

**”Vaikuttavat naiset muodostavat inspiroivien naisten ketjun”:
naisten käsityksiä hyvästä johtajuudesta sekä johtajuudesta suh-
teessa sukupuoleen**

**Kandidaatintutkielma
Anna-Kaisa Koskelo
Suomen kieli
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
2018**

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Anna-Kaisa Koskelo	
Työn nimi – Title ”Vaikuttavat naiset muodostavat inspiroivien naisten ketjun”: naisten käsityksiä hyvästä johtajuudesta sekä johtajuudesta suhteessa sukupuoleen	
Oppiaine – Subject Suomen kieli	Työn laji – Level Kandidaatintutkielma
Aika – Month and year Huhtikuu 2018	Sivumäärä – Number of pages 28
Tiivistelmä – Abstract <p>Tässä tutkielmassa tarkastellaan Maaretta Tukiaisen ja Jaana Villasen teosta <i>Huippunaiset – menestystarinoita</i>. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millä tavalla teosta varten haastatellut naiset kuvailevat omaa johtajuuttaan, kuvaavat hyvää johtajaa ja korostavatko nämä naiset sukupuolta suhteessa johtajuuteen. Tutkimukseni aihe on ajankohtainen, sillä naisten osuus johtaja-ammateissa on edelleen suhteellisen vähäinen verrattuna miesten osuuteen vastaavissa tehtävissä.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii diskurssintutkimus, jonka avulla tutkitaan kielenkäytön ja sosiaalisen toiminnan välistä suhdetta. Kielitieteellisestä näkökulmasta tarkasteltuna diskursseilla tarkoitetaan tapaa merkityksellistää ja kuvata asioita. Tarkastelen omaa aineistoani diskurssianalyysin keinoin. Analyysin tukena käytän myös systeemis-funktionaalista kieliteoriaa.</p> <p>Aineistonani oli Maaretta Tukiaisen ja Jaana Villasen teos <i>Huippunaiset – menestystarinoita</i>. Rajasin aineistoni siihen teoksen osaan, joka koostuu naisten omista puheenvuoroista ja tästä osasta tarkastelin vain suoria sitaatteja, jotta saisin mahdollisimman todenmukaista tietoa naisten omista käsityksistä.</p> <p>Aineistoni analyysin pohjalta muodostui neljä erilaista diskurssia, jotka olen nimennyt itseluottamus-diskurssiksi, yhteistyödiskurssiksi, sitoutumisdiskurssiksi sekä naisjohtajuus jatkumona -diskurssiksi. Näiden diskurssien sisällä nousi merkitykselliseksi naisten kokemukset naisten muodostamasta yhteisöstä ja yhteistyön tärkeydestä sekä luottamuksesta omaan tekemiseen.</p>	
Asiasanat – Keywords diskurssintutkimus, johtajuus, diskurssianalyysi, naiseus, naisjohtajuus	
Säilytyspaikka – Depository JYX-julkaisuarkisto; Jyväskylän yliopiston kieli- ja viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	1
1.2 Aiempi tutkimus ja tutkimuskysymykset	2
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
2.1 Diskurssintutkimuksen lähtökohtia	4
2.2 Sukupuoli ja johtajuus	5
2.3 Systemis-funktionaalinen kieliteoria	7
3 AINEISTON KUVAUS JA ANALYYSIMENETELMÄT	9
3.1 Huippunaiset – menestystarinoita	9
3.2 Analyysimenetelmät	10
4 AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET	12
4.1 Itseluottamusdiskurssi	12
4.2 Yhteistyödiskurssi	15
4.3 Sitoutumisdiskurssi	18
4.4 Naisjohtajuus jatkumona -diskurssi	20
5 PÄÄTÄNTÖ	24
5.1 Pohdinta ja johtopäätökset	24
5.2 Jatkotutkimusideat	25
LÄHTEET	28

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Kandidaatintutkielmassani tarkastelen Maaretta Tukiaisen ja Jaana Villasen teosta *Huippunaiset – menestystarinoita* (2016) ja siitä nimenomaan naisten käsityksiä omasta johtajuudestaan, hyvän johtajan ominaisuuksista sekä johtajuudesta suhteessa sukupuoleen. Tutkimuksessani etsin aineistoni pohjalta muodostuvia diskursseja.

Tutkimukseni aihe on ajankohtainen, sillä tutkittava teos on melko tuore ja sukupuolten tasa-arvo ei edelleenkään ole täysin tasapainossa. Naisten asemaa työelämässä on tutkittu paljon, ja sen myötä on saatu selville, että suurta edistystä asemassa ei ole tapahtunut: vaikka naiset ovat korkeasti koulutettuja, saattavat he usein jäädä asiantuntijatehtäviin tai keskijohdon työtehtäviin. Tämän seurauksena yritysjohdossa tai varsinaisissa johtajan ammateissa naisia on verrattain vähän. Tämä ei välttämättä ole seurausta pelkästään siitä, että miehet olisivat yhteiskunnassamme naisia vahvempia johtajia, vaan monesti myös naisten oma arkuus ja heidän valintansa vaikuttavat siihen, että he eivät päädy työskentelemään johtoportaan. (Salo & Blåfield 2007: 5, 15.)

Kielen kannalta tutkimukseni on mielenkiintoinen jo siitä syystä, että monesti johtaja-asemassa olevia naisia kuvataan termillä *naisjohtaja* kun taas johtaja-asemassa olevista miehistä käytetään neutraalia nimikettä *johtaja*. Lääkäri, kansanedustaja ja juristi ovat taas sellaisia ammattinimikkeitä, joita käytetään neutraalisti sukupuolesta riippumatta. (Salo & Blåfield 2007: 15.) Kieltä tutkittaessa on myös huomattu, että mies on normi ja nainen taas sukupuolierityinen poikkeus. Tämä johtaa siihen, että myös kielessä mies nähdään normina ja nainen monimutkaisempana ja tunnusmerkkisenä. Tutkimustulokset ovat seurausta siitä, että kielen mieskeskeisyyden eksplisiittinen ilmentymä on geneerinen maskuliinisuus. Tällä tarkoitetaan maskuliinista kielenainesta, jolla viitataan sekä molempiin sukupuoliin että ihmisiin yleensä. (Engelberg 2010: 167.)

Naisten asemaa yhteiskunnassa ja työelämässä on tutkittu paljon eritoten median asettaman kuvan kautta. Nykyään sosiaalinen media ja sen eri kanavat ulottuvat lähes jokaiselle elämän alueelle ja on näin ollen hyvin vaikutusvaltainen. Median luoma kuva naisesta johtajana ja ihmisenä yleensä ei kuitenkaan välttämättä ole aina todenmukainen: kuvan muodostumiseen vaikuttaa aina konteksti ja julkaisualusta.

Johtajuutta käsittelevät tutkimukset ovat pitkälti osoittaneet sen, että maskuliinisuus ja perinteiset sukupuoliroolit ovat edelleen vahvasti läsnä esimerkiksi organisaatiokulttuurissa. Ruotsissa on tehty paljon empiirisiä tutkimuksia, joiden mukaan maskuliinisuus yhdistetään johtajuuteen, mutta feminiinisyys ja johtajuus taas eivät ole useinkaan yhteydessä toisiinsa. Samoissa tutkimuksissa on osoitettu myös feminiinisten piirteiden tärkeys: feminiiniset piirteet johtajassa nähdään positiivisena, vaikka hyvän johtajan piirteisiin kuuluu mies-sukupuoli ja maskuliinisuus. (Kusterer 2014: 28, 34.) Näiden tutkimustulosten valossa oma tutkimukseni on relevantti, sillä aion tutkia omasta aineistostani sitä, kuvaavatko naiset hyvää johtajaa neutraalista vai liittykö siihen vahvasti myös sukupuoli.

Oman tutkimukseni aineisto koostuu haastatteluista ja naisten omista puheenvuoroista, joita teoksen kirjoittajat eivät ole itse mitenkään muokanneet. Tästä syystä uskon, että aineistoni muodostaa realistisen kuvan naisten omista käsityksistä. Tämä taas johtaa siihen, että aineistostani esiin nousevat diskurssit kuvaavat todellisuutta eivätkä edusta vain tiettyä naiskuvaa. Tutkimukseni antaa siis relevanttia tietoa siitä, millaisina johtajina naiset itseään pitävät ja millaiset ominaisuudet heidän mielestään tekevät hyvän johtajan.

Oletuksena tutkimukseni tuloksille on, että naiset saattavat kuvata hyvän johtajan ominaisuuksissa naisellisia ja feminiinisiä piirteitä sekä naissukupuolta itsessään. Kiinnostavampaa on kuitenkin se, millaisia kielellisiä valintoja naiset tekevät kuvaillessaan itseään johtajana ja hyvän johtajan ominaisuuksia ylipäättäen. Pyrin siis selvittämään, ovatko näiden eri naisten näkemykset toisistaan eroavaisia vai voiko heidän näkemyksistään muodostaa vallitsevia diskursseja, jotka toistuvat teoksessa.

1.2 Aiempi tutkimus ja tutkimuskysymykset

Kandidaatintutkielmassani selvitän sitä, millä tavalla aineistossani esiintyvät naiset kuvailevat ja kielentävät hyvää johtajaa, ja millaisia diskursseja näiden kuvailujen pohjalta voidaan muodostaa. Tutkimuskysymyksiäni tässä tutkimuksessani ovat:

1. Millä tavalla naiset kuvailevat itseään johtajana?
2. Millä tavalla naiset kuvailevat hyvää johtajaa?
3. Miten naiset kuvaavat johtajuutta suhteessa sukupuoleen?

Omaa aiheuttani lähellä olevat aiemmat tutkimukset löytyvät lähinnä kauppatieteiden ja kasvatustieteiden parista (ks. Junttila 2008; Kangas 2013; Söyrinki 2010). Lingvistiikan saralla

naiskuvaa on tutkittu enemmän esimerkiksi median luoman kuvan kautta. Esimerkiksi Kangasniemen (2014) maisterintutkielmassa on tutkittu naiskuvan rakentumista Sport-lehdessä. Tutkimuksen perusteella julkaisualusta vaikuttaa tapaan, jolla naista kuvataan. Tutkimuksessa on huomattu erityisesti myös se, että aineiston pohjalta muotoutuneet diskurssit eroavat sellaisista ominaisuuksista, joita kriittisessä naistutkimuksessa usein liitetään naiseuteen. Tästä voidaan siis päätellä, että median muodostava kuva naisesta rakentuu sen varaan, missä kontekstissa naiskuvaa käsitellään.

Erityisesti kauppatieteiden puolella naisjohtajuutta ja johtajakuvaa on tutkittu diskurssintutkimuksen viitekehyksessä. Näissä tutkimuksissa on tyypillisesti käsitelty naisjohtajuutta median asettaman kuvan kautta. Sen sijaan oma tutkimukseni keskittyy naisten omiin käsityksiin johtajuudesta.

