljä eri syytä naisten ongelmalliselle etenemiselle uralla ylimpiin johtotehtäviin ja osittain myös miksi naisten osuutta yritysjohdossa tulisi kasvattaa. Nämä neljä eri näkökulmaa ovat tasa-arvoisten mahdollisuuksien näkökulma, meritokraattinen näkökulma, naisten erityiskyvyt -näkökulma sekä vaihtoehtoisten arvojen näkökulma. Tasa-arvoisten mahdollisuuksien näkökulmassa nähdään, että etukäteen tuomitseminen estää naisia uralla etenemisessä. Naiset hakeutuvat aloille, mistä on usein mahdotonta nousta huippujohtoon. Miesten nähdään olevan sopivampia johtotehtäviin miesten ja naisten erojen yleistyksestä johtuen. Lisäksi usein käy niin, että ryhmän edustaja alkaa edustaa suurempaa ryhmää eli puhutaan tokenismista (esim. Vinkenburg ym. 2000, 121-122), jolloin vähemmistön edustaja symboloi sukupuoltaan ja hänet nähdään sukupuolensa edustajana eikä yksilönä. Nämä seikat estävät tasa-arvoisia mahdollisuuksia. (Martelius-Louniala 2007, 43-46; Lämsä & Tiensuu 2000, 5; Aaltio-Marjosola 2001, 133-135; Alvesson & Billing 1997, 153-157; Lämsä 2003, 37-38.)

Meritokraattisessa näkökulmassa nähdään, että yrityksissä on ammattitaitoista resurssia, joka ei pääse näyttämään kykyjään, koska naisia valitaan vähän johtotehtäviin. On aina huolestuttava merkki, jos vähemmän osaava henkilö valitaan tehtävään. Meritokratialla tarkoitetaan kyvykkäimmän valitsemista tehtävään sukupuolesta riippumatta. (Martelius-Louniala 2007, 46; Lämsä & Tiensuu 2000, 5; Aaltio-Marjosola 2001, 133-135; Alvesson & Billing 1997, 157-160; Lämsä 2003, 38-39.)

Naisten erityiskyvyt korostaa toiseutta ja tuo esiin naisten erot muun muassa arvoissa, käytöksessä ja tunteissa. Näkökulma korostaa naisten eroa myös johtajana ja työelämässä. Naisten johtamistapa nähdään miesten tavasta poikkeavana mahdollisuutena. Naisilla on kyky saada aikaan yhtä hyvää kuin miehet, mutta omalla tavalla. (Martelius-Louniala 2007, 47-48; Lämsä & Tiensuu 2000, 5; Aaltio-Marjosola 2001, 133-135; Alvesson &

Billing 1997, 161-165; Lämsä 2003, 39-40.) Tämä ihmiskeskeisyyttä painottava malli on merkittävässä roolissa naisten urakehitystä ajatellen (Lämsä 2003, 39).

Vaihtoehtoisten arvojen näkökulmassa naisten ja miesten nähdään eroavan selkeästi toisistaan. Naisten maailma perustuu tunteisiin ja miesten maailma loogiseen ajatteluun. Tämä jo pelkästään selittää, miksi naiset hakeutuvat hoiva-aloille. Naisten arvoihin ei myöskään välttämättä sovi johtamistehtävät ja perheen yhteensovittaminen uran kanssa voidaan nähdä turhan haasteellisena. Naisten on pitänyt sopeutua maskuliiniseen johtamismaailmaan. Jos tämä on epäonnistunut, on se johtanut ristiriitaan naisroolin ja organisaation tavoitteiden välillä. (Martelius-Louniala 2007, 48-50; Lämsä & Tiensuu 2000, 5; Aaltio-Marjosola 2001, 133-135; Alvesson & Billing 1997, 165-170; Lämsä 2003, 39.)

2.2 Segregaatio

Naisten ja miesten työt sekä koulutus on hyvin eriytynyttä eli segregoitunutta. Naiset ja miehet toimivat eri ammateissa ja eri toimialoilla. He myös hyvin usein kouluttautuvat eri aloille. Naiset suuntaavat hyvin usein terveydenhuoltoon, sosiaali-aloille, opettajiksi ja koti- sekä laitostalouden aloille. Miehet ovat puolestaan vallanneet teknilliset alat sekä palomiesten ja poliisien tehtävät. Kulttuurissamme nähdään feminiinisenä kasvattaminen, välittäminen, hoivaaminen, tukeminen, yhteinen tekeminen sekä sosiaaliset taidot eli ihmissuuntautuneisuus. Miesten taas nähdään omaavan erilaiset toiminnan tehtävät kuten korjaamiset, hallintatehtävät ja lopputulokset eli asiakeskeisyys. Näin ajatteleamalla ilmaistaan samalla, että naisilta uupuisi miehiin liitetyt taidot ja miehillä ei puolestaan olisi osaamista naisiin liitetyissä taidoissa. Nämä kyvyt eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia ja voi olla hyödyksi toteuttaa yhtäaikaan niin feminiiniseksi määriteltyjä piirteitä kuin maskuliinisiakin. Tällaiset erottelut feminiinisiin ja maskuliinisiin tehtäviin ja taitoihin vain ylläpitävät yhteiskuntamme kulttuurista rakentumista. (Kinnunen & Korvajärvi 1996, 10-13; Karento 1999, 17; Pulkkinen 2002, 18-19; Acker 1990, 247.)

Tällainen ammattien ja koulutuksen eriytyminen nähdään tasa-arvon toteutumisen esteenä

(Suomalainen nainen 1999, 112; Ollikainen 2003, 11). Segregaatio nähdäänkin usein naisten ja miesten eriarvoisuutena yhteiskunnassa. Segregaatio on myös yhtenä syynä naisten uralla etenemisen vaikeuteen, naisten huonompaan asemaan, palkkaeroihin ja vallan epätasa-arvoiseen jakautumiseen. Suurimpana syynä segregaatiolle on koulutusvalinnat. Naiset suuntaavat hoiva-aloille ja miehet teknillisille aloille. (Ollikainen 2003, 11-13.) Myös Vinnicombe (2000, 16) toteaa naisten urapolkujen olevan naisten etenemisen esteenä. Huipputehtävät vaatisivat strategista kokemusta ja tästä syystä naisia ei valita näihin tehtäviin. Naisten myös ajatellaan pelkäävän menestystä. Menestyksen ajatellaan vievän pois naisellisuutta ja sosiaalista arvostusta. Naisilla nähdään usein olevan heikko itseluottamus ja työmotivaatio. Näiden yksilötason ongelmien nähdään ajavan naiset perinteisinä nähtyihin naisten ammatteihin, kuten hoitotyö, ravitsemusala, opetusala ja sosiaalityö. (Karento 1999, 18.)

2.3 Sosialisatio

Sosiaalistuminen tapahtuu naisilla feminiiniseen arvomaailmaan ja miehillä maskuliiniseen arvomaailmaan. Jo lapsuudessa ympäristö vaikuttaa tyttöjen ja poikien käyttäytymiseen ja jo tässä vaiheessa tapahtuu sosialisointi feminiiniseen ja maskuliiniseen käyttäytymiseen. Tähän vaikuttavat vanhempien lisäksi myös useat muut lapsen elämässä mukana olevat instituutiot. (Powell & Graves 2003, 51-53.) Sukupuoliroolit siis opitaan sosialisointia kautta. Tytöille ja pojille kerrotaan mikä heidän käyttäytymiselleen on luonnollista. Kulttuurisesti nähdäänkin, että tyttöjen ja poikien tulee osata eri asioita ja sosialisointia nähdään vaikuttavan opiskelu- ja ammattivalintoihimme. (Alvesson & Billing 1997, 76.)

Sosiaalistumisteorian mukaan naiset nähdään ympäristön tuotteena. Naisjohtaja voidaan nähdä myös kulttuurin tuottajana, jolloin sukupuolen määrittäminen sosiaalisena ja kulttuurisena perustuu sosiaaliseen konstruktivismiin. (Lämsä & Tiensuu 2000, 6.) Maskuliinisuus ja feminiinisyys ovat kulttuuriin sidottuja ja synnyttävät ihmisissä voimakkaita stereotyyppisiä mielikuvia ja käsityksiä. Maskuliinisuus ja feminiinisyys nähdään myös herkästi toistensa vastakohtina. Miehet määrittävät maskuliinisuuden mukaan asiakeskeiseksi, itsenäiseksi ja kunnianhimoiseksi vallankäyttäjiksi, kun naiset puolestaan nähdään feminiinisuuden stereotyyppien mukaan huolta pitävinä, ystävällisinä

ja alistuvina tunteilijoina. (Lämsä & Tiensuu 2000, 7.)

Johtaminen nähdäänkin hyvin usein sosiaalisesti rakentuneena maskuliinisin termein. Sosiaalinen rakentuminen synnyttää ennakkoluuloja ja stereotypioita, mitkä puolestaan tekevät luonnolliseksi naisten ja miesten eriytyneet ammatit ja koulutuksen. (Alvesson & Billing 1997; 76, 91.) Sosiaalinen sukupuoli vaikuttaa tapaan toimia johtajana. Johtajuus ei voi olla sukupuoletonta, koska sosiaalinen sukupuolikaan ei ole näkymätön. (Martelius-Louniala 2007, 32.) Näin ollen naisena olo muun muassa synnyttää ongelmia huippujohtajan tehtävässä toimimisen ja naisena elämisen kanssa feminiinisesti odotetulla tavalla. Tästä syntyy myös herkästi ongelmia naisjohtajille, jotka pyrkivät tasapainoon johtamisen ja feminiinisuuden kanssa rikkomatta sukupuolisia odotuksia. (Alvesson & Billing 1997; 91.)

Sandra Bem'n tavoitteena oli haastaa perinteisiä näkemyksiä maskuliinisuudesta ja feminiinisuudesta määrittelemällä nämä termit itsenäisiksi ulottuvuuksiksi äärilaitojen sijaan. Tästä muodostui kaksiulotteinen sukupuolikäsitys, jossa feminiinisuuden ja maskuliinisuuden asteet saattavat vaihdella. Nämä ulottuvuudet yhdistämällä sai Bem muodostettua neljä kategoriaa: androgyyninen, maskuliininen, feminiininen ja differentoitumaton. Androgyynisyyteen sisältyy korkea itsetunto, sopeutuminen tilanteisiin, monipuolisuus, valmius kohdata ihmisiä ja muutoksia. Differentoitumaton puolestaan tarkoittaa, että identiteetti ei ole selvästi määrittynyt. Bem näkeekin, että kehittämänsä teorian avulla sukupuolikiistaan olisi tarjolla yksiulotteista näkemystä joustavampi näkemys. Tällainen yhteiskunta, joka olisi valmis ottamaan vastaan Bem'n näkemys, ei ole vielä saapunut. Tytöt ja pojat kasvavat yhä omien sukupuolirooliodotusten alaisena. (Powell & Graves 2003, 48-51, 53; Lämsä 2003, 29-31.)

Nyky-yhteiskunnassa tavoitellaan tasa-arvoa ja näin ollen myös naisten aseman parantamista johtamisen saralla. Nähdäänkin, että maskuliinisuuden ja feminiinisuuden paremmuudesta kilvoittelu johtamisessa ei ole paras ratkaisu. Naisten huomioimista johtamisen paikkoja jaettaessa suositellaan, koska organisaatioiden kilpailukyvyn ja menestyksen kannalta ei osaamisen alikäyttöä nähdä suotavana toimintana (Lämsä 2003,

38). Tänä päivänä kaikki osaaminen tulisi huomioida ja naisjohtajuudesta puhuttaessa viitataan usein meritokraattiseen katsantokantaan. Monimuotoinen henkilöstörakenne toisi mukanaan luovuutta, sopeutuvuutta ja ongelmanratkaisutaitoja. Näin muutoksiin sopeutuminenkin lisääntyisi ajattelu- ja toimintamallien uudistuessa. (Puttonen 2006, 8.)

3 SUKUPUOLI JOHTAMISESSA – AKATEEMINEN TUTKIMUS

Aiemmassa johtajuustutkimuksessa korostuu monilta osin sukupuoli ja sen vaikutus johtamiseen. Erityisesti korostuu naisten eteneminen ja erilaiset etenemisen esteet hyvin maskuliiniseksi rakentuneessa johtamisen maailmassa. Kuitenkin on havaittavissa myös päinvastaista tutkimusta, jossa on löydetty samanlaisuutta nais- ja miesjohtajien välillä. Tutkimukset tuovat usein vahvasti esiin myös sen, mitä ominaisuuksia miehet johtajina omaavat ja mitä puolestaan naiset. Tämä kertoo aikojen saatossa kulttuurisesti ja sosiaalisesti rakentuneesta sukupuolesta. Nämä ominaisuudet ovat muodostuneet stereotyyppioiksi myös johtamisessa, mikä leimaa vahvasti molempia sukupuolia. Johtamisen tutkimuskentällä on näiden lisäksi kirjoitettu tutkimuksia myös naisten johtamisuria edistävästä ja estävästä tekijöistä. Toki naisjohtajuuteen liittyy muitakin osa-alueita, mutta keskityn tutkimuksessani yllä mainittuihin osa-alueisiin.

Naisten ja miesten johtamistyylien erilaisuus on hyvin monen tutkimuksen lähtökohta ja osaksi myös jo valmis oletus sekä lopputulema. Esillä on päinvastaisiakin näkemyksiä. Tutkimukset jakautuvat näiltä osin kahteen leiriin. Toisten mukaan naisilla ja miehillä on täysin toisistaan poikkeavat johtamistyyli, kun taas toisten näkemysten mukaan naisten ja miehet ovat hyvin samanlaisia johtajia. Seuraavissa alaluvuissa perehdyn näihin erilaisuuden ja samanlaisuuden aiempiin tutkimustuloksiin, jotta saan käsitystä siitä mikä on akateeminen näkemys sukupuolesta suhteessa johtamiseen. Lisäksi perehdyn naisten johtamisuria edistäviin ja estäviin tekijöihin. Nämä ovat olennaisia asioita vertailllessani omaa tutkimusaineistoa aiempiin tuloksiin.

3.1 Sukupuolten erilaisuus johtamisessa

Naiset ja johtajuus on nähty pitkään lähes mahdottomana yhtälönä. Miehiä on pidetty parempina johtajina ja heidän on nähty omaavan oikeat piirteet johtamiseen. Tämä ajatusmaailma on saanut alkunsa jo pitkältä historiasta sosiaalisen rakentumisen kautta. Sukupuoli määrittyy sosiaalisesti ja kulttuurisesti, mikä synnyttää myös stereotyyppioita ja ennakkoluuloja. (Lämsä & Tiensuu 2000, 6-7; Alvesson & Billing 1997, 91.) Täältä

juontaa juuret näkemyksille naisten ja miesten erilaisuudesta myös johtamisessa. Seuraavaksi käsittelen juuri näitä eroja, mitä akateemisissa tutkimuksissa on löytnyt.

Robert Kabacoffin ja Helen Petersin (1998/2010) tutkimuksesta kävi ilmi, että miehet ja naiset lähestyvät johtamisen roolia samalla tyylillä. Johtamiskäyttäytymisessä sukupuolten väliset erot olivat kuitenkin huomattavia. Miehillä luonnollista oli strateginen lähestyminen ja naiset olivat enemmän tehtävä- ja tuloskeskeisiä. Miehet olivat myös valmiimpia riskinottoon. Naiset puolestaan pitivät alaisensa innostuneina työntekoon. Naiset ovat myös miehiä avoimempia ja miehet puolestaan jäykempiä, matalamman profiilin johtajia. Miehet toimivat naisia paremmin vähemmän tunteita vaativien asioiden hoitajina. Tutkimuksessa nousi esiin naisten ja miesten olevan kuitenkin yhtä tehokkaita ja uskottavia.

Tutkimus todisti erilaisten johtamiskäyttäytymisten mahdollisuuden saavuttaa samantasoinen tehokkuus. Kabacoffin & Petersin näkemys on, että oikeaa tapaa johtaa ei ole. He näkevät, että sukupuolten tulisi arvostaa erilaisia johtamistapoja ja opetella oppimaan toisiltaan. He näkevät, että organisaatioilla on myös merkittävä rooli johtajien kehittämisessä.

Judy B. Rosener (1989) tutki naisten ja miesten toisistaan poikkeavia johtamistapoja. Rosenerin mukaan tehokkaat johtajat eivät tule samasta muotista ja miesten tapa johtaa ei ole ainut menestystä tuova johtamistapa. Tästä aiheesta käydään keskusteluita ja aihetta tutkitaan yhä tänä päivänäkin. Muun muassa Kabacoff & Peters (1998/2010) ovat perehtyneet myös samaan aiheeseen.

Miehet ovat Rosenerin mukaan kärkeviä ja kontrolloivia johtamisessa. Miehet osaavat myös käyttää heille annettua valtaa. Miehiä kuvataan transaktionaalisiksi. Naisia puolestaan kuvataan termillä transformationaalinen. He innostavat alaisia, kannustavat osallistumaan ja jakavat mielellään vastuuta ja tietoa. Rosener nimesi tutkimuksessaan naisten tavan johtaa vuorovaikutteiseksi johtamiseksi. Tutkimuksen mukaan alaisille

tarjotut mahdollisuudet osallistumiseen maksimoivat henkilöstöressurssien käyttöasteen, mikä nostaa myös yrityksen kannattavuutta.

Alice H. Eaglyn ja Linda I. Carlin (2003) mukaan media on tuonut esiin naisten edut johtamisessa. Naisten nähdään omaavan johtamistyylin, mikä nähdään tehokkaana nykypäivänä. Johtaminen nähdään entistä enemmän ihmisten kautta. Olennaista on muun muassa tiimityö ja kannustaminen. Tutkijoiden mielestä sukupuoli ei kuitenkaan ole kovinkaan merkittävässä roolissa johtamistyyliin ja tehokkuudessa. He näkevät tehokkuuden riippuvan enemmänkin kontekstuaalisista muuttujista kuten tehtävän luonteesta.

Eagly & Carli hyödyntävät 1990-luvulla tehtyä tutkimusta miesten ja naisten johtamistyyleistä, jossa esiin nousi transformationaalinen, transaktionaalinen sekä laissez-faire -johtamistyyli. Transformationaalinen tyyli sitouttaa työntekijöitä ja inspiroi luovuuteen. Johtaja toimii tällöin roolimallina alaisilleen. Transaktionaalinen johtaja pyrkii puolestaan vastuun selkiyttämiseen ja palkitsemiseen tavoitteisiin pääsystä. Laissez-faire -tyyli nähdään epäonnistumisena johtamisessa. Näistä tyyleistä erityisesti transformatiivisen johtamisen nähdään hyödyttävän naisia.

Eaglyn & Carlin tutkimuksen mukaan naisjohtajat ovat transformationaalisempia ja miehet transaktionaalisen tyylin toteuttajia. Kuten myös Rosener (1989) havaitsi. Miehet veivät pidemmän korren myös laissez-faire -johtamisessa. Löydöt puhuvat naisten puolesta. Johtamistyyliä naiset ottivat pienen edun, mutta edelleen johtamiskyky yhdistetään miehiin ja maskuliinisuuteen (esim. Schein 2001). Tutkimustulokset osoittavat naisten olevan tehottomampia maskuliinisiksi määritetyissä rooleissa. Usein ongelmana on naisroolien ja johtamisroolien ristiriita. Eagly & Carli näkevät, että transformatiivinen johtajuus voisi auttaa naisia johtamisen saralla.

Virginia E. Schein (2007) käsittelee tutkimusta, jossa hän tuo esiin kuinka ”Think Manager – Think Male” -asenne on muuttunut kolmen vuosikymmenen aikana, jolloin kirjoittajan

alkuperäinen tutkimus julkaistiin. Samalla punnitaan naisten edistymistä johtamisen saralla suhteessa tähän päivään. Schein on myös toteuttanut vuonna 2001 maailmanlaajuisen tutkimuksen perustuen hänen itsensä toimesta toteutettuun tutkimukseen naisten johtamisessa kohtaamista psykologisista esteistä USA:ssa 1970-luvulla.

1970-luvulla Scheinin tutkimuksessa sekä mies- että naisjohtajatkin uskoivat johtamisenestykseen liitettyjen piirteiden olevan todennäköisemmin miehisiä. Tällainen ajatus ”Think Manager – Think Male” -ilmöstä psykologisena esteenä naisjohtajuuden edistykselle voi synnyttää ennakkoluuloja naisia kohtaan johtajavalinnoissa, ylennyksissä ja koulutuspäätöksissä. 1970-luvulla Scheinin tutkimuksen tuloksena oli johtamisen sukupuoliroolituksen merkittävä psykologinen este naisten etenemiselle USA:ssa. (Schein, 2001.)

