LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of Business and Management

Johtaminen ja organisaatiot

Jenni Peurala

NAISJOHTAJAT – MIKSI HEITÄ EI OLE JA MITÄ SIITÄ?

- miesjohtajien ja ei-johtavassa asemassa olevien naisten näkemyksiä case-yritys x:ssä

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Pia Heilmann

2. tarkastaja: KTT Piia Lepistö-Johansson

TIIVISTELMÄ

Tekijän nimi:	Jenni Peurala
Tutkielman nimi:	Naisjohtajat – miksi heitä ei ole ja mitä siitä? - miesjohtajien ja ei-johtavassa asemassa olevien naisten näkemyksiä case-yritys x:ssä
Tiedekunta:	LUT Kauppatieteet ja Tuotantotalous
Pääaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Vuosi:	2015
Pro gradu–tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 127 sivua ja 2 kuvaa
Tarkastajat:	Professori Pia Heilmann, KTT Piia Lepistö-Johansson
Hakusanat:	Naisjohtajuus, sukupuoli työelämässä, lasikatto, uraesteet

Joidenkin tutkimusten mukaan naisten vähäinen määrä johdossa voi olla uhka organisaatiolle. Lasikattoilmiöllä tarkoitetaan naisten urakehityksen katkeamista tietylle tasolle ylimmän johdon alapuolelle ikään kuin naisten ja tuon ylimmän tason välissä olisi lasinen, näkymätön katto, sukupuolistereotypioiden muodostama este. Yksi yleinen lasikaton selitysten kolmijako on henkilökohtaiset, organisatoriset ja yhteiskunnalliset tekijät. (Lämsä & Hautala 2004, 252). Hoyt (2007, 270-278) tekee kolmijaon seuraavasti: inhimillinen pääoma, sukupuolierot ja ennakkoluulot.

Yritys X:n keskijohdossa työskentelee yksi nainen, ylimmässä johdossa ei yhtäkään. Tutkimuksessa halutaan selvittää miesjohtajien ja ei-johtavassa asemassa olevien naisten käsitystä siitä, onko yritys x:ssä lasikattoa, miksi naisjohtajia on niin vähän ja "mitä siitä" ts. onko mitään ongelmaa olemassakaan. Tässä tutkimuksessa pohditaan diskurssianalyysin keinoin, miten yritys X:ssä puhutaan naisjohtajuusaiheesta, millaiseksi sukupuolen merkitys työelämässä määritellään ja mitä ajatellaan naisten kykenevyydestä johtajiksi.

Naturalisoiva diskurssi oli vahva niin miesjohtajien ja ei-johtavassa asemassa olevien naisten puheessa. Sen lisäksi hahmotellaan familistista, empiiristä, humanistista ja historiallista diskurssia naisjohtajuuspuheesta. Diskurssien yhteenkietominen hegemonisoimisstrategiana kuvaa tapaa, jolla palasia muista diskursseista käytetään tukemaan tiettyä toista diskurssia (Jokinen et al. 1993c, 95)

Miesjohtajien puheessa naisten keskeiset, ominaisuudet - liiallinen tarkkuus ja huolellisuus yhdistettynä epävarmuuteen - ovat ongelmallisia johtajanuran kannalta. Jos näistä johtajuuden kannalta negatiivisista ominaisuuksista ei jostain syystä kuitenkaan muodostuisi uralla etenemisen estettä, äitiys ja perheellisyys "luonnollisesti" tekee tämän. Aiheet myös kietoutuvat yhteen: äitiys ja vastuu perheestä lisäävät naisten huolellisuutta, tarkkuutta ja epävarmuutta entisestään. Lisäksi äitiyslomat ja työhön käytettävissä oleva aika ja puuttuva halu käyttää elämästä iso osa uranluomiseen ovat johtajaksi etenemisen esteitä. Miesjohtajien mukaan tämä on jossain määrin ongelma, kun heterogeenisyyttä johtamiseen kuitenkin tarvittaisiin, mutta loppujen lopuksi kuitenkin melko epäkiinnostava ja pieni ongelma; ongelma ei miesten mielestä johdu miesten tai yhteiskunnallisista asenteista, vaan naisista itsestään ja he tarvitsevat uralla edetäkseen tukea, rohkaisua ja henkilöstöpankkeja, joita miesjohtajat voivat tuottaa. Johtaminen ylipäänsä ei ole miesjohtajien mielestä hirveän kiinnostavaa. Jos naiset (kaikesta edellä sanotusta huolimatta) etenevät yritysten johtoon, eivät he tule siellä toimeen keskenään. Kaiken kaikkiaan koko naisjohtajuusaihe ei ole kovin kiinnostava ja naisjohtajuuden vähäisyyden (mahdollisen) ongelman ratkaisee aika uuden, tasa-arvoisemman sukupolven myötä.

Naishaastateltujen näkökulmasta sen sijaan naisilla on pyrkyä johtotehtäviin - joskaan ei samassa määrin kuin miehillä. Naishaastateltujen mukaan miehet suosivat toisiaan työelämässä ja naiset kohtaavat asenteita, joita vastaan joutuvat taistelemaan ja tästä syystä johtajien joukossa on niin vähän naisia. Historialliset tekijät pitävät asenteita yllä. Perheellisyys on naisille suurempi uraeste kuin miehille, "luonnollisesti". Naishaastateltujen mielestä naisten vähäisyys johdossa on merkittävä ongelma, koska naisilla on erityislaatuisia ominaisuuksia, joista olisi hyötyä tehtävässä. Naishaastateltujen puheessa miesten ominaisuuksia vastaavasti vähäteltiin. Naisjohtajien vähäisyyden ongelmalle ei naishaastateltujen mielestä kuitenkaan ole tehtävissä paljonkaan: miesten ja yhteiskunnan asenteiden pitäisi muuttua, mutta keinoja tähän ei esitetä, sen sijaan naisten itsensä pitäisi vain "yrittää vielä kovemmin".

ABSTRACT

Author:	Jenni Peurala
Title:	Women managers – why they don't exist and so what? – Views of male managers and women in non-managerial positions in case company X
Faculty:	LUT School of Business and Management
Major:	Management and Organisations
Year:	2015
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology, 127 pages and 2 figures
Examiners:	Professor Pia Heilmann, D. Sc. Piia Lepistö-Johansson
Keywords:	Women managers, gender in work life, glass ceiling, career barriers

According to some research the low number of women in management positions can impose a threat to an organization. Glass ceiling as a term refers to the phenomenom of women's career development stopping at a certain level under the top management as if there was an invisible ceiling between the top management level and women. The ceiling is a barrier formed by gender stereotypes. One common trichotomy of explanations for glass ceiling is personal, organizational and social factors (Lämsä & Hautala 2004, 252). The trichotomy by Hoyt (2007, 270-278) consists of human capital, gender differences and prejudice.

In company x there is one woman working in the middle management and none in the top management. This research aims to clarify the perceptions of male managers and in non-managerial positions working women on whether there is a glass ceiling in company x, why there are so few woman managers and "so what" in other words is there a problem of any kind. This research ponders on how the woman manager topic is discussed in company x by using the methods of discourse analysis and also how the meaning of gender in the work life is defined and what is thought upon women's capability to lead.

The naturalizing discourse was strong in both male managers in in non-managerial positions working women. In addition the familistic, empiric, humanistic and historical discourse are evident in the speech about women managers. The intertwining of discourses as a strategy of hegemonizing them depicts the way parts of other discourses are used to support some other discourses (Jokinen et al. 1993c, 95).

In the speech of male managers the fundamental qualities of women – excessive precision and meticulousness combined with insecurity – are problematic for the management career. If these features negative when considering leadership wouldn't for some reason produce a barrier for career development motherhood and having a family "naturally" does this. These issues are also intertwining: motherhood and a responsibility for a family increase women's meticulousness, precision and insecurity furthermore. In addition maternal leaves and the lack of time and interest to invest on working are barriers for moving forward to managerial positions. According to male managers this may be somewhat of a problem as heterogeneity in management is needed but eventually the whole issue is quite uninteresting and only a minor problem; the problem most definitely isn't caused by the attitude of men nor of the society. Instead it derives from women themselves and they need the support, encouragement and personnel bases which male managers can provide. Managing in general is not of great interest to men. If women (despite of everything stated previously) do manage to proceed on their career to top management women don't get along with other women on that level. All in all the whole topic of women managers is not a very interesting one and the (possible) problem of scarcity of women managers is solved by the new, more equal generation.

From the point of view of the women interviewed, women do aspire to proceed to managerial positions – though not on a level as high as men. According to the interviewed women men favour each other in the work life and women are faced with hostile attitudes they have to fight against and thus there are so few women managers. Historical factors maintain these attitudes. Having a family is a bigger career barrier to women than men, "naturally". The women interviewed consider the lack of women managers a significant problem because according to them women possess unique qualities that would be beneficial in top positions. Women interviewed also belittled men in their talk. According the women there's not much to do to defeat the problem of low amount of women managers: the attitude of both men and the society should change but the women do not present means for that, instead they believe women should just "work even harder".

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto ...6
1.1 Tutkielman taustaa ...6
1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset ...8
1.3 Tutkimusmetodologian valinta ...9
1.4 Tutkimuksen rakenne ..10

2 Sukupuolen merkitys työelämässä ja naisjohtajuus ...9
2.1 Sukupuolinäkökulma johtajuustutkimuksessa ...9
2.2 Naisjohtajuus ..10
2.2.1 Identifioituminen naisjohtajaksi ..10
2.2.2 Ura ja sukupuoli ..12
2.2.3 Mies ja nainen – normi ja poikkeus ..13
2.2.4 Johtamistyylit ja sukupuoli ..14
2.2.5 Sosiaalinen sukupuoli ..16

3 Miksi naisjohtajia on niin vähän ja mitä siitä? ..18
3.1 Lasikattoilmiö ..18
3.1.1 Inhimillinen pääoma ..19
3.1.2 Sukupuolierot ..21
3.1.3 Ennakkoluulot ..24
3.1.4 Miten lasikatto toimii ..24
3.1.5 Mikä edistäisi naisten uria ..26
3.2 Tarvitaanko naisjohtajia ..27

4 Metodologia ..32
4.1 Diskurssianalyysi tutkimusmenetelmänä ..33
4.1.1 Eri ulottuvuuksin havainnollistettavat vaihtoehtoiset diskurssianalyysin painotustavat ..39
4.1.2 Valtasuhteiden analysoiminen ..40
4.1.3 Tutkijan positio diskurssianalyysissä ..42
4.2 Aineiston keruu ..43
4.3 Aineiston käsittely ja analyysin suorittaminen – miten diskurssianalyysi tehdään? ..44
4.3.1 Merkityssysteemien tunnistaminen ..45
4.3.2 Diskurssien hegemonisoituminen ja hegemoninen kamppailu ..46
4.3.3 Potentiaaliset ideologiset seuraukset ..48
4.3.4 Puheen kulku ja eri repertuaarien hallinta ..49
4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ..52

5 Empiriaosio ..53
5.1 Naisjohtajuuspuheen analyysi ..54
5.1.1 Sukupuolelle annettu merkitys haastateltujen puheessa ..54
5.1.2 Tarkat ja huolelliset naiset ..63
5.1.3 Arat ja epävarmat naiset ..65
5.1.4 Äitiys/perheellisyys ..69
5.1.5 Naiset eivät osaa tai välitä verkostoitua ..72
5.1.6 Keskenään tappelevat naiset ..73
5.1.7 Mistä ei puhuta ..76
5.2 Merkityssysteemien tunnistaminen ..78
5.2.1 Naturalisoiva diskurssi ..81
5.2.2 Familistinen diskurssi ..83
5.2.3 Empiirinen diskurssi ..85
5.2.4 Humanistinen diskurssi ..86
5.2.5 Historiallinen diskurssi ..86
5.3 Diskurssien hegemonisoitumisen prosessit ..89
5.3.1 Realismipuhe ..89
5.3.2 Hegemonisten diskurssien tuottamisen ja uudistamisen tavat ..91
5.3.3 Vuorovaikutuskonteksti, puheen vaihtelevuus ja kokonaishallinta ..92
5.3.4 Ristiriitojen lieventämisen keinot ..93
5.3.5 Faktuaalistamisstrategiat 101
5.3.6 Puheen funktiot 106

6 Johtopäätökset ja pohdinta 108

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Naisjohtajuusteema on ollut lähellä sydäntäni niin kauan kuin olen ollut nainen työelämässä. Osallistuin kerran ihailemani naisjohtajuustutkijan luennolle. Olin totaalisen energisoitunut – aina kahvitaukoon saakka. Luennolla opiskeluryhmämme miehet eivät esittäneet kommenttejaan kovin paljon, mutta kiinnitin huomiota siihen, että esitetyt kommentit olivat ainakin näennäisesti aiheesta kiinnostuneita. Kahvitauolla kuitenkin kuulin, kun yksi puuskahti toiselle: "Koko aiheen käsittelyyn olisi riittänyt puoli tuntia ja sitten oltaisiin voitu jo alkaa puhua jotain asiaa". Näin siis 30-40 –vuotiaat maisteriohjelmassa opiskelevat miehet käyttäytyivät juuri niin stereotyyppisesti kuin luennoitsija oli hetkeä aiemmin kuvannut useiden tekevän, kun sukupuolinäkökulma johtajuuteen nostetaan puheeksi.

Olin itse tähän asti mitä ilmeisimmin naiivisti kuvitellut, etteivät tällaiset asenteet enää olisi minun sukupolveni "juttu". Työkuvioissa on jo pitkään tuntunut siltä, että "hyvä veli" –kerhojen aika on ohi ja että ei vanhanaikaisia herrajohtajia enää ole kuin korkeintaan aivan eläkeputken kynnyksellä - ja että tulevaisuus on tasavertaisesti pätevien nuorten naisten ja miesten. Onko kuitenkin käynyt niin, että tytöttely, vähättely ja kahvin keitättäminen naisilla on käynyt niin poliittisesti epäkorrektisti, ettei sitä enää juurikaan tapahdu, mutta loppujen lopuksi asenteet ovat itse asiassa entisenlaiset? Onko koko sukupuolen merkityksen kieltäminen uusi tapa hallita naisia ja jatkaa sukupuolierojen tiellä?

Tutkielmani kohdeyritys X:n organisaatiokaaviota tarkastellessa naisten määrän vähäisyys niin ylimmässä kuin keskijohdossa on silmiinpistävä. Organisaatiossa on yksi nainen ylimmässä johdossa, keskijohdossa ei yhtäkään. Tämä pakotti kysymään, miksi ja onko X:ssä näin ”lasikatto”. Toisaalta mietin, "mitä siitä” eli onko naisjohtajien vähäisestä määrästä syytä olla huolissaan ja itse asiassa, onko se ylipäätään kiinnostavaa. Myöhemmin - diskurssianalyysin kiehtovaan maailmaan tutustuttuani - mietin jopa: "Onko ehkä nimenomaan *hyvä* asia, että naisjohtajia on niin vähän?", niin hurjalta kuin kysymyksen esittäminen tästä poliittisesti kaikkea muuta kuin korrektista näkökulmasta ääneen sanottuna tuntuikin. Tutkimustietoa tästä ei kuitenkaan löydy; jos on naisjohtajuustutkimuksen

kenttäkin kohtuullisen tuore eikä läpikotaisin tutkittu, naisjohtajuuden tarpeellisuutta *kyseenalaistava* tutkimus suorastaan loistaa poissaolollaan. Sekin on mielenkiintoista: olisiko se tutkimuksen lähtökohtana niin järkyttävän epäkorrekti, tabun omainen, ettei sitä uskalleta edes tuoda keskusteluun?

Joidenkin tutkimusten mukaan naisten vähäinen määrä johdossa voi olla uhka organisaatiolle. Lasikatto-termiä käytetään kuvaamaan työelämän hierarkkisissa rakenteissa näkymätöntä rajaa, jota naisten näkyy olevan vaikea ylittää (Aaltio 2006, 188). Lasikattoilmiöllä tarkoitetaan naisten urakehityksen katkeamista tietylle tasolle ylimmän johdon alapuolelle ikään kuin naisten ja tuon ylimmän tason välissä olisi lasinen, näkymätön katto, sukupuolistereotypioiden muodostama este. Ylin taso on näkyvissä ja nainen voi päästä sen lähelle, mutta taso on kuitenkin saavuttamattomissa, koska välissä on lasikatto. (Vanhala, Laukkanen ja Koskinen 2002, 282)

Lasikatto viittaa nimenomaan *sukupuolistereotypioiden muodostamiin* esteisiin: oletuksena on tuolloin, että on olemassa joukko naisia, jotka määrätietoisesti pyrkivät organisaatiossa ylöspäin, mutta törmäävät näkymättömiin esteisiin eli lasikattoon. Näin ollen emme voisi puhua lasikatosta, jos naisten vähäinen määrä johdossa selittyy esimerkiksi sillä, etteivät naiset *halua* johtotehtäviin. Ja kuitenkin on huomioitava, että tällaisen haluamattomuuden syyt voivat olla *näennäisesti* yksilön omia, mutta niillä voi silti olla vahvat kytkökset sukupuolistereotypioihin ja sitä kautta lasikattoon.

Naisten johtamisuria tutkinut Ekonen (2007) on todennut, että naisjohtajuustutkimuksessa usein keskitytään tarkastelemaan naisten johtamiskehitystä ylimmän johdon naisten kokemusten kautta. Tämä tarkastelutapa ei tarjoa useimmille naisille samaistumismahdollisuutta. Julkisuudessa tarkastelun polttopisteeseen nostetaan useimmiten johtoryhmien ja hallitusten sukupuolijakaumat. Ne eivät kuitenkaan kerro, mitä keskijohdossa tapahtuu, vaikka suuret muutokset tapahtuvat juuri siellä. On esitetty, että naisten uralla etenemisen todelliset pullonkaulat paikallistuvat juuri keskijohtoon. (Rainisto & Lähteenmäki, 2004) Tässä valossa yritys X:n tilanne näyttää erityisen huolestuttavalta: keskijohdossa ei ole naisia lainkaan. Keskijohdon sijainti organisaation varsin keskeisellä paikalla hierarkiatasojen välissä niin ylös- kuin alaspäin ulottuvine vaikutuksineen puoltaa keskijohdon tutkimisen tarpeellisuutta (Ekonen 2014, 13). Yleisesti ottaen Suomessa lasikaton on jo raportoitu "säröilevän". Naisten hallituspaikat lisään-

tyivät vuonna 2012 kahdellakymmenellä prosentilla. Naisten osuus hallituspaikoista oli tuolloin 22 %. (Horttanainen & Linnainmaa, 2012)

1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Institutionaalisten teorioiden mukaan organisaatioissa ei tunnisteta epätasa-arvoa tukevia mekanismeja ja organisaatiot voivat näin edistää epätasa-arvoa huomaamattaan (Aaltio 2006, 188). Kysymällä yritys X:n henkilöstöltä, mistä heidän mielestään yrityksen naisjohtajien määrän vähäisyys johtuu ja pitäisikö naisjohtajia olla enemmän ja miksi, halusin selvittää, millaiseksi henkilöstö tuottaa sukupuolen merkityksen johtajanuralla tai työelämässä ylipäänsä.

Usein kirjallisuudesta ja naisia ja johtajuutta koskevasta keskustelusta nostetaan esiin kolme kysymystä, joihin tutkimuksissa on etsitty vastauksia: (1) kykenevätkö naiset johtajiksi, (2) onko naisten ja miesten johtamiskäyttäytymisessä eroja ja (3) miksi naiset harvoin etenevät ylimpään johtoon? (Lämsä & Hautala 2004, 248) Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti viimeiseen kysymyksistä, mutta sivutaan myös kahta ensimmäistä. Tällä tutkimuksella ei haluta eikä voida ”todistaa” naisten kykenevyyttä tai kykenemättömyyttä johtajiksi, vaan selvitetään, mikä mahdollisesti on *yritys X:n henkilöstön käsitys tästä kykenevyydestä*: vallitseeko organisaatiossa stereotypia naisten kykenemättömyydestä johtajiksi ja perustellaanko sillä naisjohtajien vähäistä määrää.

Tutkimuksessa paneudutaan myös toiseen kysymykseen eli naisten ja miesten johtamiskäyttäytymisen eroihin, mutta jälleen absoluuttisiin totuuksiin ei voida edes pyrkiä, koska *todellisia* johtamistapoja ei vertailla. Esimerkiksi eri johtajien saavuttamia taloudellisia tuloksia ei vertailla, eikä myöskään esimerkiksi erilaisten henkilöstö-, ilmapiiri- tai työtyytyväisyystutkimusten tuloksia johtamistapojen arvioinnin suhteen. Tutkimuksessa halutaan kuitenkin selvittää, *koetaanko* naisten ja miesten johtamiskäyttäytymisessä olevan eroja ja löytyykö näistä koetuista eroista yritys X:n henkilöstön mielessä selitys naisten määrän vähäisyydelle johdossa tai toisaalta perusteita naisjohtajien määrän lisäämistarpeelle. Halutaan selvittää, vaikuttaako *mielikuva* naisten ja miesten erilaisista johtamistyyleistä haastateltujen mielestä naisten urapolkuihin.

Hoytin (2007, 265-266) mukaan keskustelu on kääntynyt naisten yleisestä kyvykkyydestä johtaa naisten ja miesten johtamistyylien välisiin eroihin ja kysymykseen, miksi naisia on niin vähän johtotehtävissä. Minäkin haluan tietää mik-

si, en vain oletakaan saavani siihen vastausta – vaan tietää, miten yritys X:ssä siitä puhutaan.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- onko yritys x:ssä lasi-kattoa, miksi naisjohtajia on niin vähän ja "mitä siitä" ts. onko mitään ongelmaa olemassakaan

- millaiseksi yritys X:n henkilöstö tuottaa sukupuolen merkityksen johtajanuralla tai työelämässä ylipäänsä,

- mikä on yritys X:n henkilöstön käsitys naisten kykenevyydestä johtajiksi,

> alakysymyksenään, vallitseeko organisaatiossa stereotypia naisten kykenemättömyydestä johtajiksi ja perustellaanko sillä naisjohtajien vähäistä määrää, ja

- koetaanko yritys X:ssä naisten ja miesten johtamiskäyttäytymisessä olevan eroja,

> alakysymyksinään, löytyykö näistä koetuista eroista yritys X:n henkilöstön mielessä selitys naisten määrän vähäisyydelle johdossa tai toisaalta perusteita naisjohtajien määrän lisäämistarpeelle ja vaikuttaako mielikuva naisten ja miesten erilaisista johtamistyyleistä haastateltujen mielestä naisten urapolkuihin.

1.3 Tutkimusmetodologian valinta

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastatteluin. Yritys X:n organisaatiosta haastateltiin 30 henkilöä, jotka jaoteltiin toimen mukaan neljään eri ryhmään:

1) Johtajat; 6 miestä ja 1 nainen
2) Esimiestehtävissä toimivat; 7 naista ja 4 miestä
3) Asiantuntijatehtävissä toimivat; 4 naista ja 2 miestä
4) Suoritustasolla toimivat; 6 haastateltua, jotka kaikki naisia

Tulosten ei voida ajatella olevan luotettavasti yleistettävissä perusjoukkoon tilastollista päättelyä käyttäen. Yleistettävyyden sijaan tutkimuksen tarkoitus on tuo-

da esiin erilaisia näkökulmia. Näkemysten henkilökohtaisuus ja subjektiivisuus saa näkyä yleistettävyyden kustannuksella.

Haastatteluissa edettiin vapaamuotoisella otteella vailla strukturoitua kysymyspatteristoa. Keskustelimme naisten määrän vähäisyydestä johtotehtävissä yritys X:ssä ja muuallakin ja pohdittiin myös sitä, onko kysymys ylipäänsä relevantti: tarvitaanko naisjohtajia. Kysyin, muodostaako naisjohtajien vähyys uhkia organisaatiolle tai toisaalta tuovatko/toisivatko naisjohtajat jotain erityistä organisaatioon.

Haastatelluista kerrotaan tutkimuksessa vain sukupuoli ja tehtävätaso (johtaja, esimies, asiantuntija vai suoritustaso). Haastateltavia on kaikilta yritys X:n liiketoiminta-alueilta. Se, että useat pitkään yritys X:ssä työskennelleet ovat myös keränneet kokemusta eri organisaation osista, laajentaa yksittäisten vastaajien mahdollisuutta kommentoida muitakin kuin omaa, nykyistä organisaationosaa.

Haastattelujen toteutusaikaan organisaatiossa oli meneillään organisaatiorakenteen uudistaminen. Ylimmässä johdossa X:ssä toimi yksi nainen ja keskijohdossa ei yhtäkään. Ylimmällä päällikkötasolla, joka toimii keskijohdon alaisuudessa, naisia on organisaatiomuutoksen myötä 36 %. Yritys X:n toimialasta voidaan naisjohtajuuskeskusteluteemaan liittyen todeta, että ala on yleisesti tyypillisesti melko naisvaltainen suorittavan tason osalta, mutta johtotehtävät – niin Suomessa kuin kansainvälisestikin – ovat toimialalla hyvin pitkälti miesvoittoisia.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielmani koostuu kahdesta teorialuvusta. Luku 2 käsittelee sukupuolen merkitystä työelämässä ja naisjohtajuutta käsitteenä ja luku 3 pyrkii teoriaa esitellen selvittämään, miksi naisia johtajina on niin vähän ja toisaalta pohtii koko aiheen merkityksellisyyttä – pitäisikö naisjohtajia olla enemmän. Luvussa 4 esittelen valitsemaani tutkimusmetodologiaa: kvalitatiivista tutkimusta ja diskurssianalyysiä. Luku 5 koostuu empiirisen aineiston analyysistä ja luku 6 johtopäätöksistä sisältäen omaa pohdintaani.

2 SUKUPUOLEN MERKITYS TYÖELÄMÄSSÄ JA NAISJOHTAJUUS

2.1 Sukupuolinäkökulma johtajuustutkimuksessa

Ennen 1970-lukua sukupuolinäkökulmaa ei ollut johtajuustutkimuksessa esillä ollenkaan (kts. esim. Hoyt 2007, 265) Naisten ääni on sinänsä ollut varsin vähän kuuluvilla johtajuustutkimuksen historiassa. Tutkimus on pääosin perustunut miesten kirjoittamiin teksteihin. Varsinaisissa johtamistutkimuksen klassikoissa, kuten ihmissuhdekoulukunnan Hawthorne-tutkimuksissa, ei sukupuolinäkökulma ole ollut lainkaan esillä. Hawthorne-tutkimuksissa törmättiin ilmiöön, jossa tutkittavat muuttivat käyttäytymistään, kun tiesivät olevansa tarkkailun kohteena ja/tai saivat huomiota. Itse asiassa on esitetty, että tuloksissa olisi jopa vääristymää johtuen siitä, että koeryhmä koostui pelkästään naisista, kun verrokkiryhmä (ns. tavallisissa oloissa työskentelevät) koostui miehistä ja koko koeasetelma oli miesten johtama. On mahdollista, että koeryhmään valikoidut naiset taipuivat miesten ohjauksessa helpommin auktoriteetin odotuksiin siinä missä verrokkiryhmän miesten saattoi olla helpompi asettua "vastahankaankin". (Lämsä 2007)

Feministinen tutkimus eroaa positivistisesta siinä, että feministisessä tutkimusotteessa haetaan nais- ja miesjohtajuuden vertailun sijasta *epäkohtia* - niiden tunnistamista ja korjaamista (Lämsä 2007). Voidaan puhua "sukupuolisensitiivisyydestä" vastakohtana "sukupuolisokeudelle"; pyritään paljastamaan ja myös muuttamaan johtajanaisiin ja sukupuoleen liittyviä stereotypioita ja ongelmallisia asenteita (Lämsä 2007). Naistutkimuksessa / sukupuolentutkimuksessa pohditaan, miten tieteen miesvaltaisuus vaikuttaa tutkimuksen kohteen ja menetelmien valinnoilla siihen, millaista tietoa tuotetaan. Tieteenalaan on sisäänkirjoitettu näkemys siitä, että tiede ei tässä mielessä voi olla objektiivista.

2.2 Naisjohtajuus

2.2.1 Identifioituminen naisjohtajaksi

Naisjohtajat voivat identifioitua naisjohtajiksi, mutta aivan yhtä hyvin he voivat pitää koko ”naisjohtajat”-kategoriaa merkityksettömänä. *Ympäristö* kuitenkin identifioi ja kategorisoi tietyt henkilöt tiettyyn ryhmään kuuluviksi, vaikka ryhmän jäsen itse ei näin tekisikään. (Aaltio 2006, 183) Ympäristön suorittama luokittelu perustuu erityisesti ulkoisiin tunnusmerkkeihin ja kategorisoitujen henkilöiden

käyttäytymiseltä, kommunikaatiotyyliltä ja arvoilta odotetaan identiteetin mukaisuutta (Aaltio 2006, 183). Tämä mielenkiintoinen - ja oikeudenmukaisuudeltaan sekä ehkä myös tarkoituksenmukaisuudeltaan kyseenalainen ilmiö - on tarkasteltavissa stereotypioiden, skeemojen ja vallitsevien ryhmäidentiteettien näkökulmista.

Stereotypioita naisjohtajuudesta muodostettaessa kaikkien sukupuoleltaan naisia olevien johtajien ajatellaan toimivan samalla tavalla. Stereotypiat sinänsä voivat olla niin myönteisiä kuin kielteisiäkin. Skeemat puolestaan toimivat niin, että ennakkokäsitysten vastaisia havaintoja tarvitaan paljon, jotta havainnoitsijoiden käsitykset muuttuisivat vastaamaan todellisuutta skeemojen sijasta. (Aaltio 2006, 184). Esimerkkinä tästä voidaan pitää usein kuultua väittämää siitä, että naisen on tehtävä miestä kovemmin töitä saavuttaakseen tietyn aseman. Jos ajatellaan, että naiset eivät ole kykeneviä johtajiksi, naisten pitää ponnistella kovasti näyttääkseen, että heistä siihen on ja vasta tätä kautta käsitys heidän kyvykkyydestään muuttuu. Hallitseva identiteetti selittää puolestaan jaotteluja ryhmiin ”johtajat” ja ”naisjohtajat”. Miesten muodostama johto määrittää tällöin yrityskulttuurin sukupuolisokealla tavalla. (Aaltio 2006, 184) Miehet muodostavat normin ja naiset johtajina ovat joukko, joka ei tuohon vallitsevaan ryhmään kuulu. Itse asiassa tässä voidaan nähdä koko naisjohtajuustutkimuksen paradoksi: mm. Ekonen (2014, 12-13) on todennut, että päin vastoin kuin naisjohtamisen tutkimusta, miesjohtamisen tutkimusta ei juurikaan ole ja että sukupuolen liittäminen ainoastaan naisiin on tietyllä tapaa rajoittavaa ja kapeakatseista.

Stereotypioilla naisesta ja miehestä on suuri merkitys naisten arviointiin, heihin suhtautumiseen ja heidän kohteluunsa - olipa naisissa tiettyjä stereotyyppisiä piirteitä tai ei. Koska nainen ja mies pitkälti nähdään sukupuoltensa edustajina, ja kun johtajan asema perinteisesti on hyvin maskuliinisesti värittynyt, nainen johtajana edustaa ikään kuin väärää sukupuolta. Näin naisjohtaja on väistämättä roolinrikkoja: nainen johtajana viestittää erilaisuutta, poikkeavuutta normista. (Vanhala ym. 2002, 283)

Naisjohtajuuden tutkimuksessa merkittävässä asemassa oleva, Harvard Business Schoolin professori Rosabet Moss Kanter on esittänyt teorian naisen vähemmistöasemasta johtajien joukossa. Nainen muodostuu helposti *yleisemmäksi symboliksi sukupuolelleen*, sillä vähemmistön edustajaa ei arvioida yksilönä, itsenään, vaan erilaisiin stereotypioihin perustuen. Naisjohtaja edustaa

kaikessa tekemisessään naisia yleensä. (Lämsä & Hautala 2004, 248) Tämä asetelma vahvistaa entisestään näkemystä, jonka mukaan nainen johtajana on poikkeus normista, jotain epätavallista ja erilaista. Jalonen (2005) on naisjohtajien urapolkuja käsitelleessä tutkimuksessaan päätynyt siihen, että nainen johtajana on edelleen "tavalla tai toisella, enemmän tai vähemmän, tarkkailun/erityisen pohdinnan alla". Tämä koskee niin naisen urapolkua johtajaksi päästäkseen kuin naisen uraa johtajana.

On esitetty, että nainen johtajana joutuu jatkuvasti *tasapainoilemaan* feminiinisen ja maskuliinisen kulttuurin välissä. Tällöin erilaisten, toistensa vastakohtina pidettävien, sukupuolen mukaan värittyneiden toimintamallien ja arvojen välimaastossa taiteileekin ns. kolmas sukupuoli. (Jalonen 2005). Vanhalan ym. (2002, 284) mukaan roolinrikkojalla on kaksi vaihtoehtoista strategiaa erilaisuutensa säätelemiseksi: nainen voi johtajana korostaa erilaisuuttaan tai häivyttää erilaisuuden mahdollisimman vähäiseksi. Naisjohtaja päätyy tasapainoilemaan kahden käyttäytymiskoodiston välillä: feminiinisen ja maskuliinisen.

Hoyt (2007, 278) on omassa yhteenvedossa päätynyt siihen, että sukupuolistereotypioiden vaikutus naisten toimintaan on moninainen riippuen siitä, miten naiset niihin päättävät suhtautua: itsetunnolla ja itsevarmuudella on merkitystä sen suhteen, millaisena paineena stereotypiat koetaan ja pyritäänkö niiden mukaiseen käyttäytymiseen. Stereotypiat myös vaikuttavat johtotehtäviin suhtautumiseen ja etenkin siihen, miten houkuttelevina ne näyttäytyvät naisille.

2.2.2 Ura ja sukupuoli

Johtajien uratyyppejä on tutkimuksissa luokiteltu eri tavoin. Kuten naisjohtajuusterminkin kohdalla, naisten kannalta ongelmalliseksi saattaa muodostua jo lähtökohtainen kysymyksenasettelu ja käsitteiden määrittely: naisnäkökulmasta tehty tutkimus väittääkin, että *ura sinällään* määritellään perinteisesti "valkoisen keskiluokkaisen miehisen maailmankuvan ja normituksen perusteella". Jo lähtökohtaisesti ahtaanoloinen terminologinen määrittely asettaa (tietyllä tapaa keinotekoiset) rajat yksilön - ja tässä tapauksessa naisen - mahdollisuuksille uran rakentamiseen. Voidaan siis olettaa, että jo itse *uran käsite* tarvitsee näkökannan laajentamista, kuten sukupuolen huomioimista määrittävänä tekijänä uratutkimuksessa. (Ekonen 2005) Perinteiset käsitteet ja teoriat urista edustavat Ekosen (2014, 60) mukaan varsin staattista käsitystä johtamisurista ja 2000-luvulla niiden kritiikiksi syntynyt urien monimuotoisuutta korostava keskustelu on kiihty-

nyt. Hierarkkisten organisaatioiden purkaminen ja madaltuminen on vaikuttanut myös urakäsityksiin: erilaiset asiantuntijaurat, poikittaisurat ja monipolkuisesti etenevät urat ovat tulleet korvaamaan lineaarisesti eteneviä uria. Tärkeää on kuitenkin tiedostaa, että uria tehdään myös perinteisessä, hierarkkisessa mielessä ja että yritykset tarvitsevat johtotehtävistä kiinnostuneita urahakuisia yksilöitä. (Aaltio-Marjosola 2001, 184)

Aiemmin voimakkaina vastinpareina nähty objektiivinen versus subjektiivinen urakäsitys on viimeaikaisessa tutkimuksessa alettu ymmärtää rinnakkaiseksi siten, että molemmat on syytä ottaa huomioon sulkematta kumpaakaan pois (Ekonen 2014, 61). Objektiivisessa urakäsityksessa uraa tarkastellaan ulkopuolisten rakenteiden valossa siinä missä subjektiivisessa urakäsityksessä ratkaisevaa on, miten yksilö itse määrittää uransa.

Sukupuolen rooli uratutkimuksessa on ollut vaihteleva: perinteisessä tutkimuksessa se on ensin sivuutettu kokonaan - urat ovat näyttäytyneet sukupuolettomina. Kuitenkin tutkimus on koostunut lähes puhtaasti miesten urien tutkimuksesta. Kun sukupuoli on uratutkimuksessa nostettu esiin, se on tarkoittanut naisia. Jos miessukupuoli on noussut tutkimuksessa esiin, kyseessä on ollut vertailu naisiin, toisin sanottuna sukupuoli on ollut mukana taustamuuttujana. (Ekonen 2014, 61)

2.2.3 Mies ja nainen - normi ja poikkeus

Sukupuolinäkökulmasta motivoitunutta tutkimusta ei luonnollisesti voida pitää sukupuolineutraalina. Sen vastapainoksi sitä on kutsuttu "sukupuolisensitiiviseksi". Jalonen (2005) on tarjonnut sukupuolianalyyttinen-käsitettä korvaavaksi kuvaavammaksi vaihtoehdoksi. Jalosen mukaan naisjohtajuus-käsitteen ansa on se, että se toisaalta nostaa sukupuolen esille, toisaalta "uusintaa miestä normina". Näin mies on normi, nainen poikkeus. Termi naisjohtajuus tekee naisesta johtajana jo lähtökohtaisesti erityisen. Jalonen kysyykin: ”Pitääkö naisen johtajaksi pätevöityäkseen tuoda johtamis/organisaatiokulttuuriin jotain erityistä?" Hän kritisoi myös sitä, että naisjohtajuus on analyyttiseltä arvoltaan käsitteenä heikko: termi ei kerro, millaisesta naiseudesta on kyse ja/tai mitä muita sukupuolia johtajuus pitää sisällään tai poissulkee.

Edelleen yleinen tutkimuskohde on naisten ja miesten johtamistyylien ja tehokkuuden erojen tarkastelu, vaikka akateemisessa tutkimuksessa on usein päädytty siihen, ettei eroja ole joko ollenkaan tai ne ovat pieniä. (Hoyt 2007, 266). On tutkimuksia, joissa on todettu, että – vastoin odotuksia – naisten johtaminen ei ole sen enempää ihmissuhdeorientoitunutta tai sen vähempää tehtäväorientoitunutta kuin miestenkään johtamisote, mutta naiset eroavat miehistä siinä, että naisten johtamistyyli on demokraattisempi tai osallistavampi kuin miesten (Hoyt 2007, 266). Mielenkiintoista kyllä, demokraattisempi johtamistyyli saattaa kuitenkin olla *seurausta ennakkoluuloista:* Hoytin (2007, 267) mukaan useat tutkimukset osoittavat, että naisjohtajien johtamistyössään onnistuminen arvioidaan ensinnäkin heikommaksi kuin miesten silloin, kun naiset yrittävät johtaa maskuliinisella tavalla (esimerkiksi autokraattisesti) ja toisekseen silloin, kun nainen työskentelee erityisen miehisessä roolissa tai asemassa (esimerkkinä tehtaanjohtaja tai urheiluvalmentaja). Kolmanneksi arviot onnistumisesta ovat huonompia silloin, kun arvioitsijat ovat miehiä. Näin ollen on mahdollista, että demokraattinen johtamistyyli *valitaan* naisten keskuudessa – ei välttämättä lainkaan "luontaisten naisellisten ominaisuuksien" vuoksi, vaan koska se *tuottaa naisten kannalta parhaimmat arviot* työskentelystä.

2.2.4 Johtamistyylit ja sukupuoli

Johtamistyylejä on siis varsin aktiivisesti tyypitelty sukupuolen mukaan. Miesjohtajien johtamistyyli määritellään usein instrumentaaliseksi (välineelliseksi), asiakeskeiseksi tai transaktiojohtamiseksi, jossa työ nähdään transaktioiden sarjana ja hyvistä suorituksista palkitaan, kun taas huonoista rangaistaan. Naisjohtajien johtamistyylistä puolestaan puhutaan ekspressiivisenä (ilmaisullisena), ihmisläheisenä ja transformaatiojohtamisena, jossa johtamisen tarkoituksena on alaisten sitouttaminen ja tätä kautta pyrkimys saada alaiset ponnistelemaan yhteisen hyvän eteen. (Vanhala ym. 2002, 284-285)

Hoytin (2007, 267) mukaan naisten ja miesten johtamistapojen tehokkuuden tai vaikuttavuuden vertailussa naiset ja miehet yleisesti ottaen olivat yhtä tehokkaita tai vaikuttavia, mutta pieniä eroja määritettiin tehokkuudelle/vaikuttavuudelle silloin, kun "johtamisrooli oli yhtenäinen sukupuolen kanssa": naiset esimerkiksi menestyivät miehiä heikommin armeijan johtotehtävissä, mutta miehet vastaavasti olivat heikompia muun muassa sosiaalipalvelujen ja koulutuksen johtotehtävissä. Mielenkiintoisesti naiset olivat huomattavasti miehiä tehokkaampia keskijohdon tehtävissä, joissa yhteisölliset ja ihmissuhdetaidot ovat arvostettuja.

Naisten tehokkuus oli miehiä heikompaa silloin, kun alaisista suurin osa oli miehiä ja silloin kun suurin osa naisten työtä arvioivista tahoista oli miehiä.

Martelius-Louniala (2005) on tutkinut välittämisen (care) merkitystä naisjohtajan työssä. Kun käsitykseen hyvästä johtajuudesta on olennaisesti sisäänrakennettuna ajatusmalli karismaattisesta, maskuliinisesta johtajasta on naisen asema johtajuudessa ollut jo lähtökohtaisesti miestä heikompi. Johtajaksi pyrkivän naisen on tuolloin ollut Martelius-Lounialan (2005) mukaan pakko hyväksyä ”toiseutensa” - ja pyrkiä jopa sukupuolensa kieltämiseen. Perinteisesti johtamistyö on nähty puhtaasti järkeen perustuvana ja järkiperäisyyden teemaan sisältyy ajatus tunteettomuudesta.

Naisilta *odotetaan* niitä samoja herkkyyden ja haavoittuvaisuuden tunteita, jotka miehet ovat kasvaneet kieltämään. Tällaisen sosiaalistumisen seurauksena muodostuu kaksi maailmaa: feminiininen, intuitiivis-kommunikatiivinen naisten maailma ja maskuliininen, loogis-instrumentaalinen miesten maailma. (Aaltio-Marjosola 2001, 144-145) Toisaalta vaikka johtamiseen sisältyy mielikuvia tehokkuuden tavoittelusta, kaaoksen hallitsemisesta ja viileästä analyyttisyydestä, arkikokemuksetkin osoittavat suuren osan työelämästä ja sen ihmissuhteista sisältävän paljon tunteita ja luovaa kaaosta (Aaltio-Marjosola 2001, 48). Olennaista on havaita, että tarvitsemme molempia. Järjen ja tunteen vastakkainasettelu ei ole mielekästä.

Empiirisin tutkimuksin on todettu, että naisten on hieman vaikeampi toimia joissakin maskuliinisissa johtamisrooleissa, kun taas tietyissä, feminiinisemmissä rooleissa naiseudesta on etua. Lisäksi naiset ylittävät miehet demokraattisten tai osallistavien johtamisroolien osaajina ja hyödyntävät miehiä enemmän transformaatiojohtamisen ja tiettyjä sellaisia palkitsemisen muotoja, joiden on osoitettu kytkeytyvän tehokkaampaan/vaikuttavampaan johtamiseen. (Hoyt 2007, 268 ja Fondas 1997)

Jos organisaatioita tarkastellaan byrokraattis-mekanistisesta näkökulmasta, ne nähdään koneina. Tehokkuuden nähdään syntyvän juuri tunteiden poissulkemisesta pyrittäessä pelkkien faktojen kautta johtamiseen. Kuitenkin todellisuus on hyvin kaoottista ja päätöksentekoa leimaa usein vahvasti irrationaalisuus. Yritys nähdä johtaminen tunteet torjuvana toimintana epäonnistuu näin väistämättä. (Aaltio-Marjosola 2001, 48-49) Olisikin hyödyllistä luopua polarisoivasta yksipuolisten, äkkiväärien johtopäätösten tekemisestä ja laajentaa näkökulmaa

huomattavasti. Naisten ja miesten välillä voi olla merkittäviä eroja, mutta johtajuuden kannalta niitä ei voida suoraviivaisesti nimetä eduiksi tai vioiksi.

Nykyhetkessä voidaan puhua jopa naisjohtajuustrendistä (Piha 2006, 93-97). Aikaisemmat johtajuusmallit nojasivat selkeästi maskuliiniseen viitekehykseen, kun taas nykypäivän mallit perustuvat enemmän feminiiniseen. Jos johtajuus aiemmin oli vahvasti suorituskeskeistä, nyt haetaan muutosjohtajuutta, joka sopii nykyään tyypilliseen matalaan tiimiorganisaatioon. Vaikkei muutosjohtamista miksikään naisten johtamistavaksi alkujaan luotukaan, se kuitenkin toimi alkusysäyksenä naisten kykyjen arvostamiselle ja näin myös naisjohtajuustrendille. (Antonakis, Cianciolo & Sternberg 2004).

2.2.5. Sosiaalinen sukupuoli

Käsityksissä naisista ja miehistä voidaan pitäytyä ulkoisen olemuksen ja käyttäytymisen yksityiskohtien tarkastelussa ja keskittyä korostamaan sukupuolten välisiä eroja. Tällaisen kulttuuriympäristön merkityksen huomiotta jättävän tarkastelun on kuitenkin osoitettu yksittäisten ihmisten toimintaa tulkittaessa johtavan ylikategorisointiin. (Aaltio 2006, 182) Useat tutkimustulokset naisten ja miesten eroista - ja toisaalta samankaltaisuudesta - ovat päätyneet lopulta kulttuurisidonnaisiin, arvojemme ja tapojemme sisältämiin merkityksiin (Gilligan 1982). Sosiaalisella sukupuolella tarkoitetaan näkemystä naisista ja miehistä kulttuurin kautta määriteltyinä (Aaltio 2006, 182). Sosiaaliseen sukupuoleemme (genderiin) liitetyt kokemukset ja oletukset ohjaavat meitä lapsuudesta asti koulu- ja opiskeluvuosien läpi - jatkuen edelleen työelämässä jaotellen miehet ja naiset erilaisiin "kullekin sukupuolelle sopiviin" ammatteihin, niiden edellyttämiin rooleihin ja toimintatapoihin (Martelius-Louniala 2005).

