

TAMPEREEN YLIOPISTO
Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos

Rouva muutosjohtaja ja muita menestystarinoita

Naisjohtajat suomalaisessa aikakauslehdissä

HYNYNEN, REETTA
Pro gradu -tutkielma, 98 s.
Sosiologia
Huhtikuu 2006

HYNYNEN, REETTA: Rouva muutosjohtaja ja muita menestystarinoita – naisjohtajat suomalaisessa aikakauslehdissä
Pro gradu -tutkielma, 98 s.
Sosiologia
Huhtikuu 2006

Tutkielmassa tarkastellaan suomalaisen aikakauslehdistön luomaa kuvaa naisjohtajista ja naisjohtajuudesta. Tutkielman aineisto koostuu pääasiassa naisjohtajista tehdyistä henkilöjutuista. Tarkoituksena on selvittää, miten naisjohtajat näkyvät aikakauslehdissä, miten naisjohtajuudesta puhutaan, millaisina naisjohtajat esitetään sekä miten naisjohtajat itse suhtautuvat naisjohtajuuden ongelmiin ja johtajuuteen. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan, löytyykö eri aikakauslehtityypeistä erilaisia tapoja käsitellä naisjohtajuutta tai esittää naisjohtaja, ja eroavatko naisjohtajien henkilöjutut miesjohtajien henkilöjutuista. Tutkielmassa käytetään sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Metodologinen tulkintakehys muodostuu ennen kaikkea diskurssin, representaation ja stereotypian käsitteiden kautta.

Kun henkilöjuttuja tarkastellaan määrällisesti, johtaminen näyttäytyy miehisenä alueena. Naisjohtajista tehtyjä juttuja oli aineistossa vajaa kolmannes kaikista henkilöjutuista. Yleisai-
kkaus- ja ammattilehtiin verrattuna naistenlehdet olivat kuitenkin poikkeus: naistenlehdistä löytyi selkeästi enemmän nais- kuin miesjohtajia. Taloudelliseen eliittiin kuuluvien johtajien eli suuryritysten (mies)pääjohtajien osuus oli aineistossa korostunut, kun taas erityisesti julkisen sektorin naisjohtajat olivat todellisiin osuuksiin verrattuna aliedustettuina aineistossa.

Naisjohtajuutta käsiteltiin aikakauslehdissä tasa-arvokysymyksenä, ja naisjohtaja nähtiin usein valtavirrasta – miehisestä johtajuudesta – poikkeavana esimerkkinä. Teksteissä näkyivät taustaoletukset sukupuolten hierarkiasta työelämässä sekä naisten ja miesten erillisistä sfääreistä. Naisjohtajat sekä myönsivät että kielsivät naisten ja miesten erot johtamistavoissa, ja he käyttivät kumpaakin oikeuttamaan naisjohtajuutta. Jos erot myönnettiin, naiseuden katsottiin tuovan lisäarvoa johtamiseen. Jos taas erot kiellettiin, naisten katsottiin olevan täysin miehiin rinnastettavissa: vain yksilöiden ominaisuudet merkitsevät johtajapaikkoja täytettäessä.

Naisjohtajien kommentteissa näkyi kaksi erilaista puhetapaa eli diskurssia siitä, mistä naisjohtajien vähyyden katsotaan johtuvan. Selvästi käytetympi on individualistinen diskurssi, joka korostaa naisten omaa vastuuta urakehityksestään. Rakenteellista diskurssia, joka korostaa naisista riippumattomia tekijöitä syynä naisjohtajien vähyyteen, esiintyy teksteissä huomattavasti vähemmän. Individualistinen diskurssi on naisjohtajille todennäköisesti helpompi puhe-
tapa: silloin ei asetuta uhreiksi eikä toisiksi, normista poikkeaviksi.

Naisjohtajat esittäytyivät henkilöjutuissa vahvoina naisina, jotka kielsivät joutuneensa sukupuolisen syrjinnän kohteeksi. Naisia kuvailtiin tai he kuvailivat itseään toisaalta feminiinisinä, mutta toisaalta maskuliinisina johtajina ja ihmisinä, mikä voi kertoa naisjohtajien kohtaamista kaksoisodotuksista: heidän tulisi vastata odotuksiin sekä maskuliinisesta johtajasta että feminiinisestä naisesta. Naisjohtajat suhtautuivat työhönsä intohimoisesti, mutta välttivät korostamasta valtaansa. Ensisijainen vastuu perheestä näyttäytyi teksteissä naisen tehtävänä. Naisjohtajat myönsivät työn ja perheen yhdistämisen vaikeudet, mutta painottivat perheellisuuden positiivisia puolia, kuten perheen antamaa tukea ja mahdollisuutta irtautua työn maailmasta. Naisjohtajat myös korostivat vapaa-ajan ja harrastusten merkitystä työn vastapainona.

Toimittajat ottivat naisjohtajuuden ongelmat haastatteluissa esille, vaikka naisjohtajat itse pyrkivät niitä vähättelemään. Onko ongelmiin huomion kiinnittäminen sitten hyvä vai huono asia? Toisaalta se tuo asiaa ja ongelmia ihmisten tietoisuuteen, mutta toisaalta se voi vahvistaa jakoa mies- ja naisjohtajiin ja sukupuolten erillisiin sfääreihin. Tällöin myös oletukset sukupuolen vaikutuksesta johtajuuteen – esimerkiksi oletukset nais- ja miesjohtajien erilaisista johtamistyyleistä – voivat säilyä.

Avainsanat: naiset, johtajuus, aikakauslehdet

Sisällysluettelo

1 Johdanto	6
2 Teoreettinen tausta ja aiempia tutkimuksia.....	8
2.1 Johtajan ja aikakauslehden käsitteistä.....	8
2.2 Sukupuolijärjestelmä ja sukupuolien rakentuminen	8
2.3 Feminiinisyys ja maskuliinisuus.....	9
2.4 Työelämän sukupuolisuus	10
2.5 Naisjohtajuus	13
2.5.1 Tilastoja naisjohtajuudesta	14
2.5.2 Tiet naisjohtajaksi	19
2.5.4 Näkökulmia naisjohtajuuteen	20
2.5.5 Selityksiä naisjohtajien vähyydelle	22
2.5.6 Naisjohtajien toimintavaihtoehtoja	28
2.5.7 Liike-elämän ammattilehtien naisjohtajadiskurssit.....	30
3 Metodologinen tulkintakehys, analyysimenetelmät ja aineisto	31
3.1 Representaatiot	31
3.2 Stereotyyppistäminen.....	31
3.3 Diskurssit.....	32
3.4 Joukkotiedotuksen ideologiat	33
3.5 Mediatekstit ja -puhe.....	34
3.6 Aineisto	35
3.7 Analyysimenetelmät	36
4 Henkilöjuttujen määrällinen analyysi.....	37
4.1 Henkilöjuttujen määrät lehdittäin ja lehtiryhmittäin johtajan sukupuolen mukaan eriteltynä	38
4.2 Henkilöjuttujen johtajien sijoittuminen eri sektoreille, johtaja-asemiin ja erikokoisiin organisaatioihin	40
4.2.1 Ensisijaisten johtajien sijoittuminen eri sektoreille, johtaja-asemiin ja erikokoisiin organisaatioihin lehtiryhmittäin.....	41
4.2.2 Johtajien sijoittuminen eri sektoreille, johtaja-asemiin ja erikokoisiin organisaatioihin kaikissa lehtiryhmissä	45
4.3 Ammattilehtien nimitysuutiset	51
4.4 Henkilöjuttuja tehneiden toimittajien sukupuoli	52
4.5 Henkilöjuttujen eri teemojen saama palstatila.....	54
4.6 Yhteenveto määrällisestä analyysistä	55
5 Analyysiä naisjohtajuuden käsittelystä sekä naisjohtajien henkilö- ja johtajakuvasta.....	58
5.1 Artikkelit naisjohtajuudesta.....	59
5.2 Naisjohtajuuden problematiikan käsittely teksteissä	62
5.2.1 Naisjohtajuuden problematiikan käsittely kvantitatiivisena sisällönerittelynä	62
5.2.2 Harvinaisuuden korostaminen, ristiriidat ja kontrastit	64
5.2.3 Naisjohtajien suhtautuminen naisjohtajuuden ongelmiin.....	65

5.3 Naisjohtajien ominaisuuksien ja johtamistyylin kuvailu	72
5.3.1 Naisjohtajien ominaisuudet ja johtamistyyli ulkopuolisen silmin	73
5.3.2 Ominaisuudet ja johtamistyyli naisjohtajien omin silmin	74
5.4 Naisjohtajien suhtautuminen valtaan, uraan ja työhön	77
5.4.1 Naisjohtajien suhtautuminen valtaan	77
5.4.2 Naisjohtajien suhtautuminen uranluomiseen	78
5.4.3 Naisjohtajien suhtautuminen työhönsä	78
5.5 Perheen merkitys naisjohtajille	80
5.5.1 Perheen ja työn ristiriita kvantitatiivisena sisällönerittelynä	80
5.5.2 Perheen ja työn ristiriita teksteissä	81
5.5.3 Perheen ja puolison antama tuki	83
5.5.4 Naisjohtajien lapsuuden perheen merkitys	84
5.6 Naisjohtajien vapaa-aika ja harrastukset	84
6 Yhteenvetoa ja pohdintaa	86
6.1 Sukupuolten erilliset sfäärit	86
6.2 Naisjohtajien suhtautumisesta naisjohtajuuden ongelmiin: individualistinen ja rakenteellinen diskurssi	88
6.3 Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden sekoittuminen	89
6.4 Vahvat naisjohtajat	90
6.5 Mies- ja naisjohtajien henkilöjuttujen erot	90
6.6 Lehtiryhmien väliset erot	92
6.7 Johtajien sijoittuminen eri sektoreille ja johtaja-asemiin sekä erikokoisiin organisaatioihin	92
6.8 Lopuksi: naisjohtajuuden ongelmien korostaminen	93
Lähteet	94

1 Johdanto

Johtamista on tyypillisesti pidetty hyvin miehisenä alueena. Naiseudessa ja feminiinisyydessä on katsottu olevan jotain yhteensopimatonta johtamisen luonteen kanssa. Naisen toimitila ja uskottavuus johtamisessa määräytyvät yleensä maskuliinisesta tai maskuliinisuuden peittävästä sukupuolineutraalisuudesta käsin (Lämsä 2003a, 3).

Naisjohtajaan kohdistuvia odotuksia voidaan kuvata naisjohtajan sukupuoliparadoksina: heiltä odotetaan naisina naisellista käyttäytymistä ja ulkoista olemusta, mutta samalla heidän tulisi johtajina täyttää johtamiseen linkittyvät miehiset odotukset. Mikäli naisjohtaja poikkeaa feminiinisestä naisen normista, hän ei täytä ”oikean naisen mallia”. Mikäli hän taas poikkeaa miehisestä johtajan normista, ei hän täytä ”oikean johtajan mallia”. Tämän kaksoisroolin ristiriita voi näkyä tyytymättömyytenä naisjohtajiin, kun odotukset eivät voi vastata todellisuutta. (Lämsä 2003b, 41.) Tutkielmassani käsittelen ongelmaa feminiinisyydiskurssin ja johtajuusdiskurssin ristiriitana: johtajuus on perinteisesti yhdistetty miehiin ja maskuliinisuuteen, jolloin naiseus ja feminiinisyys ovat ristiriidassa johtajuuden kanssa.

Näkemyksiä johtajuudesta ja sen sukupuolisuudesta tuotetaan niin vuorovaikutuksen ja käyttäytymisen kuin instituutioidenkin kautta. Media on yksi näistä instituutioista: median tuottamat tekstit ja kuvat luovat näennäisen luonnollisia järjestyksiä ja diskursseja, jotka vaikuttavat edelleen ihmisten käsityksiin ja oletuksiin. Tekstien ja yhteiskunnan suhde tulee ymmärtää dialektiseksi: tekstit muotoutuvat sosiokulttuurisesti, mutta ne myös muotoilevat yhteiskuntaa ja kulttuuria tavoilla, jotka voivat olla uutta luovia yhtä hyvin kuin uusintaviakin (Fairclough 1997, 51). Mediatekstit voivat niin korostaa kuin kritisoidakin feminiinisyydiskurssin ja johtajuusdiskurssin ristiriitaa.

Tutkielmani tarkoituksena on selvittää, millaista kuvaa aikakauslehtien tekstit välittävät naisjohtajuudesta. Miten naisjohtajuudesta puhutaan? Esitetäänkö maskuliininen johtajuus edelleen ”luonnollisena” järjestyksenä vai esitetäänkö feminiinisyydiskurssi ja johtajuusdiskurssi rinnakkaisina, ei vastakkaisina diskursseina? Millaisten teemojen, erotteluiden ja vastakkainasetteluiden kautta naisjohtajia tarkastellaan ja millaisiksi heidät kuvataan? Miten naisjohtajat itse suhtautuvat naisjohtajuuden ongelmiin ja johtajuuteensa? Löytyykö eri aikakauslehtityypeistä erilaisia tapoja käsitellä naisjohtajuutta? Missä määrällisessä suhteessa ja millaisina naisjohtajat näyttäytyvät verrattuna miesjohtajiin?

Tutkielmani tavoitteena on nostaa esille suomalaisen aikakauslehdistön välittämät järjestykset, diskurssit ja representaatiot naisjohtajuudesta. Erittelemällä ja tarkastelemalla lehdistön esittämiä järjestyksiä voidaan pohtia ja kyseenalaistaa näiden järjestyksien ”luonnollisuutta” ja esittää tilalle uutta tasapuolisempaa järjestystä.

Aloitan tutkielmani esittelemällä teoreettista taustaa ja aiheesta tehtyjä aiempia tutkimuksia. Tämän jälkeen selvennän tutkielman metodologista tulkintakehystä määrittelemällä analyysin pohjalla käytettyjä käsitteitä. Samassa luvussa esittelen myös aineistoni ja käyttämäni analyysimenetelmät. Tutkielmani empiirisessä osuudessa tarkastelen ensin määrällisesti nais- ja miesjohtajien näkyvyyttä aikakauslehdissä. Tämän jälkeen siirryn laadulliseen analyysiin, jossa tarkastelen, miten ja millaisten teemojen kautta naisjohtajuudesta puhutaan sekä millaista johtajakuvaa aikakauslehdet tuottavat. Viimeisessä luvussa teen laajempaa yhteenvetoa tuloksista ja pohdin tulosten taustalla olevia ilmiöitä.

2 Teoreettinen tausta ja aiempia tutkimuksia

Tässä luvussa esittelen tutkielman teoreettisen taustan sekä aiheesta tehtyjä aiempia tutkimuksia. Aluksi selvennän tutkielman olennaisia käsitteitä. Tämän jälkeen teen yleiskatsauksen työelämän sukupuolittuneisuuteen. Lopuksi käsittelemän naisjohtajuutta ja sen problematiikkaa teoreettisesti: tarkastelen naisjohtajuuden tilastoja ja esittelen naisjohtajuudesta tehtyjä tutkimuksia.

2.1 Johtajan ja aikakauslehden käsitteistä

Tutkielmassani tarkoitan naisjohtajalla sekä julkisella, yksityisellä että järjestösektorilla työskenteleviä johtavassa asemassa toimivia naisia. Naisjohtaja voi olla joko palkansaajan asemassa tai yrityksen omistaja. Naisyrittäjyyden problematiikan sinänsä jätän tarkastelun ulkopuolelle, huomioni keskittyy lähinnä siis itse johtajuuteen. Tilastollisten luokitusten mukaan naisjohtajat käsitetään yleensä johtavassa asemassa toimiviksi ylemmiksi toimihenkilöiksi. Tutkielmani teoriapuolessa käsittelemän kuitenkin myös esimiestehtävissä toimivia alempia toimihenkilöitä. Aineistostani johtuen tutkimukseni empiirinen puoli keskittyy lähinnä vain niin sanottuihin huippujohtajiin, eli korkeassa asemassa oleviin vaikutusvaltaisiin naisjohtajiin ja median heistä luomiin käsityksiin.

Käsitteellä aikakauslehti tarkoitetaan periodimaisesti ilmestyvää yleensä kuvallista lehteä. Lehtien ilmestymistiheyttä käytetään usein eräänä luokittelevana määritteenä. Aikakauslehdiksi luokiteltavat julkaisut ilmestyvät tiheimmillään kerran viikossa, harvimmillaan muutama kerran vuodessa. (Brusila 1997, 17.)

2.2 Sukupuolijärjestelmä ja sukupuolien rakentuminen

Sukupuoli on yksi maailmaa ja sosiaalisia ilmiöitä jäsentävistä tekijöistä. Tällaista sukupuolen organisoivaa voimaa on pyritty ymmärtämään muun muassa sukupuolijärjestelmän käsitteellä. Raija Julkunen (1999, 80) pitää sukupuolijärjestelmää yleiskäsitteenä: sillä kuvataan sukupuolten välille tehtävää eroa, sukupuolten hierarkiaa ja heteroseksuaalista normia. Sukupuolet on hierarkisoitu ja dikotomisoitu niin, että mies on normi ja nainen normista poikkeava toinen. Sukupuolijärjestelmä pyrkii muiden järjestelmien tavoin uusintamaan itseään.

Katariina Honkanen pitää feministiteoreettisen suuntauksen mukaan naiseuden ja sukupuolien tuottamisen tutkimuksessa keskeisenä heteroseksuaalisuuden tuottamisen ja määrittämisen analyysiä. Sukupuolikategoriat toimivat merkityksellistämisen prosessissa osana seksuaalisuuden, halun ja sukupuolen toisiinsa liittyviä projekteja, ja tämän ”heteroseksuaalisen sukupuolilain” osatekijät luonnollistetaan sen kautta, että niitä toistetaan jatkuvasti ja että ”heteroseksuaalista sukupuolilakia” siteerataan sukupuolittumisen sosiaalisissa käytänteissä. Prosessissa sukupuoli keksitään aina uudestaan ja omaksutaan luonnolliseksi identiteetin tai olemuksen pohjaksi historiallisesti ja kulttuurisesti vaihtelevilla tavoilla. Näin symbolinen järjestelmä, diskurssit, kieli, yhteiskunnan rakenteet, joiden kautta merkityksellistämme ja rakennamme sekä itsemme että toisemme, muodostavat käsityksen jostain sisäisestä ”totuudesta”. (Honkanen 1996, 153.)

Marianne Liljeström kuitenkin muistuttaa, että sukupuolijärjestelmä on alati muuttuva sosiaal-symbolinen konstruktio. Sukupuolijärjestelmässä on käynnissä jatkuva perusasetelmien uusintaminen ja vallitsevien valtasuhteiden oikeuttaminen, mutta myös jatkuva kehittyminen ja muuttuminen. (Liljeström 1996, 130.) Sukupuolijärjestelmä ei ole aukoton: sitä horjutetaan, ja nimenomaan naiset rikkovat rajoja ja tulevat miesten historiallisesti hallitsemille elämäalueille (Julkunen 1999, 80).

2.3 Feminiinisyys ja maskuliinisuus

Maskuliinisuus ja feminiinisyys eivät ole selkeitä kategorioita, vaan niitä tulisi paremminkin ajatella erilaisten diskurssien tuotteina. Maskuliinisuus voidaan määritellä arvoina, kokemuksina ja merkityksinä, jotka on kulttuurisesti tulkittu ”luonnollisesti” maskuliinisiksi, ja joiden on katsottu kuvaavan paremmin miestä kuin naista tietyssä kulttuurisessa kontekstissa, ja sama pätee feminiinisyteen. Tiukkaa feminiinisyys-maskuliinisuus-jaottelua on syytä välttää, onkin ehkä parempi puhua useista maskuliinisuuksista ja feminiinisyksistä. (Alvesson & Billing 1997, 83).

Kulttuurisissa representaatioissa naiseutta kontrastoidaan usein miehisyyttä vasten eli jos et ole naisellinen, olet miehekäs tai et mitään. Naisellisuuden määrittelyyn liittyy luonnollisesti sukupolvittaisia vaihteluita. Naiseus ja naisellisuus sisältävät paljon normeja, jotka muuttuvat kenties hitaammin kuin kulttuuri ja yhteiskunnallinen elämä yleisesti. (Lempiäinen 2001, 36–37.)

Länsimaisessa kulttuurissa maskuliinisina ominaisuuksina pidetään yleisesti toiminnallisuutta, hallitsevuutta, suoriutumista, rationaalisuutta, kilpailullisuutta, fyysistä voimaa ja väkivaltaa (esim. Jokinen 2003, 9–14). Naisellisuuteen ja feminiinisyteen liitetään taas usein muun muassa sosiaalisuus, hoitajuus, myötätuntoisuus, tunteellisuus, herkkyys ja empaattisuus (esim. Alvesson & Billing 1997, 84). Maskuliinisuuteen eivät kuulu feminiiniseksi määritellyt piirteet. Maskuliinisuus ja feminiinisyys ymmärretään toistensa vastakohtina, ja varsinkin niin, ettei maskuliinisuuteen sekoitu mitään feminiinisydestä.

Arto Jokinen on määritellyt hyvin maskuliinisuuden käsitettä. Jokinen käsittää maskuliinisuuden 1) persoonallisuuteen ja ruumiiseen viittaavien piirteiden kategoriana, jolle löytyy analogiansa ja symbolinsa esineiden ja ilmiöiden maailmasta; 2) miehisten ominaisuuksien ideaaliksi, jota kohden miehen tulee elämässä pyrkiä: mitä enemmän mies täyttää maskuliinisuuden määreitä, sitä arvostetumpi hän on miehenä; 3) sosiaalisena prosessina, ja tuon prosessin aika- ja paikkasidonnaisena tuloksena: maskuliinisuus on konfiguraatio, joka pakottaa ja houkuttelee miehiä omaksuma tiettyjä maskuliinisia piirteitä, mutta se ei ole yksittäisen miehen persoonallisuuspiirteiden summa. (Jokinen 2003, 9–14.) Määritelmien voidaan katsoa pätevän myös feminiinisyteen, tosin toinen kohta näyttäytyy naiseuden näkökulmasta hieman eritavoin. Koska naisuus ja feminiinisyys katsotaan tietyillä alueilla toiseudeksi, normista poikkeavaksi, ei nainen välttämättä ole sitä arvostetumpi, mitä enemmän hän täyttää feminiinisuuden määreitä.

Tietyissä yhteiskunnassa ja kulttuurissa tiettyinä aikoina eri maskuliinisuuksia liittävä yhteen käsitys miehen ruumiista (miltä miehen tulee näyttää) ja psyko-sosiaaliset määritelmät miehestä (millainen miehen tulee olla). Näihin liittyvät miehelle mahdollisiksi nimetyt subjekti-positiot ja niihin liittyvät toimijuudet eri symboli- ja merkkijärjestelmissä sekä näiden positoiden suhde naisten vastaaviin paikkoihin. (Jokinen 2003, 13.) Myös nämä Jokisen määritelmät pätevät feminiinisyteen. Maskuliinisuudessa tai feminiinisydessä itsessään ei ole siis substanssia, perustaa, joka sen tuottaisi. Jostain tulee maskuliinista tai feminiinistä, kun se merkitään sellaiseksi. (emt., 13.)

2.4 Työelämän sukupuolisuus

Työmarkkinoista tehdyt tilastot näyttävät sisäisesti ristiriitaisen tilanteen Suomessa. Toisaalta naiset kärsivät työttömyydestä sekä työsuhteiden määräaikaaisuuksista, työmarkkinat ovat eriytyneet voimakkaasti sukupuolen mukaan ja palkkaerot ovat säilyneet noin 20 prosentissa.

Toisaalta taas naisten koulutustaso on noussut miesten ohi, naisilla on yhtä paljon työkokemusta ja työaikatilastot osoittavat naisten tekevän pitkää työpäivää. (Lehto 1999b, 126.)

Työmarkkinat ovat vahvasti eriytyneet sukupuolisesti – niin Suomessa kuin muuallakin. Julkisella sektorilla työskentelee enemmän naisia kuin miehiä, ja vastaavasti yksityisellä sektorilla miehiä työskentelee naisia enemmän. Naisten ja miesten valtaosa työskentelee ja toimii eri ammateissa, eri töissä ja eri toimialoilla. Kun enemmistö naisista palvelee, hoitaa ja kasvattaa ihmisiä, niin enemmistö miehistä valmistaa, käsittelee ja siirtää esineitä. Työelämän eriytyminen naisten ja miesten alueisiin koskee ammattien ja koulutuksen lisäksi myös toimialoja, työnantajasektoreita, sosioekonomisia asemia ja palkkarakenteita. (Kinnunen & Korvajärvi 1996, 11–12.) Jonkin verran on kuitenkin tapahtunut naisten siirtymistä miesten ammatteihin ja aloille: suomalaisessa työelämässä on ollut kulttuurisesti sallitumpaa astua naisena miesten alueille kuin miehenä naisten alueelle (Lehto 1999b, 113).

Ammattiluokituksen mukaan vuonna 2001 naisia työskenteli eniten terveydenhuollossa ja sosiaali-alan töissä sekä hallinto- ja toimistotyössä, kun miehiä työllisti eniten teollinen, koneenhoito, kaivos- ja rakennustyö. Terveystyö ja sosiaali-alan työ oli kaikista naisvaltaisista: naisten osuus työntekijöistä oli 86 prosenttia. Reilusti miesvaltaisia aloja olivat puolestaan teollinen, koneenhoito, kaivos- ja rakennustyö sekä kuljetus- ja liikennetyö. (Työvoimatilasto 2001, 96–97.)

Vuonna 2002 kokoaikaisessa työssä olevien naisten kokonaistyöajan kuukausiansio oli keskimäärin 80,4 prosenttia miesten ansioista. Sukupuolten palkkaeroista huomattava osa aiheutuu siitä, että naiset ja miehet toimivat eri tehtävissä ja toimialoilla. Kun rakenteelliset taustamuuttujat, kuten ammattiluokka, toimiala, koulutusaste, ikäryhmä ja alue, vakioidaan, palkkaerosta selittyy lähes puolet. (Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2004, 10.)

Miesten ja naisten eriytymistä näkyy myös ammattiasemissa. Suomessa naiset ovat parin viime vuosikymmenen aikana vähentyneet työntekijäryhmässä ja lisääntyneet toimihenkilöryhmässä. Miehet kuuluvat edelleen voittopuolisesti työntekijöiden ryhmään. (Lehto 1999b, 113.) Vuonna 2001 naisten osuus ylemmistä toimihenkilöistä oli 45 prosenttia, alemmista toimihenkilöistä yli 71 prosenttia ja työntekijöistä noin 31 prosenttia (Työvoimatilasto 2001, 98).

Julkinen sektori on ollut tärkeä työllistäjä Suomessa. Niin Suomessa kuin muuallakin Pohjoismaissa julkinen sektori on ollut naisten liittolainen: se on toisaalta tarjonnut työmahdollisuuksia ja toisaalta työssäkävien tarvitsemia palveluja. Suomessa lähes puolet palkansaajaisista työskentelee julkisella sektorilla. (Lehto 1999b, 111–112.) Viime aikoina tosin hyvinvointivaltion kyseenalaistaminen on vaikuttanut erityisesti terveydenhoitosektoriin, jossa kärsitään henkilöstö- ja resurssipulasta. Ammattien eriytymisen kautta tämä hyvinvointivaltion palvelujen karsiminen on vaikuttanut erityisesti juuri naisten asemaan työelämässä. (emt., 128.)

Naisten koulutus on kohonnut Suomessa nopeasti muutaman vuosikymmenen aikana. Tällä hetkellä naiset ovat koulutetumpia kuin miehet. (Lehto 1999b, 113–114.) Ammatillisessa koulutuksessa naisvaltaisia aloja ovat esimerkiksi hoito-, toimisto-, sosiaali- sekä vaatetusalat, kun taas miesvaltaisia ovat tekniikan alat sekä liikenne ja maa- ja metsätalouden koulutusalat. Korkeakouluissa koulutusalat eivät taas eriydy sukupuolen mukaan yhtä voimakkaasti. Useilla koulutusaloilla opiskelee suunnilleen yhtä paljon naisia ja miehiä, vaikkakin esimerkiksi terveydenhuollon, humanistisen ja kasvatustieteen koulutusalat ovat naisvaltaisia. Teknisteellinen koulutus on nykyään ainoa selvästi miesvaltainen korkea-asteen koulutusala. Näyttääkin siltä, että mitä kauemmaksi siirrytään perinteisestä ja konkreettisesta suorittavan työn koulutuksesta, sitä paremmin koulutuksen katsotaan soveltuvan molemmille sukupuolille. (Kolehmainen 1999, 59.)

Viime vuosina naisten työmarkkina-asemassa on tapahtunut jonkin asteista heikkenemistä. Esimerkiksi määräaikaiset työsuhteet ovat lisääntyneet naisilla, erityisesti julkisen sektorin toimihenkilöiden töissä. (Lehto 1999b, 109.) Vuonna 2001 naisten osuus määräaikaisina työskentelevistä oli kaikilla sektoreilla suurempi kuin miesten osuus: määräaikaisen työn tekijöiden osuus kaikista palkansaajista oli naisilla yhteensä 20 prosenttia, kun miehillä se oli vain 13 prosenttia (Työvoimatilasto 2001, 107).

Naisten ja miesten eriytyneitä toimialoja myös hierarkisoidaan. Merja Kinnusen mukaan ammattien ja sosioekonomisen aseman luokitusjärjestelmä legitimoivat kuvaa yhteiskunnallisesta rakenteesta, jossa pääsuuntana on miesten teknisten työnjaollisten alueiden määrittäminen ylemmäksi verrattuna naisten hyvinvointivaltiollisiin alueisiin. Rakennetta todistaa se yhteiskunnallinen fakta, että naisten hyvinvointivaltiollisista alueista maksetaan vähemmän palkkaa kuin miesten teknisistä alueista. (Kinnunen 2001, 156.)

Naisten ja miesten työtaitoihin kohdistetaan erilaisia kulttuurisia odotuksia. Kinnunen on eritellyt näitä käsityksiä: naisiin usein liitettyjä määrittelyjä ovat henkilökohtainen sitoutuminen, paineensietokyky, vastuuntunto, kuunteleminen ja toisten ymmärtäminen, kun taas miehiin liitetään asiasuuntautuneisuus, ratkaisukyky ja kokonaisuuksien hallinta. Kinnunen katsoo, että naisiin liitetyt määrittelyt ikään kuin symbolisesti liikkuvat sisään, kun taas miehiin liitetyt käsitykset liikkuvat ulospäin miehen ruumiista. (Kinnunen 2001, 123.)

Nämä erilaiset mielikuvat ja ajattelun muodot selittävät ja uusintavat sukupuolten epätasa-arvoisuutta työelämässä. Korvajärvi ja Kinnunen korostavat, että olennaista näissä mielikuvissa on niiden näkymättömyys ja vaikea todennettavuus. Mielikuvat vahvistavat ikään kuin salaa ja kiertoteitse sukupuolisesti jakaantunutta yhteiskuntarakennetta. (Kinnunen & Korvajärvi 1996, 235.) Työelämän sukupuolistavat mielikuvat syntyvät niin ajatusmalleista, jotka yhdistävät naiset yksityiseen perheen piiriin ja miehet julkiseen työelämän piiriin, kuin myös dikotomisesta ajatuksesta ”luonnollisesta” sukupuolierosta. Samalla työelämää keskeisesti jäsentävä mielikuva on sukupuolineutraalius, ajatus ettei sukupuolella ole merkitystä työasemiin. Sukupuolineutraalius voi kuitenkin pitää yllä sukupuoleen perustuvia hierarkkisia erotteluita ja olla näin este erotteluiden purkamiselle. (emt., 235–236.)

2.5 Naisjohtajuus

Naiset johtajina on tieteellisessä tutkimuksessa nostettu esille 1970-luvulta lähtien. Alkuvaiheessa tutkittiin pääasiassa kysymystä, kykenevätkö naiset ylipäätään johtamaan. Tutkimuksen painopiste siirtyi sittemmin nais- ja miesjohtajien johtamistyyliin liittyviin eroihin ja niiden määrittelyyn. Viime vuosina kiinnostuksen kohteena on seikka, miksi niin harvat naiset etenevät organisaatioiden huippujohtoon ja miten huippujohtajaksi eteneminen voisi olla naisille mahdollista. Tutkimuksissa on usein myös kysytty, kiinnostaako maskuliinisiin arvoihin perustuva yrityksen johtaminen ylipäänsä naisia ja millainen naisen on oltava pärjätäkseen huippujohdossa (Lämsä 2003b, 25–26.)

Johtajan ammatilla on edelleen miehinen sukupuolileima. Ammatillinen sukupuolileima syntyy, kun ammatti samaistetaan sitä määrällisesti hallitsevan sukupuolen ja siihen liitettyjen sukupuolikäsitysten kautta. Koska johtajina on paljon miehiä, ammatti ikään kuin imee itseensä stereotyyppisiä miehuuteen ja maskuliinisuuteen liitettyjä ominaisuuksia. Naisjohtajat edustavat tällöin ”väärää sukupuolta” ja rikkovat olemuksellaan rooliodotuksia ja mielikuvia. Naisjohtaja joutuu tasapainoilemaan ammatin traditionaalisten maskuliinisten vaatimusten ja

naissukupuolelta odotetun käyttäytymisnormiston välillä. Johtajaroolin ja feminiinisen roolin ristiriita voi johtaa naisjohtajien syrjintään. Vaikka naiset naisjohtajat saivat johtamisellaan samanlaisia tuloksia aikaan kuin miehet, naisten toimintaa voidaan arvioida huonommaksi. Samalla tavalla ristiriita voi vaikuttaa naisjohtajien mahdollisuuksiin yletä korkeammalle työorganisaation hierarkiassa. Kaiken kaikkeaan, ammatillinen pätevyys ei välttämättä hyödytä naisjohtajaa samassa määrin kuin miesjohtajaa. (Powell & Graves 2003, 139.)

Miehiset sukupuolileimat häviävät sitä mukaa, mitä enemmän naisia tulee johtajiksi ja päälliköiksi. Samalla naisjohtajan ”uutuusarvo” ja poikkeavuus katoaa. (Kauppinen-Toropainen 1994, 48.) On huomattu, että alaisten kokemukset naispuolisen johtajan kanssa työskentelystä vähentävät epäilevää suhtautumista naisjohtajien taitoihin (Powell & Graves 2003, 142).

2.5.1 Tilastoja naisjohtajuudesta

Vaikka Suomea on usein kuvattu tasa-arvoiseksi, Raija Julkusen mielestä suomalaisen sukupuolisopuun kuuluu ajatus, etteivät naiset näkyvästi haasta hierarkiaa ja miesten valtaa miehille tärkeissä paikoissa, kuten talouselämän ja politiikan huippupaikoilla (Julkunen 1999, 99). Naisten osuus johtajista on kohonnut 70-luvulta nopeammin kuin miesten: kun vuosina 1970–90 miesjohtajien määrä kaksinkertaistui, niin naisjohtajien määrä yli viisinkertaistui. Naisten osuus kaikista johtaja-ammateissa toimivista kohosi runsaaseen neljännekseen vuoteen 1990 tultaessa. (Kolehmainen 1999, 190.) Tämän jälkeen naisten osuus johtajista on kuitenkin kasvanut huomattavasti hitaammin. Naisjohtajia löytyy enemmän keskijohdosta ja vaativista asiantuntijatehtävistä kuin yhteiskunnan korkeimmista asemista ja elinkeinoelämän eliitistä. Naisjohtajat keskittyvät myös enemmän julkisen sektorin johtajiksi, kun miesten johtajuus keskittyy puolestaan yksityiselle sektorille. (Kolehmainen 1999, 199.) Yleissääntönä voidaan pitää, että mitä korkeammalle ammatti- ja yhteiskunnallisen aseman hierarkiassa mennään, sitä pienemmäksi käy naisten osuus näistä huippupaikoista (Kolehmainen 1999, 189).

Vuonna 1997 noin joka kolmannella suomalaisella oli nainen lähimpänä esimiehenään, kun 1980-luvun puolessa välissä naisiesimies oli vain joka neljännellä. Naisiesimiehet olivat selvästi tyypillisempiä naistyöntekijöillä, sillä 56 prosenttia naisista sanoi toimivansa naisjohtajan alaisuudessa, miehistä vain yhdeksän prosenttia. (Lehto 1999a, 36–37). Naisiesimiehiä oli erityisesti alemman keskiasteen koulutuksen saaneilla naisilla (68 %:lla). Naisiesimiehiä miehillä oli puolestaan eniten korkeasti koulutettujen joukossa, joskin korkeasti koulutetuista miehistä vain 15 prosentilla oli nainen esimiehenä. Naisiesimiesten keskittymä oli suurin

alemmissa toimihenkilöissä, mutta seikka kosketti jälleen lähinnä naistyöntekijöitä. Miehillä naisiesimiesten osuus oli 14 prosentilla suurin ylemmissä toimihenkilöissä. Erityisen vähän (n. 5 %) naisiesimiehiä oli vain perusasteen koulutuksen saaneilla työntekijämiehillä. Naisiesimiehiä on erityisesti kuntasektorilla, jossa 73 prosentilla naisista ja 28 prosentilla miehistä oli vuonna 1997 naisiesimies. (emt., 38–39.) Naisjohtajuus on siis keskittynyt varsin selvästi naisvaltaisille aloille.

Vuonna 2000 kaikista johtajista 31,5 prosenttia oli naisia ja 68,5 prosenttia miehiä (Tilastokeskus 2004). Vuonna 2001 johtotehtävissä toimivia ylempiä toimihenkilöitä oli kaikista työllisistä palkansaajista naisia 2,9 prosenttia ja miehiä 7,4 prosenttia. Esimiestehtävissä toimivia alempia toimihenkilöitä kaikista palkansaajista oli naisia 3,7 ja miehiä 9,6 prosenttia. (Työvoimatilasto 2001, 98.)