Scheinin vuoden 2007 tutkimuksessa nousi esille, että asenteet miesjohtajilla ja miesjohtajaopiskelijoilla olivat yllättävän samanlaisia kuin 1970-luvun alun tulokset. Miehet kokevat omaavansa naisia enemmän johtamisessa tarvittavia piirteitä eli he ajattelevat edelleen samalla tavalla kuin aiemmin. Naisjohtajat ja naisjohtajaopiskelijat puolestaan kokevat, että sekä miehillä että naisilla on yhtä lailla johtamisessa tarvittavia piirteitä ja he kokivat olevansa yhtä päteviä eivätkä he sukupuoliroolittaneet johtotehtäviä. Stereotypiat eivät vaikuttaneet heihin. Miehet kokevat omaavansa todennäköisemmin menestyviin johtotehtäviin vaadittavat piirteet. Naiset ja miehet koetaan näin ollen erilaisiksi ja nähdään, ettei naiset edelleenkään sovi johtajarooleihin feminiinisten piirteidensä vuoksi.

Schein havaitsi tarpeen globalisaation vuoksi tutkia sukupuolistereotyyppien suhdetta vaadittuihin johtamispiirteisiin kansainvälisellä kentällä. Tutkimus toteutettiin yhdessä Scheinin kollegoiden kera USA:ssa, Iso-Britanniassa, Saksassa, Kiinassa ja Japanissa. Tässä 2000-luvun maailmanlaajuisessa tutkimuksessa naisten edistymisessä johtamisen saralla Schein hyödynsi 1970-luvulla toteutunutta tutkimustaan laajentaen sitä useampaan maanosaan. Tutkimuksen hypoteesi oli, että menestyvät keskijohtajat omaavat piirteitä, asenteita ja temperamenttia, jotka mielletään yleisemmin miehiin kuin naisiin. Hypoteesi

päti miehiin. Huolimatta eroista maiden historiassa, politiikassa, kulttuurissa ajattelevat miehet maailmanlaajuisesti samalla tavalla. Myös naisten keskuudessa hypoteesi vahvistui. Toisin kuin USA:n naisjohtajat ja johtamisen opiskelijat, muiden maiden naisjohtajaopiskelijat sukupuolittavat johtamistehtävät. Esimerkiksi Japanissa naiset eivät näe yhteneväisyyttä naisten ja johtamisen välillä, koska heitä on niin vähän johtamistehtävissä. Iso-Britanniassa puolestaan kannatetaan naisjohtajuuden prosessien parantamista. Yksi suurimmista esteistä naisjohtajuudessa kaikissa maissa on ollut pysyvä stereotypia, mikä yhdistää johtamisen ja miehisyyden. Tulokset luovat tukea tälle löydökselle. Naiset näkevät ja kokevat sukupuolistereotyypioiden negatiivisen vaikutuksen uralla, toisin kuin miehet. (Schein, 2001 & 2007.)

Naisjohtajat tuskin koskaan tulevat saamaan uralleen tasavertaisia mahdollisuuksia miesten kanssa, jos sukupuolistereotyypiat pysyvät ennallaan ja naisten ajatellaan olevan tilanteeseen sopeutuva sukupuoli. Schein näkee, että tarvitaan muun muassa lakeja turvaamaan naisten mahdollisuuksia. Vaikka naiset ovatkin saavuttaneet jo merkittävää etua vuosien mittaan muun muassa USA:ssa johtamisen saralla, ”Think Manager – Think Male” -asenne näyttää pitävän edelleen pintansa johtamismaailmassa etenkin miehillä huolimatta maiden historia-, politiikka- ja kulttuurieroista. Tämä saattaa aiheuttaa vaikeuksia pyrkimyksissä naisjohtajuuden aseman parantamiseen. (Schein 2001 & 2007.)

Alice H. Eagly ja Mary C. Johannesen-Schmidt (2001) kirjoittavat tutkimuksestaan liittyen naisten ja miesten mahdollisiin erilaisiin johtamistyyliihin. Perinteisesti miehien on koettu omaavan oikeanlaisen roolin johtamiseen ja heidän kautta on määrittyneet tyylit, joihin ihmiset ovat tottuneet. Tämän vuoksi ihmiset kohdistavat yleensä keskustelun naisiin ja naisten johtamistyylien sopivuuteen puhuttaessa sukupuolen vaikutuksesta johtamiseen.

Eagly & Carli (2003) toivat artikkelissaan esiin johtamistyyli tutkimuksen 1990-luvulta, missä nousivat esiin transformationaalinen, transaktionaalinen sekä laissez-faire -johtamistyyli. Nyt Eagly paneutui Johannesen-Schmidtin kanssa näihin johtamistyyliin. Tutkimustulokset osoittivat naisten päihittävän miehet kolmessa transformationaalisessa asteikossa. Nämä löydöt antavat olettaa naisjohtajien tuovan esiin

asioita, jotka motivoivat alaisia tuntemaan arvostusta ja ylpeyttä, luovat optimismia ja innostusta, pyrkivät kehittämään ja mentoroimaan alaisiaan. Naiset myös palkitsivat alaisiaan hyvästä suorituksesta miehiä useammin. Yksilöllinen huomioon ottaminen oli merkittävin ero naisten ja miesten välillä. Miesten osaamisalueita puolestaan olivat transaktionaalisella asteikolla aktiivisessa johtamisessa, passiivisessa johtamisessa ja laissez-faire -johtamisessa. Nämä puolestaan kertovat miesjohtajien paneutuvan alaisten ongelmiin ja virheisiin. He tarttuvat ongelmiin vasta kun ne ovat paisuneet suuriksi, he eivät ole läsnä alaisten keskuudessa ja jättävät osallistumatta kriittisinä aikoina. Parhaiten miehet menestyivät passiivisessa johtamisessa. Tutkimuksen mukaan ei voida ajatella näiden olevan tyypillisiä miesjohtajille, koska erot sukupuolten välillä olivat suhteellisen pieniä. Tulokset kuitenkin kertovat, että naisjohtajat ovat miesjohtajia tehokkaampia. Tutkijoille selvisi tämän kokeilevan tutkimuksen avulla, että johtamistyyliä ovat sukupuolistereotipioituneita.

Emily E. Duehr ja Joyce E. Bono (2006) käsittelevät tutkimusta, jossa verrataan haastateltujen mielipiteitä sukupuolesta ja johtamisen stereotyyppioista tänä päivänä siihen mitä tulokset olivat 30 vuotta sitten tehdyssä tutkimuksessa. Vaikka naisten määrä esimiestehtävissä on kasvanut tasaiseen tahtiin, on naisten pääsy johtotehtäviin edelleen hidasta. Tutkijat toteavatkin, että keskeinen potentiaalinen este naisten etenemiselle on sukupuolistereotyyppiat. Tyypillisessä stereotyyppioinnissa naiset nähdään osallistavina (communal) ja miehet toimijoina (agentic). Osallistava piirre käsittää muiden ihmisten hyvinvointia. Toiminnalliset piirteet puolestaan nähdään määräävämpinä.

Duehrin ja Bonon tutkimuksen tulokset viittasivat siihen, että stereotyyppiat naisista saattavat olla muuttumassa. Erityisesti miesjohtajat kuvailivat naisia aiempaa itsevarmempina, kunnianhimoisimpina ja analyttisempina. Miesten asenteet ovat näin muuttuneet ja naiset nähtiin enemmän johtamiseen sopivina kuin 30 vuotta sitten. Miehet kokevat edelleen, että naisilla on vähemmän menestyvän johtajan piirteitä kuin miehillä. Naisjohtajat puolestaan näkevät naisilla olevan enemmän samankaltaisuutta menestyviin johtajiin kuin miehillä. Jos tämä muutos on todellista, niin sen voidaan ajatella heijastuvan sosiaalisten roolien muutoksesta tai organisaatioiden väliintulosta kuten moniarvoisuuden kouluttamisesta tai

näistä molemmista. Tutkijat toteavat, että sukupuolistereotyyppioihin ei vaikuta johtamisasema vaan ikä, sukupuoli ja kokemus naisesimiesten kanssa. Nämä ovat vaikuttimina stereotyyppioihin. Tulokset joka tapauksessa osoittavat, että sukupuolistereotyyppiat naisia kohtaan ovat muuttumassa.

Tutkijat ovat alkaneet löytää näin 2000-luvulla tutkimuksissaan pieniä viitteitä stereotyyppioiden hitaasta muuttumisesta ja positiivisemmasta ajattelusta naisia ja naisjohtajuutta kohtaan yritysmaailmassa ja yhteiskunnassa. Kuitenkin muun muassa Powell & Graves (2003) ja Schein (2001) osoittavat, että mielikuva johtamisesta on edelleen miehin myös Suomessa huolimatta eri puolilla maailmaa lisääntyneestä naisten osuudesta johtamistehtävissä.

3.2 Sukupuolten samankaltaisuus johtamisessa

Tutkimusrintamalla on löydetty viittauksia nais- ja miesjohtajien väliseen samankaltaisuuteen. Nähdään, että sukupuolten välillä ei olisikaan niin merkittäviä eroja. Tänä päivänä olisi huomattavasti parempi keino saada organisaatiosta tehokas hankkimalla osaavia yksilöitä eikä niinkään keskittyä sukupuolieroihin luottaen maskuliinisuuteen parhaana keinona saavuttaa tavoitteet, kannattavuus sekä onnistunut johtaminen. Yksilöistä etsitään parasta osaamista ja siinä sivussa he tuovat mukanaan niin maskuliinisuutta kuin feminiinisyyttäkin.

Gary N. Powell, D. Anthony Butterfield ja Jane D. Parent (2002) tutkivat onko vuosien saatossa tapahtunut merkittävää muutosta johtajien mies- ja naisstereotyyppioissa. USA:ssa on havaittu 1970-luvulta lähtien merkittävää kehitystä naisjohtajien määrässä ja naisjohtajille on ollut kysyntää. Onkin siis löydetty feminiinisuuden positiiviset puolet, mikä on parantanut naisten mahdollisuuksia. Alaiset ovat tottuneet naisjohtajiin ajan saatossa, kun naisten määrä johtajissa on kasvanut. Näiden tekijöiden vuoksi johtamista ei tulisi nähdä sukupuolityypittyneenä. Kuitenkin yhä edelleen korkeimmat johtotehtävät ovat miesvaltaisia ja lasikatto estää naisia tavoittelemasta ylimpiä johtotehtäviä.

Powellin ym. (2002) mukaan tulokset olivat joiltakin osin muuttuneet vuosien saatossa positiivisempaan suuntaan. Tuloksia verrattaessa havaittiin muutosta johtajien stereotyyppioissa. Naisten vaikutusta stereotyyppioihin ei välttämättä havaita ennen kuin useammat saavuttavat huippujohtajien paikkoja. On mahdollista, että naisten kasvanut johtajamäärä antaa heille mahdollisuuden olla enemmän itsensä ja tuoda esiin feminiinistä puolta. Näin he saattaisivat toimia esikuvina pidempiaikaiselle muutokselle johtamisen stereotyyppioissa kohti tasa-arvoisempaa johtamismaailmaa. Hyvässä johtajuudessa on yhä enemmän feminiinisiä piirteitä. Tehtäväorientoitunut ja aggressiivinen kilpailukyvyyn tavoittelu ei ole enää olennaisin johtajan tehtävä. Huolimatta parantuneista naisten mahdollisuuksista johtotehtäviin keskittyä johtaminen edelleen ”Think Manager - Think Masculine” -uskomukseen. Muutosta tähän voidaan ajatella tulevan, jos naisjohtajien määrä ylimmissä johtotehtävissä alkaisi lähestyä miesten määrää. Jo nyt on kuitenkin havaittavissa viittauksia samanarvoiseen johtajuuteen eikä maskuliinisuuden korostaminen ole ainoa osa hyvää johtajuutta.

Gary N. Powell (1990) tuo esiin tutkimuskatsauksessaan sukupuolistereotyyppien toteutumattomuuden tarkasteltaessa eri tutkimustuloksia kokonaisuutena. Tulokset viittaavat mies- ja naisjohtajien toteuttavan yhtä paljon tehtävä- ja ihmisorientoitunutta tapaa toimia tutkimustyyppistä huolimatta. Erojen puuttumisen -näkökulmaa vahvistaa myös alaisten kokemukset mies- ja naisjohtajista samanarvoisina. Tutkimuksissa ei myöskään ole löydetty suuria eroja mies- ja naisjohtajien johtamistyyleistä. Powellin tutkimuskatsauksen päätelmän mukaan nais- ja miesjohtajien samankaltaisuuden ei tulisi muodostaa organisaatioille asennetta ja käyttäytymistapoja ikään kuin eroja sukupuolten välillä olisi. Eriarvoisuus tuo esteitä naisia ja naisjohtajia kohtaan ja siksi miehiä ja naisia ei tulisi asettaa eri-arvoisiin asemiin. Organisaatioiden tehtävä olisi tasa-arvoistaa työtehtävät päteville henkilöille sukupuolesta riippumatta.

Jennifer Porterfield sekä Brian H. Kleiner perehtyvät (2005) aiheeseen kuinka naiset ovat alkaneet hiljalleen nostaa asemiaan johtamisen saralla. Huolimatta naisten kohtaamista taloudellisista, poliittisista ja sosiaalisista esteistä edetä johtajapaikoille on heillä kuitenkin ollut aina halu ja kyky johtamiseen. Porterfieldin ja Kleinerin mukaan tuoreet tulokset

kertovat perinteisten sukupuolierojen vähentyneen nopeasti.

Aiemmin on ollut tärkeää julistaa oman sukupuolen johtamiskyvyn ylivertaisuutta. Ylivallan onkin yleensä saaneet miehet maskuliinisilla piirteillä. Nykyään kuitenkin muun muassa Rosener (1989) ja Eagly & Carli (2003) ovat todenneet naisten tyylin nousseen soveliaimmiksi johtajille kuin stereotyyppiset valta ja kontrolli. Myös näkemykset miesten ylivallasta suhteessa naisiin saattavat olla vähenemässä. Naisten uskotaan omaavan miehiä suurempaa tunneälyä (esim. Martelius-Louniala 2007, 57-60) ja lisäksi heillä on parempi todennäköisyys omaksua transformationaalinen johtamistyyli (mm. Rosener 1989, Eagly & Carli 2003). Naisten pääsy johtotehtäviin onkin parantunut näinä muuttuvina aikoina jolloin johtajien tulee olla moniulotteisia ja poliittiset, taloudelliset ja sosiaaliset rajoitteet ovat vähentyneet. Naiset omaavat transformationaalisen tyylin piirteitä ja miehet puolestaan transaktionaalisia piirteitä, mutta olennaista on moniulotteisuus. Sukupuolten eriarvoisuus alkaa Porterfieldin & Kleinerin (2005) mukaan hävitä tasavertaisuuden ja yksilöllisten piirteiden edestä. Johtaja tulisi nähdä yksilönä eikä sukupuolensa edustajana.

Kabacoff & Peters (1998/2010) havaitsivat tutkimuksessaan kuinka miehet ja naiset lähestyvät johtamisen roolia samalla tyylillä. Tämä viittaisi siihen, etteivät naiset ja miehet olisikaan erilaisia johtajia, mutta samalla myös havaittiin suuria eroja johtamiskäyttäytymisen suhteen mies- ja naisjohtajien välillä. Mielenkiintoinen tutkimustulos oli myös se, että naiset ja miehet arvioitiin johtajina yhtä tehokkaiksi. Eagly & Carly (2003) havaitsivat naisten kuitenkin olevan miehiä tehottomampia miesvaltaisissa tehtävissä ja organisaatioissa. Paremmin naiset pärjäsivät keskijohdon tehtävissä ja perinteisesti naisvaltaisiksi nähdyillä aloilla kuten opetus-, hallinto- ja sosiaali-aloilla. Kuitenkin on raportoitu naisten johtamien yritysten olevan usein kannattavampia kuin miesten (mm. Kotiranta ym. 2007). Kabakoffin & Petersin (1998/2010) mukaan naisille on vielä esteitä edessä ja haasteita erityisesti miesvaltaisilla aloilla. Tästä huolimatta naiset ja miehet voidaan nähdä yhtä tehokkaina johtajina ja naiset saavat yrityksistä usein kannattavampia omalla transformationaalisella johtamistavallaan.

Judy Wacjman (1996) etsii naisten ja miesten johtamistavoista sukupuolieroja. Wajcmanin

näkemyksen mukaan ei ole olemassa feminiinistä johtamistyyliä. Wacjmanin mukaan naisten nähdään olevan mieluummin työ- kuin uraorientoituneita. Naisten ei koeta sopivan vastuullisiin tehtäviin. Päämotivaatio molemmilla sukupuolilla tulee kuitenkin saavuttamisen tunteesta ja työstä nauttimisesta. Naiset kokivat, että heillä on positiivisia työhön liittyviä taitoja ja heidän mielestä johtamisura ja äitiys oli mahdollista yhdistää. Tutkimuksesta ei löytynyt suuria sukupuoliutuneita asenteita työtä ja työtunteja kohtaan. Naisilla on kuitenkin päävastuu tämän tutkimuksenkin mukaan perheestä ja kotityötunteja on naisilla noin puolet miehiä enemmän. Päävastuu perheestä on naisilla usean muunkin tutkijan mukaan (mm. Puttonen 2006, 36; Kinnunen & Korvajärvi 1996, 212; Aaltio-Marjosola 2001, 191). Tästä huolimatta Wacjmanin (1996) tutkimuksessa työajoissa ei havaittu merkittäviä eroja naisten ja miesten välillä. Lisäksi kumpikaan sukupuoli ei vaatinut työaikojen muutosta. Merkittävää on myös, että molemmat sukupuolet sanoivat ettei mies tai nainen ole parempi johtaja. Kuitenkin merkittävä osa miehistä työskentelisi mieluummin miesjohtajan alaisuudessa.

Sinikka Vanhala ja Kirsi LaPointe (2011) tuovat tutkimuspaperissaan esiin sitoutumisen työhön, organisaatioon ja uraan. Tutkimuksessa selviää, että sitoutuminen ei ole sukupuolesta kiinni vaan organisaatioon sitoutuminen kasvaa iän karttuessa ja oman aseman mukaan. Työhön sitoutuminen puolestaan on positiivisessa suhteessa asemaan. Sitoutuneimpia uraansa ovat Vanhalan & LaPointen mukaan nuoret johtajat, joilla on lyhyempi tehtävässäoloaika, alempi asema nykyisessä työssä ja korkeampi yliopistotutkinto. Huomioitavaa on, että huolimatta miesten kanssa samanlaisista tutkinnoista naiset pysyvät miehiä useammin matalammissa työtehtävissä ja tästäkin huolimatta naisjohtajat ovat yhtä sitoutuneita työhönsä ja uraan kuin miehetkin. Sitoutumisessa työhön ja uraan ei löydetty sukupuolien välisiä eroja.

Wacjmanin (1996) mukaan suurin osa vastaajista koki oman johtamistyylin osallistavaksi, ihmissuhdetaitoiseksi ja alaisia kehittäväksi. Jos tämä pitäisi paikkaansa olisi miehistä tulossa naisten kaltaisia. Kuitenkin Rosener (1989) tuo esiin kuinka vuorovaikutteista johtamista ei tulisi linkittää suoraan naisten tyyliksi johtaa. Naiset ovat kykeneviä nousemaan ylöspäin organisaatioissa myös miehille totutulla tyyllillä. Jotkin naiset

saattavat kokea kyseisen tyylin heille paremmin sopivaksikin. Samalla Rosenerin (1989) tutkimustulokset myös kertovat, että osa miehistä hyödyntää vuorovaikutteista johtamistyyliä. Wacjman (1996) toteaa, että ennen kaikkea huonossa taloudellisessa tilanteessa miehinen johtamistyyli koetaan tarpeelliseksi molempien sukupuolien mielestä.

3.3 Naisten johtamisuria estävät ja edistävät tekijät

Naisten uria edistävästä tekijöistä tuntuu löytyvän haasteellisemmin tutkimuksia kuin esteistä naisten urilla. Tämän jo pelkästään voidaan ajatella kertovan siitä, että naiset ja miehet ovat epätasa-arvoisessa asemassa yhä edelleen johtamisuria ja uralla etenemistä ajatellen. Naiset kohtaavat miehiä enemmän esteitä ja tämän vuoksi usein myös luovuttavat tavoitteissaan uralla etenemisessä. Tuon seuraavaksi esiin akateemisista lähteistä löytyneitä naisten johtamisuria edistäviä ja estäviä tekijöitä.