Sukupuoli on osa kunkin henkilön yksilöllistä identiteettiä: sukupuoli konstruoi yksilöllistä identiteettiä alkuperältään sosiaalisella tavalla. Naiseus ja miehuus konstruoivat myös sosiaalisia ja kulttuurisia ilmiöitä ja näin myös työelämää, jonka organisaatioita on näin mahdollista analysoida sukupuolistuneita käytäntöjä tarkastelemalla. Näin ollen sukupuoli ja naisjohtajuuskin ovat *sosiaalisia konstruktioita*. Ne ovat kulttuurisista painotuksista riippuvia ja näin myös joustavia, muuttuvia käsitteitä. Yrityskulttuurissa näkyvät mies- ja naiskuvat vaikuttavat niin johtajuuteen kuin johtajavalintoihinkin ja sukupuolta ”tehdään” ja konstruoidaan jatkuvasti. (Aaltio 2006, 183) Kulttuurisen näkökulman mukaan tuominen sukupuolen merkityksen tarkasteluun osoittaa, ettei sukupuoli ole valmis sellai-

senaan, vaan se muokkautuu yksilön elämänkulussa (Aaltio-Marjosola 2001, 221).

3 MIKSI NAISJOHTAJIA ON NIIN VÄHÄN JA MITÄ SIITÄ

3.1 Lasikattoilmiö

Ekosen (2007) mukaan nainen törmää urallaan ensimmäisen kerran esteisiin ja itsestään riippumattomien tekijöiden urakehitystä hidastaviin vaikutuksiin 35-41 -vuotiaana uran keskivaiheilla. Erilaisissa tutkimuksissa lasikaton syiksi on esitetty myös kapeampialaista koulutusta ja puutteellista työkokemusta, työ/perhe-suhteita, vihamielistä yritysympäristöä, rekrytointimenettelyn sukupuolisidonnaisuutta, miesten ja naisten alojen ja töiden eriytymistä, organisaatiokulttuurien patriarkaalisuutta ja "miesten säännöillä pelaamista" (Vanhala ym. 2002, 283). Yksi yleinen lasikaton selitysten kolmijako on henkilökohtaiset, organisatoriset ja yhteiskunnalliset tekijät. (Lämsä & Hautala 2004, 252). Hoyt (2007, 270-278) tekee kolmijaon seuraavasti: inhimillinen pääoma, sukupuolierot ja ennakkoluulot. Tarkastelemme jälkimmäistä jakotapaa tarkemmin.

Kuvio 1: Lasikaton selitykset Hoytin (2007, 271) mukaan

3.1.1 Inhimillinen pääoma

Yhtenä lasikattoa selittävänä tekijänä pidetään naisten miehiä vähäisempää panostusta inhimilliseen pääomaan, kuten koulutukseen ja työkokemukseen (Eagly & Carli 2004) ja tästä syystä pätevistä naisista on pulaa (Hoyt 2007, 270). Kuitenkin tilastot esimerkiksi korkeakoulututkinnon hankkineiden sukupuolijakaumasta Suomessa kertovat, että naiset ovat jo nyt koulutetumpia kuin miehet. Koulutustaso on kokonaisuudessaan parantunut Suomessa viime vuosikymmeninä selvästi, mutta miesten osalta naisia hitaammin. Ratkaiseva vaihe osuu peruskoulun päättymiseen: miehet ovat naisia kiinnostuneempia ammatillisesta koulutuksesta, mutta korkeakouluopintoja edeltää edelleen pääasiassa lukio, jonka naiset useammin valitsevat. Vuoden 2007 tilastoissa yli 50-vuotiaat miehet olivat naisia useammin korkeasti koulutettu-

ja, mutta sitä nuoremmissa ikäluokissa korkeakoulutettujen naisten osuus oli miehiä suurempi - ja mitä nuorempi ikäryhmä, sitä suurempi on naisten osuus korkeakoulututkinnon suorittaneista. Eriytymisen ennustetaan jatkuvan edelleen: suomalaisten naisten joukossa korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuuden ennakoidaan nousevan 61 prosenttiin, kun miesten joukossa osuus jää vain 36 prosenttiin. (Tilastokeskus 2009)

Työkokemuksen suhteen eroja sen sijaan löytyy: naisilla on kokemusta yleisesti ottaen vähemmän ja työkokemus on katkonaisempaa johtuen äitiydestä ja kotitöistä (Bowles & McGinn 2005). Juuri työ- ja perhe-elämän yhdistäminen nousee julkisessa keskustelussa yleensä keskiöön naisten uraesteitä selviteltäessä. Se on usein nähty merkittävimpänä naisten urakehityksen esteenä tai hidasteena. Osittain vähäisempää työkokemusta ja etenemismahdollisuuksien puutetta voivat selittää myös ennakkoluulot naisia kohtaan (Hoyt 2007, 272). Samassakaan työssä naisille ja miehille ei anneta yhtä paljon vastuuta, naiset saavat miehiä vähemmän rohkaisua, he eivät ole osallisia samoissa olennaisimmissa verkostoissa ja saavat myös virallista, työssä tapahtuvaa koulutusta miehiä vähemmän. (Powell & Graves 2003) Naiset myös kohtaavat enemmän esteitä mentorointityyppisen ohjauksen saamiseksi (Powell & Graves 2003). Vanhala ym. (2002, 283) ovat todenneet naisilta tyypillisesti puuttuvan linjajohdon kokemusta: naisia ei ensinnäkään kierrätetä yrityksissä samalla tavalla kuin miehiä yksiköiden ja funktioiden sisällä ja toisekseen naiset eivät mahdollisesti itse edes hakeudu linjajohdon toimiin, vaan naisten uralla eteneminen tapahtuu useammin yhden ja saman funktion sisällä. Ylipäänsä naiset sijoittuvat työelämässä vähemmän näkyviin ja vähemmän vastuuta sisältäviin, muun muassa taloushallinnon, koulutuksen ja HR-toimintojen tehtäviin, jotka johtavat harvemmin ylimpiin johtotehtäviin (Bowles & McGinn 2005). Nokian entisen varatoimitusjohtajan Sari Baldaufin mukaan naisten vähäinen hakeutuminen linjajohtoon voi johtua miehiä suuremmasta itsekriittisyydestä, mutta myös siitä, ettei naisilla ole samaa pätemisen tarvetta kuin miehillä (Rainisto & Lähteenmäki 2004).

Muun muassa Ekonen (2014) on nostanut esiin sosiaalisten suhteiden keskeisyyden johtamisurilla. Ekosen tutkimus suuntautui korkean teknologian alalle ja tutkimuksen tulokset viittasivat siihen, että menestymisen saavuttamiseksi sosiaaliset suhteet ja "yhdessä tekeminen" on erityisen merkityksellistä. Jos edellä esitetty naisten vähäisempi kyky ja/tai halua luoda ja vaalia

sosiaalisia suhteita työssä ja yksilösuoriutumisen preferointi ovat totta, olisi tämä ainakin Ekosen tutkimustulosten valossa iso ongelma naisten menestymiselle.

3.1.2 Sukupuolierot

Sukupuolieroihin vetoavat lasikaton syyt perustuvat huomioon, että naiset ja miehet ovat keskenään erilaisia (Hoyt 2007, 273). Usein vedotaan aiemmin mainittuihin johtamistyylien ja niiden tehokkuuden välisiin eroihin. Tätä ei kuitenkaan ole tutkimus juurikaan puoltanut, tai jos on, silloin itse asiassa naisten eduksi. (Hoyt 2007, 273) Naisten johtamien (nainen toimitusjohtajana) yritysten on Elinkeinoelämän Valtuuskunnan suorittaman tutkimuksen mukaan osoitettu olevan noin prosenttiyksikön, käytännössä n. 10 %, muutoin vastaavaa, miehen johtamaa (mies toimitusjohtajana) yritystä kannattavampia. Tulos pätee, vaikka siinä on otettu huomioon vertailtavien yritysten koko, toimiala ja muut kannattavuuden kannalta mahdollisesti vaikuttavat tekijät. Myös naisten osuuden hallituksessa on osoitettu olevan samantyyppinen vaikutuksiltaan. (Kotiranta ym. 2007) Selitys naisten johtamien yritysten kannattavuudelle voi olla siinä, että naiset todella olisivat miehiä parempia johtajina, mutta tutkimuksen tekijät itse pitävät todennäköisempänä, että naisjohtajat ovat vastaavia miehiä valikoituneempi joukko ja sitä kautta keskimäärin pätevämpiä. Lisäksi kannattavuudella ja naisjohtajuudella voi olla laajempia kytköksiä yrityksen hyvään hallintoon ja johtamistapaan sekä moniarvoisuuden kulttuuriin. Voi myös olla, että naiset hakeutuvat tai heidät on rekrytoitu keskimääräistä kannattavampiin yrityksiin. (Kotiranta ym. 2007)

Valikoituneemman joukon teoriaa selittää lasikattoilmiö: koska naiset joutuvat käymään läpi miehiä "tiheämmän seulan", ovat naisiksi päätyvät johtajat keskimäärin johtamiskyvyiltään miehiä parempia. Tätä voidaan kutsua "positiiviseksi valikoitumiseksi". (Kotiranta ym. 2007) Tätä taustaa vasten voidaan ymmärtää joskus kuultu väittämä, että todellinen tasa-arvo on toteutunut vasta, kun keskinkertaisia naisia on johtajina.

Tutkimuksista sen sijaan on löydetty todisteita väitteelle, että naiset markkinoivat itsään miehiä vähemmän johtotehtäviin (Bowles & McGinn 2005). Lasikattoilmiö näyttää tässäkin itseään vahvistavan luonteensa: itseään markkinoivat naiset nähdään herkästi negatiivisessa valossa, naiset ovat oppineet

tämän ja sen takia välttävät tätä sosiaalisesti ei-palkitsevaa tapaa toimia. (Powell & Graves 2003) Selitys naisten ja miesten välisille eroille voi löytyä eri motivaatiotekijöistä sinänsä.

Tasa-arvon toteutuminen jätetään julkisessa keskustelussa usein liberaalin individualismin varaan: on naisista itsestään kiinni, miten he toimivat. Tällöin korostuvat yksilöiden halut ja valinnat. Jos selittävistä tekijöistä jätetään makroselittäjät pois ja ajatellaan, että naisten määrän vähäisyys johdossa johtuu naisten kollektiivisesta haluttomuudesta ottaa vastaan johtotehtäviä, siirretään vastuu naisten asemasta naisille itselleen. (Aaltio-Marjosola 2001, 158)

On myös esitetty tutkimustietoa siitä, että miehet tarttuvat naisia aktiivisemmin erilaisiin neuvottelumahdollisuuksiin. Kun iso osa organisaatiohierarkiassa ylöspäin kipuamisessa on riippuvaista erilaisten neuvottelujen tuloksista, miehillä on tässä mielessä etua. (Bowles & McGinn 2005)

Evoluutioon vetoaminen on myös mukana keskustelussa. Jotkut perustavat sukupuolten väliset – tänäkin päivänä johtamisen luontevuuteen kytkeytyvät – erot primitiivisiin, erittäin vanhoihin, "ikiaikaisiin" eroihin naisten ja miesten välisissä suhteissa vieläpä varsin hatarin ja laajasti kyseenalaistetuin perustein. (Eagly & Carli 2004)

Sukupuolten välisiin suhteisiin liittyen yksi lasikaton selittäjä voi olla se, että naiset eivät välttämättä ole osa niitä verkostoja, joihin kuuluminen olisi merkityksellistä uralla etenemisen kannalta. Kielteiset asenteet ja ennakkoluulot voivat vaikeuttaa naisten toimintaa mm. siten, ettei naisilla riitä uskallusta riskinottoon. (Lämsä & Hautala 2004, 252) Tässä voidaan jälleen nähdä, miten monimutkaisia vaikutussuhteet ovat: kielteiset asenteet ja ennakkoluulot, jotka perustuvat sukupuolistereotypioihin eli kuuluvat lasikattoilmiön määritelmään voivat nekin vähentää naisten rohkeutta ja uskallusta ja lisätä itsekriittisyyttä, jolloin naisten arkuus tai liika kriittisyys ei olekaan puhtaasti naisten "sisäsyntyinen" ominaisuus ja luonteva selitys heidän vähäiselle määrälleen johdossa, vaan kyseessä on epäsuorasti lasikattoilmiö. Samoin voidaan nähdä esim. verkostoitumiseen liittyvien tekijöiden monimutkaiset yhteydet muihin tekijöihin. Verkostoitumisen vaikeudet voivat toki olla sosiaalisten tekijöiden vaikutuksia, jos naisia ei hyväksytä mukaan johonkin ryhmään, toisaalta

henkilökohtaiset tekijät, kuten perhe ja sitä kautta vähäisempi vapaa-aika, voivat osaltaan tehdä sen, ettei naisella ole todellista mahdollisuutta osallistua erilaiseen verkostotoimintaan, vaikka verkostoihin sinänsä olisikin vapaa pääsy.

Marklundin ja Snickaren (2006, 30-31) näkemys on, että koulu on juuri se instituutio, joka määrittää käsityksemme itsestämme ja toisistamme. Heidän mukaansa ideaalissa - johon haluamme uskoa - koulussa rakennetaan ne työelämän edellytykset, joiden mukaan tytöillä (myöhemmin naisilla) ja pojilla (myöhemmin miehillä) on elämässä yhtäläiset mahdollisuudet ja sukupuolet ovat keskenään samanarvoiset. Sukupuolineutraali koulusta ei kuitenkaan ole Marklundin ja Snickaren (2006) mukaan koskaan tullut: tyttöjä ja poikia piti toki kohdella samalla tavalla, mutta ratkaisevaa heidän mielestään onkin se, että näin tehtiin *poikien ehdoilla.* Koulujärjestelmä perustuu Marklundin mukaan edelleen siihen, että pojat ovat normi ja tytöt poikkeus, "täydennystä".

On myös pohdittu historiallisen kehityksen merkitystä arvosteltaessa naisten uskalluksen puutetta riskinottoon ja selitettäessä tällä naisten heikompaa menestystä liike-elämässä. Naisten on täytynyt olla varovaisia perheen turvallisuuden vuoksi. Länsimaisessa nyky-yhteiskunnassa luulisi asian olevan jo toisin.

3.1.3 Ennakkoluulot

Ennakkoluulot perustuvat stereotypioihin. Stereotypioiden pohjalla voi yksilötasolla olla jokin totuuden häivä – jollain esimerkiksi voi olla tietyntyyppisiä kokemuksia tietyntyyppisistä henkilöistä tai ryhmistä -, mutta stereotypiat voivat olla yhtä lailla täysin paikkansapitämättömiä tai ne voivat estää henkilöä havaitsemasta eroja ryhmän jäsenten välillä. (Hoyt 2007, 276)

Miehiin liitetään stereotyyppisesti itsetunnon, jämäkkyyden, itsenäisyyden, rationaalisuuden ja päättäväisyyden piirteitä, siinä missä naisiin liitettäviä stereotyyppisiä ominaisuuksia ovat toisista huolehtiminen, herkkyys, lämpö ja auttavaisuus (Heilman 2001). Toimiminen stereotypioita rikkovalla tavalla voi johtaa epäsuotuisiin lopputuloksiin sosiaalisesti. Naiset kohtaavat johtajina ristipainetta: stereotyyppisesti miehisiä ominaisuuksia pidetään hyvässä johtajuudessa vält-

tämättöminä – ja samaan aikaan nainen ei saisi olla "liian miehekäs". (Hoyt 2007, 277) Lisäksi ihmiset yleisesti ottaen preferoivat kaltaisiaan: päätöksenteossa ja arvioinnissa suositaan itsen kaltaisia toimijoita (Hoyt 2007, 277). Tämä on erityisen ongelmallista naisten urakehityksen kannalta, "miesjohtajien maailmassa". Aaltion (2006, 188) mukaan Eyring ja Stead (1998) ovat esittäneet, että miehillä on taipumusta suosia itsensä kaltaisia henkilöitä johtajanpaikoista päätettäessä ja naisten vähäinen määrä johtajien joukossa johtuisi juuri tästä.

Kuitenkin esim. Marklund ja Snickare (2006) väittävät, etteivät naisetkaan tue naisia ja vieläpä, että naiset välttävät sitä aivan samoista syistä kuin miehetkin: myös naisille on riskaabelimpaa nostaa esiin joku normiryhmän ulkopuolelta. Kun tarkasteluun lisätään huomio, että naisia johtajina tarkkaillaan miehiä enemmän, naisten riskinottohalukkuus voi olla vielä vähäisempää. Marklund ja Snickare ovat myös esittäneet määritelmän "portinvartijan roolista". Tällä he tarkoittavat sitä, että moni johtajaksi päässyt nainen on joutunut omaksumaan varsin miehiset toimintamallit urallaan edetäkseen: miesten hyväksynnän saaminen on vaatinut lojaaliutta miehiä kohtaan - ja etäisyyden ottamista naisiin. Tosin esimerkiksi naisjohtaja Eva Liljeblom pitää roskana kliseitä siitä, että naiset eivät tulisi keskenään toimeen ja onkin sanonut, että ”sen sijaan, että nainen olisi naiselle susi, nainen on vähän sellainen yksinäinen susi” (Piha 2006, 219) eli yhtymäkohtaa löytyisi enemmän verkostoitumistaitojen tai –halujen suuntaan kuin naisten keskinäisen solidaarisuuden puutteeseen.

Puutteellisesta verkostoitumisesta onkin haettu laajemminkin selitystä naisjohtajien vähyydelle. Esimerkiksi Artekin toimitusjohtaja Mirkku Kullberg on kertonut inhoavansa koko verkosto-sanaa ja kuvannut tietoista verkottumista vertauksella hämähäkkiin, "joka odottaa pahaa aavistamattomien hyönteisten tarttumista verkkoonsa" (Piha 2006, 297-298). Perheellisillä naisilla vapaa-ajalla tapahtuvan verkostoitumisen mahdollisuudet voivat olla vähäiset. Miesten sählykerhoilla ja muilla epävirallisilla ryhmittymillä - joiden tapaamisiin miehet ehkä ottavat naisia rohkeammin aikaa perhetilanteesta riippumatta - voi olla arvaamaton arvo työn sarallakin.

3.1.4 Miten lasikatto toimii

Kaiken kaikkiaan monet edellä esitetyistä lasikaton selittävistä tekijöistä nivoutuvat yhteen ja erilaisia urakehityksen esteitä analysoitaessa niiden kategorisointi voi olla hankalaa. Esimerkiksi liiallinen arkuus, josta naisia usein syyte-

tään, voi olla henkilökohtainen tekijä (naiset ovat erilaisia persoonallisuuksia siinä missä miehetkin) tai sillä voi olla yhteiskunnallista taustaa koulun, kotikasvatuksen ja erilaisten asenteiden kautta. Myös paljon puhuttu työ- ja perhe-elämän yhdistäminen voi tulla tarkasteltavaksi monelta kantilta: kyseessä on henkilökohtainen tekijä, kun yksittäisellä naisella on perhe - toisaalta organisatorinen tekijä asiasta tulee, jos työpaikalla ei tueta perheen ja työn yhdistämistä ja esimerkiksi palaverit alkavat päiväkotien sulkemisajan jälkeen. Lisäksi yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat: jos vanhemmuuden kustannukset kasautuvat naisten työnantajien harteille, on jo pelkästään potentiaalisella perheenperustamisella väistämättä enemmän vaikutusta naisten kuin miesten uriin rekrytointivaiheesta lähtien. Ja kuten yllä todettiin, esimerkiksi naisiin kohdistuvat ennakkoluulot voivat monimuotoisesti vaikuttaa mm. yrityksen sisäisiin koulutusohjelmiin pääsyyn, jolloin helpommin jäädään ilman johtotehtäviin vaadittavaa koulutusta ja kokemusta.

Yritysorganisaation päätösrakenteita ovat yrityskulttuuri, arvot, esimiestyö, koulutuspolitiikka, rekrytointipolitiikka, palkka- ja palkkiopolitiikka, nimityspolitiikka, urasuunnittelu, tasa-arvon toteutumisen seuranta sekä erilaiset aktiiviset muutosohjelmat. Konkreettinen toiminta vaikuttaa naisten (ja miesten) asemaan työpaikoilla. (Aaltio-Marjosola 2001, 214) Organisatorisissa esteissä on kyse organisaatioiden toimintaan liittyvistä naisten etenemistä vaikeuttavista käytännöistä. Tämä voi ilmetä esimerkiksi siten, että naisille asetetaan enemmän vaatimuksia kuin miehille.

Yrityskulttuurin vaikutus naisten valikoitumiselle johtotehtäviin on useissa tutkimuksissa osoitettu merkitykselliseksi. Aaltio (2006, 181) puhuu yritysten omaksumien käytäntöjen ”sokeista pisteistä”, joilla voi olla vaikutuksensa naisten uran hankaloittajina. Niin rekrytointi ja koulutus kuin urasuunnittelukin ovat tärkeitä tekijöitä naisten urakehitykselle. Lisäksi vallitsevien käytäntöjen lisäksi myös piilossa vaikuttavat käytännöt ja normit vaikuttavat naisjohtajuuteen sitä edistäen tai estäen.

"Lasiovesta" puhuttaessa ollaan jo lähtökohtaisesti vielä lasikattoa suurempimerkityksisemmän urapolun esteen kanssa tekemisissä. Sukupuolensa vuoksi naisella on miestä huonompi mahdollisuus päästä edes sisälle organisaatioon. Lasiovi-ilmiö näkyisi esimerkiksi rekrytointivaiheessa siten, että naisia kutsutaan haastatteluihin miehiä harvemmin. (Kotiranta ym. 2007)

Kun johtajaihanteena on kalkyloiva ja analyyttinen johtaja, käsitys naisista tunteellisina ja epärationaalisina toimijoina on merkittävä urakehitystä hidastava tekijä (Aaltio-Marjosola 2001, 160). Viime vuosina tehdyt tutkimukset ovat kumonneet tai vähintään kyseenalaistaneet stereotyyppiset olettamukset siitä, että naisten vähäinen osuus johtotehtävissä juontaa juurensa naisten vääränlaiseen koulutustaustaan, perhevelvoitteisiin tai vajavaisiin johtamiskykyihin, joiden merkitystä naisten vaatimattomammalle urakehitykselle tässäkin tutkimuksessa eritellään. Osa näistä perinteisistä stereotypioista on korvattu uusilla myyteillä, kuten sillä että naiset olisivat itse asiassa *parempia* johtajia kuin miehet, ainakin kun on kyse ihmisten johtamisesta. Naisten vahvuuksiksi on nimetty mm. neuvottelukykyä, kykyä työstää yhtä aikaa monia asioita ja kykyä hahmottaa useampia näkökulmia samanaikaisesti. Nähtiin naiset sitten miehiä huonommiksi tai paremmiksi johtajiksi, yleisesti voidaan todeta, että joka tapauksessa naisjohtajien ja heidän johtamistyylinsä *oletetaan olevan erilaista* kuin miesten. (Vanhala ym. 2006, 284)

3.1.5 Mikä edistäisi naisten uria?

NaisUrat-niminen tutkimusavusteinen kehittämisprojekti veti yhteen eri tutkimuksessa nousseita naisten urakehitystä *edistäviä* seikkoja ja tunnisti niiksi muun muassa tasa-arvoa koskevan lainsäädännön ja suositusten tuntemisen ja noudattamisen, ylimmän johdon myönteisen asennoitumisen ja tuen sekä monimuotoisuutta ja tasa-arvoa arvostavan organisaatiokulttuurin kehittämisen kuin myös asian sisällyttämisen henkilöstöstrategiaan. Myös tietoisuuden herättäminen nousi esiin, samoin kuin naisten ja miesten asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttaminen kuin myös molempien sukupuolten mukanaolo kehittämisessä. Konkreettisina toimina esitettiin naisten urien edistämiseksi laaditut suunnitelmat ja ohjelma säännölllisesti seurattavin ja arvioitavin tavoittein, naisille erikseen räätälöidyn johtamiskoulutuksen ja esimiesten sitouttaminen tavoitteisiin niin, että esimiesten arviointi ja palkitseminen tukee tavoitteiden saavuttaminen. Niin mentorointi, coaching kuin uraohjaus nostettiin esiin samoin kuin monipuolisen verkostoitumisen edistäminen. Tunnistettiin, että niin rekrytoinnissa, kehittämisessä kuin koulutuksessakin näkökulma tulisi huomioida ja että työn ja perheen yhdistämisen helpottamisella, joustavilla työntekemisen tavoilla ja kokousten aikataulutuskäytännöillä on merkitystä. (Hearn et al. 2015)

3.2 Tarvitaanko naisjohtajia?

Usein käsitykseen, että naisjohtajien määrää tulisi kasvattaa, suhtaudutaan varauksetta: sitä pidetään kyseenalaistamattomana itsestäänselvyytenä. On esitetty, että naisten määrää johtajina tulee kasvattaa tasa-arvon vuoksi, mutta myös naisten työelämälle tuoman erityisen kontribuution vuoksi: naiset olisivat johtajina erityisiä ja rikastuttaisivat yritysten arvomaailmaa. Aaltio (2006, 180) viittaa näihin mahdollisiin näkökulmiin, mutta vie asian tarkastelun syvemmälle ja esittää kolme näkökulmaa - darwinistisen, deterministisen ja aktorinäkökulman - naisjohtajuuden tarpeellisuuden tarkastelulle ylipäänsä.

Darwinistisen ajattelutavan mukaan naisjohtajien määrä tai tasa-arvon johtaminen ei ole lainkaan relevantti kysymys: yritykset pyrkivät taloudelliseen tuloksellisuuteen ja niin kauan kuin ei voida osoittaa tasa-arvoisuuden erityisesti edistävän tuota taloudellista menestystä, ei tasa-arvoisuudesta ole erityistä syytä huolehtiakaan (Aaltio 2006, 179). Darwinistiselle näkökulmalle voi löytää potentiaalista kritiikkiä mm. tuoreista tutkimustuloksista, joilla on osoitettu naisten johtamien yritysten olevan keskimäärin miesten johtamia yrityksiä kannattavampia (Salo & Blåfield 2007). Myös myöhemmin esitetyt yritysimagoon liittyvät näkökohdat nakertavat uskottavuutta väitteeltä, että tasa-arvon huomiotta jättämisellä ei olisi yrityksen taloudelliselle tuloksellisuudelle merkitystä. Joka tapauksessa darwinistisen näkökulman mukaan liike-elämä mekanismeineen hoitaa parhaiden johtajien valikoitumisen tehtäviin (Aaltio 2006, 179). Joskus darwinistisesti värittyneitä kommentteja esittävät naisjohtajatkin. Esimerkiksi professori Eva Liljeblom on kommentoinut naisten määrän hidasta kasvua yritysten hallituksissa seuraavasti: "Sukupuolen pitäisi olla vain yksi kriteeri muiden joukossa, kun haetaan tasapainoista hallitusta. Uskon tässä, kuten useimmissa muissakin asioissa, markkinamekanismien toimimiseen". (Rainisto & Lähteenmäki 2004)

Deterministinen näkökulma puolestaan tunnustaa tosiseikat toteamalla asiaintilan, mutta uskoo, että yrityksen ulkopuoliset sosiaalis-yhteiskunnalliset tekijät, kuten kasvatus, koulutus ja ammattikäytännöt ovat syynä naisjohtajien vähäisyydelle ja ettei yrityksellä itsellään ole vaikutusmahdollisuutta tasa-arvoisuuteen (Aaltio 2006, 179). **Aktorinäkökulma** sen sijaan väittää sukupuolen olevan kulttuurinen ulottuvuus, johon yrityksen tekemät ratkaisut jatkuvasti vaikuttavat. Yritys näin itse osallistuu sukupuolta koskevien määreiden luomi-

seen ja tasa-arvoisuuden toteutumiseen voidaan näin ollen johtamisella vaikuttaa. (Aaltio 2006, 179)

Tulevaisuuden mahdollisuuksiksi naisten urakehityksen suhteen on tutkimuksissa esitetty nimenomaan organisaation sisäisten **resurssien täyttä hyödyntämistä**: varsinkin hyvin koulutetut suomalaiset naiset ovat arvokkaita organisaatioille. Mikäli työvoimapulavisiot toteutuvat on myös konkreettista tarvetta löytää johtajia niistäkin ryhmistä, jotka perinteisesti ovat johtajavalinnoissa jääneet vähemmälle huomiolle. Naiset kuuluvat tähän resurssiryhmään, samoin kuin esimerkiksi maahanmuuttajat. (Lämsä & Hautala 2004, 249) Useissa yrityksissä asiantuntijatöihin löytyisi kyllä tulokkaita, kun taas johtajatehtäviä on vaikeampi täyttää hakijoiden määrän ollessa toivottua pienempi. Naiset ovat usein käyttämätön, piilevä voimavara ja niukkuuden vallitessa tulisi kaikki inhimilliset voimavarat saada käyttöön. (Aaltio 2006, 181)

Imagosyitäkään ei kuitenkaan sovi ylenkatsoa: jos organisaation johdossa on ainoastaan miehiä, kiinnitetään tähän julkisuudessa negatiivista huomiota (Lämsä & Hautala 2004, 248). Jos yrityksessä ei ole lainkaan naisjohtajia, yrityksen imago muodostuu konservatiiviseksi. Hyvä maine puolestaan mahdollistaa osakekurssien nousun samoin kuin laadukkaan työvoiman hakeutumisen yritykseen. (Aaltio 2006, 181) Jos tasa-arvoasiat jätetään huomiotta, voi työvoiman kanssa tulla ongelmia toiseenkin suuntaan: Ekosen (2007) mukaan etenkin sellaisissa työyhteisöissä, jotka vaativat työntekijöiltä jatkuvaa kehittymistä, lasikatto on riskitekijä organisaationkin näkökulmasta: urakehityksen pysähtyessä naisten kynnys vaihtaa yritystä madaltuu. Arvokasta tietotaitoa menetetään näin talon ulkopuolelle.

Organisaation monimuotoisuuden merkityksen tutkimuksessa sillä on todettu olevan vaikutuksia organisaation uudistumiskykyyn, jota pidetään nykykäsityksen mukaan tietotaloudessa toimivien yritysten keskeisimpänä kilpailuetuna (ks. esim. Ståhle & Grönroos 2000). Tämä näkemys haastaa omalta osaltaan kyseenalaistamaan edellä kuvattu darwinistista ajattelutapaa. Yritys X:n tasa-arvosuunnitelmassakin on todettu henkilöstön heterogeenisyyden olevan innovatiivisuuden lähde.

Myös **sosiaalisen pääoman** käsitteellä on liityntäkohtansa tasa-arvoasioihin ja sitä kautta naisjohtamiseen. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sosiaalisen ra-

kenteen yhteisöllisiä piirteitä, jotka helpottavat ihmisten välistä kanssakäymistä ja sitä kautta tehostavat yhteisön taloudellista toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Muun muassa luottamus, verkostot ja osallistuminen ovat tällaisia piirteitä. Nykyään nähdään, että taloudelliseen menestymiseen ja hyvinvointiin vaikuttaa fyysisen ja inhimillisen pääoman ohessa myös sosiaalinen ympäristö. (Tilastokeskus 2009) Yrityksen sosiaalisen pääoman synnyn perusedellytyksiä on virtaava vuorovaikutus. Ennakkoluuloihin perustuvat, polarisoituneet nais- ja mieskuvat voivat muodostaa esteen tälle vuorovaikutuksen virtaamiselle. (Aaltio 2006, 186) Joskus naisjohtajuuden tarvetta puolletaan **eettisin syin,** mm. puhtaasti tasa-arvoon itseisarvona viitaten.

Useat tutkijat ovatkin eritelleet neljä perustetta naisten lukumäärän kasvattamiselle yritysjohdossa:

- tasa-arvosyyt,
- meritokratia-näkökulma,
- naisten äänen tärkeys ja
- naisjohtajien tuoma kontribuutio yrityselämään.

Meritokratia-näkökulma tuo esiin, että yrityksiin jää paljon käyttämätöntä potentiaalia, kun naisia valikoituu vähän johtajiksi. Painotus on tällöin kompetenssisyissä ja käytännön tekijöissä, ei moraalisissa ja oikeudellisissa syissä niin kuin on tasa-arvosyihin vedottaessa. (Aaltio-Marjosola 2001, 133-136) Tiivistäen voidaan todeta, että oikeutus ja perustelu lasikaton rikkomiselle perustuu laajasti ottaen kahteen näkökohtaan: oikeudenmukaisuuteen ja liiketoiminnan menestykseen. Oikeudenmukaisuuteen siinä, että kun naiset kouluttautuvat ja hankkivat itselleen työkokemusta yhtä lailla kuin miehet, on yksinkertaisesti epäoikeudenmukaista seistä naisten etenemisen tiellä. Toinen perustelu on puhtaasti pragmaattinen: yhtiöllä, jonka sukupuolijakauma peilaa väestön sukupuolijakaumaan, on paremmat valmiudet ymmärtää asiakkaidensa tarpeita ja kehittää tuotteita ja palveluja, jotka vastaavat niitä. (Eyring & Stead 1998)

Naisjohtajuuden tukemista puoltaisi se, että joissain tapauksissa on osoitettu naisten kokemuspiirien olevan erilaisia kuin miehillä ja naisten näin pystyvän tuomaan yritykselle kokonaan **uusia näkökulmia ja voimavaroja** (Aaltio 2006, 181). Alvesson & Billing (1997) ovat tulleet päätelmään, että naisilla todella olisi joitain aivan **erityislaatuisia kykyjä ja kokemuksia**, joilla on olennainen merki-

tys hyvälle johtamiselle. Tällaiseksi ominaisuudeksi on nimetty muun muassa naisten miehistä eroava suhtautuminen vallankäyttöön, joka naisten kohdalla johtaisi vuorovaikutteisempaan, demokraattisempaan ja osallistavampaan johtamistyyliin.

Tilastokeskusta edustava sosiologian dosentti Anna-Maija Lehto on todennut, että nais- ja miesjohtajien väliltä löytyy suurissa joukoissa tarkasteltuina eroja: naisjohtajat osaavat miehiä paremmin huomioida alaisten tunteet ja "lukea" ihmisiä. Myös oppimaan ja kehittymään kannustaminen on naisille tyypillisempää. (Rainisto & Lähteenmäki 2004) Professori Eva Liljeblom on todennut johtamisen viime kädessä varsin yksilölliseksi, mutta kommentoi kuitenkin havainneensa, että naisille "moniprosessointi" näyttää olevan hieman helpompaa, kun taas miehillä tavassa johtaa on tiettyjä "putkiajattelun" piirteitä (Rainisto & Lähteenmäki 2004).

Naisjohtajuuteen kohdistuvaa kiinnostusta on lisännyt organisaatioiden yhä lisääntyvä monimuotoisuus: on esitetty, että perinteisen maskuliinisen johtamistavan dominoivuus latistaa helposti monimuotoisuutta ja näin ollen tilalle tarvitaan uusia näkökulmia synnyttävää ja niitä tukevaa naisjohtajuutta (Lämsä & Hautala 2004, 248). Toisaalta johtamistutkimukset usein päätyvät siihen, että esimiesasemassa toimivat naiset ja miehet käyttäytyvät keskenään hyvin samanlaisesti ja jos joitain eroja tutkimuksissa paljastuukin, erot ovat melko vähäisiä (Vanhala ym. 2002, 285).

Tästä ei kuitenkaan voitane tehdä johtopäätöstä, että miesten perinteinen johtamistyyli on "ainoa ja oikea" tyyli, johon kaikkien ja näin myös naisten on johtajina mukauduttava. Johtamistyylien samanlaisuutta on selitetty valikoitumisella ja sopeutumisella: johtamisen perinteet uusintavat itseään, kun johtajiksi valitaan käyttäytymiseltään ja arvomaailmaltaan miehiä muistuttavia naisia ja toisaalta naiset joutuvat pelaamaan perinteisin miehisin säännöin tullakseen hyväksytyiksi miesten maailmaan kuuluvissa johtotehtävissä. (Vanhala ym. 2002, 285-286) Johtajuuden muuttuessa itsessään vähemmän byrokraattiseksi ja enemmän kompleksisia arvoja korostavaksi voidaan ajatella, että ei olekaan naisten harteilla viedä liike-elämässä läpi vaihtoehtoista, feminiinisiä arvoja sisältävää johtamismallia, vaan liike-elämä ja johtaminen itse muuttuvat (Aaltio-Marjosola 2001, 142).

Vaikka nais- ja miesjohtajien välisiä eroja tutkimuksissa onkin löydetty, *universaalia naisjohtajuuden teoriaa ei voida esittää*, sillä johtamisen konteksti, toimintaympäristö ja kulttuuri vaikuttavat siihen ratkaisevasti (Aaltio 2006, 187). Helsingin kauppakorkeakoulun tutkija Elina Henttonen on kommentoinut, että miesten ja naisten johtamistyylien vertailu ylipäänsä on hedelmätöntä, sillä tuolloin miehet edustavat standardia. Sukupuolten välisen vertailun sijaan naisjohtajia pitäisi vertailla keskenään. (Rainisto & Lähteenmäki 2004)

Stereotypiat vaikuttavat kaksitahoisesti: naiset voivat hyötyä niistä, mutta ne voivat muodostua myös esteiksi. Jos korostetaan johtamisessa vaadittavia sosiaalisia taitoja, naiset voivat saada tästä jotain lisäarvoa suhteessa miehiin ja toisaalta naisten hoivaavuus, tunneäly, sensitiivisyys ja erilainen suhtautuminen valtaan voivat muodostua esteiksi ylimpään johtoon pyrittäessä. Tällöin miehiin liitettävät stereotypiat kovuudesta ja kilpailunhalusta voivat mahdollistaa miehen ajamisen naisen ohi valintatilanteessa. Kun erityisesti ylimmän johdon tehtäviin kohdistuu odotuksia nopeasta päätöksentekokyvystä, stressinsietokyvystä ja esimerkiksi saneerausvalmiudesta, ei tunteellisesta tai hoivaavasta naisimagosta ole hyötyä vaan haittaa, kun taas miehiin liitettävät loogisuuden, vallankäytön ja asiapitoisuuden stereotypiat puoltavat miehen valintaa. (Aaltio-Marjosola 2001, 159)

Sukupuoli on oleellinen tehokkaasta johtamistyylistä keskusteltaessa: perinteinen maskuliininen, autokraattinen tyyli on muuttunut feminiinisempaan tai androgyynimpään suuntaan kohti demokraattisempaa, transformatiivista johtamistyyliä. Mitä androgyynimpään suuntaan käsitys johtajuudesta muuttuu, sitä tehokkaampaa/ vaikuttavampaa johtamisesta tulee, kun ihmiset saavat mahdollisuuden sitoutua parhaisiin johtamiskäytäntöihin sen sijaan, että rajoittautuisivat niihin käytäntöihin, jotka sukupuolistereotypioiden perusteella olisivat sopivimpia heidän sukupuolelleen. (Hoyt 2007, 281)

4 METODOLOGIA – MITEN TÄMÄ TUTKIMUS TEHTIIN

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse kokonaisvaltaisesta tiedonhankinnasta. Tutkimusaineisto kootaan todellisissa, autenttisissa tilanteissa. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Satunnaisotantaa ei käytetä. (Hirsjärvi et al. 2008, 160) Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia ei voida tilastollisin menetelmin yleistää, vaan ne pyrkivät kuvaamaan tiettyä tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai luomaan tulkinnan tietystä ilmiöstä. Aineisto auttaa tutkijaa rakentamaan ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1998, 61-62)

4.1 Diskurssianalyysi tutkimusmenetelmänä

Kenenkään sisäiseen maailmaan ei ole "kirkasta ikkunaa". Näky on aina suodatettu kielen, sukupuolen, rodun, sosiaaliluokan jne. läpi. Mikään havainto ei ole objektiivinen, vaan kaikki havainnot sijoittuvat sosiaalisesti havainnoijan ja havainnoitavan sanoihin – ja sanoihin näiden toimijoiden välillä. (Denzin & Lincoln 2003, 31) Kielen käyttöä voidaan tarkastella kahdesta vaihtoehtoisesta näkökulmasta: joko todellisuuden kuvana tai todellisuuden rakentamisena. Ensin mainitussa, "realistisessa näkökulmassa" oletetaan kielen käytön toimivan välineenä saada tietoa olemassa olevista faktoista, kun taas jälkimmäisessä, "sosiaalisen konstruktionismin näkökulmassa" kielen käyttöä tarkastellaan osana todellisuutta itseään. (Jokinen & al. 1993a, 9) Kaikki lausumat sen lisäksi, että väittävät jotain todellisuuden luonteesta, rakentavat samalla itse tuota todellisuutta.

Kielen käytöllä on näin funktionaalinen, seurauksia tuottava luonne ja tutkimuksen kohteena juuri se, mitä kielen käyttäjä ilmaisullaan tekee, tuottaa ja tulee tuottaneeksi. (Jokinen et al. 1993b, 41-42) Analyysimielessä kiinnostavimpia lienevät yleensä ne "luonnolliset" funktiot, jotka tuotetaan ikään kuin huomaamattomasti: mitkä kaikki asiaintilat yksilö teoillaan (puheellaan) tekee mahdollisiksi, mitkä tulkintamahdollisuudet tulevat näin sosiaalisesti läsnä oleviksi ja reflektoiduiksi (Jokinen et al. 1993b, 43).

Diskurssianalyysi on tärkeä tutkimusmetodologia kvalitatiivisessa tutkimuksessa, joka keskittyy kulttuurisiin merkityksiin koskien ihmisiä, artefakteja, tapahtumia ja kokemuksia. Nämä kulttuuriset merkitykset välittyvät kielenkäytössä. Dis-

kurssianalyysi tarjoaa keinot näiden kielenkäytön tapojen ja niiden seurausten tutkimukselle. Huomionarvoista on, ettei diskurssianalyysi ole kielen tutkimusta per se, vaan keskittyy sosiaaliseen toimintaan, joka välittyy kielen kautta. Näin se eroaa lingvistiikasta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 227) Diskurssianalyysi tutkii kielenkäyttöä ja muuta merkitysvälitteistä toimintaa. Siinä analysoidaan sosiaalisten todellisuuden tuottamista erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä. (Jokinen & al. 1993a, 9-10)

Diskurssianalyysin käsitteet ovat työvälineitä, eivät universaaleja totuuksia (Jokinen & al 1993a, 13) Diskurssianalyysissä kielenkäyttöä tarkastellaan sellaisena kuin se avautuu kanssatoimijoille; sisäiset syyt, kuten tietoiset pyrkimykset johonkin tai tiedostamattomat motiivit ja myös ulkoiset syyt, kuten normit, arvot, roolit tai muut säännöt ovat diskurssianalyysissä tarkastelun kohteena siinä muodossa kuin ne toisille erilaisina selontekoina viestitään. Analyysin ulkopuolelle jää se, miten totuudenmukaisia tai loogisia nämä annetut kuvaukset ja selitykset ovat. Sosiaalisen todellisuuden katsotaan rakentuvan toisillemme suunnatun viestittämisemme ja toisten viestien "lukemisemme" kautta. Diskurssianalyysi on kiinnostunut noiden viestiemme sisältämästä kuvailusta ja selittämisestä, yleistäviä selittäviä teorioita ei edes tavoitella. (Juhila & Suoninen 1999, 248) Diskurssianalyysi ei ole kaiken kattava tutkimusmenetelmä, vaan yksi laadullisen tutkimuksen vaihtoehdoista (Jokinen et al. 1999, 9)

Kielen käytön vaihtelevuuden ei diskurssianalyysiä käytettäessä ajatella johtuvan ihmisten epäjohdonmukaisuudesta. Sen sijaan ideana on, että kielen avulla *tehdään* erilaisia asioita ja *tuotetaan* erilaisia seurauksia, funktioita. Nämä seuraukset/funktiot voivat olla niin tarkoituksellisia kuin huomaamattakin muodostuvia. Funktiot voivat yhtä lailla olla tilannekohtaisia kuin laajoja ideologisia seurauksia. Tällainen kielen käytön vaihtelevuus on tulkittavissa niin suhteessa eri merkityssysteemeihin kuin vuorovaikutustilanteisiinkin. Merkityssysteemeillä tarkoitetaan niitä diskursseja tai repertuaareja, joihin kulloinkin tukeudutaan. Vuorovaikutustilanteet puolestaan ovat alati muuttuvia tilanteita, joissa kielen käytön funktiot tuotetaan. Ei siis voida olettaa minkään ilmaisun merkitystä kiinteäksi, vaan eri merkityssysteemit ja tilannekohtaiset tekijät otetaan huomioon tulkinnassa. Tutkimusaineiston, jonka ei ajatella olevan vain kuvausta tutkimuskohteesta, vaan itsekin kohdetta (sosiaalista todellisuutta), yksityiskohtainen tarkastelu on erilaisten merkityssysteemien ja tilannekohtaisuuden paikallistamisessa olennaisimmassa roolissa. (Suoninen 1993a, 48-49) Diskurssianalyyttisessä

tutkimusotteessa tehtyjen tulkintojen perusteltavuus on todennettavissa vain aineiston kanssa riittävän tiiviillä "seurustelulla" ja seurustelun kuluessa muodostuneiden havaintojen raportoinnilla (Jokinen & al. 1993a, 13).

Kieltä käytettäessä konstruoidaan eli merkityksellistetään puhumisen tai kirjoittamisen kohteet: kielen käyttö on sosiaalista todellisuutta merkityksellistävä, järjestävä, rakentava, uusintava ja muuntava käytäntö. Kielen käyttö ei siis jää vain maailmaa kuvaavalle tasolle. (Jokinen & al. 1993b, 18) Tämä konstruktiivisuuden ajatus liittyy kielen jäsentämiseen "sosiaalisesti jaettuina merkityssysteemeinä": merkitykset muodostuvat "suhteessa ja erotuksena toisiinsa" (Jokinen & al. 1993b, 19). Arkikielessä käytetään jatkuvasti luokitteluja, jotka perustuvat keskinäisiin merkityseroihin (Jokinen & al. 1993b, 20).

