

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Lämsä, Anna-Maija; Kangas, Emilia; Hirvonen, Petri; Heikkinen, Suvi; Biese, Ingrid; Hearn, Jeff

**Title:** Naisten johtamisuriin kohdistuvat stereotypiat

**Year:** 2014

**Version:** Accepted version (Final draft)

**Copyright:** © Kirjoittajat & Hallinnon tutkimuksen seura, 2014

**Rights:** In Copyright

**Rights url:** <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

**Please cite the original version:**

Lämsä, A.-M., Kangas, E., Hirvonen, P., Heikkinen, S., Biese, I., & Hearn, J. (2014). Naisten johtamisuriin kohdistuvat stereotypiat. *Hallinnon tutkimus*, 33(4), 332-351.

# Naisten johtamisuriin kohdistuvat stereotypiat

Anna-Maija Lämsä, Emilia Kangas, Petri Hirvonen,  
Suvi Heikkinen, Ingrid Biese & Jeff Hearn

## ABSTRACT

The effect of stereotypes on women's management careers

The aim of this article is to analyze existing research on stereotypes that affect women's management careers. The research method is content analysis and the period of analysis is 1976–2013. The results of this research suggest that women executives are subjected to stereotypical beliefs, according to which women lack various specific and necessary attributes of leadership. Another stereotype is the belief that people have to manage on their own. A third stereotype holds that female leaders are superior to male leaders. From a historical perspective, the stereotypical assumption that women lack appropriate attributes has been dominant during the period of analysis. The stereotype regarding women's superiority has gained ground since the end of the 1990s, while the amount of research on stereotypes in general has increased since the beginning of the 2000s. Our analysis suggests that the stereotypes of women leaders have various consequences on both women and organizations.

**Keywords:** stereotype, woman, manager, career, gender, content analysis

## JOHDANTO

Huolimatta naisten miehiä korkeammasta koulutustasosta naisten on miehiä vaikeampi edetä uralla, erityisesti johtamistehtäviin. Maailman Talousfoorumin (The World Economic Forum) vuoden 2014 selvityksen (The Global Gender Gap Report 2014) mukaan suomalaisen työelämän keskeinen tasa-arvon ongelma kulminoituu naisten miehiä huonompiin mahdollisuuksiin edetä urallaan päätöksentekijöiksi. Urakehityksen esteet eivät yleensä liity naisten kiinnostuksen puutteeseen vaan pikemminkin työelämän sukupuolistuneisiin rakenteisiin ja käytäntöihin. Erityisesti sukupuolistereotyyppien on havaittu vaikeuttavan naisten uramahdollisuuksia johtamisessa (Oakley 2000; Heilman 2001).

Tutkimuksemme kohteena ovat stereotypiat, jotka kohdistuvat naiseen johtamisurilla. Selvityksemme erityinen kontribuutio naisten johtamisuria koskevaan keskusteluun on tuottaa kokonaiskuvaus akateemisesta tutkimuksesta koskien stereotyyppien sisältöjä ja seurauksia sekä naisjohtajalle että organisaatiolle. Lisäksi olemme kiinnostuneita tutkimuksen ajallisesta kontekstista ja selvitämme miten tutkimus on muuttunut ajan kuluessa vuosien 1976 ja 2013 välillä. Historiallisissa analyysissä kartoitamme tutkimuksen määrän, käytetyt menetelmät, käsitteet sukupuolesta ja muutokset stereotyyppien sisällöissä eri aikoina.

Perustelemme aihettamme sillä, että jäsenelty tieto tutkimuksesta ja sen muutoksesta on tärkeää. Jäsenelty tieto auttaa arvioimaan stereotyyppiatutkimuksen sisältöä ja kehitystä, mikä palvelee naisjohtajia koskevan alan tutkimuksen eteenpäin viemistä. Uutta tutkimusta voidaan tehdä systemaattisemmin ja kohdallisemmin, kun tunnetaan aikaisempi tieto (Tuomi & Sarajärvi 2003; Lämsä ym. 2007). Käytännön kannalta stereotyyppien tekeminen näkyväksi auttaa ottamaan ne puheeksi. Tällöin mahdollistuu niiden kielteisen vaikutuksen muuttaminen.

Emme tee omaa empiiristä tutkimusta, vaan selvittämme, mitä tutkimuksessa aikaisemmin on selvitetty aiheesta. Vastamme seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Millaisia stereotyyppioita tutkimuksessa on havaittu kohdistuvan naisiin johtamisurilla? Millaisia seurauksia stereotyyppioilla on havaittu olevan johtamisurilla toimiville naisille ja organisaatioille? Miten stereotyyppioita koskeva tutkimus on muuttanut historiallisesti?

Hyödynnämme Lämsän ja kumppaneiden (2007) naisjohtajuuden tutkimuksen historiaa koskevassa selvityksessä sovellettua rajausta, jonka mukaan tarkastelemme akateemista tutkimusta. Siten naisia ja heidän asemaansa työelämässä yleensä tai naisyrityksiä koskeva kirjallisuus jää tarkastelun ulkopuolelle. Myös oppikirjat, liikkeenjohdon tietokirjat sekä sanoma- ja ammattilehtiartikkelit on rajattu pois. Tutkimuksemme on luonteeltaan laadullinen sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2003; Bryman & Bell 2003). Sisällönanalyysin viitekehys perustuu kolmeen lähtökohtaan: teoria johtajuustutkimuksen sukupuolikäsityksistä (Kark 2004), Kelanin (2008) malli johtamisesta ja sukupuolesta sekä yleisesti tunnetut ryhmittelyt naisten johtamisurien esteistä ja esteistä koituvista seurauksista (ks. Puttonen 2006, 2011). Analyysin kohteena oleva aineisto koostuu tieteellisistä tietokannoista järjestelmällisesti haetusta tutkimustiedosta. Nämä julkaisut muodostavat tutkimusta edustavan aineiston tässä yhteydessä.

## TEORIATAUSTA

### Stereotyyppian ja sukupuolistereotyyppian käsitteet

Stereotyyppialla eli yleistyksellä tarkoitetaan henkilöiden käsittämistä samoja piirteitä omaaviksi

(Nolen-Hoeksema ym. 2009). Yleistäminen ja luokittelu ovat ihmiselle välttämättömiä. Niiden avulla ihminen järjestää maailmaa ja kokee hallitsevansa ympäristöään (Vilko-Riihelä 1999). Stereotyyppia koetaan kuitenkin usein kielteisenä, koska sen kautta muodostuu liian yhtäläinen kuva kaikista määrättyyn ryhmään kuuluvista henkilöistä. Tällöin kaikkien määrättyyn ryhmään, kuten naisjohtajiin, kuuluvien henkilöiden uskotaan olevan samanlaisia. Kun stereotyyppia on kerran hyväksytty, suuri osa uudesta informaatiosta tulkitaan stereotyyppiaa tukeväksi, vaikka informaatio sisältäisi stereotyyppiaa kyseenalaistavan näkemyksen (Snyder ym. 1977).

Sukupuolistereotyyppioilla tarkoitetaan vakiintuneita uskomuksia feminiinisten ja maskuliinisten käyttäytymismallien sopivuudesta naisille ja miehille (Galanaki ym. 2009). Aries (1996) sanoo, että stereotyyppiat ovat pysyneet melko muuttumattomina eri aikoina. Stereotyyppinen nainen on kiltti, hoivaava, tunteellinen, sosiaalisesti taitava ja välittävä, kun stereotyyppinen mies on dynaaminen, kilpailullinen, itsevarma, tehtävä-orientoitunut ja tehokas (Deaux & Lewis 1984; Gherardi & Poggio 2001; Wood 2008). Connellin (1987) mukaan perinteinen institutionalisoitunut sukupuolijärjestys määrittää miehet edellä kuvatulla tavalla stereotyyppisesti maskuliiniseksi ja naiset feminiiniseksi.

### Stereotyyppiat ja johtaminen

Sukupuolta ja johtamista koskevan tutkimuksen alku paikantuu Yhdysvaltoihin (Powell & Graves 2003). Rosabeth Moss Kanterin (1977) yhdysvaltalaiseen aineistoon perustuva teos *Men and Women of the Corporation* on merkittävä virstanpylväs. Kanterin mukaan johtajana vähemmistöä edustavaa naista arvioidaan stereotyyppien ja yleistysten perusteella, minkä vuoksi hänestä tulee helposti sukupuolensa symboli.

Johtamista sukupuolen näkökulmasta koskevaa tutkimusta tehdään erilaisten sukupuolikäsitysten pohjalta: sukupuoli muuttujana, nais erityisyys ja sukupuolen tuottaminen (Kark 2004; Lämsä 2010). Sukupuoli taustamuuttujana perustuu käsitykseen, jossa sukupuoli ymmärretään kahtiajakautuneena (nainen/mies) ja siten tutkimuksen dikotomisena, kahdeksi jakautuneena taustamuuttujana. Tutkimukset tavallisesti vertailevat mies- ja naisjohtajia.

Naiserityisyydessä korostetaan sukupuolten eroja: naiset ja miehet ovat perimmiltään erilaisia. Naisten erityisten ominaisuuksien esille tuonti on tärkeää vertaamalla heitä miehiin. Sukupuolten tuottamisessa sukupuoli ymmärretään jatkuvasti rakentuvana sosiaalisena ja kulttuurisena prosessina, joten se on epämääräinen, liikkuva sekä kontekstiin sitoutuva. Tässä käsityksessä halutaan kyseenalaistaa kapeat miheyden ja naiseuden kategoriat.

Useat tutkimukset tuovat esille, että miehille ominaisiksi ymmärretyt maskuliiniset piirteet liitetään tavanomaisesti menestyvän johtajan ominaisuuksiin (Kanter 1977; Acker 1992; Collinson & Hearn 1994; Wajcman 1998; Heilman 2001; Vinnicombe & Singh 2002; Hearn 2006; Galanaki ym. 2009; Klenke 2011; Tienari ym. 2010; Katila & Eriksson 2013). Stereotyyppiseen mielikuvaan johtajasta liitetään sellaisia piirteitä kuin rationaalinen päätöksenteko, itsenäisyys, kilpailullisuus, aktiivisuus, kunnianhimo ja hallinnan kyky. Ne ovat myös tehokkaaseen ja menestyvään johtajaan liitettviä määreitä (Wajcman 1998). Naisen sukupuoleen kohdistuvat stereotyyppit ovat konfliktissa johtajan stereotyyppin kanssa. Naisiin kohdistuvan sukupuolistereotyyppian ja menestyvän johtajan stereotyyppian välillä on siis kiila, joka toimii kielteisenä tekijänä naisten mahdollisuuksille johtamisurilla (Heilman 2001; Carli & Eagly 2011).

Kelan (2008) on rakentanut mallin, jonka kautta hän on hahmottanut oletuksia johtamisesta ja sukupuolesta johtamiskirjallisuudessa. Kelanin aineisto perustuu kansainvälisesti tunnettujen tutkijoiden ja asiantuntijoiden kirjoittamiin laajalevikkisiin ja vaikutusvaltaisiin johtamisen kirjoihin (ks. aineisto Kelan 2008, 342). Kelanin mukaan kirjallisuudessa on erotettavissa kolme erilaista tapaa esittää johtamista ja sen sukupuolta: tietoisuuden näkökulma, yksilöllisyyden näkökulma ja uuden ihanteen näkökulma.

