

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

**”MINUN IHMISENI SANOVAT ETTÄ
NÄEN SEINIEN LÄPI”**

**Diskurssianalyysi naisjohtajuuden rakentumisesta
johtajanaisista kertovissa artikkeleissa**

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2008
Ohjaaja: Johanna Kujala

Tiina Junttila

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto
Tekijä:	JUNTTILA, TIINA
Tutkielman nimi:	Minun ihmiseni sanovat että näen seinien läpi – Diskurssianalyysi naisjohtajuuden rakentumisesta johtajanaisista kertovissa artikkeleissa
Pro Gradu–tutkielma:	82 sivua
Aika:	Toukokuu 2008
Avainsanat:	naisjohtajuus, sukupuoli, diskurssianalyysi, kehysanalyysi, media

Tutkimuksen kohteena ovat johtajanaisista kertovat lehtitekstit. Tavoitteena on diskurssi- ja kehysanalyysin avulla tutkia, miten johtajanaiset itse omaa johtajuuttaan kuvaavat sekä millaisena heidät teksteissä esitetään. Keskeisenä kiinnostuksen kohteena ovat johtajuuden kielelliset representaatiot, eli millaisia kielellisiä muotoja naisjohtajuus saa julkisessa esityskontekstissa. Oleellista on kielenkäytön seurauksia tuottava luonne.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käydään läpi naisjohtajuus–käsitteen sisältöä avaamalla sukupuoleen liitettyjä merkitysrakenteita. Tutkimuksessa sukupuoli käsitetään ennen kaikkea sosiaalisena konstruktiona, eli sen nähdään muotoutuvan sosiaalisen kanssakäymisen tuloksena. Sukupuolen luonne on vahvasti polarisoitunut, eli se tuottaa yhteiskunnassamme käsityksiä maskuliinisuudesta ja feminiinisuudesta, ja näiden polarisaatioiden sisällöt auttavat meitä ymmärtämään mieheyden ja naiseuden toivottuja sisältöjä. Teorian synteesinä voimme havaita, että naisjohtajuutena käsitetty johtajuuden kategoria on rakentunut pääasiassa feminiinisyksien pohjalta, joten nainen johtajana joutuu roolikonfliktiin toimiessaan maskuliinisessa johtamiskontekstissa.

Empiirisessä osuudessa analysoitavat tekstit koostuvat talouselämän lehdissä vuosien 2005–2008 aikana ilmestyneistä johtajanaisten henkilöhaastatteluista. Haastatteluja on aineistossa yhteensä 15 kappaletta. Artikkeleissa pääpaino on nimenomaan johtajassa itsessään, ei niinkään yksittäisessä uutisessa tai naisjohtajuutta käsittelevässä puheessa. Tekstiaineistosta pyrittiin löytämään aineistoa määritteleviä mediakehyksiä, sekä johtajanaisten puheessa ilmeneviä diskursseja.

Tekstiaineistosta voidaan havaita yksi aineistoa määrittelevä metakehys, joka tutkielmassa on nimetty menestyksen kehykseksi. Metakehys kertoo sen primäärisen näkökulman, josta artikkelit on kirjoitettu. Alakehykset ovat metakehyksen alle kuuluvia kehyksiä, ja näitä edustavat tutkielmassa suorittamisen kehys, ulkoisen olemuksen kehys sekä ristiriitojen kehys. Kehysten nimet kertovat siitä, mikä on kulloinkin tekstissä määrävänä esitetty näkökulma.

Diskursseilla kuvataan sitä, kuinka johtajanaiset itse merkityksellistävät omaa johtajuuttaan. Diskurssissa kuuluu johtajan oma ääni ja se vaikuttaa kehyksen sisällä. Aineistosta oli poimittavissa kolme eri diskurssia, joista jokaisessa johtajuuden sisällölle annettiin erilainen merkitys. Näitä diskursseja ovat tulodiskurssi, tiimidiskurssi sekä inhimillisyydiskurssi.

<u>1 JOHDANTO</u>	1
<u>1.1 LÄHTÖKOHTIA TUTKIMUKSEEN</u>	1
<u>1.2 AIEMMAT TUTKIMUKSET</u>	3
<u>1.3 TUTKIMUSONGELMA</u>	5
<u>1.4 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN</u>	7
<u>2. SUKUPUOLI JOHTAJUudessa</u>	8
<u>2.1 SUKUPUOLI BIOLOGISENA JA SOSIAALISENA TEKIJÄNÄ</u>	8
2.1.1 <i>Sosiaalisesti rakentunut sukupuoli</i>	8
2.1.2 <i>Sukupuolitutkimuksen näkökulmia</i>	9
2.1.3 <i>Sukupuolen tila ja sukupuoliroolit</i>	12
2.1.4 <i>Maskuliinisuus ja feminiinisyys</i>	13
<u>2.2 NAISJOHTAJUUDEN MERKITYKSENANNOT</u>	17
2.2.1 <i>Johtajuuden perinteitä</i>	17
2.2.2 <i>Organisaatiokulttuuri rajoittavana tekijänä</i>	19
2.2.3 <i>Maskuliininen hegemonia</i>	21
2.2.4 <i>Feminiininen etiikka</i>	23
<u>2.3 NAISJOHTAJUUDEN TEORIAN SYNTEESI</u>	26
<u>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</u>	29
<u>3.1 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT</u>	29
<u>3.2 KIELENKÄYTTÖ JA DISKURSSIANALYYSI</u>	30
<u>3.3 KEHYSANALYYSI MEDIA TEKSTIEN ANALYYSITYÖKALUNA</u>	34
<u>3.4 TUTKIMUSAINESTON KERUU JA KUVAUS</u>	38
<u>3.5 AINEISTON KÄSITTELY</u>	39
<u>4 JOHTAJANAISEN KUVA</u>	42
<u>4.1 JOHTAJANAINEN KEHYKSISSÄ</u>	42
4.1.1 <i>Menestyksen metakehys</i>	42
4.1.2 <i>Suorittamisen kehys</i>	44
4.1.3 <i>Ulkoisen olemuksen kehys</i>	47
4.1.4 <i>Ristiriitojen kehys</i>	51
4.1.5 <i>Kehysten synteesi</i>	55
<u>4.2 JOHTAJANAINEN DISKURSSIESSA</u>	56
4.2.1 <i>"Merimiestenkin kanssa piti neuvotella" -tulodiskurssi</i>	56
4.2.2 <i>"Heidän täytyy tuntea, että heistä välitetään" – tiimidiskurssi</i>	59
4.2.3 <i>"Johtajakin on ihminen" - inhimillisyydiskurssi</i>	63
4.2.4 <i>Diskurssien synteesi</i>	68
<u>5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET</u>	71
<u>LÄHTEET</u>	76

1 JOHDANTO

1.1 Lähtökohtia tutkimukseen

Korkeasti koulutettujen naisten määrä Suomessa kasvaa jatkuvasti, ja naisia rohkaistaan etenemään urallaan. Yliopistoista teknillisiä korkeakouluja lukuunottamatta valmistuu tänä päivänä enemmän naisia kuin miehiä (Salo & Blåfield 2007, 15), joten naisten voisi ajatella olevan vahvoilla jaettaessa paikkoja yritysten johdossa. Todellisuus on kuitenkin toinen, sillä naisten osuus yritysten johdossa on säilynyt vaatimattomana johtopaikkojen tasa-arvoisuuteen tähtäävistä toimenpideohjelmista huolimatta.

Elinkeinoelämän Valtuuskunta (EVA) julkaisi vuonna 2007 kaksi raporttia ja yhden analyysin naisten urakehitystä koskien, joten aihetta voidaan pitää hyvin ajankohtaisena. Raporteissa on kerrottu muun muassa Suomen ensimmäisistä johtajanaisista (Kortelainen 2007), sekä annettu yrityksille toimenpide-ehdotuksia naispuolisten johtajien määrän lisäämiseksi (Salo & Blåfield 2007, 7–8). Lisäksi EVA:n analyysissä havaittiin naisten johtamien yritysten olevan keskimääräistä kannattavampia (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007). Edellä mainitut raportit ja analyysit osoittavat, että naisten osuutta johtavissa tehtävissä halutaan kasvattaa, ja asia koetaan tärkeäksi yhteiskunnallisella tasolla.

Yleinen asenneilmasto naispuolisia johtajia kohtaan näyttää tällä hetkellä myönteiseltä, ja naisten määrän lisäämisen tarpeesta yritysten johtopaikoille vaikutetaan olevan yksimielisiä. Miehet ovat kuitenkin selkeä enemmistö johtajien joukossa, vaikka suomalaiset naiset ovat sitten sotien päättymisen osallistuneet aktiivisesti työmarkkinoiden toimintaan (Vanhala 2005, 200). Johtamisen maailma näyttäytyy naisille yleisesti 'kovana', eikä omaa elämää haluta kokonaan uhrata työn alttarille. Nuoret naiset voivat kuitenkin nykyään ilmoittaa rehellisesti toiveammatikseen johtajan ja suhtautuvat tulevaisuuteen ennakkoluulottomasti. Täten muutosta on mitä ilmeisimmin odotettavissa.

Talouselämän vuotuisen Naispäättäjät-selvityksen (4.4.2008) mukaan sadan suurimman pörssiyhtiön joukossa on 33 yhtiötä, joiden hallituksista ei löydy yhtäkään naista. Naisia on enemmistö hallitusjäsenistä kahdessa pörssiyhtiössä, ja ainoastaan yhdessä yhtiössä on toimitusjohtajana nainen. Lasikattoilmiön ei voida ajatella kokonaan häipyneen suomalaisen liike-elämän historiaan. Naisten miehiä heikompa urakehitystä on yleensä selitetty joko rakenteellisilla tai asenteellisilla esteillä. Rakenteellisilla esteillä viitataan siihen, että naisten määrän vähäisyyttä voidaan perustella ammattialojen segmentoitumisella tai naisten suuremmalla roolilla perheenhoidossa. Organisaatioiden rakenteet voivat lisäksi olla miehisiä toimintatapoja suosivia, eli miehille tyypilliset ominaisuudet nähdään naisten ominaisuuksia arvokkaampina. Asenteellisilla esteillä sen sijaan tarkoitetaan naisten kykyjen vähättelyä, mikä voi osaltaan heikentää naisten urakehitystä. Naispuolisten johtajien määrää kuvaavia tilastoja katsottaessa ei ole yllättävää, että nainen johtajana nousee usein oman sukupuolensa symboliksi. Naispuolinen johtaja herättää ympäristössään uteliaisuutta ja kiinnostusta, ja naisen johtaminen nähdään jotenkin erilaisena miehen johtamiseen verrattuna. Tästä syystä naispuolisesta johtajasta tulee usein puheessa *naisjohtaja* .

Lähestyn tutkimuksessani naisjohtajuutta siihen liitettyjen merkityksenantojen kautta. Tarkastelen näitä merkityksenantoja johtajanaisista talouslehtien teksteistä muodostuvan kuvan avulla, diskurssi- ja kehysanalyysin keinoin. Diskurssianalyysin ideana on todellisuuden rakentuminen sosiaalisen konstruktion keinoin ja se on keskittynyt havainnoimaan kielenkäytön sisältämiä merkityksiä. Kielenkäyttö on arvokas tutkimuskohde sinänsä, sillä käsityksemme ympäröivästä maailmasta rakentuu pitkälti kielenkäytön välityksellä (Potter 1996, 97). Sosiaalinen todellisuus ylläpitää ja uusintaa käsityksiä naisista johtajina.

Jaan Anna Kortelaisen (2007, 6) kanssa huolen siitä, etteivät naisen menestys ja hänen johtajataitonsa tunnu käsityksissämme siitä, mitä naiset ovat. Tästä syystä naisjohtajuuteen liitettäviä merkityksenantoja on syytä edelleen tutkia. Empiirisiä havaintoja sukupuolierityisestä naisjohtajuuden sisällöstä voidaan tutkia diskurssianalyysin keinoin, sillä diskurssianalyysi jakaa käsityksen todellisuuden rakentumisesta sosiaalisen konstruktion avulla.

Tutkimukseni on syntynyt hyödyntäen kaikkea sitä tietoa, mitä olen opiskeluaikana itselleni kerryttänyt. Vaikka lause voi kuulostaa sangen ylevältä, se pitää paikkansa. Yrityksen hallinnon opinnot toimivat apuna johtajuustutkimusten kahlaamisessa ja johtajuuden olemuksen syvemmissä ymmärtämisessä. Naistutkimus puolestaan osoitti käyttökelpoisuutensa siinä vaiheessa kun lähdin analysoimaan sukupuolen merkitystä identiteetin muodostamiselle sekä sukupuoliroolin kapeuden vaikutuksia. Tiedotusoppi auttoi minua näkemään niitä ilmaisun muotoja, joilla asioita meille median avulla esitetään ja kerrotaan.

Tutkimuksen aihetta voi pitää osaltaan henkilökohtaisena siitä syystä, että johtajuuden konteksti voi tulla tutkijalle itselleenkin vastaan tulevaisuudessa. Täten tutkimuksen tekeminen on osaksi kurkistusta omiin mahdollisuuksiin ja ympäristön odotuksiin. Tutkimusta tehdessäni ymmärrän oman positioni naisena ja pyrin huomioimaan sen mahdollisen vaikutuksen tutkimuksen etenemiseen. On kuitenkin syytä muistaa, ettei sukupuolta käsittelevässä tutkimuksessa tutkijan ole koskaan mahdollista asemoida itseään täysin ulkopuoliseksi. Tutkijalla itsellään on sukupuoleen aina suhde - riippumatta siitä ovatko tutkittavat tutkijan kanssa samaa vai eri sukupuolta.

1.2 Aiemmat tutkimukset

Suomalaisessa työelämän tutkimuksessa sukupuoli otettiin tarkastelun kohteeksi ensimmäisen kerran 1960-luvulla. Kinnusen ja Korvajärven (1996, 16–17) mukaan sukupuolen näkökulmasta tehdyissä, työhön liittyvissä tutkimuksissa on yleensä tarkasteltu joko tasa-arvokysymyksiä tai kiinnostuksen kohteena on ollut naisten oma toiminta. Naisjohtajuuden tutkimus asettui maailmalla kiinnostuksen kohteeksi 1970-luvulla, mutta Suomessa vasta noin kymmenen vuotta myöhemmin (Lämsä & Uusitalo 2005, 3). Tätä ennen johtamistutkimuksessa aineisto koostui automaattisesti miehistä, eikä tutkittavien sukupuoleen kiinnitetty lainkaan huomiota (Wilson 2003, 140).

Maailmalla ensimmäisen kerran huomiota naisjohtajuuden suuntaan herätti amerikkalainen Rosabeth Kanter (1977), jonka teos *Men and Women of the Corporation* käsittelee naisen ongelmallista asemaa liike-elämässä. Kanterin julkaisusta

jäi elämään ennen kaikkea käsite *ainokainen* (engl. token), jolla viitataan naisen erityisasemaan maskuliinisessa työympäristössä (Kanter 1977, 208). Kanterin aikaan parhaana ratkaisuna naiselle nähtiin sopeutuminen liike-elämässä vallitseviin toimintamalleihin. Suomeen naisjohtajuuden tutkimus rantautui 1980-luvulla, jolloin ensimmäiset naispuolisten johtajien asemaa käsittelevät tutkimukset ilmestyivät. Ne keskittyivät pääasiassa tarkastelemaan naisten asemaa politiikassa tai julkisella sektorilla (kts. esim. Kuusipalo 1989, Vanhala 1986).

1990-luvun taitteessa Judy Rosener (1990, 119–125) julkaisi Harvard Business Review'ssa tunnetuksi nousseen artikkelin *Ways Women Lead*, jonka mukaan naiset menestyvät liike-elämässä nimenomaan feminiinisten ominaisuuksiensa ansiosta, ei niistä huolimatta. Artikkelin aiheutti pienen naisjohtajuustutkimuksen aallon ja yhtäkkiä naisjohtajuutta käsiteltiin lähes ihannoiden, sillä sen ajateltiin mullistavan organisaatioiden toimintatapoja ja arvoja. Naisjohtajuuteen liitetyn ihmisläheisen ja empaattisen johtamisotteen ajateltiin olevan juuri sitä, mitä organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen. (Aaltio-Marjosola 2001, 113–114) Sally Helgesen (1990) puhui jopa naiseuden tuomasta edusta (engl. female advantage), eli yhtäkkiä naisen nähtiinkin hyötyvän sukupuolestaan (Ibarra 1993, 77). Tämän jälkeen alkoi hiljalleen Suomessakin ilmestyä tutkimuksia naisjohtajista yksityissektorilla. Tutkimukset keskittyivät 1990-luvulla pääasiassa tasa-arvokysymyksiin (kts. esim. Asplund 1996) sekä naisten kokemaan syrjintään (Sundvik & Lindeman 1993).

Naisjohtajuuden tutkiminen Suomessa yleistyi toden teolla vasta 2000-luvulla, ja vuosikymmenen ensimmäisellä alkupuoliskolla tehtiin yli kaksinkertainen määrä tutkimuksia koko 1990-lukuun verrattuna (Lämsä, Vanhala, Kontoniemi, Hiillos & Hearn 2007, 294–295). Aihealuetta koskevat uusimmat tutkimukset ovat käsitelleet esimerkiksi nais- ja miesjohtajia innovaattoreina IT-alalla (Antikainen & Eriksson 2007) sekä naisjohtajien urakehitystä narratiivisen tutkimuksen keinoin (Ekonen 2007). Ajatus naisjohtajuudesta organisaation toimintatapojen mullistajana on hävinnyt, ja tutkimus on keskittynyt enemmän kuvaamaan naisen uran rakentumista, perheen ja työn yhdistämistä sekä naisen kokemuksia työssään. Tämän tyyppisissä tutkimuksissa ovat diskurssianalyysi ja narratiivinen tutkimusote olleet erittäin suosittuja lähestymistapoja.

Painopiste naisjohtajuuden tutkimuksessa on siirtynyt sukupuolten välisten erojen tutkimisesta naisjohtajien toiminnan kuvaamiseen yleisellä tasolla. Silti suomalaisten tutkimusten näkökulma on usein ollut feministinen, eli tutkimusten avulla on pyritty kiinnittämään huomiota sukupuolten väliseen eriarvoisuuteen (Lämsä et al. 2007, 297). Naisjohtajuustutkimukselle on sukupuolen läsnäolo luonnollista, sillä jo alkuasetelman mukaisesti tavoitteena on kuvata nimenomaan naisten toteuttamaa johtajuutta. Naisjohtajuutta käsitellään usein liiketaloudellisissa julkaisuissa omissa luvuissaan, eli naisjohtajuus on eriytetty 'normaalista' johtajuudesta. Korvajärvi ja Kinnunen (1996, 16) ovat todenneet yleisen työelämän tutkimuksen Suomessa olevan hyvin sukupuolieriytynyttä, eli naiset ovat tutkineet naisvaltaisia aloja ja miehet miesvaltaisia. Naisjohtajuuteen liittyvästä tutkimuksesta voisi todeta samoin – naisjohtajuudesta kiinnostuneet tutkijat ovat Suomessa pääasiassa olleet itse naisia.

1.3 Tutkimusongelma

Tavoitteenani on tarkastella, millaisia merkityksenantoja naisjohtajuuteen liittyy ja mistä syystä se on nähty tarpeelliseksi erotella johtamistutkimuksessa omaksi osiokseen. Käsitteellä *naisjohtajuus* tarkoitan niitä johtajuuden ilmentymiä, joita naisiin johtajina on tutkimuskirjallisuudessa ja yleisessä keskustelussa perinteisesti yhdistetty. Empiirisen aineiston naispuolisiin johtajiin viitataan termillä *johtajanaiset*, koska se on sukupuoleen ankkuroivista merkityksistä suhteellisen vapaa käsite. Voisin käyttää myös käsitettä *johtaja*, mutta koska sukupuoli on tärkeä osa tämän tutkimuksen sisältöä ja jokainen aineiston johtajista on sukupuoleltaan nainen, turvaudun johtajanaisen käsitteeseen. Ilmaisulla *sukupuoli* viitataan biologisen ja sosiaalisen sukupuolen yhteenkietoutuneeseen merkitysjärjestelmään. Sukupuolta on mahdotonta irrottaa kokonaan biologiasta, koska ajattelu- ja havainnointijärjestelmämme on rakentunut biologisen sukupuolen perustalle.

Mediatekstit ja lehtiartikkelit ovat yksi tärkeä osa merkityksenantojen muodostumisessa (Wiio 2006, 34–35). Naisjohtajuutena tunnettu käsite saa erilaisia muotoja, kun naiset itse julkisesti erittelevät omaa johtajuuttaan ja media muodostaa

heistä kuvan sukupuolensa haltijoina ja johtamisen ammattilaisina. Tarkastelen johtajanaisista syntyvää kuvaa diskurssianalyysin avulla, sillä diskurssianalyysi on keskittynyt havaitsemaan tekstien avulla tuotettuja merkityksiä. Lisätyökaluna käytän kehysanalyysiä, joka auttaa havainnollistamaan sitä, kuinka julkisuudessa tietyt asiat nostetaan esille ja samalla toiset häivytetään. Kehysanalyysin ytimen mukaisesti kohtaamme tekstin jostakin valmiista näkökulmasta merkityksellistettynä. Tarkoituksena on osoittaa, kuinka johtajanaisista kertovissa artikkeleissa johtamisen sisältö merkityksellistyy ja kuinka sukupuoli rakentuu.

Keskeisin tutkimuskysymys on:

Millaisena naisjohtajuus näyttäytyy johtajanaisista kertovissa artikkeleissa?

Alakysymykset ovat:

Minkälainen on teoreettinen naisjohtajuuden sisältö?

Miten johtajanainen puhuu omasta johtajuudestaan?

Mitä asioita korostetaan johtajanaisista kertovissa artikkeleissa? Mitä häivytetään?

Millainen rooli sukupuolella on johtajanaisia koskevassa kerronnassa?

Naisjohtajuus ilmiönä on kiinnostava, koska tarkoitukseni on selvittää millaisia merkityksiä yhdistetään yhdyssanaan, jonka molemmat osat koostuvat voimakkaasti kantajaansa määrittelevistä osista; *nainen* ja *johtaja*. Merkityksenantojen havaitsemisessa naisjohtajuus ei ole uusi tutkimusaihe, mutta koska sekä sukupuoli että johtajuus muuttavat sisältöään jatkuvasti, kertoo tutkimus aina jotakin uutta vallitsevasta tilanteesta.

Lämsä ja Tiensuu (2000) ovat tutkineet naisjohtajan kuvan rakentumista liike-elämän ammattilehdissä, mutta kyseisessä tutkimuksessa aineiston muodostivat 1990-luvun puolivälissä ilmestyneet artikkelit. Oma tarkoitukseni on havainnollistaa tilannetta tämän vuosikymmenen puolivälistä lähtien. Lisäksi feminiinisen etiikan eli naisille ominaiseksi nähdyn eettisen ajattelun havaitseminen johtajanaisten puheista on Lämsän ja Tiensuun tutkimukseen verrattuna mukana uutena elementtinä.

Se, kuinka naisjohtajuutta ja johtajanaisia merkityksellistetään kielen avulla, vaikuttaa suuresti näkemyksiimme naisen ominaisuuksista johtajana. Tässä tutkimuksessa

keskitytään siihen, minkälaisia sävyjä julkisessa esittämisestä voidaan havaita. Kielenkäytön läpivalaisemisessa on diskurssianalyysillä suuri rooli, sillä diskurssianalyysin ytimenä on se, että kieli itsessään on osa kokemaamme maailmaa ja muokkaa sitä yhä uudelleen.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen teoriaosuudessa (luku 2) tarkastellaan sukupuolen määrittelyä ja sen jakautumista biologiseksi ja sosiaaliseksi sukupuoleksi. Sukupuolen sisällön selvittämisen jälkeen katsotaan, millaista on sukupuolen näkökulmasta tehtävä tutkimus ja mitä ongelmallisuuksia siihen liittyy. Tämän jälkeen tuodaan esiin sukupuoliroolit ja niihin liittyvät ahtaudet. Maskuliinisuuksiin ja feminiinisyyksiin liitettyjä merkityksenantoja eritellään roolikatsauksen jälkeen ja annetaan naisjohtajuuden käsitteelle sisältö. Ennen luvun kaksi loppua havainnollistetaan, mitä tarkoitetaan feminiinisellä etiikalla ja minkälaista lisäarvoa sen nähdään tuovan naisjohtajuuden tutkimiseen. Lopuksi teoreettisessa yhteenvedossa katsotaan mitä tapahtuu, kun naisen sukupuolirooli kohtaa maskuliinisen johtajaideaalin ja esitellään teoriasta yhteenvedetyt naisjohtajuuden ulottuvuudet.

Luvussa kolme perehdytään sosiaaliseen konstruktionismiin, sillä se on lähtökohtainen ajattelutapa tähän tutkimukseen. Käytetyt tutkimusmenetelmät (diskurssi- ja kehysanalyysi) esitellään luvussa kolme ja tarkastellaan niiden hyödyllisyyttä juuri tämän tutkimuksen kannalta. Luvussa käydään läpi myös näiden keskinäistä suhdetta. Kolmannen luvun lopuksi tarkastellaan median roolia johtajanaisen esittämisessä ja johtajanaisen identiteetin muodostamisessa, sekä esitellään käytetty tutkimusaineisto.

Empiirisessä osuudessa (luku 4) katsotaan minkälainen määräävä kehys aineistosta oli mahdollista havaita ja mitä kehyksiä tämän metakehyksen alle sijoittuu. Lisäksi esitellään aineistosta poimitut diskurssit, eli johtajanaisen puheesta havaitut esittämisen tavat. Samalla tuodaan näkyviin näytteitä käytetystä aineistosta ja tehdään näin omaa tulkintaa läpinäkyväksi. Neljännen luvun lopussa yhdistetään kehykset ja diskurssit toisiinsa ja viidennessä luvussa ollaan jo valmiita johtopäätösten tekemiseen.

2. SUKUPUOLI JOHTAJUUDESSA

2.1 Sukupuoli biologisena ja sosiaalisena tekijänä

2.1.1 Sosiaalisesti rakentunut sukupuoli

Sukupuoleen liittyvää keskustelua pidetään usein ongelmallisena, sillä sen nähdään ylläpitävän erottelua naisen ja miehen välillä ja tekevän molemmista sukupuolista 'lajinsa tyypillisiä edustajia'. Arkipäiväisessä keskustelussa sukupuolet erotellaan toisistaan biologisten ominaisuuksien perusteella, eikä tätä jakoa juurikaan kyseenalaisteta (Reskin & Padavic 1994, 2). Suomen kielessä on vain yksi sana erottamaan miestä ja naista, *sukupuoli*, kun taas englannin kieli tekee eron sanojen *sex* ja *gender* välillä. Termi sukupuoli viittaa suomen kielessä sukuun ja puolinaisuuteen, eli sukupuolen haltija on aina 'puolikas' jostakin kokonaisuudesta (Sipilä 1998, 21). Englannin kieli sen sijaan erottelee toisistaan anatomis-fysiologisen sukupuolen (*sex*) ja sosiaalisesti rakentuneen sukupuolen (*gender*) (Oakley 1980).

Sosiaalisesti rakentuneella sukupuolella tarkoitetaan sitä, että sukupuolelle tyypillinen käytös on kulttuurissamme suurelta osin opittua ja se muotoutuu jatkuvasti sosiaalisessa kanssakäymisessä (Powell 1988, 44). Näin ollen sukupuoli *tuotetaan* vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa, ja tämä tuottaminen tapahtuu aina uudelleen (Gherardi & Poggio 2007, 10). Simone de Beauvoir'n (1949) sanoin: "Naiseksi ei synnytä, vaan tullaan". Sosiaalisen sukupuolen muoto yhteiskunnassa muuttuu jatkuvasti, kun taas biologinen sukupuoli on jokaiselle annettu ja vaikeammin muutettavissa.