3.3.1 Estävät tekijät

Lämsä ja Sintonen (2001) pohtivat naisten puuttumisen huippujohtajien tehtävistä ja heidän vaikeuden pysyä johtotehtävissä olevan epäkohta, mikä on eettinen haaste niin miehille kuin naisillekin. Yrityksen menestyksen kannalta tärkeämpää olisi huomioida osaaminen eikä niinkään sukupuoli. Tutkijat eivät löydä syitä, miksi naiset eivät voisi nousta huippujohtajiksi.

Yhtenä naisjohtajuuden esteenä tänä päivänä voidaankin Lämsän & Sintosen (2001) mukaan nähdä muun muassa tutkimukset, kirjallisuus ja media diskursiivisilla käytännöillä. Esimerkiksi johtamiskirjallisuus on perinteisesti pääosin miesten miehistä miehille kirjoittamaa ja rakentaa sosiaalista todellisuutta sen mukaan. Naisjohtajuus tutkimusaiheena on edelleen suosittu, mutta niissäkään ei ole päästy irti maskuliinisuudesta normina. Myös organisaatioiden tulisi ymmärtää miten uramahdollisuuksia tuetaan ja torjutaan. Muuten naisjohtajien määrä rajoittuu.

Myös syrjintä on Lämsän & Sintosen mukaan merkittävä este naisten uralla etenemisessä.

Yrityksissä syrjintää esiintyy niin näkyvänä kuin näkymättömänäkin. Syrjinnästä on tullut luonnollista, mutta vaikeaa havaita. Tutkijat näkevät syrjintäkäytäntöjen perustuvan seksismin ideologiaan ja heidän mielestä tämä ideologia on syrjinnän ydin. Seksistisen ideologian nähdään kuvaavan sukupuolten välisiä suhteita. Tästä seuraa yleensä miesten suosiminen eri tilanteissa. Tällainen ideologia tuottaa syrjiviä käytäntöjä eristäen naiset organisaatioiden tarjoamista mahdollisuuksista. Seksismi ja sitä kautta syrjintä toimivat näin ollen esteenä naisjohtajien uralla etenemiselle. Sukupuolisyrjintä liittyy Powellin & Gravesin (2003, 85) mukaan herkästi voimakkaasti segregoituneihin aloihin. Joko johtuen siitä, että työssä tarvittavat piirteet ovat joko maskuliinisia tai feminiinisiä tai alalla on yhden sukupuolen vahvasti dominoiva edustus.

Kuten jo aiemmin tässä tutkimuksessa on mainittu teki Schein (2007) tutkimusta sukupuolieroista johtamisessa myös maailmanlaajuisesti ja kyseisessä tutkimuksessa nousee esiin esteet naisjohtamisessa maailmanlaajuisena ongelmana. Sukupuolten erot korostuvat organisaatiotasolla noustessa. 1970-luvulla nähtiin naisten vähäisen kiinnostuksen eli asenteen johtotehtäviä kohtaan olevan syynä naisten pieneen määrään johtotehtävissä. Scheinin 1970-luvulla tekemän tutkimuksen tulokset kertoivat kuitenkin stereotyyppien olevan suuri este naisten pääsyyllä johtajiksi USA:ssa. Myös Duehrin & Bono (2006) havaitsivat tutkimuksessaan keskeisen potentiaalisen esteen naisten etenemiselle olevan sukupuolistereotypiat. Scheinin (2007) mukaan niin mies- kuin naisjohtajatkin kokivat, että naisilla ei ollut sopivia piirteitä menestyviksi johtajiksi. Scheinin tutkimuksessa miehet kokivat suurimman esteen naisten etenemiselle olevan kokemuksen puutteen johtamisesta. Naisten hankalaksi muodostuneen etenemisen esteenä saattaakin hyvin olla miesten ”think manager – think male” -ajattelumalli eli pitkälti maskuliinisten piirteiden ja ajattelun nähdään vastaavan onnistunutta johtamista. Naisilta puuttuu kokemus johtamisesta, koska heille ei tarjoudu mahdollisuuksia johtamiseen eivätkä he toimi totutulla miesten toivomalla tavalla. Tästä kehästä naisten onkin hankala päästä pois ja etenemään uralla ilman edistävien tekijöiden apua. Puttosen (2006, 7) mukaan naisten uralla etenemisen esteenä ovat juuri heille ominaiset piirteet, syrjivä käyttäytyminen enemmistön osalta ja yhteiskunnassa muodostuneet rakenteet ja järjestelmät

Alice H. Eagly sekä Linda L. Carli kertovat (2007) kuinka lasikattoa tulisi kutsua labyrintiksi, koska naisten urakehitys ei pysähdy juuri ennen huippua, vaan pysähtyminen ja takaisinpäin kääntyminen voi tapahtua jo aiemmilla uralla etenemisen tasoilla. Tutkijoiden mukaan epäoikeudenmukaisuus naisia kohtaan tapahtuu keskimäärin yhtä vahvasti kaikilla organisaatiotasolla.

Kuten on jo aiemmin sukupuolten erilaisuudesta johtamisessa puhuttaessa nousi esille (Duehr & Bono, 2006), ottavat Eagly & Carlikin (2007) esiin sen kuinka naiset yhdistetään ominaisuuksiltaan kommunaalisuuteen. Miehet ovat puolestaan enemmän agenttisia. Tämä agenttisuus yhdistyy ihmisten mielissä tehokkaaseen johtajuuteen, mikä saa aikaan naisten johtotehtäviin pääsyn vastustamista. Jos naiset toimivat agenttisella tavalla, heidät leimataan kylmiksi ja tunteettomiksi. Miehet puolestaan saavat kehuja, jos he toimivat kommunaalisella tavalla. Naisilta puolestaan odotetaan kommunaalisuutta eikä heitä kehuta siitä. Naiset taistelevat kehittääkseen sopivan ja tehokkaan johtamistavan, mikä olisi keskitie kommunaalisten ja agenttisten piirteiden kanssa.

Eaglyn & Carlin (2007) mukaan naisilta odotetaan myös nöyryyttä. Itsensä mainostaminen on vaarallinen aihe naisille. Uralla etenemisen esteenä voidaan nähdä myös se, ettei naisten todellisia ansioita lasketa heidän saavutuksiksi. Historiassa on paljon naisia, jotka ovat jääneet Eaglyn & Carlin (2007) mukaan muun muassa ilman ansaittua Nobel -palkintoa, koska ovat pysyneet miesten taka-alalla. Myös perhe-elämä voidaan nähdä esteenä etenemiselle. Päättäjät usein olettavat äitien kotivelvoitteiden tekevän heistä epäsopivia vaativiin tehtäviin (Eagly & Carli 2007; Kinnunen & Korvajärvi 1996, 214). Myös kollegoiden kanssa sosialisointi ja verkostojen rakentaminen olisi tärkeää etenemisen kannalta (Eagly & Carli 2007; Acker 1990, 98; Aaltio-Marjosola 2001, 102-106; Powell & Graves, 2003; Travers & Pemberton 2000, 84), mutta työn ja perheen kassa tasapainoilu jättää sille hyvin vähän aikaa. Nämä seikat asettavat miehet ja naiset eri arvoiseen asemaan uralla etenemisessä. Muun muassa nämä esimerkit viittaavat historian, sukupuoliroolin sosiaalistumisen ja tätä kautta stereotyyppien vaikutuksen muodostavan esteitä naisten uralla etenemiselle.

Glenice J. Wood ja Janice Newton (2006) näkevät tasa-arvopolitiikan epäonnistuneen Australiassa. Tavoite on ollut poistaa ja ehkäistä epäoikeudenmukaisuutta perheen ja työn yhteensovittamisessa ja pitkien työtuntien kulttuurissa. Epäonnistuminen on aiheuttanut lapsettomuutta naisjohtajien ja koulutettujen naisten keskuudessa. Woodin & Newtonin tutkimus mies- ja naisjohtajista paljastaa lasten hankkimisen olevan esteenä naisten uralla menestymiselle. Uralla menestymisen saavuttamiseksi lasten hankkimista siirretään usein tulevaisuuteen.

Woodin & Newtonin tutkimus paljastaa pitkien päivien työkuulttuurista tulleen osa yrityskulttuuria, mikä arvostaa uskollisuutta ja läsnäoloa organisaatiossa. Menestyvänä ylimpänä johtajana toimiminen vaatii suurta sitoutumista työhön. Äitiys koettiin vikatikiksi uralla etenemisessä huolimatta organisaatioiden sitoutumisesta tasa-arvoon ja perheystävällisiin käytäntöihin sitoutumisesta. Äitiys kun tarkoittaa läsnäolon vähenemistä organisaatiossa ainakin hetkellisesti, mikä puolestaan aiheuttaa usein epäilyjä yritysjohdossa naisjohtajan uran jatkumisesta sekä sitoutumisesta organisaatiota kohtaan. Tässä tutkimuksessa molemmilla sukupuolilla oli negatiivinen näkemys naisten uran ja lasten yhteensovittamiseen (myös mm. Puttonen 2011; Alvesson & Billing 1997, 140-141), toisin kuin esimerkiksi Wacjmanin (1996) tutkimustulokset osoittivat johtamisen ja äitiyden yhdistämisen mahdolliseksi. Naiset siirtävät lastenhankintaa yrittäessään luoda uraa. Naisten uhraukset perheen perustamisen osalta viittaavat vahvaan sitoutumiseen uraa kohtaan. Myös Vanhalan & LaPointen (2011) tutkimuksessa nousi esiin naisten ja miesten yhtä vahva sitoutuminen uraa kohtaan.

Tuomas Puttonen (2006, 21-22; 2011) tuo esiin yhteiskuntatason, organisaatiotason, ihmissuhdetason sekä yksilötason perehtyessään esteisiin naisten uralla etenemisessä. Yhteiskuntatasolla esteenä toimii sukupuoliroolin sosiaalistuminen tarkoittaen, että nainen ohjautuu käyttäytymään naisilta odotetun roolin mukaisesti. Tähän kuuluu myös stereotyyppiä ja näin ollen ennakkoluulot sekä negatiiviset asenteet. Naiset koetaan miehiä kyvyttömimmiksi johtamisen maailmassa. Miesten ajatellaan olevan parempia johtajia, koska he omaavat tehokkaaseen johtajuuteen liitettyjä maskuliinisia piirteitä. Lisäksi naisiin kohdistetaan epätodellisia piirteitä stereotyyppien sekä ennakkoluulojen kautta.

Nämä ennakkoluulot lisäävät syrjintää liittämällä naisiin piirteitä, joiden olemassaololla ei nähdä olevan todellisuuspohjaa.

Organisaatiossa merkittävänä esteenä Puttonen näkee miehisen johtoportaan. Heillä ei ole samanlaista käsitystä naisten kohtaamisesta esteistä kuin naisilla. Miehillä olisikin mahdollisuus muuttaa tilannetta naisille valoisammaksi, koska toimivat enemmistönä johtotason tehtävissä. Miesten ymmärryksen lisääminen nähdään todella tärkeänä tekijänä naisten aseman parantamisessa. Jo rekrytointitilanteissa naiset kohtaavat syrjintää (myös mm. Lämsä & Sintonen, 2001), kun miehet palkkaavat mieluummin itseään muistuttavan henkilön eli itseään muistuttavan miehen. Näin naisten eteneminen on lähes mahdotonta. Naisia palkataan lähinnä tehtäviin, joista on vaikea edetä ylempään johtoon. Lisäksi heiltä uupuu lähes täysin keski- ja linjajohdon kokemus, josta olisi hyötyä haettaessa ylempiin johtotehtäviin. Ylempiin tehtäviin pääsyä vaikeuttaa myös naisten vaikeus päästä osaksi epävirallisia verkostoja. Avoinna olevat paikat kun tulevat tietoon usein näiden verkostojen kautta. (Puttonen 2006, 23-25; 2011.)

Puttonen (2006, 25-26; 2011) näkee organisaation arvojen olevan usein myös maskuliinisia, mikä muodostuu ongelmaksi naisten organisaatioon sopeutumiselle. Naiset ajautuvat usein mukautumaan maskuliiniseen tapaan toimia, jotta saisivat hyväksyntää osakseen. Tässä on Puttosen (2006, 26 & 2011) mukaan riskinä kaksoissidos -ilmiö (myös esim. Powell & Graves 2003, 138), jolloin feminiinisesti toimimalla heidät koetaan tehottomiksi ja maskuliinisesti toimien sukupuolirooliodotukset ei täyty. Lämsä on lähestynyt samaa asiaa puhumalla kaksoisroolista eli Lämsän (2003, 41) mukaan sukupuoliparadoksista. Käänteisesti ajatellen naisilta siis odotetaan naisellista käytöstä ja yhtäaikaan myös maskuliinista toimintatapaa. Naiset kärsivät Puttosen (2006, 27, 29; 2011) mukaan myös lisäkoulutuksen puutteesta ja naisilta uupuu roolimallit, joilta voisi saada oppia ja jotka toimisivat samaistumisen kohteena. Puttonen (2011) myös huomauttaa kulttuuristen arvojen ja asenteiden olevan organisatoristen syrjivien tekijöiden taustalla. Ongelmalliset työajat puolestaan aiheuttavat esteitä erityisesti perheellisille naisille, mikä johtaa yksilötasolla siihen, että avioliitto ja lapset muodostavat esteen uralla etenemiselle. Äitiydestä seuraa myös hitaampaa ylenemistä ja matalampaa palkkaa.

Naisilta uupuu yksilötasolla myös itsevarmuutta ja motivaatio pyrkii uralla eteenpäin laskee sitä mukaa mitä enemmän esteitä ilmenee uran varrella. Naiset ovat myös miehiä epävarmempia uran alkuvaiheessa suunnasta mihin haluavat edetä. Usein virheellinen koulutusvalinta johtaa tehtäviin, joista ei saa tarvittavaa kokemusta uralla etenemiseen. Naiset myös tyytyvät helpommin tehtäväänsä kuin miehet ja unohtavat kokemuksen keräämisen tarpeen ja merkityksen. He valitsevat usein enemmän työn kuin uran. (Puttonen 2006, 33-35.) Powell (2000, 245) näkee naiset usein itse itsensä esteenä. Miehet ovat valmiimpia johtotehtäviin ja naiset pelkäävät vastuuta ja välttävät siksi johtoasemaa.

Puttosen (2011) mukaan ihmissuhdetasolla esteinä ovat puolestaan mentoreiden ja roolimallien puute. Mentorilta saa ohjeistusta ja avoimet työtehtävät eivät tule useinkaan tietoon ilman mentoria tai epävirallisia verkostoja. Tästä olisi suuri hyöty etenkin naisen etenemiselle uralla (myös mm. Karento 1999, 135; Powell & Graves 2003, 190-191, 209; Powell 2000, 244-245.) Puttosen mukaan (2011) naisten kohdalla syrjintänä näkyy vaikeudet päästä mukaan verkostoihin ja tällöin itsensä tunnetuksi tekemisen vaikeutuminen. Myös suhde esimieheen olisi hyvä säilyttää hyvänä. Erityisesti, jos miesesimiehellä on ongelmia naisalaisten kanssa, niin hän ei välttämättä koe naisen uran edistämistä kovin tärkeänä.

Puttosen (2006, 56) tutkimus paljasti yhteiskunta- ja ihmissuhdetason estävien tekijöiden vaikutuksen olevan voimakkaampaa kuin muiden tasojen. Perhe ja äitiys olivat merkittävässä estävässä roolissa ja yhteiskuntatasolla sukupuoliroolin sosiaalistuminen oli voimakkain este. Puttonen (2006, 59) halusi myös tuoda esiin, että kaikki naiset ovat yksilöitä eikä yhdestä mallista ole edistämään kaikkien johtamisuria. Olennaisena tekijänä johtamisurien edistämisessä hän näkee ylimmän johdon tuen, jotta pysyviä tuloksia saavutettaisiin.

3.3.2 Edistävät tekijät

Naisten oletetaan olevan miehiä tunteikkaampia. Tämän on todennut muun muassa Martelius-Louniala (2007) ja Aalto-Marjosola (2001, 51). Usein yleistetään miesten olevan

naisia älykkäämpiä ja heidän ajatellaan kykenevän tekemään raskaampia tehtäviä kuin naiset. Tällaiset yleistyksiset ovat muodostaneet käsityksen miehistä osaavimpina johtajina ja muodostaneet ongelmia naisten uralla etenemiselle ja pahimmillaan estävät johtotehtäviin etenemisen. Yhtenä merkittävänä ongelmana on ajatus maskuliinisuudesta normina, jolloin naisten uskottavuus johtamisen kentässä määräytyy yleensä tämän maskuliinisuuden kautta. Naisten uskottavuus johtajana vaatiikin näin ollen sopeutumista maskuliiniseen maailmaan. Tällaiset stereotyyppiset oletukset ohjeistavat naisten käyttäytymistä johtotehtävissä. (Martelius-Louniala 2007, 45; Lämsä 2003, 26-28.)

Martelius-Lounialan (2007) tutkimus tunteista ja naisjohtajuudesta toi esiin sen, että tunteista on hyötyä johtajuuden voimavarana. Naiset kokivat haastatteluissaan, että heillä on halu toimia ohjaajina ja kuuntelijoina alaisilleen. Tämä kertoo siitä, että heillä on avuja, joita ei ole arvostettu johtamisessa. Viime vuosina on näitä naisiin yhdistettyjä piirteitä noussut esille johtamisen kentällä, vaikka näitä feminiinisiä arvoja ei ole perinteisesti arvostettu. Tunteiden ilmaisussa on toki naisissakin eroja, mutta Martelius-Lounialan (2007) tutkimuksessa tulee esiin, että naisilla ei ole niin suurta tarvetta kontrolloida tunteitaan kuin miehillä. Tunteellinen puoli kuvastaa kuitenkin heikkoutta ja tästä seuraa, että jotkut naiset joutuvat asemansa takia ainakin jollakin osin peittämään tunteitaan. Mutta samalla tunteet olivat osa naisten vahvuuksia, jolla tavoitetaan inhimillistä johtamista. Tutkimuksessa jäädäänkin miettimään hyvää johtajuutta ja normeja tälle.

Nykypäivän organisaatioissa mielikuva hyvästä johtajuudesta on jo hieman muuttunut aiemmasta, kovin kankeasta ja maskuliinisuutta tukevasta näkemyksestä. Nykyään esiin on nostettu muun muassa tiimit, joustavuus, kommunikointi ja sosiaaliset kyvyt. Näiden kykyjen voidaan ajatella olevan feminiinisesti painottuneita ja tämä suuntaus tuo naisille parempia mahdollisuuksia edetä johtotehtäviin. (Lämsä 2003, 39-40.)

Powell (1990) näkee ettei sukupuoli määritä pätevää johtajaa. Niinpä organisaatioiden tulisi huolehtia käytäntöjensä minimoivan sukupuolierojen syntymistä. Kaikista, niin miehistä kuin naisistakin, löytyy loistavia ja heikkoja suorittajia - myös johtamistehtävissä. Organisaatioiden tulisikin hyödyntää parasta osaamista. (Porterfield & Kleiner 2005;

Lämsä & Tiensuu 2000, 5.) Powell (1990) näkee myös yksilöllisen, tarpeisiin pohjautuvan koulutuksen ja koulutukseen pääsyn mahdollistamisen molemmille sukupuolille tasavertaisesti tärkeäksi naisten uria edistäviksi tekijöiksi. Myös Lämsä (2011) tuo esiin naisten urien edistämisen hyödyn, mikä organisaatioiden olisi hyvä huomioida. Tällöin pätevä henkilöstö olisi sitoutuneempaa ja naisjohtajat hakisivat ylempiä johtotasonpaikkoja, kun näkisivät niihin pääsyn mahdolliseksi. Ongelmana nähdään organisaatioiden ja ylimmän johdon asenteet. Urien edistäminen nähdään positiivisena asiana, mutta ylimmältä johdolta jää toteutus vähäiseksi. Organisaatioiden asenteenmuutos nähdään näin ollen naisten johtamisuraa edistävänä tekijänä, jos ylin johto saataisiin mukaan myös toteuttamisvaiheeseenkin asti. Mentorit ovat Powellin (1990) mukaan osa sukupuolten tasa-arvoista kohtelua. Usein mentoreilla on tapana valita mentoroitavakseen samaa sukupuolta oleva. Organisaatioiden tulisikin tarjota mentoreita tasapuolisesti ettei naisille muodostu tämän takia esteitä vaan etua uralla etenemiselle.