Tietoisuus sukupuolesta korostaa sukupuolen ja erityisesti naisten olemassaoloa johtamiskirjallisuudessa: naiset eivät ole enää näkymättömiä. Vaikka nainen on näkyvillä johtamiskirjallisuudessa, hänet ja hänen uransa liitetään perheeseen ja hoivaan. Se, että nainen on vastuussa sekä työstä että perheestä, synnyttää ongelmia naisille, joten he tarvitsevat erityistoimia työelämässä pärjätäkseen. Toinen

Kelanin (2008) esittämä näkökulma on yksilöllisyys. Tällöin syntyy mielikuva, jonka mukaan jokainen yksilö voi itse ohjata omaa elämänsä ja uraansa. Mahdollisuudet ovat avoimia kaikille sukupuolesta riippumatta. On tyystin yksilöistä itsestään kiinni, millaisen uran he luovat.

Kolmas Kelanin (2008) näkökulma, uuden ihanteen näkökulma, rakentaa naisista tulevaisuuden johtajan ihanteen. Tulevaisuuden johtaminen on feminiinistä. Naiset tulevat olemaan voittajia, koska he ovat sellaisia, joita uudessa työelämässä tarvitaan. Uuden ihanteen näkökulmasta tasa-arvoa ei tulla lähitulevaisuudessa ainoastaan saavuttamaan, vaan naiset tulevat jatkossa pärjäämään paremmin kuin miehet. Kelan kuitenkin toteaa, että koska feminiinisyys on opittua, ei ole mitään syytä, etteivätkö miehet voisi hankkia feminiinisuuden taitoja. Kelan sanoo, että uuden ihanteen valossa on hankala tuoda esiin varjopuolia, joita naiset kohtaavat johtamisurilla erityisesti yritysmaailmassa.

Puttosen (2006; 2011) mukaan naisten uraongelmia on usein selvitetty yksilön kannalta. Esimerkiksi johtajana toimivaan naiseen arvioidaan kohdistuvan enemmän paineita ja monimutkaisempia odotuksia johtuen naisen sukupuolesta verrattuna miesjohtajaan (Wajcman 1998). Naisten uraesteisiin vaikuttavat myös organisaatiotasoiset tekijät, kuten rekrytointi-, urajohtamis- ja arviointikäytännöt sekä työpaikan sosiaalisiin suhteisiin liittyvät tekijät, kuten esimies-alaissuhteet ja mentorointi (Oakley 2000; Puttonen 2011). On myös havaittu, että naisten uralla etenemisen ongelmallisuus aiheuttaa kielteisiä seurauksia organisaatiolle (Liff & Ward 2001; Lämsä & Tiensuu 2002). Tällainen seuraus on naisten osaamisresurssien alikäyttö, joka vaikuttaa heikentävästi organisaatiotulokseen (Billing & Alvesson 2000). On myös arvioitu, että koska miehet enemmistön edustajina johtamisessa ovat muokanneet organisatoriset asenteet ja käytännöt, he eivät yleensä joudu kohtaamaan samoja uraesteitä kuin naiset. Tämän vuoksi miehet eivät myöskään kykene riittävän hyvin ymmärtämään naisten kohtamia esteitä (Ragins ym. 1998; Puttonen 2011). Esimerkiksi Kauton (2008) tutkimus osoittaa, että miespuoliset henkilöstöammattilaiset Suomessa arvioivat organisaatioiden käytännöt tasa-arvoisemmiksi verrattuna naispuolisten henkilöstöammattilaisten käsityksiin.

## TUTKIMUSMENETELMÄ

### Aineisto ja sen hankinta

Tuotimme tieteellisistä tutkimusartikkeleista koostuvan aineiston systemaattisella tietohaulla tieteellisistä tietokannoista. Kokonaisuudessaan analyysin kohteena on 105 tutkimusartikkelia. Ensimmäinen tässä tutkimuksessa käytetty artikkeli on julkaistu vuonna 1976 ja viimeisin vuonna 2013. Ajallinen pituus muodostui tietohaun perusteella, koska kokonaiskuvan saamiseksi emme halunneet rajata hakua ajallisesti. Artikkeleiden aikajänne kattaa naisjohtajia koskevan tutkimuksen historian sen alkuvaiheesta 1970-luvun puolivälistä (Kanter 1977) tähän päivään.

Artikkelihaut tehtiin kahden eri tietokannan kautta, jotka olivat Business Source Elite ja JSTOR. Business Source Elite oli päähakutietokantamme, koska se on keskeinen taloustieteiden verkkolehtien tietokanta. Taloustieteisiin keskittyvä tietokanta sopi mielestämme parhaiten tämän tutkimuksen tietopohjan muodostajaksi, koska tietokanta sisältää johtamisen alan tieteelliset artikkelit. JSTOR puolestaan on aikakauslehtien arkistotietokanta, joka sisältää yli 500 kokotekstilehteä humanististen tieteiden ja yhteiskunta- ja taloustieteiden sekä biologian alueilta. Päätimme ottaa JSTOR:in toiseksi varmistavaksi tietokannaksi sen laaja-alaisuuden vuoksi. Se tuo tutkimukseemme laajemman yhteiskuntatieteellisen näkemyksen muun muassa psykologian alan lehtien kautta, jotka eivät sisälly Business Source Elite tietokantaan. Tietokantojen haut rajattiin tieteellisiin vertaisarvioituihin julkaisuihin, niin sanottuun peer-reviewed aineistoon.

Ensimmäisellä hakukierroksella käytimme Business Source Elite tietokantaa hyödyntäen seuraavaa sanojen yhdistelmää: stereotypes JA career JA management. Haku tuotti 162 artikkelia. Kävimme läpi manuaalisesti näiden artikkelien tiivistelmät. Tämän seurauksena 34 artikkelia täytti asettamamme kriteerit, jotka olivat seuraavat: tutkimuksessa ilmeni kiinnostus naisten uriin, stereotyyppöiden näkökulma ja tutkimuskohteena olivat koulutetut naiset ja/tai naisjohtajat. Yhteen artikkeliin meillä ei ollut pääsyä, joten se ei ole mukana tässä tutkimuk-

ssa. Aineistoon tuli 33 artikkelia tässä vaiheessa. Seuraavaksi asetimme samaan tietokantaan (Business Source Elite) hakusanoiksi stereotypes JA gender JA management. Career hakusana siis vaihtui gender hakusanaan. Tällä hakukierroksella saimme 331 osumaa, joista manuaalisen läpikäynnin perusteella 69 täytti edellä mainitut kriteerit. 19 olivat kuitenkin samoja kuin jo olimme saaneet edellisessä haussa, ja kuuteen artikkeliin meillä ei ollut pääsyä. Saimme siis toisella haulla 44 uutta kriteerimme täyttävää artikkelia.

Tämän jälkeen siirryimme toiseen hakutietokantaan, joka oli JSTOR. Asetimme tämän tietokannan ensimmäiselle hakukierrokselle samat hakusanat: stereotypes AND career AND management. Haku tuotti 460 osumaa, joista tiivistelmien tarkastelun jälkeen asettamamme kriteerit täytti 28 artikkelia. Näistä viisi artikkelia olimme saaneet jo Business Source Elite tietokannan hakujen kautta ja yhteen artikkeliin meillä ei ollut pääsyä, joten saimme 22 uutta artikkelia tässä vaiheessa. Seuraava vaihe JSTOR:ssa tehtiin myös samalla tavalla kuin Business Source Eliten haku. Nyt asetimme hakusanoiksi stereotypes AND gender AND management. Tämä haku tuotti 554 osumaa, joista 19 artikkelia täytti manuaalisen tiivistelmien lukemisen perusteella asettamamme hakukriteerit. Niistä kuitenkin 13 artikkelia oli jo tullut esille muiden hakujemme kautta, joten uusia hakukriteerit täyttäviä artikkeleja löytyi kuusi.

Edellä mainitun neljän haun kautta saimme kahdesta eri tietokannasta kokonaisuudessaan 1507 artikkeliosumaa. Niistä 105 artikkelia, joihin meillä oli pääsy, täytti asettamamme kriteerit. Koska viimeisellä hakukierroksella saimme enää vain kuusi uutta artikkelia ja paljon samoja artikkeleita kuin aiemmin, pidimme hakuamme riittävän kattavana ja uskottavana tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi, emmekä ottaneet enää uusia hakukantoja tai hakusanoja mukaan aineiston keräykseen.

### Aineiston analyysi

Rakensimme sisällönanalysointia varten pääluokittelun kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen sisältöjen mukaan kahteen pääkategoriaan. Kategoriat nimettiin seuraavalla tavalla:

Millaisia stereotyyppioita tutkimuksessa on havaittu kohdistuvan naisiin johtamisurilla? Pääkategoria: Sukupuoliroolit ja stereotyyppiat

Millaisia seurauksia stereotyyppioilla on havaittu olevan johtamisurilla toimiville naisille ja organisaatioille? Pääkategoria: Stereotyyppioiden seuraukset

Edellä mainittujen pääkategorioiden sisällä analysoimme artikkeleiden sisällöt tarkemmin. Tässä yhteydessä hyödynsimme teoriataustaa alakategorioiden täsmentämiseksi. Ensimmäiseen pääkategoriaan kuuluvat artikkelit analysoitiin Kelanin (2008) mallin avulla. Toinen pääkategoria, stereotyyppioista aiheutuvat seuraukset, jaettiin alakategorioiksi naisjohtajuuden kirjallisuudessa yleisesti tunnistettujen tasojen mukaan (Puttonen 2006, 2011): yksilö- ja organisaatiotason seuraukset. Yksilötasolla olimme kiinnostuneita siitä, miten stereotyyppioiden on havaittu vaikuttavan naisiin itseensä. Organisaation tasolla etsimme seurauksia, joiden on havaittu vaikuttavan organisaatioiden toimintaan.

Stereotyyppioita koskevan tutkimuksen historiallista muutosta koskevan kolmannen tutkimuskysymyksen osalta teimme aineistosta historiallisen analyysin vuosien 1976 ja 2013 välillä. Artikkelit jaoteltiin viiden vuoden aikaväleihin, poikkeuksina ensimmäinen ja viimeinen aikaväli. Vuosi 2013 yhdistettiin viimeiseen luokkaan, koska aineisto kerättiin huhtikuussa 2013. Tämä muutaman kuukauden ajanjakso vuoden 2013 alussa olisi muuten jäänyt omaksi pieneksi luokaksi. Vuosina 1976 ja 1977 julkaistiin vain viisi tutkimusta, joten ne sisällytettiin aikajaksoon 1978–1982. Historiallisessa analyysissä aineistoa tarkasteltiin paitsi tutkimuksen määrän sekä käytettyjen menetelmien mukaan myös Karkin (2004) sukupuolikäsitysten ja Kelanin (2008) mallin perusteella.

## TULOKSET

### Naisjohtajiin kohdistuvat stereotyyppiat tietoisuuden kannalta

Vaikka sukupuolen näkökulma on legitimoitunut johtamisessa (Kelan 2008), analysoidut tutkimukset osoittavat, että johtajina toimivilla naisilla usein oletetaan olevan naisstereotyyppin piirteitä. Niiden vuoksi heidän katsotaan sopivan

paremmin määrättyihin naisille sopiviin johtotehtäviin, kuten viestintätehtäviin (Fröhlich & Peters 2007; Ely & Padavic 2007). Stereotyyppia, jonka mukaan mies on tehokkaampi johtaja kuin nainen, on edelleen vallitseva (Powell ym. 1985; Schein & Mueller 1992; Becker ym. 2002; Bergeron ym. 2006; Bosak & Sczesny 2011). Monissa aineiston artikkeleissa mainitaan, että feminiinisten piirteiden ajatellaan koskevan kaikkia naisjohtajia. Toisin sanoen kaikki naiset luokitellaan homogeeniseksi feminiinisiä piirteitä omaavaksi ryhmäksi. Miehet puolestaan määritellään maskuliinisia piirteitä omaaviksi (Kaul 2009).