Sosiaalinen ja biologinen sukupuoli ryhdyttiin erottelemaan toisistaan ensimmäisen kerran 1970-luvulla (Karento 1999, 32). Tällä hetkellä lähes kaikki modernit sukupuoliteoriat erottelevat käsitteet *sex* ja *gender* toisistaan (Kracher & Marble 2008, 510). Vastaavasti jos sukupuolten välisiä eroavaisuuksia selitetään ihmisruumiin biologisilla ominaisuuksilla, kutsutaan tätä essentialismiksi (Mäkelä, Puustinen & Ruoho 2006, 18). Sukupuolen tekemisen näkökulma laajentaa tutkimuksellisia ulottuvuuksia. Kun sukupuoli nähdään tekemisenä, voidaan tarkastella mitä erilaisimpia

tilanteita sukupuolen näkökulmasta – myös sellaisia, joilla ei ensi silmäykseltä näytä olevan mitään tekemistä sukupuolen kanssa (Pietiläinen 2002, 46).

Judith Butlerin (2004) mukaan sukupuoli tulisi nähdä esityksenä, performanssina, jota toistetaan erilaisissa tilanteissa. Sukupuolelta odotettuun käytökseen viitataan usein *esittämisenä*, joka tapahtuu yhteisestä sopimuksesta ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Osa esittämisestä tapahtuu tietoisesti, mutta suuri osa sukupuolesta tuotetaan henkilön itsensä tiedostamatta (Martin 2006, 256). Tämän tuottamisprosessin tarkasteleminen auttaa meitä hahmottamaan biologiseen sukupuoleen liittyviä uskomuksia ja stereotypioita (Valian 1995, 11). Arkisessa kielenkäytössä käsitteet *nainen* ja *mies* eivät sisällä vain viittauksia biologisiin ominaisuuksiin, vaan ne sisältävät myös normatiivisia uskomuksia siitä, mitä miehen ja naisen *tulee* olla (Sipilä 1998, 29).

Käsitteellisesti sukupuoli on aina eksklusiivinen dikotomia; mieheys on sitä mitä naiseus ei ole ja koko sukupuolijärjestelmä perustuu tälle olettamukselle (Sipilä 1998, 33). Dikotomian perusteella on syntynyt ajatus *vastakkaisesta* sukupuolesta, joka sisältää ajatuksen miehen ja naisen täydellisestä erilaisuudesta toisiinsa nähden (Reskin & Padavic 1994, 3). Naisen ja miehen välistä polariteettia selitetään kulttuurisen perimän kautta, eli mieheyteen ja naiseuteen on kiinnittynyt erilaiset roolit ja olemisen tavat, jotka usein ovat toisilleen vastakkaisia (Aaltio-Marjosola 2001, 35). Teoreettisesti ajatellen voitaisiin puhua myös *rinnakkaisesta sukupuolesta*, mutta näin ei ole tehty.

2.1.2 Sukupuolitutkimuksen näkökulmia

Sukupuolen tekemisen idea kumoaa essentialismin eli ajatuksen sukupuolen ankkuroimisesta ruumiillisuuteen ja samalla sen, että naisena tai miehenä oleminen itsessään sisältäisi tiettyjä taipumuksia. Se, että emme suhtaudu sukupuolten välisiin eroihin lopullisina (biologisina) totuuksina, antaa meille mahdollisuuden monipuolisemman sukupuolitutkimuksen tekemiseen (Ely & Padavic 2007, 1133). Suomessakin on 2000-luvulla yleistynyt konstruktionistista ajattelua edustava sukupuolitutkimus, jolla viitataan sukupuolen muodostumiseen juuri sosiaalistumisen tuloksena (Lämsä et al. 2007, 309). Samalla voidaan tarkastella miehen ja naisen välistä

dikotomiaa ja molemmille sukupuolille määritettyjä tiloja (Kinnunen & Korvajärvi 1996, 236). Määritetyllä tilalla tarkoitetaan sukupuolen tuottamiselle sallittuja muotoja ja sukupuolelta toivottua performatiivisuutta.

Sukupuolen näkeminen tekemisenä on tutkimuksellisesti hedelmällinen lähtökohta, mutta yleinen myös siksi, että se on poliittisesti korrekti lähestymistapa sukupuolen käsittelyyn (Ely & Padavic 2007, 1139). Poliittisella korrektiudella tarkoitetaan sitä, ettei sukupuolen biologista alkuperää pidetä määräävänä tekijänä ihmisen käyttäytymisessä, eikä kaikkia sukupuolen edustajia niputeta homogeeniseksi ryhmäksi. Yksi sukupuolitutkimuksen kohtaamista suurista haasteista onkin aiheen herkkyys ja poliittinen tulenarkuus. Jotkut turhautajat haluaisivat lakkauttaa koko sukupuolikeskustelun. Tutkittaessa sukupuolia joudutaan kerta toisensa jälkeen ottamaan kantaa sukupuolten väliseen vastakkainasetteluun, joka on jossain määrin välttämätöntä.

Vaikka sukupuolen sosiaalinen rakentuminen on yleisesti hyväksytty ajatusmalli sukupuolitutkimuksessa, sitä kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Esimerkiksi Butler (2006, 56–57) väittää kulttuurin muovaavan sukupuolen olevan itse asiassa yhtä jähmeä kuin biologinen sukupuoli. Butler perustelee tätä sillä, että sekä biologinen että kulttuurinen sukupuoli asettavat toiminnallemme hyväksyttävyyden rajat ja sen tuloksena molempien sukupuolten tila muodostuu varsin rajalliseksi. Biologisesta sukupuolesta seuraa siis lähes automaattisesti tietyn tyyppinen kulttuurinen sukupuoli. Sosiaalinen sukupuoli olisi mahdollista rakentaa myös tyystin toisin, mutta tässä ei ole onnistuttu. Sukupuoliin liittyviä käsityksiä on vaikea muuttaa ja yritykset niiden muuttamiseksi aiheuttavat ihmetystä toisten ihmisten taholta (Sipilä 1998, 61).

Sukupuolten tilat säilyvät ahtaina. Ihminen kykenee itse vaikuttamaan sukupuolensa konstruktion, mutta silti suurin osa konstruktiosta tapahtuu huomaamattomasti totuttujen sukupuoliroolien sisällä. Konstruktiota on vaikea havaita. Kritiikkiä sukupuolitutkimusta kohtaan on esitetty myös siitä, voidaanko sosiaalisen sukupuolen rakentumista ylipäätään tutkia, kun lähtökohtana on kuitenkin aina henkilön biologinen sukupuoli ja siitä lähtevät kokemukset (Alvesson & Billing 1997, 215). Sukupuolitutkimukset näyttävät ankkuroivat sukupuolen ensisijaisesti biologiaan, siirtyen sitten tästä lähtökohdasta tarkastelemaan biologisen sukupuolen rajoituksia ja

sosiaalisen sukupuolen rakentumista. Näin on myös tässä tutkimuksessa. Emme voi valita johtajajoukosta feminiinisillä ominaisuuksilla varustettuja miehiä ja kutsua heitä johtajanaisiksi.

Sukupuolikeskustelu yritetään toisinaan julkisuudessa vaientaa kuulumattomiin, koska sukupuoli mielletään helposti ongelman aiheuttajaksi. Sukupuoli nähdään henkilön toimintaa rajoittavana tekijänä, sillä se antaa epätasa-arvoiset mahdollisuudet miehelle ja naiselle toiminnassaan. Sukupuolikeskustelua syytetään lisäksi yksisilmäisyydestä. Puhuttaessa sukupuolesta, puhutaan lähes aina naisesta ja naiseudesta aiheutuvista vastoinkäymisistä (Alvesson & Billing 1997, 227). Sukupuolitutkimus on suurelta osin keskittynyt naisnäkökulman kuvaamiseen, kirjoittajat ovat itse naisia ja tutkimusten näkökulma on feministinen (MacDonald 1995, 12). Jos tutkimuksen otsikossa esiintyy sana *sukupuoli*, se merkitsee lähes poikkeuksetta sitä, että kyseessä on naisnäkökulmasta tehty tutkimus.

Sukupuolitutkimusta voidaan arvostella rajoittuneisuudesta, sillä tutkimus keskittyy useimmiten kussakin yhteydessä vähemmistönä olevaan sukupuoleen, eikä hegemonisen sukupuolen näkökulmaa tai ongelmien kokemista oteta huomioon. Toisin sanoen miesten kokemusten tutkiminen on jäänyt naissukupuolen varjoon. Miehen toiminnan tutkiminen tapahtuu usein naistutkimuksen alla, ja se on määrällisesti huomattavasti naistutkimusta vähäisempää, joskin Suomessa miestutkimus on nostanut varovaisesti päätään (kts. esim. Jokinen 2003; Lehtonen 1995). Miehen kokemien vaikeuksien ei kuitenkaan yleensä nähdä olevan suoraa seurausta sukupuolesta, joten miestä ei tarvitse tästä näkökulmasta tutkia.

Sukupuolen tutkimista voidaan yleisesti pitää haastellisena, sillä sukupuoli läpäisee kielen, ajattelun ja organisaatiot itsestäänselvyyden lailla ja näin pakenee tutkijaa (Kinnunen & Korvajärvi 1996, 25). Sukupuolistavia käytäntöjä on kuitenkin syytä tutkia, sillä niiden kautta on mahdollista havaita sukupuoliroolin rajoittuneisuuksia ja näiden haitallisuutta. Lisäksi sukupuolistavat käytännöt ovat vallan prosesseja, joten ongelmaa on siinä, jos mies määritellään oletusarvoiseksi toimijaksi (Pietiläinen 2002, 55).

2.1.3 Sukupuolen tila ja sukupuoliroolit

Ihmisen omaa käsitystä siitä, millaisena naisena tai miehenä hän ymmärtää itsensä, voidaan kutsua sukupuolirooliksi. Sukupuoliroolit ovat myös ulkopuolisia käsityksiä naiselle ja miehelle sopivasta esiintymisestä. (Marshall 1984, 26–27) Sukupuoliroolit elävät voimakkaina keskuudessamme ja ne jaottelevat miehen ja naisen tiukasti omiin tiloihinsa. Kulttuuriperimä vaikuttaa niihin mielikuviin ja odotuksiin, joita naisiin ja miehiin kohdistetaan ja joita he kohdistavat itseensä. Nämä mielikuvat yksilö omaksuu persoonallisuutensa osiksi. (Aaltio-Marjosola 2001, 36)

Sukupuolirooleilla viitataan sukupuolelle sallittuihin normeihin, jotka kattavat henkilön koko olemuksen pukeutumisesta käyttäytymiseen (Powell & Graves 2003, 37). Rooli on kuvaileva (engl. descriptive) siinä mielessä, että uskomme pelkän sukupuolen perusteella tietävämmme, minkälainen henkilö on ominaisuuksiltaan. Lisäksi rooli on määräävä (engl. injunctive) siinä mielessä, että se asettaa henkilön toiminnalle sopivuuden rajat, joita hänen ei ole syytä ylittää. (Eagly & Karau 2002, 574) Roolien rajat muuttuvat ajan kuluessa, mutta muutos on suhteellisen hidasta. Rooleja tarkasteltaessa on myös syytä ottaa huomioon se, että sukupuolen oma käsitys roolinsa rajoista voi poiketa täysin toisen sukupuolen käsityksistä (Aaltio-Marjosola 2001, 224). Se, minkä henkilö näkee itselleen sopivana, voi toisen sukupuolen mielestä olla rajojen ulkopuolelle menevää käytöstä ja se nähdään tunkeutumista toisen sukupuolen toimintakenttään. Luonnollisesti saman sukupuolenkin edustajat voivat olla eri mieltä sukupuolensa rajoista.

Sukupuolirooleilla on perusteltu sukupuolten välistä työkajoa (Sipilä 1998, 32). Työelämä on sukupuolittunut siinä mielessä, että kulttuurissamme elää voimakkaita uskomuksia miehille ja naisille sopivista töistä. Sukupuolistavat käytännöt vallitsevat myös organisaatioiden sisälle kätkeytyneinä ja nämä sisältävät ajatuksia siitä, mikä on miehelle tai naiselle 'sopivaa' käyttäytymistä. Korvajärvi ja Kinnunen (1996, 233) ovat määritelleet työelämän sukupuolistaviksi käytännöiksi muun muassa ihmisten puheet, liikkeet, ajatukset ja mielikuvat. Vaikka sukupuoliin liittyvät uskomukset vaihtelevat suuresti eri kulttuurien välillä, yhteistä niille on se, että miehen tekemä työ nähdään naisten työtä arvostetumpana. (Reskin & Padavic 1994, 6–9)

Sukupuoliroolien ohella voidaan puhua sukupuoleen liittyvistä mielikuvista tai skeemoista, joilla viitataan uskomuksiin tietyn henkilön tai ryhmän ominaisuuksista. Nämä mielikuvat voivat luonnollisesti olla tosia tai epätosia. (Valian 1995, 104) Esimerkiksi naisjohtajuutta koskeva mielikuva syntyy ajatuksissamme samalla hetkellä, kun tunnistamme henkilön naiseksi ja johtajaksi. Mielikuvat ovat silti mahdollisessa virheellisyydessäänkin korvaamattomia, sillä ilman niitä meidän on vaikea jäsentää ympärillä olevaa maailmaa.

Sukupuoliroolit ja ennalta määritellyt mielikuvat järjestävät ympäröivää maailmaa, mutta ovat haitallisia siinä mielessä, että ne kaventavat henkilön toimintapiiriä. Sukupuoliroolin olemassaolo on henkilön toimintaa rajoittava tekijä esimerkiksi silloin, kun naisen ei katsota sopivan fyysisesti raskaaseen työhön, tai kun mies pelkää menettävänsä kasvonsa sihteerinä. Reskin ja Padavic (1994, 41) ovat puhuneet tästä sukupuoliroolin sosialisatioteorian kautta, eli sosialisatio viittaa tässä yhteydessä ympäristön merkitykseen tiettyihin ammatteihin päätymisessä.

Mielikuvat ohjaavat ajatteluamme siitä, mihin töihin eri sukupuolet ovat kykeneviä ja mihin oletamme heidän kiinnostuksensa suuntautuvan (Korvajärvi & Kinnunen 1996, 236). Vaarana näissä mielikuvissa on se, että ne voivat kaventaa henkilön tekemiä valintoja - tai ohjaavat henkilövalinnan tekevää organisaatiota harhaan (Aaltio-Marjosola 2001, 134). Mielikuviiin liittyvät läheisesti myös stereotypiat, jotka ovat yleensä kielteisissävytteisiä ennakkoluuloja tiettyyn kategoriaan kuuluvista ihmisistä. Tässä tutkimuksessa puhutaan stereotyyppien sijaan mielikuvista, sillä ne mielestäni havainnollistavat paremmin ympärillämme vallitsevia, myönteisiä tai kielteisiä ajatusrakenteita.

2.1.4 Maskuliinisuus ja feminiinisyys

Maskuliinisuus ja feminiinisyys ovat relationaalisia käsitteitä eli maskuliinisuus saa merkityksensä suhteessa feminiinisyyteen ja toisinpäin. Maskuliinisuus ja feminiinisyys ovat keskeisiä sukupuolijärjestelmän osia, joilla viitataan miehille ja naisille tyypillisiin arvoihin, kokemuksiin ja merkityksiin (Ely & Padavic 2007, 1128). Naiset oppivat sukupuoli-identiteettiä määrittäessään tavallisesti feminiiniseksi määrittyviä asioita,

kun taas miehet oppivat maskuliinisia ominaisuuksia. Sukupuolitutkimuksen historiassa tarkastelun kohteena olivat aluksi bipolaariset konstruktiot naisista ja miehistä toisilleen vastakkaisina kategorioina, mutta sittemmin näkökulma on vaihtunut maskuliinisuuden ja feminiinisuuden sosiaalisiin konstruktioihin (Aaltio 2006, 183). Konstruktioilla viitataan siihen, että sosiaalinen todellisuus rakennetaan kerta kerralta uudelleen ihmisten välisessä kanssakäymisessä (Burr 1995, 4). Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden konstruktioilla tarkoitetaan uskomuksia oikeasta mieheydestä ja naiseudesta, sekä näiden uskomusten muotoutumista. Konstruktiot eivät ole staattisia elementtejä, mutta niiden muoto muuttuu varsin hitaasti. Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden sisältämät merkitykset omaksutaan jo varsin nuorena, sillä ympäröivä yhteiskunta on järjestäytynyt niiden mukaisesti.

Maskuliinisina pidetyt ominaisuudet korostavat aktiivista toimijuutta ja instrumentaalisuutta (Spence & Helmreich 1980, 150). Tällä viitataan siihen, että maskuliinisina pidetyt ominaisuudet yhdistetään ennen kaikkea järkiperäiseen toimintaan. Maskuliinisuuteen kuuluvat muun muassa kilpailunhalu, aggressiivisuus, rationaalisuus, itsenäisyys ja objektiivisuus (esim. Marshall 1984; Wilson 2003). Maskuliinisuuteen liitetään riippumattomuus toisista ihmisistä, kun taas feminiinisyys rakentuu suhteessa toisiin ihmisiin (Gilligan 1982). Wilsonia (2003, 50) mukailten on taulukkoon 1 koottu maskuliinisuuteen ja feminiinisuuden liitettyjä merkityksenantoja. Myös muut tutkijat ovat tulleet samantyyppisiin tuloksiin tutkiessaan stereotyyppisiä käsityksiä naisista ja miehistä (kts. esim. Loo & Thorpe 1998).

Taulukko 1 Maskuliiniset ja feminiiniset ominaisuudet (Wilson 2003, 50)

Feminiinisyudet	Maskuliinisuudet
Yhteistoimintaa suosiva	Kilpailunhaluinen
Rauhallinen	Aggressiivinen
Riippuvainen toisista	Itsenäinen
Tunteellinen	Tunteeton
Subjektiivinen	Objektiivinen
Passiivinen	Aktiivinen
Empaattinen, lämmin	Etäinen, kylmä
Puhelias	Vähäsanainen
Varovainen	Rohkea

uten yllä olevasta taulukosta voidaan huomata, maskuliinisuutta ja feminiinisyyttä on

luonnehdittu toistensa ääripäinä. Lisäksi maskuliinisuuksien ja feminiinisyysien sisällöstä vallitsee yhteiskunnassa varsin laaja yksimielisyys (Wilson 2003, 50). Maskuliinisuuksia ja feminiinisyksiä on yleensä tutkittu horisontaalisen asteikon avulla, jonka toisessa päässä on maskuliinisuus ja toisessa feminiinisyys. Ominaisuudet ja luonteenpiirteet on sijoitettu tälle asteikolle sen mukaan, ovatko ne haluttavampia miehelle vai naiselle. Sandra Bem (1974) sen sijaan luopui jatkumon käytöstä ja asetti maskuliinisuuden ja feminiinisuuden omille asteikoilleen, jolloin luonteenpiirteiden katsottiin olevan joko heikosti tai vahvasti feminiinisiä tai maskuliinisia (Powell & Graves 2002, 48). Bemien tekemää luokittelua on havainnollistettu alla.

Taulukko 2 Bemien (1974) maskuliinisuudet ja feminiinisuudet (Powell & Graves 2002, 48)

		Feminiinisuuden taso	
		<i>Korkea</i>	<i>Matala</i>
Maskuliinisuuden taso	<i>Korkea</i>	Androgyyni	Maskuliininen
	<i>Matala</i>	Feminiininen	Epäselvä

Ne naiset ja miehet, joilla oli paljon sekä feminiinisiä että maskuliinisia ominaisuuksia, luokiteltiin androgyyneiksi. Joissain psykologisissa tutkimuksissa on havaittu androgyynien henkilöiden menestyvän maskuliinisia tai feminiinisiä henkilöitä paremmin erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa (Lott 1981, 172). Bemien alkuperäisenä tarkoituksena oli kuitenkin osoittaa, etteivät sukupuoli-identiteetit ja stereotyyppiset käsitykset maskuliinisuudesta ja feminiinisuudesta vastaa toisiaan, eikä tyypillistä miestä tai naista itse asiassa ole olemassa. Sukupuoli ei myöskään ole joko tai-ominaisuus, vaan sama henkilö voi saada korkeat arvot sekä maskuliinisuudessa että feminiinisuudessa. (Sipilä 1998, 7-8)

Bemin kehittämä taulukko tunnetaan nimellä BSRI (Bem Sex Role Inventory), ja sitä on sovellettu paljon myöhemmissä tutkimuksissa. Tutkittavat ovat esimerkiksi tutkijan sijaan saaneet itse luonnehtia itseään maskuliinisuuksien ja feminiinisyyksien osalta (Lippa 2005). Jean Twengen (1997, 316–317) mukaan naiset määrittelevät itsensä yleisesti maskuliinisemmiksi aiempaa enemmän. Tämä voi olla joko seurausta todellisesta muutoksesta, tai maskuliinisuuksien arvostamisesta feminiinisyyksiä korkeammalle. Työelämässä naiset voivat joskus jopa tavoitella 'hyvän jätjän' mainetta. Jokisen (2003, 8) mukaan feminiinisyydet ankkuroituvatkin biologiseen sukupuoleen maskuliinisuuksia selkeämmin.

Maskuliinisuuksia ja feminiinisyyksiä mittaavia taulukoita on kuitenkin myös kritisoitu paljon, koska niiden nähdään tekevän maskuliinisuuksista ja feminiinisyyksistä staattisia määreitä (MacDonald 1995, 20). On myös luonnollista, että henkilö voi eri tilanteissa turvautua vaihtelevasti maskuliinisuuksien ja feminiinisyyksien käyttämiseen (Lott 1981, 173). Maskuliinisuuksien ja feminiinisyyksien sisältöjen avaaminen on kuitenkin hyödyllistä siksi, että näihin liitettävät määritelmät paljastavat sitä, minkälaiset ominaisuudet ovat kummaltakin sukupuolelta odotettuja ja minkä takia henkilön käyttäytymisen nähdään toisinaan poikkeavan sukupuolinormista.

Sukupuolen edustajan odotetaan välttävän niitä ominaisuuksia, jotka nähdään toisella sukupuolella hyveinä (Sipilä 1998, 33). Esimerkiksi liike-elämässä naisen määrätietoisuus voidaan tulkita aggressiivisuudeksi tai miehen osallistava johtajuus auktoriteetin puutteeksi. Totutuista poikkeavia mieheyden ja naiseuden muotoja pidetään kulttuurissamme alempiarvoisina (Ely & Padavic 2007, 1129). Esimerkiksi naisen maskuliinisuuksiin on hankala suhtautua, koska maskuliiniset ominaisuudet on jo varattu miehen käyttöön (Valian 1995, 119). Tästä syystä sukupuolen haltija pitäytyy mielellään omassa roolissaan, sillä roolin sisällä pysyminen vaatii vähemmän selittämistä ulkopuolisille ja yksilö haluaa tulla nähdyksi normatiivisena sukupuolensa edustajana (Sipilä 1998, 55).

Maskuliinisuudet ja feminiinisyydet määrittelevät mitä enimmäksä määrin sopivan käyttäytymisen rajoja ja sukupuolelta toivottuja ominaisuuksia. On myös mahdollista, että yksilöllä on sosiaaliseen asemaan liittyviä aiempia kokemuksia, joissa sukupuolelle sopivaksi nähty käyttäytyminen on tuottanut suurimman hyödyn. Tästä syystä henkilön

käytöksessä toistuvat totut maskuliinisuudet ja feminiinisyudet. (Fornäs 1998, 300–301)

Yhteiskunnassamme maskuliinisuus nähdään usein feminiinisyttä arvostetumpana. Tämä näkyy niin ammatillisissa arvostuksissa kuin palkkaeroissakin. Yksi syy maskuliinisuuden dominoivaan asemaan voi olla yhteiskunnassamme vallitseva riippumattomuuden ja aktiivisen toimijuuden ihannointi. Toinen syy voi olla se, että yhteiskunta ja kuva ihmisestä ovat maskuliinisesti rakennettuja, joten feminiinisyys näyttäytyy maskuliinisuutta marginaalisempana. Näkemyksemme universaalista toiminnasta on siis lähempänä maskuliinisuutta kuin feminiinisyttä. (Sipilä 1998, 34) Huomionarvoista on se, että mies voi joka tapauksessa saada johtajana positiivista palautetta empaattisuudesta ja tuen tarjoamisestaan alaisille, vaikka nämä luokitellaankin yleisesti feminiinisiksi ominaisuuksiksi (Vecchio 2003, 838). Liiallisen feminiinisyden ja sopivaksi nähdyn johtajuuden raja on kuitenkin häilyvä miehellekin (Spence & Helmreich 1980, 160). Molemmat sukupuolet voivat kohdata vaikeuksia tasapainoillessaan johtajaroolin ja sukupuoliroolin välillä.

2.2 Naisjohtajuuden merkityksenannot

2.2.1 Johtajuuden perinteitä

Työmarkkinat ovat Suomessa voimakkaasti segmentoituneet. Tällä tarkoitetaan sitä, että naiset ja miehet ovat perinteisesti sijoittuneet eri tehtäviin ja eri toimialoille. Työmarkkinat ovat segmentoituneet myös vertikaalisesti, eli miehet ja naiset toimivat hierarkisesti eri asemissa. Naiset löytyvät organisaatioista usein miehiä alemmilla hierarkiatasoilla, ja johtajuus on suomalaisessa perinteessä nähty hyvin maskuliinisena. (Vanhala 2005) Jo agraariyhteiskunnan aikoihin mies toimi 'perheen päänä', vaikka naisen rooli maataloudessa on oli myös merkittävä. Molemmat sukupuolet tarvitsivat toisiaan.

Ensimmäiset johtajanaiset Suomessa pääsivät vallankahvaan perimällä yrityksen miehensä kautta. Myöhemmin johtajuus tuli mahdolliseksi myös omistajayrittäjyden

kautta, ja viimeisenä syntyi mahdollisuus toimia toimihenkilöjohtajana. (Kortelainen 2007, 95) Ensimmäiset naiset pääsivät kuitenkin johtajiksi huomattavasti miehiä myöhemmin, joten johtajuus käsitetään maskuliinisena toimintana. Miehillä on ajateltu olevan piirteitä, jotka tekevät heistä parempia johtajia. Johtajan on ennen kaikkea katsottu tarvitsevan maskuliinista rohkeutta ja riskinottoa. Lisäksi miehillä on ajateltu olevan kapasiteettia jättää tarpeettomat tunteet syrjään johtamistyöstä. (Aaltio-Marjosola 2001, 68)

Tienari, Huhtinen, Vaara ja Syrjänen (2003) ovat tutkineet vakiintuneita puhetapoja, joita Suomessa otetaan käyttöön, kun puhutaan hyvästä johtajuudesta. He nimesivät yhden puhettavan sotilasdiskurssiksi, millä viitataan autoritäärisen sotilasjohtajuuden ihannoituihin. Heidän tutkittavansa mainitsivat toistuvaksi hyvän johtajan esimerkkinä marsalkka Mannerheimin. Sotilasdiskurssissa vaikuttava johtaja saa karismansa avulla alaiset toimimaan yhteisen asian hyväksi ja johtajuutta kuvataan sotilaallisilla termeillä 'joukkueen johtamiseksi', ja liiketoimintaa 'taisteluksi'. (emt., 43–45) Kun johtamisoppeja verrataan sota- ja taistelustrategioihin, saadaan johtaminen vaikuttamaan maskuliiniselta ominaisuudelta ja paremmin miehelle sopivalta (Davies 2002). Johtaminen, sankaruus ja maskuliinisuus kietoutuvat diskurssissa yhteen. Suomalaisessa johtamisperinteessä sankarillista johtajuutta on ihannoitu, ja suomalaista johtamisympäristöä pidetään muita Pohjoismaita maskuliinisempänä (Aaltonen & Junkkari 2003, 202).

