

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Avoim yliopisto

ÄITIMÄISYYS NAISTEN JOHTAJUUDESSA

Johtaminen, Cum laude - seminaarin
tutkimustyö

Kesäkuu 2007

Laatija: Anette Auvinen

Ohjaaja: Leena Manninen KTM

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	4
2.1 TUTKIMUKSEN NÄKÖKULMA	4
2.2 KESKEISET KÄSITTEET.....	5
2.3 NAISJOHTAJUUDEN YLEISKUVAUS.....	6
2.4 SUKUPUOLI KONSTRUKTIONA.....	8
2.5 ÄITIMÄISYYS NAISTEN JOHTAJUUDESSA.....	10
3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	15
3.1 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS TÄSSÄ TYÖSSÄ	15
3.2 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY	16
3.3 HAASTATELTAVAT JA HEIDÄN VALINTA.....	16
3.4 HAASTATTELUJEN SUORITTAMINEN	18
3.5 AINEISTON ANALYYSI JA TULKINTA	18
4 TULOKSET	19
4.1 ÄITIMÄISYYDEN KONSTRUOITUMINEN NAISTEN JOHTAJUUDESSA.....	19
4.1.1 Äitiys subjektiivisena kokemuksena	19
4.1.2 Kasvatuskokemusten vaikutus.....	20
4.1.3 Alaisten vaikutus.....	22
4.1.4 Yhteiskunnan vaikutus.....	23
4.2 ÄITIMÄINEN JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN.....	24
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	28
5.1 TULOSTEN TULKINTA TEOREETTISESSA VIITEKEHYKSESSÄ.....	28
5.2 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	31
LÄHDELUETTELO.....	32
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Suomessa naiset ovat näkyvästi esillä työelämässä. Naisten osuus työmarkkinoilla on 50 prosenttia. Yleensä naiset toimivat naisvaltaisilla aloilla, kuten hoito- ja sosiaaialalla. Yrittäjämarkkinoilla naiset työskentelevät perinteisesti palvelualoilla. Myös naisten ja miesten palkkauksessa on eroja. Naisten euro on 80 senttiä miesten euroon nähden. Niin ikään koulutus on jakautunut nais- ja miesvaltaisiin aloihin. Esimerkiksi opetus- ja hoitoala ovat naisvaltaisia koulutusaloja, mutta tekniikkaan liittyvät alat miesvaltaisia. (Vanhala 2007; Aaltio-Marjosola 2001, 14-18.)

Yleisesti on tiedossa, että naisjohtajien osuus on Suomessa hyvin vähäinen, ja naisten on vaikea edetä huipputasoon johtajaksi. Etenemisen estettä on kuvattu muun muassa lasikatto metaforalla (Lämsä 2003, 26). Lukuisista etenemisesteistä huolimatta naisia on kuitenkin edennyt johtopaikoille, ja johtotehtävissä naisten osuus on oikeastaan suurempi henkilöstöhallinnon alalla (Vanhala 2007; Aaltio-Marjosola 2001, 14-18).

Suomessa naisjohtajia työskentelee eniten kuntasektorilla, mutta valtion palveluksessa naisjohtajia on kolmannes. Yksityisellä sektorilla naisjohtajien osuuteen vaikuttaa toimiala. Esimerkiksi teollisuudessa naisjohtajia on noin 10 prosenttia, mutta palvelualoilla, kuten majoitus- ja ravitsemusalalla, naisten osuus on huomattavasti suurempi. (Vanhala 2007; Aaltio-Marjosola 2001, 14-18.) Naisjohtajuustilastojen kansainvälinen vertailu on mahdollistunut vasta 2000-luvun jälkeen, koska tällöin EU:ssa on otettu käyttöön yhtenäinen ammattiluokitusjärjestelmä.

Naisjohtajuuden tutkimus on käynnistynyt 1970-luvulla, mutta naisjohtajuuden tutkiminen on edelleen ajankohtainen useista syistä. Ensinnäkin Lämsän (2003, 27) mukaan organisaatioissa tuotetaan mielikuvia maskuliinisesta johtajuudesta. Tutkimustyön avulla voimme päästä käsiksi näihin ajan saatossa rakentuneisiin mielikuviin, joiden myötä johtajuus on kuvattu miehisistä ominaisuuksista käsin. Toiseksi Lämsän & Tiensuun tutkimuksessa (2000, 15) patriarkalisessa diskurssissa¹ maskuliinisiin piirteisiin nojautuvaa johtamistyyliä pidetään hyvänä periaatteena. Tutkimuksen avulla voimme etsiä sellaisia organisaatioissa vallitsevia käytäntöjä, jotka ylläpitävät edelleen hyvän johtajan ominaisuuksia maskuliinisena (Lämsä 2003, 27).

¹ Patriarkalisessa diskurssissa ollaan kiinnostuneita naissukupuolesta johtajana, maskuliiniseksi miellettyssä liike-elämässä, jossa miehillä on ylivalta (Lämsä & Tiensuu 2000, 15-18).

Kolmanneksi Billing & Alvesson (1989, 77) esittävät neljä näkökulmaa², joiden kautta voidaan toteuttaa naisjohtajuuden tutkimusta. Yksi mahdollinen lähestymistapa on vaihtoehtoisten arvojen näkökulma, josta katsottuna Billing ja Alvesson ovat todenneet, että naiset tuovat tullessaan organisaatioon naisellisia tapoja toimia sekä ajatella (ks. myös Lämsä 2003, 39). Vaihtoehtoisten arvojen ja naisten erityisten kykyjen näkökulmasta mahdollinen äitimäisyys ja äitimäisten toimintatapojen esiintyminen johtajuudessa on tutkimuksen arvoinen.

Neljänneksi tämä tutkimus on tärkeä, koska naisia seuraa elämässään mukana oletus mahdollisesta äitiydestä noin 20-vuoden ajan (Hiillos 2003, 72). Hiillos on todennut, että naisia on syrjitty yleisesti työelämässä juuri äitiyden vuoksi esimerkiksi rekrytointitilanteissa. Työnantajien silmissä tietyn ikäiset naiset saavat yllään ”*äitiyden varjon*”. Äitiyden varjolla tarkoitetaan 20-vuoden ajanjaksoa naisen elämässä.

Mielestäni ”*äitiyden varjo*” voi johtua yhteiskunnassamme vallitsevista sosiaalisista käytännöistä, koska yhteiskunnassamme yleisesti naiset ovat hoitaneet lapsia kotona ja isät ovat käyneet töissä sekä luoneet mahdollista työuraa. Tämä käytäntö on kuitenkin hitaasti muuttumassa. Nykyisin yhtä hyvin isät voivat jäädä kotiin hoitamaan lapsia ja äidit käydä työssä sekä luoda työuraa. Mielestäni tästä näkökulmasta katsottuna Hiilloksen kuvaamaa ”*äitiyden varjo*” voi mahdollisesti tulevaisuudessa haalistua, mutta tämä vaatii yhteiskunnassamme yleisiä asennemuutoksia, ja naisten johtajuutta kohtaan kohdistettuja tieteellisiä tutkimuksia.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan äitimäisyyttä naisten johtajuudessa. Äitimäisyydellä naisten johtajuudessa tarkoitetaan äitimäisiä toimintatapoja, jotka ovat johtajuuden osana implisiittisiä tai eksplisiittisiä. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on, mitä äitimäisyys on naisten johtajuudessa. Tavoitteena on tutkia, miten naisjohtajat itse kuvaavat äitimäisyyttä johtajuudessa. Tutkimuskysymykset ovat seuraavanlaiset:

1. *Miten äitimäisyys konstruoituu naisten johtajuudessa?*
2. *Miten naisjohtajat kuvaavat äitimäistä johtamiskäyttäytymistä?*

² Billingin ja Alvessonin (1989, 77) mukaan eettisyyden ja tehokkuuden näkökulmat yhdistämällä syntyy neljä näkökulmaa: *Tasa-arvo*, *vaihtoehtoiset arvot*, *naisten erityiset kyvyt* ja *meritokratia*. Tasa-arvon näkökulmasta naisia syrjitään organisaatioissa. Naisilla ja miehillä pitäisi olla yhtäläiset mahdollisuudet urakehitykseen. Vaihtoehtoisten arvojen mukaan naiset ja miehet eroavat toisistaan esimerkiksi arvojen ja asenteiden suhteen. Naiset sosiaalistuvat hoivaan ja kanssaihminen palvelemiseen. Naisten erityiset kyvyt näkökulma painottaa, että naiset ovat: empaattisia, huolehtivia ja naisten asenne sekä arvomaailma eroavat miesten vastaavista. Meritokraattinen katsontakanta korostaa tehokkuutta, ja tällöin naiset ovat käyttämätöntä johtamispotentiaalia organisaatioissa.

Tässä tutkimuksessa äitimäisyyden konstruointumista tarkastellaan sukupuolen jatkuvan konstruointumisen teoreettiselta kannalta, ja äitimäistä johtamiskäyttäytymistä tutkitaan aikaisempien tutkimustulosten kautta. Empiirinen tutkimus toteutetaan laadullisiin menetelmiin lukeutuvana teemahaastatteluna³, näin pääsemme tutkimaan naisjohtajien kuvauksia äitimäisyydestä. Äitimäisyys naisten johtajuudessa yhdistyy naissukupuoleen, naisten johtamiskäyttäytymiseen ja naisjohtajuuteen. Tämän tutkimuksen aiheeseen liittyen, ei ensisijaisesti käsitellä tunteita, vaan äitimäisyyden konstruointumista naisten johtajuudessa ja äitimäistä johtamiskäyttäytymistä.

Tämä tutkimus muodostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisenä oli siis johdanto-osa, jossa luotiin tausta naisjohtajuudelle edeten tämän tutkimuksen aiheeseen ja tutkimusongelmaan. Luvussa kaksi käsitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys mukaan lukien muutamat aikaisemmat tutkimukset äitimäisyydestä. Luvussa kolme esitellään kohdeyritys ja tutkimukseen osallistuneet henkilöt, jonka jälkeen kuvataan käytetty tutkimusmetodi ja tutkimusprosessin vaiheittainen kulku. Luvussa neljä esitellään tämän tutkimuksen tulokset ja viimeisessä pääluvussa saadut tutkimustulokset suhteutetaan teoriaan omien pohdintojen saattelemana.

³ Teemahaastattelu on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa keskustellaan tutkijan ennakkoon valitsemista teemoista. (Eskola & Suoranta 1998, 87; Hirsijärvi & Hurme 2004, 43-48; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 197-199.)

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen näkökulma ja keskeiset käsitteet. Lisäksi esitellään tutkimuksessa käytetty teoreettinen tausta, joka muodostuu seuraavien asioiden kautta: naisjohtajuuden yleiskuvaus, sukupuoli konstruktiona sekä aikaisempia tutkimuksia äitimäisyydestä.

2.1 Tutkimuksen näkökulma

Tämä naisjohtajuuteen liittyvä tutkimus perustuu lähtökohtaisesti sosiaaliseen konstruktionismiin. Tässä tutkimuksessa sosiaalinen konstruktionismi tarkoittaa sitä, että jokainen yksilö muodostaa omakohtaiset käsitykset yhteiskunnassa valitsevasta todellisuudesta. Todellisuus rakentuu kielellisesti erilaisissa sosiokulttuurisissa käytännöissä. Yksilö syntyy ja sosiaalistuu hänelle valmiiksi rakennettuun maailmaan. Sosialisaation ja sosiaalisen todellisuuden kautta yksilö omaksuu yhteiskunnan tavat ja normit, kuinka hänen tulee käyttäytyä sukupuolen mukaisesti vallitsevassa kulttuurissa ja yhteiskunnassa. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 17.) Tästä rajattuna tämän tutkimuksen kannalta olennaiseksi muodostuu johtajuuteen liitettynä sukupuoli sekä sukupuoli-identiteetin konstruointuminen.

Tutkimuksen teoriatausta rakentuu jälkimodernin sukupuolikäsityksen mukaan. Jälkimodernista ja siihen kuuluvasta moniulotteisesta sukupuolen näkökulmasta katsottuna, sukupuoli nähdään jatkuvasti konstruoituvana ilmiönä. Tässä tutkimuksessa tällä tarkoitetaan, että sosiaalinen sukupuoli-identiteettimme rakentuu jatkuvasti uudelleen erilaisissa sosiokulttuurisissa käytännöissä. (Hiillos & Lämsä 2007.) Sosiologisesti painottuneesta näkökulmasta sukupuoli-identiteetti nähdään sosiokulttuurisen ympäristön muokkaamana. Sukupuoli siis mukautuu ja on liikkeessä jatkuvasti, mutta se on myös sidoksissa taustaansa (Lämsä 2003, 31).

Tähän tieteelliseen keskusteluun nojautuen, on mahdollista selvittää esimerkiksi sellaisia organisaatiossa vallitsevia käytäntöjä, jotka ovat joko implisiittisiä tai eksplisiittisiä, mutta pitävät kuitenkin yllä nais- ja miessukupuolen välisiä esimerkiksi arvostukseen liittyviä eroja johtajuudessa. (Hiillos & Lämsä 2007.) Toisin sanoen tutkimukseeni liittyy vahvasti ne sukupuoliin liittyvät erot ja näkemykset, joita arvostetaan kulloinkin hyvän johtajuuden piirteinä.

2.2 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen avainsanoja ovat: johtajuus, naisjohtajuus, sukupuoli, nainen, sukupuoli-identiteetti, äitimäisyys, ja sosiaalinen konstruktionismi. Yleensä johtamisesta puhuttaessa käytetään käsitteitä: management eli johtaminen sekä leadership eli johtajuus. Management viittaa asioiden johtamiseen ja leadership nähdään ihmisten johtamisena. (Lämsä & Hautala 2004, 205-207.)