Naisjohtajien koulutustaso on hieman alhaisempi kuin miesjohtajien. Vaikka naisten koulutustason kohoaminen on laajentanut naisten mahdollisuuksia myös johtajamarkkinoille, tutkimukset ovat osoittaneet, että koulutus ei kuitenkaan tue naisten uralla etenemistä samalla tavalla kuin miesten urakehitystä. (Kolehmainen 1999, 194.) Miesjohtajiin verrattuna naisjohtajat ovat myös keskimääräisesti hieman nuorempia. Kaikilla sektoreilla alle 44-vuotiaissa johtajissa naiset ovat enemmistönä, mutta yli 45-vuotiaissa johtajissa miehiä on enemmän (Tilastokeskus 2004).

Naisten ja miesten palkkaerot ovat johtaja-ammateissa suuremmat kuin muilla palkansaajilla keskimäärin (emt., 205). Vaikka rakenteelliset taustamuuttajat, kuten toimiala ja ikäryhmä, vakioidaan, sukupuolten palkkaero oli vuonna 2002 johtajien ryhmässä noin 14 prosenttia. Tämä palkkaero on muihin vakioituihin ammattiryhmiin verrattuna yksi suurimmista. (Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2004, 10.)

Vuonna 1989 tehdyissä Suomalainen nainen ja Suomalainen mies -tutkimuksissa miesten ja naisten asenteet oman esimiehensä sukupuolta kohtaan vaihtelivat hieman vastaajan sukupuolen perusteella, vaikkakin sukupuolineutraalius oli valtamielipide. Naisista 63 ja miehistä 68 oli sitä mieltä, ettei esimiehen sukupuolella ole merkitystä. Naisista 12 prosenttia haluaisi esimiehekseen naisen ja 18 prosenttia miehen. Miehistä haluaisi naisen esimiehekseen kuitenkin vain seitsemän prosenttia, ja viidennes pitäisi miestä parempana esimiehenä. (Kauppinen-Toropainen 1994, 49.)

Yksityinen sektori

Vuonna 2000 yksityisen sektorin kaikista johtajista edelleen vain hieman yli neljännes (26,4 %) oli naisia. Tilanne ei ole juuri muuttunut vuodesta 1995. Erityisen huono tilanne on pääjohtajien ja toimitusjohtajien kohdalla: vuonna 2000 vain 9 prosenttia heistä oli naisia, mikä on vielä pienempi osuus kuin vuonna 1995, jolloin vastaava osuus oli 10,4 prosenttia. Jotain parannusta yksityisellä sektorillakin on silti tapahtunut: esimerkiksi tuotanto- ja linjajohtajissa naisten osuus on noussut vuodesta 1995 vuoteen 2000 kolmella prosentilla, osuuden ollessa vuonna 2000 noin 29 prosenttia. Noin yhdellä prosentilla ovat nousseet naisjohtajien osuudet myös asiantuntijajohtajissa (vuonna 2000 26,6 %) ja pienyritysten johtajissa (vuonna 2000 26,1 %). (Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2004, 65.)

Toimialoittain tarkasteltuna voidaan havaita, että naisjohtajat ovat vahvemmin edustettuina palvelu- kuin tuotantosektorilla. Vuonna 2000 naisjohtajat olivat enemmistönä majoitus- ja ravitsemistoiminnassa sekä koulutus ja terveydenhuollossa, joissa reilut 60 prosenttia johtajista oli naisia (Tilastokeskus 2004). Vuonna 1995 suurinta naisten osuus oli henkilöstöjohtajien ryhmässä, jossa 61 prosenttia kaikista henkilöstöjohtajista oli naisia. Keskimääräistä suurempi osuus naisjohtajilla oli myös taloushallinnon piirissä (43 %). Alhaisinta naisten edustus oli vuonna 1995 teknisten johtajien ryhmässä, jossa naisten osuus jäi alle kymmeneen prosenttiin johtajista. (Vanhala 1999, 19–20.) Myös johtamisessa eri alat ovat eriytyneet vahvasti sukupuolisesti.

Yksityisellä sektorilla pätee myös ilmiö, että naiset ovat erityisesti naispuolisten työntekijöiden esimiehiä ja johtajia. Mitä naisvaltaisempi yritys on, sitä suurempi osa johtajista on naisia. Silti valtaosassa naisvaltaisiakin yrityksiä miesjohtajat ovat enemmistönä. (Vanhala 1999, 23.) Vuonna 2000 suurempi osa naisjohtajista (20,4 %) kuin miesjohtajista (15,9 %) sijoittui suuriin, vähintään 1000 henkilöä työllistäviin yrityksiin. Muissa yritysten kokoluokissa mies- ja naisjohtajien osuudet johtajista olivat lähempänä toisiaan. (Tilastokeskus 2004).

Yksityisen sektorin naisjohtajien mediaanitulot olivat vuonna 2000 vain 67,3 prosenttia miesjohtajien mediaanituloista. Naisjohtajat ansaitsivat kaikilla kouluasteilla ylempää korkeakouluastetta ja tutkijakoulutusastetta lukuun ottamatta keskimäärin vähemmän kuin miesjohtaja, jolla ei ole mitään perusasteen jälkeistä tutkintoa. Suurimmat sukupuolten väliset palkkaerot löytyivät tuotanto- ja linjajohtajien ryhmästä, jossa naisjohtajien mediaanitulot olivat vain 58,2 prosenttia miesjohtajien mediaanituloista. Pienimmät palkkaerot löytyivät puolestaan

asiantuntijajohtajien ryhmästä, jossa naisjohtajien mediaanitulot olivat 75,1 prosenttia miesjohtajien mediaanituloista. (Tilastokeskus 2004.)

Julkinen sektori

Julkinen sektori ja hyvinvointivaltio on perinteisesti ollut erityisesti naisten työllistäjä. Julkisella sektorilla näyttäisikin olevan muihin sektoreihin verrattuna eniten naisjohtajia: vuonna 2000 naisjohtajia oli julkisella sektorilla yli 47 prosenttia. Naisten osuus johtajista on kasvanut vain vähän vuodesta 1995, jolloin osuus oli prosenttiyksikköä alhaisempi. Julkisen sektorin sisällä johtajien työmarkkinat eriytyvät sukupuolen mukaan. Vuonna 2000 kuntien johtajista naisia oli yli puolet, noin 52 prosenttia, mutta valtion johtajista naisia oli vain noin 35 prosenttia. Erityisesti valtion aluehallinto on miesvoittainen: vuonna 2000 aluehallinnon naisjohtajien osuus jäi vain vajaaseen 20 prosenttiin. (Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2004, 65.) Valtionhallinnon ylimmässä johdossa naisten osuus jäi myös vain noin 15 prosenttiin (emt., 78). Lisäksi naiset johtavat vain harvoin kaupunkeja ja kuntia: vuonna 2002 naiskunnanjohtajia oli noin kymmenen prosenttia, eikä muutosta vuodesta 1995 ole juuri tapahtunut (Pikkala 2003, 70).

Nainen julkisen sektorin johtajana toimii ennen kaikkea hyvinvointitehtävien alueella. Vuonna 2000 julkisen hallinnon hyvinvointitehtävissä naisjohtajien osuus oli 59 prosenttia, kun taas julkisen hallinnon ydintehtävissä naisten osuus jäi vajaaseen 37 prosenttiin ja markkinais-tetuissa palveluissa reiluun neljännekseen (Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2004, 65). Hyvinvointitehtävissä naisjohtajia löytyi ennen kaikkea sosiaali- ja terveydenhuoltoalan johtajista (82 %) sekä kulttuurijohtajista (75 %). Julkisen hallinnon ydintehtävissä naisjohtajia oli miesjohtajia enemmän henkilöstöjohtajissa ja talous- ja hallintojohtajissa. (Tilastokeskus 2004.) Kaiken kaikkiaan myös julkisen sektorin johtamisen piirissä näkyi sukupuolinen eriarvoisuus: hierarkkisesti korkeimmissa valtion ja kuntien virka-asemissa sekä elinkeinojen, tuotannon ja liiketoiminnan johdossa naiset ovat yhä ainokaisia (Hänninen-Salmelin & Karento 1999, 73).

Myös julkisella sektorilla löytyy sukupuolenmukaisia palkkaeroja, joskin palkkaerot ovat hieman keskitasoa pienempiä. Vuonna 2003 valtiolla työskentelevien naisjohtajien ja ylimpien virkamiesten kuukausipalkat olivat noin 87 prosenttia miesten palkoista (Valtion kuukausipalkat 2003, 23). Kuntapuolella palkkaerot näkyivät erityisesti kunnanjohtajien palkoissa, joissa naisten ja miesten palkkaero oli miesten hyväksi peräti 33 prosenttia. Muissa kuntasek-

torin johtajapalkkoissa sukupuolista eroa ei juuri näkynyt. Joissakin johtotehtävissä, kuten johtavan lääkärin tehtävissä, naisten palkka oli keskimäärin suurempi kuin miesten. (Kuntasektorin palkat ammateittain 2003, 35.)

Järjestösektori

Vuoden 2000 tilastossa naisten osuus järjestöjohtajista oli 35 prosenttia. Naisten osuus järjestöjohtajista on kasvanut reilusti vuodesta 1995, jolloin naisten osuus oli vajaa 28 prosenttia. (Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2004, 65.) Vuonna 1995 miesjohtajien toimialaa ovat erityisesti maa- ja metsätalouden järjestöt, kun taas naisjohtajia on prosentuaalisesti enemmän majoitus- ja ravitsemustoiminnan sekä kuljetus- ja tietoliikennetoimialan järjestöissä (Hänninen-Salmelin 1999, 54). Järjestöjohtajina toimivat naiset olivat vuonna 1995 hieman korkeammin koulutettuja kuin järjestöjohtajamiehet. Järjestöjohtajanaiset olivat myös koulutetumpia kuin nais- ja miesjohtajat yleensä. Iän ja palkkatason suhteen järjestösektori oli samankaltainen yksityisen sektorin kanssa: naisjohtajat olivat miesjohtajia hieman nuorempia ja heidän palkkatasonsa oli selvästi miehiä alhaisempi. (emt., 56–58.)

Yrittäjäkunta

Naisten osuus yrittäjistä on säilynyt jo pari vuosikymmentä lähes ennallaan, noin 35 prosentissa. Vuonna 2000 naisyrittäjiä toimi suhteessa miesyrittäjiin eniten koulutuksessa ja terveydenhuollossa (68 %) sekä yhteiskunnallisissa palveluissa (66 %). Myös majoitus- ja ravitsemustoimialalla naisyrittäjiä toimi miesyrittäjiä enemmän (60 %). Vähiten naisyrittäjiä toimi rakentamis- ja kuljetusaloilla, joissa naisten osuus jäi alle kymmeneen prosenttiin. Sukupuolten mukaiset osuudet toimialoilla eivät ole juuri muuttuneet vuodesta 1995. (Tilastokeskus 2004.) Mies- ja naisyrittäjien koulutustausta oli vuonna 1995 hyvin samanlainen, eroja löytyi ainoastaan yhteiskunnallisten ja liike-elämän palvelujen kohdalla, joissa miesyrittäjillä oli hieman korkeampi koulutustausta (Hietaniemi 1999, 85).

Pörssi- ja valtionyhtiöiden johtajat ja päättäjät

Nainen pörssiyhtiön johtajana on todellinen poikkeus. Esimerkiksi vuonna 1995 kahden pörssiyhtiön johtaja oli nainen, vuonna 1996 pörssiyhtiön naisjohtajia oli vain yksi. Myös pörssi-yhtiöiden hallitukset ja hallintoneuvostot koostuvat pääasiassa miehistä. Tilanne on kuitenkin parantunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. 1990-luvun alkupuoliskolla naisten prosentuaalinen määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa vaihteli noin kahdesta neljään prosenttia (Veik-

kola & Hänninen-Salmelin & Sinkkonen 1996, 78), kun vuonna 2004 kaikkien pörssiyhtiöiden hallituksissa naisten osuus oli noin kahdeksan prosenttia ja 30 suurimman pörssiyhtiön hallituksissa naisten osuus oli peräti 29 prosenttia (Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2004, 11).

Myös valtionyhtiöissä hallintoelinten naisjäsenien osuus on kasvanut. Vuonna 1995 tehdyn selvityksen mukaan valtionyhtiöiden hallintoelinten jäsenistä 24 prosenttia oli naisia (Veikkola & Hänninen-Salmelin & Sinkkonen 1996, 79), kun vuonna 2004 naisia oli jo yli 30 prosenttia (Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2004, 11).

Maailmanlaajuinen tilanne

Naisten määrä työelämässä on kasvanut huomattavasti viime vuosikymmeninä kaikissa kehittyneissä maissa. Myös naisjohtajien ja -asiantuntijoiden määrä on kasvanut maailmanlaajuisesti. (ks. esim. Davidson & Burke 2004, 1; Izraeli & Adler 1994, 4.) Useiden teollistuneiden maiden laajentunut palvelusektori on avannut työmahdollisuuksia naisille. Myös sosiaalinen asenne naisten työssäkäyntiä kohtaan on tullut myönteisemmäksi, ja poliittinen päätöksenteko kannustaa naisia työntekoon. Silti on huomattava, että vaikka naiset ovat useissa maissa yhtä koulututtuneita kuin miespuoliset kollegansa, heidän mahdollisuutensa tulla valituksi erityisesti korkeampaan johtoon ovat heikkommat. (Davidson & Burke 2004, 1.)

Davidsonin ja Burken kokoaman 20:n lähinnä teollistuneiden maiden tilastollisen vertailun mukaan naisten määrä johtajina vaihteli 2000-luvun alussa Malesian parista prosentista USA:n jopa 45 prosenttiin. Vertailussa mukana olleiden maiden naisjohtajien määrä oli kasvanut viime vuosikymmeninä, vaikkakin naisjohtajuus oli keskittynyt lähinnä huonommin palkattuihin alempiin johtotehtäviin palvelusektorilla. Naisjohtajat saivat edelleen huonompaa palkkaa kuin miespuoliset johtajat kaikilla johtamistasoilla, ja heidän oli vaikea rikkoo lasikattoa päästäkseen korkeamman johdon paikkoihin. Vaikka USA:ssa naisjohtajia oli miltei puolet johtajista, korkeassa johdossa heitä oli vain viisi prosenttia. (Davidson & Burke 2004, 8–10.)

2.5.2 Tiet naisjohtajaksi

Sirpa Kolehmainen (1999) on koonnut yhteen suomalaisissa tutkimuksissa naisjohtajuuteen liitettyjä uravaihtoehtoja. Aikaisemmin omistaja-yrittäjän ura on ollut naisille pääasiallinen väylä liike-elämän johtotehtäviin. Naisten katsottiin pääsevät johtajiksi vain joko perimällä

yrittäjän kanssa tai perustamalla itse yrityksen. Toinen vaihtoehtoinen väylä naisjohtajille on asiantuntijaura, mikä näkyikin naisjohtajuuden kasaantumisena julkisen hallinnon suunnittelu-, valmistelu- ja tutkimustehtäviin sekä esimerkiksi hallinto- ja henkilöstöjohtajiksi. Asiantuntijajohtajuuden ongelmallisena puolena voi kuitenkin olla se, että kapea asiantuntemus ja erikoistuminen rajoittavat sekä etenemistä yrityksen hierarkiassa korkeammalle tasolle että uralla etenemistä organisaatiota vaihtamalla. (Kolehmainen 1999, 191–192.)

Viimeisimpänä johtajien uravaihtoehtoista on naisille avautunut linjajohtajan ura. Kokemus linjassa on keskeinen tekijä valittaessa henkilöitä johtoryhmään tai liikeyritysten johtajiksi. Naiset kuitenkin rekrytoidaan useammin tiettyyn tehtävään ja naisten valmiuksia lisätään yleensä vain oman asiantuntijatehtävän hoitamisessa. Omistaja-yrittäjän tai asiantuntijajohtajan urat näyttävät olevankin naisjohtajille selvästi yleisempiä kuin elinkeinoelämän ylimmässä johdossa toimiminen. (Kolehmainen 1999, 192.)

2.5.4 Näkökulmia naisjohtajuuteen

Mats Alvesson ja Yvonne Due Billing ovat koonneet yhteen näkökulmia, joiden kautta naisjohtajuutta yleensä tarkastellaan. Tasapuolisten mahdollisuuksien näkökulma korostaa naisten epätasa-arvoista asemaa koko yhteiskunnassa ja työelämässä, ja näkee naisjohtajien vähyyden heijastumana tästä ilmiöstä. Näkökulma perustuu olettamukseen, että (johtajakandidaateiksi koulutukseltaan ym. sopivat) naiset ja miehet ovat johtamistavaltaan samanlaisia, ja siksi naisten kohtaamalle syrjinnälle ei ole perusteita. Näkökulmaa kannattavat näkevät naisjohtajien vähäisyyden syyksi stereotyyppistämisen ja (rakenteellisen) syrjinnän. Tasapuolisten mahdollisuuksien näkökulmalla on moraalinen ja poliittinen luonne: jokaisella tulisi olla tasapuoliset mahdollisuudet sukupuolesta, rodusta tai muusta vastaavasta huolimatta. Näkökulmaa edustavat tutkijat vaativat yleensä toimintaa epäkohtien ratkaisemiseksi: naiset on saatava integroitua miehiseen johtamiskulttuuriin esimerkiksi lainsäädännön avulla. (Alvesson & Billing 1997, 153–157.)

Meritokraattinen näkökulma perustuu argumenttiin, että kaikki sosiaaliset esteet, jotka seisovat laadukkaan työvoiman hyödyntämisen esteenä tulisi poistaa, koska organisaatioiden tehokkuus kärsii siitä. Meritokraattisessa yhteiskunnassa organisaatiot välittävät vain pätevyydestä, ja sukupuoli, rotu, luokka ja muut ominaisuudet ovat irrelevantteja sen suhteen. Naisten syrjintä johtajavalinnoissa jättää näin potentiaaliset pätevät kyvyt käyttämättä. Mitä suurempi

on joukko, josta pätevät ja motivoituneet ihmiset voidaan rekrytoida, sitä paremmin ja tehokkaammin yhteiskunta ja organisaatiot toimivat. Toisin kuin tasapuolisten mahdollisuuksien näkökulma, joka perustuu naisten oikeuksille ja oikeudenmukaisuudelle arvona, meritokraattinen näkökulma on kiinnostunut vain sosiaalisten instituutioiden maksimaalisesta tehokkuudesta. Meritokraattisen näkökulman mukaan markkinoiden kilpailu pätevimmistä työntekijöistä poistaisi ongelman heti, kun vain organisaatioiden johtajat saataisiin ymmärtämään syrjinnästä koituvat resurssien menetykset. (Alvesson & Billing 1997, 157–160.)

Erityisyyden näkökulma taas korostaa, että naiseuteen liittyvien ominaisuuksiensa takia naiset tuovat jotain uutta ja erityistä maskuliiniseen johtamiskulttuuriin. Näkökulma lähtee oletuksesta, että naisilla on (sosialisaation kautta) miehiin verrattuna erilaiset kokemukset, arvot, käyttäytymistavat, tunteet ja ajatukset. Alvesson ja Billing näkevät näkökulman heijastumana tämänhetkisestä yleisestä johtamistrendistä: organisaatioissa korostetaan nykyään autoritaarisen johtamisen sijaan tiimityötä, viestintää ja yhteistyötä, joiden katsotaan olevan naisille ”luonnollisempia” taitoja. Kun aiemmat näkökulmat korostivat sukupuolten samanlaisuutta ja peräänkuuluttivat sukupuolineutraalia johtajavalintaa, erityisyyden näkökulma päinvastoin korostaa sukupuolten eroja ja kyseenalaistaa sukupuolineutraaliuden mahdollisuuden. Alvessonin ja Billingin mukaan näkökulmassa on vaarana, että se jatkaa johtajuuden sukupuolista segregatiota: näkökulma legitimoii ajatuksen siitä, että naiset ovat hyviä tietynlaisilla johtamisaloilla kuten henkilöstöjohtamisessa ja miehet taas heille ”luonnollisilla” aloilla kuten rahoitus- ja strategiajohtamisessa. (Alvesson & Billing 1997, 161–165.)

Vaihtoehtoisten arvojen näkökulma korostaa myös sukupuolten erilaisuutta. Näkökulma pohjautuu feministiselle standpointismille, joka kritisoi miesten hallitsemia instituutioita. Näkökulma perustuu oletukselle, että naiset eivät yleisesti jaa samoja arvoja ja asenteita elämässä miehien kanssa. Näkemyksen mukaan sukupuolet jakautuvat sosialisaation kautta polarisoituneisiin maailmoihin, feminiiniseen intuitiivis-yhteisöllisyyteen ja maskuliiniseen loogis-instrumentaalisuuteen. Erilaisten arvojensa vuoksi naiset siten hakeutuvat ihmisläheisiin ammatteihin esimerkiksi sosiaali- ja hoitoaloille. Näkemyksen mukaan naiset eivät ole edes kiinnostuneet johtajanpaikoista niiden vaatimien arvojen ja odotusten takia, ja näin ikään kuin hiljaa protestoivat johtajan uraa vastaan. Naiset eivät ole halukkaita tekemään henkilökohtaisia uhrauksia saadakseen valtaa, mainetta ja rahaa tai pitämään etusijalla instrumentaalista orientaatiota. Naiset myös ajattelevat markkinatalouden seurauksia yhteiskunnalle ja ympäristölle. Näkökulman kannattajat ehdottavatkin, että johtoon pääsevien naisten tulisi välttää sopeutumista vallitseviin tapoihin ja muuttaa näitä vallitsevia käytäntöjä demokraattisemmaksi,

ympäristöystävällisemmäksi ja globaalisesti ajateltuna humanimmaksi. Jotta naiset saataisiin kiinnostumaan johtajapaikoista, organisaatiossa tulisi tapahtua suuria muutoksia. (Alvesson & Billing 1997, 165–169.)

2.5.5 Selityksiä naisjohtajien vähyydelle

Luonnollistetut sukupuolierot ja stereotypiat naisten ja miesten ominaisuuksista

Yksilötasolla naisjohtajuuden vähyyttä perustellaan usein sukupuolten ”luonnollisilla” eroilla: naisten ja miesten välillä nähdään eroavaisuuksia persoonallisuudessa ja käyttäytymisessä. Miehisien ominaisuuksien ollessa normina, naiseuden ajatellaan olevan rajoittava tekijä johtamistaidoissa. (Izraeli & Adler 1994, 8–9.) Helena Karento on koonnut yhteen länsimaisia stereotyyppisiä miehiin ja naisiin liitetystä ominaisuuksista, jotka ovat muovanneet käsityksiä hyvistä johtajista ja työorganisaation ihannejäsenestä.

Miehiin liitetyt ominaisuudet	Naisiin liitetyt ominaisuudet
Abstrahointikyky	Käytännöllisyys
Aggressiivisuus	Lempeys
Asiakeskeisyys	Sosiaalisuus
Dominoivuus	Alistuvuus
Hyödyn tavoittelu	Empaattisuus
Itsenäisyys	Hoivaavuus, myöntyvyys
Itseriittoisuus	Toisten ihmisten ymmärtäminen, tilannetaju
Itsevarmuus	Epävarmuus
Kilpailunhalu	Yhteistoiminta
Loogisuus	Intuitiivisuus
Määrätietoisuus	Päättämättömyys
Objektiivisuus	Subjektiiivisuus
Ongelmanratkaisukyky	Kyky ymmärtää ongelmia
Persoonattomuus	Henkilökohtaisuus
Rationaalisuus	Emotionaalisuus, vastuurationaalisuus
Strategisuus	Spontaanisuus
Vaiteliaisuus	Puheliaisuus

Karennon mukaan sukupuoliin liitettyjen ominaisuuksien luetteloille on ollut yhteistä miehiä kuvaavien ominaisuuksien liittäminen hyvään johtajaan. Kaavamaiset käsitykset hyvän johtajan ominaisuuksista ovat toimineet välineenä sulkea työorganisaation johtamisasemat naisilta. (Karento 1999, 17.)

Onko naisten ja miesten johtamistavoissa eroja?

Yleisesti akateemisissa, tarkkaa mitattavuutta korostavissa tutkimuksissa, joissa samaa työtä tekeviä nais- ja miesjohtajia on verrattu keskenään, on löytynyt hyvin vähän, jos

ollenkaan, eroavaisuuksia johtamistavoissa (ks. esim. Izraeli & Adler, 8–9; Alvesson & Billing 1997, 143; Aaltio-Marjosola 2001, 53). Toisaalta löytyy kuitenkin myös tutkimuksia, jotka korostavat naisten ja miesten erilaista johtamistyyliä. Naisten katsotaan olevan demokraattisempia, yhteistyökykyisempiä, intuitiivisempia ja empaattisempia johtajia kuin miehien. (Alvesson & Billing 1997, 143–144). Naisten ja miesten johtamiseroja korostaa esimerkiksi vuoden 1997 palkansaajien haastatteluista koostunut suomalainen Työolotutkimus, johon vastanneet näkivät eroja nais- ja miesjohtajien ominaisuuksissa. Naisjohtajia pidettiin miehiä parempina sellaisissa asioissa kuin tuen ja rohkaisun antamisessa, innostavuudessa, työntekijöiden tunteiden huomioon ottamisessa ja erityisesti kannustamisessa opiskelemaan ja kehittymään työssä. Hyvistä työsuorituksista palkitsemisessa tai ristiriitojen ilmenemisessä esimiesten ja alaisten välillä ei näyttänyt olevan eroja johtajan sukupuolen mukaan. (Lehto 1999a, 39.)

Selvää vastausta siihen, onko naisten ja miesten johtamistyyleissä eroja, ei ole siis saatavilla. Eroja vastaan puhuu ainakin seikka, että naisjohtajat sopeutuvat usein odotuksen ja paineen alla maskuliiniseen johtamiskulttuuriin (Alvesson & Billing 1997, 162). Naiset, jotka johtavat niin sanotun instrumentaalisen maskuliinisen normin mukaan, nostetaan myös useimmin johtajiksi kuin naiset, jotka orientoituivat perinteisesti ajateltuna feminiiniseen johtamistapaan: johtajavalinnat tehdään yhdenmukaisuutta (eli maskuliinista kulttuuria) säilyttäen (Ivarsson 2000, 40). Kyselytutkimuksissa vastaajien stereotyyppiset käsitykset naiseudesta ja sen vaikutuksesta johtamistapaan voivat myös vaikuttaa vastaajien tulkintoihin ja sitä kautta mielipiteisiin, vaikka todellisia eroja ei olisikaan. Erojen puolesta toisaalta puhuu se seikka, että naiset ovat sosiaalistuneet ottamaan toiset ihmiset paremmin huomioon toiminnassaan, mikä voi vaikuttaa myös johtamistapaan.

Löytyi naisten ja miesten johtamistyyleistä yleisesti eroja tai ei, variaatiota on joka tapauksessa olemassa kummankin sukupuolen joukossa. Osa naisjohtajista johtaa autoritaarisesti ja osa miesjohtajista puolestaan demokraattisesti. (Alvesson & Billing 1997, 146–147.)

Aaltio-Marjosola käsittelee nais- ja mieskuvia mytologioiden kautta. Yrityskulttuurit uusintavat (ja rikkovat) vallitsevia myyttejä naisista ja miehistä sekä johtajista. (emt., 29.) Aaltio-Marjosola muistuttaa, että mytologiat ovat sankaritarustoja, ja johtajuuden ja sankaruuden

myyttien välillä on perinteisesti ollut runsaasti yhtäläisyyksiä. Useissa mytologioissa sekä johtajuus että sankaruus ovat olleet miehisiä toimintamalleja. (emt., 52.)

Aaltio-Marjosolan mukaan vanhat sankarimyytit ovat yleensä sukupuolisesti mustavalkoisia ja polarisoivia: ne lokeroivat sekä naiset että miehet yksipuolisella tavalla. Ne jatkavat myyttiä, että miehet ovat tunteettomia, rationaalisia ja viileään päätöksentekoon soveltuvia, kun taas naiset ovat tunteellisia, pehmeitä ja päätöksentekotilanteessa sekavia. (emt., 70.) Mies-sankarit etsivät saduissa seikkailuja, ja heillä on visioita (emt., 68). Aaltio-Marjosola näkee myyttien linkittyvän niin sanotun maskuliinisen etiikan käsitteeseen, jonka mukaan miehiset piirteet tekevät heistä parempia johtajia: heillä on kapasiteettia suunnitella, abstrahoida ja jättää syrjään tunteet työstä ja päätöksenteosta. Yleisesti uskotaan, että sekä organisaatiot että miehet ovat tunteettomia. (emt., 68.)

Luonnollistettujen sukupuolijakojen ja -erojen sekä myyttien kautta syntyy ajatus, että naisten johtamistyyli on erilainen kuin miesten. Ne vahvuudet, jotka naisiin johtajina liitetään, myötäilevät naisiin liitettyjä stereotyyppisiä ominaisuuksia, kuten sosiaalisuus ja empatia. Korostettaessa naisten ja miesten erilaisia johtamistapoja, ääripäinä ovat tällöin feminiininen eli intuitiivis-kommunikatiivinen ja maskuliininen eli loogis-instrumentaalinen. (Aaltio-Marjosola 2001, 140.)

Naisiin johtajina liitetyt stereotypiat vaikuttavat niin liike-elämässä kuin koko yhteiskunnassa. Aaltio-Marjosolan mukaan nämä stereotypiat vaikuttavat kaksitahoisesti: naisjohtajat voivat hyötyä stereotypioista, mutta toisaalta ne voivat olla myös este. Korostettaessa johtamisen sosiaalisia taitoja naiset voivat ehkä saada lisäarvoa yli sen, mikä kunkin yksilön todellinen pätevyys alueella on miesjohtajiin verrattuna. Kuitenkin stereotypiat, kuten hoivaavuus ja sensitiivisyys, saattavat toimia naisia vastaan, kun on kysymys ylimmän johdon paikoista. Näillä usein strategisen johtamisen alueilla vastaavasti miesjohtaja voi saada hyötyä maskuliinisista stereotypioista, kuten aggressiivisuudesta ja kilpailunhalusta. (Aaltio-Marjosola 2001, 158–159.) Stereotypia ihmiskeskeisestä naisjohtajasta voi vaikuttaa myös ihmisten tulkintoihin naisjohtajan käyttäytymisestä: käyttäytyminen, joka miesten kohdalla tulkitaan päätäväisyydeksi ja jämäkkyudeksi, saattaa naisjohtajan kohdalla leimautua kylmäkiskoisuudeksi ja epänaiseelliseksi (Kauppinen-Toropainen 1994, 49).

Joyce Fletcherin mukaan naisiin liitetyt stereotypiat eivät välttämättä edistä naisten johtajuutta, vaikka ihmiskeskeistä johtamistapaa pidettäisiin myös ylemmällä johtajatasolla tärkeänä,

kuten viimeaikaisissa keskusteluissa ”uudesta johtajuudesta” on ilmennyt. Kun miesjohtajat suuntautuvat tähän ihmiskeskeiseen johtajuuteen, he saavat lisäarvoa toiminnalleen, koska tekevät jotain ”uutta”. Naiset sen sijaan eivät välttämättä saa toimintaansa lisäarvoa, koska näyttää siltä, että he tekevät niin kuin naiset ovat aina tehneet. Fletcherin mielestä on myös vaara, että jos naiset johtavat ihmisläheisesti, johtamistyyli voidaan tulkita epäitsekkään äidilliseksi, jolloin naisjohtajalla saattaa olla ongelmia auktoriteettinsa kanssa. (Fletcher 2003, 208.)

Organisaatioiden näennäinen sukupuolineutraalius

Organisaatiotasolla naisten ylenemistä johtajiksi vaikeuttaa organisaatioiden näennäinen sukupuolineutraalius. Izraeli ja Adler huomasivat, ettei organisaatiotasolla kiinnitetä juurikaan huomiota sukupuolten yhteiskunnalliseen epätasa-arvoon eikä nähdä sen vaikutuksia organisaatiotasolla. Yleinen ajattelutapa on, että organisaatiot kohtelevat nais- ja miespuolisia työntekijöitään samalla tavalla. Erityisesti ajatellaan, että kun nainen saavuttaa valtaa, hänen sukupuolensa lakkaisi vaikuttamasta häneen kohdistettuihin odotuksiin. (Izraeli & Adler 1994, 10–11.)

Todellisuudessa stereotyyppiat eivät vaikuta vain rekrytointiin ja johtajavalintoihin, vaan myös koko urakehitykseen ja suoritusten arviointiin (Alvesson & Billing 1997, 155). Naisiin kohdistetaan paineita todistaa osaamisensa. Koska naisjohtajia on määrällisesti vähemmän, heihin ja heidän osaamiseensa kiinnitetään huomiota naisryhmän edustajina, ei yksilöinä. (Izraeli & Adler 1994, 11.) Naisjohtajien vähäisyys vaikuttaa myös toimimiseen epävirallisissa vaikutuspiireissä (Alvesson & Billing 1997, 156), sillä epävirallisten verkostojen keskeisiä rakennepiirteitä on järjestäytyminen sukupuoliperustalta (Karento 1999, 186).

Organisaatioiden sukupuoliperustaiset suhdeverkot

Verkostoiden puuttuminen voi vaikuttaa uralla etenemiseen. Naiset eivät usein ole mukana sellaisissa epävirallisissa verkostoissa ja sisäpiireissä, joissa tärkeitä ratkaisuja ja henkilöstösiirroista päätetään (Kauppinen-Toropainen 1994, 57). Naiset jäävät ulkopuolisina ”näkyvämmiksi” myös organisaation ja sidosryhmien avainhenkilöille, mikä voi vaikuttaa uran kehitykseen. Verkostoihin kuulumattomuuden vuoksi naisten osallistuminen päätöksentekoon kapenee myös muilla tavoin, koska asioiden epävirallinen valmistelu on heiltä suljettua. (Karento 1999, 186–187.)

Syy siihen, miksi naisia on niin vähän erityisesti huippujohdossa, voi löytyä myös tavoista, joilla korkeamman tason johtajat valitaan. Useissa organisaatioissa ei ole selkeää menettelykäytäntöä huippupaikkojen täyttämiseksi, ja päätöspäätösteita ei tarvitse julkistaa. Näin ollen päätökset voidaan tehdä syrjivästi ilman pelkoa kiinni jäämisestä. Keskijohtoon johtajat rekrytoidaan usein taas objektiivisempia mittareita, kuten koulutustasoa, käyttäen, mikä on naisten kannalta parempi menettelytapa. (Powell & Graves 2003, 194.) Organisaatioissa vaikuttavat niiden näennäisestä sukupuolineutraalisuudesta huolimatta diskriminoivat sukupuolittuneet käsitykset, ja mikäli organisaatioissa ei osata tai haluta nähdä tätä epäkohtaa, voi naisten pääsy johtajiksi vaikeutua.

Todellisen auktoriteetin säilyttäminen miehillä

Organisaatioissa jylläävät samat sosiaaliset odotukset kuin muuallakin yhteiskunnassa: miesten auktoriteettia pidetään ”luonnollisempana” ja erityisesti naisten miehiin kohdistamaa auktoriteettia pidetään ongelmallisena (Izraeli & Adler 1994, 12). Myös Suomessa Työelämän laatu -tutkimuksessa nousivat esille tilanteet, joissa miehet kokevat hankalana naisten käskyvaltasuhteen miehiin (Kauppinen-Toropainen 1994, 51). Miehillä on todettu olevan ennakkoluuloisempi suhtautuminen naisjohtajiin kuin naisilla: miehet suhtautuvat naisten rooliin ja stereotypioihin ylipäänsä traditionaalisemmin kuin naiset (Powell & Graves 2003, 142).

Auktoriteetin puute näkyy usein eri tavoin. Naisjohtajat toimivat usein alemmissa asemassa organisaatioiden hierarkiassa, ja he toimivat esimiehinä useimmiten oman sukupuolensa edustajille. Naisten auktoriteetti sijoittuu miehiin verrattuna todennäköisemmin alueelle, jossa ei tehdä suuria päätöksiä, ja heidän mukanaolonsa päätöksenteossa rajoittuu lähinnä miesten tekemien päätösten avustamiseen. (Reskin & Ross 1995, 145.) Ilmiö näkyy selvästi myös Suomessa, kuten edellä on mainittu (ks. tilastotietoa naisjohtajuudesta).

Perheen ja äitiyden vaikutus

Kulttuurissa vaikuttavat syvät oletukset ja odotukset, että naiset ovat ensisijaisesti vastuussa perheestä, erityisesti pienistä lapsista (Alvesson & Billing 1997, 141). Naiset kantavat päävastuun työn ja perheen yhdistämisestä ja sen seurauksista työelämässä (Karento 1999, 142). Oletukset naisten perheorientaatiosta voivat vaikuttaa työnantajien asenteisiin johtajapaikkoja jaettaessa, vaikka oletuksilla ei olisikaan todellisuuspohjaa (Alvesson & Billing 1997, 140). Naiset määritellään potentiaalisina äiteinä, kun taas miespuolisten työntekijöiden työnteon ei katsota häiriintyvän perhe-elämästä (Wajcman 1998, 156).

Kulttuuriset odotukset voivat vaikuttaa kuitenkin myös suoraan naisten asenteisiin: naisten asettaessa perheen etusijalle he ovat vähemmän halukkaita tekemään pidempiä työpäiviä tai matkustelemaan työn merkeissä, mikä johtajatasen työlle on usein tyypillistä (Alvesson & Billing 1997, 140–142). Perheen ja työn yhdistämisen voi olla ylipäättään vaikeata: tasapainottelu kasvattaa paineita ja vähentää aikaa, jota urakehitykseen voisi uhrata (Ivarsson 2000, 16). Monet perheelliset naisjohtajat ovatkin päätyneet hankkimaan kotiapua selvitäkseen kodin ja työn ristiriidasta (ks. esim. Wajcman 1998, 156; Alvesson & Billing 1997, 141).