Ryhänen (2012) on tutkinut omassa maisterintutkielmassaan eri naistenlehtien artikkelien pohjalta muodostuvaa kuvaa naisjohtajuudesta diskurssianalyysin puitteissa. Hän on löytänyt omasta aineistostaan neljä vallitsevaa diskurssia, joiden kautta naisjohtajakuvaa pyritään rakentamaan. Nämä diskurssit ovat *perinteinen nainen -diskurssi*, *moderni nainen -diskurssi*, *omistautujadiskurssi* sekä *ammattilaisdiskurssi*. Ryhäsen aineiston pohjalta muodostuneet diskurssit perustuvat selkeille teemoille, joiden kautta naisjohtajuutta käsitellään. Diskurssit ovat hieman limittäisiä, sillä ne samanaikaisesti sekä purkavat naisjohtajien johtamistyyliin perustuvaa kuvaa että perustuvat stereotypioihin naisjohtajuudesta. Ryhäsen löytämät diskurssit pohjautuvat vahvoihin yksilöihin ja hän sanookin tutkimuksensa olevan vaikeasti yleistettävissä. Omassa tutkimuksessani olen kiinnostunut sukupuolen merkityksestä johtajuutta käsiteltäessä. Ryhänen nostaa aineistostaan esille sen, että naisjohtajuudesta puhuttaessa puhutaan myös selkeästi enemmän sukupuolesta: naisjohtajat nähdään miesvaltaisessa yhteisössä vähemmistönä.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Diskurssintutkimuksen lähtökohtia

Diskurssintutkimus on monitieteinen ja kehittyvä tieteenala. Sen avulla tutkitaan kielenkäytön ja sosiaalisen toiminnan välistä suhdetta. Diskurssintutkimus on laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. (Pietikäinen & Mäntynen 2009: 7, 13.) Diskurssintutkimuksen keskiössä ovat kielestä esiin nousevat diskurssit. Koska diskurssintutkimus on hyvin monitieteinen tieteenala, lähestymistapoja diskursseihin ja diskurssintutkimukseen löytyy hyvin paljon. Omassa tutkimuksessaani määrittelen diskurssin kielitieteellisesti.

Kielen saatetaan ajatella olevan olemassa vain siksi, että voimme sen avulla sanoittaa asioita sekä jakaa ja vastaanottaa informaatiota (Gee 2011: 2). Nämä edellä mainitut asiat eivät kuitenkaan ole kielen ainoita tehtäviä. Kieli voidaan nähdä sosiaalisena toimintana, jonka myötä kerromme itsestämme ja kuvaamme muita (Pietikäinen & Mäntynen 2009: 14).

Diskurssintutkimuksen yhtenä perusajatuksena voidaan pitää sitä, että kielenkäyttö on sekä kielellistä että sosiaalista toimintaa; kieli on siis lingvistikäytönsä lisäksi myös diskursiivinen ja sosiaalinen järjestelmä (Pietikäinen & Mäntynen 2009: 13). Jokinen, Juhila ja Suoninen (2004: 18) määrittelevät kielenkäytön tarkoituksen siten, että kielen tarkoitus on merkityksellistää sekä rakentaa, uusintaa ja muuttaa sosiaalista todellisuutta, jossa elämme. Diskurssintutkimuksessa ollaan siis kiinnostuneita siitä, mitä merkityksiä kielenkäytöstä ja erilaisista sanavalinnoista voidaan löytää. Diskurssintutkimus ei keskity pelkästään kielelliseen rakentamiseen tai muotoon, vaan diskurssintutkimuksessa otetaan huomioon myös kielenkäyttäjät, tilanteet, aika ja paikka. Diskurssintutkimuksen kannalta on tärkeää on se, että merkitykset muuttuvat ja kieltä voidaan käyttää useammanakin merkityksessä eri tilanteissa. (Pietikäinen & Mäntynen 2009: 11–12.) Diskurssintutkimuksen kannalta kiinnostavat merkitykset eivät ole löydettävissä pintatason tulkinnoista, kuten esimerkiksi pelkistä sanavalinnoista, vaan diskurssintutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti kielellisten merkitysten tilannesidonnaisuudesta sekä niiden syntymisestä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Pietikäinen & Mäntynen 2009: 14).

Kielitieteellisestä näkökulmasta diskurssintutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kielenkäytöstä valintoina: miksi tietyissä tilanteissa tehdään tiettyjä valintoja, ja ovatko ne ylipäättään mahdollisia. Diskurssintutkimuksessa kiinnitetään huomiota myös laajempiin konteksteihin ja siihen, miten nämä kielelliset valinnat liittyvät sosiaalisen toiminnan käytänteisiin. (Pietikäinen

& Mäntynen 2009: 41.) Tarkoituksenmukaisuus ja tietyt kielenkäytön valinnat ovat relevantteja myös oman tutkimukseni kannalta: etsin aineistostani diskursseja, jotka muotoutuvat juuri tietyssä tilanteessa tehtyjen kielellisten valintojen kautta.

Tutkimuksessani käytän analyysimenetelmänä diskurssianalyysia, joka on tutkimusta käytössä olevasta kielestä (Gee 2011: 8). Diskurssianalyysi keskittyy oletukseen kielenkäytön sosiaalista todellisuutta rakentavasti luonteesta. Diskurssianalyysia tehtäessä otetaan huomioon rinnakkaiset ja keskenään kilpailevat merkityssystemit, kontekstisidonnaisuus sekä kielenkäytöstä johtuvat seuraukset. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2004: 17-18.) Sosiaalisen ja kielellisen toiminnan yhteen linkittyminen toimii pohjana diskurssianalyysia tehtäessä.

Diskurssintutkimusta voidaan Geen (2011: 9) mukaan lähestyä sekä kuvailevasta että kriittisestä näkökulmasta. Kriittinen diskurssianalyysi ottaa kielestä syntyvien merkityksien lisäksi huomioon ympäröivän kontekstin: sosiaaliset ja poliittiset näkökulmat sekä yhteiskunnan ongelmat ja ristiriidat. Kriittistä diskurssianalyysia tehtäessä tutkitaan kielen sosiaalisen käytön ja valtasuhteiden yhteen kietoutumista (Pietikäinen 2000: 195). Omassa tutkimuksessa käytän analyysimenetelmänäni diskurssianalyysia kriittisen diskurssianalyysin sijaan, sillä tutkimukseni laajuudesta tulisi kandidaatintutkielmaan turhan laaja.

2.2 Sukupuoli ja johtajuus

Sukupuolta voidaan määritellä monella eri tavalla, kuten esimerkiksi biologian tai kulttuurin kautta. Kielitoimiston sanakirja määrittelee sukupuolen määräytyvän sen mukaan, onko kyseinen yksilö lisääntymissoluiltaan hedelmöittävä (mies) tai hedelmöityvä (nainen). Tämä määrittely korostaa vastakkainasettelua naisen ja miehen välillä, joka perustuu naisen ja miehen fyysisiin eroihin (Rossi 2010: 23). Nykyään tällainen vastakkainasettelu ei ole kovin relevanttia tai tasa-arvoa edistävää, sillä nykyään sukupuoli voidaan nähdä ominaisuutena, jonka jokainen kokee eri tavalla. Tasa-arvolain mukaan sukupuoli-identiteetillä tarkoitetaan henkilön omaa kokemusta sukupuolestaan: pelkät fyysiset ominaisuudet eivät määritä henkilön omaa kokemusta siitä, kokeeko hän olevansa nainen, mies tai esimerkiksi sukupuoleton (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2015: 7).

Toinen merkittävä käsite oman tutkimukseni kannalta on johtajuus. Kielitoimiston sanakirja määrittelee johtajan olevan jotakin laitosta, ryhmää tai yritystä johtava henkilö. Johtaja voi olla myös titteli, eli sillä voidaan viitata esimerkiksi henkilön arvoasemaan (KS). Mielen-

kiintoista Kielitoimiston sanakirjan määritelmässä on se, että ainoana henkilöesimerkkinä johtajasta on *johtaja Kalle Suominen*. Tällainen esimerkki korostaa johtajuuden stereotypiaa siitä, että johtajan ajatellaan olevan useimmiten mies.

Suomen kieli eroaa muista kielistä siten, että suomen kielessä sukupuolelle on vain yksi sana, kun taas esimerkiksi englannin kielessä käytetään sanoja *sex* ja *gender*. Suomen kielessä myös yksikön kolmannelle persoonalle on olemassa vain yksi pronomini, *hän*, jota käytetään puhuttaessa sekä miehestä että naisesta. Suomen kieli on siis melko neutraali kielipillisen rakenteen näkökulmasta, sillä se ei suoraan erottele miestä ja naista toisistaan. Leksikaalisilla valinnoilla voidaan kuitenkin erotella sukupuolta käyttämällä nais- ja miessanoja. Sukupuolta ja johtajuutta tutkittaessa on huomattu, että naispuolisia johtajia kutsutaan usein *naisjohtajiksi* (Aaltio-Marjosola 2001: 143). Tällaiset kielelliset valinnat synnyttävät epätasa-arvoa, sillä miesjohtajia kutsutaan usein vain *johtajiksi*, eikä heidän sukupuoltaan korosteta millään tavalla.

Johtajuutta ja sukupuolen merkitystä johtajuuteen on tutkittu jonkin verran. Yritysympäristöjä tutkittaessa on huomattu, että Suomessa sekä muissa Pohjoismaissa on edelleen hyvin miesvaltainen johtoporras (Aaltio-Marjosola 2001: 32). Syyt miesvaltaisuuteen johtotehtävissä eivät ole aina kovin yksiselitteisiä. Mahdollisesti sukupuolten välinen tasa-arvo ei ole yhteiskunnassa vielä niin vahvassa asemassa kuin pitäisi olla, jotta se edesauttaisi yhtäläisten työmahdollisuuksien toteutumista. Perheen perustaminen on myös yksi syy siihen, miksi naiset eivät välttämättä hakeudu johtotehtäviin tai pysy niissä kovin pitkään: naiset ovat pidempään poissa työelämästä perhevapaiden takia ja saattavat ajatella sen olevan syy jättää hakematta jotakin tiettyä työtä.

Jotta tasa-arvoisuus toteutuisi, tulisi kaikilla olla sukupuoleen katsomatta yhtäläiset mahdollisuudet toimia sekä tavoitella hyvää tai parempaa elämää. Aaltio-Marjosola (2001: 29, 31) esittelee termin tasa-arvon johtaminen, joka pitää sisällään keinoja, joiden avulla yritysjohto joka edistää tai hidastaa tasa-arvoisuuden toteutumista. Eräät tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajan sukupuolella ei ole merkitystä, mutta toisten tutkimusten mukaan naisten tekemä työ saatetaan nähdä vähempiarvoisena ja naiset vähempiarvoisina miehiin verrattuna (Aaltio-Marjosola 2001: 38–39). Tämä osoittaa selkeän ristiriidan tutkimustulosten välillä. Oman tutkimukseni kannalta on tärkeää erityisesti naisjohtajuus ja käsitykset siitä, eroavatko naisjohtajuus ja miesjohtajuus toisistaan ja miksi sukupuolten välille edes tarvitsee tehdä eroa.

Naisjohtajuutta voidaan määritellä käsitteenä, joka tarkoittaa tiettyä tapaa johtaa: sillä voidaan tarkoittaa taitoja, joita pidetään naisille tyypillisinä, kuten esimerkiksi tunteikkaus, välittäminen ja empaattisuus (Martelius-Louniala 2003: 63).

