

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteiden osasto

Johtaminen ja Organisaatiot

90661K Kandidaatin tutkielma

Naisjohtajuuden esteet ja niihin suhtautuminen Australiassa ja Turkissa

Lappeenrannassa, 14.12.2005

Aino Kokkonen, 0219942

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	3
1.1 Naisjohtajuuden tilannekatsaus.....	4
1.2 Kirjallisuuskatsaus	5
2. ESTEET NAISJOHTAJUDELLE	9
2.1 Sukupuolistereotyytiat ja asenteelliset esteet	9
2.2 Sisäiset esteet	10
2.3 Kulttuurilliset esteet ja samanlaisen yhteiskunnan varjeleminen	11
2.4 Rakenteelliset esteet ja syrjivä organisaatiokulttuuri.....	12
2.5 Lasikatto, inertia ja verkostoiden puute	12
2.6 Perheellinen johtaja.....	13
3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA RAJOITTEET	15
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	15
3.2 Rajoitteet	16
4. NAISJOHTAJUUS AUSTRALIASSA	17
4.1 Australian tilannekatsaus	17
4.1.1 Australialaiset naiset johdossa ja johtokunnissa	18
4.1.2 Australialaiset naiset politiikassa	19
4.1.3 Naisyrittäjäyys	19
4.2 Australia turhautunein ja tyytyväisin silmin	20
4.3 Australian esteet.....	20
4.3.1 Vahvat sukupuoliroolit jarruttavat?	21
4.3.2 Syrjivä organisaatiokulttuuri ja muut näkymättömät esteet työpaikoilla.....	22
4.3.3 Itse luodut (sisäiset) esteet: itseluottamuksen puutteesta sokeuteen	23
4.3.4 Muiden naisten tuen ja luottamuksen puute.....	23
4.3.5 Perheellinen australialainen nainen on harvemmin uranainen.....	24
4.3.6 Koulutuksen aliarviointi, tukevan lainsäädännön ja roolimallien puute.....	25
4.3.7 Kokemattomuus johtamisesta, verkostoimattomuus ja palkkaero.....	27
5. NAISJOHTAJUUS TURKISSA	27
5.1 Turkkilaisten naisten olosuhteet tarkastelussa	27
5.2 Mahdollisuuksien Turkki haastateltujen naisten silmin.....	28
5.3 Turkkilaiset esteet naisjohtajuudelle	31
5.3.1 Syntymäpaikka, varallisuus ja kulttuuriin iskostuneet stereotyytiat.....	31
5.3.2 Puuttuminen työelämästä ja ammatillinen erottelu sukupuolen mukaan.....	31
5.3.3 Lapset ja perhe kiinnostavat enemmän kuin politiikka.....	32
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	33
6.1 Diskurssianalyysin huomattava kontribuutio.....	39
6.2 Jatkotutkimus	41

LÄHTEET

LIITTEET

1. JOHDANTO

Tänä päivänä naisjohtaja ei ole enää Suomessa samanlainen ihmetyksen aihe, kuin esim. parikymmentä vuotta sitten. Naisten töissä käyminen Suomessa ja muissa pohjoismaissa on maailman johtavaa tasoa. Kiintiöiden käyttöä koskeva tasa-arvo- laki tuli voimaan Suomessa 1985 Tanskan ja Norjan mallien mukaisesti. Nykyään suurin osa suomalaisista naisista onkin töissä (80 %). Heillä ja miehillä on keskimäärin sama koulutustaso, työelämään osallistutaan samanlaisin perustein ja kansalaisten sosiaalisesti oikeudeksi katsotaan mahdollisuus täysipäiväiseen lastenhoitoon. Toisin sanoen Suomessa tuetaan yksilön oikeutta olla perheellinen myös työelämän aktiivisissa ja päättävissä rooleissa. (Aaltio-Marjosola 2001)

Naisten eteneminen ylimmiksi johtajiksi näyttää edelleen rajoitetulta monessa muussa maassa. Vaikka naisia on maapallon väestöstä yli puolet, missään maassa heitä ei ole puolia edustettuina yritysten johtopaikoilla (Adler 1993). Yleisesti ottaen naiset työskentelevät alemmilla tasoilla työelämässä kuin miehet ja samalla he usein kamppailevat perheen kanssa. Naiset edelleen ansaitsevat vähemmän ja työt ovat edelleen eriytetty ammatillisesti naisten ja miesten töihin. Useissa yrityksissä naisia syrjitään enemmän ja vähemmän näkyvästi. (Forster 2005) Lisäksi tasa-arvoisen palkka- lainsäädännön toteuttaminen on epäonnistunut joka maassa (Davidson & Burke 2004).

Kirjallisuudessa on siis selvitetty maailmanlaajuisesti naisten työllisyys- ja johtajatilannetta ja naisjohtajuuden esteitä (ks. esim. Davidson & Burke 2004; Forster 2005). Eniten tällaista tietoa, etenkin suhtautumisen ja asenteiden osalta naisjohtajuutta kohtaan, on todennäköisesti saatavilla Yhdysvalloista (ks. esim. Adler 1993). Suomessa naisjohtajuus on usein median käsiteltävänä ja esim. yliopistot tarjoavat kurseja aiheesta. Mikä hätkähdytti minua opiskellessani Australiassa ja myöhemmin työskennellessäni Turkissa, oli se, etten kuullut tai lukenut naisjohtajuudesta pihaustakaan. Siten tämän tutkimuksen tavoitteeksi tuli kartoittaa mahdollisia poikkikulttuurillisia esteitä ko. maita apuna käyttäen. Varsinaiseksi tutkimusongelmaksi muotoutui: ”Millaisia esteitä tämän päivän naisjohtajat kohtaavat Australiassa ja Turkissa?”. Australiaa yleensä leimaa vahva maskuliinisuus (Still 2005), ja Turkki taas mainitaan naisjohtajuuskirjallisuudessa yleensä maana, jossa naisjohtajien asema on yksi huonoimmista maailmassa (Forster 2005). Huomautettakoon, että kun tässä työssä viitataan poikkikulttuurilliseen esteeseen, tarkoitetaan siis estettä, joka ilmenee

sekä Turkissa että Australiassa. Toiseksi työn tavoitteeksi ja alakysymykseksi muodostui selvittää ”Miten australialaiset ja turkkilaiset naisjohtajat suhtautuvat naisjohtajuuden esteisiin?”.

1.1 Naisjohtajuuden tilannekatsaus

Yleisesti naisten määrä työpaikoilla on noussut ympäri maailman, mutta näissäkin luvuissa on eroja. Esimerkiksi Turkissa naiset kattavat 30 % työvoimasta kun taas Alankomaissa tuo luku on 53 %. Myös työmuodoissa on eroja, esimerkiksi Turkissa suurin osa työllistetyistä naisista työskentelee maalaisalueella, palkattomana perhetyönä. (Davidson & Burke 2004) Naisten kouluttautuminen on yksi niistä asioista, joka on tutkitusti muuttunut parempaan suuntaan. Davidsonin & Burken (2004) tuottamassa julkaisussa tutkituista 21 maasta, jotka kattoivat kaikki maanosat, yli 50 % korkeamman yliopistotutkinnon opiskelijoista oli naisia Kiinaa, Meksikoa ja Turkia lukuun ottamatta (ks. liite 1). Myös näistä naisista joissakin maissa he suorittavat johtamisen tutkinnon useammin kuin miehet. (Davidson & Burke 2004)

Vain murto-osa naisista etenee ylimpään johtoon saakka vaikkakin heitä olisi nyt sinne tarjolla entistä enemmän. Miehet hallitsevat yhä johtajan paikkoja kaikkialla maailmassa teollisuudessa, kaupan alalla, politiikassa, ammattijärjestöissä ja julkisen sektorin organisaatioissa (Forster 2005). Tässä työssä naisjohtajalla tarkoitetaankin *ylimmässä* johtajan asemassa (vrt. keskitaso) olevaa naista. Vaikkakin jotkut naiset ovat edenneet ylempiin tehtäviin, he edelleen ansaitsevat vähemmän kuin miehet ja työt ovat edelleen eriytetty ammatillisesti naisten ja miesten töihin (McDonald 2004). Englannissa ja Australiassa esimerkiksi ero miesten ja naisten töiden välillä on suuri. Australiassa vain 5.7 % maan 65 000 insinööristä on naisia. (Forster 2005) Kaikissa maissa naisia on vähemmän kuin 10 % ylimmässä johdossa (Adler 1993). Australiassa top 200 yrityksen johdossa oli neljä naista vuonna 2004 (Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency and Catalyst 2004a). Turkissa naiset ovat hyvin edustettuina esim. luonnontieteellisissä tehtävissä, mutta ylimmässä johdossa heitä on vain 4 % (Aycan 2004).

Davidsonin & Burken (2004) tutkimuksissa naiset kohtaavat kaikissa tutkituissa maissa vieläkin syrjintää ja sukupuolista stereotyyppiointia. Yleisimpiä tekijöitä, jotka estävät naisten etenemisen johtajina ovat syrjintä ja ennakkoluulot, organisaation kulttuuri ja toimintatavat sekä epäpätevä lainsäädäntö. Tässä työssä naisjohtajuuden esteellä tarkoitetaan näkymätöntä tai näkyvää estettä, joka estää naista tavalla tai toisella kohoamasta tai säilyttämästä *yrityksen johtopaikkaa*. Samaisten Davidsonin & Burken (2004) teettämässä tutkimuksissa naisjohtajien määrä vaihtelee Malesian 2

prosentista USA:n 45:een (ks. liite 2). Johtajalla tässä tarkoitetaan kuitenkin alemaan tason johtajaa palvelualalla enemmän kuin IT ja kuljetusaloilla. Australiassa ja Turkissa vastaavat luvut ovat 23 ja 8 prosenttia. (Davidson & Burke 2004)

Jotkut naiset, kun eivät pääse etenemään urallaan ylöspäin, päätyvät perustamaan oman yrityksen. Kuten taulukosta 2 (ks. liite 2) näkyy, yrittäjistä 6-50 % on naisia. Australiassa yrittäjiksi ryhtyy 35, kun Turkissa vain 11 % maan naisista. Davidsonin & Burken (2004) tutkimusten mukaan tämä trendi olisi kasvamaan päin tulevaisuudessa ympäri maailman. Suurin osa naisten yrityksistä on yhä pieniä ja toiminta palveluihin liittyvää. Verrattuna miesvetoisiin yrityksiin naiset tienaavat edelleen vähemmän ja ovat suuremmissa riskissä törmätä esim. ongelmiin rahoituksen saantiin liittyen. (Davidson & Burke 2004) Toisissa tutkimuksissa taas todetaan, kuinka naisten aloittamat pienyritykset menestyvät paremmin kuin miesten aloittamat (Sarney 1997).

OECD maissa noin 40 % naisista työskentelee vieläkin osa-aikaisesti ilman varmaa tietoa työn jatkumisesta, ilman palkkaa ollessaan sairaita, ilman eläkettä ja palkatta loma-aikana. Monet näistä naisista työskentelevät hoitamisen sektoreilla, kuten sairaan- ja lastenhoitotehtävissä, tai sihteereinä ja henkilökohtaisina avustajina. YK puolestaan teetätti vuonna 2001 tutkimuksen miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 100 maassa. 5 kärjessä koreilivat Ruotsi, Suomi, Norja, Tanska ja Yhdysvallat, Englannin seurattessa 13. ja Australian 18. sijalla. Viimeisenä tulivat Afrikan, Lähi-idän ja Aasian maat. (Forster 2005) Tässä työssä Turkki lasketaan osaksi Lähi-itää.

Australiassa, Kanadassa ja Norjassa tehdyissä raporteissa ennustettiin, että tilanne ei tule muuttuman naisjohtajille suotuisammaksi, mikäli nykyiset olosuhteet säilyvät samanlaisena (Davidson & Burke 2004). Australialaisten naisten olisi paras odotella vuoteen 2175 asti, jolloin Stevensin (2000) tutkimuksen mukaan naiset saavuttaisivat täydellisen tasa-arvoisuuden miehiin nähden.

1.2 Kirjallisuuskatsaus

Calasin ja Smircichin (1996; lainattu Lämsä & Sintonen 2001) mukaan alkuaikojen naisjohtajuuskirjallisuus 1970- luvun tietämällä painotti psykologisia syitä selittämään naisten syrjintää työpaikoilla. Yksi merkittävimmistä kirjoittajista tuohon aikaan oli ehdottomasti Schein (1973), joka esitteli vahvat sukupuoliset stereotyyppit esteeksi naisten olemattomille pyrkimyksille

johtoasemiin. Scheinin jälkeen yhteiskuntatieteellis pohjainen ja laajempi näkökulma otti vallan. Ennen 1980- luvulle siirtymistä Kanter (1977) esitti teoriansa ”samanlaisen yhteiskunnan vaalimisesta” (”homosocial reproduction”). Miesten esitettiin palkkaavan vain miehiä ja tällä selitettiin naisten poissaolo yritysten johtoasemista. (Lämsä & Sintonen 2001)

Ensimmäiset tutkimukset 80- luvun tienoilla naisjohtajuudesta keskittyivät edelleen kysymään miksi naisia on johdossa niin vähän (esim. Brenner, Tomkiewicz & Schein 1989; Ghiloni 1984) Seuraavaksi, kun naisia oli jo enemmän kouluttautunut ja työelämässä mukana, 90-luvulla kysymys olikin: miksi naisia on niin vähän yrityksen *korkeimmilla* johtopaikoilla? (Cassell & Walsh 1993; Shilton, McGregor & Tremaine 1996) Seuraavia selityksiä on löytynyt erilaisista tutkimuksista:

- Negatiiviset oletukset naisiin ja heidän kykyihin ja sitoutumiseen liittyen
- Naisten ei katsota sopivan yrityskulttuuriin
- Naisten kuulumattomuus epämuodollisiin verkostoihin estää heitä etenemästä
- Kannustavat järjestelmät miehille ja naisille ovat erilaiset
- Mikäli miehet ovat valitsemassa, he valitsevat uuden johtajan sukupuolen ei koulutuksen perusteella
- Naiset voivat päätyä valitsemaan perheen
- Lasikaton turhauttamana naiset saattavat mieluummin aloittaa oman yrityksen

(Davidson & Burke 2004)

Viimeksi mainittua lasikattoa on tutkinut mm. Dreher (2003). Lasikatolla tässä työssä tarkoitetaan näkymätöntä estettä, joka estää naisia kohoamasta yritysten *ylimpään* johtoon.

1990- luvulla tutkimukset tuottivat teorioita *sisäisistä esteistä* naisjohtajuudelle. Tällaisia olisivat esteet kuten itseluottamuksen ja kilpailukyvyn puute ja epäonnistumisen pelko (Forster 2005).

Muita löydettyjä esteitä naisille nousemaan huipulle ovat mm.:

- Työmarkkinat ovat pienet molemmille sukupuolille jaettaviksi
- Naisille ei tarjota niin paljon mahdollisuuksia ja valtaa kuin miehille
- Valkoiset miehet hallitsevat johtoasemia
- Naisille ei löydy roolimalleja eikä mentoreita organisaatioista
- Laajalle levinnyt syrjintä

(Goodman, Fields & Blum 2003)

McDonaldin (2004) teettämässä tutkimuksissa havaittiin naisten ylenevän johtajiksi terveys- ja sosiaalipalvelualoilla sekä henkilöstö- ja koulutus tehtävissä. Vähän naisia sijoittui kuitenkin esimerkiksi finanssijohtajiksi. Edelleen havaittiin, että sektoreilla joissa naisia on numeraalisesti enemmän kuten koulutus- ja vähittäismyynti- aloilla, heitä harvoin näkee kuitenkaan johtoasemissa. McDonald (2004) on myös tiivistänyt eri tutkimuksista eroja mies- ja naisjohtajien välillä. Näitä löydöksiä olivat muun muassa.:

- Julkisella sektorilla oli enemmän naisjohtajia kuin yksityisellä
- Palkkakuilu oli suurimmillaan johtajien palkoissa ja suurempi yksityisellä (33 %) kuin julkisilla (20 %) aloilla
- 27 % Miesjohtajista ja 10 % naisjohtajista työskenteli yli 50 h viikossa
- Naisjohtaja on harvemmin naimisissa ja on useimmin eronnut kuin miesjohtaja
- Naisjohtajalla harvemmin on lapsia kuin miesjohtajalla
- Naisjohtajat olivat nuorempia kuin miesjohtajat
- Mitä tuli etniseen alkuperään, 95 % naisjohtajista ja 94 % miesjohtajista oli valkoisia

(McDonald 2004)

Tutkittu on myös millaisissa yrityksissä naiset voivat edetä ylimpiin johtoasemiin asti (Goodman et al.2003), sekä esteiden vaikutusvaltaisuutta on vertailtu. Muun muassa yritysten epätasa-arvoisten käytäntöjen on katsottu olevan enemmän vastuussa naisten huonosta etenemisestä ylimpään johtoon, kuin esim. naisten tarve huolehtia perheestään (Kirchmeyer 2002). Myös diskurssianalyysia on käytetty selvittämään miten naisjohtajat rakentavat johtajuuttaan puheen kautta (ks. esim. Lepistö 2002).

Kansainvälisellä kentällä Adler ja Izraeli (1988; lainattu Schein & Mueller 1992) esittivät aikoinaan, että syyt naisjohtajien harvalukuisuuteen maailman ympäri ovat melko samat kaikkialla. He luettelivat syiksi muun muassa seuraavia tekijöitä:

- Koulutus
- Lailliset rajoitteet
- Esteet yritysten sisällä
- Naisten mielenkiinnon puute pyrkiä eteenpäin perinteisesti miehisellä uralla

Myös Schein kumppaneineen (1992, 1996) laajensi Yhdysvalta- pohjaista, vahvojen sukupuoliroolistereotypioiden teoriaansa kattamaan useampia maita. Vertailltuaan tutkimustensa

tuloksia USA:sta, Isosta Britannian, Saksasta, Japanista sekä Kiinasta, Schein kumppaneineen (1996) päätteli, että ”johtaja = mies”- ajattelutapa on globaali ilmiö, etenkin miesten keskuudessa. Scheinin mukaan on nimetty myös indeksi (*92- item Schein Descriptive Index*), jonka avulla hänen seuraajansa ovat voineet kartoittaa muitakin maita. Esimerkiksi Uuden Seelannin kohdalla (Sauers, Kennedy & O’Sullivan 2002) tulokset noudattelivat Scheinin (1996) tuloksia: sekä mies-, että naispuoliset kauppatieteiden opiskelijat näkivät miesten omaavan useammin menestyvän johtajan piirteitä. Samoin kävi kanadalaisessa tutkimuksessa (Orser 1994).

Adler (1993) ja Tomkiewicz kumppaneineen (Tomkiewicz & Bass 2003; Tomkiewicz, Frankel, Adelyomi & Sayan 2004) ovat tutkineet eri kansalaisuuksien asenteita naisjohtajia kohtaan poikkikulttuurillisissa tutkimuksissa. Hard (2004) on puolestaan kartoittanut ulkomailla työskentelevien naisjohtajien kokemuksia, ja Forster (2005) päivittänyt tämän päivän tilannetta naisjohtajille maailman ympäri ja millaisia esteitä he kohtaavat. Myös Davidson ja Burke (2004) ovat tutkineet runsaasti naisten asemaa työelämässä ja johtajana maailman ympäri.