Perheen ja työn ristiriita erityisesti johtotason naistyöntekijöillä näkyy tilastoissa. Kun miesjohtajat ovat pääasiassa naimisissa ja perheellisiä, naisjohtajien lapsiperheellisyys on miesjohtajiin verrattuna harvinaisempaa. Naisjohtajat myös hankkivat lapsia myöhemmällä iällä ja vähemmän kuin työssäkäyvät naiset keskimäärin. (Kolehmainen 1999, 204.)

Naisten koulutuslavalinnat

Vaikka naiset ovat Suomessa koulutetumpia kuin miehet, koulutusala saattaa vaikuttaa johtajaksi pääsemiseen. Esimerkiksi julkisen sektorin johtajistosta puhuttaessa pulmana on se, että naiset hankkivat koulutuksensa miehiä rajoittuneimmin aloilta, jotka eivät ole ensiarvoisia ajatellen julkisen sektorin johtavien virkojen kelpoisuusehtoja. (Hänninen-Salmelin 1999, 66.) Tyypillisiltä naisten koulutusaloilta on hankala ponnistaa miesten työmarkkinoille, miesvaltaisiin ammatteihin sekä tehtäviin ja asemiin (Karento 1999, 20).

Naisten kiinnostus ja motivaatio johtajuuteen

On tuotu esille myös ajatus, että naisten vähyys johtajatehtävissä johtuu osittain myös erilaisista arvostuksista (Kauppinen-Toropainen 1994, 56). Ajatus on selvässä yhteydessä Alvessonin ja Billingin edellä esiteltyyn vaihtoehtoisten arvojen näkökulmaan. Tutkimusten mukaan miehet asennoituvat työhönsä usein urakehityksen kannalta, kun naisille tärkeämpi merkitys on työn sisältö (Kauppinen-Toropainen 1994, 56). Naisille ura näyttäytyy enemmän mahdollisuutena henkilökohtaiseen kasvuun ja itsensä toteuttamiseen, ei miesten tapaan sarjana, jotka johtavat haluttuun asemaan, palkkaan ja arvostukseen (Karento 1999, 19).

Tieto siitä, että korkeammille paikoille nostetaan helpommin miehiä, voi myös vaikuttaa naisten hakeutumiseen johtajapaikoille verrattuna yhtä päteviin miehiin. Tietoisuus lasikattoilmioista voi lannistaa naiset jo ennen johtajapaikan hakuvaihetta. (Powell & Graves 2003, 195.)

Naisten miehiä vähäisemmät ammatilliset odotukset voivat johtua tosiasioiden tunnistamisesta: työelämä tarjoaa naisille ja miehille erilaiset mahdollisuudet. Etenkin miesvaltaisilla aloilla ja ammateissa naiset joutuvat miettimään tarkempaan, mille tasolle he asettavat odotuksensa. Naisten miehiä heikommat työ- ja organisatoriset asemat alentavat heidän motivaatiotaan. (Karento 1999, 19.)

Kaiken kaikkiaan yhteiskunta edelleen kannustaa vahvemmin miehiä kuin naisia urasuuntautuneisuuteen, minkä takia miehet voivat helpommin hakeutua johtajapaikoille. Organisaatiot ovat ratkaisevassa asemassa siinä, miten ne ottavat huomioon naispuolisten työntekijöidensä halukkuuden johtamiseen. (Alvesson & Billing 1997, 139.)

2.5.6 Naisjohtajien toimintavaihtoehtoja

Helena Karento (1999) on väitöskirjassaan tutkinut naisia valtion ja kuntien johtajina ja vaativissa asiantuntijatehtävissä. Hän on koonnut ideaalittyyppisiä toimintatapoja, miten naiset toimivat valtion ja kuntien hallinnon miesvallassa ja miten he suhtautuvat asemaansa. Eräs naisten strategioista kohdata miesvalta oli koettaa toimia virassa samoin kuin miehet, miesten lähtökohdista ja miesten tavoin. Valittu strategia oli tällöin miesten ylivallan hyväksyminen ja miesten toimintatapojen omaksuminen ja niihin sopeutuminen. Tämän yksi pojista -ryhmän vastaajat halusivat olla viranhaltijoina miesten kaltaisia ja tulla samoin kohdelluksi kuin miehet. Ryhmään kuuluvat sanoivat saavuttaneensa asemansa itse, oman pätevyytensä ja henkilökohtaisten ominaisuuksien vuoksi. He luottivat omaan osaamiseensa ja ammattitaitoonsa. Ryhmään kuuluvat vastaajat eivät halunneet tuoda esiin (nais)sukupuolta tai naistietoisuutta, vaan vertautuivat mielessään tasa-arvoisina miehiin. He mielsivät itsensä poikkeuksiksi naisten enemmistöstä ja ottivat etäisyyttä toisiin naisiin. (Karento 1999, 177–179.)

Tilattomiksi Karento kutsuu naisia, jotka arvostelivat miesten toimintatapoja viranhaltijoina, mutta eivät kuitenkaan kyseenalaistaneet niitä perustavasti. Tilattomuuteen liittyi ulkopuolisuuden tunne ja tietoisuus toimintamahdollisuuksien rajoituksista virkatehtävissä. Ryhmään kuuluvat eivät hyväksyneet miesten ylivaltaa ja toimintakäytäntöjä silloin, kun ne kohdistuivat alistavina heihin itseensä. Tilattomien strategiaan kuului myös pyrkimys pätevoityä miesten veroisiksi. Tilattomat lunastivat naisena oikeutuksensa virka-asemaan työteliäisyyden, ahkeruuden ja vallitsevien sääntöjen ja käytänteiden avoimen kyseenalaistamattomuuden keinoin. Asiantuntemus ei kuitenkaan riittänyt tuomaan tunnetta organisaation täysjäsenyydestä, vaan tilattomat olivat epävarmoja asemastaan ja toimintamahdollisuuksistaan. Tilattomuus oli

vähäeleistä alistumista ja pyrkimystä sopeutua totuttuihin toimintatapoihin, käytänteisiin ja miesvaltaan. (Karento 1999, 179–181.)

Elämän painopisteen vaihtelijat -ryhmäksi Karento nimesi puolestaan naiset, jotka etsivät vastapainoa viralle ja sen ehdoille muilta elämäkokonaisuuden alueilta. Ryhmään kuuluvat naiset olivat jossain määrin naistietoisia, mutta epätietoisia asemastaan ja mahdollisuuksistaan naisina ja viranhaltioina. Elämän painopisteen vaihtelijoiden toiminnan lähtökohtana oli ammatillinen identiteetti ja usko omaan asiantuntemukseen. He olivat tyytyväisiä uravalintaansa sinänsä, mutta kritisoivat silti työnteon arkipäivän ehtoja. Perhe, ystävät, harrastukset tai lisäopinnot tarjosivat naisille vastapainon virkatyölle ja loivat edellytyksiä tyydyttävälle elämälle. Työkeskeisyydestä irrottautuminen oli tietoista ja harkittua. Kun virkatyö ei vastannut sisällöllisesti odotuksia ja naisen toiminnan tilat ja tilaisuudet tuntuivat ahtailta, muuttui heidän työnsä välineelliseksi. He hakivat elämään mielekkyyttä yksityisestä, mutta ajatuksissa saattoi välkkyä toive ammatillisesti haastavasta ja tyydyttävästä työstä. (emt., 182–184.)

Neljännän aineistosta löytyneen ryhmän Karento nimesi naistietoisiksi. Naistietoiset toimivat kaikki johtavassa asemassa. Karenton tutkimusten mukaan naistietoisuus vahvistui virkaiän ja hierarkkisen aseman myötä. Naistietoiset hyväksyivät työnsä ja sen tekemisen ehdot. He sopeutuivat miesvaltaiseen hallintoon ja viranhaltijan rooliin, mutta esittivät kritiikkiä julkisen hallinnon miehisiin pitämiään toimintatapoja ja -käytänteitä kohtaan. Naistietoiset loivat ja sovelsivat käytäntöön kehittämiään vaihtoehtoisia toimintatapoja naisina sekä yksilöinä että kollektiivisesti. (Karento 1999, 184–189.)

Naistietoisesti toimivat naiset halusivat vakuuttaa osaamisellaan ja tiedoillaan, eivätkä asemallaan (jolla he kokivat usein miesten vakuuttavan). He ottivat miehiä helpommin hoitaakseen hankalat virkatehtävät ja kantoivat miehiä enemmän huolta ja vastuuta siitä, että asiat tulevat hoidetuksi. Heidän toiminnassaan korostuivat lisäksi virkatyössä joustavuus, yhteistyökyky, neuvottelutaito, yhteisöllisyys ja työntekijöiden arvostaminen. Yhteisöllisenä keinona miesten vakiinnuttamien tapojen purkamiseksi naistietoiset käyttivät verkostoitumista. Kunnallishallinnon puolella naistietoiset pyrkivät naisten yhteistoimintaan ja voimien yhdistämiseen päätöksenteossa naisille ja naisten elämän kannalta tärkeiden asioiden edistämiseksi. Naistietoiset olivat vakiinnuttaneet asemansa ja ansainneet meriittejä. He eivät halunneet noudattaa miehisiä toimintatapoja, eivätkä vetäytyneet turhautuneena yksityiseen elämään, vaan pyrkivät saamaan aikaan toivomiaan muutoksia. (emt., 184–189.)

2.5.7 Liike-elämän ammattilehtien naisjohtajadiskurssit

Anna-Maija Lämsä on yhdessä Tanja Tiensuun kanssa tarkastellut diskurssianalyttisesti liike-elämän ammattilehtien naisjohtajia käsitteleviä artikkeleita. Heidän mukaansa artikkelit tuottavat monenlaisia ristiriitaisiakin kuvauksia naisjohtajista (Lämsä ja Tiensuu 2000, 25). Artikkeleista Lämsä ja Tiensuu ovat löytäneet ja nimenneet kolme erilaista diskurssia: patriarkaalisin diskurssin, uhridiskurssin sekä ammattilaisdiskurssin.

Patriarkaalisissa diskurssissa naisjohtaja on Lämsän ja Tiensuun mukaan vähemmistön, eli naissukupuolen edustajana. Naisjohtajia ei käsitellä omina persooninaan, vaan yksittäinen naisjohtaja edustaa vain yleistä naisjohtajan kuvaa. Diskurssi korostaa nais- ja miesjohtajien erilaista johtamistyyliä. Miesjohtaja tai miehisuus on normi, johon naisjohtaja ja naiseus suhteutetaan. Diskurssiin sisältyy ajatus, että naisjohtaja tunnistaessaan erilaisuutensa voi käyttää sitä myös hyväkseen patriarkaalisin diskurssin puitteissa, mutta ei edellytä muutosta siinä tai vastusta sitä. Lämsän ja Tiensuun mielestä diskurssi puhuttelee konservatiivista lukijaa, joka haluaa pitää kiinni ajatuksesta ”luonnollisista” maskuliinisista ja feminiinisistä ominaisuuksista ja perinteisestä työnjaosta. (Lämsä ja Tiensuu 2000, 15–18.)

Uhridiskurssissa naisjohtaja taas näyttäytyy uhrina uralla etenemisen suhteen. Naisjohtajan on vaikea edetä urallaan miehisessä johtamisen maailmassa, mikä nostaa esille vaatimuksen tasa-arvosta. (Lämsä ja Tiensuu 2000, 15.) Myös uhridiskurssissa naisjohtaja jäsenyy alisteiseksi suhteessa miesjohtajaan, mutta toisin kuin patriarkaalisissa diskurssissa, uhridiskurssissa tavoitellaan muutosta perinteiseen miehen ja naisen hierarkkiseen kahtiajakoon (emt., 18). Uhridiskurssi pyrkii tuomaan ongelmat tietoisuuteen ja vaikuttavan sitä kautta tasa-arvon toteutumiseen. Lämsän ja Tiensuun mukaan uhridiskurssi vetoaa moraaliseen lukijaan: diskurssi pyrkii vakuuttamaan lukijaa muutoksen oikeudenmukaisuudesta ja tarpeellisuudesta. (emt., 19.)

Ammattilaisdiskurssissa naisjohtaja jäsenyy alansa ammattilaisena. Ammattilaisdiskurssissa sukupuolta ei katsota tärkeäksi, mies- ja naisjohtajia ei aseteta erilaisina vastakkain: tärkeitä ovat vain johtajan taidot ja osaaminen. Näin naisten kykyä selviytyä miesjohtajien joukossa ei aseteta kyseenalaiseksi. Lämsä ja Tiensuu nimeävät tekstin sisältämän lukijakuvan liiketaloudelliseksi lukijaksi, koska diskurssi vetoaa liiketaloudelliseen ”järkeen” legitimoidessaan naisjohtajan aseman tämän pätevyydellä. (Lämsä ja Tiensuu 2000, 21–22.)

3 Metodologinen tulkintakehys, analyysimenetelmät ja aineisto

Tässä luvussa määrittelen tutkielman metodologista tulkintakehystä ja selvennän siihen liittyviä käsitteitä sekä esittelen tutkielman empiirisen osuuden aineiston ja analyysimenetelmät. Tulkintakehysesni tutkimukseen on sosiaalinen konstruktionismi. Tutkimuskohteenani ovat kielelliset prosessit ja niiden tuotokset, joissa ja joiden kautta sosiaalinen todellisuus rakentuu. Asiat ja ilmiöt saavat merkityksensä niiden nimeämisen ja toisaalta erontekojen kautta. Merkitysten rakentaminen on aina myös kontekstisidonnaista. (Jokinen 1999, 39–41.)

3.1 Representaatiot

Viestinnässä representaatiolla tarkoitetaan jonkin asian esittämistä sanallisten, äänellisten ja visuaalisten merkkien ja symbolien avulla (Väliverronen 1998, 19). Representaatioissa on kyse kielen, tekstin tai kuvan suhteesta ”todellisuuteen”. ”Todellisuuteen” ei ole mitään suoraan pääsyä, vaan se näyttäytyy meille, se saa merkityksensä ja sitä tulkitaan representaatioissa. Representaatio merkitsee jonkin asian tai ilmiön jäsentämistä, sen merkityksellistämistä ja ymmärrettäväksi tekemistä suhteessa muihin representaatioihin. Representaatioilla on siten rooli vallankäyttäjinä, kontrolloijina ja marginalisoijina: samalla kun olemassa olevat esittämisen muodot mahdollistavat sanomisen, ne määrittävät ja rajoittavat representaatioita, sitä mitä voidaan sanoa, kuvata ja esittää. (Koivunen 1996, 51.) Representoinnissa valitaan se, mitä kuvaukseen sisällytetään ja mitä jätetään pois, mikä asetetaan ensisijaiseksi ja mikä toissijaiseksi (Fairclough 1997, 13). Tutkielmani tarkasteleekin, millaisena naisjohtaja representoidaan. Millaiseksi ja millaisten teemojen kautta naisjohtaja kuvaillaan? Miten naisjohtajuuden ongelmia jäsennetään ja merkityksellistetään? Representoidaanko mies- ja naisjohtajia eri tavoin?

3.2 Stereotyyppistäminen

Stuart Hall (1999, 189–193) on kiinnittänyt tarkemmin huomiota yhteen representaatiokäytäntöön, stereotyyppistämiseen. Hallin mukaan stereotyyppistäminen pelkistää ihmiset muutamiksi yksinkertaisiksi ja olemuksellisiksi ominaispiirteiksi, jotka esitetään ”luonnon” tuottamiksi ja vakiinnuttamiksi. Stereotyyppistämässä käytetään hyväksi myös ”kahtiajakamisen” strategiaa: stereotyyppistäminen on osa sosiaalisen ja symbolisen järjestyksen ylläpitoa. Se

pystyttää symbolisen rajan ”normaalin” ja ”poikkeavan”, ”hyväksyttävän” ja ”epämiellyttävän”, ”meidän” ja ”muiden” välille, toisin sanoen synnyttää toiseutta. Toiseuden kautta stereotyyppistäminen liittyy läheisesti vallankäyttöön ja eriarvoisuuteen. Valta-asemassa olevat määrittelevät sen mikä on ”luonnollista” ja ”normaalia” ja mikä alempiarvoista, toiseutta. Symbolista valtaa harjoitetaan representaation käytäntöjen (mm. stereotyyppistämisen) kautta. Sukupuoli on hyvä esimerkki suhteesta, jossa toinen määrittää toisen kautta, joksikin, jota toinen ei ole (Ojajarvi 1998, 173). Tutkielmassani tarkastellaan, onko johtajuus stereotyyppistynyt henkilökuvissa edelleen miehuuteen. Esiintyykö nainen johtajana toisena? Toisaalta, millaiseksi stereotyyppinen naisjohtaja kuvataan?

3.3 Diskurssit

Tutkielmassani diskursseilla tarkoitetaan ajattelutapoja, käsityksiä ja olettamuksia, joita erilaiset instituutiot (lainsäädäntö, kasvatus, kirjallisuus, lehdistö, elokuvat jne.) vahvistavat, arvottavat ja hierarkkisoivat. Diskurssit materialisoituvat kuvissa, teksteissä ja käytänteissä: niitä voidaan analysoida vain representaatioiden kautta. (Koivunen 1996, 51–52.) Diskurssikäytäntö muodostaa sosiokulttuurisen ja tekstuaalisen välisen kytköksen: sosiokulttuuriset käytännöt muovaavat tekstejä muuttamalla tekstien tuottamisen ja kuluttamisen tapoja, mikä taas näkyy itse tekstin ominaisuuksissa (Fairclough 1997, 81–82). Koska kaikki diskurssit sisältävät jonkin käsityksen todellisuudesta, ne myös tuottavat puhuvalle tai kirjoittavalle subjektille aseman (subjektiposition), josta todellisuutta koskeva käsitys pannaan kokoon. Ihmiset siis tuottavat itselleen tietyn paikan kielessä, jossa he voivat esittäytyä tiedon subjekteina ja esittää todellisuuden sellaiseksi kuin se heidän käyttämässään diskurssissa representoituu. (Lehtonen 1996, 70.) Tutkielmassani kysymys kuuluukin, millaisin diskurssein naisjohtajuudesta puhutaan?

Diskurssit muokkaavat sosiaalista todellisuutta, mutta eivät kuitenkaan yksin, vaan muodostuen suhteessa toisiin diskursseihin ja diskurssien ”ulkopuolisiin” suhteisiin ja voimiin, kuten instituutioihin ja yhteiskunnallisiin rakenteisiin (Lehtonen 1996, 70). Diskurssit voivat olla toisiaan tukevia tai toisensa poissulkevia (emt., 68). Vaikka toiset diskurssit ovat vallitsevampia kuin toiset, diskurssit kuitenkin muuttuvat ja etsivät alati paikkaansa hierarkkisessa suhteessa toisiin diskursseihin (emt., 71). Representaatiot ja diskurssit eivät siten pelkästään uusina vallitsevia valtasuhteita. Yhteiskunnassa ja kulttuurissa on käynnissä nopeatahtinen ja jatkuva muutos. Diskurssit voivat olla paitsi uusintavia, myös luovia, sekamuotoisia ja moniaineksisia. (Fairclough 1997, 83.)

Representaatiot ja diskurssit ovat olennainen osa käytänteitä, jotka jatkuvasti tuottavat, uusintavat, muokkaavat ja kiistävät sukupuolikategorioita, kuvaa naiseudesta ja mieheydestä. Koivunen korostaa, että juuri siksi esimerkiksi kulttuuristen naiskuvien tutkiminen on tärkeää: se on niiden diskurssien ja diskursiivisten muodostelmien tutkimista, joiden puitteissa naiset jäsentävät kokemuksiaan ja identiteettejään. (Koivunen 1996, 52.) Aikakauslehtien luoma kuva naisjohtajista vaikuttaa naisten (ja miesten) oletuksiin ja odotuksiin johtajuudesta ja sen sukupuolittuneisuudesta.

Tutkielmani lähtökohtana on oletus feminiinisyydiskurssin ja johtajuusdiskurssin ristiriidastaa. Yleisesti on ajateltu, että johtajuusdiskurssi on miehinen, ja naiseus tällöin ristiriitainen johtajuuden kanssa. Naiseuteen ja feminiinisyteen liitetyt oletukset, odotukset ja puhettavat ovat ristiriitaisia johtajuuteen liitettyjen odotuksien ja puhetapojen kanssa. Yksi tutkielmani kysymyksistä on, sulkeeko aikakauslehtien johtajuusdiskurssi pois feminiinisyydiskurssin: onko näiden diskurssien välillä ristiriitaa? Voivatko aikakauslehdet luoda representaatioita, joissa tätä vastakkainasettelua ei ole? Voidaanko johtajuusdiskurssi ja feminiinisyydiskurssi nähdä rinnakkaisina eikä vastakkaisina?

Käytän tutkielmassani diskurssin käsitettä laajuudeltaan kahdella hieman eri tavalla. Toisaalta käsittelen johtajuus- ja feminiinisyydiskurssia sekä niiden ristiriitaa laajana tutkielmani lähtökohtana. Toisaalta etsin myös uusia diskursseja analysoidessani sitä, miten naisjohtajat puhuvat naisjohtajuuden ongelmista (luku 6.2).

3.4 Joukkotiedotuksen ideologiat

Joukkotiedotus on yksi instituutioista, jotka vaikuttavat vallitseviin määrittelyihin ja merkityksenantoihin. Yhteiskuntajärjestelmässä toimivat valtasuhteet vaikuttavat joukkotiedotukseen ja joukkotiedotus toisaalta vaikuttaa valtasuhteisiin, esimerkiksi sukupuolta ja etnisyyttä koskeviin valtasuhteisiin. Tiedotusvälineiden kieli toimii ideologisesti: kieleen sisältyy tiettyjä tapoja, joilla maailma esitetään. Kieli rakentaa sosiaalisia identiteettejä ja sosiaalisten suhteita. (Fairclough 1997, 23.) Ideologiset representaatiot esiintyvät teksteissä yleensä peiteltyinä kuin suoraan: ideologia kätkeytyy toimittajien ja yleisöjen luonnollistettuihin kielenkäyttötapoihin, alkuoletuksiin ja itsestäänselvyksiin, joille diskurssin yhtenäisyys perustuu ja joihin nojaten esimerkiksi haastattelut yleensä tehdään. (Fairclough 1997, 63–64.)

3.5 Mediatekstit ja -puhe

Mediapuheella ja sen tuottajilla on tärkeä rooli julkisessa elämässä. Mediatekstit ovat viestintäprosessien materialisoituneita jälkiä, joita seuraamalla voidaan tutkia niiden taustalla olevia viestinnän ja merkityksenannon prosesseja. Mediatekstejä tulee tutkia kontekstissaan, mikä tarkoittaa yksinkertaisesti sen sijoittamista osaksi viestinnän ja merkitysten muodostamisen prosessia. (Väliverronen 1998, 31–33.)

Kontekstien tulkinnassa on käytetty muun muassa genren käsitettä. Genret ovat niin sanotusti tekstejä edeltäviä, sillä ne muodostavat tietyn sääntöjen ja konventioiden kokoelman, joka ohjaa niin tekstien tuottamista kuin vastaanottoakin. Tyypillisimmin nämä säännönmukaisuudet koskevat aiheiden valintaa, tyyliä ja esitystapaa. (Väliverronen 1998, 34–35.) Jotta esimerkiksi uutinen vastaisi genrelle kulttuurissa tuotettuja vaatimuksia, on sen tuottamisessa noudatettava tietynlaisia rutiineja, jotka liittyvät määrittelyyn, tiedon hankkimiseen ja lopulta itse tekstin kirjoittamiseen. Lopulta uutinen tuottaa rakenteensa ja ilmaisunsa puolesta tietynlaisia lukuohjetta, jota tuhansia samankaltaisia uutisia nähneet lukijat eivät yleensä kyseenalaista. (Valtonen 1998, 109.) Genret myös esiintyvät yleensä tiettyinä yhdistelminä diskursioiden kanssa – tietyt genret artikuloivat useimmiten tiettyjä diskursseja (Fairclough, 1997, 91). Tarkastelen tutkielmassani, löytyykö eri genreistä – eri aikakauslehtityypeistä – erilaisia tapoja käsitellä naisjohtajuutta tai korostuuko niissä eri teemat.

On hyvä kuitenkin muistaa, että eri yleisöt ja yleisöjen jäsenet voivat tulkita tekstejä (ja kuvia) eri tavoin, ja niiden vaikutuksetkin voivat olla hyvin vaihtelevia (Fairclough 1997, 28). Tekstejä voidaan tulkita hallitsevan järjestelmän tai koodin mukaan, jolloin luenta tapahtuu yhteiskunnassa etusijalle asettuvien, hallitsevien arvojen kautta. Toisaalta tekstejä voidaan tulkita myös ikään kuin neuvottelemalla tekstin kanssa: lukija hyväksyy hallitsevat arvot, mutta on valmis kohentamaan tietyn ryhmän asemaa rakenteen puitteissa. Tekstejä voidaan tulkita myös vastakarvaan: luenta voi olla vastustavaa tai radikaalia, jolloin torjutaan hallitsevat yhteiskunnalliset arvot. (Fiske 1992, 146–148.) Jokainen luenta on tekstin ominaisuuksien sekä tulkitsijan tekstiin tuottamien tulkinnallisten mahdollisuuksien ja käytäntöjen jakopinta (Fairclough 1997, 28.) Tekstin merkitykset syntyvät siis niin ”todellisen tilanteen” (esimerkiksi haastattelussa) ja tekstin tuottajan (toimittajan) kohdatessa kuin myös mediatekstin ja tulkitsijan kohdatessa.

Diskurssien representaatiossa eräs oleellinen muuttuja on myös se, miten pitkälle representoivan diskurssin (toimittajan puhe) ja representoidun (raportoitu puhe) välistä rajaa pidetään yllä. Representoitu diskurssi voidaan yhdistää representoivaan diskurssiin, jolloin kyseessä on pikemminkin tiivistelmä kuin lainaus. Epäsuoran esityksen odotetaan vastaavan sanotun sisältöä täsmällisesti, mutta koska käytettyjä sanoja ei toisteta, niitä voidaan muuntaa ja kääntää sellaisiksi diskursseiksi, jotka sopivat paremmin toimittajan puheeseen. Representoituja puheääniä kohdellaan mediassa harvoin tasapuolisesti: toisia korostetaan ja toiset marginalisoidaan, toiset saavat painoarvoa olemalla osa toimittajan puhetta, toiset eivät. (Fairclough 1997, 107–108.)

3.6 Aineisto

Tutkielmani aineisto koostuu suomalaisista aikakauslehdistä. Aineistossa on mukana liike-elämän ammattilehdet *Talouselämä* ja *Kauppalehti Optio*, julkisen hallinnon ammattilehti *Kuntalehti*, yleisaikakauslehdet *Suomen Kuvalehti* ja *Helsingin Sanomien Kuukausiliite*, naistenlehdet *Anna* ja *Kodin Kuvalehti* sekä niin sanotut elämäntapalehdet *Image* ja *Trendi*. Lehdet valitsin niiden levikkien määrän ja tunnettuuden pohjalta niin, että aineistoon tulee erilaisia lehtityyppejä. Aineistoon kuuluu edellä mainittujen lehtien vuoden 2004 julkaisut. Lehdistä poimin kaikki nais- ja miesjohtajista tehdyt henkilöjutut sekä naisjohtajuutta käsittelevät artikkelit. Pääkohteena tarkastelussa ovat henkilöjutut, artikkeleita käsittelemä lähinnä esitellen niiden sisältöä. Paneudun analyysissäni vain teksteihin, joten henkilöjuttujen kuvat rajautuvat aineistoni ulkopuolelle.

Tutkielmani jatkaa Lämsän ja Tiensuun aloittamaa keskustelua naisjohtajien mediakuvasta, syventää ja laajentaa sitä. Kuten Lämsän ja Tiensuun tutkimuksessa, myös omassa tutkielmassani aineisto koostuu aikakauslehdistä, koska tässä mediamuodossa johtajia henkilöinä käsitellään ehkä eniten. Aineistoni on kuitenkin laajempi: otan tutkielmaani mukaan talouslehtien lisäksi myös kunta-alan lehden sekä naistenlehtiä ja yleisaikakauslehtiä. Näin ollen tarkastelen Lämsän ja Tiensuun tutkimuksesta poiketen lehtityyppien eroja. En myöskään keskity Lämsän ja Tiensuun tavoin vain diskursseihin, vaan teen lisäksi kvantitatiivista analyysiä, tarkastelen naisjohtajajutuissa esiintyviä teemoja ja erittelen naisjohtajien suhtautumista johtajuuteen liittyviin aihepiireihin, kuten uranluomiseen ja valtaan.

3.7 Analyysimenetelmät

Käytän analyysissäni sisällön erittelyä. Sisällön erittelyllä pyritään tuottamaan objektiivinen, määrällinen ja todennettavissa oleva kuvaus aineiston ilmisällöstä (Fiske 1992, 179). Sisällön erittelyssä tutkimuksen kohteena on se, mitä teksti esittää, miten se kuvaa maailmaa tai millaisia asenteita se välittää. Sisällön erittely voi olla niin laadullista kuin määrällistäkin, vaikka useimmiten sisällön erittelyllä viitataan lähinnä määrällisiin menetelmiin. (Väliwerro-
nen, 1998, 15–16.) Sisällön erittelyä käytän kvantitatiivisessa osuudessa henkilöjuttujen määrän laskemiseen ja niissä esiintyvien johtajien luokitteluun. Sisällön erittelyn avulla luokittelun ja lasken lisäksi tekstin sisältämiä aiheita ja asiasisältöjä. Tutkielmassani sisällön erittely on kaiken analyysin lähtökohta: luokittelusta on helppo lähteä eteenpäin tutkimaan syvempiä merkitysrakenteita.

Hieman syvemmässä tekstianalyysissä käytän Pertti Alasuutarin (1994, 30–31) termin havaintojen pelkistämistä. Tarkastelen tekstejä metodologisen tulkintakehyksen ja kysymyksenasetteluni kautta, ja yhdistän erilliset raakahavainnot yhdeksi havainnoksi etsimällä niiden yhteiset piirteet. Tulosten yhteenvedossa ja pohdinnassa laajennan havaintojani vielä yleisimmiksi kategorioiksi tai kokonaisuuksiksi.

Aloitin tutkielmani empiirisen osuuden erittelemällä henkilöjuttujen kvantitatiivista puolta: tarkastelen henkilöjuttujen määriä ja jutuissa esiteltyjen johtajien jakautumista eri sektoreille, johtaja-asemiin ja erikokoisiin organisaatioihin. Vertaan näitä lukuja tilastoihin Suomen johtajista. Tämän jälkeen erittelen, miten henkilöjutut jakautuvat toimittajan sukupuolen mukaan. Määrällisen analyysin lopuksi tarkastelen eri teemojen saamaa palstatilaa eri lehtiryhmien henkilöjutuissa ja teen vertailua mies- ja naisjohtajien henkilöjuttujen kesken. Laadullisen osuuden alussa, ennen varsinaista henkilöjuttujen analyysia, teen sisällöllisen katsauksen aikakauslehdistä löytyneisiin naisjohtajuutta käsitteleviin artikkeleihin. Tämän jälkeen esittelen, miten naisjohtajuuden problematiikkaa käsitellään aikakauslehdissä ja miten naisjohtajat itse suhtautuvat naisjohtajuuden ongelmiin ja sen ratkaisutapoihin. Etsin teksteistä erotteluita ja vastakkainasetteluita, joiden kautta naisjohtajia tarkastellaan. Lopuksi tarkastelen, millaisina johtajina naisjohtajat kuvataan tai millaisina he itseänsä kuvaavat, miten he suhtautuvat työhönsä, uranluomiseen ja valtaan sekä mitä merkityksiä naisjohtajat antavat perheelle ja vapaa-ajalle. Vertaan tässä kohden nais- ja miesjohtajien henkilöjuttuja: tutkin, löytyykö nais- ja miesjohtajista kertovista teksteistä eroavaisuuksia. Tekstianalyysissä vertailen omia tuloksiani taustateoriaan ja aiempiin tutkimuksiin.

4 Henkilöjuttujen määrällinen analyysi

Kävin läpi kaikki aineistona olevat lehdet vuodelta 2004, ja poimin henkilöjutut, joissa esiintyi yksityisellä, julkisella tai järjestösektorilla johtajana toimiva tai toiminut suomalainen henkilö. Aineistossa on siten mukana myös entiset johtajat. Järjestöjohtajista otin mukaan vain henkilöt, jotka johtavat järjestöä pääasiallisena toimensa. Koska kiinnostuksen kohteenaani ovat vain niin sanotut työjohtajat, en ottanut aineistooni mukaan poliittisia johtajia tai muita luottamustehtävissä olevia.

Mikäli henkilön johtajuus ei ollut tittelin tai muun vastaavan tiedon kautta selvä, muualla tekstissä täytyi olla jokin viittaus johtaja-asemaan. Tein valinnan juttukohtaisesti, en ihmis-kohtaisesti: jos jutussa ei mainita henkilön johtaja-asemaa, vaikka tämä sellaisessa olisikin, juttu ei kuulu aineistoon.

Aineistoni henkilöjuttujen henkilökohtaisuuden, eli sen miten syvästi ihmisen elämänvaiheita ja persoonaa käydään läpi, taso vaihtelee paljon. Kun toisessa käydään hyvinkin yksityiskohtaisesti henkilön elämä läpi, toinen juttu voi keskittyä suurimmaksi osaksi henkilön mielipiteisiin jostain yksittäisestä asiasta. Käyttämäni henkilöjuttu-termin alle kuuluvat siis sekä laajemmat – henkilökuviksi kutsutut – henkilöjutut että niin sanotut henkilöhaastattelut. Yhteistä kaikille jutuille on, että henkilö on kuitenkin keskeisimpänä aiheena jutussa, ei niinkään asia. Yleisimmin henkilöjuttu tuntuu rakentuvan henkilön elämäntarinan, työuran sekä oman alan, työn tai ammatin asiantuntijuuden pohjalle. Artikkelista henkilöjuttu eroaa siinä, että kun artikkelissa käytetään yleensä useita asiantuntijalähteitä ja artikkelin aihetta käsitellään yleisluontoisesti, niin henkilöjutussa kohdehenkilö on usein ainoa lähde, ja käsiteltävät aiheet ovat kohdehenkilöön olennaisesti liittyviä ja häntä määrittäviä.

Henkilöjuttujen lisäksi johtajat olivat lehdissä myös muutoin esillä, esimerkiksi pelkästään asiantuntijalausuntoja antavana henkilönä. Nämä rajasin kuitenkin aineistostani pois, koska tällaisissa artikkeleissa johtaja on vain lähteenä, joten johtajuuteen sinänsä ei kiinnitetä huomiota.

Trendi-lehdestä en löytänyt ainuttakaan artikkelia johtajista koko vuodelta, joten tämä lehti rajautui saman tien tarkastelun ulkopuolelle. Päädyinkin luokittelemaan lehtityypit neljän sijasta kolmeen: ammattilehtiin kuuluu Kauppalehti Optio, Talouselämä ja Kuntalehti; nais-

tenlehtiin Anna ja Kodin Kuvalehti ja yleisaikakauslehtiin Suomen Kuvalehti, Helsingin Sanomien Kuukausiliite sekä Image.

Osassa tuloksia määrät ovat hyvin pieniä, joten tilastollinen sattuma täytyy ottaa huomioon tulosten tulkitsemisessa. Esimerkiksi toissijaisten johtajien määristä kertovat luvut liikkuvat alle kymmenessä, joten mitään tilastollista varmuutta niistä ei voi saada. Siltä osin, kun määrät ovat pieniä, on suhtauduttava tuloksiin suuntaa antavina.

Esittelen aluksi, miten henkilöjuttujen määrät jakautuvat eri lehtien sekä eri lehtityyppeihin perustuvien lehtiryhmien mukaan. Tämän jälkeen tarkastelen, miten henkilöjuttujen johtajat sijoittuvat eri sektoreille ja johtaja-asemiin sekä erikokoisiin organisaatioihin. Tarkastelussa esittelen tuloksia ensin lehtiryhmittäin ja sitten kaikkia lehtiryhmiä yhdessä ja sektoreittain.

4.1 Henkilöjuttujen määrät lehdittäin ja lehtiryhmittäin johtajan sukupuolen mukaan eriteltyinä

Henkilöjutut jaottelin kahteen eri ryhmään: ensisijaisiin ja toissijaisiin johtajiin. Ensisijaisten johtajien ryhmällä tarkoitan juttuja, jotka on tehty vain henkilöiden johtajuuden takia. Näiden juttujen ”henkilökohtaisuuden” taso vaihtelee: joissain keskitytään johtajan persoonaan, kun toisissa jutun pääkohde on ennemminkin henkilöön vahvasti liitoksissa oleva yritys tai julkinen organisaatio (eli johtajat ovat yleensä kyseessä olevien organisaatioiden toimitusjohtajia tai perustajia).

Toissijaisien johtajien ryhmällä tarkoitan juttuja, joissa henkilön johtaja-asema mainitaan vain sivuseikkana. Yleensä tällaisten juttujen kohteet ovat julkisuuden henkilöitä (esimerkiksi Lenita Airisto ja Jorma Uotinen), jotka tunnetaan useista asioista tai henkilöitä, joita haastatellaan jonkin taidon tai ominaisuuden takia. Taulukoin ensin ensisijaisiin ja toissijaisiin johtajiin jaoteltujen henkilöjuttujen määrät lehdittäin, lehtiryhmittäin ja kokonaisuutena.