Diskurssianalyysin perusajatuksena on kielenkäytön tarkasteleminen tekemisenä, joka muotoutuu sosiaalisissa prosesseissa ja rakentaa sosiaalista todellisuutta" (Suoninen 1999a, 17). Diskurssianalyysissä ollaan kiinnostuneita siitä, miten toimijat kielenkäytöllään tekevät asioita ymmärrettäviksi lähtökohtaajatuksena se, että yhtä ja samaa ilmiötä voidaan tehdään ymmärrettäväksi perustellusti monin eri tavoin. Yhtä totuutta ei ole yksiselitteisenä olemassakaan. (Suoninen 1999a, 18) Diskurssianalyysin keinoin ei etsitä syitä joillekin teoille tai ilmiöille, vaan tutkimuskohteena ovat ne *tavat,* joilla toimijat kuvaavat ilmiöitä ja nimeävät niille syitä (Suoninen 1999a, 18). Diskurssianalyysissä tutkimuskohteena ovat "ne kielelliset prosessit ja niiden tuotokset, joissa ja joiden kautta sosiaalinen todellisuutemme ja kanssakäymisemme rakentuvat" (Jokinen 1999a, 40-41). Diskurssianalyysissä myös tutkijan ja tutkimuskohteen välinen suhde nähdään konstruktiivisena luonteeltaan: sen lisäksi, että tutkija kuvaa sosiaalista todellisuutta tutkimustulostensa kautta, hän myös omalta osaltaan luo sitä. Tutkijan kielenkäytönkin suhteen tarvitaan refleksiivisyyttä. Se ei ole faktojen raportointia. (Jokinen 1999a, 41)

Diskurssianalyysin keinoin ei yritetäkään kaivaa esiin universaaleja lainaalaisuuksia, syy-seuraus –suhteita tai objektiivisia faktoja (Jokinen 1999a, 40-41). Diskurssianalyysi ei myöskään luontevasti taivu välineelliseksi (esim. poliittiseksi tai hallinnolliseksi) muutostutkimukseksi, jolla on tarkat lähtökohdat ja jossa käsitykset jostakin ei-toivotusta asiaintilasta ja sen korjaamismahdollisuuksista otettaisiin jo etukäteen huomioon. Sen sijaan diskurssianalyysi soveltuu kulttuurisen tulkin tai keskustelijan roolien toteuttamiseen, vaikkakin siihen

on mahdollista kytkeä myös kriittisen tai soveltavan tutkimuksen elementtejä tietyin rajoituksin. (Juhila & Suoninen 1999, 245)

Diskurssianalyysi yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakentumista tarkastellessaan on kiinnostunut nimenomaan kulttuurisista merkityksistä, ei siis mistä tahansa merkityksistä ja näitä kulttuurisia merkityksiä ei tarkastella irrallisina, abstrakteina "merkitysmaailmoina", vaan merkitykset rakentuvat, pysyvät yllä ja muuntuvat ihmisten välisessä toiminnassa ja nimenomaan vain siinä (Jokinen & Juhila 1999, 54). Tällaista toimintaa ovat kommunikatiiviset puheet, kirjoitukset, keskustelut ja muu symbolinen toiminta (Jokinen & Juhila 1999, 54).

Kielenkäyttö on usein "utuista", mutta kielenkäytön tulkinta on yleensä varsin pelkistävää ja yksinkertaistavaa. Arkielämä ei sujuisi, jos kaikkea analysoitaisiin tarkoin. Tutkimuksella sen sijaan on siihen varattujen erityisten resurssien ansiosta mahdollista paneutua kielenkäyttöön yksityiskohtaisesti sen moniselitteisyyttä hahmottaen. (Suoninen 1999a, 33) Kielenkäytön *seurauksien* päättelyssä ei rajauduta vain mikrotasoon, yksittäiseen kielenkäyttäjään tai vuorovaikutustilanteeseen, vaan makrotaso – kulttuuri ja yhteiskunnalliset instituutiot – ovat läsnä konkreettisessa vuorovaikutuksessa (Suoninen 1999a, 33).

Sosiaalisten käytäntöjen uusiutumisen kannalta olennainen huomio on, että subjektit yleensä toimivat melko varovaisesti vapaudestaan huolimatta. Useimmilla ihmisillä on taipumus huomaamattaan pyrkiä näyttäytymään "tavallisena taattujen diskurssien tilannetajuisena käyttäjänä". (Suoninen 1999a, 25) On hyvin tyypillistä aloittaa eri tilanteissa tutuimmista, luonnollisimmiksi koetuista vaihtoehdoista, joihin kuuluvat nimenomaan ideologisesti houkuttelevat, laajaa kannatusta nauttivat, jopa itsestään selviltä tuntuvat diskurssit. Näihin turvautuminen ei kuitenkaan tarkoita, että puhuja olisi nämä diskurssit sisäistänyt tai että hän edes arvostaa niitä. (Suoninen 1999a, 27) On myös todettava, ettei diskurssien tuttuus tai itsestään selvyys tarkoita sitä, että ne välttämättä olisivat mitenkään yksiselitteisiä ja ristiriidoista vapaita. Tästä syystä varsin konventionaalisista aineksista on kuitenkin mahdollista rakentaa valtavirralle vaihtoehtoisiakin käytäntöjä (Suoninen 1999a, 27).

Ihmisille on tyypillistä olla hyvinkin herkkiä sen suhteen, miten tekomme – myös sanalliset sellaiset – otetaan vastaan. Vuorovaikutustilanteissa saamamme vastaanoton ei edes tarvitse olla sanallista, vaan esimerkiksi vaikka tietynlainen il-

me tai katse. (Suoninen 1999a, 27-28) Näin muun muassa haastattelijan sanavalinnoilla ja käyttäytymisellä haastattelutilanteessa on vaikutuksensa haastatellun puheeseen. Monesti puhuja myös ennakoi vuorovaikutustilanteissa kohtaamaansa mahdollista kritiikkiä ja puolustautuu sitä vastaan jo omassa puheessaan ennakolta (Suoninen 1999a, 28). Merkityssysteemejä ei ole vain yhtä, vaan moninainen kirjo: sosiaalinen todellisuus hahmottuu useiden - rinnakkaisten tai kilpailevien - merkityssysteemien kenttänä, jolla maailmaa, sen prosesseja sekä suhteita merkityksellistetään eri tavoin (Parker 1992, 1-4).

Erilaisia merkityssysteemejä on kutsuttu vaihtoehtoisesti **diskursseiksi** (Parker 1992, 5) ja **tulkintarepertuaareiksi** (Jokinen et al. 1993b, 26). Molemmat voi määritellä "verrattain eheiksi säännönmukaisten merkityssuhteiden systeemeiksi, jotka rakentuvat sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentavat sosiaalista todellisuutta" (Jokinen & al. 1993b, 26-27). Jokisen et al. (1993b, 27) mukaan diskurssin käsite sopii erityisesti sellaisiin tutkimuksiin, joissa fokus on "ilmiöiden historiallisuuden tarkastelussa, valtasuhteiden analyysissä tai institutionaalisissa sosiaalisissa käytännöissä", kun taas tulkintarepertuaarin käsite on luontevampi tutkimuksissa, joissa "spesifioidaan yksityiskohtaisesti arkisen kielen käytön vaihtelevuutta". Joka tapauksessa diskurssit ja repertuaarit ovat aina tulkintatyön tuloksia, tutkijan tuotosta, eivät "analyysin raakamateriaalia", jota myös tekstiksi voidaan kutsua. (Jokinen et al. 1993b, 28) Merkityssysteemien analyysi on perusteltua tulkintaa, joka pohjautuu tutkijan ja aineiston väliseen vuoropuheluun (Jokinen et al. 1993b, 28). Olennaista on hahmottaa diskurssianalyysin toimintaulottuvuus: ei niinkään diskursseja ja repertuaareja per se, vaan sitä, kuinka ne aktualisoituvat vaihtelevissa sosiaalisissa käytännöissä (Jokinen et al. 1993b, 28).

Intertekstuaalisuuden ja –diskursiivisuuden käsitteillä kuvataan merkityssysteemien määrittymistä myös suhteessa toisiinsa, toisin sanottuna ne eivät rakenna todellisuutta "itseriittoisesti" (Fairclough 1992, 101-136). Merkityssysteemien keskinäisessä kilpailussa voidaan paikallistaa jaettuja, itsestäänselvyyksinä pidettyjä "totuuksia, jotka vaientavat vaihtoehtoisia totuuksia", kun jokin diskurssi tai repertuaari on saanut toisia enemmän valtaa (Jokinen et al. 1993b, 29).

Diskurssianalyysi korostaa **kontekstuaalisuutta**: kontekstin eli tapahtumatilanteen moniulotteisuutta pidetään diskursiivisen maailman ominaisuutena ja ai-

neiston analyysiä rikastuttavana (Jokinen et al. 1993b, 29). Vastaavasti haastattelijan ja haastattelutilanteen vaikutukseen haastattelututkimuksessa suhtaudutaan sanottua kontekstualisoivana, itsessäänkin arvokkaana huomiona, eikä sitä pyritä sinänsä häivyttämään (Jokinen et al. 1993b, 29-30). Kun konteksti otetaan huomioon analyysissä, "analysoitavaa toimintaa tarkastellaan tietyssä ajassa ja paikassa, johon tulkinta puolestaan pyritään suhteuttamaan" (Jokinen et al. 1993b, 30). Vuorovaikutuskontekstiksi puolestaan kutsutaan sellaisia vuorovaikutuksen ominaisuuksia, joilla on olennainen merkitys lausumia tulkittaessa. Esimerkiksi haastatteluaineistoja analysoitaessa vuorovaikutuskontekstin huomioiminen tarkoittaa, että tiettyä vastausta edeltävät puheenvuorot ovat mukana tarkastelussa. (Jokinen et al. 1993b, 31) Kulttuurisen kontekstin käsite puolestaan on yhteydessä aiemmin mainittuun intertekstuaalisuuteen: kaikilla teksteillä on aina yhteys toisiin teksteihin ja (oletetulla) yleisöllä oma vaikutuksensa tekstin tuottamisen tapaan (Fairclough 1992, 84-85).

Kun diskurssianalyysi lähtee ajatuksesta, että merkitykset rakentuvat sosiaalisissa käytännöissä tietyissä konteksteissa, myös **minän** merkitys rakentuu näin (Jokinen et al 1993b, 37). Huomionarvoista kuitenkin on, että yhdellä yksilöllä voi olla useita erilaisia, eri konteksteissa realisoituvia miniä (Weedon 1987, 33). Kun minä otetaan keskustelun keskiöön, vältetään staattisuutta, joka väistämättä seuraisi toiminnan luonnehtimisesta yksilöiden roolien, tyyppien tai persoonallisuuksien pohjalta. Minät voivat sinänsä olla ristiriitaisia keskenään ja mitään kiinteitä määritelmiä olennaisemmiksi nousevatkin erilaiset positiot. Erilaisia versioita on useita ja niiden moninaisuus on rikkaus. Tavoitteena ei ole, että näitä positioita ja versioita tutkimalla voitaisiin sanoa, että niistä joku tietty "aidoimmin edustaa" tutkittavan yksilön minää. (Jokinen et al. 1993b, 38) Positiot tuotetaan sosiaalisissa käytännöissä (Parker 1992, 96). Erilaiset merkityssysteemit tekevät tämän erilaisten minuuksien, identiteettien, kirjon mahdolliseksi: ne "kutsuvat meitä tietynlaisiksi ihmisiksi" (Parker 1992, 9). Itsensä määritteleminen ja määritellyksi tuleminen molemmat tapahtuvat sosiaalisissa käytännöissä ja tekstien maailmassa samat yksilöt ovat sekä lukijoita että luettuja (Parker 1992, 93). Ihminen on näin merkityssysteemin osallinen, merkityssysteemin sisällä (Jokinen et al 1993b, 40).

Sosiaalinen konstruktionismi ei ole metodi, niin kuin diskurssianalyysi on, vaan teoreettis-metodologinen viitekehys (Jokinen 1999a, 38). Asioiden ja ilmiöiden merkityksellistämisessä on läsnä aina kaksi vastakkaista tendenssiä: merkitys-

ten vakiinnuttamisen prosessi, joka tekee arjesta sujuvaa auttamalla erottelemaan "järjettömän järjellisestä" ja vastaavasti yhtä aikaa merkitysten rajat ovat epäselvät, merkitykset moninaisia ja muuttuvia sekä uudet merkityksellistämisen tavat mahdollisia. (Jokinen 1999a, 39) Vaikka asiat sinänsä saavat merkityksensä nimenomaan erontekojen kautta (esimerkiksi "surullinen" saa merkityksensä suhteessa "iloiseen"), merkitysten rakentaminen on varsin kontekstisidonnaista (Jokinen 1999a, 39-40).

Diskurssianalyysin sisällä on erilaisia tutkimuksellisia orientaatioita. Tutkimuksen kenttä ei missään nimessä ole yhtenäinen. Jokinen & Juhila (1999, 55) ovat eritelleet diskurssianalyysin sisäisiä painotuksia neljän ulottuvuusparin avulla seuraavasti: 1) tilanteisuuden ja kulttuurisen jatkumon suhde, 2) merkitysten ja merkitysten rakentamisen tapojen suhde, 3) retorisen ja responsiivisen analyysin suhde ja 4) kriittisen ja analyyttisen diskurssianalyysin suhde. Näistä viimeisintä avaan tässä yksityiskohtaisemmin, koska aiheeni tietyn poliittisuuden vuoksi sillä voi olla merkitystä.

Kriittisen diskurssianalyysin taustaoletukseen kuuluu yleensä käsitys joidenkin alistussuhteiden olemassaolosta. Tällöin tutkimuksessa tarkastellaan niitä kielellisiä käytäntöjä, joilla tällaisia alistussuhteita ylläpidetään ja legitimoidaan. Tyyppiesimerkkinä voidaan mainita diskurssianalyyttinen feministinen tutkimus: jos sen lähtökohdat ovat hyvin kriittiset, diskurssianalyysi on metodin ohella myös väline esimerkiksi poliittiseen vaikuttamiseen. Kriittisen diskurssianalyysin käsitteistö kuvaa hyvin sen latautuneisuutta: muun muassa käsitteet valta, valtasuhteet, ideologiat, hegemonisen aseman saavuttaneet diskurssit ja vaiennetut äänet kuuluvat tähän suuntaukseen. Kriittinen tutkimus tavoittelee poleemisen puheenvuoron tuottamista suhteessa vallitsevaan sosiaaliseen järjestykseen. Analyyttinen diskurssianalyysi puolestaan nojaa tiukkaan aineistolähtöisyyteen tutkijan tavoitteena mahdollisimman avoin suhtautuminen aineistoon ja jäsennyksille, jotka aineistosta löytyvät. Etukäteen pyritään olemaan olettamatta tai tietämättä mitään – vasta analyysi kertoo, miten sosiaalinen todellisuus rakentuu. Analyyttisen tutkimuksen tavoitteena on sosiaalisen todellisuuden yksityiskohtainen erittely. Suhteessa tilanteisuuden ja kulttuurisen jatkumon ulottuvuusparin voidaan sanoa, että analyyttinen tutkimus useammin pyrkii aluksi sulkeistamaan kulttuurin, kun taas kriittisessä analyysissä kulttuuri edustaa laajempaa, aineistoa raamittavaa kontekstia, jonka erilaiset valta- ja alistussuhteet ovat läpäisseet. Kriittinen ja analyyttinen orientaatio eivät ole toisensa poissulkevia:

myös etukäteisoletusten vastaisille tuloksille on mahdollista antaa esiintulon mahdollisuus kriittisessä tutkimuksessa ja vastaavasti lähtökohdiltaan analyyttinen tutkimus voi analyysin myötä muotoutua kriittiseksi puheenvuoroksi, jos aineisto tähän ohjaa. (Jokinen & Juhila 1999, 85-93)

4.1.1 Eri ulottuvuuksin havainnollistettavat vaihtoehtoiset diskurssianalyysin painotustavat

Diskurssianalyysin sisällä on kolme eri ulottuvuuksin havainnollistettavaa vaihtoehtoista painotustapaa: vaihtelevuus-yksinkertaisuus, sisältö-muoto ja aineistovetoisuus-spekulatiivisuus. Ne kietoutuvat tutkimuksissa useimmiten jossain määrin yhteen täydentäen toisiaan, eivätkä ne sinänsä ole puhtaasti kahtia jaettavissa. Analyysin kannalta jaottelu on kuitenkin hyödyllinen. (Jokinen et al. 1993d, 227)

Vaihtelevuuden ja yksinkertaisuuden ääripäiden välillä on valtava ero, joka konkretisoi kielen käytön tapojen laajaa kirjoa, joilla sosiaalinen todellisuus on konstruoitavissa. Runsas vaihtelu on mahdollista samankin puhujan argumentaatiossa tilanteesta tai asiasta riippuen (Jokinen et al. 1993d, 228).

Sisällön analyysissä haetaan vastausta "mitä"-kysymyksiin ja muodon analyysilla "miten"-kysymyksiin. Sisällön analyysissä identifioidaan, mitä erilaisia merkityssysteemejä ja identiteettejä aineistosta löytyy. Myös tulkinnat kielen käytön funktioista ja seurauksista ovat pääosin sisältöön kiinnittyviä. (Jokinen et al. 1993d, 228-229) Muodon analyysissä tarkastellaan muun muassa sitä, miten puhuja sovittaa itse yhteen repertuaareja silloin, kun ne ovat ristiriidassa keskenään, miten esitettyjä asiaintiloja faktuaalistetaan tai miten tiettyjä argumentaatiopositioita perustellaan. Ilman miten-kysymyksiä ei päästä tarkastelemaan merkityssysteemien tuottamis- tai diskurssien hegemonisoitumisprosesseja. (Jokinen et al 1993d, 229)

Aineistovetoisuus-spekulatiivisuus –akselin arviointiin sisältyy erityisiä jännitteitä. Diskurssianalyysi nojautuu lähtökohtaisesti nimenomaan aineistoon ja tulkinnat puolestaan aineiston kontekstisidonnaiseen analyysiin. Niin merkityssysteemien ja identiteettien identifioiminen aineistosta kuin miten-kysymystenkin tarkastelu ovat hyvin aineistovetoisia analyysin vaiheita. Spekulatiivisuudesta on puolestaan kyse, kun tutkija jossain analyysin vaiheessa ammentaa myös

omasta kulttuurisesta tietämyksestään. Tämä laajentaa analyysin myös sellaisiin asioihin, jotka eivät ilmene ainoastaan aineistosta itsestään. Ideologisten seurausten ja vaihtoehtoisten diskurssien analyysikin voi olla spekulatiivista. Tämä analyysin luonne tulisi kommunikoida selkeästi lukijalle. (Jokinen et al. 1993d, 229-230) Intertekstuaalisuus liittyy myös aineistovetoisuus-spekulatiivisuus –teemaan: vaikka diskurssianalyysissä aineiston merkitys korostuu, ei analyysejä tehdä "tyhjiössä", vaan muut tieteelliset tekstit otetaan huomioon. (Jokinen et al. 1993d, 230-231)

Analysointiprosessi diskurssianalyysiä käytettäessä on ennakoimaton ja siitä syystä yllätyksellinen: "yhtä oikeaa" tulkintaa ei edes etsitä, vaan "mahdollisimman hedelmällistä ja perusteltua tulkintaa monien, kenties 'yhtä oikeiden' joukosta" ilman että analyysin aikana tiedetään, mihin prosessi johtaa (Jokinen et al. 1993d, 231). Jokainen diskurssianalyysiä käyttävä voi näin myös kehittää analyysiä. Valmista metodipakkia ei diskurssianalyysiä varten ole, vaan jokaiselta tutkijalta edellytetään tässä mielessä luovuutta ja rohkeutta uusiin ja lainattuihin analyysi-ideoihin. (Jokinen et al. 1993d, 231)

4.1.2 Valtasuhteiden analysoiminen

Diskurssianalyysin kaksi eri tavalla painottunutta analysointitapaa ovat sosiaalisen todellisuuden moninaisuuteen ja sen toiminnan vaihtelevuuteen keskittyvä analysointitapa ja valtasuhteisiin keskittyvä analysointitapa. Ne edustavat diskursiivisen todellisuuden kahta ulottuvuutta. On lukuisia erilaisia tapoja, joilla sosiaalinen todellisuus voi jäsentyä, mutta jotkut näistä tavoista voivat vakiintuessaan tukahduttaa moninaisuutta ja näin nostaa valtasuhteet tarkastelun keskiöön. (Jokinen & al 1993a, 11) Valta on läsnä kaikissa sellaisissa ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa, joissa sosiaalista todellisuutta tuotetaan. Tietyt sosiaalisen todellisuuden tulkinnat saavat herkästi muita vahvemman aseman. Tämä on usein sidoksissa toimijoiden toisistaan eroaviin positioihin, mikä johtaa erilaisissa tilanteissa aktualisoituvaan epäsymmetrisyyteen. (Juhila & Suoninen 1999, 247)

Faircloughin (1992, 12 ja 36) mukaan vallan ja diskurssien keskinäisten suhteiden analyysissä keskitytään siihen, miten jotkut tiedot saavuttavat totuuden aseman ja millaisia subjektipositioita ihmisille tuotetaan - kyse on siis sen tar-

kastelemisesta, miten valtasuhteita tuotetaan sosiaalisissa käytännöissä. Valta nähdään tässä mielessä produktiivisena ominaisuudeltaan ja ilmiönä, ei yksilöiden "omaisuutena" tai ulkopuolisena "voimana". Diskurssien välisten valtasuhteiden tarkastelussa aineistosta etsitään hegemonisen aseman saavuttaneita tapoja jäsentää sosiaalista todellisuutta, vahvoja diskursseja. Diskurssien moninaisuuden sijaan kiinnostuksen kohteena on sellaisten dominoivien diskurssien paikantaminen, jotka ovat saavuttaneet kyseenalaistamattomien totuuksien, itsestäänselvyyksien tai instituutioiden aseman. (Jokinen et al. 1993c, 76-77)

Jo tutkimuskysymyksen asettelu vaikuttaa siihen, kumpi tutkimuksessa korostuu valtasuhteiden analysoinnissa: moninaisuus- vai vakiintumisaspekti. On mahdollista rajata näkökulma vain tiettyihin, aineistosta esiin tuleviin diskursseihin, mutta se vaatii tutkijalta hyvät perustelut. Diskurssianalyysissä olennaista on kuitenkin muistaa ehdoton aineistolähtöisyys: tulkintoja ei voi eikä pidä lyödä lukkoon etukäteen. Aineisto voi aina yllättää ja näkökulma sen vuoksi muuttua – ja sekin on mahdollista, että analysoinnista huolimatta ns. vahvoja ja vähemmän vahvoja diskursseja ei edes hahmotu. (Jokinen et al. 1993c, 77-80)

Sinänsä hegemonisen aseman saavuttaneiden diskurssien hakeminen tapahtuu niin kuin diskurssien identifiointi yleensäkin: etsimällä yhtäläisyyksiä eli samojen merkityssysteemien osia aineistosta. Diskurssien – niin hegemonisten kuin muidenkin – tunnistaminen edellyttää etenemistä pienistä paloista kokonaisuuksiin. Merkitysten kautta edetään merkityssysteemien hahmottamiseen. Jotta yhtäläisyyksiä voitaisiin tunnistaa, täytyy näitä pieniä paloja tarkastella kontekstisidonnaisen tulkintaprosessin kautta. Samankaltaisina eri yhteyksissä toistuvat merkitykset ovat kiinnostuksen kohteena. (Jokinen et al. 1993c, 80) Hegemoniset diskurssit ovat enemmän kuin yksittäisiä puheita, vaikkakin ovat olemassa vain niiden kautta (Jokinen et al. 1993c, 85).

Hegemonisten diskurssien identifioimisen erityinen haaste on siinä, etteivät kaikkein institutionalisoituneimmat diskurssit välttämättä todellakaan "nouse esiin" aineistosta, vaan ne voivat helposti tulla ylenkatsotuiksi arkipuheena tai jäädä kokonaan huomiotta. Tietyn diskurssin hegemonisuudesta voi kertoa joko sen suuri määrällinen esiintyminen useissa yhteyksissä tai se, mitä ehdottomampana ja itsestäänselvempänä kyseinen diskurssi esiintyy. On mahdollista, että jokin muu diskurssi toistuu aineistossa sinänsä useammin, mutta ei silti ole yhtä vaikuttava tai dominoiva. Usein toistuvan vähämerkityksisemmän diskurs-

sin rooli voi olla esimerkiksi hegemonisen diskurssin legitimoiva perusteleminen. (Jokinen et al. 1993c, 81)

Diskurssien sisäisten valtasuhteiden tarkastelussa on kolme eri ulottuvuutta: mitä sanotaan, millaiset ovat suhteet toimijoiden välillä ja mihin subjektipositioihin ihmiset asemoituvat tai asemoidaan ko. diskurssissa (Jokinen et al. 1993c, 86). Diskursseja tarkastellaan huomioiden, mistä ko. diskurssin puitteissa on sallittua puhua ja mistä vaietaan. Diskurssin toimijoilla on valtaa ja resursseja eri määrät ja eri tavalla keskenään ja ne myös vaihtelevat tilanteittain (Jokinen et al. 1993c, 86-87). Valtaa ei itse asiassa ole olemassa ilman sitä määritteleviä sosiaalisia käytäntöjä. Toisin sanottuna se ei ole kiinnittyneenä henkilöihin. (Jokinen et al. 1993c, 88)

4.1.3 Tutkijan positio diskurssianalyysissä

Tutkijan toiminta diskurssianalyysissä on vuorovaikutuksellista. Tutkija kuuntelee tuottamaansa tai analysoimaansa aineistoaan (sen suullisia tai tekstimuotoisia ääniä) ja keskustelee sen kanssa. Tutkija on myös vuorovaikutuksessa muiden tutkijoiden kanssa, jos ei muutoin niin ainakin muiden tutkijoiden kirjoitusten kautta. Lisäksi tutkijalla on aina jokin yleisö, jolle tämä puheensa tai kirjoituksensa kohdistaa. Tutkija on kulttuurinen toimija ja sitä kautta hänellä on tietyt tulkintaresurssit käytössään. (Juhila 1999, 201)

Tärkeä peruskysymys kenelle tahansa kielen käyttöä tutkivalle on, missä määrin tutkija itse, huomaamattaan, uusintaa vanhaa ja olemassa olevaa käsitteistöä, kategorisointia sekä dikotomioita (Jokinen et al. 1993b, 23). Reflektoinnilla tarkoitetaan sen pohdintaa, missä määrin tutkija voi kuvata tutkimiaan asioita, ilmiöitä, toimintaa ja tekoja ilman, että tulee huomaamattaan konstruoineeksi ne totutulla tavalla (Parker 1992, 68). Diskurssianalyysiä käyttävän tutkijan on oltava hyvin herkkänä sille, mitä hän itse tulkinnoillaan tulee tuottaneeksi, tekee mahdolliseksi ja arvioida omaa suhdettaan valtaan: millaisia seurauksia on tutkimuksen tuloksiksi saaduilla diskursseilla ja diskursseilla, joihin tutkija on tulkinnassaan tukeutunut; miten ne rakentavat sosiaalista todellisuutta. (Jokinen et al. 1993b, 45)

Diskurssianalyytikko voi ottaa itselleen useita erilaisia positioita suhteessa tutkimuskohteeseensa kielelliseen toimintaan. Juhilan (1999, 202) määrittämät kolme erilaista tutkijapositiota – analyytikko, asianajaja ja tulkitsija – perustuvat tutkijan ja tutkimusaineiston suhteeseen; minkä näkökulman tutkija on valinnut aineiston kielenkäyttöä lähestyäkseen. Huomionarvoista on, että jo positio käsitteenä sisältää ajatuksen tilanteisuudesta ja vaihtuvuudesta. Tutkijapositiot eivät siis ole kiinteitä tai pysyviä. Tutkimuskohtainen positio on kuitenkin syytä tiedostaa itse ja myös kommunikoida tutkimuksen lukijoille. (Juhila 1999, 203)

Tutkimuksen tulokset ovat tutkijan kielen avulla tuottamia tulkintoja aineistosta ja ne omalta osaltaan rakentavat sosiaalista todellisuutta. Jotta tulkinnalla olisi painoarvoa, eikä sitä määriteltäisi jopa samantekeväksi, yhdeksi mahdolliseksi tulkinnaksi monien erilaisten tulkintojen joukossa, täytyy argumentoinnin olla pitävää. Argumentoinnissa eli sosiaalisen todellisuuden konstruoinnissa on kyse mahdollisimman perusteltujen tulkintojen esittämisestä koskien sosiaalisen todellisuuden rakentumista. Ilman perusteltua argumentointia ei ole relevantteja tutkimustuloksia. (Juhila & Suoninen 1999, 251) Tutkijan tulee reflektoida omaa kielenkäyttöään ja tutkimustuloksia niin, että hän osoittaa ymmärtävänsä oman toimintansa sosiaalista todellisuutta tuottavan luonteen: omaan kielenkäyttöön ja sen mahdollisesti tuottamiin seurauksiin tulee suhtautua kriittisesti (Juhila & Suoninen 1999, 251).

4.2 Aineiston keruu

Haastatteluissa oli tarkoitus käydä teemat läpi jokaisen haastatellun kanssa samassa järjestyksessä. Kuitenkin jos haastateltu vastatessaan kysymykseen otti samalla itse puheeksi jonkin toisen teeman, joka myös kuului suunnittelmaani haastattelurunkoon, annoin haastateltavan puhua ja muokkasin loppujen kysymysten esitysjärjestystä sen mukaisesti. Yksilöhaastattelujen valitsemista puolsi aiheen arkaluontoisuus. Haastattelutilanteista piti saada luottamukselliset ja ilmapiiristä tätä varten vapautunut. (Hirsjärvi et al 2008, 205) Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli kirjoitettiin nauhoitteiden pohjalta mahdollisimman tarkasti puhtaaksi (Hirsjärvi et al. 2008, 217).

Yleensä tutkimuksissa joudutaan käytössä olevat resurssit ja työn laajuus huomioiden valitsemaan joko isomman aineiston vähemmän tarkka litterointi tai suppean aineiston yksityiskohtainen litterointi. Ratkaiseva valinnan kriteeri on kyseessä olevan tutkimustehtävän tai –asetelman laatu. (Juhila & Suoninen

1999, 240) Diskurssianalyysin kannalta ison aineiston etuja on mahdollisuus todeta joidenkin diskurssien levittäytyneen hyvin yleisiksi yritys x:ssä, kun taas analyysin yksityiskohtaisuuden taso väistämättä kärsii. (kts. esim. Jokinen et al. 1993c, 86) "Kielellisiä aineistoja on mahdotonta analysoida läpikotaisin ja tässä niiden suuri viehätys piileekin" (Juhila & Suoninen 1999, 244).

Diskurssianalyysissä on hyödyllistä erottaa toisistaan koko aineistokorpus ja analysoitava aineisto: koko aineistosta yleensä seuloutuvat analyyttisten käsitteiden kautta vain tietyt tapaukset tai osat analyysin keskiöön. Valinnat voivat tarkentua ja muuttua tutkimusprosessin aikana. (Juhila & Suoninen 1999, 241-243) Näin kävi minullekin.

Haastatelluille luvattiin, että heidän henkilöllisyytensä ei tule tutkimuksessa esiin. Haastateltavat valitsin organisaatiosta saamieni vihjeiden mukaisesti ("ketä ehkä voisi haastatella naisjohtajuusaiheessa"), koska organisaatio oli suuri ja itselleni monin osin tuntematon. Ylimmän johdon edustajat poimin suoraan organisaatiorakennekuvasta ja pyysin haastattelua.

4.3 Aineiston käsittely ja analyysin suorittaminen – miten diskurssianalyysi tehdään?

Yleinen tapa aloittaa kielenkäytön analyysi on keskittyminen sanaston arvioimiseen: millä sanastolla jotain tiettyä aihealuetta aineistossa käsitellään (Suoninen 1999a, 18). Tästä lähtökohdasta voidaan edetä vaativampaan tarkasteluun keskiössä se, millaisina kielellisinä tekoina kielenkäyttö toimii. (Suoninen 1999a, 18-19). Diskurssianalyysissä etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä ja huomio voi kiinnittyä varsin pieniinkin yksittäisiin ilmauksiin. (Hirsjärvi et al. 2008, 220-221)

Suonisen (1993a, 49-50) mukaan aineiston laadun suhteen on erityinen rikkaus, jos aineisto "sisältää erilaisia näkökulmia, eri merkityssysteemeihin tunnistettavissa olevia paloja, ja toisaalta jos aineisto on luonteeltaan vuorovaikutuksellista". Näiden tekijöiden voitaneen sanoa realisoituvan tämän tutkimuksen kohdalla.

4.3.1 Merkityssysteemien tunnistaminen

Suonisen (1993a, 50) mukaan erityisesti "erot niiden merkityssysteemien välillä, joihin kielen käyttäjä kulloinkin tukeutuu, ovat usein erityisen kiinnostavia". Huomionarvoista kuitenkin on, että ensinnäkään merkityssysteemit eivät ponnista ylös aineistosta selkeinä rajattuina kokonaisuuksina, vaan ne joutuu tunnistamaan sirpaleisistakin, pienistä palasista. Tämä merkityssuhteiden tunnistaminen tarkentuu ja muuttuu jatkuvasti analyysin edetessä. Tästä syystä minkäänlaisten kiinteiden alkuhypoteesien asettaminen diskurssianalyysiä hyödyntävälle tutkimukselle ei ole mielekästä. (Suoninen 1993a, 50)

Merkityssysteemien identifiointi aineistosta edellyttää, että tutkija tulkinnoissaan tukeutuu "sellaisiin eroihin ja ristiriitoihin, joihin itse kielen käyttäjäkin/toimijakin suuntautuu". Toisin sanottuna tutkijan omat konstruktiot eivät saa hallita merkityssysteemien identifiointia. (Suoninen 1993a, 51). Myös mielleyhtymät ja erilaiset konnotaatiot vaikuttavat analyysiin (Parker 1992, 7). Kirjaimellisten merkitysten ohella sanat ovat muutakin ja joskus näitä muita merkityksiä on hyvin vaikea havaita (Suoninen 1993a, 51). Sinänsä merkityssysteemien identifioinnissa ei ole kyse eri *aiheiden* erottelemisesta toisistaan, vaan itse asiassa juuri sellaiset merkityssysteemit, joilla voidaan tehdä ymmärrettäväksi hyvin erilaisia teemoja, ovat kiinnostuksen keskiössä (Suoninen 1993a, 50-51) Juuri tästä syystä teemojen mukaisen luokittelun ja intensiivisen lukemisen myötä diskurssit alkoivat hahmottua.

Huomattavaa on, että merkityssysteemien identifiointi ei ole analyysissä mikään irrallinen tehtävä, vaan se kytkeytyy kaikkeen siihen pohdintaan, mitä eri funktioita eri merkityssysteemeihin liittyvillä lausumilla on; mitä niillä tullaan tehneiksi ja tuottaneiksi eri konteksteissa. Se myös mahdollistaa tutkijan tarkentamaan, missä määrin tutkijan tulkinnat merkityssysteemien identifioinnista ovat yhdenmukaisia haastateltavan näkökulman kanssa. (Suoninen 1993a, 54-55)

Mitään mekaanista tekniikkaa, jolla merkityssysteemien jäsentäminen tapahtuisi, ei ole diskurssianalyysille olemassa (Suoninen 1993a, 60). Yleisellä tasolla voidaan merkityssysteemien ominaisuuksia ja niiden rajauksia tarkastella kuitenkin esimerkiksi seuraavin tunnistamiskriteerein: merkityssysteemi 1) realisoituu tekstissä, 2) liittyy kohteisiin, 3) sisältää toimijat, 4) on yhtenäinen, 5) viittaa

toisiin merkityssysteemeihin, 5) reflektoi (omaa ilmaisutapaansa) ja 6) on historiallinen laatuaan. (Parker 1992, 6-17).

Tutkija voi valita diskurssien ja vallan yhteenkietoutumisen tarkastelussa joko näkökulman, joka keskittyy valtaan diskurssien välisissä suhteissa tai valtaan diskursseissa (Jokinen et al. 1993c, 76) Diskurssien välisiä valtasuhteita tarkasteltaessa aineistosta etsitään "vahvoja, hegemonisen aseman saavuttaneita diskursseja" keskittyen diskurssien moninaisuuden tarkastelun sijasta "diskursiivisen kentän heterogeenisuutta kahlitsevien tekijöiden paikantamiseen" (Jokinen et al. 1993c, 76). Hegemonisilla diskursseilla tarkoitetaan diskursseja, jotka ovat tuottavia tavalla, joka tekee niistä vahvoja, institutionalisoituneita asioita, joihin valta ikään kuin kietoutuu. Haetaan ns. kulttuurisia itsestäänselvyyksiä, sellaisia kyseenalaistamattomiksi, ikään kuin luonnollisiksi totuuksiksi muotoutuneita diskursseja, jotka dominoivat muita diskursseja. (Jokinen et al. 1993c, 77). Moninaisuusaspektin dominoidessa yritetään aineistosta tunnistaa mahdollisimman kattava eri merkityssysteemien kirjo, kun taas vakiintumisaspekti valittaessa kiinnostus kohdistuu rajatusti vain tiettyihin, erityistä valtaa sosiaalisen todellisuuden tulkinnoissa edustaviin diskursseihin (Jokinen et al 1993c, 78).

4.3.2 Diskurssien hegemonisoituminen ja hegemoninen kamppailu

Diskurssien hegemonisoitumisen *prosessit* voidaan tunnistaa tavoiksi tuottaa ja uusintaa hegemonisoituneita diskursseja esimerkiksi yksinkertaistamisen keinoin, vetoamalla yhteiseen hyväksyntään, vetoamalla kulttuurisiin konventioihin ja vetoamalla eri diskurssien yhteenkietoutumiseen (Jokinen et al. 1993c, 89-96).

Niin Parker (1992, 67-68) kuin Faircloughkin 1992, 15, 29, 35-36 js 58) puhuvat transformaation käsitteestä tarkoituksena analysoida diskursseja niin sosiaalisissa käytännöissä uusiutuvina kuin muuntuvina merkityssysteemeinä. Jos analyysi rajautuu ainoastaan hegemonisen aseman saavuttaneisiin diskursseihin ja niitä uusintaviin käytäntöihin, saatetaan itse asiassa jopa päätyä naturalisoimaan niitä ja todellinen muutos ja "hegemoninen kamppailu" jää huomiotta (Jokinen et al. 1993c, 101). Hegemonisella kamppailulla tarkoitetaan uusiutumisen ja transformaation välistä suhdetta: vakiintuneen aseman saavuttaneet diskurssit ovat jatkuvasti uhattuina, sillä mikään sosiaalisen todellisuuden tulkinta ei ole

ikinä lopullinen. Mikään diskurssi ei kuitenkaan voi olla hegemoninen ilman sitä ylläpitäviä sosiaalisen todellisuuden käytäntöjä ja näissä käytännöissä ne voidaan myös muokata uudelleen. (Jokinen & Juhila 1993c, 101-102)

Interdiskursiivisuuden näkökulmasta, eli lähtökohdasta, että diskursseihin on integroitunut osia muista diskursseista, voidaan tarkastella niin diskurssien sisäisten merkityssuhteiden ristiriitoja kuin diskurssien välisiäkin ristiriitoja. (Jokinen et Juhila 1993c, 102). Fairclough (1992, 68-70) puhuu "interdiskursiivisesta kamppailusta". Joku diskurssi voi rakentua osaksi toista diskurssia uudistaen sitä.

Diskurssien välisten ristiriitojen tarkastelussa voidaan nähdä joku diskurssi toisen haastajaksi, kyseenalaistajaksi tai jopa riitauttajaksi (Jokinen & Juhila 1993c, 101-103). Sinänsä hegemonisten diskurssien kyseenalaistaminen voi sijaita aivan samassa aineistossa kuin ns. konventionaalisuuskin. Kyseenalaistamisen myötä aineistosta on nostettavissa esiin diskurssien ristiriitaisuuksia tai vaihtoehtoisia, vakiintuneiden diskurssien jalkoihin jääneitä diskursseja. Kuitenkin hegemonisia diskursseja kyseenalaistava pohdinta voi olla myös kokonaan tutkijan itsensä keskusteluun tuomaa ja luonteeltaan näin spekulatiivista. (Jokinen et Juhila 1993c, 105) Jokinen & Juhila (1993c, 106) varoittavat tutkijaa liiallisesta innovatiivisuudesta tai sen korostamisesta: "Lähes kaikki transformaation idut ovat yleensä peräisin tutkimusaineistosta, jossa monenlaiset kukat kukkivat, vaikka elinvoimaisimmat pyrkivätkin muita tukahduttamaan". Tätä olen pitänyt omankin tutkimukseni oh-jenuorana.

Diskurssianalyyttinen tulkinta on aina yksinkertaistavaa: tutkijan aineistonsa kanssa käymä vuoropuhelu ratkaisee, mitkä merkityspotentiaalit saavat elämän. Merkitykset eivät näin ole ainoastaan aineiston ominaisuuksia. (Jokinen & Juhila 1993c, 106). Hegemonisoitumistulkinnoissa on vaativaa huolehtia siitä, ettei aineiston moninaisuudesta hukata mitään olennaista (Jokinen et Juhila 1993c, 106). Vaikka tulkinta sinänsä on yksi tulkinta useiden joukossa, erityisesti valtasuhteista kiinnostuneen tutkijan on perusteltua argumentoida valitsemiensa merkityspotentiaalien puolesta (Jokinen &Juhila 1993c, 107).

4.3.3 Potentiaaliset ideologiset seuraukset

Koska diskurssien välittömän käyttöyhteyden lisäksi niillä on yleensä myös laajempaa merkitystä, tutkimus voi tuottaa myös yhteiskuntaa koskevia poliittisia tai moraalisia päätelmiä (Parker 1992, 118). Diskurssianalyysin keinoin on mahdollista kritisoida sosiaalisia käytäntöjä ja diskursseja, jotka ideologisten seurausten näkökulmasta edistävät alistussuhteita oikeuttamalla niitä. Todettava kuitenkin on, että ideologisten seurausten määrittely on aina enemmän tai vähemmän spekulatiivista – ne eivät sinänsä ole aineistossa suoraan olemassa. (Jokinen et al. 1993c, 97) Näitä mahdollisia ideologisia seurauksia arvioitaessa voidaan irrottautua diskurssianalyysille muutoin niin leimallisesta tiukasta aineistosidonnaisuudesta pohdittaessa, millaisia potentiaalisia asioita diskurssi voisi olla legitimoimassa. (Jokinen et al. 1993c, 97-98)

Jokisen ja Juhilan (1993c, 99-100) mukaan myös diskurssien sisäisten subjektipositioiden rakentumisen potentiaalisia ideologisia seurauksia voi olla mielenkiintoista pohtia. Jokinen ja Juhila kuitenkin toteavat, että useat erilaiset seuraukset ovat potentiaalisia – käytäntö ratkaisee, mitkä niistä toteutuvat. Kuitenkaan kontekstisidonnaisuus ei jää huomiotta tässäkään: yksittäisten tekojen tai puheiden negatiivisuuden/positiivisuuden arviointi ei ole ratkaisevaa, vaan se millaisen kokonaisuuden osana kyseinen puhe tai teko rakentuu (Jokinen et al. 1993c, 101).

Johtopäätökset mahdollisista ideologisista seurauksista ja niiden relevanssi tulee perustella suhteessa tutkimuskysymykseen. Vaikka oman tutkimuskysymykseni oli tarkoitus pitää täysin avoimena aiheen negatiivisuus/positiivisuus sinänsä eli olla kokonaan ottamatta kantaa siihen, onko naisjohtajuuden vähäisyys ongelma organisaatiolle, myönnettävä on, että kysymyksenasettelu tyyppiä "mitä haittaa naisjohtajuuden vähäisyydestä voi olla yritykselle" ja "mitä hyötyä naisjohtajuuden lisäämisestä voi olla yritykselle" on arvolatautunut. Tällaiseen kysymyksenasetteluun voi tutkijan ajatella sisäänrakentaneen ajatuksen, että naisjohtajuuden vähäisyydestä ei ainakaan voi olla hyötyä tai että lisäämisestä ei voi olla haittaa! Haastattelujen sisältö joka tapauksessa johti aina tähän. Kukaan ei esittänyt asioita niin, että naisjohtajuuden lisäämisen lopputuloksesta olisi haittaa (keinoista kylläkin).

4.3.4 Puheen kulku ja eri repertuaarien hallinta

Diskurssianalyysiä käytettäessä on tiedostettava, että varsin pienilläkin jännitteillä voi olla merkittävä vaikutus keskustelupuheenvuorojen tulkintaan - vaikka haastattelijan taholta pyrittäisiin mitä neutraaleimpiin ilmaisuihin vähäisintäkään johdattelevuutta välttäen. (Suoninen 1993b, 120-121) Haastatteluun muodostuu erilaisia käännekohtia, kun haastateltava vaihtaa repertuaaria. Haastateltava voi muun muassa ottaa jotkin haastattelijan kysymykset ja sanavalinnat jonkinlaisina syytöksinä ja käyttää sen jälkeen aikaa tietynlaiseen "vastatodisteluun". Mielenkiintoisia ovat erityisesti kohdat, joissa haastateltava on viitannut johonkin sellaiseen repertuaariin, jota haastateltu ei tässä kohdin ole itse käyttänyt. (Suoninen 1993b, 121-122) Haastateltava voi ikään kuin kokea tulevansa haastetuksi ja vastatodisteluvastauksellaan pyrkii osoittamaan hallitsevansa toisenkin, esimerkiksi kulttuurisesti vahvan repertuaarin.