Aaltio-Marjosola (2001, 56–57) on tutkinut suomalaisia johtajamyyttejä, eli vahvoja uskomuksia ja vanhoja tarinoita johtajuuteen liittyen. Hänen mukaansa johtajuuden ja sankaruuden yhdistyminen on mytologioissa miehinen toimintamalli. Naiseuden ideaaliin puolestaan yhdistyvät arkkityyppinen äitiys ja hoiva. Aaltio-Marjosolan havaintojen mukaan Suomesta puuttuvat naispuoliset johtajaesikuvat, eikä vanhoista tarinoista löydy sankarillista naista johtajan roolissa. Voimakkaasen tahtonaiseen, Kalevalan Louheen, on toisinaan viitattu naisjohtajan esimerkkinä. Louhi on kuitenkin viekas ja epäluotettava, eikä Louhesta löydy sankarin piirteitä. Vaikka myytit ovat ainoastaan tarinoita ja osa yhteistä historiaa, merkillepantavaa on se että naispuoliset johtajaesikuvat ovat suomalaisessa kulttuuriperinteessä vähissä.

2.2.2 Organisaatiokulttuuri rajoittavana tekijänä

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, millainen sukupuolen sosiaalinen konstruktio on toivottavaa, joten se on yksi tekijä sukupuolen muodostumisessa. (Wicks & Bradshaw 2002, 139). Sukupuolen voidaan katsoa sisältyvän organisaation rakenteisiin ja toimintatapoihin. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten yhteisiä arvoja ja uskomuksia organisaation tehtävään liittyen, ja se käsittää myös organisaatiossa vaikuttavien ihmisten väliset suhteet (Yukl 2002, 108). Organisaatiokulttuuriin voidaan liittää esimerkiksi yhteinen kielenkäyttö ja työntekoa koskevat käytännöt (Newman 1995, 11). Lisäksi organisaatiokulttuuriin kuuluu tietystä määrin ennustettavuus sekä puolustautuminen ulkopuolisia vaikutuksia vastaan: yksilö ei voi muuttaa kulttuuria oman mielensä mukaan (Aaltonen & Junkkari 2003, 100).

Organisaatiokulttuuri voi muotoutua maskuliiniseksi tai feminiiniseksi. Organisaatiota itseään määritellään usein hyvin maskuliinisten metaforien avulla: organisaatio ovat tehokkaita ja kilpailukykyisiä, harvemmin välittäviä tai tukea tarjoavia (Acker 1992, 253). Sukupuolirooleja organisaatiossa toteutetaan esimerkiksi siinä vaiheessa, kun yrityksessä jaetaan tehtäviä miesten ja naisten kesken ja luodaan henkilöstöpolitiikkaa. Sukupuoliroolien muodostaminen ja ylläpitäminen on helpompaa kuin niiden purkaminen, joten kerran syntyneet roolit jäävät yrityksen sisällä helposti pysyviksi, legitiimeiksi käytännöiksi, jos niille ei tehdä mitään. (Ely & Padavic 2007, 1135).

Työympäristöt ovat usein maskuliinisuutta suosivia, joten naiset mieltävät rikkovansa raja-aitoja päästäkseen urallaan eteenpäin. Naisella on maskuliinisessa työympäristössä yleensä kaksi vaihtoehtoa, joko hänen tulee sopeutua maskuliiniseen maailmaan tai pyrkiä vähitellen muuttamaan sitä (Newman 1995, 20). Naisjohtajien määrä yrityksessä onkin yleisesti sitä vähäisempi, mitä miesvaltaisempi organisaatio on kyseessä (Aaltio-Marjosola 2001, 131). Naisilta nähdään puuttuvan johtamisessa tarvittavaa tahdonvoimaa, itsevarmuutta ja osaamista (Wahl 2001, 127). Vastaavasti miehet nousevat usein johtoasemiin työskennellessään voimakkaasti naisvaltaisessa ympäristössä (Reskin & Padavic 1994, 81).

Miesvaltaisessa organisaatiossa naisen voi olla hankala päästä osaksi miesten muodostamaa organisaation sisäpiiriä. Esimerkiksi urakehitykselle tärkeä verkostoituminen saattaa osoittautua perheelliselle naiselle vaikeaksi, jos työhön liittyviä tilaisuuksia pidetään iltaisin. Toisaalta nainen voidaan myös tietoisesti sulkea ulos miesten verkostoista seksistisen huumorin kautta, tai aiheuttamalla naiselle tunne ulkopuolisuudesta. (White, Cox & Cooper 1994, 148) Voimakkaasti maskuliininen työnteon konteksti aiheuttaa sen, että nainen nähdään ikään kuin ongelmana työelämässä, koska naisten määrän kasvu horjuttaa miehistä status quota (Wajcman 1998, 2). Vallan ajatellaan tällöin olevan vakiomääräinen suure, joten toisen sukupuolen edustajien määrän lisääntymisen katsotaan vähentävän vaikutusvaltaa toiselta sukupuolelta (Kinnunen & Korvajärvi 1996, 239). Naisten sanotaan toisinaan jopa *tunkeutuvan* miesten maailmaan, mikä sisältää ajatuksen naisesta toimijana itselleen vieraassa ympäristössä.

Ylimmässä johdossa johtajalla arvostettuja ominaisuuksia ovat strategiset johtajaominaisuudet, kuten aktiivisuus, rohkeus, sekä tuloksenteko- ja visiointikyky. Mitä alemmas johtajuushierarkiassa mennään, sitä enemmän ideaalisena nähdyssä johtajuudessa korostuvat feminiiniset ominaisuudet kuten yhteistyötaidot, ihmissuhdeosaaminen ja konfliktien ratkaisukyky. (Martell, Parker, Emrich & Crawford 1998) Edellä mainittua johtamisihanteiden erilaisuutta keski- ja huippujohdon välillä voidaan pitää yhtenä selittävänä tekijänä sille, miksi ylimmässä johdossa naisten määrä säilyy suhteellisen vähäisenä.

Naisten urakehityksestä puhuttaessa mainitaan usein ns. lasikatto-ilmiö, millä viitataan naisen kokemiin vaikeuksiin urallaan etenemisessä. Termi *lasikatto* viittaa siihen, että esteet ovat pääosin näkymättömiä ja paikoillaan naisten omista kyvyistä huolimatta. (Valian 1995, 1) Selittäviä tekijöitä katon olemassaololle löydetään usein organisaation rakenteista sekä naisten erilaisista arvostuksista urakehityksensä suhteen. Organisaatio on järjestäytynyt tiettyjen sukupuolimallien mukaisesti, ja tämä voi joko vahvistaa tai heikentää naisen urakehitystä. (Ekonen & Lämsä 2005, 138) Lisäksi naisen henkilökohtaiset ominaisuudet sekä työtä koskevat valinnat ovat omiaan ennustamaan naisen asemaa työorganisaatioissa. Tutkimuskirjallisuus on kuitenkin naisen omien ominaisuuksien sijasta keskittynyt etsimään syitä naisten heikommalle urakehitykselle yhteiskunnassamme vallitsevista ennakkoluuloista sekä organisaatioiden rakenteista.

2.2.3 Maskuliininen hegemonia

Liike-elämän maskuliinisen hegemonian vuoksi on kieleemme syntynyt käsite *naisjohtajuus*. Naisjohtajat tulevat havaituiksi sukupuolierityisinä toimijoina ja heidän johtajuutensa nimenomaisena naisjohtajuutena (Pietiläinen 2002, 18). Naisjohtajuus on eriytetty omaksi käsitteeksi erilleen 'miesjohtajuudesta', ja siitä kirjoitetaan johtamiskirjallisuudessa omissa alaluvuissaan. Naisjohtajiin on usein liitetty pehmeinä pidettyjä ominaisuuksia, kuten empaattisuus, emotionaalisuus ja irrationaalisuus. Miesjohtajiin puolestaan liittyy rationaalisuus, loogisuus ja järkevyys, joilla kuvataan paitsi miesjohtajien ominaisuuksia, myös tehokasta johtajuutta yleensä. (Martelius-Louniala 2007, 27) Tämä kaikki viittaa siihen, että naisen toteuttama johtaminen nähdään erilaisena yleiseen johtamisen ideaaliin verrattuna. Mies edustaa johtajuutta yleisesti, on ensiarvoinen toimija ja naisjohtajuus on jotakin, jota tähän verrataan. Johtamisen maskuliiniseksi määrittynyttä kulttuuria on toisinaan nimitetty jopa *malestream*-kulttuuriksi (Newman 1995, 12). Miesjohtaja on pelkkä johtaja, mutta naisjohtaja on varustettu sukupuolella (Lämsä & Tiensuu 2000, 25).

Naiselle ja miehelle ominaiseksi nähdyt johtamistyyli-erot eroavat toisistaan. Naisen ajattelun tuovan liike-elämään intuitiivis-kommunikatiivista johtajuutta, kun taas miesjohtajuus on loogis-instrumentaalista (Aaltio-Marjosola 2001, 140). Intuitiivis-kommunikatiivisuus tarkoittaa sitä, että naisen nähdään johtavan tunteidensa ja kokemustensa pohjalta ja pyrkivän johtamisessaan edistämään hyviä henkilöiden välisiä suhteita. Loogis-instrumentaalisuus puolestaan kuvastaa miehiä tehtäväorientoituneina ja järkipäisinä johtajina. Ongelmallista tässä jaossa on se, että tunteiden näyttäminen liitetään herkästi epärationaalisuuteen, mistä syystä feminiinisyys näyttäytyy maskuliinisuutta alempana. Tiina Martelius-Louniala (2007) havaitsi tutkiessaan naisjohtajien kokemuksia tunteiden käytöstä, että naisjohtajat ajattelivat tunteiden kätkemisen olevan tärkeää siksi, että he voivat säilyttää uskottavuutensa työelämässä. Miehille sallitut tunteet liittyvät (tietyissä rajoissa esiintyvään) aggressiivisuuteen ja voitonriemuun. Miehen ajattelun yleisesti hallitsevan tunteitaan paremmin, mikä sopii yhteen julkisen toiminnan roolin kanssa. (Lupton 1998)

Naisjohtajan sukupuoliyhteyttä työssä korostuu usein siitä syystä, että naisjohtaja voi olla sukupuoleltaan ryhmänsä ainokainen (engl. token), millä Rosabeth Kanter (1977, 208) viittasi naisen erityisasemaan maskuliinisessa ympäristössä. Aaltio-Marjosola (2001, 116) on kirjoittanut: ”Miehuus ja naiseus sosiaalisena kategoriana, kulttuurina, on polarisaatio, joka yksittäisten henkilöiden toimintaa tutkittaessa on aina ylikategorisoitu.” Polarisaatiolla viitataan sukupuolten väliseen, voimakkaaseen kaksinapaisuuteen, ja tämä kaksinapaisuus jaottelee ihmiset kuuluviksi mies- ja naiskategorioihin. Aaltio-Marjosolan mukaan henkilön käytöstä tarkastellaan ensisijaisesti sukupuolilähtöisesti ja tämä polarisaatio korostuu varsinkin naisen kohdalla. Ylikategorisoituminen tarkoittaa sitä, ettei nainen pääse sukupuoltaan pakoon ja on tekemisissään ennen kaikkea sukupuolensa edustaja.

Johtajanaisen työpanosta on sanottu arvioitavan miestä kovemmillä kriteereillä (Salo & Blåfield 2007, 12). Kun mies epäonnistuu johtajana, epäonnistuu hän henkilönä, kun taas naisen epäonnistuminen leimaa koko sukupuolen. Vastaavasti naisen onnistuessa tulee hänestä oman sukupuolikategoriensa symboli ja tietynlainen esikuva. Kanterin (1977) mainitsema tokenismi toimii siis sekä hyvässä että pahassa. Valian (1995) huomauttaa, että työssä mieheys ja miehen sukupuolirooli nähdään etuna, kun taas naiselle sukupuoliroolista on yleensä haittaa.

Johtajuuden muodot eivät ole staattisia, vaan ne muuttuvat ajan kuluessa ja liiketoiminnan kansainvälistymisen myötä. Transformationalisesta johtajuudesta puhuminen tuli muotiin johtamiskirjallisuudessa 1980- ja 1990-luvulla, suunnilleen samoihin aikoihin kun erillisestä naisjohtajuudesta ryhdyttiin puhumaan. Transformationalisessa johtajuudessa johtaja inspiroi alaisiaan ja pyrkii edistämään koko organisaation luovuutta. (Yukl 2002, 253) Naisten johtamistyyliä on toisinaan väitetty transformationaliseksi, sillä tässä johtamisessa alaisten ja johtajan välillä vallitsee läheinen ja luottamuksellinen suhde. (Aaltio-Marjosola 2007, 41) Transformationalisessa johtajuudessa on piirteitä, jotka viittaavat enemmän feminiinisyyksiin kuin maskuliinisuuksiin. Transformationaalinen johtajuus on nähty yhteensopivana feminiinisen roolin kanssa, ja esimerkiksi Newman (1995, 18) on puhunut jopa johtamisen feminisoitumisesta.

Jos johtaminen alkaa feminisoitua, se näyttäisi kuitenkin viittaavan enemmän miesten muuttumiseen kuin naisten vallan kasvuun. Kuitenkin feminiinisistä ominaisuuksista voi olla naiselle etua, jos organisaatio haluaa palkata empaattisen ja ihmisläheisen johtajan ja katsoo naisen täyttävän tämän roolin miestä paremmin. (Aaltio-Marjosola 2001, 134) Tämä ei luonnollisestikaan aina pidä paikkaansa. Toisaalta kun naisen odotetaan tuovan johtajuuteen erityistä empaattisuutta, nainen voi joutua kovan arvostelun kohteeksi jos näin ei käykään (White 1995, 200).

Jos ajattelemme sukupuolen rakentuvan sosiaalisen konstruktion kautta, organisaatiot ovat yksi niistä ympäristöistä, joissa tätä konstruktiota tapahtuu. Organisaatiot nähdään toisinaan maskuliinisuutta suosivina, eli organisaatiokulttuuri rakentuu maskuliinisuuden ideaalille (Powell & Graves 2003, 139) . Tämä merkitsee sitä, että edellisessä luvussa luetellut maskuliinisuudet nähdään tavoiteltavina organisaation jäsenten keskuudessa. Johtajan ihanneominaisuuksia ovat tällöin kilpailunhalu, objektiivisuus, rohkeus, riippumattomuus ja julkinen (public) toiminta. Nainen on perinteisesti hoitanut yksityisen puolen (private), lapset ja kodin, joten naisella ihailtavana ominaisuutena nähdään ennen kaikkea hyvät ihmissuhdetaidot. (Eagly & Karau 2002, 574) Jako julkiseen ja yksityiseen ja naisen näkeminen yksityisenä onkin keskeinen työelämän sukupuolistava mielikuva (Kinnunen & Korvajärvi 1996, 235–236). Feminiinisyyden muodot juontuvat historiallisesta käsityksestä naisesta avuliaana ja toisten ihmisten hyvinvoinnista kiinnostuneena. Naiseuteen yhdistetään passiivisuus, kun taas mies on aktiivinen subjekti ja julkinen toimija (Aaltio-Marjosola 2001, 68).

2.2.4 Feminiininen etiikka

Naisjohtajuudesta puhuttaessa on syytä ottaa tarkasteluun myös johtajuuden eettinen puoli, sillä naisen väitetty eettinen ajattelu on paljolti yhteydessä naisjohtajuuden käsitteelliseen sisältöön. Naisjohtajuutena käsitetty pehmeä ja ihmisläheinen johtaminen voidaan liittää *feminiiniseen etiikkaan*, jolla viitataan väitettyyn naisten moraaliseen argumentaatioon. Feminiinisen etiikan käsitteen perinteisten etiikan teorioiden rinnalle toi ensimmäisen kerran Carol Gilligan (1982, 3–4), jonka mielestä perinteiset etiikan teoriat olivat riittämättömiä naisten ajatusmaailman kuvaukseen. Gilligan pyrki

hylkäämään maskuliinisen etiikan mukaisen, sääntöpohjaisen ajattelun ja toi esille kokemukseen perustuvat moraalikäsitteet. Gilliganin mukaan naisten ajattelutapa perustuu ihmissuhteiden huomioimiseen sekä tilannekohtaisiin tekijöihin, kun taas maskuliininen etiikka pohjautuu oikeus- ja sääntöpohjaiseen ajatteluun. Gilligan kirjoitti tunnetun teoksensa *In a Different Voice* (1982) alun perin kritiikiksi Lawrence Kohlbergin (1981) teorioille ihmisen moraalin kehityksestä, sillä Kohlbergin tutkimusaineisto koostui pelkästään joukosta nuoria miehiä.

Gilliganin mukaan nainen rakentaa identiteettiään ensisijaisesti suhteessa muihin ihmisiin. Nainen suhtautuu moraalisiin kysymyksiin vastuun ja välittämisen näkökulmasta, kun taas miehille tyypillistä on tasapuolisuus ja vastavuoroisuus. (Gilligan 1982, 73) Feminiininen etiikka haluttiin tuoda esiin vastapainona sille, että etiikan teorioiden nähtiin muistuttavan liikaa lakikokoelmia, joita henkilön tulisi noudattaa elämässään (Walker 1998, 21). Miesten nähdään perustavan päätöksentekonsa oikeudenmukaisuuteen ja erinäisiin sääntöihin, kun taas naisen nähdään turvautuvan ajattelussaan enemmän toisista huolehtimiseen ja tilannekohtaiseen harkintaan (Koehn 1998).

Feminiinisellä etiikalla halutaan nostaa feminiinisinä pidetyt piirteet merkityksellisiksi etiikan kannalta (Sipilä 1998, 95). Feminiinisen etiikan mukaista ajattelua on sovellettu myös johtamistutkimuksessa. Gilliganin (1982, 65) mukaan naisille tyypillistä on päätöksenteko- ja konfliktitilanteissa toimiminen siten, ettei kenenkään tunteita loukata. Miesjohtajien on katsottu päätöksenteossa painottavan juridista korrektiutta, reiluuutta ja laillisuutta, kun taas naisen päätöksenteossa korostuvat ihmisten väliset suhteet (Cole & Coultrap-McQuin 1992, 2). Feminiinisen etiikan mukaisesti tunteilla nähdään olevan oma perusteltu sijansa päätöksenteossa. (Aaltonen & Junkkari 2003, 277–279). Kujala ja Pietiläinen (2007, 144) ovat sisällyttäneet feminiinisen etiikan ulottuvuuksiin eri osapuolten näkökantojen huomioimisen, suhteiden vaalimisen sekä osapuolten tunteiden arvostamisen.

Gilliganin esittelemää feminiinistä etiikkaa on myöhemmin kutsuttu myös nimillä välittämisen etiikka, huolenpidon etiikka ja naisetietiikka (Koehn 1998; Noddings 1984). Välittäminen ja huolenpito viittaavat feminiinisen etiikan keskeiseen sisältöön, joka on päätöksenteon perustaminen toisten ihmisten hyvinvoinnista huolehtimiseen. Ihmisen

moraalisessa orientaatioissa on ikään kuin kaksi ”ääntä”: autonomiaa ja oikeutta korostava miesten ääni sekä kontekstuaalisuutta korostava naisten ääni (Lämsä et al. 2007, 75). Noddings (1984) ja Gilligan (1982) ovat käsittäneet feminiinisen etiikan hyvin samansuuntaisesti, mutta siinä missä Gilligan ei asettanut feminiinistä etiikkaa muiden etiikan teorioiden yläpuolelle, Noddings näki sen ihailtavampana ajattelutapana (Cole & Coultrap-McQuin 1992, 4).

Kuten aiemmin naisjohtajuudesta puhuttaessa todettiin, naiset ovat perinteisesti hoitaneet kodin ja lapset, eli olleet vahvoja toimijoita yksityiselämässä. Tästä syystä feminiinisyteen on tiukasti katsottu liittyvän huolenpito toisista. Naista pidetään ikään kuin ’luonnostaan huolehtivana’. Perinteisten etiikan teorioiden on katsottu olevan riittämättömiä naisten ajattelutapojen tutkimiseen, sillä ne ovat suurelta osin miesten kehittämiä ja varsin sääntökeskeisiä. (Gilligan 1982) Moraaliperintöämme on väitetty maskuliiniseksi, eli myös etiikan väitetään olevan sukupuolittunutta (Sipilä 1998, 87).

Feminiinistä etiikkaa kohtaan on esitetty myöhemmin kritiikkiä. Sipilä (1998, 107) on arvostellut sitä, että jos uskotaan naisella olevan erillinen moraalitieteellinen, voidaan itse asiassa mille tahansa ryhmälle oikeuttaa erilliset moraalikäsitykset. Jokainen ihminen voi luoda oman moraalinsa vedoten omiin, yksilöllisiin kokemuksiinsa perustuen. Feminiinistä etiikkaa on kritisoitu myös siitä, ettei sen katsota täyttävän universaalien moraaliteorian vaatimuksia, eli voidaanko sitä ylipäänsä ajatella moraalifilosofiana (Bowden 1997). Feminiininen etiikka voi lisäksi ylläpitää seksismiä, sillä se sisältää taustaoletuksen naisen ja miehen oleellisesta erilaisuudesta (Sipilä 1998, 92). Vaikka nainen yksityiselämässä perustaisi ajattelunsa välittämisen etiikalle, ei sitä välttämättä toteuteta työelämässä. Esimerkiksi Jaffee ja Hyde (2000, 703) eivät löytäneet juuri lainkaan todistusaineistoa siitä, että naiset perustaisivat moraalisen päätöksentekonsa feminiiniseen etiikkaan.

Walkerin (1998, 108) mukaan feminiinisen etiikan mukainen ajattelu keskittyy liikaa naisen yksityiseen puoleen ja ylläpitää stereotypiaa naisista passiivisina hoivaajina ja huolenpitäjinä. Naisen suuntautumista huolenpitoon selitetään tällöin olemuksellisella naisellisuudella, toisin sanoen biologinen sukupuoli määräisi Gilliganin ajatusten mukaisesti naisten kiinnostuksen kohteet, ja sukupuolipolarisaatio olisi jälleen voimissaan. Tämä voidaan Sipilän (1998, 96) mukaan ylittää, jos feminiinistä ajattelua

ei automaattisesti yhdistetä naiseuteen, vaan feminiiniset ominaisuudet nähdään yleisesti arvokkaina.

Feminiinisen etiikan tutkimuskirjallisuudessa esiintyy sekaisin käsitteitä *female*, *feminine* ja *feminist ethics*, joista kaksi edellämainittua voidaan käsittää Gilliganin (1982) ja Noddingsin (1984) käsittämäksi feminiiniseksi etiikaksi, kolmas feministiseksi etiikaksi (Tong 1995). Viimeksi mainitun päätavoitteena on naisten vapauttaminen haitallisista stereotyyppioista ja patriarkaalisesta yhteiskunnan normeista, joten se poliittisuudessaan jossain määrin poikkeaa feminiinisen etiikan käsitteestä. Se ei sinänsä viittaa mihinkään erilliseen etiikan osa-alueeseen, vaan on etiikantutkimuksen sisäinen ajattelutapa (Cole & Coultrap-McQuin 1992). Feministinen etiikka kritisoi etiikan teorioiden maskuliinisia painotuksia. Feminiininen etiikka sen sijaan painottaa tyypillisesti feminiinisinä pidettyjen hyveiden arvoa, esiintyivätkä ne sitten miehellä tai naisella (Sipilä 1998, 93). Tästä syystä käytän tässä tutkimuksessa käsitettä feminiininen etiikka kuvaamaan naiselle ominaiseksi nähtyä moraalista ajattelua, sillä näin sitä voidaan käsitellä yhtenä etiikan osa-alueista liittämättä sitä automaattisesti naissukupuoleen kuuluvaksi.

2.3 Naisjohtajuuden teorian synteesi

Edellä on käsitelty sukupuolen merkitystä organisaatiossa toimimiselle ja esitelty maskuliinisuuksien ja feminiinisyyksien sisältöjä. Kokoavasti voidaan todeta, että huippujohdossa toimiminen on naiselle haastavaa siitä syystä, että johtajana naisen sukupuolirooli törmää johtajaroolin kanssa. Tämä törmäys on sitä suurempi, mitä ylempänä hierarkiassa ollaan, sillä strateginen johtajuus ja naisjohtajuus hakevat vielä yhtenevää muotoa (White 1995, 195). Ristiriidan voimakkuuden aste riippuu organisaation käsityksistä siitä, millainen johtajan tulee olla sekä siitä, minkälainen sukupuolikäsitys organisaatiossa vallitsee. Nainen voikin joutua hetkellisesti hylkäämään oman sukupuolensa sopiakseen johtajuuden muottiin (Eagly & Karau 2002, 576–577). Mies ei joudu yhtä voimakkaaseen roolikonfliktiin, koska mies voi toteuttaa omaa sukupuolirooliaan johtaessaan. Tässä tutkimuksessa käsiteltävät naisjohtajuuden ulottuvuudet ovat nähtävissä alla olevassa kuviossa.



Kuvio 1 Naisjohtajuuden ulottuvuudet

Yllä olevan kuvion mukaisesti naisjohtajuus pyrkii hahmottamaan paikkaansa maskuliinisessa johtamiskontekstissa. Naisen käyttäytymistä peilataan hänen sukupuoleensa, ja tämä voi aiheuttaa ristiriitoja johtajuuden ideaalimallin kanssa. Feminiinisyydet liitetään ensisijaisesti naisjohtajuuden käsitteet ja näen feminiinisen etiikan sopivan hyvin naisjohtajuuden teoreettisen käsitteen alle.

Kun johtamisen maailmassa suurinta arvostusta näyttävät saavan maskuliiniset toimintatavat, voisi ajatella että naistenkin kannattaisi sopeutua vallitsevaan tilanteeseen. Naisen ei kuitenkaan sallita toimia miehisten sääntöjen mukaan, sillä jos naisjohtaja poikkeaa sukupuoliroolistaan, hän saa helposti röyhkeän ja ylimielisen maineen työympäristössään (Fletcher 1999, 118). Seurauksena on ylläolevan kuvion mukainen roolikonflikti. Lisäksi naisen itsevarmuus saatetaan tulkita aggressiivisuudeksi (Kanter 1977). Nimityksiä 'rautarouva' tai 'jääkuningatar' käytetään toisinaan puhuttaessa sellaisista naisjohtajista, joiden hyveisiin ei kuulu naisille tyyppilliseksi nähty ihmissläheisyys (Fletcher 1999, 110). Näin ollen organisaatioilla on käytössään näkymättömiä sanktioita sukupuoliroolista poikkeaville (Ely & Padavic 2007, 1135).

Sopivan käyttäytymisen polku on varsin kapea, sillä vastaavasti myös liian feminiininen käytös nähdään ongelmana siksi, ettei se sovi yhteen johtajaroolin kanssa. Liiallinen feminiinisyytys on naiselle uskottavuusongelma ja naisjohtaja voi varoa liiallista naiseuden korostamista. Nainen saattaa joutua sisäiseen ristiriitatilanteeseen ja roolikonfliktiin, kun yhtäältä hänen tulisi omaksua maskuliinisia arvoja sopiakseen

joukkoon, mutta toisaalta tällaisten arvojen näkyvä käyttäminen ei tuo arvostusta kummankaan sukupuolen piiristä.

Paitsi että edellä lueteltiin sukupuolille tyypilliseksi nähtyjä johtamisominaisuuksia, tultiin samalla havainnollistaneeksi myös sitä, mitä yleisesti pidetään hyvänä johtajuutena kummankin sukupuolen kohdalla. Maskuliinisuuden hallitsema johtamiskonteksti on tottunut näkemään hyvän johtajuuden loogis-instrumentaalisenä, mutta organisaatioihin kaivataan myös kommunikatiivisempaa johtajuutta. Kaikki eivät kuitenkaan ole valmiita tekemään suoria johtopäätöksiä henkilön sukupuolen ja johtamistyylin välillä. On olemassa joukko tutkimuksia, joiden perusteella henkilö- tai tehtäväorientoitumisessa johtamisessa ei ole havaittu eroja sukupuolten välillä (kts. esim. Eagly & Johnson 1990). Lisäksi maskuliinisuuksien ja feminiinisyyksien olemassaolosta, ja niiden oleellisuudesta johtamistutkimukselle on kiistelty. Silti tutkimuksellinen orientaatio keskittyy suurelta osin edelleen sukupuolierojen etsimiseen (Connell 2002, 42).