Yleisaikakauslehdet	ensisijaisesti johtajana		toissijaisesti johtajana	
	määrä kpl	sukupuolijakauma %	määrä kpl	sukupuolijakauma %
HS Kuukausiliite	1	100	4	100
miesjohtaja	0	0	3	75
naisjohtaja	1	100	1	25
Suomen Kuvalehti	23	100	6	100
miesjohtaja	18	78	4	67
naisjohtaja	5	22	2	33
Image	5	100	6	100
miesjohtaja	5	100	3	50
naisjohtaja	0	0	3	50
Yhteensä	29	100	16	100
miesjohtaja	23	79	10	63
naisjohtaja	6	21	6	37

Taulukko 1: Yleisaikakauslehtien ensisijaisten ja toissijaisten johtajien määrät ja sukupuolijakaumat

Naistenlehdet	ensisijaisesti johtajana		toissijaisesti johtajana	
	määrä kpl	sukupuolijakauma %	määrä kpl	sukupuolijakauma %
Anna	16	100	11	100
miesjohtaja	5	31	3	27
naisjohtaja	11	69	8	73
Kodin Kuvalehti	8	100	9	100
miesjohtaja	1	12	3	33
naisjohtaja	7	88	6	67
Yhteensä	24	100	20	100
miesjohtaja	6	25	6	30
naisjohtaja	18	75	14	70

Taulukko 2: Naistenlehtien ensisijaisten ja toissijaisten johtajien määrät ja sukupuolijakaumat

Ammattilehdet	ensisijaisesti johtajana		toissijaisesti johtajana	
	määrä kpl	sukupuolijakauma %	määrä kpl	sukupuolijakauma %
Talouselämä	46	100	2	100
miesjohtaja	37	80	1	50
naisjohtaja	9	20	1	50
Kauppalehti Optio	79	100	1	100
miesjohtaja	59	75	0	0
naisjohtaja	20	25	1	100
Kuntalehti	8	100	0	0
miesjohtaja	6	75	0	0
naisjohtaja	2	25	0	0
Yhteensä	133	100	3	100
miesjohtaja	102	77	1	33
naisjohtaja	31	23	2	67

Taulukko 3: Ammattilehtien ensisijaisten ja toissijaisten johtajien määrät ja sukupuolijakaumat

Kaikki lehtiryhmät	ensisijaisesti johtajana		toissijaisesti johtajana	
	määrä kpl	sukupuolijakauma %	määrä kpl	sukupuolijakauma %
miesjohtaja	131	70	17	44
naisjohtaja	55	30	22	56
yhteensä	186	100	39	100

Taulukko 4: Kaikkien lehtiryhmien ensisijaisten ja toissijaisten johtajien määrät ja sukupuolijakaumat

Kaikki lehtiryhmät mukaan luettuna ensisijaisia naisjohtajia on aineistossa 30 prosenttia ja miesjohtajia 70 prosenttia. Naistenlehdissä ensisijaisia naisjohtajia on selvä enemmistö (75 %), kun taas ammatti- ja yleisaikakauslehdissä heitä on vain reilut 20 prosenttia. Naistenlehtien johtajajuttujen muista lehtiryhmistä poikkeava sukupuolijakauma on ymmärrettävä, koska naistenlehdet on kohdistettu naisille. Kohderyhmän vuoksi naistenlehtien aineistossa näkyy muihin lehtityyppeihin verrattuna enemmän naisia.

Erityisen paljon ensisijaisia naisjohtajia löytyy Kodin Kuvalehdestä (88 %). Ensisijaisia miesjohtajia taas on suhteessa naisjohtajiin eniten Talouselämässä (80 %) ja Imagessa, josta ei löydy yhtään ensisijaista naisjohtajaa. Helsingin Sanomien Kuukausiliitteestä ei puolestaan löydy yhtään ensisijaista miesjohtajaa, ja ensisijaisista naisjohtajista tehtyjä juttujakin on lehdessä vain yksi.

Naisia on ensisijaisissa johtajissa vain 30 prosenttia, mutta toissijaisissa johtajissa heitä on yli puolet. Tätä seikkaa selittää toissijaisten johtajien muita lehtiryhmiä hieman runsaampi esiintyminen naistenlehdissä, joissa naisjohtajia esiintyy ylipäänsä enemmän suhteessa miesjohtajiin. Ensisijaisten ja toissijaisten johtajien suhteen lehtien välillä oli eroja. Yleisaikakauslehdissä ja naistenlehdissä oli huomattavasti enemmän toissijaisia johtajia kuin ammattilehdissä. Tämä johtunee siitä, että yleisaikakaus- ja naistenlehdissä henkilöjuttujen kohteena on useammin julkisuuden henkilöitä, joiden taustalta löytyy useita eri syitä olla julkisuudessa. Ammattilehdissä sen sijaan henkilöjuttujen kohteet ovat nimenomaan johtajia, jotka yleensä ovat julkisuuden henkilöitä juuri johtajuutensa kautta. Toisaalta luvut ovat toissijaisissa johtajissa niin pieniä, että kyse voi olla myös tilastollisesta sattumasta.

4.2 Henkilöjuttujen johtajien sijoittuminen eri sektoreille, johtaja-asemiin ja erikokoisiin organisaatioihin

Ensi- ja toissijaisista johtajista tein luokittelun sen mukaan, millä sektorilla, miten suuressa organisaatiossa ja miten korkeassa johtaja-asemassa nämä työskentelevät. Luokittelin sektorit yksityiseen, julkiseen ja järjestösektoriin. Yksityistetyt valtionyhtiöt luokittelin yksityiseen sektoriin. Organisaatiot jaoin koon mukaan kolmeen: suurella tarkoitan organisaatiota, jossa on yli 250 työntekijää; keskikokoisella organisaatiota, jossa on 10–250 työntekijää ja pienellä organisaatiota, jossa on alle 10 työntekijää. Johtaja-asetat taas luokittelin kahteen: ylemmällä johtajalla tarkoitan pää- tai toimitusjohtajaa, ylemmässä johtoryhmässä toimivaa (esim. markkinointijohtajaa) tai hallitusjohtajaa, ja alemmalla johtajalla päällikötason johtajaa. Johtaja-

aseman, organisaation koon ja sektorin katsoin johtajan nykyisen työn kohdalta, mikäli henkilö oli ollut useassa johtotehtävässä. Jos henkilö oli entinen johtaja, tein luokittelut viimeisen johtaja-asemaisen työpaikan mukaan.

Käytännössä pienissä organisaatioissa ei juuri ole alempia johtajia, vaan toimitusjohtaja voi olla ainoa johtaja. Johtaja-asema ei välttämättä ole suoraan verrattavissa alaisten määrään: suuressa organisaatiossa voi päällikkötason alemmalla johtajalla olla enemmän alaisia kuin pienen tai keskikokoisen organisaation ylemmällä johtajalla.

Tarkastelen tässä luvussa johtajien asemaa, sektoria ja organisaation kokoa vain lehtiryhmittäin; en erottele lehtiä toisistaan ryhmän sisällä. Keskityn lähinnä ensisijaisiin johtajiin, ja esittelen toissijaisista johtajista vain yksinkertaisen kaikkien lehtien määrät kertovan taulukon.

4.2.1 Ensisijaisten johtajien sijoittuminen eri sektoreille, johtaja-asemiin ja erikokoisiin organisaatioihin lehtiryhmittäin

Yleisaikakauslehtien ensisijaiset johtajat

Yleisaikakauslehdet	määrät kpl			sukupuolijakauma %			osuus %		
	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.
yks. sektori	18	3	21	86	14	100	78	50	72
julk. sektori	2	2	4	50	50	100	9	33	14
järjestösektori	3	1	4	75	25	100	13	17	14
ylemmät	23	6	29	79	21	100	100	100	100
alemmat	0	0	0	0	0	0	0	0	0
suuret	10	4	14	71	29	100	43	66	48
keskikokoiset	8	1	9	89	11	100	35	17	31
pienet	5	1	6	83	17	100	22	17	21
kaikki	23	6	29	79	21	100	100	100	100

Taulukko 5: Yleisaikakauslehtien ensisijaisten johtajien määrät, sukupuolijakaumat ja osuudet eriteltyinä sektorin, johtaja-aseman ja organisaation koon mukaan

Yleisaikakauslehdistä yksityisen sektorin johtajat ovat hyvin edustettuina erityisesti miesten ryhmässä. Myös naisjohtajissa on eniten yksityisen sektorin johtajia, tosin sektoriosuudet ovat tasaisempia kuin miehillä. Erityisesti tässä kohden on syytä olla kuitenkin varovainen tulkinnoissa: naisia löytyi yleisaikakauslehdistä niin vähän, että heidän jakautumisensa eri sektoreille voi olla sattumanvaraista.

Sekä miesten että naisten kohdalla on eniten suurten organisaatioiden johtajia. Yleisaikakauslehdistä ei löydy lainkaan alempia johtajia. Sukupuolijakauma on selvästi miesten eduksi yksityisellä sektorilla ja järjestösektorilla. Miesten osuus on keskikokoisissa ja pienissä organisaatioissa työskentelevistä johtajista 80–90 prosenttia, mutta suurissa organisaatioissa työskentelevissä miesten osuus jää hieman alhaisemmaksi, 71 prosenttiin. Yleisaikakauslehdissä järjestöjohtajien määrä on prosentuaalisesti suurin verrattuna muihin lehtiryhmiin, tosin määrät ovat niin pieniä, että kyse voi olla sattumasta.

Yleisaikakauslehdet määrät kpl	yksityinen sektori			julkinen sektori			järjestösektori			kaikki sektorit yhteensä		
	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.
ylemmät	18	3	21	2	2	4	3	1	4	23	6	29
suuret	9	2	11	0	1	1	1	1	2	10	4	14
keskikok.	5	0	5	1	1	2	2	0	2	8	1	9
pienet	4	1	5	1	0	1	0	0	0	5	1	6
alemmat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
suuret	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
keskikok.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
pienet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
yhteensä	18	3	21	2	2	4	3	1	4	23	6	29
suuret	9	2	11	0	1	1	1	1	2	10	4	14
keskikok.	5	0	5	1	1	2	2	0	2	8	1	9
pienet	4	1	5	1	0	1	0	0	0	5	1	6

Taulukko 6: Yleisaikakauslehtien ensisijaisten johtajien määrät eriteltynä sektorin, johtaja-aseman ja organisaation koon mukaan

Yleisaikakauslehdissä suurin yksittäinen ryhmä on yksityisen sektorin suurten organisaatioiden ylemmät miesjohtajat. Naisten osuudet ovat jakautuneet miehiä tasaisemmin eri sektoreille ja asemille sekä erikokoisille organisaatioille. Edelleen, naisjohtajien pienen määrän vuoksi täytyy ottaa huomioon sattuman mahdollisuus.

Naistenlehtien ensisijaiset johtajat

Naistenlehdet	määrät kpl			sukupuolijakauma %			osuus %		
	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.
yks. sektori	4	12	16	25	75	100	67	67	67
julk. sektori	2	5	7	29	71	100	33	28	29
järjestösektori	0	1	1	0	100	100	0	5	4
ylemmät	5	15	20	25	75	100	83	83	83
alemmat	1	3	4	25	75	100	17	17	17
suuret	3	4	7	43	57	100	50	22	29
keskikokoiset	2	8	10	20	80	100	33	45	42
pienet	1	6	7	14	86	100	17	33	29
kaikki	6	18	24	25	75	100	100	100	100

Taulukko 7: Naistenlehtien ensisijaisten johtajien määrät, sukupuolijakaumat ja osuudet eriteltynä sektorin, johtaja-aseman ja organisaation koon mukaan

Myös naistenlehdissä yksityisellä sektorilla työskenteleviä johtajia on eniten. Kaikki sektorit mukaan luettuna naisjohtajia löytyy eniten keskikokoisista ja miesjohtajia suurista organisaatioista. Ylempiä johtajia on molemmissa sukupuolissa selvästi eniten. Naistenlehdistä löytyy vain yksi järjestösektorilla työskentelevä johtaja. Naisten osuus on yksityisellä sektorilla sekä ylemmissä ja alemmissä asemissa 75 prosenttia. Suurten organisaatioiden kohdalla sukupuolijakauma on tasaisempi: miehiä on 43 prosenttia suurissa organisaatioissa työskentelevistä johtajista. Naisten osuus on kuitenkin selkeästi suurempi (yli 80 %) keskikokoisissa ja pienissä organisaatioissa työskentelevistä johtajista. Erityisesti miesjohtajien määrä on naistenlehdissä niin pieni, että tuloksiin täytyy suhtautua varovaisesti suuntaa antavina, ei tilastollisesti yleistäen.

Naistenlehdet määrät kpl	yksityinen sektori			julkinen sektori			järjestösektori			kaikki sektorit yhteensä		
	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.
ylemmät	3	11	14	2	3	5	0	1	1	5	15	20
suuret	1	1	2	1	2	3	0	0	0	2	3	5
keskikok.	1	4	5	1	1	2	0	1	1	2	6	8
pienet	1	6	7	0	0	0	0	0	0	1	6	7
alemmat	1	1	2	0	2	2	0	0	0	1	3	4
suuret	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	2
keskikok.	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	2	2
pienet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
yhteensä	4	12	16	2	5	7	0	1	1	6	18	24
suuret	2	1	3	1	3	4	0	0	0	3	4	7
keskikok.	1	5	6	1	2	3	0	1	1	2	8	10
pienet	1	6	7	0	0	0	0	0	0	1	6	7

Taulukko 8: Naistenlehtien ensisijaisten johtajien määrät eriteltynä sektorin, johtaja-aseman ja organisaation koon mukaan

Naistenlehdissä suurin yksittäinen joukko on yksityisen sektorin pienten organisaatioiden ylemmät naisjohtajat. Tämä suurin joukko eroaa muista lehtiryhmistä paitsi sillä, että kyse on naisista myös sillä, että kyse on pienten organisaatioiden johtajista. Muissa lehtiryhmissä yksityisen sektorin pienten organisaatioiden johtajia on vähiten. Luvut ovat tässäkin hyvin pieniä, mutta tulosta voidaan pitää suuntaa antavana: naistenlehdet antavat muita lehtiryhmiä enemmän tilaa pienyrityksille, eivätkä keskity niin voimakkaasti suuryritysten pääjohtajiin.

Ammattilehtien ensisijaiset johtajat

Ammatti- lehdet	määrät kpl			sukupuolijakauma %			osuus %		
	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.
yks. sektori	85	25	110	77	23	100	83	81	83
julk. sektori	13	5	18	72	28	100	13	16	13
järjestösektori	4	1	5	80	20	100	4	3	4
ylemmät	97	29	126	77	23	100	95	94	95
alemmat	5	2	7	71	29	100	5	6	5
suuret	57	15	72	79	21	100	56	48	54
keskikokoiset	32	11	43	74	26	100	31	35	32
pienet	13	5	18	72	28	100	13	16	14
kaikki	102	31	133	77	23	100	100	100	100

Taulukko 9: Ammattilehtien ensisijaisten johtajien määrät, sukupuolijakaumat ja osuudet eriteltynä sektorin, johtaja-aseman ja organisaation koon mukaan

Samoin kuin muissa lehtiryhmissä, myös ammattilehdissä yksityisellä sektorilla työskentelevät johtajat ovat parhaiten edustettuina. Yksityisen sektorin johtajien osuus on suhteellisesti suurin muiden lehtiryhmien osuuksiin verrattuna. Tämä on ymmärrettävää, sillä ammattilehtiryhmän henkilöjutut ovat suurimmaksi osaksi talousalan lehdistä, joissa (suur)yritysten johtajat saavat tyypillisesti paljon näkyvyyttä.

Ammattilehtien johtajat sijoittuvat sekä naisten että miesten kohdalla suuriin organisaatioihin. Ammattilehdistä löytyy vain muutama alempi johtaja. Sukupuolijakauma on 70–80 prosenttia miesten hyväksi kaikilla sektoreilla sekä kaikissa kokoluokissa ja asemissa. Naisjohtajien osuudet miesjohtajiin verrattuna ovat suurimmillaan julkisella sektorilla, alemmissa johtaja-asemissa ja pienissä organisaatioissa, joissa naisten osuus on vajaa 30 prosenttia.

Ammatti- lehdet määrät kpl	yksityinen sektori			julkinen sektori			järjestö- sektori			kaikki sektorit yhteensä		
	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.
ylemmät	82	25	107	12	3	15	3	1	4	97	29	126
suuret	41	9	50	11	3	14	2	1	3	54	13	67
keskikok.	29	11	40	0	0	0	1	0	1	30	11	41
pienet	12	5	17	1	0	1	0	0	0	13	5	18
alemmat	3	0	3	1	2	3	1	0	1	5	2	7
suuret	3	0	3	0	2	2	0	0	0	3	2	5
keskikok.	0	0	0	1	0	1	1	0	1	2	0	2
pienet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
yhteensä	85	25	110	13	5	18	4	1	5	102	31	133
suuret	44	9	53	11	5	16	2	1	3	57	15	72
keskikok.	29	11	40	1	0	1	2	0	2	32	11	43
pienet	12	5	17	1	0	1	0	0	0	13	5	18

Taulukko 10: Ammattilehtien ensisijaisten johtajien määrät eriteltynä sektorin, johtaja-aseman ja organisaation koon mukaan

Suurin yksittäinen ryhmä ammattilehdissä on yksityisen sektorin ylemmät suurten organisaatioiden miesjohtajat. Toisin kuin miesten ryhmässä, naiset sijoittuvat yksityisellä sektorilla ennen kaikkea keskikokoisiin organisaatioihin, vaikkakin määrä on hyvin lähellä suurissa organisaatioissa työskentelevien naisjohtajien määrää. Ammattilehdistä ei löydy yhtään yksityisellä sektorilla toimivaa alempaa naisjohtajaa.

4.2.2 Johtajien sijoittuminen eri sektoreille, johtaja-asemiin ja erikokoisiin organisaatioihin kaikissa lehtiryhmissä

Kaikkien lehtiryhmien toissijaiset johtajat

Toissijaiset johtajat määrät kpl	yksityinen sektori			julkinen sektori			järjestö- sektori			yhteensä		
	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.
ylemmät	13	13	26	2	2	4	1	3	4	16*	18*	34
suuret	1	0	1	1	1	2	0	0	0	2	1	3
keskikok.	9	4	13	1	1	2	1	1	2	11	6	17
pienet	3	9	12	0	0	0	0	2	2	3	11	14
alemmat	0	2	2	0	0	0	0	1	1	0	3	3
suuret	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
keskikok.	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	2	2
pienet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
yhteensä	13	15	28	2	2	4	1	4	25	16*	21*	37
suuret	1	1	2	1	1	2	0	0	0	2	2	4
keskikok.	9	5	14	1	1	2	1	2	3	11	8	19
pienet	3	9	12	0	0	0	0	2	2	3	11	14

Taulukko 11: Toissijaisten johtajien määrät eriteltynä sektorin, johtaja-aseman ja organisaation koon mukaan

* Puuttuu organisaatiotiedot naistenlehtien 1 toissijaisesta ylemmästä naisjohtajasta ja 1 toissijaisesta ylemmästä miesjohtajasta

Koska toissijaisia johtajia on aineistossa määrällisesti niin vähän, en erittele heitä lehtiryhmittäin vaan pelkästään kokonaisuutena. Vähyden takia tuloksia ei voida pitää myöskään tilastollisesti yleistettävänä. Naisjohtajia on yksityisellä sektorilla ja järjestösektorilla enemmän kuin miesjohtajia, kun taas julkisella sektorilla heitä on yhtä paljon. Sekä toissijaiset miesjohtajat että toissijaiset naisjohtajat sijoittuvat suurimmaksi osaksi yksityisen sektorin ylempiin johtajiin. Huomattavaa verrattuna ensisijaisiin johtajiin (ks. seuraava kappale) on se, että yksityisen sektorin suurten organisaatioiden ylempiä johtajien osuus on hyvin pieni. Aineiston toissijaiset miesjohtajat keskittyvät keskikokoisiin organisaatioihin ja naisjohtajat pieniin organisaatioihin. Alempia johtajia on toissijaisissa johtajissa vain muutama.

Kaikkien lehtiryhmien ensisijaiset johtajat

Seuraavaksi tarkastelen kaikkien lehtiryhmien ensisijaisia johtajia. Vertaan lukuja Tilastokeskuksen tilastoihin, joissa yksityinen sektori sisältää sekä yritykset että järjestöt ja joissa johtajiksi käsitetään vain ylemmät johtajat. Näin ollen alempia johtajia ei voi verrata todellisiin lukuihin. Alemmista johtajista tehtyjä henkilöjuttuja löytyy aineistosta vain 11 kappaletta, joten vertailun puuttuminen heidän kohdallaan ei ole sinänsä ongelma. Tilastokeskuksen uusimmat luvut ovat vuodelta 2000, joten täyttä vastaavuutta ei voida saavuttaa, mutta vertailua voidaan kuitenkin pitää suuntaa antavana.

Ensisijaiset johtajat	määrät kpl			sukupuolijakauma %			osuus %		
	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.
yks. sektori	107	40	147	73	27	100	82	73	79
julk. sektori	17	12	29	59	41	100	13	22	16
järjestösektori	7	3	10	70	30	100	5	5	5
ylemmät	125	50	175	71	29	100	95	91	94
alemmat	6	5	11	55	45	100	5	9	6
suuret	70	23	93	75	25	100	53	42	50
keskikokoiset	42	20	62	68	32	100	32	36	33
pienet	19	12	31	61	39	100	15	22	17
kaikki	131	55	186	70	30	100	100	100	100

Taulukko 12: Ensisijaisien johtajien määrät, sukupuolijakaumat ja osuudet eriteltyinä sektorin, johtaja-aseman ja organisaation koon mukaan

Kaikki lehtiryhmät mukaan lukien ensisijaisista johtajista 70 prosenttia on miehiä ja 30 prosenttia naisia. Miehiä on enemmän (71 %) ylemissä johtajissa, mutta alemmissä johtajissa osuudet jakautuvat tasaisemmin (miehet 55 % ja naiset 45 %). Alempia johtajia on aineistossa sen verran vähän, että sukupuolijakauman tasaisuus voi johtua sattumasta; toisaalta sukupuol-

lijakauman voisi olettaakin olevan alemmissa johtajissa tasaisempi, koska alemmissa johtajissa naisia on yleisesti enemmän. Ylempien johtajien osuudet aineistossa ovat lähellä todellista tilannetta: vuonna 2000 kaikista johtajista 31,5 prosenttia oli naisia ja 68,5 prosenttia miehiä (Tilastokeskus 2004).

Miesjohtajista 82 prosenttia ja naisjohtajista 73 prosenttia sijoittuu yksityiselle sektorille, ja kummastakin sukupuolesta viisi prosenttia sijoittuu järjestösektorille. Julkisen sektorin osuudeksi jää tällöin naisjohtajilla 22 prosenttia ja miesjohtajilla 13 prosenttia. Miesjohtajia on aineistossa kaikilla sektoreilla enemmän kuin naisjohtajia. Tarkastelen eri sektoreiden sukupuolijakaumia tarkemmin myöhemmin.

Puolet aineiston henkilöjutuista käsittelee johtajia, jotka työskentelevät suurissa organisaatioissa. Loput jutut jakautuvat niin, että 33 prosenttia jutuista on johtajista, jotka työskentelevät keskisuurissa organisaatioissa ja 17 prosenttia jutuista johtajista, jotka työskentelevät pienissä organisaatioissa. Miesjohtajia on kaikenkokoisissa organisaatioissa enemmän kuin naisjohtajia, mutta ero pienenee sitä mukaan kuin organisaation kokokin pienenee. Aineiston miesjohtajat sijoittuvat ennen kaikkea suuriin organisaatioihin, kun taas naisten kohdalla osuudet ovat tasaisempia.

Johtajat määrät kpl	yksityinen sektori			julkinen sektori			järjestö- sektori			yhteensä		
	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.
ylemmät	103	39	142	16	8	24	6	3	9	125	50	175
suuret	51	12	63	12	6	18	3	2	5	66	20	86
keskikok.	35	15	50	2	2	4	3	1	4	40	18	58
pienet	17	12	29	2	0	2	0	0	0	19	12	31
alemmat	4	1	5	1	4	5	1	0	1	6	5	11
suuret	4	0	4	0	3	3	0	0	0	4	3	7
keskikok.	0	1	1	1	1	2	1	0	1	2	2	4
pienet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
yhteensä	107	40	147	17	12	29	7	3	10	131	55	186
suuret	55	12	67	12	9	21	3	2	5	70	23	93
keskikok.	35	16	51	3	3	6	4	1	5	42	20	62
pienet	17	12	29	2	0	2	0	0	0	19	12	31

Taulukko 13: Ensisijaisten johtajien määrät eriteltynä sektorin, johtaja-aseman ja organisaation koon mukaan

Tarkemmin tarkasteltuna yksityisen sektorin suurten organisaatioiden ylemmät miesjohtajat ovat selkeästi suurin ryhmä aineistossa. Heitä on kaikista 186 henkilöjutusta 27 prosenttia ja miesten 131 henkilöjutusta 39 prosenttia. Mikäli organisaatioiden koko jätetään huomioimatta, yksityisen sektorin ylemmät miesjohtajat ovat selkeästi suurin ryhmä: heitä on kaikista henkilöjutuista 55 prosenttia. Naisjohtajajutuissa suurin yksittäinen ryhmä on puolestaan yksi-

tyisen sektorin keskikokoisten organisaatioiden ylemmät johtajat 27 prosentilla naisjohtajaju-
tuista ja 8 prosentilla kaikista henkilöjutuista. Yksityisen sektorin ylempien naisjohtajien
osuus on myös naisilla suurin ryhmä, jos organisaatioiden koko jätetään huomioimatta (21 %
kaikista henkilöjutuista). Taulukosta voidaan myös huomata, että pienten organisaatioiden
alempia johtajia ei löydy aineistosta lainkaan.

Ensisijaiset ylemmät johtajat	määrät kpl			osuus %		
	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.
yksityinen sektori (sis. järjestösektorin)	109	42	151	87	84	86
julkinen sektori	16	8	24	13	16	14
suuret	66	20	86	53	40	49
keskikokoiset	40	18	58	32	36	33
pienet	19	12	31	15	24	18
kaikki	125	50	175	100	100	100

Taulukko 14: Ensisijaisten ylempien johtajien määrät ja osuudet eriteltynä sektorin ja organisaation koon mukaan

Kun verrataan ylempiä miesjohtajia Tilastokeskuksen vuoden 2000 lukuihin, voidaan huoma-
ta, että yksityinen sektori on aineistossa ylliedustettuna: aineiston yksityisellä ja järjestösektori-
rilla työskentelevien miesjohtajien osuus kaikista ylempistä miesjohtajista on 87 prosenttia,
kun todellisuudessa yksityisellä ja järjestösektorilla työskentelevien miesjohtajien osuus oli
81 prosenttia. Siten julkinen sektori jää 13 prosentilla aliedustetuksi vuoden 2000 lukuihin
verrattuna. (Tilastokeskus 2004.)

Verrattuna Tilastokeskuksen lukuihin yksityinen sektori on naisjohtajien kohdalla vielä sel-
vemmin ylliedustettuna: yksityisellä tai järjestösektorilla työskentelevien ylempien naisjohtaji-
en osuus on aineistossa 84 prosenttia, kun vastaava osuus oli vuonna 2000 hieman yli 63 pro-
senttia. Julkinen sektori (16 %) jää siis naisjohtajilla vielä selkeämmin aliedustetuksi.
(Tilastokeskus 2004.)

Yksityisen sektorin ylliedustus ja julkisen sektorin aliedustus johtunee siitä, että taloudellinen
eliitti – yleensä suurten yritysten pääjohtajat – saa julkisuudessa enemmän näkyvyyttä kuin
julkisen sektorin ylemmät virkamiehet. Ja koska naisjohtajat ovat keskittyneet julkiselle sek-
torille, on luonnollista, että heidän henkilöjuttujensa vastaavuus todellisiin sektori-osuuksiin
on miesjohtajia heikompi.

Ylempien johtajien sijoittumista organisaation koon mukaan ei voida verrata tilastoihin, koska vastaavia tilastoja ei löydy julkiselta sektorilta ja koska yksityisen sektorin tilaston luokitustavat ovat erilaiset.

Kaikkien lehtiryhmien ensisijaiset johtajat sektoreittain

Yksityinen sektori	määrät kpl			sukupuolijakauma %			osuus %		
	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.
ylemmät	103	39	142	73	27	100	96	98	97
alemmat	4	1	5	80	20	100	4	2	3
suuret	55	12	67	82	18	100	51	30	45
keskikokoiset	35	16	51	69	31	100	33	40	35
pienet	17	12	29	59	41	100	16	30	20
kaikki	107	40	147	73	27	100	100	100	100

Taulukko 15: Yksityisellä sektorilla työskentelevien ensisijaisten johtajien määrät, sukupuolijakaumat ja osuudet eriteltynä johtaja-aseman ja organisaation koon mukaan

Kaikkia lehtiryhmiä tarkasteltaessa aineiston yksityisellä sektorilla työskentelevistä ensisijaisista ylempistä johtajista 73 prosenttia oli miehiä ja 27 prosenttia naisia. Sukupuolijakauma on hyvin lähellä todellisia lukuja: vuonna 2000 yksityisen sektorin johtajista 26,4 prosenttia oli naisia ja 73,6 prosenttia miehiä (Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2004, 65). Aineiston yksityisen sektorin ylempien johtajien osuudet ovat samat kuin alemmien ja ylempien johtajien yhteisosuudet, koska aineistossa on niin vähän yksityisen sektorin alempia johtajia.

Miesjohtajia on yksityisellä sektorilla naisjohtajia enemmän kaikenkokoisissa organisaatioissa sekä ylempissä ja alemmissa johtaja-asemissa. Aineiston naisjohtajat sijoittuvat ennen kaikkea keskikokoisiin yrityksiin, joskin osuudet ovat kaikissa kokoluokissa hyvin tasaisia. Miesjohtajat taas ovat keskittyneet suuriin yrityksiin. Aineiston osuuksia ei voi suoraan verrata Tilastokeskuksen tilastoihin, koska luokittelutavat poikkeavat toisistaan. Vuoden 2000 tilaston mukaan sekä nais- että miesjohtajista noin kaksi kolmasosaa sijoittuu alle 200 henkilön yrityksiin, joten miesten kohdalla voidaan kuitenkin katsoa, että osuudet eivät vastaa todellista tilannetta (Tilastokeskus 2004). Tätä suurten yritysten yliedustusta miesjohtajien kohdalla selittäisi sama ilmiö kuin mikä näkyy sektoriosuuksien vastaamattomuutena todellisiin lukuihin: suuryritysten (mies)pääjohtajat kuuluvat taloudelliseen eliittiin, joka saa suhteessa enemmän näkyvyyttä mediassa kuin pienten ja keskisuurten yritysten johtajat.

Julkinen sektori	määrät kpl			sukupuolijakauma %			osuus %		
	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.
ylemmät	16	8	24	67	33	100	94	67	83
alemmat	1	4	5	20	80	100	6	33	17
suuret	12	9	21	57	43	100	70	75	72
keskikokoiset	3	3	6	50	50	100	18	25	21
pienet	2	0	2	100	0	100	21	0	7
kaikki	17	12	29	59	41	100	100	100	100

Taulukko 16: Julkisella sektorilla työskentelevien ensisijaisten johtajien määrät, sukupuolijakaumat ja osuudet eriteltynä johtaja-aseman ja organisaation koon mukaan

Aineiston julkisella sektorilla työskentelevistä johtajista 59 prosenttia oli miehiä ja 41 prosenttia naisia. Osuudet ovat kaikista sektoreista tasaisimmat naisten ja miesten välillä. Aineistossa on reilusti enemmän alempia naisjohtajia (80 %) kuin miesjohtajia, tosin alempien johtajien henkiläjuttujen määrä on sen verran pieni, että kyse voi olla sattumasta.

Ylemmistä johtajista naisia on aineistossa kolmannes. Todelliseen sukupuolijakaumaan verrattuna ylempien naisjohtajien osuus on aineistossa selvästi pienempi: vuonna 2000 naisjohtajien osuus julkisella sektorilla oli 47 prosenttia (Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2004, 65). Ero voi johtua siitä, että henkiläjuttujen johtajat ovat yleensä organisaationsa pääjohtajia, kun taas tilastoissa ovat kaikki ylemmät johtajat. Ja koska naisia on johtajina sitä vähemmän, mitä korkeammalle organisaatiossa kohotaan, myös henkiläjuttujen kohteeksi heitä päätyy vähemmän.

Organisaation koon mukaan jaoteltuna julkisen sektorin mies- ja naisjohtajien välillä ei ole huomattavia eroja: miehiä on hieman enemmän suurissa organisaatioissa, ja keskikokoisiin organisaatioihin sijoittuvista on puolet naisia ja puolet miehiä. Pieniin organisaatioihin sijoittuu vain miehiä, mutta koska kyse on vain kahdesta henkiläjutusta, seikka voi johtua sattumasta. Oman sukupuolensa joukossa sekä naiset että miehet sijoittuvat ennen kaikkea suuriin organisaatioihin.

Järjestö- sektori	määrät kpl			sukupuolijakauma %			osuus %		
	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.	miehet	naiset	yht.
ylemmät	6	3	9	67	33	100	86	100	90
alemmat	1	0	1	100	0	100	14	0	10
suuret	3	2	5	60	40	100	43	67	50
keskikokoiset	4	1	5	80	20	100	57	33	50
pienet	0	0	0	0	0	100	0	0	0
kaikki	7	3	10	70	30	100	100	100	100

Taulukko 17: Järjestösektorilla työskentelevien ensisijaisten johtajien määrät, sukupuolijakaumat ja osuudet eriteltynä johtaja-aseman ja organisaation koon mukaan

Järjestöjohtajia on aineistossa määrällisesti vähän, joten lukuja ei voida pitää tilastollisesti yleistettävänä. Aineiston yhteensä kymmenestä ensisijaisesta järjestöjohtajasta miehiä on seitsemän ja naisia kolme. Aineiston ylempien järjestöjohtajien sukupuolijakauma on lähellä todellista tilannetta: vuonna 2000 järjestöjohtajista oli naisia 35 prosenttia ja miehiä 65 prosenttia (Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2004, 65). Kuten edellä mainittiin, sattuman mahdollisuus on kuitenkin otettava myös tässä huomioon. Alempia järjestöjohtajia on vain yksi mies, eikä pieniin yhdistyksiin sijoitu kummankaan sukupuolen edustajaa. Naisjohtajista kaksi työskentelee suuressa yhdistyksessä ja yksi keskikokoisessa yhdistyksessä, miesjohtajista neljä sijoittuu keskikokoiseen ja kolme suureen yhdistykseen.

Organisaation koon mukaan tarkasteltuna erityisesti suuret järjestöt ovat hyvin yliedustettuina ja pienet järjestöt aliedustettuina. Aineiston järjestöjohtajista puolet työskentelee suurissa järjestöissä, kun suurten järjestöjen (yli 100 henkeä) osuus kaikista järjestöistä oli todellisuudessa vuonna 2001 vain yksi prosentti. Pienten järjestöjen johtajia ei taas esiinny aineistossa lainkaan, vaikka todellisuudessa pienten järjestöjen osuus kaikista järjestöistä oli 82 prosenttia (Tilastokeskus 2004). Koska määrät ovat pieniä, mitään pätevää johtopäätöstä asiasta ei voida tehdä, mutta järjestöjen koon mukaiset osuudet näyttäisivät seuraavan muiden sektoreiden osuuksia: suuret organisaatiot saavat enemmän mediahuomiota.

4.3 Ammattilehtien nimitysuutiset

Ammattilehdistä eli Kauppalehti Optiosta, Talouselämästä ja Kuntalehdestä katsoin myös johtajien nimitysuutisten sukupuolijakaumat. Mukaan otin vain isoimmat, yli ¼ sivun kokoiset nimitysuutiset.

Ammattilehtien nimitysuutiset	Kauppalehti Optio		Talouselämä		Kuntalehti		yhteensä	
	kpl	%	kpl	%	kpl	%	kpl	%
miehet	19	53	104	66	18	86	141	66
naiset	17	47	54	34	3	14	74	34
yhteensä	36	100	158	100	21	100	215	100

Taulukko 18: Ammattilehtien johtajanimitysuutisten määrät ja sukupuolijakaumat

Optiossa sukupuolijakauma on hyvin tasainen, mikä johtunee lehden linjasta valita aina molemman sukupuolen edustaja nimitysuutisen henkilöksi. Pieni ero johtuu vain siitä, että nimitysuutisen henkilö ei ole joissain harvoissa tapauksissa johtaja. Näin ollen Optiossa naisjohtajien osuus on selvästi enemmän kuin mitä naisjohtajien osuus todellisuudessa on. Talouselämän johtajanimitysuutisissa naisten osuus onkin lähempänä todellisia osuuksia verrattuna Optioon. Kuntalehden nimitysuutiset ovat lähinnä kunnanjohtajista, ja naisten osuus nimitysuutisissa onkin lähellä todellista kunnanjohtajien naisten osuutta, noin kymmentä prosenttia.

Talouselämä-lehdestä kävin vielä läpi kaikki uutiset yhtiöiden hallituksiin nimitetyistä johtajista, ja katsoin niiden sukupuolijakaumat. Näistä nimitysuutisista löytyy 23 naista ja 55 miestä, jolloin naisten osuus on 29,5 prosenttia. Osuus on hyvin lähellä 30 suurimman pörssiyhtiön naishallitusjäsenen osuutta (29 %), mutta suuri verrattuna kaikkien pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenien naisten osuuteen (8 %) (Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2004, 11). Todennäköisesti Talouselämän esittelemät hallitusuutiset koskevat kuitenkin ennen kaikkea suurimpia pörssiyhtiöitä, jolloin osuuden voi olettaakin olevan lähempänä 29 prosenttia kuin kahdeksaa prosenttia. Toisessa yritysmailman ammattilehdessä, Kauppalehti Optiossa, ei hallitusnimitysuutisia ollut.