Ristiriidan lieventämisen keinot voivat olla esimerkiksi aikaulottuvuuteen pohjautuvia: haastateltava voi todeta jonkin koskevan nykyisyyttä, mutta tulevaisuuden suunnitelmien olevan toisen repertuaarin mukaisia. (Suoninen 1993b, 122-123) Jotkut repertuaarit voivat olla kulttuurisesti niin vahvoja, että haastateltava haluaa niitä ikään kuin väkisinkin tuottaa – vaikka se sitten tarkoittaisikin ristiriitaa aiemmin tai ohella sanottuun (Suoninen 1993b, 123). Onkin mielenkiintoista pohtia, mikä tai mitkä repertuaarit ovat voimakkaimmin vastatodisteluna käytettävissä. Samalla voidaan miettiä, voivatko useammat tai jopa kaikki saman haastateltavan käyttämät repertuaarit olla kulttuurisesti niin voimakkaita, että toimivat vastatodisteluna syytöksiin. Huomionarvoista on, että ns. syytös haastattelijan puheessa ei edellytä mitään objektiivisuutta ja näin ollen se on analysoitavissa vain haastatellun vastauksissa, ei haastattelijan kysymyksissä. Ratkaisevaa vuorovaikutuskontekstin näkökulmasta onkin, millaiseksi haastateltava tulkitsee haastattelijan. (Suoninen 1993b, 123-124)

Diskurssianalyysin jo aiemmin mainittu piirre, ettei olennaista ole ainoastaan se mitä sanotaan, vaan usein myös tai jopa nimenomaan se, mitä *ei* sanota, nousee keskiöön erityisesti itsekontekstoinnin ja puheen vaihtelevuuden pohdinnoissa. Usein haastateltu lisää vastauksiinsa jotain "ylimääräistä", jotain muutakin kuin suoran vastauksen haastattelijan kysymykseen. Tässä piilee vaaran paikka: usein tällainen "ylimääräinen" aines tulee raakatuksi pois epäolennaise-

na, koska sillä ei vastata nimenomaan käsillä olevaan kysymykseen. Kun intressinä on puheen vaihtelevuuden analyysi, juuri nämä "ylimääräisyydet" ovatkin varsin tärkeitä. Niiden rooli voi olla itsetodistelu, sanotun suhteuttaminen kulttuurisesti vahvoihin, potentiaalisesti sanotun kanssa ristiriitaisiin näkökulmiin, puolustautuminen siis kritiikkiin, joka sinänsä ei ehkä ole tulkittavissa kenenkään esittämäksikään kyseisessä vuorovaikutustilanteessa, vaan voi olla täysin julkilausumaton tässä yhteydessä. (Suoninen 1993b, 124-125)

Haastateltava voi esittää vastauksessaan itseään koskevan kriittisen kysymyksen, johon vastaa itse ammentamalla jostain tietystä repertuaarista, jonka edustajaksi haluaa itsensä tuottaa (Suoninen 1993b, 126). Haastateltava voi siis todistella joitain asioita puhtaasti itseään ja omaa aiempaa puhettaan vastaan ilman, että mikään syytös olisi edes tulkintaa tai olettamaa haastattelijan sanomisista (Suoninen 1993b, 126-127). Kulttuuristen konventioiden analysoinnin näkökulmasta on kiinnostavaa, mitkä repertuaarit ovat niin vahvoja, että niihin halutaan tukeutua silloinkin, kun siihen ei vuorovaikutustilanteessa kohdistu mitään vaatimusta (Suoninen 1993b, 127). Kun jokin repertuaari esiintyy itsetodisteluissa, voidaan päätellä sen olevan kulttuurisesti niin vahva repertuaari, että haastateltava haluaa oma-aloitteisesti näyttää hallitsevansa sen; haastateltava voi kokea tämän hallitsemisen moraalisena velvollisuutena. (Suoninen 1993b, 130) Haastateltavan näkökulmasta voi kyseessä olla "omasta halusta" johonkin yhteyteen tehty lisäys, jokin ikään kuin täydentävä näkökohta. Useinkaan tällainen "oma halu" ei – analyyttisessä mielessä - kuitenkaan ole yksilön ominaisuus, vaan itse asiassa kulttuurin. (Suoninen 1993b, 129-130).

Itsetodistelun ainoaksi tarkoitukseksi ei kuitenkaan jää sen osoittaminen, että haastateltu hallitsee erilaisia repertuaareja, vaan tarkoitusperät ovat myös laajemmat. Kokonaishallinnan käsitteellä viitataan haastateltavan pyrkimykseen tuottaa itsensä puheessa henkilönä, jolla on kykyä ratkaista ristiriitaisuuksia ja ongelmia. (Suoninen 1993b, 130) Hallintapuheella tarkoitetaan haastateltavan oma-aloitteisesti luomia puheenkäänteitä, joilla hän tuottaa itsensä henkilönä, joka ratkaisee aiemmin puheeksi tulleita ongelmia tai ristiriitaisuuksia. Hallintapuhe ei ole samalla lailla repertuaarisidonnaista kuin itsetodistelu. (Suoninen 1993b, 132) On mahdollista, että omat ongelmat yleisesti pyritään esittämään niin, että vähintään lopuksi muodostuu asioiden hallintaan saamisen vaikutelma.

Suonisen (1993b, 132-133) mukaan haastattelupuheessa sellaisten kohtien jälkeen, jotka ovat generoineet vaikutelman ongelmien hallitsemattomuudesta, esiintyy usein hallintapuhetta sisältävä itsetodistelu. Vaihtoehto tälle on voimattoman uhrin aseman rakentaminen – mikä tekee itsetodistelun tarpeettomaksi. Uhripuheella poistetaan koko hallinnan velvollisuus: uhri ei siihen voi vaikuttaa. Lievimpänä keinona on käytössä hallitsemattomuuden vaikutelmaa pienentävä normaalistaminen: hallitsemattomuus esitetään niin yleisenä, oikeastaan asiaan kuuluvana, että se itse asiassa koskee kaikkia, eikä haastateltava tässä mielessä ole mikään erityistapaus.

Tutkimusraporteissa usein pyritään erikseen kommentoimaan sitä, miten konteksti on vaikuttanut haastateltujen vastauksiin. Kuitenkin esimerkiksi Suoninen (1993b, 146-147) on pyrkinyt joskus *todentamaan aineistosta itsestään*, miten konteksti on vuorovaikutustilanteessa luotu ja millaisia vastauksia haastateltu on kussakin tilanteessa pitänyt asianmukaisina. Tällainen tarkastelutapa tuo onnistuessaan esiin haastatellun vastauksiin vaikuttaneet olettamukset haastattelijan kritiikistä.

Puheen faktuaalistaminen erilaisin strategisin keinoin edustaa sellaista vakuuttelun muotoa, jolla nimenomainen versio tiedosta saavuttaa itsestäänselvyyden aseman. Sanottu on yhtä kuin totuus: asia näyttää kiistattomalta tosiasialta. (Juhila 1993, 152) Yhteys vallankäyttöön on ilmeinen.

Faktuaalistavia tekstikohtia voi hakea aineistosta kiinnittämällä huomion sellaisiin kohtiin, joista nimenomaan puuttuu edellä paljon korostettu diskursiivinen moninaisuus. Faktuaalistavan puheen tunnistaa muun muassa sen toteavasta luonteesta. Siitä puuttuu problematisointi. Selvyyksinä pidettäviä asioita ei mutkisteta, ne vain todetaan. (Juhila 1993, 154) Haastattelijalla on mahdollisuus vaikuttaa faktuaalistavan puheen esiintymiseen: jos haastattelija esittää tarkoituksellisesti problematisoivia lisäkysymyksiä, ne pakottavat haastatellun "oikeiden" näkökohtien vahvaan puolustamiseen siinä missä haastattelijan taholta "sujuva kuuntelu" ja/tai saatujen vastausten hyväksyminen lisäkysymyksiä esittämättä generoi haastateltavassa tosiasiapuhetta. (Juhila 1993, 156)

Sen sijaan, että pohdittaisiin, miten osuvasti kieli kuvaa jotain asiaintilaa tai tapahtumaa, diskurssianalyysissä kiinnostuksen kohde on siinä, miten jokin tietty versio asiantiloista tai tapahtumista argumentoidaan faktuaaliseksi (Jokinen &

Juhila 1999, 79). Juhilan (1993, 157) erittelemiä faktuaalistamisstrategioita ovat itse todettuun vetoava strategia, vaihtoehdottomuusstrategia, kvantifioiva strategia, sosiaalisiin normeihin tukeutuva strategia ja asiantuntijuusstrategia.

Tutkijan on syytä suhtautua faktuaalistettuihin tietoihin ja haastateltujen niillä tuottamaan totuuteen kriittisesti, ei itsestäänselvyyksinä, mutta niin, ettei pyri ylittämään niitä omilla totuuksilla (Juhila 1993, 183).

4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ainutlaatuisuus on kiinnostavampaa kuin yleistettävyys (Koskinen et al. 2005, 273).

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa, että toistamalla tutkimus saataisiin samat tulokset. Toisin sanottuna tutkimuksen tulokset eivät tällöin ole sattumanvaraisia. Tämän tutkimuksen kohdalla reliabiliteetin testaus voisi tapahtua vertailemalla kahden eri haastattelukerran tulosten samankaltaisuutta tai kahden eri tutkijan tutkimustulosten samankaltaisuutta. (Hirsjärvi et al. 2008, 226) Naisjohtajuutta ei ole tutkittu yritys x:ssä aikaisemmin, joten reliabiliteetti ei ole näin todettavissa.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa, että valittu tutkimusmenetelmä tai mittari mittaa sitä, mitä pitääkin. Näkemykseni mukaan haastattelututkimus oli esimerkiksi numeeriseen arvioon perustuvaa kyselytutkimusta mielekkäämpi monitahoisen ja laajan, puhetta analysoivan tutkimuksen aineiston hankkimiseksi.

5. EMPIRIAOSIO

Alun "seurustelussa" aineiston kanssa lukemiseni oli pakotonta. Vaikka olin litteroinut jokaisen haastattelun heti haastattelutilanteen jälkeen, kuuntelin nauhoitteita analyysivaiheen alussa. Koin niiden vievän minut autenttisemmin haastattelutilanteiden äärelle kuin litteroidun tekstin pelkkä lukeminen. Myös omien kysymyksenasettelujeni ja haastatteluissa tapahtuvan vuorovaikutukseni analysoinnissa nauhoitteista oli minulle apua. En aina tunnistanut tekstimuotoisista kirjoituksista omista sanomisistani niitä tilanteita ja tuntemuksia, joita minulla on ollut haastatteluja tehtäessä. Haastateltavien maailmaan solahtaminen sen sijaan tuntui yllättävänkin helpolta, koska muistin heidät hyvin. Ilmeisesti oma puhe jäi huonosti mieleen, kun keskityin niin kovasti haastateltavan kuunteluun ja ehkä tilannekin jännitti. Alun nauhoitekuuntelut myös saivat aikaan sen, että myöhemmin ikään kuin "kuulin" haastateltavan puheen sitä paperilta lukiessani. Koin sen tuovan analyysityöhöni lisää vivahteita. Samalla totesin, että oman tutkimukseni reliabiliteetin tarkastelu olisi hyvin vaikeaa: joku toinen tutkija olisi voinut saavuttaa ihan toisenlaisen haastattelujen tunnelman ja sitä kautta toisenlaiset tuloksetkin kuin minä. Myös oma kulttuurinen tietämykseni vaikutti tulkintaani.

Analysointityön edetessä jotkut alustavasti (mutta kuitenkin aineiston pohjalta, ei esimerkiksi teorian tai omien ennakkokäsitysten pohjalta asetetut) rajaamani repertuaarit osoittautuvat liian yleisiksi ja edellyttivät paloittelua pienempiin kokonaisuuksiin ja vastaavasti toiset edellyttivät yhdistämistä toisiinsa, kun aineiston kanssa "seurustellessa" jokin kokonaisuus alkoikin hahmottua laajempana. Suonisen (1993a, 54) mukaan merkityssysteemien identifiointi ja rajaus on "aina osin luovaa valintojen tekoa" ja juuri siksi päättelypolut tuleekin tutkimuksessa yksityiskohtaisesti raportoida. Olen pyrkinyt tähän parhaani mukaan, omaankin turhautumiseeni asti.

Johtopäätös, että ilmeisistä sisäisistä ristiriitaisuuksista johtuen mitään järkevää ei voi naisjohtajuuspuheesta yritys x:ssä erottaa, olisi liian yksioikoinen. Muun muassa Suoninen (1993a, 59) on todennut, että puheen ristiriitaisuuden ja vaihtelevuuden selitys on usein kulttuurillemme ominainen mahdollisuus hyvin moniulotteiseen jäsentelyyn ja perusteluun. Niin tekstin tuottaminen kuin sen analysointikin ovat luonteeltaan tulkinnallisia.

Järjestin litteroidut haastattelutekstit ensin teemoihin haastattelukysymysten mukaisesti. Sen jälkeen luin tekstejä intensiivisesti, kunnes aloin hahmottaa millä sanoilla kutakin aihealuetta käsiteltiin ja mitkä merkitykset toistuivat erilaisissa yhteyksissä. Seuraavassa kuvaan ensin haastateltujen puhetta yleisesti peilaten sitä teoriaosuudessa esitettyyn. Kerron, millä tavoin haastatellut puhuivat sukupuolen merkityksestä työelämässä, mitä syitä he erittelivät naisjohtajien määrän vähäisyydelle yritys x:ssä ja millaisia merkityksiä he tälle antoivat. Sen jälkeen nostan esiin valitsemani, hegemonisen aseman mielestäni saavuttaneet diskurssit.

5.1 Naisjohtajuuspuheen analyysi

5.1.1 Sukupuolelle annettu merkitys haastateltujen puheessa

Haastatteluaineistoa purkaessa kävi sukupuoleen työelämässä liittyvä paradoksi ilmi hyvin selvästi: sukupuolen merkitystä *vähätellään* – ja samaan aikaan sukupuolen merkitystä *korostetaan* tuomalla esiin merkittävät erot miesten ja naisten välillä. Kun tein haastatteluja, kohtasin tilanteita, joissa jotkut mieshaastateltavat haastattelupyyntöön vastatessaan kommentoivat, että eivät ymmärrä koko tutkimustarvetta. Jotkut pitivät nais- ja miesjohtajien määrien vertailua yhtä tarpeettomana kuin äidinkieleltään suomen- ja ruotsinkielisten johtajien määrien tai oikea- ja vasenkätisten johtajien määrien vertailua. Kuitenkin samojen henkilöiden haastatteluissa nais- ja miesjohtajateemoja käsiteltiin moninaisesti ja hyvinkin syvällisesti. Voi olla, että lasikattokeskustelu on ilmiönä sellainen, johon ensi kuulemalta helposti vastaa hieman vähätellen, mutta syvällisempi asiaan paneutuminen synnyttääkin monipuolisen pohdinnan.

Monen haastattelun aluksi haastateltava saattoi kertoa olevansa sitä mieltä, ettei sukupuolella ole organisaatiossa toimimisen ja etenemisen kannalta mitään merkitystä. Erityisesti nuoremmat miehet kommentoivat näin. Kuitenkin kun teemoja käytiin läpi, nämä samat vastaajat tekivät useita huomautuksia, joissa sukupuolella olikin rooli. Läpi linjan vastaajat olivat sitä mieltä, että ihmisiä pitää tarkastella yksilöinä ja että sukupuoli ei saa määrittää sitä, kenet johonkin tehtävään valitaan, vaan on valittava sopivin kandidaatti, sukupuolesta riippumatta. Moni haastateltu nainen oli kuitenkin suoraan sitä mieltä, että näin ei tapahdu.

Niin naiset kuin miehet puhuivat paljon feminiinisistä ja maskuliinisista piirteistä ja toimintamalleista. Näitä ominaisuuksia pidettiin itse asiassa varsin kiinteinä ja käsittelen tätä tarkemmin eri diskurssien erottelemisen yhteydessä. Kuitenkin

yleisenä havaintona haastattelupuheesta totean, että useat haastatellut miehet tuottivat näkemystä, että itse asiassa *molemmat* sukupuolet tasapainoilisivat usein maskuliinisen ja feminiinisen johtamistyylin välillä, aivan kuten aiemmin todettiin mm. Jalosen (2005) ja Vanhalan (2002) kuvanneen johtamisen maailmaa. Myös toimi koettiin merkitykselliseksi asian suhteen.

> *Sitä et onko sitä naisellisuutta tai sillä sitä merkitystä niin se riippuu siitä tehtävästä mitä tekee. Jos sä oot tiedottamisen ja markkinoinnin puolella, nainen voi olla nainen, mut sit ku sä istut tuotantoympyrään ja ehkä paremminkin jos puhutaan myynnin johtamisesta, koska asiakkaissa törmätään siihen miehisyyteen, niin siinä se on vaikeempi. Mut emmä sitä et puhtaasti olis joko tai. Se on mun mielestä valintakysymys, se on sit kiinni siitä mikä on sun positio ... Se on vaan niin tapauskohtainen. Mää luulen että parasta on jos joku osaa käyttää sitä kombinaatiota, molempia, niinku naisellisuutta ja sit miehekkyyttä, taitavasti vielä. Tiettyihin asioihin vetoaa naisellisuus. Ja toisiin taas se toinen.*
> **- Miesjohtaja -**

Haastatteluista oli selvästi johdettavissa seuraava yleistys: lähes kaikkien miesten mielestä naiset saavat ja voivat ja heidän *pitääkin* olla naisia ja naisellisia johtajina. Sen sijaan naisten puheenvuoroissa toistui usein maininta siitä, että naisen on oltava varsin kova päästäkseen johtajaksi ja pyrittävä pelaamaan miesten peliä miesten säännöillä, koska muutoin ei pärjää.

> *Aika moni nainen istuessaan yksin kymmenen miehen joukossa niin muuttuu väkisilläkin, hänen hänen… hän pystyy erittäin harvoin olemaan se oma naisellinen itsensä siellä, vaan hän joutuu aika kovasti lyömään nyrkkiä pöytään ja taistelemaan niitten omien katsantokantojensa puolesta.*
> ***- Nainen, asiantuntijatehtävässä –***

Useille naishaastatelluille miehinen johtamistyyli edusti kovaa ja aggressiivistakin, jopa "nyrkkiä pöytään lyövää" tyyliä. Miehisten toimintamallien käytön tarvetta naiset perustelivat myös sillä, että mieskollegat edes *ymmärtäisivät* naisjohtajaa; jotta naiset "puhuisivat samaa kieltä" kuin miehet. Miesten näkökannat erosivat näistä naisten esiin maalaamista sopeutumis- ja muuttumistarpeista täysin.

> *…se mistä mä oon ihan varma, on se, et naisen ei tarvii olla ku mies päästäkseen eteenpäin. Se on ihan saletti, et jos yrittää olla jotain muuta ku mitä on tai niinku omaksuu toisen roolin ohi sen sukupuolen niin se on ihan karseeta eikä se mun mielest oo mitenkään sen edellytyksenä. Et jokainen niinku omana itsenään ja sukupuolenaan niinku pitää päästä eteenpäin eikä siin oo mun mielestä mitään ongelmaakaan ja ne on nyt jotenki vähän, ne on ihan kummallisii organisaatioita, joissa tällä tavalla käyttäytyen, et pitäis tekeytyy mieheks, et pärjää siellä. Semmosiiki on kyllä.*
> ***- Miesjohtaja -***

Pelkkää feminiinisyys versus maskuliinisuus -näkökantaa vielä paljon laajemmin miehet toivat varsin voimakkaasti ja spontaanisti haastatteluissa esiin sen, miten tärkeää on, että johtaja on *oma itsensä*. Kaikki "päälle liimattu" yrittäminen koettiin kovin negatiiviseksi ja nähtiin, että se kääntyy naisia itseään vastaan. Monet näistä kommenteista sidottiin naisten miehiä heikompaan itsetuntoon. Yhtymäkohdat aiemmin esitettyyn mm. Hoytin (2007) näkemykseen itsetunnon ja –varmuuden merkityksestä stereotypioiden vaikuttavuuteen ovat suoraviivaisia.

> *…onks nää naisten mielikuvia siitä, että millainen niinku sukupuolettoman johtajan tulee olla. Siis pyrkiikö nainen olemaan jotain muuta kuin aidosti on saavuttaakseen johtajuuden ja jos pyrkii, niin sillon nainen menee siitä niinku omaan itseensä luottamuksen tilasta johonki muuhun tilaan ... Sinä päivänä, ku sä pyrit olemaan jotain muuta ku sä oot, niin sun mahollisuudet siihen paikkaan vähenee, koska tota kyl sen osaamisen ja ihmisyyden pitää kumpuilla siitä, millanen kukin on. Ja jos naiset kokee tai se on semmost ruokkivaa, että jotta pääsee ylimpään johtoon niin pitää olla niinkun kova ja vähän kusipää ja hengailla kundien kaa ja tota pyrkii oleen jotenki äijämäisempi tai jätkämäisempi ku mitä on tai halus olla niin ei se välttämät luonnistu luontevasti.*
> ***- Mies, esimiestehtävässä -***

Usein kuullun sanonnan, että naisen on tehtävä esimerkiksi vähintään kaksi kertaa kovemmin töitä kuin miehen päästäkseen samaan asemaan, olivat lähes kaikki haastatellut miehet valmiita julistamaan myytiksi tai selittivät ilmiön siten, että naiset itse *haluavat* tehdä kaiken niin hyvin. Naisten erityinen työntekoon panostamisen ilmiö, jonka olemassaolo sinänsä tunnistettiin joissain tapauksissa olemassa olevaksi, johtuisi siis naisten sisäsyntyisistä ominaisuuksista, ei ympäristön paineesta, eikä miesten mukaan missään nimessä ole uralla etenemisen edellytys. Naiset puolestaan olivat lähes yksimielisesti sitä mieltä, että naisilta todella vaaditaan enemmän ja että naisen täytyy olla erityisen hyvä päästäkseen urallaan eteenpäin. Kuitenkin moni naisistakin mainitsi, että erityinen ahkeruus ja tunnollisuus olisi myös naisten itsensä luomaa, jotkut puhuivat jopa "naisellisesta viasta". Kuitenkin puhetta analysoidessa piirtyi esiin käsitys, että vain juuri nämä, erityisen kovasti töitä tekevät naiset menestyvät.

> *Et et tota noin niin kyllä tota tommosen ison organisaation keskijohtonen (nais)esimies tai olkoon ny mikä tahansa niin keskimääränen työpäivän pituus on kymmenen tuntii varmasti. Et et tota, jos sitten näillä niinku miespuolisilla vastaavilla, niin niin ne tulevat töihin aamulla kun ennättävät ja kyllä melkeen säännöllisesti on joku pelitunti iltapäivällä tai jotain muuta, et tota… Se on aina ku miettii se, et ku naapurin ovi ja valot sammuu ja että itte istuu aina niinku pitkään, et joko niin että et it-*

se on luonu sen sellasen ajatuksen, et se pitää tehdä niin paljon paremmin, jotta on hyväksyttävä siellä, et niinku aina on sellanen tunne, et ei halua joutuu yllätetyksi housut kintuissa missään, et kaikesta pitäs kaikki tietää.
- Nainen, asiantuntijatehtävässä -

Niin mun on hirveen vaikee tietysti sanoo, et onks se niinku minusta itsestäni tuleva kuvitelma, et mun täytyy tehä satakymmenen prosenttii, mut mä oon käytännös huomannu sen, et jos mä teen vaan sen saman ku naapuri, niin niin se mun onnistuminen ei oo yhtä suures arvossa, ku sen naapurin, joten mä oon todennu, et okei mun on tehtävä se satakymmenen.
- Nainen, esimiestehtävässä -

Sinänsä hyveellisillä ominaisuuksilla kuten kovalla sisäisellä motivaatiolla ja ahkeruudella on toinenkin puoli, jonka nähtiin liittyvän delegointikyvyn puutteellisuuteen, samoin kuin tarkkuuteen ja huolellisuuteen.

Naiset on enemmän semmosia niinku, että sitte ku ne ruppee tekemään sitä työtä, niin nehän tekkee sitte satakakskytä rosenttia ja mies, vaikka ois isoki johtaja, ei välttämättä eikä millonkaan tee niin paljoo töitä ku se nainen. Elikkä se joutuu niinku väkisinki puurtamaan ja tekemään ja siinä tietysti on se virhekki, että me lähetään siihen. Että ku pitäs vaatia ihan samal lailla, että kunnon sihteeripalavelut ja muut vastaavat, että ottaa niinku niitä omia etuja tästä hommasta --- Että kun tuota oot johtaja ja oot nainen, niin sä saat tehä melekeen kaiken ite. --- Tullee just se delegoimisen ongelma ehken, että sitä niinku ei ossaa delegoia ja aattelee, että no, tienpähän tämänki ite sitte. Mies on, sen on helppo niinku delegoia naiselle ja sihteereille ja kavereille ja muille, että hei, tie sinä tämä ja kukkaan ei niitä ehollista --- Että meillä on niinku naisillakkii niinku väärä asenne tähän juttuihin sitte, että lähetään tämmöstä niinku myyrän hommaa tekemään, että hurjana painetaan ja kuvitellaan, että meiän pittää niinku kaikki tietää ja hallita.
- Nainen, asiantuntijatehtävässä –

Tekevätkö naiset kovemmin töitä, koska eivät luota muihin ja haluavat pitää kaikki langat omissa käsissään? Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ollut sitä mieltä, että naisten on pakko tehdä miehiä kovemmin töitä siksi, että naiset olisivat jotenkin käsityskyvyltään tai oppimistaidoiltaan miehiä huonompia ja että onnistuminen tulisi sen takia vaikeamman tien kautta kuin miehillä. Sen sijaan naisten toimintatavat vaikuttavat haastattelujen perusteella muodostavan hyvin monimutkaisen vyyhdin, jolla on laajamittaiset vaikutukset.

… se että teet paljon töitä, niin kuka sen huomaa, itse asiassa, jos teet sitä kotona tai pitkää päivää illalla, jos muut on pois sieltä. Mut se että työn tulokset, mitkä ne on, tehdään ne sitten pitemmällä kaavalla tai lyhyemmällä kaavalla niin mun mielestä on kuitenkin niitä ratkaisevia.
- Miesjohtaja -

Imagosyyt naisjohtajuuden edistämisen painetta luovana syynä tuli haastatteluissa esiin vain naisten suusta, mutta sitäkin voimakkaammin.

Tää ukkoutuu tää firma ja emmä tiiä kauaks meidän asiakkaat haluu katella sellasta mis on vaan johtoportaassa lähellä eläkeikää olevia miehiä. Koska kyl se mun mielestä kertoo vähän yhtiöstä. Siit tulee vähän vanhan... vanha leima.
- Nainen, asiantuntijatehtävässä -

Jos naisten osuutta yrityksen johtotehtävissä korostetaan, muodostuu yrityksestä kuva, että se huolehtii henkilöstöstään ja yhteiskunnallisista velvoitteistaankin, kuten tasa-arvosta (Aaltio-Marjosola 2001, 150). Moni haastateltavista korosti, että yritys X:n sukupuolijakauma ei ole juuri sen kummallisempi kuin muillakin alan yrityksillä. Valtaosa miehistä ei ylipäätään maininnut työnantajakuvasta mitään, eikä kysyttäessä pitänyt sitä ongelmana. Miehille imagokysymys ei siis ollut kovinkaan relevantti.

Mun mielestä vaikka kaikki johtajat ois naisii, jos ne on pätevämpii ku miehet. Ei se niinku voi olla sitä. Et ei se, ei tässä mun mielest pidä lähtee siitä, et miltä se näyttää, vaan siitä, miten se toimii.
- Miesjohtaja –

Nuoremmista haastatelluista miehistä muutama nosti voimakkaasti esiin urakehityksen järjestelmällisen tukemisen puutteen, mutta ei missään nimessä sukupuolikysymyksenä, vaan molemmille sukupuolille yhteisenä: *miehet kokivat, ettei yritys X:ssä tueta kenenkään tavoitteellista uralla etenemistä.*

Osa johtajamiehistä mainitsi aiemmin mm. Lämsän ja Hautalan (2004) esiin tuoman organisaation monimuotoisuuden vaatimuksen haasteet laajemminkin kuin vain sukupuolikysymyksenä. Tällöin näkökulma oli useimmiten kuitenkin täysin ulkoisten paineiden aiheuttama, "välttämätön paha". Yksi haastateltu muodosti kuitenkin poikkeuksen ja korosti voimakkaasti monimuotoisuuden tarvetta - ja nimenomaan yrityksen omiin tarpeisiin perustuen, ei ulkoisista syistä.

…mut tota jos menestyvän yrityksen johtamisessa pitäs olla niin, että se johtoryhmän koostumus on niinku heterogeeninen, elikkä mä en tarkota

sitä että se on niinku sukupuolen suhteen heterogeeninen, mut se, että jotkut on, ajattelee, jotkut on intuitiivisia, jotkut on järjestelmällisiä, jotkut on tota markkinointihenkisiä, et et et mitä niinku erilaisempi ajattelutapa siin johtoryhmässä on ja sitte ku se saadaan toimimaan niinku oikeen yhteen niin sitä menestyvämpiä yleensä ne yritykset on. Ja se tulee… sitä strategista ketteryyttä semmoselle firmalle. Ja tietyl tavalla, vaikka se ei oo sukupuoli niinku riippuvainen, niin kuitenkin on usein niin, et naiset ajattelevat vähän eri tavalla ku miehet. Ja siinä mielessä niinku se ainakin sitten estäis sitä homogenisoitumista, että että naisiakin olisi siellä ylimmässä johdossa. --- Koska useimmiten naiset ajattelee niinku erilailla. Se on vaan sitä, et sä havaitset semmosii juttuja, mitä tota noin ni viis insinöörimiestä, jotka ajattelee kaikki samallailla, kun on tullu putkesta ulos tuolta tota noin nii Polilta niin niin ne on liian homogeenisiä ja se ei kehity tarpeeks.
- Miesjohtaja -

"Vaikka se ei oo sukupuoli niinku riippuvainen, niin kuitenkin on usein niin, että naiset ajattelevat vähän eri tavalla ku miehet" –toteamus sisältää suorastaan herkullisen ristiriidan. Sanoja vielä maalaa yksityiskohtaisen esimerkin kuvaamaan insinöörimiesten homogeenista joukkoa, joiden ajatteluun nainen tuo tärkeitä havaintoja nimenomaan erilaisuutensa vuoksi, vaikka puhuja on juuri todennut, että ihmiset vain ikään kuin ylipäänsä ovat erilaisia – sukupuolesta täysin riippumatta.

Kyl hyvään esimiestyöhön pääsee itse asiassa paremmin niillä naisellisilla ominaisuuksilla. Siks se onki ihmeellistä, miks miehet täällä johtopaikoilla näin suvereenisti hilluu (nauraa), ku niitten esimiestyö on oikeesti huonompaa.
- Miesjohtaja -

Aiemmin lasikattoilmiötä teorian tasolla kuvattaessa pohdittiin sukupuolen merkitystä rekrytoinnissa ja miesten mahdollista oman sukupuolen edustajien suosimista rekrytointitilanteissa. Haastatteluissa ilmeni myös, että naisetkin saattavat kokea samanlaista oman sukupuolen mahdollisesti tiedostamatontakin suosimista tietyissä yhteyksissä.

…itse naisesimiehenä eräiden niinku miesesimiesten esimiehenä ni siinä täytyy kyllä tunnustaa sitä semmosta sukupuolen suosimista. Et mä itse olen kriittisempi myöski niiden mun miesalaisten töitä kohtaan kun niiden mun naisalaisten töitä kohtaan. Että lähtökohtaisesti tietysti niin niin mun on helpompi luottaa et ku mä annan sille naiselle jonkun tehtävän, että hei tää pitäis hoitaa huomiseen mennessä, niin mun on helpompi luottaa et hän sen tekee, kuin se että se mies, jonka mä oon kuitenki ihan yhtä hyvin ja yhtä kauan tuntenut, että

hän sen tekee siinä. Et tässä on ehkä oma asenne pikkusen vääristynyt myöskin. Omaan --- sukupuoleen jostain syystä luottaa paremmin. Ja miksei se olis sitte miehilläki samalla lailla.
- Nainen, esimiestehtävässä -

Miehistä vain yksi haastateltu toi esiin näkemyksen, että oman sukupuolen kesken on luontevampaa toimia ja viittasi tuolloin lähinnä kielenkäytön vapauteen: miesten kesken voi olla ronskimpi puheissaan. Muut miehet eivät tuoneet koko seikkaa esiin ollenkaan. Naiset sen sijaan olivat vahvasti sitä mieltä, että tämä on yksi keskeisimmistä naisten uraesteistä.

Eräs haastateltu kuitenkin kyseenalaisti mielenkiintoisella tavalla koko ilmiön lähtökohdan tai vähintäänkin korosti voimakkaasti ilmiön itse itseään ruokkivaa luonnetta. Hänen nähdäkseen naiset muokkaavat toimintatapojaan odotusten mukaisiksi. Ratkaisevana tekijänä olisivatkin tuolloin kulttuuri ja ennakkokäsitykset, eivät mitkään naiseuteen lähtökohtaisesti kuuluvat yleispätevät ominaisuudet.

Tota…mä taas menisin semmoseen niinku kulttuuriseen hommaan. Mä huomaan että naisia usein nimitetään henkilöstöhallinnon johtotehtäviin, sitte niin jonkin sortin kehitystehtäviin ja koulutus, niinkun tämmösiin johtaviin tehtäviin ... eli siis naiselta oletetaan että niiltä tulee sellasta noihin tehtäviin sopivaa humaania johtamistapaa ja sitte ku se nainen siihen nimitetään nii onhan se ny järkevä nainen! Se kattoo, että tämmönen pesti, mun täytyy varmaan vetää tää kohtalaisen humaanilla tavalla ja sillonhan se niinku varmaan vahvistaa sitä käsitystä, että naiset ovat sellaisia vähän pehmeämpiä johtajia. Ja mä vaan näkisin, että se on, se on fiksu johtaja ja se vaan valitsee sen tapansa sen mukaan mikä on se sen pesti, mihin se on laitettu.
- Nainen, esimiestehtävässä -

Joidenkin haastateltujen näkemyksissä sukupuolten erot näyttäytyivät merkittävinä, perustavanlaatuisina ja ”annettuina”.

Se on sitä, et miehet on Marsista ja naiset sit jostain, että se on niinku ihan mis tahansa vaan. Et miehet ja naiset vaan on semmossii.
- Nainen, suorittava taso -

Haastateltavista hyvin moni nainen nosti esiin "pehmeät arvot", usein niitä sen enempää avaamatta. Naiset kuitenkin kokivat vahvasti, että pääsääntöisesti *nainen ymmärtää elämää ja alaisten erilaisia elämäntilanteita* paremmin kuin mies.

Naiset varsinki puhuu naiselle sellasii asioit mitä ne ei puhuis miehille eli eli jotka saattaa liittyy niihin kotiasioihin, mitkä ei sillä lailla tietenkään kuulu sinne työpaikalle, mut jotka vaikuttaa sen ihmisen työsuoritukseen ja vaan on hyvä tietää, että osaa ottaa huomioon, että ei juur sillon anna jotaki tosi raskasta tehtävää tai jotaki. Et jos vaan pystyy ajottaan sen eri lailla.
- Nainen, esimiestehtävässä -

Miehet eivät tuoneet tätä asiaa esiin lainkaan. Jos naisten huolehtivaisuudesta puhuttiin, se nähtiin miesten puheenvuoroissa lähes poikkeuksetta negatiivisena ominaisuutena - työelämässä. Äitiyteen ja perheellisyyteen liittyvien kommenttien yhteydessä sama huolehtivaisuus nähtiin itsestäänselvyytenä, eikä sitä sinänsä edes eritelty, vaan se ikään kuin kuului kiinteäksi, kyseenalaistamattomaksi, naiseuteen kuuluvaksi perusominaisuudeksi.

Useat haastatellut naiset esittivät voimakkaita mielipiteitä siitä, että miehuudella sinänsä on ollut itseisarvo johtajia valittaessa.

Mun mun mielestä ihan alusta asti on ollu niin, että et ikävä sanoo, mut mun mielestä että niin niin ku on ollu kakslahkeinen niin voi päästä ihan mihin vaan ja minkälaisella päällä tahansa.
- Nainen, suorittava taso -

Kaksi mieshaastateltua haki selitystä historiasta ja siitä, että miestä nyt vain on luontevampaa pitää johtajana.

… olen sitä mieltä, et yhtä pätevä nainen niin hänen on vaikeampi edetä ylimpään johtoon, ikävä kyllä. Ja se syy on ehdottomasti asenteissa, ja et ehkä meidänki sukupolvi on, et jos puhun vaikka itsestäni, et jollaki tavoin se auktoriteetti on vaan semmonen, et se on sopinu niinku armeijasta lähtien se on sopinu miehelle jollaki tavalla paremmin…
- Mies, esimiestehtävässä –

Lasikatto, se on varmasti olemassa. Jos ollaan rehellisiä. Tavallaan niinku tämmöstä joittenkin mielestä on, että marttakerhoa emme halua perustaa. Kun mä istun rotaryklubissa ja jos siihen ensimmäinenkin naisen tulee niin kyllä mä lähden heti menemään. Mut se ei vaikuta mun asenteissa täällä töissä. Mut et jos kerrankin sais olla ihan et on pelkkiä äijiä.
- Miesjohtaja -

Kaikki muut haastatellut miehet olivat säännönmukaisesti, määrätietoisesti ja peräänantamattomasti sitä mieltä, että yrityskulttuurissa tai asenneilmastossa ylipäänsä ei ole naisia syrjiviä elementtejä. Puhe aiheesta oli luonteeltaan joko

vahvasti puolustautuvaa, toisinaan hyökkäävääkin tai korostetun rauhoittelevaa tai vähättelevää. Naiset olivat vahvasti eri mieltä.

> *Hyvin monelle miehelle on kova paikka se, et esimies on nainen. Ihan selkeesti. Ja et, ei jotenki oteta todesta, kun naisjohtaja sanoo. Et sen täytyy niinku miljoona kertaa jämäkämmin sanoo ku miehen.*
> ***- Nainen, suorittava taso -***

> *Tuntuu olevan harvinaisen vähän päteviä naisia. Eli kyl, kyl mun mielestä siinä kohtaa tulee, onko se se lasikatto vai rupeeko tää hyvä veli – systeemi, vai mikä rupee nousemaan niinku niin vahvasti pintaan, et naiset ei sille tasolle enää nouse --- joko meilt todella puuttuu päteviä naisia täs talossa tai sitte valintaperusteis ei oo nyt oltu ihan ehkä sillai puhtaalta pöydältä liikkeellä.*
> ***- Nainen, esimiestehtävässä –***

Tutkimuksen luonne ei mahdollista absoluuttisten totuuksien tavoitteluakaan, mutta miesten varsin vahva yrityskulttuurin ja asenneilmaston mahdollisen naisjohtajuusvastaisuuden kieltäminen voi olla seurausta aidosta asian tunnistamattomuudesta. Kuten mm. Aaltio (2006) jo aiemmin esitellyssä totesi, epätasaarvon edistäminen voi organisaatioissa tapahtua huomaamattomasti, kun sitä tuottavia mekanismeja ei tunnisteta.

Monella haastatellulla, erityisesti suorittavan tason tehtävässä toimivalla naisella oli vakaa käsitys siitä, että jos yhtä pätevät nainen ja mies ovat jotain paikkaa hakemassa, mies valitaan. Jotkut naiset myös kommentoivat, etteivät itse - keskittyessään niin tiiviisti työhön - ole jaksaneet ”makeilua” oikeisiin suuntiin ja kommentoivat miesten ”elävän” sillä. Ilmeni myös, että pätevät naiset saattavat jopa pelottaa miehiä.

> *Jos on joku tämmönen johtoryhmä, joku tämmönen niinku ylimmän tason, ja on todella niinku hemmetin fiksuja naisia, niil on hyvä ulosanti ja tota ottaa asioista selvää ja on aina niinkun oikeesti asioista perillä ja on aina tutustunu materiaaliin, et ku miesten ongelma on se, et ne ei niinku koskaan lue mitään ja tulee sinne vähän et ihmettelee ja niin edelleen, et siel tulee vähä niinku semmonen ilmiö, et ruvetaan ajatteleen, et mitä hemmettii, toi on aina asioist perillä, toi on aina niinku siis niinku ikään kuin vois niinku sanoo, et tietää asioist niinku aina kaiken, niin semmonen varmaan niinkun rupee tietyl taval miehiä pelottamaan. Et on niinku niin aktiivinen ja niin asioista perillä, et siin tulee sellanen, et hetkinen, toihan on niinku vähä vaarallinen juttu, se tietää kaiken ja se*

tutustuu ja se uhraa asioihin paljon niin siel voi tulla niinku miesporukois voi tulla se, et perkele vieköön, se on vähän niinku vaarallista meille.
- Mies, esimiestehtävässä -

5.1.2 Tarkat ja huolelliset naiset

Analyysissani kaikkein keskeisimpänä naisten uraesteenä miesjohtajien puheessa nousee jatkuvasti esiin **naisten tarkkuus ja huolellisuus.** Miesjohtajat kertovat kokemuksen osoittaneen, että mitä enemmän huolellisuutta ja tarkkuutta vaativa työtehtävä on kyseessä, sitä paremmin siihen soveltuvat nimenomaan naiset. Naiset "saattavat loppuun" ja "sitoutuvat". Tällä (miehiä suuremmalla) tarkkuudella ja huolellisuudella perustellaan naisten ajautumista ja/tai hakeutumista nimenomaan asiantuntijatehtäviin johtotehtävien sijasta. Asiantuntijatehtävään "jämähtäminen" nähdään myös johtotehtäviin etenemisen esteeksi, kun johtotehtävissä tarvittaisiin syväosaamisen sijaan laajempaa näkemystä. Naisten tarkkuus ja huolellisuus muodostaa itse asiassa näin jopa "tuplaesteen" johtotehtäviin etenemiseksi: 1) ominaisuus vie johtotehtäviä useammin asiantuntijatehtäviin ja 2) asiantuntijatehtävän kapea-alaisuus estää johtajanuralle tarvittavan kokemuksen keräämisen.

Itse asiassa tästä naisten ominaispiirteestä vallitsi haastateltujen miesjohtajien puheessa täydellinen yksimielisyys: *kaikki* haastatellut miehet määrittelivät naiset yleisesti työntekijöinä ja myös johtajina olennaisesti miehiä tarkemmiksi. Yhdenmukaisia olivat myös näkemykset siitä, että ominaisuus on *sinänsä* hyvä.

"Et miehet selittää, et ei ollu aikaa ja naisjohtaja tuo samanaikasesti sen paperin mitä pyydettiin. Siitä mä tykkään, erityisesti."
- Miesjohtaja –

Tämä "naisellinen ominaisuus" vain ikään kuin valitettavasti ei ole johtamisuralla eduksi, vaan päinvastoin haitaksi.

"Huolellisuus ja tarkkuus on yksi johtajan ominaisuus, mutta ylimmässä johdossa (on) enemmän strategisia kysymyksiä."
- Miesjohtaja –

Haastatellut naiset tuovat huolellisuus- ja tarkkuusominaisuudet esiin vähintään yhtä vahvasti kuin miesjohtajat, mutta sillä olennaisella erolla, että naisten puheessa nämä ominaisuudet ovat nimenomaan tavoiteltava hyve *ja* johtamisuralla välttämätön ja tarvittava ominaisuus - ja tällä ominaisuudella itse asiassa voimakkaasti perustellaan naisten *paremmuutta* johtotehtäviin verrattuna mie-

hiin. Naisten puheessa tarkkuus ja huolellisuus linkittyivät vastuuntuntoisuuteen ja luotettavuuteen.

> *Vaikka ne ei ehkä oo just siellä korkeimmalla huipulla, naiset on ne, jotka tän talon pitää pyörimässä.*
> ***- Nainen, suorittava taso -***

Miesten mukaan naisten huolellisuus ja tarkkuus voivat miesten mukaan sen sijaan johtaa kyvyttömyyteen delegoida, luottaa alaisiin ja nähdä laajempia kokonaisuuksia.

> *Naisjohtajan sit varjopuoli saattaa olla se, et se tukahduttaa alaiset. Ne ei saa tilaa, ne ei saa tehdä, ne ei saa vapauksia. Et et moni tuota huonomman miesesimiehen alainen kertoo, et on se sitte kuitenki ihan hyvä esimies, ku se antaa mun tehdä. Se antaa mulle vastuuta, se antaa mulle vapauksia, mä tykkään mun duunista ku mä saan tehdä. Ja sitku se saa naisesimiehen, joka on hyvä, huolellinen, tiukka, tarkka, ku sille pitää joka asia piirtää niinku sataan kertaan ja aina hinkataan uusiks, niin se saattaa tukahtua, et emmä tykkää täst tyylillisesti.*
> ***- Miesjohtaja -***

Naisten toimesta esitettiin näkemyksiä, että naisilla olisi erityistä organisointikykyä – joko synnynnäisenä naisellisena ominaisuutena tai äitiyden myötä siihen arjessa pätevöidyttyään.

> *Ja sitte ehkä se, että nainen on tottunu organisoimaan sitä kotielämää ja tämmönen niinku tuotannollinen organisoiminen on hänelle ehkä luonteenomaisempaa, et mies tykkää katsoo asioita kauempaa, jollon kaikki näyttää hirveen paljo helpommalta (nauraa).*
> ***- Nainen, esimiestehtävässä -***

Miesten puheessa tarkkuus ja huolellisuus kietoutuu myös äitiyteen ja hoivaamiseen – mutta jälleen täysin päinvastaisessa mielessä kuin naisten puheessa. Miesten mielestä naisille ominainen hoivaavuus on erityinen ongelma johtamisessa, varsinkin tuotannon ja myynnin johtamisessa.

> *Tässä uusasiakashankinnassa naiset ei oo pärjänny. Ja siin on mun mielestä niin pelkästään se, että henkisistä ominaisuuksista pelkästään kysymys, että nainen on minun mielest tämmönen emohahmo ja sen, siihen kuuluu hoivaaminen ja huolenpito ja tällanen ja täs työssä se ei toimi. Jäädään niin sanotusti henkisesti naimisiin sen asiakkaan kans ... mut se että jos joku asia on kerran käsitelty niin se on sit kerran käsitelty ja mennään seuraavaan asiaan…*
> ***- Mies, esimiestehtävässä –***

Jos huolellisuus ja tarkkuus olivat naisten ominaisuuksia, joiden olemassaolosta naiset ja miehet olivat yhtä mieltä, mutta käsitykset vaikutuksesta johtajana menestymiseen erosivat, muun muassa näkemykset **kyvystä hahmottaa kokonaisuuksia** erosivat sukupuolten välillä suuresti. Naiset viittasivat usein, värikkäitä esimerkkejä kuhisevin kuvauksin nimenomaan naisten miehiä parempaan kykyyn "tarkastella asioita kokonaisvaltaisesti" tai "ottaa kokonaisuus huomioon", kun taas suurin osa miehistä oli sitä mieltä, että naiset jäävät päinvastoin aivan liikaa näpertelemään yksityiskohtien kimpussa, eivätkä nimenomaan näe asioita laajemmassa perspektiivissä.