Tässä tutkimuksessa *Johtajuus* voidaan määritellä toisiin ihmisiin vaikuttamisena. Tällöin tavoitteena on saada johdettavat toimimaan halutun päämäärän ja tavoitteen mukaisesti. *Naisjohtajuus* käsitteellä voidaan tarkoittaa naisille ominaisia johtamistapoja ja -taitoja kuten: myötälämiskykyä ja huolenpitoa (Martelius-Louniala 2003, 63). Naisjohtajuus käsitteellä viitataan tässä tutkimuksessa naissukupuoleen johtajana, mutta myös johtamiskirjallisuus käyttää naisjohtajiin liittyen usein termiä naisjohtajuus.

Sukupuoli voidaan luokitella biologiseen sex ja sosiaaliseen gender. Sex on sukupuoli, johon synnymme eli tyttö tai poika, mutta gender ilmaisee sosiaaliskulttuurista sukupuoli-identiteettiämme (Hiillos & Lämsä 2007). *Nainen* ymmärretään kulttuurisena sukupuolena (Aaltio-Marjosola 2001, 36), mutta *sukupuoli-identiteetin* muodostumiseen vaikuttaa biologinen sukupuoli. Identiteetti on jokaisen ihmisen persoonallisuus ja henkilökohtainen ominaisuus eli, millaisia me olemme. Sukupuoli-identiteettimme muodostuu oman ymmärryksemme kautta. (Lämsä 2003, 27; Lämsä & Hautala 2004, 249.) Tässä tutkimuksessa voidaan ajatella, että johtajien kokema sukupuoli-identiteetti vaikuttaa heidän johtamiskäyttäytymiseen.

Äitimäisyys voidaan määritellä äitimäisiksi toimintatavoiksi johtajuudessa. Toisin sanoen sellaisia äitiyteen liittyviä toimintatapoja, joita hyödynnetään johtajan päivittäisessä työssä ja johtajuudessa. Äitimäisillä toimintatavoilla tarkoitetaan yleensä sellaisia sosiaalisia toimintoja, jotka tähtäävät lasten hoivaamiseen ja huolenpitoon (Hiillos 2003, 74). Tässä tutkimuksessa äitimäiset toimintatavat yhdistetään organisaatiossa tapahtuvaan johtamiseen.

Sosiaalinen konstruktionismi merkitsee yhteiskunnassa vallitsevan todellisuuden rakentumista kielellisesti erilaisissa sosiokulttuurisissa käytännöissä (Hirsijärvi & Hurme 2004, 17). Tässä tutkimuksessa sosiaalinen konstruktionismi toimii tausta-ajatuksena, mutta sosiaalisen konstruktionismin kautta tämä tutkimus yhdistyy laajempaan kokonaisuuteen.

2.3 Naisjohtajuuden yleiskuvaus

Tämä tutkimus pohjautuu naisjohtajuuden aihepiiriin. Tässä osuudessa esitellään naisjohtajuudesta käyty tieteellinen keskustelu. Lämsä (2003) pohtii artikkelissaan, miten nainen näkyy johtamistutkimuksissa. Usein johtajuuden tutkijana on ollut mies⁴ ja johtajuutta koskevat tutkimukset on suoritettu miesten keskuudessa. Lämsä toteaaakin, että sukupuoli on huomioitu johtamistutkimuksissa vasta 1970-luvulta lähtien, jolloin naisjohtajuuden tutkimus sai alkunsa. Tätä edeltävissä johtajuuden tutkimuksissa sukupuolta ei huomioitu ollenkaan, vaan tutkimukset olivat sukupuolen katsontakannalta enemmänkin neutraaleja. (Lämsä 2003, 34-35.)

Naisjohtajuuden tutkimuksen alussa tutkittiin yleisesti, onko naisista johtajiksi. Tätä kysymystä pohdittaessa Lämsä on esittänyt naisjohtajuuden puolesta puhuvia ajatuksia. Suomessa naiset ovat korkeasti koulutettuja. Naiset toimivat johtotehtävissä esimerkiksi yrityksissä, kunnan ja valtion palveluksessa sekä politiikassa. On siis voitu todeta, että naiset voivat työskennellä johtajana siinä, missä miehetkin. Myös tilastot ovat osoittaneet, että naisten määrä on nimenomaan johtotehtävissä lisääntynyt viime vuosina. (Lämsä & Hautala 2004, 249; Lämsä 2007.)

Naisiin kohdistuvissa tutkimuksissa on esitetty naisiin liittyviä rooleja ja niiden mukaisia käyttäytymismalleja, jotka esiintyvät työyhteisössä ja organisaatiossa. Kanter (1977) on tutkimuksen⁵ tuloksena esitellyt naisjohtajuuden klassikkoteoksessa *Men and Women of the Corporation* neljä työyhteisössä esiintyvää roolia: äiti, maskotti, viettelijätär ja rautarouva. Kanterin tutkimuksessa esiintyvä äiti on tämän tutkimuksen keskiössä. Työyhteisössä toimivan naisen rooli voi olla äiti.

Kanterin (1977, 230-242) mukaan äidin roolin omaava nainen on hyvä kuuntelija ja hoivaava. Hän on uhrautuvainen ja toisista huolehtivainen. Hänellä on hoivaava äidillinen rooli organisaatiossa, mutta dominoiva ja sen vuoksi häntä kohtaan voidaan tuntea pelkoa. Äiti on emotionaalinen asiantuntija. Hänestä poikkeava on maskotti, joka on enemmänkin vain ”koriste” ja jolla on enemmän esineellinen arvo. Viettelijättäreillä taas on ihailijoita, hän saa paljon huomiota ja hänelle ollaan kateellisia. Rautarouva on ainut näistä rooleista, jonka haltia on päässyt yli ”lasikaton”. Hän on kilpailunhaluinen ja maskuliininen ”johtaja”, joka tietää

⁴ Poikkeuksena kolme naistutkijaa: Lilian Gilbreth, Mary Parker Follet ja Joan Woodward (Lämsä 2007).

⁵ Tutkimus on toteutettu teollisuuden alalla Yhdysvalloissa ja Kanterin (1977) tutkimus perustuu laajaan empiiriseen aineistoon.

asemansa. Hän käyttää valtaa hyväkseen ja ”polkee” muut alleen. Kanterin tutkimuksen pohjalta ainoastaan rautarouva on voitu nähdä näistä rooleista johtajana. (Kanter 1977, 230-242.)

Kanterin teoksen myötä naisjohtajuuden tutkimuskohde muuttui. Tutkimuksissa pohdittiin yleisesti, löytyykö nais- ja miesjohtajien johtamiskäyttäytymisessä eroavaisuutta. Tutkimuksissa löydettiin vain marginaalisia viittauksia siitä, että nais- ja miesjohtajat käyttäytyisivät johtamistilanteessa eri tavalla. (Lämsä & Hautala 2004, 249-251; Lämsä 2007.) Johtamiskäyttäytymiseen liitettiin sukupuoli-identiteetti ja tämän tarkastelussa esiintyi kaksi pääasiallista näkökulmaa: psykologisesti ja sosiologisesti painottunut näkökulma.

Psykologisesti painottunut näkökulma tutki varhaislapsuuden kehitystä. Tällöin oletettiin, että lapsi samaistuu oman biologisen sukupuolensa mukaisesti vanhempansa. Sosiologisesti painottunut näkökulma otti kuitenkin huomioon myös sosiokulttuurisen ympäristön merkityksen. Ihminen sosiaalistuu ympäristössä, jossa hän elää, naiseksi tai mieheksi. Sosiologisesta näkökulmasta huomioitiin sukupuoli-identiteetin jatkuva konstruoituminen, jolloin nainen ja mies nähtiin muokkautuvan kulttuurillisesti aina uudelleen. (Lämsä & Hautala 2004, 250-251.)

Sosiologisesti painottuneesta näkökulmasta on tutkittu naisten ja miesten ominaisuuksia, joita on yhdistetty johtamiskäyttäytymiseen. Naiset on kuvattu feminiinisiä piirteitä omaavaksi. Tällaisia piirteitä ovat esimerkiksi naiseen liitetty: hoivavietti, ystävällisyys, empaattisuus ja tunteellisuus. Vastaavasti maskuliiniseksi piirteiksi on määritelty esimerkiksi ominaisuudet: kilpailunhalu, jämäkkyys, loogisuus, asiakeskeisyys ja aktiivisuus. Johtajuus on vahvasti määritelty maskuliinisten ominaisuuksien kautta, joten naiset ovat ajan saatossa joutuneet sopeutumaan johtamiskäyttäytymisessä maskuliiniseen johtamisympäristöön. (Lämsä & Hautala 2004, 250-251.)

Koska tutkimuksissa ei löydetty, kuin marginaalisia viitteitä johtamiskäyttäytymisen eroista, tutkijat alkoivat etsiä syytä siihen, miksi huipulle ja huippujohtoon nousee vain harva naisjohtaja. Naisten urakehityksen ongelmallisuutta on kuvattu esimerkiksi lasikatto metaforalla (ks. Lämsä 2003, 26; Lämsä & Hautala 2004, 252) eli havainnollistavalla kielikuvalla. Lasikatolla tarkoitetaan sellaista tasoa, jota naisten on todellisuudessa vaikea ylittää. Lasikatto ilmiön olemassaoloa on kuvattu: organisatorisilla, sosiaalisilla ja henkilökohtaisilla esteillä. Organisatorisia esteitä ovat esimerkiksi organisaatiossa vallitsevat käytännöt. Sosiaalisia esteitä ovat naiseen kohdistuvat negatiiviset asenteet ja ennakkokäsitykset. Henkilökohtaisia esteitä

voivat olla työn ja perheen yhteensovittamisongelmat. Perhe mielletään naisille työn suhteen kilpailevana areenana. (Lämsä & Hautala 2004, 252; Lämsä 2007.)

1990-luvulta lähtien naisjohtajuus tutkimuksen näkökulma on ollut niin sanotusti jälkimoderni. Tällöin kiinnostuksen kohteeksi ovat muodostuneet sellaiset käsitykset, jotka tuotetaan sosiokulttuurisissa käytännöissä ja nämä ylläpitävät näitä käsityksiä naisjohtajista. (Lämsä 2007.) Jälkimodernista näkökulmasta katsottaessa johtajuus on muuttumassa, ja sukupuoli-identiteetti ymmärretään monimuotoisempana sekä muuttuvana. Naisjohtajuuden jälkimodernin näkökulman kautta, voidaan tutkia sukupuolta johtajuustutkimuksen teoreettisena käsitteenä.

2.4 Sukupuoli konstruktiona

Tämän tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys on, miten äitimäisyys konstruoituu naisten johtajuudessa. Äitimäisyyden konstruointumista tutkitaan sukupuolen konstruointumisen teoreettisen kannan mukaisesti.

Sukupuoli voidaan ymmärtää biologisena *sex* tai sosiaalisena *gender*. Biologisella sukupuolella tarkoitetaan sukupuolta, johon synnymme eli tyttö tai poika. Biologinen sukupuoli on näin ollen suoraan kaksijakoinen. Sosiaalisena sukupuoli ymmärretään sukupuoli-identiteetin kehittymisen kautta. Sosiaalinen sukupuoli on sidoksissa aikaan, tilanteisiin ja taustaan. Sosiaalinen sukupuoli muokkautuu sosiokulttuurisessa ja yhteiskunnallisessa ympäristössä. (Hiillos & Lämsä 2007.)

Sosiaalinen sukupuoli ei ole täysin erillään biologisesta sukupuolesta, vaan pikemminkin sosiaalinen sukupuoli esiintyy biologisen sukupuolen kautta. Biologisen sukupuolen pohjalta opimme biologiselle sukupuolelle yleisesti hyväksytyjä yhteiskunnallisia käyttäytymisnormeja ja rooleja, joiden mukaan siis soisaalistumme yhteiskuntaan ja biologiselle sukupuolelle ominaisiin toimintatapoihin. Näin ollen biologisen sukupuolen olemme saaneet syntymän kautta, mutta sosiaalinen sukupuoli on sosiokulttuurisen ympäristön muokkaama ja jatkuvasti muuttuva (Hiillos & Lämsä 2007).

Sukupuolen syntymistä on tutkittu: yksilön, rakenteen ja symbolien kautta. Yksilötasolla tarkastellaan lapsen samaistumista samaa sukupuolta olevaan vanhempaan. Tällöin tytöt ja pojat oppivat, mikä on sosiokulttuurisesti nais- ja miessukupuolelle sopivaa. Yksilötasolla ei tutkita laajemmin yhteiskunnanrakenteita, vaan pikemminkin yksilöitä yhteiskuntarakenteiden sisällä. (Hiillos & Lämsä 2007.)

Rakenteen tasolla sukupuoli voidaan nähdä ympäristöön sopeutuvana ja näin ollen jatkuvasti muuttuvana. Se, mikä ymmärretään naiselle ja miehelle sopivaksi uusiutuu ja rakentuu sosiokulttuurisesti uudelleen. Yhteiskunta muuttuu ajan myötä. Kulttuurit ja perinteet säilyvät, mutta esimerkiksi yhteiskunnanrakenteissa voi tapahtua suuria muutoksia. Tällöin sosiaalisesti konstruoitunut sukupuoli muokkautuu sosiokulttuurisessa ympäristössään uudelleen. (Hiillos & Lämsä 2007.)

Symbolisella tasolla sukupuoli-identiteetin katsotaan liittyvän merkkien kautta toisten samankaltaisten symbolien ryhmään. Symboliikan tarkoitus on herättää mielikuvia ja emootioita, joiden kautta yksilö tuntee kuuluvansa johonkin kokonaisuuteen. (Hiillos & Lämsä 2007.) Esimerkiksi johtajan status ilmenee muille tietynlaisten merkkien ja meriittien kautta. Johtajan oma mielikuva sukupuoli-identiteetistään muokkautuu, ja hän tuntee kuuluvansa johtoasemassa olevien henkilöiden ryhmään.