Raportoituja tyyppillisiä stereotyyppioita ovat seuraavat. Naisjohtajat ovat pehmeitä, kilttejä, tunteellisia ja lämpimiä, joten heillä on ihmisläheinen johtamistyyli. Miesjohtajat ovat tehtävääorientoituneita. (Terborg 1977; Lane & Cane 2002; Kniveton 2008; Elmuti ym. 2003; Connell 2006.) Naisten oletetaan olevan hyviä vuorovaiikutustaidoiltaan (Kniveton 2008; Dearmond ym. 2006). Miehillä ajatellaan olevan hallitsevat suhteet muihin ihmisiin (Dearmond ym. 2006; Duehr & Bono 2006; Evans 2011). Heilmanin ja Okimoton (2007) mukaan naisten odotetaan käyttäytyvän yhteisöllisesti, omaavan hoivaavia ja sosiaalisesti sensitiivisiä piirteitä sekä olevan sympaattisia ja ymmärtäviä. Miesjohtajien käytäytymiseen liitetään voimakkuus, hallinta, kilpailullisuus ja suorituskeskeisyys. Miehiä pidetään myös parempina riskinottajina kuin naisia (Browne 1998).

Ihanteellisena johtajan stereotyyppinä näytetty mies, jolla on edellä mainitun kaltaiset piirteet – naisilta uskotaan puuttuvan nämä ominaisuudet (Larwood ym. 1978; Mihail 2006). Brownin (1979) mukaan johtajuuteen liitettyjen ominaisuuksien puuttuminen johtuu naisten erilaisesta koulutuksesta, sosiaalistumisesta ja ”luonnollisista” ominaisuuksista. Se yleinen stereotyyppia, että naisen sukupuoli-identiteettiin kuuluvat sensitiivisyys ja taipumus tehdä päätöksiä pohjautuen ihmisten välisiin suhteisiin, voi tehdä naisesta huonon ehdokkaan korkeimpaan johtoon (Oakley 2000). Erityisesti miehet uskovat, etteivät naiset ole tarpeeksi kyvykkäitä johtajiksi (Omar & Ogenyi 2004; Larwood ym. 1978).

Artikkeleissa esitetyn yhteensopimattomuusteorian (Eagly & Karau 2002) mukaan miehen sosiaalinen rooli limittyy johtajan rooliin,



mutta naisen sosiaalinen rooli ei limity siihen (Rudman & Phelan 2008). Johtajan piirteet siis assosioituvat mieheen tai korkeintaan ei-tyypilliseen naiseen (Muller & Rowell 1997; Omar & Ogenyi 2004; Curseu & Boros 2011; Koenig ym. 2011). Johtamisuraa tekevä nainen voidaanakin nähdä matkustajana miesten maailmassa (Faugoo 2011). ”Epäsopivien” yksilöiden, kuten naisjohtajan, myös oletetaan epäonnistuvan työssään (Naff 1994). Fagoonin (2011) mukaan maissa, joissa sukupuolten välinen tasa-arvo on korkealla tasolla, uskotaan olevan vähemmän eroja mies- ja naisjohtajan välillä. Töiden jakautuminen sukupuolittuneesti on kuitenkin universaali ilmiö, vaikka jakotavat ja suhteet voivat vaihdella maasta riippuen.

Artikkeleista löytyy erilaisia stereotyyppiä nimityksiä naisjohtajalle. Naisia voidaan kohdella työelämässä kuten sihteereitä vaikka olisivat johtavassa asemassa (Scasen & Goffee 1990). Naiset stereotyyppisoidaan vaimoksi, joka antaa hoivaa ja kiintymystä miehille ja palvelee heitä. Naiset kokevat joutuvansa äidin rooliin. Tällöin naisjohtajilta odotetaan ymmärrystä ja sympatiaa muita organisaation jäseniä kohtaan (Haynes & Fearfullink 2008). Naiset kohtaavat myös ”äitiysseinän”, jolla viitataan siihen ennakoasenteeseen, että naiset lopettavat uran rakentamisen saadessaan lapsen (Michailidis ym. 2012). Menestyviä naisia nimitetään mehiläiskuningattariksi. Tällä nimikkeellä tarkoitetaan menestyneiden naisten huonoa käytöstä muita naisia kohtaan (Mavin 2008). Menestyneet naiset auttavat muita naisia, vaan ajavat vaan omaa etuaan. Mavin (2008) huomauttaa, että tämänkaltaista stereotyyppistä nimitystä ei ole olemassa miehistä, jotka ajavat omaa etuaan.

Kanterin (1977) identifioimat monissa aineiston artikkeleissa siteeratut roolit antavat mahdollisuuden sisällyttää naiset työelämään ilman tarvetta suuremmille muutoksille stereotyyppisessä ajattelussa. Kanterin mukaan äidin roolissa olevan naisen oletetaan olevan passiivinen, hoivaava, epäkriittinen ja jopa itsensä uhraava. Viettelijättären roolissa nainen nähdään seksuaalisena objektina. Kolmas naiselle sopiva rooli on maskotin rooli. Maskotti on nuori ja sievä tyttö, jota ei oteta kovin vakavasti. Usein joku korkean statuksen omaava mies ottaa suojelevan roolin naista kohtaan. Maskotin saavutukset nähdään epätavanomaisina ja -toden-

näköisinä, ja siksi niihin aluksi suhtaudutaan positiivisesti. Saavutusten muuttuessa rutii-neiksi maskotin rooli murentuu ja roolin hyväksyntä vähenee. Neljäs rooli on rautarouva, voimakkaan ja miehisen mielikuvan sisältämä rooli naisjohtajalle.

Monien tutkimusten mukaan miesten asenteet naisjohtajia kohtaan ovat pysyneet negatiivisina, mutta naisten asenteet ovat muuttuneet positiivisemmiksi (Dubno 1985; Brenner ym. 1989; Schein & Mueller 1992; Everett ym. 1996). Burns (1980) toteaa olevan tärkeää, että miehet ymmärtäisivät naisten kokeman turhautumisen ja pettymyksen naisten tavoitellessa johtamisuria. Naisten tulisi ymmärtää miesten kokema hämmennys, kun miesten näkemyksiin puututaan. Bosakin ja Sczeszyn (2011) mukaan ihmisten stereotyyppiat naisista ja johtamisesta ovat dynaamisia, mikä voi kaventaa eroa naiseuden ja johtajuuden välillä. Myös Wajcman (1996) on sitä mieltä, että ei ole olemassa yhtä ihannetta siitä, millainen on hyvä johtaja, vaan johtajuuden konstruktiot muuttuvat kontekstin mukaan (Trauth ym. 2008).

Kuvioon 1 olemme tehneet yhteenvedon analysoidusta tutkimuksesta tietoisuuden näkökulmasta.

### **Naisjohtajien kohdistuvat stereotyyppiat yksilöllisyyden kannalta**

Yksilöllisyyttä korostavat asiat aineistossa ovat androgyyni johtamistapa ja androgyyni sukupuoli. Korabikin (1990) mukaan naisen omaksuma androgyyni johtamistapa voi auttaa häntä pääsemään sellaisten sukupuolistereotyyppien yli, jotka ovat ennen rajoittaneet hänen mahdollisuuksiaan. Androgyyneillä naisilla on sekä feminiinisiä että maskuliinisia ominaisuuksia. Siitä syystä he ovat pidettyjä ja päteviä johtajia. Jotta molemmat sukupuolet lähestyisivät androgyynia johtamistyyliä, myös miehet voisivat lisätä johtamistyyliinsä feminiinisyyttä. Naiset puolestaan voisivat johtaa suuremmin, ehdottaa Korabik.

Billingin ja Alvessonin (2000) mukaan yksilöllä, joka osaa toimia sekä maskuliinisesti että feminiinisesti, on käytössään laajempi spektri toimintamalleja kuin yksilöllä, joka on kiinni perinteisessä sukupuoliroolinsa mukaisessa stereotyyppiassa. Tällaisella yksilöllä on paremmat

Tietoisuuden näkökulma: <i>puutteellisuuden stereotypia</i>	Naisten erityiset ominaisuudet rajattuna mahdollisuutena: Naisilla on erityisiä, jopa luonnollisia feminiinisiä ominaisuuksia, jotka tekevät heistä sopivia määrättyihin feminiiniseksi arvioituihin johtamistehtäviin.
	Naisten erityiset ominaisuudet puutteena: Mielikuva johtamisesta on maskuliininen. Koska naiset ovat feminiinisiä, heiltä puuttuvat sopivat ominaisuudet johtamiseen. Puutteet johtuvat naisten koulutuksesta, sosiaalistumisesta ja "luonnollisista" ominaisuuksista.
	Tavallisia naisjohtajanimityksiä: sihteeri, vaimo, äiti, mehiläiskuningatar ja rautarouva.

Kuvio 1. Johtamisuralla toimiviin naisiin kohdistuvat stereotyypit tietoisuuden näkökulmasta.

Yksilöllisyyden näkökulma: <i>yksin pärjäämisen stereotypia</i>	Androgyyni johtamistyyli varmistaa onnistumista uralla: Androgyyni tyyli auttaa naista pääsemään sellaisten stereotyyppien yli, jotka ovat rajoittaneet hänen uramahdollisuuksiaan. Johtajalla, joka osaa toimia sekä maskuliinisesti että feminiinisesti, on laajempi spektri toimintamalleja kuin johtajalla, joka on kiinni perinteisessä sukupuolistereotyypissä.
	Androgyyni johtamistyyli on mahdollinen molemmille sukupuolille: Sekä mies että nainen voivat toimia feminiinisesti ja maskuliinisesti.

Kuvio 2. Johtamisuralla toimiviin naisiin kohdistuvat stereotyypit yksilöllisyyden näkökulmasta.

mahdollisuudet olla tehokas johtaja, koska hän pystyy yhteistyöhön ja kuuntelemaan alaisia, mutta myös olemaan määräävä ja suorituskeskeinen sekä tekemään kovia päätöksiä.

Kent ja Moss (1994) ovat sitä mieltä, että niin mies kuin nainen voivat käyttäytyä sekä feminiinisesti että maskuliinisesti. Heidän mukaansa androgyynillä yksilöllä on samat mahdollisuudet nousta johtajaksi kuin maskuliinisella yksilöllä. Kentin ja Mossin mukaan maskuliinisuus näyttää olevan tärkeä ennustava tekijä johtamisuralla etenemisessä. Tämän ei nähdä poistavan feminiinejä piirteitä edustavan yksilön mahdollisuuksia johtajaksi, jos hän osaa toimia myös maskuliinisesti. Yksilöllisyyden näkökulmasta androgyyni tyyli on sopiva toimintamalli naiselle, joka haluaa onnistua johtamisuralla.

Kuviossa 2 on yhteenvedo analysoidusta tutkimuksesta yksilöllisyyden kannalta.