> *…niinku nää naisjohtajat, mitä tässä on ympärillä ollu, heidän johtamistyylinsä tulee siitä, että --- sä rakennat --- pienistä osista niinku sen ymmärryksen kokonaisuudesta, sit sä niinku tiedät kaikki tosi tarkkaan mitä siel tapahtuu ja ja tota et johdat niinku yksityiskohtien kautta --- Miehet on stereotyyppisesti suurpiirteisempiä että ei sen nyt niin väliä oo, et emmä tiedä, mut ehkä mun alaiseni tietää mitä siellä seuraavas tasos tehdään --- ja tietyl tavalla miehet ottaa sen niinku, se on niinku helpompi tie. Kun ei tarvi tietää niin paljon.*
> ***- Miesjohtaja -***

> *Kyl mä pidän niinku naisia johtajina niinku miehiä analyyttisempinä ja sil tavalla et ne osaavat ottaa laajempia kokonaisuuksia huomioon ja ajatella asioita laajemmalti. Emmä tiedä miten se meidän sukupuolessa on semmonen niinku ehkä moniulottuvuus asioihin. Pystytään tekemään monta asiaa yhtä aikaa ja hallitsemaan laajempia kokonaisuuksia.*
> ***- Nainen, esimiestehtävässä -***

5.1.3 Arat ja epävarmat naiset

Miesjohtajien puheessa naisten tarkkuuden ja huolellisuuden kuvaamisen lisäksi ja rinnalla lähes yhtä vahvana piirtyy esiin kuva naisista arkoina ja itseluottamukseltaan heikkoina – miehiin verrattuina.

> *Naisjohtaja tarvitsee alkumetreillä enemmän tukea ja positiivista palautetta ja sparrausta ja taas miesjohtaja, joka saa ensimmäisen duuninsa, se kiristää kragansa ... ja on ... niinku vimpan päälle ... ja osaamises ei oo mitään eroo.*
> ***- Miesjohtaja –***

Tällä puheella miesjohtajat tulevat samalla rakentaneeksi itselleen auttajan, mahdollistajan ja tukijan roolin / identiteetin.

> *Semmonen epävarmuus, ehkä itseluottamus, luottamus omiin kykyihin, hetken aikaa on semmosella vellovalla pohjalla, mut sitten aika nopeesti, kun siinä pääsee tukemaan ja erityisesti näitten nuorempien esimiesten kanssa istuu vii-*

kottain, kuukausittain, kyselee no missäs sul on pullonkauloja ja näin päin pois ja missä sä tarviit apua ja anna anna keissejä mitä sulla on ja kannustaa juuri siihen, että on tuki ja turva sit takana, lainausmerkeissä, niin kyl ne sieltä sieltä kasvaa, koska niil on ne ominaisuudet. Ne ei oo vaan vielä päässy päivänvaloon.
- Miesjohtaja -

Myös naisten **sitoutuneisuus työhön** edustaa miesten puheessa yhtä naisellista, sinänsä lähtökohtaisesti hyvää ja arvostettavaa ominaisuutta, joka kuitenkin – jälleen – on johtamisuralla etenemisen este. Naisten tavassa sitoutua työhön nähtiin (negatiivisia) yhteyksiä horisontaaliseen liikkumiseen. Useat miehet, erityisesti johtajat, hakivat selitystä naisten lasihissi-ilmiöön juuri tarkkuudesta ja vahvasta sitoutumisesta tehtäviin.

…ehkä se tyypillisempi on just näin tietyl taval, et se naisen niinku naisten asiantuntijuus rakentuu sen perfektionismin kautta pienistä osasista, et sä rakennat niinku sen osaamisen siitä, et sä ymmärrät kaikki kokonaisuudet siitä jutusta, sit sä oot niinku tosi kova osaaja, sit siinä omalla sektorilla, mut sitte onkin niinku se, että se siirtyminen siihen naapuriin hommaan niin niin tota voi voiki aiheuttaa niinku pelkotiloja ja jopa ehkä semmosen et et mä oon rakentanu tän, et mä en haluu luopuu tästä. Et tää on mun luomukseni. Ja ja tota noin ni ehkä ehkä sitten niinku tämmöst voi olla --- et miehellä on niinku helpompi luopuu sellasesta ehkä minkä se on niinku tehny ite itse, vaikka ollu tekemässä jotakin, et okei, sit tulee seuraava juttu, se ei oo niinku emotionaalisesti… sä et oo niin kiinni siinä mitä sä oot niinku tehny. Koska sä et oo niin tarkka.
- Miesjohtaja -

Osa miehistä liitti naisten sitoutumistaipumuksen äitiyteen.

…tota menisköhän se niin, et tämä naisesimies tai naisjohtaja helpommin luo siitä omasta organisaatiostaan oman lapsensa. Tämmöstä ilmaisua, ja sehän on aika tuttu tässä näillä näillä käytävillä, että et kun organisaatio vaihtu, joudutaan menettämään niin minä tunnen niin kuin oman lapseni menettäisin. Ei mies sillä tavalla. Et okei, tää on tässä, selvä, mennään seuraavaan. Et voi olla, et äitiys ja ja ja tämmönen niinkun pidempijaksoiseen sitoutumiseen tarve, paine heijastuu myös tänne työelämään.
- Miesjohtaja -

Miehet on uteliaampia, ne tahtoo kurkistaa sinne nurkan taakse ja jo vanhastaan metsästää ja kulkee pitkin poikin, kun taas nainen jää kotiin ja pitää ne kotinurkat kunnossa. Et siin on vähän sama ilmiö, kivempi työskennellä, kun osaan, tiedän. Ja ja tuota, en sitten utele tai viisastele toisten asioilla, kun en halua kenenkään viisastelevan minunkaan asioilla (nauraa), eiks niin?
- Miesjohtaja -

Useat miesjohtajat totesivat, että naisia todella halutaan yhtiön johtoon, mutta naishakijoita ei kerta kaikkiaan ole. Myös melko moni nainen toi haastattelussa

esiin käsityksensä siitä, että naiset eivät ole rohkeita hakemaan avoimia paikkoja edes oman yhtiön sisällä ja moni mainitsi, että usein naisia syyllistetään siitä, etteivät he itse hae paikkoja. Liiallinen arkuus ja itsekriittisyys nimettiin useissa haastatteluissa tätä selittäviksi tekijöiksi. Muutama nainen kuitenkin huomautti, että syiden hakeminen tällaisesta naisten omasta passiivisuudesta on väärin: he totesivat, etteivät keski- ja ylimmän johdon tehtävät organisaatiomuutoksissa välttämättä aina ole lainkaan haettavissa.

> *Mä luulen, että meiän ongelma on miesten ja naisten välillä on se, että nainen, naiset aliarvioi itteensä, ku miehet ei, miehet, ne on, ne näkee aina itessään ne hyvät puolet, ne nostaa aina ne, vaikka niit ois puolikas hyvää puolta siinä ihmisessä (nauraa), se nostaa sen ittensä niinku pystyyn sillä jutulla, et hitto mä oon kova tyyppi.*
> ***- Nainen, suorittava taso -***

> *Mä sanon, että isoimpia naista vastaan olleita juttuja on ollu se, et naiset on ahkerampia, tunnollisempia, nainen varoo tai pelkää enemmän uusia asioita ku mies keskimäärin. Ku mieheltä kysytään, et haluatsä nimityksen johonki toiseen hommaan, se vastaa yheksäkytviisprosenttisella varmuudella kyllä ja on imarreltu, et hänt on pyydetty. Nainen säikähtää, sanoo, et emmä oo tehnyt tota hommaa, emmä osaa sitä. Et emmä voi ottaa tota hommaa vastaan ja jää siihen, missä oli ennen, koska se on turvallisuushakusta ja varmempaa, pelätään virheitä, pelätään rangaistuksia, ollaan kuuliaisia ja tunnollisempia.*
> ***- Miesjohtaja –***

Mielenkiintoinen potentiaalinen ristiriita löytyy siitäkin, että miehet varsin yksimielisesti kertovat naisten sitoutuvan työhön miehiä enemmän – ja kuitenkin useampi mieshaastateltava toi esiin sen, että työ ja ura ylipäänsä olisi miehille merkittävästi tärkeämpää kuin naisille. Kuvattiin värikkäinkin esimerkein sitä, miten miehelle ura on ”kaikki”. Ilmeisesti naisten koetaan siis sitoutuvan liiankin voimakkaasti *yksittäiseen toimeen tai työtehtävään*, jolloin siitä liikkuminen rajoittuu, kun taas miehet sitoutuvat voimakkaammin *työelämään ja uraan yleensä*, jolloin päinvastoin liikkumista tapahtuu enemmän, kun tiedetään, että monipuolisen kokemuksen hankkiminen on ensiarvoisen tärkeää uralla etenemiseksi. Näin siis miesten jolloin riskinotto uralla menestymiseksi olisi "luontevasti" paljon voimakkaampaa kuin naisilla.

> *…että jotenki tuntuu, et välillä miehillä sen, kun työ on niin paljon tärkeempi asia, et se työ on sen miehen mitta, et --- jos mies menettää työn niin siitä tulee helposti moniongelmainen eli se rupee juomaan viinaa ja ku se rupee juomaan viinaa niin niin sille tulee helpommin avioero ja sit ku on mies, jol ei oo työtä, se juo liikaa viinaa, eikä sil oo naistakaan niin me ollaan moniongelmaisen miehen kans tekemisissä. Jos nainen menettää työn, niin se tukeutuu ystäviinsä. Se totee, et nyt mul on aikaa perheelle, jee, ja sit se pystyy ottaan sieltä niinku*

tärkeiden asioiden valikosta täyttäviä asioita ja mies taas totee, että mun miehisyys on nyt viety, on todettu et must ei oo mihinkään, vittu mä rupeen dokaan (nauraa) ja se lähtee niinku väärään suuntaan. Ja se tietyst niinkun on urakehityksellises mieles positiivinen, et miehet niinku ehkä hakee hanakammin sitä, et ura on se mittari ja mun menestystä ei mitata sillä, mitä mun lapsista tulee vaan sillä mitä musta tulee --- Ja tota, se on ehkä tässä kans se, että naiset ajattelee, että naiseuden mittari on se, että miten lapset voi. Miehisyyden mittari on se, että mitä pankkitilillä lukee, et mitä kuukausittain saa liksaa. Et vähän ehkä sitä näkemystä… ja must se on ihan tervettä, että tota, jossain määrin tervettäkin, että naiset ei väenväkisin hakeudu ylemmäks ja ja tota pelaa sitä omaa niinkun aikapeliään niin, että työlle annetaan yhä enemmän ja perheelle vähemmän. Miehet sen tekee.
- Mies, esimiestehtävässä -

Toisin kuin tarkkuuden ja huolellisuuden kohdalla, epävarmuuden ja arkuuden suhteen naishaastatellutkaan eivät nähneet tätä ominaisuutta hyvänä. Se osin tunnistettiin ja nimettiin naiselliseksi ominaisuudeksi, mutta ei lainkaan niin vahvoin sanakääntein kuin mieshaastateltujen puheessa. Teoriasta kyllä löytyy arkuutta ja itseluottamusongelmia positiivisessakin mielessä esiin nostavaa näkemystä: näissä pohdinnoissa naisten heikkoudeksi leimattu epäily omasta kapasiteetista kyllä alentaa itseluottamusta, mutta samalla luo myös mahdollisuuksia, kun nainen saattaa nähdä omia ja työyhteisön puutteita selvemmin ja pystyy paremmin etsimään niihin parannuskeinoja. Oman rajallisuuden tunnustaminen voi johtaa herkempään oppimiseen ympäristöstä. (Aaltio-Marjosola 2001, 144)

Haastateltavista hyvin moni toi esiin ihmisten johtamisen (leadership) ja asioiden johtamisen (management) vastakkainasettelun. Miehet saattoivat mainita ylipäänsä huonon johtamisen, joka jättää ihmiset huomioimatta, mutta miehet eivät liittäneet tällaisia johtamismääreitä sukupuoleen. Sen sijaan erittäin moni nainen perusteli naisjohtamisen lisäämisen tarvetta organisaatiossa nimenomaan *naisten paremmilla ihmisjohtamistaidoilla***.** Ilmiö oli niin yleinen, että se herätti suuren kiinnostuksen selvittää, mistä on kysymys. Useinkaan naisiin ei liitetä samoja karismaattisia ominaisuuksia kuin miesjohtajiin. Tarkoittavatko naishaastatellut ihmisjohtamisella sen ”leadership”-tyyppistä määritelmää huomattavasti suppeampaa tunneälyn tai paljon puhuttujen pehmeiden arvojen huomioimista? Naiset löysivät suoraan sukupuolesta perusteluja sille, miksi nainen olisi etenkin naisille parempi esimies kuin mies, muun muassa erilaisten elämäntilanteiden paremman ymmärtämisen ja huomioinnin vuoksi.

No se iso ero on tietenkin siinä, että naiset… ne ei oo putkiaivoja, vaan ne pystyy ajatteleen niinku tosi laajasti ja ne yleensä ajattelee sen niinkun alaisensa kokonaishyvinvointia elikkä se ei oo vaan, et okei, toi tekee nyt viis suoritetta ja piste ja poikki ja pinoon, vaan tota ne oikeesti ajattelee että no sillä on perhe ja sen pitää päästä kotiinki lähteen ja nyt se on tehny liikaa ylitöitä, voikohan se nyt hyvin ja miljoona muuta asiaa, jotka pyörii sen naisen päässä ihan pelkästään sen takia, et hän ittekin huolehtii omista niinku perheeseen liittyvistä asioista ja tän tyyppistä, että naiset on siinä mielessä niinkun monipuolisempia ja ja tota niinkun, no, ei voi sanoa, että pehmeempiä, mutta et osaa ottaa monipuolisemmin niinku asioita huomioon.
- Nainen, asiantuntijatehtävässä -

5.1.4 Äitiys/perheellisyys

Se et nainen kuitenki ottaa varmaan perheestä enempi vastuuta, varsinki jos lapset on pieniä, niin harva rupee miettii urakehitystä siinä kohtaa, ku se ois niinku muuten otollinen aika lähtee siihen urapolulle, niin mä luulen, et moni nainen ratkasee sen asian silleen, et tyytyy siihen, missä on ja miettii, et ehkä sit joskus. Ja sit se "ehkä sit joskus" jää. Koska monta kertaa se meni jo se tilaisuus.
- Nainen, esimiestehtävässä-

Eikä sitä pidä niinku väheksyy et et väistämättä se, et että jos vaikka nyt sitten hankit kolme lasta, niin niin se nyt kyl jotenkin vaan siihen urakehitykseen vaikuttaa. ..ihan faktisesti ku sä oot kuitenki pitkän aikaa töistä pois niin ei sitä niinku, ei sitä niinku millään kertoimilla voi kompensoida, et ei se ihmisestä sen huonompaa tee, et nää asiat vaan menee eteenpäin ja kun sä oot niinku veks niin kyl sä oot aina vähän jäljessä..
- Miesjohtaja -

Haastateltujen naisten puheessa työ- ja perhe-elämän yhdistämisen suhteen esitettiin hyvin ratkaisukeskeisiä ajatuksia. Naisten puheessa työ- ja perhe-elämän yhdistämisen haasteet edustivat osiltaan myös tekosyitä.

Kysymyshän on kotona tehtävist järjestelyistä! --- Siis kyl niit (esimies/johtotehtäviä) pitää voida tarjota ihmiselle, jonka katsotaan olevan siihen sopiva. --- On turha sanoa, että ei me tarjota, ku ei ne kuitenkaan ota, haa haa.
- Nainen, esimiestehtävässä -

Yksi merkittävä havaintoni oli se, että vaikka julkisessa keskustelussa perheellisyyskysymys pyörii useimmiten äitiysloman ja hoitovapaan pituuden ympärillä, haastateltavat kokivat voimakkaasti, että perhe vaikuttaa uraan hyvin paljon pidempään, eivätkä liittäneet ongelmia lyhytnäköisesti vain äitiysloman tai hoito-

vapaan pituuteen. Ehkä yllättäen erityisesti miehet toivat esiin sen, kuinka pitkäkestoinen on perheen vaikutus naisen uraan.

> *...kun kello napsahtaa neljä, niin ne lapset varmasti on kotona odottamassa äitii, oli se ikä mikä hyvänsä, että että tota kyl se pitää ajatella se äitiys ja isyys niin kahenkyt vuoden tota semmosena mittarina, et se vie sitä omaa aikaa, tavallaan. Et kaikki valinnat elämässä pitää suhteuttaa niin, et kakskyt vuotta niinku tavallaan --- niin kaikissa päätöksissä se perhe on mukana ja tota emmä ainakaan haluis itse kokea, että jotenkin kuustoistvuotiaan tarpeet ois yhtään sen vähäpätösempii kuin kolmevuotiaan. Ne on hyvin erilaisii (nauraa), mutta tota ne on silti olemassa.*
> ***- Mies, esimiestehtävässä -***

Omalta osaltaan miehet näkivät perhevapaiden pitämisen jopa fataalina urakehitykselleen ja kommentoivat, että kotona olon jälkeen tuskin olisi saman tasoista työtehtävää, mihin palata.

Miehet tuottivat puheessaan konkreettisia ratkaisuja toisen perään: niin lasten päivähoidon kustantamista naisten urien helpottamiseksi kuin mobiilityöskentelyn aiempaa suurempaa hyödyntämismahdollisuutta. Sinänsä kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että on perheiden asia, miten työt kotona jaetaan ja monet näkivät nykyisessä osallistuvammassa isyydessä ratkaisun äitien aikaisempaa paremmille mahdollisuuksille tehdä uraa. Naiset korostivat sitä, että työnantaja ei saisi olettaa, ettei äitihenkilö pysty luomaan täyspainoisesti uraa. Muutamat nuoret miehet ottivat erilaiset mobiilityöskentelyn mahdollisuudet tässä yhteydessä esiin myös isien uranteon helpottamiseksi. Ainoastaan naiset tuottivat äitiyden glorifioivaa, mystifioivaakin puhetta. Kokemus omasta perheestä oli osan mielestä naisjohtajan menestykselle jopa *välttämätön*.

> *…sä oot niinkun, sä oot ihmisenä ja sä oot johtajana ja sä oot naisena paljon parempi, ku sul on se kokemus siitä omasta perheestä. Että jollain tavalla sä oot niinkun vajaa jos sitä ole niinkun rakentanut jossain vaiheessa elämäänsä, et sä kyllä osaa, sä et tunne ihmisen mieltä riittävän hyvin, jos et sä oo sitä omaa lastas kasvattanu ja se on niinku välttämätön siinä myöski sille hyväksi johtajaksi kehittymiselle, että se perhe on perustettu jossain vaiheessa.*
> ***- Nainen, esimiestehtävässä -***

Naishaastateltujen mukaan äitiys koulii naisia ja myös, kuten jo aiemmin tuli esiin, että jos naisjohtaja tai -esimies on itsekin äiti, hän ymmärtää paremmin perheellisiä alaisiaan. Miehet eivät ottaneet äitiyttä tai vanhemmuutta esiin tässä valossa, ainoastaan uraesteenä tai uran hidasteena. Sen sijaan naisista koettiin löytyvän johtajaominaisuuksia kotona.

5.1.5 Naiset eivät osaa tai välitä verkostoitua

Jotkut haastateltavat näkivät, että naisille ei olisi ominaista kontaktiensa - vaikka niitä olisikin - hyväksikäyttö. Nähtiin, että miehet tavoittelevat omaa etuaan rohkeammin, häpeämättä käyttää suhteitaan.

> *Mies ehkä enemmän ajattelee hyötyy omasta itsekkäästä hyötynäkökulmasta, et kenet kannattaa tuntee, kenen luo kannattaa jossakin kekkereillä käydä sanomas päivää, moikkaamassa, et on niinku oikeissa silmissä ja korvissa esillä.*
> ***- Miesjohtaja -***

Moraalikysymys-näkökulman lisäksi esitettiin kuitenkin myös, että naisilla olisi erityinen "omillaan pärjäämisen ihanne".

> *Et mä haluan pärjätä omillani, omilla avuillani, enkä sillä et joku verkosto on.*
> ***- Nainen, suorittava taso -***

Verkostoitumisen puute piirtyy moninaisena uraesteenä esiin. Vaikka nainen haluaisikin verkostoitua, viimeistään rohkeuden tai ajanpuute on esteenä kuitenkin.

> *Me verkostoidutaan sinne niinkun kaveripiiriin ja tykätään siellä juoruta ja lärpättää, mutta sitku meidän pitäis työpiireissä osata ja hakeutua ja tehdä itteemme tykö mahdollisesti et meidän ura kehittys ja tuotas, saatas niitä omia ajatuksia ja fiksuja juttuja esille niin sitä me ei ehkä osata. Et mä en tiedä, et puuttuuks meiltä se sellanen, tavallaan sellanen eteenpäin pyrkimisen, et et me oikeesti tyrkyttäydytään johonkin ja aletaan et luulen ainaki, koska mä itte ainaki huomaan omalta kohaltani, et multa puuttuu se, et on kovin vaikea mennä ja sanoa, että hei mul olis tällasia mielipiteitä, että että kuuntelisitteko.*
> ***- Nainen, asiantuntijatehtävässä -***

Haastateltavat esittivät myös näkemyksiä, että naisten oma ajattelun kapeus rajaisi tärkeitä verkostoitumisen ja suhteiden luonnin mahdollisuuksia pois.

> *Kyl miehet sen verkostoitumisen hoitaa jotenkin luonnollisemmin. Se on jotenkin niinkun semmonen niinku tavallaan niinku rento yhdessäolo ja tavallaan niinku tarpeettoman roskan jauhaminen tarpeettomista urheilu- tai jostain muista asioista, joka niin saattaa tota vaikuttaa täysin täysin turhalta siihen omaan ammatilliseen edistymiseen nähden, mut ne on just niitä hetkiä millon, kun hyvyyttä jätkänä ja ihmisenä mitataan. Et jos naiset kokee, et tällä tapahtumalla tai tällä viinanjuontiretkellä ei oo mitään annettavaa mulle eikä mun työyhteisölle niin sä et myöskään tuu saavuttamaan sitä, mitä annettavaa sil oli. Eli siin jää moni semmonen niinku verkostoitumisen ja mahdollinen verkostoitumisen sauma käyttämättä vaan sillä perusteella, että tota tämmönen niinkun duunipäivän jälkeen bissen kittaaminen seminaariporukalla se ei kuulu enää siihen työpäivään ja sit jos niitä kortteja ei katso, niin sit se verkosto jää kehittämättä. Paljo helpompi tarttuu puhelimeen sen jälkeen ku sä oot tota ur-*

poillu (nauraa) jonku asiakkaan kanssa Helsingin yössä niin tarttuu siihen puhelimeen ja kerrata mieliin se, että menipä vähä myöhään sillon kuukaus sitte, mutta palataaks tähän tai sitte että menipä sillon myöhään, mut huomasin, että teidän organisaatiossa on yks kiinnostava paikka vapaana ja siinä se on.
- Mies, esimiestehtävässä -

Monet naiset liittivät verkostoitumisensa vähäisyyden perheeseen, mutta vielä useammat siihen, että naiset tekevät kovemmin töitä.

Naiset ei niinku lähekkään kaikkiin tilaisuuksiin tai jos sanotaan, että hei nyt pidetään tämmönen vapaamuotonen joku juttu, jos sinne ei oo pakko lähtee niin nainen aattelee, että minä en lähe, ku minulla on tämä ja tämä ja tämä homma tekemättä ja sitte mun pittää lähtee vielä kottii ja lapsia ja harrastuksia ja mitä millonki ja pitäs kai sitä vähä mieheniki kanssa olla ja muuta (nauraa).
- Nainen, asiantuntijatehtävässä -

Et enemmänki miehillä on kaikennäkösiä seuroja, missä istutaan ja tehdään, puhutaan asioista, kun taas sitte se nainen istuu siellä huoneessa ja tekee niitä töitä ja sen jälkeen se lähtee hoitaan sitä perhettään --- Niin tai sitte se on sillai, että jos lyödään tärkeysjärjestykseen, että lähdetäänkö tärkeän ryhmän kanssa golfaamaan, jossa voidaan keskustella työasioista vai pitäiskö mun tehdä ne rästityöt täällä näin niin se nainen tekee, se jää kyl tekeen ne rästityöt.
- Nainen, asiantuntijatehtävässä -

Naisten puutteita verkostoitumisen kyvyssä haettiin myös ihan biologisista tai sosiologisista näkökulmista ja erilaisista tavoista muodostaa sosiaalisia suhteita.

Mitä nyt ite olen havainnut pienestä pitäen, niin naisella on taipumuksena muodostaa pienempiä yhteisöjä ja pitää omistaan sen yhteisön sisällä tiukempaan kiinni. Tämmösiä et minulla on vain kaksi parasta kaveria, kun taas miehillä on niinku laajempi joukko, ne on enemmän massaihmisiä ja ja tietysti jos naiset pitää yhtä ihan vain ihan lähipiirin kanssa enemmän ja ja eivät tavottele laajempaa suosiota ikäänkun rumasti sanottuna niin niin sitte siinä saattaa alusta asti jäädä semmonen että siitä hyvästä niinku sisaruudesta, niin se ei pääse leviämään. Se jää niinkun pienen piirin mielipiteeksi ja miehillä taas taas susta tulee hyvä jätkä laajassa piirissä. Ei ehkä niinkun sydänystävää kahden kesken, mut hyvä jätkä laajemmin ja hyvän jätkyyden mahollisuus mennä sit tämmösenä goodwillinä eteenpäin on paljon helpompaa --- Et tavallaan niinku sitä hyvää sanaa on helpompi kerryttää, jos jos tuttavapiiri ja suosittelijat on laajemmalla tasolla.
- Mies, esimiestehtävässä -

Verkostoitumisen ei nähdä miesjohtajien puheessa olevan naisten etenemisen este siinä mielessä, että olisi erillisiä miesten verkostoja, joihin naisilla ei ole

pääsyä, mutta verkostoitumisen tavassa kaikkinensa esitettiin naisten ja miesten välillä eroja. Miesten puheessa naiset itse asiassa esitetään monessa kohdin paljon miehiä *enemmän* verkostoituneina. Verkostojen merkitystä urakehityksen edistäjänä tai niiden puuttumista urakehityksen esteinä myös vähätellään.

5.1.6 Keskenään tappelevat naiset

Kaikki haastatellut miesjohtajat tuottavat naiset toistensa kanssa taisteleviksi, eivätkä toisiaan tukeviksi. Pelkistä naisista koostuvia työyhteisöjä kuvattiin jopa "yleisiksi katastrofeiksi" ja "lastentarhoiksi" jatkuvien keskinäisten riitojen vuoksi.

> *Naiset ja miehet sekasin tulee toimeen, mut jos on kaksi naista, niin melkeen naarastiikerit iskee yhteen.*
> ***- Miesjohtaja -***

> *Mutku mä väitän viel niin, että jos on miehet huonoja valitsemaan naisia, niin ainaki naiset on huonoja valitseen toisia naisia alaisikseen taikka tuota esimiehikseen taikka mihin tahansa kollegoikseen.*
> ***- Miesjohtaja –***

Naisten keskinäisen solidaarisuuden puute nousee joskus esiin keskustelussa naisjohtajuudesta puhuessa. ”Nainen on naiselle susi” on tuttu väittämä liike-elämästäkin keskusteltaessa. Yksi haastatelluista naisista mainitsi, että yritys X:ssä on tyypillisesti pidetty miesesimiehiä ”kivempina” kuin naisesimiehiä. Tämän esteen voisi nähdäkseni sijoittaa niin henkilökohtaisten kuin sosiaalistenkin esteiden kategoriaan. Toisaalta on kyse henkilökohtaisista asenteista ja suhtautumisesta toisiin naisiin, toisaalta laajemmasta sosiaalisesta ilmiöstä. Luokittelulla ei kuitenkaan ole merkitystä asian analysoinnin kannalta. Usean muunkin tekijän kohdalla voidaan nähdä monimutkaisia syy-seuraussuhteita ja monissa muissakin mainituissa uraesteissä on niin henkilökohtaisia, sosiaalisia kuin organisatorisiakin piirteitä tarkastelukulmasta riippuen. Huomionarvoista oli, että haastatteluissa hyvin moni mies tarjosi naisten urakehitysesteiden *ensisijaiseksi selitykseksi* naisten keskinäisen solidaarisuuden puutetta.

> *Sitä ollaan aika pottumaisia sellasia naisia kohtaan, joiden kanssa ei kemia pelaa. Et sitte ei samaan huoneeseen mahduta. Ja menee pitkän aikaa ennen ku hyväksytään se toisen asiantuntemus jossain asiassa. Et naisten pitää jollain tavalla enemmän näyttää tai saada näyttöö siltä toiselta, et se tietää… ja varsinki jos on kaks jääräpäistä naista, niin niin kun on istunut ja katsonut sitä keskustelua sivulta ja yrittäny saada sitä asiaa eteenpäin niin kun ne ei oo toiminu toistensa kanssa, vaan on ty-*

känny, et toinen on ihan hölmö, niin niin siit ei tuu yhtään mitään. Ja sitten että nämä naiset, jos he eivät niinkun pääse sopimaan asiasta, myöskin se asia jää piiloon. Et jos on niinku yhteinen vihollinen, niin ne naiset eivät yhdistä, vaik olis sama vihollinen, voimiaan, et ne sais sen asian sitä yhteistä vihollista varten tehtyä vaan sen mieluummin annetaan sen vihollisen voittaa, ku että yhdistetään voimat sen naisen kanssa. Ja se on ollu aika järkyttävää, että kun on hyvä asia ja se pitäs saada eteenpäin ja nää kaks ei pysty tekemään töitä yhdessä, niin se asia oikeesti niinku mätänee käsiin. Se on niinku ollu pahimpia kokemuksia. Et okei, no, tapelkaa keskenänne sitte.
- Mies, esimiestehtävässä -

Muutama naishaastateltu kertoi kokevansa, että naisten keskinäiset suhteet ovat ongelmallisia – mutta eivät kuitenkaan niin ongelmallisia, että tätä voisi pitää urakehityksen esteenä.

On tilanteita, joissa näkee, et että ne harvat naiset niinkun kamppailee siitä paikasta auringossa, verissä päin.
- Nainen, esimiestehtävässä -

Mä en tiedä, mistä se johtuu, koska kylhän niinku nainen tuntee naisen niinku sillä tavalla tai ehkä se johtuu juuri siitä. Et se löytää ne paikat, missä kohtaa voi sit niinku tarttua asioihin, mutta tota, se et voi olla et ne tietyt johtajat ovat päässeet siihen asemaansa ja ne on ehkä joutuneet sitten tekemään paljon töitä --- niin ehkä se haluaa säilyttää sen asemansa, minkä se on saanu. Ettei se hilaa sinne muita naisia (nauraa). Et hän saa olla sit se, ja loistaa.
- Nainen, esimiestehtävässä -

Moni vastaaja totesi, että naisilla "homma menee tunteen puolelle". Naisten esimiehenä toimiminen nähtiin erityisen haastavaksi.

Siel on niin sanottuja pesäkkeitä ja kuppikuntia ja niitten kans selviäminen, se on taitolaji.
- Mies, esimiestehtävässä -

Monen mielestä naisten "selän takana" tapahtuva toiminta oli epämiellyttävää; miehistä suoruutta tiukassakin palautteenannossa tunnuttiin arvostettavan. Naisesimiehiä ja -johtajia kohtaan oli myös melkein avoimen vihamielistäkin suhtautumista.

Kaikkein vittumaisimmat johtajat ja esimiehet, mitä olen tavannut, ne ovat myöskin olleet naisia. Kaikkein pahimpia selkäänpuukottajia ja tota niin oikeesti niinku vittuilun vittuilua, nipottajia, ne on kaikki ollu myöskin naisia. Ja se on ollu vähän epämiellyttävää. Et et miehet ehkä sitte, et kylhän miehetki vittuilee, mut se on paljon suorempaa, se ei oo selän takana tekemistä.
- Mies, esimiestehtävässä -

Toisaalta moni toi esiin sen, että naisvaltaisen työyhteisön paras esimies on mies. Esitettiin, että miespuolisella esimiehellä on organisaatiossa ”naisia rauhoittava vaikutus”.

…tota mutta sitte ne esimiehet mitä mul on ollu, naisesimiehet, ne lähtee semmoseen niinku, tiedäks semmosiin niinku tämmösiin riitatilanteisiin, kaikkiin semmosiin vähä niinku eri tavalla ku miehet. Mä en usko, et miehet lähtis semmoseen. Että ne niinku panis, et piste, nyt poikki tää juttu, tää ei jatku, tähän näin. Et ne ei anna niinku vaikuttaa asioitten, ulkopuolisten asioitten niitten päätösvaltaan, et sen mä luulen että se on eri. Ja sitte mä luulen myöski sen, että --- mis on eniten naisia, et miespomo ois semmoseen hyvä ja sit taas päinvastoin, koska naisporukka on aina se, joka lähtee niinku, sehän lähtee rönsyilee ja on kateutta ja kaikkee tämmöstä, mut ku siel on mies, ne ei uskalla mennä niinku valittaa sille ja sanoo. Naiselle on ihan eri sanoo.
- Nainen, suorittava taso -

Aiemmin kuvattu mahdollinen ennakkoluuloinen suhtautuminen uralla etenemistä tavoitteleviin naisiin myös naisten toimesta tulee esiin myös haastateltujen puheessa.

…naiset ovat itse kampittaneet naisia meidän talossa, että en tiedä kokeeko tietyt naiset naisia sitte suuremmaks uhkaks ittelleen ja ja pyrkivät eroon esimiestason naisalaisista ja täyttävät paikat sitten tietyntyyppisillä miehillä.
- Mies, esimiestehtävässä -

Jollain tavalla työelämässä olen kokenut, että naiset ovat vittumaisempia toisille naisille kuin miehille. Et jos joku akka tekee jollain tavalla väärin, niin minähän sitten annan sille oikeesti takaisin. --- se naisjohtaja ei nosta sitä naista siihen niinkun omaan alaisuuteen, varsinkin jos kokee, että tämä on nuorempi, fiksumpi ja kauniimpi.
- Mies, esimiestehtävässä -

Harvat haastatelluista olisivat kuitenkaan muutenkaan sälyttämässä laajempaa "tien raivaamisen velvoitetta" naisjohtajille.

Kyl näin on, et kun nainen on ylimmäs johdossa, harvemmin hän ryhtyy enää sukupuolist puhumaan. --- Ei se voi sinne naisia alkaa valita.
- Miesjohtaja -

Tärkeinä roolimalleina ja esimerkkeinä naisjohtajia kuitenkin pidettiin. On kuitenkin todettava, että joillekin haastateltaville – kappalemääräisesti parille naiselle ja parille miehelle – naisten epäsolidaarisuus toisiaan kohtaan oli aivan tuntematon ilmiö. Muutama nainen kommentoi myös, että kaikkein pahimmat hyökkäykset he ovat kokeneet miesten taholta.

Mä nään, että enemmän mul on ollu hankaluuksii niist ukkeleista, jotka päättää heittäytyy siihen, et no toi akka nyt ei varmaan ainakaan etene tosta.
- Nainen, esimiestehtävässä -

Jotkut miehet totesivat, että kilpailu on kovaa miestenkin keskuudessa. Toisaalta miesten välinen kilpailu ehkä nähdään jotenkin luonnollisemmaksi.

No mä sit kysyn, et luuleeko naiset, et miehet ei puukottele toisiaan selkään (nauraa) ja luuletteko, että miehet kannustaa toisiaan vaan sen takii et on miehiä?! Et kumpiki ei, et et näitä dramatisoidaan liikaa.
- Miesjohtaja -

Miehet ja naiset siis erittelivät naisjohtajien määrän vähäisyyttä selittäviä tekijöitä keskenään hyvin eri tavoin ja yhtä paljon erosivat myös näkemykset "mitä siitä" –kysymyksen suhteen.

5.1.7 Mistä ei puhuta?

Edellä on yksityiskohtaisesti kuvattu ja luokitellen eroteltu teemoja, jotka haastatteluissa nousivat esiin. Diskurssianalyysin luonteelle on kuitenkin ominaista olla kiinnostunut myös siitä, mitä ei ääneen tuoteta. Miesjohtajien puheessa ei tule yhtä yksittäistä, mahdollisesti vitsiksi tai vastaavaksi kevennykseksi haastattelutilanteessa tarkoitettua, nauraen esitettyä lausahdusta "Pelkän hameen kanssa ei pääse etenemään, ja en nyt sanois et ilman hamettakaan välttämättä pääsee hirveen pitkälle" lukuun ottamatta mitään mainintoja tai viittauksia niin sanottuun "reittä pitkin etenemisen" –ilmiöön, joka sen sijaan sai hämmentävänkin vahvan jalansijan joidenkin naisten haastatteluissa.

Naisia ei myöskään – ehkä yllättäen suhteessa edellä esitettyyn kirjallisuuskatsaukseen ja naisjohtajuustutkimuksen kentässä esitettyihin tutkimustuloksiin – esitetä miesten puheessa mitenkään erityisen "empaattisina", "pehmeinä" tai "tunneälykkäinä", paitsi silloin kun puhutaan "liiallisesta" sitoutumisesta työhön. Johtamistyylien vertailussa ei nouse esiin huomioita, jotka olisivat yhteneviä aiemmin mainituissa akateemisissa tutkimuksissa päätyneisiin tuloksiin naisten transformatiivisemmasta johtamistavasta. Muun muassa Ekonen (2014) totesi omassa korkean teknologian alalle keskittyneessä tutkimuksessaan, että hänen uratarinahaastatteluissaan miehet puhuivat naisten johtamisurista tavalla, joissa "feminiininen johtamistyyli" näytti vastaavan perinteistä, maskuliinista johtamistapaa paremmin nykyhetkeen ja erityisesti tulevaisuuden haasteisiin.

Kun naisten johtamistyyliä omassa tutkimuksessani kommentoidaan miesten toimesta, huomion kohteena on pikkutarkkuus, huolellisuus ja yksityiskohtien tuntemus – ja sitä kautta sitoutuneisuus ja varovaisuus -, joita pidetään universaaleina, yleisinä naisten ominaisuuksina, mutta ei millään muotoa tunteet, inhimillisyys, pehmeys, kokonaisvaltainen erilaisten elämäntilanteiden ymmärrys tai muu sellainen erityisen "naisellinen" toiminta, jonka varaan naiset puolestaan rakentavat omassa puheessaan lähes koko naisjohtajuuden tarpeen. Naturalistinen diskurssi on erittäin vahva niin miesten kuin naisten puheessa siltä osin, että erot johtamistyyleissä mielletään synnynnäisistä ja luontaisista ominaisuuksista johtuviksi, eikä niillä ole esimerkiksi opittujen taitojen tai lahjakkuuden kanssa mitään tekemistä.

Mistä on kysymys, kun miehet eivät koe tai tunnista naisissa yleisesti ottaen lainkaan samanlaisia "erinomaisia naisellisia ominaisuuksia", joihin naiset viittaavat viljalti? Onko kyseessä naisten oma harhakuvitelma omasta erilaisuudestaan/erinomaisuudestaan vai miesjohtajat eivät puhu näistä ominaisuuksista, koska se voisi johtaa päättelyketjuun, jossa naisjohtajuutta, jota ei yritys X:n miehistä koostuvassa johdossa ole (tulosten valossa) riittävästi edistetty, olisikin syytä puoltaa ja se asettaisi mieshaastateltavat kummalliseen valoon? Yksi argumentti asiasta löytyy ja senkin esittämisessä voidaan miettiä, onko vahva humoristinen sävy mukana juuri tämän ristiriidan lievittämiseksi: yksi miesjohtaja toteaa, että hyviin johtamisen tuloksiin pääsee itse asiassa juuri naisellisia ominaisuuksia hyödyntäen helpommin ja siksi "onkin niin ihmeellistä, että miehet johtopaikoilla hilluvat".

Miesjohtajien puheessa ei esiinny lapsettomia naisia. Perheen sisäiset lastenhoitojärjestelyt saavat tasan yhden maininnan. Lapset ja perheellisyys ikään kuin *kuuluvat* naiseuteen automaattisesti ja perhe on uralla etenemiselle vähintäänkin hidaste ellei kokonaisuudessaan este. Mielenkiintoinen ristiriita löytyy siitä, että perheen sisäisesti ei miesten mielestä ilmeisesti ole mahdollista tehdä juuri mitään lasten/perheen muodostamalle "uraongelmalle". Lastenhoitojärjestelyt mainitessaan miehet viittaavat toimijoina työnantajaan tai yhteiskuntaan, eivät naisiin yksilöinä.

Minkäänlaisista naisiin kohdistuvista negatiivisista asenteista miehet eivät puhu mitään eli varsin vahvana naisten puheesta esiin piirtyvä miesten keskinäisen suosimisen ilmiö ei miesten työelämästä tai ympäröivästä maailmasta ylipäänsä piirtyvässä kuvassa ole edes olemassa.

Eettisiin perusteluihin haastateltavat vetosivat varsin vähän. Yleisesti ottaen miehet eivät kokeneet, että naisten vähäisyys johdossa olisi mikään ongelma, naiset puolestaan esittivät, että on, suurimpana syynä "toisen näkökulman puuttuminen" johdosta. Tiivistäen miesten mielestä naisia ei välttämättä pidä olla johdossa kuin korkeintaan ulkoisen paineen myötä, naisten mielestä naisia ehdottomasti pitää olla johdossa ja nimenomaan *toiminnan* takia. Toisaalta esimerkiksi organisaatioiden muuttumista matalammiksi ja vähemmän hierarkkisiksi tai yhä turbulentimman yritysmaailman jatkuvat kehittymis- ja uudistumispaineet eivät tulleet esiin, eikä niillä siis perusteltu naisjohtajuuden tarvetta, kuten esim. Antonakis, Cianciolo & Sternberg (2004) tekivät.

5.2 Merkityssysteemien tunnistaminen

Pyrin aktiivisesti hahmottamaan eroja niiden merkityssysteemien välillä, joihin haastatellut kulloinkin tukeutuivat. Tunnistaminen vaati kunkin haastatellun koko haastattelun litterointimateriaalin lukemisen lähes loputtomalta tuntuvaa toistoa. Diskurssien välillä ilmenee enemmän ja vähemmän selkeitä ristiriitoja, jotka eivät haastateltujen mielissä ilmeisesti muodostu kuitenkaan esteeksi näihin diskursseihin yhtä aikaa tai vuorotellen vetoamiselle.

Diskurssien ja vallan yhteenkietoutumisen tarkastelussa valitsin tutkijana keskittymisen diskurssien välisten valtasuhteiden tarkasteluun ja pyrin tunnistamaan hegemonisen aseman saavuttaneita diskursseja. Tämän tein diskurssien moni-

naisuuden hahmottamisen kustannuksella. Ensisijainen kiinnostuksenkohteeni oli paikantaa ne diskurssit, joita käytettiin itsestäänselvyyksinä, luonnollisina totuuksina ja joiden asema oli dominoiva. Valitsin näin vakiintumisaspektin moninaisuusaspektin sijaan. (kts. esim. Jokinen et al 1993c, 78)

Edellä kuvatun diskurssien hegemonisoitumisen prosessin kuvauksen myötä kaivoin näitä diskursseja esiin kiinnittämällä huomioni aineistossa kohtiin, joissa ilmeni diskurssien tuottamisen ja uusintamisen tapoja yksinkertaistamisen keinoin, yhteiseen hyväksyntään tai kulttuurisiin konventioihin vedoten tai vetoamalla eri diskurssien yhteenkietoutumiseen (Jokinen et al. 1993c, 89-96).

Haastatteluaineistossa on lukuisia kohtia, jotka voisi tulkita palasiksi erilaisia, keskenään osittain rinnakkaisia, osittain kilpailevia, osittain keskenään ristiriitaisia merkityssysteemejä. Hegemonisiksi diskursseiksi nostan naturalistisen, familistisen, empiirisen, humanistisen ja historiallisen diskurssin. Niiden lisäksi piirtyy aineistosta esiin ainakin "uhrirepertuaari" ja muun muassa "minän objektivointi" on tätä uhriutumista rakennettaessa runsaassa käytössä. Haastatellut naiset viittaavat monessa yhteydessä itseensä passiivisina toimijoina "olosuhteinen uhrina", "kun sulla on se perhe".

"Herrakerho" –viittauksissa - erityisesti suorittavan tason naisten puheesta - piirtyy kuva täysin yhtenäisestä, vain ja ainoastaan sukupuoleen ja sen mukanaan tuomaan valta-asemaan perustuvasta kollektiivista, joka huolehtii omista ja toistensa tarpeista ja menestyksestä. Mielenkiintoisesti mieshaastateltavat itse asiassa tuottavat tätä samaa mielikuvaa, mutta väittämällä nimenomaan, että "herrakerhojen aika on ohi" ja että "ei kenelläkään ole enää aikaa saunoa". Ilmeisesti tässä on kyseessä vahva diskurssi, jonka taitajiksi ja tuntijoiksi miehet haluavat itsensä tuottaa: ehkä näin halutaan osoittaa, että tunnetaan argumentointi, johon usein vedotaan lasikattoilmiöstä keskusteltaessa ja otetaan siihen oma-aloitteisesti kantaa. Suurin osa heistä tuottaa "herrakerhot" keskusteluun mukaan ennen kuin ehdin kysyä aiheesta mitään. Tämän voi tulkita myös mahdollisena puolustautumisena: "herrakerhojen" olemassaolo kiistetään ennen kuin siitä ehditään kokea "syytöstä".

Vaikka koko diskurssianalyysi perustuu ajatukseen, että aineisto puhuu ja tutkija tulkitsee, eikä oleta, kommentoin lyhyesti teorian pohjalta *odottamiani* diskursseja/repertuaareja, joita *en* havainnut haastateltujen tuottavan. Esimerkiksi mikään

vahvasti yksilöllisyyttä korostava individualistinen repertuaari ei nostanut päätään, vaikka näin olin odottanut. Vain yksi yksittäinen maininta "perheen sisäisistä järjestelyistä" esitettiin. Teoria korostaa työelämässä ja toisaalta perhe-elämässä tapahtunutta murrosta ja muutosta kuvaillen aiempaa enemmän variaatiota sukupuolirooleille ja yksilöllisille, yksilökohtaisille ratkaisuille ja toimintamalleille. Haastateltavien puheessa perhekäsitys on pääosin hyvin perinteinen. Lapset kuuluvat itsestään selvyytenä elämään ja naisten vastuu ja halu tai sisäsyntyinen tarve lapsista huolehtimisesta on miesten vastuuta suurempi. Lisäksi sisäänrakennettuna on ajatus siitä, että lapset ja perheellisyys ovat ehdottomasti työtä ja uraa tärkeämpiä – mutta vain naisille.