Johtajuuden tutkimuksissa *sukupuoli-identiteetin* käsitykset vaihtelevat kolmella erilaisella tavalla, jotka ovat: yksiulotteinen, kaksiulotteinen ja moniulotteinen (Hiillos & Lämsä 2007; Lämsä 2003, 29-32). Tämän tutkimuksen kannalta, sukupuoli-identiteetin moniulotteisen näkökulman kautta, pääsemme käsiksi sukupuolen jatkuvaan konstruoitumiseen. Aluksi kuitenkin luodaan pieni katsaus kolmeen näkemykseen ja niiden eroavaisuuteen.

Yksiulotteisen näkemyksen mukaan maskuliinisuus ja feminiinisyys voidaan nähdä toistensa vastakohtina. Tällöin naisten sukupuoli-identiteetti on selkeästi naisellinen ja miesten miehinen. Naisellisuus ja miehisuus ulottuvuudet sulkevat toisensa pois, jolloin ei ole normaalia, jos biologisen sukupuolen ominaisuuksista poiketaan. Varhaisempia johtajuuden teorioita tutkittaessa, johtajuus määrittyy yksiulotteisesta näkökulmasta eli joko asia- tai ihmiskeskeisyydestä käsin. Monet johtajuuden teorialiikkeet siis tuottavat samaa yksiulotteista näkökulmaa, kuin sukupuoleen liitetty yksiulotteinen näkemys. (Hiillos & Lämsä 2007; Lämsä 2003, 29.)

Maskuliinisuus ja feminiinisyys voidaan luokitella myös itsenäisinä ulottuvuuksina, mutta näiden aste voi olla korkeampi tai matalampi, jolloin sukupuoli nähdään kaksiulotteisena. Naiseuden ja miehisyyden asteita yhdistellen syntyy neljä erilaista luokkaa. Menestyvän johtajuuden mallissa yhdistyvät naiselliset ja miehiset ominaisuudet. Tällöin tuloksena on androgynia, jolloin naisen ja miehen piirteet yhdistyvät yhdessä ja samassa henkilössä. Sukupuoli-identiteetti voi olla myös differentioitumaton eli eriytymätön. Tällöin sukupuoli-

identiteetti ei ole selkeästi naiseuteen tai miehisyyteen liittyvä, koska molempien aste on matala. (Hiillos & Lämsä 2007; Lämsä 2003, 29-31.)

Moniulotteisen tai jälkimodernin sukupuolikäsityksen mukaan sukupuoli-identiteetti rakentuu jatkuvasti. Näin ollen sukupuoleen liitetyt ominaisuudet eivät ole pysyviä, kuten yksi- ja kaksiulotteisissa ulottuvuuksissa. Naisiin ja miehiin liitetyt ominaisuudet voivat esiintyä yhtälailla molempien sukupuolten edustajien keskuudessa. Sukupuoli-identiteetti muodostuu useiden asioiden ja tilanteiden sekä taustan muovaamana. Moniulotteisesta näkökulmasta katsottuna naisjohtaja voi käyttäytyä, kuin mies ja päinvastoin. (Hiillos & Lämsä 2007; Lämsä 2003, 31-32.)

Moniulotteisen näkemyksen mukaan sukupuoli on osa yhteiskunnallisesti rakentunutta sukupuoli-identiteettiä. Sosiaalinen sukupuoli rakentuukin sosiokulttuurisesti vuorovaikutuksessa. Samanaikaisesti sukupuolen rakentuminen muokkaa sosiokulttuurisia vuorovaikutuksia ja käytäntöjä. Tutkittaessa sukupuolen jatkuvaa konstruoitumista, voidaan sukupuolta tutkia johtajuudessa niin sanottuna teoreettisena käsitteenä. Tästä näkökulmasta sukupuoli muodostuukin tutkimuksen analyysin ja tulkinnan kohteeksi. (Lämsä & Hiillos 2007.)

Aikaisemmin 1970-luvulta 2000-luvun alkuun saakka, naisjohtajuuden tutkimuksissa sukupuoli on nähty vain taustamuuttujana (Lämsä 2003, 34-35). Tässä tutkimuksessa sukupuoli on analysoinnin kohteena. Sosiaalisen sukupuolen on todettu vaikuttavan johtajan johtamistapoihin (Martelius-Louniala 2007, 32).

2.5 Äitimäisyys naisten johtajuudessa

Tässä osuudessa esitellään aikaisempia tutkimuksia äitimäisyydestä. Tämän tutkimuksen toinen tutkimuskysymys on, miten naisjohtajat kuvaavat äitimäistä johtamiskäyttäytymistä. Äitimäistä johtamiskäyttäytymistä tutkitaan aikaisempiin tutkimustuloksiin nojautuen.

Hiillos (2003) on ensimmäinen suomalainen tutkija, joka on kuvannut äitimäisyyttä johtajuuteen liittyvässä julkaisussa, *Tupla tai kuitti- äitiydestä ammentaminen johtajuudessa*. Hiillos on tutkinut suomalaisten henkilöstöpäälliköiden ja -johtajien toimintaa työelämässä ja siellä esiintyvissä kriisi-tilanteissa. Hiilloksen tutkimuksessa äitimäisyyttä ja äitimäistä toimintatapaa tutkitaan vastakohtana sääntöjä noudattavalle toimintatavalle kriisien aikana. (Hiillos 2003, 73.)

Hiilloksen tutkimuksessa äitimäisyys esiintyy eräänlaisena johtamistyylinä. Naisjohtajat hyödyntävät äitiyttä toimiessaan johtajana työelämässä. Äitimäisillä tavoilla toimia

johtajuudessa voidaan tarkoittaa työntekijöitä kohtaan kohdistuvaa huolehtivaa ja hoivaavaa johtamistyyliä. Tosin, myös sääntöjä noudattavassa johtamistavassa sovelletaan äitimäistä toimintatapaa. Hiilloksen mukaan äitimäinen toimintatapa johtajuudessa voidaan nähdä negatiivisena tai positiivisena asiana. (Hiillos 2003, 75-76.)

Äitimäisyydestä johtajuudessa voi olla suoranaista haittaa. Tästä johtuen naisjohtajat pelkäävät leimautumista liian äidiksi. (Hiillos 2003, 75-76.) Äitiys voidaan nähdä myös uraloukkuna. Naisten päälle lankeaa ”äitiyden varjo”⁶, joka vaikeuttaa tuntuvasti työelämässä. Äitimäisyys edustaa organisaatiossa edelleen eräänlaista toissijaisuutta, koska hyvä johtamistapa mielletään maskuliinisiin piirteisiin lukeutuvaksi menetelmäksi. Hiilloksen mukaan äitimäisyys ja äitimäinen tapa toimia ei näytä hyvältä, jos sitä ”peilataan” maskuliiniseen yleisesti hyvänä pidettyyn johtamistyyliin. (Hiillos 2003, 72-83.)

Toisaalta äitimäisyys voi olla eräänlainen voimavara johtajuudessa. Omasta äitiydestään voi ottaa mallia ja löytää vaihtoehtoisia toimintatapoja omaan johtajuuteen. Äitimäisyys voi edustaa tietynlaista karismaa, joka on osa yksilön identiteettiä. Äitimäinen tapa toimia johtajuudessa on enemmän feminiininen piirre, jota naisjohtajat hyödyntävät kriisi-tilanteissa. (Hiillos 2003, 72-83.)

Yleensä äiti nähdään: lempeänä, väsymättömänä, huolehtivana ja muut ihmiset huomioivana henkilönä, jolloin äiti toimii muiden hyväksi itsensä uhraten. Äiti on myötäelämiskykyinen ja hän tarjoaa lohdutusta ja suojaa sitä tarvitsevalle. Äitimäisistä toimintatavoista on hyötyä organisaatioissa, koska äitimäiseen tapaan toimia johtajuudessa liitetään hyvät ihmissuhdetaidot ja usein myös kyky luoda uusia pysyvänluontoisia ihmissuhteita. (Hiillos 2003, 72-83.)

Hiillos (2004) on jatkanut aiheen käsittelyä väitöskirjassaan. Hän on edelleen tutkinut henkilöstöjohtajia ja heidän toimintaa kriisi-tilanteissa. Tutkimukseen osallistuneet henkilöstöjohtajat olivat sekä naisia, että miehiä. Esille nousi viisi tunteiden käsittelystrategiaa johtajuudessa, ja kaksi loogista lähestymistapaa: äitimäisyys ja ohjeita noudattava tapa (Hiillos 2004, 107-160). Viisi tunteiden käsittelystrategiaa ovat: eläydytään matkan päästä, valvotaan ja suojellaan oikeuksia, tarjotaan tukea ja ”olkapäätä”, hankitaan apua muualta tai vetäydytään syrjään. Edellä kuvatut strategiat voivat kohdistua joko alaisten tai henkilöstöjohtajien tunteisiin.

⁶ Hiilloksen (2003, 72) mukaan äitiyden varjolla tarkoitetaan naisen elämässä noin 20-vuoden ajanjaksoa, jonka aikana nainen on mahdollisesti pienten lasten äiti tai haluaa äidiksi.

Näistä strategioista äitimäiseen käyttäytymiseen yhdistetään neljä ensimmäistä. Ensimmäisessä strategiassa työntekijöitä ja tunteita lähestytään empaattisesti ja hoivaavasti, mutta välimatkan päästä. Ohjaavana arvona ihminen nähdään kokonaisuutena mukaan lukien yksityiselämä. Toisessa strategiassa johtaja tasapainottelee työntekijöiden ja johtajien välillä. Ohjaavana arvona toimii tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus. Kolmannessa strategiassa johtaja toimii tukena vain ylemmälle johdolle. Arvona nähdään ylimmän johdon roolin tukeminen. Neljännessä strategiassa kriiseihin hankitaan aktiivisesti tai passiivisesti ulkopuolista apua. Ohjaavana arvona nähdään muilta saatu apu. Viides strategia ei kuulu äitimäiseen toimintatapaan, mutta sen mukaan johtaja ei käsittele kriisin aikaisia tunteita. (Hiillos 2004, 154-157.)

Naisjohtajat käyttäytyivät kriisi-tilanteiden aikana, kuin organisaation äidit (Hiillos 2004, 141). Äitimäisyyttä kuvattiin empaattisuutena ja äitimäisyyden ominaispiirteenä esiintyi hoivaaminen. Myös sääntöjen mukainen toiminta kuului äitimäiseen käyttäytymisen. (Hiillos 2004, 141-142.)

Äitimäinen käyttäytyminen kriisi-tilanteissa oli seurausta äitimäisestä ajattelusta. Naisjohtajat käyttäytyivät kriisi-tilanteissa, kuin äidin yleensä odotetaan käyttäytyvän. Äitimäiset henkilöstöjohtajat pitivät huolta työntekijöistään, niin kuin omista lapsistaan. Äitimäistä käyttäytymistä kuvasi esimerkiksi työntekijöistä välittäminen ja heidän hyvinvointinsa turvaaminen kriisi-tilanteiden aikana. (Hiillos 2004, 142-147.) Henkilöstöjohtajat käyttivät äitimäistä toimintatapaa myös silloin, kun he käsitelivät omia tunteitaan (Hiillos 2004, 165-166).

Äitimäiseen käyttäytymiseen yhdistettiin sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen. Kriisi-tilanteissa noudatetut säännöt olivat kehittyneet sosiaalisessa kontekstissa. Sääntöjen muodostumiseen vaikuttivat: yhteiskunta, uskonto, organisaatio ja työyhteisö. (Hiillos 2004, 148.)

Martelius-Louniala (2007) on tutkinut naisjohtajien kokemuksia tunteista johtajuudessa. Martelius-Lounialan tutkimuksessa käsitteet: äitiys ja äitimäisyys esiintyvät silloin, kun tunteita käsitellään välineenä. Tutkimuksessa hoiva liitetään johtajuuteen resurssina, mutta hoiva liittyy myös äitiyteen ja huolenpitoon. Martelius-Lounialan tutkimuksesta ilmenee, että naisten äitiys voi olla negatiivinen asia, mutta äitiys voi olla myös jotain positiivista naisjohtajille (Martelius-Louniala 2007, 103).

Naisjohtajien puheissa äitiyden, johtajuuden sekä työuran yhdistäminen, koettiin ongelmalliseksi. Näiden yhdistäminen ei onnistunut ilman tukiverkostoja. Tukiverkostoille oltiin kiitollisia, mutta pettymys omaa äitiyttä kohtaan lisääntyi. Äitiyteen liitettiin syyllisyyden

tunteita. Äitiyden ja johtajuuden yhdistäminen toi mukanaan ylimääräisiä paineita sekä stressiä. Äitiys koettiin osittain negatiivisena asiana ja haittana. Äitiydestä ei ollut hyötyä taloudellista ja kirjallista informaatiota työstettäessä. Äitiyteen liitetyt lempeyden ja hoivan tunteet, todettiin johtavan tuloksettomuuteen ja johtajuudessa onnistumattomuuteen. Naisjohtajille ei jäänyt vapaa-aikaa ja näin ollen työ asetti rajoituksia yksityiselämässä. (Martelius-Louniala 2007, 103-138.)

Toisaalta Martelius-Louniala löysi äitiyden positiivisemmän puolen naisjohtajuudessa. Naisjohtajien tukiverkostot mahdollistivat äitiyden ja johtajuuden. Äitiyden myötä naisjohtajien itseluottamus koheni, ja toisen ihmisen huomioonottaminen kasvoi. Lapsien todettiin rikastuttavan johtajuutta. Äitiys sekä perhe nähtiin eräänlaisena voimavarana, koska perheeltä saatiin tärkeää tukea johtajuuteen. Johtajuuden alueella äitiydestä oli konkreettisesti hyötyä ihmisten johtamisessa, mutta äitiys nähtiin myös johtajuuden välineenä. Äitiyden myötä hoivaaminen kohdistui perheen ohessa työyhteisöön. Äitimäisyyden mukana organisaatioon tuli turvallisuutta ja pehmeämpiä arvoja. Äitiyteen liitettiin vahvasti hoiva sekä lempeys. Näitä asioita ei kuitenkaan yhdistetty tuottavaan johtajuuteen. Naisjohtajat tahtoivat kuunnella, ja he myös välittivät aidosti alaisistaan. (Martelius-Louniala 2007, 103-138.)