Edellä mainitusta kirjallisuudesta tässä työssä oleellisimpia ovat Davidsonin ja Burken (2004) sekä Forsterin (2005) teokset, jotka vertailevat eri maita keskenään. Empiirisessä osiossa toinen haastatelluista australialaisista naisjohtajista on itse tuottanut huomattavan määrän naisjohtajien tutkimusta omasta maastaan. Täten Still (ks. esim. 2005, 2002) ja hänen yhdessä muiden tutkijoiden kanssa tekemät tutkimukset (esim. Still & Timms 1999-2003) ovat oleellisia lähteitä empiirisessä osiossa. Mitä tulee aiempaan tutkimukseen, ja siinä esitettyihin esteisiin, joitakin esteitä rajataan tarkastelun ulkopuolelle. Tällaisia ovat esimerkiksi koulutuksen puute, naisten mentoroinnin puute (Lämsä & Sintonen 2001) ja se, ettei naisia yleensä lähetetä ulkomaisiin tehtäviin (Adler & Izraeli 1988; lainattu Linehan & Hugh 2001). Koulutuksen puutetta ei tässä työssä katsota esteeksi, sikäli kun on osoitettu (ks. esim. Davidson & Burke 2004), että tänä päivänä naiset kouluttautuvat miesten rinnalla yhtä paljon. Kaksi jälkimmäistä jätetään tarkastelun ulkopuolelle, koska näitä asioita ei ole tutkittu vielä paljon, ainakaan poikkikulttuurillisesti. Muun muassa Brewsterin (1991) mukaan (Brewster 1991; lainattu Linehan & Hugh 2001) kansainväliset naisjohtajat eivät ole tutkittu joukko. Toisaalta kansainvälisten naisjohtajien (jotka työskentelevät ulkomailla ja monikansallisissa yrityksissä) esteitä kartoittava tutkimus (Esim. Linehan & Hugh 2001) ei sopisi tämän tutkimuksen empiirisen osion aineistoon, jossa haastatellut ovat naisjohtajia omassa kotimaassaan.

Tässä työssä pyritään ensin kirjallisuuden avulla kartoittamaan siinä esitetyt esteet naisjohtajille. Sitten Australian ja Turkin maakohtaisia esteitä tarkastellaan erikseen kirjallisuuden ja

haastatteluiden avulla. Seuraavaksi pyritään analysoimaan haastateltujen suhtautumistapoja naisjohtajuuden esteisiin diskurssianalyysin avulla. Diskurssianalyysiä tässä työssä noudatetaan Jokisen, Juhilan ja Suonisen (1999) määrittelyä. Sillä tarkoitetaan toimijan (tässä työssä haastateltavana olevan) analysointia: kuinka hän rakentaa puheessa/tekstissä sosiaalista todellisuutta (tässä työssä kuvaa naisjohtajuudesta ja sen esteistä). Tulosten esittelyn jälkeen pyritään analysoimaan Australian ja Turkin tilanteita ja esteitä toisiinsa, aikaisempaan kirjallisuuteen nähden ja mietitään mahdollisia jatkokysymyksiä.

2. ESTEET NAISJOHTAJUDELLE

2.1 Sukupuolistereotyyppit ja asenteelliset esteet

Alle 30-vuotiaat, tämän päivän teollistuneiden maiden naiset varmasti kummeksuisivat tyypillistä 1950 ja 1960-luvun kotivaimoa. Kuitenkin monet niistä asenteista, jotka pitivät sisällään miesten aseman leivän tuojina kotiin ja edelleen naisten olevan vastuussa kodista ja lastenhoidosta, ovat vieläkin voimassa. Muun muassa näistä ”luonnollisista” eroista on tehty vitsejä, joita sitten viljellään puhekielessä yhä tänäkin päivänä (ks. liite 3). Vaikkakin puhutaan vain vitseistä, ne ovat todisteita sukupuolistereotyyppioista. Yleistyksellä eli stereotyyppillä tarkoitetaan: *”..joidenkin yksittäisten asioiden tai ilmiöiden käsittämistä ryhmäksi eli joukoksi, jonka jäsenillä on samankaltaisia piirteitä”* (Stereotyyppia 2005). Paras esimerkki näistä vitseistä on varmasti sarjakuva ”miesten ja naisten aivoista”, jota on lähetetty ketjukirjeenä internetissä 1990-luvun puolivälistä lähtien (ks. liite 4.). (Forster 2005)

50- ja 60- luvulla kodista huolehtivien kotivaimojen täytyi kuitenkin odotella 70-luvulle asti, ennen kuin Schein (1973) esitteli vahvat *sukupuoliset stereotyyppit* esteeksi naisten olemattomille pyrkimyksille johtoasemiin. Kun kirjallisuuden, tv:n ja muun fiktion naishahmot omaksuivat ”maskuliinisia” ominaisuuksia menestyäkseen yritysmaailmassa olemalla ”kovia” ja ”aggressiivisia”, kuvattiin heidät ”epäluonnollisina” ja ”villeinä”. Tällaiset *esikuvat*, vaikka ovatkin fiktioita, voivat estää naisia edes haluamasta johtajiksi. Ne joka tapauksessa rakentavat ja muokkaavat yleisiä käsityksiä. Naiset kokevat, että heidän tulisi olla ”kovia” ja uhrata perheensä ja feminiiniset piirteensä tullakseen ”hyviksi” johtajiksi. (Forster 2005)

Sittemmin Schein kumppaneineen (1992, 1996) ja seuraajineen (ks. esim. Sauer et al. 2002) ovat osoittaneet sukupuolisidonnaiset stereotyyppit suurimmaksi *psykologiseksi esteeksi*, joka rajoittaa

naisjohtajien määrää maailman ympäri. Ts. sekä naiset että miehet näkevät miesten omaavan useammin menestyvältä johtajalta vaadittavia piirteitä. Forsterin (2005) mukaan perinteiset käsitykset naisten piirteistä voisivat sisältää esim. seuraavia sanoja: intuitiivinen, huolehtiva, nöyrä, irrationaalinen, tunteellinen, yhteistyöhaluinen, tukija ja seuraaja. Miehistä taas voitaisiin kirjoittaa esimerkiksi näillä termeillä: looginen, taktikoiva, kilpailullinen, rationaalinen, hyväksikäyttävä, johtaja ja päätöksentekijä. Miehet on siis nähty synnynnäisinä johtajina jo kautta aikain, naiset taas hoivaajina. Mikä merkittävintä, nämä stereotyyppit luovat mielikuvan, jonka seurauksena organisaatioissa *syrjitään* Forsterin (2005) tyypittelyn mukaan naisia kolmella tasolla: *asenteellisella-, kulttuurisella- ja rakenteellisella tasolla.* (Forster 2005)

Jo 1970- luvulla tiedostettiin, että asenteelliset esteet naisten kyvyttömyydestä voivat estää naistyöntekijää havittelemasta johtajan paikkaa (O'Leary 1974). *Asenteelliseen syrjintään* liitetään naisia syrjivät uskomukset tai negatiiviset stereotyyppit naisista, vain siksi että he sattuvat olemaan naisia. Nämä asenteet tulevat ilmi sellaisissa lauseissa kuin: ”Naiset käyttävät seksuaalisuuttaan hyväkseen saadakseen mitä tahtovat”, ”Naiset ovat liian tunteellisia”, ”Naiset eivät ole hyviä joukkuepelaajia”, ”Naiset hajoavat palasiksi kun meno muuttuu kovaksi”, ”Naiset rakastavat juoruilua ja juttelua”, ”Naiset ovat liian pehmeitä tekemään kovia päätöksiä”, ”Naiset päästävät perheen työnsä edelle”, ”Naiset ottavat asiat liian persoonallisesti”, ”Naiset eivät ymmärrä hyvää vitsiä”, ”Naiset valittavat liikaa syrjinnästä”, ”Naiset tulevat tunteellisiksi - varsinkin kun on ”se” aika kuusta” jne. (Manning & Haddock 1995; lainattu Forster 2005)

Seurauksena perinteisistä stereotyyppioista on se, että ajan saatossa miestyöntekijöiden ja organisaatioiden negatiiviset asenteet ja uskomukset naisista muuttuvat syvälle juurtuneiksi mielikuviksi. Lopulta ne otetaan itsestään selvyytenä ja niitä ajatellaan jopa alitajuisesti. Siten näistä stereotyyppioista tulee osa miesten maskuliinista identiteettiä, ja se on pää syy miksi näitä asenteita on niin vaikea muuttaa kun ne on kerran luotu. (Forster 2005)

2.2 Sisäiset esteet

Jo 1970- luvulla *sisäisiksi esteiksi* esitettiin *epäonnistumisen pelkoa, huonoa itseluottamusta* ja naisten kohtaamaa *roolikonfliktia* (O'Leary 1974). Mutta varsinaisesti vasta 1990- luvulla tutkimukset alkoivat tuottaa enemmän teorioita sisäisistä esteistä naisjohtajuudelle. Tällöin listaan lisättiin edellisten jatkoksi mm. *kilpailukyvyn puute* (Cubillo & Brown 2003). Aiemmin mainitut

asenteelliset esteet tarkoittavat siis samaa kuin ”sisäiset esteet”, mutta vain eri sukupuolen näkökulmasta. Asenteellisilla esteillä tarkoitetaan miesten negatiivisia asenteita naisia kohtaan, sisäisillä esteillä naisten omaksuneita asenteita heidän kykenemättömyydestään (lasikatto naisten pään sisällä).

Cubillo & Brown (2003) kertovat, että 1990-luvulla puhututtanut naisten *itseluottamuksen puute* liittyi ennemminkin siihen, että heistä tuntui etteivät he tunne toimialuettaan, kuin heidän kykyjensä puuttumiseen. Myös epäonnistumisen pelko liittyi siihen, että naisista tuntui etteivät he tunteneet ”pelin sääntöjä”. Naiset tunsivat olevansa kuin ”ulkopuolisina sisäpuolella”, jolla he tarkoittivat olevansa instituution sisällä, mutta ulkopuolella ”poikien kerhoista”. Näiden tulosten mukaan sisäiset esteet, naisten itseluottamuksen puute ja epäonnistumisen pelko, linkittyvät ja seuraavat ulkoisista esteistä, ”poikien kerhoista” ja miesten asenteellisista esteistä (lähtökohdista). Esteet eivät siis ole eristyksissä vaan vaikuttavat toinen toisiinsa. Ulkopuoliset esteet luovat sisäisiä esteitä ja toisinpäin.

2.3 Kulttuurilliset esteet ja samanlaisen yhteiskunnan varjeleminen

Yhä edelleen asenteet muuttuvat juurtuessaan *kulttuurillisiksi uskomuksiksi* naisia kohtaan. Tämä taas vaikuttaa yrityksen kulttuuriin ja eri maiden kulttuurien uskomuksiin naisten ”oikeasta” roolista yhteiskunnassa ja edelleen siihen vapauteen ja mahdollisuuksiin, joita naisille annetaan urallaan etenemiseen. (Forster 2005) Jokaisen maan oma kulttuuri muokkaa asenteita siitä, mitä naiset ”ovat” ja mitkä heidän kykynsä ovat. Sukupolvi siirtää seuraavalle uskomukset, asenteet ja arvot rooleihin liittyen. (Orser 1994) Nämä esteet ovat samoja, joiden kanssa uraauurtavat naiset länsimaissa ovat joutuneet kamppailemaan jo vuosia (Forster 2005). Suurimmassa osassa kulttuureita perinteinen naisen rooli ei käy yksin johtajan kanssa. Esimerkiksi Japanissa naisia yleensä kannustetaan perheissä hankkimaan sen tasoinen koulutus joka auttaisi heitä avioitumaan johtajien kanssa ennemmin kuin ryhtymään itse johtajiksi. (Adler 1993)

Yksi usein esitetty este naisten nousulle johtajan pallille kirjallisuudessa on Kanterin (1977; lainattu Forster 2005) teoria *samanlaisen yhteiskunnan kopioimisesta* (”homosocial reproduction”); johtoasemissa olevien taipumuksesta ylentää yksilöitä jotka muistuttavat heitä itseään. Lämsä & Sintonen (2001) yleistävät, että naiset yleensä päätyvät työpaikoilla vastaamaan pienemmästä alueesta kuin miehet. Lisäksi naiset *valitsevat* kasvatuksen ja hoitoalan heidän kasvuympäristön ja

kasvatuksen ansiosta. Toisen teoriakunnan mukaan naisten identiteetti on rakentunut ”ennalta annettuna” ja naisten täytyy muuttua, tulla enemmän maskuliiniseksi ja ”erityisiksi” jos he haluavat päteä perinteisillä miesten paikoilla. Kuitenkin Lämsän & Sintosen (2001) mukaan näissä teorioissa korostetaan liikaa ympäristön ja yhteiskunnan vaikutusta yksilön omien voimien sijaan. (Lämsä & Sintonen 2001)

2.4 Rakenteelliset esteet ja syrjivä organisaatiokulttuuri

Kulttuurilliset uskomukset voivat johtaa *rakenteellisten esteiden* muodostumiseen. Tällaisia ovat esteet kuten epäsosiaaliset työtunnit, liukuvan työajan puuttuminen, ei anneta lupaa huolehtia kotiasioista, ainakaan yhtään työasioiden kustannuksella, sekä töiden jakaminen sukupuolen mukaan. (Forster 2005) Ammatillinen erottelu sukupuolen perusteella on Davidsonin & Burken (2004) mukaan säilynyt kaikissa maissa siinä määrin että naiset tekevät edelleen paljolti samoja töitä kuin ennenkin.

Syrjivä organisaatiokulttuuri on varmasti yksi vaikuttavimmista esteistä naisjohtajuudelle. Se voi estää naista pääsemästä edes yrityksen työntekijäksi. Sitten se voi tehdä normaalin työnteon vaikeaksi ja ylenemisen mahdottomaksi. Sinclairin (1994,1998; lainattu Still 2005) ja Merrill-Sands & Kolbin (2001; lainattu Still 2005) mukaan suurimmassa osassa yrityksistä johtamista leimaa edelleen vahvasti maskuliinisuus. Se on alitajuisesti ja syvästi juurtunut organisaation kulttuurillisiin normeihin ja arvoihin. Vaikka naisilla olisi siis tarvittavat taidot, heitä ei kulttuurillisesti nähdä johtajina miehiin verrattuna. Yhdysvalloissa yli 80 % naispääjohtajista mainitsee stereotyyppittämisen naisten pääasialliseksi esteeksi nousemasta johtaja-asemaan. Saksassa 95 % johtajien työpaikkailmoituksista taas käyttää maskuliinimuotoa teksteissään. Naiset eivät ymmärrä edes hakea näille paikoille. (Adler 1993)

2.5 Lasikatto, inertia ja verkostoiden puute

Viimeisen 30 vuoden aikana naisten määrä alemmilla ja keskitason johtopaikoilla on kasvanut. Naisten määrä ei ole kuitenkaan lisääntynyt ylimmillä johtajan paikoilla. Tämä on osoitus siitä, että naiset kykenevät ylenemään vain tiettyyn pisteeseen saakka yrityksen hierarkiassa, ennen kuin kohtaavat ”lasikaton”, joka estää heitä saavuttamasta ylimpiä johtajan paikkoja. (Dreher 2003)

Lasikaton on sanottu vähentävän naisten haluja edes yrittää tiettyä tasoa ylemmäs organisaatioissa (Still 2005). Tällöin voitaisiin siis puhua ”lasikatosta naisten pään sisällä” ja se voitaisiin yhdistää sellaiseen organisaatiokulttuuriin, johon naisten on vaikea sopeutua. Tällöin he myös kokevat, ettei heillä ole mahdollisuuksia ylennyksiin ko. organisaatioissa. Usein ongelma koetaankin suurissa organisaatioissa, ja yhdeksi ratkaisuksi naiset kokevat esim. yrittäjäksi ryhtymisen (Still 2005).

Inertiaa tässä viitataan yritysten kaavoihin kangistuneeseen päätöksentekoon. He, jotka ovat valitsemassa uusia ylemmän tason johtajia, omaavat negatiivisia ennakoasenteita naisia kohtaan, ja siten estävät naisten valinnan. Lisäksi päätöksenteko ylemmällä tasolla seuraa herkemmin entisiä valintoja silloin, kun ollaan päättämässä ylemmän tason tulevista johtajista. (Goodman et al. 2003)

Naisilta on lisäksi todettu puuttuvan tärkeät suhdeverkot, joiden avulla he pääsisivät ylimpään johtoon (Pini, Brown & Ryan 2004). Naiset eivät yleensä pääse osaksi miesten epävirallisia verkostoja, kuten erilaisia golf- ja saunakerhoja. Naiset eivät yleensä, koska näissä kerhoissa tehdään joskus tärkeimmät ylennyspäätökset. (Pini et al. 2004)

2.6 Perheellinen johtaja

Vielä kaikissa maissa ei tarjota lastenhoitoa naisten avuksi (Davidson & Burke 2004). Vaikka monien naisten ei enää tarvitsekaan sanoa itseään irti töistä säilyttääkseen avioliittonsa tai äitiytensä, naisten on silti yhä vaikea säilyttää kaikki kolme - ura, avioliitto ja perhe. Monien naisten tulee miettiä, mikäli heidän työskentelynsä vahingoittaa lasten kasvatusta, ja toisinpäin. (McDonald 2004)

Useassa maassa palkka- ja sukupuolinen tasa-arvo- on nostettu maan hallituksen esityslistalle. Samoin perheystävälliset menettelytavat kuten äitiys- ja isyyslomat jne. Monissa maissa kuten Japanissa ja Hollannissa on lakeja, jotka suojelevat kotiin jääviä vanhempia. Miehet voivat myös jäädä kotiin. (Wu Nanlan 2003) Vanhempien mahdollisuus lomaan on vielä suurimmaksi osaksi ollut kuitenkin naisten käyttämä mahdollisuus. Näyttääkin siltä, että tasa-arvoisuutta korostavat politiikat eivät yksin auta. Tarvitaan syvälle pinttyneiden asenteiden muuttamista ja sanktioita. (Davidson & Burke 2004)

Taulukko 1 tiivistää edelliset, kirjallisuudessa esiin nostetut esteet ja niistä seuraavat vaikutukset naisten pyrkimyksille ylimpään johtoon. Mainitut esteet voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaan: esteisiin yrityksiin ulkopuolella, ”naisissa itsessään” ja yrityksen sisäpuoleisiin esteisiin. Huomattavaa on se, etteivät nämä esiinny todellisuudessa toisistaan erillisinä, vaan vaikuttavat toinen toisiinsa. Perheellistä johtajaa ei tähän taulukkoon esteenä sellaisenaan liitetä. Tässä työssä katsotaan, että naisten perheellisyys nousee esteeksi vain jos yritys ei jousta työtunneissa tai jaa naiselle ”miehen töitä” tai yrityksessä vallitsee vahvana muut ns. rakenteelliset esteet.