On syytä muistaa, että liike-elämän maskuliinisuus saattaa ylikorostua siitä syystä, että johtajille ihanteelliset ominaisuudet luokitellaan maskuliiniseksi, koska miesjohtajat ovat saavuttaneet niillä menestystä (Alvesson & Billing 1997, 216). Lisäksi naisjohtajista saatuja tutkimustuloksia ei välttämättä integroida yleiseen johtamistutkimukseen, joten hyvän johtajuuden malli ei muutu (Wilson 2003, 136). Johtajuuden ideaalimallien määrittäminen maskuliiniseksi on vahingollista, jos halutaan kasvattaa naisjohtajien määrää (Valian 1998, 152). Duehrin ja Bonon (2006) mukaan näkemykset naisjohtajista ovat kuitenkin viimeisen kymmenen vuoden aikana muuttuneet vähemmän stereotyyppisiksi.

Edellä on pyritty kuvaamaan sitä, millaisia merkityksenantoja naisjohtajuuden käsite sisältää kulttuuriympäristössämme. Tarkoituksena on ollut osoittaa, että naisjohtajuutta pidetään erillisenä dimensiona johtajuuden kentässä, ja että siihen liittyvät määritteet saattavat aiheuttaa naisjohtajalle ristiriitoja ja roolikonflikteja työssään.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat

Teoreettis-metodologisesti lähestyn tutkimusaiheittani sosiaalisen konstruktionismin kautta. Sosiaalisen konstruktionismin ydinajatuksena on se, että maailmamme rakentuu kielellisen hahmottamisen kautta, eikä meillä täten ole mahdollista kohdata todellisuutta 'puhtaana', vaan aina jostakin näkökulmasta merkityksellistettynä (Potter & Wetherell 2001, 199–200). Tässä merkityksellistämisessä on ihmisten välisellä kanssakäymisellä suuri rooli. Sosiaalinen konstruktionismi kannustaa meitä ajattelemaan kriittisesti niitä asioita ja ilmiöitä, joita tavataan pitää itsestäänselvyyksinä. Sosiaalisen konstruktion mukaisesti ymmärryksemme asioista on vahvasti sidottu historiallisiin ja kulttuurisiin ajattelupositioihin (Burr 1995).

Olen toteuttanut tutkimukseni laadullisen tutkimuksen keinoin. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja sieltä pyritään löytämään se, mikä on tutkimuskysymyksen asettelun kannalta olennaista. Laadullisen tutkimuksen perinteen mukaisesti pyrin tekemään merkityksellisiä havaintoja aineistosta ja ratkaisemaan niiden avulla tutkimusongelman. Aineistosta pyritään löytämään merkkejä ja näytteitä samasta ilmiöstä. (Alasuutari 1994, 28–31) Pidän kvalitatiivista otetta tämän tutkimuksen kannalta perusteltuna, sillä uskon sen avulla parhaiten saavani otteen tutkittavan ilmiön moniulotteisuudesta. Kvalitatiivinen tutkimusote on samalla myös portti tutkittavaan kieleen ja kulttuuriin. On kuitenkin hyvä muistaa, etteivät kvalitatiivisen aineiston tulkintamahdollisuudet rajoitu vain yhteen näkökulmaan siitä, mitä se heijastaa. (Alasuutari 1999, 88)

Vaikka kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimusotteet ovat olleet lähes yhtä yleisiä naisjohtajuustutkimuksessa (Lämsä et al. 2007, 309), on organisaatioiden sukupuolittuneisuutta tutkittu pääosin kvalitatiivisesta näkökulmasta (Karento 1999, 46). Viime vuosina aiheen käsittelyssä näyttävät yleistyneen varsinkin narratiiviset tutkimukset, joissa naisten kokemuksia tutkitaan naisten oman äänen kautta, esimerkiksi elämänkertojen muodossa (kts. esim. Ekonen 2007). Narratiivit ovat kertomuksen muodon saaneita asioiden merkityksellistämisen tapoja, ja narratiivinen

tutkimus on läheinen sukulainen diskurssianalyysille (Jokinen & Juhila 1999, 68). Diskurssianalyysiä hyödyntäviä tutkimuksia edustavat Suomessa muun muassa Lämsän ja Tiensuun (2000) tutkimus naisjohtajien kuvasta liike-elämän ammattilehdissä.

3.2 Kielenkäyttö ja diskurssianalyysi

Tutkimuksen tarkoituksena on havainnollistaa, miten johtajanaiset tekevät kielellisesti ymmärrettäväksi omaa maailmaansa ja miten heidän johtajuuttaan representoidaan. Representaatiolla tarkoitetaan jonkin asian ymmärrettäväksi tekemistä ja esittämistä tietyllä tavalla. Kielen nähdään tuottavan merkityksiä ja representaatiolla viitataan jonkin uudelleen tekemiseen. (Väliaverron 1998, 19) Kieli on representaatiossa tärkeässä roolissa, sillä kieli on tärkeä kommunikaation ja yhteisten merkitysten jakamisen väline. Kielellinen viestintä tulee ymmärrettäväksi ainoastaan, jos lähettäjällä ja vastaanottajalla on valmiina yhteistä tietoa käsiteltävästä aiheesta. Etukäteinen tieto vaikuttaa siihen, kuinka asioita ymmärretään tietystä näkökulmasta ja vastaanottajan rooli helpottuu. Jokaisen tuotetun kielellisen ilmauksen takana on ajatus siitä, mitä muut tietävät tai oletamme heidän tietävän asiasta. (Lehtonen 1996, 29–39) Sosiaalista konstruktionismia voidaan täten pitää diskurssianalyysin teoreettisena kotina (Jokinen 1999, 38–39).

Diskurssit ovat yksi representoimisen tavoista, sillä ne tuottavat merkityksellistä tietoa kohdeilmioistään (Hall 1999, 98). Diskurssianalyysin ydin on siinä, että kieli ei ole ainoastaan todellisuuden neutraali heijastaja, vaan se myös samalla rakentaa todellisuutta (Eskola & Suoranta 1998, 141). Tärkeää ei ole se, onko diskurssi 'totta', vaan mitä diskurssin olemassaolo käytännössä merkitsee (Hall 1999, 105). Eilingvistisen todellisuuden ja kielenkäytön välillä vallitsee riippuvuussuhde, ja itse asiassa jotkut diskurssitutkijat ovat sitä mieltä, ettei niitä ole järkevää lainkaan erotella toisistaan (Jokinen 2003, 40). Ei siis ajatella olevan olemassa todellisuutta, joka 'leijailisi' jossain kielenkäytön takana. Tätä on perusteltu sillä, että vaikka todellisuus löytyisi jostain diskurssien takaa, ei sitä pystyittäisi kuvailemaan diskursiivisten käytäntöjen ulkopuolisin keinoin (Parker 1998, 19). Se, minkä käsitämme todellisuudeksi, on tulosta diskursiivisista käytännöistä (Juhila 2002, 166) Sandbergin

(2001, 32) mukaan uusien käytäntöjen luomisen sijasta pysyttelemme useammin totutuissa diskursiivissa käytännöissä. Diskurssianalyysi parhaimmillaan tuo sosiaalisesta todellisuudesta esiin jotain sellaista, mikä muuten saattaisi jäädä huomaamatta (Sulkunen 1997, 21).

Diskurssianalyysin pääasiallisia kiinnostuksen kohteita ovat erilaiset tekstit, puhutut tai kirjoitetut. Ne ovat voineet syntyä joko tutkijasta riippuen tai riippumatta (Eskola & Suoranta 1998, 15) Tutkija haluaa selvittää ennen kaikkea sen, miten toimijat tekevät asioita ymmärrettäväksi omalla kielenkäytöllään. Pääasiallinen tutkimuskohde on se, mitä kielen avulla kerrotaan ja kuvaillaan. Diskurssianalyysin alle mahtuu monenlaisia tutkimuksen tekemisen tapoja, ja valittu tie riippuu siitä mitä teksteistä pyritään löytämään (Burr 1995, 163). Diskurssianalyysia ei pidetä yleensä varsinaisena systemaattisena tutkimusmetodinä, vaan sen ajatellaan enemmän olevan väljä lähestymistapa tekstin tutkimiseen (Väliverronen 1998, 15). Väljyys merkitsee myös sitä, että diskurssien etsiminen on vain yksi tapa tutkia valittuja tekstejä ja tutkijan rooli tulkintojen tekemisessä on merkittävä. Diskurssianalyysissä kuuluu tutkijan oma ääni, sillä tulkinnoissa ei pyritäkään yliverntsiin, muut tulkinnat syrjäyttäviin faktoihin (Juhila & Suoninen 1999, 235).

Diskurssi itsessään on ryhmä lausumia, jotka tarjoavat kielen sitä varten, että voitaisiin puhua jostakin aiheesta koskevasta tiedosta. Diskurssi voidaan yksinkertaistettuna käsittää puhe- tai ajattelutavaksi. (Hall 1999, 98) Se on samalla sekä prosessi, että prosessin lopputuote (Lehtonen 1996, 69). Yksittäinen diskurssi on verrattain eheä merkityssuhteiden kokonaisuus, joka rakentaa todellisuutta tietyllä tavalla. Toinen esittämisen tapa häivyttää toisen (Lämsä & Tiensuu 2000, 11). Voidaan puhua 'diskursiivisista muodostumista', joilla viitataan ranskalaisen diskurssitutkijan Foucault'n ajatuksiin siitä, että diskurssi koostuu useista samankaltaisista lausumista yhden diskurssin sisällä (Hall 1999, 98).

Eri diskurssit voivat olla toisilleen vastakkaisia, mutta usein ne myös tukevat toisiaan (Lehtonen 1996, 68). Vastakkaisten ja rinnakkaisten diskurssien sisällöt vaikuttavat toisten diskurssien sisältöihin (Hall 1999, 100). Tietyn ilmiön diskurssirepertuaarin eli kaikkien asiaa koskevien diskurssien tunteminen auttaa hahmottamaan ilmiötä kokonaisuudessaan. Tekstejä on mahdollista ymmärtää vain suhteessa toisiin

diskursseihin ja toisiin teksteihin (Phillips & Hardy 2002, 85). Tekstien merkitykset eivät koskaan voi olla ainutkertaisia, vaan ne ovat aina sidoksissa sosiaalisiin ja institutionaalisiin rakenteihin yhteiskunnassa (Juhila 2002, 175). Kieli sisältää kulttuurisen jalanjäljen (MacDonald 1995, 44). Kaikki tekstit sisältävät ainesta, joka viittaa niiden ulkopuolelle. Tähän viitataan *intertekstuaalisuutena*. (Lehtonen 1996, 47)

Diskurssianalyysi on perinteisesti jaettu kriittiseen ja analyttiseen diskurssianalyysiin. Kriittisen diskurssianalyysin tehtävänä on havaita kielenkäytöstä hegemonisia diskursseja, vaiennettuja ääniä ja erilaisia alistussuhteita. Tavoitteena on tehdä näkyväksi se, että jotkut diskurssit ovat vallitsevia ja itsestäänselvempiä kuin toiset. (Lehtonen 1996, 71) Kriittistä diskurssianalyysiä on käytetty paljon sukupuolten välisten valtasuhteiden tutkimiseen. Kyseistä diskurssianalyysin muotoa voidaan kuitenkin kritisoida siitä, että aina on olemassa jokin ryhmä, jonka ääni vaiennetaan. Esimerkiksi tämän tutkimuksen keskittyessä huipulla olevia johtajanaisiin, jää keskijohdon naisten ääni kuulumattomiin. (Parker 1998, 17). Analyttinen suuntaus puolestaan on avoimempi aineistosta löytyville jäsenyksille, ja mahdolliset valtasuhteet paljastuvat (jos paljastuvat) vasta aineiston analyysin jälkeen (Jokinen & Juhila 2002, 86). Tämän tutkimuksen lähestymistapaa voidaan pitää analyttisenä, sillä tutkimuksen alkuasetelmana ei ole hegemonisten diskurssien löytäminen johtajanaisten kohdalla, vaan suhtaudumme avoimesti diskurssirepertuaarin tarjoamiin löydöksiin.

Diskurssianalyysi voi keskittyä kielenkäytön yksityiskohtiin, puheennopeuteen, taukoihin tai jopa äänenväriin, mutta foucaultilaisen perinteen mukaan se voi myös keskittyä tutkimaan sitä, *mistä* puhutaan (Talbot 2007, 10–11). Ne käytännöt, joilla toimijat kuvaavat ilmiöitä ja nimeävät niille syitä, voidaan ottaa tutkimuskohteiksi sellaisinaan. Sosiaalista todellisuutta käsitellään näiden käytäntöjen kautta. Puheita ja tekoja ei pidetä toistensa vastakohtina, vaan ne ovat yhteenkietoutunutta toimintaa. (Suoninen 2002, 17–19) Toiset diskurssit saadaan myös helposti näyttämään toisia diskursseja ”luonnollisemmilta” (Lehtonen 1996, 178). Näitä luonnollistuneita diskursseja pyritään havaitsemaan myös tässä tutkimuksessa. Valtonen (1998, 103–105) on kirjoittanut, että mediajulkisuudessa jotkut diskurssit nousevat väistämättä toisia vahvemmiksi. Vaikkei tutkittaisikaan diskurssien hegemonisuutta, voidaan silti

tarkastella jonkin tulkinnan vaihtoehdottomutta, vaikkei varsinaisesta alistussuhteesta olisikaan kyse.

Tutkija ja tutkimuskohde ovat diskurssianalyysissä kietoutuneita toisiinsa ja tämä usein hankaloittaa tehdyn analysoinnin yksityiskohtaista erittelyä. Yksi diskurssianalyysin heikkouksista on juuri siihen sisältyvän analyysitekniikan järjestäytymättömyys. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee huolellisesti selvittää lukijalle käyttämänsä analyysitekniikat (Phillips & Hardy 2002, 85). Diskurssien identifioiminen on aina tulkinnallinen ja subjektiivinen prosessi (Burr 1995, 157). Tämä tulee ottaa huomioon tulkintoja tehdessä, sillä tutkiessaan tutkija itse luo edelleen sosiaalista todellisuutta. (Jokinen 2002, 41). Vallitsevat diskurssit käsitetään kuitenkin subjektiivisuudesta huolimatta tutkimusaineistosta nouseviksi kategorioiksi, eikä tutkijan omiksi merkityksenannoiksi (Wood & Kroger 2000, 17). Tutkijan tulisi kuitenkin pyrkiä tekemään tutkimusprosessinsa mahdollisimman läpinäkyväksi, jotta lukija pystyy vakuuttumaan analyysin luotettavuudesta.

Diskurssi käsitetään tässä tutkimuksessa sekä kuvaavaksi että rakentavaksi: toisin sanoen johtajanaisen puhe kertoo jotakin hänen maailmastaan, mutta samalla myös rakentaa ja toistaa ennalta tunnettua naisjohtajuuden muuttia. Diskurssit ovat vahvasti kategorisoivia, ja nämä kategoriat nähdään 'neuvottelukysymyksinä', jotka syntyvät inhimillisen toiminnan seurauksena (Jokinen 2002, 30). Todellisuus ei voi kategorisoida itse itseään, vaan ihmiset kanssakäymisessään muodostavat todellisuudesta erilaisia selontekoja ja luokitteluja (Jokinen 2002, 130). Ymmärtääksemme näitä kategorioita ja syntyneitä identiteettejä, täytyy meidän ensin tunnistaa ne diskurssit jotka näitä luovat (Widdicombe 1998, 201).

Diskurssianalyysin yhteydessä voidaan puhua subjektipositioista, joilla tarkoitetaan väliaikaisia tai pysyviä positioita, jotka muotoutuvat sosiaalisessa konstruktiossa. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilön käsitys itsestään rakentuu näiden subjektipositioiden summana, jotka vaihtelevat diskurssien mukaan. Henkilö on toisena päivänä johtajan, toisena äidin, tai naiseuden diskurssissa, tai kaikissa näissä yhtä aikaa. Diskurssit vaikuttavat paljon siihen, miten henkilö näkee itsensä, oman paikkansa maailmassa ja miten hän tästä subjektipositioista puhuu. (Burr 1995, 146–152) Puhuttaessa jostain tietystä aiheesta, omaksutaan siihen aina jokin diskurssi, joka koetaan sopivaksi

käsiteltävään aiheeseen tai tilanteeseen (Lehtonen 1996, 70). Puhuja voi suhtautua omaan rooliinsa annettuna (olen nainen ja johtaja ja siksi minun tulee käyttäytyä tietyllä tavalla), tai vastustaa annettu roolia.

Faircloughin (1997, 5) mukaan diskurssien tutkiminen voidaan jakaa kolmeen näkökulmaan; representaatioiden, identiteettien, ja eri toimijoiden välisten suhteiden tutkimiseen. Ensimmäisessä eli representaationäkökulmassa tarkastellaan sitä, kuinka media esittää yhteiskunnallisia ilmiöitä ja tapahtumia. Toisessa tutkitaan sitä, mitä ja minkälaisia identiteettejä haastateltaville mediatekstien avulla rakennetaan. Kolmas näkökulma koskee puolestaan esimerkiksi haastateltavan henkilön ja yleisön välistä suhdetta. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat varsinkin kaksi ensimmäistä näkökulmaa. Myös kolmatta näkökulmaa sivutaan.

3.3 Kehysanalyysi mediatekstien analyysityökaluna

Kehysanalyysin oppi-isä on sosiologi Erving Goffman. Goffmanin (1974, 21) mukaan tieto on saapuessaan aina 'kehystetty' jostain näkökulmasta, ja lisäksi vastaanottaja kehystää vastaanottamansa tiedon omien havaintomalliensa mukaisesti. Kehysten avulla teksti tarjoaa tiettyjä luentatapoja ja valmiita tulkintoja itsestään (Lehtonen 1996, 151–152). Kehysteorian mukaan sanomat kehystetään sekä niitä tuottaessa että tulkittaessa (Wiio 2006, 56). Kehysanalyysiä on käytetty paljon tutkittaessa median roolia politiikassa, mutta sitä voidaan soveltaa myös muiden mediassa esitettyjen ilmiöiden tutkimiseen. Kehysteoria auttaa meitä havaitsemaan kulttuurisia itsestäänselvyksiä yhdessä diskurssien kanssa. Molempien, diskurssin ja kehyksen käsitteillä viitataan sekä prosessiin, että sen lopputulokseen. (Reese 2001, 7)

Johtajanaisesta kertova teksti tulee lukijalle valmiina jostakin näkökulmasta merkityksellistettynä. Toisaalta kun lukija tarttuu johtajanaisesta kertovaan tekstiin, hänen lukemistaan ohjaavat ennakkokäsitykset johtajuudesta, naiseudesta ja mediatekstin tyypillisestä sisällöstä. Vastaanottaja tulkitsee tekstiä oman, aiemman tiedon mukaisesti, jotta tekstistä tulee ymmärrettävä. Lukija ei kuitenkaan ole tahdoton

subjekti, hän voi joko ottaa tekstin annettuna tai lukea sitä ”vastakarvaan” (Lehtonen 1996, 114).

Kehykset järjestävät ympäröivää maailmaa sekä tekijän että vastaanottajan kannalta, ja ovat usein varsin pysyviä rakennelmia. Kehys sisältää tietyn ennakkokäsityksen siitä, miten todellisuus on rakentunut. (Väliverronen 1996, 108) Kehysten vaihto on jatkuvaa, ja tilanteet sisältävät tyypillisesti useita eri kehystyksiä (Luhtakallio 2005, 191). Kehysten täytyy myös olla yhteisesti jaettuja, jotta ne säilyttävät paikkansa sosiaalisessa kanssakäymisessä (Reese 2001, 11–12). Ilmiön järjestäminen kehyksiin tapahtuu useimmiten tiedostamatta ja rutiininomaisesti. Kehyksiä voidaan kuitenkin tarkastella siitä näkökulmasta, miksi jokin tietty kehys on valittu, minkälaisia sääntöjä siihen liittyy, ja miten se on rakennettu. (Gitlin 1980, 7). Kehysanalyysi on keskittynyt tarkastelemaan sitä, kuinka vastaanottaja merkityksellistää lukemaansa tekstiä ja miten hän vastaanottamaansa tietoon suhtautuu. Kehys on siis kognitiivinen tulkintakehikko, jonka avulla yksilö käsittää ja jäsentää kokemusmaailmaansa.

Journalismin näkökulmasta kehys on organisoiva idea, jonka avulla toimittajat tulkitsevat tiettyä ilmiötä (Väliverronen 1996, 108). Kehykset ovat merkityksellisiä, sillä yhä suurempi osa kokemuksistamme ja tiedostamme on median välittämää (Fornäs 1998, 258). Juholin ja Kuutti (2003, 9–10) vievät tämän ajatuksen pidemmälle väittäessään, että se mikä ei ole mediassa, ei ole tärkeää. Median suuri merkitys nykyajan yhteiskunnassa on luonnollista seurausta siitä, että ympärillämme on valtava tiedon tulva, joka on vastaanotettava jonkin instituution suodattamana. Tiedotusvälineiden luoma julkisuus on paikka, jossa kamppaillaan merkityksistä ja tuotetaan journalististen käytäntöjen kautta mielikuvaa todellisuudesta. Media on oleellinen osa kulttuuria jossa elämme ja sillä on mahti tuottaa representaatioita erilaisista asioista. Media omalta osaltaan konstruoi yhteiskuntaamme. (Wiio 2006, 20–35)

Fairclough'n (1997, 17) mukaan on syytä kiinnittää huomiota siihen, minkälaisia identiteettejä media rakentaa esittelemilleen henkilöille. Identiteetillä tarkoitetaan käsitystä minuudesta, omasta olemuksesta ja itselle ominaisista käyttäytymismalleista. Identiteetillä voidaan viitata myös tietylle kategorialle ominaiseen käyttäytymiseen ja

täten se on yksi väline sosiaalisen maailman merkityksellistämiseen sekä jaottelujen tekemiseen. (Widdicombe 1998, 191) Lehtiartikkelit perustuvat kuvitellulle johtajanaisen identiteetille, ja rakentuvat sen pohjalta, mitä kulttuurissamme uskotaan ja tiedetään naisjohtajuudesta. Johtajanaiset kategorisoidaan omaan lokeroonsa ja kategorisoija käyttää siinä hyväkseen aiempia kokemuksiaan. Tämän seurauksena henkilöltä odotetaan kategorian mukaista käyttäytymistä ja arvoja, olipa se sitten oikeutettua tai ei. (Aaltio 2006, 183)

Teksteillä on oma tuotantoyhteytensä, joka ohjaa tekstin rakentumista ja tulkintaa (Lehtonen 1996, 107). Huomionarvoinen seikka on tekstin tuottajan funktio. Media on aktiivinen toimija eikä vain passiivinen tiedon heijastaja (Juholin & Kuutti 2003, 45). Tapa, jolla naisjohtajuutta tuodaan esiin, on kaikki osa journalistista valintaa joka kietoutuu jakamiimme naisjohtajuutta koskeviin merkityksiin. Media tekee omia valintojaan nostaessaan tiettyjä teemoja esille ja jättäessään toiset teemat varjoon.

Vaikka aineistoa voidaan diskurssianalyysin mukaisesti käsitellä autonomisena kulttuurintuotteena, on silti otettava huomioon tekstin tuotantoehdot. Tässä tapauksessa kyse on johtajanaisen puheesta julkisella areenalla, mikä on suhteutettava henkilön yhteiskunnalliseen positioon. (Mäkelä 1990, 48) Johtaja on tietyllä tavalla lukittu omaan asemaansa, sillä johtajan tapa viestiä vaikuttaa koko yrityksestä syntyvään kuvaan. Organisaatioiden edustajat päättävät itse omasta viestinnästään, mutta heihin kohdistuu paineita useilta suunnilta. (Juholin & Kuutti 2003, 87–96) Maailma, jossa henkilö toimii, muokkaa hänen puhettaan. Toisaalta myös puheessa luodaan maailmaa. (Tannen 1993, 68) Lisäksi kullakin tekstillä on oma erityinen kontekstinsa, millä viitataan käyttöyhteyteen (Lehtonen 1996, 158).

Kehysanalyysin mukaisesti media kehystää todellisuudesta valikoidun alueen ja esittää sen omalla tavallaan. Media toistaa ja muokkaa sukupuoleen liittyviä normeja ja tämä voi tapahtua niin kuvallisten kuin kielellistenkin esitysten avulla. (Mäkelä et al. 2006, 28) Tekstin sisältämä kuvasto ja ajatukset ohjaavat lukijaa muodostamaan tiettyjä merkityksiä naisjohtajuudesta ja johtajanaisista (Lehtonen 1996, 113). Lukijat ovat kiinnostuneet johtajista henkilöinä. Congerin (2005, 85–86) mukaan johtajarooli on romantisoitunut – yleisö haluaa uskoa yhden henkilön johtamisvallan suuruuteen. Yleisö kaipaa henkilöitä, jotka antavat yritykselle kasvot (Heinonen 2006, 156).

”Vaiennetut äänet” ovat osa kriittisen diskurssianalyysin tutkimusvalikoimaa (van Dijk 2001, 302). Vaiennetuilla äänillä on toisinaan viitattu siihen, ettei naisten kertomuksia ole pidetty yhtä huomionarvoisina kuin miesten. Mediassa näyttäisi olevan jossain määrin toisin. Aineistossa naisten kertomuksista ollaan kiinnostuneita ja naisille on annettu tila julkisuudessa. On kuitenkin huomattava, että johtajanaiset voivat itse nähdä oman tilansa rajoittavana ja haluaisivat hyödyntää vaihtoehtoisia esittämisen muotoja. Media osaltaan luo kulttuurista sukupuolta ja tarjoaa sukupuolelle sallitut muodot.

Tutkimusta tehtäessä on muistettava, ettei johtajanaisen puhe ole luettavissa ’puhtaana’. Media ja johtajat elävät osittain toisiaan hyödyttävässä symbioosissa, jossa molemmat tarvitsevat toisiaan (Juholin & Kuutti 2003, 92). Joudun siis tunnustamaan tekstien vallankäytön ja niiden tavoitteet. On kuitenkin huomattava, että usein tietyn tyyppinen esittäminen tapahtuu yhteisestä sopimuksesta, ja todellisuus synnytetään aina uudelleen osapuolten kesken (Lämsä & Tiensuu 2000, 11). Tekstin lukijan oma tilanne on lisäksi otettava huomioon. Joku voi etsiä tekstistä yleistä kuvausta johtajuudesta, toinen nimenomaisesti naisen kokemuksia uralla etenemisestä. Teksti voi näin saada erilaisia merkityksiä riippuen lukijan omasta elämäntilanteesta (Lehtonen 1996, 197).

Johtajanaisen puhetta analysoitaessa ongelmaa on jossain määrin siinä, mitkä kaikki teot, tunteet ja käyttäytymistavat tulkitaan sukupuoli-identiteetin esittämiseksi ja mitkä ’pelkäksi’ johtajuudeksi. Henkilö voi käyttää sukupuolta vaihtelevasti riippuen ajasta ja paikasta, eli sukupuoli on osittain kontekstisidonnainen (Karento 1999, 67). Haastateltavilla itsellään ei ole täydellistä mahdollisuutta vaikuttaa siihen, millaisessa valossa heidän johtajuutensa näyttäytyy. Haastateltavat ovat myös itse saattaneet liukua totuttuun sukupuolirooliin, koska se vaatii heiltä vähemmän selittämistä. (Ely & Padavic 2007) On kuitenkin syytä huomata, ettei valmiin kategorian olemassaolo merkitse automaattisesti sitä, että henkilö haluaa sitä käyttää. Media voi tosin olla varsin innokas sen käyttämiseen ja antaa sen ohjata keskustelun kulkua. Kategoriasta poikkeaminen herättää haastattelijan huomion ja ajaa haastateltavan selittämistarpeeseen. Tällaista selittämiseen ajautumista oli havaittavissa myös tämän tutkimuksen aineistosta.