Telford (2003) kuvaa Viktorian aikaisia naisten rooleja, jotka esiintyvät kaunokirjallisuudessa. Kirjallisuudessa esiintyvät naisten roolit vaikuttavat positiivisesti ja negatiivisesti vielä nykyisin stereotyyppiseksi muodostuneisiin käsityksiin naisjohtajista. (Telford 2003, 104.) Kirjallisuudessa kuvataan varhaisemman ajan sosialisatiota, joka yhdistetään aikakautensa taustaan ja ympäristöön. Kirjallisuuden todetaan kuvaavan: aikakautensa arvoja, odotuksia ja uskomuksia, joten se on yksi sosialisatiion muoto. (Telford 2003, 108.)

Naisia ja naisten valtaa kohtaan tunnetaan pelkoa historiallisen näkemyksen kautta. Kirjallisuuden pohjalta on todettu, että miesten asenteet naisia kohtaan vaikeuttavat naisten pääsyn johtopaikoille. Kuva naisista on kehittynyt Viktorian ajalla, ja naisilla käytössään olevaa valtaa rajoitetaan tietoisesti. Viktorian aikaiset fiktiiviset kuvaukset ovat tavallaan esineellistäneet naisen kuvan. (Telford 2003, 108-109.)

Kirjallisuudessa esiintyvien roolien⁷ myötä tulkitaan naisten ominaispiirteitä, joiden kautta historia vaikuttaa vielä tämän päivän käsityksiin naisjohtajista (Telford 2003, 119). Viktorian aikaisista novelleista löydetään naisten rooleissa esiintyvää kontrolloitua ja kontrolloimatonta valtaa. Vallan piirteitä kuvataan käsitteiden: hyvä versus paha, moraalinen versus moraaliton ja positiivinen versus negatiivinen avulla (Telford 2003, 110). Telford (2003, 119) toteaa, että varhaisemman ajan kuvaus rajoittaa erityisesti naisjohtajia, ja aikaisemman ajan vaikutus katoaa hitaasti nykymaailmasta.

Kaunokirjallisuudessa esiintyvät naistenroolit yhteiskunnassa, perheissä ja työyhteisöissä ovat: neitsyt, *äiti*, valtiatar ja hirviö (Telford 2003, 110). Neitsyt kuvataan: kokemattomana, tietämättömänä ja alistavana, mutta hänen negatiivisina ominaisuuksina nähdään: heikkous, haavoittuvaisuus ja hyväksikäytettävyys. *Äiti* kuvataan: huolehtivaksi, uhrautuvaksi, altruistiksi, muita hoivaavaksi ja kärsivälliseksi, mutta negatiivisina piirteinä mainitaan: dominoivuus, hemmottelevuus ja omistushaluisuus. Valtiatar on: kaunis, eloisa, viettelevä, palkitseva ja lumoava, mutta valtiattaren negatiivisina piirteinä nähdään: villiys, vaarallisuus, paheellisuus ja ylimielisyys. Hirviön roolissa esiintyvä henkilö on: kuningatar, jumalatar, raamatun sankari tai pyhimys, mutta hirviön negatiivisina piirteitä nähdään: tuhoisuus, turmiollisuus ja julmuus. (Telford 2003, 110-112.)

Telford (2003, 118-119) toteaa, että jokainen ihminen on perinyt ajatteluaan aikaisemmilta sukupolvilta ja tämä ”perintö” ohjaa ajatteluamme tietoisesti tai tiedostamatta. Naiset esittävät itse edellä kuvattuja rooleja⁸ työpaikoilla ja näin ollen oletetut kuvaukset naisten ominaispiirteistä vain jatkuvat. Telfordin (2003, 107) mukaan perinteinen kuvaus naisjohtajista on seuraavanlainen: naisjohtajat hoitavat virkaansa pehmeämmin ja ihmisystävällisemmin. Naiset ovat parempia kuuntelijoita ja empaattisempia. Naisjohtajia on helpompi lähestyä, ja naisjohtajien johtamistyyli on demokraattisempi sekä yhteisöllisempi.

⁷ Naisjohtajien vähäisyydestä johtuen naisjohtajille ei ole roolimalleja, vaan usein oma identiteetti johtajana sopeutetaan maskuliiniseen johtamismalliin (Lämsä 2005, 3-7). Kalevalasta ja Kreikan tarustosta on löydetty myyttisiä kuvauksia naisista ja johtajuudesta (Aaltio-Marjosola 2001, 52-64). Tieteellisissä tutkimuksissa naisjohtajuuteen yhdistyviä roolimalleja verrataan usein mytologian hahmoihin (ks. Aaltio-Marjosola 2001, 58-64; Aaltio & Hiillos 2003, 27-46; Poggio 18-22). Suomalaista mytologiaa edustaa Kalevala, jossa mytologinen hahmo Louhi, edustaa ensimmäistä suomalaista myyttistä kuvaa naisjohtajasta (Aaltio-Marjosola 2001, 60-67). Kreikan taruston naisjumalia ovat: Artemis, Athena, Hestia, Hera, Demeter ja Persephone. Gherardi (1995) Aaltio-Marjosolan (2001,59) mukaan kuvaa, että edellä mainittujen kuuden jumalatarhahmon avulla voidaan löytää perheessä esiintyvän dynamiikan ja organisaatioiden toimintamallien väliltä yhtäläisyyksiä, mutta myös kuvata naisten roolien monimuotoisuutta.

⁸ Neitsyt, äiti, valtiatar ja hirviö (Telford 2003, 110).

3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa esitellään tutkimuksen kohteeksi valittu yritys sekä haastatteluun osallistuneet naisjohtajat. Tässä osuudessa kuvaillaan myös käytetty tutkimusmetodi, jonka kuvailu jatkuu tutkimusprosessin vaiheittaisen kuvauksen yhteydessä.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus tässä työssä

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytetään laadullisiin menetelmiin⁹ lukeutuvaa *teemahaastattelua*, joka toteutetaan henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelun olennainen piirre on, että käsiteltävät teemat on valittu ennakkoon. Haastattelija ei suunnittele kysymyksiä etukäteen, vaan haastattelutilanteessa edetään valittujen teemojen varassa. Haastattelija voi laatia itselleen tueksi haastattelurungon. Ennakkoon valitut teemat käydään läpi haastattelutilanteessa, mutta teemojen järjestystä voidaan vaihdella. Teemahaastattelu on lomake¹⁰ ja avoimen¹¹ haastattelun välimuoto. (Eskola & Suoranta 1998, 87; Hirsijärvi & Hurme 2004, 47-48.)

Hirsijärvi & Hurme (2004, 47-48) kuvaavat teemahaastattelua puoli-strukturoituna menetelmänä. Puoli-strukturoidulla menetelmällä tarkoitetaan yleensä sitä, että kysymysten muoto on kaikille haastateltaville yhteinen, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole etukäteen annettu. (ks. myös Eskola & Suoranta 1998, 87). Tässä tutkimuksessa puoli-strukturoitu menetelmä mahdollistaa tutkittavien vapauden ilmaista omia yksilöllisiä ajatuksiaan tutkijan valitsemista teemoista: äitiys ja johtaminen.

Tutkimusmenetelmäksi on valittu teemahaastattelu, koska tutkittavat voivat kuvailla, millaisia tunteita ja ajatuksia käsiteltävät teemat heissä herättävät ja, millaisia kokemuksia heillä on käsiteltäviksi valituista teemoista. Lisäksi teemahaastattelussa haastateltavien henkilöiden oma ääni pääsee esille, ja haastateltavien kerronta valituista teemoista saa keskeisen aseman.

⁹ Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan laadullista tutkimusta. Tällöin tutkimusaineisto ei esiinny määrällisessä muodossa (Hirsijärvi et al. 2005, 126.) Yleisesti laadullisessa tutkimuksessa aineisto muodostuu tekstistä tai haastattelusta.

¹⁰ Lomakehaastattelussa eli strukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, joiden järjestystä ei muuteta. Haastattelun pohjana käytetään lomaketta (Eskola & Suoranta 1998, 87; Hirsijärvi & Hurme 2004, 44-45; Hirsijärvi et al. 2005, 197).

¹¹ Avoimessa haastattelussa eli strukturoimattomassa haastattelussa keskustellaan avoimien kysymysten muodossa, mutta haastattelutilanne ei ole sidoksissa ennalta määrättyihin teemoihin (Eskola & Suoranta 1998, 87-88; Hirsijärvi & Hurme 2004, 45-46; Hirsijärvi et al. 2005, 198).

(Hirsijärvi & Hurme 2004, 47-48.) Tämä on olennainen asia tutkimusmenetelmän valinnan kannalta, koska tässä tutkimuksessa tavoitteena on tutkia, miten naisjohtajat itse kuvaavat äitimäisyyttä naisten johtajuudessa.

3.2 Kohdeyrityksen esittely

Vähän yli sata vuotta sitten osuuskauppojen keskusliikkeeksi perustettiin SOK *suomen osuuskauppojen keskuskunta*, johon kuuluu tällä hetkellä 22 itsenäistä alue- ja 19 paikallisosuuskauppaa. Alusta lähtien SOK:n sekä osuuskauppojen toiminta-ajatuksena ja päämääränä on ollut tarjota palveluita ja etuja osuusliikkeiden jäsenille. Nykyisin osuuskauppojen jäseniä kutsutaan asiakasomistajiksi.

Tutkimuksen kohdeyritykseksi on valittu S-ryhmä, joka toimii verkostoyrityksenä. S-ryhmä muodostuu SOK-yhtymästä ja sen tytäryhtiöistä. S-ryhmän palveluksessa työskentelee noin 32 000 henkilöä, joita koulutetaan jatkuvasti. Tämän verkostoyrityksen liiketoiminta-alueita ovat: market- ja erikoistavarakauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, ravintola- ja hotellitoiminta, auto ja -tarvikekauppa sekä maatalous. S-ryhmän liiketoiminta-alue on laajentumassa myös pankkitoiminnan puolelle.

Tämän verkostoyrityksen liiketoiminta on rakennettu tiettyjä arvoja kunnioittaen ja samat arvot ovat toimineet S-ryhmällä lähtökohtaisesti jo sadan vuoden ajan. Yrityksen arvoja ovat: tuloksellisuus, vastuullisuus, kumppanuus, asiakaslähtöisyys ja uudistuminen. S-ryhmän visiona on oma kauppa, joka sisältää: edulliset, monipuoliset ja laadukkaat palvelut.

Osuuskauppojen päätökset tehdään aina omalla toimialueellaan ja liiketoiminnan tulos käytetään paikallisesti alueen ja asiakasomistajien hyödyksi. Tällöin verkostoyritys toteuttaa vastuullisuus arvoaan ja toisaalta toimii vastuullisesti yhteiskunnassamme. S-ryhmä painottaa sidosryhmien välistä luottamusta ja asiakaslähtöisyyttä. Tämän tutkimuksen kannalta S-ryhmän monipuolisuus ja perhemyönteinen yrityskuva tekevät yrityksestä kiinnostavan. Lisäksi tässä verkostoyrityksessä työskentelee paljon naisia johtoasemassa, ja tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten naisjohtajat itse kuvaavat äitimäisyyttä naisten johtajuudessa.

3.3 Haastateltavat ja heidän valinta

Kohdeyrityksen valinnan jälkeen haastatteluun etsittiin johtoasemassa toimivia naishenkilöitä. Tällöin haastateltavat henkilöt edustavat tiettyä ryhmää. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 83). Hirsijärven & Hurmeen (2004, 58) mukaan ei ole olemassa ”nyrkkisääntöä”, mikä on hyvä

haastateltavien määrä. Haastatteluaineisto voi muodostua esimerkiksi useista yksilöhaastatteluista tai vain yhdestä haastattelusta (Hirsijärvi et al. 2005, 170). Tutkimukseen valitut neljä naisjohtajaa työskentelevät S-ryhmän palveluksessa, johtotehtävissä ja pääkaupunkiseudulla. Naisjohtajat on valittu tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten mukaisesti. Naisjohtajista kolme on äitiä, jolloin heidän odotetaan osaavat kuvata äitimäisyyttä, yksi naisjohtaja ei ole äiti, ja tällöin tutkimuksessa on mukana vertailukohde.

Hirsijärvi & Hurme (2004, 84) kuvaavat, että haastateltavia voidaan lähestyä kirjeitse. Haastatteluun valituille henkilöille lähetettiin ennakoon haastattelupyyntö e-maililla, jossa esitettiin lyhyt kuvaus toteutettavasta tutkimuksesta sekä heiltä tiedusteltiin haastattelulle sopivaa ajan kohtaa. Haastatteluun valituilta henkilöiltä saatiin myöntävät vastaukset.

Minna on 41-vuotias. Hänellä ei ole lapsia. Uusien ja mielenkiintoisten työtehtävien vuoksi äitiys ei ole ollut ajankohtainen. Minna on valmistunut ensin yo-merkonomiksi. Sen jälkeen hän on opiskellut maatalousmetsätieteellisessä kuluttajaekonomiaa eli taloustiedettä. Hän on valmistunut maisteriksi. Minna on työskennellyt: pankissa, huolinta-alalla ja luottopäällikkönä. Hän on toiminut S-ryhmässä 10 vuotta, joista viimeiset vuodet luottoyhtiöprojektissa sekä nyt toimintonsa aloittavassa S-pankissa. Nykyisin Minna työskentelee S-pankissa kortti- ja luottopuolen johtajana.