Taulukko 1 Yhteenvedo työn käsitteellisestä osasta ja akateemisesta keskustelusta naisjohtajien esteistä

Este/Esteet	Vaikutus/Vaikutukset
<p>ESTEET YRITYKSEN ULKOPUOLELLA</p> <p>NS. ”ULKOISET ESTEET”</p> <p><i>Stereotypiat</i></p> <p><i>Asenteet</i></p> <p><i>Kulttuurilliset uskomukset</i></p>	<p>Vallitsevat uskomukset naisten ”oikeista” rooleista</p>
<p>ESTEET ”NAISSA”</p> <p>NAISTEN ”ITSE AIHEUTTAMAT” ESTEET</p> <p><i>Verkostoimattomuus</i></p> <p>NS. ”SISÄISET ESTEET”</p> <p><i>Itseluottamuksen- ja kilpailukyvyn puute</i></p> <p><i>Epäonnistumisen pelko</i></p> <p><i>Tietoisuus lasikatosta</i></p>	<p>Naisilta puuttuu laajat suhdeverkot</p> <p>Naiset eivät usko kykyihinsä/ mahdollisuuksiinsa johtaa</p>
<p>ESTEET YRITYKSEN SISÄPUOLELLA</p> <p><i>Syrjivä organisaatiokulttuuri</i></p> <p>NS. ”RAKENTEELLISET ESTEET”</p> <p><i>Työt eriytetään ”miesten” ja ”naisten” töihin</i></p> <p><i>Epäsosiaaliset työtunnit</i></p> <p><i>Inertia ja samanlaisen yhteiskunnan vaaliminen (“homosocial reproduction”)</i></p> <p><i>Naiset eivät kuulu miesten epävirallisiin</i></p>	<p>Naiset eivät halustaan huolimatta pääse johtoon vaikka omaisivat tarvittavat tiedot ja taidot</p> <p>Naisille ei jää mahdollisuutta hoitaa kotia/perhettä</p> <p>Miehet palkkaavat miehiä</p> <p>Naisilla ei ole yhtä hyvää mahdollisuutta yletä urallaan kuin miehillä</p>

verkostoihin

Lasikatto

**Näkymättömästä (ja puhumattomasta)
syystä naiset eivät pääse kohoamaan
ylimpään johtoon**

3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA RAJOITTEET

3.1 Tutkimusmenetelmä

Aikaisemmin naisjohtajuutta on yleensä lähestytty laadullisin menetelmin. Naisjohtajuutta tai naisjohtamisen puutetta on yritetty selittää kirjallisuudella ja historiatiedoilla. Monet tutkimukset naisjohtajuudesta ovat suurimmaksi osaksi vain tilastojen kerrontaa ja prosenttien päivitystä. Kvantitatiiviset analysointimenetelmät ovat näkyneet lähinnä tulosten esittelyssä taulukoin ja luvuin (ks. esim. Davidson & Burke 2004). Uusin kvalitatiivinen ”villitys” on ollut diskurssianalyysin käyttäminen. Ko. analyysimenetelmää onkin käytetty viime aikoina erityisen runsaasti (Eskola & Suoranta 1998).

Tämän tutkimuksen kysymyksiin pyritään vastaamaan kirjallisuuden, haastatteluiden, ja viimeksi mainittujen analyysin avulla. Kaikkia haastateltavia naisia minulla oli itse kunnia haastatella. Australiasta löysin kontaktini helposti. Toinen naisjohtaja oli vuokranantajani ja toinen oli tunnettu professori myös siinä länsiaustralialaisessa yliopistossa, jossa opiskelin. Turkin kohdalla minulla oli onni löytää työpaikaltani ainakin kaksi mielenkiintoista naisjohtajaa jututettavaksi. He lisäksi tunsivat ja ohjasivat minut haastattelemaan paikallista naisryhtäjyyden yhdistyksen johtajaa. Viimeisen haastatteluni Turkissa sain yhden ystäväni vinkin avulla, joka työskenteli Turkcell: n naisjohtajan alaisena.

Haastattelut kerättiin teemahaastatteluina, joita myöhemmin tässä työssä tulkitaan diskurssianalyttisesti (Jokinen et al. 1999). Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelutyylä, jossa edetään tiettyjen keskeisten teemojen varassa, ilman yksityiskohtaisesti laadittuja kysymyksiä (Eskola & Suoranta 1998). Kysymyksiä muokkailtiinkin haastateltavasta sekä hänen työ- ja elämäkokemuksesta riippuen. Tämä onkin yksi haastattelujen suurimmista eduista - joustavuus. Aineiston keruuta voidaan säädellä tilannekohtaisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa datan analysoimiseen voidaan käyttää monenlaisia metodeja luokittelusta ja tyypittelystä keskusteluanalyysiin (Eskola & Suoranta 1998). Diskurssianalyysillä tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jonka avulla pyritään selvittämään miten erilaiset ihmiset tekevät asioita ymmärrettäväksi kielenkäytöllään. Esimerkiksi tarkasteltaessa eri ihmisten puhetta, voidaan havaita, että he puhuvat samasta asiasta hyvin eri tavoilla, puhujasta riippuen. Diskurssianalyysi ei ehkä pyrikään löytämään ilmiöille syitä, vaan tapoja, joilla ilmiötä on kuvattu (Jokinen et al. 1999). Tässä työssä diskurssianalyysillä yritetään löytää mahdollisia poikkikulttuurillisia tapoja puhua ja kirjoittaa naisjohtajuuden esteistä. Toisin sanoen etsitään naisten suhtautumista esteisiin, kirjallisuudessa ja haastatteluissa esiin nostatettujen esteiden rinnalle. Diskurssianalyysi ei saa siis tässä työssä pääpainoa, vaan sitä käytetään perinteisten haastatteluiden tulosten kertomisen ja kirjallisuuden jälkeen tulosten analysointiin. Mitä asioita yleensä nousee esiin kun puhutaan naisjohtajuudesta ja kunkin kokemista esteistä maassaan? Mitä asioita haastatellut naisjohtajat liittävät toistuvasti naisjohtajuuden esteisiin puheessaan?

Diskurssianalyysia voi tehdä niin puheesta, kuvasta kuin tekstistäkin. Tässä työssä keskitytään viiteen puhehaastatteluun ja yhteen kirjoitettuun e-maili haastatteluun. Haastattelun on sanottu olevan diskurssianalyttisissä tutkimuksissa hyvin käyttökelpoinen, sillä haastateltu kertoo laajemmalti kysytystä asiasta. Erityisesti teemahaastattelulla kerätty aineisto soveltuu hyvin diskurssianalyysin kohteeksi haastateltavien runsaan puhetuotannon johdosta (Hirsijärvi & Hurme 2001). Eskolan & Suorannan (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on ollut tapana keskittyä pieneen määrään tapauksia, toisin sanoen laadun tulisi korvata määrä. Tämän tutkimuksen aineisto koostuu neljästä haastattelusta Turkissa ja kahdesta Australiassa. Tämä tutkimus noudattelee siis monin tunnusmerkein laadullisen tutkimukseen menetelmiä ja sen tutkimusote on kuvaileva.

3.2 Rajoitteet

Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää näissä maissa, sillä ne perustuvat vain näihin muutamaan haastatteluun. Kattavampi aineisto on tarpeen jotta yleistyksiä voi tehdä koko Australiaan tai Turkkiin. Pelkästään Australia on suuri maa. Länsi-rannikolla sijaitsevan Perthin sanotaan usein elävän eri aikakautta itärannikon Sydneyin verrattuna. Mitä tulee diskurssianalyysiin, ensinnäkin haastattelut tehtiin molemmissa maissa englanniksi. Australialaiset naiset saivat siis vastata omalla äidinkielellään. Turkkilaiset naiset joutuivat käyttämään suppeampaa sanavarastoa ja kielimuuri saattoi muuttaa ja rajoittaa mitä he pystyivät kertomaan haastatteluissa. Toiseksi, kommenttien

kääntäminen tätä työtä varten englannista suomeksi saattaa muuttaa kielen alkuperäisiä merkityksiä. Lisäksi, tuotetun tekstin analysointi on tässä työssä pienemmässä osassa. Tässä työssä tekstin tulkinta rajoittuu yhteen E-mailiin. Toki E-maili- haastattelu on kuitenkin enemmän haastateltavan omaa ääntä ja puhetta, ja siten normaalia haastattelua muistuttava haastattelu, kuin esimerkiksi mediatekstin kirjoitus, jota usein on käytetty diskurssianalyseissa analyysin pohjana. Mediatekstiin on yleensä jo yhdistynyt toimittajan tulkinta ja jonkinasteinen datan rajaus. Viimeiseksi mainittakoon, että tämä ei ole poikkikulttuurillinen tutkimus. Vaikka niin sanottuja poikkikulttuurillisia esteitä etsitäänkin, kulttuuriin ja kulttuurieroihin ei tässä työssä aikarajoitusten vuoksi perehdytä.

Alkavassa empiriaosassa käytetään edelleen kirjallisuutta tilannekuvan antamiseen, mutta rinnalla käytetään myös haastatteluja. Yhtenä tarkoituksena onkin selvittää, kuinka haastateltujen kertomukset ”haastavat” kirjallisuudessa esitetyn teoriapohjan. Lisäksi molemmissa luvuissa neljä ja viisi pyritään esitettyjen puhekatkelmien perusteella diskurssianalyttisesti tarkastelemaan sitä, miten haastateltavat rakentavat kuvaa naisjohtajien esteistä. Löytyneet diskurssit tiivistyvät luvussa kuusi.

4. NAISJOHTAJUUS AUSTRALIASSA

4.1 Australian tilannekatsaus

Australian lupaava kehitys naisten asioiden ajamiseksi alkoi osoittaa ensimmäisiä taantumisen merkkejä 1990- luvun loppupuolella (Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency 2000 ja Summers 2003; lainattu Still 2005), kun hallituksessa naisten aloitteita ei enää huomioitu ”huono-osaisten” aloitteina, vaan heidän esittämät aloitteet asetettiin samaan asemaan kuin muidenkin. Tämän jälkeen huomioitiin enemmänkin vain työ- ja perhemenettelyjä, jotka auttaisivat naisia ja miehiä tasapainottamaan heidän yksityis- ja ammattielämäänsä. Aikaisemmin tärkeäksi koettu asia, sukupuolten tasapuolisuus yritysten johdossa ja päätöksenteossa, katosi. Naiset muka olivat saavuttaneet sen, mitä alun perin lähdettiin hakemaan. Tämä perustui muutamaan poikkeukselliseen naiseen jotka olivat onnistuneet nousemaan korkeaan asemaan työelämässä ja ansaitsemaan siitä mainetta. (Still 2005)

Still (2005) oli kiinnostunut tutkimaan, oliko Australia muuttunut tasapuolisemmaksi yli 30 vuotta sitten suoritetun tasapuolisuuskatsauksen suorittamisen ja naisten ponnistelujen jälkeen. Hän tuli

siihen lopputulokseen, että Australian naiset ja miehet eivät vielä tänä päivänä ”pelaa samalla pelikentällä” johtoasemista, hallitusasemista, oikeuslaitoksien kohdalla, eikä eduskunnasta. Naisia on ”kentällä” vain noin 25 %, vaikka he ovat enenemissä määrin koulutettuja ja he osallistuvat yhä useammille työaloille. (Still 2005) Seuraava Australian nykytilanteen kartoitus perustuu juuri tähän Still:n (2005) tutkimukseen ja sen tuloksiin.

4.1.1 Australialaiset naiset johdossa ja johtokunnissa

Kolme viimeisintä australialaista tutkimusta naisten lukumäärästä ylemmällä johtotasolla ja johtokunnissa maan top 200 yrityksissä, jotka edustavat 90 % Australian pörssi-arvosta, tukevat käsitystä naisten heikosta asemasta johdossa (Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency and Catalyst 2002, 2003, 2004a). Tutkimukset kertovat, kuinka vuonna 2004 yritysjohtajista 10.2 % ja 8.6 % yritysten hallitusten johtajista oli naisia (ks. taulukko 3, liite 5.). 42 %:la kaikista yrityksistä ei ollut yhtään naispuolista johtajaa riveissään. Vain neljä naista toimi toimitusjohtajina 200 yrityksestä, ja vain 2 toimi johtokunnan puheenjohtajia. Tutkimuksissa oli kyse vain yksityisistä yrityksistä.

Valtion tasa-arvo tilastojen mukaan (Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency and Catalyst 2004 b), miehiä oli johtotehtävissä enemmän kuin kolme suhteessa yhteen naiseen. 182 200 naisjohtajasta noin 11 % luokiteltiin yleisenä johtajana, 58 % ”erikoisjohtajana”, ja 31 % farmijohtajana. Australian naisten edustus maan johtokuntien ja yritysten johtajina suhteessa joihinkin länsimaihin on esitetty taulukossa 4 (ks. liite 6). Siitä huomaa, että Australialla on vielä jonkin verran kirittävää ennen kuin se saa kiinni kansainväliset vertailukohtansa.

Julkiset palvelut on yleensä esitetty esimerkillisenä alueena naisten johtajan urahaaveiden toteuttamiseksi. Esimerkiksi vuonna 2004 julkisten palvelujen ylemmistä johtajista oli naisia 31.6% (katso liite 7, taulukko 5) (Australian Public Service Commission 2004; lainattu Still 2005). Monenlaisilla aloitteilla ja ohjelmilla sekä virallisilla ja epävirallisilla naisten verkostoilla onkin yritetty rohkaista naisia nousemaan Australian julkisten palveluiden johtotehtäviin (Still 2005). Samoin kuin julkiset palvelut, myös valtion organisaatiot on nostettu jalustalle naisjohtajuutta edistävinä. Muun muassa liittohallitus on pyrkinyt nimittämään naisia hallitukseen ja komiteoihin. Muutos naisten edustuksessa on nähtävissä taulukossa 6 (liitteessä 8).

Tiivistetysti Leonie Still:n kommentti kertoo hyvin tämän päivän tilanteesta: *”Australialaiset naiset ovat edustettuna hyvin keskijohdossa, miehiin verrattuna, mutta eivät ylimmässä johdossa. Keskijohtoon he pääsevät koska heillä on ns. funktionaalisia taitoja, mutta sen jälkeen kun pitäisi korkeammalla tasolla olla johtamassa, jossa on jo kyse resurssien hallinnasta, miehet eivät halua kilpailua, vaan palkkaavat mieluummin omiaan näille paikoille”*. Muun muassa ”Miesten palkkaamisesta kaltaisiaan” lisää kappaleessa 4.3.2.

4.1.2 Australialaiset naiset politiikassa

Australia oli ensimmäinen maa maailmassa, joka antoi naisille sekä mahdollisuuden äänestää että olla ehdolla eduskuntaan vuodesta 1902. Kuitenkin vasta 41 vuoden jälkeen naisia valittiin ensimmäisen kerran eduskuntaan. Näin pitkää väliä naisten oikeuden ja sitten edustuksen välillä ei ole ollut missään länsimaassa. (Parliament of Australia 1999; lainattu Still 2005) Naisten edistyksestä eduskuntaan kertoo taulukko 7 (ks. liite 9). Vielä mielenkiintoisemmaksi naisten puuttumisen eduskunnasta tekee se, että puolueet ovat jo 1990- luvun alusta lähtien yrittäneet parantaa naisten asemaa riveissään lupaamalla heille tietyn määrän paikkoja, perustaneet rahastoja tukemaan naisehdokkaita sekä tarjonneet koulutusta ja tukea. Silti naisilla on vielä paljon kurottavaa ennen kuin tasalukemat miesten kanssa saavutetaan, tällä hetkellä heitä kun on vain vaivaiset 25 %, mikä on sama luku kuin naisjohtajuudenkin kohdalla. (Still 2005)

4.1.3 Naisyrittäjäisyys

Noin 1.6 miljoonasta pienyrityksestä Australiassa noin 30 % on naisten pyörittämiä. (Harcourt, 2003; Blanch & Switzer 2003) Still (2002) kertoo, kuinka yhä nuoremmat naiset ovat kiinnostuneita yrittäjäydestä. Harvemmin naisten yritykset ovat kuitenkaan kasvu-orientoituneita (Still & Timms 1999–2003). Naisten on esimerkiksi esitetty ryhtyvän yrittäjiksi kun he turhautuvat vaikeaan tasapainotteluun äitiyden ja työn välillä. Harrisin (2002) mukaan naiset kyllästyivät yrityksissä työskentelyyn koettuaan, että heidän täytyy työskennellä kaksin verroin miehiin nähden jotta heidät voitaisiin kokea samanarvoisina. Pienyritykset ovat erittäin tärkeitä Australiassa, niin työllistäjinä kuin innovaattoreinakin. Siksi hallitus ja poliitikot tahoillaan pyrkivät kasvattamaan pienyrityssektoria ja rohkaisevat naisia yrittämään. (Still & Timms 1999–2003)

4.2 Australia turhautunein ja tyytyväisin silmin

Australiassa haastattelin kahta henkilöä: Professori-johtaja-tutkija Leonie Still:iä kasvotusten ja Asuntoyhtiön johtaja Wendy Tayloria e-mailitse. Yleisesti ottaen Australialainen ensimmäinen haastateltavani, Leonie Still, vaikutti hyvin negatiiviselta tulevaisuutta kohtaan. Hän kertoo: *”En usko että tasa-arvo ikinä toteutuu. Ollessani nuori ja kokematon, unelmoin vielä, että naisten asema paranisi. Olin aina kirjoittamassa asiasta papereita ja puhumassa siitä. Tuskin se tilanne tulee ikinä muuttumaan ja sitä on miltei turha edes tutkia”*. Tästä viimeisestä kommentista ilmenee, että lukuisten kirjojen jälkeen, julkaistuaan lukemattoman määrän tutkimuksia artikkeleineen, opetettuaan vuosia naisjohtajuutta ja johdettuaan monikansallisia suuria yrityksiä sekä naisliiketoiminnan keskusta, hän näkee naisjohtajuuden hyvin pessimistisesti ja niin sanotusti tuhoon tuomittuna tutkimuskohteena.

Toinen haastateltavani, Wendy Taylor, on optimistisemmalla kannalla ja kiinnittää huomionsa jo parantuneisiin asioihin: *”Tämän päivän australialaisilla naisilla on paljon enemmän mahdollisuuksia kuin mitä oli minun nuoruudessani. 50- ja 60- luvulla koulutus ei ollut naisten elämässä ykkössijalla, ja tällöin se esti heitä havittelemasta uraa tai ylennyksiä. Lisäksi esimerkiksi naiset, jotka työskentelivät mm. pankeissa tai vakuutusyhtiöissä, joutuivat irtisanoutumaan tehtävistään kun he menivät naimisiin. Tähän liittyi tietysti pelko siitä, että naiset tulisivat heti raskaaksi naimisiin mentyään.”* Wendy jatkaa edelleen positiiviseen sävyyn jo voitetuista suurista esteistä: *”Kun syntyvyyden sääntely tuli mahdolliseksi, nuoret naiset pystyivät jatkamaan tehtävissään, jotka aikaisemmin olivat avoinna vain sinkuille. Tällöin he pystyivät säästämään rahaa ennen kodin ja perheen perustamista”*.