3.4 Tutkimusaineiston keruu ja kuvaus

Tutkimusaineisto koostuu talouden sanomalehdissä, aikakauslehdissä, ja yleisaikakauslehdissä vuosina 2005–2008 ilmestyneistä johtajanaisten henkilöhaastatteluista. Henkilöhaastatteluilla tarkoitetaan sitä, että ihmisestä itsestään lähtevä puhe on artikkelin keskiössä, eivät niinkään asiat tai erilaiset näkökulmat (Juholin & Kuutti 2003, 131). Haastatteluja on yhteensä viisitoista kappaletta, ja niiden edustamat johtajanaiset toimivat hyvin erikokoisissa yrityksissä ja eri toimialoilla. Aineistoa oli mahdotonta koostaa pelkästään suuryritysten johtajista, sillä kuten johdannossa todettiin, suuryritysten johtajanaisten määrä on hyvin vähäinen. Mukana on tästä syystä myös pienempien yritysten johtajia ja jopa oman yrityksen perustaneita yrittäjänaisia. Tekstit ovat kuitenkin melko samantyyppisiä ja niiden tuotantoympäristö on samanlainen. Tällainen aineiston homogeenisuus on oleellinen piirre diskurssianalyysissä (Phillips & Hardy 2002, 74–75). Otosta voi pitää melko rajallisena, mutta diskurssianalyysissä suositaan suhteellisen pieniä aineistoja. Aineiston määrää rajoitti myös se, että johtajanaisesta saatavan kuvan haluttiin olevan suhteellisen tuore.

Aineistoon kuuluvat artikkelit on julkaistu seuraavissa lehdissä: *Bisnes.fi*, *Fakta*, *Kauppalehti Optio*, *Suomen Kuvalehti (SK)*, *Talouselämä*, *Taloussanomat*, sekä *Yritystalous WalkAbout*. Aineiston keruu alkoi tunnettujen johtajanaisten haastattelujen etsimisellä, ja käytin haussani hyväksi vuoden 2007 *Talouselämä*-lehden *Naispäättäjät*-julkaisua. Lopulta kuitenkin täydensin hakuni käymällä läpi kaikki kyseiset lehdet vuodesta 2005 alkaen. Jokin artikkeli on kuitenkin saattanut jäädä huomaamatta. Pidin aineistovalinnassa merkityksellisenä sitä, että artikkeli käsittelee jossain määrin sekä henkilön työ- että yksityiselämää. Jätin aineistostani pois sellaiset artikkelit, joissa johtajien naisena oleminen oli tekstin pääroolissa tai jutun ytimenä oli yleinen naisjohtajuudesta puhuminen.

Johtajanaisten haastatteluja ilmestyy myös muuntyyppisissä julkaisuissa, esimerkiksi ns. naistenlehdissä, mutta jätin nämä artikkelit pois aineistosta siitä syystä, että halusin

tarkastella ilmiötä professionaalisemmassa ympäristössä. Talouden aikakauslehdet ja yleisaikakauslehdet tavoittavat suhteellisen laajan lukijakunnan, ja ne vaikuttavat vahvasti siihen, minkälainen kuva johtajista syntyy julkisuudessa. Henkilöhaastattelut valitsin tutkimusaineistoksi siksi, että näen niiden olevan merkityksellisiä naisjohtajuudesta ja johtajanaisista syntyvän kuvan kannalta.

Kiinnostuksen kohteena on henkilöstä itsestään lähtevä näkemys omasta asemastaan johtajuuden kontekstissa (diskurssit) ja se kuinka hänet on tähän kontekstiin asetettu (kehukset). Tärkeää ei ole se, kuka milloinkin puhuu vaan *miten* puhutaan. Aineiston keruussa oli varsin pian selvää, että muutamat korkealle kohonneet vaikuttajanaiset hallitsivat julkisuutta johtajanaisten osalta. Jottei yksittäisen johtajan rooli korostuisi näin pienessä aineistossa, en ole valinnut kenestäkään johtajanaisesta aineistoon kuin yhden artikkelin.

Tutkimus on syntynyt valmiita aineistoa hyödyntämällä. Diskurssianalyysissä on viime aikoina suosittu sekundaariaineistoja, sillä niiden avulla pyritään minimoimaan tutkijan vaikutus tekstin tuottamistilanteessa (Wood & Kroger 2000, 71). Tämän tutkimuksen osalta valmiin aineiston käyttäminen on luonnollinen valinta kun mielenkiinnon kohteina ovat johtajanaisen julkisen näyttäytymisen tavat. Tutkijan itsensä suorittamassa haastattelutilanteessa syntyvät representaatiot voisivat olla hyvinkin toisenlaisia. Toisaalta lehtiartikkeleiden otanta valmiista joukosta on tutkijan subjektiivinen valinta, ja siihen on suhtauduttava kriittisesti. Olen itse tehnyt jaottelun ns. henkilöhaastatteluihin ja aineistosta poissuljettaviin artikkeleihin, ja tämä jako on myös mahdollista kyseenalaistaa. Moni talouden alan erikoislehti on jäänyt aineiston ulkopuolelle. Lisäksi joidenkin tekstien vaikutus analyysiin on luonnollisesti ollut toisia tekstejä suurempi.

3.5 Aineiston käsittely

Aineistoa lähdetään tutkimaan naisjohtajuuteen liittyvän teorian pohjalta ja tekstien kautta pyritään havainnoimaan, löytyykö johtajanaisten kuvauksista naisjohtajuuteen liitettyjä elementtejä. Tulkintaa ohjaa kulttuurinen esiymmärrys, jolla viitataan tutkijan

omaan tietoon ja kokemukseen aiheeseen liittyen (Juhila 1999, 213). Aineiston analysoinnissa hyödynnetään aiempia tutkimuksia siten, että pyritään löytämään yhtymäkohtia ja eroavaisuuksia naisjohtajuuden saralla esitettyyn teoriaan. Diskurssianalyysissä aineistolle annetaan korkea status, mikä merkitsee sitä, että raporttiin sisällytetään runsaasti pelkistämättömiä näytteitä tekstistä itsestään. Tämä osaltaan auttaa lukijaa arvioimaan analyysin luotettavuutta ja ymmärtämään tutkijan tekemiä havaintoja.

Aluksi luin artikkeleita läpi yksi kerrallaan pyrkien löytämään aineistosta toistuvia teemoja ja esittämistapoja. Kahlattuani tekstit useampaan kertaan läpi, ryhdyin merkitsemään artikkeleihin erilaisilla symboleilla tiettyihin teemoihin liittyviä lausumia. Koin tämän kuitenkin huonoksi tavaksi diskursiivisten muodostumien hahmottamiseen, joten lopulta turvauduin manuaaliseen leikkaa ja liimaa -järjestelyyn. Näin sain lausumat irralleen toisistaan niin, etteivät ne kiinnittyneet liikaa tiettyyn tekstiin tai tiettyyn johtajanaiseen. Tämän jälkeen oli mahdollista havaita teksteistä kehyksiä ja näihin ankkuroituneita diskursseja. Olen luonnostellut kehykset ja diskurssit aineiston pohjalta, eli ne ovat empiirisen havainnoinnin lopputulos, eivät analyysin lähtökohta. Kehysten ja diskurssien erottaminen toisistaan oli myös haasteellista, sillä mediateksteissä lomittuvat toimittajan luomat asemat ja henkilöstä itsestään lähtevä näkemys.

Aineistosta oli mahdollista havaita yksi primäärinen kehys eli metakehys. Luhtakallio (2005, 193) nimittää ensisijaisesti tarjoutuvaa merkitysyhteyttä määrääväksi kehukseksi. Kehyksiä ja diskursseja tarkasteltaessa on syytä ottaa huomioon se, että kehykset ja diskurssit esiintyvät yksittäisessä artikkelissa rinnakkain ja limittäin. Toiset kehystykset suuntaavat tulkintaa lisäämällä metakehykseen uusia tulkintamalleja (Goffman 1974, 192). Artikkelin alussa voi vallita toisenlainen kehys kuin artikkelin lopussa. Samanlaista variaatioita on havaittavissa myös diskurssien suhteen, niillä leikitellään ja ne vaihtuvat sulavasti tilanteesta toiseen.

Analyysiä suoritettaessa johtajanaisia ei tyypitellä yksilöittäin ja heidän luokittelemistaan tietynlaisiksi pyritään välttämään. Silti olen seuraamisen helpottamista varten maininnut johtajan etunimen tekstilainauksen jäljessä, koska tekstit ovat kuitenkin julkista aineistoa ja henkilöt selvitettävissä. Tekstinäytteet on

sisennetty varsinaisesta tekstistä. Johtajanaisen puheen suorat lainaukset on merkitty lisäksi lainausmerkkien avulla. Sanojen tai lauseiden poisjätöt on merkitty kahdella peräkkäisellä ajatusviivalla ja omat asiayhteyttä tarkentavat huomautukseni olen esittänyt hakasulkeissa. Itse analyysiin lainauksista poimitut sanat tai ilmaisut on kursivoitu.

4 JOHTAJANAISEN KUVA

4.1 Johtajanainen kehyksissä

4.1.1 Menestyksen metakehys

Lehtiartikkeleiden laatimisella on aina omat tarkoituksensa, ja kehysten tarkastelu auttaa tekemään havaitsemaan sen, mistä asioista media haluaa kertoa. Johtajanaisen kohdalla tärkeimpänä lehtiartikkelin laatimisen motiivina on johtajan menestystarinan kertominen. Menestys on johtajanaisen mediarepresentaatioissa metakehys, eli hallitseva kehystämisen tapa. Menestyksen kehyksessä johtajanainen glorifioidaan ja hänet nähdään innoittajana ympäristölleen. Nainen johtajana on kiinnostava aihe siitä syystä, että yleisö haluaa lukea artikkeleita rajojen rikkojista, onnistujista ja itsensä ylittäjistä. Paitsi että henkilön kiinnostavuus rakentuu johtaja-asemasta itsestään, on sukupuoli myös kehyksessä merkittävä rooli. Artikkelin keskiössä on menestynyt *nainen*, joka on onnistunut läpäisemään lasikatot ja menestyy ennakoasenteista huolimatta. Naisjohtajuuskeskustelussa puhutaan toisinaan tuplastandardista, jolla viitataan siihen, että naisen tulee olla kaksi kertaa miestä parempi menestyäkseen (Sheppard 1992, 163). Myös julkisuudessa vallitsee tietynlainen tuplastandardi - nainen johtajana kaksinkertaistaa mediakiinnostuksen määrän.

Menestyksen kehys pitää johtajanaista heroisena hahmona maskuliinisessa johtamiskontekstissa. Johtajanainen on poikkeuksellinen uranuurtaja vertaistensa, toisten naisten joukossa. Asetelmaa voi jossain määrin verrata Kanterin (1977) tokenismiin, jossa nainen nousee yhteisönsä symboliksi. Mediassa johtajanainen kantaa mukanaan merkityksellistä roolia, sillä hänen tehtävänään on toimia esikuvana kaikille tuleville johtajanaisille. Toimittajat suhtautuvat haastateltaviinsa ihailleen, sillä johtajien katsotaan olevan 'ihmenaisia', jotka ovat onnistuneet haastavalta vaikuttavassa tehtävässä ja raivanneet tiensä yrityksen johtoon. Menestyjäkehys ei ole täysin sukupuolineutraali ammattilaisuuden korostamisesta huolimatta. Kehyksen sisällä naiseuden ja johtajuuden yhdistymisessä nähdään jotakin epätavallisen hienoa, vaikka itse naiseus ei olisikaan jutun tekemisen perimmäinen lähtökohta. Artikkeleissa

johtajanaisen käsitetään juuri lehtijutun julkaisuhetkellä olevansa 'uransa huipulla', ja kaikki aiemmat tehtävät ovat valmistaneet johtajaa nykyistä työtä varten.

Menestystä voidaan pitää merkityksellisenä tekijänä liiketoiminnassa ja käsitteen arvolataus on jossain määrin maskuliininen, sillä naisen on katsottu toisinaan jopa pelkäävän menestymistä (Wilson 2003, 65). Menestyksellä on kuitenkin sukupuolesta riippumatta painava merkitys liike-elämässä, jonka ydinajatus rakentuu voittojen ja tappioiden ympärille. Alan aikakauslehdet tuovat esille eri alojen onnistujia, sillä menestymisestä halutaan kertoa ja siitä oletetaan myös ihmisten haluavan lukea. Tästä syystä artikkelit luonnollisesti rakentuvat menestyksen käsitteen ympärille. Artikkeleiden esittämä käsitys menestyksestä on se, että henkilö etenee urallaan johdonmukaisesti tehtävästä toiseen ja onnistuu kaikessa mihin ryhtyy. Menestyksen kehyksen säännöt ovat kehyksessä samanlaiset molemmille sukupuolille, vaikka naisilla on sanottu olevan mahdollisesti erilainen käsitys siitä, mitä urallaan menestyminen merkitsee (Ekonen & Lämsä 2005, 138).

Menestyksen kehyksessä johtajanaisen annetaan ymmärtää saavuttaneen elämässään lähes kaiken, paitsi urallaan, muutenkin elämässään. Menestyksen takaa löytyy luja päättäväisyys - kaikki on mahdollista kun menestyksenjanoa on tarpeeksi. Kehyksen näkökulma naisen johtajuuteen on tiukan darwinistinen: johtajaksi nouseminen on yksilöstä itsestään riippuva tekijä ja johtajakilpailussa vahvimmat pärjäävät. Kehyksessä ei tuoda esille sukupuoleen tai perheen ja työn yhteensovittamiseen liittyviä ongelmia. Jos hankaluuksia näissä on ollut, niitä ei mainita. Kehys sulkee ulkopuolelleen julkisen ja yksityisen yhteensovittamiseen liittyvät ongelmat, sillä niillä ei ole kehyksen kannalta merkitystä.

Hän taitaa olla itse täydellisyys. (Marina, SK 2006:50, 72)

Esimerkin johtajanainen on ankkuroitu tiukasti menestyksen kehykseen, hän *on itse täydellisyys*. Menestys merkitsee tässä sitä, että johtajanainen on rakentanut onnistuneesti elämänsä jokaisen osa-alueen; uran, perheen, vapaa-ajan ja ulkonäön. Mistään osa-alueesta ei ole tarvinnut tinkiä, vaan tuloksena on tasapainoinen kokonaisuus, johtajanainen on onnistunut saavuttamaan kaiken. Menestyksen kehyksessä on toisinaan havaittavissa jopa pientä sarkasmia – lukijan annetaan itse

päättää onko johtajanainen todellakin täydellinen, vai pitäisikö täydellisyyden illuusion suhtautua kevyen huvittuneesti. Menestyksen kehysten ylimpänä tarkoituksena lienee positiivisten roolimallien luominen, mutta jos kuva naisesta johtajana lähenee yli-ihmistä, voi vaikutus itse asiassa olla päinvastainen. Johtajanaisen väitetty täydellisyys voi inspiroitumisen sijasta passivoida lukijaa.

Menestyksen kehysten sisällä voidaan nähdä kolme erilaista alakehystä; suorittamisen kehys, ulkoisen olemuksen kehys sekä ristiriitojen kehys. Näille kehyksille on yhteistä se, että ne kaikki kuuluvat menestyksen kehysten alle, mutta tuovat menestystä esiin eri näkökulmasta.

4.1.2 Suorittamisen kehys

Suorittamisen kehyksessä johtajanainen on itsevarma, voimakas tahtonainen. Uransa hän on rakentanut kovan yrittämisen kautta, ja johtajanaisen askeleet uran varrella ovat olleet tietoista matkaa kohti johtajuutta. Etenemistä on leimannut vahva päämäärätietoisuus ja käsitys omasta paikasta maailmassa. Johtajanainen on menestynyt siitä syystä, että on ymmärtänyt tehdä paljon töitä uransa eteen, *suorittaa*. Kehys kategorisoi menestyksen jopa ylisuoriutumiseksi, eli johtajanainen on todella taistellut asemansa saavuttamiseksi. Ylisuoriutumiseen on viitannut myös Valian (1998, 170) väittäessään, että naisen menestyminen käsitetään kovan yrittämisen ja työnteon tulokseksi, kun taas miehen menestymisen nähdään johtuvan hänen kyvyistään. Menestyvän naisen täytyy olla *työhullu*, eli lähes addiktoitunut uurastaja.

Työhullulla Toimisella on selkeät mielipiteet ja hyvä itsetunto eikä hän pidä kynttiläänsä vakan alla. (Marjaana, Optio 2006:8, 51)

Suorittamisen kehyksessä johtajanaisen menestystä siivittävät vahvat juuret. Menestystarinaa pohjustavat mielenkiintoiset anekdootit, jotka auttavat lukijaa hahmottamaan johtajanaisen elämäntulkua. Media näkee henkilön taustan olevan merkittävä tekijä siinä, mikä johtajanaisesta on tullut ja minkä vuoksi. Mitä kiinnostavampi tausta, sen parempi haastattelun kannalta. Toimittajien voikin ajatella luovan haastateltavistaan 'elävää brändiä'. Johtajanaisen taustasta nostetaan esiin ennen

kaikkeaa maskuliiniset, esi-isien harjoittamat agraariset ammatit. Ruumiillisen työn ajattelun korostavan sitä, että johtajanainen osaa tehdä työtä tarvittaessa 'kuin mies'.

Laura Lares on syntynyt Lappeenrannassa metsämiesten perheeseen. (Laura, Optio 2007:7, 24)

Työnteon arvon hän oppi jo nuorena sokerijuurikaspellolla. --Vanhassa lehtijutussa Sounio esittelee karhunkaatajaesi-isän keihäänkärjen. Sen ajatteleminen pitää jalat maassa, jos piikkarit uhkaavat luiskahtaa parketilla. (Lisa, Taloussanomien 2007:202, 13)

Suomalaiseen perinteeseen on kuulunut raskaan työn tekemisen arvostaminen. Työn raadollisen luonteen ymmärtäminen nähdään tärkeäksi johtajanaisen esittämisessä. Yhteys agraaritalouteen luo kuvaa maanläheisestä johtajasta, joka muistaa juurensa ja ymmärtää sen, ettei mitään saa elämässä ilmaiseksi. Johtajanaiset eivät missään tapauksessa ole hienostosukujen kasvatteja. *Jalat maassa, jos piikkarit uhkaavat luistaa parketilla* viittaa siihen, että johtajanaisen ei ole syytä ylpistyä asemastaan, vaikka menestystä tulisikin.

Kauppätieteiden maisterin paperinsa hän haki korkeakoululta ruokatunnilla ja palasi takaisin töihin, kun muut valmistuneet lähtivät juhlimaan. (Marina, SK 2007:50, 74)

Suorittamisen kehyksessä itse suorittaminen menestyksen eteen on alkanut jo varhain. Oman roolin näkeminen menestyksen rakentamisessa on pitänyt ymmärtää jo opiskeluaikana tai viimeistään ensimmäisessä työpaikassa. Kehys luo kuvan johtajanaisen varhaisesta ylivertaisuudesta suhteessa muihin. Johtajanainen on menestynyt siksi, että on tehnyt töitä enemmän kuin kaltaisensa, Marinan tapauksessa *muut valmistuneet*. Menestystä voidaan pitää ansaittuna, koska se on itse hankittua ja tulosta oikeista valinnoista, *muut lähtivät juhlimaan*. Suorittamisen kehys ei jätä tilaa kateudelle, sillä sen mukaan kuka tahansa voi menestyä kun itse niin päättää. Uraan liittyvien velvoitteiden on tällöin käytävä muiden velvoitteiden edellä.

Kursailematon nuori Baldauf istui strategiapalavereissa suoraan pääjohtaja Kari Kairamon viereen ja nousi myös pääjohtaja Jorma Ollilan ydinryhmään. (Sari, Talouselämä 2006:33, 73)

Suorittajakehityksen mukaan nainen on lähtökohtaisesti näkymätön. Itsensä on tehtävä näkyväksi. Naiseuteen yhdistetty passiivisuus on liike-elämässä pelkkä haitta, joten naisen on otettava aktiivisen toimijan rooli. Kehys korostaa johtajanaisen uskallusta toimia maskuliinisessa työympäristössä, ja antaa ymmärtää naisen kompetenssillaan kiiveneen sukupuoliroolien yli. Feminiinisyys tai nuoruus eivät ole koituneet rajoittaviksi tekijöiksi, vaan asiantuntevuus on häivyttänyt niiden olemassaolon. Vaatimattomuudella olisi todennäköisesti jäänyt ympäristönsä noteeraamatta, joten menestynyt nainen on ymmärtänyt tuoda itseään esiin. Kehyksen mukaan menestymiseen tarvitaan hitunen röyhkeyttä. Johtajanaiselta on usein puuttunut ymmärrys työelämän luutuneista käsityksistä ja hierarkiasuhteista. Tällainen kokemattomuus ja naiivius on saattanut koitua johtajanaisen eduksi. Työelämän rajojen tiedostaminen tapahtuu vasta myöhemmin, jos silloinkaan.

Illi oli yhtiön ensimmäinen liiketoimintavastuuseen noussut nainen. Sitä paitsi hän odotti kolmatta lastaan. (Kristiina, Bisnes.fi 2006:9, 28)

Eteneminen uralla on ollut nopeaa jo alkuaikoina ja esimiesvastuu on tullut kohdalle varhaisessa vaiheessa. Nainen on voinut olla yrityksen historiassa ensimmäinen, nuorin tai kokemattomin, mutta siitä huolimatta naiseen on uskottu. Kristiinan kohdalla on katsottu tärkeäksi huomauttaa, ettei perheen perustaminen ole ollut este johtajanaisen urakehitykselle. *Sitä paitsi* kertoo siitä, että jo pelkästään ensimmäisenä naisena liiketoimintavastuun saaminen harteilleen on mainitsemisen arvoinen asia, mutta perheellisäys tekee siitä vielä merkityksellisemmän. Kuten aiemmin mainittiin, menestyksen kehityksessä johtajanaisen on mahdollista yhdistää kaikki osa-alueet, eikä kehityksen mukaan mistään tarvitse luopua.

Suorittamisen kehityksessä johtajanaisen annetaan ymmärtää tekevän oikeita päätöksiä oikeaan aikaan. Yrityksessä työskennellään niin kauan kuin johtajanaisesta itsestään tuntuu hyvältä, työ palkitsee, ja siinä on mahdollista saada tuloksia aikaan. Organisaatioon ei välttämättä muodosteta tunnesidettä tai ehdotonta sitoutumista, vaan

paremman tarjouksen tullessa työpaikkaa voidaan vaihtaa. Menestyksen kehysten tarjoaman näkökulman mukaan yksikään yritys ei voi kasvaa ja menestyä loputtomiin. Johtajanainen ei jää tällaiseen uppoavaan laivaan. Jos silloinen organisaatio ei ole tarjonnut mahdollisuuksia urakehitykseen, työpaikkaa on reippaasti vaihdettu. Toisaalta artikkeleissa esitetyt naiset olivat myös siirtyneet johtopaikasta toiseen.

Siirtymistä Aleksis 13:n toimitusjohtajaksi vuoden 2001 alussa helpotti se, että Siljan tulevaisuus ei enää näyttänyt kovin valoisalta. (Marina, SK 2006:50, 74)

-- yleensä Illi on vaihtanut työpaikkaa kolmen -viiden vuoden välein. (Kristiina, Bisnes.fi 2006:9, 28)

4.1.3 Ulkoisen olemuksen kehys

Johtajanaisen ulkoisesta olemuksesta huokuu median mukaan menestys. Koko habitus käytöksestä lähtien viestii kantajansa onnistumisista. Ulkoisen olemuksen kehyksessä johtajanaisen viehättävä ulkomuoto ja koreat käytöstavat halutaan viestiä lukijoille. Kauniilla olemuksella on merkityksensä – se tukee menestymisen vaikutelmaa. Myös Lämsä ja Tiensuu (2000) havaitsivat omissa tutkimuksissaan johtajanaisten ulkonäön kuvailun merkityksen artikkeleiden rakentamisessa. Ulkonäkö viestii tietynlaisesta elämäntyylistä ja se nähdään identiteetin jatkeena (Umiker-Sebeok 1981, 209).

Hän on solakka. Kätellessään hän antaa lujan ja ujostelemattoman vaikutelman. Esiintyminen on hyvin professionaalista. (Kirsi, Optio 2007:9, 31)

Varsinkin naiselle on tärkeää olla viehättävä ja huoliteltu, sillä se viestii tasapainoisuudesta ja elämässä onnistumisesta. Hännisen (1997, 123) mukaan piittaamattomuus ulkonäöstä yhdistetään alhaiseen työmoraaliin. Hoikkuuskin on nyky-yhteiskunnassa merkki elämännhallinnasta yleensä (Heikkilä 2004, 50). Ulkoisen olemuksen kehys haluaa kumota sen harhaluulon, ettei älykäs nainen voisi olla samalla myös kaunis. Viehättävyys lisää johtajanaisen karismaattisuutta. Artikkeleissa tuodaan

esiin varsinkin johtajanaisen havaittava pienikokoisuus: siroudestaan huolimatta johtajanainen on toimittajan mielestä vakuuttava, fyysistä kokoaan 'isompi'. Jo ensivaikutelma ja konstailematon tyyli kätellä paljastavat, millaisen henkilön kanssa ollaan tekemisissä. Johtajanainen on ulkoiselta olemukseltaan ammatillisesti uskottava.

Muutenkin Hyytiä antaa itsestään hämmentävän tehokkaan kuvan. Varma katse silmiin, jämäkkä kädenpuristus, melkein miettimättä muotoillut napakat vastaukset. (Teea, SK 2005:22, 66)

Ääni on sellainen nasaali, jota kaikki paitsi jotkut helsinkiläiset pitävät ärsyttävänä. Katse on suora, kädenpuristus luja, liituraita hyvin leikattu. Tiimarin toimitusjohtaja Kristiina Illi, 55, näyttää sataakuuttakymmentä senttiään pidemmältä -- Sitten hän kaivaa mustasta nahkalaukustaan kommunikaattorin, muistikirjan ja vaaleanpunaisen kynän. Kynän päässä on höyheniä. (Kristiina, Bisnes.fi 2006:9, 28)

Johtajanainen on edellisten kuvausten mukaan viileän asiallinen ja jämäkkä, ja jälkimmäisessä näytteessä korostetaan maskuliinista liituraitaa. Johtajanaisen olemus viestii karismaa niin paljon, että se pidentää kantajaansa. Lopussa jännittyneen haastattelutunnelman ilmoitetaan kuitenkin kääntyneen pääläelleen kun laukusta paljastuu vaaleanpunainen höyhenkynä ja sukupuolirooli keikahtaa jälleen paikoilleen. Toimittaja on huokaissut helpotuksesta – kyseessä on sittenkin nainen. Wilsonin (2003, 92) mukaan ulkoisessa olemuksessa jopa naisen ääni saa usein osakseen huomiota, ja naisen puhetapa luokitellaan helposti 'nalkuttavaksi', 'kimeäksi' tai 'jäkättäväksi'. Tässäkin viitataan Kristiinan ääneen *sellaisena nasaalina, jota kaikki paitsi jotkut helsinkiläiset pitävät ärsyttävänä*. Toimittaja ilmaisee ikään kuin ärsyyntyneensä siitä itsekin.

Nyt siellä [työhuoneessa] istuu pienikokoinen, huolitellusti pukeutuva 40-vuotias nainen, joka puhuu rauhallisella äänellä täsmällisiä, kiihottomia lauseita. Huhtikuussa Otavan toimitusjohtajana aloittavasta Mellasta on kirja-alan boheemius kaukana. Kuusitoista vuotta pankin palveluksessa ovat jättäneet olemukseen koko annoksen virallisuutta. (Sara, Optio 2008:6, 23)

Artikkelin mukaan ulkoiset tekijät itsessään ovat jo tietynlaisia meriittejä, ne viestivät kantajastaan oleellisia asioita: tarkkuutta ja tasapainoisuutta. Hännisen (1997, 123) mukaan ulkonäöstä piittaamattomuus yhdistetään alhaiseen työmoraaliin. Johtajanaisen kommunikointitapa on hillitty ja esiintymisestä huokuu ammattilaisuus. Edellä toimittaja kuitenkin kuin ohimennen pohtii johtajanaisen sopivuutta kyseessä olevaan tehtävään, jonka perinteisiin kuuluu taiteellinen, räiskyvä luovuus. *Kiihkottomuus* aiheuttaa epäilyjä intohimon puutteesta. Virallisuus ja boheemius ovat myös törmäyskurssilla, eli johtajanaisen voidaan ajatella osittain olevan 'väärässä' paikassa.