Eaglyn & Carlin (2003) mukaan naisten nousua 2000-luvulla edistää naisten luonteiden muuttuminen yksilötasolla. He ovat valmiimpia kohtaamaan esteet uralla etenemisessä. Puttosen (2011, 67) näkemys oli puolestaan naisten itsevarmuuden puute, mikä laskee uramotivaatiota ja vähentää kiinnostusta johtotehtäviä kohtaan. Asiasta löytyy näin ollen näkemystä puolesta ja vastaan. Todennäköisesti ainakin osalla naisista on itsetunto parantunut, koska naisjohtajien määrä on lisääntynyt vaikka huippujohtajissa määrä ei vielä olekaan noussut toivotulle tasolle (mm. Powell ym. 2002, Porterfield & Kleiner 2005).

Organisaatiotasolla johtamisrooleissa on Eaglyn & Carlin (2003) mukaan tapahtunut muutoksia ja lisäksi on tullut käytäntöjä kuten lakeja, joilla pyritään estämään sukupuolisyryntää ja näin edistämään naisjohtajien uralla etenemistä. Kulttuurisella tasolla on Eaglyn & Carlin (2003) mukaan syntynyt etu, kun naisista on tullut uudenlainen johtamisen symboli uudella johtamistavalla. Eagly & Carli ovat löytäneet yllä mainittuja hyvin positiivisia naisten uria edistäviä keinoja, joiden he näkevät jo edistäneen naisten johtamisuria. Asiasta on kuitenkin eriäviäkin mielipiteitä, kuten mainittu Puttosen (2011) näkemys itsevarmuuden puutteesta sekä muun muassa Eaglyn & Carlin (2003) esiin

tuoma naisten uudenlainen johtamistyyli, joka ei välttämättä kuitenkaan ole se paras tyyli kaikissa tilanteissa. Tyyli tulisi valita tilanteen mukaan eikä niin, että maskuliinista tyyliä pyrittäisiin syrjäyttämään ja tuomaan tilalle feminiininen johtamistyyli.

Hanna Kauton (2008) tutkimuksessa naiset kokivat uraansa edistävänä organisatorisena tekijänä ylimmän johdon asenteiden muuttumisen kuten Lämsäkin (2011) oli havainnut. Tämän tuo esiin myös Puttonen (2011, 70) mainitsemalla merkittäväksi tekijäksi naisten uraesteiden vähentämisessä ja positiivisten tulosten saavuttamisessa ylimmän johdon tuen. Kauton (2008) tutkimuksessa naiset tuovat edistävinä tekijöinä esiin lisäksi urasuunnittelun, perheen ja työn yhteensovittamisen, mentoroinnin, uralla kehityksen seuraamisen, verkostoitumisen edistämisen, organisaation tasa-arvoistamisen ja myös oman asenteen ja kunnianhimon tärkeyden. Henkilökohtaiset uraa edistävät keinot olivat Lämsän (2011) mukaan miehiä kovempi työnteko, korkea koulutus sekä feminiinisyyden ja maskuliinisuuden kohtuullisuus. Kohtuullisuus feminiinisten ja maskuliinisten piirteiden kanssa viittaa siihen, että naiset sopeutuvat edelleen ainakin osittain maskuliiniseen johtamiseen.

Puttonen (2006, 45-51) näkee, että organisaatiossa olevat stereotypiat tulisi hallita ja yritysten olisi syytä panostaa yhteisen identiteetin luomiseen, että naisten johtamisuria edistävät ohjelmat saataisiin onnistumaan. Tällaiset ohjelmat onnistuvat vain, jos ryhmään kuulumattomatkin pitävät ohjelmaa oikeudenmukaisena. Ohjelman menestyksen avain on kyky osoittaa sen synnyttämät taloudelliset hyödyt. Naisten johtamisuria voidaan Puttosen mukaan edistää ylimmän johdon sitoutumisella ja tuella sekä syrjivien asenteiden poistamisella ja organisaatiokulttuurin muutoksella. Myös roolimallit, mentorit ja verkostot ovat tärkeitä edistäviä keinoja naisten uralla. Rekrytointi- ja ylenemiskäytäntöjen tulisi olla tasapuolisia miesten ja naisten kesken. Lisäksi koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ovat suuressa roolissa etenemisen kannalta.

Naisia tulisi helpottaa myös äitiyslomalta palaamisessa. Naisille tulisi laatia työhönpaluu-uunnitelma jo ennen äitiyslomalta paluuta ja koulutus olisi hyvä päivittää töihin palatessa. Ylin johto olisi myös hyvä sitouttaa perhearvoihin asenteiden

karistamiseksi. Organisaatiot ovatkin avainasemassa perheen ja työn yhteensovittamisessa. Voitaisiin tarjota joustavaa työaikaa, etätöiden mahdollisuutta, erityisesti naisille urasuunnittelua sekä virallista mentorointia. (Puttonen 2006, 52-53, 58.)

Naisten johtamisurien edistämisen tärkeyttä perustellaan ennen kaikkea mahdollisimman tehokkaan toiminnan saavuttamisella, innovoinnin, eettisyyden sekä myös työnantajaimagon avulla. (Alvesson & Billing 1997, 177; Lämsä 2003, 26). Miehet nähdään yhä edelleen itsestäänselvyytenä. Naisjohtajista on tullut yleisempi kokemus työntekijöille vasta viime aikoina. Mitä enemmän ihmiset ovat tekemisessä naisjohtajien kanssa, saavat naisjohtajat osakseen vähemmän negatiivisia reaktioita. Ennakkoluuloista tuskin päästään koskaan, mutta vihamielisyys saattaa vähentyä. Nämä ennakoasenteet vaikeuttavat naisten toimimista tehokkaina johtajina. (Powell & Graves 2003, 142-143.) Powell (2000, 243) näkee, että johtopaikkoja täytettäessä naisilla on paremmat mahdollisuudet, jos johdossa on jo entuudestaan naisia.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

4.1 Diskurssianalyysin taustaa

Diskurssianalyysiin päädyin tutkimuksessani, koska se toimii parhaiten analysointimenetelmänä tällaisissa populaariteoksiin syvällisemmin perehtyvissä tutkimuksissa. Tämän tutkimuksen kohdalla voidaan ajatella, että samasta asiasta voidaan puhua monin eri tavoin eli monin eri diskurssein perustellusti, eikä näitä toisistaan poikkeavia näkemyksiä voida asettaa paremmuusjärjestykseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Diskurssianalyysin lähtökohtana on kieli ja sen seurauksia tuottava luonne. Samanlainen väittämä, lause tai sana voidaan tulkita monin eri tavoin riippuen asiayhteydestä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Diskurssianalyysissä tutkitaan sitä, miten asioita tuotetaan ymmärrettävään muotoon kielenkäytön avulla. Diskurssianalyysi nähdään kielen ymmärtämisenä sosiaalisen konstruktivismiin näkökulmasta. Asioita voidaan saattaa ymmärrettävään valoon monilla eri tavoilla. Toisin sanoen, yhtä totuutta ei nähdä olevan olemassa. Se miten puhumme maailmasta ja miten uudelleen tuotamme sen esimerkiksi erilaisissa kirjoitetuissa teksteissä, rakentaa diskursseja, joiden kautta koemme subjektiivisen maailmamme. (Burr 2004, 134; Lämsä & Tiensuu 2003, 7-8.) Olennaista on, että eri tilanteissa eri selitykset ovat ymmärrettäviä ja nämä selitykset rakentavat tilanteesta riippuen erilaisia seurauksia. Tätä kautta syntyy sosiaalisen todellisuuden rakentuminen eli sosiaalinen konstruktivismi. (Jokinen ym. 1999, 18.) Fairclough näkee diskurssin käsitteen vaikeana mutta määrittelee sen kielenkäytön tavaksi ja sosiaalisen käytännön muodoksi (Fairclough 1998, 3; 62-65).

Kielenkäyttö on diskurssianalyysin mukaan tekoja ja toimintaa (Jokinen ym. 1999, 19). Kieli on sosiaalista toimintaa diskurssianalyysissa. Kielen avulla meistä tulee yhteisön jäseniä ja sosiaalisia toimijoita. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 14.) Diskurssianalyysin mukaan ihminen on ajatteleva, sosiaalinen olento ja diskurssianalyysi perustaa näkemyksensä ihmisestä oppivaan ihmiseen (Metsämuuronen 2006, 289). Olennaisinta

diskurssianalyysissä on, miten kielelliset sopimukset ohjaavat ajattelua ja toimintaa (Koskinen ym. 2005, 206; Metsämuuronen 2006, 289). Puheet ja teot ovat diskurssianalyysin mukaan sosiaalista todellisuutta ylläpitävää ja muuntavaa toimintaa. Ihmiset ovat osana kulttuurin rakentumista käyttäessään kieltä. (Jokinen ym. 1999, 19-20.) Jokapäiväinen elämä perustuu ennen kaikkea lähimmäisten kanssa jaettuun kieleen. Kielen ymmärtäminen on siksi välttämätöntä arkielämän todellisuuden ymmärtämiseksi. (Berger & Luckmann 1994, 47-48.)

Kieltä siis tutkitaan käytössä ja sosiaalisena toimintana diskurssianalyysissa. Kielen käyttö on kontekstisidonnaista. Sanoja, tekstejä ja ilmauksia käytetään eri tavoin eri tilanteissa. Mikään merkitys ei aina suoraan tarkoita samaa vaan merkitys riippuu sen hetkisestä kontekstista. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 28.) Diskurssianalyysissa tarkastelun keskeisiä kohteita ovat sosiaaliset käytännöt. Tällöin tarkastellaan yksilöiden kielenkäyttöä eri tilanteissa ja merkityssysteemejä, joita he toiminnallaan tuottavat. (Jokinen ym. 1993, 37.)

Kielenkäyttöä voidaan analysoida realistisesta näkökulmasta eli todellisuuden kuvana. Tällöin tietoa ajatellaan löytyvän olemassa olevista faktoista. Kielenkäytön tarkastelua voidaan tehdä myös toisesta näkökulmasta jolloin kielenkäyttö nähdään osana todellisuutta. Tällöin puhutaan edellä mainitusta sosiaalisesta konstruktionismista, johon diskurssianalyysi tukeutuu. (Jokinen ym. 1993, 9.) Diskurssianalyysin teoreettinen tausta onkin sosiaalisen konstruktionismin traditiossa (Jokinen ym. 1999, 39). Diskurssianalyysi on kielenkäytön tutkimusta, jossa analysoidaan tarkasti sosiaalisen todellisuuden tuottamista erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa (Jokinen ym. 1993, 9-10). Sosiaalisen konstruktionismin mukaan asiat merkityksellistyvät aina jonkun näkökulman kautta. Ihmisten välisellä kanssakäymisellä on merkittävä rooli merkityksellistymisessä. Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa tutkimuskohteena toimii ne kielelliset prosessit ja tuotokset, mistä sosiaalinen todellisuus ja kanssakäynti rakentuu. Joskus tietyt merkitykset saavat toisia vahvemman jalansijan ja niistä muodostuu totuuksia eli ne vaientavat muut esillä olevat näkökulmat. (Jokinen ym. 1999, 39, 41; Jokinen ym. 1993, 29.) Tässä voisi ajatella maskuliinisuutta vahvempana merkityksenä kumoten feminiinisen merkityksen.

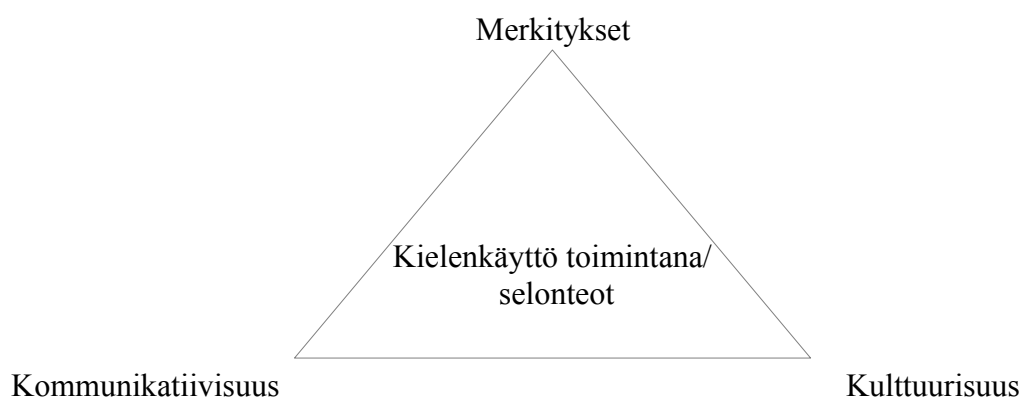
Tutkimuksissa kuvataan sosiaalista todellisuutta, mutta samalla myös luodaan sitä. Myös tutkijan ja tutkimuskohteen välinen suhde on konstruktiiivinen. Todellisuuden kuvaamisen lisäksi tutkija myös väistämättä luo sosiaalista todellisuutta. Tämän vuoksi tuleekin huomioida, että tutkijan kielenkäyttöä ei voida ajatella suoranaisine faktoina. (Jokinen ym. 1999, 39 & 41; Jokinen ym. 1993, 23; Jorgensen & Phillips, 21.) Tutkija operoi samalla tavalla kielen maailmassa eikä sen ulkopuolella. Juuri tälläkin hetkellä, kun kirjoitan tätä tutkimusta luon myös samalla sosiaalista todellisuutta enkä voi sitä millään tavalla välttää. Tutkimuksesta syntyvät tulokset ovat nekin tutkijan kielen avulla tuottamia aineistotulkintoja ja sosiaalinen todellisuus rakentuu niistä sellaisenaan. Tällaiset tulokset eivät kuitenkaan ole samantekeviä, koska on kyse hyvin perusteltujen tulkintojen esittämisestä sosiaalisen todellisuuden rakentumisessa. Relevantit tutkimustulokset syntyvät ainoastaan perusteltujen argumentointien avulla. (Jokinen ym. 1999, 244-252.)

Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa pyritään synnyttämään uutta keskustelua eikä löytämään absoluuttista vastausta tyrehdyttäen jatkokeskustelun mahdollisuus. Diskurssianalyttinen tutkimus voi olla kriittistä tai analyttistä. Joissain tapauksissa nämä diskurssianalyysin muodot voivat myös sekoittua keskenään eli samassa tutkimuksessa molemmat muodot voivat nousta esiin. Oman tutkimukseni ajattelen olevan analyttistä aineistolähtöisyyden vuoksi. Pyrin olemaan avoin aineistolleni. Toisaalta erityisesti miesten ja naisten väliset erot etenkin ylimmässä johdossa ja johtamisessa voidaan ajatella olevan kriittistä diskurssianalyysia viitaten naisten alisteisempaan asemaan sekä tasa-arvon puutteeseen johtamisen saralla. (Jokinen ym. 1999, 85-94.) Myös kriittinen diskurssianalyysi on kiinnostava näkökulma populaariteoksia tarkasteltaessa ja tutkittaessa. Mielenkiinto kohdistuu tällöin siihen, miten diskurssit pyrkivät tukemaan jonkin ryhmän tavoitteita (Koskinen ym. 2005, 214). Näin ollen tutkimuksessani voi nousta esiin molemmat diskurssianalyysin muodot ainakin jossakin määrin. Diskurssianalyysin kenttä on moniulotteinen eikä yhtä oikeaa tapaa diskurssianalyysin tekoon ole. (Jokinen ym. 1999, 85-94.)

Diskurssianalyysin avulla voidaan tutkia esimerkiksi ”hiljaista vallankäyttöä”. Sitä miten ihmiset voidaan ohjata toimimaan tietyllä tavalla ilman, että he edes huomaavat vaikutusta.

(Koskinen ym. 2005, 214.) Myös tämä on kiehtova näkökulma naisjohtajuutta ajatellen ja siihen kohdistuviin ongelmiin liittyen. Voidaan esimerkiksi ajatella jo lapsuudessa naisten sosiaalistuneen feminiiniseen arvomaailmaan ja miesten maskuliiniseen arvomaailmaan (Powell & Graves 2003, 51-53). Lisäksi naiset ovat aikojen kuluessa sopeutuneet malliin, jossa lähinnä miehet toimivat johtavissa asemissa. Sukupuolet ovat ohjautuneet näihin malleihin ”hiljaisen vallankäytön” voimin.

Diskurssianalyysissä ei perehdytä vain kieleen vaan sitä tutkimalla opitaan myös yhteiskunnasta ja kulttuurista, unohtamatta yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakentumista (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 13-14). Jokinen ym. (1999, 54-55) kuvaavat tätä toisiinsa nivoutumista kolmiolla (kuvio 1), joiden kärkiin sijoittuvat ”merkitykset”, ”kommunikatiivisuus” sekä ”kulttuurisuus”. Nämä kolmion kärjet siis nivoutuvat tiiviisti toisiinsa. Tämä kolmio hahmottaa heidän mukaansa diskurssianalyysin ytimen. Sosiaalisen konstruktivismin ja diskurssianalyysin ydinajatus on, että kielenkäyttö on niin kielellistä kuin sosiaalistakin toimintaa ja todellisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 12-13.) Diskurssianalyysissä ollaan kiinnostuneita kulttuurisista merkityksistä ja ne sitoutuvat ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Vain ihmisten keskinäinen kanssakäyminen rakentaa, muuttaa ja pitää yllä merkityksiä. Tämä toiminta voi olla keskustelua, puhetta, tekstejä tai mitä tahansa muuta symbolista toimintaa. (Jokinen ym. 1999, 54-55.)



Kuvio 1. Diskurssianalyysin kolmio (Jokinen, Juhila & Suoninen 1999, 55)

Kieli jäsenyy sosiaalisesti jaettuina merkityssysteemeinä. Konstruktiiivisuus liittyy vahvasti tähän ajatteluun. Merkityseroihin perustuvat luokittelut ovat osa arkeamme, esimerkkinä miehisyys ja naisellisuus. Merkitykset syntyvätkin toistensa suhteessa ja erotuksena toisiinsa. Merkityssysteemit rakentuvat osana sosiaalisia käytäntöjä eli tilannekohtaisesti. Näin tapahtuu merkitysten tässä ja nyt rakentumista. Merkityksellistäminen onkin koko ajan tapahtuvaa toimintaa. Mikään tilanne, jota tutkitaan, ei synny tyhjästä eikä toimi päätepisteenä millekään. Tämä johtaakin siihen, että tutkijan on huomioitava tutkimusta tehdessään miten ottaa huomioon tilanteisuuden ja kulttuurisen jatkumon samanaikaisen läsnäolon. Joissakin diskurssianalyyseissa merkitysten tilanteisuuden rakentaminen on isoimmassa tarkastelussa, kun toisissa taas kiinnostus on nimenomaan kulttuurisessa jatkumossa. Diskurssianalyysin tekemiseen ei nähdä olevan olemassa yhtä ja ainoaa tapaa. (Jokinen ym. 1993, 19-22; Jokinen ym. 1999, 56-76.) Tässä tutkimuksessa painotus on lähempänä tilanteisuutta kuin kulttuurista jatkumoa, koska keskityn hyvin rajattuun aineistoon aineistosidonnaisesti. Aineiston raamit ovat kevyet, jotta voisin löytää aineistosta sen rikkauden ja mahdolliset uudet ja mielenkiintoiset ilmentymät, joita ei välttämättä osaa aluksi odottaakaan.

Jokinen ym. (2004) luonnehtivat diskurssianalyysia mainitsemalla, että diskurssianalyysi ei ole selkeäraajainen tutkimusmenetelmä ja tässä mielessä analyysi ei ole ehkä parhaiten menetelmää kuvaava termi. Diskurssianalyysi on paremminkin väljä teoreettinen viitekehys, joka sallii erilaisia tarkastelun painopisteitä ja menetelmällisiä sovelluksia. (Jokinen ym. 2004, 17-18.) Diskurssianalyysin sanotaankin olevan usein perustutkimuksellista (esim. Jokinen ym. 1999, 244). Tavoitteena on eritellä kielellisiä tekoja, joilla ihmiset tuottavat jaettua sosiaalista todellisuutta nimenomaan yhdessä toimien. Näin diskurssianalyysillä on itseisarvoa tiedon tuottajana. Kun tutkimuksia samalta tutkimusalueelta tehdään lisää, kumuloituu tieto ja aiemmista tutkimustuloksista saattaa tulla syy uusille tutkimuksille. (Jokinen ym. 1999, 244.)

Samoin kuin Lämsä & Tiensuu (2007, 13), ymmärrän minäkin omassa tutkimuksessani diskurssianalyysin väljänä tulkintateoreettisena viitekehysenä tekstin analysoinnissa. En siis analysoi tekstiä sanojen tasolla vaan kirjoittajan, tutkijan ja tekstin vuorovaikutuksena

suhteessa aiempaan tutkimukseen.