Sari on 42-vuotias. Hänellä on kaksi tyttöä, jotka ovat kolme- ja kuusi-vuotiaita. Sari on tullut äidiksi siinä vaiheessa, kun urakehitys on ollut maltillisempaa. Sari on opiskellut Tampereen yliopistossa markkinointia. Hän on valmistunut kauppatieteen maisteriksi vuonna 1988. Sari on tullut S-ryhmän palvelukseen kaupallisen kenttäkoulutuksen kautta. Hän on ollut ensimmäisen kerran johtajanroolissa 26-vuotiaana toimialajohtajana. Sari on työskennellyt S-ryhmässä hotelli- ja ravintola-alalla 19 vuotta, joista viimeiset 11 vuotta ketjuohjauksen johtajana ketjuohjausorganisaatiossa.

Susa on 36-vuotias. Hänellä on poika, joka on tällä hetkellä iältään vuosi ja kahdeksan kuukautta. Susa on käynyt lukion jälkeen hotelli- ja ravintola-alan perustutkinnon. Ammatillisia opintojaan hän on jatkanut hotelli- ja ravintola-alan opettajakorkeakoulussa. Hän on suorittanut myös psyko- ja sosiaalidraama ohjaajan perustutkinnon. Susa on työskennellyt hyvin monenlaisissa työtehtävissä hotelli- ja ravintola-alalla suorittavasta tasosta päällikkötasoon myös ulkomailla. Lisäksi hän on toiminut kouluttajana ja HR-konsulttina. Tällä hetkellä Susa opiskelee työn ohessa aikuiskasvatusta ja johtamista Helsingin yliopistossa. Susa on tullut S-ryhmään 12 vuotta sitten. Äitiysloman jälkeen hän on toiminut henkilöstöjohtajana.

Suso on 45-vuotias. Hänellä on 10-vuotias tyttö ja 13-vuotias poika. Suso on opiskellut tiedotusoppia ja kansantaloustiedettä Tampereen yliopistossa. Hän on valmistunut yhteiskuntatieteiden maisteriksi. Suso on opiskellut ensimmäisen tutkintonsa jälkeen kaksi vuotta oikeustiedettä Helsingin yliopistossa. Hän on toiminut koko työuran ajan viestinnän alalla. Työtehtäviä ovat olleet: tiedottajan, toimittajan, markkinointiviestinnän ja viestintäpäällikön tehtävät. Hän tuli S-ryhmään neljä vuotta sitten. Suso työskentelee viestintäjohtajana.

3.4 Haastattelujen suorittaminen

Hirsijärven & Hurmeen (2004, 73-74) mukaan haastattelun voi toteuttaa monenlaisissa paikoissa. Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden työpaikoilla. Teemahaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, jolloin haastatteluun ei osallistunut muita, kuin tutkija ja haastateltava naisjohtaja. Haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin, koska haastattelutilanteessa pyrittiin sujuvaan keskusteluun. Tällä tavoin meneteltynä olennainen informaatio saatiin säilymään. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 92-93.) Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin eli purettiin kirjalliseen muotoon (Hirsijärvi & Hurme 2004, 138). Analyysia varten aineistoa kuvailtiin (Hirsijärvi & Hurme 2004, 145-146).

3.5 Aineiston analyysi ja tulkinta

Tässä tutkimuksessa laadullista teemahaastatteluaineistoa kertyi 4 tuntia ja 16 minuuttia. Aineisto analysoitiin teema-analyysillä. Eskolan & Suorannan (1998, 175-182) mukaan aineistoa lähestytään tällöin tematisoinnin avulla. Haastatteluaineistosta muodostui kokonaisuus, joka pilkottiin teemoittain osiin. Tällöin aineistosta poimittiin tutkimusongelman kannalta keskeisesti esiintyvät teemat, joita luokiteltiin. Luokitteluvaiheessa hyödynnettiin teoriaa sekä tutkielman alussa esitettyä tutkimusongelmaa (Hirsijärvi & Hurme 2004, 147-149).

Analyysivaiheessa tutkittiin kaikkien tutkittavien kohdalla esiintyviä samoja teemoja. Analyysissä tutkija tulkitsi haastateltavien vastauksia. Aineistosta etsittiin eri teemojen välisiä yhteyksiä (Hirsijärvi & Hurme 2004, 173-174.). Valitut teemaluokat yhdisteltiin kokonaisuudeksi. Haastattelumateriaalin pohjalta tehtiin analyysia sekä tulkintaa teoriaan ja aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun nojautuen. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 143-154.) Teoriaa ja empiriaa yhdisteltiin, jotta teemoittelu ja tulkinta voitiin todeta onnistuneeksi (Eskola & Suoranta 1998, 176). Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin teema-analyysi, koska tämän tutkimuksen tutkimusongelma on käytännöllinen (Eskola & Suoranta 1998, 179).

4 TULOKSET

Tässä osuudessa esitellään teemahaastattelulla saadut tutkimustulokset. Tulokset jäsenellään kahden alaotsikon sisällä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten naisjohtajat itse kuvaavat äitimäisyyttä johtajuudessa, minkä vuoksi haastatteluaineistosta on poimittu runsaasti sitaatteja. Vastauksia etsitään seuraaviin tutkimuskysymyksiin: miten äitimäisyys konstruoituu naisten johtajuudessa ja miten naisjohtajat kuvaavat äitimäistä johtamiskäyttäytymistä.

4.1 Äitimäisyyden konstruoituminen naisten johtajuudessa

Ensimmäisen alaotsikon alla vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten äitimäisyys konstruoituu naisten johtajuudessa. Äitimäisyyden konstruoituminen jäsenellään seuraavissa alaotsikoissa: äitiys subjektiivisena kokemuksena, kasvatuskokemusten vaikutus, alaisten vaikutus ja yhteiskunnan vaikutus.

4.1.1 Äitiys subjektiivisena kokemuksena

Äitimäisyyden konstruoituminen alkaa oman äitiyden ja äidiksi tulon kautta. Haastateltuja naisjohtajia pyydettiin kuvaamaan äidiksi kasvamista ja äitiyden kehittymistä heidän privaattielämässään. Äitiys tulee biologisesti, mutta äidiksi kasvetaan siinä vaiheessa, kun otetaan vastuu ja huolehditaan lapsesta. Toisaalta, kun Minnalla ei ole lapsia, niin hänen johtajuudessa äitimäisyys alkaa konstruoitua alaisten puolelta tulevien äitiodotusten kautta, jota kuvataan enemmän osuudessa: alainen ja aikuinen.

Suso:”...mulla oli varmaan vasta siinä vaiheessa, ku mä odotin lapsia. Sitä kautta se [äitiys] tuli varmaan näin niiku *biologisesti*...”

Susa:”...mut niiku *äidiksi kasvaminen tulee mun mielestä äitinä olemisesta* et se, et sulla on biologinen lapsi vaan *sulla on se huollettava*, joka on sulle lapsi, niin susta tulee silloin äiti -- *äitiys sinällään tulee mun mielestä lasten kautta* oli ne sitten omia tai vieraita annettuja tai adoptioita Kiinasta, mutta tuota mä luulen, et se [äitiys] on naisjohtajille rikkaus...”

Minna:”...*naisilta* usein odotetaan sellaista äitimäisyyttä siinä *johtamisessa* nimenomaan, mä tarkoitan nyt alaisten osapuolelta...”

Äidiksi kasvetaan arjen mukana. Tällöin oma äitiys konstruoituu osittain yhteiskunnallisissa ja päivittäin tapahtuvissa käytännöissä. Oman äitiyden myötä ymmärrys toisia äitejä ja naisia kohtaan kasvaa. Äitiys on osa naisjohtajan kokemaa sukupuoli-identiteettiä.

Suso:”...*pystyn ymmärtämään* niinku *ihmisten arkea* -- *missä niinku naiset elää* minkälaisessa todellisuudessa ne [äidit] elää -- et pitää ehtiä päiväkotiin ja täytyy ehtiä iltapäi-

väkerhoon hakemaan lasta ja sitten kaupan kautta kotiin ja ruokaa tekemään, kun lapset kiljuu nurkassa niin se tavallaan niinku lisää sitä realismin-tajua, joka myöskin on hirveen tärkeä tässä johtajuudessa -- äitiys on mulle ainakin -- rikastuttava osa sitä persoonaa, ihmisenä kasvamista ja tietysti sitä kautta johtajana kasvamista.”

Sari:”...*ihmisen näkeminen* niiku *kokonaisvaltaisesti* ja et siinä pitää olla se tasapaino sen perheen ja työn välillä -- mä oon saanut paljon kyllä kiitosta, että kun itsellä on lapsia niin osaan myöskin ymmärtää sen, että omalla työporukalla niitä lapsii ja niitä perheitä on -- vaikka olen työorientoitunut niiku itse niin kuitenkin se [äitiys] tuo ymmärrystä niiku lisää...”

Susa:”...mä *osaan paremmin suhtautua* niihin *työntekijöihin*, jotka ovat *äitejä ja isiä* myös -- mä oon niiku lempeempi ja ymmärtäväisempi -- selkeästi huomaan, että ymmärrän paremmin, kun on itellä omakohtaista kokemusta siitä [äitiydestä]...”

Toisaalta naisen ei tarvitse olla itse äiti ymmärtääkseen äidin ja lapsiperheiden arkea. Lapsen vanhemmat niin äiti, kuin isä joutuvat välillä ”koville”, ja nämä tilanteet vaikuttavat äitien ja isien työskentelyyn työpaikalla. Minnalla ei ole omia lapsia, vaan hänellä on kummilapsia. Minna kuvaa kuitenkin, että hän on sisäistänyt, mitä äitiys voi olla, vaikka hän ei ole itse äiti.

”...*vanhemmat on aika rankkojen juttujen kanssa tekemisissä* aina välillä -- olen sen sisäistänyt -- lapsi sairastaa, saattaa olla koliikkia tai ollut huolia rahojen kanssa tai huolia asunnon kanssa tai päivähoidon kanssa tai jotaki -- jotka sitten *vaikuttaa* ilman muuta sitten siihen *työntekoon* -- se [äitinä oleminen] on *osa* niiku sitä *naisen elämää*...”

4.1.2 Kasvatuskokemusten vaikutus

Niiden naisjohtajien kohdalla, jotka ovat itse äitejä, äitimäisyys konstruoituu naisten johtajuudessa monenlaisten lasten kasvatuskokemusten kautta. Äitiys on kasvattanut haastateltuja naisjohtajia niin naisena, äitinä, kuin johtajanakin. Lasten kanssa koettujen asioiden kautta oma johtajuus on kehittynyt, koska lasten kanssa opitut taidot siirtyvät työelämään ja omaan johtajuuteen. Naisjohtajat, joiden lapset ovat isompia, kuvaavat oman johtajuuden kehittymistä koettujen käytännön kasvatuskokemusten myötä.

Sari:”...sitä *pitkäpinnaisuutta on tullut* niinku *lisää* -- niin kylhän lasten kanssa niinku oppii ja joutuu venyttää pinnaa ihan hirveesti -- et *asioilla on erilaiset mittasuhteet* ja sellaset pienet asiat ei enää paisu tiäksä elämää suuremmiks, ku lasten kautta jollainlailla se skaala niiku laajenee...”

Sari:”...siis lasten kautta oppii *neuvottelutaitoja* -- et nehän kysyy joka ainooseen asiaan, et miks -- sä joudut pienten lasten kanssa kotona jumppaamaan sitä *perustehuu* -- et mä oon äiti, on tuonut mulle niinku paljon enemmän plussaa -- ku se ois ollut niiku rasite...”

Suso:”... kyl mä niiku itse olen sitä mieltä -- en mä tiedä, olenko mä hyvä johtaja, mut en ois onnistunut sitäkään vertaa, jos mul ei ois niiku lapsia, että kyl se on vaikuttanut muhun niiku hirveen paljon -- kun mulle tuli lapset eli siis sitä kautta tuli -- *kyky käyttää aikaa tehokkaasti ja organisoida asiat*...”

Sari:”...se klisee, et pienten lasten *äidit on hirveen tehokkaita* työssään niin kyl se pitää paikkansa, *organisointikykyhän oppii* aivan järjettömästi pienten lasten kanssa -- pidempää *suunnitelmallisuutta* -- et miten tää rumba vaan oikeesti pyörii -- et se liittyy tähän äiti hommaan, sit äitiys tuo *herkkyyden vaistota asioita* -- *inhimillisyyys* ihmisten silmissä on kasvanut...”

Sari:”...pienten lasten kanssa *oppii artikuloimaan* ja kertomaan asiat niiku ymmärrettävästi -- niil [lapsilla] on selektiivinen muisti niin tietyl taval tällanen niiku *lupausten lunastaminen*, joka on myöskin työelämässä -- jos sä, et johtajana pidä sanaas näissä asioissa niin se saattaa olla jollekin aika fataali -- *anteeks pyytämisen* -- jos sä et tee sitä lasten kanssa, mä en tiedä, teeksä sitä tääl työelämässä niiku aikuisten kanssa.”

Sari:”...mihin pitäis yhä enemmän kiinnittää huomiota on toisten *ihmisten kuunteleminen* ja sehän liittyy myös lapsiin hyvin voimakkaasti ja tavallaan *maltti odottaa* -- kun mä onnistun niissä lasten kanssa, niin ne tulee myös tänne työelämään tietyl taval niiku mu kana.”

Suso on käynyt keskustelun kymmenen vuotiaan tyttärensä kanssa siitä, miten äitiys on vaikuttanut Suson omaan johtajuuteen. Suso pohtii kasvatuksen ja johtajuuden välistä yhteyttä. Suso kuvaa johtavansa alaisia paremmin, kuin hän on johtanut tyttärtään, mutta tyttären mukaan tytär on kuitenkin johtanut äitiään. Lapset siis kasvattavat äitejä samanaikaisesti, kun äidit kasvattavat lapsiaan.