4.3 Australian esteet

Australian kohdalla tulee muistaa, kuinka suuresta mantereesta onkaan kyse. Leonie sanoo: *”Australian sisällä on kuin monta pientä valtiota johtuen maan isosta koosta. Esim. Sydney ja lännen Perth elävät kuin eri aikakausilla, Perthin seuratessa perässä. Sydneyssä ollaan esimerkiksi jo paljon avoimempia naisia kohtaan ja palkkaamaan naisjohtajia kuin Perthissä.”* Hän muistelee aikoja, kun aloitti työt Perthissä: *”Täällä miehet vain käänsivät minulle selkäni, eivät puhuneet minulle. Jos kaaduit, he eivät edes auttaneet sinua ylös...siis aivan uskomatonta käytöstä! Eikä se ole juurikaan muuttunut paremmaksi nyt, vai mitä? Ja sitä et löytäisi Sydneystä..Tämä on ollut*

hyvin suljettu valtio. Johtuen välimatkoista jne. Miesten suhtautuminen ja asenne on siksi moniin asioihin ollut myös hyvin suljettu. Sydneyssä miehet ja naiset sekoitetaan enemmän toisiinsa”.

4.3.1 Vahvat sukupuoliroolit jarruttavat?

Naisten työllistämisen ja urakehityksen esteet liittyvät usein syvälle pinttyneisiin australialaisiin stereotypioihin. Ainakin Sinclairin tekemien tutkimusten mukaan (1994,1998; lainattu Still 2005) hänen tutkiessa australialaista yrityskulttuuria, australialainen niin sanottu ”great man” tai ”hero” silti dominoi johtajalle asetettavia kriteerejä. Leonie Still tiivistää naisten kohtaamista esteistä näin: ” *En tiedä millaista esimerkiksi Euroopassa tai Skandinaviassa olisi työskennellä, mutta täällä se on aina ollut naisille yleisesti hyvin vaikeaa, koska jo pelkästään normaalista elämästä selviäminen on ollut niin vaikeaa. Kaikkia asiat alkaen veden vähyydestä..*”

Leonie Still kuvailee Australiaa leimaavaa ”machokulttuurikäsitettä” seuraavanlaisesti: ”*Ehkä se on vahvempaa kuin muualla, esimerkiksi Euroopassa. Vaikka Euroopassa kylläkin, joissakin maissa esimerkiksi Italiassa, ja Espanjassa ja muualla, niin se on myös vahvasti esillä. Mutta täällä Australiassa naiset ovat aina olleet taka-alalla. Paitsi toisen maailmansodan aikana, jolloin naiset olivat töissä kun miehet menivät sotaan. Ja vasta 70- luvulta lähtien naiset ovat alkaneet omaamaan uria.*”

”*Meillä on hyvin eriytyneet sukupuoliroolit: ainoastaan miehet voi tehdä tätä, ainoastaan naiset voi tehdä tätä. Naiset voi muun muassa ajaa autolla. Minä eikä äiti nuorena voinut. Se oli niitä ” Victorian päiviä”, jolloin vain tietyt asiat oli sallittuja naisille ja miehille. ...Yhä edelleen on, ei ole paljon asiat parempia siis tänä päivänä.* ” Viimeinen lause kuvastaa Leonien pessimismää parhaimmillaan. Hän jatkaa: ”*Australiassa vallitsee suuri maskuliinisuuden este. He ovat niin peloissaan. Minä luulen että me kaikki muistutamme heitä heidän äideistään! Minä en voi kuvitella maailmaa, jossa naiset olisivat johdossa. En vaan voi.* ” Edellinen vielä vahvistaa Leonien uskoa asioiden muuttumattomuuteen.

Wendy Taylor kertoo perinteisestä naisten roolista ja sen muutoksesta positiivisesti: ”*Perinteisesti australialainen nainen ei työskennellyt, vaan hänen paikkansa oli kotona, huushollista huolehtimassa tai äitinä. Nyt nämä roolit jaetaan jo lapsen vanhempien kesken ja naisten täytyy työskennellä auttaakseen maksamaan asuntolainaa ja lasten kasvatuksesta koituvia kuluja.* ” Wendy käyttämä sanapari siitä kuinka naisten ”täytyy työskennellä” viittaa siihen, että

urasuunnitelmien teko kaikille naisille ei ole edes valinnan asia, vaan pakko. Toisaalta sitä edellyttää taas alaoletus siitä, että Wendy olettaa valinnan kaikille naisille mahdolliseksi. Taylor myöntää toisaalta, että sukupuoliroolit jarruttavat vielä jossain määrin: *”Perinteisillä aloilla, kuten koneteollisuus-, kaivosteollisuus-, tai rakennusalailla, miehet ovat vielä selvästi enemmän tervetulleita täyttämään nämä paikat kuin naiset.”* Mutta taas optimistisesti hän jatkaa, että *”uskon tämän kuitenkin elävän jo hiljalleen muutoksen aikaa”*.

4.3.2 Syrjivä organisaatiokulttuuri ja muut näkymättömät esteet työpaikoilla

Australialainen ”machokulttuuri” on pinttynyt erittäin syvälle sen kansalaisten asenteisiin ja stereotypioihin. Leonie Still puhuu asiasta näin: *”Naiset eivät vain yksinkertaisesti sovi johtamaan miesten kanssa. Miehet eivät pidä kilpailusta. Heidät koetaan uhkana miesten toverihengelle ja naiset myös horjuttavat miesten asemaa kysymällä liikaa kysymyksiä, katsomalla asioita eri näkökulmista, ne ei lähde pubiin kaljalle, niiden täytyy lähteä kotiin katsomaan vauvaa ja mitä vielä muuta .”* Leonien puhe ei vielääkään anna sijaa toivonkipinälle muutoksesta. Hän viittaa naisten ja miesten vankkumattomiin peruseroihin käyttämällä mainintaa siitä, kuinka naiset eivät ”yksinkertaisesti sovi” johtamaan miesten rinnalle. Lisäksi hän viittaa epävirallisten verkostoihin ja niiden naisia poissulkevaan esteeseen puhuessaan siitä, kuinka naiset ”ei lähde pubiin kaljalle”. Lisäksi viimeinen lause on esimerkki asenteellisista esteistä, joita viljellään juuri tuolla tavoin puheessa (ks. kpl. 2.2).

Eräässä perinteisesti naisvaltaisella (muuta miesjohtoisella) pankkialalla tehdyssä tutkimuksessa *syrjivä organisaatiokulttuuri* rankattiin suurimmaksi esteeksi naisten nousulle ylimpään johtoon. Myös näkymätön *ikäeste* esti vanhempia naisia hakemasta useita paikkoja. Esille tuli myös ns. *”suojelupiirit”*, jotka hyödyttivät ainoastaan miehiä. Miehet saivat paikat koska heillä oli paremmat asemat (lähemmät suhteet) päättävissä oleviin nähden. *Aiemmat urasaavutukset* ja *”tunnettavuus”* olivat tärkeitä asioita tullakseen ylennetyksi ja miehillä tuntui olevan etuasema näissä asioissa. Vielä kaikissa tutkituissa pankkien kulttuureissa oli hautautuneena käsitys siitä, kuinka *naiset vain tulivat raskaaksi ja lähtivät*. Näin ajattelivat etenkin vanhemmat mieshenkilöt. Monille naisille *lasten omaaminen* olikin suurin uraeste. (Still 1990-2001)

4.3.3 Itse luodut (sisäiset) esteet: itseluottamuksen puutteesta sokeuteen

Australialaisissa tutkimuksissa on tullut muun muassa esille, kuinka naiset itse usein estävät omaa uralla etenemistään, kun eivät esim. *kehtaa* kysyä ylennystä. *Itseluottamuksen puutteen* lisäksi toiset eivät vaan *unelmoi* urasta. Urahalut vaihtelevat koulutustason, työaseman ja sen mukaan jos naisella on perhettä, ja mikäli he *tuntevat* uransa valmiiksi rajatuksi organisaatiossa. (Still 1990-2001)

Toinen aspekti jonka Leonie tuo keskusteluun on kontrasti, että tämän päivän naiset eivät näe epätasa-arvoa, mutta heidän odotuksensa johtajaksi nousemisesta ovat kuitenkin korkealla, ilman että he laittaisivat itse tikkua ristiin asian eteen. Leonie sanoo: ”*Suuri ongelma on naisissa itsessään. He eivät usko vaikka heille kerrotaan. He luulevat että kaikki on hyvin. He sanovat ettei MINULLA ainakaan ole mitään ongelmia*”... *Syrjintä on hyvin hienostunutta tänä päivänä..mutta koska naiset kuvittelevat että he ovat tasoissa miesten kanssa, eivät myönnä olevansa feministejä..sitten he ihmettelevät kun eivät saa korkeimpia paikkoja. Sitten he vain sanovat että JONKUN pitää tehdä asialle jotain.* ” Leonien puhetta leimaa vahva pettymys tämän päivän naisia kohtaan verrattuna omaan aikaansa. Ikään kuin silloin naiset olisivat olleet vielä aktiivisia eivätkä ”sokeita” ongelmien olemassaololle.

Still (2005) kirjoittaa, että australialaiset naiset ovat kadottaneet motivaation korkeampiin paikkoihin koska he uskovat, että nykyiset vaihtoehdot ja mahdollisuudet ovat jo aivan riittäviä naisille. Tämä on epäsuora este naisjohtajuudelle, sillä tilanteen parantaminen loppuu samalla kun muutoshalukkuus loppuu, ja siten naiset saavat pysyä tulevaisuudessakin kaukana korkeimmista johtopaikoista.

4.3.4 Muiden naisten tuen ja luottamuksen puute

Monenlaisissa johtotehtävissä työskennellyt Leonie Still kuvaa työskenteleviä naisia seuraavassa. Leonie uskoo australialaisten naisten kääntyvän toisiansa vastaan helpommin kuin miesten ja kykenevän olemaan erittäin ilkeitä kollegoilleen. ”*Australiassa naisjohtajan alaiset ovat kateellisia pomolleen ja enemmän kilpailuhenkisiä uran etenemisvaiheessa kuin tukevia. Vaikka yrität parantaa heidän asioita niin he vaan tekevät työsi vaikeaksi, siis jos olet naispomo, eivätkä ainakaan helpota työtäsi. Ja naisalaisesti myös odottavat sinulta enemmän asioita, vain siksi että*

olet nainen. Niin, ei se ole niin helppoa kuin miltä näyttää” Tämä puhekatkelma osoittaa, että naiset voivat olla naispomolle kateellisempia kuin miespomolle sen sijaan, että tukisivat häntä. Se vihjaa myös siihen, että naisella on myös vaikeammat oltavat pomona mieheen verrattuna, koska hänen tulee myös kestää naisalaisten jatkuva vastaan paneminen. Viimeinen lause kertoo siitä, kuinka kaikki esteet naisjohtajuudelle eivät ole esillä julkisessa keskustelussa tai kirjallisuudessa.

Aikaisemmin mainitun pankkialan tutkimuksen (ks. kpl 4.3.2) yksi mielenkiintoisimmista löydöksistä oli se, kuinka pankkialalla *naisjohtajat* koettiin uhkana. Jotkut naiset kokivat, etteivät naisjohtajat *tukeneet* heitä. Edelleen, että naisjohtajat olivat kovempia naistyöntekijöitä kuin miehiä kohtaan eivätkä auttaisi nuorta ura-orientoitunutta naista. Myöskään *asiakkaat* eivät aina hyväksyneet naisilta auktoritaarista roolia, erityisesti kun oli kyse taloudellisista asioista. (Still, 1990-2001) Asiakkailta tässä tarkoitetaan luultavasti molempia sukupuolia. Toisin sanoen myös naisasiakkaat ovat tällöin sisäistäneet maskuliinisen johtajamallin melko vahvasti.

4.3.5 Perheellinen australialainen nainen on harvemmin urainen

Suurin osa kirjallisuudesta ja haastatelluista puhuu perheen ja uran yhteensovittamisen suuresta ongelmasta. Myös Wendy toteaa, että *”äitiys on epävirallisesti este, vaikei siitä käydä avoimia keskusteluja. Ongelma se voi olla naiselle kuitenkin töitä etsiessä, kilpaillessa miehiä vastaan paikan saamisesta”*. Wendy puhuu äitiydestä siis vain ”epävirallisena” esteenä, josta ei vielä puhuta australialaisessa yhteiskunnassa yleisesti esteenä. Toisaalta ”epävirallisuus” viittaa siihen, ettei siitä puhuta myöskään työpaikoilla, jos nainen ei sen takia saa esim. paikkaa.

Perinteisesti Australiassa naiset ovat huolehtineet lapsista, ja kerran kun miehet tulevat isiksi, he viettävät yhä vain vähemmän aikaa kotona tehden kotiaskareita ja enemmän aikaa maksetussa työssään (Eveline 2005). Leonie kiteyttää ongelman seuraavasti: *”Lapset ovat ehdottomasti suurin este naisjohtajuudelle. Niin kauan kun naisilla on lapsia, tai he ovat kyvykkäitä saamaan lapsia, on miesten ja naisten asema epäarvoinen. ”* Toisaalta hän kertoo uravalinta- mahdollisuudesta omalla esimerkillään: *”Itse olen sellainen esimerkki naisesta, joka päätti jo hyvin nuorena, että minusta tulee sellainen suuri ja vaikutusvaltainen johtaja. Paras ikinä mitä on ollut. Menin ja luin kasoittain kirjoja.. yritin olla niin reilu kaikille ja...Kyllä minä jo silloin tiesin, ettei perhe tulisi kysymykseenkään. Se oli se hinta jonka maksoin. .Sitten kenenkään ei myöskään tarvinnut huolehtia minusta.. Minä ainakin tykkäsin matkustella maailmalla ja olla globaali johtaja. Sanoin, että kyllä*

kiitos, lippu tuohon ja minähän en jää kotiin keittelemään teetä. ” Leonien puheesta saa kuvan, että on kyse joko - tai - valinnasta. Hän jatkaa: ”Tänä päivänäkin naisjohtajuus on kyllä avoin mahdollisuus australialaisille naisille, mutta vain jos he ovat valmiita maksamaan vaaditun hinnan, eli luopumaan perhe-haaveista. Jos nainen haluaa molemmat, on se erittäin vaikeaa Australiassa, sillä yritykset eivät katso perheellistä naista hyvällä, eivätkä ne halua suostua joustaviin työaikoihin. ” Viimeinen lause kertoo siitä, kuinka perhe-ura ei olekaan sitten kuitenkaan naisen omissa hyppysissä, vaan että Australialainen yhteiskunta ja sen organisaatiot ovat ikään kuin tehneet tämän valinnan jo naisen puolesta. Ja se valinta on joko pysyä kotona perheen kanssa tai tulla töihin ilman perhettä. Leonien puhe antaa ymmärtää, ettei naisten kohdalla työpaikoilla jousteta erilaisin järjestelyin. Tämä viittaa teoriaosuudessa mainittuihin työpaikan rakenteellisiin esteisiin.

Leonien kommentoissa on haastattelun varrella joskus ristiriitoja. Vaikka hän näkee uran ja perheen yhdistämisen haastattelun alkupuolella epärationaaliseksi funktioksi, haastattelun loppupuolella hän puhuu kuitenkin tämän päivän uusista mahdollisuuksista nuorille aika positiiviseen sävyyn:

” Nuorilla ihmisillä on toki uusia järjestelyjä. Tutkimuksissani esim. on tullut esiin, että naisella on kotona ns. kotimies. Sitten on pareja jotka asuvat erillään. Ja silloin molemmat voivat tehdä omaa juttuaan ilman, että ärsyttävät toista” Viimeinen lause viittaa siihen, kuin uraa rakentava olisi aina ärsyttämässä toista, kotia pystyssä pitävää osapuolta, tai että ainakin australialaisessa kodissa miestä ärsyttää jos nainenkin käy töissä.

Wendy Taylor tuo keskusteluun lastenhoidon korkeat kustannukset yhtenä osatekijänä vaikuttamassa kotiin jäämisen valintaan. *”Australialaiset naiset voivat kärsiä myös lastenhoitomahdollisuuksien pulasta ja lastenhoidon korkeista kustannuksista. Helposti nämä kustannukset voivat olla niin korkeita, että nainen jääkin kotiin hoitamaan lapsia, koska hän tienaisi töistä jopa vähemmän kuin mitä lastenhoitokustannukset olisivat. ”*

4.3.6 Koulutuksen aliarviointi, tukevan lainsäädännön ja roolimallien puute

Pankkialan 10 vuoden pituisessa tutkimuksessa australialaiset naiset kokivat monet työalueet ”suljetuiksi” naisilta. Naisten koulutus ja taidot nähdään puutteellisina. (Still 1990-2001) Taylor kommentoi asiaa näin: *”Elämäni aikana olen havainnut, kuinka australialaisten naisten tulee olla usein jopa paljon mieskollegoitaan pätevämpiä ansaitakseen saman aseman kilpaillessa miesten*

kanssa. ” Leonie Stillillä on hallussa 6 tutkintoa. Moni saattaisi jo ajatella että se on liikaa. Hän kertoo omalla esimerkillään miksi niitä diplomeita tuli kerättyä niin paljon aikoinaan: ”*Opiskelin yhteensä 6 erilaista tutkintoa, koska kuvittelin sen auttavan uralla etenemisessä. Minusta kuitenkin tuntui, että joku pidätteli minua kiinni uralla etenemisessä. Sain kuulla erilaisia syitä, miksen ollut sopiva milloin mihinkin tehtäviin: tulisin saamaan lapsia tai en ollut tarpeeksi kyvykäs. Sitten menin ja kouluttauduin. Koulutukset eivät kuitenkaan ikinä auttaneet.*” Kantapään ja kokemuksen rintaäänellä hän jatkaa: ” *Mutta sehän on ihan tyhmää. Sitten monet naiset tekevät sitä vielä tänäkin päivänä. Menevät ja kouluttautuvat. Se ei auta mihinkään*”. Leonien kertomus kuvastaa katkeruutta siitä, ette yhteiskunta arvostakaan koulutusta. Eivät edes työnantajat todellisuudessa, vaikka käskevätkin sinut menemään ensin hankkimaan vähän lisää koulutusta, ennen kuin saisit paikan.

Vaikkakin esim. naisyritysten määrä on noussut aina vuodesta 1984, naiset säilyvät silti hyvin näkymättöminä australialaisessa business kulttuurissa. Tässä business- kulttuurissa on hyvin vähän naisroolimalleja. Naisilla ei ole samanlaista sanavaltaa miesten kanssa elinkeinoyhdistyksissä, taloudellisen kehityksen laitoksissa, tai esim. paikallisissa, valtion- tai liittohallituksen suunnitteluryhmissä. Naiset ovat myös aliedustettuina tai ei-edustettuina teollisuusorganisaatioiden ja - yhdistysten hallituksissa ja lautakunnissa. Seurauksena tästä naisten kiinnostuksen kohteet ja heille tärkeät asiat eivät välttämättä tule esiin kun asioita yritetään parantaa hallituksen ja virkavallan avulla näillä aloilla. (Still & Timms 1999-2003)

Leonie itse ei usko edes lainsäädännön voimaan. Hän yhtyy Davidsonin & Burken (2004) esittämään väitteeseen, ettei politiikka yksin riitä. Hän sanoo: ”*Et voi säätää lakia organisaatioiden muutokselle. On olemassa tätä kaikenlaista lainsäädäntöä.. se ei kuitenkaan tarkoita, että se toteutuu. Se riippuu siitä kenen käsi on pedaalilla, ja kenellä on eniten valtaa.*” Hän jatkaa lainsäädännön voimattomuudesta: ”*Toiseksi, et voi säätää lakia kulttuurilliselle muutokselle. Et voi olettaa, että etu, joka on ollut joillekin etu vuosikatojen ajan, muuttuisi. Koska he eivät halua muuttaa sitä. Tietenkään eivät halua..*” Tässä kommentissa Leonie viittaa kulttuurillisilla muutoksilla ja eduilla sukupuoliasioita. Hän myös osoittaa ymmärtävänsä ja myöntävänsä ”kohtaloonsa” viimeisellä lauseella, ”tietenkään eivät halua”, joka vihjaisi siihen, että mikäli hän olisi tämän toisen ”kulttuurin” edustaja, ei hänkään haluaisi asioiden muuttuvan.