4.2 Tutkimusaineisto

Aineistokseni valikoitui populaarinen teos naisjohtajuudesta. Valitsin tämän Helinä Hirvikorven teoksen ”Valta jakkupuvussa – naiset ja johtaminen”, koska halusin nähdä millä tavalla naisjohtajuutta tuotetaan muuallakin kuin akateemisissa teksteissä. Päällimmäisenä ajatuksenani oli, että poikkeako populaarinen, vapaamuotoisempi kielellinen teos paljon akateemisista lähteisiin perustuvista teksteistä.

Naisia ja johtajuutta on tutkittu aiemminkin diskurssianalyysin keinoin, muun muassa lopputöiden muodossa ja näyttikin siltä, että erilaiset naistenlehdet ja aikakauslehdet ovat saaneet jo toimia tutkimusaineistona aiemmin. Tämä oli myös yhtenä syynä populaarisen teoksen valitsemiselle. Koin myös, että yksi populaariteos riittää tarpeeksi laajaksi aineistoksi lopputyöhöni. Toki koskaan ei voi tietää etukäteen mikä on oikea määrä aineistoa luotettavan tuloksen saamiseksi diskursiivisin keinoin.

Populaarisia teoksia aiheesta ei Suomessa ilmesty liikaa, mutta 2000-luvulta löysin muutamia vaihtoehtoja joista valitsin oman mielenkiintoni mukaan jo aiemmin mainitun Hirvikorven teoksen ”Valta jakkupuvussa – naiset ja johtaminen” vuodelta 2005. Aineistoni sisältää suomalaisten naisjohtajien haastatteluja ja näkemyksiä omasta tilanteestaan johtamisen maailmassa ja uralla etenemisen suhteen. Teoksessa mukana olevat tosielämän naiset johtamisen maailmassa määrittävät itse hyvin vahvasti aineistosta rakentuvia diskursseja. Populaarisessa teoksessa on saatettu jättää tuomatta esiin asioita, joita ei ole haluttu tuoda lukijan tietoon. Tämä on ongelmana analysoitaessa valmiita aineistoja. Ajankohtaisuuteen voi aavistuksen vaikuttaa teoksen julkaisu jo vuonna 2005. Teos ei siis ole ihan tuoreimmasta päästä, mutta sisällöltään koen sen olevan edelleen ajankohtainen. Uskon myös, että kaikki olennainen on tuotu esiin aineistossani ja saan rakennettua diskursseja tämän päivän naisjohtajuuteen liittyen. Olennaista on kuitenkin se, miten kieltä tuotetaan aineistossani.

4.3 Aineiston käsittely

Saadakseni aineistosta selkeän käsityksen luin teoksen läpi ensin kolmeen kertaan. Kolmannella kerralla aloin kirjata ylös yhteneviä tekijöitä. Teos oli selkeästi jaoteltu lukuihin aihealueittain, mutta olennaista oli havaita tekijät, jotka nousivat tekstin seasta muiden yläpuolelle. Kirja keskittyy lähinnä naisjohtajien tapaan johtaa sekä uralla esiintyviin esteisiin.

Teosta lukiessani pohdin tarkkaan mitä tekstillä tarkoitetaan ja onko tekstissä jotain oleellista, jonka näkisi vain rivien välistä. Teksteistä alkoi hitaasti nousta esiin muutamia päätekijöitä. Kirjoitin nämä tekijät ylös ja aloin käydä teosta yhä edelleen läpi nostamalla jokaisen tekijän alle mielestäni olennaisimmat tekstit. Olennaisiksi eroiksi alkoi muodostua epävarmuustekijät naisilla etenemisen suhteen sekä toisaalta taas hyvin määrätietoiset naiset, jotka olivat onnistuneet jo etenemään urallaan.

Useiden läpikäyntien jälkeen teoksesta nousi esiin selvästi epävarmuus ja määrätietoisuus. Näiden lisäksi mielestäni merkittäviä olivat merkityksellisyys sekä eriarvoisuus. Eri tekijöiden alle alkoi löytyä samankaltaisia tekstejä. Olennaisena näissä oli samaa aihetta toistavat sanat ja niiden merkitys. Lähemmässä yksittäisiin sanoihin painottuvassa tarkastelussa osa teksteistä putosi pois. Näistä jäljelle jääneistä teksteistä alkoi sitten lopulta muodostua diskurssit. Tarkoitus oli löytää toisistaan poikkeavia diskursseja. Nämä havaitut diskurssit löytyvät seuraavan pääluvun alta.

5 NAISSOHTAJUUSDISKURSSIT POPULAARIJULKAISUSSA

Seuraavissa alaluvuissa tuon esiin tutkimastani Helinä Hirvikorven ”Valta jakkupuvussa – Naiset ja johtaminen” -teoksesta (2005) löytyneet diskurssit, joita olen pyrkinyt samalla avaamaan. Lopuksi vedän yhteenvedon näistä diskursseista luvussa 5.6.

5.1 Seinäruusu -diskurssi

- *Miehillä on keskimäärin selvästi parempi itsetunto, olen nähnyt sen rekrytoinnissa. Herran Jumala sitä itsetunnon määrää. Naiset ovat paljon nöyrempiä ja paljon enemmän jalat maassa. Jos mies sanoo, että olen tässä loistava, niin hän on korkeintaan keskinkertainen, ja jos nainen sanoo, että on loistava, niin hän on ihan briljantti. (s. 32)*
- *...naisilla on keskimäärin heikompi itsetunto, he varovat valitsemasta sellaista mistä ei selviä. Miehistä löytyy enemmän sellaisia, joilla on ylimitoitettu itsetunto, he yliarvioivat omaa osaamistaan. (s. 104)*
- *Kirjoitin kuusi ällää, mutta luin silti Hankenin pääsykokeisiin täysillä, kun en luottanut tarpeeksi osaamiseeni. Sain yli 40 pistettä, kun korkeakouluun pääsi sisään 16 pisteellä. (s. 43)*
- *”Naiset tuntevat tarvitsevan usein rohkaisua siitä, että uskoisivat omiin kykyihinsä ja tulisivat edes ajatelleeksi uutta vaativampaa tehtävää. (s. 207)*

Naisten nöyryys nousee todennäköisesti jo lapsuudesta – kasvatuksesta ja kasvuympäristöstä. Puhutaan sosiaalistumisesta feminiiniseen arvomaailmaan (Powell & Graves 2003, 51). Naiset ovat oppineet pysyttelemään taka-alalla ja toimimaan sieltä käsin. Naisilla on paljon annettavaa, mutta he eivät tuo itseään esiin läheskään niin voimakkaasti kuin miehet työelämässä. Naisilta odotetaan nöyryyttä ja vaatimattomuutta ja näin kunnia naisten saavutuksista menee usein mukana olleelle miespuoliselle kollegalle. (Eagly & Carli 2007, 3-4). Naiset käyttäytyvät usein anteeksipyytelevästi ja pitäytyvät seinäruusuina. Mutta he ovat kuitenkin erittäin ahkeria ja tulosta tekeviä seinäruusuja. Diskurssi kuvaa hyvin kuinka naisilta uupuu usko itseensä ja omaan osaamiseen. He ovat miehiä arempia ja heiltä uupuu usein uskallus toteuttaa omia toiveita. Rohkaisuksi naisten uralla etenemiselle

tarvittaisiin roolimalleja ja mentoreja, jotka saisivat naiset luottamaan itseensä.

- Miksi tarvittaisiin kiintiöitä, kun kerran olisi valittavana naisia pätevyyden perusteella? (s. 17)

- Mitä enemmän meillä on hyviä roolimalleja, sitä enemmän tulee uusia naisjohtajia. (s. 216)

Diskurssista nousee esiin kuinka naisia kaivataan johtotehtäviin. Naisilla uupuu kuitenkin usein tietty rohkeus ja luotto itseensä ryhtyäkseen tavoittelemaan johtotehtäviä. Tilannetta on pyritty muuttamaan esittämällä kiintiömahdollisuutta ja muun muassa roolimallien tarvetta sekä mentoreja auttamaan naisia uralla etenemisessä ja johtotehtävissä. Vaikka naisista löytyy nykypäivänä hyvin päteviä ja korkealle koulutettuja yksilöitä voi ongelmaksi uralla etenemisen suhteen muodostua epävarmuus itsestä ja omasta osaamisesta. Pätevyys tehtävään ei aina ole riittävä tekijä uralla etenemisessä, vaan tarvitaan myös itsetuntoa ja rohkeutta edetä tuntemattomaan. Ongelmana on myös johtajasemissä olevien miesten asenteet. Usein miehet valitsevat mieluummin miehen johtotehtävään, koska kokevat tämän omaavan enemmän johtamiseen tarvittavia ominaisuuksia. Tällaisissa tilanteissa kiintiöt saattaisivat olla ratkaisuna, jotta pätevät naiset rohkaistuisivat hakemaan myös ylimmän johdon tehtäviä ja saisivat mahdollisuuden päästä johtotehtäviin. Näissä tilanteissa voisi auttaa myös rohkaisevat roolimallit. Roolimallejakin on vielä tällä hetkellä melko vähän, joten roolimallitkin tulisi ensin saada johtotehtäviin.

Diskursseissa naisten etenemisestä ylimpiin johtotehtäviin on selkeästi ristiriitaa. Osaltaan naiset haluavat muutosta lasikattoilmiöön. He toivovat yhtäläisiä mahdollisuuksia johtotehtäviin pääsyyn kuin miehillä. Naisilla pätevyys ei ole nykypäivänä este etenemiselle uralla, mutta miehiä heikompi itsetunto ja rohkeuden puute ovat tekijöitä, jotka jättävät naisia ylimpien johtotehtävien ulkopuolelle. Tämän vuoksi naiset tarvitsisivatkin mentoreita, jotka saisivat naiset uskaltamaan ja hyppäämään tuntemattomaan. Lasikattoilmiö ei kuitenkaan ole täysin tuulesta temmattu termi. Myös miehillä on oma osuutensa naisten haastavassa etenemisessä uralla.

5.2 Eroon seinäruususta -diskurssi

- *Kukaan ei aja asiaasi, ellet sinä itse. On oltava rohkea ja omattava vahva itsetuottamus. (s. 207)*
- *Itse on tultava esille, kukaan ei tule tarjoamaan johtotehtäviä. ...kukaan ei sinun asiaasi aja, ellet sinä itse. (s. 210)*
- *Naisten täytyy ottaa kahvasta kiinni ja avata tarvittavia ovia. Ei sieltä oven takaa tule välttämättä kukaan hakemaan. (s. 212)*
- *Naisten pitäisi itse tarjoutua rivakammin ja heitä pitäisi kannustaa työntymään esiin. (s. 220)*

Diskurssissa nousee esiin itsevarmuus ja viesti siitä, että työ on tehtävä itse. Kukaan ei etene uralla ilman kovaa työtä. Naiset, jotka ovat nousseet ylimpiin johtotehtäviin ovat hyvin itsevarmoja ja tietoisia siitä, miten uralla edetään menestyksekkäästi.

- *Ei kannata olla liian ujo ja vaatimaton, Anni Vepsäläinen muistuttaa. (s. 208)*
- *Turha vaatimattomuus pois, pitää uskoa itseensä, Pirjo Tiiri tähdentää. (s. 208)*
- *Eva Liljebloomin mielestä itsetuntoa voi vahvistaa eikä kannata vähätellä kykyjään. (s. 209)*
- *Naisten kannattaisi luottaa itseensä. ...Naiset karttavat riskejä liikaa ja vähättelevät omaa osaamistaan. (s. 209)*

Yleinen ongelma naisten pääsyssä johtotehtäviin tuntuu olevan rohkeuden ja itsevarmuuden puute. Naisjohtajat painottavat itsetunnon vahvistamista. Naisten tulisi arvostaa itseään ja luottaa omiin kykyihinsä. Olennaista on uskoa itseensä ja luottaa tekemiseensä. Naiset usein kasvatetaan perinteisen feminiinisen roolimallin mukaan ja näin heistä helposti tulee miehiä arempia, ujoja sekä heikomman itsetunnon omaavia. Poikkeuksia toki löytyy ja he yleensä ovatkin onnistuneet ylenemään urallaan ylimpiin tehtäviin asti.

- *Pitää olla oma halu ja tahtotila, jos haluaa edetä. On tehtävä valintoja ja luovuttava jostakin, esimerkiksi runsaasta vapaa-ajasta. (s. 215)*

- Terve ylpeys ja itsetunto ovat tarpeen. Naiset pystyvät kyllä ihan mihin vain. Ei välttämättä tarvitse tehdä valintoja, joko perhe tai vaativa ura. On mahdollista yhdistää perhe-elämä, vapaa-aika ja vaativa työ. (s. 208)

Diskursseista nousee esiin myös tarve valinnoille, jotta voi edetä urallaan. Tämä seikka tuntuu olevan usein erityisesti naisille ongelmallista. Uran ja perheen yhteensovittaminen nähdään hyvin usein ylittämättömänä esteenä ja uralla eteneminen pysähtyy. On kuitenkin naisia, jotka näkevät uran ja perheen yhdistämisen hyvinkin mahdolliseksi eivätkä koe, että tässä kohtaa tulisi tehdä valintaa vaan voi pitää molemmat. (Wood & Newton 2006, Wacjman 1996.) Nykyään myös miehet ovat entistä enemmän mukana lastenhoidossa mikä vähentää taakkaa äidin harteilta ja näin äidille voi jäädä myös vapaa-aikaa itsestä huolehtimiseen.

- Nainen ja mies pystyvät aivan yhtä hyvin johtamaan. Kyse on persoonasta, ei sukupuolesta. Itse asiassa nuoren naisen kyky ja halu johtajuuteen kasvatetaan jo lapsena: osoittakaa ja vakuuttakaa tyttärillenne, että he voivat edetä urallaan haluamalleen tasolle. Kaikki on heistä itsestään kiinni. (s. 209)

- ...pitää luopua koulutyttösyndroomasta ja ottaa myös riskejä. (s. 213)

- Pitää olla tough, kova. ... Kannattaa luopua koulutyttösyndroomasta, siitä että on vain kiltti ja tottelevainen. Naisten vika on yleensä, etteivät he ota riskejä. ...Kynttilää ei myöskään kannata pitää vakan alla. ... Ei pidä olla puurtaja, joka puurtaa kaikki ikävät asiat toistenkin puolesta. Pitää tehdä oikeita asioita. ... On tärkeää saada viedyksi oikeita asioita eteenpäin, olla mukana tekemässä päätöksiä ja myös korjata niistä ansaittu kunnia. (s. 214)

Sosialisaatio on muokannut tytöistä kilttejä ja taka-alalle vetäytyviä ja tämä ajatusmaailma jo itsessään synnyttää näkemystä, ettei naisista ole johtajiksi. Naisjohtajat näkevät kuitenkin, etteivät naiset ole yhtään miehiä heikompia johtajia. Jo varhaislapsuuden kasvatuksella on merkitystä naisten itsetuntoon ja olennaista sen parantamiseen on näkemys, että naiset voivat opiskella ja edetä samalla tavalla kuin miehetkin. Sukupuolella ei ole mitään tekemistä sen kanssa kenestä voi tulla johtaja ja kenestä lastentarhanopettaja. Kyse on persoonasta ja hyvästä itsetunnosta.

Naisten tulisi tuoda itseään esiin ja rohkaistua riskinottoon. Naisten ei tulisi alistua sosialisointin mukanaan tuomaan sukupuolirooliin. Naisten tulisi toteuttaa itseään, tehdä asioita, joista on etua uralla etenemisessä ja ottaa rohkeasti kunnia itselle menestyksestä.

- Paras otetaan, olipa hän kumpaa sukupuolta tahansa. (s. 210)

- Nainen on johtamisessa yhtä hyvä, eikä se ole naisille sen rankempaa kuin miehillekään. (s. 213)

Naisjohtajat näkevät, että pätevyys vie yksilöä eteenpäin uralla. Sukupuolella ei ole merkitystä, vaan osaamisella. Pitkään historiassa on kuitenkin koettu, että miehet omaavat johtajilta vaadittuja ominaisuuksia eikä naisista ole johtajiksi (Schein 2007, Duehr & Bono 2006). Tämä ajatusmaailma tuntuu ainakin joiltakin osin olevan edelleen vanhemman ikäluokan miesten näkemys. Erityisesti naiset yrittävätkin johtajina saada tätä ajatusmaailmaa muuttumaan ja haluavat tehdä oman osuutensa pyrkimällä palkkaamaan osaavia johtajia sukupuolesta välittämättä. Johtamisen ei myöskään nähdä olevan henkisesti eikä fyysisesti rankempaa naiselle kuin miehelle. Naisjohtajien mukaan molemmat ovat yhtä kykeneviä johtotehtäviin.

5.3 Syrjitty nainen -diskurssi

- Ei aina pidä paikkansa, että miehet rynnivät ja kilpailevat. Ei aina pidä paikkansa, että naiset kuluttavat energiaa turhan informaation keräämiseen. Ei aina pidä paikkansa, että miehet rakentavat määrätietoisesti uraa ja karriääriä ja naisille on tärkeää pidettynä oleminen, tykätiksi tuleminen, työssä päteminen. Sekin on myytti, että naiset haluavat päteä asiantuntijatehtävissä eivätkä haluakaan johtajiksi. Stereotyyppien kautta saadaan kuitenkin vivahde-erot näkyviin. Stereotyyppien avulla on helpompi puhua. Aloitamme mieluusti lauseen: kaikki miehet... tai aina naiset... (s. 97)

- Monet haastattelemistani naisjohtajista katsoivat kuitenkin erojen miesten ja naisten ajattelun ja toimintatavan välillä olevan enimmäkseen persoonallisuuseroja. Ajattelutapa riippuu aika paljon henkilöstä, yksilöstä, ei niinkään sukupuolesta. (s. 102)

- ...En näe mies-nais-asetelmaa mitenkään merkittävänä. Ne ovat persoonallisuuskysymyksiä. (s. 102)

- Minulla on ollut aina näkemys, että sekä miehistä että naisista löytyy erilaisia persoonallisuuksia ja tyyppejä. Joitakin eroja löytyy, kuten että naiset ovat ehkä tunnollisempia kuin miehet. Ihmiset ovat yksilöitä – joskus on vaarallistakin yleistää liikaa, persoonallisuus on tärkeämpi asia kuin sukupuoli. (s. 102)

Me kaikki omaamme persoonallisuuden. Syrjinnän välttämiseksi naisia ja miehiä ei pitäisi jakaa omiin ryhmiin eikä muodostaa stereotyyppioita vaan ajatella toimijoita yksilöinä. Naisjohtajat eivät koe itseään eriarvoisiksi eivätkä halua, että heidät näin lokeroidaan. Johtajia ei tulisi jaotella nais- ja miesjohtajiin vaan ajatella heitä yksilöinä. Lokeroinnit ja yleistykset aiheuttavat naisten syrjintään johtamisen saralla jo ennen kuin he pääsevät näyttämään omaa, yksilöllistä osaamistaan.

Kaikki naisjohtajat eivät kuitenkaan kokeneet stereotyyppioita ongelmaksi, vaan kokivat erojen muodostuvan persoonallisuuksista. Sukupuolen ei nähty tuottavan ongelmaa. Vaikka edelleen puhutaan ja akateemisissa tutkimuksissa nousee esille, että stereotyyppiat toimivat hidasteena naisten uralla etenemiselle (Vinkenburg ym. 2000, 121; Schein 2001, 2007; Duehr & Bono 2006). Stereotyyppiat ja omaan sukupuoleen samaistuminen toteutuvat niin vahvana osana kulttuurissamme, mielissämme ja kielessämme, että ne tulevat väkisin esiin, vaikka niitä yritettäisiin kiistää.

Osa naisjohtajista on kuitenkin saattanut välttyä nais- / miesasetelmilta työelämässä ja tästä syystä eteneminen urallakin on ollut helpompaa. Voi myös olla, että näissä tapauksissa uralla eteneminen on tapahtunut naisten osalta naisvaltaisella alalla ja syrjinnältä on tästä syystä välttytty.

- Naisten vahvuuksina pidetään siis kommunikointikykyä, organisointia ja sosiaalisia suhteita. Miesten vahvuuksia ovat päämäärätietoisuus, strategian luominen ja tuloshakuisuus. Tai sitten päinvastoin. (s. 103)

Juuri tällaiseen stereotyyppien maailmaan me kaikki olemme kasvaneet. Juurtuneista malleista on vaikea irrottautua. Naiset ja miehet eivät välttämättä kuitenkaan toimi samalla tavalla miten stereotyyppit antaa olettaa, vaan he saattavat toimia oman persoonan tahdittamana. Tällainen stereotyyppien synnyttämä yleistäminen saattaa johtaa pahimmassa tapauksessa siihen, että esimerkiksi naiset luovuttavat uralla etenemisen ajatellen etteivät he ole riittäviä johtotehtäviin, koska ovat naisia. Samalla tavalla miespuoliset työhönottajat saattavat ajatella haluavansa miehen johtotehtävään, koska miehiltä löytyy stereotyyppien mukaan johtamiseen tarvittavia piirteitä enemmän kuin naisilta.