Suso:”...mä osaan johtaa ihmisiä paremmin, ku mä olen johtanut sinua, niin sit se [tytär] sano sen, niin *minähän olen johtanut sinua*, et mun tytär on sillai niiku dominoiva -- et sehän on mulle johtamishaaste -- miten mä saan sen -- nujertamatta häntä -- et mä en oo hyvin onnistunut siinä...”

Sari:”On [lapset kasvattanut], kyllähän ne *omat vajavaisuudet tulevat esiin* aina jollain tavalla...”

Susa:”...*Uhmaikäinen* varmaan *kouluttaa äitiä* matkan varrella, uskoisin”.

Suson lapset ovat murrosiässä ja Sarin lapset ovat alle kouluikäisiä. Molemmat kertovat, että lapset arvioivat äitiään ja tekevät johtopäätöksiä. Sari yhdistää vertailun myös työmaailmaan, koska lapset arvioivat äitiä samalla tavalla, kuin arviointia ja vertailua koetaan työelämässä. Itseä kohtaan kohdistuvaan arviointiin ja vertailuun totutaan lasten kanssa kotona.

Suso:”...ne on niin fiksuja lapsia ja ne pystyy tekemään johtopäätöksiä -- ne [lapset] pysyy suakin arvioimaan aika rajustikin, mikä on must hyvä asia, koska se on taas sit ihan hyvää sellasta sparrausta mulle ...”

Sari:”...*lapsethan vertailee* kovasti, vertailee vanhempiaan keskenään, vertailee kavereitten vanhempiin, vertailee asioita päiväkodissa, et tällaseen vertailuunhan tottuu -- ei meil ihan helpollakaan siellä kotona pääse, jos ei pääse työelämässäkään...”

Äitiyden ja johtajuuden väliltä Suso ja Sari löytävät yhtäläisyyksiä. Yhtäläisyydet löytyvät lähinnä lasten kasvatuksen ja johtajantyön väliltä. Äitimäisyyden konstruoitumista naisten johtajuudessa, voidaan kuvata lapsen kasvatuksen ja johtamisen välisenä yhteytenä.

Suso:”...ne [kasvatus ja johtaminen] on tavallaan *molemmat* sellaista *johtamista* ja *itsensä antamista toisten käyttöön, palvelemista* -- onhan se lasten kanssa vähän niiku samaa, *äiti pitää huolen lapsestaan ja perheestään [kotona]* -- sit *pidetään huolta niistä puitteista [työyhteisössä]*, että ne on niiku olemassa hyvälle työlle...”

Sari:”...sehän on ihan käytännössä katsoen *lapsen kasvattaminen ja työryhmä johtaminen hirveen paljon samaa*. Mä oon joskus sanonutkin -- mä jauhan näit samoja asioita sekä kotona, että täällä [töissä] -- esimiehen tehtävähän on -- tukea omaa niiku työryhmänsä jäseniä -- vastata siinä vaiheessa -- nyt mennään väärään suuntaan -- mitä se on, sitä ihan saamaa ku, mitä siel kotona...”

Susa:”...mä ehdottomasti tykkään, että on ne -- *rajat niin töissä, kun kotona* -- siinä on kyllä ihan selvä se yhtäläisyys olemassa ja silloin mun mielestä kaikki toimii niin töissä, kuin kotona...”

Toisaalta oman äitiyden ja johtajuuden välillä ei nähdä suoranaista yhteyttä. Äidinroolia toteutetaan vahvasti kotona ja johtajuutta työelämässä. Äitiys ja johtajuus nähdään eri asioina ja eri maailmana. Äitiys on jotain hyvin henkilökohtaista, mutta johtajuus ammatillista osaamista.

Susa:”...mä *en nää* niissä mitään sellasta niiku suoraa *korrelaatiota* -- sanoisimpa jopa niin, että omalla kohdallani, kun saan olla nyt äiti ja ottaa sen äidin roolin [kotona] -- mä en ota ehkä sellaista äitimäistä roolia -- työyhteisössä...”

Minna:”...siinä on omat vaaransa, koska nyt me eletään niiku *kahessa maailmassa*”.

Suso:”*Musta äitiys on hyvin henkilökohtainen asia. Johtajuus* musta on enempi sellasta niiku *ammatillista osaamista* -- mä ainakin itse niiku nään ne aikalailta erillisinä -- ihan eri tason asiasta kysymys -- äitiys, kun mikään johtajuus ikipäivänä -- se on niiku eri planeetalta...”

4.1.3 Alaisten vaikutus

Haastatellut naisjohtajat vertailevat alaisen ja lapsen käyttäytymistä toisiinsa. Sari kuvaa, että aikuinen on rationaalinen ja lapsi ei ole vielä kehittynyt rationaaliseksi. Minnan mielestä alaisen ja lapsen käyttäytymistä ei voida ajatella samalla tavalla ja verrata toisiinsa. Minna näkee aikuisten johtaminen eri ”valossa”, kuin lapsen ”johtamisen”.

Minna:”...nyt se *pieni lapsi* ja sen kehitys on kuitenkin vähän *eri asia, kuin aikuinen työpaikalla* -- on vähän vaarallista ajatella sillä tavalla -- ahaa noin minun poikanikin tekee ja nyt sinäkin [alainen] teit niin -- kuitenkin puhutaan niiku 30 vuotta ikähaitarista...”

Sari:”...*lapsi ei oo* koskaan kuiteskaan niin *rationaalinen* ku *aikuinen on* -- se ei johda ihan yhtä hyvään lopputulokseen...”

Toisaalta, kun Susa johti ravintolaa San Diegossa kaksi vuotta. Hän kuvasi ravintolan henkilöstöä lapsinaan, ja tällöin oma johtajanrooli oli äitimäinen. Susa oli oman kuvauksen mukaan alaisille äiti, joka oli luontevaa, koska alaiset pitivät häntä ravintolan äitinä.

”...hyvin tyypillisesti siellä San Diegossa, kun mä johdin sitä ravintolaa, niin mä sain siellä lempinimen *mama*. Mä tuota *olin* se ravintolan *mama* -- se oli mun talo ja *mun lapset ne työntekijät* ja tuota mä olin emäntä siellä talossa ja asiakkaat tiesi, et sä oot emäntä siellä...”

Äitimäisyys konstruoituu osittain alaisten puolelta tulevien äitiodotusten kautta. Äidinrooli annetaan naisjohtajalle, ja alaiset odottavat nimenomaan naispuoliselta johtajalta äitimäistä käyttäytymistä. Naisjohtajan ei välttämättä tarvitse olla subjektiivisesti äiti, mutta häneltä silti odotetaan äidillisyyttä ja äitimäistä käyttäytymistä johtajuudessa.

Susa:”Se syntyy varmaan ja niil ei ollut sitä [äitiä] siellä -- osa tykkäs niiku siitä. Ei kaikki tykännyt tietystikään, mutta *kaikki anto mulle sen roolin* [äiti]. En mä sitä erityisesti ollut vailla...”

Minna:”...*naisilta usein odotetaan* sellaista äitimäisyyttä siinä *johtamisessa* nimenomaan *mä tarkoitan nyt alaisten osapuolelta* työntekijöiden puolelta -- se on oikeastaan aika hassu ilmiö -- mä luulen -- herkempää tulla puhumaan -- naiselle -- sitä enemmän [odotetaan] siltä naishenkilöltä, kuin mies henkilöltä -- nää perustuu mun subjektiiviseen kokemukseen...”

Susa ja Minna kuvaavat, että alaisten puolelta tulevat äitiodotukset voivat konkretisoitua kriisitilanteissa. Esimerkiksi alainen voi voida pahoin työyhteisössä, ja tällöin naisjohtajaa kohtaan kohdistetaan äitiodotuksia. Toisaalta alaisen privaattielämän puolella ei välttämättä ole kaikki asiat kunnossa ja tästä syystä naispuoliselle johtajalle puretaan omaa pahaa oloa. Molemmissa tapauksissa naisjohtajalta odotetaan äitimäistä suhtautumista ja äitimäistä käyttäytymistä.

Minna:”...kyllä se [äitimäisyys] näissä tämmöisissä *kriisi-tilanteissa* tai, jos jollakin on todella huono olo siinä työyhteisössä -- et mä otan aina hyvin henkilökohtaisesti aina kaikki huolet huolikseni vaikka ei ehkä saiskaan ottaa -- et mä nään, et ihminen voi huonosti niin kyl mä olen empaattinen, että minäkin melkein rupeen voimaan huonosti...”

Susa:”...sitten kun *ne* [alaiset] *oli* täysin *epätoivoisia*, ne luotti siihen, et kyllä äiti hoitaa -- se *mama* tulee ja *mama* hoitaa, pyydetään se paikalle...”

4.1.4 Yhteiskunnan vaikutus

Suson mukaan yhteiskunta ei muokkaa naisia äitiydessä ja johtajuudessa. Naiseksi ja mieheksi synnyttään, ja äitiys sekä johtajuus lähtevät jokaisesta yksilöstä itsestään. Yhteiskunta luo tarvittavan rakenteen, ja yhteiskunta näyttää suunnan yksilön kehittymiseen.

Suso:”...et niiku itellä on tyttö ja poika asioita on joutunut pohtimaan sitäkin kautta -- kyl mun mielestä me niiku *naiseks* ja *mieheks synnyttään* -- se on niiku geneeissä -- vaikka mä oon yhteiskuntatieteiden maisteri -- ja saanut tällaisen Marxilaisen koulutuksen -- hirveen *paljon lähtee sieltä* niiku *ihmisestä itsestään*, et mun mielestä *ympäristönvaikutus on pienempi*, et tottakai ympäristö luo puitteet -- mihin suuntaan sä kehityt...”

Toisaalta yhteiskunta voi vaikuttaa paljon johtajuuteen. Yhteiskunnanvaikutus johtajuuteen nähdään esimerkiksi johtajalta vaadittujen ominaisuuksien muodossa. Yhteiskunnan puolelta hyvälle johtajuudelle asetetaan tietyt vaatimukset, joilta Sari odottaa enemmän diversiteettiä.

Susa:”...yhteiskunta on ehkä muuttunut -- arvomaailmaltaan -- minkälaisia ominaisuuksia halutaan tämän päivän johtajalta -- manageeraus johtaminen on jäänyt vähemmälle ja tulee nää ihmiskeskeinen tällainen leadership tyyppinen johtaminen.”

Sari:”Mut sitä mä toivoisin kyllä, että se johtajuus nähtäis niinku mahdollisimman monimuotoisena, monipuolisena, et ei ole yhtä oikeaa tapaa johtaa -- se [johtaminen] liittyy siihen et, mitä sä johdat...”

Yhteiskunnassa esiintyvien asenteiden vuoksi äitijohtajalle tulee paineita, niin äitiyteen kuin johtajuuteenkin. Naisjohtajilta, jotka ovat äitejä, odotetaan samanlaista suoritusta, kuin miespuoliselta johtajalta. Äitijohtaja kokee syyllisyyttä, koska omaa äitiyttä ehkä verrataan yhteiskunnassa vallitseviin yleisiin äitiodotuksiin. Yhteiskunnan puolelta asetettujen äitiodotusten myötä, omaa äitiyttä ja johtajuutta jäädään pohtimaan. Ihmisille toivotaan lisää valinnan vapautta tehdä sellaisia asioita, kuin jokainen yksilö itse haluaa.

Susa:”...et yhteiskunnassa ei jotenkin huomioida sitä, että se äitijohtaja on myöskin äiti, vaan siltä odotetaan tismalleen sama panos aina, kun siltä mieheltä...”

Sari:”...tietenkin aina nää yleiset keskustelut -- voiko niiku yhtä aikaa olla hyvä perheen äiti ja sitten tehdä uraa -- kaikki tällaiset keskustelut -- mä niiku koen ne harmillisena -- osittain vähän niiku syyllistetäänkin -- et ois vaan niiku yhenlaista oikeenlaista äitiyttä -- jos miehet vois synnyttää -- tää ois ihan mielenkiintoinen keskustelu...”

Suso:”...äitihän on tänä päivänä manipuloitavissa siihen, et sä et oo hyvä äiti -- mä en oo oikeestaan millään perinteisellä sanotaan kriteerillä -- äitityyppi -- mut kuka se sanoo, mikä on hyvä äiti...”

Sari:”...valinnan vapautta -- et yhteiskunta ois jollain tasolla tässä niiku tän tyyppisessä kehityksessä sit niiku mukana -- yhteiskunta ehkä jarruttaakin -- tän tyyppisiä asioita -- onhan se naisille tietyllä tavalla -- et sä jäät niiku tietoisesti pois työelämästä -- niin kylhän sä tietyn riskin aina otat -- naisjohtajia on yhä enenevässä määrin -- ei tää ainakaan niiku taaksepäin tää homma oo menossa...”

4.2 Äitimäinen johtamiskäyttäytyminen

Jälkimmäisen alaotsikon alla, vastataan toiseen tutkimuskysymykseen, miten naisjohtajat kuvaavat äitimäistä johtamiskäyttäytymistä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten naisjohtajat itse kuvaavat äitimäisyyttä johtajuudessa. Äitimäisyys esiintyy naisjohtajien johtamiskäyttäytymisessä monin tavoin. Äitimäinen naisjohtaja on esimerkiksi läsnä ja aidosti kiinnostunut alaisistaan. Äitimäinen johtaja muistuttaa ja jankuttaa samoista asioita, mutta häneltä saa myös positiivista palautetta, kuten kiitosta ja kehuja. Äitimäinen naisjohtaja on

pehmeä ja myötäelämiskykyinen, mutta tarvittaessa kurinalainen ja jämäkkä. Toisaalta Minnan mielestä äitimäisyys ei ole johtamiskäyttäytymisen ydintä.