### Naisjohtajiin kohdistuvat stereotyypit uuden ihanteen kannalta

Uuden ihanteen mukaan naiset eivät ainoastaan johda eri tavalla, vaan tekevät sen monissa tilanteissa paremmin kuin miehet (Kanter 1976; Powell ym. 1985; Elmut ym. 2003; Piercy ym. 2003; Hayes ym. 2004). Tulevaisuuden organisaatiot ovat hierarkialtaan matalia. Johtajien pitää osata jakaa vastuuta ja johtaa yhteisymmärryksessä. Monet tutkimukset väittävät, että feminiininen johtamistapa on organisaatioiden menestyksen avain muuttuvassa toimintaympäristössä (esim. Fondas 1997; Powell ym. 2002; Rudman & Phelan 2008). Tällainen ympäristö vaatii avoimia, toisista välittäviä ja toisia ihmisiä valtuuttavia toimijoita (Psychogios 2007). Toimintatapa liitetään naisiin. Naisten johtamistapa toimii parhaiten tilanteissa, joissa täytyy



Uuden ihanteen näkökulma: <i>ylivertaisuuden          stereotypia</i>	Naisjohtajat ovat miehiä parempia johtajia: Nykyisessä työelämässä on merkkejä siitä, että naisten johtamistyyli arvioidaan miehiä paremmaksi.
	Feminisaatio johtamisen vallankumouksena: Naisten feminiininen johtamistyyli on avain menestykseen matalan hierarkian ja tiimityön organisaatioissa.
	Feminisaatio uhkana naisille: Naisten feminiininen johtamistyyli uusintaa perinteisiä sukupuolistereotypioita. Miehet ottavat feminiinisen tyylin omakseen, joten heidän uskotaan tarjoavan monipuolisempaa johtajuutta, kun naisten ajatellaan tarjoavan ainoastaan feminiinistä johtajuutta.

**Kuvio 3.** Johtamisuralla toimiviin naisiin kohdistuvat stereotyypit uuden ihanteen näkökulmasta.

energisoita ja innostaa (Hayes ym. 2004). Miehiltä puuttuvat usein uudessa johtajuudessa tarvittavat feminiiniset käyttäytymismallit (Kniveton 2008). Miesten tulisikin kehittää feminiinisen johtamistavan ominaisuuksia säilyttääkseen asemansa (Wajcman 1996). Naisista voi tulevaisuudessa tulla miesten roolimalleja ja valmentajia (Psychogios 2007).

Ilmiötä, jossa naiset ja feminiinisyyden nostetaan työelämän uudeksi trendiksi, kutsutaan feminisaatioksi, joka nähdään naisten mahdollisuutena. On arvioitu, että ihannejohtajan ominaisuuksien pehmentyminen kaventaa naisstereotypian ja johtajastereotypian välistä kuilua (Rudman & Phelan 2008). Stoker ym. (2012) väittävät stereotyyppien lähentymisen vähentävän naisten kokemaa rooliristiriitaa johtamisessa, koska ”hyvän naisen” ihanne on vähemmän ristiriitainen ”uuden johtajan” ihanteen kanssa. Naisen ei tarvitse hukata feminiinistä identiteettiään johtamisessa, vaan se on tärkeä osa hänen menestystään (Vertz 1985; Porterfield & Kleiner 2005). Organisaatiot, jotka pystyvät luomaan kannustavan ympäristön naisille, tulevat hyötymään taloudellisesti, koska ne pystyvät pitämään itsellään kaikkein pätevimmat naistyöntekijät (Everett ym. 1996).

Uuden ihanteen mukaan feminisaatio näyttäytyy houkuttelevana vaihtoehtona edistää naisten asemaa johtamisuralla. On kuitenkin huomioitava idean varjopuolet, joita myös tuodaan esille. Johtajuuden rakentaminen feminiiniseen muotoon saattaa luoda harhaanjohtavan kuvan naisen ”pehmeästä” johtamisorientaatiosta uusintaen perinteisiä stereotypioita (Billing &

Alvesson 2000; Oakley 2000). Yksi mahdollisuus on, että feminiinisen tyylin arvostaminen saa miehet ottamaan tämän tyylin omakseen täydentämään miehisiä ominaisuuksia. Tästä seuraa, että miesten nähdään tarjoavan monipuolisempaa johtajuutta, kun naisten ajatellaan tarjoavan ainoastaan feminiinistä toimintatapa. Psychogios (2007) arvioi feminisaatiota painottavan johtamisretoriikan pikemminkin hyväksikäyttävän naisia kuin parantavan heidän mahdollisuuksiaan johtamisessa.

Kuvioon 3 on tehty yhteenveto analysoidusta tutkimuksesta uuden ihanteen kannalta.

### **Stereotyyppien seuraukset naisjohtajalle**

#### *Ongelmat johdon rekrytoinneissa*

Naisten ongelmat edetä johtamisuralla toistuvat artikkeleissa merkittävänä stereotyyppien seurauksena. Sukupuolisyrjintää arvioidaan tapahtuvan erityisesti rekrytointiprosesseissa: nainen, jolla on sama pätevyys kuin tehtävää hakevalla miehellä, arvioidaan epäpätevämmiksi (Heilman 1997). Sukupuoliin kohdistuvien stereotyyppisten ennakoasenteiden nähdään vaikuttavan myös päätöksiin henkilön palkkatasosta, koulutusmahdollisuuksista ja henkilön voimavarojen hyödyntämisestä, jolloin nainen on miestä heikommassa asemassa (Herbert & Yost 1978; Brown, 1979; Heilman 1997; Piercy ym. 2003; Forret & Dougherty 2004; Pichler ym. 2008; Owen ym. 2007).

Fröhlichin ja Petersin (2007) mukaan naisiin liitetyt feminiiniset piirteet voivat toimia naisen

eduksi uran alussa, mutta kun tulee ylentämisen aika, tilanne muuttuu. Silloin piirteet muuttuvat johtamisuraa rajoittaviksi. Niin miehiltä kuin naisilta kysyttäessä naisten nähdään sopivan paremmin helppoihin kuin haastaviin tehtäviin (Taylor & Ilgen 1981). Kyse on ennakkoasenteellisista johdon valintaprosesseista, joissa pätevyysvaatimukset naisille ovat tiukemmat kuin miehille (Kaufmann ym. 1996). Nainen kohtaa kaksinkertaisen esteen pyrkiessään ylempään johtoon. Ensinnäkin nainen on näkymättömämpi kandidaatti korkeaan johtoon kuin mies. Lisäksi naisen pitää olla enemmän kuin pätevä tullakseen valituksi. Alentamalla feminiinisyttä naiset voivat Kaulin (2009) mukaan rikkoa lasikaton, mutta samalla he ylläpitävät käsitystä johtamisen miehishyödyistä.

Naisten heikompi status organisaatiossa vaikuttaa kielteisesti heidän mahdollisuuksiinsa saada tarvittavaa informaatiota tai päästä oikeisiin uralla etenemistä tukeviin verkostoihin, mikä vaikuttaa kielteisesti rekrytointeihin (Oakley 2000). Naisten huomiotta jättäminen johdon valinta- ja ylentämistilanteissa voi johtua oletuksesta, jonka mukaan pitkät työpäivät ja uudelleen-sijoittuminen ovat kriteerit hyvälle ja sitoutuneelle johtajalle. Samalla oletetaan, että naiset eivät ole halukkaita sitoutumaan tai tekemään pitkiä työpäiviä perhesiivästä (Renwick & Tosi 1978; Taylor & Ilgen 1981). Näin naisista tulee vähemmän potentiaalisia ylennettäviä (Naff 1994).

Scasen ja Goffeen (1990) mukaan osa naisjohtajista käyttäytyy erittäin muodollisesti ollen esimerkiksi persoonattomia puhetavoissaan. Heidän vuorovaikutuksensa toisten kanssa sekä ulkoinen tyyliensä pyrkivät viestittämään etäistä johtajuutta. Toiset naiset taas hyödyntävät stereotyyppistä rooliaan: ”Tytöt” käyttävät fyysisistä viehätysvoimaansa esimiehiinsä. ”Äidit” käyttävät luottamuksellisia tietojaan omiin tarpeisiinsa. Bartolin (1980) tutkimus tuo esiin naisten kohtaaman ulkonäköproblematiikan. Epäviehättävät ja erittäin viehättävät naiset ovat epäedullisessa asemassa johtamispaikkoja jaettaessa.

### *Kielteinen käsitys itsestä*

Stereotyyppit vaikuttavat kielteisesti naisen käsitykseen itsestään johtajana (Fröhlich & Peters 2007). Nainen arvioi mahdollisuutensa johtamisuralla rajatuiksi eikä hae johtopaikkoja.

Knivetonin (2008) mukaan erityisesti nuoret naiset kärsivät negatiivisista stereotyyppioista, jotka heikentävät heidän itsetuntoaan ja rajoittavat kykyä hahmottaa uravaihtoehtoja. Fischlmayr (2002) toteaa, että mitä vanhempi nainen sitä helpompaa hänellä on johtamisuralla: Nuoret naiset nähdään naisobjekteina ja vanhemmat naiset persoonallisuuksina. Stereotyyppit saavat naiset itsensä uskomaan, että on vaikea yhdistää äidin, vaimon ja menestyvän johtajan roolit (Terborg 1977; Nelson & Quick 1985; Jain & Mukherji 2010).

Brownin (1979) mukaan feminiinisen naisen rooliin sopeutuneille naisille tarjotaan vähemmän johtamisvalmennusta ja -koulutusta, koska heidän ominaisuuksiaan ei pidetä johtajan ominaisuuksia vastaavina. Tilanteesta tulee itseään vahvistava. Naiset pitävät itseään sukupuolensa vuoksi sopimattomina johtoon, joten vain harvat naiset pyrkivät johtoon ja johtamiskoulutukseen. Tämä siksi, koska yksilöillä on tapana valita ura, joka on yhteensopiva omakuvan kanssa, Brown sanoo.

### *Rankaiseminen stereotyyppien vastaisesta käyttäytymisestä*

Naisia voidaan rangaista perinteisen stereotyyppian vastaisesta käytöksestä. Jos nainen johtajana käyttäytyy vallanhaluisesti, hänen käyttönsä on ristiriidassa naisen sukupuoleen liitettyjen rooliodotusten kanssa, ja häntä rangaistaan ristiriidasta (Eagly & Karau 2002). Rooliristiriidan vuoksi naisen sopivuuden arviointi johtajaksi on kriittisempää kuin miehen (Wu 2006; Pichler ym. 2008). Naisen käyttäytymisen arvioidaan muuttuvan sitä maskuliinemmaksi mitä näkyvämmässä johtamisroolissa hän on (Diekman & Eagly 2000; Curseu & Boros 2011). Chusmirin ja Kobergin (1991) mukaan tästä syntyy ongelma, koska naisjohtajan maskuliininen käytös heikentää naisten diversiteetin potentiaalia.

Rooliristiriitateoria myötäilee ajatusta, että jos nainen ei odotusten mukaisesti olekaan yhteisöllinen, hän saa osakseen kovemman arvioinnin kuin mies, jolla on samantasoinen yhteisöllinen kyvykkyys (Post ym. 2009). Kumra ja Vinnicombe (2010) sanovat, että naiset tulisi ohjeistaa pitämään mielessä nämä stereotyyppiset normit. Naisten oletetaan olevan mukavia johtaja-asemassa, ja jos he eivät ole, heidät

arvioidaan huonoiksi johtajiksi (Rudman & Phelan 2008).

Naisjohtajia, jotka ylenevät ylimpään johon, arvioidaan ensisijaisesti naisina. Jos he sopeuttavat käyttäytymistään vastoin feminiinisiä odotuksia maskuliiniseen johtajan stereotypiaan, heitä parjaavat sekä miehet että naiset (Mavin & Grandy 2012). Maskuliinisiin naisiin kohdistuvia taloudellisia ja sosiaalisia sanktioita kutsutaan vastaiskuefekteiksi (Rudman & Phelan 2008). Rangaistuksia tulee, jos naisen käytös ei vastaa sukupuolistereotypiaa (Heilman & Okimoto 2007). Rangaistukset ovat sosiaalista hylkimistä ja yksilöön kohdistuvaa negatiivisuutta. Landaun (1995) mukaan etniseen vähemmistöön kuuluvat naiset arvioidaan erityisen negatiivisesti, koska heitä rangaistaan sekä naisena olemisesta että ”väärästä rodusta”.