Kausaalisten selitysten käyttö siinä mielessä, että tapahtumille tai ilmiöille nimettiin hyvinkin selviä syitä, nousi vahvasti esiin. Miesjohtajien puheessa oli osana "ihmettely" tai "päivittely", mikseivät naiset hakeudu johtajiksi, mutta samaan aikaan syitä tähän määriteltiin hyvinkin itsevarmasti vahvimpina naisten liiallinen huolellisuus ja tarkkuus yhdistettynä arkuuteen ja epävarmuuteen ja kaiken takana vielä perhevelvoitteet, jotka viimeistään tekevät johtajanuran naiselle vaikeaksi.

Puheen funktiolla tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä kielen käyttäjä tulee tarkoituksellisesti tai huomaamattaan puheellaan tehneeksi ja mahdollistaneeksi (Suoninen 1993a, 56). Tiettyä "oman arvon nostamisen funktiota" näen vähintään epäsuorasti toteutetun niin miesjohtajien toimesta silloin, kun omaa roolia mahdollistajana, tukijana ja rohkaisijana korostetaan ja vastaavasti ei-johtavassa asemassa olevien naisten puheessa silloin, kun naisjohtajuuden lisäämisen perusteluissa naisten erityislaatuisuuden kuvaileminen muuttuu itse asiassa naisten *ylivertaisuuden* kuvaamiseksi.

Oman puheen ristiriitaisuuden jäsentämisessä ei-johtavassa asemassa olevien naisten osalta oli silmiinpistävää se, miten he kuvasivat naisilla olevan vahva palo ja hinku johtotehtäviin – *mutta ei kenelläkään heistä itsestään*. Lepistö-Johansson (2009) hahmotti naisjohtajien identiteettiä koskeneessa tutkimuksessaan vahvan passiivisuus- tai vaatimattomuusdiskurssin naisjohtajien puheessa. "Urakiipijän" identiteettiä vastustettiin sitkeästi. Omassa tutkimuksessani naishaastatellut eivät puheessaan paheksu urallaan tavoitteellisia naisia – päinvastoin nähdään, että ankara ja määrätietoinen tavoitteellisuus uralla on välttämätöntä menestyksen saavuttamiseksi, eikä siihen liitetä puheessa negatiivisia

määreitä, mutta itseä ei määrätietoiseksi uralla etenijäksi tuoteta. Jää spekulaation varaan, onko kyseessä haastatellun maailmassa "totuus", eikä urakehityksestä omalla kohdalla aidosti olla kiinnostuneita, vai onko kyseinen identiteetti tässä(kin) joukossa niin ei-toivottu, että tietoisesti korostetaan puheessa toista suuntaa.

Myös syyllistäminen on yksi puheen funktioista ja ei-johtavassa asemassa olevien naisten puheessa syntipukki oli laaja ja osin kasvoton: yhteiskunta, yrityselämä, koko miessukupuoli. Miesten puheessa syy löytyi naisista itsestään ja huomionarvioista on, että tällöin oli koko ajan kyse naisten *luontaisista ominaisuuksista*, ei esimerkiksi yhteiskunnan tai koulujärjestelmän vaikutuksesta. Tässä mielessä diskurssi on vahvan naturalistinen. Subjektipositio, joka naisille tuotetaan, on liikkumaton ja jähmeä.

Kun hetkeksi luovun valtasuhteisiin keskittymisestä tunnistan myös yhteiskunnallisen diskurssin "kummittelun" taustalta , mutta keskityn tässä aiemmin esiin nostamiini, mielestäni hegemonisen aseman saavuttaneisiin naturalisoivaan, familistiseen, empiiriseen, humanistiseen ja historialliseen diskurssiin.

5.2.1 Naturalisoiva diskurssi

Niin miesjohtajien kuin ei-johtavassa asemassa olevien naistenkin puheessa "naturalisoiva diskurssi" esiintyi voimakkaana. Naturalisoiva diskurssi vetoaa laajasti luontoon, myös ihmisluontoon (Jokinen 1993, 201-202). Naturalisoivana diskurssina miesjohtajien puheessa voidaan nähdä naisjohtajien vähäisen määrän perusteleminen naisten "luontaisilla ominaisuuksilla": miesjohtajien puheessa naisten tarkkuuden ja huolellisuuden sekä arkuuden ja epävarmuuden ominaisuudet ovat lähtökohtaisesti synnynnäisiksi miellettyjä ja staattisiksi ja pysyviksi kuvattuja.

Niin nais- kuin mieshaastateltujen puheesta piirtyy voimakkaasti esiin diskurssi huolellisista ja tarkoista naisista, mutta tätä diskurssia hyödynnetään keskenään täysin eri tavoin: miesten puheessa se on keskeisimpiä naisten urakehityksen esteitä siinä missä naisten puheessa se on juuri yksi ratkaiseva, naiset miehistä erottava ominaisuus, jolla perustellaan naisten paremmuutta johtajina. Siinä missä naiset näkivät tarkkuuden ja huolellisuuden nimenomaan tavoiteltavina ja menestyksekkään johtamisen mahdollistavina ominaisuuksina, miesten pu-

heessa nämä sinänsä arvostettavat ja tunnustetut ominaisuudet kääntyivät helposti varsin negatiivisiksi. Tämä vahvasti naturalisoiva diskurssi on siinä mielessä hegemonisen aseman saavuttanut, että se kuvataan hyvin luonnollisena ja lähtökohtaisena, vailla sinänsä mitään kyseenalaistamista: "naiset (ja miehet) nyt vain ovat sellaisia kuin ovat". Subjektipositiot ovat tässä mielessä äärimmäisen tiukkoja.

Harkitsin diskurssin nimeämistä jopa "biologiseksi diskurssiksi", niin vahvan synnynnäisiksi piirteiksi miehet naisten ominaisuudet kuvasivat, mutta päädyin naturalistiseen, koska miesten puhetta analysoidessani synnynnäisiksikin kuvatut naisten tyypilliset piirteet olivat kuitenkin mahdollisesti linkitettävissä enemmän yhteiskunnallisiin tekijöihin kuin puhtaasti perintötekijöihin, vaikkeivät mieshaastatellut itse tällaisia tarkennuksia tehneetkään. Miesjohtajat viittaavat myös värikkäin sanakääntein metsästäjämiehiin ja kotipiirissä puuhasteleviin naisiin – myöhemmin kuvattava historiallinen diskurssi linkittyy tässä mielessä nyt kuvattavaan naturalistiseen diskurssiin.

Vaikka mainintoja koululaitoksen ja kotikasvatuksen vaikutuksestakin esitetään, nekin kuvataan hengessä, jossa tyttöjen lähtökohtainen, synnynnäinen, "luonnollinen" erilaisuus sanelee esimerkiksi kasvatukselliset toimenpiteet. Koulussa ja työelämässä havaittavat erot ovat erityisesti miesjohtajien puheessa *seurausta* sukupuolten erilaisuudesta. Tytöt ovat lähtökohtaisesti ja "luonnostaan" erilaisia kuin pojat ja erot mm. koulunkäynnissä pohjautuvat miesjohtajien puheessa näihin eroavaisuuksiin, eivät siihen, että koulun tai yhteiskunnan vaikutus sinänsä tuottaisi eroavaisuuksia sukupuolten välille. Koulu tai kotikasvatus ei näissä puheissa vaikuta niinkään sukupuoliin eri tavalla, vaan lähtökohta on, että sukupuolet ovat erilaisia ja se näkyy ja ilmenee muun muassa koulussa eri tavoin.

> *Yrityselämä on täynnä tämmösiä huonosti koulussa menestyneitä hulivilipoikia, jotka on touhunnu ihan kaikkee muuta siel tota lukiossa kun tota noin nii opiskellu ja menny niinku kohtuullisen kehnoilla pap… ehkä niinku viimesenä vuonna vähän tsempannu, et saanu jonkunnäköset kirjotuspaperit ja päässy sitte opiskelemaan jonnekki ja --- et niinku kiinnostuspiirit on olleet niin monet. Sitte taas mul on semmonen kuvitelma, että tota et yrityselämässä on paljo niitä kuuenällän tyttöjä, jotka on ollu tosi tarkkaan… tarkkoja jo aikanaan ja niinku on pärjänneet siellä hyvin ja sit ne on menny kovaan yliopistoon ja tullu sielt tosi kovilla papereilla ulos, ne on napattu hyviin yrityksiin ja pantu siellä ehkä johtajaputkeen periaatteessa.*
> ***- Miesjohtaja –***
>
> *Pojat jotka räyhää siel koulussa niin ne saa silt opettajalt huomion koko aika. Ne on sit jo siin kouluaikana ne pojat saaneet pönkitettyy sitä itsetuntoo et ne*

on saanu sitä huomiota koko aika sillä omalla käytöksellään. Et se lähtee jo sieltä.
- Nainen, suorittava taso -

Sukupuoliroolit esiintyivät puheessa vahvoina, mutta osin täysin päinvastaisina työ- ja muun elämän välillä.

Tää on mulle iso mysteeri, et miks nainen on aina pomo himassa? Siis ison johtajan rouvaki on aina tyranni siel himassa, mut sitte ku se sama tyranni, isonki johtajapomon vaimo tuleeki töihin, niin se saattaa tyytyä hyvinki vaatimattomaan, suorittavaan työrooliin ja ei pidä sitä mitenkään niinku ihmeellisenä. Ja toisinpäin. Miehillä saattaa käydä toisinpäin, et siellä kotona ollaan ihan, et kyllä rakkaani mihin tahansa asiaan, mut heti ku tullaan työpaikalle niin sit aletaan huutaa jo ovella kaikille ja pomputetaan ja komennetaan ihan hirveesti (nauraa). Tätä mä en ihan oikeesti oo ymmärtäny, et jos sä katot mitä tahansa perheitä tuolla on sitte kaupassa tai harrastuksissa, niin kyllä se rouva siellä on aika tiitterästi yleensä komentaa ja häärää ja pitää sitä tuota koko porukkaa ohjaksissaan. Siis johtajuutta on! Se on piilossa tai se ei pääse esiin tai sille ei löydy niinku roolikuvaa.
- Miesjohtaja -

5.2.2 Familistinen diskurssi

Erotan familistisen diskurssin tässä vaiheessa omakseen, niin vahvaa on viittaaminen perheen merkitykseen. Tähän liittyy äitimyytin ihannointi tai ei välttämättä edes ihannointi, vaan äitiyden priorisoinnin tientynlainen välttämättömyys ja kyseenalaistamattomuus ilmentyen "tottakai se perhe menee edelle" – tyyppisessä kommentoinnissa ja toisaalta epäreiluuden ja kohtuuttomuuden ilmaisut siinä, että "sitten kun sulla olisi aikaa, juna meni jo". Myös viittaukset siihen, että yritys tekisi naisen puolesta nämä valinnat ja arvotukset, eikä edes tarjoaisi urakehitykselle tarvittavia tehtäviä lisääntymässä oleville naisille, liittyvät tähän kategoriaan.

Familistinen diskurssi kietoutuu yhteen naturalistisen kanssa. Perheellisyyden ja äitiyden teema ei noussut miesjohtajien puheessa erityisenä perusteluna naisjohtajien vähäisyydelle minkään käsitellyn teeman kohdalla erikseen ja itse asiassa se sai varsin vähän suoria mainintoja naisjohtajuuden vähäisyyden selittäjänä, mutta mielestäni se ei lainkaan vähennä kyseisen diskurssin merkitystä. Päinvastoin väitän kyseessä olevan niin perustavaa laatua olevan kulttuurisesti vahvan diskurssin, että se ikään kuin oli koko ajan itsestään selvänä, itseoikeutetusti läsnä, vaikkei siihen erikseen paljon viitattukaan. Lähinnä perheellisyys ja äitiys tuli esiin sivulauseissa, kuin itsestään selvyyden olemassa olon "kuittauk-

sena" ja usein hyvin faktuaalistavin äänenpainoin "sehän on näin", "tietysti" ja "totta kai" –tyyppisin sanakääntein.

Perheen/äitiyden tullessa puheeksi miesjohtajat piirtävät siitä puheessaan kuvan "välttämättömänä pahana". Naisten arvomaailma maalautuu myös hyvin selkeäksi: miesjohtajien puheesta on tulkittavissa taustaoletus siitä, että *tietysti* perhe menee edelle.

> *"Perhe tulee(naiselle) aina semmoseks niinku isoks ja tärkeimmäks vastapainoks sitte kuitenki ku tää työ. Miehen on helppo pitää taas sitte ... irrottautua siihen työhön, kyllähän, et mä tiedän, vaikka tää nyt on tämmönen vanha klisee, niin kumminki kyllä sillä tietty merkitys siinä on, että ja jos asettuu naisen naisen niinku asemaan, et jos pitäs valita sitte sitte se esimiesura (Yritys X:ssä) tai sitte että katsoo, että on perheen niinku tukipilari niin kyllä se kyllä se kallistuu siihen perheeseen joka tapauksessa ja sitte tehdään tehdään niinku näitä (Yritys X:n) töitä sitte sen verran ku mitä edellytetään."*
> ***- Miesjohtaja –***

Perhe menee edelle itsestäänselvästi myös työnantajan mielestä.

> *Perhe ei tapa (naisen) potentiaalisuutta organisaation näkökulmasta. Kyl tavallaan se perhe menee siinä asiassa edelle niinko työnantajanki silmissä. Tähänhän on yksi mahdollisuus vaikuttaa työnantajalla, vois tavalla tai toisella avustaa niitä potentiaalisia naisia, jotka tähän perheeseen ittensä jättämällä ei etenis.*
> ***- Miesjohtaja –***

Puhe on vahvan naturalisoivaa. Miesjohtajien puheessa ei tunneta lapsettomia naisia. Perheellisyys ja lapset kuuluvat "automaationa" naisten elämään. Miesjohtajat tuovat itse aktiivisesti omassa puheessaan perheestä / äitiydestä esiin, miten "vanhat kliseet" tai "rooliminät" vaikuttavat. Miesjohtajat käyttävät tässä kohdin ulkoistavaa puhetta.

> *Roolimallit sekottaa tätä hommaa. Se naisen rooli (perheessä) se tukehduttaa sen mahdollisuuden että lähtee hakemaan uraa itselleen. Tätä rikkoo tätä sääntöö ... missä on naisjohtajia joilla on monta lasta, mut et ne on poikkeuksia. Tai sit niil on helvetin pehmot ukot, jotka siellä kotona näpertelee rätti päässä imurin varres.*
> ***- Miesjohtaja –***

Tällöin perhe sinänsä voi muodostua naiselle uraesteeksi paljon pidemmäksikin ajaksi kuin miehille yleensä. Kommenteissa näkyi myös perheellisyyden yhteys arkuuteen: äiti-ihmiset välttävät riskejä.

Perheellisyyden/äitiyden kommentoinnin yhteydessä ristiriitojen lieventämisen keinona kategorisointi on voimakasta: viittaaminen rooliminiin ja naisen ja miehen erilaiseen toimimiseen perheessä ja uramielessä töissä tukeutuu varsin totunnaiseen tapaan luokitella todellisuutta muun muassa Suonisen (1993b, 139) määrittelemällä tavalla. Suonisen (1993b, 139-140) kuvaama "yleisen säännön täydentäminen poikkeuksella" ristiriitojen lieventämisen keinona tulee varsin vahvasti esiin muun muassa jo aiemmin lainatussa tekstissä: "Tossa saattaa olla siis se ongelmana, et naisil tavallaan niinko tät uran tekemistä haittaa perhe, perheessä ennen kaikkee lapset. Aika harvoinpa isä hoitaa niitä lapsia ja ottaa vastuun. Roolimallit sekottaa tätä hommaa. Se naisen rooli (perheessä) se tukehduttaa sen mahdollisuuden että lähtee hakemaan uraa itselleen. Tätä rikkoo tätä sääntöä .... missä on naisjohtajia joilla on monta lasta, mut et ne on poikkeuksia. Tai sit niil on helvetin pehmot ukot, jotka siellä kotona näpertelee."

5.2.3 Empiirinen diskurssi

Vahvasti omakohtaista kokemusta ja omia tuntemuksia korostava ja vastavuoroisesti esimerkiksi mediassa, juhlapuheissa tai erilaisissa ohjelmanjulistuksissa esiin tuotua "teorianäkemystä" tietyllä tapaa kyseenalaistava tai jopa hylkivä "arjen näkemys" oli vahvasti läsnä kaikissa miesjohtajien haastatteluissa ja päädyinkin kutsumaan tätä ns. "empiiriseksi diskurssiksi". Mm. Jokinen (1993, 222) on kuvannut empiiristä diskurssia arkipäivän realiteetteihin nojaavaksi. Miesjohtajia ei voi syyttää vaatimattomuudesta heidän kuvatessaan kokemuksensa määrää.

Myös suorittavan tason naisten puheessa empiria oli vahvasti esillä, mutta hieman eri tavoin: suoraan omakohtaisia kokemuksia kuvattiin varsin rajoittuneesti, mutta havaintoja ympäristöstä ja historiasta oli tehty ja varsin painokkain sanakääntein kerrottiin haastattelijalle asioiden vallitsevasta tilasta yritys x:ssä. Empiirinen diskurssi lähenteli luovuttaneisuuden ja jopa toivottomuuden sävyjä: naiset kertoivat, että "tällaista tämä nyt on", "onhan tää nähty" ja "tätä (miesten suosimista) tapahtuu kaiken aikaa, mä nään sen kaikessa tässä ympärillä".

Empiirinen diskurssi tukee vahvasti naturalistista diskurssia.

5.2.4 Humanistinen diskurssi

Aineiston äärellä piirtyi esiin myös tässä yhteydessä humanistiseksi kutsumani diskurssi. Humanistinen diskurssi yleensä ottaen peräänkuuluttaa ja korostaa vastuuta, moraalia ja inhimillisiä lähtökohtia (Kts. esim. Jokinen 1993, 202 ja 222). Diskurssi esiintyy kahdella tavalla ja jälleen erilaisina sukupuolten välillä: miesjohtajat korostavat oman roolinsa tärkeyttä naisten urapolkujen edistäjinä perusteluin, joiden pohjalla on ilmeisesti moraalinen toimintavelvoite tai vähintäänkin moraalinen paine tuottaa haastattelutilanteessa puhetta, jossa on tunnistettu oma toiminnan velvollisuus. Naisten puheessa humanistinen diskurssi on sisäänkirjoitettuna, ikään kuin näkymättömänä taustana naisjohtajuuden kasvattamisen tarpeelle: naisten uramahdollisuuksia pitää tukea, koska se on moraalisesti oikein.

Mielenkiintoisesti humanistinen diskurssi nousee voimakkaimmin esiin kahden ääripään välillä: miespuolisten johtajien ja suorittavassa asemassa olevien naisten puheessa. Esimies- tai asiantuntijatehtävissä olevien haastateltujen puheessa tämän tyyppinen argumentaatio ei ollut yleisesti edustettuna.

5.2.5 Historiallinen diskurssi

Diskurssilla, jonka olen nimennyt historialliseksi, en viittaa ainoastaan menneisyyteen vaan ajan merkitykseen ylipäänsä. Diskurssi on erityisen vahvana esillä ei-johtavassa asemassa olevien naisten puheessa. Siitä itse asiassa lähtee koko asian käsittely. Miesten haastatteluissa mielenkiintoisesti mihinkään "menneisyyden painolastiin" ei juurikaan viitata. En usko tämän johtuvan siitä, etteikö sitä tunnistettaisi, vaan yksinkertaisesti siitä, että sitä pidetään niin totaalisena itsestäänselvyytenä, ettei sitä ole tarpeen tai mielekästä edes tuottaa puheella esiin. Lähes kaikki naishaastatellut viittasivat yrityksen sukupuolijakaumasta keskusteltaessa jossain haastattelun kohdassa yhtiön historiaan ja monet myös koko alan konservatiivisuuteen.

> *Kun konservatiivinen talo kun on ja sit ku meil on paljon sellasta henkilökuntaa, joka on ollu kymmeniä vuosia talossa, et se on niitten korvien välissä niinku se asia, et miehet on meillä siellä johdossa. Et se talon historia kulkee siinä ihmisen mukana. Et näin on ollu ja näin niinku jatkuuki.*
> ***- Nainen, suorittava taso -***

Erityisesti naishaastatellut ihmettelivät, miksi naisvaltaisella alalla ja muutoin niin paljon naisia työllistävässä yrityksessä on niin vähän naisjohtajia. Erityisesti

miesjohtajien puheessa korostuu jopa kritiikki historian merkityksen liioittelua kohtaan.

> *Mun mielest ei oo paikkaa, mihin naisil ei oo pääsyä. Voi olla joku ukkokerho, jossa kukaan ei viitti käydä, ei siellä alle kuuskymppisiä enää ookkaan. Viiskymppisiä varsinkaan ja nelikymppiset ei ees tiedä, et on olemas jotain ukkokerhoja. Ne on niinku förbi, niiden perään ei kannata huutaa.*
> ***- Miesjohtaja -***

Ajan kulumiseen viittaaminen ei jää tulevaisuuden kuvien virittämiseen ja ennakoimiseen, vaan miesjohtajien puheessa maalautuu vahvasti kuva jo tapahtuneesta muutoksesta. Erityisesti vain miehistä muodostuvien verkostojen ajan korostettiin varsin vahvasti olevan täysin ohi.

> *"Ennen naiset väitti, et ku saunailtoihin ei pääse, niin ei voi tulla johtajaks. Nykyään kukaan ei käy saunailloissa. Kymmeneen vuoteen ei oo ollut yhtään saunailtaa. Ei se voi olla se syy."*
> ***- Miesjohtaja –***

> *"Siis varmaan ennen vanhaan tapahtu enemmän mut kyl se nyt on jo niin, et kaikki verkostoituminen kuuluu jo niille, jotka ei saa töissänsä pätee, et ne sitte touhuu kaiken maailman verkostoissa (nauraa)."*
> ***-Miesjohtaja -***

Vain yksi eroava näkemys löytyi mieshaastateltujen joukosta.

> *Ylimmäs johdossa miehillähän on enemmän näitä herrakerhoja. Ja naiset pyrkii enemmän näihin herrakerhoihin. Niillä on merkitystä. Ihminen on ihminen. Ei ihminen siitä muutu. Se on kovin inhimillistä. Kyl sä tiedät… Näis kerhois kun sä istut mettänuotiolla kiväärin kans ja aika paljon siinä jutellaan. Äijät mölisee siellä. Jos sää naisena pääset siihen nuotiolle mukaan, sää oot jo verkottunu. Pääset vaikuttamaan niihin nuotion ympärillä tehtävin niin sanottuihin päätöksiin. Se on naisel mahdollisuus olla siinä vähän niinku jätkänä jätkien joukossa.*
> ***- Miesjohtaja -***

Erityisesti suorittavan tason naiset näkivät koko verkostoitumisen areenan ja toimintaympäristön hyvin erilailla kuin useimmat miehet. Historiallisen diskurssin tarkastelussa herää kysymys, onko naisilta jäänyt havaitsematta tapahtunut kehitys - vai ovatko miehet asioiden edellä?

> *Siis onhan onhan tää niinkun vieläkin, edelleenkin tuolla liike-elämässä niin on ne tietyt isot patruunat, jotka vieläkin pyörittää ja niitten ympärillä oleva hangaround niin kyl se ihan varmasti on, et verkostoituminen on ihan äärettömän*

tärkeetä.
- Nainen, asiantuntijatehtävässä -

…vaikka sit mennään niihin tiettyihin verkostoihin, niin ne voi olla sit sen verran sellasia äijäverkostoja, et naista ei oteta siellä niinkään tosissaan. --- Et siel on ne dirikat ja sit ne niiden, tiedäks tyyliin, sihteerivaimot, jotka tuo sinne sitte, duunaa ne kauniit voileivät ja pullat, et se on niinku tää vanhakantanen asetelma. Et sun on vaikea niinku naisena olla siellä, et ku siellä äijät keskenänsä tapaa vähä niinku tiedäksä miesten kerhossa, et sen takii sinne ei ehkä niin helposti naiset hakeudu.
- Nainen, suorittava taso -

Erityisesti naisten mielestä "hyvä veli -kerho" on edelleen olemassa ja se tuli esiin melkein jokaisessa haastattelussa. Vaikka oli havaittu, että erityisiä naisverkostojakin on olemassa, epäiltiin, että niiden vaikutusvalta ei ainakaan toistaiseksi yllä miesten verkostojen tasolle. Sanaparia "hyvä veli" ei maininnut yksikään haastateltu mies. Naisten puheessa sitä esiintyi viljalti.

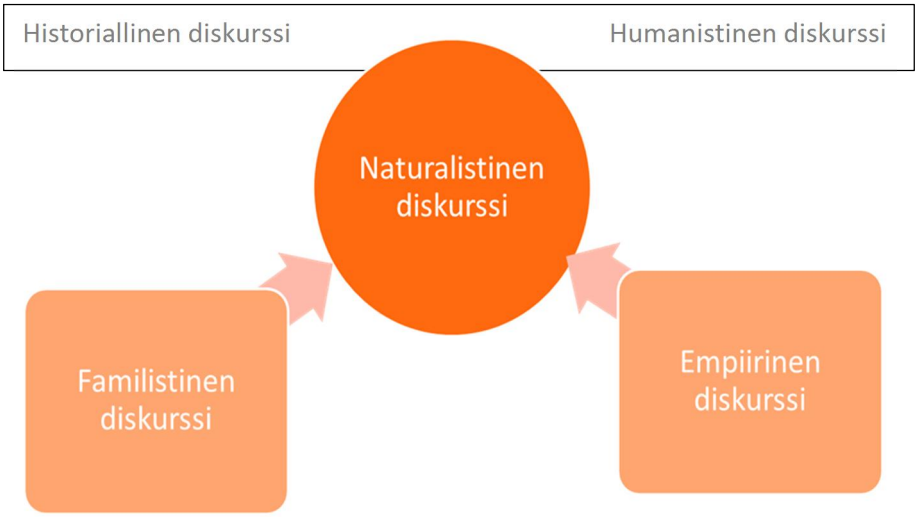
Hyvä veli -kerho on hiljainen mutta tehokas. Naiset pitää ääntä, mutta siihen se sitte jääkin.
- Nainen, suorittava taso -

Toisaalta todettiin, että uudenlaiset verkostoitumisen tavat olivat nousussa. Haastateltavien näkemys oli voimakkaasti se, että toimintaympäristö on muuttunut suuntaan, jossa verkostoituminen on erilaista ja helpompaa kuin ennen.

Miesjohtajien puheessa aikaulottuvuuksien hyödyntäminen on ahkerassa käytössä ristiriitojen lieventämiseksi. Viittauksia ajan kulumiseen on lukuisia; itse asiassa ne suorastaan hallitsevat haastatteluaineistoa. Jokainen haastateltava tuo esiin, miten "ajat ovat muuttuneet": herrakerhoja ei enää ole, tai jos on, kukaan ei niissä enää käy, naiset ovat miehiä koulutetumpia (mielenkiintoisesti perhe-elämän / lastenhoitovastuun tasa-arvoistumista ei kommentoida mitenkään?) ja yhtä lailla jokainen haastateltu korostaa, että uusi, tasa-arvoisempi sukupolvi on tulossa, naiset ovat jatkossa entistä enemmän miehiä koulutetumpia, ja muutos on näin väistämättä edessä, "ihan luonnostaan". Miesjohtajien puheessa nykyhetki edustaa ehkä jonkinlaista "välitilaa".

Vetoaminen näihin eri aikaulottuvuuksiin on myös mahdollisesti rauhoittelevaa puhetta "ei ole syytä huolestua tai hötkyillä" –tyyppisesti. Huomionarvoista on, että puhe tässä yhteydessä on voimakkaan ulkoistavaa. Muutokset ympäristössä "vain tapahtuvat" – miesjohtajien puheessa muutokset eivät vaikuta edellyttävän aktiivisia toimia. Mielenkiintoisesti myöskään menneissä tapahtumissa ei

ole dynaamista elementtiä, muutokset ovat tapahtuneet kuin itsestään. Omien asenteiden tai näkemysten muutosta miesjohtajat eivät millään tavalla tuo esiin. Tässä mielessä ristiriita on varsin näkyvä: onko kyse moraalisesta velvoitteesta tai kulttuurisen kompetenssin osoittamisen tarpeesta, kun miesjohtajat suoltavat puhetta henkilöstöpankkien perustamisen tarpeesta tai suunnitelmallisen ura-polkujen tukemisen tarpeesta, jotka sinänsä ovat aktiivisia toimia, kun kuitenkin aktiivisuudella olevan roolia, vaan aika parantaa ongelmat kuin itsestään?



Kuvio 2: Diskurssien väliset suhteet tässä tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa nostan naturalistisen diskurssin ehdottomasti dominoivaksi diskurssiksi. Se saa vahvaa jalansijaa familistisesta ja empiirisestä diskurssista, ja ikään kuin "taustalta" sille antaa voimaa vähemmän aktiivisesti tuotettu, mutta selvästi vaikuttava historiallinen diskurssi ja humanistinen diskurssi.

5.3 Diskurssien hegemonisoitumisen prosessit

5.3.1 Realismipuhe

Tulkitsen, että vahvalle empiiriselle diskurssille jonkinlaisena tasoittavana keinona tai jopa vastavoimana käytetään toisaalta vahvasti ns. realismipuhetta, joka ilmenee joskus passiivipuheena: lauseista voidaan häivyttää puhuvan sub-

jekti kokonaan eli ei esimerkiksi sanota, että "minun mielestäni..." tai "minun nähdäkseni...", vaan todetaan vain jokin näkemys periaatteella "näin on". Näkemystä ei tällöin tuoteta omana mielipiteenä. (Jokinen 1993, 203) Myös viittaaminen muiden jo aiemmin mainitsemaan, esittämään tai tutkimaan on yksi tapa häivyttää omaa ääntä (Jokinen 1993, 203). Näillä toimintatavoilla on kaksi funktiota: puhujan oman argumenttiin sitoutumisen minimoiminen ja toisaalta konsensuksen rakentaminen asiassa. Halutaan antaa vaikutelma, ettei kyseessä ole oma, henkilökohtainen mielipide, vaan yleisestikin kannatettu näkemys. (Jokinen 1993, 203 ja 207)

Realismipuheessa yksi retorinen keino on asioiden etäännyttäminen ja esimerkiksi "tilastollisiin tosiasioihin" vetoaminen usein vastakohtana jonkin toisen tahon esittämälle, tunteisiin ja väkeviin yksilökohtaisiin esimerkkeihin vetoavalle puheelle (Jokinen 1993, 208). Pudottamalla toimijat pois lauseenmuodostuksesta päästään ikään kuin julistavaan puheeseen sen sijaan, että arvioitaisiin suoraan joidenkin tiettyjen toimijoiden mahdollisuuksia tai onnistumisia – etenkin jos puhuja itse kuuluu tuohon asianomaiseen joukkoon (Jokinen 1993, 208).

Ongelmat voidaan pyrkiä marginalisoimaan rauhoitellen ja puolustellen, vaikka "kovat faktat" olisivatkin esittäneet ongelman kokonaan tai osittain mahdottomana ratkaista (Jokinen 1993, 209). Marginalisoiminen voi tapahtua kaksiosaisesti: ensin tuottaen ongelma mahdollisimman pieneksi sopivaa vertailuasetelmaa hyödyntäen ja sen jälkeen käyttäen uudelleen kategorisaatiota. Argumentaatiopositio voidaan tuottaa vahvasti puhujan henkilökohtaisesti kannattamana ja ajamana asiana "minä"-puheella (ilmaukset tyyppiä "minun mielestäni" jne.) tai muina voimakkaan sitoutumisen ilmaisuina tyyppiä "täytyy", "pitää", "tulee" jne. Kun subjekti jätetään tietoisesti pois, puhuja tuottaa itsensä "ulkopuolisena raportoijana" esim. passiivimuotoa puheessa systemaattisesti käyttäen. (Jokinen 1993, 220-221) Asioiden objektivointi jättämällä subjekti implisiittiseksi on yksi kielenkäyttöliitännäinen vallankäytön tapa. Puhujan omat motiivit jäävät pimentoon. (Fairclough 1992, 158-160)

Yhtä ja samaa diskurssia voi käyttää saman asian puoltamiseen ja kieltämiseen ja sinänsä kauniilta kuulostavalla diskurssilla voidaan tuottaa negatiivisiakin asiaintiloja (Jokinen 1993, 222).

5.3.2 Hegemonisten diskurssien tuottamisen ja uudistamisen tavat

Yksinkertaistamista hegemonisten diskurssien tuottamisen ja uudistamisen tapana tarkasteltaessa huomio kiinnittyy erityisesti siihen, miten asioiden moninaisuus, kompleksisuus ja ristiriitaisuus – mahdollisesti paikoittain, ei välttämättä koko aineistossa - on ikään kuin saatu häviämään ja vieläpä vakuuttavalta näyttävällä tavalla (Jokinen et al. 1993c, 90-91). Yksinkertaistamiseen liittyy usein naturalisointi: tiettyjen tietojen tai sosiaalisten käytäntöjen alkuperä jää pimentoon ja niistä tuleekin itsestäänselvyyksiä, luonnollisuuksia (Jokinen et al. 1993c, 91).

Omassa aineistossani ei-johtavassa asemassa toimivien naisten puheessa mm. "herrakerhot" ja "miesten etenemisen helppous" tulivat teemoina käsitellyiksi tällaisen yksinkertaistamisen kautta. Molempien haastateltujen ryhmien puheessa "äitiys" ja "perheellisyys" oli vahvasti tällainen itsestään selvä "luonnollisuus", jota ei sen kummemmin selostettu auki. Vaikka "perheellisyydestä" puhuttiin "äitiyden" rinnalla, ohessa tai sijasta, sinänsä sukupuolineutraali ilmaisu "perheellisyys" koski lähtökohtaisesti naisia.

Miesjohtajien puheessa "naisten miehiä suurempi tarkkuus ja huolellisuus" ja "naisten arkuus ja epävarmuus" tulivat argumentoiduiksi yksinkertaistamisen keinoin siltä osin, että niitä pidettiin naisten luonnollisina, "kiinteinä" ominaisuuksina, jonkinlaisina joko synnynnäisinä tai kasvatuksellisina piirteinä, mutta joka tapauksessa työikäisistä naisista puhuttaessa ns. "annettuina faktoina" ja "lähtökohtaisina ominaisuuksina". Samalla mietin, mistä vaietaan, kun näistä itsestäänselvyyksinä pidetyistä lähtökohdista puhutaan.

Myös subjektipositiot tuotetaan usein naturalisoivan yksinkertaistamisen keinoin. Identiteettien rakentuminen noudattaa usein yksinkertaistavaa kaavaa, jossa subjektipositiot tuotetaan jäykiksi, kiinteiksi ja toimijoiden persoonallisuuksiin sidotuiksi jättämättä sijaa kontekstisidonnaisuuden huomioimiselle, ihan kuin ajalla, paikalla ja tilanteella ei olisi merkitystä. Yksilöiden ominaisuuksia leimaa tällöin tarkan määriteltävyyden ja mitattavuuden mielikuva. (Jokinen et al. 1993c, 92-93) "Miehet", "Jätkät", "Ukot" ja "Kundit" olivat ei-johtavassa asemassa olevien naisten puheessa *aina* homogeeninen, yhtenäinen ryhmä, siinä missä "naiset" olivat enemmänkin yksilöitä, vaikkakin toisinaan myös yhtenäinen, jopa "si-

sarellinen" ryhmä. Naisten tarkkuus ja huolellisuus esiintyvät miesjohtajien puheessa kiinteänä luonteenpiirteenä, naisten yleisenä ja luonnollisena ominaisuutena. Puheesta ei ilmene, että naisten välillä olisi eroja, vaan naiset kategorisesti ovat näitä huolellisia ja tarkkoja henkilöitä. Sama toteutuu arkuuden ja epävarmuuden kohdalla. Piirteet ovat kiinteitä.

Yhteiseen hyväksyntään vetoamisen analyysissä aineistoa tarkastellaan pohtien, ilmeneekö siinä jonkin tiedon tai sosiaalisen käytännön oikeuttamista yhteisen hyväksynnän (konsensuksen) perusteella (Jokinen et al. 1993c, 93). Tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa oli itse asiassa silmiinpistävän vähän viittauksia useiden ihmisten yhteiseen käsitykseen tai mahdollisesti asiantuntijoihin tai tutkimukseen. "Minusta tuntuu" – ja "minusta näyttää" –tyyppinen omakohtainen pohdinta näyttäytyi paljon vahvempana. Itse haastattelijana käytin sen sijaan paljon tutkimustietoon viittaamista kuten kysyessäni, mitä ajattelet naisjohtajuustutkimuksessa esitetystä väitteestä, että naiset joutuisivat työskentelemään miehiä kovemmin saavuttaakseen johtavan aseman työelämässä.

Kulttuurisiin konventioihin vetoava hegemonisoimisstrategia puolestaan nostaa keskiöön kulttuurisen kontekstin; yhteiset kulttuuriset konventiot uusintavat varsin tehokkaasti hegemonisen aseman saavuttaneita diskursseja. Tällaisia konventioita voisivat olla esimerkiksi rationaalisuuden ihanne, humanistisuus tai yhteisen edun asettaminen yksilön edelle (Jokinen et al. 1993c, 94). Äidin merkitys perheelle ja perheen ensisijaisuus suhteessa työhön ovat selkeä kulttuurinen konventio, joka näkyy vahvana niin miesjohtajien kuin ei-johtavassa asemassa olevien naisten puheessa. Isän rooli ei ole ollenkaan samanlainen.

5.3.3 Vuorovaikutuskonteksti, puheen vaihtelevuus ja kokonaishallinta

Aineistoa lukiessani pyrin tunnistamaan käännekohtia, joissa haastatellun käyttämä repertuaari vaihtuu (Suoninen 1993b, 121-122). Voimakasta sisäistä ristiriitaa liittyy yhden miesjohtajan puheessa esimerkiksi kohtiin "yritykset haluaa oikeesti naisia hallituksiin ja johtoryhmiin ja joka ei johdu siitä, et ne on naisia vaan et tota noin niin johtamisdynamiikasta ... Koska useimmiten naiset ajattelee niinku erilailla, se on vaan sitä, et sä havaitset semmosii juttuja, mitä tota noin ni viis insinöörimiestä, jotka ajattelee kaikki samallailla...". Haastatellun logiikka siis ilmeisesti on, että 1) yritykset haluavat naisia johtoon, mutta 2) tämä ei johdu siitä, että he ovat naisia vaan 3) johtamisdynamiikan heteregeenisyyden tarpeesta, koska 4) naiset ajattelevat eri tavalla kuin homogeenisesti toimi-

vat miehet. Tässä perustelussa kohdat 2 ja 4 ovat voimakkaassa ristiriidassa keskenään: sukupuolella ei ikään kuin ensin ole mitään merkitystä ja kuitenkin hyvin pian todetaan, että naiset ovat erilaisia kuin miehet ja siksi heitä tarvitaan johtoon. Sama haastateltu viittasi naisjohtajuuden tutkimisen tai mediahuomion kiinnostamattomuuteen vertaamalla sukupuolta työelämässä yhtä irrelevantiksi määreeksi kuin vasenkätisyyttä tai ruotsinkielisyyttä.

Suonisen (1993b, 132) kuvaamaa hallintapuhetta miesjohtajat käyttävät paljon; se on osin puolustelevaa, osin "rauhoittavaa", osin ongelmaa vähättelevää. Miesjohtajien puhe on tässä suhteessa hyvin yhtenäistä keskenään. Sen sijaan haastateltujen naisten joukosta hahmottuu kaksi keskenään erottuvaa ryhmää: suorittavan tason tehtävissä toimivien naisten puheesta hallintapuhe on kaukana – päinvastoin heidän puheessaan naiset rakentuvat voimattomiksi uhreiksi, kun taas esimiestehtävissä toimivien naisten puheessa naisjohtajien vähyys tai naisten uraesteet piirtyvät niin yleisiksi ongelmiksi, että ne ovat jopa itsestäänselvyys, "asiaankuuluvuus".

5.3.4 Ristiriitojen lieventämisen keinot

Jo aiemmin mainittu aikaulottuvuuksien hyödyntäminen on yksi keino sisäisten ristiriitojen lieventämiseen: haastateltu voi todeta, että "joskus aiemmin" hän toimi jollakin tavalla, mutta "loppujen lopuksi" tai "nykyisin" tilanne on korjaantunut. Tämä voi olla ns. retorinen aikarajaus, eikä sinänsä edellytä, että haastateltu myöhemminkään olisi varsinaisesti toiminut eri tavalla kuin aikaisemmin. (Suoninen 1993b, 138) Ottamatta mitään kantaa väitteiden tai toteamusten todenperäisyyteen, voi todeta, että tätä aikaulottuvuuksien hyödyntämistä ilmenee erityisen vahvasti ns. "herrakerhoista" puhuttaessa. Miesjohtajien puheessa ne ovat lähes täysin mennyttä päivää.

Miesjohtajat hyödyntävät aikaulottuvuuksia ristiriitojen lieventämisen keinona runsaasti. He ovat käytännössä kokonaisuudessaan lykkäämässä naisjohtajien vähäisyyden (mahdollisen) ongelman tulevien sukupolvien ratkaistavaksi. Miesjohtajien puheessa asialle ei itse asiassa ole tarvetta tai edes mieltä tehdä juuri nyt välttämättä yhtään mitään, koska asiaintila tule muuttumaan itsestään. Tässä on puolestaan vahva ristiriita siihen urapolkujen tukemisen ja henkilöstöpankkien perustamisen intoon, jota miesjohtajat ratkaisuiksi naisten johtajaurien edistämiseksi tuottavat ja myös siihen kuvailtuun aktiivisuuteen omassa toiminnassa, kun on yritetty "kaikin keinoin" saada naisia yrityksen johtoon.

Miesjohtajien puheessa on paljon toteamuksia siitä, että he *haluaisivat*, että asioiden tila olisi toinen, mikä on Suonisen (1993b, 139) mukaan yksi yleisiä ristiriitojen lieventämisen tapoja. "Mun puolesta vaikka kaikki (johtajat) ois naisia..." – tyyppistä kommentointia esiintyy, samoin sen ihmettelyä, miten vaikeaa on ollut saada naisia johtotehtäviin. Kommenteissa korostetaan miesten vahvaa halua saada naisia johtopaikoille.

Kaikessa yksinkertaisuudessaan jo pelkkä "toisaalta" –sanan sijoittaminen puheeseen tuo logiikkaa eri repertuaarien väliselle ristiriidallekin (Suoninen 1993b, 140). Tämä tapa on siinä mielessä muista poikkeava, että se mahdollistaa ristiriitaiset repertuaarit rinnakkaisina. (Suoninen 1993b, 146) Ne voivat olla yhtä aikaa olemassa ja yhtä "totta", ristiriidastaan huolimatta. Toisaalta-sanan ahkeraa käyttöä ilmenee niin miesten kuin naisten puheessa. Mielenkiintoista kyllä, naisten puheessa miehiä enemmän ja sillä tehdään itselle ja haastattelijalle varsin näkyväksi repertuaarien ristiriitaisuus ja rinnakkaisuus. Toisaalta-sanan käyttöä voi tässä mielessä kuvata naishaastateltujen puheessa jopa alleviivaavaksi. Miesjohtajien puhe, jolla he selittävät naisjohtajien vähäisyyttä, suorastaan huutaisi toisaalta-sanan käyttöä. Miesjohtajien puheessa erilaiset, ristiriitaiset repertuaarit kuitenkin vain tuotetaan peräkkäin, mutta niiden suhdetta toisiinsa ei selitellä, eikä niiden välille juurikaan "rakenneta siltoja" päinvastoin kuin naisten puheessa, jossa erityisesti esimiestehtävissä toimivat naiset argumentoivat varsin syvällistäkin pohdintaa käyttäen ja omienkin kannanottojensa ristiriitaisuutta paikka paikoin vahvasti korostaen ja osin selitellenkin.

Suonisen (1993b, 142) mukaan yksi keskeinen repertuaarien käytön funktio on eri repertuaarien hallinnan osaamisen osoittaminen, minkä lisäksi repertuaarien kirjo liittyy toiseenkin funktioon: kokonaishallinnan osoittamiseen eli sellaisten versioiden konstruoimiseen, joilla ongelmat kuvataan hallittaviksi. Molemmissa funktioissa on Suonisen mukaan kyse moraalisten velvoitteiden noudattamisesta tai jopa kulttuurisen kompetenssin osoittamisesta. Repertuaarien keskinäisestä ristiriitaisuudesta johtuen – etenkin jos haastateltu mieltää ristiriitaisuudet yksilöllisinä, eikä kulttuurisina ominaisuuksina - puhujan on hyvin vaikea osoittaa tätä kulttuurista kompetenssia ja siksi puutteellisuuden ja syyllisyyden tuntemukset ovat ristiriitojen liki väistämätön seuraus. (Suoninen 1993b, 142)

Moraalisten velvoitteiden noudattamisesta ja/tai kulttuurisen kompetenssin osoittamisesta voi olla kyse miesjohtajien varsin ratkaisukeskeisessä otteessa, jolla he lähtevät "ongelmaa" ratkaisemaan. Tässä kohden voi olla perusteltua pohtia, minkä verran haastattelijan rooli tai persoona vaikuttaa haastateltujen puheeseen. Onko ponnekas "perustetaan henkilöstöpankit, luodaan urasuunnittelumalli, ratkaistaan pulmat" –puhe itse asiassa vastausta syytökseen, joka haastattelijan kysymyksissä tai jopa haastattelussa kokonaisuudessaan aiheensa vuoksi kuullaan - ilman että haastattelija sitä tuottaa. Haastattelijana itse koen onnistuneeni jossain määrin hyvin ns. vapaamuotoisen puheen mahdollistamisessa. Kysymysten esittämisen tavassani on voinut olla paikoin tähän erityisesti kannustava sävy.

Miesjohtajien puheessa sävy muuttuu silloin, kun esiin nostetaan naisten keskinäisen solidaarisuuden puute. Se oli yksi haastattelukysymyksistäni kirjallisuuskatsaukseni pohjalta, mutta kenenkään miesjohtajan haastattelussa en ehtinyt kyseisen kysymyksen esittämiseen asti ennen kuin haastateltu itse toi teeman esille. On mahdollista, että kyseessä on vastatodistelu. Yksikään haastateltu nainen ei tuottanut itsenäisesti naisten keskinäisen solidaarisuuden puutetta naisten uralla etenemisen esteeksi, vaikka useat nojautuivatkin kyseiseen argumenttiin sen jälkeen, kun se oli haastattelukysymyksen muodossa tullut esiin.