Suso:”...mitä se äitimäisyys voisi olla -- et johtaja on *kiinnostunut toisista ihmisistä*, ja on niiku *läsnä* sit siinä tilanteessa -- joka on mun mielestä johtajana erityisen tärkeä -- tavallaan, kun sä oot äiti -- sä joudut hävittämään -- oman egosi aika täydellisesti -- et sä pysyt paremmin niiku *huomioimaan toisen ihmisen*...”

Minna:”...Mun mielestä se [äitimäisyys] ei ole niiku johtamisen ydintä. Toki, et tällanen -- *kuunteleminen* ja *myötäeläminen* ja sehän on inhimillistä -- se ei välttämättä liity sukupuoleen -- kuunnella ja sit ehdottaa, oisko näin hyvä, vai voisko tehdä näin, vai onko sulla ketään, jolle jutella...”

Sari:”...esimiehen tehtävähän on -- *muistuttaa, nalkuttaa, jankuttaa, kehua, antaa palautetta* ja *kiitosta* -- näin mä sen aikapitkälle -- kyllähän niis [äitiys ja johtajuus] hirveen paljon samaa on.”

Suso:”...sulla on ne kompetenssit ja tämmöset kovat asiat kunnossa -- niin se antaa sulle perustan olla pehmeä, *pehmeä* ja äitimäinen, jos käytän tätä äitimäistä sanaa ja tarvittaessa *jämäkkä* ja *kurinalainen*, koska sun selviytymisstrategia lähtee siitä...”

Susa ja Minna kuvaavat äidinroolia ja äitimäistä käyttäytymistä työpaikalla, kun nainen ei ole äiti, eikä hänellä ole lapsia. Susa kuvaa äitimäistä käyttäytymistä johtajuudessaan ennen oman lapsen syntymää. Minnalla taas ei ole lapsia, joten käyttäytyäkseen äitimäisesti, naisjohtajan ei tarvitse olla äiti privaattielämän puolella. Äitimäistä johtamiskäyttäytymistä kuvataan: hoivaamisena, huolenpitona, aitoa kuuntelemisena ja ongelmien ratkomisena.

Susa:”...ite oon mielestäni hyvin äidillinen niin -- se on luontaista mulle -- mä oon aina helposti ryhmässä aina ottanut sen huolehtijan vastuun ja et kaikilla on kaikki hyvin -- *hoivaamista* -- *huolenpitoa* -- et ei oo ollut -- mihin sä oisit kaiken purkanut -- niin sitä on sit antanut sisaruksen lapsille -- myöskin omaan työyhteisöön...”

Minna:”...kyllä sitä [alaista] sitten *kuuntelee*, kun ihminen tulee työhuoneeseen niin kyllä sitä oikeesti kuuntelee -- herkempää tulla puhumaan niistä omista murheista naiselle -- enempi se [äitimäisyys] on täällä niiku ihmispuolella -- se ehkä se vahvuus...”

Susa:”...Californiaan tulee kauheesti ihmisiä muualta, niin ne asuu nuorena yksin, joka on amerikkalaiselle aika epätyypillistä ja mä olin monelle [alaiselle] sit se vara äiti -- mä olin sellanen *leelian lepotuolikin* hyvin monelle -- tiesin ihmisten henkilökohtaisesta elämästä -- tosi paljon yksityiselämästäkin -- perus amerikkalainen ei ratko itse *ongelmia* vaan se on se esimies, joka *ratkoo* ja se on siellä kulttuurissaan lähtökohtaisesti näin...”

Äitimäisyys ja äitimäinen käyttäytyminen näkyvät selvästi naisjohtajien työssä esimerkiksi aitona välittämisenä ja huolenpitona. Hoivavietti, ymmärtäminen ja empatia kuvataan äitimäiseksi käyttäytymiseksi johtajuudessa ja työyhteisössä. Molemmissa sekä äitiydessä, että johtajuudessa nähdään johtajuutta, mutta molemmissa tilanteissa naisjohtaja on muiden käytettävissä. Naisjohtajien oma äitiys ja sen myötä äitimäisyys johtajuudessa, tuo mukanaan

herkkyyden vaistota asioita. Karrikoidusti hössöttäminen kuvataan äitimäiseksi käyttäytymiseksi. Toisaalta Minna, joka ei ole äiti, on empaattinen ilman subjektiivista äitiyden kokemusta.

Sari:”...äitiys tuo kyllä *herkkyyden vaistota asioita* hirveen paljon -- tietty herkkyys huolehtia sellainen *kollektiivinen huolehtiminen* ja se on asia, jota ei mun mielestä ois, jos tääl [työpaikalla] ois sinkkuja...”

Sari:”...äitimäinen käyttäytyminen täällä työyhteisössä liittyy -- huolehtivaisuuteen -- mä en oo perusäitityyppi mut, mutta kai se on joku *hoivavietti* -- kuitenkin sitten näkyy niiku työelämässä -- miten tää nyt vaikuttaa siihen ihmiseen, jos mä teen näin -- ihmisten *ymmärtäminen* on niitä ehkä joskus jopa vähän liian *hössöttäminen* ...”

Suso:”...onhan ne [äitiys ja johtajuus] molemmat tavallaan sellasta johtamista ja *itsensä antamista toisten käyttöön, palvelemista* ja sellasta niiku huolenpitoo siis mä koen johtajuuden sitä kautta...”

Sari:”...heidän [alaisten] asioistaan aidosti kiinnostuneena, kun ihmisethän -- hyvin herkkii siitä, et ooksä *aidosti kiinnostunut* -- mitä he tekee ja mitä he saa aikaan -- *aito välittäminen* -- tää on äitimäistä toimintaa myöskin -- lapsihan vaistoo, et onks tää ihminen sataprosenttisesti mukana vai yrittääks -- se tässä vaan olla...”

Minna:”...jos mä nään, et ihminen voi huonosti, niin kyllä mä olen aika *empaattinen* -- et sitä sitten oikeesti *kuuntelee*, eikä heitä -- meneppäs työterveyteen...”

Äitimäinen johtaja johtaa ihmisiä. Äitimäinen johtaja ei johda autoritaarisesti, vaan hän auttaa alaisia, että lapsia oivaltamaan itse. Äitimäinen johtaja on vuorovaikutustaitoinen ja tilanneherkkä. Äitimäinen naisjohtaja on avoin sekä rauhallinen. Tämä toimintamalli on siirtynyt työelämään omasta äidinroolista, jota toteutetaan lasten kanssa. Äitimäisen naisjohtajan alaiset ovat kaikki hänelle samanarvoisia. Samalla tavalla, kuin lapset ovat hänelle kotona.

Sari:”...onnistumisenilohan on meille kaikille hirveen tärkeä niin tietyllä taval niil on lapsen niiku sun sen alaisen niiku *auttaminen* jonkun *asian oivaltamisessa* sillä tavalla, et he kokevat niiku, et he on sen niiku itse oivaltanut ja tehnyt ja saanut aikaan...”

Sari:”Mun tehtävä on niiku tavallaan koordinoida ne asiat ja synkronoida-- *ei* näit ihmisii voi siis *johtaa käskyttämällä* -- et osittain se liittyy tähän äitiyteen -- kun sun pitää *johtaa ihmisiä* -- on niiku naisen etu -- semmonen niiku tietty tilanneherkkyys -- tietty *tunneäly* -- *vuorovaikutustaidot* on semmonen niiku...”

Sari:”... puhuminen ja *asioista kertominen* on ihmisille kauheen tärkeätä ja semmonen, et *ei muodostu* minkäänlaista *suosikkiryhmää* -- ihmiset on hyvin herkkiä sillekin -- noi lapsehan kysyy tykkääks sä enemmän [jostain muusta] -- ku musta -- sä joudut miettii -- oonks mä tehnyt tai sanonut jotain...”

Sari:”...jos ottaa sielt kotoo sen niiku pienimuotoisen kriisin, et lapselle tapahtuu jotakin -- musta tulee aivan *tyynen rauhallinen* ja *viilee* -- tähän on helposti malli, mikä myöskin siirtyy -- työelämään -- et niiku tavallaan se kriisi ei johdakaan paniikkiin vaan se johtaa -- tyynen rauhalliseen toimintaan.”

Äitimäistä johtamiskäyttäytymistä on myös se, että äitimäiset naisjohtajat ovat uhrautuvaaisia kaikkialla. Kuitenkin työssä, että kotona asetetaan rajoja ja ollaan todella vaativia. Säännöt ohjaavat äitimäisten johtajien toimintaa niin työyhteisössä johtajanroolissa, kuin kotona äidinroolissa.

Susa:”...mä nään, et *äidit* helposti *pistää* ne *muut etusijalle* ennen itseään. Must se on hyvin äidillistä toimintaa kaikessa -- mä annan johonkin itsestäni...”

Susa:”...mä oon johtajana, että äitinä sellanen niiku *pehmeen linjan kannattaja* -- irtisanomisneuvottelut -- sieltä löytyy se tiukkuus -- mutta mä ehdottomasti tykkään, et on niiku *pelisäännöt* ja ne *rajat*, niin töissä ku lapsilla -- ja silloin mun mielestä kaikki toimii, niin töissä kuin kotona...”

Suso:”...työelämässä -- et mä oon joutunut asettaa rajoja, niin ihan samalla tavalla koti elämässä -- johtuen -- lapset on tietysässä iässä -- mä oon *tavoite-* ja *päämäärätietoinen* -- hyvin *vaativa* johtaja niiku *tiukka* -- aika *ymmärtäväinen* niiku *ihmisten johtaja* siin samalla...”

Toisaalta, kuten edellä nähtiin, äitimäinen johtaja on jollain tavalla myös pehmeä, mutta ymmärtäväinen. Äitiyden myötä nainen on helpommin lähestyttävä, pehmeä ja inhimillinen. Toisaalta Minnan mielestä yleensä naisjohtajia on helpompi lähestyä, ja tämä koetaan äitimäisenä käyttäytymisenä, vaikka naisjohtaja ei olisikaan privaattielämässä äiti.

Sari:”...et on niiku äiti, niin sehän tekee -- aina *inhimillisemmän* ja tietyl taval *helpommin lähestyttävän* -- semmonen tietty niiku *pehmeys*...”

Minna:”...ihmiset on antanut joskus palautetta, että oon *helposti lähestyttävä*, et se kuitenkin ehkä sellanen aika hyvä ominaisuus, että ei ole sellanen kauheen etäinen. Se on ehkä sitä äiti odotusta [alaisten puolelta]...”

Naisjohtajat, joilla on lapsia kuvaavat, että oma äitiys on antanut tavallaan ”eväitä” omaan johtajuuteen, koska äitiys ja johtajuus kompensoivat toisiaan. Kotona sekä työelämässä käyttäytyään samalla tavalla eli ollaan: jämäköitä, organisointikykyisiä, johdonmukaisia ja kärsivällisiä. Äitiyden myötä suhteellisuudentaju kasvaa.

Suso:”...tavallaan niinku molemmat [äitiys ja johtajuus] on tukenut toisiaan, et on niiku pystynyt olemaan niiku *jämäkkä* sekä siellä kotona, että siellä töissä -- *johdonmukainen* ja sillai jämäkkä niissä ratkaisuihmissaan -- et ilman sitä kokemusta, jonka mä oon saanut siinä äidinroolissa ja kasvattajana ja sitä kautta niiku *oppinut* asioita tekemään ja *organisoimaan* ja ihmisiä käsittelemään toivottavasti paremmin -- se [äitiys] on ehkä luonut valmiudet siihen -- en olis niiku mä -- enkä johtaja, jos en ois käynyt sitä äitiyttä ja niitä vaiheita läpi -- se [äitiys] on tuonut sellaisen -- elämän ymmärtämisen rikkauden -- *suhteellisuudentajua*...”

Susa:”...äitiys sinällään monellekin varsinkin, jolla on vähän vanhempi lapsi tai useempia lapsia, kasvattaa sitä *kärsivällisyyttä* ja *organisointikykyä* ja kaikkee tällasta, mutta -- mä uskon, et monelle sellasesta on ollut hyötyä johtajana”.

Sari:”...*organisointikykyhän* oppii aivan järjettömästi pienten lasten kanssa -- sellasta niiku pidempää suunnitelmallisuutta -- äitiys tuo herkkyyden vaistota asioita...”

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Viimeisessä pääluvussa tämän tutkimuksen avulla saadut tulokset suhteutetaan teoriaan sekä aikaisempiin tutkimustuloksiin. Tässä osuudessa arvioidaan yleisesti tämän tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Tulosten tulkinta teoreettisessa viitekehyksessä

Tämän tutkimuksen mukaan, haastateltujen naisjohtajien äitimäisyys alkaa konstruoitua siinä vaiheessa, kun nainen odottaa lastaan. Biologinen sukupuoli mahdollistaa äitiyden, mutta äitiys ja äitimäisyys konkretisoituvat naisjohtajien elämässä äitinä olemisen ja elämisen kautta. Toisaalta äitimäisyys voi alkaa konstruoitua alaisten puolelta tulevien äitiodotusten kautta silloin, kun äitiyden subjektiivinen kokemus puuttuu, joten naisjohtajan ei tarvitse olla äiti käyttäytyäkseen äitimäisesti.

Äitiys ja äitimäisyys konstruoituvat osaksi naisten sosiaalista sukupuolta, joka muokkautuu sosiokulttuurisessa ympäristössään. Moniulotteisen sukupuoli näkemyksen mukaisesti, sosiaalinen sukupuoli ei kuitenkaan ole paikallaan pysyvä ominaispiirre, vaan yhteiskuntaan sekä kulttuuriin linkittyvä muuttuva ominaisuus. Sosiaalisen sukupuolen kehittyminen, on tavallaan sarja tapahtumia, joiden kautta nainen ja mies muokkautuvat naiseksi ja mieheksi yhä uudelleen (Hiillos & Lämsä 2007). Tämän tutkimuksen mukaan yhteiskunta vaikuttaa äitiyteen, joka on osa naisten sosiaalista sukupuolta. Naisjohtajat osittain tunnistavat yhteiskunnan vaikutuksen esimerkiksi yhteiskunnassa käytyjen yleisten keskustelujen kautta.