4.4 Henkilöjuttuja tehneiden toimittajien sukupuoli

Erittelin henkilöjuttuja myös toimittajan sukupuolen mukaan. Myös tähän erittelyyn otin mukaan vain jutuissa ensisijaisesti johtajina esiintyvät nais- ja miesjohtajat.

Naisjohtajajutut	yleisaikakauslehdet		naistenlehdet		ammattilehdet		yhteensä	
	kpl	osuus %	kpl	osuus %	kpl	osuus %	kpl	osuus %
naistoimittaja	4	67	18	100	19	61	41	75
miestoimittaja	2	33	0	0	12	39	14	25
yhteensä	6	100	18	100	31	100	55	100

Taulukko 19: Toimittajan sukupuoli naisjohtajista tehdyissä henkilöjutuissa

Miesjohtajajutut	yleisaikakauslehdet		naistenlehdet		ammattilehdet		yhteensä	
	kpl	osuus %	kpl	osuus %	kpl	osuus %	kpl	osuus %
naistoimittaja	6	26	6	100	17	17	29	22
miestoimittaja	17	74	0	0	85	83	102	78
yhteensä	23	100	6	100	102	100	131	100

Taulukko 20: Toimittajan sukupuoli miesjohtajista tehdyissä henkilöjutuissa

Naistoimittajat tekevät selvästi enemmän juttuja naisjohtajista, ja vastaavasti miestoimittajat tekevät enemmän juttuja miesjohtajista. Naisjohtajajuttujen tekijöistä miehiä on 25 prosenttia, ja miesjohtajajuttujen tekijöistä naisia on 22 prosenttia. Sukupuolen mukainen tekijäjaottelu on erityisen räikeä siinä, että ammattilehdissä naistoimittajat ovat tehneet vain 17 prosenttia miesjohtajajutuista. Toisinpäin tarkasteltuna samassa lehtiryhmässä naisjohtajajuttujen toimittajista 39 prosenttia on kuitenkin miehiä. Yleisaikakauslehdissä jako on lähempänä keskiarvoa: miesjohtajajuttujen toimittajista 26 prosenttia on naisia, ja naisjohtajajuttujen toimittajista 33 prosenttia on miehiä. Naistenlehdet poikkeavat tässäkin suhteessa ammatti- ja yleisaikakauslehdistä: niissä sekä nais- että miesjohtajista tehdyt henkilökuvat on tehnyt nais-toimittaja.

Kaikki jutut	yleisaikakauslehdet		naistenlehdet		ammattilehdet		yhteensä	
	kpl	osuus %	kpl	osuus %	kpl	osuus %	kpl	osuus %
naistoimittaja	10	34	24	100	36	27	70	38
miestoimittaja	19	66	0	0	97	73	116	62
yhteensä	29	100	24	100	133	100	186	100

Taulukko 21: Toimittajan sukupuoli kaikissa henkilöjutuissa

Tässä yhteydessä on syytä ottaa huomioon, että kaiken kaikkiaan miestoimittajat ovat tehneet enemmän henkilöjuttuja johtajista kuin naistoimittajat: johtajien henkilöjuttujen tekijöistä miehiä on yleisaikakauslehdissä 66 prosenttia ja ammattilehdissä peräti 73 prosenttia. Tämä tuskin selittyy sillä, että toimituksissa olisi enemmän mies- kuin naistoimittajia, sillä esimerkiksi journalistiliiton jäsenistä 55 prosenttia oli naisia vuonna 2004 (www.journalistiliitto.fi). Ammattilehdistä voidaan tarkastella esimerkiksi Talouselämän henkilöstön sukupuolijakauma verrattuna johtajien henkilökuvien tekijöihin: 2005 syksyllä toimituksessa työskenteli 12 miestoimittajaa ja 11 naistoimittajaa (www.talouselama.fi), mutta vain 24 prosenttia (11 juttua 46 jutusta) johtajien henkilöjutuista oli tehnyt naistoimittaja.

4.5 Henkilöjuttujen eri teemojen saama palstatila

Seuraavaksi tarkastelen, miten paljon eri teemat saavat palstatilaa ensisijaisten johtajien henkilöjutuissa. Tarkastelen lisäksi, löytyykö eri teemoihin käytetystä palstatilasta eroja sen mukaan, onko johtaja nainen vai mies. Tähän tarkasteluun otin mukaan jokaisesta lehtiryhmästä viisi juttua kummastakin sukupuolesta eli yhteensä 15 naisjohtajajuttua ja 15 miesjohtajajuttua. Pyrin siihen, että jokaisesta lehdestä tulisi vähintään yksi nais- ja yksi miesjohtajajuttu (kiintiöpoiminta), mikä olikin mahdollista lukuun ottamatta Imagea ja Helsingin Sanomien Kuukausiliitettä. Jutut valitsin jättämällä ensin pois kaikki henkilöjutut, joissa painotus oli jossain muussa kuin itse henkilössä (esimerkiksi ammatissa tai yrityksessä), jotta jutut olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia. Lopulliset jutut valitsin jäljelle jääneistä samankaltaisista jutuista satunnaisotannalla. Tarkasteluun tulevien henkilöjuttujen johtajat ovat työasemaltaan sekä johtamansa organisaation koon ja sektorin mukaan suhteessa likimain samanlaisia kuin koko aineistossa ja lehtiryhmittäin.

Tein jaottelun kolmeen eri pääteemaan: 1) työhön ja siihen liittyviin aiheisiin kuten työuraan, koulutukseen ja oman alan asiantuntijalausuntoihin; 2) perheeseen, johon katsotaan kuuluvaksi myös parisuhde sekä 3) muuhun henkilökohtaiseen elämään, johon kuuluu maininnat johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista ja vapaa-ajan käytöstä sekä johtajan arvojen, elämän tai minuuden pohdiskelu. Jaottelin tekstit näihin luokkiin ja laskin niiden prosentuaaliset osuudet palstatilasta.

Työ on selvästi käsiteltyin teema. Ainoastaan kolmessa henkilöjutussa käsitellään perhettä ja henkilökohtaista elämää yhteensä enemmän kuin työtä, nämä kaikki naistenlehdissä. Selvästi eniten työtä käsitellään ammattilehdissä (70–90 prosenttia palstatilasta työteemaa), varsinkin Kuntalehdessä, jossa juttujen kohteiden henkilökohtaista elämää tai perhettä käydään läpi lähinnä parissa sivulauseessa.

Ammattilehdissä ei ole nähtävissä juuri sukupuolten välistä eroja. Perheteemaa sivutaan molempien sukupuolien kohdalla vain muutamalla lauseella, poikkeuksena yksi miesjohtajajuttu, jossa vajaan kolmasosassa palstatilasta käsitellään perhettä. Muuta henkilökohtaista elämää käsitellään jutuissa alle kymmenen prosentin verran palstatilasta, lukuun ottamatta yhtä miesjohtajaa, jolla muun henkilökohtaisen elämän osuus on reilu neljännes.

Kuten edellä mainittiin, naistenlehdissä kolmessa jutussa käsitellään enemmän henkilökohtaista elämää ja perhettä kuin työtä: näistä kaksi on miesjohtajajuttuja, joissa työn osuus on hieman yli 40 prosenttia, ja yksi naisjohtajajuttu, jossa työn osuus on todella vähäinen, noin 15 prosenttia. Muissa naistenlehtien jutuissa työteeman osuus on 60–80 prosenttia. Naisjohtajien kohdalla perhettä käsitellään hieman laajemmin kuin miesjohtajien kohdalla, mutta eroa ei ole paljoa: kahta naisjohtajajuttua (joissa perheen osuus noin 30 prosenttia) lukuun ottamatta perhettä käsitellään niin nais- kuin miesjohtajillakin alle kymmenen prosentin verran palstatilasta. Muun henkilökohtaisen elämän käsittelyssä on jonkin verran vaihtelua jutuittain, mutta ei sukupuolittain. Naistenlehdissä muuta henkilökohtaista elämää käsitellään kuitenkin selvästi eniten kaikista lehtiryhmistä (10–50 % palstatilasta).

Yleisaikakauslehdissä työteeman osuus on noin 60–80 prosenttia juttujen palstatilasta. Yleisaikakauslehtien eri henkilöjuttujen osuudet ovat hyvin samankaltaisia, eikä sukupuolten välillä ole eroja. Yleisaikakauslehtien kohdalla perhettä käsitellään vähiten kaikista lehtiryhmistä, vain muutaman prosentin verran. Muuta henkilökohtaista elämää käsitellään 10–30 prosentin verran palstatilasta.

Vaikka henkilöjuttuja on teemataarkastelussa yhteensä vain 30 kappaletta, voidaan tulosten katsoa olevan suuntaa antavia. Johtajien työtä ja asiantuntijuutta käsitellään jutuissa selkeästi enemmän kuin johtajan henkilökohtaisempaa puolta. Teemojen käsittelylaajuus vaihtelee jonkin verran lehtiryhmittäin: ammattilehdissä käsitellään muihin lehtiryhmiin verrattuna eniten työtä ja naistenlehdissä muihin verrattuna eniten muuta henkilökohtaista elämää. Perhettä käsitellään sukupuolesta riippumatta kaikissa lehtiryhmissä suunnilleen saman verran, mutta kuitenkin yleisaikakauslehdissä vähiten ja naistenlehdissä naisten kohdalla hieman korostuen. Hieman ennako-oletuksesta poiketen, naisjohtajajutuissa ei kahta naistenlehden juttua lukuun ottamatta käsitellä perhettä sen enempää kuin miesjohtajajutuissakaan. Toimittajien sukupuoli tai henkilöiden työasema ja organisaatitiedot eivät näytä vaikuttavan siihen, miten paljon eri aihealueisiin uhrataan palstatilaa.

4.6 Yhteenveto määrällisestä analyysistä

Miesjohtajista kertovia henkilöjuttuja on aineistossa odotusten mukaisesti selvästi enemmän kuin naisjohtajajuttuja. Kaikkien lehtien ensisijaisista johtajista tehdyistä henkilöjutuista 70 prosenttia on miesjohtajista ja 30 prosenttia naisjohtajista. Lehtiryhmittäin eroja löytyy siinä, että naistenlehdissä ensisijaisia naisjohtajia on selvä enemmistö (75 %), kun taas ammatti- ja

yleisaikakauslehdissä heitä on vain hieman yli 20 prosenttia henkilöjutuista. Toissijaisista johtajista tehdyissä henkilöjutuissa naisia on hieman miehiä enemmän, mutta koska kyseisiä juttuja on niin vähän, voi seikka johtua tilastollisesta sattumasta. Toissijaisten johtajajuttujen sukupuolijakaumaa selittää myös se, että naistenlehdissä, joissa naisista kertovia juttuja on ylipäänsä enemmän, on myös suhteessa enemmän toissijaisista johtajista kertovia henkilöjuttuja.

Aineiston henkilöjuttujen johtajista löytyy selkeästi eniten yksityisellä sektorilla työskenteleviä ylempiä johtajia. Tähän luokkaan kuuluvia miesjohtajia on 55 prosenttia ja naisjohtajia 21 prosenttia kaikista henkilöjutuista. Yksityisen sektorin johtajat ovat kaikissa lehtiryhmissä enemmistönä. Yksityisen sektorin ylempät johtajat ovat aineistossa myös yliedustettuina, jos henkilöjuttujen määriä verrataan Tilastokeskuksen vuoden 2000 lukuihin. Julkisen sektorin johtajat ovat siten aliedustettuina aineistossa, mikä näkyy erityisesti naisjohtajien kohdalla: vuonna 2000 julkisen sektorin ylempiä naisjohtajia oli vajaa 37 prosenttia kaikista ylemmistä naisjohtajista, kun heitä aineistossa on vain 16 prosenttia ylemmistä naisjohtajista. Järjestöjohtajien osuus jää aineistossa pieneksi, ja alempia johtajia löytyy hyvin vähän verrattuna ylempiin johtajiin.

Miesjohtajia on aineistossa kaikilla sektoreilla enemmän kuin naisjohtajia. Ylempiä julkisen sektorin naisjohtajia on suhteessa miehiin vain kolmannes, vaikka todellisuudessa julkisella sektorilla työskentelevistä ylemmistä johtajista naisia on noin puolet. Tämä eroavaisuus voi johtua siitä, että henkilöjuttujen johtajat ovat yleensä organisaationsa pääjohtajia, kun taas tilastoissa ovat kaikki ylempät johtajat. Koska naisia on johtajina sitä vähemmän, mitä korkeammalle organisaatiossa kohotaan, myös henkilöjuttujen kohteeksi heitä päätyy siten vähemmän.

Miesjohtajat ovat enemmistönä myös kaikenkokoisissa organisaatioissa, vaikkakin ero pienenee sitä mukaan kuin organisaation koko pienenee. Henkilöjuttujen miesjohtajat sijoittuvat ennen kaikkea suuriin organisaatioihin, ja suurissa organisaatioissa työskentelevät miesjohtajat ovatkin yliedustettuna vuoden 2000 tilastoihin verrattuna.

Aineiston henkilöjuttujen osuuksien ja jakaumien eroja tilastoihin selittää se seikka, että mediajulkisuutta saa eniten taloudellinen eliitti, joka käsittää ennen kaikkea suuryritysten (mies)pääjohtajat. Tämän takia suurten yritysten johtajia on aineistossa suhteessa enemmän kuin pienten ja keskisuurten yritysten johtajia. Naistenlehdet poikkeavat kuitenkin hieman

kaavasta, sillä heillä keskikokoiset ja pienet yritykset saavat suuria enemmän huomiota. Nais-
tenlehtien johtajajutuissa näkyikin enemmän julkisuudessa tuntemattomia ”tavallisia” ihmisiä
ja pienyrittäjiä.

Taloudellisen eliitin yliedustavuus näkyy myös yksityisen sektorin yliedustavuudessa ja julki-
sen sektorin aliedustavuudessa: suurten yritysten pääjohtajat saavat julkisuudessa enemmän
näkyvyyttä kuin julkisen sektorin ylemmät virkamiehet. Ja koska naisjohtajat ovat keskitty-
neet julkiselle sektorille, on siten luonnollista, että heidän henkilöjuttujensa vastaavuus tilas-
toituihin sektoriosuuksiin on miesjohtajia heikompi. Myös alempien johtajien pieni määrä
selittyy tällä huomion keskittymisellä pääjohtajiin.

Ammattilehtien johtajien nimitysuutiset noudattivat Kauppalehti Optiota lukuun ottamatta
tilastojen osuuksia. Talouselämässä naisten osuus johtajanimitysuutisissa on kolmannes, ja
Kuntalehden kunnanjohtajien nimitysuutisissa naisten osuus on kymmenisen prosenttia, joka
on lähellä naiskunnanjohtajien osuutta. Kauppalehti Option joka numerossa esitellään – to-
dennäköisesti tarkoituksellisesti – yksi mies ja yksi nainen, joten sukupuolijakauma oli tasai-
nen. Talouselämän hallitusjäsenten nimitysuutisissa naisten osuus on noin 30 prosenttia, mikä
vastaa 30 suurimman pörssiyrityksen naishallitusjäsenten osuutta.

Suurimman osan (noin 70 %) yleisaikakaus- ja ammattilehtien henkilöjutuista on tehnyt mies-
toimittaja. Näissä lehtiryhmissä on huomattavissa myös sukupuolen mukaista tekijäjako-
a, sillä naistoimittajat tekevät selvästi enemmän juttuja naisjohtajista ja vastaavasti miestoimitta-
jat tekevät enemmän juttuja miesjohtajista. Naistenlehdet poikkeavat muista lehtiryhmistä
siinä, että kaikki naistenlehtien henkilöjuttujen tekijät ovat naisia.

Eri teemoille annetulla palstatilalla mitattuna johtajien työtä ja asiantuntijuutta käsitellään
jutuissa selkeästi enemmän kuin johtajien henkilökohtaisempaa puolta. Eroja löytyy hieman
siinä, että ammattilehdissä käsitellään muihin lehtiryhmiin verrattuna eniten työtä ja naisten-
lehdissä muihin verrattuna eniten vapaa-aikaa, arvoja ja minuutta. Perheen käsittely korostuu
vain hieman naistenlehdissä. Mies- ja naisjohtajien henkilöjuttujen välillä ei juuri ole eroja eri
teemoille annetulla palstatilalla mitattuna.

5 Analyysiä naisjohtajuuden käsittelystä sekä naisjohtajien henkilö- ja johtajakuvasta

Tässä luvussa tarkastelen, miten naisjohtajuutta ja sen problematiikkaa käsitellään aikakauslehdissä ja millaista kuvaa lehdet tuottavat naisjohtajista henkilöinä ja johtajina: millaisia ominaisuuksia heillä kuvataan olevan, miten he suhtautuvat valtaan, uraan ja työhön sekä mitä merkityksiä he antavat perheelle ja vapaa-ajalle. Tarkasteluun otan ensisijaisista johtajista tehdyt 55 henkilöjuttua. Toissijaisten johtajien henkilöjutuissa käsitellään henkilöiden johtajuutta usein vain parin lauseen taustatietona, joten en katso näiden juttujen olevan oleellisia tekstianalyysin kannalta. Tarkastelen myös naisjohtajuutta käsitteleviä artikkeleita, mutta lähinnä vain tehden yleiskatsauksen niiden sisältöön. Johtajakuvan tarkasteluun otan vertailuksi 25 miesjohtajista kertovaa henkilöjuttua.

Henkilöjuttujen analyysistä

Tutkin henkilöjutuista vain henkilön johtajuutta ja siihen liittyviä seikkoja, koska johtajuus on tutkimuksen ydinkysymys. En siis käsittele analyysissä johtajuuden kannalta toissijaisia asioita, kuten johtajien ulkonäön kuvailua tai heidän mielipiteitä jostain yleisistä yhteiskunnallisista asioista.

Olisin voinut lähestyä henkilöjuttuja vain aineistolähtöisesti, jolloin en olisi esittänyt aineistolle kysymyksiä, vaan tarkastellut, mitkä teemat – koskivat ne johtajuutta tai ei – nousevat teksteistä esille. Aineistolähtöisyys oli kuitenkin mukana aineistolle tehtyjen kysymysten laatimisessa. Juttuja ensimmäisiä kertoja lukiessani huomasin tietyt tavat tai teemat, joiden kautta johtajuutta käsitellään ja joita silmällä pitäen tutkimuskysymykseni sitten laadin.

Henkilöjutut ovat hyvin eripituisia ja eri asioihin keskittyviä, joten kaikista jutuista ei löydy vastauksia aineistolle esitettyihin kysymyksiin. Henkilöjutun kohteen johtajuutta ei välttämättä käsitelty kuin muutamassa lauseessa. Tämä takia päädyin ottamaan aineistooni kaikki naisjohtajajutut: laaja aineisto mahdollistaa useimpia kysymyksiä ja antaa lisäksi paremman yleisettävyyden.

Henkilöjuttujen luoman kuvan (naisjohtajuudesta tai naisjohtajista) syntymiseen vaikuttavat sekä toimittajan havainnointi että naisjohtajan omat kommentit. Näitä on joskus vaikea erottaa

toisistaan, sillä toimittaja voi asettaa naisjohtajan kommentit omaan näkökulmaansa sopiviksi, jolloin ne saattavat muuttaa merkitystään. Tämän takia en erottele analyysissäni, kuvaako teksti ”aitoa” naisjohtajan olemusta vai toimittajan lähtökohdista tehtyjä oletuksia. Luonnollisesti naisjohtajien sitaattien voidaan ajatella olevan lähempänä ”aitoa” ihmistä ja hänen olemustaan. Toisaalta toimittajalla on aina lopullinen päätösvalta siitä, mitä asioita jutussa otetaan esille ja mitä ei.

Tarkastelin henkilöjuttuja paitsi itse tekstisisällön myös sen mukaan, löytyykö käsittelytavoista eroja riippuen lehtiryhmästä, toimittajan sukupuolesta tai siitä, onko naisjohtaja ylempi vai alempi johtaja, millä sektorilla hän työskentelee ja minkä kokoinen hänen työorganisaationsa on. Aineistoesimerkin jälkeen suluissa näkyvät naisjohtajan nimi, lehti josta juttu on peräisin, organisaatio- ja asematiedot koodattuna sekä toimittajan sukupuoli. Organisaatio- ja johtaja-asematiedot olen koodannut seuraavasti: S = suuri organisaatio, K = keskikokoinen organisaatio, P = pieni organisaatio (organisaation koko), Y = yksityinen sektori, J = julkinen sektori, Ä = järjestösektori (sektori), L = ylempi johtaja, A = alempi johtaja (johtaja-asema).

Mikäli asiasta ei ole erikseen mainittu, eroja ei löydy lehtiryhmittäin tai toimittajan sukupuolen mukaan. Eroja ei löydy myöskään verrattaessa naisjohtajia heidän asemansa, organisaationsa koon tai sektorin mukaan, ellei toisin mainita.

Tekstien laadullisen analysoinnin lisäksi esittelen kahdesta aiheesta – naisjohtajuuden problematiikan sekä perheen ja työn ristiriidan käsittelystä – kvantitatiivisen taulukon, jossa tarkastelen kuinka monessa naisjohtajan henkilöjutussa on otettu aiheet jollain tavalla esille, ja erittelen juttujen määrällistä jakautumista lehtiryhmittäin ja toimittajan sukupuolen mukaan. Valitsin nämä aihekokonaisuudet, koska ne laajempina kokonaisuuksina tuovat naiseuden erityisyyden käsittelyn näkyviin.

5.1 Artikkelit naisjohtajuudesta

Ennen varsinaista henkilöjuttujen analyysia esittelen, millaisia naisjohtajuutta käsitteleviä artikkeleita aikakauslehdistä löytyy. Artikkelit eivät kuulu varsinaiseen aineistooni, joten teen niistä lähinnä sisällöllisen ja temaattisen esittelyn. Tarkastelin artikkeleita vain sen mukaan, miten ne sijoittuvat Alvessonin ja Billingin (1997, 153–169) jaotteluun naisjohtajuuden tarkastelutavoista sekä Lämsän ja Tiensuun (2000, 15–25) kehittelemiini diskursseihin naisjohtajuuteen suhtautumisesta.

Yleisaikakauslehdistä Helsingin Sanomien Kuukausiliitteessä (7/2004) on artikkeli *Vallan naiset* suomalaisista vaikutusvaltaisista naisista. Artikkelissa on mukana niin poliitikot kuin niin sanotut työjohtajatkin, jotka on listattu järjestykseen eri alojen asiantuntijoiden mielipiteiden pohjalta. Artikkelissa ei ole erityisesti pohdittu naisjohtajien vähyyttä tai muita ongelmia, vaan se keskittyy vain ihmisten esittelyyn. Lähtöoletus taustalla on kuitenkin se, että naisjohtajat kohtaavat helposti takaiskuja miehisellä johtamisen alueella ja joutuvat panostamaan enemmän uraansa kuin miesjohtajat. Taustaoletus on siten lähimpänä Lämsän ja Tiensuun (2000, 18–19) uhridiskurssia. Artikkelin yhteydessä on yksi naisjohtajan henkilökuva, joka on mukana aineistossani. Artikkelin on miestoimittajan tekemä.

Naistenlehdistä Annassa (30/2004) käsitellään naisjohtajuutta yrittäjyyden kautta. Artikkelin ohessa on kolmen naisyrittäjän henkilökuvat, jotka ovat kaikki mukana aineistossani. Artikkelin *Reseptejä menestykseen* korostaa naisyrittäjyyden kasvua ja erityispiirteitä ja on selkeästi naisyrittäjyyteen kannustava. Siinä annetaan vinkkejä ”yrittäjyyttä harkitsevalle naisella” ja korostetaan, että naisilla on ominaisuuksiensa kautta pätevyyttä yrittäjyyteen:

Yrittäjä tarvitsee sisua, sitkeyttä, luovuutta ja aimo annoksen maalaisjärkeä – kaikki ominaisuuksia, jotka moni nainen tunnistaa omikseen.

Artikkelissa haastatellaan kauppa- ja teollisuusministeriön ylitarkastajaa Kimmo Hyrskyä, jonka kommentoissa korostuu Lämsän ja Tiensuun (2000, 15–18) termin patriarkaalinen diskurssi:

”Naiset onnistuvat yleensä aloilla, joilla ei tarvita kovaa liiketoimintaosaamista, esimerkiksi hoivapalveluissa. Naiset eivät uskalla kasvattaa yritystään, eivätkä he ota yhtä paljon riskejä kuin miehet. Naisilla ei esimerkiksi ole verovelkaa yleensä ollenkaan. Yhteiskunnan näkökulmasta he ovat vakavaraisia, pitkäikäisiä ja luotettavia työllistäjiä. -- Naisten yrittäjyys on monesti myös elämäntapavalinta ja liittyy itsensä toteuttamiseen. He eivät hae voittoa kuten miehet.”

Hyrsky korostaa nais- ja miesjohtajien erilaista johtamistyyliä, ja miesjohtaja nähdään normina, johon naisjohtaja ja naiseus suhteutetaan. Hyrsky tekee oletuksellisen jaon ”kovaan” ja ”pehmeään” liiketoimintaosaamiseen, ja katsoo naisten pärjäävän paremmin ”pehmeillä” liiketoiminta-aloilla. Hyrskyn kommentoissa korostuvat myös stereotypia vastuurationalisista, riskejä karttavista ja itseään toteuttavista naisista. Artikkelissa myös nimetään naisjohtajuuden ja -yrittäjyyden ongelmiksi perheen ja työn yhdistäminen sekä naisten työnantajien vastuu työntekijän vanhemmuuden kuluista, jolloin puhetapa on lähempänä uhridiskurssia (Lämsä ja Tiensuun 2000, 18–19). Artikkelin on naistoimittajan tekemä.

Ammattilehdistä vain Talouselämässä on artikkeleita naisjohtajuudesta ja sen problematiikasta. Numerossa 11/2004 on miestoimittajan tekemä *Naisverkosto leviää Stora Ensossa* -artikkeli, jonka aiheena on nimensä mukaisesti naisverkosto. Artikkelissa kerrotaan kattavasti naisten kohtaamasta syrjinnästä ja tavoista, joilla Stora Enso päättänyt asiaa parantaa. Artikkelissa on nähtävissä Lämsän ja Tiensuun (2000, 18–19) jaottelun mukainen uhridiskurssi, jossa naisjohtaja näyttäytyy uhrina uralla etenemisen suhteen.

Talouselämän numeroon 13/2004 on otettu pääteemaksi naisjohtajuus. Pääartikkelissa *Eteenpäin, rohkeammin* on listattu lehden mielestä 100 yritysmaailman vaikutusvaltaisinta naisjohtajaa, käsitelty naisjohtajuutta tilastojen kautta sekä puitu naisjohtajuutta ja sen ongelmia muutaman listalla esiintyneen naisjohtajan ja parin asiantuntijan haastatteluja käyttäen. Erityisen paljon artikkelissa kiinnitetään huomiota tasa-arvolain uudistukseen ja yrityksiä velvoittavaan tasa-arvoselvitykseen. Kaiken kaikkiaan artikkeli käsittelee naisjohtajuuden ongelmia hyvin perusteellisesti. Käsittelytavassa korostuu uhridiskurssi (Lämsä ja Tiensuu 2000, 18–19): artikkelissa tuodaan ongelmat tietoisuuteen ja vaaditaan tasa-arvon toteutumista. Toisaalta artikkelissa on näkyvissä myös Alvessonin ja Billingin (1997, 165–169) vaihtoehtoisten arvojen näkökulma: naisten katsotaan hakeutuvan mieluummin asiantuntija- kuin johtotehtäviin, koska he eivät halua uhrata elämäänsä täysin työelämälle. Tämän artikkelin ne osuudet, joissa naisjohtajat kommentoivat ongelmia, ovat mukana tutkielman Naisjohtajien suhtautuminen naisjohtajuuden ongelmiin -kohdassa. Artikkelin on tehnyt miestoimittaja.

Talouselämän numerossa 37/2004 jatketaan yritysten tasa-arvosuunnitelmista puhumista. Lehden artikkelissa *Älä jätä tasa-arvoa paperille* otetaan jälleen esimerkiksi Stora Enso, jonka tasa-arvotyötä esitellään. Naispuolinen toimittaja ottaa asiaan ammattilaisdiskurssin (Lämsä ja Tiensuu 2000, 21–22) ja meritokraattisen näkökulman (Alvesson ja Billing 1997, 157–160) mukaisen kannan, ja vetoaa liiketaloudelliseen järkeen:

Jos yritys saa syrjintää harrastavan maineen, yrityksen vetovoima työnantajana heikkenee. Ja jos parhaat hakijat kaikkoavat, myös bisnes kärsii.

Talouselämän numerossa 38/2004 on artikkeli *Happea hallitukseen*, joka esittelee hallitustyöstä kiinnostuneiden naisjohtajien verkoston. Artikkelissa haastatellaan verkoston perustanutta ja verkostossa mukana olevaa kolmea naista. Verkoston tarkoituksena on paitsi vaikutusvaltaisten naisten verkostoituminen sinänsä myös esitellä yritysten hallitusten valitsijoille sopivia naiskandidaatteja. Artikkeli alleviivaa hallitusten naisjäsenien pätevyyttä miesjäsenien veroisina, joten siinä on selkeästi nähtävissä ammattilaisdiskurssi (Lämsä ja Tiensuu 2000,

21–22). Artikkelin naisjohtajien kommentteja on käytetty tutkielmani Naisjohtajien suhtautuminen naisjohtajuuden ongelmiin -osuudessa. Artikkelin on tehnyt miestoimittaja.

Talouselämän numero 43/2004 käsittelee internetissä toimivia naisyrittäjiä artikkelilla *Naiset vaistolla verkossa*. Artikkeliksi keskittyy vain esittelemään verkossa yritystään pyörittäviä naisia ja heidän yrityksensä, eikä juuri puutu naiseuteen: se on vain yhteinen tekijä artikkelin ihmisillä. Artikkelissa on kuitenkin nähtävissä lähestymistapa, jossa internet teknisenä kauppalueena näyttäytyy miesten alueena, jolloin verkossa toimivat naisyrittäjät ovat erikoisuuksia. Lähestymistapa onkin lähimpänä patriarkaalista diskurssia (Lämsä ja Tiensuu 2000, 15–18). Artikkeliksi on naistoimittajan tekemä.

5.2 Naisjohtajuuden problematiikan käsittely teksteissä

Tässä alaluvussa teen ensin määrällisen katsauksen siitä, kuinka useassa naisjohtajan henkilöjutussa naisjohtajuuden problematiikkaa käsitellään. Tämän jälkeen esittelen tapoja, joilla naisjohtajuuden problematiikkaa tuodaan esille. Lopuksi tarkastelen, miten naisjohtajat itse suhtautuvat naisjohtajuuden ongelmiin. Samalla viimeisessä luvussa käyvät ilmi teemat, joiden kautta naisjohtajuudesta puhutaan: ongelmien olemassaolo, naisten vastuu urakehityksestä, naiseuden merkitys johtamisessa, naisverkostot ja -kiintiöt, maskuliininen johtajakulttuuri, yhteiskunnan tuki, sukupuolisesti jakautuneet alat sekä perheen ja työn yhteensovittaminen.

Tarkastellessani naisjohtajuuden käsittelyä teksteissä erottelin aineistosta lauseet tai lausekokonaisuudet, joissa keskityttiin naisjohtajuuden problematiikkaan. Luokittelin kohdat omiin aihepiireihinsä, ja etsin aihepiireissä toistuvat teemat ja argumentit. Tarkastelin myös, löytyikö aihepiireistä joitain poikkeavia teemoja tai argumentteja. Luokittelun lisäksi etsin teksteistä kohtia, joissa feminiinisyys- ja johtajadiskurssin ristiriita näkyy selvästi, joko toimittajan kirjoittamana tai naisjohtajan kommentoimana.

5.2.1 Naisjohtajuuden problematiikan käsittely kvantitatiivisena sisällönerittelyinä

Ensin halusin tarkastella, kuinka monessa naisjohtajan henkilökuvassa on ylipäättään otettu naisjohtajuuden problematiikka jollain tavalla esille, ja miten nämä henkilökuvat jakautuvat lehtiryhmittäin ja toimittajan sukupuolen mukaan.

Naisjohtajuuden ongelmat	yleislehdet		naistenlehdet		ammattilehdet		lehdet yhteensä	
	mainittu / kaikki kpl	osuus %	mainittu / kaikki kpl	osuus %	mainittu / kaikki kpl	osuus %	mainittu / kaikki kpl	osuus %
naistoimittaja	2/4	50	5/18	28	3/19	16	10/41	24
miestoimittaja	1/2	50	0/0	0	0/12	0	1/14	7
molemmat	3/6	50	5/18	28	3/31	10	11/55	20

Taulukko 22: Naisjohtajuuden ongelmien käsittely henkilöjutuissa eriteltynä lehtiryhmittäin ja toimittajan sukupuolen mukaan.

Kaikki lehtiryhmät mukaan luettuna naisjohtajuuden ongelmia käsitellään viidesosassa naisjohtajien henkilöjutuista. Yleisaikakauslehdissä naisjohtajuuden problematiikkaa käsitellään puoleessa jutuista, mutta tässä kohtaa on oltava varovainen tulkinnoissa, koska juttuja on määrällisesti niin vähän, että kyse voi olla sattumasta. Toisaalta, koska yleisaikakauslehtien genressä käsitellään usein yhteiskunnallisia ilmiöitä, voi naisjohtajajutun kohdalla olla tyypillistä ottaa käsittelyyn myös naisjohtajien vähäisyys yhteiskunnallisena epäkohtana. Naistenlehdissä asiaa käsitellään 28 prosentissa jutuista. Naistenlehtien osuus on hyvin ymmärrettävissä, koska naistenlehdet ovat naisille kohdistettuja: lehtigenrenä ajatellen naiseuden vaikutus elämään tuodaan ylipäänsä enemmän esille. Ammattilehdissä olisi voinut luulla käsiteltävän enemmänkin naisjohtajuuden problematiikkaa, mutta asia on tuotu hyvin harvoin esille henkilöjutuissa. Ammattilehdistä tosin Talouselämässä on naisjohtajuuden ongelmista kaksi laajaa artikkelia, joissa haastatellaan useita naisjohtajia asiasta.

Naisjohtajuuden problematiikkaa ei ole käsitelty kuin yksi miestoimittaja, ja hänenkin tekemänsä henkilöjuttu on naisten valtaa käsittelevän artikkelin yhteydessä Helsingin Sanomien Kuukausiliitteessä, jolloin on luonnollista käsitellä aihetta. Näyttää siltä, että naistoimittajat ottavat aiheen käsittelyyn miestoimittajia useammin.

Naisjohtajat, joiden kohdalla naisjohtajuuden ongelmia on käsitelty, ovat lähinnä suurten julkisten organisaatioiden ylempiä johtajia sekä keskikokoisten ja suurten yritysten ylempiä johtajia. Naisjohtajuuden problematiikkaa käsitellään siis enemmän henkilöiden kohdalla, jotka työskentelevät ylempillä tasoilla, mikä on sinänsä odotettavaa, koska siellä naisia on yleisesti vähemmän kuin keskijohdossa tai omistaja-yrittäjinä.

5.2.2 Harvinaisuuden korostaminen, ristiriidat ja kontrastit

Naisjohtajuuden problematiikkaa tuodaan henkilöjutuissa esille korostamalla naisjohtajuuden harvinaisuutta ja uutuutta tietyillä paikoilla ja aloilla.

Ulkoministeriön poliittinen osasto saa ensimmäisen kerran päällikökseen naisen. (Vierros, Suomen Kuvalehti 28, KJL, naistoimittaja)

Malmivirta oli 1970- ja 1980-luvulla, ja vielä 1990-luvullakin, outo lintu öljybisneksessä. (Malmivirta, Suomen Kuvalehti 46, SYL, naistoimittaja)

Problematiikkaa tuodaan esille myös kertomalla esimerkkejä naisjohtajien kohtaamista taikaisuista ja naisjohtajan sosiaalisen ympäristön suhtautumisesta.