Itsevarmuus, joka nähdään miesjohtajan toivottuna piirteenä, ei ole haluttu piirre naisjohtajalle. Itsevarma nainen tulkitaan määrälläväksi (Nieva & Gutek 1980; Jain & Mukherji 2010; Evans 2011). Naiset, jotka menestyvät miesvaltaisessa organisaatiossa, ovat epäsuosittumpia kuin samassa tilanteessa olevat miehet (Heilman & Okimoto 2007). Jos naiset käyttäytyvät sukupuolistereotypioiden mukaisesti, heitä ei pidetä sopivina ja tehokkaina johtajina (Oakley 2000; Heilman & Okimoto 2007; Ryan & Haslam 2007; Johnson ym. 2008; Vohra 2009; Jain & Mukherji 2010).

Naisjohtajan sanotaan kohtaavan kaksoisdoksen, jota käsitellään useissa tutkimuksissa: hänen odotetaan käyttäytyvän maskuliinisesti pärjätäkseen johtamisuralla, mutta samalla hänen tulee säilyttää feminiinisyys, jotta alaiset, esimies ja kollegat eivät pidä häntä naurunalaisena (Kaul 2009; O'Neill & O'Reilly 2011). Korabikin (1990) mukaan maskuliinisen naisjohtajan on vaikea toimia vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa, kun taas feminiininen naisjohtaja näyttää sopimattomana johtajaksi esimiestensä silmissä.

### *Suoriutumisen heikentyminen ja yksinäisyys*

Naisen ollessa miehessä tehtävässä, hänellä on riski vahvistaa stereotypiat todeksi. Tällainen tilanne on stereotypiauhan aiheuttaja. Stereotypian uhka voi vaikuttaa heikentävästi nais-

ten työssä suoriutumiseen (Koenig ym 2011; Bergeron ym. 2006). Myös miehet todennäköisesti tuntevat johtamistilanteet haastaviksi, mutta he eivät koe ylimääräistä sukupuolestaan johtuvaa taakkaa. Naisten luulot siitä, että heidän esimiehensä odottavat heiltä sekä feminiinisuuden että maskuliinisuuden täyttämistä, saattaa heikentää naisten onnistumista. Sukupuolten välillä olevat erot johtamiskäyttäytymisessä ovatkin luultavammin seurausta enemmän itseään toteuttavista stereotypioista kuin todellisista eroista kyvyissä (Hare ym. 1997).

Naisjohtajien eristäminen on laajasti dokumentoitu ilmiö artikkeleissa (esim. Bartol 1980; Nelson & Quick 1985; Oakley 2000; Elmut ym 2003). Ylimpään johon edenneet naiset ovat yksinäisiä. Harvard Business Review (2005) ja FT Magazine (2005) ovat julkaisseet tietoja, joiden mukaan monet naiset päättävät lopettaa työskentelyn johdossa kun ovat saavuttaneet huipun (Kaul 2009). Organisaatioiden vastaus uhkaan uran keskeyttämisestä on ollut tarjota lastenhoitopalveluita ja joustavia työaikoja. Naisten todelliset syyt uran keskeyttämiselle ovat kuitenkin syvemmällä. Naiset kokevat, että heidän sopimattomuutensa maskuliiniseen työkuulttuuriin sekä ongelmat luoda yhteyksiä sosiaalisissa verkostoissa, ovat ajaneet heidät yksinäiseen asemaan, josta ei ole ulospääsyä. Oakley (2000) ja Johnson (1987) sanovat pätevien naisten ulosmarssin puhuvan siitä turhautumisesta, jota naiset kokevat miesvaltaisissa organisaatiokulttuureissa. Naiset näkevät johdossa vain muutamia ainokaisen asemassa olevia naisia ja kyllästyvät tilanteeseen.

### *Toisten naisten kielteisyys*

Mavin (2008) tuo esiin naisten keskinäisen kilpailun uran rakentamisessa. Cheslerin (2001) mukaan naiset ovat yhtä kilpailuhenkisiä kuin miehet, mutta naisten kilpailullisuus kohdistuu enemmän toisia naisia kuin miehiä kohtaan. Edelleen Chesler on sitä mieltä, että naiset ovat kovempia toisilleen kuin miehet ovat naisia kohtaan. Mavinin (2008) mukaan naisjohtajat jaetaan kahteen leiriin, ”hyviin” ja ”pahoihin”. ”Hyvät” naiset tukevat aktiivisesti muita naisia menestykseen, ”huonot” naiset käyttävät muita naisia hyväkseen omaa uraa edistääkseen. Solidaarinen käyttäytyminen on auttanut naisia

nousemaan johtotehtäviin, mutta usein odotukset menestyneitä naisia kohtaan ovat epärealistiset. Naisjohtajat eivät ainoastaan aliarvosta itseään, vaan toisilla naisilla on myös epärealistisia odotuksia naisjohtajia kohtaan. Johtavassa asemassa olevalle naiselle ei ole strategisesti kannattavaa ottaa naisjohtajuuden mantelia kannettavakseen, koska se lokeroi naisen feministiksi, jolla on negatiivinen sävy johtamisessa.

Toiset naiset voivat aliarvioida naisjohtajan auktoriteettia. Naiset ovat sisäistäneet sukupuolten välisen hierarkian, jossa mies on ylempiä voinen. Tästä asetelmasta johtuen naiset ovat tottuneet käyttämään feminiinisyttään suhteessa miesjohtajiin perinteiseen heteroseksuaaliin tapaan, kuten olemalla flirttailevia. Naisilla on Wacjmanin (1996) mukaan vaikeuksia tulla toimeen naisjohtajan kanssa, johon tämä tapa ei toimi. Mavinin (2008) mukaan ei ole yllättävää, että naiset suhtautuvat naisjohtajiin naisina, kun taas miesjohtajiin suhtaudutaan johtajina.

### *Mentorin löytämisen ongelmat*

Tutkimusten mukaan mentorien puute vaikeuttaa naisten uria. Naiset, joilla ei ole mentoria, ovat näkymättömämpiä organisaation päätöksentekijöille. Se vähentää naisten ylenemis- ja uranvaihtomahdollisuuksia. Sukupuolesta johtuen naisten on kuitenkin miehiä vaikeampi saada mentoria (Noe 1988; Ragins & Cotton 1991). Osa johtajista ei ole halukkaita muodostamaan mentorointisuhdetta naisen kanssa, koska uskovat naisten olevan välinpitämättömiä urakehityksestään (Noe 1988).

Raginsin ja Cottonin (1991) mukaan naiset saattavat olla haluttomia solmimaan mentorointisuhteita miesten kanssa, koska pelkäävät potentiaalisen mentorin tai muiden organisaation jäsenten ymmärtävän lähestymisyrittönsä väärin. Yhtä lailla miehet voivat kokea naisen mentoroinnin vaivaannuttavana ja valitsevat mieluummin miesmentoroitavan välttyäkseen juoruiluilta. Perinteiset sukupuolistereotyyptit kannustavat miehiä ottamaan aggressiivisemmän ja naisia passiivisemmän roolin miehen ja naisen välisessä mentorointisuhteessa. Tämä voi vaikeuttaa mentorointisuhteen syntymistä eri sukupuolten välille. Naiset taas pelkäävät, että määrätietoiset yritykset muodostaa mentorointisuhte säikäyttää potentiaaliset mentorit.

### **Stereotyyppien seuraukset organisaatiolle**

#### *Johtamisen keinovalikoiman supistuminen*

Stereotyyppien vaikutus näkyy erityisesti organisaatioissa, joissa on vähän naisia ylimmässä johdossa (Ely 1995; Lane & Crane 2002; Stoker ym. 2012). Vaikka alemmilla tasoilla naisten osuus olisi tasapainoinen suhteessa miesten määrään, naisjohtajaan kohdistuu kielteisiä asenteita, jos johdossa ei ole yhtään tai vain muutama nainen (Lane & Crane 2002). Elyn (1995) mukaan tällaisissa organisaatioissa työskentelevät naiset kuvailevat miehiä maskuliinemmiksi kuin naiset, jotka työskentelevät naisvaltaisemmissa organisaatioissa. Sukupuoli-integroituissa organisaatioissa naiset pystyvät helpommin yhdistämään feminiinisyttä maskuliinisuuteen. Naiset myös näkevät feminiinisyden vaikutusvallan ja pätevyden lähteenä, kun miesvaltaisissa organisaatioissa naiset kokevat epäpäänselliset puolet suotavimpina johdon silmissä. Johtamisen maskuliininen stereotyyppi aiheuttaa sekä naisille että miehille paineita maskuliiniseen johtamistapaan, mikä supistaa tehokkaan johtamisen keinovalikoimaa ja vähentää johtamisen vaikuttavuutta.

Elyn (1995) mukaan sukupuoli-integroituissa työpaikoissa fyysinen sukupuoli liitetään löyhemmin sosiaaliseen sukupuoleen. Joustavampi suhtautuminen sosiaaliseen sukupuoleen luo positiivisemmän ja laajemman kuvan naisista ja heidän johtamiskyvyistään. Tällainen suhtautuminen myös voi olla vapauttavaa naisille itselleen, koska se kannustaa heitä löytämään johtamisestaan sekä maskuliinisia että feminiinisiä puolia omien tarpeiden ja tunteiden mukaan eikä organisaatioiden luomien vaatimusten vuoksi. Sukupuoli-integroituissa organisaatioissa naiset uskovat, että johtamalla yksilöllisesti, he menestyvät, kun taas miesten hallitsemisissa organisaatioissa naiset arvioivat tällaisen johtamiskäytännön hankalaksi. Naisten hyväksyntä yksilöinä voi selittää naisten viihtymistä organisaatioissa ja optimistista suhtautumista uraan. Stokerin ym. (2012) mukaan naisten arvostus nousee organisaatioissa heidän osuutensa kasvaessa.

Taulukko 1. Artikkelien (n=105) julkaisumäärät

Julkaisuvuodet	Kappalemäärä	Prosenttiosuus (%)
1976–1982	14	13
1983–1987	7	7
1988–1992	10	10
1993–1997	13	12
1998–2002	12	11
2003–2007	20	19
2008–2013	29	28
Yhteensä	105	100

### Resurssien alikäyttö

Naisia syrjitään organisaatioissa luottamalla stereotyyppioihin, jos muuta informaatiota ei ole tarjolla (Renwick & Tosi 1978). Naisten kokevat takaiskut uralla lisäävät heidän tyytymättömyyttään, joka johtaa uran keskeyttämiseen. Pätevien naisten ongelmat edetä uralla ja uran keskeyttämiset aiheuttavat osaamisen alikäyttöä organisaatiolle. Se on epätaloudellista ja teho-tonta toimintaa (Rudman & Phelan 2008).

Kaufmannin ja kumppaneiden (1996) mukaan organisaatioissa on paljon hyödyntämätöntä johtamispotentiaalia naisten keskuudessa. Organisaatioiden tulisi kehittää päteviä keinoja, joilla tunnistaa ja huolehtia tästä potentiaalisesta osaamisesta. Naisten itseensä kohdistamat stereotyyppiat ja stereotyyppioihin perustuvat valinnat voivat johtaa naisten pidättäytymiseen johtamisurilta. Jos nämä yksilöt ovat olleet potentiaalisia johtajaehdokkaita palkattaessa, organisaatio kärsii tappion osaavan henkilön menetyksestä (Bosak & Sczesny 2011).