Kun tutkitaan äitimäisyyden konstruoitumista sukupuolen mukaisesti yksilötasolla, äitimäisyyden konstruoituminen lähtee tavallaan psykologisesta näkökulmasta eli yleensä lapsi samaistuu omaa sukupuolta olevaan vanhempaan (Hiillos & Lämsä 2007; Lämsä & Hautala 2004, 250). Nainen on oman sosiokulttuurinsa kasvatti (Aaltio-Marjosola 2001, 37). Tässä tutkimuksessa naispuoliset johtajat miettivätkin, mikä on heille sopivaa niin äitinä, kuin johtajana. Äitiys ja johtajuus eivät ehkä ole se malli, johon varhaislapsuudessa on samaistuttu. Taustalla vaikuttavat yhteiskunnan puolelta tulevat äitiodotukset ja asenteet, jotka konkretisoituvat esimerkiksi sitä kautta, kun osa naisjohtajista ei pidä itseään perinteisenä äitityyppinä.

Sosiologisesti painottuneesta näkökulmasta katsottuna myös ympäristöllä on vaikutus yksilön kokemaan sukupuoli-identiteettiin (Lämsä & Hautala 2004, 250-251). Ympäristössä ja

yhteiskunnassa vallitseva kulttuuri tavallaan määrittää naisiin kohdistuvat odotukset (Hiillos & Lämsä 2007). Tästä näkökulmasta katsottuna, kun tutkimme äitimäisyyden konstruoitumista rakenteen tasolla, sukupuoli nähdään jatkuvasti konstruoituvana ja sukupuolen konstruoitumista ohjaa sosiokulttuurinen maailma. Biologinen sukupuoli sosiaalistuu naiseksi tai mieheksi, jolloin nainen tai mies käyttäytyy yleensä omalle sukupuolelle asetettujen rooliodotusten mukaisesti erilaisissa yhteiskunnallisissa instituutioissa (Hiillos & Lämsä 2007). Tästä näkökulmasta katsottaessa naisjohtajat toteuttavat naisille miellettyä käyttäytymismallia niin kotona, kuin työyhteisössäänkin. Naisjohtajat käyttäytyvät äidillisesti eli empaattisesti, huolehtivasti ja hoivaavasti toisia ihmisiä kohtaan ja aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. Hiillos 2003; Hiillos 2004; Martelius-Louniala 2007) on päädytty samankaltaisiin tutkimustuloksiin.

Kun tutkitaan äitimäisyyden konstruoitumista symboliikan tasolla, erilaiset symbolit kuvaavat esimerkiksi sukupuolen ajattelua ja mielikuvia. Symbolien mukaan omasta sukupuoli-identiteetistä muodostetaan mielessä kuva, jota peilataan samankaltaisten symbolien ryhmään. (Hiillos & Lämsä 2007.) Mielestäni äitiys ja johtajuus voidaan nähdä eräänlaisina symboleina, jotka kompensoivat toisiaan tai ovat ristiriidassa keskenään. Naisjohtajien äitiys on tuonut ymmärrystä toisia äitejä kohtaan, mutta mielestäni myös monenlaisia johtamistaitoja. Näitä johtamistaitoja sovelletaan niin omassa johtajuudessa, kuin äitiydessäänkin.

Martelius-Lounialan (2007, 32) mukaan sosiaalinen sukupuoli vaikuttaa johtajana toimimiseen, ja tämän tutkimuksen mukaan haastatellut naisjohtajat ovat johtajuudessaan äidillisiä alaisia kohtaan. Äitimäinen käyttäytyminen siirtyy johtajuuteen naisjohtajien subjektiivisesta äitiyden kokemuksesta tai alaisilta tulevien äitiodotusten myötä. Naisjohtajat toteuttavat työyhteisössä naissukupuolelle miellettyä äidillistä käyttäytymismallia, ja tuovat työyhteisöön oman sukupuolensa mukaiset toimintatavat (Aaltio-Marjosola 2001, 38), mutta tarvittaessa naisten johtajuudesta löytyy maskuliinisia ominaisuuksia, kuten jämäkkyyttä. Tällöin lähestytään kaksiulotteisen sukupuoli-identiteetin ja androgynian eli menestyvän johtajuuden mallia, koska näin ollen naiselliset ja miehiset käyttäytymisominaisuudet yhdistyvät tavallaan yhdessä ja samassa henkilössä.

Naisjohtajat kuvaavat johtamiskäyttäytymisessään sekä naisiin, että miehiin liitettyjä muuttuvia ominaisuuksia (Hiillos & Lämsä 2007). Tällöin naisjohtajat toteuttavat myös yleensä miehisiin ominaisuuksiin liitettyä johtajuutta ja johtamiskäyttäytymistä, joka ei ole niin äidillinen. Naisjohtajan johtamiskäyttäytyminen on toisinaan variaatio molempien sukupuolten käyttäytymismallista (Hiillos & Lämsä 2007; Lämsä 2003, 31-32), jolloin tämän tutkimuksen

mukaan yksiulotteinen eli toisensa poissulkeva sukupuoli-identiteetti ei täysin toteudu (Hiillos & Lämsä 2007; Lämsä 2003,29), vaan sosiaalinen sukupuoli-identiteetti voidaan ymmärtää jälkimodernin sukupuolikäsityksen mukaisesti eli muuttuvana ja moniulotteisena.

Toisaalta tutkimukseen osallistuneiden naisjohtajien sukupuoli-identiteetti on aika pitkälle feminiininen, ja äitiys konstruoituu osaksi naisjohtajien kokemaa sukupuoli-identiteettiä. Naispuoliset johtajat kuvaavat itseään ihmisten johtajiksi, ja yleensä ihmiskeskeisyydellä johtajuudessa viitataan enemmän feminiinisiin piirteisiin (Hiillos & Lämsä 2007). Mielestäni naisjohtajat ovat saaneet erityiset kyvyt johtaa ihmisiä osittain oman äitiyden kautta.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on löydetty viitteitä siitä, että naiset ja naisjohtajat käyttäytyvän äitimäisesti työyhteisössä (ks. myös Kanter 1977; Hiillos 2003; Hiillos 2004; Martelius-Louniala 2007; Telford 2003). Tämän tutkimuksen mukaan naisjohtajat osittain yhdistävät äitiyden ja johtajuuden johtajan muuttuvassa roolissa. Toisaalta tämän voi nähdä myös toisinpäin, koska äidinroolissa esiintyy paljon johtajuutta. Molemmat sekä äitiys, että johtajuus kompensoivat toisiaan, ja äitimäinen käyttäytyminen johtajuudessa toteutuu osittain lasten kanssa opittujen taitojen myötä.

Tämän tutkimuksen mukaan äitimäinen johtamiskäyttäytyminen konkretisoituu naisten johtajuudessa lasten kasvatuksen ja johtajuuden sekä naisten johtajuuden ja yleensä lapsiin kohdistetun hoivaamisen välisenä yhteytenä (ks. myös Martelius-Louniala 2007, 137). Mielestäni naisjohtajat käyttäytyvät äidillisesti alaisia kohtaan osittain tiedostamattaan. Voi olla, että aikaisemmilta sukupuolilta perityt ajatusmallit (Telford 2003, 118-119) ohjaavat naisjohtajien ajattelua, ja äitimäisyys koetaan vieraaksi käyttäytymismalliksi johtajuuden kentässä.

Tässä tutkimuksessa äitimäinen johtamiskäyttäytyminen esiintyy empaattisuuden, huolehtimisen ja hoivaamisen lisäksi aitona välittämisenä ja lempeytenä, mutta myös toisten ihmisten huomioimisena ja kuuntelemisena. Näiltä osin tämän tutkimuksen tutkimustulokset yhdistyvät aikaisempiin tutkimuksiin äitimäisyydestä (ks. myös Hiillos 2003; Hiillos 2004; Martelius-Louniala 2007). Myös Kanterin (1977) ja Telfordin (2003) tutkimuksessa äidinroolin omaava nainen käyttäytyi työyhteisössä: hoivaavasti, uhrautuvasti, huolehtivasti ja äiti oli tavallaan emotionaalinen asiantuntija, kuten tässä tutkimuksessa on todettu.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen reliabeliutta ja validiutta¹² pohdittaessa, tutkijalla on mahdollisuus päästä puolueettomaan totuuteen (Hirsijärvi & Hurme 2004, 185). Tämän tutkimuksen luotettavuuden kannalta voidaan todeta, että muutama tutkija on aikaisemmin päätenyt tutkimuksessaan samankaltaisiin tulkintoihin sekä tutkimustuloksiin ja löytänyt naisten johtajuudesta äitimäisyyttä. Tällöin tutkimusta voidaan pitää reliabelina. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 186.)

Tämän tutkimuksen validiutta arvioitaessa, huomioidaan lähtökohtaisesti aikaisemmat tutkimukset, joiden mukaan äitimäisyyttä on esiintynyt naisten johtajuudessa. Aikaisempien tutkimustulosten pohjalta voidaan ennustaa, jos tutkimus toteutettaisiin myöhemmin uudelleen, tutkija päätyisi todennäköisesti samankaltaiseen tutkimustulokseen. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 185-190).

Tässä tutkimuksessa on löydetty vastauksia alussa asetettuun tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin, mutta kysymyksessä ovat tutkijan omat tulkinnat sekä havainnot. Tällöin validiutta edustaa rakennevalidius. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 189.) Rakennevalidiuden osalta tarkasteltaessa tämä tutkimus koskee juuri sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia. Myös käytetyt käsitteet kuvaavat tutkittavaa ilmiötä, mutta ongelmana voidaan kuitenkin pitää yhden tutkijan tulkintaa. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 187.)

Tutkimusta voidaan pitää melko luotettavana ja näin ollen voidaan todeta, että koska tämän tutkimuksen mukaan naisten johtajuudesta löydettiin äitimäisyyttä, tutkimusta voidaan jatkaa eteenpäin tutkimalla äitimäisen johtamiskäyttäytymisen etuja ja haittoja naisten johtajuudessa.

¹² Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta, kun taas validius tutkimuksen pätevyyttä (Hirsijärvi et al. 2005, 216-218).

LÄHDELUETTELO

Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, Miehet ja johtajuus. Porvoo: WSOY.

Aaltio, I. & Hiillos, M. 2003. The uniting mother and the body of the organisation. Teoksessa Heather Höpfl ja Monika Konstera (toim.) *Interpreting the maternal organisation*. Lontoo: Routledge, 27-46.

Billing, Y. D. & Alvesson, M. 1989. Four ways of Looking Women and Leadership. *Scandinavian Journal of Management* 5(1), 63-80.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hiillos, M. 2003. Tupla tai kuitti - äitiydestä ammentaminen johtajuudessa. Teoksessa Anna-Maija Lämsä (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 137/2003, 72-86.

Hiillos, M. 2004. Personal managers and crisis situations. Emotion-handling strategies. Swedish School of Economics and Business Administration. Department of Management and Organization. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Nr 136. Väitösk.

Hiillos, M. & Lämsä, A-M. 2007. Sukupuolen käsite.
http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset_ja_johtaminen.htm 22.3.2007

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino oy.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Kanter, R.M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Lämsä, A-M. & Tiensuu, T. 2000. Diskurssianalyysi naisjohtajan kuvan rakentumisesta liike-elämän ammattilehtien artikkeleissa. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Working paper N:o 213/2000.

Lämsä, A-M. 2003. Miten näkyy nainen johtamistutkimuksissa? Teoksessa Anna-Maija Lämsä (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 137/2003, 25-46.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.

Lämsä, A-M. 2005. Rautarouvasta äitimäisyyteen - naisten roolimalleja johtamisuralla. In Minna Komulainen and Marjatta Pikkarainen (eds.) *Pro Agria Kainuu/Maa- ja kotitalousnaisten piirikeskus/Kainuun naisverkosto*, 3-7.

Lämsä, A-M. 2007. Tutkimuksen historia.
http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset_ja_johtaminen.htm 20.3.2007

Martelius-Louniala, T. 2003. Tunteet ja naisjohtaja. Teoksessa Anna-Maija Lämsä (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 137/2003, 47-71.

Martelius-Louniala, T. 2007. Naisjohtajien kokemuksia tunteista johtajuudessa. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 163/2007. Lisensiaatintyö.

Poggio, B. 2003. Who's afraid of mothers? Teoksessa H. Höpfl & M. Kostera (toim.) Interpreting the maternal organisation. Lontoo: Routledge, 13-26.

Telford, A. 2003. Maiden, Mother, Mistress, Monster. Teoksessa Heather Höpfl ja Monika Kostera (toim.) Interpreting The Maternal Organisation. Lontoo: Routledge, 104-120.

Vanhala, S. 2007. Naiset johtajina suomessa.

http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/naiset_ja_johtaminen.htm 21.3.2007

LIITE 1 Teemahaastattelun rakenne

Yleiset eli taustatiedot

- ↗ Ikä
- ↗ Koulutus- ja työhistoria
- ↗ Perhe

Äitiys ja johtajuus

- ↗ Äitiys ja äitimäinen käyttäytyminen
- ↗ Naisten johtajuus
- ↗ Sukupuolen näkökulmasta johtamistyyli ja -käyttäytyminen
- ↗ Äitiys osana naisjohtajan arkea: negatiivisesta, positiivisesta ja neutraalista näkökulmasta

Erityiset

- ↗ Yhteiskunnan vaikutus äitiyteen ja johtajuuteen
- ↗ Yhteiskunnan puolelta tulevat odotukset ja vaatimukset äitiyteen ja johtajuuteen
- ↗ Sukupuolen näkökulmasta johtajuuden erityisvahvuudet
- ↗ Arvomaailma äitiyden ja johtajuuden osana
- ↗ Tunteet ja johtamiskäyttäytyminen