Naisjohtajuutta on ihannoitu 1990-luvulla, jolloin sitä pidettiin ideaalina: naisten ominaisuuksiksi luokitellut pehmeät arvot ja empatia nähtiin silloin osoituksena inhimillisestä ja vuorovaikutuksellisesta johtajasta.. Media on kuitenkin usein muodostanut naisjohtajista kuvan, jonka mukaan he ajautuvat miehiä useammin konflikteihin, sillä he ovat johtajina tunteellisia. Johtajan ammatissa tunteiden ymmärtäminen ja tunnistaminen ovat tärkeitä esimerkiksi kohtaamisten ja vuorovaikutustilanteiden kannalta: myös suuret päätökset, valtakamppailut ja yritysfuusiot ovat asioita, jotka sisältävät voimakkaista tunneprosesseja. (Aaltio-Marjosola 2001: 51, 113–114, Martelius-Louniala 2003: 48.) Tästä syystä on melko kyseenalaista, että vain naisjohtajiin liitetään tunteellisuus ja tunteiden näyttäminen johtajuudessa.

Tutkimukset naisjohtajuudesta ovat osoittaneet, että johtajanaisilla on suhteessa miehiin enemmän joustavuutta, kykyä olla empaattinen sekä luoda tuotteliasta ilmapiiriä. Naisjohtajat ovat kommunikaation suhteen avoimempia ja kommunikaatio työyhteisössä toimii yhtäläillä ylhäältä alas kuin alhaalta ylös. Työntekijöiden ja alaisten kokemukset naisesta johtajana ovat lähinnä positiivisia, sillä naisten tapa ottaa alaiset huomioon koetaan henkilökohtaiseksi sekä itseluottamusta korostavaksi. Miesten johtamistyyliässä nämä ominaisuudet eivät aina ole korostuneet. (Aaltio-Marjosola 2001: 136–137.) Miesten osuus johtotason tehtävissä on edelleen suurempi kuin naisten ja tähän saattaa vaikuttaa käsitys siitä, että miesten ajatellaan kykenevän raskaampiin ja vaativampiin tehtäviin, ja miehien ajatellaan olevan emotionaalisesti vakaampia kuin naisten. (Martelius-Louniala 2003: 63.)

Sukupuolentutkimuksessa on tutkittu sukupuolen ja vallan suhdetta. Feministinen tutkimus on käsitellyt valtaa jaettavissa olevana resurssina, josta naisten tulisi saada osansa. Valtaa ja sukupuolta tutkittaessa on huomattu myös se, että naiset ja miehet käyttävät valtaa eri tavoin. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että naiset saattavat pelätä vallan käyttöä ja se saattaa olla syy siihen, miksi he eivät etene urallaan niin määrätietoisesti kuin miehet. (Kantola 2010: 79–80.)

2.3 Systemis-funktionaalinen kieliteoria

Tutkimukseni pääasiallisena teoreettisena viitekehyksenä toimii diskurssintutkimus, mutta käytän apunani myös systemis-funktionaalista teoriaa. Koska systemis-funktionaalinen teoria ei ole tutkimukseni pääasiallinen teoreettinen viitekehys, esittelen tässä alaluvussa vain systemis-funktionaalisen teorian lähtökohtia ja sen merkitystä oman tutkimukseni kannalta.

Systemis-funktionaalinen kieliteoria perustuu M. A. K. Hallidayn ajatuksiin ihmisestä toimijana sosiaalisessa yhteisössä sekä ajatukseen kielestä yhtenä sosiaalisen toiminnan muodoista (Luukka 2002: 89). Luukka (2002: 90) sanoo kielen keskeisimmän tehtävän olevan merkitysten luominen. Tämä johtaa siihen, että lähestymistapa kieleen on semanttinen: kielellisten valintojen taustalla on siis ajatus merkitysten luomisesta. Aineistoni koostuu sitaateista, eli erilaisista teksteistä. Hallidayn (1978: 109) mukaan teksti merkitsee aina jotakin valintaa: tietyt kielelliset valinnat luovat tekstin merkityksen. Tästä syystä systemis-funktionaalinen teoria tukee oman analyysini muodostumista: tarkoitukseni on tutkia sitä, miksi tiettyjä kielellisiä valintoja on tehty ja mihin niillä pyritään.

3 AINEISTON KUVAUS JA ANALYYSIMENETELMÄT

3.1 Huippunaiset – menestystarinoita

Aineistonani on Maaretta Tukiaisen ja Jaana Villasen teos *Huippunaiset – menestystarinoita* (2016). Sekä Tukiainen että Villanen ovat omalla alallaan merkittäviä ja menestyneitä naisia. Tukiainen on muutosvalmentaja ja tietokirjailija, Villanen puolestaan toimii kehitysjohtajana suoramarkkinointiyrityksessä. Kumpikin teoksen kirjoittajista on ollut luomassa muutosta yrityksissä. He ovat myös olleet mentoroimassa naisia sekä auttaneet näitä löytämään omat urapolkunsu. Koska kandidaatintutkielma on laajuudeltaan melko suppea, olen poiminut teoksesta sitaatteja, joita teosta varten haastatellut naiset ovat suoraan haastatteluissa sanoneet. Rajaan aineistoni siis kirjan toiseen osaan *Sankarin matkaan*, jossa haastatellut pääsevät ääneen kertomalla oman menestystarinansa. Olen rajannut aineiston sen aitouden ja totuudenmukaisuuden perusteella: halusin tutkielmaani haastateltujen omia kokemuksia enkä teoksen kirjoittajien muotoilemia ajatuksia niistä.

Tukiaisen ja Villasen teos on mielenkiintoinen, sillä sen tarinat toimivat inspiraationa muille naisille. Teoksen tarkoituksena on lievittää naisten pelkoa siitä, että he eivät voisi saavuttaa samaa asemaa työelämässä kuin esimerkiksi miehet. Kielentutkimuksen näkökulmasta taas on mielenkiintoista tutkia sitä, millaisia merkityksiä naisten haastatteluista muodostuu. Kielen tutkimuksen ja eritoten diskurssitutkimuksen kannalta on mielenkiintoista tutkia kielellisten merkitysten tilannesidonaisuutta ja niiden syntymistä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Pietikäinen & Mäntynen 2009: 14).

Tukiaisen ja Villasen teos on jaettu kolmeen osaan, joissa kaikissa käsitellään jotain osaa sankarin matkasta huipulle. Teoksen tarkoituksena on toimia inspiraationa eritoten erilaisille naisille ja heidän elämässään mukana oleville henkilöille: esimiehille, elämäkumppaneille, yhteiskunnan vaikuttajille sekä kollegoille. Teoksen ei ole tarkoitus toimia ohjenuorana tai tieteellisenä tutkimusraporttina, vaan sen tarkoitus on tuoda esille oikean elämän tarinoita ja innoittaa naisia heidän uraunelmissaan. Teoksen tarkoituksena on myös selvittää lukijoille, mitä on nykypäivän naisjohtajuus ja millä tavalla sitä voitaisiin parantaa siten, että koko yhteiskunta hyötyisi siitä. Teoksessa esiteltyjen naisten tarinat toimivat inspiroivina tarinoina siitä, miten eri tavalla jokainen voi saavuttaa sen, mistä unelmoi. Tarinoihin voi peilata myös omaa urapolkuaan ja löytää tarinoista ne menestyksen avaimet, joita itse tarvitsee matkalla huipulle.

Vaikka en tässä kyseisessä tutkimuksessa keskity kriittiseen diskurssintutkimukseen, on teosta analysoidessa otettava huomioon myös ympäröivä konteksti: mistä syystä teos on kirjoitettu ja millaisen taustatiedon haastateltavat ovat saaneet ennen haastattelutilannetta. Tutkimusta tehdessä tulee muistaa, että teosta varten on haastateltu ainoastaan naisia ja että sen on tarkoitus tuoda esille naisnäkökulmaa menestyksen kannalta. Teoksen tarkoituksena ei siis ole vähätellä miesten asemaa johtotehtävissä, vaikka keskiössä ovatkin naiset.

3.2 Analyysimenetelmät

Analyysini pohjautuu aiemmin esittelemääni teoreettiseen viitekehykseen: diskurssintutkimukseen. Diskurssintutkimuksen kehys kulkee mukana, kun analysoin aineistoani diskurssianalyysia käyttäen. Erittelen ja analysoin siis erilaisia diskursseja, joita aineistostani nousee esiin. Kielenkäytön vaihtelevuus perustuu enimmäkseen siihen, että kielen avulla tehdään erilaisia asioita (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016: 51). Tutkimuksessani aionkin keskittyä siihen, mitä kielenkäytöllä tehdään ja miksi halutaan saada aikaan juuri tietty kuva esimerkiksi naisjohtajasta. Tähän saan apua tukeutumalla systemis-funktionaalisen teorian lähtökohtiin, joiden perusteella kielen lähtökohtana on luoda merkityksiä.

Tutkimukseni analyysikehikkona toimii siis diskurssianalyysi. Diskurssianalyysin avulla saan tietoa siitä, millaisia valintoja kielenkäytöllä on tehty, mitä jätetään sanomatta ja mitä tuodaan esiin. Omalle tutkimukselleni diskurssianalyysi sopii parhaiten, sillä siihen liittyy vahvasti oletus kielenkäytön sosiaalista todellisuutta rakentavasta luonteesta (Jokinen, Juhila, Suoninen 2004: 18). Diskurssianalyysi sopii omaan analyysiini siitäkkin syystä, että se tarkastelee kielen rakenteita ja sitä, millaisia merkityksiä nämä rakenteet rakentavat (Gee 2011: 18).

Omaan tutkimukseeni diskurssianalyysi sopii erittäin hyvin oman aineistoni aineistolähteisyyden vuoksi. Aineistoni rakentuu kahdestakymmenestä haastattelusta, joista analysoin vain suoria lainauksia naisten omista puheenvuoroista. Rajauksen aineistostani tein sen mukaan, miten se tukee parhaiten omaa tutkimustani ja vastaa tutkimuskysymyksiini totuudenmukaisesti.

Aineistosta löydettävissä olevat merkityssystemit eivät ole suoraan löydettävissä, vaan ne löytyvät tarkastelemalla kielellisiä valintoja ja sitä, miten nämä valinnat liittyvät sosiaalisen toiminnan käytänteisiin. Kielenkäyttöä saatetaan usein pitää vain asioiden kuvaamisena, mutta lausumilla kuvataan ja tehdään aina jotain (Jokinen, Juhila & Suoninen 2004: 41). Omassa tutkimuksessani nimenomaan kielellä kuvaaminen ja kielen avulla saatujen tekojen merkitys on

tärkeää tutkimustulosteni kannalta: haluan selvittää, nostavatko naiset samankaltaisia asioita esiin, kuinka he kielentävät nämä asiat ja millä tavalla muodostavat merkityksiä.