Osa miesjohtajistakin taitaa uhripuheen. Sen elementtejä löytyy muun muassa jopa vaikerointia lähentelevässä voivottelussa siitä, että naisia ei saada johtoon, vaikka mitä tehtäisiin, kun naiset eivät yksinkertaisesti hae paikkoja tai ota vastaan tarjottuja paikkoja. Muutamia yksittäisiä, mutta ehkä yllättävänkin voimallisia mainintoja esiintyy myös naisten mahdollisesta tulevasta "ylivallasta". Osa mieshaastatelluista kantaa huolta siitä, miten miesten käy, kun naiset kouluttautuvat yhä pidemmälle ja pätevöityvät johtotehtäviin.

Aikaulottuvuuksien hyödyntäminen ristiriitojen lieventämisen keinona miesjohtajien puheessa oli esillä aiemmin historiallista diskurssia kuvattaessa. Toinen miesjohtajien puheessa käytössä oleva ristiriitojen lieventämisen keino on omaan haluun ja/tai toiveisiin viittaaminen Suonisen (1993b, 139), jota miesjohtajat aktiivisesti korostavat. He kaikki "ovat aina halunneet" enemmän naisia johtoon. Tämän voi nähdä myös oman tasa-arvoisen, naismyönteisen, modernin, poliittisesti/kulttuurisesti hyväksyttävän identiteetin rakentamisena itselle.

Suonisen kuvaamaa (1993b, 142) kokonaishallinnan osoittamista eli "sellaisten versioiden konstruoimista, joilla ongelmat kuvataan hallittaviksi" ja eri repertuaarien hallinnan osaamisen osoittamista ilmeni voimakkaasti miesjohtajien puheessa. "Moraalisen velvoitteen noudattamista" voi olla se, että muutamista rajuista "sukupuoli on täysin irrelevantti" –näkemyksistä huolimatta naisten urakehityksen edistämistarpeet kuvattiin tärkeiksi miesjohtajien puheessa – niidenkin miesten haastatteluissa, jotka kommunikoivat tyytymättömyyttään tai turhautumistaan koko aiheeseenkin. Osittain saattoi kyseessä olla "kulttuurisen kompetenssin osoittaminen" Suonisen (1993b) termistöä hyödyntäen.

Kaikki repertuaarit eivät kuitenkaan pyri kulttuurisen kompetenssin osoittamiseen. Joillakin voi olla esimerkiksi uhrin identiteetin tuottamisen funktio, joka sinänsä voi olla käyttökelpoinen vaikkapa kokonaishallinnan velvoitteen kumoamiseksi. Funktio toteutuu korostaen omasta toiminnasta ja omasta kontrollista riippumattomia ulkopuolisia tekijöitä, yhtä lailla olosuhteita kuin vaikka luonteenpiirteitäkin. (Suoninen 1993b, 142) Tätä ilmeni niin miesten kuin naisten puheessa erikseen tarkemmin kuvatulla tavalla.

Luonteenpiirteiden kuvaaminen toimintaa määrittävinä ulkopuolisina voimina on siinä mielessä ongelmallinen, että se ylläpitää varsin staattista ihmiskäsitystä. Tiettyjen luonteenpiirteiden korostamisella voi olla itseään ylläpitävä voima: ihminen alkaa tuottaa itseään kuvauksen mukaiseksi. Yksi naishaastateltu kuvasi tätä varsin tarkkanäköisesti kuvatessaan naisten toimintaa, kun heitä valitaan "humaaneihin" tehtäviin, joita sitten suorittavat "humaanilla" tavalla. Yhtä lailla yksilön ominaisuuksien korostaminen voi johtaa ristiriitojen kulttuurisen luonteen hämärtymiseen: kulttuurista näkökulmaa ei identifioida, vaan haastateltu kuvaa – erheellisesti - ristiriitoja omina, yksilöllisinä ristiriitaisuuden tunteina ja kokemuksina. (Suoninen 1993b, 143)

Puhetapojen varsin herkkää polarisoitumista selittää kokonaishallinnan velvoitteen vahva kulttuurinen paine yhdistettynä uhripuheen sen kumoavaan voimaan. Hallinnan korostamisesta tulee mahtipontista ja vastaavasti uhripuhe muuttuu entistä vaikeroivammaksi ja toivottomammaksi. (Suoninen 1993b, 143) Sinänsä uhripuheen tehokkuus perustuu olettamukseen ajatuksesta, että kulttuurissamme vain ne, joilla on ollut *mahdollisuus valita*, on myös *vastuu* kannettavanaan. Tällä on yhtymäkohta aiemmin mainittuun humanistiseen diskurssiin

ja sen suvaitsevaisuuskäsitykseen. Uhripuheen taidokas käyttö, niin laskelmoitu kuin vailla manipulaatioyrityksiä tuotettukin, on sinänsä mielenkiintoinen ja ongelmallinen ilmiö, että sillä on mahdollista kohentaa minkä tahansa asian hyväksyttävyyttä: jos ihmistä pidetään monikerroksisena, syvällisenä olentona, jonka ulkoinen olemus tai käyttäytyminenkään ei välttämättä vastaa syvemmältä löytyvää "totuutta", voidaan humanistisen repertuaarin suvaitsevaisuuden kautta tulla epäsuorasti hyväksyneeksi, tai vähintään ymmärtäneeksi tavalla, joka kuitenkin sisältää jonkinasteista hyväksyntääkin, mitä erilaisimpia ilmiöitä ja asioita. (Suoninen 1993b, 144) Humanistinen repertuaari on kaiken lisäksi kulttuurisesti niin vahva, että se kuuluu hallita: muun muassa "avointa puhetta" pidetään helposti aitona "syvää totuutta" tuottavana avautumisena, jota ei voi tuomita. (Suoninen 1993b, 144)

Normaalistaminen on keino, jota voidaan käyttää silloin, kun puhuja ei syystä tai toisesta saa rakennettua kokonaishallinnan vaikutelmaa, mutta ei kuitenkaan saa kumottuakaan tätä velvoitetta uhripuheen keinoin (Suoninen 1993b, 145), esimerkkinä tästä kokonaishallinnan yhteydessä esiin nostettu esimiestehtävissä toimivien naisten puheessa tuotettu naisjohtajien vähäisyyden tai naisten uraesteiden tietty "asiaankuuluvuus".

Normaalistamisesta ristiriitojen lieventämisen keinona voi olla kysymys silloin, kun viitataan naisjohtajien vähäiseen määrään yritysjohdossa ylipäänsä (Yritys X ei ole asiassa ainoa laatuaan) tai kun todetaan, ettei johdossa ole yhtä paljon vasenkätisiä kuin oikeakätisiä tai ruotsinkielisiä yhtä paljon kuin suomenkielisiä. Sinänsä mielenkiintoista on, että naisia, joita populaatiosta on keskimäärin puolet ja yritys X:n johtajatasosta häviävän pieni määrä, tulee mieleen vertailla vasenkätisten ja ruotsinkielisten vähemmistöihin. Kyseessä voi olla puolustautuminen tai vastatodistelu.

Miesjohtajien puheessa kaksi teemaa nousee erityisen korostuneesti esiin rauhoittelu- ja mahdollisesti jopa vähättelymielessä edistäen ehkä ainakin edellä mainittua kokonaishallinnan osoittamisen ja myös ristiriitojen hallinnan tavoitetta.

Historialliseen diskurssiin kiertyvä "aika ratkaisee, uusi sukupolvi tulee – ongelma ratkaisee itse itsensä" –puhe on miesten joukossa vahvaa. Miehet puhuvat paljon työelämän tasa-arvoistumista ylipäänsä.

Oma käsitykseni kyl on se, kun oon seurannut tämmösiä niinkun aikuistuvia lapsia niin niin niinku se sukupolvi, joka nyt tulee tulee tota työelämään niin niin sielläpäs voi tullakin sitten kovin tasa-arvoista sakkia. Koska näköjään tää nykyinen koulutusjärjestelmä ja ja harrasteet, mitä nyt sitten kodin ulkopuolelta kumminkin nuoren mielipiteitä muokkaa, niin se on erittäin tasa-arvonen. Minusta siihen, siihen on toivoa (nauraa). Sitä on syytä toivoa ja olettaa. Et et tää uus sakki on erilaista.
- Miesjohtaja -

Koko naisjohtajien vähyyden ongelman poistumisen esitetään itse asiassa olevan väistämätöntä, kun aikaa vain kuluu riittävästi. Miesjohtajien mukaan se tapahtuu "automaattisesti". Syyksi tuotetaan yleisen tasa-arvoistumisen ohella ennen kaikkea naisten miehiä parempi kouluttautuneisuus.

Se on varmaan niinku tämmönen rakenteellinen kysymys, joka joka kyllä niinku ajan myötä tulee poistumaan ihan väistämättä, koska niinku jos sä katot, ketä tulee yliopistosta niin sielt tulee niinku suurempi osa naisia.
- Miesjohtaja -

Ja kyl mä oon aika valosalla mielellä, ku mä katon tätä nyt kakskymppisten, alta kolmekymppisten naisten joukkoa, et sielt tulee… Tää muuttuu kaheskymmenes vuodes oleellisesti, mut ei varmaan ihan viides vuodes.
- Miesjohtaja -

Paradoksaalista on, että juuri nämä puheet, joilla ristiriitoja pyritään lieventämään ja kokonaishallintaa korostamaan itse asiassa täysin päinvastaisesti *lisäävät* ristiriitaisuutta kokonaisuuden ympärillä: samat miehet ovat juuri kiistäneet työmarkkinoiden tai yritys X:n epätasa-arvoisuuden ja koulutuksen vähäisyyden naisten uralla etenemisen esteinä, mutta kertovat kuitenkin, että tuleva sukupolvi tulee korjaamaan nämä epäkohdat ja tulevat itse asiassa näin tuottaneeksi näkemyksen, että aktiivisia toimenpiteitä naisjohtajuuden edistämiseksi ei tarvita. Jos ongelman esitetään tulevan ratkaistuksi uudella sukupolvella, joka on "tasa-arvoista sakkia", on nykyongelman syy siis kuitenkin sukupuolten välisessä epätasa-arvoisuudessa?

Toinen vahva näkemys, jonka esiintuomisessa voi varsin voimakkaasti olla kyse ristiriitojen lieventämisestä on puhe siitä, että itse asiassa johtaminen ei edes ole kiinnostavaa, johtajapositioihin ei itse asiassa edes kannata hakeutua – ja äärimmilleen vietynä todetaan, että fiksut naiset eivät johtajiksi edes halua. Miesten käyttämänä argumentaationa tämä voi palvella kokonaishallinnan osoittamistakin, naisilla puolestaan liittyä tarpeeseen korjata uhripositiota välinpitämättömämpään tai itsenäisempään suuntaan: johtaminen ei edes kiinnosta ja kysymys on henkilökohtaisista valinnoista. Tässä mielessä niin naiset kuin mie-

het olivat hyvinkin tietoisia uran käsitteen uudenlaisesta monimuotoisuudesta: menestymismielessä johtajauralle on vaihtoehtoja kuten mm. Ekonen (2005) ja Aaltio-Marjosola (2001) ovat kirjoittaneet. Tässä mielessä Ekosen (2014) "subjektiivisen urakäsitteen" voi nähdä konkretisoituvan haastateltujen esittämissä näkemyksissä.

Useat haastatellut siis kertoivat uskovansa, että naiset eivät edes halua johtajiksi. Johtopaikat nähtiin epähoukutteleviksi. Tämä on hyvin monimutkainen ilmiö. Syyt haluamisen puutteeseen voivat toki olla aivan puhtaasti omaan vapaaseen valintaan perustuvia, mutta ne voivat myös olla lasikattoliitännäisiä.

> *Mä en ihan viime kädessä usko siihen, et sitä lasikattoa on. Et se voi olla, että joku paikka voi mennä ohi sen takia, että halutaankin johonkin tehtävään mies. Mut et jos on hirveen kova hinku sellasiin vaativiin johtotehtäviin, niin kyl se paikka jostain löytyy. Et että, et kyl se on enemmän halusta. Et haluaako niin tuulisille tehtäväkentille lähtee. Emmä usko, mä uskon, et moni niinku valitsee laaja-alaisemman elämän kuin hyvin vastuullisia johtotehtäviä … Kyl se on enemmän niistä omista valinnoista ja halusta, et naiset eivät ehkä osittain hakeudu sen vuoksi, että priorisoivat muita elämän osa-alueita tai joku ei halua epäkiitollisiin tehtäviin.*
> ***- Nainen, esimiestehtävässä -***

> *Mä en usko, et se on uskalluksesta kiinni. Mä luulen, että se on naisilta tota ehkä jossain määrin kunnianhimon puutetta ja toisaalta vähän tervettäkin kunnianhimon puutetta, että että, et jos nainen kokee, et hänellä on muitakin tärkeitä asioita elämässä kuin työ. Perhe tai vapaa-aika tai ne ne muutama hyvä kaveri (nauraa) niin hän katsoo, että hän on tyytyväinen. Se et osaa olla tyytyväinen siihen olemassa olevaan organisatoriseen johtamistasoon niin on must niinku todella hieno asia. Et totee että tota mul varmaan olis enemmän annettavaa, mutta sillä saattas olla negatiivisii vaikutuksii sille, mitä mä pystyn antamaan kotona, tai mitä mä pystyn antamaan vapaa-ajalla.*
> ***- Mies, esimiestehtävässä -***

> *… jos miettii kokonaan tätä elämää, nii onhan tässä muutakin että pitäs niinku tosiaan miettiä, että se muukin elämä tulis siinä mukana, koska mitään järkee taas oo semmosessakaan, että vaikka määki niinku tykkää pisneksestä ja sanotaan näin, että jos lähtisin johtohommaan, niin varmasti sitä tekis ihan innoissaan, mut se että niin toota mä niinku aina oon miettiny sitä myös sillai, että mitä se niinko vaikuttaa sitte minun ommaan muuhun elämään että ei tämä minun mielestä yks ihminen voi tätä elämäänsä antaa vaan pelkästään jollekki (yritys x:lle) ja sitte vaikka tulis avioero tai mitä ja istut jossai yksiössä itestään (nauraa), ei oo niinku minun tulevaisuutta semmonen.*
> ***- Nainen, asiantuntijatehtävässä -***

Haastateltavat toivat myös esiin näkemyksen, että uskallus ja tahto kiertyvät yhteen, eivätkä näin ollen ole edes oikein erotettavissa erillisiksi uraestetekijöiksi:

Nehän on sama asia! Jos tahtoo oikeen paljon jotain niin uskaltaa. Ja kun ei oikeen tahdo, ei oo itekään varma, niin sit ei viitti. Ei nää vaivaa, pelkää ettei tuu valituks, ei osaa kehua. Pojat on kovempia isottelemaan ja kehumaan jo ihan siis nollavuotiaast lähtien.
- Miesjohtaja –

…miehet haluaa päästä johtajan pallille, näyttää kavereille, et hei mä oon pomo kun naisille taas on tärkeempää se, että se työ on on mukavaa ja siellä viihtyy ja saa aikaseks sellasia asioita mitä haluaa viedä ja niinku enemmän tätä syvempää asiaa, ku miehillä tosiaan on se, että tärkeintä on se, että mulla on nyt viiskyt alaista ja ikkunahuone ja muuta tämmöstä. Ja ja ne pyrkii sinne hinnalla millä hyvänsä, tällasia tyyppejä on ihan valtavan paljon tässäki talossa.
- Nainen, asiantuntijatehtävässä –

Asiantuntijuus johtajuuden vastapoolina puhutti paljon haastateltavia. Keskustelussa on toisaalta jonkinlainen vääristymä: asiantuntijuus todella voi olla uran huippu monelle naiselle, mutta kaikista ei tietysti tule asiantuntijoitakaan. Yritys X:ssä on suuri määrä suorittavan tason toimihenkilöitä. He eivät ole esimiehiä eivätkä asiantuntijoita. Haastatteluissa korostuivat naisten omat valinnat (ei haluta liikaa aikaa vieviin erittäin vastuullisiin tehtäviin) ja toisaalta myös se, että naisille *työn sisältö* olisi tärkeämpää miesten painottaessa työn statusarvoa sisällön kustannuksella.

…naiset jos ja kun he tänä päivänä voivat saada samanlaista palkkaa ja samanlaisii muitaki etuja jos he on asiantuntijana kuin jos he on niinkun henkilöstöesimiehenä, niin kuitenki varmaan koetaan niin, että siihen henkilöstöesimiehenä olemiseen liittyy kaikenlaista semmosta turhaa, muunlaista asiaa, ku sitä et pääsis tekemään ihan sitä asian ydintä, ja sit sen takia niitä jotka yleensäkään haluaa niinku esimieheks, niin niitä ei välttämättä ole ollenkaan yhtään enemmän vaan vähemmän.
- Nainen, esimiestehtävässä -

Toisaalta myös johtajuuden nähtiin muuttuneen – ja sellaiseen suuntaan, että se kiinnostaisi naisia tulevaisuudessa yhä enemmän.

Kun tää toimintarakenne on tällanen, tää sähkönen maailma, erinäköset viestintätavat ja asiakkuuksien hoitomallit ne hyvin tukee ja luo ihan erinäkösen pohjan niille hyville, ahkerille, asiantuntija, koulutetuille naisille menestyä ja pärjätä tässä ja mä luulen, et sellaset roolit myös maistuu heille paremmin, ku se entinen pönöttäminen jossaki liikennevalojen takana, lukee päivän lehtiä ja olla tärkee kulmahuoneen johtaja. Siksi naiset ei ees halunnu semmosia. Ja nyt se on ihan oikeeta ja aktiivista tekemistä ja johtamista ja joukon kans tekemistä, ei vaan joukon johtamista

vaan siellä ollaan sit pelaaja-valmentajia, esimiehetki on pelaaja-valmentajia, ei vaan katsomossa huutamassa, et huonosti menee.
- Miesjohtaja -

Aikaisempaa johtamisen mallia vähätellään miesten toimesta ja kuvataan ilmeisen epäkiinnostavaksi ja ei-arvostettavaksikin.

5.3.5 Faktuaalistamisstrategiat

Tutkimukseni aiheen ja haastateltavien valinnan (sisälsi paljon johtajia, jotka erilaisilla valinnoillaan ovat muuttamassa tai uusintamassa yritys X:n henkilöstön sukupuolijakaumaa ja/tai naisjohtajuutta tai sen puutetta) vuoksi pidin tärkeänä diskurssianalyysin osana myös puheen faktuaalistamisstrategioita. Vaikka näitä strategioita on usein tutkittu viranomaispuheen yhteydessä, päätin lähtökohtaisesti soveltaa teoriaa vähintään ylimmän johdon edustajien puheen tulkintaan. Haastatteluissa on selvästi kohtia, joissa he puhuivat yhtiön ja sen johdon edustajina, eivät henkilökohtaisesti omina persooninaan. Yleensä mitä suurempi tarve on vakuuttaa kuulija tietyn asiaintilan todenperäisyydestä, sitä suurempi intressi on käyttää faktuaalistavaa kieltä (Juhila 1993, 152). Myöhemmin diskurssianalyysi pääsi – luonteelleen sopivalla tavalla – yllättämään minut ja faktuaalistamisstrategioihin tarkemmin tutustuttuani alkoi niiden käyttöä piirtyä esiin myös naisten haastatteluista.

Juhilan (1993) määritelmän mukaista luonteeltaan toteavaa, problematisoinnista vapaata puhetta edustavat ainakin perheeseen ja äitiyteen liittyvät argumentit ja miesjohtajilla naisten tarkkuuden ja huolellisuuden kuvaukset. Naisten keskuudessa sen sijaan naisten erinomaisuutta ja poikkeuksellista kyvykkyyttä korostavat puheet saivat paikka paikoin samanlaisen esitystavan. Itse asiassa erityisesti suorittavan tason naiset olivat todellisia faktuaalistamispuheen mestareita. Aiemmin luetelluista Juhilan (1993) faktuaalistamisstrategioista viitteitä löytyy viljalti.

Itse todettuun vetoavassa strategiassa puhuja vetoaa omaan läsnäoloonsa: viitataan puhujan itse havainnoimiin asioihin ja tapahtumiin. Vakuuttavuus perustuu tässä strategiassa siihen, ettei ulkopuolinen voi kyseenalaistaa tapahtunutta, koska ei itse ole ollut paikalla. Vakuuttavuutta korostetaan yksityiskohtaisin, värikkäin esimerkein. (Juhila 1993, 158-159) Miesjohtajien puheessa kuvaus naisten epävarmuudesta ja sille vastakohtaisesta miesten itsevarmuudesta ja rohkeudesta tuotetaan rouhein esimerkein, esimerkiksi kuvataan, kuinka "nai-

nen säikähtää, sanoo, et emmä oo tehnyt ota hommaa, emmä osaa sitä. Et emmä voi ottaa tota hommaa vastaan", silloin kun uutta tehtävää tarjotaan, kun mies vastaavassa tilanteessa "kiristää kragansa ... ja on on niinku vimpan päälle". Juhilan (1993, 158-159) tarkoittaman yksityiskohtaisten, värikkäiden esimerkkien kuvauksen täyttänee myös seuraava tyttöjen ja poikien, naisten ja miesten välisiä eroja maalaava kuvaus, jossa kiertyvät yhteen niin naturalistinen, familistinen, empiirinen kuin historiallinenkin diskurssi.

> *Ne pojat isottelee siel hiekkalaatikolla ja alakoulus, tytöt on vähän kiltimpiä ja leikeissään ja sitten ku tullaan siihen puberteetti- ja nuoruusikään niin ne vähän toisella kymmenellä, viidentoist nurkilla olevat tytöthän läpsii niit poikia ihan turpaan, pojat on metrin pienempiä ja painaa puolet vähemmän ja ne läpsii ihan sata nolla niitä, mut miks sitten yhtäkkiä kun molemmista tulee kaheksantoista tai kakskytvuotiaita niin tapahtuu muutos toiseen suuntaan. Tytöt ei enää… ne luopuu siitä roolista ja pojat taas rupee sitte ottaan ne miehen mallit. Ja sit mentiin ja nopeesti ja lujaa. Ja kyl se tuota, tytöt tyytyy siihen suorittavaan työhön paljon enemmän ja pitemmälle, myös hyvin koulutetut ja pojilla on heti se hinku ja halu. Pitää saada isompi auto, pitää saada hienompi vene, pitää saada sitä ja tätä leikkikalua ja sen saa vaan sillä, et tienaa enemmän. Ja tuota, jotta tienaa enemmän, pitää päästä uralla eteenpäin ja nopeesti ja siin nykästään niitten opintojen ja ensimmäisten työpaikkojen suhteen se keula ja sitä on paha sit naisten, kun siihen sisältyy vielä lasten teko ja työstä poissaolo just tähän, tän urakehityksen alkukiihdytyksen kriittisiin vaiheisiin niin sitte on hankalampi ottaa sitä kolmevitosena nelikymppisenä kiinni.*
> ***- Miesjohtaja -***

Minä-muotoinen puhe tehostaa vaikutelmaa. Eroa on kuitenkin sillä, onko kyseessä itse *todettu* vai itse *koettu* tapahtuma. Joskus itse koettu vähentäisi faktuaalistamisarvoa. (Juhila 1993, 160) Fairclough (1992, 122-123) puhuu tästä "etäännyttämisenä": puhuja on vain käynyt toteamassa tilanteen ilman, että tämän omilla kokemuksilla, tunteilla, asenteilla taikka mielipiteillä olisi asiassa merkitystä. Näin luodaan objektiivisuuden illuusio. Tarkka yksityiskohtiin keskittyvä kerronta myös hämää helposti kuulijaa. Juhila (1993. 161) on kutsunut tätä induktoivaksi logiikaksi: konkreettinen, ehkä aivan yksittäinen, eläväntuntuinen esimerkki todentaa laaja-alaista, yleistä asiaintilaa. Määrällistä edustavuutta ei edes huomata silloin sivuta. Tällainen tarkka itse todettuun vetoaminen, jossa autenttinen, paikalla olemiseen perustuva havainnointi perustelee asiantilan todenmukaisuutta, itse asiassa tarkoittaa käänteisesti sitä, että ei-paikalla olleiden näkemys on ikään kuin automaattisesti vääristynyt. (Juhila 1993, 161) Myös seurannan ajalliseen kestoon viittaaminen vahvistaa faktuaalisuutta: mitä pidemmältä ajalta asiaintilaa on itse todettu, sitä paikkansapitävämpää tieto siitä on, "totuus löytyy todellisuutta riittävän kauan seuratessa" (Juhila 1993, 163).

Miesjohtajat tuottavat tätä puhetta "sisäpiiriläisen" roolissa: he ovat nähneet nämä erilaiset reagointitavat omakohtaisesti. Osa heistä toteaa välillä että "mulki aika monta naisihmistä ollu tässä alaisina" tai kertoo, miten pitkään on ollut johtotehtävissä, mutta lähtökohtaisesti tämän kokemuksen ajatellaan ehkä olevan itsestään selvästi olemassa perustuen haastatellun henkilön asemaan organisaatiossa.

Vaihtoehdottomuusstrategiassa kuulijalle vakuutetaan, että on vain yksi ainoa mahdollinen, järkevä, sanalla sanoen oikea tapa ratkaista jokin asia (Juhila 1993, 163). Erilaiset sivujuonet ja problematisointi nähdään tällöin vain asioita mutkistavana ja siksi turhana; ainoaa rationaalista vaihtoehtoa pidetään itsestäänselvyytenä ja se halutaan esittää suoraan. Erityisen käytetty vaihtoehdottomuusstrategia on tilanteissa, joissa käsiteltävä ongelma on niin sanotusti yleiseksi ongelmaksi määritelty ja sen ratkaiseminen generoi moraalisen toimenpidevelvoitteen. (Juhila 1993, 164)

On mahdollista, että haastatellut miesjohtajat kokevat naisjohtajien vähyyden Juhilan (1993, 164) kuvaamalla tavalla "yleiseksi ongelmaksi" ja kokevat "moraalista toimenpidevelvoitetta" sen ratkaisemiseksi. Tähän voisi nähdä viitteitä miesjohtajien puheessaan tuottamasta suorastaan silmiinpistävän vahvasta ratkaisukeskeisyyden otteesta. Se ilmenee suoraviivaisina henkilöstöpankkien perustamissuunnitelmina ja erityisten naisille suunnattujen valmennusten maalailuina - ja rajuimmillaan "otetaan kivi ja leka ja rikotaan kaikki fiktiiviset lasikatot heti" -tyyppisissä vertauskuvissa. Toisaalta lopulta päädytään miesjohtajien puheessa vahvasti siihen, että ongelma, jos sitä ylipäätään on, on korjaantumassa "luonnollista tietä" uuden tasa-arvoisemman sukupolven toimesta.

Vaihtoehdottomuusstrategian käyttöön sopii sitä kyseenalaistavan kysymyksen esiin tullessa esimerkiksi viittaaminen "kaiken suhteellisuuteen", jonkin ryhmän määritteleminen pysyvästi jonkinlaiseksi sekä staattista näkemystä ja vakiintuneita piirteitä korostava "se on mitä se on" –ilmaisu lopputuloksenaan päättely, että muuta vaihtoehtoa kuin puhujan esittämä ei kerta kaikkiaan ole (Juhila 1993, 165).

Juhila (1993, 166) on kirjoittanut itse todettuun vetoamisen tukevan "vaihtoehdotonta kronologista kausaalista rakennetta": kun seurauksesta tulee syy ja sen

seurauksesta samaten, muodostuu ketju, joka johtaa vääjäämättä samaan, yhteen ja ainoaan, vaihtoehdottomaan lopputulokseen. Vaikka luulisi, että "toisaalta ... toisaalta" –argumentointi olisi vaihtoehdottomuusstrategian täydellinen vastakohta, näin ei kuitenkaan aina ole. "Toisaalta" –ilmauksen käyttäminenkin voi paradoksaalisesti *vahvistaa* vaihtoehdottomuusnäkökulmaa: voidaan todeta jonkin sinänsä olevan "toisaalta totta", mutta olennaista kuitenkin on, että vaihtoehdoista vain yksi tietty on "tosiasiat huomioiden" "järkevää ja oikeaa". (Juhila 1993, 166-167)

Vaihtoehdottomuusstrategialle on tyypillistä, että "turhat keskustelut" esitetään jo lähtökohtaisesti haitallisiksi, koska järkeviä realistisia vaihtoehtoja on vain yksi. Tehokas tapa on myös esittää ns. "näennäisvaihtoehtoja", jotka usein löytyvät niin skaalan ääripäistä, että on helppoa nähdä, ettei kenenkään "järkevän ihmisen" kannattaisi sellaisia edes harkita. Tällöin ainoaksi järkeväksi, sanalla sanoen vaihtoehdottomaksi ratkaisuksi rajautuu se, mitä puhuja vahvasti ajaa. (Juhila 1993, 167) Näennäisvaihtoehdoilla on rajattu räikein vaihtoehdottomuus ovelasti piiloon. Kuulijalta voi jäädä kokonaan huomaamatta, että näennäisvaihtoehtojen valinnalla mahdollisesti montakin sinänsä täysin realistista – mutta tässä tapauksessa puhujan mielestä ei-soveltuvaa tai tämän kannalta epäedullista - vaihtoehtoa on jätetty kokonaan mainitsematta.

Miesjohtajien puheessa näennäisvaihtoehdon voi arvioida olevan naiskiintiöiden käyttö. "Haluatsä olla kiintiönainen?" –kysymyksillä minua haastattelijanakin ilmeisesti haastettiin havaitsemaan, miten huono vaihtoehto se olisi. "Kukaan ei halua olla kiintiönainen" –väittämät toistuvat miesjohtajien puheessa. Mielenkiintoisesti naishaastateltujen puheessa naiskiintiöihin suhtaudutaan varauksellisuutta osoittaen, mutta ei lainkaan niin ehdottomasti kuin miesten puheen mukaan naisetkin tekisivät.

Kvantifioiva strategia perustaa faktuaalistamisen asiaintilojen ja tapahtumien kvantifiointiin: lukuihin, määrällisiin ilmauksiin, suhteisiin, osuuksiin, vaikkakaan ei välttämättä numeeriseen esittämiseen (Juhila 1993, 168). Kvantifioinnin muotoja on "kaikki tai ei mitään" –perustelu, jossa pieni lukumäärä jää vähälle huomiolle, kun todetaan, että "kaikki" esimerkiksi toimivat jollakin tietyllä tavalla. Sinänsä se on totta, mutta kyseinen "kaikki" voi olla todella pieni joukko, olkoonkin, että jokin ilmiö siinä toteutuisi sataprosenttisesti (Juhila 1993, 168) Isoilla luvuilla on erityinen faktuaalistamisarvo. Ne voivat vakuuttaa kuulijaa, vaikka olisi-

vat suhteessa kokonaisuuteen itse asiassa pieniä lukuja. (Juhila 1993, 168-169) Esimerkki aineistossa voisi olla vaikkapa viittaaminen siihen, että naiset eivät ota tarjottuja johtotehtäviä vastaan. Monelleko naiselle näitä on tarjottu? Miten iso joukko loppujen lopuksi on kyseessä, kun miesjohtajat kertovat, että "naiset eivät vain tartu näihin tarjouksiin"?

Sosiaalisiin normeihin tukeutuvassa strategiassa asiaintiloja tai tapahtumia faktuaalistetaan yhteisiin, jaettuihin vakiintuneisiin käsityksiin ja tapoihin perustuviin periaatteisiin tukeutuen enemmistöperiaatteen hengessä (Juhila 1993, 172). Puhujan ei tätä strategiaa käyttäessään tarvitse itse asiassa ottaa varsinaisesti kantaa koko asiaan, vaan hän ikään kuin vain ilmaisee puoltavansa enemmistön oikeuksia (Juhila 1993, 173). Sosiaalisten normienkin välillä voi olla kilpailuasetelmaa. Ristiriidat sosiaalisten normien välillä ovat mahdollisia. Toiset normit ovat toisia ehdottomampia. (Juhila 1993, 173-174). Itsestäänselvyyksien luonteessaan normit ovat myös erittäin vahvoja: silloinkin, kun toinen normi tukahduttaa toisen siksi, että niitä ei pystytä yhtä aikaa toteuttamaan tai noudattamaan, normin laiminlyönnistä on vaikea syyttää ketään. Ristiriidat tulevatkin esiin nostamisen sijaan helposti silotelluksi pois näkyvistä. (Juhila 1993, 175) Yhtenä sosiaalisiin normeihin tukeutuvan strategian ilmenemismuotona pidän sitä, ettei kukaan haastateltu tuottanut näkemystä siitä, että olisi erityisen hyvä ja tavoiteltava asia, että naisjohtajuutta ei yritys x:ssä juuri ilmene.

Asiantuntijuusstrategiassa faktuaalistaminen perustuu erityistietämykseen pohjautuvaan vakuuttamiseen. Tämä erityistietämys voi olla esimerkiksi tieteellistä tai ammatillista, toisinaan hallinnollista. Tällä voidaan viitata niin puhujan itsensä "sisäpiiriasiantuntemukseen" kuin jonkin ulkopuolisenkin tahon asiantuntemukseen (Juhila 1993, 178) Miesjohtajien puheessa ulkopuolisena tahona mainitaan useamman kerran *media* – eikä kertaakaan lähtökohtaisesti positiivisessa valossa; tässä yhteydessä julkisuus edustaa miesjohtajille asiantuntijatahon sijaista päin vastoin ehkä nimenomaan "asiantuntemattomuutta". Kautta linjan erilaiset median nostot esimerkiksi sadasta vaikuttavimmasta naisjohtajasta koetaan ennemminkin naisjohtajuuden edistämistä vaikeuttaviksi kuin tukeviksi. Osiltaan median huomio naisjohtajuusasiassa esitetään yleisesti ottaen turhana.

Myös faktuaalisen puheen analyysissä kulttuurisella kontekstilla on merkitystä: haastateltavan puhe nojaa toisinaan niin vahvoihin kulttuurisiin konventioihin, et-

tä itsetodistelua alkaa tapahtua. Tällaista puhetta haastattelija ei voi ymmärtää, jos analyysi rajoittuu vain haastattelutilanteeseen, vaan tarvitaan haastattelijan omaa tietämystä kulttuurista. (Juhila 1993, 157) Haastateltavan ja haastattelijan keskinäinen toisten ja itsensä positiointi vaikuttaa olennaisesti vuorovaikutuskontekstin muodostumiseen (Juhila 1993, 156). Minut haastattelijana nähtiin mitä luultavimmin varsin erilaisissa positioissa. Joillekin suorittavan tason naishaastatelluille olin "yksi heistä", vertainen, joka joidenkin mielestä oli tekemässä koko naishenkilöstölle ehkä jopa palvelusta nostamalla näennäisesti vaietun aiheen pintaan. Joillekin haastatelluista johtajista olin luultavasti häirikkö, eitoivottu "hämmentäjä", kiusallisten kysymysten esittäjä. On myös mahdollista, että joidenkin mielestä olin täysin "turhalla asialla" tai ehkä jopa "omalla asialla" sukupuoleni vuoksi, en missään liiketoiminnan kannalta merkittävässä. Mielenkiintoista kyllä, erityisesti miesjohtajien haastatteluissa tuli suoria kehotuksia minulle haastattelijana "Perustakaa ne henkilöstöpankit" tai "Koita nyt saada sun tutkimuksella läpi sellanen ajatus, että..." eli minun ajateltiin jotenkin voivan operoida joko äänitorvena tai jopa aktiivisena toimijana naisten urapolkujen edistämisen suhteen.

5.3.6 Puheen funktiot

Yleisenä funktiona miesjohtajien puheessa voidaan nimetä puolustautuva funktio: "Kaikkemme on yritetty, mutta ei naisia vain saada johtotehtäviin". Näen tämän funktion sisältävän tai olevan rinnasteinen johtajuuden gloriaa vähättelevälle funktiolle. Halutessaan voi ajatella, että tämä vähättelevä sävy voi olla piikki niin haastattelijalle (sukupuoleltaan nainen, ei johtavassa asemassa) tai yhtälailla viittaus koko keskustelun tarpeettomuuteen (vrt. johdannossa kuvattu korkeakouluopiskelijoiden spontaani reaktio sukupuolen merkitystä työelämässä käsitelleeseen luentoon). Mielenkiintoista on, millaisessa valossa haastatellut tuottavat itsensä.

Miesjohtajien puhe on hyvin ratkaisukeskeistä. Itse asiassa jokainen heistä tarjoaa ratkaisuksi henkilöstöpankkeja. Miehet ovat vahvasti samoilla linjoilla kuin aiemmin mainittu Hoyt (2007): joustomahdollisuuksia lisäämällä, uraohjelmia luoden, virallisin verkostoin ja työ- ja muun elämän yhdistämistä tukemalla edistetään naisten urapolkuja. Toimet ovat siis hyvinkin konkreettisia. Naisten näkemyksen kanssa ne joutuvat törmäyskurssille: naisten mielissä etenemisen es-

teet eivät juurikaan johdu niistä tekijöistä, joihin Hoytin tai haastateltujen miesten esittämillä toimenpiteillä olisi tehoa.

Ensin mainittuun tarkkuuden ja huolellisuuden ominaisuuteen miesjohtajilla ei ole edes tarjota ratkaisuja – ilmeisesti ei ole tarvekaan, koska ominaisuuksia sinänsä pidetään hyvinä? – mutta arkuuden ja epävarmuuden ongelmiin he tuottavat parannuskeinoja valmennuksen ja oman tukensa keinoin. Tarkkuus ja huolellisuus ilmenee miesjohtajien puheessa erittäin vahvana luontaisena, synnynnäisenä ominaisuutena. Arkuus ja epävarmuus ovat samaa alkuperää, mutta niihin voi kuitenkin vaikuttaa ja tässä miesjohtajat muodostavat oman auttajan ja mahdollistajan roolinsa niin vahvaksi, että kuvaan sitä jopa ritarilliseksi. Valta-asetelma on selvä: patriarkaalisen ohjaajan ja opettajan roolin ja subjektiposition osoittaminen itselle on ilmeisen houkutteleva. Samalla se uusintaa sukupuolten välisen lähtökohtaisen alistussuhteen olemassaoloa: naisen on mahdollista menestyä omista synnynnäisistä rajoitteistaan huolimatta miehen avulla ja tuella.

Naishaastatelluissa suorittavan tason naiset eroavat muista. Heidän puheensa on niin paljon epäkohtia esiin nostavaa, että puheen funktioksi voisi hahmotella oman äänen kuulluksi saamista ja jopa jonkinlaista "barrikaadeille nousua". On mahdollista, että sanankäänteet ovat erityisen dramaattisia, jos ajatellaan, että tutkimuksen tuloksilla voidaan tulevaisuudessa vaikuttaa esimerkiksi yritys x:n rekrytointikäytäntöihin. Sen sijaan asiantuntija- ja esimiesasemassa olevat naiset puhuvat merkittävästi suorittavan tason naisia maltillisemmin ja varovaisemminkin sanavalinnoin. Pohdin, voiko tällaisen puheen funktiona olla osoittaa, että ei kuulu esimerkiksi "vaikeroivien uhrien" ryhmään tai muutoin leimaudu "hankalaksi".

Muiden kuin johtavassa asemassa olevien miesten puheessa on paljon viittauksia siihen, että miehilläkin on yritys x:ssä uralla menestymisen esteitä. Tämän puheen funktiona voi olla oman aseman esiin tuominen. Haastatteluaiheen voidaan nähdä indikoivan tulevaisuudessa aiempaa voimakkaampaa naisten urapolkuihin panostamista, jolloin juuri tämä ei-johtavassa asemassa olevien miesten ryhmä kohtaisi ehkä enemmän sisäistä kilpailua kuin tähän asti.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Luvussa 1.2 esitin tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset:

- onko yritys x:ssä lasi-kattoa, miksi naisjohtajia on niin vähän ja "mitä siitä" ts. onko mitään ongelmaa olemassakaan

- millaiseksi yritys X:n henkilöstö tuottaa sukupuolen merkityksen johta-januralla tai työelämässä ylipäänsä,

- mikä on yritys X:n henkilöstön käsitys naisten kykenevyydestä johtajiksi,

    alakysymyksenään vallitseeko organisaatiossa stereotypia naisten kykenemättömyydestä johtajiksi ja perustellaanko sillä naisjohtaji-en vähäistä määrää, ja

- koetaanko yritys X:ssä naisten ja miesten johtamiskäyttäytymisessä ole-van eroja,

    alakysymyksinään löytyykö näistä koetuista eroista yritys X:n henkilöstön mielessä selitys naisten määrän vähäisyydelle joh-dossa tai toisaalta perusteita naisjohtajien määrän lisäämistarpeel-le ja vaikuttaako mielikuva naisten ja miesten erilaisista johtamis-tyyleistä haastateltujen mielestä naisten urapolkuihin.

Kuten Suoninen (1993b, 141) perheenäitejä koskeneessa tutkimuksen analyysissaan myös minä naisjohtajuutta koskevassa tutkimuksessani, totean, että monet tunnistetuista repertuaareista ovat sellaisia, etteivät ne rajoitu ainoastaan nyt käsillä olevaan tutkimusaiheeseen, vaan niillä voidaan tehdä ymmärrettäviksi myös muita asioita. Työelämä, kuten perhe-elämäkään, ei ole "muusta kulttuurista irti oleva saareke" Suonista (1993b, 141) suoraan lainatakseni.

Diskurssien yhteenkietominen hegemonisoimisstrategiana kuvaa tapaa, jolla palasia muista diskursseista käytetään tukemaan tiettyä toista diskurssia (Jokinen et al. 1993c, 95) Naturalisoiva diskurssi on vahva niin miesjohtajien ja ei-johtavassa asemassa olevien naisten puheessa. Hahmottamaani yhteenkietoutumista pyrin kuvaamaan hahmottelemalla ketjuja, joita puheessa tuotetaan. Miesjohtajien puhetta analysoituani olen tiivistänyt heidän naisjohtajuuspuheensa seuraavasti:

1) naisten ominaisuudet lähtökohtaisesti ovat ongelmallisia johtajanuran kannalta (liiallinen tarkkuus ja huolellisuus yhdistettynä epävarmuuteen)

2) vaikka nämä ominaisuudet jotenkin eivät muodostuisi uralla etenemisen esteeksi, äitiys ja perheellisyys "luonnollisesti" tekee tämän ja nämä aiheet vieläpä kietoutuvat yhteen: äitiys ja vastuu perheestä lisää naisten huolellisuutta, tarkkuutta ja epävarmuutta entisestään. Lisäksi äitiyslomat ja työhön käytettävissä oleva aika ja puuttuva halu käyttää elämästä iso osa uranluomiseen, ovat johtajaksi etenemisen esteitä

3) naisjohtajien suuremmasta määrästä saattaisi jotain hyötyä olla, kun heterogeenisyyttä johtamiseen kuitenkin tarvittaisiin, mutta naisjohtajien kohdissa 1 ja 2 mainituista syistä johtuva vähäisyys sinänsä ei ole suuri ongelma kuitenkaan; se ei missään nimessä ole niin iso ongelma, että naiskiintiöille olisi tarvetta, eikä ongelma ainakaan missään nimessä johdu miesten tai yhteiskunnallisista asenteista, vaan naisista itsestään ja he tarvitsevat tukea, rohkaisua ja henkilöstöpankkeja, joita miesjohtajat voivat tuottaa.

4) yleisesti ottaen johtaminen ei ole hirveän kiinnostavaa ja muunlaiset urat voivat olla naisille paljon mielekkäämpiä

5) jos naiset (kaikesta edellä sanotusta huolimatta) etenevät yritysten johtoon, eivät he tule siellä toimeen keskenään

6) kaiken kaikkiaan naisjohtajuusaihe ei ole kovin kiinnostava ja aika ratkaisee sen uuden, tasa-arvoisemman sukupolven myötä

Haastaltujen miesten mielestä sukupuolella on merkitystä työelämässä, mutta lasikattoa ei ole olemassa. Naisten kyky johtaa on rajoittunut liiallisen tarkkuuden, huolellisuuden ja arkuuden/epävarmuuden vuoksi ja nämä samat syyt estävät naisten urakehitystä. Johtamiskäyttäytymisen eroja miehet eivät oikeastaan edes päädy seikkaperäisesti kuvaamaan, vaan jos nainen on johtajaksi edennyt, leimallista käyttäytymiselle on lähinnä epäsolidaarisuus muita naisia kohtaan.

Diskurssien toisiaan uudistava luonne hahmottuu, kun tarkastelee päättelyketjua aiemmin nimettyjen naturalistisen, empiirisen ja historiallisen diskurssin kautta. Lähtökohtaisesti "naisissa on vikaa". He ovat liian huolellisia ja tarkkoja sekä epävarmoja edetäkseen urallaan johtotehtäviin. Ominaisuudet johtuvat naisten

luontaisista, synnynnäisistä ominaisuuksista. Miesjohtajat ovat tämän omakohtaisesti nähneet ja kokeneet (empiria) ja näin on aina ollut (historia).

Naisnäkökulmasta vastaava naisjohtajuuden vähäisyyden selittämisen ketju on:

1) Naisilla on pyrkyä johtotehtäviin (joskaan ei samassa määrin kuin miehillä)

2) Miehet suosivat toisiaan ja naiset kohtaavat asenteita, joita vastaan joutuvat taistelemaan ja tästä syystä johtajien joukossa on niin vähän naisia. Historian painolasti pitää asenteita yllä ja perheellisyys on enemmän naisten kuin miesten uraeste.

3) Naisten vähäisyys johdossa on merkittävä ongelma, koska naisilla on erityislaatuisia ominaisuuksia, joista olisi hyötyä tehtävässä

4) Ongelmalle ei juurikaan ole tehtävissä mitään; naisten pitää vain yrittää vielä kovemmin.

Naisten puheesta erotettavat vastaukset tutkimuskysymyksiini eroavat räikeästi miesten tuottamasta: naisten mukaan naisilla on erityislaatuisia kykyjä, jotka puoltaisivat näin naisten etenemistä uralla, mutta naiset törmäävät lähinnä miesten ja osin yhteiskunnan muodostamiin etenemisen esteisiin urallaan ts. lasikatto on olemassa ja voi hyvin.