--talouslehtien keskustelupalstoilla pohditaan, onko hänestä uuden Tiimarin johtajaksi. Keskustelijat eivät taida olla tavanneet Illiä. (Kristiina, Bisnes.fi 2006:9, 28)

Toisen tyyppinen johtajanaisesta saatava kuva on ilmeikäs, värikäs ja miellyttävä. Johtajan sosiaaliset taidot ovat erinomaiset ja ulosanti kiinnostavaa. Nämä yhdessä kasvattavat johtajanaisen kyvykkyyttä. Lisäksi kehyksessä annetaan lukijoiden ymmärtää että johtajanainen on niin säkenöivä persoona, että hänen kanssaan voisi jutella vaikka koko päivän. Kehyksessä ymmärretään johtajanaista kohtaan vallitsevat ennakkoluulot, mutta kehyksen mukaan johtajanaisen kyvyistä vaikuttuu, kun hänet *tapaa*. Tällöin on mahdollista ymmärtää, miksi johtajanainen on päässyt pitkälle.

Laura Lares on kiinnostava ja innostava ihminen. Hänen olemuksensa on raikas ja peloton. Hän esiintyy innostuneesti. Hän käyttää kaunista ja rikasta suomen kieltä. Kysymyksiin hän vastaa nokkelasti ja hauskesti. Keskustelu voi polveillakin, mutta se ei haittaa. (Laura, Optio 2007:7, 24)

Lauraa ihailtaan vahvasti Option artikkelissa. Kehyksessä on nähty paljon vaivaa sellaisen asetelman luomiseksi, että lukija ymmärtää seuraavansa poikkeuksellisen tyylikkään johtajanaisen esiintymistä. Johtajanainen kuvataan avoimena, helposti lähestyttävänä ja nopeaälyisenä. Varautumisesta tai kylmäkiskoisuudesta ei ole tässä tietoakaan. Toimittaja on suorastaan lumoutunut haastateltavastaan, siihen viittaa ilmaisu *keskustelu voi polveillakin, mutta se ei haittaa*.

Talouseläminen lehdet eivät harrasta ns. vaatekaappijournalismia, eli lehtien toimittajia harvoin kutsutaan kotiin katsomaan johtajan yksityistä puolta. Joskus johtajanainen voi kuitenkin avata henkilökohtaista puoltaan ja saada toimittajan innostumaan tästä. Tarkoituksena on voinut olla yksipuolisen uraihmissen mielikuvan kompensoiminen kotiroolilla (Aaltio-Marjosola 2001, 217).

Haukilahden koti on kuin puleerattu tavallisena arkaamupäivänä, keittiökin hohtaa puhtauttaan. Marina Vahtola on tehnyt raikasta salaattia ja kattanut kauniit astiat olohuoneen ruokatilan kustavilaispöydälle. Suuren talon olohuone on valkoinen ja valoisa. Pianokin on valkoinen. Seinillä kukkatauluja.” (Marina, SK 2006:50, 72)

Haukilahden kodin ulkonäkö arvokkaine huonekaluineen on kuvattu artikkelissa hyvin perusteellisesti. Kodin puhdas olemus ja millintarkka järjestys nähdään representaationa johtajanaisen yksityisestä puolesta. Oteesta koti esitetään lähes kliinisenä, se on *kuin puleerattu*, ja kaiken keskellä johtajanainen itse toimii tyytyväisenä. Marina kykenee olemaan samaan aikaan sekä kodin hengetär että yritysjohtaja, joten yksityinen ja yleinen elävät sopuisassa suhteessa keskenään. Kodin valkoisuus ja puhtaus viestittävät artikkelissa johtajanaisen arjen keveyttä ja asioiden sujumisen helppoutta.

Johtajamiehen arvohuonekaluja tai keittiön puhtautta ei välttämättä merkityksellistettäisi samalla tavalla, eikä kodin ulkonäön arveltaisi kiinnostavan lukijoita. Se ei kertoisi yleisölle johtajamiehestä mitään oleellista, toisin kuin johtajanaisesta. Yksityisen puolen artefaktien kuvataan olevan järjestyksessä, vaikka kyseessä on artikkelin mukaan vain *tavallinen arkaamupäivä*, jolloin useimpien suomalaisten työssäkävijien kotien oletetaan olevan kaaoksen vallassa. Naisen sukupuolirooliin ei tule ulkoisen olemuksen kehityksessä säröä, sillä kehityksessä johtajanainen näyttää hyvältä ja hoitaa kotiaskareet mallikkaasti. Naiseus ja johtajuus yhdistyvät ihanteellisella tavalla.

4.1.4 Ristiriitojen kehys

Kehyksiä ei luoda tyhjästä, vaan ne kiinnittyvät aina ympäröivään maailmaan. Kehykset ovat intersubjektiiivisia, eli niillä on kytköksiä toisiin kehyksiin ja ne käyttävät representaation tavassa hyväkseen kollektiivisesti jaettua tietoa. Kehys esittää ilmiön tiedostaen siihen ulkopuolelta kiinnittyvät merkitykset. Ristiriitojen kehys on tietoinen johtajanaiseen ympäristön taholta suuntautuvasta ajattelutavasta. Kehyksessä johtajanaisen menestyminen on kaksiteräinen miekka. Menestyminen on oikeutettua, koska sen eteen on tehty töitä. Siitä huolimatta kehys tuo esiin menestyksen varjopuolen – johtajanainen on saanut kovuuden leiman. Toimittajilla näyttää olevan vaikeuksia löytää sopivaa suhtautumista haastateltaviinsa. Artikkelin kirjoittaja tuo näkyvällä tavalla esiin vallitsevia ennakko-oletuksia, mutta toisaalta asetelma pyrkii olemaan mahdollisimman neutraali.

Ristiriitojen kehyksessä esiintyy usein termi *ärsyttää*, jolla viitataan johtajanaisen synnyttämiin, kielteissävytteisiin reaktioihin. Johtajanainen ei ärsytä toimittajaa itseään, mutta kehyksessä tuodaan tietoiseksi kehyyksen ulkopuolella vallitsevat ajattelutavat. Ärsyyntyminen reaktiona syntyy johtajanaisen liiallisesta värikyydestä, toimintatapojen paheksuttavuudesta tai liian maskuliinisesta käyttäytymisestä. Tähän kaikkeen viitataan tekstissä ärsyttämisenä, mikä on artikkeleissa ristiriitaisuutta kokoavasti kuvaava käsite. Kehyksessä johtajanainen on tehnyt itsestään liian näkyvän ja hylännyt naisella hyveenä pidetyn vaatimattomuuden. Johtajanaisella menee ympäristön mielestä jopa liian hyvin, eikä yltiömäinen positiivisuuskaan täysin istu johtajuuden muottiin, jos se nähdään liiallisena tunteiden osoittamisena. Johtajanainen on kehyksessä jollakin tavalla 'vääränlainen'. Vastaanottajan tehtäväksi artikkeleita lukiessa jää kuitenkin päättää, ärsyttääkö johtajanainen olemuksellaan vai ei.

Positiivista ihmistä tekee mieli vähän raapia ja jarruttaa, mutta se ei onnistu pikkuvinoilulla tai keskeyttämisillä. Muutkin ovat sitä yrittäneet. (Laura, *Optio* 2007:7, 24)

Sounio herättää sekä ihailua, että ärtymystä. -- Sounio jakaa mielipiteet. -- Souniolla on päämääriä, sekin ärsyttää. (Lisa, *Taloussanomien* 2007: 202, 15)

Feminiinisyyteen nähdään kuuluvaksi pyrkimys miellyttämiseen ja ympäriltä saatavaan hyväksyntään (Wilson 2003, 196). Tässä Lisalla on kuitenkin päämääriä, mikä saa hänet feminiinisyyden valossa vaikuttamaan oudolta. Kehyksessä menestymiseen ymmärretään kuuluvan se, etteivät kaikki pidä. Artikkeleissa jää kuitenkin sanomatta se, ketä johtajanainen toimittajan mielestä itse asiassa toiminnallaan ärsyttää. Nimiä tai ärsyyntyneitä tahoja ei mainita. Ärsyttämiseen ja ärsyyntymiseen viitataan lähes itsestäänselvyyksinä, niiden nähdään olevan luontaisia ympäristön reaktioita.

Ristiriitojen kehyksessä artikkelin kirjoittaja on sitä mieltä, että liiketoiminnassa menestyvän naisen täytyy olla kova ja häikäilemätön. Termin *kova* nähdään kokoavasti kuvaavan kaikkea sitä häikäilemättömyyttä ja menestyksen tahtoa, jolla liiketoiminnassa nähdään tehtävän tulosta. On huomattava, että artikkeleissa kovuudeksi käsitetään menestyksen tahdon lisäksi johtajanaisen lyhytsanaisuus ja kieltäytyminen henkilökohtaisten asioiden puhumisesta. Naisen sukupuolirooliin on nimittäin perinteisesti yhdistetty 'löppöttely' ja yksityisistä asioista puhuminen (Tannen 1993). Johtajanaisen yksityistä puolta on artikkeleissa voitu pyrkiä raottamaan, siinä onnistumatta. Kirsi ei halua puhua yksityisistä asioistaan, joten hänet luokitellaan samantien kovaksi.

Kovuuttakin löytyy. Spekuloimaan hän ei ryhdy mistään asiasta. Itseään hän ei avaa kaikissa asioissa. (Kirsi, *Optio* 2007:9, 33)

Leena Ryyänen on kovan akan maineessa. -- Ilkeimmillään häntä sanotaan puskutraktoriksi, joka ei kaihda mitään keinoja. Kauniimman määritelmän mukaan kyseessä on jatkuvasti rajoja kokeileva bisnesosaaja. (Leena, *Optio* 2005:20, 20)

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa todettiin, että johtajanainen saa helposti epäimartelevia lempinimiä kuten 'akka' tai 'rautarouva' astuessaan sukupuoliroolinsa ulkopuolelle. Paitsi että huomionarvoista on se, että Leenaa kutsutaan joissain piireissä *puskutraktoriksi*, on myös se, mistä syystä tämä on nähty merkitykselliseksi ottaa artikkelissa esille. Yksi syy tähän voi olla se, että naisten odotetaan olevan kohteliaita kaikissa tilanteissa (Valian 1998, 134). Leenan tapauksessa lukijan oletetaan itse

muodostavan mielipiteensä johtajanaisen toimintatavoista, kun taas toimittaja positioi itsensä neutraaliksi. On huomattava, että lukija arvioi johtajanaista sen pohjalta, millainen kuva hänellä on *bisneksen* sisällöstä ja mitä hänen mielestään *keinojen kaihtaminen* merkitsee, eli pätevätkö liiketoiminnassa erilaiset moraalinormit. Valian (1998, 105–106) on todennut, että lukijan käsitykset muuttuvat harvoin yksittäisten havaintojen perusteella, eli lukija yleensä pitäytyy omassa skeemassaan, ajatusmallissaan. Jos tehtävä havainto on vastoin omaa skeemaa, havainto joko ohitetaan tai se nähdään poikkeuksena sääntöön.

Yhtyneiden Kuvalehtien johto tykkäsi, kaikki alaiset eivät. (Marjaana, Optio 2006:8, 51)

Ristiriitojen kehyksessä johtajanainen ei saavuta yksimielistä hyväksyntää välttämättä edes alaistensa taholta. Kehyksessä tähän suhtaudutaan luonnollisena asiointilana, johtajanaisen menestyksenjanoa ja särmiä eivätkä kaikki mukanaolijat kestä. Omiensa joukossa johtajanaisen annetaan ymmärtää ihastuttavan, mutta myös vihastuttavan.

Hän vei saneerauksen määrätietoisesti ja tunteilematta läpi. (Sari, Talouselämä 2006:33, 74)

Parin kuukauden jälkeen Illi antoi potkut 72 ihmiselle, joka kolmannelle työntekijälle. Kaunottaresta tuli hirviö. (Kristiina, Bisnes.fi 2006:9, 29)

Sarin ja Kristiinan hyvän maineen häilyminen on aiheutunut irtisanomistilanteista. Johtajanaiselle käyttäytyminen nähdään epätavallisena, koska suhtautuminen ihmisiin resurssina ja loogis-instrumentaalisuus ovat enemmän yhdistettävissä maskuliiniseen johtamistapaan. Irtisanomiset istuvat huonosti perinteisen naisjohtajuuden malliin, jossa keskiössä on toisista välittäminen ja tunnetyö. Saneeraus on viety läpi *määrätietoisesti* ja *tunteilematta*. Johtajanaiselta odotettu rooli olisi ollut toisenlainen, sillä emotionaalisuus yhdistetään naisjohtajuuden käsitteeseen (Martelius-Louniala 2007, 4). Irtisanomisten olisi kuulunut *tuntua* pahalta, tai ainakin se olisi pitänyt sanoa ääneen. Tunteiden abstrahointi on johtanut siihen, että *kaunottaresta tuli hirviö* eli feminiinisestä ja viehättävästä tuli maskuliininen ja epämiellyttävä.

Illiiä naurattaa. Hän alkaa vihdoinkin rentoutua, joten nyt on hyvä hetki kysyä, miltä tuntuu, kun ihmiset inhoavat. Toimitusjohtaja irvistää. (Kristiina, Bisnes.fi 2006:9, 34)

Johtajanaisen väitettyyn kovuuteen suhtaudutaan varovaisesti. Haastattelun halutaan sujuvan yhteisymmärryksessä, mutta silti nähdään tärkeäksi kertoa lukijoille se, etteivät kaikki ihmiset pidä, mikseivät pidä ja miltä se johtajanaisesta *tuntuu*. Edellä asia on otettu esille vasta sen jälkeen kun Kristiinan varautuneisuus on kadonnut ja haastattelun tunnelma on keveä. Toimittaja iskee arkaan kohtaan silloin kun johtajanainen sitä vähiten odottaa. *Inho* on vahva termi, eikä sitä ole edes yritetty kaunistella vähemmän negatiivisella termillä *eivät pidä*. Inho voidaan käsittää huomattavasti vahvemmaksi termiksi kuin ärsytys. Inholla viitataan siihen että johtajanaisen herättämät tunteet ympäristössä ovat äärimmäisen kielteisiä. Tässäkään inhon lähdeä ei ole sen enempää määritelty, *i ihmiset* käsitteenä viittaa siihen että kyseessä olisi vallitseva tunnepositio johtajanaista kohtaan. Inhon kohteena ei myöskään ole johtajanaisen toiminta, vaan johtajanainen itse persoonana.

4.1.5 Kehysten synteesi

Menestyksen kehys on vallitseva johtajanaisen esittämistapa mediassa. Paitsi että menestyminen määrittää johtajanaista, esiintyy se myös käsitteenä, johon lopulta kulminoituu koko liiketoiminnan idea. Menestys sisältää sekä henkilön oman käsityksen menestyksestä, että ulkopuolisen näkemyksen siitä, että nainen on todellakin menestynyt (White et al. 1992, 7). Menestyksen kehysten ydinajatuksena on se, että johtajanainen on kiinnostava representaation kohde siitä syystä, että hän on kohonnut liike-elämässä ammattilaisten joukkoon. Kehyksessä johtajanainen on saavuttanut urallaan merkittäviä asioita ja lunastanut paikkansa huippujohtajien joukossa. Menestyksen metakehys ja sen alakehykset ovat nähtävissä allaolevassa taulukossa.

MENESTYKSEN METAKEHYS			
	Suorittamisen kehys	Ulkoisen olemuksen kehys	Ristiriitöiden kehys
Ilmaisut	”Työhullu”, ”onnistuja”	”Kiinnostava, innostava”	”Pusku- traktori”
Koros- tukset	Yli- suoriutuminen	Kauneus, sosiaaliset taidot	Ärsyttävyys, kovuus
Loppu- tulema	Johtajaksi pääsemiseksi tehtävä töitä.	Johtajan ulkoinen olemus paljastaa menestyksen.	Johtaja jakaa mieli- piteet.
Lukija	Inspiroituva	Ihaileva	Epäilevä

Kuvio 1 Menestyksen metakehys

Artikkeleiden mukaan menestys ei ole ainoastaan jotakin, jonka henkilö on mielestään itse saavuttanut, vaan se vaatii myös ympäriltä saatua ihailua. Lukijan rooli on toimia kehysten vastaanottajana ja tulkita se omien ajatusmalliensä mukaisesti. Juttua kirjoitettaessa on kuitenkin ennen kaikkea ajateltu vastaanottajaa *inspiroituvana* lukijana. Lukijan voidaan ajatella etsivän itselleen roolimalleja ja esikuvia omaa elämäänsä varten. Lukija voikin joko vaikuttua artikkelin pohjalta ja saada siitä

innoitusta omaa elämäänsä varten, tai pelästyä johtajanaisen mystifioinnista – naisen johtajana täytyy olla yliluonnollisen hyvä.

Seuraavaksi on aika siirtyä tarkastelemaan johtajanaista eri diskursseissa, eli sitä kuinka naiset itse omaa johtajuuttaan merkityksellistävät. Diskursseissa kuuluu johtajanaisten oma ääni, joskin kaikkea kertomaa ohjaa median luoma menestyksen kehys. Diskurssit ovat tärkeitä siinä, kuinka omasta johtajuudesta puhutaan, ja mitkä asiat ovat johtajanaistille merkityksellisiä ja kertomisen arvoisia.

4.2 Johtajanainen diskursseissa

4.2.1 ”Merimiestenkin kanssa piti neuvotella” -tulodiskurssi

Tulodiskurssissa johtajanaisen toimintaa ohjaavat diskurssin nimen mukaisesti tulokseteko ja kilpailuvietti. Vaikka henkilökuvat eivät suoranaisesti keskity yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, ovat artikkeleissa läsnä liiketoiminnan tekemisen peruseriaatteen. Johtajanainen haluaa tuoda esiin kilpailuhenkisen luonteensa ja uskoo olevansa yrityksen johdossa sen vuoksi, että hänen tuloksetekokykynsä uskotaan. Liiketoiminta nähdään kilpailuna, jossa pätevimmat selviytyvät ja epäonnistujat joutuvat lähtemään. Metaforana liiketoiminnalle voidaan nähdä *taistelu* tai *kilpailu*. Kilpailuhenkisyys nähdään maskuliinisena ominaisuutena, mutta Wilsonin (2003, 122) mukaan naisten ja miesten motiivit johtamiseen ovat itse asiassa hyvin samansuuntaisia. Työstä halutaan henkisiä palkkioita ja sen avulla rakennetaan itseluottamusta. Tulodiskurssissa maskuliinisuudet ovat feminiinisyyttä näkyvämpiä.

Kun puhumisen kontekstina ovat liike-elämän aikakauslehdet, on luonnollista, että johtaja puhuu niissä ammatillisesta kyvykkyydestään. Jokainen esiintyminen on viesti alaisille, kilpailijoille ja asiakkaille. Seuraavassa johtajanainen on kuitenkin myyntilukujen suhteen salaperäinen, mutta pääviesti on se, että johtajanainen pitää itseään onnistuneena tuloksetekijänä. Valianin (1998, 19–20) mukaan naiset ottavat usein vastuun epäonnistumisistaan, mutteivat kunniaa menestyksestään. Aineiston

perusteella johtajanaiset kuitenkin pitävät rooliaan yrityksen tuloksellisuudessa merkittävänä.

”Sen verran voin sanoa, että myyntikate on kasvanut reilusti tavoitteen yli ja kannattavuus on parantunut vastaavalla tavalla.” (Tuire, Fakta 2008:3, 31)

”Teemme töitä siksi, että haluamme menestyä” -- ja määrittelee itsensä samaan hengenvetoon kovaksi bisnesnaiseksi. (Pirjo, Optio 2006:5, 22)

Edellä Pirjo määrittelee itsensä *kovaksi bisnesnaiseksi*, mikä viestii tinkimättömyyttä liiketoiminnan tekemisen suhteen. Kovuutta kielteisävytteisenä mediarepresentaationa tarkasteltiin aiemmin ristiriitojen kehyksen suhteen. Tässä merkitys saa kuitenkin positiivisen arvolatauksen. Pirjo ei määrittele itseään ’pelkäksi’ *bisnesnaiseksi*, vaan tuo siihen mukaan kovuuden attribuutin. Tämän määritelmän lisääminen on viesti lukijalle siitä, että johtajanaisen liiketoiminta on suoraviivaista ja tuloshakuista toimintaa. Johtajanainen ilmoittaa ettei ole ympäristönsä höynäytettävissä ja ’bisnesnaisuudesta’ ollaan ylpeitä. Marina ilmaisee toimivansa yhtä kyvykkäästi myös maskuliinisuuden kyllästävässä ympäristössä.

”Merimiestenkin kanssa piti neuvotella.” (Marina, SK 2006:50, 74)

”Kilpailijat yrittävät heittää kapuloita rattaisiin. Ne, jotka menestyvät kanssani, ovat tyytyväisiä. -- Me käytämme tilaisuutta hyväksemme. Jos jokin ei ole kiellettyä, se on sallittua.” (Leena, Optio 2005:20, 20–22)

Leena näkee liiketoiminnan kilpailuna ja kilpakumppanit yrityksen toiminnan hidastajina. *Kapuloiden heittämisellä rattaisiin* viitataan siihen, että kilpailu nähdään pelinä, josta toisia yritetään pelata ulos. Kuten ristiriitojen kehyksessä mainittiin, johtajanainen herättää toisinaan närää toiminnallaan. Tulodiskurssissa kanssamestyjät ovat tyytyväisiä, mutta vastapuolella olijat eivät. Avautuvien tilaisuuksien hyväksikäyttäminen on Leenan mukaan oikeutettua ja etiikan kannalta tehdään vain välttämättömin, eli noudatetaan lakia. Yritystä ei tarvitse ajatella moraalisenä agenttina. Leena on täten ilmaisuneen varsin syvällä tuloksen teon

diskurssissa. Edellisen kaltainen kannanotto voi herättää ympäristön suunnalta lievää paheksuntaa, mutta se voi toisaalta olla myös lausahduksen tarkoitus. Viesti on vahva toteamus johtajanaisen aikeista kilpailijoiden suuntaan.

”-- suomalaiset ymmärtävät laadun ja materiaalien päälle.” (Tarja, Optio 2006:7, 75)

”Artek on sydämeltään suomalainen yritys, eikä sitä kukaan halua muuttaa.” (Mirkku, Yritystalous WalkAbout 2007:7, 7)

”Katsojille yhtiön ruotsalaisuus ei tule koskaan näkymään.” (Teea, SK 2005:22, 67)

Tulosdiskurssissa yksi kovimmista kilpailemisen valteista on johtajanaisen mukaan yhtiön kotimaisuus. Kotimaisuudella viestitään työn hyvästä jäljestä ja suomalaisuus nähdään synonyymina laadukkaalle työlle. Artikkeleissa lukijaa puhutellaan kotimaisuuden kautta ja lukijan halutaan yhtyvän ajatukseen kotimaisen työn ideaalisesta luonteesta. Mirkun antama viesti on se, että kotimaisuus on pysyvä tekijä kansainvälisen kilpailun keskellä ja sitä ei *kukaan halua muuttaa*. Vaikka osa tuotannosta olisi globaalia, yrityksen henkinen koti pysyy Suomessa. Suomalaiseen työntekoon on perinteisesti liitetty ahkeruus ja rehellisyys, ja tässä johtajanainen ilmaisee arvostavansa perinteikästä, suomalaista työtä. Myös ulkomaisessa omistuksessa olevat yhtiöt halutaan tehdä mielikuviltaan mahdollisimman suomalaisiksi.

”Satatuhatta tuotetta”, tiivistää toimitusjohtaja. ”Kuule, satatuhatta! Olen joka päivä ylpeä siitä valikoimasta. (Marina, SK 2006:50, 74)

”Rakastan Tiimaria! Se on mielettömän ihana ja hieno yritys.” (Kristiina, Bisnes.fi 2006:9, 30)

Yrityksen tuotteet itsessään herättävät voimakkaita tunteita, ja niihin suhtaudutaan kuin ne olisivat johtajanaisen omin käsin tekemiä. Edellä Marina kertoo olevansa tuotevalikoimansa laajuudesta *joka päivä ylpeä*. Kristiina puolestaan *rakastaa*

yrittäjänsä ja merkityksellistä sitä elävän subjektin tavoin, yritys on *mielettömän ihana* ja *hieno*. Johtajanainen ilmaisee, että yrityksen ja sen tuotteiden tulee herättää tunteita johtajassaan, muuten työ ei palkitse riittävästi. Tosin on huomattava, että lehtien henkilökuvat ovat samalla myös mainosta yritykselle. Hyvin tehty artikkeli ja yritysjohtajan intohimoisuus työhönsä herättävät lukijoiden kiinnostuksen organisaatiota kohtaan. Innostus tuloksen tekemiseen on artikkeleissa lähes käsinkosketeltavaa.

4.2.2 ”Heidän täytyy tuntea, että heistä välitetään” – tiimidiskurssi

Tiidiskurssissa johtajanainen toimii osana suurempaa joukkoa ja kantaa huolta henkilöstönsä hyvinvoinnista. Johtajuuden toteuttamisessa tärkeäksi osa-alueeksi muodostuu välittäminen ja empaattisuus yhteisöään kohtaan. Aaltio-Marjosolan (2001, 163) mukaan naiset puhuvat työstään paljon juuri siihen liittyvien suhteiden kautta. Hyvät henkilöiden väliset suhteet nähdään usein naispuolisten johtajien erityisenä vahvuutena ja empaattisuus yhdistetään feminiinisyyteen (Wilson 2003, 50). Tiimidiskurssissa johtajanaiset eivät käytä useinkaan käsitettä *alainen*, vaan puhuvat mieluummin avainhenkilöistä tai tiiminsä jäsenistä, jopa *minun ihmisistä*. Organisaatiossa vallitsee diskurssin mukaan vahva yhteisöllisyys ja jokaisen henkilön työpanos nähdään yhtä tärkeänä. Johtajanainen ilmaisee olevansa *läsnä* paitsi henkisesti, myös fyysisesti.

”Johtajalla on oltava aito ensikäden tuntuma siihen, mitä kentällä tapahtuu. Jos elät toisten välittämän yhteenvetotiedon varassa, et pysty muodostamaan sellaista näkemystä, jota strateginen johtaminen vaatii.” (Sari, *Talouselämä* 2006:33, 73)

”Minun ihmiseni sanovat, että näen seinien läpi. Niin näenkin. En usko, mitä kuulen, vaan sen, mitä itse koen.” (Marina, *SK* 2006:50, 75)

Johtaja on vahvasti mukana päivittäisissä toiminnoissa ja tukee henkilöstönsä työssä onnistumista. Edellä Sari yhdistää toisiinsa kykenemättömyyden strategiseen johtamiseen ja norsunluutornien olemassaolon. Strateginen johtaminen ei merkitse

johtoryhmässä tehtävää visiointia, vaan se on ennemminkin *aito tuntuma* yrityksen kokonaistilanteesta. Tiimidiskurssilla viestitään myös sitä missä organisaation tärkeimmät liikkeet tapahtuvat, eli *kentällä*. Toisen käden kautta välittyntä tietoa ei pidetä läheskään yhtä arvokkaana kuin itse tehtyjä havaintoja yrityksen tilanteesta ja työntekijöiden voinnista. Tunne tai tuntuma on asioiden kuulemisen ja näkemisen rinnalla merkityksellinen havaintojen tekemisen keino.

Johtajanainen tekee päätöksiä osittain vaistojensa varassa, intuitiota kuunnellen. Marina paitsi näkee, myös *kokee*. Intuitio on vahvasti feminiinisyyteen ja feminiiniseen etiikkaan liitettävä käsite, ja sillä viitataan järkipäisen ajattelun ulkopuoliseen tapaan saada tietoa ympäristöstään, kokemuksiin ja tunteisiin. Intuition voidaan ajatella järkeistävän tunteiden merkityksen tiedonlähteenä. (Noddings 1984, 163) Martelius-Louniala (2007, 141) havaitsi samantyyppisesti omissa tutkimuksissaan, että johtajanaiset pitävät tunteitaan merkittävänä voimavarana johtajuudessaan.