- *Suomessa tämä on tosi tärkeää, vaikka olemme olevinamme tasa-arvoisia ja suvaitsevaisia, kotimaassa olemme paljon ennakkoluuloisempia ja luokittelemme helposti ihmisiä.* (s. 111)
- *Miehetkin ovat oman kasvutaustansa vankeja, tahtomattaan jotkut aliarvostavat naisia.* (s. 112)
- *Tiedän, että minulle kommentoidaan sellaisia asioita, joita ei koskaan miesjohtajalle sanottaisi.* (s. 114)
- *Mutta vielä tänäänkin meillä on yrityksiä, joissa vaatimaan tehtävään valitaan naista pätemättömämpi mies, ”koska hänestä halutaan kasvattaa johtaja”.* (s. 218)
- *Meillä on vielä paljon miehiä, jotka eivät vakavissaan edes harkitse naisen valintaa. ... Ikärasismin lisäksi meillä on naisjohtajarasismia.* (s. 219)
- *Kun suuryrityksissä ei ole juuri lainkaan naisia huippujohtajina, ei voi muuta päätellä kuin että lasikattoteoria pitää paikkansa.* (s. 219)
- *Työtoverit kiinnittivät enemmän huomiota naiseuteeni kuin osaamiseeni. Silloin elettiin vielä aikaa, jolloin lounaalla vieraan kanssa tehtaan klubin kabinetissa joku totesi, että ”tässä kabinetissa en ole koskaan nähnyt naista muutoin kuin tarjoilijana”. ... Mutta tiedän lukemattomia tilanteita, missä huonommin koulutettu ja kokemattomampi mies on valittu naisen sijasta ”koska hänestä on haluttu kasvattaa johtaja”.* (s. 221)
- *Naisten on ollut pitkään vaikeampi päästä eteenpäin urallaan johtuen vanhoista asenteista. Naisten on pitänyt olla parempia ja heillä on pitänyt olla enemmän näyttöjä.* (s. 115)

Naisjohtajat eivät koe maailman muuttuneen. Edelleen stereotypiat synnyttävät eriarvoisuutta naisten ja miesten välille johtamisessa ja aiheuttavat näin naisten syrjintää työmarkkinoilla. Miesten asennemaailma tuntuu olevan vielä hyvinkin vahvasti kiinni stereotyyppioissa. Naisjohtajat ovat kokeneet urallaan työttömyyden lisäksi syrjintää ennen kaikkea johtotehtävävalinnoissa. Miehet tuntuvat edelleen valitsevan tehtävään miehen, vaikka naisehdokas saattaisi olla kyvykkäämpi tehtävään. Diskursseista kumpuaa katkeruus miehiä kohtaan juuri johtotehtävävalinnoissa ja aliarvostuksesta naisia kohtaan.

- Ehdin päästä viisikymmppiseksi ennen kuin kohtasin ennakkoluuloja, jotka liittyvät sukupuoleen. ... Asenteita olen kohdannut yllättävästi tässä omissa ikäryhmässä, en nuoremmissa. (s. 222)

- Nuorempana saattoi olla hauskoja tilanteita kokouksessa, kun toiset osapuolet katsoivat vaivautuneina, eikö tuo sihteeri lähde jo pois. (s. 222)

- Sirkka Hautojärvi toteaa hetkittäisissä tilanteissa huomanneensa, että nainen on outo otus, johon ei osata luontevasti suhtautua. (s. 223)

- Joskus tosin palkkauksessa on kohdeltu eri tavalla kuin mieskollegaa. Tällaiset tilanteet ovat vähentyneet ja nyt saa jo kannustusta. ... Käsitys, että Suomi on naisten ideaalimaa uran tekemisessä, ei oikein pidä paikkaansa. Ura pysähtyy meillä edelleen liian usein keskijohtoon. (s. 223)

Osa naisjohtajista on kokenut nuorempana, osa vasta myöhemmin, erinäisiä ennakkoluuloja ja syrjintää mieskollegoiden taholta. Selvästi on havaittavissa, että niin sanotun suuren ikäluokan miehet ovat olleet ja osa on edelleen asenteellisia ja syrjiviä naisia kohtaan. Heidän kohdalla kasvatukseen on ollut nykypäivää tiukempaa. Nuorempi sukupolvi osaa jo suhtautua paremmalla tavalla myös naisjohtajiin. Syynä on todennäköisesti naisten kasvanut määrä johtotehtävissä (Alvesson & Billing 1997, 4).

- Miehet valitsevat miehiä. En usko, että seuraava naissukupolvi tätä asetelmaa hyväksyy. Heillä on selvä näkemys tasa-arvoisesta maailmasta. Toisaalta yhteiskunnallisten rakenteiden ja asenteiden täytyy muuttua, kuten kotitöiden tasavertainen jako, vastuu lapsista, turvallinen päivähoito ja niin edelleen. (s. 228)

- Toisaalta osa nuoresta sukupolvesta arvostaa omaa aikaa ja perhettä. Enää

*eivät kaikki ole valmiita uhraamaan 24 tuntia vuorokaudesta työelämälle.
Mieskin lähtee hakemaan lasta päivähoidosta viideltä. Yrityksillä ei ole varaa elää
todellisuudesta irrallaan. (s. 230)*

Toiveissa on, että tilanne naisia syrjivien asenteiden osalta muuttuu uuden sukupolven myötä. Uuden sukupolven naisten nähdään olevan vahvempia ja rohkeampia ottamaan asiat esille. Naisten ei tulisi alistua asemaansa, vaan muun muassa kotityöt ja lastenhoito tulisi jatkossa saada muuttumaan tasa-arvoisemmaksi yhteiskunnassa. Toisaalta nykyään myös miehet ovat valmiimpia ottamaan suurempaa vastuuta perheestä kuin ennen. Yritykset nähdään yhteiskunnan lisäksi avainasemassa tässä muutoksen tavoittelussa. Jotta yritykset saisivat kaiken tehon irti työntekijöistään, tulisi niidenkin tarjota mahdollisuuksia naisten uralla etenemiseen esimerkiksi joustavimmilla työajoilla ja etätyömahdollisuudella (Puttonen 2006, 52-53). Muutos saattaa olla kovan työn takana, jos perinteiset stereotypiat pitävät edelleen pintansa ja sosialisatio toteutuu kuten ennenkin.

5.4 Äiti Teresa -diskurssi

- ...He (naiset) ovat alikäytetty voimavara, kontribuutio elinkeinoelämälle ja yhteiskunnalle. Heillä on oikeasti paljon annettavaa. (s. 19)

- Jos ei ole pitkää johtamisen historiaa, ei ole ehtinyt jämähtää yksin totuuksiin. Tässä on naisjohtajilla annettavaa. (s. 21)

Yhteiskunta hukkaa voimavarojaan syrjimällä naisia johtajapaikkoja täytettäessä. Naisilta löytyy osaamista ja pätevyyttä korkeisiin johtotehtäviin. Naisilla olisi tarjota uusia, raikkaita näkökulmia asioihin, joita on saatettu pyöritellä työpöydillä vuosia keksimättä ratkaisua. Kuten on todettu, naiset eivät ole miehiä huonompia johtajia. Heiltä löytyy samanlaiset ainekset johtaa. Ainoat mahdolliset erot ovat persoonakohtaisia. Naisilla on myös kova halu auttaa ja vaikuttaa. Yhteiskunnan tulisi suhtautua naisiin samalla tavalla kuin miehiinkin – yksilöinä.

- Monelle merkitsee paljon se, että pääsee vaikuttamaan asioihin ja voi tehdä niille jotakin. (s. 177)

- Minulle on aina ollut sitten yllätys, että olen päässyt sellaiseen asemaan, että ajamani asiat menevät todella eteenpäin. (s. 181)

- Vaikutusvaltaani olen voinut käyttää yhteiskunnassa esimerkiksi lääkelain uudistustyössä... (s. 182)

Naisjohtajat kokevat urallaan tärkeänä vaikuttamisen mahdollisuuden. Joillekin naisille voi olla jopa hankala käsittää, että johtaminen tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa suuriinkin päätöksiin ja asioihin, jotka he kokevat merkityksellisiksi. Naisten halu vaikuttaa asioihin ja auttaa kumpuaa hyvin todennäköisesti sosialisatiosta ja sukupuolten erilaisesta kasvatuksesta. Naiset omaavat tämän vuoksi miehiä todennäköisemmin auttamisen halua ja esimerkiksi ihmisoikeusasioissa naisten hoivavietti saa aikaan todellisen halun auttaa. Jokaisessa naisessa asuu pieni Äiti Teresa.

Naisilla korostuu miehiä enemmän pehmeät arvot ja sitä kautta työn merkityksellisyys itsensä lisäksi myös yhteiskunnalle. Miehillä puolestaan keskeisenä tekijänä ovat usein kovat arvot, yleensä raha on päällimmäisenä tekijänä. Toki miehistäkin löytyy yksilöitä, jotka ovat enemmän kiinnostuneita auttamisesta ja halusta vaikuttaa muutenkin kuin kovien arvojen kautta. Samoin kuin naisista löytyy transaktionaalisemman johtamistavan edustajia. Sukupuoliroolit jakavat naisia ja miehiä yhä edelleen omiin rooleihin, vaikka kuinka tavoitteena olisi ajatella ihmisiä yksilöinä.

- ...minulle eivät valta ja asema ole merkityksellisiä. Mielenkiintoiset työt ja sitä kautta itsensä toteuttaminen ovat minulle tärkeitä. ... Onnistuminen on minulle henkilökohtaisesti tärkeä asia. (s. 179)

- Olen tavoitellut sitä, että saa vaikuttaa asioihin, en valtaa sinänsä. ... Minulle merkitsee se, että pääsen vaikuttamaan asioihin ja voin tehdä niille jotakin. (s. 179-180)

- Usein naiselle on merkityksellisempää, että saa kiinnostavan työn, kuin omaa tietyt vallan ulkoiset tunnukset. (s. 181)

Naisjohtajat lähes vierastavat sanaa valta. He eivät koe vallan olevan syynä hakeutumiselle

ylimpään johtoon ja johtotehtäviin yleensä. Asioihin vaikuttaminen tuntuu olevan naisjohtajien paras motivaattori. Raha ja muut ulkoiset vallan symbolit eivät tunnu naisia kiinnostavan. Nämä nähdään olevan miesten motivaattoreita korkeissa johtotehtävissä. Naiset väittävät, että itsensä kehittäminen ja kiinnostava työ ovat mammonaa merkityksellisempää.

Varmasti kuitenkin naisetkin nauttivat rahan tuomasta vapaudesta samalla tavalla kuin miehetkin. Naisilla voi ainakin osittain olla tarve toteuttaa heiltä odotettua käyttäytymismallia ja tämän vuoksi he kieltävät kiinnostuksen vallanhimoa ja vallan symboleita kohtaan. Näiden sijaan he tuovat esiin kiinnostuksen auttamisen halua ja vaikuttamisen mahdollisuutta kohtaan.

5.5 Vahva nainen -diskurssi

- *Naisilla on usein sellaista kunnianhimoa, että he haluavat tehdä asiat mahdollisimman hyvin... Se on myös uralla etenemisen pontimena.* (s. 183)
- *Vaikka puhutaan naisten miehiä suuremmasta empaattisuudesta, eivät naisjohtajat ole osoittautuneet yhtään lepsummiksi kuin miehet.* (s. 10)
- *Hän lähtee hakemaan urapolun alkua lapsuudesta saakka. Hän oli orpo ja piti selvitä itse.* (s. 38)
- *Työtä 13-vuotiaasta asti.* (s. 40)
- *Hovimestarina, pyörittänyt kesäravintolaa, toiminut ravintilapäällikkönä, ravintolatoimen päällikkönä, hankintapäällikkönä, luettelee Kespron toimitusjohtaja Minna Laakkonen.* (s. 40)
- *Hankenin professori Eva Liljeblom on nuoresta alkaen ollut ahkera, tunnollinen ja aikaansa edellä.* (s. 42)

Naisia on yleensä pyritty kasvattamaan perinteiseen muottiin tunnollisiksi ja usein päämäärien asettaminen sekä kunnianhimo ovat naisille luontaista. Tästä kasvatuksesta on ollut hyötyä naisille ja juuri päämäärätietoiset naiset ovatkin onnistuneet saavuttamaan johtotehtäviä ja parhaimmassa tapauksessa ylimpiä johtotehtäviä eteen tulleista haasteista huolimatta. Naiset eivät koe, että he olisivat yhtään miehiä heikompia, vaikka naisten

stereotyyppioina nähdäänkin muun muassa huolehtiminen ja empaattisuus. Usein naiset ovatkin osanneet hyödyntää näitä heikkoina ominaisuuksina johtajuutta ajatellen olevia luonteenpiirteitä. Joillakin myös rankka lapsuus on kasvattanut vahvaksi jo pienestä pitäen. Tällaisilta ihmisiltä löytyy yleensä kunnianhimoa menestyksen tavoitteluun. Ennen kaikkea ahkeruus ja monialaiset työtehtävät auttavat naisia uralla etenemisessä ja kertovat halusta menestyä ja tehdä töitä määrätietoisesti.

- *...uuden oppiminen antaa paljon sellaista, mitä voi hyödyntää työelämässä. ... Harriet Eckstein veti kaksi isoa fuusiota, ja hän oli amerikkalaisyrityksen ensimmäinen naispuolinen johtaja Euroopassa. (s. 33)*
- *Kunnianhimoa on ollut sillä tavalla, että hän on aina miettinyt, minkä tyyppisiä asioita osaisi ja haluaisi tehdä... ... Työn ohella hänkin suoritti Teknillisen korkeakoulun kaksivuotisen MBA-ohjelman. (s. 33)*
- *Väitöskirjan hän teki työn ohessa... ... (väitöskirjassa) hän halusi selvittää ongelman, joka oli jäänyt useissa projekteissa ilman vastausta... (s. 34)*
- *Johtajat ovat halunneet ensin oppia ja päteä asiantuntijatehtävissä. (s. 34)*

Naisten vahvuus ja kunnianhimo näkyy myös koulutuksessa. Heillä on halu kehittää itseään ja oppia uutta. He kokevat, että menestys ei tule muuten kuin töitä tehden. Tähän varmasti vaikuttaa myös naisten miehiä haastavampi eteneminen uralla ylimpiin johtotehtäviin. Naiset kokevat, että koulutus antaa varmemman pohjan edetä uralla esteidenkin yli. Naiset saattavat hakea koulutuksen kautta myös vastauksia työssä eteen tuleviin ongelmiin. Heillä ei useinkaan ole omat intressit ensisijaisesti mielessä, vaan he pyrkivät koulutuksen avulla ratkaisemaan yrityksessä eteen tulleita ongelmia.

Useat naiset ovat tyytyneet asiantuntijatehtäviin ja jatkaneet samoja tehtäviä vuodesta toiseen. Miehillä on tapana panostaa naisia enemmän määrätietoiseen uralla etenemiseen. Naiset pyrkivät perinteisesti löytämään tasapainon työn ja työn ulkopuolisten tekijöiden suhteen ja usein syynä tähän on lapset ja perhe. Lisäksi naisille tarjoutuu etenemismahdollisuuksia miehiä vähemmän ja näin he tyytyvät usein nykyiseen työtehtävään miehiä herkemmin. (Puttonen 2006, 35; Powell 2000, 245.) Lasikattoilmiö on

edelleen ongelmana naisten uralla etenemisessä.

- Laaja-alaisuus, rohkeus mennä sen oman viihtymisalueen ulkopuolelle, ovat kasvattavia. (s. 35)

- Hain ja päädyin... ..hain ja pääsin (s. 35)

- Aloitin määrätietoisen työn ja onnistuin saavuttamaan uskottavuuden. (s. 38)

- Kaikki haastateltavat ovat tehneet paljon työtä, että ovat edenneet urallaan, johtopaikka ei ole langennut luonnostaan. (s. 104)

Menestyäkseen naiset joutuvat näkemään aavistuksen enemmän vaivaa kuin miehet. Usein nainen onnistuu olemalla vahva ja etenemällä rohkeasti ja päämäärätietoisesti. Naiset joutuvat usein ansaitsemaan osaamisellaan uskottavuuden miesjohtajien edessä. Naisuus ei riitä johtajan tehtävään. Miehillä taas joskus jopa pelkkä sukupuoli on riittänyt johtajanpaikalle.

- Uran varrella usealle on tarjoutunut erilaisia mahdollisuuksia, joihin on kannattanut tarttua. Uudet tehtävät ovat tuntuneet mielenkiintoisilta ja tuoneet sopivasti uusia haasteita. Tämä on tarkoittanut myös jatkuvaa uuden opettelua ja pitkiä työpäiviä. Etua on siitä, jos on esimies, joka rohkaisee eteenpäin. (s. 35)

Naisten etenemiseen uralla vaaditaan usein taustatukea, jotta matkalla ilmaantuvat esteet olisivat vain hidasteita. Esteinä kun toimivat usein muun muassa asenteet työpaikalla, mahdollinen perhe ja sen sovittaminen uraan, pitkät työpäivät, johtoporras ja heidän ennakkoluulot sekä yleensäkin sukupuolistereotyyppien negatiivinen vaikutus (Eagly & Carli 2007; Kinnunen & Korvajärvi 1996, 214; Puttonen 2011; Powell & Graves 2003, 134-135; Schein 2007). Taustatuella on näin ollen merkittävä rooli ja niistä varmasti tärkeimpänä tulevat puoliso, oma esimies, erilaiset verkostot ja mahdolliset roolimallit, mitkä omalta osaltaan poistavat esteitä tieltä ja mahdollistavat etenemisen uralla ilman suurempia hidasteita. Vahva nainen pystyy varmasti taustatuen avulla myös uran ja perhe-elämän yhdistämiseen.

- *Haastatellut naisjohtajat korostavat eri asioita, mutta kaikille ovat yhteisiä hyviä ominaisuuksia jämäkkä päätöksentekotaito, kyky antaa palautetta, vastuuntunto, pelisilmä, joka tarkoittaa tilannetajua, tavoitteellisuus, ihmistuntemus, luottamus alaisiin, kyky toimia ryhmässä, toimialan tuntemus, avoimuus, oikeudenmukaisuus, määrätietoisuus. (s. 66)*
- *Hyvään johtajuuteen kuuluu tiukkana oleminen, Leena Saarinen tähdentää. (s. 68)*
- *...selkeitä tavoitteita tekemiselle. ... Jämäkkyys ja rajojen vetäminen... ...
...tavoitteiden asettaminen... Palautteen antaminen... (s. 68)*
- *Pidän pitkälle kiinni omista päätöksistäni... (s. 83)*
- *...asian läpivienti tapahtuu sitten jämäkästi ja määrätietoisesti. (s. 101)*
- *Käskyjä ei anneta, vaan kootaan joukko jäsenetelemään asioita yhdessä. En siedä jaarituksia. Että on ikään kuin oltu tekevinään jotakin. Kaipaen selkeyttä, niin että asiat on jäsenelty kunnolla. A-nelosta enempää siihen ei tarvita, että esittää ongelmat ja mikä on ministerin toivottu panostus. (s. 107)*
- *Pitää luotsata omaa organisaatiota eteenpäin, luoda edellytykset, lanata ja tasoittaa tietä, niin että omalla henkilöstöllämme olisi edellytykset selvitä muutoksesta. Olen se, joka järjestää raamit ja pelisäännöt, yrittää istuttaa oikeat ihmiset oikeaan paikkaan. (s. 166)*

Kun naiset pääsevät johtotehtäviin ovat he hyvin vahvoja toimijoita. Heillä on selkeät päämäärät ja tavoitteet. He kyllä pyrkivät vuorovaikutteiseen johtamiseen ja saattavat olla enemmän läsnä itse tekemisessä kuin miesjohtajat. He arvostavat yhdessä tekemistä enemmän kuin miehiltä totuttua käskyttämistä. Tavoitteet ovat kuitenkin varmasti yhtä tiukat kuin miehilläkin. Tapa johtaa saattaa osittain vain olla hieman erilainen. Puhutaan transformationalisesta johtamisesta (Rosener 1989). Kuitenkin naiset osaavat toimia johtajina samalla tavalla kuin perinteisesti miesten ajatellaan toimivan. Näitä näkemyksiä ei voida kuitenkaan yleistää. Kyse on kuitenkin yksilöiden näkemyksistä ja omista tavoista toimia. He ovat paremminkin roolimalleja vahvasta naisjohtajasta.