Analyysissäni noudatan diskurssianalyysin kolmivaiheista prosessia, jonka vaiheet ovat tekstuaalinen, tulkitseva ja kriittinen vaihe (Pynnönen 2013: 32). Aloitan aineiston analyysini tutkimalla ensin kielenkäytön mikrotasoja, jonka jälkeen pyrin yhdistämään laajemmiksi diskursseiksi: tällainen analyysi korostaa diskurssianalyysin monitasoisuutta (Pietikäinen & Mäntynen 2009: 153). Keskityn ensin aineistossani esiintyviin sanoihin, ilmauksiin, virkkeisiin sekä lauseisiin. Näiden havaintojen pohjalta lähdän tekemään tulkintoja merkityksistä, joita aineistossani ilmenee. Aineistostani esiin nousevien merkitysten myötä nimeän diskursseja, jotka kuvaavat aineistostani löytyviä merkityksiä. Analyysissäni erittelen ja esittelen erilaisia esimerkkejä, jotka vahvistavat tämän tietyn diskurssin syntymistä. Olen pyrkinyt tutkimaan ja jäsentämään aineistoani siten, että löytämiäni diskursseja voidaan pitää selkeästi yleisimpinä ja esimerkkien avulla pystyn todistamaan diskurssien olevan relevantteja. Analysoituani aineistoni, esittelen löytämäni tulokset ja suhteutan niitä aiempaan tutkimukseen sekä lähdekirjallisuuteen.

Diskurssianalyysin kehyksessä voidaan jatkaa vielä kriittiseen tarkasteluun ja tämän myötä kriittisen diskurssianalyysin vaiheeseen: kriittisen diskurssianalyysin tarkoituksena on asettaa aineistosta löytyvät representaatiot kyseenalaistaen ja asettaen ne yhteiskunnallisiin, poliittisiin sekä historiallisiin konteksteihin (Pynnönen 2013: 33). Kandidaatintutkielman suppeuden vuoksi en omassa tutkielmassani vie analyysiani enää kriittiseen tarkasteluun, vaan tutkimustulokseni muodostuvat aineistostani muodostuvien diskurssien tarkastelusta.

4 AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

Aineistostani nousi esiin neljä erilaista diskurssia, jotka olen nimennyt itseluottamusdiskurssiksi, yhteistyödiskurssiksi, sitoutumisdiskurssiksi sekä naisjohtajuus jatkumona -diskurssiksi. Vaikka kaikki diskurssit ovat aineistossani hyvin vahvasti esillä, voin nimetä itseluottamusdiskurssin sekä naisjohtajuus jatkumona -diskurssin aineistoni vahvimiksi diskursseiksi.

Olen eritellyt alaluvuissa esimerkkejä kolmeen eri kategoriaan, jotka pohjautuvat tutkimuskysymyksiini: miten naiset kuvaavat itseään, miten he kuvailevat johtajaa yleisesti sekä miten naisjohtajuutta tuodaan esiin. Naisjohtajuus jatkumona -diskurssi poikkeaa tästä kategorisoinnista hieman, sillä pääasiassa naisjohtajuuden jatkumoa kuvaava diskurssi käsittelee vain naisjohtajia ja sitä, millä tavalla naisjohtajat eroavat miesjohtajista. Tästä syystä olen jaotellut naisjohtajuus jatkumona -diskurssiluvun naista kuvaaviin luonteenpiirteisiin, nykypäivän johtajuuteen sekä naisten yhteistyöstä kertoviin sitaatteihin. Keskityn analyysissäni kuvaamaan kielenkäyttöä sosiaalisena toimintana: mitä naiset kertovat itsestään kielellisten valintojen avulla ja millä tavalla he kuvaavat muita (Pietikäinen & Mäntynen 2009: 14).

Esimerkkien perässä olevissa suluissa kirjain-numeroyhdistelmä liittyy sitaatin sen sanooneeseen naiseen ja tämän yhdistelmän perässä oleva numero kertoo sitaatin sijainnin alkuperäisessä teoksessa. Tämä erottelu vahvistaa sitä, että diskurssit ovat muodostuneet monen eri naisen sitaateista, eikä diskurssi ole muodostunut vain yhden henkilön mielipiteen perusteella.

4.1 Itseluottamusdiskurssi

Olen nimennyt yhden aineistostani selkeästi löytyvän diskurssin itseluottamusdiskurssiksi, jonka sisällä kuvataan itseluottamusta, itsetuntemusta sekä omaan toimintaan uskomista. Itseluottamusdiskurssi muodostuu monen teosta varten haastatellun naisen vastauksista ja sitä voidaan näin pitää aineistoni toisena selkeästi hallitsevana diskurssina. Itseluottamusdiskurssi esiintyy usein erityisesti silloin, kun kuvaillaan omia johtamiseen liittyviä piirteitä tai kun kuvaillaan hyvän johtajan piirteitä yleisesti.

Aineistoni sitaatit ovat pitkälti joko yksikön ensimmäisessä persoonamuodossa tai passiivissa. Yksikön ensimmäisessä persoonamuodossa olevat sitaatit representoivat suoraan naisten omia mielipiteitä ja ajatuksia siitä, millainen on hyvä johtaja tai millaisia he itse ovat johtajana. Passiivimuotoiset sitaatit taas luovat kuvaa siitä, että ne ovat suunnattu kaikille ja niissä

näky myös yhteiskunnallinen kaiku: millaisia ominaisuuksia pitää olla tai millaisia ominaisuuksia pitäisi olla, jotta olisi hyvä johtaja.

Erittelen seuraavaksi aineistostani kohtia, joissa itseluottamusdiskurssi ilmenee joko suoraan ilmaistuna tai jotenkin muuten kieltä käyttämällä. Keskityn siis analysoimaan kielen piirteitä, joiden avulla voidaan päätellä puhuttavan hyvästä itsetunnosta, itseluottamuksesta tai uskosta omaan tekemiseen. Erittelen analyysissä ne kohdat, joissa naiset kuvailevat itseään, yleisesti hyvää johtajaa ja sitä, onko sukupuolella merkitystä tässä hyvän johtajan piirteiden kuvailussa.

Itseluottamusdiskurssi muodostuu aineistossa sellaisista kohdista, joissa itseluottamuksesta puhutaan esimerkiksi omana ominaisuutena ja on näin ollen tulkittavissa suoraan. Itseluottamusdiskurssi muodostuu myös epäsuoremmista ilmaisusta ja näin ollen kielen avulla muodostuneista merkityksistä:

- 1) Minulla oli itseluottamusta ja verkostoja. (N15, 130)
- 2) Olen kuitenkin aina kuunnellut sisintäni ja pyrkinyt olemaan rehellinen sen suhteen, kuka ja mitä olen, ennen kaikkea itselleni. (N1, 66)
- 3) Olen näyttänyt itselleni, että pärjään olemalla se mikä olen. (N4, 80)

Esimerkissä (1) itseluottamus tuodaan esiin suoraan omana ominaisuutena, joka naisella on. Nainen käyttää *olla*-verbiä vahvistaakseen sitä, että itseluottamus nähdään sellaisena ominaisuutena, joka mentaalisesti hallitaan ja omistetaan (VISK § 456). Esimerkissä (2) käytetään predikaattiverbiä *pyrkii*, jolla tarkoitetaan omalla toiminnallaan jonkin asian tavoittelemista (KS). Tämä vahvistaa naisen omaa halua tehdä asioita itseään varten eikä muita ihmisiä varten. Samassa esimerkissä (2) käytetään adjektiivia *rehellinen*, jolla tarkoitetaan totuudenmukaista (KS) sekä halua myöntää itselleen, millainen ihminen on ja miksi toimii tietyllä tavalla. Esimerkeissä (2 ja 3) lauserakenteena on transitiivilause, sillä niissä on selkeästi subjekti ja objekti: erikoista näissä lauseissa on se, että molemmissa lauseissa sekä subjektilla että objektilla viitataan naiseen itseensä. Tämän perusteella voidaan ajatella, että itseluottamus saavutetaan uskolla itseensä ja näyttämällä itselle, että pystyy asioihin olemalla oma itsensä. Tämä korostaa itseluottamuksen olevan henkinen ominaisuus, joka voidaan saavuttaa itsetuntemusta kehittämällä.

Seuraavaksi erittelen niitä kohtia, joissa naiset kuvaavat yleisesti hyvää johtajaa ja joiden kautta itseluottamusdiskurssi ilmenee:

- 4) Hyvä johtaja on sinut itsensä kanssa. (N4, 81)
- 5) Tarvittaessa virheellisiä ratkaisuja on kyettävä muuttamaan nopeallakin aikataululla. (N9, 100)
- 6) Hyvä johtaja ei mene tuuliviirinä muiden mielipiteiden mukaan, vaan valitsee strategisesti parhaat ehdotukset, jotka auttavat pääsemään oman visionsa mukaiseen päämäärään. (N14, 124)
- 7) Tärkeää on myös se, että pystyy laittamaan niille jossain kohtaa stopin ja sanomaan, että hei, nyt mennään eteenpäin tai sitten toiseen suuntaan. (N14, 124)

8) Kun uskoo itseensä, muutkin alkavat uskoa. (N20, 159)

Yleisesti hyvää johtajaa kuvailevissa sitaateissa käytetään hyvin suoraa kerrontaa siitä, millainen on hyvä johtaja tai vastaavasti mitä hyvä johtaja ei tee (esimerkit 4 ja 6). Esimerkissä (4) hyvää johtajaa kuvaillaan käyttämällä fraasia *olla sinut itsensä kanssa*. Tällä fraasilla tarkoitetaan tottumista tai tuntemisen oppimista: usein sinuksi tullaan jonkin asian kanssa (Muikku-Werner, Jantunen & Kokko 2008: 351). Tässä tapauksessa hyvän johtajan tulee oppia tuntemaan itsensä, jotta voi olla hyvä johtaja. Esimerkissä (6) korostuu se, että hyvä johtaja ei käytädy *tuuliviirin* lailla ollessaan omassa roolissaan. *Tuuliviirillä* tarkoitetaan muiden mielestä vaihtelevaa tai oikukasta henkilöä (KS). Tuuliviirin vastakohtana voidaan pitää johdonmu-kaista, joten hyvän johtajan tulee luottaa itseensä tarpeeksi, jotta pystyy toimimaan johdonmu-kaisesti.

Esimerkissä (8) itseluottamusdiskurssi muodostuu siten, että siinä on käytetty verbiä *uskoa*. *Uskoa*-verbiä voidaan pitää *luottaa*-verbin synonyymina (KS *luottaa jhk*) ja näin ollen sitaatti vahvistaa itseluottamusdiskurssia: johtajalla on oltava itseluottamusta, jotta voi saada myös muut uskomaan itseensä. Esimerkissä (7) on nähtävissä päättäväisyyden ja itseluottamuk-sen välinen yhteys. Päättäväisyyttä korostaa vaihtoehtojen antaminen: *mennään eteenpäin tai sitten toiseen suuntaan*. *Tai*-konjunktio ilmaisee vaihtoehtoista mahdollisuutta, eli ei väliä kum-man valitsee (VISK § 1098). Johtajalla on siis oltava itseluottamusta tehdä päätös siitä, mitä tehdään jossakin tietyssä tilanteessa; oli päätös mikä tahansa. Päättäväisyys korostuu myös esi-merkissä (5), jossa käytetään nesessiivirakennetta *on kyettävä*. Tällä rakenteella luodaan kuva siitä, että hyvän johtajan on uskallettava tehdä ratkaisuja, jotta päästään asetettuun päämäärään.