4.3.7 Kokemattomuus johtamisesta, verkostoimattomuus ja palkkaero

Myös naisten kokemuksen puute yritysten johtamisesta ja sen taloudellisesta tasapainosta vastaamisesta on katsottu yhdeksi suureksi esteeksi naisten urakehitykselle. Naisten tulisi suunnitella uraansa huolellisesti niin, että se sisältäisi monia tehtäviä, jotka liittyisivät suoraan organisaation tuotoista ja tappioista vastaamiseen. (Still 2005) Leonie Still luonnehtii Australiaa maana, jossa verkostot ovat kaikki kaikessa: ”*Verkostoja aletaan rakentaa jo koulun penkiltä. Oikeiden ihmisten tunteminen on erittäin tärkeää...uralla edetessä on hyvä että sinut tunnetaan sieltä ja sieltä töistä jne..*”.

Ne naiset jotka kaikesta huolimatta saavuttavat johtoaseman, kohtaavat palkkaerokuilun. Vaikka naisten kouluttautuminen on muuttunut, palkkaero on säilynyt. Kaiken kaikkiaan yksi kolmasosa kaikista työskentelevistä naisista ansaitsee 1/3 vähemmän miesten keskituloista. Erään tutkimuksen mukaan Australiassa oli 1990- luvun loppupuolella noin 100 miespuolista yhtiön pääjohtajaa, jotka ansaitsivat enemmän kuin miljoona dollaria vuodessa. Yksikään nainen ei yltänyt tähän kategoriaan. (Forster 2005) Myös toinen haastateltavista, Wendy Taylor, sanoo ”*palkkaeron olevan yksi suurimmista esteistä Australiassa ryhtyä edes havittelemaan naisjohtajan paikkaa*”. Viittaako Wendy tällä siihen, että mikäli palkkaeroa ei olisi, australialaiset naiset motivoituisivat hakemaan myös ylimpiä johtajan paikkoja? Olisiko se riittävä kannuste?

5. NAISJOHTAJUUS TURKISSA

5.1 Turkkilaisten naisten olosuhteet tarkastelussa

Kuten edellä on mainittu, akateemisessa kirjallisuudessa naisjohtajuudesta (ks. esim. Forster 2005), Turkki ei loista positiivisena paikkana uranaisille. Kuitenkin turkkilaisten naisjohtajien määrä Turkkilaisissa ja monikansallisissa yrityksissä on huomattava. Sellaisten yhtiöiden kuin Levis, Shell, Danone, GAP, Benetton, HSBC, Sabanci Holding, Yasar Holding, Price Waterhouse Coopers, Volkswagen, ABB, Intel, White&Case, etc. pääjohtajat ovat naisia. (Kagider 2005)

Koulutuksen puute ei kelpaa syyksi Turkissa. Lukutaitoisten naisten määrä on kasvanut 2000-luvulle saavuttaessa ja miltei kirinyt miehet kiinni. Vaikka teknisissä korkeakouluissa vuosina 2001 ja 2002, naiset edustivat vain alle yhtä kolmasosaa kaikista opiskelijoista, kieli- ja lääketieteellisissä

yliopistotason opinnoissa samoina vuosina naisia opiskeli hiukan miehiä enemmän. Vuonna 2003 yliopistoista ja korkeakouluista valmistuneista 46 % oli naisia. (Women Information Network in Turkey 2005)

Naisten määrä ammateissa, jotka vaativat erikoistumista, on myös melko korkea. Naisia on kaikkiaan 26 % yliopistojen professoreista, 31 % arkkitehdeista, 29 % lääkäreistä ja kirurgeista, 27 % asianajajista, 32 % tilastotieteilijöistä, 32 % taloustieteilijöistä ja 15 % ylimmistä johtajista lakiasäättävissä elimissä. Turkin Ulkoasiainvaliokunnassa istuu 12 naispuolista ulkoasiainneuvosta vaikka miehet ovat yleensä dominoineet tällaisia diplomaattisia paikkoja. (Kagider 2005) Serra Titiz painottaa, että *”näiden turkkilaisten erikoistuvien naisten määrä kasvaa, yllättävää kyllä, joka päivä, ja nopeammin kuin esim. OECD maissa.”*

Etenkin Turkin tasavallan perustamisen jälkeen 1923, on tultu monta askelta eteenpäin kohti sukupuolista tasa-arvoa. Turkkilaisille naisille annettiin täydet äänestysoikeudet 1934, ennen sellaisia maita kuten Ranska, Italia, Sveitsi, Japani jne. Jopa sopimus syrjinnän kitkemiseksi naisia kohtaan (Convention on the Elimination of Discrimination Against Women, CEDAW) edelsi Turkin kansallisesta laista sopimista. Turkki on kuulunut CEDAW:iin vuodesta 1985. Sen puitteissa monenlaisia uudistuksia on tehty ja tutkimuksia suoritettu kaikenlaisen syrjinnän poistamiseksi ja naisten tasa-arvoisten oikeuksien ja mahdollisuuksien varmistamiseksi. (Kagider 2005)

5.2 Mahdollisuuksien Turkki haastateltujen naisten silmin

Australiassa haastateltu Leonie Still ei povannut Turkkilaisille kanssasisarilleen ruusuisia naisjohtajaolosuhteita. Hän varoitteli Turkkilaisista naisista seuraavasti: *”Joo, sen tuut huomamaan, onnea vaan sinne. He ovat aina vaatimattomia mitä tulee naisten oikeuksiin ja työskentelyyn. Ne turkkilaiset naiset, niin ne oikein polvistuvat miestensä edessä ja elävät sitten niitä miehiään varten. Heillä ei ole mitään omia urahaaveita tai edes mahdollisuuksia työskennellä.”*

Kuitenkin sittemmin Turkissa haastatellut naiset shokeerasivat haastattelijan vastaamalla kysymyksiin naisjohtajista itsevarmuudella, kuin he olisivat puhuneet jostain itsestäänselvydestä, tyyliin: naisjohtajissa ei ole mitään ihmettelemistä. Kun haastatteluissa viitattiin kirjallisuuden usein esittämään negatiiviseen kuvaan Turkista naisia kohtaan, he vastasivat ikään kuin puolustellen asemiansa erittäin hyväksi. Samalla he tuntuivat uskovon 100 % mahdollisuuksiinsa nousta mihin

tehtäviin tahansa Turkissa, mikäli he vaan tarpeeksi haluaisivat ja olisivat valmiina uhraamaan esim. perheensä ylennyksien saavuttamiseksi. Siksi ei tulekaan yllätyksenä, että aiemmissa turkkilaisissa tutkimuksissa havaittiin sellaisten asioiden kuin itsevarmuuden ja päättäväisyyden auttavan eniten turkkilaisia naisjohtajia. Näitä seurasivat tuki perheeltä ja organisaatioilta. (Aycan 2004) Tämän työn haastateltavat alkoivat puhua esteistä yleensä vasta aivan haastatteluiden viime metreillä. Tällöin melkein jokainen mainitsi koulutuksen, varallisuuden, asuinpaikan ja perinteiset sukupuoliroolit. Ehkä vastaukset olisivat noudatelleet enemmän Leonien ennustuksia, mikäli alemmissa asemissa työskenteleviä tai perheenhoitajina toimivia naisia olisi haastateltu. Heitä kuitenkin kun on vielä enemmistö kaikista turkkilaisista naisista.

Kaiken kaikkiaan Turkissa tätä työtä varten haastateltiin neljää naisjohtajaa. Ensimmäiseksi Istanbulin Kauppakamarissa, Ulkomaisen Kaupan Tutkimuksen osaston johtajaa, Zehra Mumcu. Zehra vastaili kysymyksiin latteasti, ”hällä-väliä” tyyppisesti. Hän kuittaa olkain kohautuksella, että *”naiset eivät vain ole osa sitä maailmaa”*. Hänen puheesta kajastaa luovuttaminen. Zehra jatkaa: *”Olen tyytyväinen nykyiseen asemaani tässä organisaatiossa, enkä suunnittele ylempiin tehtäviin hakemista.”* Hän myös vähätteli tietävänsä naisten asemasta liian vähän ja kehotti haastattelemaan kauppakamarin kansliapäällikköä.

Istanbulin kauppakamarin kansliapäällikkö Fügen Camlidere olikin halukkaampi kertomaan naisten hyvästä asemasta Turkissa. Hänen lausuntonsa eroavat kirjallisuuden ja australialaisten kanssasisariensa lausunnoista. Hänen mukaansa *”Turkki ei eroa mitenkään muista länsimaista. Naisilla on aivan kaikki samat oikeudet kuin miehilläkin.”* Fügen painottaa Turkin eroa muista arabi- ja islam maista: *”On ymmärrettävä ja muistettava, että Turkki on sekulaarinen valtio. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että valtio ei sekoita uskontoa maan hallintaan. Lisäksi naisia ja miehiä kohdellaan tällöin samanarvoisina.”* Työllistäjäänsä, Istanbulin kauppakamaria, Fügen kuvailee *”turkkilaisena, kaikkea muuta kuin naisia syrjivänä esimerkkiorganisaationa. Ainakin puolet työntekijöistä on naisia ja koen ansainneeni korkean asemani ilman ns. kyynärpäätekniiikan käyttöä. Tällaisissa valinnoissa ei yksinkertaisesti katsota sukupuoleen.”* Fügenin maininta ”kyynärpäätekniiikasta” osoittaa, että hienoista puheista ja Turkin tasa-arvon hehkutuksesta huolimatta, johtajan pesti on joissakin organisaatioissa, joissa suhde työntekijöiden sukupuolen välillä ei ole yhtä tasajakoinen, kovan kamppailun ja kiven takana.

Fügen on yksi niistä haastatelluista, jotka tykkäävät tarkastella asiaa katsomalla optimistisesti historiankirjoihin ja kuinka moni asia on jo muuttunut paremmaksi: *”Aina Atatürkin hallitsija-*

ajoista lähtien, 1923, Turkkilaisille naisille on annettu paljon oikeuksia. Muun muassa äänioikeuden turkkilaiset naiset saivat, huomattavaa kylläkin, aikaisemmin kuin mm. Sveitsiläiset kanssasisaret. Itse Atatürkin tytärpuoli oli Turkin ensimmäinen naislentäjä. Sittemmin naisia nähtiin enemmän myös parlamentissa ja Turkissa on ollut myös mm. naispääministereitä”.

Yhtenä esimerkkinä naisten kasvavasta aktiivisuudesta Turkissa Fügen mainitsee Kagider yhdistyksen, naisyrittäjien yhdistyksen, jonka johtajalla saattaisi olla jotain annettavaa tälle työlle. Siispä seuraavana haastateltavana olikin vasta kolme ja puoli kuukautta sitten yhdistyksen johdossa aloittanut Serra Titiz. Hän on hyvin nuori, kunnianhimoinen, turkkilainen nainen. Myös hän suhtautuu näihin asioihin yleensä optimistisesti. Seuraava kommentti kiteyttää hänen näkemyksensä: *”Turkissa naisilla on yhtä hyvät mahdollisuudet ryhtyä esim. yrittäjiksi kuin missä tahansa muualla”.* Johtuen Serran nuoresta iästä ja kokemattomuudesta yritysten varsinaisissa johtotehtävissä, hän antoi tähän työhön lähinnä Kagiderin julkaisemaa tutkittua tietoa naisjohtajien saavutuksista tänä päivänä, henkilökohtaisten mielipiteiden ja näkemyksen sijaan.

Turkkilaisen johtajanaisen elämäkokemuksen mukana tuomaa ääntä tähän työhön tuo sitäkin enemmän ainakin Nurdan Betil, Turkcell- yrityksen tuote- ja palvelukehitys- osaston johtaja. Taustatietona kerrottakoon, että Turkcell on Turkin suurin matkapuhelinoperaattori, jonka omistuksesta muun Suomen Soneran tytäryhtiö, Sonera Holding B.V., vastaa nykyisin 37 %:n edestä (Turkcell 2005). Nurdan on työskennellyt Turkcell:ssä 5 vuotta ja ylennyksien kautta kivunnut asemaansa. Sitä ennen hän työskenteli 20 vuotta pankkisektorilla. Nurdan yhtyy muiden turkkilaisten haastateltujen naisten mielipiteisiin, ettei *” Turkissa todellakaan ole mitään erityisiä esteitä naisten urahaaveille”.* Hän jatkaa, että *”kaikki riippuu yksilöstä itsestään ja kuinka paljon hän on valmis sitoutumaan työhön.”* Tällä repliikillä Nurdan viittaa kintaalla teoriaosuudessa esiin nostetulle käsitteelle *”samanlaisen yhteiskunnan varjelemisesta”* esteenä turkkilaisille naisille.

Nurdan näkee Turkin IT-alalla naisten aseman jopa paremmaksi kuin USA:ssa. *”Käydessäni kansainvälisissä IT-alan kongresseissa Euroopassa tai Amerikassa, olen usein ainoa nainen kokoushuoneissa.”* Nurdan jatkaa asian hämmästyttä: *”Kyllähän on ihmeellistä, että kansainvälisessä kongressissa kaikkien miesten keskellä istuva ainoa nainen on Lähi-idästä.”* Tällä kommentilla hän luokittelee Turkin siis yhdeksi niistä Lähi-idän maista, joista kirjallisuus on varoitellut. Usein Lähi-idästä kirjoittaessa, ei tosin kerrota, mitä maita Lähi-itään kuuluu. Jotkut lähteet määrittävät Tukan osaksi Lähi-itää, toiset eivät. Turkki itse kuulemma, samoin kuin Kypros, mieltää itsensä ennemminkin osaksi Eurooppaa (Lähi-itä 2005).

5.3 Turkkilaiset esteet naisjohtajuudelle

5.3.1 Syntymäpaikka, varallisuus ja kulttuuriin iskostuneet stereotypiat

Serra Titiz puhuu näistä asioista siten, kuin aina ei olisi päivänselvää miltä yksilön tulevaisuus näyttää: *”Melkein voisi sanoa, että menestymisen arpa on heitetty turkkilaisten naisten keskuudessa, kun tiedetään syntykö lapsi kaupunki- vai maaseudulle. Maaseudun tyttöjen koulutus on kiven takana. Sellaiset perusasiat vaivaavat maalaisten turkkilaisten naisten mahdollista uralla etenemistä kuin että onko se kuljetus kunnossa, onko perheellä rahaa laittaa tyttö kaupunkiin kouluun ja niin edelleen.”* Serran käyttämä ilmaisu ”arvan heittämisestä” vihjaa siihen, että näissä asioissa sattumalla on suuri rooli.

Tämän työn teoriaosuudessa nostettiin yhdeksi esteeksi eri maiden kulttuurien uskomukset naisten ”oikeasta” roolista yhteiskunnassa. Aiemmissa tutkimuksissa huomattavimmaksi esteeksi turkkilaisille naisjohtajille on havaittu olevan juuri maan kulttuurilliset normit sukupuolirooleista (Aycan 2004). Myös tämän työn haastatteluissa, kun teema nostetaan keskusteluun, tunnustetaan vanhan kansanperinteen mukaiset vahvat sukupuoliroolit vielä tänä päivänäkin vallitseviksi. Naisyritystä tukevan yhdistyksen johtajan Serra Titizin mukaan *”yksi este joillekin naisille on perinteinen käsitys kirjaimellisesti businessmiehestä naisen sijaan”*. Istanbulin kauppakamarin kansliapäällikön, Fügenin, mukaan *”joskus näyttää siltä, että vain miesten odotetaan työskentelevän ja naisten olevan kotona”*. Serran käyttämä termistö, ”yksi”, ”este”, ”joillekin naisille”, ja toisaalta Fügenin puhe vain ”joskus” näyttävän siltä, että miesten odotetaan täyttävän työntekijän roolin, kertoo siitä, ettei kumpikaan heistä näe vahvoja ja vanhoja sukupuolirooleja kuitenkaan suurina esteinä naisjohtajuudelle. Enemminkin he suhtautuvat niihin optimistisesti ja vähätellen.

5.3.2 Puuttuminen työelämästä ja ammatillinen erottelu sukupuolen mukaan

Turkkilaiset haastatellut naiset kyllä tiedostavat, että heillä on asioissa vielä kirmistä muihin maihin nähden. Tätä kuvaa esim. Serran informatiivinen kommentti: *”Mistään sukupuolikiintiöiden tapaisesta ei turkkilaisissa yrityksissä ole tietoaakaan, eikä työpaikoilla usein ole molempia sukupuolia tasapuolisesti edustettuina, vaikka koulun penkillä tänään jo melkein onkin.*

Verrattaessa OECD ja EU maihin, on turkkilaisia naisia vähän edustettuna maataan työelämässä. ”Viimeaikaiset lakisääteiset parannukset alueilla kuten perustuslaki, kansalaisoikeudet sekä työoikeus, näyttävät Kagiderin tekemän tutkimuksen ja analyysin mukaan lupaavilta naisia kohtaan lähitulevaisuudessa. (Kagider 2005)

Fügen kuvailee Turkin kehitystä seuraavasti: *Naisia on ollut joka vuosi enemmän opettajina ja professoreina, sekä talouselämässä mm. sijoittajina. Ainoana esimerkkinä, jos ajatellaan sellaisia alueita, joissa naisilla ei ole samoja mahdollisuuksia kuin miehillä, niin voidaan mainita sellaiset kuin armeija ja urheilu. Ehkä se on siksi, että armeija otetaan Turkissa erittäin vakavasti. Toisaalta mitä tulee urheiluun, niin turkkilainen kansanperinne ei esitä naista tarpeeksi sopivana osallistumaan urheiluun.* ” Toisin sanoen ammatillinen erottelu ”miesten” ja ”naisten” töihin jatkuu.