- *Ihan kaikki eivät aina kypsy muutoksiin, jolloin muutos joudutaan tekemään henkilövaihdosten kautta. Näin olen tehnyt, jos olen nähnyt, ettemme ole*

samoilla linjoilla lainkaan. (s. 168)

- Ne ovat ikäviä asioita, mutta yöuntansa ei voi menettää. Täytyy katsoa asia asiana. (s. 173)

- Kun teen päätöksiä, olennaista ei ole valta, vaan se, että päätöksiä syntyy ja että ne vievät yritystä oikeaan suuntaan. ... Johtajan täytyy viime kädessä kantaa vastuu tekemistään päätöksistä. (s. 178)

- Tällaisen muutoksen läpiviennissä tunteille ei saa antaa liiaksi valtaa. ... Oma aikataulutus, roolit ja vastuut on jaettava. Tärkeää on myös henkilöstön osallistaminen... (s. 161)

- Ammattimaisesti ajateltuna irtisanomiset ja rakennemuutokset täytyy tehdä ja niin niihin on osattava suhtautuakin oikealla tavalla. (s. 170)

- Se ei ole naiselle sen vaikeampaa tai helpompaa kuin miehellekään.

Monet naiset tosin kantavat huolta irtisanottavien perheestä... (s. 171)

- Naisena sitä kantaa huolta, miten ihmisten käy. (s. 172)

Yksi vaikeimmista johtajatehtävistä naisjohtajilla tuntuu olevan irtisanomiset. Naisilla pehmeys on aina taustalla, vaikka kuinka vahva pyrkisi olemaan. Kuitenkin tilanteen niin vaatiessa naisilla riittää vahvuutta irtisanoa alainen sen enempää tunteilematta. Osaava johtaja ymmärtää milloin tunteille ei ole tilaa ja osaa näin tarvittaessa pitää tunteet tilanteesta loitolla.

Naiset ovat luonnostaan herkempiä tilanteille, joissa tunteet ovat mukana. Kuitenkin myös miehissä on yksilöitä, joille esimerkiksi juuri irtisanomiset ovat todella vaikea tehtävä. Kaikki johtajatkin ovat ihmisiä sukupuolesta riippumatta ja heilläkin kaikilla on tunteet. Ei voida kieltää etteikö useat miehetkin jää miettimään irtisanottujen kohtaloa. Naiset vaan kokevat itsekin olevansa miehiä herkempiä ja he kokevat huolen irtisanotuista olevan heillä suurempi kuin miehillä.

- Naisen pitää osata hyvin myydä ajatuksensa, jotka haluaa saada todella läpi: sitkeästi, päämäärätietoisesti ja pitkäjänteisesti. (s. 99)

- Mutta usein naisten täytyy tehdä todella töitä ja olla hyviä siinä mitä tekevät, jotta saavat asiansa perille. (s. 104)

Naisilta vaaditaan miehiä enemmän vahvuutta saadakseen ajatuksensa kuuluviin. Naisilta vaaditaan huippuosaamista, kovaa työntekoa ja verbaalistakin lahjakkuutta saadakseen äänensä kuuluviin ja näyttääkseen ansainneen paikan johtajana. Taistelu uskottavuudesta on paljon kovempaa kuin miehillä. Ilman vahvuutta ei tunnu olevan menestyviä naisjohtajia.

5.6 Yhteenveto löytyneistä diskursseista

Helinä Hirvikorven ”Valta jakkupuvussa – Naiset ja johtaminen” -teoksesta (2005) löytyi viisi tekijää, joista diskurssit rakentuivat. Kolme ensimmäistä diskurssia koskevat enemmänkin johtotehtäviin pyrkimistä ja kaksi viimeistä diskurssia siellä jo olevien naisten tilannetta.

Ensimmäisenä kokonaisuutena teoksesta nousi esiin taka-alalle jäävä nainen, jonka nimesin seinäruusu -diskurssiksi. Tässä korostui naisten epävarmuus ja heikko itsetunto, mitkä rajoittavat uralla etenemistä ja tarjoavat samalla tilaa miehille edetä uralla. Tämän luvun jatkoksi muodostui eroon seinäruususta -diskurssi, missä puolestaan naisjohtajat tuovat esiin, miten naisten tulisi vahvistaa itsetuntoa ja lisätä luottoa omiin kykyihin. Esiin nousi muun muassa sosialisatio, joka on osaltaan muokannut naisista heikon itsetunnon omaavia, oman osaamisen kieltäviä seinäruusuja.

Kolmantena kokonaisuutena aineistosta korostui naisten syrjintä. Tässä diskurssissa syrjintä muodostui miesten asenteista naisia kohtaan, minkä taustalla on stereotypiat ja sosialisatio. Johtajia ei tulisi jaotella ryhmiin sukupuolen perusteella ja yleistää toimintamalleja kaikkia ryhmään kuuluvia kohtaan, vaan jokaista toimijaa tulisi kohdella yksilönä. Asennemaailma tuntuu olevan edelleen kiinni stereotyyppioissa erityisesti niin sanotun suuren ikäluokan miehillä. Nuoremmalla sukupuolella asenteet ovat jo hieman lieventyneet johtuen todennäköisesti naisten lisääntyneestä määrästä johtotehtävissä. Tämän diskurssin nimesin suoraan syrjitty nainen -diskurssiksi, koska siinä korostuu nimenomaan perinteiset stereotypiat ja niiden tuomat asenteet naisia kohtaan.

Neljäs kokonaisuus muodostui naisten halusta auttaa. Useassa aineiston kohdassa korostui naisten halu vaikuttaa ja saada aikaan jotain merkityksellistä. Naiset myös tuntuivat karsastavan termiä valta. He kielsivät vahvasti kiinnostuksen valtaa kohtaan muuten kuin vaikuttamisen kanavana. Vaikka stereotyyppit aiheuttavat negatiivisen sävyn keskusteluun, on kuitenkin totta, että naiset ovat miehiä herkempiä ja he ovat luonnostaan herkempiä auttamaan ja hoivaamaan. Tämän tekijän voi ajatella synnyttävän naisissa halun auttaa ja vaikuttamisen halun myös yhteiskunnallisiin asioihin johtotehtävien kautta. Tästä kovasta auttamisen halusta muodostui diskurssin nimeksi Äiti Teresa -diskurssi.

Viimeisenä kokonaisuutena nousi aineistosta esiin runsaasti naisjohtajien vahvoja näkemyksiä tunnollisuudesta sekä kunnianhimosta niin johtotehtävissä kuin koulutuksenkin osalta. Naisille johtotehtävät ja menestys ei tunnu tulevan yhtä vaivattomasti kuin miehille. Naiset joutuvat tekemään aavistuksen miehiä enemmän töitä saavuttaakseen johtotehtäviä ja erityisesti ylempiä johtotehtäviä. Muun muassa taustatuella on suuri merkitys ja vahvat naiset saavat toimimaan jopa uran ja perheen yhdistämisen. Johtotehtävissä ollessaan naiset tuntuivat olevan hyvin vahvoja toimijoita ja tästä syystä diskurssi on nimetty vahva nainen -diskurssiksi.

Diskursseista nousee esiin naisten syrjintä ja alisteinen asema johtamisen alalla. Erityisesti seinäruusu- ja syrjitty nainen -diskurssit korostivat näitä puolia. Nainen nähdään populaarisessa teoksessa miestä heikomman aseman omaavana toimijana. Samalla kuitenkin johtotehtävissä jo olevat naiset korostavat naisten vahvuutta ja kunnianhimoa. Diskurssit ovat näin ollen hieman ristiriidassa keskenään, kun aluksi maalataan kuvaa syrjitystä naisesta, mutta päädytään vahvaan naiseen. Tulee kuitenkin erottaa, että syrjitty nainen on vasta pyrkimässä johtotehtäviin ja kokee näin ollen erilaisia esteitä etenemisessä. Vahva nainen puolestaan on päässyt jo esteiden yli ja toteuttaa itseään ja haluaan vaikuttaa johtajan tehtävässään. Seinäruusu -diskurssi puolestaan tukee syrjitty nainen -diskurssia ja Äiti Teresa -diskurssi puolestaan liittyy jo johtotehtävissä olevien naisten haluun vaikuttaa ja auttaa.

Aineisto perustuu naisjohtajien haastatteluille eikä siinä oteta huomioon miesjohtajien

näkökantoja. Aineisto on näin ollen hyvin feminiinisin lasein syntynyt näkemys naisen osasta johtamisen saralla vuonna 2005. Aineistossa korostuu näin ollen sukupuolinen näkemys ja erityisesti naisten alisteisuus perinteisesti miesvaltaisena nähdyllä johtamisen alalla. Diskurssit vahvistavat osaltaan perinteisiä, stereotypisia näkemyksiä mies- ja naisjohtajuudesta. Mutta samalla naisjohtajat tuovat esiin vahvan naisjohtajuuden, joka kamppailee miesjohtajuuden kanssa samassa sarjassa pyrkien hukuttamaan näkemyksiä miesjohtajuudesta normina.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Naisjohtajuus populaarisessa teoksessa suhteessa akateemiseen tutkimukseen

Populaarisesta teoksesta naiset nähtiin enemmän yksilöinä kuin oman sukupuolen edustajina. Aineistossa korostui yksilölliset erot. Osaksi naiset koettiin arkoina, heikon itsetunnon omaavina, jotka eivät uskalla edetä ylimpiin johtotehtäviin. Osaksi taas naiset olivat onnistuneet ylenemään ylimpiin johtotehtäviin ja he olivat hyvin vahvoja ja määrätietoisia johtajanaisia. Nais-mies -näkökulmaa ei niinkään tuotu esille teoksessa. Vertailua näkyi enemmänkin naisten kesken yksilöinä. Akateemisissa tutkimuksissa on puolestaan tehty paljon havaintoja nimenomaan sukupuolten välillä ja tutkittu enemmän sukupuolistereotypioita (mm. Schein 2001, 2007; Eagly & Carli 2003; Duehr & Bono 2006).

Naisten uralla kohtaamat esteet ja edistävät tekijät ovat puolestaan esillä niin populaarisessa teoksessa kuin akateemisessakin tutkimuksessa. Populaarisessa teoksessa nousi esiin naisten jo lapsuudesta asti kokema kasvatus hillityksi, nöyräksi hoivaajaksi. Naiset ovat kasvatuksensa ja koulutuksensa uhreja. Heille rakentuu jo lapsuudesta heikompi asema edetä uralla ylimpiin johtotehtäviin. Nämä tekijät nousevat esiin myös akateemisessa tutkimuksessa. Sosialisatio vaikuttaa jo nuorena naisten käyttäytymiseen ja sukupuoliroolit opitaan tätä kautta (Powell & Graves 2003, 51-53; Alvesson & Billing 1997, 76). Lisäksi segregatio johtaa siihen, että naiset ajautuvat aloille, joissa naisten ominaisuuksista on hyötyä. Erityisesti terveydenhuolto, sosiaaliala, opettaminen ja kotisekä laitostalouden alat vetävät naisia puoleensa, kun miehet puolestaan valitsevat teknisen alan koulutuksen. Näiltä naisten aloilta on lähes mahdotonta edetä ylempiin tehtäviin. (Kinnunen & Korvajärvi 1996, 10-13.)

Akateemisessa tutkimuksessa kukoistaa edelleen sukupuolten välinen taistelu. Stereotypiat ovat merkittävässä osassa tutkimuksia ja kiistelyn aiheena ovat naisten ja miesten toisistaan poikkeavat johtamistyyli. Tutkimuksissa korostuu naisten transformationaalinen

tyyli johtaa ja miesten transaktionaalinen tyyli (Rosener 1989; Eagly & Carli 2003). Kuitenkin nämäkin tulokset on saatu hyvin pienin eroin (Eagly & Carli 2003), joten osa miehistä saattaa käyttää johtamisessaan myös transformationaalista tapaa ja samoin osa naisista saattaa johtaa transaktionaalisella tyylillä (Rosener 1989). Stereotypiat ovat yksi suurimmista esteistä naisten johtamisurilla (Duehr & Bono 2006). Stereotypioista aiheutuu ennakkoluuloja ja asenteita, jotka aiheuttavat naisten syrjintää muun muassa johtotehtäviin rekrytoidessa (Powell 2000, 243.)

Naiset kohtaavat myös useita muita esteitä uran varrella. Näistä mainittakoon uran ja perheen yhdistäminen. Nykyään on jo monia naisia, jotka valitsevat uran ja kokevat, että perheen perustaminen on tällöin mahdotonta. (Eagly & Carli 2007, Wood & Newton 2006, Puttonen 2011, Alvesson & Billing 1997.) Naisilta uupuvat usein myös verkostot, roolimallit ja mentorit, joista tutkimusten valossa nähdään olevan merkittäväkin hyöty naisten uralla etenemisessä. Miehet ovat hyötäneet muun muassa verkostoista jo pitkään etenemällä verkostojen kautta muodostuneiden suhteiden avulla. Naisilla ei ole ollut samanlaisia mahdollisuuksia verkostojen uupumisen takia. (Powell 1990, Kautto 2008, Puttonen 2006.) Esteenä voivat olla myös itsevarmuuden puute, väärä koulutusvalinta, vastuun pelko ja esimerkiksi motivaation puute (Puttonen 2006, 2011).

Akateemisista tutkimuksista nousee esiin myös naisten uran edistämistä auttavia keinoja. Näitä ovat muun muassa juuri syrjivien asenteiden poisto, lakimuutokset, roolimallien ja mentoreiden lisääminen sekä verkostot, ylimmän johdon sitoutuminen ja tuki naisten urien edistämiseen on olennainen osa muutosta, mutta myös oman asenteen muutos ja kunnianhimo ovat tärkeitä edistäviä tekijöitä. (Powell 1990, Eagly & Carli 2003, Kautto 2008, Lämsä 2011, Puttonen 2006.)

Populaarisesta teoksesta nousee vahvana esiin naisten itsetunnon kohottamisen tarve, rohkeuden kasvattaminen, mistä muodostui seinäruusu -diskurssi. Vahvasti nousi esiin myös näkemys, että kukaan ei tule hakemaan naisia ylimpiin johtotehtäviin vaan niihin tulee itse hakeutua ja tehdä töitä sen eteen määrätietoisesti. Akateemisissa tutkimuksissa naisia ei suoranaisesti kehoiteta itsetunnon kohottamiseen vaan ajatellaan stereotyyppien

kautta, että naiset ovat luonnostaan hoivaajia (Lämsä & Tiensuu 2000, 5), joiden esteisiin pyritään kehittämään ratkaisuvaihtoehtoja (mm. Kautto 2008, Puttonen 2006, 45-51).

Naiset kohtaavat myös miehiä enemmän valinnan hetkiä. Suurimpana ongelmana valintojen suhteen tuntuu olevan niin aineiston kuin akateemisen tutkimuksenkin perusteella uran ja perheen yhdistäminen. Tämä päätös pysäyttää varmasti usean naisen etenemisen uralla. Tästä on kuitenkin näkökulmia puolesta ja vastaan. Useat kokevat edelleen, että on täysi mahdottomuus sitoa ura ja perhe samaan pakettiin (Eagly & Carli 2007, Wood & Newton 2006, Puttonen 2011, Alvesson & Billing 1997). Osa taas näkee, että näiden yhdistäminen on mahdollista (Wacjman 1996). Kukaan ei väittänyt sen olevan helppoa, mutta mahdollista se joidenkin mielestä on.

Naisten etenemisen ongelmana nousi esiin niin aineistosta kuin akateemisestakin tutkimuksesta naisten syrjintä. Naisten syrjintä oli merkittävä puheenaihe aineistossa ja tästä syystä toiseksi diskurssiksi muodostui syrjitty nainen -diskurssi. Stereotyyppiat ovat suuri syy naisiin kohdistuvalle syrjinnälle. Naiset nähdään ryhmänä eikä yksilöinä. Naiset ja miehet eivät kuitenkaan aina toimi niin kuin stereotyyppiat antaa olettaa, vaan yleensä toiminta tapahtuu oman persoonan mukaisesti. Niin diskurssien kuin akateemisen tutkimuksenkin mukaan naiset kokevat sukupuolistereotyyppioista johtuvaa syrjintää niin rekrytoinnissa kuin ylimmältä johdolta, jotka palkkaavat mieluummin miehen kuin häntä osaavamman naisen. Miehestä kun ajatellaan voivan kouluttaa pätevä johtaja. Tällainen syrjintä puolestaan laskee naisten motivaatiota ja itsetuntoa. Myös diskurssit toivat esiin ettei maailma ole muuttunut. Naisjohtajat kokivat, että stereotyyppiat muodostavat eriarvoisuutta naisten ja miesten välille yhä edelleen.

Aineistosta nousi yhtenä tekijänä esiin naisten halu auttaa. Akateemisissa tutkimuksissa tämä ei noussut esille. Naiset kokevat vieroksuvansa valtaa eivätkä he ole kiinnostuneita vallan mukana tulevista seikoista, kuten vallan symbolit. Miehet seisovat usein kovien arvojen takana ja heille valta sekä vallan symbolit ovat usein merkittävä osa johtamista. Naiset tuntuvat puolestaan olevan enemmän kiinnostuneita vallan johtajalle tarjoamasta vaikutusmahdollisuudesta. Naisilla esiin nousee halu auttaa ja tästä muodostuikin Äiti

Teresa -diskurssi.

Aineiston mukaan naisten myös nähdään pystyvän samanlaiseen johtamiseen kuin miehetkin. Naisten syrjintä vain hukkaa merkittävät voimavarat yrityksiltä ja yhteiskunnalta. Koetaan, että ainoat erot ovat persoonakohtaisia eroja. Akateemisessa tutkimuksessa ei päästä ihan näin yksiselitteiseen ratkaisuun. Akateemisissa tutkimuksissa nähdään edelleen erot naisten ja miesten välillä voimakkaina stereotyyppioina. Tosin Powellin (1990) tutkimuksessa päästiin tulokseen, että naiset ja miehet ovat lähentyneet toisiaan eikä mies- ja naisjohtajien johtamistyyleistä löytynyt suuria eroja. Myös Porterfield & Kleiner (2005) päätyivät tulokseen, että johtajat tulisi nähdä yksilöinä eikä sukupuolensa edustajina.

Itsevarmojen ja päämäärätietoisten naisten on helpompi edetä ja ylittää esteet uralla. Tämä tuli esiin aineistosta moneen otteeseen ja näistä muodostuikin vahva nainen -diskurssi. Akateemisessa tutkimuksessa nainen nähdään heikompana osapuolena eikä heidän nähdä etenevän johtotehtäviin ilman esteiden raivaamista. Tähän syynä on todennäköisesti naisten ja miesten tutkiminen ryhminä eikä yksilöinä. Aineiston naiset eivät kokeneet olevansa miehiä heikompia. Naiset kokivat, että koulutus on myös merkittävä tekijä uralla etenemisen kannalta. Tähän tulokseen päästiin myös muun muassa Powellin (1990) akateemisessa tutkimuksessa.

Johtotehtäviin päässeet naiset ovat aineiston mukaan hyvin vahvoja. He johtavat kohti selkeitä päämääriä ja tavoitteita. Naiset pyrkivät vuorovaikutteiseen johtamiseen ja arvostavat yhteistä tekemistä. Naiset eivät käskytä samalla tavalla kuin miehet. Tästä huolimatta naisten tavoitteet ei ole miehiä huonompia. Akateemisessa tutkimuksessa on havaittu naisten tyylin johtaa olevan miesten tyyliä tehokkaampi. Tätä naisten vuorovaikutteisempaa tyyliä kutsutaan myös transformationaaliseksi tyyliksi. Miehet ovat tutkimusten perusteella puolestaan parempia transaktionaalisessa tyyliä, mikä pitää sisällään käskyttävämmän tyylin johtaa. (Rosener 1989, Eagly & Carli 2003, Eagly & Johannesen-Schmidt 2001.)

Diskursseista löytyy heikompia naisia ja vahvempia naisia. Tämän vuoksi on hankala muodostaa yhtä kuvaa naisista johtajina. Kaikki tuntuvat olevan yksilöitä, mutta selvästi korostuu johtotehtävissä olevien naisten itsevarmuus ja vahvuus. Vasta johtotehtäviin pyrkivät naiset puolestaan tuntuvat kaipaavan tukea ja rohkaisua etenemisen suhteen. Akateemisissa tutkimuksissa ei tunnu löytyvän yhtä selitystä naisten miehiä haastavammalle etenemiselle uralla. Erilaisia etenemistä edistäviä vaihtoehtoja on kehitelty, mutta taustalla on edelleen asenteet ja stereotypiat. Jos stereotypiat ja asenteet pysyvät entisellään ei muutoksia naisten etenemisen helpottamiseksi ole varmastikaan näkyvissä. Johtotehtäviin tulisi valita meritokratiaa noudattaen eli tehtävään tulisi valita aina kyvykkäin yksilö (Martelius-Louniala 2007, 46; Lämsä & Tiensuu 2000, 5; Aaltio-Marjosola 2001, 133-135; Alvesson & Billing 1997, 157-160; Lämsä 2003, 38-39). Kaikkia johtajia ja johtajatehtäviin pyrkiviä tulisi ajatella yksilöinä eikä sukupuoliin jaettuina ryhminä. Tällöin mahdollisuudet tasa-arvoisempaan etenemisympäristöön saattaisi olla tarjolla.