Seuraavaksi erittelen niitä esimerkkejä, joissa itseluottamusdiskurssi muodostuu naisjoh-tajan kuvailun kautta. Naiseutta korostetaan käyttämällä substantiivia *nainen* tai sen monikko-muotoa *naiset*. Näillä kielellisillä valinnoilla saadaan aikaan vaikutelma, että puhutaan kaikista naisista yleisesti eikä puheenvuoroissa kohdisteta huomiota tiettyyn henkilöön:

9) Moni nainen pelkää erottua omalla tekemisellään ja omalla persoonallaan muista. Tämä on uskalluksen puutetta, ei olla valmiita laittamaan itseään likoon. – Todellinen menestys syntyy kuitenkin siitä, että us-kaltaa herättää tunteita. (N5, 85)

10) Naisen kannattaa järjestää asiansa niin hyvin kuin voi. Kun hallitsee elämänsä, se kasvattaa suuresti luottamusta omaan itseän. (N15, 133)

Itseluottamusdiskurssi ei näissä esimerkeissä näy niin vahvasti kuin edellisissä esimerkeissä. Esimerkissä (9) luodaan vastakkainasettelu sen suhteen, mitä voi saavuttaa sillä, että luottaa omaan tekemiseensä ja itseensä. Esimerkissä (9) sanotaan, että moni nainen *pelkää erottua* omalla tekemisellään ja persoonallaan. Tällä pyritään korostamaan sitä, että ei pidä pelätä, vaan

tulee luottaa omaan tekemiseen ja *uskaltaa* tehdä asioita, joilla on merkitystä itselle. Esimerkissä (10) käytetään kehottavaa verbiä *kannattaa*. Tämän avulla sitaatin sanonut nainen haluaa kannustaa muita naisia järjestämään omat asiansa niin hyvin kuin vain siinä tilanteessa voi. Esimerkissä (10) tulee esille se, että elämänhallinta on hyvin vahvasti kytköksissä itseluottamukseen. Jos nainen kokee hallitsevansa oman elämänsä, hän kasvattaa samalla itsetuntoaan ja itseluottamusta omaan tekemiseensä.

Itseluottamusdiskurssi näkyy selkeimmin silloin, kun naiset kuvailevat itseään johtajana ja johtajaa yleisesti. Itseluottamusta ei löydetä kovin usein suoraan sanoitettuna, mutta itseluottamusdiskurssi muodostuu puheenvuoroista syntyvistä merkityksistä. Muutamissa esimerkeissä on transitiivilauserakenne, jossa sekä tekijä että kohde on sama: naiset haluavat näyttää itselleen pystyvänsä asioihin omana itsenään. Tämän perusteella voidaan sanoa, että naiset kokevat tarvetta näyttää itselleen potentiaalinsa ja kyvykkyytensä hoitaa johtajan tehtäviä ja selviytyä siitä tehtävästä omana itsenään.

4.2 Yhteistyödiskurssi

Aineistostani nousee esiin yhteistyödiskurssi, jonka sisällä kuvataan hyvään johtajuuteen liittyvää tiimityön tekemistä ja muiden etujen huomioimista tavoitteiden saavuttamisessa. Yhteistyödiskurssiin liittyy vahvasti ajatus muiden etujen ajamisesta ja johtajan roolista mahdollistajana. Tasa-arvoisuus ja tasavertaisuus sekä muiden ihmisten että alaisten kanssa nähdään tärkeänä asiana johtajan roolissa (esimerkki 15). Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että johtajana oleminen ei ole ainoastaan tavoiteltava positio, vaan siihen liittyy vahvasti tavoitteiden asettaminen ja niiden tavoittelu yhdessä tiimin kanssa (esimerkki 11).

Yhteistyödiskurssi esiintyy usein niissä sitaateissa, joissa naiset kuvailevat hyvän johtajan piirteitä tai kertovat johtajuudesta yleensä (esimerkit 11-16). Seuraavissa esimerkeissä kuvataan yhteistyötä ja tiimin merkitystä, joiden perusteella yhteistyödiskurssi syntyy:

11) Ajattelen kaiken yhteistyön kautta. Menestys syntyy siitä, että kaikki mukana olevat menestyvät. (N1, 80)

12) Päinvastoin johtaja on se, joka aktiivisesti omalla toiminnallaan luo ilmapiirin, joka tiimissä tai yrityksessä vallitsee. (N1, 81)

13) Yksi ihminen voi saada aikaan vain vähän. Siksi mitä enemmän meitä on, sitä enemmän saamme aikaan. (N6, 89)

14) On tärkeä pystyä ottamaan muilta ihmisiltä tulevat ideat käyttöön. (N14, 124)

15) Johtajan on nähtävä, että oma menestys tulee yhteisen menestyksen myötä. (N18, 149)

16) Yksin kukaan johtaja ei onnistu. Siihen tarvitaan joukkue. (N20, 159)

Tekstissä esiintyvät sanat *tiimi* ja *joukkue* (esimerkit 12 ja 16), joiden avulla luodaan kuva siitä, että johtaja ei voi toimia tehtävässään vain yksin. Tiimillä ja joukkueella tarkoitetaan ihmisten ryhmää, joka toimivat yhteistyössä saavuttaakseen jonkun tietyn tavoitteen (KS). Näin ollen voidaan ajatella, että naiset käyttävät tällaisia sanoja korostaakseen yhteistyön merkitystä. *Tiimi* ja *joukkue* ovat sellaisia sanoja, joilla tarkoitetaan ryhmää, jossa kaikki ovat tasavertaisia. Kielitoimiston sanakirja määrittelee sanan *tiimi* siten, että tiimin jäsenet kantavat vastuun kollektiivisesti ilman erillistä johtajaa. Hyvän johtajan voidaan siis ajatella toimivan työntekijöiden kanssa samalla tasolla ja näin saavuttavan parhaita tuloksia koko tiimin kannalta.

Esimerkissä (11) yhteistyön merkitystä korostetaan käyttämällä *kaikki*-sanana taipunutta muotoa *kaiken*. Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että yhteistyön merkitys nähdään vahvasti kaikessa tekemisessä eikä vain jossain tietyissä työtehtävissä. Esimerkissä (15) käytetään nesesivirakennetta *johtajan on nähtävä*: hyväksi johtajaksi pyrkiessä on siis tiedostettava, että hän ei voi asettaa omaa etuaan muiden edelle. Päämääränä tulee olla yhteistyön tekeminen ja sitä kautta menestyminen.

Seuraavissa esimerkeissä naiset kuvaavat omaa johtajuuttaan ja toimintaansa johtajan asemassa. Osassa puheenvuoroista naiset käyttävät persoonapronominia *minä*, joka vahvistaa puheenvuoron liittyvän heidän omiin kokemuksiinsa. Joissakin esimerkeissä ilmisubjektia ei ole, mikä ei kieliopillisesti olekaan välttämätön, mutta verbin persoonapäätteen avulla voidaan päätellä puheenvuoron koskevan sen kertojaa (esimerkit 18 ja 19).

- 17) Asioita saa aikaan johtamalla itseään ja olemalla kyynärpäät savessa itse muiden mukana tekemässä. Siinä mielessä en pidä itseäni perinteisenä johtajana, vaan enemmänkin osana tekevää tiimiä. (N1, 66)
 18) Olen aina ollut juuri sitä mitä olen. Työroolissakin mieluummin kanssakulkija ja vertainen kuin tiukkapipoinen ja yläpuolella. (N4, 80)
 19) En tee tätä työtä itseäni varten, vaan muita ihmisiä varten. (N6, 90)
 20) Ohjaajana minun roolini on valjastaa projekti käyttöön taiteellisen tiimin koko potentiaali. En mitenkään pystyisi itse keksimään kaikkea. (N14, 124)
 21) Kokemus toi itselleni vahvistuksen siitä, että loppujen lopuksi olemme täällä palvelemissa toisiamme. Kukaan ei pärjää yksin. (N19, 155)

Kuten edellisissä sitaateissa, myös yllä mainituissa esimerkeissä käytetään sanaa *tiimi* (esimerkit 17 ja 20). Tämä luo kuvan siitä, että naiset näkevät itsensä osana tiimiä ja heidän tehtävänsä on johtajan roolissa vain pyrkiä ohjaamaan tiimin toimintaa ja tekemällä itse mukana he kokevat olevansa hyviä johtajia. Aineistosta nousee esiin myös sanat *vertainen* ja *kanssakulkija* (esimerkki 18). Kummallakin sanalla on tasa-arvoisuutta lisäävä merkitys, sillä näillä sanoilla kuvataan samanarvoisuutta muiden ihmisten kanssa. Tasa-arvoisuuden merkitystä hyvän johtajan roolissa korostetaan siten, että esimerkissä (18) käytetään vertailukonjunktioita *kuin* erilaisuutta ilmaisevassa vertailussa (VISK § 1172): nainen kertoo olevansa mieluummin *kanssakulkija*

kuin *tiukkapipoinen* ja *yläpuolella*. Tätä voidaan tulkita siten, että johtajia voidaan pitää usein ankarina, sillä adjektiivi *tiukkapipoinen* voidaan nähdä negatiivissävytteisenä: tämä puolestaan johtaa tulkintaan siitä, että haastatellun mielestä hyvän johtajan ominaisuuksiin ei kuulu liian ankara käytös. Aineistossa tulee esille se, että yhteistyötä pidetään kaikille johtajille välttämättömyytenä, sillä yksin ei pärjää kukaan (esimerkki 21). Tällä viitataan kaikkiin ihmisiin, sillä lauseessa on käytetty kieltohakuista kvanttoripronominia *kukaan* jolla viitataan siihen, että kukaan ihmisjoukosta ei tule kyseeseen (VISK § 757).

Nainen-sanan monikkomuodolla *naiset* korostetaan kaikkien naisten osallisuutta: *naiset* muodostavat yhteisön, jonka jokainen jäsen omaa niitä piirteitä, joita esimerkissä (22) kuvataan:

22) Naiset huomioivat herkemmin muita tiimin jäseniä. (N4, 80)

Naisten hyviä yhteistyötaitoja korostetaan käyttämällä adverbien *herkemmin* komparoitunutta muotoa: tällä sanavalinnalla naisten taitoja verrataan ilmi kirjoittamattomaan, joka tässä tapauksessa on luultavasti *miehet*, sillä useimmiten miehet ja naiset asetetaan vastakkain. Jos tässä haluttaisiin vertailla naisia ryhmänä muihin kuin miehiin, olisi se luultavasti kirjoitettu auki (esimerkki 22). Objektin määräite *muita* tuo vaikutelman siitä, että myös nainen on aina osa tekevää tiimiä eikä muiden yläpuolella oleva johtaja (esimerkki 22).

Yhteistyödiskurssi nousi vahvasti esiin varsinkin silloin, kun kuvailtiin hyvän johtajan piirteitä tai omia piirteitään johtajana. Yhteistyödiskurssia tutkittaessa sukupuolta ei nosteta kovin selkeästi esille paitsi esimerkissä (22), jossa halutaan korostaa nimenomaan *naisten* kykyä toimia osana tiimiä. Aineistoni perusteella yhteistyöhön liitetään usein johtajan kyky pitää itseään vertaisena alaistensa kanssa. Samanaikaisesti johtajan vastuulla pidetään tiimityön onnistumista ja hyvän ilmapiirin luomista (esimerkki 12). Tämä asettaa johtajan kuitenkin tietynlaiseen vastuuasemaan, vaikka hänen samanaikaisesti tulee olla myös samalla tasolla muiden kanssa. Johtajan asema on siis monisyinen ja hänen tulee hallita mahdollisimman tasapainoisesti kaikkia vastuitaan.