Illin mukaan prosessia seurattiin myös siksi, että hän oli miljardiyrityksen vetäjänä ainoa nainen. ”Muut yhtiötämiset eivät nostattaneet samanlaisia intohimoja”, hän muistelee, ja lisää samaan hengenvetoon, ettei muistele aikaa ollenkaan pahalla. ”Medioiden suhtautuminen oli oikeastaan aika ymmärrettävää.” (Illi, Optio 18d, SYL, naistoimittaja)

”Tapasin joukon isoja amerikkalaisia miehiä. He veivät minut lounaalle Piccadillyllä sijaitsevalle Naval and Military Clubille, jonne nainen pääsi vain takaovesta. Tarkoitus oli kai nujertaa minut henkisesti heti kättelyssä”, Malmivirta nauraa. (Malmivirta, Suomen Kuvalehti 46, SYL, naistoimittaja)

Feminiinisyy- ja johtajuusdiskurssin ristiriita näkyy esimerkiksi naisjohtaja-termin kohdalla. Naisjohtaja-termiä käytetään useassa henkilökuvassa. Johtaja-sanaan liitetty nais-etuliite kertoo jo siitä, että nainen johtajana on edelleen oletuksellisesti poikkeava normista, miehestä johtajana. Miesjohtaja-termiä käytetään vain tehtäessä eroa naisjohtajiin. Henkilökuvista löytyy myös sanapareja, jotka tekevät näkyväksi traditionaaliset odotukset miehisestä johtajuudesta, esimerkkeinä ”rouva muutosjohtaja” (Illi, Optio 18d, SYL, naistoimittaja) ja ”neiti hautausurakoitsija” (Viheriälehto, Anna 9, PYL, naistoimittaja). Tämän tyyppiset kontrastit ovat tyypillisiä lehtijutuissa. Kontrasteilla pyritään osoittamaan tilanteen erikoisuus ja ristiriita: esimerkiksi neiti-sanana voidaan tulkita assosioituvan muihin asioihin kuin hautausurakoitsijaan; samoin ”rouva muutosjohtaja” korvaa kuluneemman ja oletusarvoisemman sananparren ”herra johtaja”. Samanlainen vastakkainasettelu näkyy seuraavassa esimerkissä, jossa nuoruus ja naisellinen hentous asettuvat vastakkain kunnianarvoisuuden, vanhuuden ja johtajuuden kanssa:

Pinja Viheriälehto on 27-vuotias hento nainen. Hän on kunnianarvoisan vanhan hautausseuran johtaja. (Viheriälehto, Anna 9, PYL, naistoimittaja)

Mielenkiintoisena poikkeuksena aineistosta löytyi metafora, jossa naiseuteen liittyvää ominaisuutta ja miehisen alan asiantuntijuutta verrattiin asettamatta niiden välille kuitenkaan ristiriitaa.

Hän tuntee maailmanlaajuisen aseriisunnan kuin käsilaukkunsa. (Vierros, Suomen Kuvalehti 28, naistoimittaja)

5.2.3 Naisjohtajien suhtautuminen naisjohtajuuden ongelmiin

Seuraavaksi käsittelen sitä, miten naisjohtajat itse suhtautuvat naisjohtajuuden ongelmiin. Tutkielman tämän kohdan aineisto on lähinnä naisjohtajien suoria repliikkejä tai toimittajan siteeraamia mielipiteitä. Poikkeuksellisesti otin tähän lukuun mukaan henkilöjuttujen lisäksi myös yhdeksän naisjohtajan kommentit Taloussanomien artikkeleista Eteenpäin, rohkeammin ja Happea hallitukseen. Henkilöjutuista mukana ovat kaikki henkilöjutut, joissa naisjohtajuuden ongelmat otettiin esille. Suurin osa tämän osuuden naisjohtajista on yksityisen sektorin keskikokoisten tai suurten yritysten ylempiä johtajia.

Naisjohtajat suhtautuvat yleisesti naisjohtajuuden ongelmiin niin, että naisilla tulisi olla tasa-
puoliset mahdollisuudet johtajiksi. Kaikki naisjohtajat eivät kuitenkaan nojautu Billingin ja Alvenssonin (1997, 153–157) kehittelemään tasapuolisten mahdollisuuksien näkökulmaan siinä mielessä, että he eivät välttämättä näe naisten ja miesten johtamistapoja samanlaisina eivätkä stereotyyppistämistä tai rakenteellista syrjintää syynä naisjohtajien vähyyteen.

Ongelmien kieltäminen ja myöntäminen

Naisjohtajat eivät omalla kohdallaan puhu epätasa-arvoisesta kohtelusta tai lasikatosta. He eivät myönnä tulleen syrjityiksi naiseutensa takia. Tyypillinen asenne on kieltäytyminen ajattelemasta koko asiaa. Ensimmäisessä aineistoesimerkissä myös toimittaja antaa ymmärtää, että tämänkaltaisen ajattelutapa on hyödyksi uraa ajatellen.

Brunila sanoo, ettei ole juuri käyttänyt aikaa naisten ja miesten erilaisuuden tai johtajaominaisuuksien pohtimiseen. ”En ole koskaan edes ajatellut, että olisin jotenkin huonomassa asemassa sen vuoksi että olen nainen. Enkä ole kokenut ikinä mitään syrjintää sen vuoksi. Ja kun olen työelämässä, en koskaan ajattele että olisin nainen. Ajattelen, että me olemme ihmisiä ja yritämme ihmisinä hoitaa ihmisten asioita” Ehkä juuri tämän asenteen vuoksi Brunila on edennyt urallaan näin pitkälle miesten hallitsemassa virkakoneistossa. (Brunila, HS 7, SJL, miestoimittaja)

Kovien kundien bisneksessä pärjänneestä AD:sta ei saa hohtimillakaan ulos mitään feminismiin viittaavaa. ”Ihan vilpittömästi voin sanoa, että sukupuolesta ei ole ollut mitään haittaa. Asenteeni on sellainen, että jos en ajattele asiaa, muutkaan eivät sitä tee. En olisi voinut edetä tätä nopeammin urallani, jos olisin mies”, Igoni sanoo. (Igoni, Optio 8, KYL, naistoimittaja)

Jos he myöntävät jonkin seikan tai tapahtuman, jossa heidän johtajuuttaan on naiseuden takia epäilty, he yleensä kuittaavat asian merkityksettömänä.

Omassa työssään Baldauf ei koe sukupuolestaan olleen hänelle haittaa – ei edes silloin, kun hän on kiertänyt asiakastapaamisissa kulttuureissa, jotka eivät ole tottuneet naisjohtajiin. ”Joskus tuli sellaista, että kiva juttu, sihteeri tuli, milloinkohan johtaja tulee”, Baldauf nauraa. ”Mutta eniten vastaanottoon ammattipartnerina vaikuttaa se, miten asiansa osaa ja miten sen esittää.” (Baldauf, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

Malmivirran lähtö Nesteeltä vuonna 1996 oli ison luokan uutinen, varsinkin kun eron syistä liikkui monenlaisia spekulaatioita. -- Toimitusjohtaja Jaakko Ihamuotila vakuutti aikanaan julkisuudessa, ettei kukaan saanut potkua tappioiden vuoksi, ja näin sanoo myös Malmivirta tänä päivänä. -- ”Nesteellä toteutettiin keväällä 1996 organisaatiouudistus, eikä siellä ollut enää kysyntää minun tietämykselleni. Siksi lähdin”. -- Pohjimmainen syy sivuraitteelle ajautumiseen oli Anttosen mielestä se, ettei Malmivirtaa ikinä täysin hyväksytty ”raadelaiseen” kulttuuriin. ”Kyllä se sukupuoli oli siellä takana. Hänellä ei ollut kovin paljoa ystäviä yrityksen sisällä – oman osastonsa ulkopuolella – mikä johtui siitä, että hän oli joutunut ajamaan asioita paljon aggressiivisemmin kuin miehet. Hän oli tallannut monien varpaille. Joten kun hänen yksikkönsä teki tappiota, sitä käytettiin aika surutta hyväksi” (Malmivirta, Suomen Kuvalehti 46, naistoimittaja)

Naisjohtajat saattavat myöntää ongelmat yleisesti, mutta kieltää ne omalta kohdaltaan tai suhtautua niihin välinpitämättömästi.

Ripeästi miesvaltaisen yhtiön johtoon noussut Rämö on huomannut, että naisten palkat eivät nouse yhtä automaattisesti kuin miesten. Lasikattoihin tai muihin uran esteisiin hän ei ole törmännyt. ”Osaan ehkä pitää puoleni.” (Rämö, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

Katri Lepomäki pitää itsestään selvänä, että naiset joutuvat tekemään liike-elämässä enemmän kuin miehet. ”Mutta ei se ole minulta pois, jos joku pärjää vähemmällä työnteolla, vaan esimerkki minulle, miten on toimittava. Ja yrittää voi toki helpommallakin alalla kuin kovassa hotellibisneksessä.” (Lepomäki, Anna 30a, KYL, naistoimittaja)

Yhdessä henkilöjutussa naisjohtaja kääntää asian myös toisinpäin: hän ei halua, että naiseudesta olisi mitään hyötyäkään.

Igoni sanoo toivovansa, että naiseudesta ei ole koskaan ollut hänelle etua. (Igoni, Optio 8, KYL, naistoimittaja)

Se, että monet naisjohtajat välttävät naisjohtajuuden problematiikan käsittelyä omalla kohdallaan eivätkä korosta sukupuoltaan, voi osittain johtua ”vaikean naisen” leiman välttämisestä varsinkin miesvaltaisilla aloilla. Kommentit ovat hyvin samankaltaisia kuin Karennon (1999, 177–179) väitöskirjan ”yksi pojista” -ryhmään kuuluvilla naisviranhaltijoilla: naiset eivät halua erottautua miehistä, luottavat omaan pätevyyteensä, korostavat individualistisesti saavuttaneensa asemansa itse ja ottavat etäisyyttä muihin, syrjintää kokeviin naisiin. Naisjohtajat haluavat nojautua Lämsän ja Tiensuun (2000, 21–22) termein ammattilaisdiskurssiin: sukupuolesta välittämättä tärkeitä ovat vain johtajan taidot ja osaaminen. Tämänkaltaisia kommentteja löytyi miltei pelkästään ammattilehdistä.

Naisten patistaminen ja kannustaminen

Naisjohtajuuden ongelmista puhuttaessa naisjohtajat enemmänkin patistavat naisia toimimaan itse kuin syyttävät ulkopuolisia tahoja, kuten miesvaltaista organisaatiokulttuuria tai yhteiskunnan vastuuta esimerkiksi lastenhoidosta. Naisjohtajat korostavat naisten omaa vastuuta uranluomisessa ja patistelevat naisia käyttäytymään maskuliinisen kaavan mukaisesti, jotta johtajarekrytoijat huomaisivat heidät. He kritisoivat, että naiset eivät tule tarpeeksi esille ja näytä osaamistaan, ja patistavat naisia pitämään puoliaan. He uskovat, ettei naisten ja miesten johtamistavoissa sinänsä ole eroa, mutta eroa on siinä, miten oma pätevyys tuodaan esille. Tämänkaltaiset kommentit korostavat individualistista vastuuta itsestä.

Myös nämä kommentit ovat lähellä Karennon (1999, 177–179) ”yksi pojista” -ryhmän naisia: he hyväksyvät miehiset toimintatavat ja haluavat toimia miesten tavoin ja miesten lähtökohdista käsin. Karento on huomannut samankaltaista ajattelua myös naisille suunnatuissa menestymisoppaissa, joiden pääjuonena on opastaa naisia muuttumaan mahdollisimman paljon miesten kaltaisiksi ja omaksumaan miesten tapoja ja malleja toimia. Tällaisten oppaiden viesti on, että naisen tulee muuttua, ei työelämän tai työorganisaatioiden. (Karento 1999, 19.) Tämänkaltaisen suhtautumistapa on nähtävissä erityisesti ammattilehdissä.

”Huomatuksi tuleminen on avainasia. Naisten pitää näyttää johdolle kunnianhimonsa ja aikaansaannoksensa. Miehet ovat tottuneet tekemään töitä urakehityksen eteen. Naiset ovat varovaisempia tuomaan esiin omia ansioitaan ja tarjoutumaan.” (Ailasmaa, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

Turunen uskoo, että naiset eivät muutenkaan aktiivisesti hakeudu uraputkessa eteenpäin vaan karttavat varsinkin tulosvastuullisia tehtäviä. (Turunen, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

”Tasa-arvokeskustelun ydin ei saisi olla vain siinä, että sätitään pahoja, pahoja yrityksiä: mikseivät ne palkkaa naisia korkeisiin johtotehtäviin? Sen sijaan täytyisi saada enemmän naisia hakemaan johtotehtäviä”, Ramsay sanoo. (Ramsay, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, KYL, miestoimittaja)

Ramsay pitää tärkeänä, että naiset – aivan niin kuin miehetkin – hankkisivat kokemusta ruohonjuuritasolta. ”Eivät miehetkään voi tehdä niin, että he vain opiskelevat teknillisessä korkeakoulussa ja sitten leijailevat sieltä tekniseksi johtajaksi yritykseen. Jokaisen täytyy puurtaa ja luoda oma uransa.” (Ramsay, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, KYL, miestoimittaja)

”Olen päässyt eteenpäin omin eväin. Samalla tyyllillä sinne voivat päästä muutkin. Tarvitaan osaamista, yhteistyökykyä, kovaa työntekoa, pyrkyä ja nostetta. Naisten ei pidä piileskellä vaan tulla tarjolle”, Innanen toteaa.” (Innanen, Kodin Kuvalehti 20, KÄL, naistoimittaja)

Eräs naisjohtaja kannustaa naisia suhtautumaan negatiiviseen vastaanottoon rohkeasti ja alistumatta.

”Tämä on niin ärhäkkä ala, että naiset hyytyvät usein alkumetreillä. Ne pelästyvät ekasta huudosta. Siihen ei kannata alistua: antaa äijien jäädä huutamaan.” (Topinoja-Aranko, Optio 15b, KYL, naistoimittaja)

Joukosta löytyy vain yksi poikkeus, jossa naisten haluttomuutta nousta johtoon ei nähdä vain negatiivisena ilmiönä. Tässä kommentissa on näkyvissä Alvessonin ja Billingin (1997, 165–169) vaihtoehtoisten arvojen näkökulma: naiset eivät välttämättä jaa samoja elämänarvoja ja asenteita miesten kanssa.

”Naiset ovat usein vähän itsekriittisempiä”, miettii Nokian Sari Baldauf syitä siihen, miksi naiset hakevat vähemmän linjajohtoon. ”Naiset ehkä luonnostaan ajattelevat elämää useammalta kantilta ja pitävät balanssin paremmin kurissa, ettei oman pätemisen tarvitse näkyä ensisijaisesti nimikkeissä ja asemissa. Joskin havaitsen samaa viisastumista myös nuorissa miehissä.” (Baldauf, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

Naiseudesta lisäarvoa

Vaikka naisjohtajat korostavat maskuliinisen käyttäytymismallin vaikutusta urakehitykseen, osa naisjohtajista korostaa myös naiseuttaan ja sen tuomaa lisäarvoa johtoportaan toimintaan. Naisia kannustetaan käyttäytymään miesten tavoin päästäkseen esille, mutta silti säilyttämään ”naiseutensa”, koska naiseudessa ajatellaan olevan ominaisuuksia, jotka hyödyttävät yritystä. Mikäli teksteissä annetaan esimerkkejä näistä hyödyttävistä ominaisuuksista, ne ovat hyvin stereotyyppisiä feminiinisiä ominaisuuksia, kuten tunneäly, joustavuus ja hyvä kommunikointitaito. Tällaisen näkemyksen taustalla on Billingin ja Alvessonin (1997, 161–165) termein erityisyyden näkökulma: naisten ja miesten johtamistavoissa on eroja, ja naiseuteen liittyvien ominaisuuksiensa takia naiset tuovat jotain uutta maskuliiniseen johtamiskulttuuriin. Naisjohtajuuden erityisyyttä käsitellään kaikissa lehtiryhmissä.

”Uskon vankasti siihen, että diversiteetti, monimuotoisuus, parantaa tilanneanalyysia ja maailman ymmärtämistä ja sitä kautta päätöksentekoa.” Siksi Baldauf pitää tärkeänä, että tiimeissä on tasapainoisesti niin miehiä kuin naisiaakin. (Baldauf, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

Innanen uskoo, että mitä moninaisempaa päätöksenteko on, sitä parempi on lopputulos. ”Parhaimmillaan naiset ja miehet toimivat rinnakkain toisiaan täydentäen. Jari Sarasvuota lainaten: ”Jokaisen johtajan pitää pohtia suhdettaan miehuuteensa ja naiseuteensa, jotta voisi johtaa hyvin.” (Innanen, Kodin Kuvalehti 20, KÄL, naistoimittaja)

”Minulle oma naiseus on tärkeä osa minua, myös johtajana. Vaikka se tarkoittaa joissain tilanteissa erilaisuutta, niin koen sen vahvuutena. Se on minulle voimavara.” (Ailasmaa, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

”Psykologisella silmällä varustettuja mainostoimistopomoja kaivataan lisää. Siinä on naisten markkinarako”, Topinoja-Aranko sanoo ja nauraa päälle. (Topinoja-Aranko, Optio 15b, KYL, naistoimittaja)

”Hallituksen näkökulma laajenee, jos siellä on naisia mukana”, Mirja Keinonen uskoo. (Keinonen, Talouselämä 38 Happea hallitukseen -artikkeli, PYL, miestoimittaja)

Koko aineistossa ilmenee ristiriitoja sen suhteen, että toisaalta naisten ja miesten välisiä eroja väheksytään ja sukupuoli katsotaan merkityksettömäksi johtamisen kannalta, ja toisaalta naisilla katsotaan olevan ominaisuuksia, jotka ovat etuna johtamisessa. Molempia oletuksia käy-

tetään oikeuttamaan naisten johtajuus. Molemmat oletukset voivat esiintyä jopa samassa jutussa, kuten seuraavat esimerkit osoittavat.

”Yritysten tulevaisuuden haasteita ovat joustavuus, muutosherkkyys, ihmisten johtaminen ja parempi viestintä, jotka ovat naisten vahvuuksia. Yrityksissä pitäisi ymmärtää, että heillä on käyttämätön hyvä resurssi, joka vastaa näihin haasteisiin.” (Ailasmaa, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

”Naisten ja miesten välisiä eroja ei pitäisi enää korostaa. On hyviä naisjohtajia ja huonoja naisjohtajia. Yksilöiden väliset erot ovat selvästi suuremmat kuin sukupuolten erot.” (Ailasmaa, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

Edellisistä aineistoesimerkeistä ensimmäisessä perinteinen feminiinisyyden ja johtajuusdiskurssin ristiriita myönnetään, koska todetaan, että feminiinisiä ominaisuuksia ei arvosteta perinteisessä johtajuusdiskurssissa. Esimerkissä kuitenkin ehdotetaan johtajuusdiskurssin muuttamista lähemmäksi feminiinisyydiskurssia, jolloin feminiinisistä ominaisuuksista tulisi vahvuuksia, ei heikkouksia. Toisessa aineistoesimerkissä koko feminiinisyyden ja johtajuusdiskurssin ristiriita kiistetään: maskuliinisuus tai feminiinisyyden on yhdenmukaista johtajuuden kannalta, koska oleellista on yksilöiden erot.

Suhtautuminen naisverkostoihin

Myös naisverkostojen kehittymisen odotetaan parantavan tilannetta, ja tässäkin vastuuta sysätään naisille itselleen erityisesti tilanteissa, joissa he ovat rekrytoimassa tulevia johtajia. Naisverkostojen toimintaa korostavat naisjohtajat ovat jossain määrin lähellä Karennon (1999, 184–189) naistietoisten ryhmää: naiset käyttävät verkostoitumista yhteisöllisenä keinona purkaa miesten vakiinnuttamia tapoja. Naisjohtajan urakehityksen ongelmaa ei nähdä vain individualistisena omista ominaisuuksista johtuvana ongelmana, vaan myös maskuliinisen organisaatiokulttuurin tuomana ongelmana. Naisverkostojen käsitellään vain ammattilehdissä.

”Naisalaisten tukeminen uraportilla on jokaisen naisjohtajan velvollisuus ja ilo.” (Ailasmaa, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

Ruokakeskon suurtalouslyhtiön Kespron tuore toimitusjohtaja Minna Laakkonen uskoo, että johtoon nousseet naiset vetävät muita naisia mukanaan, kuten johtajamiehet ovat vetäneet naisia. (Laakkonen, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

”Miesten verkostot ovat toimineet hirveän tehokkaasti. Kun naiset myös verkostoituvat, tilanne tasaantuu”, Laakkonen uskoo. (Laakkonen, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

Naisverkostoissa nähdään myös heikkouksia, koska naisjohtajien vähyydestä johtuen ne eivät pysty vastaamaan miesverkostojen tehokkuustasoa.

Vielä enemmän urakehitykseen vaikuttavat verkostot. ”Miesverkostot toimivat paljon tehokkaammin. Siinä mielessä naiseudesta on haittaa, että naisverkostot eivät toimi ja miehet valikoivat monesti seuraajia verkostojen

sisältä”, Turunen pohtii. Hän ei usko, että naisten verkostoituminen voi tätä muuttaa, koska alhaalla organisaatioissa olevien naisten keskinäinen yhteydenpito ei tarjoa paljoa uutta. ”Pitäisi olla enemmän sekaverkostoja” (Turunen, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

Mutta jos katsotaan kylmästi, mihin Suomessa on päästy, niin ei kannata kaunistella: miehet ovat tottuneet valitsemaan miehiä, he tunnistavat omanlaisiaan ja tietävät, mitä saavat. Näyttää siltä, että naisten verkostot eivät hirveästi pysty vaikuttamaan. (Ailasmaa, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

Suhtautuminen kiintiöihin

Naisjohtajista, joiden kanssa sukupuolikiintiöistä on keskusteltu, suurin osa suhtautuu kielteisesti kiintiöihin: johtajaksi pääsemisen halutaan riippuvan ihmisen ominaisuuksista sekä omasta tahdosta ja käyttäytymisestä, ja naisjohtajien mielestä kiintiöt voisivat tätä lähtökohtaa horjuttaa. Myös tässä aiheessa korostuu individualistinen näkemystapa. Näkemys on jälleen lähellä Karennon (1999, 177–179) ”yksi pojista” -ryhmän näkemyksiä: naisjohtajat korostavat aseman saavuttamista pätevyydellä ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja haluavat, että naiset tulevat samoin kohdelluksi kuin miehet. Kommentit kuuluvat Lämsän ja Tiensuun (2000, 21–22) ammattilaisdiskurssiin: sukupuolta ei katsota tärkeäksi eikä mies- ja naisjohtajia aseteta erilaisina vastakkain, tärkeitä ovat vain johtajan taidot ja osaaminen. Naisjohtajien suhtautuminen kielteisesti kiintiöihin saattaa johtua myös siitä, että he pelkäävät niin sanotun kiintiönaisen leimaa omalla kohdallaan. Kiintiöihin suhtautumista on käsitelty kaikissa lehtiryhmissä.

AD toteaa olevansa feministien painajainen siinä mielessä, että hän vastustaa kaikenlaista kiintiöajattelua. Ihmisen pitäisi päästä eteenpäin kykyjensä ja yksilöllisten ominaisuuksiensa perusteella. (Igoni, Optio 8, KYL, nais-toimittaja)

Kuten seuraavasta esimerkistä näkyy, kiintiöiden ei aina katsota ajavan tasa-arvoa, vaan epätasa-arvoa, koska tiettyä sukupuolta suositaan ihmisten henkilökohtaisista ominaisuuksista välittämättä. Tasapuolisia mahdollisuuksia korostetaan niin paljon, että rakenteellisen epätasa-arvon purkukin nähdään kielteisenä: ainoa keino tasa-arvoon on luottaa siihen, että ihmiset valitaan vain ominaisuuksiensa perusteella.

Minkäänlaista kiintiöajattelua tasa-arvon edistämiseksi Baldauf ei kannata. Sukupuolten tasa-arvo on hänen mukaansa sitä, että kummallakin sukupuolella on tasaveroiset mahdollisuudet edetä urallaan. (Baldauf, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

Vain kaksi naisjohtajaa kahdeksasta ei näe kiintiöitä ongelmallisina, vaan hyvinä keinoina purkaa rakenteellista epätasa-arvoa.

Keinonen puolestaan uskoo, että 20 prosentin kiintiö nopeuttaisi uusien naiskykyjen löytämistä ja saisi heidän osaamisensa myös hyödyttämään yrityksiä. (Keinonen, Talouselämä 38 Happea hallitukseen -artikkeli, PYL, miestoimittaja)

Maskuliinisen johtajakulttuurin vaikutus uralla etenemiseen

Vain kaksi naista koko aineistosta kritisoi suoraan maskuliinista johtajakulttuuria ja miesjohtajien negatiivisia asenteita naisia kohtaan rekrytointivalinnoissa. He peräänkuuluttavat johdon sitoutumista tasa-arvoiseen kohteluun. Myös nämä naiset vertautuvat hyvin Karennon (1999, 184–189) naistietoisten ryhmään: he kritisoivat miehisiä toimintatapoja ja peräänkuuluttavat niihin muutoksia. Molemmat kommentit esitettiin Taloussanomien naisjohtaja-artikkelissa.

”Johdon pitää sitoutua tasa-arvoon. Tämän pitää olla koko ajan agendalla”. -- ”On kahdenlaisia miesjohtajia, niitä, jotka eivät voi kuvitella naista nimittävänä – ja niitä on paljon – ja niitä, jotka ymmärtävät, että nainen voi olla erityinen voimavara”. (Ailasmaa, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

Soili Suonoja sanoo toimitusjohtajan asenteen vaikuttavan ratkaisevan tärkeästi siihen, miten naiset pääsevät etenemään yrityksissä. Liian monen suuryrityksen vuosikertomuksessa johtoryhmän potretissa patsastelee edelleen vain miehiä. Kysymys kuuluu Suonojan mukaan: Onko näiden toimitusjohtajien korvien välissä asennevamma? ”Se ikuinen sanonta, että päteviä naisia ei muka olisi, on kyllä täyttä potaskaa”, Suonoja sanoo. (Suonoja, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

Yhteiskunnan tuen vaikutus urakehitykseen

Vain muutama naisjohtajaa nostaa ammattilehdissä esille yhteiskunnan vastuun naisten urakehityksen tukijana. Valtion halutaan helpottavan naisten uranluomismahdollisuuksia tuemalla kodinhoitopalveluita ja antamalla esimerkkiä johtajavalinnoillaan. Myöskään näissä kommentteissa naisjohtajien uraongelmia ei nähdä vain yksilöllisiin ominaisuuksiin liittyvinä, vaan rakenteellisimpina yhteiskunnallisina ongelmina. Asiaa käsitellään vain Taloussanomien naisjohtaja-artikkelissa.

Tammetin toimitusjohtaja Gretel Ramsay pitäisi tärkeänä, että valtio tukisi naisten uranrakennusta esimerkiksi antamalla lisää verovähennyksiä kodinhoitopalveluiden käytöstä. Jos nainen haluaa raskaan sarjan johtajaksi, samalla on vaikea löytää aikaa perheelle. (Ramsay, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, KYL, miestoimittaja)

Presidentti Tarja Halonen on tehnyt hyvää työtä, kun hän on aktiivisesti nimitysoikeudellaan näyttänyt, että on yhtä paljon mahdollisuuksia valita korkeimpiinkin virkoihin naisia. Valtiovalta voisi jatkaa Halosen linjalla ja harjoittaa valtionyhtiöissä vielä edistysellisempää omistajapolitiikkaa. (Ailasmaa, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

Alan vaikutus naisjohtajuuteen

Myös alalla katsottiin olevan vaikutusta naisjohtajien määrään: vaikutusvaltaisia johtajapaikkoja sisältävät tekniset alat eivät vetoa naisiin. Näissä kommentteissa näkyy taustalla Alvessonin ja Billingin erityisyyden (1997, 157–160) ja vaihtoehtoisten arvojen (1997, 161–165) näkökulma: naiset hakeutuvat erilaisten arvojensa ja kokemustensa vuoksi ihmisläheisille aloille.

Baldauf myöntää, että hänen johtamansa ala on teknisluonteisuutensa vuoksi kovin miesvaltainen. Nokiassa on Baldaufin mukaan jatkuva konkreettinen keskustelunaihe, miten nuoria päteviä naitakiin saataisiin nostettua varhain johtotehtäviin. (Baldauf, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

Naistenlehdessä löytyi myös yksi esimerkki, jossa naisjohtaja pohti miehisen alan vaikutusta naiseuteensa. Naisjohtajan taustaoletus tuntuu olevan, että miehisillä aloilla työskenteleviä naisia pidetään maskuliinisina. Samalla hän tekee eron naisten ja miesten erilaisten olemusten välillä.

”Olen ylpeä ammatistani. Vaikka työskentelen miesvoittoisella alalla, koen olevani yhtä naisellinen kuin minkä tahansa ammatin edustaja” (Sarvaranta, Anna 41b, SJA, naistoimittaja)

Perheen vaikutus urakehitykseen

Naisjohtajuutta käsittelevässä artikkelissa huomioitiin myös perheen vaikutus. Perheen katsotaan väistämättä vaikuttavan ainakin jonkin verran urakehitykseen, mutta perheen perustamisesta ei haluta kuitenkaan luopua. Käsittelem perheen merkitystä naisjohtajalle tarkemmin omassa osiossaan.

”Ja voihan siitäkkin lähteä, että nainen voi valita, että ei menekään naitisiin ja hanki lapsia”, Ramsay sanoo. Hänen mielestään olisi kuitenkin parempi, että johtajalla – miehellä tai naisella – olisi kotona vastapainoa työelämälle. (Ramsay, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, KYL, miestoimittaja)

”Olen aina lohduttanut nuoria naisia sillä, että vaikka hankkiikin lapsia, ehtii uraa tehdä vielä myöhemminkin”, Soili Suonoja sanoo. ”Esimerkiksi nelikymppisenä on vielä paljon aikaa luoda uraa!” (Suonoja, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

Hän uskoo, että yksi syy naisten heikompaan urakehitykseen on perheen perustaminen, joka keskeyttää monen työuran kolmenkymmenen ikävuoden tietämillä. Rämöllä itsellään ei ole lapsia, ja hän uskoo asian vaikuttaneen etenemistahtiin. ”Kokemusvuosia olisi kertynyt hiukan hitaammin suhteessa ikään, joten en välttämättä olisi tässä tehtävässä tässä vaiheessa”, Rämö pohtii. (Rämö, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

”Uran ja perheen voi ja ne pitää voida yhdistää. Kotona molempien puolisoitten tarpeita pitää kunnioittaa. Minulla ei tässä asiassa ole ollut ongelmia. Olen kahden lapsen äiti ja neljän lapsen isoäiti. Ei mikään kasvata naista henkisesti niin paljon kuin äitiys. Kysymys on myös roolimalleista. Minulla on tytär, ja uskon, että hänen on ollut helpompi valita sekä työ että perhe. Minusta on hyvä antaa se roolimalli myös eteenpäin.” (Ailasmaa, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

5.3 Naisjohtajien ominaisuuksien ja johtamistyylin kuvailu

Seuraavaksi erittelen, millaista johtajakuvaa tekstit naisjohtajista tuottavat. Etsin henkilöjuutuista lauseita tai lausekokonaisuuksia, joissa otettiin esille naisjohtajien ominaisuudet ja johtamistyyli. Tämän jälkeen tarkastelin aihepiireissä toistuvia tai poikkeavia teemoja.

Tässä ja analyysin kolmessa seuraavassa osiossa vertaan tekstejä miesjohtajista kertovien henkilöjuttujen teksteihin. Vertailussa on mukana 25 miesjohtajajuttua. Jutut valitsin satunnaisotannalla, mutta kuitenkin kiintiöittäin niin, että yleislehdistä mukana on 7 juttua, naistenlehdistä 5 juttua ja ammattilehdistä 13 juttua ja että jokaisesta lehdestä mukana olisi vähintään yksi miesjohtajajuttu. Vertailussa onkin juttuja kaikista lehdistä paitsi Helsingin Sanomien Kuukausiliitteestä, jossa miesjohtajajuttuja ei ollut ollenkaan. Jutut myös vastaavat väljästi kaikkia 131:tä miesjohtajajuttua kun otetaan huomioon miesjohtajien asema sekä heidän organisaationsa koko ja sektori. Vertailussa olevat miesjohtajajutut jakautuivat toimittajan sukupuolen mukaan seuraavasti:

Miesjohtajajutut / tekstivertailu	yleisaikakauslehdet		naistenlehdet		ammattilehdet		lehdet yhteensä	
	kpl	%	kpl	%	kpl	%	kpl	%
naistoimittaja	1	14	5	100	4	31	10	40
miestoimittaja	6	86	0	0	9	69	15	60
yhteensä	7	100	5	100	13	100	25	100

Taulukko 23: Miesjohtajajuttujen jakautuminen toimittajan sukupuolen mukaan

5.3.1 Naisjohtajien ominaisuudet ja johtamistyyli ulkopuolisen silmin

Naisjohtajia ja heidän johtamistapaansa kuvaillaan useilla eri adjektiiveilla, mutta yhteisenä tekijänä on se, että ne ovat lähempänä traditionaalisia maskuliinisia kuin feminiinisiä ominaisuuksia. Naisjohtajia kuvaillaan ennen kaikkea jäməköiksi, järjestelykykyisiksi, määrätietoisiksi ja suoriksi. Myös puolensa pitäminen ovat paljon esillä.

Ominaisuudet ovat myös siinä mielessä traditionaalisesti maskuliinisia ominaisuuksia, että niissä korostuu toimijuus. Ominaisuudet ovat lisäksi lähempänä Karennon (1999, 17) luetteloa miehiin liitetystä ominaisuuksista kuin naisiin liitetystä ominaisuuksista. Ensimmäisessä aineistoexamplesimerkissä maskuliinisiin ominaisuuksiin viittaaminen on selvää: naisjohtajaa verrataan sotilaalliseen – tyypillisesti maskuliiniseen – nimikkeeseen kersanttiin.

Sari Baldaufilla on Nokiassa mukavan mutta jäməkän johtajan maine. ”Minkä kersantin armeija sinussa menettikään”, sanoi pikkuveli aikoinaan. (Baldauf, Suomen Kuvalehti 50, SYL, naistoimittaja)

Järjestelykykyinen, tarmokas, koulutettu. (Kumpula, Suomen Kuvalehti 24, SÄL, miestoimittaja)

”Tuire osaa kyllä pitää puolensa, hän ei jää hopealle,” Huhtinen, Nokian Jalkineen entinen tuotantojohtaja ja uuden yrityksen toimitusjohtaja toteaa. (Erkkilä, Anna 47, KYL, naistoimittaja)

Yhtiössä neljä vuotta työskennellyt tulosityksikön päällikkö Jussi Kotkanen kuvailee Koivusta ”jäməkäksi, suoraksi ja tehokkaaksi”. (Koivunen, Talouselämä 1, KYL, miestoimittaja)

Antinmäki ei ole niitä naisia, jotka napauttavat, vaan niitä, jotka jyrähtävät. Verbi ei ole hänelle konditionaali, vaan imperatiivi. Suorasukaisesti hän ruotii myös yrittäjien edunvalvontaa. (Antinmäki, Talouselämä 36, PYL, naistoimittaja)

Yksi erityinen maskuliininen piirre on tilan haltuunotto, joka toistuu teksteissä.

Muutaman oven avauksen aikana Kullberg näyttää kokoavan ajatuksensa ja syntyy vaikutelma tilanteen nopeasti haltuunsa ottavasta naisesta. (Kullberg, Anna 6, naistoimittaja)

Kun 48-vuotias Koivunen tulee huoneeseen, hän ottaa tilan haltuun. Hän on hyvin suorapuheinen – jopa siinä määrin, että joskus ajatukset voivat kuulostaa töksähtäviltä. Hänellä on kuitenkin kyky saada ihmiset mukaan muutokseen. (Koivunen, Talouselämä 1, KYL, miestoimittaja)

Miesjohtajajuttujen teksteistä erottuu selvästi kaksi eri ihmis- ja johtajatyyppeä, jollaisiksi miesjohtajaa kuvaillaan. Useaa miesjohtajaa kutsutaan vaatimattomaksi tai ”matalan profiilin mieheksi”. Vaatimattomuus korostuu erityisesti aineiston ammattilehtien henkilöjutuissa suurten yritysten ylimpien johtajien kohdalla.

Matalan profiilin liikennöitsijä (Tommola, Optio 13, SYL, miestoimittaja)

Peltola kuvaa Pohjolaa vaatimattomaksi mieheksi. (Pohjola, Optio 20, SYL, naistoimittaja)

Oksasen hyväntuulisuuteen yhdistyy myös vaatimattomuutta. (Oksanen, Optio 21c, SYL, miestoimittaja)

Toisaalta kuitenkin on miesjohtajia, jotka esitetään hyvin itsevarmoina ihmisinä.

Nordström on selvästi tottunut olemaan ykkönen. (Nordström, Anna 23, KYL, naistoimittaja)

Räsänen menestyksen toinen salaisuus alkaa valjeta: pohjaton usko omaan näkemykseen. Räsänen on riittävän suuruudenhullu saadakseen jotain suurta aikaan. (Räsänen, Image 5–6, PYL, miestoimittaja)

Teksteistä löytyy myös naisjohtajiin verrattuna hyvin samankaltaisia kuvailuja, joissa korostuvat määrätietoisuus ja suoruus.

”Frank on määrätietoinen ja tarkka. Hän myös sanoo asiat suoraan kuten näkee ne, ja se on saattanut herättää joskus ärsytystä kuulijoissa.” (Johansson, Suomen Kuvalehti 14, KÄL, miestoimittaja)

5.3.2 Ominaisuudet ja johtamistyyli naisjohtajien omin silmin

Naisjohtajat kuvailevat itseään hyvin samankaltaisin termein kuin toimittajat tai naisjohtajien kollegat. Päälimmäisinä luonteenpiirteinä mainitaan useassa henkilöjutussa peräänantamattomuus ja sitkeys.

Riikka Mari Muhonen uskoo, että hän on pärjännyt peräänantamattoman luonteensa ja talonpoikaisjärkensä ansiosta. (Muhonen, Anna 30b, PYL, naistoimittaja)

”Enkä ole periksiantavaa tyyppiä” (Tiilikainen, Kodin Kuvalehti 10, KJL, naistoimittaja)

”Uskon, että olen pärjännyt pitkäjänteisyydellä, sitkeydellä ja tinkimättömyydellä.” (Lepomäki, Anna 30a, KYL, naistoimittaja)

Miesjohtajien itsensä kuvailu ei tässä eroa naisjohtajien kuvailusta. Esimerkiksi peräänantamattomuus on myös miesjohtajilla esillä.