6.2 Yhteenveto tuloksista

Tutkimukseni tavoitteena oli löytyykö populaariteoksen naisjohtajuuskuvasta eroa suhteessa akateemiseen tutkimukseen ja selvittää minkälaista käsitystä analysoitava teos rakentaa naisjohtajuudesta. Tulokset viittaavat siihen, ettei naisjohtajuudesta rakennu yhtenäistä kuvaa populaarisessa teoksessa.

Populaarisen teoksen tulokset suhteessa akateemiseen tutkimukseen eivät mielestäni ole suoraan toisiinsa verrannollisia. Naisjohtajuutta lähestyttiin hieman eri näkökulmista ja näin ollen naisjohtajuus rakentui eri tavalla populaarisessa teoksessa kuin akateemisessa tutkimuksessa. Akateemisessa tutkimuksessa korostui sukupuolistereotypiat sekä naiset ja miehet olivat omina ryhminään tutkimuksissa, mikä on toisaalta lähes väistämätöntäkin tieteellisessä tutkimuksessa, kun pyritään löytämään yhteneväisyyksiä ja eroja ryhmien välillä. Populaarisessa teoksessa korostui puolestaan naiset yksilöinä ja heidän erilaisuus sekä naisten tarve taustatuella eri muodoissa apuna johtotehtäviin etenemisessä. Näiden lisäksi asennemuutokset nähtiin osana naisjohtajuuden haasteiden ratkaisua. Populaarisessa teoksessa korostui naisten vahvuus ja yhtäläisen osaamisen todistaminen suhteessa

miehiin. Naisten miehiä transformationaalisempi tyyli johtaa nousi kuitenkin esiin niin populaarisessa teoksessa kuin akateemisessakin tutkimuksessa.

Diskursseista näkyy kuinka teos rakentuu haastateltujen naisten omiin näkemyksiin naisjohtajuudesta. Esiin nousee kyllä myös hyvin paljon samoja tekijöitä kuin akateemisissakin tutkimuksissa. Osittain syynä voi tosin olla se, että teoksen kirjoittaja on saattanut ohjata haastateltavia kommentoimaan juuri pinnalla olevia naisjohtajuuskysymyksiä. Esimerkiksi akateemisessa tutkimuksessa esiin nousseet asenteiden muutos ja verkostojen sekä mentoreiden merkitys nousivat esiin myös populaarisessa teoksessa.

Populaarisesta teoksesta esiin nousseet diskurssit eivät tuoneet sinänsä mitään uutta naisjohtajuuskeskusteluun. Diskurssit vahvistivat käytyä keskustelua ja sitä, että naiset ovat edelleen miesten varjossa uralla etenemisessä, vaikka naiset eivät diskursseissa itse koekaan olevansa yhtään miehiä heikompia. Diskursseista nousikin esiin naisten määrätietoisuus ja ennen kaikkea halu vaikuttaa asioihin. Akateemisissa tutkimuksissa nainen nähdään heikompana osapuolena, mikä kävi osittain myös diskursseissakin ilmi. Naisten syrjintä näkyi niin diskursseissa kuin akateemisissakin tutkimuksissa. Akateemisissa tutkimuksissa ei kuitenkaan noussut esiin yhtä painokkaasti naisten vahvuus ja määrätietoisuus kuin populaarisessa teoksessa. Lisäksi naisten halu vaikuttaa nousi myös selkeänä diskurssina esiin, mutta tässä muodossa asia ei tullut akateemisessa tutkimuksessa esiin. Akateemisessa tutkimuksessa halu auttaa nähtiin naiselle ominaisena hoivaavana piirteenä, jota käsiteltiin johtamistyyppien yhteydessä. Diskurssit loivatkin osittain hieman ristiriitaista tulosta. Osaltaan naiset olivat epävarmoja ja alisteisia, mutta osaltaan taas hyvinkin määrätietoisia ja vahvoja.

6.3 Populaarisen teoksen vaikutus naisjohtajuuteen

Populaarinen teos tuo esiin naisvoimaa naisjohtajuuden saralla. Nainen nähdään myös osittain heikkona ja kykenemättömänä edetä ylimpiin johtotehtäviin ilman ulkopuolista apua. Ulkopuolista apua tarjotaan myös akateemisissa tutkimuksissa. Ulkopuolisena

ratkaisuna naisten kärsimään ongelmaan uralla etenemisessä nähdään taustajoukot, kuten puoliso, esimies, verkostot, mentorit, roolimallit, lait ja kiintiöt. (esim. Puttonen 2011.)

Populaarisessa teoksessa tuodaan kuitenkin esiin ennen kaikkea naisten vahvuus ja kykeneminen johtotehtävien hoitoon. Naiset ovat diskurssien mukaan kovia tekemään töitä saavuttaakseen tavoitteensa ja he ovat hyvin päämäärätietoisia kunhan ensin rohkaistuvat tavoittelemaan samaa päämäärää kuin miehetkin. Ylimmät johtotehtävät ovat diskurssien mukaan tavoitettavissa myös naisten kohdalla. Tämä vaatii itsetunnon kohotusta, rohkeuden lisäämistä ja kovaa työntekoa. Kukaan ulkopuolinen ei kuitenkaan voi tehdä työtä kenenkään puolesta tavoitteet saavuttaakseen.

Teos tuo uskoa naisjohtajuuteen ja siihen, että johtotehtävät ovat mahdollisia myös naisten osalta. Pitää vaan uskoa itseensä ja luottaa omaan osaamiseen. Populaariset teokset naisjohtajuudesta on suunnattu ennen kaikkea naislukijoille ja naisille, jotka haaveilevat ja saattavat jo tavoitellakin niin esimiestehtäviä kuin ylimpiäkin johtotehtäviä. Populaarisista teoksista löytyy samoja tekijöitä, joita akateemiset tutkimuksetkin ovat tuoneet esille. Näen populaaristen teosten olevan silti enemmänkin naisia rohkaisevia ja uskoa luovia yksilöiden mielipiteisiin perustuvia teoksia.

Populaarisilla teoksilla on todennäköisesti myös suppeampi lukijakunta kuin akateemisilla tutkimuksilla aiheesta naisjohtajuus. Syynä näkisin populaaristen teosten luotettavuuden kyseenalaistamisen. Myös kohderyhmän näkisin olevan suhteellisen pieni aiheesta kirjoitettujen populaaristen teosten osalta. Kyseessä on kuitenkin yksilölliset mielipiteet aiheesta eikä niinkään mahdollisimman objektiivinen tutkimustulos.

Kuitenkin populaarisilla teoksilla voi olla suurikin vaikutus naisjohtajuuteen, jos ajatellaan yksittäisiä lukijoita. He saattavat saada juuri sitä kaivattua rohkaisua ottaa askeleen ylöspäin uralla ja teos saattaa myös rakentaa parempaa uskoa itseen. Populaarinen teos saattaa saada onnistuessaan myös naisjohtajuutta vastustavan näkökannan muuttumaan. Näin ollen, jos populaarinen teos saa lukijan etenemään uralla lähemmäs ylintä johtoa tai

lukijan asenteen muuttumaan positiivisemmaksi naisjohtajien suhteen, on teos myös osa edistäviä tekijöitä naisten uralla etenemisessä.

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kuten kirjoitin jo tutkimusmenetelmän kohdalla. Vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen aina myös tutkijan ennakoasenteet ja olettamukset aiheesta. Vaikka tutkijan tulisi pysyä mahdollisemman objektiivisena tutkimusta kohtaan, on tutkimusten tehdessä vaarana aina tutkijan subjektiivisuus. Itse pyrin olemaan mahdollisimman objektiivinen tutkimusta kirjoittaessani. Olen kuitenkin hankkinut johtajuusopintojen kautta tietoa aiheesta sekä lukenut populaarisia teoksia aiheesta jo ennen tutkimuksen tekoa, mikä saattoi vaikuttaa joiltakin osin tekstiin. Omalla kohdallani en koe, että olisin kuitenkaan kirjoittanut tutkimusta subjektiivisessa valossa, vaan olen pyrkinyt olemaan mahdollisimman objektiivinen ja merkitsemään myös lähteeni mahdollisimman tarkasti tehdäkseni selväksi mikä on omaa tekstiä ja mikä muiden tutkijoiden tuotosta.

Valitsemastani populaarisesta teoksesta olisi saattanut löytyä myös vielä intensiivisemmällä tutkimisella syvempiäkin diskursseja. Diskursseja oli loppujen lopuksi hieman haastava löytää ja syvempi aineiston läpikäynti olisi vaatinut huomattavasti enemmän ajallisia resursseja, mikä toisaalta olisi taannut luotettavamman lopputuloksen syvempien analyysien ja vahvempien diskurssien muodossa. Myös useamman teoksen ottaminen mukaan aineistoon olisi voinut tuoda esiin uusia diskursseja tai vahvistavan jo esiin nousseita diskursseja, mutta koin yhden teoksen riittäväksi tutkimustani varten. Tutkimukseni tulos kuitenkin vahvistaa aiempia akateemisia tutkimuksia tuoden keskusteluun mukaan sukupuoliin jaettujen ryhmien rinnalle myös yksilönäkökulman.

Populaarista teosta tutkittaessa on mukana aina tutkijan subjektiivisuuden lisäksi myös teoksen kirjoittajan subjektiivisuus. Tässä teoksessa oli mukana lisäksi vielä noin kaksikymmentä haastateltua naisjohtajaa, joiden kertomusten perusteella teos on kasattu. Näin ollen mukana on myös heidän subjektiivisuus naisjohtajuutta kohtaan. Nämä seikat on vain hyväksyttävä ja toteuttaa tutkimus näiden tietojen valossa.

6.5 Jatkotutkimusehdotuksia

Vaikka naisjohtajuudesta on jo tähän päivään mennessä tehty runsaasti tutkimuksia, ei aihe ole silti loppuun käsitelty. Suurimpana ongelmana on edelleen naisten etenemisen haasteellisuus ja lasikatto, joka tuntuu edelleen estävän naisten etenemisen ylimpiin johtotehtäviin. Osaan näistä seuraavaksi mainitsemistani aiheista on saatettukin tutkimusrintamalla jo perehtyä. Halusin kuitenkin nostaa nämä pohdinnat oman tutkimukseni ja mielenkiintoni perusteella mahdollisiksi jatkotutkimusehdotuksiksi.

Naisten johtamistyylin paremmuutta tulisi mielestäni vielä tutkia. Naisten johtamistyyli nähdään lähes poikkeuksetta tutkimuksissa miesten tyyliä paremmaksi. Mutta olisiko kuitenkin tehokkuutta ajatellen parempi keino opettaa osaamista sukupuolelta toiselle? Tavoitteenahan ei pitäisi olla toisen sukupuolen päihittäminen vaan organisaation menestys.

Mielestäni olisi myös mielenkiintoista selvittää tarkemmin miksi naiset pelkäävät edetä ylimpään johtoon. Onko syynä pelkästään uran ja perheen yhdistäminen sekä pelko lasikatosta ja epävarmuus omasta osaamisesta? Kuitenkin useat naisjohtajat kokevat perheen ja uran yhdistelmän mahdolliseksi vaikkakin myös haasteelliseksi. Epävarmuus osaamisestakin tuntuu vähättelyltä, kun puhutaan, että naiset on huomattavasti miehiä kouluttautuneempia.

Seinäruusu -diskurssissa korostuu naisten heikko itsetunto ja uskalluksen sekä rohkeuden puute. Tästä huolimatta Suomessa on paljon naisjohtajia. Suurin puute on edelleen ylimmässä johdossa. Diskurssit muodostuivat Hirvikorven teoksessa haastateltujen naisten näkemyksistä. Herää kysymys, miten johtaja-asemissa olevat naiset ovat onnistuneet etenemään johtajiksi ja erityisesti ylimpiin johtotehtäviin, johon niin harva kuitenkin on vielä edennyt. Tämä olisi mielestäni mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde; miten naisjohtajat ovat edenneet saavuttamiinsa johtotehtäviin.

Tutkimuksestani nousi esiin myös naisten halu ja mahdollisuus vaikuttaa asemansa kautta.

Voisi olla kiinnostavaa selvittää miksei naisia kiinnosta valta muuten kuin mahdollisuutena vaikuttaa yhteiskunnallisesti ja miksi he vierastavat valtaa. Naiset kun kiistivät tutkimuksessani kiinnostuksen valtaa kohtaan vierastaen jopa valtaa sanana.

LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, Iris (2001) *Naiset, miehet ja johtajuus*. WSOY, Helsinki.

Acker, Joan (1990) *Samanarvoinen työ*.

Tutkimus työelämän sukupuolistuneista rakenteista. Vastapaino, Tampere.

Alvesson, Mats & Due Billing, Yvonne (1997) *Understanding Gender and Organizations*. Sage Publications, London.

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1994) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Gaudeamus, Helsinki.

Burr, Vivien (2004) *Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä*. Vastapaino, Tampere.

Davidson, Marilyn J. & Burke, Ronald J. (2000) *Women in Management*. Current Research Issues Volume II. Sage Publications, London.

Duehr, Emily E. & Bono, Joyce E. (2006) Men, Women, and Managers: Are Stereotypes Finally Changing? *Personnel Psychology*, 59 (4): 815-846.

Eagly, Alice H. & Johannesen-Schmidt, Mari C. (2001) The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57 (4): 781-797.

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

Eagly, Alice H. & Carli, Linda L. (2007) *Women and the Labyrinth of Leadership*. Harvard Business Review. September 2007: 2-11.

Fairclough, Norman (1998) *Discourse and Social Change*. Blackwell, Oxford.

Hirvikorpi, Helinä (2005) *Valta jakkupuvussa – naiset ja johtaminen*. WSOY, Helsinki.

- Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1993) Diskurssianalyysin aakkoset. Vastapaino, Tampere.
- Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (2004) Diskurssianalyysin aakkoset. Vastapaino, Tampere.
- Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1999) Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino, Tampere.
- Jorgensen, Marianne & Phillips, Louise J. (2002) Discourse Analysis as Theory and Method. Sage Publications.
- Kabacoff, Robert & Peters, Helen (1998, 2010) The Way Women and Men Lead – Different, but Equally Effective. [verkkajulkaisu]
Management Research Group [ylläpitäjä ja tuottaja]
<http://www.douet.com.ar/Diferenciasliderazgoxgeneroyxjerarquia.pdf>.
(viitattu 11.2.2013).
- Karento, Helena (1999) ”Olen tehnyt parhaani”: tutkimus naisista valtion ja kuntien johtajina ja vaativissa asiantuntijatehtävissä. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Kauhanen, Antti & Napari, Sami (2009) Työurat Suomessa - onko sukupuolella merkitystä? Tutkimus teollisuustoimihenkilöistä 1981-2006. Yliopistopaino, Helsinki.
- Kautto, Hanna (2008) Naisten johtamisurien edistäminen organisaatioissa henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmasta, Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, johtaminen, pro gradu -tutkielma.
- Kinnunen, Merja & Korvajärvi, Päivi (toim.) (1996) Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Vastapaino, Tampere.

- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005)
Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.
- Kotiranta, Annu, Kovalainen, Anne & Rouvinen, Petri (2007) Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. [verkkajulkaisu] EVA-analyysi, No. 3, 24.9.2007.
www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2068_Analyysi_no_003.pdf
(viitattu 15.2.2013).
- Lämsä, Anna-Maija & Tiensuu, Tanja (2000) Diskurssianalyysi naisjohtajan kuvan rakentumisesta liike-elämän ammattilehtien artikkeleissa. N:o 213.
Taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylän yliopisto.
- Lämsä, Anna-Maija & Sintonen, Teppo (2001) A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life. *Journal of Business Ethics*, 34: 255-267.
- Lämsä, Anna-Maija (2003) Miten näkyy nainen johtamistutkimuksessa?
Teoksessa Anna-Maija Lämsä (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen.
Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 137/2003, 25-46.
- Lämsä, Anna-Maija (2011) Mikä edistää naisten johtamisuria?
Teoksessa Husu, Liisa, Hearn, Jeff, Lämsä, Anna-Maija & Vanhala, Sinikka (toim.)
Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus. Research Reports.
Hanken School of Economics, Helsinki, 47-59.
- Martelius-Louniala, Tiina (2007) Naisjohtajien kokemuksia tunteista johtajuudessa.
N:o 163. Lisensiaatintyö. Jyväskylän yliopisto.
- Metsämuuronen, Jari (toim.) (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus, Jyväskylä.

- Ollikainen, Virve (2003) Naiset Suomen työmarkkinoilla.
Teoksessa Anna-Maija Lämsä (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen.
Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 137/2003, 6-24.
- Pietikäinen, Sari & Mäntynen, Anne (2009) Kurssi kohti diskurssia. Vastapaino, Tampere.
- Porterfield, Jennifer & Kleiner, Brian H. (2005) A New Era: Women and Leadership.
Equal Opportunities International, 24 (5): 49-56.
- Powell, Gary N. (1990) One More Time: Do Female and Male Managers Differ?
Academy of Management Executive, 4 (3): 68-75.
- Powell, Gary N. (2000) The Glass Ceiling: Explaining the Good and Bad News.
Teoksessa Davidson, Marilyn J. & Burke, Ronald J. (toim.)
Women in Management. Current Research Issues Volume II.
Sage Publications, London, 236-249.
- Powell, Gary N., Butterfield, D. Anthony & Parent, Jane D. (2002)
Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed?
Journal of Management, 28 (2): 177-193.
- Powell, Gary N. & Graves, Laura M. (2003) Women and Men in Management.
Third Edition. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Pulkkinen, Pia (2002) ”Vähän enemmän arvoinen”. Tutkimus tasa-arvokokemuksista
työpaikoilla. Tilastokeskus. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Puttonen, Tuomas. (2006) Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät. N:o 328.
Taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylän yliopisto.

Puttonen, Tuomas (2011) Naisten johtamisuria estävät tekijät.

Teoksessa Husu, Liisa, Hearn, Jeff, Lämsä, Anna-Maija & Vanhala, Sinikka (toim.)
Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus. Research reports.
Hanken School of Economics, Helsinki, 60-73.

Rosener, Judy, B. (1989) Ways women lead. *Harvard Business Review*,
1990 Nov.-Dec. 68 (6): 119-125.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006) KvaliMOTV –
Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu].
Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. (Viitattu 17.2.2013).

Schein, Virginia E. (2001) A Global Look at Psychological Barriers to
Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57 (4): 675-688.

Schein, Virginia E. (2007) Women in management: reflections and projections.
Women in Management Review, 22 (1): 6-18.

Suomalainen nainen. (1999) Otava, Helsinki.

Travers, Cheryl & Pemberton, Carole (2000) Think Career Global, mut Act Local:
Understanding Networking as a Culturally Differentiated Career Skill.
Teoksessa Davidson, Marilyn J. & Burke, Ronald J. (toim.)
Women in Management. Current Research Issues Volume II.
Sage Publications, London, 84-103.

Wajcman, Judy (1996) Desperately Seeking Differences: Is Management Style Gendered?
British Journal of Industrial Relations, 34 (3): 333-349.

- Vanhala, Sinikka & LaPointe, Kirsi (2011) Work commitment of women and men managers. Teoksessa Husu, Liisa, Hearn, Jeff, Lämsä, Anna-Maija & Vanhala, Sinikka (toim.) *Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus*. Research reports. Hanken school of economics. Helsinki, 4-13.
- Vinkenburg, Claartje J., Jansen, Paul G. W. & Koopman, Paul L. (2000) *Feminine Leadership – A review of Gender Differences in Managerial Behaviour and Effectiveness*. Teoksessa Davidson, Marilyn J. & Burke, Ronald J. (toim.) *Women in Management. Current Research Issues Volume II*. Sage Publications, London, 120-137.
- Vinnicombe, Susan (2000) *The Position of Women in Management Europe*. Teoksessa Davidson, Marilyn J. & Burke, Ronald J. (toim.) *Women in Management. Current Research Issues Volume II*. Sage Publications, London, 9-25.
- Wood, Glenice J. & Newton, Janice (2006) "Facing the wall" - "Equal" opportunity for women in management? *Equal Opportunities International*, 25 (1): 8-24.