Mielenkiintoisimpana ristiriitana läpi miesjohtajien puheen analyysin itse pidän seuraavaa: miesjohtajilla on melko yksioikoinen ja miesjohtajien keskuudessa varsin yksimielinen näkemys siitä, että naisista tulee miehiä harvemmin johtajia siksi, että naiset luontaisten ominaisuuksiensa (miehiä suurempi huolellisuus ja tarkkuus sekä arkuus ja epävarmuus) takia jäävät tai jämähtävät asiantuntijatehtäviin johtotehtävien sijasta ja että ongelma olisi "koska tahansa" ratkaistavissa paremmalla urasuunnittelulla ja henkilöstöpankeilla. Kuitenkin samaan aikaan miesjohtajien puheessa on vahva rauhoitteleva ja naisia kärsivällisyyteen kehottava, uuden tasa-arvoisemman ja naisten koulutuksellista paremmuutta entisestään vahvistavamman sukupolven/ajanjakson tulemiseen. Miesjohtajat eivät tuota naisjohtajien tämän hetkisenkään vähäisyyden syiksi naisten miehiä huonompaa koulutusta, eivätkä varsinkaan epätasa-arvoisia asenteita työelämässä. Miksi edistyminen näissä asioissa ajan myötä tuotetaan silloin ratkaisuksi naisjohtajuuden vähäisyyden ongelmaan? Kun miesjohtajat puhuvat uudesta sukupolvesta he eivät viittaa siihen, että uuden sukupolven naiset olisivat edeltäjiään vähemmän huolellisia, tarkkoja tai epävarmoja. Sen sijaan miesjohtajat puhuvat

paremmasta koulutusasteesta ja sukupuolten aiempaa vahvemmasta tasa-arvosta – vaikka eivät aktiivisesti puheessa tuottaneet nykyisen naisjohtajien määrän vähäisyyden syyksi naisten puutteellista kouluttautumista tai epätasa-arvoa sukupuolten välillä.

Miesjohtajien puheessa faktuaalistamisstrategiat ovat ahkerassa käytössä. Omaan tutkijan korvaani miesten ja naisten välisessä totuuden tuottamisen tavassa on eroa. Itseni tutkijana yllätti se, miten paljon ja värikkäin sanamuodoin miehet aihetta käsittelivät. Erityisesti miesjohtajien argumentaatio oli monipuolista. Tämä näkyi litterointivaiheessa isoina eroina haastattelumateriaalin runsaudessa. Vain yhdestä naispuolisen vastaajan haastattelusta oli yhtä paljon litteroitua materiaalia kuin miesjohtajien haastatteluista. Muilta osin naisilla oli yleisesti ottaen olennaisesti vähemmän sanottavaa aiheesta. Voidaan pohtia, johtuuko tämä merkittävä ero miesjohtajien yleisistä ominaisuuksista; he puhuvat työnsä puolesta paljon ja itsevarmasti? Yhtä lailla voidaan kuitenkin kysyä, kertooko puheenvuorojen pituus jotain puolustautumisen tarpeesta. Onko tärkeää, että yritys X:n miehistä koostuva johto löytää aiheeseen liittyen erilaisia näkökulmia, selityksiä ja ratkaisuehdotuksia? Miesjohtajia joutui haastattelijan ominaisuudessa jopa hieman "suitsimaan" sovitussa haastatteluaikataulussa pysymiseksi siinä missä naisten haastatteluissa – yhtä, jo äsken mainittua poikkeuksellisen runsassanaista lukuun ottamatta – tapaamiselle varattu aika ei täyttynyt ja erityisen leimallista haastatteluille oli, että niissä haastatteluissa, joissa haastateltu kertoi perimmäiseksi naisten uralla etenemättömyyden syyksi miehiä suosivat rakenteet ja asenteet yhteiskunnassa ja yritysmaailmassa, ei sanottavaa enää tämän teeman käsittelyn jälkeen ikään kuin irronnut. Haastatteluissa oli usein jopa masentuneen oloinen loppu, kuin lannistunut huokaus: "Ei sille vaan voi mitään". Naiset eivät nostaneet esiin itse asiassa juuri mitään aiemmin mainituista eri tutkimusten esiin tuottamista naisten uria edistävistä seikoista (Hearn et al. 2015).

Tämä havainto liittyy vahvasti subjektipositioiden tuottamiseen, josta diskurssianalyysissä ollaan kiinnostuneita. Miesjohtajat tuottivat naisille työelämässä "autettavien" tai vähintään "rohkaistavien" identiteetin. Urasuunnittelu- ja henkilöstöpankki –tyyppiset ratkaisuehdotukset naisjohtajuuden vähyyden pulmaan rakentavat osaltaan tätä identiteettiä. Itselleen miesjohtajat luovat samassa yhteydessä "auttajan" tai jopa "ratkaisijan" identiteetin. Naisten identiteetit rakentuvat passiivisiksi, ehkä jopa lamaannuttaviksi, kun taas miesten identiteeteissä on selkeä toiminnallinen, dynaaminen ydin ja ote. Useat naiset puolestaan suosivat

"uhripuhetta" omaan sukupuoleensa viitatessaan, mutta kenties huomionarvoista on, että tämä puhe oli kuitenkin ulkoistavaa siinä mielessä, että useilla haastatelluilla naisilla oli voimakas tarve korostaa sitä, että *itse* eivät ole koskaan olleet mitenkään kiinnostuneita johtajan urasta.

Ironista kyllä, jo haastattelumateriaalia nauhalta purkaessa tuli hyvin pian selväksi, että miehet ja naiset haastaltavina muodostivat kumpikin keskenään suorastaan hämmentävän homogeeniset vastaajaryhmät. Naisten puhe johtajuudesta eteni keskenään todella samansuuntaisesti. Jokaisessa haastattelussa nostettiin esiin perinne ja kulttuuri, joka on enemmän tai vähemmän naisten urakehityksen kannalta haastava tai vihamielinen. Jokaisessa haastattelussa myös päädyttiin *aina* lopulta perheeseen. Ehkä esitettiin kiivastakin kritiikkiä sitä kohtaan, että naisilla on uralla etenemisen vaikeuksia synnytys- ja pikkulapsiiässä, mutta toisaalta itse todetaan, että "näinhän se tietysti on" ja että perhe on lopulta naiselle työtä tärkeämpi. Näitä jokaisessa haastattelussa vahvasti esiin tuotuja elementtejä voisi jopa kuvata kaikille yhteisiksi alku- ja loppupisteiksi jatkumolla, jonka välivaiheille mahtuu sentään jotain variaatiota.

Vaikka naisjohtajien määrän vähäisyys nimetään naisten haastatteluissa ennen kaikkea historiasta, asenteista ja miesten keskinäisen toistensa suosimisen ilmiöstä johtuvaksi, rinnalla elää myös vian hakeminen itsestä. Viittaukset "kiltteihin tyttöihin" vilisevät puheessa. Kiltteys osoittautuu ongelmaksi vähintään kahta kautta: johtajapositioihin ei edes hakeuduta, koska ei uskota omiin kykyihin ja/tai tehtäviä ei oteta vastaan, vaikka niitä tarjottaisiinkin, koska ei uskota omiin kykyihin tai koska perhe merkitsee kuitenkin niin paljon enemmän.

Päätelmä on kaksiosainen: naiset eivät lähtökohtaisesti hakeudu tehtäviin ja toisekseen, vaikka hakeutuisivatkin, heitä ei valita, koska "ehkä se voi olla yksinkertasempaa valita se mies niinkun ennenkin" ja "kyl mies niinku hakee sitä miesporukkaa sinne ympärilleen". Miesjohtajat omissa haastatteluissaan puolestaan kuvaavat näitä tilanteita jopa turhautuneina, kun naisia ei saada johtajiksi, "vaikka miten yritetään". Naisten oma syyllistyminen ja syyllistäminen vallitsevasta tilanteesta menee äärimmilleen kommentissa: "..(me naiset/äidit) kasvatetaan silleen, et sä oot kiltti tyttö ja pojat saa vähän kokeilla niinkö. Että ne on niinku me ite, jotka näitä uusia johtajia kasvatellaan".

Diskurssina, joka esiintyi vain naisten puheessa, ei miesjohtajien, erottui naisten lähtökohtainen erilaisuus ja erityisyys, voisi jopa sanoa erinomaisuus, koska naisten erityisyyden kuvaaminen sai merkittäviä mahdollisen itsekorostuksen tai

jalustalle asettamisen piirteitä, osin voidaan ehkä puhua jopa mystifioinnista. Osassa haastatteluista miehiä myös vähäteltiin, mikä osiltaan voi pönkittää käsitystä omasta erinomaisudesta suhteessa miehiin.

Laajasti ottaen voidaan sanoa, että haastateltujen miesten mielestä sukupuoli on monella tapaa mielenkiinnoton. Yksikään haastatelluista miehistä ei esimerkiksi ollut sitä mieltä, että naisiin johtajina kiinnitettäisiin sen enempää huomiota kuin miehiin yrityksen arjessa ja että on lähinnä median luomaa "hypeä", että naisjohtajuus on nostettu esiin. Naisilla sen sijaan oli osin hyvinkin vankka usko siihen, että naisjohtajaa tarkkaillaan ja seurataan mieskollegaansa enemmän työssä.

Haastattelujen perusteella voidaan paikallistaa edellä teoriassa esitettyihin organisaation päätösrakenteisiin liittyviä kipupisteitä mm. esimiestyön, koulutuspolitiikan, rekrytointipolitiikan ja urasuunnittelun osalta. Kenenkään haastateltavan mielestä näissä asioissa ei ole huomioitu naisia tai naisjohtamisen näkökulmaa, mutta ennen kaikkea haastattelujen viesti oli se, että näiden asioiden ei koettu *kenenkään* osalta olevan oikealla tolalla organisaatiossa. Niitä tuntui olevan vaikea määrittää ja kärjistäen voi todeta, että *koettiin*, ettei näitä seikkoja koordinoida ollenkaan, mitenkään, missään yhteydessä. Tasa-arvon toteutumisen seurannasta ei kukaan osannut myöskään sanoa mitään ja aktiivisia muutosohjelmia ei tunnettu laisinkaan, lukuun ottamatta muutamia johtavassa asemassa toimivien miesten huomioita siitä, että organisaation monimuotoisuuden edistäminen olisi yksi vallitsevista rekrytointiperiaatteista yhtiössä. Tämä viittaisi mahdolliseen *viestintäongelmaan* organisaatiossa. Haastatteluissa esiin tuotu johdon tahtotila näyttäytyy tai ainakin halutaan näyttää hyvin nais- ja naisjohtajuusmyönteisenä. Mistä siis kiikastaa, kun tämä ei näy käytännössä, eikä edes kuulu naisten puheissa?

On häkellyttävää, että mm. Ekosen (2005) mukaan mitä määrätietoisemmasta naisjohtajasta on kysymys, sitä enemmän hän näkyy kohtaavan esteitä hierarkkisessa etenemisessä organisaatiossa. Haastatteluissa oli selvästi havaittavissa, että tyytyväisimpiä naisten asemaan ja etenemismahdollisuuksiin X:ssä olivat ne, jotka olivat tyytyväisimpiä omaan asemaansa - olivatpa he itse millä organisaation tasolla hyvänsä. Tyytymättömimpiä olivat ne naiset, joilla oli vielä toteutumattomia urakehitystoiveita ja -tavoitteita, jälleen täysin nykyisestä tehtävätasosta riippumatta. Juuri tästä subjektiivisuudesta muodostuu suuri haaste koko aiheen tutkimiselle.

Lähes kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että yritys X:ssä on viimeisen noin kymmenen vuoden ajanjaksolla tapahtunut murros, joka on johtanut tasa-arvoisempaan yrityskulttuuriin ja siihen, että tuloksia ja tehokkuutta on haettu etsimällä tehtäviin parhaita osaajia sukupuolesta riippumatta. Autoritäärisen johtamisen nähtiin väistyneen ja uudessa, enenevässä määrin asiantuntijuuteen perustuvassa johtamiskulttuurissa ajateltiin naisilla olevan paremmin mahdollisuuksia. Monet muistuttelivat kuitenkin siitä, että nämä prosessit ovat hitaita. Miehet kokivat voimakkaammin, että aika ratkaisee mahdolliset ongelmat, naiset puolestaan esittivät, että prosesseja pitäisi nopeuttaa ja asiaa edistää aktiivisesti, mutta eivät pystyneet konkretisoimaan mitään keinoa, millä tämä toteutettaisiin. Molempien sukupuolten keskuudesta löytyi myös niitä, jotka jo maalailivat naisten mahdollista tulevaa ylivaltaa ja miettivät, "miten miesten sitten käy". Joissain haastatteluissa naiseus esiintyi kuitenkin jonkinlaisena ”vikana”, jota sitten ahkeruudella ja vastuuntuntoisuudella kompensoidaan. Joidenkin haastateltujen miesten mielestä puhuminen lasikatosta oli aivan turhaa ja jotkut kommentoivat, että siihen myös vedotaan turhaan, "koska eihän kaikki miehetkää pääse johtajiksi".

Naiset eivät pääosin kokeneet, että lasikattoon vedottaisiin turhaan, mutta muutama kyllä toi esiin, että ehkä naisille on ominaista hakea syytä uravaikeuksiin itsestään, myös muista ominaisuuksistaan kuin sukupuolesta. Ulkonäkö ja ikä nostettiin esimerkeiksi. Välttämättä näillä ei kuitenkaan ole ollut jonkin epäonnistumisen kannalta mitään merkitystä, mutta naiset saattavat haastateltujen mielestä helposti ajatella näin.

Runsas julkinen keskustelu naisjohtajuusaiheesta herätti paljon tunteita puolesta ja vastaan. Naiset näkivät, että keskustelu on tarpeen, jotta asia saa riittävästi huomiota ja keskustelu on perusteltua niin kauan kuin naiset ovat vähemmistönä johtajissa. Keskustelun sävyllä oli haastatelluille iso merkitys. "Vaatekaappiesittelyitä" vierastettin, mutta uraa kuvaavien juttujen nähtiin edistävän naisten asiaa.

Haastatteluissa oli selkeästi havaittavissa, että naisten mielestä keskustelu naisjohtajuudesta on tärkeää ja hyvä asia, mutta vain niin kauan kuin keskustelu pysyy asiallisena. Moni haastateltu mies sen sijaan suhtautui koko aiheeseen erittäin negatiivisesti päivitellen, miksi naisen nimittäminen johonkin tehtävään on aina "jotenkin isompi juttu" kuin miehen nimeäminen.

Erityisen epäreiluksi miesten taholta koettiin se, että julkisessa keskustelussa asetetaan painetta siihen, että jos joltakin paikalta lähtee nainen, tilalle pitäisi löytää uusi nainen. Tämä ajattelutapahan johtaisi käytännössä vääristymään, jota ei pitkällä tähtäimellä voisi pitää naistenkaan edun mukaisena. Jokaisessa uudessa rekrytoinnissa olennaista on löytää sopivin, siihen nimenomaiseen tehtävään paras henkilö - täysin sukupuolesta riippumatta. Tästä kaikki haastatellut, sukupuolesta ja organisaatiotasosta riippumatta, olivat täysin yksimielisiä.

Vaikka omaa syyllistymistä naisten taholla ilmenikin, useat haastatellut naiset kokivat vahvasti, että uralla etenemisen esteet johtuvat asenteista organisaatiossa, eivätkä lainkaan naisista itsestään. En voinut olla pohtimatta, voiko tämä negatiivinen ennakkoasenne ja –käsitys itsessään lannistaa yrittämästä. Vaikka lasikattoa ei todellisuudessa olisi olemassakaan, voi organisaatiolle aiheutua vahinkoa jo siitä, että *luullaan* lasikaton olevan olemassa. Naiset voivat jättää panostamatta verkostoitumiseen, osallistumiseen, kouluttautumiseen ja laajan työkokemuksen hankkimiseen, mikäli he ajattelevat, että lasikatto joka tapauksessa, kaikista ponnisteluista huolimatta, estää heidän etenemisensä - tai tekee siitä kohtuuttoman vaikeaa. Alisuoriutujien organisaatio taas tuskin on tehokas, tai ainakaan se ei ole uudistumiskykyinen ja innovatiivinen.

Keskustelu lasikattoilmiöstä ei ole yksinkertaista. Kun lasikatolla tarkoitetaan nimenomaan *sukupuolistereotypioiden* muodostamaa estettä naisten urakehitykselle, ei lasikatosta välttämättä voida puhua, jos esimerkiksi päädytään siihen, että naiset eivät *halua* johtotehtäviin. Tällöinhän olisi kysymys kunkin yksilön henkilökohtaisesta valinnasta, ei organisaation rakenteista tai yrityksen asenneilmastosta. On kuitenkin myös mahdollista, että tämä naisten haluamattomuus tai sen tulkitseminen on yhteydessä sukupuolistereotypioihin ja näin ollen se mikä *näyttää* puhtaasti omaan valintaan perustuvalta, onkin monimutkaisten syy- ja seuraussuhteiden sekä mielikuvien kautta yhteydessä sukupuolistereotypioihin.

”Näyttö” siitä, onko sukupuolella merkitystä, on häilyvää. Keskustelu saa usein sävyn, jossa koko keskustelunaiheeseen ratkaisua haetaan ajatuksesta, ettei sukupuolella ole mitään merkitystä ja optimaalinen tilanne saavutetaan, kun johtajanpaikkoja täytettäessä sukupuoliasiaa ei millään lailla huomioida. Kaikki haastateltavat korostivat, että paras tai sopivin ihminen tulee valita tehtävään ja että sukupuoli ei saisi olla tässä asiassa millään muotoa määrittävä tekijä. Kuitenkin useat tutkijat ovat tulleet johtopäätökseen, että sukupuolirooli on keskei-

nen identiteetin eli minäkuvan osa ja että on olennaista, että organisaatiossa ymmärretään ihmisen sukupuolta ja sen merkitystä (ks. esim. Aaltio-Marjosola 2001, 222).

Naishaastateltujen joukossa kaikkein yleisin oli näkemys, että ongelma on, mutta sille ei oikein voi tehdä mitään. Erityisesti miesjohtajat luottivat siihen, että ajat muuttuvat ja sitä kautta johdon sukupuolijakaumat tasapainottuvat, mutta tuottivat kuitenkin konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, jotka painottuivat voimakkaasti urasuunnittelun, koulutuksen ja laajemmin henkilöstöhallinnon kehittämistarpeiden suuntaan. On todettava, että kaikki konkreettiset ehdotukset henkilöstöpankeista tai erityisistä koulutusohjelmista tulivat vain miehiltä ja nimenomaan johtavassa asemassa olevilta miehiltä. Miesten haastatteluissa esitettävät toimenpidekeinot ja naisjohtajien vähyyden tulevat ratkaisut olivat ristiriidassa keskenään: henkilöstöpankein ja urasuunnittelun keinoin tuettaisiin naisia etenemään, vaikka itse asiassa tuleva uusi tasa-arvoisempi sukupolvi ja miehiä paremmin koulutetut naiset jatkossa kääntäisivät johtajapaikkojen sukupuolijakauman toisinpäin. Harvat naiset esittivät parannusehdotuksia ja muutamat esitetyt liittyivät lähinnä rekrytointipolitiikkaan. Pääpaino naisten ehdotuksissa oli naisten entistä sitkeämmällä omalla yrittämisellä, "et jokainen ois riittävän rohkee ja uskalias ite, et se ei tuu niinku millään esimiesmääräyksillä tää tilanne ei muutu, mut et myös esimiehiltä edellytetään paljon, mut jotenki sitä kannustusta ja innostusta..."

Itse tutkijan ominaisuudessa haluaisin korostaa, että naisten uralla etenemisen mahdollisuuksien kannalta olennaista on ymmärtää, että johtajanura perustuu joka tapauksessa nimenomaan **kompetenssien karttumiseen**. Mitä useampi nainen läpäisee seulan ja pääsee keskijohtoon tai yrityksen sisäiseen koulutukseen, sitä useammin nainen voi tulla valituksi ylimpään johtoon. (Aaltio-Marjosola 2001, 209) Horisontaalisen liikkumisen mahdollisuuksien aktiivinen ja rohkea hyödyntäminen on omiaan palvelemaan näitä tarkoitusperiä.

Vaikka suurin osa naisista olikin sitä mieltä, että hitaamman urakehityksen syyt eivät ole naisissa itsessään, naiset hieman ristiriitaisesti tarjosivat uralla etenemisen keinoiksi kuitenkin sitä, että naisten pitää vain yrittää kovemmin – määrittelemättä itse asiassa juuri mitenkään sitä, mitä tämä "kovempaa yrittäminen" pitäisi sisällään.

Jos onkin kyse siitä, että naisilta puuttuu uskallus vaativiin tehtäviin hakeutumiseen, on toimenpide-ehdotusten hahmotteleminen entistä vaikeampaa. Onko

tämä uskalluksen puute sukupuolisidonnainen ominaisuus - ja tavallaan siis ymmärrettävää ja jopa jollain tavalla ”oikein”, että naiset ovat vähemmistönä johtajissa, jos eivät kerran uskalla? Olennaiseksi nousee kysymys, mistä tämä uskalluksen puute johtuu. Jos on tekijöitä, joita voidaan muuttaa, jotta nainenkin uskaltaisi johtotehtäviin pyrkiä, näihin tekijöihin voitaisiin ehkä vaikuttaa, mutta edellytyksenä on, että tiedetään, *miksi* uskallus puuttuu. Toisekseen täytyy punnita, onko sillä, että naisia rohkaistaisiin uskaltamaan enemmän, jotain arvoa vai pitäisikö vain todeta, että johtajuus kerta kaikkiaan on miehille luontevampaa ja siksi on aivan oikeutettua, että juuri he ovat niitä johtajia?

Kaarina Hazard (2007, 97) on kärkevästi ilmaissut närkästyksensä siitä, että miehuudella sinänsä tuntuu olevan *itseisarvo* kaikessa tekemisessä ja jopa olemisessa. Hazardin mukaan "nainen isolla palkalla isolla pallilla on aina naurettavuuden rajoilla, koska naisen kosketuksesta isoilla asioilla on tapana pienetä". Tässä voidaan nähdä yhtymäkohta "valta pakenee naista" -ilmiöön: naiset etenevät valitettavan usein juuri niissä instituutioissa, joiden vaikutusvalta on hiipumaan päin. Ilmiössä on kyse siitä, että kun naisia aletaan rekrytoida tietylle, heiltä aikaisemmin usein saavuttamattomissa olleelle organisaation tasolle, tuon tason työnkuvia onkin muutettu siten, että valtaa on vähennetty nostamalla se ylemmälle tasolle. (ks. esim. Vanhala et al. 2006, 278) Jotkut haastateltavat viittasivat tähän ilmiöön: kun nainen ylennetään, tehtävän nimike tai palkka voikin olla vaatimattomampi kuin (miespuolisen) edeltäjän ja toisaalta jos naisen jättämälle paikalle on otettu mies, titteliä on saatettu viilata uuteen, arvostettavampaan muotoon.

Haastatteluissa oli havaittavissa selvä ero miesten ja naisten välillä siinä, että yleensä vain naiset ottivat esiin työn sisällön merkittävimpänä tekijänä. Moni nainen kommentoi, että olennaisinta on tehdä sitä mistä pitää ja tehdä sitä ”sydämellä”. Erityisen monet naiset olivat sitä mieltä, että tämä oli myös paras tapa havitella uramenestystä: kun tekee työnsä hyvin ja sitoutuu siihen, hyvä tulos huomataan. Onko tässä naisten ansa? Ajatellaan, että kun vain olen mahdollisimman hyvä, joku tulee ja "nostaa" minut jossain vaiheessa askeleen ylöspäin? Ja kun ahkera nainen on arvokas siinä, mitä hän huolellisesti tekee, ei "nostajaa" tule? Mies - pätemättömämpikin - ottaa rohkeita ja ennen kaikkea omaaloitteisia askeleita sivulle ja ylöspäin ja porskuttaa näin naisen ohi? Miehille tyypillisempää urasuunnittelua pidettiin naisten keskuudessa helposti epämiellyttävänä, laskelmoituna pyrkyryytenä. Miehet eivät ottaneet työn sisältöä esiin erityisen palkitsevana seikkana tai uraa määrittävänä tekijänä, vaan korostivat

rohkeampaa liikkumista eri tehtävissä: kykyä tarttua uuteen ja kykyä päästää vanhasta irti.

Alussa esiteltyyn Hoytin (2007) "Lasikaton selittäjät" –kuvaajaan peilaten miehet tuntuvat uskovan naisten vähäisen määrän johdossa johtuvan sukupuolieroista, kun taas naisten näkemys on, että lähinnä ennakkoluulot-kategorian tekijät ovat urakehityksen esteitä. Keinot tai kohdat, joihin tulisi panostaa naisjohtajuuden edistämiseksi liittyvät kuitenkin miesten puheessa inhimilliseen pääomaan. Naisten puheessa – sinänsä hyvin harvat - ratkaisukeinot osuvat eniten sukupuolierojen kategorisaatioon, kun omaa yritteliäisyyttä korostetaan.

Naisten lannistuneisuudesta tai passiivisuudesta täytyy päästä eroon ennen kuin tasaisempi sukupuolijakauma johtotehtävissä voi toteutua. Naisten käsitys siitä, että heillä on väärä sukupuoli jouhevan uralla etenemisen kannalta, on vahingollista naisille itselleen ja tätä kautta organisaatiolle. Käsitys miesten etenemisen helppoudesta, ikäänkuin automaationa, voi passivoittaa naisia entisestään.

On toisaalta yllättävää, ettei haastatteluissa juuri lainkaan tuotu esiin näkökulmaa, että naisten korkean osaamisen käyttämättä jättäminen olisi *tuhlausta* organisaation näkökulmasta. Naiset toki kokivat tilanteen epäreiluksi ja näkivät, että heillä olisi paljon annettavaa organisaatiolle, mutta asiaa katsottiin omasta näkökulmasta, omista etenemistoiveista ja kunnianhimosta käsin. Kukaan ei varsinaisesti esittänyt väittämää, että organisaatio kärsii, jos naisten osaaminen jää käyttöä vaille. Seurannaisvaikutuksia toki nähtiin, kuten että osaavat naiset lähtevät yhtiöstä tai eivät halua tulla siihen töihin, mutta faktista menetystä organisaation näkökulmasta ei nimetty.

Yrityskonteksti ja tilanne vaikuttavat aina johtamiseen. Naisjohtajuus ei voi, eikä sen pidä pyrkiä olemaan ratkaisu yrityksen kaikkiin arvo-ongelmiin, ei voida laatia universaaleja suosituksia toimintatavoista, eikä kategorisesti yleistäen eritellä naisten ja miesten paremmuutta johtajina, mutta organisaatiokohtaisesti voidaan nähdä etuja johtamiskäytäntöjen monipuolistumisessa yleensä. Naisjohtajuudella on tähän monipuolistumiseen annettavaa. (Aaltio-Marjosola 2001, 161)

Voi myös olla, että suurin ongelma onkin viestinnällinen: naisilla on vääriä luuloja ja toisaalta johto ei ole saanut naisjohtajuusmyönteistä viestiään läpi. Lasikaton ei edes tarvitse olla olemassa, vaan jo pelkkä uskomus siitä voi muodostaa

naisten uralla etenemisen esteitä. Uusi tasa-arvoisempi sukupolvi tekee tuloaan työelämään ja hyvin koulutetut, fiksut, perhe-elämään tasapainon puolisoidensa kanssa hakeneet naiset ovat tuolloin vahvoilla. Maailma muuttuu, eikä yritys X:lle välttämättä olisi ainakaan haittaa siitä, että tasa-arvoisemman yrityskulttuurin ja myös imagon luomisessa se olisi edelläkävijän roolissa. Huolimatta tutkittavan ilmiön laajamittaisuudesta, syy-seuraussuhteiden monimutkaisuudesta ja tunteita herättävästä luonteesta, yksi tutkimustulos voidaan esittää lähes ehdottomalla varmuudella: ajateltiinpa naisjohtajuusaiheesta ja naisten urapoluista organisaatiossa mitä tahansa, kannattaa näihin aiheisiin kiinnittää huomiota. Niitä nimittäin seurataan ja niistä vedetään johtopäätöksiä - niin talon sisällä kuin sen ulkopuolella. Tai kuten yksi esimiestehtävässä toimiva haastateltu mies totesi oman haastattelunsa lopuksi: "Must tää on tosi mielenkiintoinen aihe ja se on niinku tota aihe, joka on selvästi niinkuin joidenkin osalta paljon suurempi yhteiskunnallinen ongelma kuin toisten osalta".

Naiset ja miehet työelämässä rakentavat sosiaalista todellisuutta viestittämällä ja lukemalla toistensa viestejä. Yhtä totuutta ei ole olemassa – mutta tämän tutkimuksen pohjalta voi aavistella, että yritys x:ssä saattaa olla olemassa ainakin "miesjohtajien totuus" ja "suorittavan tason naisten totuus". Ja toisaalta, tässä tutkimuksessa analysoidut sanomiset ja sanomatta jättämiset ovat haastattelijalle tuotettu "totuus" ja on itse asiassa täysin mahdollista, että on puhuttu "organisaation suulla", esim. johtajan "ominaisuudessa" ja henkilökohtainen "totuus" voi olla jotain muuta. Minä en tutki, miksi naisjohtajia on yritys x:ssä niin vähän – minä tutkin, *millä tavoin* suorittavan tason naiset ja johtotason miehet tuottavat selityksiä tälle ilmiölle. Näen roolini "tulkkina". Diskurssianalyysin ehkä aloittelijalle haastavin ja samalla ehdottomasti vapauttavin, jopa kutkuttavin ominaisuus on se, että täysin analyysin ulkopuolelle jää, miten totuudenmukaisia tai loogisia kuvaukset ja selitykset ovat.

Diskurssianalyysi mahdollisti paljon ja opin hurjan paljon puheen analyysistä. Samalla tutkimuksen teon haasteena olivat juuri diskurssianalyysin ominaisuudet: myös minulla haastattelijana, valitsemillani sanamuodoilla ja omalla käyttäytymiselläni ja olemisellani haastattelutilanteessa on diskurssianalyysin näkökulmasta ollut vaikutuksensa haastateltuun ja tämän puheeseen. On syytä huomioida, että koko haastattelukutsu on voitu tulkita kritiikiksi. On mahdollista, että osiltaan haastateltavat ovat kokeneet puolustautumisen tarvetta. Myöhemmin jäin miettimään, oliko miesjohtajilla erityinen paine tuottaa sovinnollisia vastauk-

sia? Olisiko miesjohtaja uskaltanut/viitsinyt/kehdannut sanoa suoraan mitä ajattelee, jos oma ajatus oli sen suuntainen, että on vain hyvä, ettei naisia ole sen enempää johtopaikoilla.

Ironista tai ei, tutkimuksen tulokset voi kiteyttää seuraavaan lauseeseen: miesten mielestä naisten vähäisyys yritys X:n johdossa ei ole ongelma, mutta naisjohtajuuden lisäämiseksi voidaan tehdä paljon ja aika ratkaisee tilanteen joka tapauksessa itsestään, kun taas naisten mielestä naisjohtajien vähyys on iso ongelma, mutta sen ratkaisemiseksi ei voida tehdä paljonkaan. Näin ollen miesten mielestä ongelmaa ei oikeastaan ole, mutta ratkaisuja piisaa siinä missä naisten mielestä ongelma on akuutti, mutta ratkaisuja ei juurikaan olemassa.

Useat vastaajat toivat esiin näkemyksen, että nainen tarvitsee urallaan enemmän tukea ja kannustusta kuin mies. Jos tämä on totta, eikä miesjohtajien oman aseman ja roolin pönkityksen keino, onko naisjohtajuudella sellainen arvo, että mahdollisesti vaativampi alkuajan tukeminen ja kannustaminen maksaa itsensä takaisin? Miesjohtajien puheessa spesifioidaan vähän mitä "tukeminen" tarkoittaisi käytännössä. Tuki on usein joko taloudellista tai käytännöllistä päivähoitojärjestelyjen tai etätyön muodossa, mutta esimerkiksi keskustelun tai muun sosiaalisen kanssakäymisen kautta tapahtuva tukeminen on esillä hyvin vähän. Oakley (2000) on paikallistanut naisten uriin kielteisesti vaikuttaviin organisatorisiin tekijöihin perinteisten henkilöstöjohtamisen (kuten rekrytointi) ohessa myös organisaation sosiaaliset suhteet, johon kuuluvat muun muassa esimiesalaissuhteet, verkostot ja mentorointi. Vain yksi haastattelemani miesjohtaja kertoo tarjoavansa naisesimiesalaisilleen tukea "sparrauksen" muodossa. Jos miesten tuottamat keinot naisten urapolkujen edistämiseksi jäävät henkilöstöpankkien luomisen tasolle, keinot voivat olla liian etäisiä ja mekaanisia todellisen muutoksen aikaansaamiseksi sosiaalisten suhteiden jäädessä liian vähälle huomiolle.

Jos nainen jo lähtökohtaisesti ajattelisi varovaisemmin ja hakisi tasapainoa, kun taas mies voi laskea kaiken yhden asian eli työssä menestymisen varaan, vähän kuin uhkapelissä, jossa voi saada kaiken tai menettää kaiken. Onko nimenomaan niin, että nainen tyytyy vähempään, jotta menettäessään menettäisi vähemmän? Tällöin nainen valmistautuisi epäonnistumaan. Onko niin, että huippupaikoille päästäkseen ja/tai siellä menestyäkseen on oltava valmis riskeeraamaan kaikki ja se on luonteenomaisempaa miehille kuin naisille ja tässä on yksi selitys naisten vähäisemmälle määrälle johtoportaassa?

Jos miehille on luontaisesti helpompaa toimia oman sukupuolensa keskuudessa, löytyykö tästä ehkä tiedostamaton, jollain tapaa luonnollinen selitys sille, että miehet valitsevat miehiä johtajiksi vai onko kyseessä asenteellinen seikka (yhteys lasikattoon)? Toisaalta jos parhaimmat tulokset saadaan aikaan tietynlaisessa, ei niin monimuotoisessa porukassa, eikö silloin ole itse asiassa yrityksen etu noudattaa tällaista linjaa? Tämä olisi lähellä darwinistista näkökulmaa naisjohtajuuteen ja sen tarpeeseen. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin rajanvedon vaikeus. Milloin naisten vähäisyys johdossa aiheuttaa niin paljon muuta ongelmaa, että tämä ”paha” ylittää sen pahan, että johtoryhmä ei toimisi molempien sukupuolten ollessa siellä edustettuina ehkä ihan luontevimmalla tavallaan (oletuksena taustalla siis se, että miehet toimivat luontevammin omanlaistensa keskuudessa)? Samaan aikaan teoriassa korostetaan erityisesti yritysten innovatiivisuuden näkökulmasta monimuotoisuuden tarvetta. Eikö silloin ole äärimmäisen lyhytnäköistä ja jopa vaarallista uusintaa homogeenisten johtoryhmien kulttuuria?

Haastatteluissa naisten suhtautuminen osui usein hyvin aktorinäkökulman määreisiin: naiset kokivat, että on hyvin pitkälti yhtiöstä ja sen johtajista kiinni, miten naisten ura-asiat etenevät. Useimpien haastateltujen miesten ajattelutapa puolestaan oli lähellä darwinistista näkemystä ja he jättäisivät tilanteen kehittymisen enemmän "markkinoiden" varaan. Miehistä moni viittasi kuitenkin niin vahvasti myös kotikasvatukseen ja koulutukseen sekä historian painolastiin, että näissä olisi ehkä nähtävissä yhtymäkohtia deterministiseen näkökulmaan. Huomionarvoista oli kuitenkin, että ne miehet, jotka viittasivat tähän suuntaan, tarkoittivat nimenomaan naisten itsensä koulun, kotikasvatuksen ym. myötä omaksumaa omaa käsitystä kyvyistään ja naisten asenteita - eivät organisaatioiden tai miesten asenteita. Miesten puheessa näitä organisaatioiden tai miesten asenteita ei tuotettu näkyviksi edes välillisesti.

Miesjohtajien puheesta on esiin nostettavissa diskurssi naisten valinnasta koskien "pätemisen paikkaa": nainen on johtaja kotona, vaan ei töissä? Tai liittyykö paljon puhuttu naisten välisen solidaarisuuden puute tähän? Kun työskennellään matalalla tasolla organisaatiossa, pätemisen tarve ei pääse täyttymään työtehtävien muodossa ja purkautuu ulos sitten pikkumaisissa riidoissa työtovereiden kanssa?

Miehet korostivat tuloksia työn onnistumisen mittareina. Jos naiset ja miehet pääsevät yhtä hyvään tulokseen aivan erilaisilla työntekotavoilla (miehet suur-

piirteisesti ja rennommin, naiset pikkutarkasti ja enemmän aikaa käyttäen), onko tällöin naisen kovempi panostus silkkaa tyhmyyttä ja ylisuorittamista vai onko niin, että mittarit eivät kerro koko totuutta? Onko naisten ponnisteluilla joku erityinen arvo, joka ei näy käytetyissä mittareissa? Jos tulokset ovat täysin samat ja tavalla, jolla maaliin tultiin, ei ole väliä, eikö ole järjetöntä tehdä työ "liian hyvin" vai onko tästä vedettävissä kuitenkin johtopäätös, että naiset todella ovat miehiä huonompia johtajia, jos naisten siis on samaan tulokseen päästäkseen tehtävä kovemmin töitä? Vai löytyykö tämän monitahoisen ilmiön selitys siitä, että nimenomaan päästäkseen johtajaksi naisen täytyy erityisesti todistaa erinomaisuutensa ja toisaalta, kun nainen johtajana on harvinainen, täytyykö hänen pitääkseen asemansa edelleen jatkuvasti todistaa kelpoisuutensa erityisen kovalla työnteolla? Kohdistuvatko naisiin miehiä kovemmat odotukset ja tästä syystä naisten on ponnisteltava kovemmin?

Naisten vaatimattomuus, joista heitä syyttivät itse asiassa niin miesjohtajat kuin naiset itse, näkyi haastattelutilanteissa. Kun kiitin haastattelusta, siinä missä miehet totesivat ”ole hyvä ja onnea jatkoon”, useat naiset vähättelivät panostaan. ”Mä ajattelin, et sanoinks mä mitään fiksua” -tyyppinen kommentointi oli naisilta hyvin yleistä.

Tutkimusprosessin aikana rakastuin diskurssianalyysiin ja kiinnostukseni naisjohtajuutta kohtaan vain kasvoi. Toisaalta omat dikotomiat ja oman ajattelun rajallisuus tulivat kivuliaallakin tavalla esiin paikoin uuvuttavankin tutkimusrupeaman aikana. Myös minä tutkijana jouduin tarkastelemaan omia näkemyksiäni raastavan analyyttisesti ja objektiivisuutta tavoitellen samalla ymmärtäen sen mahdottomaksi tehtäväksi.

Jatkotutkimustarpeita näen kokonaisuudessa useita. Itseäni kiinnostaisi syvemmälle arjen tekemiseen porautuva tutkimus mm. erilaisten miehisiksi tai naisellisiksi miellettyjen toimintamallien käyttämisestä johtamistyössä; pääsisikö silloin naturalistisen diskurssin tuottamiin subjektipositioihin kiinni siten, että ne voisivatkin näyttäytyä aitoina ja tilannekohtaisina ja toimijan oman vaiston- tai tahdonvaraisena toimintana, jolla tavoitellaan tiettyjä hyötyjä tietyissä tilanteissa ja tietyissä ympäristöissä sen suuntaisesti kuin Lepistö-Johansson (2009) tutkimuksessaan totesi sukupuolen käyttämisestä strategisesti hyödyksi. Myös aineiston vertailu poliittiseen puheeseen, sen argumentaatioon, retoriikkaan, yleisösuhteeseen, kulttuuriseen "common sense" -näkemykseen ja lähtökohtapremisseihin liittyen kiinnostaisi, koska mieltäni jäi vaivaamaan, miten iso osa eri-

tyisesti miesjohtajien puheesta oli tuotettua "viran puolesta". Koettujen uraesteiden sijaan myös uraa edistävien tekijöiden tutkiminen voisi tuntua raikkaalta.

LÄHTEET

Kirjallisuus ja artikkelit

Aaltio, Iiris: Johtaminen ja naisjohtajuus
teoksessa Juuti, Pauli (toim.): Johtaminen - eilen, tänään, huomenna. Otava 2006

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

Alvesson M. & Due Billing Y.: Understanding Gender and Organizations 1997

Antonakis, John, Cianciolo, Anna T. & Sternberg, Robert J.: The Nature of Leadership. 2004

Bowles, H.R. & McGinn, K.L.: Claiming authority: Negotiating challenges for women leaders. Teoksessa Messick, D.M. & Kramer, R.M.: The psychology of leadership: New perspectives and research (sivut 191-208) Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum. 2005

Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S.L: Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research teoksessa Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S.: Collecting and Interpreting Qualitative Materials 2003

Eagly, A.H. & Carli, L.L.: Women and men as leaders. Teoksessa Antonakis, J; Sternberg, R.J. & Cianciolo, A.T. (Eds.): The nature of leadership, (sivut 279-301) Thousand Oaks, CA. Sage. 2004

Ekonen, Marianne: Keskijohdossa toimivien naisten ja miesten tarinat uristaan korkean teknologian alalla. Jyväskylän yliopisto 2014.

Ekonen, Marianne: Moninaiset urat - Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta 2005

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne: Qualitative Methods in Business Research. Sage 2008

Eskola, Jari & Suoranta, Juha: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.1998

Eyring, Alison & Stead, Bette Ann: Shattering the glass ceiling: Some successful corporate practices Journal of Business Ethics 17 (3):245-251. 1998

Fairclough, Norman: Discourse and Social Change. Cambridge, Polity Press. 1992

Fondas, N.: Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings. Academy of Management Review, 22, 257-282

Gilligan, Carol: In A Different Voice 1982

Hazard, Kaarina: Kontallaan - Muistiinpanoja mediasta. Teos 2006

Heilmann, M.E.: Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. Journal of Social Issues, 57. Sivut 657-674

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula.: Tutki ja kirjoita.13-14 . (osin uudistettu) painos. Keuruu, Otavan kirjapaino Oy 2008

Hoyt, Crystal L.: Women and Leadership. Teoksessa Northouse, Peter G.: Leadership – Theory and Practice. Fourth Edition. Sage. 2007

Jalonen, Marika: Sukupuolittunut työura johtajaksi viiden naisen kokemana ja näkökulmia johtajuuteen - elämänkulkukerrontaa teemahaastattelumenetelmällä
Tampereen Yliopisto 2005

Jokinen, Arja: Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin 1999a. Teoksessa: Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen Eero: Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino. 1999

Jokinen, Arja: Poliitikkojen puheet puntarissa. kaupunginvaltuutettujen asunnottomuuspuheen retoriikka. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino. 1993

Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi: Diskurssianalyyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa: Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen Eero: Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino. 1999

Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero 1993a: Johdanto. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino. 1993

Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero 1993b: 1.Diskursiivinen maailma – Teoreettiset lähtökohdat ja analyyttiset käsitteet. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino. 1993

Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi 1993c: Valtasuhteiden analysoiminen. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino. 1993

Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero 1993d: Päätelmiä. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino. 1993

Juhila, Kirsi 1993: Miten tarinasta tulee tosi? Faktuaalistamisstrategiat viranomaispuheessa. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino. 1993

Juhila, Kirsi 1999: Tutkijan positiot. Teoksessa: Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen Eero: Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino. 1999

Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero: Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa: Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen Eero: Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino. 1999

Koskinen, Ilpo; Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo: Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Vastapaino. 2005

Kotiranta, Annu; Kovalainen, Anne & Rouvinen Petri: Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. Eva-analyysi no. 3. 24.9.2007

Lepistö-Johansson, Piia: Making Sense of Women Managers' Identities Through the Constructions of Managerial Career and Gender. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Digipaino 2009

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru: Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima Oy 2004

Marklund, Liza & Snickare, Lotta: Helvetissä on erityinen paikka naisille, jotka eivät auta toisiaan. 2006

Martelius-Louniala, Tiina: Välittämisen tunne naisjohtajan työssä. Jyväskylän yliopisto 2005

Oakley, J.K.: Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEO's. Journal of Business Ethics 2, sivut 321-334

Parker, Ian: Discourse Dynamics. Critical Analysis for Social and Individual Psychology. Routledge, London. 1992

Piha Kirsi: Äitijohtaja. Talentum media 2006

Powell, G.N. & Graves, L.M.: Women and men in management (3rd edition). Thousand Oaks, CA. Sage. 2003

Ståhle, P. & Grönroos, M.: Dynamic Intellectual Capital — Knowledge Management in Theory and Practice. WSOY 2000

Suoninen, Eero: Kielen käytön vaihtelevuuden analysoiminen. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino. 1993a

Suoninen, Eero: Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. 1999a Teoksessa: Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen Eero: Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino. 1999

Suoninen, Eero: Mistä on perheenäidit tehty? Haastattelupuheen analyysi. Teoksessa Arja Jokinen & Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino. 1993b

Vanhala, Sinikka; Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero: Liiketoiminta ja johtaminen. Otava 2002.

Weedon, Chris: Feminist Practice and Poststructuralist Theory. Oxford, Basil Blackwell. 1987

Internet-lehtiartikkelit

Ekonen, Marianne; Lahdensivu Mikan haastattelussa: Naisjohtajissa niin tasapainottelijoita kuin uraohjuksiakin
http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2007/09/14/naisjohtajissa-niin-tasapainottelijoita-kuin-uraohjuksiakin/200722565/66. 2007

Rainisto, Sami ja Lähteenmäki, Pekka: Naisjohtajat 2004: Eteenpäin, rohkeammin (2.4.2004) http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=567946. 2004

Muut Internet-lähteet

Linnainmaa, Leena & Horttanainen, Anne: Lasikatto säröilee. Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys 2012.
http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/Naisjohtaja-K3-selvitys-10-2012.pdf

Lämsä, Anna-Maija: Naiset ja johtajuus. Naisjohtajuus. Tutkimuksen historia
http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naisjohtajuuden_tutkimus.htm 2007

Hearn, Jeff; Lämsä, Anna-Maija; Biese, Ingrid; Heikkinen, Suvi; Louvrier, Jonna; Niemistö, Charlotta; Kangas, Emilia; Koskinen, Paula; Jyrkinen, Marjut; Gustavsson, Malin; Hirvonen, Petri: Tasa-arvon mahdollisuuksia avaamassa. NaisUrat-hankkeen loppuraportti. 2015
http://www.ekvalita.fi/uploads/images/NaisUrat_loppuraportti.pdf

Salo, Irmeli & Blåfield, Ville: Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta. EVA. 2007
http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2069_johtaja_sukupuolesta_riippumatta.pdf

Tilastokeskus: Miesten koulutustaso paranee hitaammin kuin naisten
http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_001.html. 2009