Päällimmäiseksi luonteenpiirteekseen Koskinen nimeää peräänantamattomuuden. (Koskinen, Anna 21, SYL, naistoimittaja)

”Pitkäjänteisyys ja peräänantamattomuus ovat vahvoja puoliani, jota joku voi pitää jo rasiitteena.” (Rehn, Anna 29, KJL, naistoimittaja)

Oman johtamistyylin kuvailussa naisjohtajilla korostuvat ennen kaikkea kommunikointi, vuorovaikutteisuus ja ihmisläheisyys. Useassa jutussa pidetään johtamisessa tärkeänä organisaation tavoitteiden ja arvojen selventämistä sekä sitoutumista. Naisjohtajat puhuvat ihmisten johtamisesta, eivät niinkään asioiden johtamisesta. Johtamistyyli on lähellä sitä, mitä naisjohtajilta yleisesti odotetaan: Aaltio-Marjosolan (2001, 140) termein feminiinistä intuitiivis-kommunikatiivista. Määritykset ovat myös hyvin lähellä Merja Kinnusen (2001, 123) eritelmiä odotuksia naisten työtaidoista ja Helena Karennon (1999, 17) luetteloa naisiin liitetystä ominaisuuksista: naisiin usein liitettyjä määrityksiä ovat henkilökohtainen sitoutuminen, paineensietokyky, vastuuntunto, kuunteleminen ja toisten ymmärtäminen. Toisaalta joukossa vilahtaa kuitenkin muutama määritelmä, jotka saattavat vaikuttaa enemmän maskuliinisilta kuin feminiinisiltä, kuten vaativuus ja tuloksellisuus.

Kokonaisuudessaan tässä kohden on kuitenkin syytä olla kriittinen, sillä todennäköisesti kommentit ovat lähempänä sitä, mitä halutaan kuulla, kuin sitä, millaisia tyyliä ”oikeasti” ovat. Johtamistyylistä kirjoitetaan lähinnä vain ammattilehdissä, ja johtamistyylistään kertovat naisjohtajat ovat ennen kaikkea keskikokoisten tai suurten yritysten ylempiä johtajia.

Poninhäntä on edelleen tiukka, mutta nyt Illi puhuu pehmeistä arvoista. Tiimijohtamisesta, porukan mukaan saamisesta. Tällainenko hän oikeasti oli silloinkin, vai onko aika pehmentänyt hänet? ”Ei johtamistyylini ole muuttunut mihinkään. Olen ihmisten kanssa tekijä ja hirveän huono yksin. Edeltäjäni Kim Hanslin istui yksin kakkoskerroksessa, mutta minun oli pakko muuttaa hynttyyni samaan kerrokseen muiden kanssa heti ensimmäisenä päivänä.” – ”Yritystä ei voi viedä eteenpäin millään muulla tavalla kuin ihmiset sitouttamalla”, hän lisää. (Illi, Optio 18d, SYL, naistoimittaja)

”Tavoitteellisuus ja tuloksellisuus kuvaavat parhaiten johtamistyyliäni. Olen omasta mielestäni ihmisläheinen, avoin ja helposti lähestyttävä. Haluan, että kaikki pfizerilaiset tuntevat yrityksemme vision, strategiset päämäärät, arvot ja tavoitteet. Pyrin olemaan herkkä organisaatiomme sisäisille, että sidosryhmiemme ja ympäröivän yhteiskunnan tarpeille.” (Eckstein, Optio 21, SYL, naistoimittaja)

[Johtamistyyli on] ”Jämäkkä, vaativa, vuorovaikutteinen ja suora. Olen mielelläni vuorovaikutuksessa eri ihmisten kanssa asemasta riippumatta. Lisäksi olen vahva sitoutuja, mikä näkyy johtamistyyliäni, sekä asioiden loppuunviejä. Lupausten pitäminen on minulle tärkeää, ja sitä odotan myös muilta.” (Koivunen, Optio 15a, KYL, naistoimittaja)

Baletinjohtaja Dinna Björn on taas liivahtanut seuraamaan joukkojensa aherrusta. ”On tärkeää, että tanssijat näkevät minun seuraavan säännöllisesti heidän työtään”, Björn, 57, sanoo hetkeä myöhemmin. Johtajan läsnäolo on oleellista, sillä motivaationsa kadottanut tanssija ei pysty antamaan parastaan. Ja silloin tyytymättömyys leviää nopeasti estradilta katsomoon. (Björn, Talouselämä 15, SYL, naistoimittaja)

”En ole etäinen esimies, vaan teen tutkimustyötä yhdessä muun porukan kanssa” (Sarvaranta, Anna 41b, SJA, naistoimittaja)

Jos naisjohtajat itse haluavat muuttaa itsessään tai johtamistyyllissään jotain, se on poikkeuksetta muiden huomioimisen ja kuuntelemisen parantaminen. He haluaisivat johtaa traditionaalisesti ajatellen feminiinisemmin kuin tähän asti.

Brunilaa kuvataan paitsi avoimeksi myös määrätietoiseksi naiseksi, joka laukoo mielipiteensä kaunistelematta. Tämän hän myöntää itsekkin. ”Minulla on vähän sellaista vikaa mennä mestaroimaan. On valmis mielipide asioihin, ja kuvittelen liian usein olevani oikeassa” Brunila arvelee, että ehkä juuri omia heikkouksiaan vastaan kamppailukseen hän jo 1980-luvun lopulla omaksui elämänfilosofiakseen buddhalaisuuden. ”Siinä kiehtoo suvaitsevaisuus ja myötätunto. Ei pitäisi liian kärkkäästi arvioida kenenkään toimia. Pitäisi osata myös kuunnella. Näitä puutteitani olen yrittänyt parantaa – ja täytyy sanoa, että edistyminen on ollut äärimmäisen hidasta” (Brunila, HS 7, SJL, miestoimittaja)

”Olen nopea ja suoraviivainen ja suorapuheinenkin, joten haasteeni on malttaa kuunnella ja antaa tilaa muille.” (Vuorenmaa, Optio 17, SYL, naistoimittaja)

”Voisin olla vähemmän särmikäs – yritän opetella sitä. Mutta kun vaatii itseltään täydellistä suoritusta, siirtää saman vaatimuksen helposti muihinkin”, Tuire selittää. (Erkkilä, Anna 47, KYL, naistoimittaja)

Miesjohtajat itse puhuvat hieman naisia enemmän tulos- ja tehokkuusjohtamisesta, mutta korostavat kuitenkin, etteivät yksin saisi mitään aikaan. Ihmisten johtamisen kohdalla he puhuvat tiimipelaamisesta ja delegoinnista. Kommunikointi ei korostu miesten kohdalla samalla tavalla kuin naisten kohdalla.

”Tehokkailla yksiköillä saadaan hyvää aikaiseksi, ei siihen tarvita sataa ihmistä.” (Vilén, Suomen Kuvalehti 17, KYL, naistoimittaja)

Matikaisen johtamisajattelun perusta on kolmio, jonka kärjet ovat tulos, asiakastyytyväisyys ja henkilöstötyytyväisyys. Näitä kolmea asiaa Matikainen mittaa yhtiön jokaisessa yksikössä. (Matikainen, Talouselämä 14c, SYL, miestoimittaja)

”Nyt on muodikasta puhua vain tehostamisesta ja maksimoimisesta, mutta kyllä sellainenkin asia kuin hyvä työilmapiiri on tärkeä.” (Törönen, Talouselämä 23, KYL, naistoimittaja)

”Johtajan pitää olla itsensä ja lähipiirinsä kanssa, ei aina vetäytyä lukemaan strategiakirjaa ja tutkimaan työpapereita” (Rantala, Kuntalehti 1, SJL, naistoimittaja)

”Jos teet työtäsi yksin, et voi kehittää itseäsi etkä varsinkaan yritystäsi.” (Lintula, Optio 7, PYL, miestoimittaja)

”Isoihin voittoihin tarvitaan tiimi, jossa on monenlaisia pelaajia.” (Koskinen, Anna 21, SYL, naistoimittaja)

”Naantalilainen öljymies on leppoisan harkitseva, mielteliäs ja rauhallinen, mutta ennen kaikkea delegeoiva johtaja.” (Rinne, Talouselämä 20, SYL, miestoimittaja)

5.4 Naisjohtajien suhtautuminen valtaan, uraan ja työhön

Tässä alaluvussa tarkastelen, miten naisjohtajat suhtautuvat valtaan, uranluomiseen ja työhön. Erittelin henkilöjuttujen teksteistä lauseet tai lausekokonaisuudet, joissa käsiteltiin naisjohtajien suhtautumista valtaan, uraan ja työhön, ja etsin aihepiireissä toistuvia tai poikkeavia teemoja. Vertailen teemoja myös miesjohtajajuttujen vastaaviin.

5.4.1 Naisjohtajien suhtautuminen valtaan

Naisjohtajat välttävät itseisarvoisesti korostamasta omaa valtaa, ja he puhuvat mieluummin vaikuttamisesta ja vastuusta. Valtaa kuvataan usein jonkin ulkopuolisen tahon antamaksi. ”Vallan käyttäminen” voidaan kokea jopa negatiivisena terminä. Tässä kohden naisjohtajat haluavat erottautua traditionaalisesti maskuliinisena pidetystä hallitsevuudesta ja korostaa vastuullisuutta, joka taas on feminiinisyyteen yleisesti liitetty piirre.

”Käsittämätöntä. En ole koskaan ajatellut tekemisiäni vaikutusvallan kannalta. En koe, että minulla olisi sinänsä mitään vaikutusvaltaa. Olen virkamies, joka valmisteleo asioita”, hämmästelee valtiovarainministeriön kansantalousosaston ylijohtaja sijaansa maan vaikutusvaltaisimpien naisten joukossa. (Brunila, HS 7, SJL, miestoimittaja)

”En ole koskaan ajatellut käyttäväni valtaa – se kuulostaa negatiiviselta ilmaisulta – enkä halua olla henkilö, joka asemallaan runnoo asiat eteenpäin. Toisaalta vien asiat erittäin jääräpäisesti loppuun – asema antaa vastuun ja valtuudet siihen. (Mäyrä-Mäkinen, Optio 14a, SYL, naistoimittaja)

”Minulle valta on yhtä kuin vastuu. Kun toimin itse päämääriemme eteen, viestin omalla sitoutumisellani, että muidenkin on työsssänsä tehtävä parhaansa. Käytän asiakkaan minulle antamaa valtaa hoitaa heidän asioitaan.” (Koivunen, Optio 15a, KYL, naistoimittaja)

”Vallankäyttö päivittäisessä työssä on mahdollistamista, tukemista, ohjaamista ja ideointia erilaisissa tiimeissä. Tarpeen mukaan myös päätöksentekoa ja vastuunkantoa. Pääasiassa vallankäyttö on vaikuttamista – ihmisiin, asioihin, menettelytapoihin ja tavoitteisiin. (Vuorenmaa, Optio 17, SYL, naistoimittaja)

”Ammattijohtajalla valta on aina lainassa, siitä lähdän. Valtani on ennen kaikkea mahdollisuutta omilla päätöksillä vaikuttaa pankin asioihin. Tietenkin vaikutan myös kanssani työskenteleviin ihmisiin. En johda hierarkiaa enkä organisaatiota, vaan ihmisiä ja heidän osaamistaan, kompetenssiaan. Tässä tehtävässä pystyn viemään asioita haluamaani suuntaan” (Walldén, Optio 20a, SYL, naistoimittaja)

”Karsastan mahtipontista vallantäytettä, mutta korostan johtajan vastuuta sekä asioista että henkilöstöstä.” (Santamäki-Vuori, Optio 19a, SÄL, naistoimittaja)

Tässä kohden täytyy ottaa huomioon, että miltei kaikki valtaan suhtautumista käsittelevät tekstit ovat peräisin Kauppalehti Option naisjohtajia esittelevästä henkilöjuttusarjasta, jonka jutuissa kysytään lähestulkoon samoja kysymyksiä. Valtaan suhtautumista ei juuri muissa henkilöjutuissa käsitellä. Myöskään miesjohtajien henkilöjutuissa ei aihetta käsitellä lainkaan.

5.4.2 Naisjohtajien suhtautuminen uranluomiseen

Yleisesti naisjohtajat suhtautuvat uranluomiseen hyvinkin määrätietoisesti ja tavoitteellisesti. Nykyisestä asemasta tai johtajuudesta on saatettu haaveilla jo pikkutyöstä lähtien.

Työhönottohaastattelussa toimiston silloinen toimitusjohtaja, nykyään Hill and Knowltonin pohjoismaisista ja itäeurooppalaisista markkinoista vastaava Kim Nyberg oli kysynyt Jussilalta tyylipuhalla pääkaupunkimurteellaan, että ”mikä onkaan sinun todellinen tavoitepositio”. Jussila, toinen paljasjalkahelsinkiläinen, oli vastannut, että ”eiköhän se ole toi sinun positiosi”. (Jussila, Optio 18a, KYL, miestoimittaja)

Sisäministeriön kansliapäällikkö Ritva Viljanen on unelma-ammattissaan. Jakkupukuisena valtion virkamiehenä käyskentelystä hän uneksi jo pikkutyttönä poimiessaan kesätöikseen kurkkuja ja tomaatteja. ”Ääneen sanottuna se kuulostaa tietysti kummalliselta”, Väestörekisterikeskuksen ylijohtajan paikalta nykyiseen tehtäväänsä siirtynyt juristi myöntää. (Viljanen, Optio 12, SJL, naistoimittaja)

Tuire Erkkilä haaveili omasta kenkätehtaasta jo lapsena. (Erkkilä, Anna 47, KYL, naistoimittaja)

Tavoitteellinen uranluonti on usein katsottu miehiseksi tavaksi asennoitua työhön (ks. esim. Kauppinen-Toropainen 1994, 56). Myös miesjohtajajutuissa korostuukin tavoitteellisuus ja erityisesti se, että he ovat haaveilleet asemastaan jo nuorena.

”Nordström toteaa olevansa kiitollinen Jumalalle ja kohtalolle siitä, että on saavuttanut kaiken, mistä nuorena haaveili. Ja paljon enemmän. (Nordström, Anna 23, KYL, naistoimittaja)

Muutama naisjohtaja kuitenkin vähättelee tavoitteellista uranluomista omalla kohdallaan, ja perustelee uranousua lähinnä hyvin tehdyllä työllä. Naisten onkin katsottu suhtautuvan työhön enemmän sen sisällön kuin uranluomisen kannalta (ks. Kauppinen-Toropainen 1994, 56). Miesjohtajien kohdalla ei samankaltaista vähättelyä uranluomisen suhteen teksteistä löydy.

”Ei minulla ole koskaan ollut mitään suunnitelmaa sinänsä. Eikä minulla koskaan ole ollut tavoitteena päästä Suomen Pankin pääjohtajaksi, ikinä” (Brunila, HS 7, SJL, miestoimittaja)

”En minä silti ole mikään uraohjus. Olen aina edennyt tekemällä edellisen työn hyvin.” (Ailasmaa, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

5.4.3 Naisjohtajien suhtautuminen työhönsä

Naisjohtajat suhtautuvat työhönsä hyvin intohimoisesti. Tärkeänä työssä pidetään myös sen haasteellisuutta sekä mukavaa työilmapiiriä ja työyhteisöä. Työn haasteellisuutta ja uuden oppimista korostetaan erityisesti ammattilehdissä. Ansioiden tai pätemisen sijaan naisjohtajat antavat kuvan itsestään ihmisläheisinä sekä itsensä ja osaamisensa kehittäjänä. Yleisaikakauslehdissä ja naistenlehdissä työstä puhutaan hieman enemmän tuntemuksien kautta, kun taas ammattilehdissä työhön suhtautumista kuvataan enemmän ammatillisin ja työn sisältöä kuvaavin termein. Aineiston naisjohtajien suhtautuminen työhön tukee ajatusta siitä, että työ ja

ura näyttäytyvät naisille mahdollisuutena henkilökohtaisen kasvuun ja itsensä toteuttamiseen (ks. esim. Karento 1999, 19).

”Olin rakastunut öljyyn. Elin täyttä elämää”, kertoo 63-vuotias Malmivirta, joka aloittaa jokaisen aamunsa öljy-alan nettisivuja selaamalla, vaikkei se olisi enää välttämätöntä. (Malmivirta, Suomen Kuvalehti 46, SYL, nais-toimittaja)

”Olen elänyt sen ajan täällä mielettömän intensiivisesti. (Kumpula, Suomen Kuvalehti 24, SÄL, miestoimittaja)

Työ on Sinikka Salosta niin mukavaa, että hän ei jäädyttele eikä tähyile eläkkeelle. (Salo, Anna 2, SJL, nais-toimittaja)

”Palava halu tehdä sitä, mitä rakastaa, on tärkeää”, Katri Lepomäki miettii. (Lepomäki, Anna 30a, KYL, nais-toimittaja)

[Työssä on parasta] ”Ihmiset, jatkuva kehittyminen ja uudistumisen haaste henkilökohtaisesti ja yrityksen toiminnassa. Yksikään päivä ei ole samanlainen. Laajat kontaktiverkot talon sisällä ja ulkopuolella antavat mahdollisuuden laajentaa näkemyksiä, kehittää omaa ammattitaitoa ja saada palautetta. Joka päivä on hauska mennä töihin. Koen olevani onnellisessa asemassa: saan tehdä työtä, johon suhtaudun intohimoisesti.” (Vuorenmaa, Optio 17, SYL, naistoimittaja)

”Yrittäjän tärkeimmät ominaisuudet ovat henkisellä puolella: intohimo työhön ja tuotteisiin. Menestyvää bisnestä ei voi tehdä vain materiaalisin arvoin.” (Roos, Anna 30c, KYL, naistoimittaja)

[Työssä on parasta] ”Haasteelliset tehtävät sekä ylipäättään ihmiset eli oma väki ja asiakkaat. Ympäriini on todella paljon poikkeuksellisen upeita ja luotettavia ihmisiä.” (Koivunen, Optio 15a, KYL, naistoimittaja)

”Kaikki lähtee hyvästä ilmapiiristä. Jos sitä ei ole, ei saa tulostakaan ja päinvastoin: rahaa alkaa tulla itsestään, jos duunia tehdään hyvässä hengessä.” (Topinoja-Aranko, Optio 15b, KYL, naistoimittaja)

[Työssä on parasta] ”Jatkuva muutos, alati uudet haasteet, kansainvälinen toimintaympäristö. -- Työssä tuottavat iloa mukavat työtoverit ja kollegat sekä täällä kotona että ulkomailla.” (Jeskanen-Sundström, Optio 16a, SJL, naistoimittaja)

Samoin kuin naisjohtajat, miesjohtajat suhtautuvat tekstien mukaan erittäin intohimoisesti työhönsä. Muutamassa suurten yritysten ylimpien miesjohtajien henkilöjutussa korostaan erityisesti, että johtajat eivät tee työtänsä enää tulojen takia. Miesjohtajien kohdalla ei löydy eroja lehtiryhmittäin siinä, kuvataanko työhön suhtautumista tuntemuksien kautta.

Rinne on öljymies henkeen ja vereen. (Rinne, Talouselämä 20, SYL, miestoimittaja)

Tapio Hintikan ei olisi rahan takia tarvinnut rehkiä enää vuosiin -- Hintikkaa tuntuukin ajavan eteenpäin pikeminkin himo hankaliin paikkoihin. (Hintikka, Suomen Kuvalehti 20, SYL, miestoimittaja)

Hän on useasti tämän haastattelun aikana sanonut, että on taloudellisesti riippumaton – hän ei tee töitä toimeentulon takia. Hän ei yksinkertaisesti malta lopettaa. (Viljakainen, Image 10, SYL, miestoimittaja)

Miesjohtajajuttujen teksteissä puhutaan jonkin verran myös tiukan työtahdin aiheuttamasta työuupumuksesta ja siitä, miten työ jättää muut elämän osa-alueet helposti varjoonsa.

Viljakainen kertoo, että kaikki riuhtominen muuttui lopulta väsymykseksi. -- ”Jos et osaa pitää elämänarvoistasi huolta, helposti menee överiksi.” (Viljakainen, Image 10, SYL, miestoimittaja)

”Työstä tuli kaikki se, mitä tapahtui ja muu elämä jäi varjoon. Näin käy helposti, kun työ kiinnostaa ja vie mukanaan. Ja työtä on aina paljon.” (Rantala, Kuntalehti 1, SJL, naistoimittaja)

Naisjohtajien kohdalla työuupumuksesta ei puhuta. Naisjohtajat pikemminkin korostavat, että he ovat huomioineet oman hyvinvointinsa ja huolehtineet vapaa-ajasta. Myös harrastusten katsotaan antavan vastapainoa työlle (ks. kohta Naisjohtajien harrastukset ja vapaa-aika).

Marttyyriyrittäjät, jotka eivät pidä koskaan lomaa, saavat Katri Lepomäen silti vain tuhahtamaan. ”Minä olen koettanut pärjätä sillä, etten väsyä itseäni ihan puhki. Stressi ei onneksi vaikuta yöuniini. Yrittäjän pitää huolehtia itsestään, pyytää tarvittaessa apua ja hankkia ympärilleen ammattilaisia. Pidän kunnan lomat, ja silloin yksikään puhelu töistä ei tule minulle.” (Lepomäki, Anna 30a, KYL, naistoimittaja)

5.5 Perheen merkitys naisjohtajille

Seuraavaksi käsittelen henkilöjuttujen teksteissä ilmennyttä työn ja perheen ristiriitaa sekä perheen merkitystä naisjohtajan elämässä. Ensin esittelen kvantitatiivisen sisällönanalyysin, jossa tarkastelen, kuinka monessa henkilöjutussa työn ja perheen ristiriita mainitaan ja miten määrät eriytyvät lehtiryhmittäin ja toimittajan sukupuolen mukaan. Toiseksi esittelen laadullisen tekstianalyysin, jossa etsin teksteistä kohtia, joissa mainittiin perhe tai puoliso, ja tarkastelin niitä näkökulman mukaan. Myös tässä luvussa otan 25 miesjohtajajuttua vertailukohteeksi.

5.5.1 Perheen ja työn ristiriita kvantitatiivisena sisällönerittelynä

Perheen ja työn ristiriita naisjohtajat	yleislehdet		naistenlehdet		ammattilehdet		lehdet yhteensä	
	mainittu / kaikki kpl	osuus %	mainittu / kaikki kpl	osuus %	mainittu / kaikki kpl	osuus %	mainittu / kaikki kpl	osuus %
naistoimittaja	2/4	50	11/18	61	3/19	16	16/41	39
miestoimittaja	1/2	50	0/0	0	1/12	8	2/14	14
molemmat	3/6	50	11/18	61	4/31	13	18/55	33

Taulukko 24: Perheen ja työn ristiriidan käsittely naisjohtajien henkilöjutuissa eriteltynä lehtiryhmän ja toimittajan sukupuolen mukaan

Naistenlehdissä otetaan suhteessa eniten esille perheen ja työn ristiriita, mikä ei sinänsä ole yllättävää. Naistenlehti-genre kontekstina on perhettä ja arjen sujumista korostavaa. Kontekstin näkökulmasta katsottuna on myös jossain määrin ymmärrettävää, että työn ja perheen ristiriitaa ei juurikaan käsitellä ammattilehtien henkilökuissa: lehtien genreen kuuluu työelämään keskittyminen, joten perhekysymykset jäävät sivummalle. Yleisaikakauslehdissä perheen ja työn yhteensovittamista on käsitelty puolella jutuista, mutta toisaalta tämän lehtiryhmän henkilökuvia on ylipäänsä niin vähän, että kyse voi olla myös sattumasta. Toisaalta taas yleisaikakauslehtien genre kattaa niin työelämän, perheen kuin yhteiskunnallisen laajemman merkityksen, joten asian käsittely voisi olla tällekin genrelle luontaista.

Mitään suuria eroja aiheen käsittelyssä ei toimittajan sukupuolen mukaan näytä olevan. Suurin osa perheen ja työn ristiriitaa käsittelevistä henkilöjutuista on naistenlehdissä, joissa kaikki toimittajat ovat naisia, yleisaikakauslehdissä osuudet menevät tasan, ja ammattilehdissä nais-toimittajista hieman suurempi osa on ottanut aiheen käsittelyyn. Naisjohtajat, joiden henkilöjutuissa on käsitelty perheen ja työn ristiriitaa, ovat kaikilta eri organisaatiotasoilta, joten tässä kohden ei ole nähtävissä samankaltaista keskittymää ylempiin johtaja-asemiin kuin naisjohtajuuden problematiikkaa käsittelevissä henkilöjutuissa. Perheen ja työn ristiriidan katsotaankin ehkä koskettavan kaikkia työssäkäyviä naisia työasemasta välittämättä.

Perheen ja työn ristiriita miesjohtajat	yleislehdet		naistenlehdet		ammattilehdet		lehdet yhteensä	
	mainittu / kaikki kpl	osuus %	mainittu / kaikki kpl	osuus %	mainittu / kaikki kpl	osuus %	mainittu / kaikki kpl	osuus %
naistoimittaja	1/1	100	2/5	40	0/4	0	3/10	30
miestoimittaja	1/6	17	0/0	0	2/9	22	3/15	20
molemmat	2/7	29	2/5	40	2/13	15	6/25	24

Taulukko 25: Perheen ja työn ristiriidan käsittely miesjohtajien henkilöjutuissa eriteltynä lehtiryhmän ja toimittajan sukupuolen mukaan

Myös miesjohtajista tehdyistä henkilöjutuista työn ja perheen ristiriita on otettu eniten esille naistenlehdissä. Samoin kuin naisjohtajista tehdyissä henkilöjutuissa, myös miesjohtajajutuissa toiseksi eniten asiaa on käsitelty yleisaikakauslehdissä ja vähiten ammattilehdissä. Prosentuaalinen osuus on yleisaikakaus- ja naistenlehdissä pienempi kuin naisjohtajajutuissa, mutta hieman suurempi ammattilehdissä. Tarkasteluun otettuja miesjohtajajuttuja on kuitenkin niin vähän, että tuloksia täytyy pitää enemmänkin suuntaa antavina.

5.5.2 Perheen ja työn ristiriita teksteissä

Kuten edellä mainittiin, työn ja perheen ristiriitaa tuodaan esille erityisesti naistenlehdissä. Ristiriita ilmenee ensisijassa esimerkkeinä naisjohtajan elämästä aikana, jolloin lapset olivat tai ovat pieniä. Uran ja perheen yhdistämistä pidetään vaativana, mutta mahdollisena. Naisjohtajat ovat sitä mieltä, ettei perheen perustamista ole syytä lykätä uran takia. Vastuu lapsista ja perheen hyvinvoinnista korostuu naisjohtajien kommentteissa.

”Kun on pienet lapset ja työ, sitä vain yrittää saada elämän eri palaset lokahtamaan paikoilleen. Tein väitöskirjaa, ja minulla oli lisäksi näitä yhdistysharrastuksia. Jälkeenpäin olen ajatellut, että miten tuosta kymmenen vuotta kestäneestä rankasta putkesta oikein selvisimme, varsinkin kun toinen lapsistamme sairasti pitkään. Mutta ihan hyvin kaikki meni. En tunne luopuneeni mistään perheen takia.” (Salo, Anna 2, S JL, naistoimittaja)

”Vaikka itse olin työnarkomaani, sanon aina nuorille naisille, että hankkikaa lapsia. Elämä jää paljon köyhemmäksi muuten, hän neuvoo. Hän ei ole kuitenkaan perustanut uutta perhettä. ”Työ oli liian hauskaa, nautin siitä joka hetki. Miesystäviä tietysti oli, mutta koskaan en tuntenut emotionaalista tarvetta hankkia enempää lapsia tai mennä naimisiin”, hän pohtii. (Malmivirta, Suomen Kuvalehti 46, SYL, naistoimittaja)

En koskaan ajatellut, että minulla ei voisi olla lapsia. Olen aina halunnut kaiken: mielenkiintoisen työn ja perheen. Sanonkin aina nuorille naisille, että ei ikinä pidä uhrata lapsia uran vuoksi. Sitä katuu myöhemmin. Elämälle täytyy jättää pelivaraa. Lastentekoa ei voi lykätä liikkua, nämä asiat eivät kuitenkaan mene niin kuin on ajatellut. (Salo, Anna 2, SJL, naistoimittaja)

”Olen yhdistänyt aika reippaasti työtä ja perhe-elämää. Lapset kulkivat töissä mukana. Organisoinnilla ja hyvällä tahdolla asiat onnistuvat. Niiltä vuosilta muistan silti jatkuvan väsymyksen”, hän sanoo. (Illi, Optio 18d, SYL, naistoimittaja)

-- vaikka Teija pyrkiikin olemaan perheessä kaikessa mukana. ”Olen tehokas ajankäyttäjä. Teen töitä lennoilla, odottaessa tai vaikka junassa. Innostun ja otan töitä vastaan, vaikka sitten kiroilen, kun teen niitä yölläkin.” -- Aina Teija ei edes kertonut pojilleen, missä huitelee päivän mittaan. ”Soittelin pojilleni kännykällä pitkin päivää, pidin sillä tavalla perusturvaa yllä” (Tiilikainen, Kodin Kuvalehti 10, KJL, naistoimittaja)

Mielenkiintoinen poikkeus on henkilökuva, jossa ilmenee, että naisjohtajan puoliso on kotisänä. Samainen naisjohtaja ilmoittaa perhe-elämän olevan harrastus, mikä ei liene mahdollista kovin monelle naiselle.

Ikäheimo harrastaa kirjoja, kuntoilua, perhe-elämää ja nukkumista. Hän sanoo pystyvänsä tinkimään ruuasta, liikunnasta ja jopa kirjoista, mutta 7–9 tunnin yönistä hän ei luovu koskaan. (Ikäheimo, Optio 1, KYL, miestoimittaja)

Mutta yksi asia on pyhä. Johanna Ikäheimo ei suostu sanomaan sanaakaan omasta perheestään, ei koti-isän roolin valinneesta aviomiehestään eikä perheen pienestä pojasta. ”Se on minun yksityisyyttäni. Raja menee siinä.” (Ikäheimo, Optio 1, KYL, miestoimittaja)

Perhettä ja työtä ei nähdä aina keskenään ristiriitaisina asioina elämässä. Äitiyden antamien kokemusten korostetaan myös auttavan työelämässä.

Lasten saaminen tuo Illin mielestä naisille selvää kilpailuetua. ”Työelämässä alkaa etsiä kaikille osapuolille positiivisia ratkaisuja. Ennen lapsia olin huomattavasti itsekkäämpi.” (Illi, Optio 18d, SYL, naistoimittaja)

Miesjohtajajutuissa käy selvästi ilmi, että miesjohtajan ura menee hänen puolisonsa uran edelle.

”Marja-vaimo on ollut kotona, koska ei tällaisen matkalaisen kanssa auta missään muuallakaan olla”, Rinne naurahtaa. (Rinne, Talouselämä 20, SYL, miestoimittaja)

”On kurjaa, että vaimo joutuu keskeyttämään lupaavan uransa maa- ja metsätalousministeriössä, mutta tämä asia on keskusteltu läpi.” (Rehn, Anna 29, KJL, naistoimittaja)

”Olen niin työkeskeinen, että ihmettelen vain, mistä yhteinen aika otettaisiin, jos tyttöystävä tai vaimo on kovin uraorientoitunut.” (Koskinen, Anna 21, SYL, naistoimittaja)

Miesjohtajat myös myöntävät, että perhe ja suhde puolisoon kärsivät väkisin kovasta työnteosta. Siitä miten perheen arki käytännössä järjestetään, puhutaan kuitenkin naisjohtajiin

verrattuna hyvin vähän. Lähinnä työn ja perheen ristiriidassa on kyse vain siitä, että miesjohtaja joutuu olemaan paljon poissa kotoa.

Vieläkö hän lähtisi, jos jostain löytyisi riittävän rapakuntainen yritys? ”En lähtisi. Olen sanonut, että pitää lakata tuottamasta pettymyksiä vaimolle. Kun on 30 vuotta sanonut, että kyllä tämä tästä rauhoittuu, niin jossain vaiheessa pitää rauhoittua.” (Hintikka, Suomen Kuvalehti 20, SYL, miestoimittaja)

”Mies on ehtinyt vuosien aikana tottua pitkään matkaan, mutta myöntää, että haluaisi olla enemmän perheen arjessa mukana. Asiaa auttaa, että hän tekee yhden päivän viikossa Mikkelissä etätöitä, jolloin hän hoitaa paperihommia ja kuuntelee radiota.” (Vilén, Suomen Kuvalehti 17, KYL, naistoimittaja)

Miesjohtajien perheestä puhutaan suhteessa enemmän naisten- ja yleisaikakauslehdissä, mutta asiaa käsitellään myös useassa ammattilehden henkilöjutussa.

5.5.3 Perheen ja puolison antama tuki

Osa naisjohtajista korostaa pärjäämisessään puolisoidensa tukea ja apua niin lasten hoidossa kuin työurallakin. Sikäli he kyseenalaistavat perinteistä käsitystä, että lasten hoito olisi ensisijaisesti naisen vastuulla. Perhe nähdään myös tärkeänä vastapainona työlle.

Niemi sanoo, että hän on voinut tehdä uraa ”perheen kanssa ja perheestä huolimatta”. Opiskeluajoista saakka hänellä on ollut miehensä kanssa vastuun vuorovetoja. Osan tutkinnoista Niemi teki työn ohella. ”Kun toinen halusi valmistua opinnoissaan, toinen kävi täyspäiväisesti töissä.” (Niemi, Kodin Kuvalehti 9, SJL, naistoimittaja)

”Ilman mieheni tukea ja hyväksyntää en olisikaan töissä Helsingissä. -- Timolle tasa-arvo on täydellinen itsensänselvyys, ei vain juhlapuheita. Hän laittaa lapsille viideltä ruuan ja huolehtii sujuvasti muistakin hommista.” (Pihlasto, Kodin Kuvalehti 14, PYL, naistoimittaja)

Perheen, työn ja opintojen yhdistäminen on onnistunut, koska Sinikka Salo on tunnetusti hyvin energinen ja tehokas. Mutta ilman aviomiestä, joka on paitsi kannustanut vaimoaan myös hoitanut paljon lapsia, ei kaikki olisi ollut mahdollista. (Salo, Anna 2, SJL, naistoimittaja)

”Esa on hyvä sparraaja – myös tässä yritystouhussa. En olisi ryhtynyt saapastehtailijaksi ilman hänen tukeaan – hän tuntee bisneksen. Alussa hän oli skeptinen, ei negatiivinen, mutta hän kyseenalaisti. Joskus siitä tuli riitojakin, koska minä olin niin intoa täynnä. Mutta kun olimme käyneet asiat läpi kaikilta puolilta sitoutui hän sataprosenttisesti hankkeeseen ja on nyt suurin tukeni.” (Erkkilä, Anna 47, KYL, naistoimittaja)

”Koti ja perhe ovat kaiken jaksamisen perusta.” (Vuorenmaa, Optio 17, SYL, naistoimittaja)

Puoliso on ollut Salmelle tärkeä tukihenkilö. Kari Jääskeläinen omistaa puolet Kodinavux Oy:stä ja on toiminut alusta saakka yhtiön hallituksessa. (Salmi, Talouselämä 30, KYL, naistoimittaja)

Miesjohtajien kohdalla perheen antamasta henkisestä tuesta ei juuri puhuta. Miesjohtajat eivät myöskään korosta, etteivät tulisi toimeen perheen ja työn tasapainottamisessa ilman puolisoidensa tukea, koska lähtöoletus ei ole, että he olisivat pääasiallisessa vastuussa lasten hoidosta. Kaiken kaikkiaan nais- ja miesjohtajien henkilökuvia vertaillen huomaa taustaoletuk-

sen olevan sen, että naiset ovat edelleen ensisijaisesti vastuusta perheestä, ja miehet saavat ”ylimääräistä” kiitosta, jos he ovat mukana tasaveroisina lastenhoidossa.

5.5.4 Naisjohtajien lapsuuden perheen merkitys

Kuudenneksessa naisjohtajien henkilökuvista tuodaan esille oletus, että lapsuuden perhe on vaikuttanut naisjohtajan uraan tasa-arvoisen kasvatuksen, kunnianhimoisuuteen kannustamisen ja kouluttautumisen merkityksen korostamisen kautta. Myös ison sisarparven kanssa kasvamisen katsotaan synnyttäneen vastuuntuntoa ja yhteistyökykyä, jotka ovat olleet naisjohtajille hyödyllisiä ominaisuuksia uraa ajatellen. Lapsuuden kodin merkityksestä kirjoitetaan lähinnä naisten- ja yleisaikakauslehdissä.

Kristiinan todellisuuteen kuului äiti, joka huolehti, että lapset ovat kunnianhimoisia ja käyvät koulussa. (Kumpula, Suomen Kuvalehti 24, SÄL, miestoimittaja)

Jari, Tero, Vesa, Sami. Veljet saivat napakoita nimiä. Tyttärestä, joka syntyi poikasarjan keskelle, tuli Pilvi-Sisko. -- Pilvi-Sisko Vierros-Villeneuve, 47, uskoo, että enemmän kuin ainoana tyttönä kasvaminen häneen vaikutti iso perhe. ”Siinä oppii tulemaan toimeen ryhmässä. Ja pitämään puolensa, ilman muuta”. Taidoista on ollut hyötyä ja on tulevaisuudessa (Vierros, Suomen Kuvalehti 28, KJL, naistoimittaja)

Brunila on kotoisin Kankaanpäästä, tavallisesta kolmen lapsen palkansaajaperheestä. ”Äidilläni oli erittäin vahva oikeudenmukaisuuden taju, ja meillä oli tasa-arvoinen kasvatus kotona” Ylijohtaja myöntää, että vasta seitsemänvuotiaana hän tajusi olevansa tyttö. Koko lapsuuden hän oli leikkinyt poikien kanssa (Brunila, HS-kuukausiliite 7, SJL, miestoimittaja)

Niemi itse on syntynyt työläiskodista. Suvussa ei ollut akateemisesti oppineita, ja ennen Hannelea vain eno oli käynyt oppikoulun. Vanhempien suuri unelma olikin nähdä lapsensa ylioppilaana. He uskoivat lujasti siihen, että koulutus vie eteenpäin. (Niemi, Kodin Kuvalehti 9, SJL, naistoimittaja)

Vastaavanlaista seikkaa ei löydy miesjohtajien henkilöjutuista. Lapsuuden perheen katsotaan miesjohtajien kohdalla vaikuttaneen esimerkiksi kiinnostusten kohteiden osalta, mutta kunnianhimoisuuteen kasvattamisesta tai erityisestä tukemisestä ei puhuta.