Se, että miesjohtajien asenteet eivät ole muuttuneet myönteisiksi naisten johtamisurien edistämistä kohtaan, on selkeä viesti organisaatioiden johdolle sekä lainsäätäjille siitä, että edelleen tarvitaan myönteistä painostusta urien parantamiseen. Naisten osuuden lisääminen alemmassa ja keskijohdossa voidaan toteuttaa osittain lain voimalla. Samalla organisaatioiden rakenteita tulee uudistaa niin, että uramahdollisuudet organisaatioissa ovat tasa-arvoiset sekä miehille että naisille. (Brenner ym. 1989.)

### Historiallinen analyysi

Seuraavaksi kuvaamme tulokset stereotyyppiatutkimusten muutoksista vuosien 1976 ja 2013 välillä. Ensiksi tarkastellaan tutkimusjulkaisujen määrää. Artikkeleiden määrät ja niiden muutos on esitetty taulukossa 1.

Taulukosta käy ilmi, että 1970–80-lukujen taitteessa naisten johtamisurien kohdistuvista stereotyyppioista julkaistiin melko paljon tieteellisiä artikkeleita (14 kpl). Tätä seurasi tasaisempi jakso artikkeleiden määrässä 2000-luvun alkuun asti. Vuosien 2003 ja 2013 aikana on julkaistu 47 prosenttia (49 kpl) kaikista tässä tutkimuksessa käytössä olleista artikkeleista. Stereotyyppiatutkimus on siis lisääntynyt selvästi 2000-luvun alkupuolelta lähtien.

Julkaisumaiden mukaan tehty tarkastelu paljastaa, että Yhdysvallat on dominoinut tutkimusta. 62 artikkelia 105 artikkelista on julkaistu siellä toimivien yliopistojen tai vastaavien palveluksessa olevien toimesta. Kaiken kaikkiaan artikkeleissa on tekijöitä 20 maasta. Aineistossa ei ole Suomessa tuotettua julkaisua.

Stereotyyppioita koskevaa tutkimusta on tehty eri menetelmillä. Ne lajiteltiin kvantitatiivisiin, kvalitatiivisiin, niiden yhdistelmiin ja ei-empiirisiin tutkimuksiin kuten taulukosta 2 tulee esille.

Taulukosta 2 voidaan huomata, että kvantitatiivinen menetelmä on hallinnut tutkimusta. Sen osuus on ollut suurin koko ajan lukuun ottamatta ensimmäistä ajanjaksoa. Silloin ei-empiiriset tutkimukset olivat yleisimpiä. Niiden määrä

Taulukko 2. Artikkeleissa (n=105) käytetyt tutkimusmenetelmät

Julkaisuajankohta	Ei-empiirinen	Kvalitatiivinen	Kvantitatiivinen	Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen yhdistelmä	Yhteensä
1976–1982	9	0	5	0	14
1983–1987	3	0	4	0	7
1988–1992	2	0	7	1	10
1993–1997	0	2	8	3	13
1998–2002	5	1	5	1	12
2003–2007	6	5	9	0	20
2008–2013	8	5	15	1	29
Yhteensä	33	13	53	6	105

Taulukko 3. Artikkeleiden (n=105) sukupuolikäsitykset

Julkaisuajankohta	Sukupuolikäsitys			Yhteensä
	Sukupuoli taustamuuttujana	Naiserityisyys	Sukupuolen tuottaminen	
1976–1982	6	8	0	14
1983–1987	4	3	0	7
1988–1992	7	3	0	10
1993–1997	6	4	3	13
1998–2002	7	3	2	12
2003–2007	14	4	2	20
2008–2013	14	9	6	29
Yhteensä	57	34	13	105

kuitenkin väheni 1980–90-luvuilla. Sittemmin ei-empiirisiä tutkimuksia on julkaistu jonkin verran enemmän. Vaikka viimeisimpänä ajanjaksona ei-empiiristen tutkimusten määrä oli lähes saavuttanut ensimmäisen ajanjakson määrän, julkaisujen kokonaismäärän lisääntyessä ei-empiiristen artikkeleiden suhteellinen osuus on pienentynyt. Lukuun ottamatta ensimmäistä ajanjaksoa kvantitatiivisten tutkimusten osuus menetelmistä on ollut noin 50 prosenttia kaikkina tutkittuina ajanjaksoina. Osuus on pysynyt melko samansuuruisena.

Kvalitatiivista tutkimusta on alkanut ilmesyä vuosituhanteen vaihteen jälkeen, vaikka muutama tutkimus julkaistiin jo 1990-luvulla.

Kokonaisuudessaan kvalitatiivisten tutkimusten osuus kaikista tutkimuksista on melko pieni (12 prosenttia). Kahtena viimeisenä ajanjaksona kvalitatiivisten tutkimuksen määrä on hieman suurempi kuin muina aikoina. Viimeisellä ajanjaksolla kvalitatiivisen tutkimuksen suhteellinen osuus verrattuna muihin menetelmiin on kuitenkin pienentynyt. Viimeisenä huomiona tutkimusmenetelmiin liittyen voi mainita kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten yhdistelmä tutkimusten vähäisen määrän.

Stereotyyppitutkimuksessa omaksuttuja sukupuolikäsityksiä selvitettiin Karkin (2004) jaotteen avulla: sukupuoli taustamuuttujana, naisierityisyys ja sukupuolen tuottaminen (taulukko 3).

**Taulukko 4.** Kelanin (2008) mallin näkökulmien esiintyminen artikkeleissa

Julkaisuajankohta	Tietoisuuden näkökulma	Yksilöllisyyden näkökulma	Uuden ihanteen näkökulma
1976–1982	12	0	2
1983–1987	7	0	1
1988–1992	8	3	0
1993–1997	13	2	3
1998–2002	10	2	6
2003–2007	17	1	8
2008–2013	26	4	9
Yhteensä	93	12	29

Taulukosta 3 selviää, että sukupuoli taustamuuttujana on ollut vallitseva käsitys. Yhteensä 57 artikkelia 105 artikkelista on tehty tältä kanalta. Toisin sanoen reilut 54 prosenttia analysoituista tutkimuksista on soveltanut taustamuuttuja-ajattelua. Historiallinen tarkastelu osoittaa, että noin puolet tutkimuksista kullakin aikavälillä on tehty taustamuuttujakäsityksen näkökulmasta. Olennaisia muutoksia ei siis ole tapahtunut sukupuoli taustamuuttujana käsityksen suhteellisessa osuudessa, vaikka viimeisellä aikavälillä tämän käsityksen suhteellinen osuus pienentyi hieman.

Käsitystä nais erityisyydestä on hyödynnetty kaikkina ajanjaksoin. Tätä käsitystä on sovellettu selvästi vähemmän kuin taustamuuttujakäsitystä mutta selvästi enemmän kuin käsitystä sukupuolen tekemisestä. Nais erityisyys oli erityisen suosittu 1970–1980-lukujen taitteessa, jonka jälkeen sen suhteellinen osuus verrattuna muihin käsityksiin on pysynyt melko samana. Viimeisellä aikavälillä nais erityisyyden osuus tosin on noussut hieman. Sukupuolen tekemisen näkökulma alkoi näkyä 1990-luvun puolivälin paikkeilla. Sen suhteellisessa osuudessa ei ole tapahtunut erityistä muutosta vasta kun viimeisellä ajanjaksolla, jolloin käsitys on lisännyt osuuttaan jonkin verran.

Kelanin (2008) mallin mukaan sukupuoli stereotyyppien sisällöt on kuvattu taulukossa 4. Osasta artikkeleista löytyi selkeästi yksi kolmesta näkökulmasta, kun osassa puolestaan havaittiin enemmän kuin yksi kolmesta näkökulmasta. Kun siirsimme nämä luokittelut määrälliseen

muotoon, ei esiintymien yhteenlaskettu luku taulukossa 4 ole 105 (artikkelien kokonaismäärä) vaan enemmän.

Ensimmäinen huomio on, että tietoisuuden näkökulma, jossa esitetään naisen ominaisuudet ja käyttäytyminen puutteellisina suhteessa mieheen, on selkeästi vahvimmin artikkeleissa esiintyvä stereotyyppinen keskustelutapa. Sen osuus on ollut vahva kaikkina ajanjaksoina. Yksilöllisyyden mukainen stereotyyppi, joka korostaa yksin pärjäämistä, on melko vähäinen aineistossa. Tämä näkökulma ei ole siis ollut kovin tavallinen naisjohtajia koskevien sukupuoli stereotyyppien tutkimuksessa. Vaikka naisen ylivertaisuutta esittävä uuden ihanteen idea esiintyy jossain määrin tutkitun ajanjakson alkuvaiheessa, keskustelutapa alkoi lisääntyä julkaisuissa 1990-luvun lopulta lähtien. Vuoteen 1998 mennessä vain kuudessa aineistomme artikkeleissa tuotiin esiin stereotyyppiä naisjohtajien ylivertaisuudesta, kun vuosina 1998–2013 aineistosta löytyi 23 artikkelia, joissa uusi ihanne on havaittavissa.

## KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT

Stereotyyppiatutkimuksen määrä tasaantui 1970-luvun alun innostuksen jälkeen mutta alkoi kasvaa selvästi 2000-luvulta lähtien. Syynä lienee tutkijoiden lisääntynyt kiinnostus aiheeseen ja aiheen kokeminen tärkeäksi. Lisäksi julkaisemista on todennäköisesti edistänyt tieteellisissä aikakauslehdissä julkaisemisen kasvanut merkitys tutkijoiden keskuudessa. Yksi syy lisää-



tyneeseen kiinnostukseen voi olla vaatimus monimuotoisuuden edistämisestä organisaatiossa. Erityinen idea monimuotoisuuden edistämisestä ja johtamisesta syntyi Yhdysvalloissa 1980–1990-lukujen taitteessa ja alkoi yleistyä vähitellen sen jälkeen (Prasad ym. 2006). Vaikka monimuotoisuus käsittää sukupuolen lisäksi muitakin ulottuvuuksia, kuten iän ja etnisyyden, naisten aseman edistäminen johtamisessa ja siihen liittyvät ongelmat on ollut tärkeä teema.

Stereotyyppien sisältöjen osalta koko aineistossa ja kaikkina tutkimusajanjaksoina yleisin käsitys on ollut, että johtamisuralla toimivan ja uralle haluavan naisen ominaisuudet ja käyttäytyminen ovat puutteellisia verrattuna miesjohtajaan. Toinen stereotyyppi on ollut nähdä naisten feminiininen johtamistyyli ylivertaisena suhteessa miesten johtamistyyliin. Stereotyyppi feminiinisen johtamistyylin ylivertaisuudesta legitimoii näkemyksen naisten johtamisurien edistämisestä organisaatiolle hyödyllisenä tavoitteena. Vähemmän on ollut esillä kolmas stereotyyppi, yksin pärjääminen. Stereotyyppien seurausten osalta selvityksemme osoittaa, että lukuun ottamatta uudemmasi johtamisihanteeksi esitettyä feminiinistä johtamista naisen mahdollisuutena johtamisuralle, stereotyyppiä kuvataan analysoiduissa julkaisuissa kielteisinä seurauksiltaan sekä naiselle itselleen että organisaatiolle.