Johtajanainen arvostaa tiimensä jäsenissä erilaisuutta itseensä nähden. Työtovereiden valinnassa ei ole tärkeää mahdollisimman samankaltaisten ihmisten löytäminen, vaan joukkoon tarvitaan sellaisia ihmisiä, jotka tuovat tiimiin jotakin uutta. Henkilödiversiteetistä on suurta hyötyä tiimin sisäisessä ideoinnissa. Keskinäisten kemioiden pitää kuitenkin toimia jotta yhteistyö sujuisi mahdollisimman hyvin. Johtajanainen ilmaisee uransa varrella kehittyneensä ammattilaiseksi myös henkilövalintojen suhteen.

”Avainhenkilöt olen itse valinnut. Vahva ammattilainen rekrytoi vahvoja ammattiosaajia.” (Marina, SK 2006:50, 74)

”-- pitää tuntea omat alaisensa, jota osaa räätälöidä lähestymistavan ja kohdella jokaista yksilöllisesti.” (Jaana, Fakta 2006:7, 40)

”Minun tehtäväni on olla kiinnostunut siitä, miten meidän avainhenkilöillämme menee. Heidän täytyy tuntea, että heistä välitetään.” (Kristiina, Bisnes.fi 2006:9, 32)

Kristiinan mainitsema *miten menee* kattaa hyvinvoinnin kokonaisvaltaisesti. Sillä viitataan sekä työhön liittyvään hyvinvointiin että yleiseen mielialaan. Hyvinvoinnista kiinnostuminen on tekstin mukaan johtajan velvollisuus, *tehtävä*. Tärkeänä nähdään se, että tiimin jäsenet *tuntevat* huolenpidon olemassaolon. Alaiset on hyvä oppia tuntemaan henkilökohtaisesti, jotta ymmärrys organisaation yleisestä ilmapiiristä kasvaa. Välittäminen ja huolenpito ovatkin vahvasti sekä feminiiniseen etiikkaan että naisjohtajuuteen liitettäviä käsitteitä (Noddings 1984).

”Nyt kunniaansa ovat hyvät kumppanit. Niitä on vaikea löytää. Heitä pitää etsiä ja tavata. Heistä pitää pitää huolta.” (Tarja, *Optio* 2006:7, 73)

”Suhteista on ehdottomasti paljon hyötyä. Tuttu ihminen vieraassa kaupungissa on turvahenkilö, jolta voi kysyä esimerkiksi sopivia kulkureittejä ja toimintatapoja. -- Aina joku tuntee jonkun, joka tietää ja osaa ratkaista pulman.” (Mirkku, *Yritystalous WalkAbout* 2007:6, 10)

Tiimidiskurssissa hyvät liikesuhteet ovat yritystoiminnan kulmakiviä. Liiketoiminnan onnistuminen perustuu kumppanuuksille ja luottamuksellisille suhteille. Naisia on toisinaan syytetty kyvyttömyydestä verkostoitua (Aaltio-Marjosola 2001, 103), mutta tiimidiskurssissa suhteiden tietoinen rakentaminen on luonteva toimintatapa johtajanaiselle. Suhteita täytyy osata luoda, kumppaneita Tarjan mukaan *etsiä ja tavata*. Kerran luodut suhteet eivät riitä, vaan yhteistyösuhteita täytyy vaalia ja hoitaa minkä tahansa muun suhteen tavoin. Hyvä sisko- ja hyvä veli-verkostoja hoidetaan pieteetillä.

Yhteistyö on diskurssissa arvostettua, mutta samalla ymmärretään suhteiden ylläpitämisen vastavuoroisuus. Tällainen vastavuoroisuus voi tapahtua hyvin arkisella tasolla: yhteistyökumppanilta voi tiedustella *sopivia kulkureittejä ja toimintatapoja*. Suhdeverkoston ei täten nähdä perustuvan pelkästään taloudelliselle hyödyille, vaan suhteiden ilmaistaan jo itsessään olevan arvokkaita. Nämä kontaktit voivat olla jotakin strategisen kumppanuuden ja ystävyysuhteen väliltä ja suhteiden tuottamien hyötyjen ymmärretään olevan pitkävaikutteisia. Jos suhteista huolehtimiseen ei jää aikaa, johtajanainen kokee siitä syyllisyyttä.

Johtajanainen korostaa keskustelun ja avoimen vuorovaikutuksen tärkeyttä. Jos kommunikoinnille ei muuten jää aikaa, sitä varataan kalenterista erikseen. Aikataulujen laatimista voidaan pitää merkinä arvovalinnoista eli se kertoo osaltaan siitä, minkä asioiden henkilö näkee olevan johtamisessa tärkeintä (Sternberg 2000, 16). Kommunikaatio koetaan luotettavimmaksi tavaksi tärkeän tiedon saamisessa ja keskustelemista pidetään yhtenä hyvän johtamisen mahdollistajista. Johtajanainen ei välttämättä itse jalkaudu tiiminsä pariin, vaan tiimin jäsenet saapuvat hänen luokseen.

”Työpäiväni kuluu usein niin, että istun ja keskustelen tässä ja tunnin välein ihmiset vaihtuvat.”(Jaana, Fakta 2006:7, 40)

”Johtamista ei voi tehdä pitkään olemalla poissa. Olen pohtinut, onko se pelko vai mikä, joka ajaa johtajaa käyttämään aikaansa muuhun kuin läsnäoloon.” (Tuire, Fakta 2008:3, 31)

”Ihmiset ovat oikeasti yrityksen tärkein voimavara ja ihmiset pystyvät koko ajan uusiutumaan ja luomaan uutta, kun heille annetaan siihen mahdollisuus. (Anni, Fakta 2006:3, 22)

Edellä Anni tiedostaa diskurssin ulkopuolella esiintyvän käsityksen henkilöstön tärkeyden korostamisesta pelkkänä sanahelinänä tai mainospuheena. Siitä syystä hän haluaa korostaa ihmisten *oikeasti* olevan yrityksen tärkein voimavara. Tuire puolestaan korostaa johtajan läsnäoloa ja ilmaisee sen kertovan johtajan rohkeudesta alaiensa silmissä.

”Luon yhteisöön Bauhaus-kulttuurin ja rakennan sen arvomaailman. Se sopii minulle erittäin hyvin.” (Marina, SK 2006:50, 75)

Tiimidiskurssissa johtajanainen pitää itseään yhteishengen luojana ja yrityksen eräänlaisena äitihahmona. Johtaja on organisaation keskipisteessä ja omalla toiminnallaan vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen arvoihin ja kulttuuriin. Kuten johtajuuden perinteistä puhuttaessa mainittiin, yksi suomalaisen johtajuuden myyteistä oli äitihahmon tyyppinen johtaja (Aaltio-Marjosola 2001, 55–57). Tässä yhteydessä johtajanainen näkee itsensä tärkeänä tekijänä organisaatiokulttuurin ja arvomaailman

muodostamisessa ja siitä viestivät myös merkitykselliset sanavalinnat: *luon, rakennan*. Kulttuuri ei siis nouse organisaation jäsenten keskuudesta vaan johtajanainen tuo sen jäsenten keskuuteen. Kulttuuri on johtajalähtöinen ja muotoutuu johtajansa näköiseksi. Johtajanainen pitää Marinan tavoin omaa vaikutusvaltaansa merkittävänä, ja Congerin (2005, 85–86) mukaan myös yleisö on taipuvainen uskomaan yhden henkilön vaikutusvallan suuruuteen yrityksessä. Johtajarooli on siis romantisoitu.

4.2.3 ”Johtajakin on ihminen” - inhimillisyydiskurssi

Inhimillisyydiskurssissa johtajanainen puntaroi omaa asemaansa johtajuuden kontekstissa, pohtii tehtyjä valintoja ja tuo esiin omaa henkilökohtaista arvomaailmaansa. Arvoista puhumalla johtajanainen tuo esille humaania puoltaan. Yritystoiminnassa johtajanaiselle on tärkeää edustamansa organisaation eettinen luonne. Eettinen oikeudenmukaisuus on yksi syy siihen, miksi johtajanainen näkee oman asemansa tärkeänä.

”On hirveän tärkeää, että voin tehdä omistajalle töitä hyvällä moraalilla ja etiikalla. -- Jos yrityksellä ei olisi mitään sielua, työ ei olisi mielekästä. Minun paikkani on yrityksessä, jossa ihmisillä on intohimo tehdä työtä. Se ei riittäisi minulle, että yritykselle on pelkästään rationaalinen tuloksen tekeminen tärkeää.” (Mirkku, Yritystalous WalkAbout 2007:7, 11)

Edellisen otteen mukaisesti organisaatioita nähdään olevan kahdenlaisia, toisilla on *sielu* ja toisilla ei. Johtajuudesta tulee tärkeää vasta siinä vaiheessa kun yritys herättää myönteisiä tunteita ja sen parissa työskentelevät ihmiset jakavat samantyyppisiä käsityksiä siitä, millainen toiminta on arvokasta ja toivottua. Tuloksen tekeminen nähdään kuitenkin *rationaalisena*, eli ymmärretään sen syy-yhteys yrityksen toiminnan jatkumiselle. Yritys voi perustella olemassaoloaan hyvien asioiden tekemisen kautta. Jaettujen arvojen kautta löydetään toiminnalle yhteinen suunta.

”Yrityksen ja työntekijän arvojen ei tarvitse olla samat, mutta samansuuntaiset kyllä.” (Anni, Fakta 2006:3, 21)

”Pohdin aika paljon, sopiiko tämä minulle ja yritykselle.” (Kristiina, Bisnes.fi 2006:9, 29)

Anni puhuu erikseen yrityksen ja siinä työskentelevien ihmisten arvoista, ja näiden tulee olla *samansuuntaiset*, mutta ei välttämättä täysin yhtenevät. Arvoille annetaan johtajanaisen puheessa suuri merkitys ja niiden nähdään linkittävän yrityksen ja työntekijän toisiinsa. Jos arvojen samankaltaisuutta ei ole havaittavissa, työntekijän ja yrityksen välinen liitto ei kannata eteenpäin. Johtajan tulee yrityksen arvojen lisäksi tehdä näkyväksi omat arvopositionsa, jotta myös yritys saa sitä mitä tarvitsee. White (1995, 193) havaitsi, että naiset kertovat johtavansa ensisijaisesti omien arvojensa ja omien käsitystensä mukaisesti ja suhteuttavan nämä organisaation arvoihin ja vallitsevaan kulttuuriin. Inhimillisyyssdiskurssissa johtajanainen joutuu ottamaan kantaa myös arvomaailmaa heiluttaviin päätöksiin.

[Toimittaja:] Oletko itse joutunut toimimaan moraalisi rajoilla? [Sari:] ”En, mutta ikäviä päätöksiä olen joutunut tekemään. On hirveän raskasta esimerkiksi irtisanoa, kun tietää, mitä se ihmisille tarkoittaa. Mutta muut vaihtoehdot on silloin jo harkittu.” (Sari, Talouselämä 2006:33, 74)

”Hirveän vaikea sanoa, mitä olisi pitänyt tehdä toisin. Ikävät asiat [irtisanomiset] piti tehdä ja vielä vuoden 1994 puolella. Vaihtoehtoja ei oikeastaan ollut.” (Kristiina, Bisnes.fi 2006:9, 30)

Raskaisiin ja moraalien rajalla häilyviin päätöksiin johtajanaiset viittaavat aineistossa usein määritteellä *ikävä*. Ikävät asiat ovat sellaisia, joita liiketoiminnan nimissä *joutuu* tekemään, mutta joita johtajanaiset eivät itse pidä suoranaisesti epämoraalisina. Ajattelutapa ei ole yhteneväinen feminiinisen etiikan sisällön kanssa, jolle on ominaista välittäminen, huolenpito ja tilannekohtaisuus (Gilligan 1982). Johtajanainen antaa ymmärtää että raskaat päätökset ovat yksi liiketoiminnan lainalaisuuksista, ja näiden lainalaisuuksien muuttaminen on yhden ihmisen taholta mahdotonta. *Vaihtoehtoja ei oikeastaan ollut*, eli johtajanainen ilmoittaa toisenlaisen valinnan olleen käytännössä mahdoton. Kielteisistä asioista puhutaan minä-muodon sijaan passiivissa, mikä etäännyttää tekijän vaikutuksen itse tapahtumaan: *piti tehdä, ei ollut*. Aineiston johtajanaiset varovaisesti häivyttivät oman roolinsa tilanteen ulkopuolelle. Valianin

(1998, 19–20) mainitsemaa vastuunkantoa epäonnistumisista ei ollut juurikaan havaittavissa.

”Nykyisin niin monet joutuvat älyttömän kovaan pyörytykseen, jossa vielä unohtuu, että johtajakin on ihminen.” (Anni, Fakta 2006:3, 20)

”Toisin kuin luullaan, en ole kova. -- Johtajan työ on hienoa, mutta siihen kuuluu myös se, etteivät kaikki pidä. Se on vain pakko hyväksyä.” (Kristiina, Bisnes.fi 2006:9, 28–34)

Annin sanojen mukaan *johtajakin on ihminen*, eli johtajan ollessa lopulta vastuussa yrityksen tekemisistä, kulminoituvat kielteisinä nähdyt ratkaisut viime kädessä johtajan persoonaan. Median kielteinen huomio johtajanaista kohtaan voi myös olla kriisitilanteissa armotonta. Inhimillisyydiskurssissa johtajan kovuus on seurausta kovana pidetyistä päätöksistä, mutta johtajanainen Kristiinan tavoin pitää itse tätä kovuutta harhakuvana. Mielipiteiden jakamisen johtajanainen sen sijaan hiljaisesti hyväksyy.

Inhimillisyydiskurssissa johtajanainen on kykenevä tarkastelemaan omia heikkoja puoliaan johtajuuden suhteen. Menestyksen kehyksen mukainen ’ihminen’ ei olekaan itse täydellisyys, vaan inhimillinen olento kaikkine heikkouksineen. Johtajanainen syyttää itseään liiallisesta arkuudesta. Kristiina puolestaan tunnustaa huolestuneensa oman luonteen yhteensopivuudesta maskuliinisen yrityskontekstin kanssa.

”Vältyin varovaisuuttani kaikista karikoista. Olen saattanut olla liiankin varovainen.” (Tarja, Optio 2006:7, 71)

”Tunteeni olivat vähän sekavat. Mietin, mitä se [ylennys] oikeasti tarkoittaa ja miten pärjään aika miehisessä maailmassa.” (Kristiina, Bisnes.fi 2006:9, 28)

Vaikka työ tuottaisi tekijälleen miten paljon tyydytystä hyvänsä, on se samalla myös kuluttavaa. Diskurssissa työ on jotakin sellaista, josta pitää pyrkiä selviytymään.

Työnteon kuluttavuutta varten täytyy löytää sellaisia tekijöitä, joista voi ammentaa virtaa jaksamiseen. Vanhalan (2005, 202) mukaan johtajanaiset nipistävät aikaa sosiaalisista suhteistaan ehtiäkseen hoitamaan työn ja huolehtiakseen perheestään. Aineiston mukaan aikaa näyttää kuitenkin jäävän myös sosiaalisille suhteille, rentouttavalle ajattelulle ja *omille jutuille*.

”Perheen ja ystävien kesken istumme usein yhdessä ja parannamme maailmaa.” (Jaana, Fakta 2006:6–7, 41)

”Haluan kuitenkin elää niin, että on myös aikaa lukea, ajatella ja tehdä omia juttuja.” (Sari, Talouselämä 2006:33, 74)

Artikkeleiden johtajanaisista enemmistö oli perheellisiä. Perheen katsotaan tasapainottavan kiivastahtista työelämää, mutta toisaalta inhimillisyydiskurssissa johtajanainen pohtii oman johtajuutensa vaikutuksia yksityiseen puoleen. Perhe toimii synonyymina yksityisen minän olemassaololle. Valianin (1998, 273) mukaan naisen johtajana katsotaan kärsivän perhesidonnaisuudesta, mutta toisaalta yksin elävää naista pidetään jossain määrin kummajaisena. Diskurssissa johtajanainen ilmoittaa tuntevansa huonoa omatuntoa johtaja- ja perheroolin yhteensovittamisesta ja samaistaa lukijan tähän diskurssiin. Omaa syyllisyydentunnetta vähennetään korostamalla huonon omatunnon universaalia luonnetta: *ei kukaan voi kieltää, tietysti*.

”Ei kukaan voi kai kieltää, etteikö tuntisi huonoa omatuntoa perheen luota poissaolosta.” (Mirkku, Yritystalous WalkAbout 2007:6, 11)

”Siinä [kilpailijayhtiön tv-sarjassa] kuvastui voimakkaasti kotiäidin tuska: siirtyäkö töihin vai olla kotona. Tietysti se aihepiiri koskettaa minua itseäni.” (Teea, SK 2005:22, 67)

Kotiäitien ja työuran välillä tehty päätös on valinta, jonka syyllisyyttä tuottavat seuraukset on kannettava. Teean mukaan valintatilanne on niin vahvasti polarisoitunut kahden ääripään välille, että siitä voi käyttää jopa termiä *tuska*. Inhimillisyydiskurssissa johtajanainen haluaa ilmaista, ettei valinta uran ja perhe-elämän välillä ole ollut itsestäänselvyys, vaan hankala päätöstilanne. Kukaan aineiston

johtajista ei kuitenkaan asettanut itseään uhrin asemaan vertaamalla tilannettaan johtajamiesten vastaavaan tilanteeseen. Johtajanainen kuitenkin näkee olevansa velvollinen selittämään henkilökohtaisen arvomaailmansa sisältöä sekä sitä, kuinka yksityinen puoli voi aikaavievän johtajuuden takia. Kukaan johtajanaisista ei kuitenkaan maininnut työnteon hyötyvän perhe-elämästä saatavasta kompetenssista.

”Tein sillä äitiyslomalla töitä kotona ja otin lapset välillä toimistolle. Uskon, että ihminen voi menestyä vain tekemällä paljon töitä ja saamalla tuloksia. Ei minua muuten olisi huomattu ja noteerattu.” (Kristiina, *Bisnes.fi* 2006:9, 28)

Johtajanainen kiinnittää huomiota työelämän lainalaisuuksiin ja houkuttelee lukijaa ajattelemaan inhimillisyydiskurssin mukaisesti. Puheessa viesti on se, että menestyä voi vain sopeutumalla liike-elämän maskuliinisiin toimintamalleihin. Yksityistä on välillä tuotava yleiseen, *lapset toimistolle*, ja yleistä yksityiseen *äitiyslomalla töitä*. Mistään elämän osa-alueesta ei tarvitse kokonaan luopua, mutta joistakin asioista on tingittävä ja asioita osattava priorisoida. Menestyksen kehyksessä kaikki elämän osa-alueet olivat helposti hoidossa, mutta diskurssista saatava kuva on raadollisempi. Gherardi ja Poggio (2007) havaitsivat johtajanaisten ennemmin sopeutuvan liike-elämän toimintamalleihin kuin pyrkivän aktiivisesti niiden muuttamiseen. Näin näyttäisi olevan myös aineiston perusteella.

Johtajanainen haluaa diskurssissa osoittaa olevansa kuten kuka tahansa sukupuolikategoriansa toimijoista, jolle työn ja perheen yhdistäminen on haastava yhtälö. Valianin (1998, 273) mukaan johtajanaista ei arvioida kielteisesti siitä, jos hän julkisesti ilmoittaa pitävänsä perhettään elämänsä ensimmäisellä sijalla. Naisen perhesidonaisuus on ikään kuin biologinen fakta ja siihen suhtaudutaan annettuna myös johtajuuden kontekstissa. Naisen ei useinkaan ajatella asettavan työtänsä elämässään tärkeimmälle sijalle (Marshall 1984).

”Olen koti- ja perheihminen.” (Marina, *SK* 2006:50, 72)

Johtajanainen pyrkii urallaan jatkuvasti korkeampiin asemiin, mutta lopulta kaikki palautuu yksityiseen puoleen. Tavoitteiden saavuttaminen ja riskien ottaminen liike-

elämässä tuovat tyydytystä varmimmin silloin, kun taustalla on jotakin pysyvää ja turvallista. Perheen hyvinvoinnista huolehtiminen on yksi johtajanaisen itselleen asettamista vaatimuksista työn ohella. Lisäksi johtajanainen haluaa näyttää lukijan silmissä sekä onnistuneelta johtajalta, että naiselta.

Johtajanaiset tiedostavat lasikatton olemassaolon, mutta ne eivät ole estäneet oman uran etenemistä. Valianin (1998, 166) mukaan menestyneet naiset ajattelevat työelämässä esiintyvän yleisesti vähemmän syrjintää, koska he eivät ole itse sitä kokeneet. Näin näyttäisi olevan myös tässä yhteydessä. Karennon (1999, 188) mukaan johtajanaiset esittävät kritiikkiä sukupuolen tasa-arvoisuutta kohtaan yleensä vasta siinä vaiheessa kun oma asema on vakaa ja meriittilistä pitkä. Wahl (2001, 132) sen sijaan huomauttaa, että johtavilla paikoilla olevat naiset usein kieltävät sukupuolensa vaikutuksen, ja se toimii keinona joukkoon sulautumisessa. Sukupuolen merkityksen kieltämisestä tulee tapa osoittaa lojaaliutta enemmistölle, miehille.

”Vaikka ala on aika voimakkaasti miesvaltainen, koskaan ei ole ollut sellaista tilaisuutta, että minua olisi iän tai sukupuolen vuoksi syrjitty. (Teea, SK 2005:22, 67)

[Toimittaja:] Ovatko muuten naisjohtajat ja miesjohtajat erilaisia? [Anni:]
”En usko. Ihminen ratkaisee.” (Anni, Fakta 2006:3, 22)

”Olen ollut johtajana hyvin miesvaltaisessa joukossa. Ongelmia ei ole ollut.” (Laura, Optio 2007:7, 24)

4.2.4 Diskurssien synteesi

Olen edellä jaotellut johtajanaisen puheen kolmeen eri diskurssiin. Näitä diskursseja ovat tulodiskurssi, tiimidiskurssi sekä inhimillisyydiskurssi. Diskurssit ovat merkityksellisiä siinä, että niiden kautta on mahdollista tarkastella koko sitä puheen kirjoa, jolla johtajanaiset asemoivat itsensä osaksi sosiaalista todellisuutta. Diskurssien sisällöt valottavat meille johtajanaisten maailmaa, ja kuten aiemmin huomautettiin, puhe on kietoutunut yhteen tämän maailman kanssa.

Diskurssien voidaan ajatella osaltaan olevan melkoisessa ristiriidassa, osa niistä on lähes vastakkaisia toisilleen. Yhdessä diskurssissa johtajuus on palkitsevaa tuloksen tekemistä, toisessa yhteisöllisyyden tunteen saavuttaminen on tärkeintä ja kolmannessa johtajuus aiheuttaa ristiriitaisia tunteita johtajanaiselle. Koko diskurssirepertuaarin tunteminen auttaakin meitä paremmin ymmärtämään sitä, minkä takia näemme johtajanaiset tietynlaisessa valossa. Pystymme myös paremmin erittelemään naisjohtajuuden sisältöä ja sen vastaavuutta todellisen tilanteen kanssa. Johtajanaisilla itsellään on merkityksellinen asema naisjohtajuuden representaation toistamisessa tai sen uusintamisessa. Diskurssit eivät ole pysyviä kehikkoja, vaan niitä voi myös omalla puheellaan muuttaa. Alla näemme yhteenvedon diskursseista ja voimme havaita niiden kiinnittymisen menestyksen metakehykseen.

MENESTYKSEN METAKEHYS			
	Suorittamisen kehys	Ulkoisen olemuksen kehys	Ristiriitojen kehys
Ilmaisut	”Työhullu”, ”onnistuja”	”Kiinnostava, innostava”	”Pusku- traktori”
Koros- tukset	Yli- suoriutuminen	Kauneus, sosiaaliset taidot	Ärsyttävyyys, kovuus
Loppu- tulema	Johtajaksi pääsemiseksi tehtävä töitä.	Johtajan ulkoinen olemus paljastaa menestyksen.	Johtaja jakaa mieli- piteet.
Lukija	Inspiroituva	Ihaileva	Epäilevä
Diskurssi	Tulosdiskurssi Tiimidiskurssi		Inhimillisyyys- diskurssi

Kuvio 2 Menestyksen metakehys täydennettynä diskursseilla

Diskurssit voidaan sijoittaa menestyksen metakehykseen sen mukaan, mikä merkityksellistämisen alakehys on niitä lähimpänä. Varsinkin tulosdiskurssi on hyvin

yhteneväinen suorittamisen mediarepresentaation kanssa, koska siinä liiketoiminta nähdään johtajanaiselle luontaisena toimintatapana ja intohimon lähteenä. Kehys tukee näin johtajanaisen puhetta, ja samalla puhe tukee kehystä. Myös tiimidiskurssi voidaan liittää osaksi suorittamisen kehystä, koska välittämisen vastapainoksi johtaja odottaa tiimin jäseniltä lähes yhtä paljon kuin itseltään. Ristiriitojen kehys sen sijaan tukee inhimillisyydiskurssia, sillä ne molemmat jakavat käsityksen johtajuudesta mielipiteitä ja ympäristön asenteita jakavana toimintana. Inhimillisyydiskurssissa tämä ristiriitaisuus näkyy myös henkilön yksityisessä puolessa. Ulkoisen olemuksen kehys puolestaan on pelkkä medialuomus, eli johtajanaiset eivät itse puheessaan ota esiin johtajuuden näkyviä artefakteja.

Menestyksen metakehys kertoo itsessään sen, mistä syystä artikkelit on kirjoitettu. Talouselämyksen aikakauslehtien artikkeleissa lähtöajatuksena on kuvata työssään onnistunutta naista, eli tässä tapauksessa yritysjohtajaa. Menestys on määrittävänä tekijänä kaikissa artikkeleissa, kehyksissä ja diskursseissa. Artikkeleiden keskeinen ajatus pohjautuu tuloksenteon, tavoitteiden saavuttamisen ja onnistumisen ideaalille. Artikkeleiden luoman kuvan mukaan nainen on ensisijaisesti ammattilainen, sen jälkeen *ammattinainen*.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni osoittaa, että diskurssi- ja kehysanalyysi tarjoavat keinoja johtajanaisen puheen analysoimiseen. Diskurssit ja kehykset osaltaan tarjoavat selitysmalleja sille, miksi naisjohtajuus näyttäytyy yhteiskunnassamme tietynlaisessa valossa. Johtajuuden sisällön osa-alueet erikseen ja yhdessä rakentavat naisjohtajuutta ilmiönä yhä uudelleen. Tutkimukseni anti naisjohtajuuden teorialle on siinä, että se omalta osaltaan laajentaa kuvaa siitä johtajuuden alakategoriasta, joka käsitetään naisjohtajuutena. Tekemäni havainnot tuovat esiin sen, että naisjohtajuuden teoriaa olisi syytä laajentaa ja monipuolistaa.

Aineiston perusteella naiset johtaessaan arvostavat henkilöiden välisiä suhteita ja kommunikatiivista johtajuutta, jotka ovat myös naisjohtajuuden teorian ydinalueita. Johtamisessa tärkeiksi motiiveiksi nousevat yhteisöllisyyden tunteen saavuttaminen sekä tuloksen tekeminen. Myös eettisesti oikeanlainen toiminta vaikuttaa olevan merkityksellistä johtajanaiselle. Johtajanaisen puheesta voidaan kuitenkin päätellä, ettei johtaminen ole pelkkää pehmeiden arvojen mukaista johtamista, jossa ihmisistä välittäminen ja huolenpito olisivat jatkuvasti keskiössä. Johtajanainen paitsi kykenee ympäristön taholta kovina pidettäviin päätöksiin, myös ymmärtää ne välttämättömänä osana johtajuuden kirjoa. Tämä jää naisjohtajuuden teoriassa usein empaattisuuden ja välittävän johtamisen varjoon. Johtajanaisten omassa puheessa on havaittavissa sellaisia merkityksenantoja, joita naisjohtajuuden teoreettisessa sisällössä ei ole riittävästi huomioitu.