5.6 Naisjohtajien vapaa-aika ja harrastukset

Lopuksi tarkastelen, millaisen kuvan lehdet antavat naisjohtajien vapaa-ajasta ja harrastuksista. Etsin teksteistä kohdat, joissa käsiteltiin vapaa-aikaa, ja nostin esiin yleiset teemat. Vertailukohteeksi otan edelleen 25 miesjohtajajuttua.

Naisjohtajat myöntävät, että heidän vapaa-aikansa jää vähiin töiden takia. Moni kuitenkin korostaa vapaa-ajan, harrastuksien ja rentoutumisen merkitystä töiden vastapainona. Harras-

tukset ovat tyypillisiä suomalaisia harrastuksia: lukemista ja liikkumista. Myös opiskelu on nostettu useassa henkilökuvassa harrastukseksi.

Harrastukset ovat jääneet vähälle, myös tiuhaan toistuvien työmatkojen takia. (Vierros, Suomen Kuvalehti 28, KJL, naistoimittaja)

”Ja liikunta on äärimmäisen tehokas vastalääke stressille. Lenkkipolulla tai hiihtoladulla syntyy usein myös loistavia ideoita” (Roos, Anna 30c, KYL, naistoimittaja)

Aikaisemmin Koivunen harrasti flamencon tanssimista. Key Partnersin johtaminen on kuitenkin ollut niin aikaa-vieppää, että energiaa on riittänyt vain yhteen asiaan vapaa-ajalla: opiskeluun. Koivunen viimeistelee Jyväskylän yliopistossa johtamista käsittelevää väitöskirjaa, joka takaa hänelle kauppatieteen tohtorin tutkinnon. Hallintotieteen maisterin paperit ja mba-tutkinto Koivusella on jo vanhastaan. ”En ole mikään teoreettinen lukutoukka. Ehkä osaan vain nähdä metsän puilta”. (Koivunen, Talouselämä 1, KYL, miestoimittaja)

Höyrypäisten työpäivien vastapainona on nyt mahdollisimman virikkeetön vapaa-aika. ”Jossain vaiheessa uskoin siihen, että iltaisinakin pitää lähteä vielä teatteriin, elokuvaan ja tehdä kaikenlaisia asioita. Sitten huomasin, ettei se sovi luonteelleni. Vapaa-aikana pitää olla mahdollisimman vähän sovittuja menoja, aikatauluja ja pakkoja. Minusta on tullut onnellisempi ihminen kun havaitsin, että voin vain olla.” (Igoni, Optio 8, KYL, naistoimittaja)

”Yritän pitää työn työnä ja vapaa-ajan vapaa-aikoina. illat, viikonloput ja lomat ovat rentoutumista varten. Tästä on tosin välillä pakko joustaa. Lukeminen, musiikki, ulkoileminen, perhe ja ystävät pitävät hengissä. Mukavia ”projekteja” työn ulkopuolella on aina vireillä.” (Jeskanen-Sundström, Optio 16a, SJL, naistoimittaja)

Myös miesjohtajien kohdalla vapaa-ajan merkitys työn vastapainona korostuu. Yleinen käsitys golfaavista miesjohtajista ei ole aineiston henkilöjuttujen perusteella tuulesta temmattu. Laji toistuu monen miesjohtajan harrastuksista puhuttaessa.

”Viheriöille intohimoinen golfaaja aikoo kuitenkin ennättää.” (Törönen, Talouselämä 23, KYL, naistoimittaja)

Eräässä henkilöjutussa miesjohtaja itse ymmärtää golfin pelaamisen kliseen ja ryhtyy puolustelemaan golfin pelaamistaan.

Pääjohtajan kuuluu kai myös golfata. Niin tekee Oksanenkin. Hän ei ole täysin paatunut, sillä hän asettuu heti puolustuskannalle. ”On se liikuntaa. Ei se ole mitään minigolfia.” (Oksanen, Optio 21c, SYL, miestoimittaja)

Myös metsästys, kalastus ja kaikenlainen liikunta näyttäytyvät miesjohtajille yleisinä harrastuksina.

Hemilä on urheillut ja metsästännyt koko ikänsä. (Hemilä, Suomen Kuvalehti 34a, SÄL, miestoimittaja)

6 Yhteenvetoa ja pohdintaa

Naisjohtajuudesta puhutaan aikakauslehdissä tasa-arvokysymyksen kautta, ja naisjohtaja nähdään usein valtavirrasta, miehisestä johtajuudesta, poikkeavana esimerkkinä. Naisjohtajuuden problematiikkaa käsittelevissä henkilöjutuissa ja artikkeleissa naiseus on nostettu ominaisuudeksi, joka johtaa erilaisiin odotuksiin ja vaatimuksiin. Naiseus nähtiin suurimmassa osassa juttuja haittaa tuovana ominaisuutena, mutta useassa jutussa myös etua ja mahdollisuuksia tuovana ominaisuutena.

6.1 Sukupuolten erilliset sfäärit

Henkilöjutuissa ja artikkeleissa, joissa naisjohtajuutta erikseen käsiteltiin, sukupuolten hierarkiaa työelämässä pidettiin itsestään selvänä taustaoletuksena. Taustaoletuksena näkyi myös ajatus naisten ja miesten erillisistä ja erilaisista sfääreistä: jokin on miehen aluetta ja jokin toinen taas naisen aluetta. Esimerkiksi työelämän verkostot nähdään määrittyvän sukupuolen pohjalta.

Topinoja-Aranko mainitsee selkänöjökseen myös naisverkostonsa, jota jumppaseuraksi kutsutaan. Mukana on viisitoista kovan luokan markkinointi- ja media-alalla toimivaa naista. (Topinoja-Aranko, Optio 15b, KYL, naistoimittaja)

”Miesten verkostot ovat toimineet hirveän tehokkaasti. Kun naiset myös verkostoituvat, tilanne tasaantuu”, Laakkonen uskoo. (Laakkonen, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, mies-toimittaja)

Myös eri ammattialat ovat jakautuneet miehiin ja naisellisiin, ja miehisillä aloilla työskentelevä nainen nähdään erikoisuutena. Miehisillä aloilla työskentelemisen katsotaan myös vaativan naiselta joitain erityisominaisuuksia tai -taitoja.

Nainen voi omistaa ja johtaa kenkätehdasta, mutta trukkien ja metsäkoneiden sisärenkaiden valmistus ja myynti vie jo aika miehiseen maailmaan. Niinpä Tuire kääntyy tuon tuosta tuntemattomien suussa Tuureksi, eikä ole aikaakaan kun eräskin kansanedustaja oli tosissaan kehunut Aroa ja Tuurea koviksi pojiksi. Ulkomailta tulevissa kirjeissä Tuirea puhutellaan järjestään Herra Tuireksi” (Erkkilä, Anna 47, KYL, naistoimittaja)

Loppupeleissä kovien jätkien bisneksessä pärjää ammattitaidolla, psykologisella silmällä ja huumorintajulla. (Topinoja-Aranko, Optio 15b, KYL, naistoimittaja)

Mikäli naiseus ja naisjohtajuuden problematiikkaa otetaan henkilöjutussa esille, naisjohtajat suhtautuvat asiaan ongelmat joko myöntävinä tai kiistävinä. Usein naisjohtajat myöntävät ongelmat yleisesti, mutta kieltävät ne tai väheksyvät niitä omalla kohdallaan. Kommenteissa, joissa painotus on naisjohtajuuden ongelmien myöntämisessä, näkyy taustaoletus sukupuolten eri sfääreistä ja hierarkiasta työelämässä. Kommenteissa, joissa naisjohtajat taas kieltävät

ongelmat (ainakin omalta kohdaltaan), myös naisten ja miesten omat alueet, sukupuolten hierarkia ja rakenteellinen epätasa-arvo kiistetään. Rakenteelliset ongelmat kieltäviin kommentteihin liittyy myös naisten patistelu ottamaan vastuuta omasta uranluomisestaan.

Aineistosta löytyy vain yksi poikkeus, jossa naisten ja miesten sfäärit myönnetään, mutta ehdotetaan tilalle sfäärien sekoittamista.

Vielä enemmän urakehitykseen vaikuttavat verkostot. ”Miesverkostot toimivat paljon tehokkaammin. Siinä mielessä naiseudesta on haittaa, että naisverkostot eivät toimi ja miehet valikoivat monesti seuraajia verkostojen sisältä”, Turunen pohtii. Hän ei usko, että naisten verkostoituminen voi tätä muuttaa, koska alhaalla organisaatioissa olevien naisten keskinäinen yhteydenpito ei tarjoa paljoa uutta. ”Pitäisi olla enemmän sekaverkostoja” (Turunen, Talouselämä 13 Eteenpäin, rohkeammin -artikkeli, SYL, miestoimittaja)

Naisten ja miesten erillisiin sfääreihin nojautuu ylipäänsä myös feminiinisyydiskurssin ja johtajuusdiskurssin ristiriita: johtajuusdiskurssi esittää johtajuuden miehisenä alueena, johon feminiinisyys ei kuulu. Tämä näkyy muun muassa siinä, että naisjohtajat esitetään usein edelleen uutuutena tai harvinaisuutena. Jo pelkkä naisjohtaja-termin käyttö kertoo feminiinisyydiskurssin ja maskuliinisen johtajadiskurssin ristiriidasta: nais-etuliitettä käytetään osoittamaan nainen toiseksi, ”normaalista” johtajasta poikkeavaksi. Lehdistä löytyy myös esimerkkejä, joissa kontrasteilla pyritään osoittamaan naisjohtaja valtavirrasta poikkeavaksi.

Naisten ja miesten erot johtamistavoissa sekä myönnetään että kielletään. Kumpaakin käytetään oikeuttamaan naisjohtajuus. Jos naisten ja miesten välillä nähdään eroja, perinteinen feminiinisyys- ja johtajuusdiskurssin ristiriidan olemassaolo myönnetään, mutta peräänkuulutaan ristiriidan hävittämistä ja johtajuusdiskurssin muuttamista lähemmäksi feminiinisyydiskurssia. Jos naisten ja miesten väliset erot kielletään, myös feminiinisyys- ja johtajuusdiskurssin ristiriita kiistetään: feminiinisyydellä tai maskuliinisuudella ei tässä näkemyksessä ole merkitystä, vain yksilöiden ominaisuuksilla on. Tällöin kiistetään samalla sukupuolten erilliset sfäärit.

Sukupuolten omat sfäärit näkyvät paitsi teksteissä, myös siinä, että naistoimittajat tekevät ennen kaikkea naisjohtajajuttuja ja vastaavasti miestoimittajat tekevät miesjohtajajuttuja. Sukupuolinen sfääriajattelu on mukana jo toimituksen käytännöissä: henkilökuvien kohteet ja toimittajat ovat usein samaa sukupuolta.

Sukupuoli on yksi sosiaalisia ilmiöitä ja järjestelmiä selkeimmin jäsentävistä tekijöistä. Siksi ei ole yllättävää, että jako sukupuolten erillisiin sfääreihin näkyy myös aikakauslehdistön henkilöjutuissa. Sukupuolittunut maailma on taustaoletuksena – muuten naisjohtajuuden on-

gelmistä ei voida ilmiönä puhua. Naisjohtajat itse haluavat kuitenkin vähätellä tätä sukupuolittuneisuutta ja lähteä ikään kuin puhtaalta pöydältä, jossa naiseudella tai mieheydellä ei ole merkitystä.

6.2 Naisjohtajien suhtautumisesta naisjohtajuuden ongelmiin: individualistinen ja rakenteellinen diskurssi

Naisjohtajien kommentteissa näkyy kaksi erilaista puhetapaa eli diskurssia siitä, mistä naisjohtajien vähyyden katsotaan johtuvan. Ensimmäinen – selvästi toista käytetympi – diskurssi on individualistinen diskurssi, joka korostaa naisten omaa vastuuta urakehityksestään. Tämä diskurssi on näkyvissä kommentteissa, joissa ongelmien olemassaolo kielletään, joissa patistellaan naisia rohkeammiksi tai joissa suhtaudutaan kiintiöihin negatiivisesti. Individualistinen diskurssi on lähellä Lämsän ja Tiensuun (2000, 21–22) ammattilaisdiskurssia. Ammattilaisdiskurssissa sukupuolta ei katsota tärkeäksi, koska tärkeitä ovat vain johtajan taidot ja osaaminen. Ammattilaisdiskurssissa naisten kykyä selviytyä miesjohtajien joukossa ei aseteta kyseenalaiseksi.

Individualistinen diskurssi on lähellä myös Karennon (1999, 177–179) ”yksi pojista” -ryhmän naisviranomaisen asenteita. Kuten ”yksi pojista” -ryhmään lukeutuvat naisviranomaiset, individualistisen diskurssin naisjohtajat haluavat tulla samoin kohdelluksi kuin miehet, ja he korostavat saavuttaneensa asemansa itse, oman pätevyytensä ja henkilökohtaisten ominaisuuksien ansiosta. Samoin he luottavat omaan osaamiseensa ja ammattitaitoonsa, eivätkä halua tuoda esiin sukupuolta tai naistietoisuutta, vaan vertautuvat mielessään tasa-arvoisina miehiin. He mieltävät itsensä poikkeuksiksi naisten enemmistöstä ja ottavat etäisyyttä toisiin, syrjintää kokeviin, naisiin.

Toinen – vähemmän esillä oleva diskurssi – on rakenteellinen diskurssi, joka korostaa naisista itsestään riippumattomia tekijöitä syynä naisjohtajien vähyyteen. Tämä diskurssi näkyy kommentteissa, joissa kritisoidaan maskuliinista johtajakulttuuria, pohditaan alan merkitystä, toivotaan yhteiskunnalta tukea naisen urakehitykseen tai joissa pohditaan naisverkostojen toimivuutta. Rakenteellinen diskurssi on lähellä Lämsän ja Tiensuun (2000, 18–19) uhridiskurssia: naisjohtajien lasikattoilmiö tunnustetaan, ja kehitellään keinoja ongelman ratkaisuksi. Rakenteellisen diskurssin kommentoijat ovat lähellä myös Karennon naistietoisten ryhmää: he esit-

tävät kritiikkiä miehisinä pitämiään toimintatapoja ja -käytänteitä kohtaan. Samalla naisjohtajalla voi olla kommentteja molemmista diskursseista, ja diskurssit voivat limittyä toisiinsa.

Individualistinen diskurssi on naisjohtajille ehkä helpompi puhetapa: silloin ei itse asetuta uhreiksi eikä toisiksi, normista poikkeaviksi. Naisjohtajat haluavat nähdä itsensä tasavertaisina miesten kanssa, jolloin sukupuolella ei ole merkitystä. Tällöin on luonnollista, että johtajaseuran saavuttamisessa korostetaan omaa vastuuta – rakenteellista syrjintää ei tarvitse pohtia, ja näin vältetään asettumasta uhrin asemaan sukupuolen takia.

Individualistisen diskurssin korostuminen naisjohtajien kommentteissa voi johtua myös siitä, että kyse on julkisuudessa olevista teksteistä. Omalla nimellään ja kasvoillaan esiintyvä naisjohtaja saattaa antaa ongelmia väheksyvän kuvan, koska hän ei halua leimautua työ- tai johtajajayhteisössä ongelmattomuuden harmonian rikkojan rooliin. Organisaatiota, jossa työskentelee tai jossa on työskennellyt, ei myöskään välttämättä haluta kritisoida avoimesti. Mikäli (rakenteellisen) syrjinnän ilmenemisestä kysyttäisiin naisjohtajilta nimettömästi, voisivat kommentit olla toisenlaisia.

6.3 Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden sekoittuminen

Naisia kuvailtiin tai he kuvailivat itseään toisaalta feminiinisinä, toisaalta maskuliinisina johtajina ja ihmisinä. Tämä voi kertoa kaksoisodotuksista, joita naisjohtajat kohtaavat: heidän tulisi vastata odotuksiin sekä maskuliinisesta johtajasta että feminiinisestä naisesta (Lämsä 2003b, 41). Tutkielman aineistossa erityisesti luonteenpiirteitä kuvailtiin maskuliiniseksi ja johtamistapaa feminiiniseksi.

Tällainen stereotyyppisten sukupuolipiirteiden sekoitus saattaa olla naisjohtajien ratkaisu heidän kohtamaansa odotusten ristiriitaan: esiintymällä sekä maskuliinisena että feminiinisenä vastataan osittain kumpaankin roliodotukseen. Tässä kohden on hyvä huomata, että feminiinisyysdiskurssi ja maskuliinisuuteen linkittyvä johtajuusdiskurssi eivät välttämättä aina ole ristiriidassa. Teksteissä maskuliininen olemus ja feminiininen johtamistapa eivät olleet keskenään ristiriitaisia.

6.4 Vahvat naisjohtajat

Aineiston henkilöjutut ovat hyvin menestystarinamaisia. Naisjohtajat esittäytyvät vahvoina naisina, joita naisjohtajuuden ongelmat eivät henkilökohtaisesti juuri häiritse ja jotka suhtautuvat vastoinkäymisiin välinpitämättömästi. Naisjohtajuuden ongelmia käsitellään individuaalisesti lähinnä omien kokemusten kautta. Henkilöjuttujen naisjohtajat suhtautuvat työhönsä intohimoisesti, mutta vähättelevät ja suhtautuvat nöyrästi valtaansa. He haluavat antaa itseltään kuvan sitoutuneina työntekijöinä, eivät vallanhimoisina johtajina. Olisi ollut mielenkiintoista verrata naisjohtajien valtaan suhtautumista miesjohtajien vastaaviin kommentteihin, mikäli niitä olisi löytynyt. Vertailussa olisi voinut nähdä, korostuuko vallan vähättely naisilla miehiä enemmän – vallankäyttö kun on linkittynyt enemmän maskuliinisuuteen kuin feminiinisuuteen.

Yleisesti naisjohtajat kertovat rakentaneensa määrätietoisesti uraansa, ja elämänkaarellinen tavoitteellisuus korostuu heidän kommenteissaan. Henkilöjuttujen naisjohtajat näkevät perheen ja työn yhdistämisen vaativana, mutta mahdollisena. Vaikka he myöntävät työn ja perheen yhdistämisen vaikeudet, he painottavat kuitenkin perheellisyyden positiivisia puolia, kuten perheen antamaa tukea ja mahdollisuutta irtautua työmaailmasta. Perhettä ei haluta nähdä negatiivisena ja ongelmia aiheuttavana asiana. Naisjohtajat myös korostivat vapaa-ajan ja harrastusten merkitystä työn vastapainona.

Kaiken kaikkiaan johtajien henkilöjutuissa korostuvat henkilöiden pärjääminen ja menestyminen aiheessa kuin aiheessa. Henkilöjutuista välittyy kuva naisista, jotka hallitsevat elämänsä kulkua. Tämä onkin tyypillistä kyseiselle juttutyypille. Toimittajan täytyy suhtautua henkilöjutun kohteeseen ainakin pääpiirteittäin positiivisesti, mikäli hän haluaa, että kohteen kanssa voi jatkossakin tehdä yhteistyötä. Myös henkilö itse haluaa luonnollisesti antaa julkisuuteen mahdollisimman imartelevan kuvan itsestään ja edustamastaan organisaatiosta ja korostaa siten positiivisia asioita.

6.5 Mies- ja naisjohtajien henkilöjuttujen erot

Henkilöjuttujen määrien sukupuolijakaumaa tarkastellessa johtaminen näyttäytyy edelleen miehisenä alueena. Kaikkien lehtiryhmien ensisijaisista johtajista tehdyistä henkilöjutuista 70 prosenttia oli miesjohtajista ja 30 prosenttia naisjohtajista. Ylemmissä johtajissa sukupuolija-

kauma on lähellä kaikkien johtajien jakaumaa, mutta alemmissa johtajissa nais- ja miesjohtajia on miltei yhtä paljon. Miesjohtajia on aineistossa kaikilla sektoreilla enemmän kuin naisjohtajia. Miesjohtajat ovat enemmistönä myös kaikenkokoisissa organisaatioissa, mutta ero pienenee sitä mukaan kuin organisaation kokokin pienenee.

Miesjohtajien henkilöjutut eroavat naisjohtajajutuista tietyissä aiheissa. Useassa henkilöjutussa miesjohtajaa kuvataan vaatimattomaksi, mitä ominaisuutta ei löydy lainkaan naisjohtajia kuvailevista teksteistä. Toisaalta myös hyvin itsevarmoina esitetyt miesjohtajat poikkeavat naisjohtajajutuista: yhtään naista ei esitetä niin itsevarmana kuin osa miehistä esitetään. Kuvailujen erot saattavat kertoa taustaoletuksista, joissa tietynlaiset ominaisuudet ovat mahdollisia vain tietynlaisissa rooleissa oleville ihmisille. Koska naisjohtajat ovat harvinaisuuksia erityisesti korkeammassa asemassa, heidät nähdään ehkä mieluummin kunnianhimoisina kuin vaatimattomina. Toisaalta ylenpalttinen itsevarmuus on kuitenkin niin ristiriidassa perinteisen uhrautuvaisen naiseuden kanssa, ettei tätäkään ominaisuutta voida korostaa.

Miesjohtajien johtamistyylin kuvailussa näkyy naisjohtajia enemmän tehokkuus- ja tulosjohtaminen, eikä kommunikointi korostu kuten naisjohtajilla. Miesjohtajista kertovista teksteistä ei löydy lainkaan vähättelevää suhtautumista uranluomiseen. Henkilöjuttujen tuottama miesjohtajakuva ei siten poikkea perinteiseen maskuliinisuuteen liitetystä ominaisuuksista ja toimintatavoista. Miesjohtajat suhtautuvat työhön yhtä intohimoisesti kuin naisjohtajat, mutta miesjohtajat myös myöntävät työuupumuksen, mitä naisjohtajat taas eivät tee. Voi olla, että miesjohtajan on kulttuurisesti helpompaa esiintyä työnarkomaanina, koska heidän sallitaan naisia enemmän omistautua työlle. Toisaalta voi olla, että naiset perhevastuunsa takia kiinnittävät enemmän huomiota työn ulkopuoliseen elämään.

Kuten naisjohtajajutuissa, myös miesjohtajajutuissa tuodaan esille perheen ja työn ristiriita, mutta lähinnä sitä kautta, että puoliso joutuu asian takia joustamaan. Perheen antamasta tuesta ei juuri miesjohtajien kohdalla puhuta. Ensisijainen vastuu perheestä näyttäytyykin edelleen naisen tehtävänä. Naisjohtajien kohdalla ei kuitenkaan puhuta määrällisesti juuri sen enempää perheestä kuin miesjohtajien kohdalla, eivätkä mies- ja naisjohtajien henkilöjutut juuri eroa teemoiltaan toisistaan: juttujen pääosassa on kummallakin sukupuolella työ ja asiantuntijuus.

6.6 Lehtiryhmien väliset erot

Lehtiryhmittäin tarkasteltuna henkilöjutuista löytyy eroja jonkin verran. Naisjohtajajutut ovat enemmistönä naistenlehdissä, mutta ammattilehdissä ja yleisaikakauslehdissä naisjohtajajuttujen osuus miehiin verrattuna on vajaa neljännes. Naistenlehdissä kaikki toimittajat ovat naisia, kun ammatti- ja yleisaikakauslehdissä johtajajuttuja tehneiden naistoimittajien osuus on noin 30 prosenttia. Naistenlehdissä naiset ovat kohderyhmän takia luonnollisesti pääroolissa, joten sukupuolijakaumat ovat lähtöoletuksia vastaavia. Naistenlehdissä ehkä kiinnostavinta on se, että siellä pienten yritysten naisjohtajat, jotka yleensä ovat samalla yrittäjiä, saavat muihin lehtiryhmiin nähden enemmän huomiota. Ammatti- ja yleisaikakauslehdistä taas löytyy eniten yksityisen sektorin suurten organisaatioiden ylempiä miesjohtajia eli yleensä suuryritysten pääjohtajia.

Naisjohtajuuden problematiikkaa käsitellään naistenlehtien ja yleisaikakauslehtien henkilöjutussa useammin kuin ammattilehdissä. Perheen ja työn ristiriitaa taas käsitellään eniten naistenlehtien henkilöjutuissa. Tekstisisällöltään eri lehtiryhmien henkilöjutut ovat yllättävänkin samankaltaisia. Sisällöltään eri lehtiryhmien jutut eroavat hieman vain siinä, että johtamistyylin ja vallan käsittely keskittyy ammattilehtien henkilöjuttuihin ja johtajien lapsuuden käsittely naisten- ja yleisaikakauslehtiin. Eroja löytyy hieman myös siinä, miten paljon eri teemoilla annetaan palstatilaa: ammattilehdissä käsiteltiin muihin lehtiryhmiin verrattuna eniten työtä ja naistenlehdissä muihin verrattuna eniten vapaa-aikaa, arvoja ja minuutta. Perheen käsittely korostui hieman naistenlehdissä, ja yleisaikakauslehdissä perheelle annettiin vähiten palstatilaa. Naistenlehdet näyttää olevan vähiten elitistinen ja lähimpänä naisten arkea oleva lehtiryhmä.

6.7 Johtajien sijoittuminen eri sektoreille ja johtaja-asemiin sekä erikokoisiin organisaatioihin

Sekä mies- että naisjohtajien henkilöjutuista löytyy eniten yksityisen sektorin ylempiä johtajia. Heidän osuutensa aineistosta on yliedustettuina verrattuna Tilastokeskuksen vuoden 2000 vastaaviin lukuihin. Julkinen sektori on siten aliedustettuina aineistossa, ja aliedustus on erityisesti naisjohtajien kohdalla huomattavaa. Puolet henkilöjuttujen johtajista sijoittuu suuriin organisaatioihin, jotka ovat todellisiin osuuksiin verrattuna aineistossa yliedustettuina. Suur-

yri­tysten pää­johtajat kuulu­vatkin eliittiin, joka saa julkisuudessa paljon huomiota. Julkisen sektorin johtajat jäävät julkisuusnäkyvyydessä heidän taakseen.

Naisjohtajajuttujen tekstien sisällössä ei näytä olevan juuri eroja sen mukaan, millä sektorilla tai minkä kokoisessa organisaatiossa naisjohtaja on töissä. Koska alempia johtajia esiintyy henkilökuvissa huomattavasti ylempää johtajia vähemmän, ei selviä eroja voida löytää eri johtaja-asemissa työskentelevien naisjohtajien henkilöjutuista. Käsittelytavat eivät juuri eroa myöskään toimittajan sukupuolen mukaan. Jonkin verran eroa näytti olevan vain siinä, että naistoimittajat ottavat naisjohtajuuden problematiikan useammin käsittelyyn henkilöjutussa.

6.8 Lopuksi: naisjohtajuuden ongelmien korostaminen

Naisjohtajat itse pyrkivät olemaan korostamatta naiseuttaan; toimittaja on yleensä se, joka naiseuden erityisyyden ottaa esille. Henkilöjutuissa toimittajat korostavat naisjohtajien vähäisyyttä ja esittävät naisjohtajat harvinaisuuksina tai erikoisuuksina. Toimittajat myös nostavat naisten epätasa-arvoisen kohtelun työelämässä esille, kun taas naisjohtajat vähättelevät näitä seikkoja.

Onko huomion kiinnittäminen naisjohtajuuden ongelmiin sitten hyvä vai huono asia? Toisaalta se tuo asiaa ja ongelmia ihmisten tietoisuuteen, mutta toisaalta se voi vahvistaa jakoa mies- ja naisjohtajiin sekä sukupuolten erillisiin sfääreihin. Tällöin myös oletukset sukupuolen vaikutuksesta johtajuuteen – esimerkiksi oletukset nais- ja miesjohtajien erilaisista johtamistyyleistä – voivat säilyä. Asia on hyvä pitää mielessä, kun pohditaan median vaikutusta ihmisten asenteisiin ja oletuksiin.

Lähteet

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

Alasuutari, Pertti (1994) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.

Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1997) *Understanding Gender and Organizations*. SAGE Publications Ltd, Lontoo.

Brusila, Riitta (1997) *Realismista fiktion. Visuaalisuus ja suomalaiset aikakauslehdet*. Tampereen yliopisto, Tampere.

Davidson, Marilyn & Burke, Ronald (2004) *Women in Management Worldwide: Facts, Figures and Analysis – An Overview*. Teoksessa Marilyn Davidson & Ronald Burke (toim.) *Women in Management Worldwide, Facts, Figures and Analysis*. Ashgate Publishing Limited, Aldershot, Hants, 1–15.

Fairclough, Norman (1997) *Miten media puhuu*. Suom. Virpi Blom & Kaarina Hazard. Vastapaino, Tampere.

Fiske, John (1992) *Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen*. Vastapaino, Tampere.

Fletcher, Joyce (2003) *The Greatly Exaggerated Demise of Heroic Leadership: Gender, Power, and the Myth of the Female Advantage*. Teoksessa Robin Ely, Erica Foldy & Maureen Scully (toim.) *Reader in Gender, Work, and Organization*. Blackwell Publishing Ltd, Malden, 204–210.

Hall, Stuart (1999) *Identiteetti*. Suom. ja toim. Mikko Lehtonen & Juha Herkman. Vastapaino, Tampere.

Hietaniemi, Leena (1999) *Tuulen suunta kääntynyt suomalaiselle yrittäjäkunnalle?* Teoksessa Eeva-Sisko Veikkola (toim.) *Onko huipulla tyyntynyt. Changes at the Top. Työmarkkinat 1999:12*. Tilastokeskus, Helsinki, 77–87.

Honkanen, Katriina (1996) Nainen. Teoksessa Anu Koivunen & Marianne Liljeström (toim.) *Avainsanat*, 10 askelta feministiseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere, 139–157.

Hänninen-Salmelin, Eva (1999) Järjestöjohtajien työmarkkinat 1990-luvun alussa. Teoksessa Eeva-Sisko Veikkola (toim.) *Onko huipulla tyyntynyt. Changes at the Top. Työmarkkinat 1999:12*. Tilastokeskus, Helsinki, 47–60.

Hänninen-Salmelin, Eva & Karento, Helena (1999) Julkisen sektorin johtajat. Teoksessa Eeva-Sisko Veikkola (toim.) *Onko huipulla tyyntynyt. Changes at the Top. Työmarkkinat 1999:12*. Tilastokeskus, Helsinki, 61–75.

Ivarsson, Sophia (2000) *The Meaning of Gender in Management. Investigating Factors Influencing Women's and Men's Entry into Management from Social-Psychological Perspective*. Comprehensive Summaries of Uppsala Dissertations from the Faculty of Social Sciences 90. Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala.

Izraeli, Dafna & Adler, Nancy (1994) *Competitive Frontiers: Woman Managers in a Global Economy*. Teoksessa Nancy Adler & Dafna Izraeli (toim.) *Competitive Frontiers, Woman Managers in a Global Economy*. Blackwell Publishers, Cambridge, 3–21.

Jokinen, Arja (1999) Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Vastapaino, Tampere, 37–53.

Jokinen, Arto (2003) *Miten miestä merkitään? Johdanto maskuliinisuuden teoriaan ja kulttuuriseen tekstintutkimukseen*. Teoksessa Jokinen Arto (toim.) *Yhdestä puusta. Maskuliinisuuksien rakentuminen populaarikulttuureissa*. Tampere University Press, Tampere, 7–31.

Julkunen, Raija (1999) *Sukupuoli, työ ja hyvinvointivaltio*. Teoksessa *Suomalainen nainen*. Otava, Helsinki, 79–99.

Karento, Helena (1999) ”Olen tehnyt parhaani”. Tutkimus naisista valtion ja kuntien johtajina ja vaativissa asiantuntijatehtävissä. Tampereen yliopisto, Tampere.

Kauppinen-Toropainen, Kaisa (1994) *Naiset lasikaton alla*. Teoksessa *Naiset huipulla. Selvitys naisista elinkeinoelämän johtotehtävissä*. Tutkimuksia 206. Tilastokeskus, Helsinki.

Kinnunen, Merja (2001) Luokiteltu sukupuoli. Vastapaino, Tampere.

Kinnunen, Merja & Korvajärvi, Päivi (1996) Johdanto: naiset ja miehet työelämässä. Teoksessa Merja Kinnunen ja Päivi Korvajärvi (toim.) Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Vastapaino, Tampere, 9–19.

Koivunen, Anu (1996) Sorto. Teoksessa Anu Koivunen & Marianne Liljeström (toim.) Avainsanat, 10 askelta feministiseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere, 35–75.

Kolehmainen, Sirpa (1999) Naisten ja miesten työt. Työmarkkinoiden segregoituminen Suomessa 1970–1990. Tutkimuksia 227. Tilastokeskus, Helsinki.

Kuntasektorin palkat ammateittain 2003. Palkat 2004:8. Tilastokeskus 2004, Helsinki.

Lehto, Anna-Maija (1999a) Kohti työelämän tasa-arvoa? Teoksessa Anna-Maija Lehto & Hanna Sutela, Tasa-arvo työoloissa. Tilastokeskus, Helsinki, 7–44.

Lehto, Anna-Maija (1999b) Naiset Suomen työelämässä. Teoksessa Suomalainen nainen. Otava, Helsinki, 101–128.

Lehtonen, Mikko (1996) Merkitysten maailma. Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia. 2. painos. Vastapaino, Tampere.

Lempiäinen, Kirsti (2001) Naisellinen feminismi: naisfeministisubjekti. Teoksessa Minna Nikunen, Tuula Gordon, Sanna Kivimäki & Riitta Pirinen (toim.) Nainen / naiseus / naisellisuus. Tampere University Press, Tampere, 21–42.

Liljeström, Marianne (1996) Sukupuolijärjestelmä. Teoksessa Anu Koivunen & Marianne Liljeström (toim.) Avainsanat, 10 askelta feministiseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere, 111–138.

Lämsä, Anna-Maija (2003a) Lukijalle. Teoksessa Anna-Maija Lämsä (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Julkaisuja n:o 137/2003. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylä, 3–4.

Lämsä, Anna-Maija (2003b) Miten näkyy nainen johtajatutkimuksessa? Teoksessa Anna-Maija Lämsä (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Julkaisuja n:o 137/2003. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylä, 25–46.

Lämsä, Anna-Maija & Tiensuu, Tanja (2000) Diskurssianalyysi naisjohtajan kuvan rakentumisesta liike-elämän ammattilehtien artikkeleissa. Working Paper N:o 213/2000. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylä.

Ojajärvi, Sanna (1998) Sukupuolten representaatiot parisuhdevisailussa. Teoksessa Anu Kantola, Inka Moring & Esa Väliverronen (toim.) Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 170–199.

Pikkala, Sari (2003) Tasa-arvotietoa kunnalliseen päätöksentekoon. Indikaattorihankkeen taustaraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2003:12. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Powell, Gary N. & Graves, Laura M. (2003) Women and Men in Management. Third Edition. SAGE Publications Inc., Thousand Oaks, Kalifornia.

Reskin, Barbara & Ross, Catherine (1995) Jobs, Authority, and Earnings Among Managers. The Continuing Significance of Sex. Teoksessa Jerry Jacobs (toim.) Gender Inequality at Work. SAGE Publications Ltd, Lontoo, 127–151.

Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2004. Tilastokeskus 2005, Helsinki.

Tilastokeskus (2004) Naiset ja miehet johtotehtävissä ja yrittäjinä. Sukupuolten tasa-arvo. Tilastokeskuksen teemasivut. http://www.tilastokeskus.fi/tk/he/tasaarvo_johtajat.html (14.12.2005).

Työvoimatilasto 2001. Työvoimatutkimuksen tuloksia vuosilta 1992–2001. Työmarkkinat 2002:12. Tilastokeskus 2002, Helsinki.

Valtion kuukausipalkat 2003. Palkat 2004:5. Tilastokeskus 2004, Helsinki.

Valtonen, Sanna (1998) Hyvä, paha media. Diskurssianalyysi kriittisen mediatutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Anu Kantola, Inka Moring & Esa Väliverronen (toim.) Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 93–121.

Vanhala, Sinikka (1999) Yksityisen sektorin johtajamarkkinat lamasta nousuun. Teoksessa Eeva-Sisko Veikkola (toim.) Onko huipulla tyyntynyt. Changes at the Top. Työmarkkinat 1999:12. Tilastokeskus, Helsinki, 15–33.

Veikkola, Eeva-Sisko & Hänninen-Salmelin, Eva & Sinkkonen, Sirkka (1996) Odotettavissa tuulta vai tyyntä? Teoksessa Eeva-Sisko Veikkola (toim.) Huipulla tuulee. Selvitys naisista ja miehistä elinkeinoelämän johtotehtävissä. Työmarkkinat 1996:13. Tilastokeskus, Helsinki, 77–81.

Väliverronen, Esa (1998) Mediatekstistä tulkintaan. Teoksessa Anu Kantola, Inka Moring & Esa Väliverronen (toim.) Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 13–39.

Wajcman, Judy (1998) Managing like a Man. Women and Men in Corporate Management. Polity Press, Cambridge.