Stereotyyppiä koskevaa tutkimusta on tehty selvästi eniten Yhdysvalloissa. Suomessa akateemiseksi artikkeleiksi kirjoitettuja julkaisuja ei ole tehty lainkaan tämän tutkimuksen perusteella. Suomessa on tosin tehty tutkimuksia, joissa on analysoitu representaatioita naisista johtamisesta tai yleisemmin johtamista sukupuolen näkökulmasta (esim. Lämsä & Tiensuu 2002; Tienari ym. 2010; Hearn ym. 2008; Heikkinen ym. 2011; 2014; Katila & Eriksson 2013). Näissä tutkimuksissa käsitteelliset ja teoreettiset näkökulmat ovat olleet muita. Tässä analyysissä olemme olettaneet, että jos tutkimus kohdistuu stereotyyppioihin, niin stereotyyppian käsite esiintyy hakusanana. Käytimme stereotyyppiä-termiä kaikissa tietohauissa, joten aineisto rajautuu siltä kannalta tehtyihin tutkimuksiin. Se, että eksplisiittisesti naisten johtamisuriin kohdistuvista stereotyyppioista ei ole kirjoitettu artikkeleita Suomessa, johtunee ainakin siitä, että johtamista sukupuolen näkökulmasta tekevien tutkijoiden määrä on pieni Suomessa (Lämsä ym. 2007).

Tutkimuksemme perusteella on pääteltävissä, että monenlaiselle naisten johtamisuria koskevalle empiriselle stereotyyppiatutkimukselle on tarvetta Suomessa. Erityisen tähdellistä olisi tehdä kokonaiskartoitus siitä, millaisia stereotyyppioita naisjohtajista on suomalaisilla työpaikoilla, niiden ylimmällä johdolla, esimiehillä ja henkilöstöjohdolla. Työpaikkakartoitusten avulla voi selvittää stereotyyppioita tuottavia organisatorisia käytäntöjä ja vallitsevien stereotyyppien yhteyttä naisten uraongelmiin sekä organisatiosoitoutumiseen ja lähtöaikaisiin. Ylin johto ja henkilöstöjohto ovat avainasemassa rekrytoinneissa, jotka ovat monien analysoimiemme tutkimusten mukaan naisen urakehityksen kriittisiä kohtia. Myös johdon rekrytointeja tekevien konsulttien sukupuolistereotyyppioita olisi syytä selvittää. Lisäksi on syytä todeta, että johtamiskoulutuksen sisältöjen, oppimateriaalien ja toimintakäytäntöjen tuottamat sukupuoliin kohdistuvat stereotyyppiä olisi hyvä selvittää, koska ne muovaavat nykyisten ja tulevien päätöksentekijöiden asenteita.

Sukupuolikäsitysten selvittäminen toi esille, että naisen ja miehen käsittäminen dikotomisena, kahdeksi jakautuneena taustamuuttujana on ollut dominoiva suuntaus koko aineistossa. Tutkimusta dominoiva puutteellisuuden stereotyyppiä kuten myös ylivertaisuuden stereotyyppiä yhdessä taustamuuttuja-ajattelun kanssa muodostavat ongelmallisen kokonaisuuden. Yhdistelmä vahvistaa stereotyyppiä kahdesta toisilleen vastakkaisesta sukupuolikategoriasta, mikä ruokkii vastakkainasettelua sukupuolten välillä. Tämän tutkimuksen perusteella on pääteltävissä, että naisten johtamisuriin kohdistuva stereotyyppiatutkimus usein tuottaa itsessään ja myös vahvistaa perinteistä stereotyyppistä kahtiajakoa naisten ja miesten välillä. Ongelman välttämiseksi olisi tarpeellista syventää ja monipuolistaa alan tutkimuksen sukupuolikäsityksiä. Laadullisen tutkimuksen menetelmät voivat tarjota tarkoituksenmukaisia lähestymistapoja saada syvempää tietoa sukupuolen tuottamisesta verrattuna dominoivaan määrälliseen tutkimukseen.

Analysoiduissa tutkimuksissa esitetään erilaisia vaihtoehtoja haitallisten stereotyyppien vähentämiseen. Merkillepantavaa analysoiduissa tutkimuksissa on, että toimenpiteiden kohteena nähdään ainoastaan naiset. Organisaatioissa olisi kuitenkin aiheellista miettiä sekä naisiin että

miehiin kohdistuvia toimenpiteitä, kuten asennekoulutusta.

Lopuksi toteamme, että tämän tutkimuksen tulokset ovat rajatut käytettyihin hakusanoihin. Koska olimme kiinnostuneita stereotyyppioista johtamistutkimuksessa, sisällytimme molempiin käytettyihin hakusanojen yhdistelmiin sanat johtaminen ja stereotyyppiä. Lisäksi käytimme uran ja sukupuolen käsitteitä rajaamaan hakuja. Erilaiset hakusanat olisivat voineet tuottaa suppeamman tai laajemman kuvauksen aiheesta. Olisimme voineet rajata hakusanoja esimerkiksi termillä organisaatio, jolloin olisimme tarkas-

telleet stereotyyppioita organisaatiokontekstissa. Silloin olisimme rajanneet pois erityisesti psykologisesti painottuneet tutkimukset, jotka käsittelevät stereotyyppioita ja niiden seurauksia naisjohtajan omasta näkökulmasta, mikä ei ollut tämän tutkimuksen tavoite. Tulevaisuudessa aihetta voisi kuitenkin kaventaa organisaation näkökulmaan. Lisäksi saattaisi olla mahdollista rajautua ryhmätasoon, koska on mahdollista, että stereotyyppiat ilmenevät vahvimmin juuri ryhmissä. Myös johtamiskoulutus on hyödyllinen hakusana, kun halutaan tutkia koulutuksessa tuotettuja sukupuolistereotyyppioita.

## LÄHTEET

- Acker, Joan (1992). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158.
- Aries, Elizabeth (1996). *Men and women in interaction. Reconsidering the differences*. New York: Oxford University Press.
- Bartol, Kathryn M. (1980). Female managers and quality of working life: The impact of sex-role stereotypes. *Journal of Occupational Behaviour*, 1(3), 205–221.
- Becker, Jeffrey, Ayman, Roya, & Korabik, Karen (2002). Discrepancies in self/subordinates' perceptions of leadership behavior: Leader's gender, organizational context, and leader's self-monitor. *Group & Organization Management*, 27(2), 226–244.
- Bergeron, Diane M., Block, Caryn J. & Echtenkamp, Alan (2006). Disabling the able: Stereotype threat and women's work performance. *Human Performance*, 19(2), 133–158.
- Due Billing, Yvonne & Alvesson, Mats (2000). Questioning the notion of female leadership: A critical perspective gender labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 7(3), 144–157.
- Bosak, Janine & Sczesny, Sabine (2011). Exploring the dynamics of incongruent beliefs about women and leaders. *British Journal of Management*, 22(2), 254–269.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, Joseph & Schein, Virginia E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32(3), 662–669.
- Browne, Kingsley R. (1998). An evolutionary account of women's workplace status. *Managerial and Decision Economics*, 19(7/8) Management, Organization and Human Nature. 427–440.
- Brown, Linda K. (1979). Women and business management. *Signs*, 5(2), 266–288.
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2003). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burke, Ronald J. & Mattis, Mary C. (Eds.) (2005). *Supporting women's career advancement. Challenges and opportunities*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Burns, Ruth A. (1980). Breaking down the barriers: Women in urban management. *Signs*, 5(3) Supplement. Women and the American City, 231–237.
- Carli, Linda L. & Eagly, Alice H. (2011). *Gender and Leadership*. Teoksessa Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. and Uhl-Bien, M. (Eds.), *The sage handbook of leadership* (s. 103–117). Los Angeles: Sage.
- Chesler, Phyllis (2001). *Women's inhumanity to woman*. New York: Thunder's Mouth Press, Nations Books.
- Chusmir, Leonard H. & Koberg, Christine S. (1991). Relationship between self-confidence and sex-role identity among managerial women and men. *The Journal of Social Psychology*, 131(6), 781–790.
- Collinson, David & Hearn, Jeff (1994). Naming men as men: Implications for work, organization and management. *Gender, Work and Organization*, 1(1), 2–22.
- Connell, Robert W. (1987). *Gender and power*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Connell, Robert W. (2006). Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes

- of public sector worksites. *Public Administration Review*, 66(6), 837–849.
- Curșeu, Petru L. & Boroș, Smaranda (2011). Gender stereotypes in management: A comparative study of communist and postcommunist Romania. *International Journal of Psychology*, 46(4), 299–309.
- Deaux, Kay & Lewis, Laurie L. (1984). The structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(5), 991–1004.
- Dearmond, Sarah E., Tye, Mary, Chen, Peter Y., Krauss, Autumn, Rogers, Apryl D. & Sintek, Emily (2006). Age and gender stereotypes: New challenges in a changing workplace and workforce. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(9), 2184–2214.
- Diekmann, Amanda B. & Eagly, Alice H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(10), 1171–1188.
- Dubno, Peter (1985). Attitudes toward women executives: A longitudinal approach. *The Academy of Management Journal*, 28(1), 235–239.
- Duehr, Emily E. & Bono, Joyce E. (2006). Men, women, and managers: Are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology*, 59(4), 815–846.
- Eagly, Alice H., Johannesen-Schmidt, Mary C. & Van Engen, Marloes L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591.
- Eagly, Alice H. & Karau, Steven J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573.
- Elmuti, Dean, Lehman, Judith, Harmon, Brandon, Lu, Xiaoyan, Pape, Andrea, Zhang, Ren & Zimmerle, Terad (2003). Inequality between genders in the executive suite in corporate america: Moral and ethical Issues. *Equal Opportunities International*, 22(8), 1–19.
- Ely, Robin J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 589–634.
- Ely, Robin & Padavic, Irene (2007). A feminist analysis of organizational research on sex differences. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1121–1143.
- Evans, Donna (2011). Room at the top: Advancement and equity for women in the business world. *National Civic Review*, 100(2), 62–64.
- Everett, Linda, Thorne, Debbie & Danehower, Carol (1996). Cognitive moral development and attitudes toward women executives. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1227–1235.
- Faugoo, Deepika (2011). The advancement of women to top management positions in the human resource management domain: A time for change? *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 195–202.
- Fischlmayr, Iris C. (2002). Female self-perception as barrier to international careers? *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 773–783.
- Fondas, Nanette (1997). Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review*, 22(1), 257–282.
- Forret, Monica L. & Dougherty, Thomas W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419–437.
- Fröhlich, Romy & Peters, Sonja B. (2007). PR bunnies caught in the agency ghetto? Gender stereotypes, organizational factors, and women's careers in PR agencies. *Journal Of Public Relations Research*, 19(3), 229–254.
- Galanaki, Elena, Papalexandris, Nancy & Halikas, John (2009). Revisiting leadership styles and attitudes towards women as managers in Greece 15 years later. *Gender in Management: An International Journal*, 24(7), 484–504.
- Gherardi, Silvia & Poggio Barbara (2001). Creating and recreating gender order in organizations. *Journal of World Business*, 36(3), 245–59.
- The Global Gender Gap Report 2014*. World Economic Forum. Haettu osoitteesta [http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR\\_CompleteReport\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR_CompleteReport_2014.pdf), 24.11.2014.
- Hare, Paul A., Koenigs, Robert J. & Hare, Sharon E. (1997). Perceptions of observed and model values of male and female managers. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 437–447.
- Hayes, John, Allinson, Christopher W. & Armstrong, Steven J. (2004). Intuition, women managers and gendered stereotypes. *Personnel Review*, 33(4), 403–417.
- Haynes, Kathryn & Fearfull, Anne (2008). Exploiring and resisting gendered identities of women academics in accounting and management. *Pacific Accounting Review*, 20(2), 185–204.
- Hearn, Jeff (2006). Men and masculinities in management. Oppimateriaalissa Anna-Maija Lämsä (toim), *Naiset ja johtajuus*, saatavilla internet-osoitteessa: <http://naisjohtajuus.jyu.fi>.
- Hearn, Jeff, Jyrkinen, Marjut, Piekkari, Rebecca & Oinonen, Eeva (2008). "Women home and away": Transnational managerial work and gender relations. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 41–54.