4.3 Sitoutumiskurssi

Sitoutuminen omaan työhön nähdään hyvin merkityksellisenä osana johtajan ammattia. Sitoutumiseen voidaan liittää myös motivaatio. Motivaatio nähdään tärkeänä syynä sille, miksi omaan työhön jaksetaan paneutua ja sitoutua. Sitoutumiskurssi ilmenee aineistosta löytyvistä sitaateista, joissa kuvataan sitoutumista omaan työtehtävään ja niitä asioita, jotka motivoivat tekemään työtä parhaalla mahdollisella tavalla.

Erittelen ensin sellaisia esimerkkejä, joissa sitoutumiskurssi näkyy naisten kuvaillessa itseään:

- 23) Motiivit eivät voi olla ulkoisia. Tykkäävätkö kriitikot vai eivät, sillä on ehkä lyhyellä aikavälillä merkitystä urallani, mutta se ei saa olla se, mikä minua motivoi. (N3, 76)
- 24) Minusta menestys ei tarkoita sitä, että työtä tehdään vähemmän. Päinvastoin menestyneenä voi töitä haluta tehdä itse asiassa enemmän, koska asiaan on intohimo eikä tekemistä halua siksi lopettaa. Kaiken kaikkiaan työn pitäisi olla kiinteämpi osa elämää. (N5, 86)
- 25) Organisaatioiden kannustus sai minut myös miettimään syvemmin omaa rooliani ja sitoutumistani. Oivalsin, miten tärkeää on kokea intohimoa työssään. (N18, 148)

Esimerkeissä (24 ja 25) käytetään sanaa *intohimo* kun kuvaillaan suhtautumista omaan työhön: kielitoimiston sanakirjan mukaan *intohimolla* tarkoitetaan voimakasta ja pysyvää halua. Esimerkissä (24 ja 25) *intohimo* liitetään haluun tehdä omaa työtään mahdollisimman hyvin. Intohimoon liittyvä voimakas halu on se, mikä sitouttaa naiset omaan työhönsä ja sen perusteella nämä esimerkit kuvaavat sitoutumiskurssia. Esimerkissä (23) käytetään ilmaisua *se ei saa olla se, mikä minua motivoi*. Tämä ilmaisu toimii vahvistajana sille, että sitoutumisen ja motivaation tulee löytyä siitä työstä, mitä itse tekee eikä ulkoisista tekijöistä.

Seuraavaksi erittelen esimerkkejä, joissa sitoutumiskurssi näkyy silloin, kun kuvaillaan hyvän johtajan piirteitä ja ominaisuuksia yleensä. Sitoutumiskurssiin liittyy vahvasti myös tietynlaiset piirteet, joita hyvään johtajuuteen liitetään:

- 26) On sitouduttava siihen, mitä oikeasti haluaa. Sitoutuminen syntyy, kun on rehellinen itselleen siitä, mitä pohjimmiltaan haluaa, ja ponnistelee sen teen. (N2, 71)
- 27) Jos on kiinnostunut johtajuudesta, ei ole tervettä olla kiinnostunut asemasta ja johtamisesta sinänsä, vaan siitä, mitä haluaa tehdä ja saada aikaan. (N3, 75)
- 28) Kun johtaja lopettaa itsensä kehittämisen, se joutaa pois tehtävästään. (N8, 98)

Esimerkissä (26) käytetään nesessiivirakennetta *on sitouduttava*. Tästä rakenteesta puuttuu myös subjekttilauseke, joten kyseessä on nollasubjekttilauseke: nollasubjekttilausekkeella viitataan vähintään puhujaan tai lukijaan, mutta se on myös yleistettävissä (VISK § 1347). Näin saadaan aikaan vaikutelma siitä, että esimerkissä (26) sitoutuminen nähdään hyvin tärkeänä kaikessa tekemisessä: ei pelkästään johtamisessa vaan myös muussa elämässä. Esimerkissä

(26) on vielä jatkettu avaamalla sitoutumisen syntyyn vaikuttavia tekijöitä: virkkeessä on käytetty verbiä *ponnistele*, jota voidaan pitää synonyymina esimerkiksi uurastukselle ja ahertamiselle (KS). Tästä syntyy vaikutelma siitä, että työnteon ja tavoitteiden saavuttamisen tuleekin olla työlästä, eikä liian helppoa. Esimerkissä (28) sitoutumisdiskurssi näkyy itsensä kehittämisenä ja siihen sitoutumisena. Esimerkissä (28) johtajasta käytetään demonstratiivipronominia *se*: tämä korostaa negatiivista suhtautumista johtajaan, sillä ihmisistä puhuttaessa käytetään useimmiten persoonapronominia *hän*, vaikka puhekielessä saatetaan nykyään käyttää demonstratiivipronominia *se* (VISK § 720). Esimerkeissä (26 ja 27) sitoutumisdiskurssi näkyy omiin arvoihin keskittymisenä ja itselle tärkeän asian tekemisenä. Esimerkissä (27) korostuu *se*, että ei pidä olla kiinnostunut johtajuudesta vain sen tuoman position takia, vaan tärkeämpää on *se*, mitä tietyn aseman kautta voi saavuttaa. Tämä muodostaa merkityksen siitä, että sitoutuminen tulee saavuttaa sen myötä, millaisia asioita on mahdollista saada aikaan.

Naisiin liitetään usein huolenpitoon ja empaattisuuteen liittyviä piirteitä, joiden mukaan naisia saatetaan määrittää. Tällaisten luonteenpiirteet saatetaan liittää myös vahvasti sitoutumiseen:

29) Monet naiset opetustoimessa ja terveydenhuollossa ovat sitkeitä kutsumustyöntekijöitä. He uskovat, että jonkun pitää pitää näistä ihmisistä huolta, he ovat sitoutuneita oman työnsä missioon. (N13, 116)

Esimerkissä (29) käytetään sanaa *kutsumustyöntekijä*. Tällaista sanavalintaa käytetään kuvaamaan henkilöä, joka kokee jonkin työtehtävän omaksi elämäntehtäväkseen ja kokee erityistä kutsumasta juuri jotakin tiettyä työtehtävää kohtaan (KS). *Kutsumustyöntekijä*-sanaa on kuvailtu liittämällä siihen adjektiivi *sitkeä*. *Sitkeä* sanan synonyymina voidaan pitää *sisukasta*, *itsepintaista* ja *kestävää* (KS). Esimerkissä (29) naisia halutaan kuvata kestäviksi ja työhönsä sitoutuneiksi, mutta samalla siihen liitetään naisten halu pitää huolta muista. Esimerkistä (29) käy kuitenkin ilmi, että haastateltava itse ei kuulu näiden *kutsumustyöntekijöiden* joukkoon, sillä hän käyttää sanaparia *monet naiset*. Tällä luodaan merkitys siitä, että sitoutuminen voi ilmetä monella eri tavalla: toiset kokevat sitoutumista huolenpidon kautta, kun taas toiset saattavat sitoutua intohimon avulla (esimerkki 24).

Sitoutumisdiskurssia ei sanoitettu aineistossani suoraan, vaan se nousi esiin enemmänkin sitaateista muodostuvien merkitysten kautta. Sitoutumiseen liitettiin vahvasti *motivaatio*, *intohimo* sekä *ponnistelu* tavoitteiden saavuttamiseksi. Näistä *motivaatio* liitettiin haluun työskennellä ahkerasti ja tavoitteellisesti, jotta haluttu päämäärä saavutetaan. Sitoutuminen syntyy siis näiden edellä mainittujen merkitysten pohjalta.

4.4 Naisjohtajuus jatkumona -diskurssi

Aineistosta nousee selkeästi esille naisten yhteinen voima ja naisten yhteistyö, jonka avulla naisten asemaa voidaan parantaa. Naista nimitetään useimmiten aineistossa nimellä *nainen*. Suurin osa *nainen*-sanan taivutusmuodoista on monikossa ja näin ollen käytetään sanaa *naiset*. Tällä monikkomuodolla viitataan yleensä naisiin yhteisönä, jossa naiset yksilöinä ovat sen jäseniä. Sitaateissa näkyy vahvasti yhteistyö, jota naisten tulee tehdä, jotta he voivat saavuttaa paremman aseman esimerkiksi yritysmaailmassa (esimerkit 30 ja 31).

30) Kun nainen etenee urallaan, hän ei saisi vetää tikkaita altaan pois. Sen sijaan hänen tulisi huolehtia siitä, että hän jättää tikkaat, joita pitkin on itse kiivennyt perässä nousevien naisten tueksi. Tällä tavalla kuka tahansa nainen voi nostaa tosia naisia, ja naisten yhteinen asema paranee. (66)

31) Tarvitaan naisia, jotka toimivat eri aloilla esimerkkeinä, vetävät muita naisia mukanaan ja ääritapauksissa pakottavat naisia hakemaan uusia tehtäviä ja tekemään uravaihtoja, vaikka sitten 50-vuotiaana. (67)

32) Vaikka Hilary Clinton valittaisiinkin Yhdysvaltain presidentiksi, se ei ole naisten tasa-arvotyön loppu. Se tekee toki jättimäisen murtuman naisten yhteiseen lasikattoon. Mutta siihen ei voi jäädä lepäilemään. Työ jatkuu.

33) Jokainen nainen on esimerkki jollekin toiselle. Tämä on todella tärkeä asia. Samalla se velvoittaa. Millainen esimerkki juuri sinä olet? (N12, 110)

Esimerkissä (30) käytetään *nainen*-sanan yksikkö- ja monikkomuotoa. Tämä saa aikaan sen, että esimerkkeihin sisällytetään kaikki naiset, jotka ovat edenneet urallaan ja ovat omalla työllään saavuttaneet sen aseman, jossa nyt ovat. Esimerkissä (33) universaalilla kvanttoripronomilla *jokainen* viitataan siihen, että *jokaisen naisen* tulee olla yksilönä esimerkki muille naisille (VISK § 752). Sitaateissa halutaan selkeästi korostaa naisten yhteistyön voimaa ja esimerkkinä olemisen tärkeyttä. Sitaateissa käytetään sanoja *tueksi*, *nostaa*, *esimerkkeinä*. Nämä sanavalinnat lisäävät vaikutelmaa siitä, että naisten yhteinen voima on tärkeää, jotta kaikilla naisilla olisi yhtäläiset mahdollisuudet nousta johtoasemaan työelämässä. Esimerkissä (32) käytetään konjunktiota *vaikka*, korostamaan sitä huomiota, että siitä huolimatta, että naisten asema on jo parantunut ja sitä pyritään edelleen parantamaan, on työtä vielä paljon tehtävissä. Esimerkissä (32) on käytetty modaalipartikkelia *toki*, jolla korostetaan varmuusastetta siitä, että suuria muutoksia saadaan ja on saatu aikaan, mutta se ei vielä riitä (VISK § 1601). Näihin muutoksiin tarvitaan naisten yhteistä voimaa ja työtä, joka voidaan päätellä esimerkin (32) viimeisestä lauseesta *työ jatkuu*. Tämä viimeinen lause on kuin toteamus, että näin on tehtävä, sillä ilman yhteisiä tavoitteita tai työntekoa naisten tasa-arvoasemaa miesten rinnalla ei voida parantaa. Esimerkissä (33) on kysymys, joka pyritään kohdistamaan jokaiselle teosta lukevalle. Kysy-

myksessä käytetään persoonapronominia *sinä*, jolla kysymyksestä pyritään saamaan henkilökohtainen, vaikka *sinä*-pronominilla ei tässä tapauksessa viitata juuri yhteen henkilöön, vaan sitä käytetään yleistävässä merkityksessä (VISK § 1365).