5.3.3 Lapset ja perhe kiinnostavat enemmän kuin politiikka

Harva turkkilainen nuori vastavalmistunut nainen voi ns. ”saada kaiken”. ”Usein valinta on tehtävä perheen ja uran välillä. Ellei sitten ole niin varakas, että pystyy järjestämään lapsille hoitajan niin kuin Nurdan Betil. Nurdan kertoo omasta elämästään seuraavasti: *”Valitsin nuorena naisena uran, koska rahaa ei ollut muihin järjestelyihin. Siis niin kuin perheen perustamiseen. Vasta lähivuosina, 20 vuoden uraputken jälkeen, olen sitten voinut päättää ottavani lapset siihen uran rinnalle, kun raha-asiat ovat nyt kunnossa. Nyt pystyn hyvin suunnittelemaan ajan työlle ja kodille, kun kotona on lastenhoitaja. Ilman lastenhoitajaa en siltikään tulisi nyt toimeen. Silti vaikka hankin lapset, ei minun urani ole mihinkään tyssännyt, päinvastoin. Turkkellillä työskellessäni nyt vasta muutaman vuoden, olen noussut ylennysten siivittämänä nykyiseen johtajan asemaani. Toisaalta toiset turkkilaiset naiset taas mieluummin yksinkertaisesti valitsevat pysyvänsä vain kotona, huolehtivansa hyvin lapsista, tekevänsä ostokset ja pesevänsä sitä pyykkiä ja niin edelleen.* ” Nurdanin puhe viittaisi siihen, että lapset ja ura on mahdollista yhdistää Turkissa vasta vanhemmalla iällä, koska silloin yleensä on vasta siihen taloudellisesti mahdollisuuksia. Nurdanin viimeinen lause kertoo taustalla vaanivasta syyllisyydentunnosta. Ollakseen hyvä äiti Nurdanin pitäisi olla kotona enemmän ”hoitamassa hyvin lapsia”. Toisaalta saman lauseen voi tulkita negatiivisesti, että kotiäidit pesevät ”vain sitä pyykkiä”, hän kuitenkin puolestaan luo uraa.

Raskausaika Turkissa on oma esteensä, esim. Suomeen verrattuna. Turkissa kun äidit voivat saada maksimissaan vain 3 kk äitiyslomaa, yleensä 1kk ennen ja 2 kk jälkeen synnytyksen. Myös Nurdan ottaa tämän asian puheeksi, mutta vasta kun teema on ”nostettu ylös”. Hänen repliikkinsä toimii oivallisena esimerkkinä erittäin vahvoista rakenteellisista työpaikan esteistä tämän päivän Turkissa: ”Minä olin poikkeuksellisen onnekas Turkkilainen nainen siinä mielessä, että sain neuvoteltua itselleni KAIKKI 3kk poikkeuksellisesti synnytyksen jälkeen.”

Viimeisen 10 vuoden aikana Turkkilainen yhteiskunta on Nurdanin mukaan muuttunut ainakin ”teknisesti” helpommaksi myös uraäideille. ”Turkissa on jo useampia lastenhoitokeskuksia kuin entisaikaan. Sitten on niitä helppoja, valmiita lämmitettäviä aterioita, jotka ovat tosi hyviä kaiken kiireen keskellä ja poissaolevan äidin kokkailujen korvikkeiksi. Kuljetus- ja kyyditysjärjestelmät ovat kehittyneet niin paljon, ettei niitä voi aina enää lukea esteeksi. Jopa ihmisten keskivertovarallisuus on noussut.” Nurdan kuitenkin jatkaa, ettei vielä ole yksinhuoltaja-johtaja-äitien aikakausi. ”Turkissa perheellä on aina ollut suuri merkitys vaimon tukijoukkoina. Minunkin tapauksessani oli erittäin tärkeää se, että kotoa löytyi aviomies. Usein perhe auttaa silloin kun rahaa ei ole vielä niin paljon. Ja usein myös esim. aviomiehen sukulaiset voivat huolehtia lapsesta tai lapsista. ” Nurdan rakentaa kuvaa Turkista hyvin kollektiivisena yhteiskuntana, jossa ”laajennettu perhekäsitys” on tärkeä apupilari lasten ja työn välillä taiteillessa.

Turkkilaiset naiset itse eivät ole lähteneet kovin innokkaasti mukaan politiikkaan. Nurdan Betilin kuvailee turkkilaisten naisten suhtautumista politiikkaan seuraavasti: ”He ovat enemmän kiinnostuneita erilaisesta vapaaehtoistyöstä, niin kuin yhteiskunnan kehittämiseksi, kuin nyt sitten politiikasta. Poliitikka on jotain mielettömän...(ilveilyä)..epäkiinnostavaa”, hän yrittää selittää mutristaen kasvojaan kuin puhuisimme jostain inhottavasta, likaisesta asiasta.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Vaikka vanhat sukupuolistereotyyppiat eivät enää olekaan aina paikkaansa pitäviä siitä, mitä miehet ja naiset ovat, niillä on silti suuri vaikutus siihen, miten moni mies (ja nainen) ajattelee sellaisista asioista kuin tasa-arvoiset mahdollisuudet, syrjintä ja seksuaalinen häirintä. Siksi luultavasti organisaation luominen ilman rakenteellisia, asenteellisia ja kulttuurillisia esteitä, voi olla erittäin pitkä ja tuskallinen prosessi naisjohtajuuden näkökulmasta. Yritysten sisällä toimiviin omiin esteisiin ja syrjiviin käytäntöihin, kuten ”poikien kerhoihin” ja palkkaamis- ja ylennysmenettelyihin kun ei pystytä edes poliittisin keinoin tai lakipykälän puuttumaan. Niiden ojentamiseen tarvitaan

juuri edellä mainittujen stereotyyppien poistamista. Aiemmissä tutkimuksissa mainitut syvälle juurtuneet asenteet nousevat tässä tutkimuksessa ehdottomasti suurimmaksi esteeksi naisjohtajuudelle. Ne vaikuttavat taustalla maailman ympäri, oli maa sitten miten pitkälle muutoin kehittynyt tasa-arvoasioiden ajamisessa. Niin kauan kuin ylimmän tason johtajat ovat miehiä, ei naisten tie samalle paikalle tule olemaan helppo.

Vai voisiko vain olla kyse siitä, ettei naisilla yksinkertaisesti ole samaa motivaatiota ja kunnianhimoa kuin miehillä tavoitella korkeimpia paikkoja yrityksissä? Australia on yksi esimerkki tästä esim. politiikan piirissä. Tällöin mikään tasa-arvo laki tai suojeleva käytäntö yritysten (tai puolueiden) puolelta ei pysty muuttamaan naisten motivaatiota. Mielenkiintoisin havainto tätä tutkimusta tehdessä oli kuitenkin Turkin osoittautuminen naisille täysin sopivaksi työllistäjäksi. Kirjallisuudessa niin usein esiin nostetut Lähi-itään ja erityisesti Turkkiin viitatuut esimerkit maan mahdollisista olosuhteista tuleville naisjohtajille ja jo vain työntekijöille (ks. esim. Forster 2005), osoittautuivat liioitteluiksi. Tätä tutkimusta varten käytyjen keskustelujen perusteella näyttäisi siltä, että naisen uran eteneminen Turkissa saattaisi olla joskus jopa helpompaa kuin Australiassa. Aiemmissä tutkimuksissa löydetyt sisäiset esteet turkkilaisille naisjohtajille, itsevarmuuden ja päättäväisyyden puute (Aycan 2004), eivät tulleet tässä työssä esille. Aiemmassa tutkimuksessa mainitut stereotyyppit elävät vahvasti etenkin Australiassa, ja siellä maskuliinisuuden ihannoiti on erittäin syvälle pinttynyttä ja vahvasti läsnä vielä tänä päivänäkin. Toisin sanoen, vaikka tilanne Turkissa näyttää ehkä tänään vielä hiljaiselta naisjohtajien suhteen, mahdollisuudet ainakin ovat paremmat ja tulevaisuus näyttää ehkä jopa valoisammalta kuin Australiassa. Toisaalta täytyy muistaa, että tämä tutkimus on liian kapea jotta ko. yleistyksiä voitaisiin varmuudella vetää.

Toisaalta kilpailu johtajanpaikoista naisten ja miesten välillä ei ole samanlaista Turkissa ja Australiassa. Turkissa ehkä ne harvat naiset jotka päättävät asettaa uran etusijalle elämässään, omaavat myös paremmat mahdollisuudet päästä tavoitteeseen helpommin kuin Australiassa. Tämä jo yksistään vain siksi, että Australiassa useampi nainen on tehnyt aikoinaan saman päätöksen. Australia, etenkin Länsi-Australia, on kylläkin muuttunut kovasti tasapuolisempaan suuntaan viimeisen 30 vuoden aikana. Siltikin tuntuu, ettei nykyistä tilaa voi edes verrata esim. Skandinavian tilanteeseen. On kuin Australia vieläkin eläisi niin paljon jäljessä ideologialtaan ja suhtautumistavoiltaan naisia kohtaan. Monen naisen ura saattaa jäädä jumittamaan paikoilleen, kun muistetaan Australian vahvat perinteet ja naisten rooli kotona. Australian kohdalla tulee huomioida myös maan suuri koko. Siirryttäessä länsirannikolta, Perthistä, muutama tuhat kilometriä

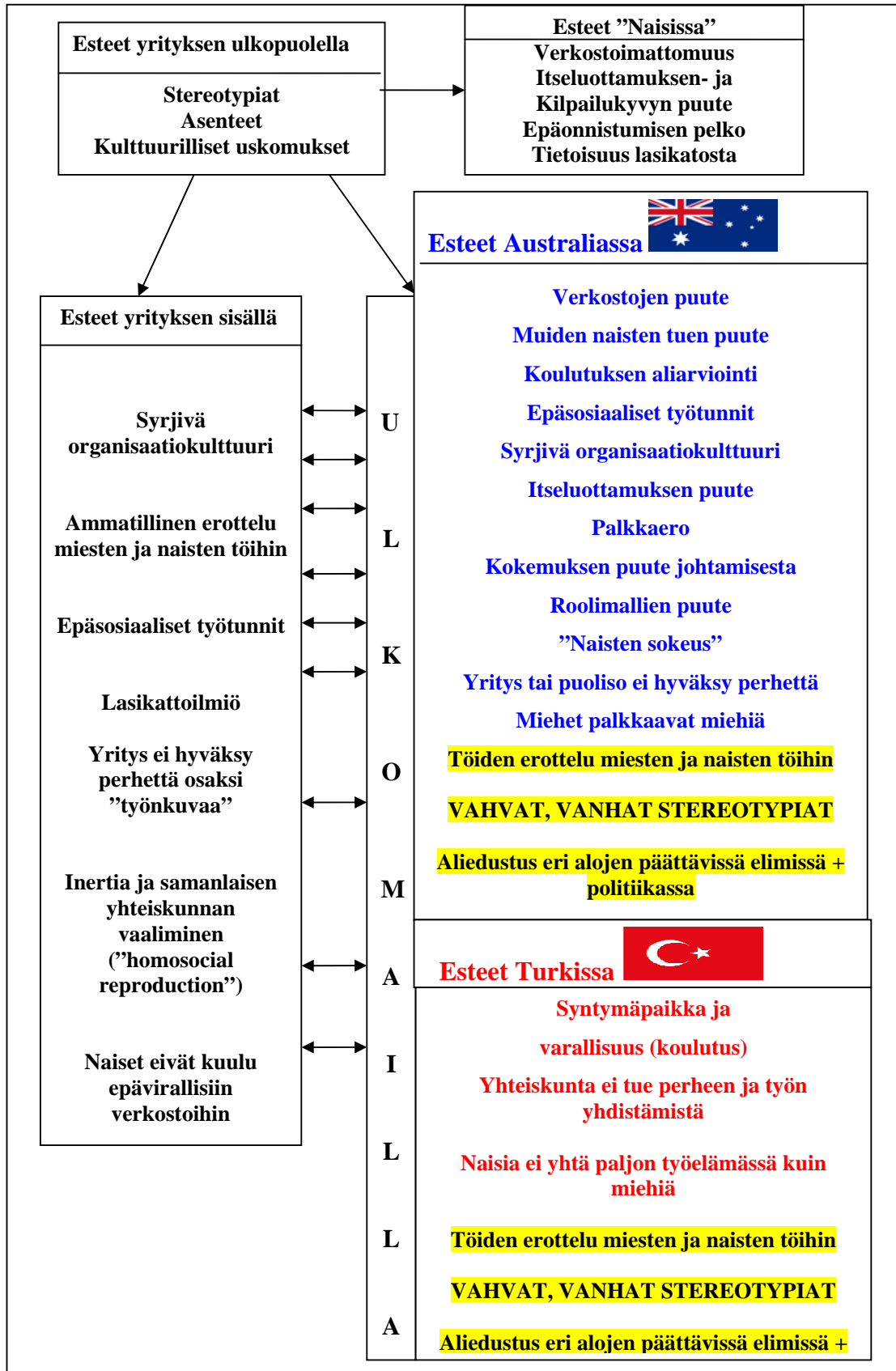
itärannikolle Sydneyihin, on melkein kuin siirryttäisiin toiseen maahan ja toiselle aikakaudelle - tasa-arvoisempaan ja laajemmat uramahdollisuudet naisille tarjoavalle alueelle.

Vaikka kirjallisuus, aikaisempi tutkimus ja tilastot antavat ymmärtää, että naiset kouluttautuvat enemmän ja ryhtyvät useammin yrittäjiksi, ja vaikka naiset ylipäätään ovat enemmän työelämässä mukana kuin ennen, ei heidän lisääntynyt läsnäolo ole muuttanut Australian liike-elämän kulttuuria, jossa naisten ääni ei tule esille päättävissä hallituksissa ja lautakunnissa päätettäessä naisillekin tärkeistä asioista. Stereotyyppit säilyvät niin organisaatioissa, perheissä kuin valtion päättävissä elimissäkin. Usein jos asenteet ja käytäntö ei työpaikalla muutu, naiset helposti lähtevät suvaitsevimpiin ja naisia rohkaiseviin yrityksiin tai perustavat oman yrityksen. Naisilta puuttuu tarvittava aktiivisuus, jotta he voisivat alkaa muuttaa olosuhteitaan ja siten pikkuhiljaa asenteitaan myös naisjohtajuutta kohtaan.

Turkissa puolestaan kaikki riippuu ensinnäkin siitä missä tyttö syntyy: maaseudulla vai kaupungissa. Toiseksi, onko perheellä riittävästi varallisuutta ja arvostetaanko silloin kuitenkin tyttären koulutusta tarpeeksi? Mutta jos nämä peruslähtökohdat ovat kunnossa, tässä työssä haastateltujen johtajien mukaan kaikki riippuu oikeastaan naisesta itsestään ja siitä miten pitkälle hän on valmis uransa vuoksi menemään. Tämä vaatii kuitenkin paljon oman elämänsä suunnittelua, kuten se milloin perhe ja lapset voivat (rahallisesti) tulla kysymykseen jne. Suomessa perheen ja työn voikin yleensä yhdistää helpommin ja aikaisemmin kuin Turkissa, jossa yleensä jos lapsia halutaan, tehdään ne myöhemmin vasta uran jälkeen. Tässä työssä haastatellut turkkilaiset naiset katsovat kuitenkin tämän päivän turkkilaisen naisen pääsevän jo paljon vähemmällä. Ainakin sellaiset perusasiat kuin esim. kuljetusjärjestelmät ja koulutus ovat parantuneet sekä elintasonoussut. Nyt vasta naiset voivat alkaa voimakkaammin kamppailla samalla tasolla ja samojen esteiden kanssa kuin miehet.

Alla olevassa taulukossa 2 tiivistetään kaikki tässä työssä löydetyt esteet naisjohtajuudelle, yhdistäen työn kirjallisuus ja haastattelut. Siinä vastataan tämän tutkimuksen toiseen kysymyksen listaamalla Australian ja Turkin naisjohtajuuden esteet. Turkin ja Australian jakamat (poikkikulttuurilliset) esteet on korostettu keltaisella taustavärillä. Aiemmassa kirjallisuudessa löydettiin esteitä paitsi yrityksen ulko- ja sisäpuolelta, myös ”naisista itsestään” (ks. myös taulukko 1). Tässä tutkimuksessa Turkista ja Australiasta paljastui paljolti näitä samoja esteitä (ks. taulukko 2.) Ulkoisista esteistä aikoinaan Scheinin (1973) esittelemät vahvat *sukupuoliset stereotyyppit* mainittiin molempien maiden kirjallisuudessa ja maiden edustajien puheessa. Davidsonin & Burken

Taulukko 2 Naisjohtajuuden esteet aiemmassa ja tässä tutkimuksessa



(2004) tutkimuksissa naiset kohtasivat kaikissa tutkituissa maissa syrjintää ja sukupuolista stereotyyppiointia. Tämä vahvistettiin tässä tutkimuksessa Turkin ja Australian kohdalla. Ns. sisäisiä esteitä, esteitä ”naisissa”, tässä tutkimuksessa löytyi kuitenkin vain Australiasta. Australialaisilta naisilta havaittiin puuttuvan itseluottamusta, eivätkä he olleet verkostoituneita niin kuin miehet.

Aiemmissä tutkimuksissa esiin nostettuja yrityksen sisäisiä esteitä puolestaan löytyi molemmista kohdemaista. Organisaatiokulttuuria on veikkailtu aiemmassa kirjallisuudessa yhdeksi suurimmaksi esteeksi naisjohtajuudelle (Merrill-Sands & Kolbin 2001; lainattu Still 2005). Tässä työssä syrjivä organisaatiokulttuuri ”rakennettiin esteeksi” puheessa ja kirjallisuudessa ainoastaan Australiassa.

Aiemmassa tutkimuksessa mainitut rakenteelliset esteet (ks. kpl 2.4), jotka kumpuavat kulttuurista, löytyi tässä tutkimuksessa suurimmaksi osaksi Australiasta. Forster (2005) mainitsi yhtenä rakenteellisena esteenä myös töiden erottelun ”naisten” ja ”miesten” töihin, ja Australia oli yksi esimerkki maista, joissa ero miesten ja naisten töiden välillä on suuri. Tästä löytyi kuitenkin todisteita molemmista maista.

Aiemmassa tutkimuksessa perhe itsessään on nähty yhtenä suurimpana naisjohtajan esteenä (ks. esim. McDonald 2004), mutta esteiden vaikutusvaltaisuutta vertailtaessa muun muassa yritysten epätasa-arvoisten käytäntöjen on todettu olevan enemmän vastuussa naisten huonosta etenemisestä ylimpään johtoon, kuin esim. naisten tarve huolehtia perheestään (Kirchmeyer 2002). Tässä tutkimuksessa perhettä yksistään ei nähty esteenä niin kuin McDonaldin (2004) tutkimuksissa, vaan Kirchmeyerin (2002) tulosten tavoin varsinaisen esteen muodosti se, että muut osapuolet (yritykset, aviomiehet Australiassa, yhteiskunta Turkissa) vastustivat naisten pyrkimystä yhdistää perhe ja johtajan työ. Australiassa yritysten tai puolisoiden mainittiin olevan hanakoita joustamaan perheellisten naisten mukaan. Turkissa yhteiskunta ei tue naisen työn ja perhe-elämän yhdistämistä. Edelleen vain australialaisesta puheesta löytyi tukea aiemmissä tutkimuksissa viitatulle, alun perin Kanterin (1977) teorialle samanlaisen yhteiskunnan varjelusta. Edelleen Australia kasvatti ”kirjallisuuden mukaista estelistaansa” Turkkiin nähden Leonien puheessa naisten verkostojen puutteesta.