- Heilman, Madeline E. (1997). Sex discrimination and the affirmative action remedy: The role of sex stereotypes. *Journal of Business Ethics*, 16(9), 877–889.
- Heilman, Madeline E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organization ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657–674.
- Heilman, Madeline E. & Okimoto, Tyler G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks? The implied ceiling deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81–92.
- Herbert, Theodore T. & Yost, Edward B. (1978). Women as effective managers. A strategic model for overcoming the barriers. *Human Resource Management*, 17(1), 18–25.
- Jain, Neera & Mukherji, Shoma (2010). The perception of 'glass ceiling' in Indian organizations: An exploratory study. *South Asian Journal Of Management*, 17(1), 23–42.
- Johnson, Alicia (1987). Women managers: Old stereotypes die hard. *Management Review*, 76(12)31–43.
- Johnson, Stefanie K., Murphy, Susan E., Zewdie, Selamawit & Reichard, Rebecca J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39–60.
- Kanter, Rosabeth M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, Rosabeth. M. (1976). Presentation: Women and the workplace: The implications of occupational segregation. *Signs*, 1(3), 282–291.
- Kark, Ronit (2004). The transformational leader: who is s(he)? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 160–176.
- Katila, Saija & Eriksson Päivi (2013). He is a firm, strong-minded and empowering leader, but is she? Gendered positioning of female and male CEOs. *Gender, Work and Organization*, 20(1), 71–84.
- Kaufmann, Geir, Isaksen, Scott G. & Lauer, Ken (1996). Testing the 'glass ceiling' effect on gender differences in upper level management: The case of innovator orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 29–41.
- Kaul, Asha (2009). Gender and workplace experience. Introduction. *The Journal for Decision Makers*, 34(4), 79–83.
- Kelan, Elizabeth K. (2008). The discursive construction of gender in contemporary management literature. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 427–445.
- Kent, Russell L. & Moss, Sherry E. (1994). Effects of sex and gender role on leader emergence. *The Academy of Management Journal*, 37(5), 1335–1346.
- Kniveton, Bromley H. (2008). Recruitment/selectors' perceptions of male and female trainee managers. *Journal of European Industrial Training*, 32(6), 404–417.
- Klenke, Karin (2011). *Women in leadership: Contextual dynamics and boundaries*. Emerald Group Publishing.
- Koenig, Anne M., Eagly, Alice H., Mitchell, Abigail A. & Ristikari, Tiina (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4) 616–642.
- Korabik, Karin 1990. Androgyny and leadership style. *Journal of Business Ethics*, 9(4/5), 283–292.
- Kumra, Savita & Vinnicombe, Susan (2010). Impressing for success: A gendered analysis of a key social capital accumulation strategy. *Gender, Work and Organization*, 17(5), 521–546.
- Landau, Jacqueline (1995). The relationship of race and gender to managers' ratings of promotion potential. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 391–400.
- Lane, Nikala & Crane, Andrew (2002). Revisiting ender role stereotyping in the sales profession. *Journal of Business Ethics*, 40(2), 121–132.
- Larwood, Laurie, Wood, Marion M. & Inderlied, Sheila D. (1978). Training women for management: New problems, new solutions. *The Academy of Management Review*, 3(3), 584–593.
- Lehto, Anna-Maija (2009). Naiset valtaavat esimiespaikkoja. *Hyvinvointikatsaus*, 3, 14–9.
- Liff, Sonia & Ward, Kate (2001). Distorted views through the glass ceiling: The construction of women's understandings of promotion and senior management positions. *Gender, Work & Organization*, 8(1), 19–36.
- Lämsä, Anna-Maija (2010). Sukupuoli johtajuustutkimuksessa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 59(4), 369–379.
- Lämsä, Anna-Maija & Tiensuu, Tanja (2002). Representations of the woman leader in Finnish business media articles. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 355–366.
- Lämsä, Anna-Maija, Vanhala, Sinikka, Kontoniemi, Nea, Hiillos, Minna & Hearn, Jeff (2007). Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 56(3), 294–321.

- Mavin, Sharon (2008). Queen bees, wannabees and afraid to bees: No more 'best enemies' for women in management? *British Journal of Management*, 19(1), 75–84.
- Mavin, Sharon & Grandy, Gina (2012). Doing gender well and differently in management. *Gender in Management. An International Journal*, 27(4), 218–31.
- Michailidis, Maria, Morphitou, Ria & Theophylatou, I. (2012). Women at work equality versus inequality: barriers for advancing in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4231–4245.
- Mihail, Dimitrios (2006). Gender-based stereotypes in workplace: the case of Greece. *Equal Opportunities International*, 25(5), 373–388.
- Muller, Helen J. & Rowell, Monica (1997). Mexican women managers: An emerging profile. *Human Resource Management*, 36(4), 423–435.
- Naff, Katherine C. (1994). Through the glass ceiling: Prospects for the advancement of women in the Federal Civil Service. *Public Administration Review*, 54(6), 507–514.
- Nelson, Debra L. & Quick, James C. (1985). Professional women: Are distress and disease inevitable? *The Academy of Management Review*, 10(2), 206–218.
- Nieva, Veronica F. & Gutek, Barbara A. (1980). Sex effects on evaluation. *The Academy of Management Review*, 5(2), 267–276.
- Noe, Raymond A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Review*, 13(1), 65–78.
- Nolen-Hoeksema, Susan, Fredrickson, Barbara L., Loftus, Geoff R. & Wagenaar, Willem A. (2009). *Atkinson & Hilgard's introduction to psychology*. 15th. Cengage Learning EMEA. United Kingdom.
- Oakley, Judith G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321–334.
- Omar, Ogenyi & Ogenyi, Victoria (2004). A qualitative evaluation of women as managers in the Nigerian Civil Service. *The International Journal of Public Sector Management*, 17(4), 360–373.
- O'Neill, Olivia A. & O'Reilly, Charles A. (2011). Reducing the backlash effect: Self monitoring and women's promotions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 825–832.
- Owen, Crystal L., Javalgi, Rajshekhar (Raj) G. & Scherer, Robert F. (2007). Success strategies for expatriate women managers in China. *Review of Business*, 27(3), 24–31.
- Pichler, Shaun, Simpson, Patricia A. & Stroh, Linda K. (2008). The glass ceiling in human resources: Exploring the link between women's representation in management and the practices of strategic human resource management and employee involvement. *Human Resource Management*, 47(3), 463–479.
- Piercy, Nigel F., Cravens, David W. & Lane, Nikala (2003). The new gender agenda in sales management. *Business Horizons*, 46(4)39–46.
- Porterfield, Jennifer & Kleiner, Brian H. (2005). A new era: Women and leadership. *Equal Opportunities International*, 24 (5/6), 49–56.
- Post, Corinne, DiTomaso, Nancy, Lowe, Sarah R., Farris, George F. & Cordero, Rene (2009). A few good women: Gender differences in evaluations of promotability in industrial research and development. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 348–371.
- Powell, Gary N., Butterfield, Anthony D. & Parent, Jane D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177–193.
- Powell, Gary N. & Graves, Laura M. (2003). *Women and men in management*. Thousand Oaks: Sage.
- Powell, Gary N., Posner, Barry Z. & Schmidt, Warren H. (1985). Women: The more committed managers? *Management Review*, 74(6)43–45.
- Konrad, Alison M., Prasad Pushkala & Pringle Judith K. (Eds.) (2006). *Handbook of workplace diversity*. Lontoo: Sage.
- Psychogios, Alexandros G. (2007). Towards the transformational leader: Addressing women's leadership style in modern business management. *Journal of Business and Society*, 20(1&2), 169–180.
- Puttonen, Tuomas (2006). *Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta Working paper N:o 328. Jyväskylä.
- Puttonen, Tuomas (2011). Naisten johtamisuria estävät tekijät. Teoksessa Liisa Husu, Jeff Hearn, Anna-Maija Lämsä & Sinikka Vanhala (toim.), *Women, management and leadership – Naiset ja johtajuus*. NASTA Women's Leadership Project Final Report NASTA-naisjohtajuushankkeen loppuraportti (s. 60–73). Forskiningsrapporter från Svenska handelshögskolan, Hanken School of Economics Research Reports n:o 72, Helsinki.
- Ragins, Belle R. & Cotton, John L. (1991). Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *The Academy of Management Journal*, 34(4), 939–951.



- Ragins, Belle R., Townsend, Bickley & Mattis, Mary (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12(1), 28–42.
- Renwick, Patricia A. & Tosi, Henry (1978). The effects of sex, marital status, and educational background on selection decisions. *The Academy of Management Journal*, 21(1), 93–103.
- Rudman, Laurie A. (1998). Self promotion as a risk factor for women: the costs of counter stereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 629–645.
- Rudman, Laurie A. & Phelan, Julie E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 61–79.
- Ryan, Michelle K. & Haslam, Alexander (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *The Academy of Management Review*, 32(2), 549–572.
- Scase, Richard & Goffee, Robert (1990). Women in management: towards a research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 107–125.
- Schein, Virginia E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95–100.
- Schein, Virginia E. & Mueller, Ruediger (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 439–447.
- Snyder, Mark, Tanke, Elizabeth D. & Berscheid, Ellen (1977). Social perception and interpersonal behavior: On the self-fulfilling nature of stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(9), 656–666.
- Stoker, Janka I., Van der Velde, Mandy & Lammers, Joris (2012). Factors relating to managerial stereotypes: The role of gender of the employee and the manager and management. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 31–42.
- Taylor, Susan M. & Ilgen, Daniel R. (1981) Sex discrimination against women in initial placement decisions: A laboratory investigation. *The Academy of Management Journal*, 24(4), 859–865.
- Terborg, James R. (1977). Women in management: A research review. *Journal of Applied Psychology*, 62(6), 647–664.
- Tienari, Janne, Vaara, Eero & Meriläinen, Susan (2010). Becoming an international man: Top manager masculinities in the making of a multinational corporation. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(1), 38–52.
- Trauth, Eileen M., Quesenberry, Jeria L. & Huang, Haijan (2008). A Multicultural analysis of factors influencing career choice for women in the information technology workforce. *Journal of Global Information Management*, 16(4), 1–23.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus.
- Vertz, Laura L. (1985). Women, occupational advancement, and mentoring: An analysis of one public organization. *Public Administration Review*, 45(3), 415–423.
- Vilkko-Riihelä, Anneli. (1999). *Psykyke. Psykologian käsikirja*. WSOY: Porvoo.
- Vinnicombe, Susan & Singh, Val (2002). Sex role stereotypes and requisites of successful top managers. *Women in Management Review*, 17(3/4), 120–130.
- Vohra, Neharika (2009). Gendered behaviour of men and women in the workplace: Time to move on. *The Journal for Decision Makers*, 34(4), 95–98.
- Wajcman, Judy (1996). Desperately seeking differences: Is management style gendered? *British Journal of Industrial Relations*, 34(3), 333–349.
- Wajcman, Judy (1998). *Managing like a man*. Cambridge: Polity Press.
- Wood, Glenice (2008). Gender stereotypical attitudes: Past, present and future influences on women's career advancement. *Equal Opportunities International*, 27(7), 613–628.
- Wu, Ming-Yi (2006). Perceptions about male and female managers in the Taiwanese public relations field: Stereotypes and strategies for change. *Public Relations Quarterly*, 51(3), 36–42.