Aineistossa nousee esiin myös naisten yhteinen työ ja sen merkitys, ei vain se, että joku raivaa tilaa muille ja näin ollen auttaa muiden asemaa. Naisten yhdessä tekemä työ nähdään tärkeänä osana siinä, että voidaan olla hyviä johtajia. Aineistossa kuvaillaan tietyllä tapaa naisten yhteisöä, josta löydetään voimavaroja toimia omassa työssä parhaalla mahdollisella tavalla.

Naisjohtajuus jatkumona -diskurssi näkyy sellaisissa sitaateissa, joissa kommentoidaan nykypäivän johtajuutta. Nykyaikanakin suurin osa johtajista on miehiä ja naisten osuus johtoportaan suhteellisen pieni (Aaltio-Marjosola 2001: 32). Tämä on luultavasti syy sille, miksi teosta varten haastatellut naiset kokevat tarpeellisiksi muuttaa johtamisen rakenteita siten, että myös naisille annetaan enemmän tilaa olla sellaisia kuin ovat johtajina:

34) On outoa, jos naisen pitäisi olla jotenkin kovempi päästäkseen johtoasemaan. Mielestäni naisten ei pidä muuttua. Sen sijaan meidän tulisi muuttaa johtamisen rakenteita niin, että tulisi tilaa erilaisille johtajille. (N7, 93)

35) Rohkean kokeilun kulttuuri on lisääntymässä. Tämä antaa tilaa naisille nousta johtoon. (N4, 81)

36) Kun naisten etenemistä edistävistä toiminnoista tehdään yrityksissä systemaattista ja selkeää ja huomioidaan rakenteissa myös se, että eri paikkoihin tarvitaan erilaisia ihmisiä, joilla on erilaisia ominaisuuksia. (N11, 105)

37) Naisilla on usein ominaisuuksia, joita tämän päivänä johtamisessa tarvitaan. Tärkeää on kyky olla läsnä, kuunnella ja osoittaa myötätuntoa. (N11, 106)

Esimerkeistä (34 ja 37) näkee, että naisilla koetaan olevan jotain tietynlaisia ominaisuuksia, jotka korostavat naisten pätevyyttä toimia nykyaikaisen johtajan asemassa. Esimerkissä (37) sanoitetaan suoraan käyttämällä ilmaisu *naisilla on usein ominaisuuksia*. Esimerkeissä (34, 35 ja 36) naisia kuvataan käyttämällä adjektiivia *erilainen*, jolla tarkoitetaan jostain poikkeavaa (KS). Sitaaateista ei kuitenkaan käy ilmi, mihin verrattuna naiset ovat erilaisia, mutta usein vastakkainasettelussa ovat naiset ja miehet, joten voidaan olettaa naisten olevan johtajina erilaisia kuin miehet.

Esimerkissä (34) käytetään verbiä *tulisi*, joka on modukseltaan konditionaali (VISK § 116). Tässä esimerkissä (34) konditionaali luo merkityksen siitä, että johtamisen rakenteiden muuttaminen tuo tilaa erilaisille johtajille, joilla taas viitataan naisiin. Esimerkissä (35) taas käytetään verbistä *antaa* indikatiivimuotoa, joka luo merkityksen, että nainen pitää asiaa totena.

Naisjohtajuus jatkumona -diskurssi korostui usein niissä kohdissa, joissa haastateltavat kuvailivat naisten ominaisia luonteenpiirteitä ja sitä, minkälaisen luonteen omaavina naiset usein nähdään. Erittelen seuraavaksi esimerkkejä, joissa naisten luonteenpiirteet korostuvat ja miten näitä luonteenpiirteitä suhteutetaan johtajuuteen:

38) Nainen on luonnostaan monikanavainen. Naisen näkemys maailmasta on vastuullinen. Vaikkei naisella olisikaan lapsia, hän osaa ottaa paremmin huomioon asioita, jotka vaikuttavat tulevien lasten elämään. Tämän päivänä viisas nainen perehtyy ekologiseen ajatteluun. (N15, 132-133)

39) He ovat taitavia priorisoimaan ja yhdistämään eri asioita. Lisäksi äitiys, jos sille antautuu, myös koului ihmistä empaattisemmaksi ja monipuolisemmin maailmaa hahmottavaksi ihmiseksi. (N16, 139)

40) Nainen voi olla johtajana sekä asiakeskeinen että empaattinen. Yli viisikymppinen nainen on elämässään siinä vaiheessa, jossa voidaan kerätä hedelmät talteen. Hänessä on hyödynnettävissä kaikki siihen asti saavutettu: kompetenssit, elämäntaidot, koulutukset ja ylipäätään ymmärrys elämää kohtaan. (N17, 144)

41) Monialaisuus koetaan helposti uhkana, etenkin naisessa. (N14, 123)

Naista luonnehditaan *monikanavaiseksi* sekä *monialaiseksi*. Näillä tarkoitetaan usein sellaisia ominaisuuksia, joiden avulla voidaan hallita montaa eri asiaa tai alaa samanaikaisesti (KS). Esimerkissä (38) naisen luonnehditaan olevan *luonnostaan monikanavainen*, jolla viitataan siihen, että *monikanavaisuus* on kaikille naisille yhteinen luonteenpiirre ja tästä syystä positiivisesti erottuva piirre esimerkiksi verrattaessa miehiin. Esimerkeissä naista luonnehditaan adjektiivilla *empaattinen*. *Empaattisella* tarkoitetaan myötätuntoisesti eläytyvää, lämmintä henkilöä (KS). Empaattisuus nähdään näissä sitaateissa positiivisena ominaisuutena, sillä empaattisuuden avulla naiset huomioivat paremmin muita ihmisiä ja ovat näin ollen taitavia työskentelemään muiden ihmisten kanssa. Esimerkissä (39) nostetaan positiivisena asiana esille myös *äitiys*.

Naisten yhteisöllisyys ja naisille mahdollisuuksien luominen liittyy myös selkeästi naisjohtajuus jatkumona -diskurssiin. Tämä tulee esiin seuraavissa esimerkeissä:

42) Meidän tulee luoda magneetteja, jotka tuovat naiset yhteen. Näin vaikuttamismahdollisuutemme kasvavat toiseen potenssiin ja yhteinen noste kasvaa. (N6, 89)

43) Vain mahdollisuuksien saamisen kautta voi menestyä. Se on ensimmäinen askel. Naisille pitää luoda enemmän mahdollisuuksia. (N14, 123)

Esimerkissä (42) käytetään monikon 1. persoonaa *meidän*. Kyseinen valinta saa aikaan sen, ettei kukaan nainen jää tämän kuvauksen ulkopuolelle – ei edes sitaatin sanoja itse. Tämän sitaatin perusteella voidaan ajatella, että on *meidän* kaikkien yhteinen tehtävä luoda vaikuttamismahdollisuuksia naisille. Esimerkissä (43) korostetaan mahdollisuuksien merkitystä ja sitä, että ilman mahdollisuuksia ei voi menestyä. Verbiliitolla *pitää luoda* korostetaan tekemisen pakollisuutta.

Naisjohtajuus jatkumona -diskurssi muodostuu selkeästi *nainen*-sanan ympärille: sitaateissa on haluttu korostaa juuri naissukupuolta ja kuvata naisten ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä. Käyttämällä *nainen*-sanaa on haluttu luultavasti myös korostaa vastakkainasettelua suhteessa miessukupuoleen, vaikka sitä ei välttämättä suoraan sanoiteta. Sitaattien indikaatiivimuotoiset verbit tekevät niistä ikään kuin totuuksia ja näin ollen voidaan ajatella, että naisilla on

hyvin vahva käsitys siitä, että naisten asemaa tulee parantumaan. Naisjohtajuus jatkumona - diskurssin sisälle rakentuu selkeä kuva naisten muodostamasta yhteisöstä, jonka jäseniä jokainen nainen on. Tämän yhteisön avulla naiset kokevat saavansa mahdollisuuden vaikuttaa oman asemansa parantamiseen ja uusien mahdollisuuksien luomiseen työelämässä.

5 PÄÄTÄNTÖ

5.1 Pohdinta ja johtopäätökset

Johtajuutta ei nähdä nykyään enää vain positiona ja valta-asemana, vaan johtaja saatetaan yhä useammin asettaa samalla viivalle muiden työntekijöiden kanssa. Johtajuuden sukupuolittuneisuutta tutkittaessa miesvaltainen johtoporras on edelleen normi ja naisten määrä esimerkiksi yritysten johdossa on edelleen melko vähäinen (Aaltio-Marjosola 2001: 29). Halusin omassa tutkimuksessani keskittyä naisten omiin kokemuksiin johtajuudesta ja siitä, millainen merkitys sukupuolelle luodaan johtajuutta määriteltäessä. Rajasin tutkimukseni aineiston vain naisten omiin puheenvuoroihin, sillä halusin saada mahdollisimman autenttisia tuloksia. Tutkimuskysymykseni olivat seuraavat:

1. Millä tavalla naiset kuvailevat itseään johtajana?
2. Millä tavalla naiset kuvailevat hyvää johtajaa?
3. Miten naiset kuvaavat johtajuutta suhteessa sukupuoleen?

Tutkimuskysymyksiäni hahmotellessani ajatukseni oli, että naisten käsitykset johtajan ominaisuuksista liittyisivät selkeästi naisellisiin piirteisiin sekä naiseuteen itsessään. Tarkempi analyysi osoitti, että aineistosta nousi esiin selkeä naisten yhteistyö, joka nähdään erittäin tärkeänä naisten menestymisen kannalta. Aineistosta muodostui myös diskursseja, joissa sukupuolen merkitystä ei korostettu niin vahvasti. Aineistoani analysoidessani havaintojen perusteella muodostui neljä erilaista diskurssia, jotka nimesin itseluottamusdiskurssiksi, sitoutumisdiskurssiksi, yhteistyödiskurssiksi sekä naisjohtajuus jatkumona -diskurssiksi.

Aloitin analyysini tutkimalla kielellisiä valintoja, joilla kuvattiin hyvää johtajaa ja tämän ominaisuuksia sekä itseä johtajana. Tämän jälkeen tarkensin analyysiani siten, että pystyin nimeämään kielen aineksen perusteella rakentuvia diskursseja. Kielellisten valintojen perusteella syntyy merkityksiä ja nämä merkitykset luovat sosiaalisen toiminnan käytänteitä (Pietikäinen & Mäntynen 2009: 41). Analyysin perusteella voidaan sanoa, että naiset kokevat vahvasti kuu-
luvansa naisten yhteisöön ja kokevat naisten omaavan sellaisia ominaisuuksia, joita miehillä ei ole. Toisaalta taas aineistoni pohjalta syntyy kuva siitä, että hyvän johtajan ominaisuudet ovat

kaikilla samat: oli kyseessä sitten mies tai nainen. Kolme aineistostani muodostunutta diskursia kuvasivat hyvän johtajan ominaisuuksia melko sukupuolineutraaleiksi. Naisjohtajuus jatkumona -diskurssi puolestaan keskittyi naisten ominaisuuksien kuvailuun ja korostamaan naisten tekemän yhteistyön merkitystä, jotta naisten asemaa voitaisiin yhä edelleen parantaa.