Johtajanaisen tekemät päätökset ovat osittain ristiriidassa perinteisen naisjohtajuuden mallin kanssa. Näiden päätösten aiheuttamien tunteiden läpikäyminen on haastavaa ja niistä puhumisen tavat tarkoin harkittuja. Ratkaisut aiheuttivat usein kielteisiä reaktioita ympäristön taholta, ja niissä voidaan ajatella olevan jonkin verran sukupuolesta johtuvaa lisää. Teoreettisessa osuudessa mainittu naiseuden ja johtajuuden välinen roolikonflikti löytyi täten myös empirisistä aineistosta. Ristiriitaista suhtautumista herättävien päätösten kohdalla feminiinisen etiikan mukainen välittäminen ja huolenpito vaihtuivat maskuliinisen etiikan mukaiseen oikeusajatteluun. Feminiinistä

etiikkaa ei siis välttämättä tule kritiikittä liittää naisjohtajuuden käsitteeseen, vaikka naisten voitiinkin havaita tekevän päätöksiä tunteiden ja kokemusten pohjalta.

Toinen merkityksellinen havainto on se, että vaikka tuloksen tekeminen ja kilpailunhalu näyttelevät suurta roolia johtajanaisten puheissa, sitä käsitellään naisjohtajuuden teoriassa yllättävän vähän. Teoria on enemmän keskittynyt kuvaamaan naista yhteistyöhakuisena ja ympäristöltään hyväksyntää hakevana johtajana. Kuitenkin naiset itse tulosdiskurssissa olivat hyvinkin avoimesti kilpailuhenkisiä ja ilmaisivat tuloksen tekemisen tärkeyttä. Kilpaileminen ja avoin menestyksenhalun ilmaiseminen ovat kuitenkin kasvussa yhteiskunnassamme ja nykyisin sallittuja myös naisille. Menestymisen halu näytti olevan suuri varsinkin aineiston nuoremmilla johtajanaيسilla. Tästä syystä naisjohtajuuden teorian voisikin olettaa laajenevan tähän suuntaan johtajanaisten määrän kasvaessa.

Tutkimuskysymysten asettelussa yksi tutkimuksen tarkoituksista oli myös sen selvittäminen, mistä artikkeleissa ei puhuta. Yksi vaiettu aihe näytti olevan sukupuolten epätasa-arvoisuus liike-elämässä. Joko johtajanaiset eivät ole joutuneet kohtaamaan epätasa-arvoa, tai sitten ilmiöstä puhuminen koetaan vaikeaksi tai tarpeettomaksi, sillä omat kokemukset alueelta ovat voittopuoleisesti myönteisiä. Wahlin (2001, 132) mainitsema joukkoon sulautumisen halu näkyi aineistossa voimakkaana.

Mediakehysten tarkasteleminen osoittaa meille sen, että johtajanainen esitetään artikkeleissa ensisijaisesti menestyksen näkökulmaa hyväksikäyttäen. Johtajanainen näyttäytyy alansa ammattilaisena, ja on representaation hetkellä uransa huipulla. Lähtökohtainen motiivi artikkeleiden kirjoittamiselle on johtajanaisen nostaminen huomion keskipisteeksi. Lukijan tehtäväksi jää menestyksestä inspiroituminen, mutta se voi olla vaikeaa jos johtajanaista kuvataan yli-ihmisen tavoin. Naisen menestykseen ei edelleenkään suhtauduta täysin luonnollisesti, vaan se nähdään poikkeuksellisenä.

Menestystä ilmennetään monin tavoin, eikä menestymisen representaatio ole yksiselitteinen. Media tuntee artikkeleiden rakentamisen keinorepertuaarin, joten menestyksen voi sen mukaan aistia jo johtajanaisen ulkoisesta esiintymisestä, ruumiinrakenteesta, vaatteista ja tyylistä kätellä. Johtajanainen erotellaan artefakteilla johtajamiehestä ja asetetaan ulkopuolisen katseen alaiseksi. Näkyvien artefaktien

ajatellaan ilmentävän lukijoille johtajanaisen syvempää olemusta ja kasvattavan naisen menestyskerrointa. Tätä ulkonäön ja menestymisen yhteyttä olisi syytä kyseenalaistaa, sillä se tuntuu kuin itsestään siirtyneen naistenlehdistä vakavana pidettyyn talousjournalismiin.

Ulkoisen olemuksen lisäksi johtajanainen esitetään suorittamisen näkökulmasta, eli johtajanainen on ansainnut menestyksensä kovalla työllä ja päämäärätietoisuudella. Johtajuuden olemassaolo selitetään artikkeleissa darwinistisesti, eli johtajuus on naiskysymystä enemmän yksilökysymys. Esitystavan mukaisesti kuka tahansa voi päätyä yrityksen johtoon tahtonsa ohjaamana. Media on esitystavassaan ihailtavan ennakkoluuloton, mutta hukkaa itsensä välillä huippujohtajuuden kontekstiin. On nimittäin syytä muistaa, että korkealle kohonneet johtajanaiset ovat mitä luultavimmin kokeneet yleisesti vähemmän sukupuoleensa liittyvää syrjintää. Keski johdossa vaikuttavien naisten tilanne voi olla tyystin toisenlainen, ja tästä syystä huippujohtajien antama signaali voi olla jossain määrin virheellinen.

Media pyrkii johtajanaisten glorifioinnin lisäksi tuomaan esille johtajuuteen liittyviä ristiriitoja. Kipukohdat ovat usein niitä toiminnan paikkoja, joissa naiseuden olemuksellisuus törmää johtajaroolin kanssa. Huomionarvoista on se, että teksteissä otetaan toistuvasti esiin johtajanaiselle kielteisinä nähtyjä ominaisuuksia, kuten kovuutta ja ärsyttävyyttä. Vaikka toimittaja useimmiten positioi itsensä neutraaliksi näiden suhteen, on silti syytä kyseenalaistaa näiden johtaja-attribuuttien tarkoituksenmukaisuus. Kielteisten puolten käsittelemisellä saatetaan itse asiassa ruokkia edelleen negatiivisia käsityksiä johtajanaisesta epätavallisena naiseuden edustajana, sillä lukija ottaa tekstin useammin annettuna kuin lähtee taistelemaan sen käsityksiä vastaan. Ärsyttämisestä ei saisi tulla tavanomainen esitystapa, joka jää meiltä huomaamatta ilman kehysten tarkkaa analysointia. Puhe rakentaa omalta osaltaan sosiaalista todellisuutta, joten kyseisen representaation seurauksena roolien rajat myös säilyvät joustamattomina.

Menestyksen kehys voidaan osittain kyseenalaistaa. Aineistossa johtajanaisten annettiin ymmärtää kokeneen johtajuudessaan tappioitakin, mutta ne liittyivät lähinnä saneeraustilanteisiin. Näissäkin tapauksissa irtisanomisiin suhtauduttiin välttämättöminä toimenpiteinä, joille ei ollut olemassa vaihtoehtoja. Johtajista itsestään

lähteivistä virheistä, epäonnistumisista, tai vääristä valinnoista ei puhuttu, sillä niille ei ole tilaa menestyksen metakehyksessä. Lukijan samaistuminen menestyksen kehykseen on epävarmaa, sillä kehyksen antama menestyksen malli ei jätä tilaa esimerkiksi urapolulta harhautumiselle. Urakehityksen annetaan ymmärtää olleen suoraviivaista. Inhimillisyydiskurssissa johtajanaisilla itsellään on valta puhua näistä asioista, mutta niitä ei koeta tärkeäksi ottaa esille. Kukaan johtajanaisista ei myöskään maininnut jääneensä missään vaiheessa uransa varrella kotiin hoitamaan lapsia. Menestyksen kehys miellyttää kuitenkin lukijaa (ja tutkijaa) siinä, että onnistumisen tarinoita on mukava lukea. Inspiroitumisen tavoitteen voidaan suurelta osin katsoa täyttyvän. Epäonnistumisen kehys olisi jo liike-elämän intressejäkin ajatellen mahdoton tila, eikä sitä ole syytä tavoitella.

Median on ylipäänsä kehysten olemassaolon lisäksi syytä pohtia sitä, vanhentuvatko kehykset toimintaympäristön muuttuessa. Kun naispuolisten johtajien määrä mitä todennäköisemmin kasvaa lähitulevaisuudessa, media joutuu käymään sisäistä keskustelua kehystensä säilyttämisestä. Menestyksen metakehyksen rooli artikkeleissa on voimakas, mutta ei ikuinen. Alakehysten sisältöjä ja sävyjä on ainakin suhteellisen vaivattomasti mahdollista muuttaa.

Johtajanaisen itsensä kannalta tutkimus auttaa havaitsemaan kielellisen representoinnin vaikutuksia ja diskurssien urautuneisuutta tietynlaisiksi. Johtajanaisen on syytä mielessään pohtia sitä, mistä diskurssien muodot syntyvät, eli onko diskursiivisten käytäntöjen muodostuminen kiinni henkilöstä itsestään vai perustuuko niiden käyttäminen enemmän ympäristön odotuksiin ja toiveisiin. Diskursseihin ei pidä suhtautua lopullisina luonnonlakeja, vaan niiden muuttuminen on diskurssin tuottajasta itsestään kiinni. Naisjohtajuus käsitteenä muodostuu lopulta sellaiseksi kuin johtajanaiset itse sitä muokkaavat, joskin muutos on varsin hidasta.

Lämsä ja Tiensuu (2000) kaipasivat johtajanaisia käsittelevän tutkimuksensa lopuksi uusia diskursseja kuvaamaan naisjohtajuutta. Oman tutkimukseni perusteella heidän luokittelemansa patriarkaalisen ja uhridiskurssin näkyvyudet ovat vähentyneet. Johtajanainen ei näe itseään uhrin asemassa maskuliinisessa johtamiskontekstissa. Muutosta on siis jo tapahtunut ja maskuliininen johtamiskonteksti saattaa olla feminisoitumassa. Lämsän ja Tiensuun mainitsema ammattilaisdiskurssi sen sijaan

vaikuttaa säilyneen vahvana. Diskurssianalyysiä onkin johtajuustutkimuksessa tehty lähinnä sukupuolilähtöisesti, joten tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista lukea myös ei-sukupuolinäkökulmasta tehtyä analyysiä. Lisäksi talousalan mediajulkisuuden kasvaessa voisivat johtajien visuaaliset esittämisen tavat olla mielenkiintoinen tutkimuksen kohde.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on syytä ottaa huomioon tutkijan oma vaikutus analyysiin. Vaikka diskurssianalyysin tradition mukaisesti tutkijan rooli tulkintojen tekemisessä on suuri, toinen tutkija olisi voinut päätyä hyvinkin erilaisiin tulkintoihin. Tämä tutkimus on tutkijan oma konstruktio käsiteltävästä aiheesta ja tulkintaa ohjaavat aina subjektiiviset ennakkokäsitykset aihealueesta. Tämä kulttuurisen ymmärryksen vaikutus on kuitenkin tärkeä osa diskurssianalyysiä, eikä subjektiivisuutta voida milloinkaan täysin ohittaa. Olen kuitenkin pyrkinyt suhtautumaan mahdollisimman avoimesti aineistosta löytyviin jäsenyyksiin ja tuomaan esiin omat päättelyketjun. Toivoakseni olen tässä onnistunut.

Johtajanaisten mediaesiintymisen määrä tulee mitä todennäköisemmin kasvamaan johtajanaisten määrän lisääntyessä. Mediaa voidaan pitää yhteiskunnassamme vahvana mielikuvien luojana ja se nostaa esiin niitä asioita, joita suuri yleisö pitää merkityksellisinä ja tietämisen arvoisina. Johtajanaiset tiedostavat myös itse mediakiinnostuksen lain ja valitsevat julkisuudessa sanansa tarkasti. Puheen yksityiskohtaisen tarkastelun lisäksi meidän on kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota myös siihen, mitä asioita pidetään mediassa esiin nostamisen arvoisina. Kun toimittaja kuvaa jutussaan johtajanaisten ulkoista olemusta äänen nasaalisuutta ja mustaa nahkakalenteria myöten, tulee meidän miettiä miksi näin on ja pitääkö näin olla.

Lähteet

Aaltio, I. 2006. Johtaminen ja naisjohtajuus. Teoksessa Johtaminen, eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.

Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: Wsoy.

Aaltonen, T & Junkkari, L. Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: Wsoy.

Acker, J. 1992. Gendering Organizational Theory. Teoksessa Mills, A & Tancred, P. Gendering Organizational Analysis. Newbury Park: Sage.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alvesson, M & Billing, Y. 1997. Understanding Gender and Organisations. London: Sage.

Antikainen, A & Eriksson, P. 2007. Gender and Innovation: Tales of Women and Men Leading Finnish ICT-companies. Abstract presented in EBRF conference, Jyväskylä, Finland 25-27 September 2007.

Asplund, R. 1996. Koulutus, työura ja palkkaerot. Helsinki: ETLA.

de Beauvoir, S. 1949. Toinen sukupuoli. Jyväskylä: Tammi.

Bem, S. 1974. The Measurement of Psychological Androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155–162.

Bowden, P. 1997. Caring: Gender-sensitive Ethics. London: Routledge.

Burr, V. 1995. An Introduction to Social Constructionism. London: Routledge.

Butler, J. 2006. Hankala sukupuoli. Helsinki: Gaudeamus.

Cole, E & Coultrap-McQuin, S. 1992. Explorations in Feminist Ethics. Theory and Practice. Bloomington: Indiana University Press.

Conger, J. 2005. Oh Lord, Won't You Buy Me a Mercedes-Benz. Teoksessa Ciulla, J. Price, T. Murphy S. The Quest for Moral Leaders. Cornwall: MPG Books.

Connell, R. 2002. Gender. Cambridge: Polity Press.

Davies, P. 2002. Military Strategy. Teoksessa Jenkins, M & Ambrosini, V. Strategic Management. A Multi-Perspective Approach. New York: Palgrave.

Duehr, E & Bono, J. 2006. Are Stereotypes Finally Changing? *Personnel Psychology*, 59(4), 815–846.

- Eagly, A & Johnson, B. 1990. Gender and Leadership Style. A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256.
- Eagly, A & Karau, S. 2002. Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Ekonen, M & Lämsä, A-M. 2005. Moninaiset urat- Uratutkimus muutoksessa. Teoksessa Lämsä, A-M, Uusitalo, O & Lämsä, V. Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ekonen, M. 2007. Moninaiset urat. Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. Lisensiaattitutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ely, R, Padavic, I. 2007. A Feminist Analysis of Organizational Research on Sex Differences. *Academy of Management Review*, 32(4), 1121-1143.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fairclough, N. 1997. Miten media puhuu. Tampere: Vastapaino.
- Fletcher, J. 1999. Disappearing Acts. Gender, Power and Relational Practice at Work. Cambridge: MIT Press.
- Fornäs, J. 1998. Kulttuuriteoria - myöhäismodernin ulottuvuuksia. Tampere: Vastapaino.
- Gherardi, S & Poggio, B. 2007. Gendertelling in Organizations: Narratives from Male-dominated Environments. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Gilligan, C. 1982. In a Different Voice. Psychological Theory and Women's Development. Cambridge: Harvard University Press.
- Gitlin, T. 1980. The Whole World is Watching. Mass Media in the Making & Unmaking of the New Left. Berkeley: University of California Press.
- Goffman, E. 1974. Frame Analysis. Boston: Northeastern University Press.
- Hall, S. 1999. Identiteetti. Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, M. 2004. Olo oli kuin makkaralla nakinkuorissa. Diskurssianalyysi nuorten naisten kehöpäiväkirjoista. Lapin yliopisto. Pro gradu-tutkielma.
- Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Juva: Wsoy.
- Helgesen, S. 1990. The Female Advantage. Doubleday: Currency.
- Hänninen, J. 1997. Mr.Finland ja miesruumiin estetiikka. Teoksessa Jokinen, E. Ruumiin siteet. Tampere: Vastapaino.
- Ibarra, H. 1993. Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56–87.

- Jaffee, S & Hyde, J. 2000. Gender Differences in Moral Orientation: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 126(5), 703–726.
- Jokinen, A. 2003. Yhdestä puusta. Maskuliinisuuksien rakentuminen populaarikulttuurissa. Tampere: Tampere University Press.
- Jokinen, A. Juhila, K & Suoninen, E. 1999. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino.
- Juhila, K & Suoninen, E. 1999. Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino.
- Juholin, E & Kuutti, H. 2003. Mediapeli. Anatomia ja keinot. Hämeenlinna: Karisto.
- Kanter, R. 1977. Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books.
- Karento, H. 1999. "Olen tehnyt parhaani". Tutkimus naisista valtion ja kuntien johtajina ja vaativissa asiantuntijatehtävissä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kinnunen, M & Korvajärvi, P. 1996. Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Tampere: Vastapaino.
- Koehn, D. 1998. Rethinking Feminist Ethics. Care, Trust and Empathy. London: Routledge.
- Kohlberg, L. 1981. The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice. San Fransisco: Harper & Row.
- Kortelainen, A. 2007. Varhaiset johtotähdet – Suomen ensimmäisiä johtajanaisia. Elinkeinoelämän valtuuskunnan raportti. Julkaistu 10.5.2007.
- Kotiranta, A, Kovalainen, A & Rouvinen, P. 2007. Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. Elinkeinoelämän valtuuskunnan analyysi. Julkaistu 24.9.2007.
- Kracher, B & Marble, R. 2008. The Significance of Gender in Predicting the Cognitive Moral Development of Business Practitioners Using the Sociomoral Reflection Objective Measure, *Journal of Business Ethics*, 78(4), 503–526.
- Kujala, J & Pietiläinen, T. 2007. Developing Moral Principles and Scenarios in the Light of Diversity: An Extension to the Multidimensional Ethics Scale. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 141–150.
- Kuusipalo, J. 1989. Naisena politiikan huippupaikoille: naisedustus Suomen hallituksissa ja naisministerien poliittinen ura vuosina 1926-1989. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Lehtonen, M. 1995. Pikku jättiläisiä: maskuliinisuuden kulttuurinen rakentuminen. Tampere: Vastapaino.
- Lehtonen, M. 1996. Merkitysten maailma: kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia. Tampere: Vastapaino.

- Lippa, R. 2005. How Do People Weight Information About Instrumentality, Expressiveness, and Gender-Typed Hobbies When Judging Masculinity-Femininity in Themselves, Best Friends, and Strangers? *Sex Roles*, 53(1-2), 43–55.
- Loo, R & Thorpe, K. 1998. Attitudes Toward Women's Roles in Society: A Replication After 20 Years. *Sex Roles*, 39(11–12), 903–912.
- Lott, B. 1981. A Feminist Critique of Androgyny: Toward the Elimination of Gender Attributions for Learned Behavior. Teoksessa Mayo, C & Henley, N. *Gender and Nonverbal Behavior*. New York: Springer-Verlag.
- Luhtakallio, E. 2005. Kehysanalyysi mediakuvien sukupuolirepresentaatioiden tutkimuksessa. *Sosiologia*, 42(3), 189–206.
- Lupton, D. 1998. *The Emotional Self*. London: Sage.
- Lämsä, A-M, Tiensuu, T. 2000. Diskurssianalyysi naisjohtajan kuvan rakentumisesta liike-elämän ammattilehtien artikkeleissa. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.
- Lämsä, A-M, Uusitalo, O. 2005. Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.
- Lämsä, A-M, Vanhala, S, Kontoniemi, N, Hiillos, M, Hearn, J 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 3/07, 294–321.
- MacDonald, M. 1995. *Representing Women. Myths of Femininity in the Popular Media*. New York: St. Martin's Press.
- Marshall, J. 1984. *Women Managers. Travellers in a Male World*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Martelius-Louniala, T. 2007. Naisjohtajien kokemuksia tunteista johtajuudessa. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Martell, R, Parker, C, Emrich, C, Crawford, M. 1998. Sex Stereotyping in the Executive Suite: "Much Ado About Something". *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(1), 127–138.
- Martin, P. 2006. Practising Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity. *Gender, Work and Organisation*, 13(3), 254–276.
- Mäkelä, A, Puustinen, L & Ruoho, I. 2006. Sukupuolishow. Johdatus feministiseen mediatutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gaudeamus. Tampere.
- Newman, J. 1995. Gender and cultural change. Teoksessa Itzin, C & Newman, J. *Gender, Culture and Organizational Change. Putting Theory into Practice*. London: Routledge.
- Noddings, N. 1984. *Caring. A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*. Berkeley: University of California Press.

- Oakley, A. 1980. *Sex, Gender and Society*. Aldershot: TempleSmith/Gower.
- Parker, I. 1998. *Social Constructionism, Discourse and Realism*. London: Sage.
- Phillips, N & Hardy, C. 2002. *Discourse Analysis. Investigating Processes of Social Construction*. London: Thousand Oaks.
- Pietiläinen, T 2002. *Moninainen yrittäminen. Sukupuoli ja yrittäjänäisten toimintatila tietoteollisuudessa*. Helsingin kauppakorkeakoulu- HeSe Print. Helsinki.
- Potter, J. 1996. *Representing Reality. Discourse, Rhetoric and Social Construction*. London: Sage.
- Potter, J & Wetherell, M. 2001. *Unfolding Discourse Analysis*. Teoksessa Wetherell, M, Taylor, S & Yates, S. *Discourse, Theory and Practice*. London: Sage.
- Powell, G & Graves, L. 1988. *Women and Men in Management*. London: Sage.
- Powell, G & Graves, L. 2003. *Women and Men in Management. Third Edition*. London: Thousand Oaks.
- Reese, S, Gandy, O & Grant, A. 2001. *Framing Public Life*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Reskin, B & Padavic, I. 1994. *Women and Men at Work*. London: Pine Forge Press.
- Rosener, J. 1990. *Ways Women Lead*. *Harvard Business Review*, 68(6), 119–125.
- Salo, I & Blåfield, V. 2007. *Naiset huipulle! - Johtaja sukupuolesta riippumatta. Elinkeinoelämän Valtuuskunnan raportti*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sandberg, J. 2001. *The Constructions of Social Constructionism*. Teoksessa Sjöstrand, S-E, Sandberg, J & Tyrstrup, M. *Invisible Management. The Social Construction of Leadership*. London: Thomson Learning.
- Sheppard, D. 1992. *Women Managers' Perceptions of Gender and Organizational Life*. Teoksessa Mills, A & Tancred, P. *Gendering Organizational Analysis*. Newbury Park: Sage.
- Sipilä, P. 1998. *Sukupuolitettu ihminen- kokonainen etiikka*. Tampere: Gaudeamus.
- Spence, J & Helmreich, R. 1980. *Masculine Instrumentality and Feminine Expressiveness: Their Relationships with Sex Role Attitudes and Behaviors*, *Psychology of Women Quarterly*, 5(2), 147-342.
- Sternberg, E. 2000. *Just Business: Business Ethics in Action*. Oxford: Oxford University Press.
- Sulkunen, P & Törrönen, J. 1997. *Semioottisen sosiologian näkökulmia*. Tampere: Gaudeamus.

- Sundvik, L & Lindeman, M. 1993. Sex-Role Identity and Discrimination Against Same-Sex Employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 1–11.
- Talbot, M. 2007. *Media Discourse. Representation and Interaction*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Tannen, D. 1993. *Gender and Conversational Interaction*. New York: Oxford University Press.
- Tienari, J, Huhtinen, A-M, Vaara, E & Syrjänen, M. 2003. Björn Wahlroos, suomalainen johtaminen ja sotilasdiskurssi. *Hallinnon tutkimus*, 23(2), 41–54.
- Tong, R. 1995. *Feminist Thought: A Comprehensive Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Twenge, J. 1997. Changes in Masculine and Feminine Traits Over Time: A Meta-Analysis. *Sex Roles* 36(5-6), 305–325.
- Umiker-Sebeok, J. 1981. The Seven Ages of Woman: A View From American Magazine Advertisements. Teoksessa Mayo, C & Henley, N. *Gender and Nonverbal Behavior*. New York: Springer-Verlag.
- Valian, V. 1995. *Why So Slow? The Advancement of Women*. Cambridge: MIT Press.
- Valtonen, S. Hyvä, paha media: Diskurssianalyysi kriittisen mediatutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Kantola, A, Moring, I & Väliverronen, E. *Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan*. Tampere: Tammer-Paino.
- Van Dijk, T. 2001. Principles of Critical Discourse Analysis. Teoksessa Wetherell, M, Taylor, S & Yates, S. *Discourse, Theory and Practice*. London: Sage.
- Vanhala, S. 1986. Liikkeenjohtajien uraan vaikuttavat tekijät: tutkimus taustan, koulutuksen ja työkokemuksen vaikutuksesta mies- ja naisjohtajien urakehityksessä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Vanhala, S. 2005. Huono omatunto: naisjohtaja perheen, työn ja uran törmäyskurssilla. *Työ ja ihminen* 19(2), 199–214.
- Vecchio, R. 2003. In Search of Gender Advantage, *The Leadership Quarterly*, 14(3), 835–850.
- Väliverronen, E. 1996. *Ympäristöuhkan anatomia*. Tampere: Vastapaino.
- Väliverronen, E. 1998. Mediatekstistä tulkintaan. Teoksessa Kantola, A, Moring, I & Väliverronen E. *Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan*. Tampere: Tammer-Paino.
- Wahl, A. 2001. From Lack to Surplus. Teoksessa Sjöstrand, S-E, Sandberg, J & Tyrstrup, M. *Invisible Management. The Social Construction of Leadership*. London: Thomson Learning.
- Wajcman, J. 1998. *Managing like a Man. Women and Men in Corporate Management*. Cambridge: Polity Press.

- Walker, M. 1998. *Moral Understandings. A Feminist Study in Ethics*. New York: Routledge.
- White, B, Cox, C & Cooper, C. 1992. *Women's Career Development. A Study of High Flyers*. Oxford: Blackwell.
- White, J. 1995. *Leading in Their Own Ways: Women Chief Executives in Local Government*. Teoksessa Itzin, C & Newman, J. *Gender, Culture and Organizational Change*. London: Routledge.
- Wicks, D & Bradshaw, P. 2002. *Investigating Gender and Organizational Culture*. Teoksessa Aaltio, I & Mills, A. *Gender, Identity and the Culture of Organizations*. London: Routledge.
- Widdicombe, S. 1998. *Identities in Talk*. London: Sage.
- Wiio, J. 2006. *Media uudistuvassa yhteiskunnassa. Median muuttuvat pelisäännöt*. Sitran raportteja 65. Helsinki: Sitra.
- Wilson, F. 2003. *Organizational Behavior and Gender*. Cornwall: Ashgate.
- Wood, L & Kroger, R. 2000. *Doing Discourse Analysis. Methods for Studying Action in Talk and Text*. Thousand Oaks: Sage.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Päättäjänaiset 2008. *Talouselämä* 4.4.2008.

- Baldauf siirtyi suoraan toimintaan. *Talouselämä* 2006:33, 72–74.
- Huipputallin päällikkö. *Optio* 2007:7, 22–27.
- Kaikki uusiksi. *Fakta* 2006:3, 20–22.
- Kristiina I. *Bisnes.fi* 2005:3, 27–33.
- Kustantamon kummajainen. *Optio* 2008:6, 22–25.
- Läpimurron kynnyksellä. *Optio* 2006:8, 22–27.
- Marina Vahtola. *Suomen kuvalehti* 2006:50, 72–75.
- Nyt on Artekin aika- Mirkku Kullberg. *Yritystalous WalkAbout* 2007:6, 4–11.
- Pelinainen. *Optio* 2005:20, 20–25.
- Räikkönen Marimekosta, saanko esittäytyä. *Optio* 2007:9, 28–32.
- Saanko esitellä: Lisa Sounio. *Taloussanommat* 2007:202, 13–15.
- Tangokuningattaren kaksi isoa rakkautta. *Fakta* 2008:3, 30–31.
- Teea Hyytiä. *Suomen kuvalehti* 2005:22, 64–67.
- Tyyli kestää. *Optio* 2006:7, 68–75.
- Älä johda muita kuin itseäsi. *Fakta* 2006: 6–7, 40–41.