Tämä tutkimus noudatteli siis kohtalaisen hyvin tähän tutkimukseen valittuja aiempia tutkimustuloksia naisjohtajien esteistä. Jotkut aiemmassa kirjallisuudessa ja tutkimuksissa esitetyt esteet eivät kuitenkaan tulleet esiin kummassakaan maassa. Näitä olivat sisäisistä esteistä kilpailukyvyn puute, epäonnistumisen pelko ja tietoisuus lasikatosta. Kaikki aiemmissä tutkimuksissa mainitut yrityksen sisäiset esteet mainittiin paitsi yllätyksellisesti, yhtä ei. Tuo yksi

oli paljon huomiota aiemmassa tutkimuksessa saanut lasikatto. Toisaalta tämä tutkimus poiki joitakin aivan uusia naisjohtajuuden esteitä, joita aiemmassa kirjallisuudessa ei ole riittävästi huomioitu. Australian kohdalla tällaisia esteitä olivat muun muassa muiden naisten tuen puute, koulutuksen aliarviointi ja roolimallien puute. Yksi mielenkiintoinen tässä tutkimuksessa esiin noussut australialainen este oli ”naisten sokeus”. Tähän viitattaessa tarkoitetaan sitä, että australialaiset naiset tuudittautuvat kuvittelemaan tasa-arvon jo vallitsevan, ja kuvittelevat, ettei mitään tarvitse enää tehdä asioiden parantamiseksi. Turkki pysyi puolestaan tässä tutkimuksessa ”vaiti” ns. uusien esteiden tuottamisessa vanhaan kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin nähden.

Tässä tutkimuksessa tulee esille näiden kahden ja muiden maiden tilanne-ero mitä tulee naisjohtajuuteen. Esteet eivät ole edes vertailukelpoisia kun maat elävät kuin naisjohtajuuden ”eri aikakausilla”. Turkissa taistellaan vasta pääsystä työelämään, Australiassa jo johtajan paikoille. Tässä piilee varmasti vastaus myös kirjallisuuden löytämiseen vaikeuteen esim. Turkin tilanteesta. Suurin osa naisjohtamisen kirjallisuudesta ja tutkimuksista kumpuaa kehittyneistä ja jo tasa-arvoisimmista länsimaista. Ehkei Turkissa tosiaan ole vielä herätty asian vakavuuteen. Ehkei Turkin ”estelista” (ks. taulukko 2) ole vielä pitkä koska puutoksia vielä edes tiedosteta eikä niistä siten osata valittaa. Vaikka Australia on jäljessä esim. Skandinavian maista, on Turkki vielä askeleen jäljempänä tilastoissa ja tietoisuudessa. Ehkä Australian naiset, samoin kuin muiden kehittyneempien maiden naiset, ovat vain turhautuneempia kuin Turkkilaiset, koska heillä on pidempi historia työelämässä takanaan, pidempi historia palkitsemattomia pyrkimyksiä johtoportaan. Niin kuin aikaisemmin mainittiin, sisäiset esteet ovat kuitenkin yksi suurimmista esteistä naisjohtajiksi ryhtymiselle (ks. kappale 2.2). Australiassa tämä näyttää pätevän tänä päivänä (ks. taulukko 2), Turkissa se on ehkä vasta edessä. Edelleen voidaan kärjistää niin, että Australian esteet liittyvät useimmin syrjivään yrityskulttuuriin, Turkin taas yhteiskuntaan.

Tässä tutkimuksessa törmättiin kaiken kaikkiaan kolmeen poikkikulttuurilliseen (Turkissa sekä Australiassa mainittu) esteeseen tämän päivän naisjohtajille:

- Töiden erottelu miesten ja naisten töihin
- Stereotypiat
- Aliedustus eri alojen päättävissä elimissä sekä politiikassa

Nämä seurailevat aiempia kansainvälisiä tutkimustuloksia (esim. Davidson & Burke 2004), joissa yleisimpiä tekijöitä joiden todettiin estävän naisten etenemisen johtajina, olivat syrjintä ja ennakkoluulot, organisaation kulttuuri ja toimintatavat sekä epäpätevä lainsäädäntö.

6.1 Diskurssianalyysin huomattava kontribuutio

Tämän tutkimuksen keskeisinä tuloksina voidaan esittää yleisimmät suhtautumistavat naisten esteitä kohtaan Australiassa ja Turkissa, sekä viisi diskurssia, jotka useimmiten esiintyvät naisjohtajuuden esteistä puhuttaessa.

Yksilö – diskurssi korostaa, että jokaisella yksilöllä on samanlaiset mahdollisuudet johtajuuteen, sukupuoleen katsomatta. Kaikki riippuu omasta tahdonvoimasta, uskosta itseän ja uhrautumisesta. Se tunnustaa siis johtajuuden kuin johtajuuden haasteellisuuden. *Yksilö*- diskurssi pitää naisen johtajaksi ryhtymistä myös valintana. Diskurssin nimen mukaisesti nainen valitsee yleensä katselevansa uransa nousua yksikseen ilman miestä ja perhettä. Tämä oli selvästi Turkkilaisissa haastatteluissa esiintynyt diskurssi. *Sattuma*- diskurssin mukaan asioita ei voi aina päättää edes yksilö itse. Yksi ei voi vaikuttaa siihen missä syntyy, jolla taas on suuri vaikutus siihen saako esimerkiksi koulutusta. Myöskään *Sattuma*- diskurssiin ei törmätty Australialaisissa haastatteluissa.

Optimisti- diskurssi näkee naisjohtajien aseman jo paljon parempana kuin aikaisemmin ja uskoo vahvasti naisten vieläkin parantavan asemiaan yritysten johdossa. Se ei näe sukupuolistereotyyppioita enää tänä päivänä esteenä ja korostaa sitä, kuinka naisten ja miesten roolit ovat jo tänään usein jakaantuneet sukupuolten kesken. *Optimisti*- diskurssi tunnustaa esteet mahdollisiksi joissakin tapauksissa. Mahdolliset esteet se asettaa kuitenkin kysymyksenalaiseksi ja kirjaimellisesti vain mahdolliseksi, ei välttämättä toteutuviksi. Se jopa vähättelee väitettyjä esteitä edes olevan olemassakaan. Tämä diskurssi esiintyi molempien maiden aineistoissa. Toisin sanoen *Optimisti*-diskurssin voi ajatella olevan poikkikulttuurillinen.

Vain Australialaisesta aineistosta löydetty *Pessimisti*- diskurssi esittää naisjohtajuuden alusta alkaen tuhoon tuomituksi toivomukseksi tai vaatimukseksi. Se uskoo stereotyyppien muuttumattomuuteen ja sitä kautta siihen, ettei naisten asema tule paranemaan. Edes koulutuksella tai hyvillä verkostoilla ei ole vaikutusta. Se tunnustaa yritysten välttelevän käytöksen ja sen, ettei yritykset tai miesjohtajat puhu näistä asioista aina niiden oikeilla nimillä. *Pessimisti*- diskurssi myös hyväksyy asioiden

muuttumattomuuden. Se näkee naiset kykenemättöminä puhaltamaan yhteiseen ”naisten hiileen”. *Pessimisti* - diskurssiin kuuluu myös usko yhdistelmä perhe-uran toteutumattomuudesta.

Hällä väliä- diskurssi on puolestaan yksin Turkkilainen diskurssi. Se näkee koko naisjohtajuusasian pelkäästään vähättelyn arvoiseksi. Eihän siitä kannata edes puhua. Se eroaa *Pessimisti*- diskurssista siinä, että *Hällä väliä*- diskurssi viittaa vain kintaalla asiasta puhumiseen, kun *Pessimisti*- diskurssi kyllä listaa kaikki ne asiat, jotka ovat pielessä eivätkä tule ikinä muuttumaan. *Hällä väliä*- diskurssiin liittyy myös jonkinlainen laiskuus. Poliittikkaan ei esim. viitsitä lähteä mukaan. Siitä ei kuitenkaan tämän diskurssin tyyppisesti puhuta, mutta ilveilläään sitten sitäkin enemmän.

Viidestä diskurssista poikkikulttuurillisia on ainoastaan *Optimisti*- diskurssi. Australiassa se tuli esiin kirjoitettuna, Turkissa puheen muodossa. Neljä muuta diskurssia jakaantuivat Turkki-voittoisesti 3 (*Yksilö*-, *Sattuma*-, ja *Hällä väliä*- diskurssit) – 1 (*Pessimisti*- diskurssi). Toisin sanoen Turkissa kaikki muut diskurssit ovat voimassa paitsi *Pessimisti*-diskurssi. Edelleen, tutkimuskysymykseen vastaten, Turkissa naisjohtajuuteen suhtaudutaan joko optimistisesti, yksilöllisiä ominaisuuksia tai sattuman merkitystä painottaen. Siellä haastateltujen välillä oli myös enemmän hajontaa ko. diskurssien käytössä. Sama puhuja saattoi käyttää useampaa diskurssia. Australiassa taas vastaukset jakaantuivat tasaisesti *pessimisti*- ja *optimisti*- diskurssien ja haastateltujen välillä. Ts. Australiassa naisjohtajuuteen suhtaudutaan joko pessimistisesti tai optimistisesti.

Huomattavaa tässä on se, että ainoa ns. poikkikulttuurillinen naisjohtajuuden esteitä kuvaava diskurssi ja suhtautumissapa, *optimisti*- diskurssi, ei oikeastaan edes *kuvaa esteitä*, vaan *madollisuuksia*. Toisin sanoen, poikkikulttuurillisia negatiivisia diskursseja esteistä ei tehdyn diskurssianalyysin mukaan edes ole. Yksikään turkkilaisista diskursseista ei ole yhtä negatiivinen kuin Australialainen *pessimisti*- diskurssi. Naisjohtajuuden positiivisesti rakentaminen puheessa sen sijaan on poikkikulttuurillista.

Vaikka tässä työssä ei kulttuuriin sen kummemmin perehdyttykään, osoittavat haastateltavien puhekatkelmat heidän kulttuurilleen ominaisia tapoja tehdä ymmärrettäväksi naisjohtajuutta ja sen esteitä. Erittäin karrikoidusti yleistäen, esimerkiksi australialaiset rakentavat kirjallisuuden mukaista kuvaa ”machokulttuurista” ja tällöin turkkilaisetkin seuraavat kirjallisuuden kuvaa puhuen ”huonoista olosuhteista” joillekin naisille tai ”turkkilaisesta kansanperimästä” esteenä naisten nousulle tietyille ”miehisille” aloille. Toisaalta puhekatkelmissa tuli esille sekin suhtautuminen,

jonka mukaan koko maailman kulttuureita ei edes tarvitsisi lähteä selvittämään naisjohtajuusasioissa, sillä kaikki maailman kulttuurit voidaan tyypittää kahteen pääkulttuuriin, jotka ovat läsnä kaikissa maailman maissa: nais- ja mieskulttuuriin. Näiden kulttuurien erojen vuoksi varsinaisilla ”maan kulttuureilla” sitten ei voisi katsoa olevan enää juuri mitään sanavoimaa. Arvattavasti tämä oli *pessimisti*-diskurssin tuotantoa. Maat erosivat myös haastateltujen aktiivisessa ”teemojen itsenäisessä tuottamisessa”. Turkkilaiset naiset kuin kiltisti vastailivat ainoastaan ”pöydälle nostettuihin” teemoihin, kun taas australialaiset kanssaisaret keksivät itse rohkeasti teemoja joista halusivat keskustella (tai kirjoittaa).

Usein diskurssianalyysiä tehtäessä joudutaan vaikean valinnan eteen: mitä rajataan pois ja mitä jätetään työhön (Eskola & Suoranta 1998). Nyt diskurssianalyysiä käytettiin ainoastaan haastattelujen analysointiin ja tässä tutkimuksessa se sopi siihen paremmin kuin muut laadullisen tutkimuksen analysointitavat. Paitsi että se toi työhön lukijaystävällistä ”narratiivisuutta”, diskurssianalyysillä saatiin nostettua esiin puhetta useimmin leimaavat diskurssit esteistä ja niihin suhtautumisesta. Ilman diskurssianalyysiä näiden maiden naisten suhtautumista esteisiin ei olisi saatu samalla tavalla selville, sitä kun ei näiden maiden kohdalla ole tutkittu. Huomattavaa oli myös se, kuinka naiset rakensivat esteistä puheen kautta hyvin erilaista kuvaa kuin mitä aikaisempi kirjallisuus antoi ymmärtää. Lisäksi huomattiin, kuinka esim. Australialainen puhe rakensi Turkkilaisista naisista ja heidän elämästään joskus hyvinkin synkän kuvan, joka ei ollenkaan vastannut Turkkilaisen, omista olosuhteistaan rakentamaa puheen kuvaa.

6.2 Jatkotutkimus

Suurin osa julkaistusta kirjallisuudesta naisjohtajuudesta ja sen kehityksestä on ollut ja on edelleen lähtöisin Yhdysvalloista. Australian ja etenkin Turkin naisjohtajuuden ja -johtajien tutkimus sekä tilanteen kartoitus laahaa vuosikymmeniäkin perässä. Siten esim. Turkin kohdalla kysytään nyt niitä kysymyksiä, joita tutkittiin Amerikassa jo 70–80-luvuilla, miksi naisia on työelämässä niin vähän, sen sijaan että kysyttäisiin miksi naisia on yritysjohdossa niin vähän? Laajemmat tutkimukset Australiasta ja Turkista ovatkin siis tarpeen. Olisi mielenkiintoista saada myös ”sisäpiirikuvaa” haastatteleamalla eri asemissa ja tasoilla organisaatioissa olevia naisia näistä maista. Toisin sanoen laajempi toimialakartoitus voisi myös tulla kysymykseen. Olisi mielenkiintoista kartoittaa etenkin organisaatiokulttuuriin liittyviä näkymättömiä esteitä, kuten ikäestettä tarkemmin, esim. diskurssianalyysillä. Lisäksi näiden maiden naisten asenteet naisjohtajuutta kohtaan olisi hedelmällistä tutkia. Tässä työssä tutkittiin jo heidän suhtautumista naisjohtajuutta kohtaan. Tämän

tutkimuksen tulokset voisivat olla hyvin erilaiset, jos olisi esimerkiksi haastateltu alemmassa asemassa olevia, vasta johtajuudesta haaveilevia turkkilaisia ja australialaisia naisia. Voitaisiinko sen jälkeen todeta naisten ”haluttomuuden” olevan suurin este maiden naisjohtajuudettomuudelle? Eivätkö esim. australialaiset naiset edes tahdo olla tasa-arvoisia miesten kanssa mitä tulee johtajan paikkoihin?

Ulkomailla asuvat naisjohtajat ovat edelleen tutkimaton joukko naisjohtajuuden tutkimuksessa. He kuitenkin lisääntyvät globalisaation mukana. Miten he pärjäävät ilman kotimaisia verkostoja ja tuttua ympäristöä? Vaaditaanko henkilöltä jotain tiettyjä ominaisuuksia ulkomailla menestymiseen? Missä maissa selviytyminen on helpompaa kuin toisissa ja miksi? Esim. Australia on yleisesti tunnettu monikulttuurisesta, kirjavasta väestöstään. Ei luulisi olevan kovin vaikeaa löytää siis sieltäkään näkemyksiä tähän kysymykseen. Minä hain töitä Australiassa tuloksetta, ja sain kuulla monia mielenkiintoisia syitä, miksi en olisi ollut pätevä tehtävään. Jäin miettimään, kuinka moni hakemani paikka meni Australialaiselle miehelle, vai oliko syynä vain vahva suomalainen aksenttini?

Tulevaisuudessa myös jo tuotetun tekstin diskurssianalyttinen analysoiminen samasta aiheesta näissä maissa voisi tuoda hedelmällisiä tuloksia. Lisäksi diskurssianalyysiä tulisi jatkossa tutkia aina vain tutkittavien äidinkielellä. Tämänkin tutkimuksen tulokset olisivat voineet olla toisenlaiset, jos turkkilaiset olisivat saaneet vastata omalla äidinkielellään. Myös kulttuuri tulisi ottaa tulevaisuudessa tarkasteluun jo lähdekirjallisuuden osalta. Tällöin voitaisiin tutkia, josko siinä rakennettu kuva kulttuurista menee yksiin diskursseissa rakennetun (ja myös kulttuuria kuvaavan) kuvan kanssa.

LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, Iris. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.

Adler, Nancy. 1993. Competitive frontiers: Women managers in the Triad. *International Studies of Management & Organization*, Vol.23, Iss. 2, p.3.

Australian Public Service Commission. 2004. State of the Service Report 2003-2004. In: Still, Leonie. 2005. Where are the women in leadership? Australia: Centre for Women and Business, The Graduate School of Management of The University of Western Australia.

Aysan, Zeynep. 2004. Key Success Factors for Women in Management in Turkey. *Applied Psychology*, Vol. 53, Iss. 3, p. 453.

Blanch, J. & Switzer, P. 2003. Women drive work rebellion: flexible work hours and better security are attracting more young women than men into joining the ranks of small business owners. *The Australian*, 22 April.

Brenner, O., Tomkiewicz, Joseph and Schein, Virginia. 1989. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, Iss. 3, p. 662-669.

Cassell, C.M. and Walsh, S. 1993. Being seen but not heard: barriers to women's progression in the workplace. *The Psychologist*, Vol. 61, Iss. 6, p. 110-114.

Cubillo, Leela and Brown, Marie. 2003. Women into educational leadership and management: International differences? *Journal of Educational Administration*, Vol. 41, Iss. 3, p. 278, 14 pgs.

Davidson, Marilyn and Burke, Ronald. 2004. *Women in Management Worldwide- Facts, Figures and Analysis*. England: Ashgate Publishing Limited.

Dreher, George. 2003. Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, Vol. 56, Iss. 6, p. 541-562.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency. 2000. Women in Management. In: Still, Leonie. 2005. Where are the women in leadership? Australia: Centre for Women and Business, The Graduate School of Management of The University of Western Australia.

Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency and Catalyst. 2002. Australian Census of Women Executive Managers and Women Board Directors. In: Still, Leonie. 2005. Where are the women in leadership? Australia: Centre for Women and Business, The Graduate School of Management of The University of Western Australia.

Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency and Catalyst. 2003. Australian Census of Women Executive Managers and Women Board Directors. In: Still, Leonie. 2005. Where are the women in leadership? Australia: Centre for Women and Business, The Graduate School of Management of The University of Western Australia.

Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency and Catalyst. 2004a. Australian Census of Women Executive Managers and Women Board Directors. In Still, Leonie. 2005. Where are the women in leadership? Australia: Centre for Women and Business, The Graduate School of Management of The University of Western Australia.

Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency and Catalyst. 2004 b. Equity Statistics 2004. In Still, Leonie. 2005. Where are the women in leadership? Australia: Centre for Women and Business, The Graduate School of Management of The University of Western Australia.

Eveline, Joan. 2000-2005. The New Age Father Meets SNAG: On men in Senior Management in Sweden and Australia. Australia: The graduate School of Management: Discussion paper Series of Centre for Women and Business, University of Western Australia.

Forster, Nick. 2005. Maximum Performance, A practical guide to leading and managing people at work. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.

Ghiloni, Beth. 1984. The corporate scramble for women directors. *Business and Society Review*, Vol. 51, p. 86-95.