Hyvän johtajan ominaisuuksista kuvailtiin usein hyvin suoraan ja selkeästi käyttäen indikatiivimuotoisia verbejä. Näillä kielellisillä valinnoilla luotiin kuvaa siitä, että hyvä johtaja tarvitsee näitä tietyntylaisia ominaisuuksia ollakseen hyvä siinä mitä tekee. Aineistossa esiintyvät minä-viitteiset transitiivilauseet loivat kuvaa siitä, että naisten tulee ennen kaikkea todistaa itselleen, että he pystyvät mihin vaan. Voidaankin siis sanoa, että naisille tärkeintä johtajan työssä on se, mihin he itse pystyvät yhdessä tekemän tiimin kanssa, eikä pelkästään se, että he voivat nauttia johtajuuden tuomasta asemasta ja sen kautta saadusta vallasta.

Suhteutettuna aiempaan tutkimukseen aineistostani rakentuvat diskurssit voidaan nähdä melko samankaltaisina kuin esimerkiksi Ryhäsen (2012) tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin naistenlehtien artikkelien kautta rakentuvaa kuvaa naisjohtajasta. Ryhäsen tutkimuksessa johtajanaiset kokivat alaisensa vertaisiksi ja työhön sitoutumisen sekä hyvän itsetunnon tärkeiksi ominaisuuksiksi omassa ammatissaan. Oman aineistoni pohjalta muodoutui hyvin samankaltaisia diskurssieja, joten voidaan sanoa, että naistenlehtien luoma kuva naisjohtajuudesta on rinnastettavissa oman tutkimukseni tuloksiin.

Omien tutkimustulosteni samankaltaisuus Ryhäsen (2012) tutkimustuloksiin antaa positiivisen, kuitenkin jokseenkin suppean otoksen siitä, että naiset kokevat pystyvänsä johtajuuteen ja toimimaan korkeassa asemassa, eikä johtajuudesta luoda negatiivista tai pelottavaa kuvaa. Johtajuudessa nähdään tärkeänä omien arvojen mukaisesti toimiminen sekä se, että on mahdollisimman rehellinen itselleen. Tutkimustulosten perusteella voidaankin ajatella, että naisten tekemällä yhteistyöllä tasa-arvon parantaminen etenkin työelämässä on mahdollista.

5.2 Jatkotutkimusideat

Omassa tutkimuksessani käytin teoreettisena viitekehyksenä diskurssianalyysia. Se sopi omaan tutkimukseeni mielestäni hyvin, sillä tutkimukseni oli aineistolähtöinen ja olin kiinnostunut nimenomaan kielellisten valintojen perusteella muodostuvista merkityksistä. Koska aineistoni koostui naisten omista puheenvuoroista, eikä esimerkiksi kirjoittajien reflektoinnista, oli aineistoni kieli rikasta, jonka myötä pystyin keskittymään merkityksiin, joita erilaiset leksikaaliset

valinnat muodostivat. Tutkimukseni rajaus oli kandidaatintutkielmaan nähden onnistunut, sillä koko teoksen analysoiminen olisi laajentanut tutkimustani tarpeettoman suureksi.

Diskurssianalyysin apuna käytin systeemis-funktionaalisen kieliteorian lähtökohtia, joiden perusteella voidaan tehdä tulkintoja siitä, miksi tietyissä tilanteissa käytetään tietynlaista kieltä ja minkälaisia merkityksiä kieli muodostaa. Omassa tutkimuksessani systeemis-funktionaalisen kieliteorian osuus oli kuitenkin hyvin vähäinen. Jatkotutkimuksissa systeemis-funktionaalinen kieliteoria toisi enemmän näkökulmia ja työkaluja aineiston tarkasteluun.

Aineistoni suppeuden vuoksi analyysini tulokset eivät ole kovin laajalti yleistettävissä: tulokset perustuvat kahdenkymmenen naisen omaan käsitykseen johtajuudesta, joten otanta on melko pieni. Tutkimukseen vaikuttaa vahvasti myös konteksti: missä haastattelut on julkaistu. Teoksen on kirjoittanut kaksi naista, jotka itsekin ovat melko menestyneitä ja luoneet uraa ja heidän teoksensa on tarkoitus toimia oppaana muille naisille, jotta hekin uskaltaisivat tavoitella omia unelmiaan. Erilaisen näkökulman tutkimukseen saisi, jos vastaavanlaisia haastatteluja olisi tehty miehille ja näitä naisten ja miesten käsityksiä voitaisiin vertailla toisiinsa. Tämän kaltainen tarkastelu toisi lisää syvyyttä ja erilaisia näkökulmia: myös diskurssit muodostuisivat laajemmasta aineistoista ja näin ollen ne olisivat pätevämpiä.

Toisenlaisia tuloksia olisi myös saatettu saada, jos teosta varten haastatellut naiset olisivatkin olleet kadulla vastaanulleita ihmisiä, joilta olisi kysytty käsityksiä naisjohtajuudesta. Heidän käsityksensä olisivat varmasti olleet hieman erilaisia, sillä teoksessa esiintyvät naiset ovat itse joko olleet tai ovat tällä hetkellä johtaja-asemassa omassa työssään: heillä on kokemus johtajana olemisesta ja tästä syystä heidän mielipiteensä hyvästä johtajasta saattaisi olla erilainen kuin sellaisilla, jotka eivät itse ole johtaja-ammattissa. Tästä voisikin kehittää jatkotutkimuksen: haastattelututkimus, jossa sattumalla vastaan tulleet ihmiset vastaisivat kysymyksiin esimerkiksi hyvästä johtajuudesta ja johtajuudesta suhteessa sukupuoleen. Tällaisen tutkimuksen tuloksia voitaisiin verrata esimerkiksi tässä kandidaatintutkielmassa käyttämäni aineiston tuloksiin ja niiden pohjalta luoda laajempi katsaus niistä käsityksistä, joita hyvästä johtajuudesta muodostuu.

Laajempi yhteiskunnallinen konteksti olisi voinut syntyä, jos tutkimuksen analyysimetodina olisi käytetty kriittistä diskurssianalyysia, joka ottaa huomioon kielestä syntyvien merkityksien lisäksi myös ympäröivän kontekstin eli sosiaalisen, poliittisen sekä yhteiskunnallisen näkökulman (Pietikäinen 2000: 195). Kriittisen diskurssianalyysin kehyksessä tutkimuksen analyysin tulokset olisivat olleet ehkä hyvin erilaisia, sillä kriittinen diskurssianalyysi ottaa

huomioon myös valtasuhteet (Pietikäinen 2000: 195). Tällöin teoksen puheenvuoroilla voitaisiin ajatella olevan suurempikin yhteiskunnallinen merkitys ja teosta voitaisiin pitää ajatuksia herättävänä ja jopa provosoivana vastaiskuna nykyajan miesvaltaiselle johtajuudelle.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, Iris 2001: *Naiset, miehet ja johtajuus*. Vantaa: Tummanvuoren kirjapaino Oy.
- Gee, James Paul 2011: *An Introduction to Discourse Analysis*. New York: Routledge.
- Engelberg, Mila 2010: Kielten sukupuolet. – Tuija Saresma, Leena-Maija Rossi & Tuula Juvonen (toim.), *Käsikirja sukupuoleen* s. 167–168. Tampere: Vastapaino.
- Halliday, M.A.K. 1978: *Language as social semiotic. The social interpretation of language and meaning*. London: Edward Arnold.
- Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero 2004: *Diskurssianalyysi – teorian, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.
- Junttila, Tiina 2008: ”Minun ihmiseni sanovat että näen seinien läpi” – diskurssianalyysi naisjohtajuuden rakentumisesta johtajanaisista kertovissa artikkeleissa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitos.
- Kangas, Emilia 2013: *Suomalaisen miesjohtajan isyysdiskurssit*. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Kangasniemi, Sara 2014: *Ristiriitainen nainen – naiskuvan rakentuminen Sport-lehdessä*. Maisterintutkielma. Jyväskylän yliopiston kielten laitos.
- Kantola, Johanna 2010: Sukupuoli ja valta. – Tuija Saresma, Leena-Maija Rossi & Tuula Juvonen (toim.), *Käsikirja sukupuoleen* s. 78–87. Tampere: Vastapaino.
- Kusterer, Hanna Li 2014: *Women and men in management*. Doctoral thesis. Stockholm University, Department of Psychology.
- KS = Kielitoimiston sanakirja. Kotimaisten kielten keskuksen julkaisuja 166. Helsinki: Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy 2017. – <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/> 3.4.2018.
- Luukka, Minna-Riitta 2002: M.A.K. Halliday ja systeemis-funktionaalinen kielitiede. – Hannele Dufva & Mika Lähteenmäki (toim.), *Kielentutkimuksen klassikoita* s. 89–123. Jyväskylän yliopiston soveltavan kielen tutkimuksen keskus.
- Martelius-Louniala, Tiina 2003: Tunteet ja naisjohtaja. – Anna-Maija Lämsä (toim.), *Näköaloja naisjohtajuuteen*. s. 47-71. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Muikku-Werner, Pirkko, Jantunen, Jarmo Harri & Kokko, Ossi 2008: *Suurella sydämellä ihan sikana – Suomen kielen kuvaileva fraasisanakirja*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Pietikäinen, Sari 2000: Kriittinen diskurssintutkimus. – Kari Sajavaara & Arja Piirainen-Marsh (toim.), *Kieli, diskurssi ja yhteisö* s. 191–198. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, soveltavan kielen tutkimuksen keskus.
- Pietikäinen, Sari & Mäntynen, Anne 2009: *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Pynnönen, Anu 2013: *Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Rossi, Leena-Maija 2010: Sukupuoli ja seksuaalisuus, erosta eroihin. – Tuija Saresma, Leena-Maija Rossi & Tuula Juvonen (toim.), *Käsikirja sukupuoleen* s. 22–26. Tampere: Vastapaino.
- Ryhänen, Elina 2012: *Diskurssianalyysi naisjohtajakuvan rakentumisesta suomalaisten naistenlehtien lehtiartikkeleissa*. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2015: *Tasa-arvolaki, syrjintä ja sukupuolen ominaisuus*. – https://www.tasa-arvo.fi/documents/10181/34936/Syrjinta_netti.pdf/a15b8808-fc9c-435c-b281-412856d58837 15.4.2018.
- Salo, Irmeli & Blåfield, Ville 2007: *Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta*. Helsinki: Taloustieto.
- Söyrinki, Terhi 2010: *Varhaiskasvatuksen johtajuus – yhteinen prosessi*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.
- VISK = Auli Hakulinen, Maria Vilkuna, Riitta Korhonen, Vesa Koivisto, Tarja Riitta Heinonen ja Irja Alho 2004: *Iso suomen kielioppi*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. – <http://scripta.kotus.fi/visk> 11.4.2018.

Aineistolähteet

- Tukiainen, Maaretta & Villanen, Jaana 2016: *Huippunaiset – menestystarinoita*. Viro: Printon.