Goodman, Jodi, Fields, Dail and Blum, Terry. 2003. Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top? *Group & Organization Management*, Vol. 28, Iss. 4, p. 475, 27 pgs.

Hard, Katharina. 2004. The expatriate transition & women managers' experiences. *Women in Management Review*, Vol. 19, Iss. ½, p. 40.

Harcourt, T. 2003. Women entrepreneurs burn world export trail. *The Australian*, 6 May.

Harris, T. 2002. Women still can't break glass ceiling. *The Australian*, 15 August.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2001. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero. 1999. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino.

Kagider 2005, The Power of Women entrepreneurs Turkey. Istanbul: Kagider- Women Entrepreneurs Association.

Kirchmeyer, Catherine. 2002. Gender differences in managerial careers: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Business Ethics*, Vol. 37, Iss. 1, Part 2, p. 5, 20 pgs.

Lepistö, Pia. 2002. Johtajuus ja diskurssit miten nais- ja miesjohtajat rakentavat johtajuuttaan puheen kautta. Pro gradu- tutkielma. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, kauppatieteiden osasto.

Linehan, Margaret & Scullion, Hugh. 2001. Barriers to women's participation in international management. *European Business Review*. Bradford: 2001. Vol. 13, Iss. 1; p. 10.

Lähi-Itä 2005. Luettavissa:

<http://fi.wikipedia.org/wiki/L%C3%A4hi-it%C3%A4> (Luettu 9.10.2005)

Lämsä, Anna-Maija ja Sintonen, Teppo. 2001. A discursive approach to understanding women leaders in working life. *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, Iss. 3/4; p. 255, 13 pgs.

Manning M. & Haddock, P. 1995. *Leadership Skills for Women*. In: Forster, Nick (Ed). 2005. *Maximum Performance, A practical guide to leading and managing people at work*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.

McDonald, Isabel. 2004. Women in management: an historical perspective. *Employee Relations*, vol. 26, Iss. 3, p. 307.

Merrill-Sands, D. and Kolb, D. 2001. *Women as Leaders*. In: Still, Leonie. 2005. *Where are the women in leadership?* Australia: Centre for Women and Business, The Graduate School of Management of The University of Western Australia

O'Leary, Virginia. 1974. Some Attitudinal barriers to occupational aspirations in women. *Psychological Bulletin*, vol. 81, Iss. 11, p. 809.

Orser, Barbara. 1994. Sex role stereotypes and requisite management characteristics: An International Perspective. *Women in Management Review*, Vol. 9, Iss. 4, p. 11-20.

Parliament of Australia. 2001. *Women in Power and Decision Making*. In: Still, Leonie. 2005. *Where are the women in leadership?* Australia: Centre for Women and Business, The Graduate School of Management of The University of Western Australia

Pini, Barbara, Brown, Kerry & Ryan, Chris. 2004. Women- only networks as a strategy for change? A case study from local government. *Women in Management Review*, 19 (5/6), 286-292.

Sarney, E. 1997. Girls on top. *New Zealand Sunday Star Times*, 2 February.

Schein, Virginia & Mueller, Ruediger. 1992. Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross-cultural look. *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 13, Iss. 5, p.439-447.

Schein, Virginia, Mueller, Ruediger, Lituchy, Terri & Liu, Jiang. 1996. Think manager- think male: a global phenomenon? *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 17, Iss. 1, p. 33- 41.

Shilton, Jacqui, McGregor, Judy and Tremaine, Marianne. 1996. Feminizing the boardroom: a study of the effects of corporatization on the number and status of women directors in New Zealand companies. *Women in management Review*, Vol. 11, Iss. 3, p. 20-26.

Simmons, Michael. 1996. *Building an Inclusive Organization*. In: Forster, Nick (Ed). 2005. *Maximum Performance, A practical guide to leading and managing people at work*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.

Sinclair, A. 1994. *Trials at the Top: Chief Executives Talk About Men and Women and the Australian Executive Culture*. In: Still, Leonie. 2005. *Where are the women in leadership?* Australia: Centre for Women and Business, The Graduate School of Management of The University of Western Australia

Sinclair, A. 1998. *Doing Leadership Differently: Gender, Power and Sexuality in a Changing Business Culture*. In: Still, Leonie. 2005. *Where are the women in leadership?* Australia: Centre for Women and Business, The Graduate School of Management of The University of Western Australia

Stereotypia 2005. Luettavissa:

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Stereotypia> (Luettu 4.12.2005)

Stevens, M. 2000. *Gender Agenda*. *The Weekend Australian Magazine*, 24-5 July 17-22.

Still, Leonie. 1999-2001. *Why women don't reach the top, The Case of the Australian Banking Industry*. Australia: The graduate School of Management: Discussion paper Series of Centre for Women and Business, The University of Western Australia.

Still, Leonie & Timms, Wendy. 1999-2003. *Why so small? Women-Owned Businesses: Barriers to Growth*. Australia: The graduate School of Management: Discussion paper Series of Centre for Women and Business, The University of Western Australia.

Still, Leonie. 2002. *Women in Small Business: A Western Australian Profile*. Australia: The graduate School of Management: Discussion paper Series of Centre for Women and Business, The University of Western Australia.

Still, Leonie. 2005. Where are women in leadership? Paper submitted to *Women in Management Review* in 2005. Centre for Women and Business, The Graduate School of Management, The University of Western Australia.

Summers, A. 2003. The End of Equality: Work, Babies and Women's choices in 21st Century Australia. In: Still, Leonie. 2005. Where are the women in leadership? Australia: Centre for Women and Business, The Graduate School of Management of The University of Western Australia

Tomkiewicz, Joseph and Bass, Kenneth. 2003. Attitudes toward women and management attributes: An update. *International Journal of Management*, Vol. 20, Iss. 1, p. 62, 7pgs.

Tomkiewicz, Joseph, Frankel, Robert, Adeyomi, Tope, and Sayan, Bello. 2004. A comparative analysis of the attitudes toward women managers in the US and Poland. *Cross Cultural Management*, Vol. 11, Iss. 2, p. 58, 13, pgs.

Turkcell 2005. Luettavissa:

<http://www.turkcell.com.tr/index/0,1028,300028,00.html> (Luettu 10.9.2005)

Woman Information Network in Turkey 2005. Available at:

http://www.die.gov.tr/tkba/English_TKBA/istatistikler3.htm (Read 4.12.2005)

Wu Nanlan. 2003. Full-Time Housewife: Most Women's Choice. Available at:

<http://www.china.org.cn/english/2003/Jan/54184.htm> (Read 15.3.2005)

Haastattelut Australiassa:

Professor, Director, Centre for Women and Business, Graduate School of Management, The University of Western Australia, Leonie V. Still: 11.7.2005.

Haastattelut Turkissa:

Chief of Foreign Trade Research Section, The Istanbul Chamber of Commerce, Zehra Mumcu: 20.7.2005.

Deputy Secretary General, The Istanbul Chamber of Commerce, Fügen Camlidere: 24.8.2005.

Chief of Service and Product Development, Turkcell, Nurdan Betil: 31.8.2005.

Secretary General, Kagider- Women Entrepreneurs Association, Serra Titiz: 31.8.2005.

E-mail haastattelut Australiasta:

Manager, Erica Underwood House, Wendy Taylor: 10.10.2005.

TAULUKKO 1

**Women enrolled in higher education/University
and those studying management and business degrees**

Women as percentage of all students

Country	In Higher Education/ University	Taking Management/ Business Degrees
Greece	50	53
Belgium	50	38
Ireland	50	-
Netherlands	50	-
Portugal	57	-
UK	55	50
Norway	61	30
Poland	57	60
Russia	55	81
Canada	56	49
Mexico	49	56
USA	57	-
New Zealand	-	50
Australia	58	-
China	42	-
Malaysia	55	64
Turkey	41	35
Israel	57	48
Argentina	52	40
South Africa	-	-

Lähde: Davidson & Burke 2004, ps. 7-8.

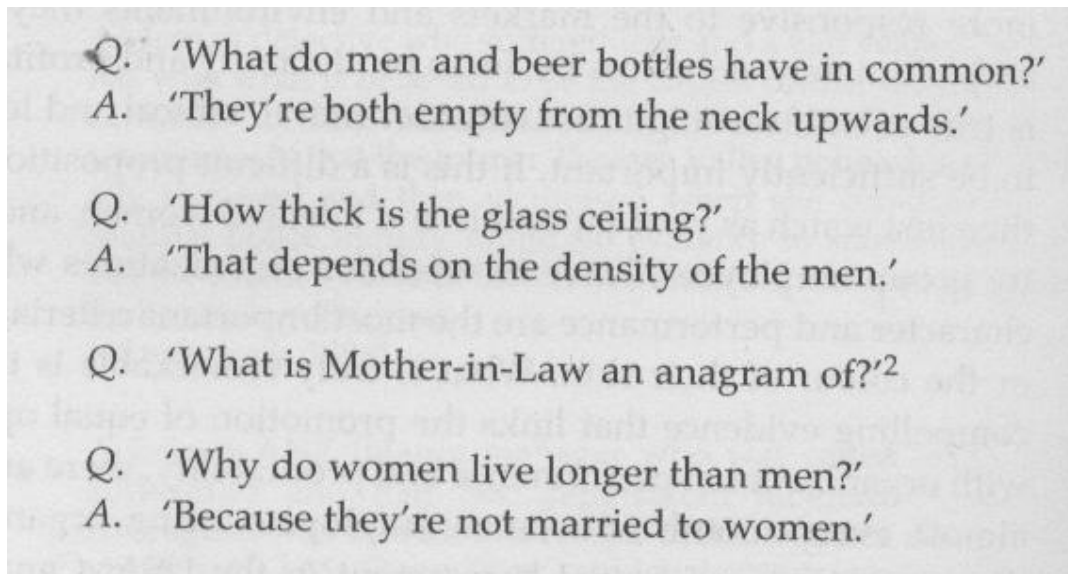
TAULUKKO 2

Women in management and business worldwide**Working females as percentage of all**

Country	Managers	Entrepreneurs/ Self-employed
Greece	11	27
Belgium	31	29
Ireland	34	-
Netherlands	33	32
Portugal	27	-
UK	24	26
Norway	26	29
Poland	30	50
Russia	32	36
Canada	35	35
Mexico	17	31
USA	45	25
New Zealand	27	-
Australia	23	33
China	8	-
Malaysia	2	25
Turkey	8	11
Israel	26	6
Argentina	28	39
South Africa	28	25

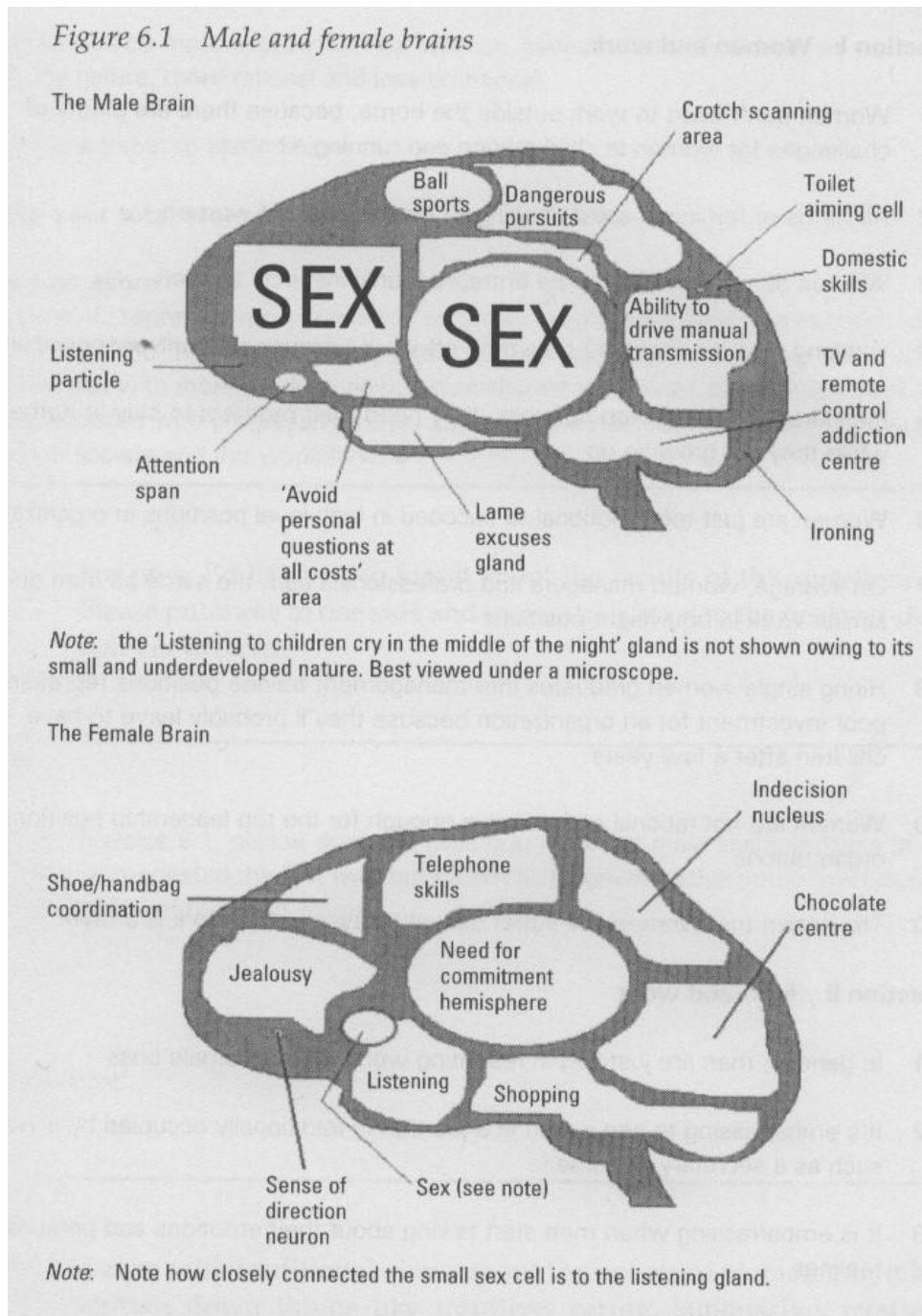
Lähde: Davidson & Burke 2004, p.9

Vitsejä



Source: Forster 2005, p.236

Naisten ja miesten aivot



Source: Forster 2005, s. 237

TAULUKKO 3

**Women's Representation in Leadership Positions in Top 200 Companies
in Australia by Market Capitalisation**

	2002	2003	2004
	No.	No.	No.
ASX 200 CEOs	2	5	4
ASX 200 Chairs of Boards			2*
	%	%	%
ASX Highest Titles	3.2	3.2	3.1
ASX Board Directors	8.2	8.4	8.6
ASX 200 Executive Managers	8.4	8.8	10.2
Managerial and Professional Specialty Positions	42.1	43.0	44.4
Australian Labour Force	44.0	44.6	45.0

* Information available only from 2004.

Source: EOWA & Catalyst 2002, 2003, 2004 Census of Women Board Directors & Women Executive Managers, and ABS Labour Market Statistics 6105.0 - July 2003.

- Highest title positions are those defined as wielding the most influence and policy-making power in organizations: CEO, Chairman, Chief Operating Officer, Senior Executive

TAULUKKO 4

International Comparison of Women Directors and Executive Managers

Women Board Directors

Country	Latest Census	2 nd Census	1 st Census
Australia	8.6% (2004)	8.4% (2003)	8.2% (2002)
United States	13.6% (2003)	8.7% (1994)	8.3% (1993)
Canada	11.2% (2003)	9.8% (2001)	6.2% (1998)
South Africa	7.1% (2004)	-	-
United Kingdom	9.7% (2004)	6.4% (2001)	5.8% (2000)
New Zealand	5.04% (2004)		3.86% (1995)

Women Executive Managers

Country	Latest Census	2 nd Census	1 st Census
Australia	10.2% (2004)	8.3% (2003)	8.4% (2002)
United States	15.7% (2002)	10.0% (1996)	8.7% (1995)
Canada	14.4% (2004)	14.0% (2003)	12.0% (1999)
South Africa	14.7% (2004)	-	-
United Kingdom	15.8% (2001)		

Sources: EOWA Census Media Kit, 2004 (www.eeo.gov.au): The Businesswomen's Association in association with Catalyst (USA), *South African Women in Corporate Leadership Census 2004* (www.bwasa.co.za): Human Rights Commission (2004), *New Zealand Census of Women's Participation in Governance and Professional Life* (www.women-leadership.massey.ac.nz); Cranfield Centre for Developing Women Business Leaders, *The 2004 Female FTSE Index*, Equal Opportunity Commission, United Kingdom (www.eoc.org.uk). Catalyst (2005), *2004 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of Canada*, www.catalystwomen.org

TAULUKKO 5

**Percentage of Women in the Senior Executive Service, Australian Public Service
(Relates to Ongoing Staff)**

Year	SES Band1* %	SES Band 2* %	SES Band3* %	Women % Of Total SES
1992	16.0	8.0	5.0	13.8
1993	17.4	11.4	5.0	15.5
1994	19.1	13.2	6.0	17.1
1995	20.8	12.8	4.0	18.3
1996	22.1	13.4	7.0	19.5
1997	22.5	13.6	8.0	20.0
1998	24.6	17.3	9.0	22.2
1999	27.0	18.7	9.0	24.6
2000	28.1	19.8	13.0	25.3
2001				27.4
2002			16.2	28.4
2003	33.3	23.4	17.7	30.4
2004	34.2	25.3	19.8	31.6

Source: Adapted from *Public Service & Merit Protection Commission: State of the Service: Australian Public Service Statistical Bulletin, 2000-01, Table 5 Ongoing Staff: Classification by Gender, 30th June 1992 to 30 June 2001* and *Australian Public Service Commission: State of the Service Reports, 2002-2003, 2003-2004.*

Note: * The Bands relate to SES levels. Band 1 is the entry level; Band 3 is the highest level.

TAULUKKO 6

Women on Commonwealth Boards, Councils & Authorities

	1995	1998	1999	2000	2001	2003	2004
% of women	28.3%	30.3%	30.9%	32.2%	32.8%	33.0%	33.6%

Source: Federal Office of the Status of Women, 1999, 2000, 2001, 2003; South Australian Office for Women, July 2004.

TAULUKKO 7

Women in the Parliament of Australia

	Election Dates						
House	1987	1990	1993	1996	1998	2001	2004
House of Representatives (Lower House)	9 (6.1%)	10 (6.8%)	13 (8.8%)	23 (15.5%)	33 (22.3%)	38 (25.3%)	37 (24.7%)
Senate (Upper House)	17 (22.4%)	18 (23.7%)	17 (22.4%)	23 (30.3%)	22 (28.9%)	23 (30.2%)	22 (28.9%)
Total	26	28	30	46	55	61	59
% of Total Seats	(11.6%)	(12.5%)	(13.5%)	(20.5%)	(24.5%)	(27.2%)	(26.1%)

Source: Women in Parliament, Statistics on House of Representatives and the Senate, Parliamentary Library, Parliament of Australia, 2001;
Current Statistics on Women in Parliament, 2004. www.aph.gov.au/library/