

Jyväskylän yliopisto

Taloustieteiden tiedekunta

**MIES- JA NAISJOHTAJADISKURSSIT MENESTYVÄN
JOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA TARKASTELTUNA**

Johtamisen pro gradu –tutkielma
Syksy 2003

Laatija: Tuomas Kokko
Ohjaaja: Anna-Maija Lämsä

Mies- ja naisjohtajadiskurssit menestyvän johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna.

Tuomas Kokko

Johtajuuden pro gradu –työ

Joulukuu 2003

Jyväskylän yliopisto

80 sivua

Tutkimuksen tavoitteena on nostaa esille diskursseja eli puhetapoja, miten mies- ja naisjohtajista kirjoitetaan yhdessä alan ammattijulkaisussa, Talouselämä-lehdessä 1990- ja 2000-luvun taitteessa. Lisäksi tutkimus vastaa seuraaviin kysymyksiin: millaisia ihmisjohtajuuden ja menestyvän johtajuuden ominaisuuksia mies- ja naisjohtajiin liitetään diskursseissa? Onko diskursseissa sukupuolien välillä eroja? Millaisia lukijoita diskurssit tavoittelevat?

Tutkimusaineisto koostuu 22:sta miesjohtajia käsittelevästä artikkelista ja 13:sta naisjohtajia käsittelevästä artikkelista. Tutkimus on aineistolähtöinen ja analyysimenetelmä on diskurssianalyysi. Miesjohtajadiskursseiksi muodostuivat seuraavat neljä diskurssia: asiantuntijuuden diskurssi, eettinen diskurssi, uudisraivaajan diskurssi ja yksinvaltiuden diskurssi. Naisjohtajadiskursseiksi muodostuivat puolestaan seuraavat viisi diskurssia: uhridiskurssi, puolustajan diskurssi, pätemättömyysdiskurssi, rautarouvadiskurssi ja uniikkidiskurssi. Tuloksien yhteenvedossa apuna on käytetty Billing & Alvessonin (1989, 77) kehittämää taulukkoa johtajuudesta ja sukupuolesta. Kuvion avulla selvitetään eroavatko sukupuolet johtajuustyyliältään ja onko johtajuudessa kiinnostusta eettisyyteen vai organisaation tehokkuuteen. Tutkimuksen mukaan mies- ja naisjohtajadiskurssit eivät eroa johtamistyyliältään oleellisesti toisistaan. Organisaation tehokkuudesta oltiin kiinnostuneita yhtä vahvasti mutta naisdiskurssit ovat hieman kiinnostuneempia eettisistä asioista. Yleisesti oltiin kuitenkin kiinnostuneita enemmän organisaation tehokkuudesta. Miesjohtajadiskurssit omasivat lukumääräisesti mitattuna enemmän menestyvän johtajuuden ja ihmisjohtajuuden ominaisuuksia. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että diskursseissa ilmenee sukupuolista eriarvoisuutta. Naisjohtajien voidaan nähdä kärsivän vallitsevista puhetyyleistä heidän joutuessa yleisesti sukupuolen kautta altavastaajan rooliin.

Avainsanat: diskurssi, mies, nainen, johtajuus, feminismi, feminiinisyys, maskuliinisuus

1. JOHDANTO	1
2. DISKURSSIANALYYSI LAADULLISEN TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPANA	3
3. SUKUPUOLI JOHTAMISKENTÄN HAASTAJANA.....	9
3.1 JOHTAJUUDEN MÄÄRITTELYÄ	9
3.2 MENESTYVÄN JOHTAJUUDEN OMINAISUUDET.....	13
3.3 FEMINIINISYYS JA MASKULIINISUUS	21
3.4 SUKUPUOLISET KÄYTÄNNÖT.....	24
3.5 MIES- JA NAISJOHTAJAN EROJA.....	26
3.6 NAISJOHTAJIEN URAN ESTEET	29
3.7 SUKUPUOLEN JA JOHTAJUUDEN ”NELIÖKENTTÄ”	30
4. TUTKIMUSPROSESSI.....	34
5. MIESJOHTAJIEN DISKURSSIT.....	36
5.1 ASiantuntijuuden diskurssi	36
5.2 EETTINEN DISKURSSI	39
5.3 UUDISRAIVAAN DISKURSSI.....	43
5.4 YKSINVALTIUDEN DISKURSSI.....	46
6. NAISJOHTAJIEN DISKURSSIT	50
6.1 UHRIDISKURSSI.....	50
6.2 PUOLUSTAJAN DISKURSSI	54
6.3 PÄTEMÄTTÖMYYS DISKURSSI	56
6.4 RAUTAROUVADISKURSSI	59
6.5 UNIIKKIDISKURSSI	61
7. DISKURSSIEN YHTEENVETO.....	67
7.1 MIESTEN DISKURSSIT	67
7.2 NAISJOHTAJIEN DISKURSSIT.....	69
8. JOHTOPÄÄTÖS JA KESKUSTELUA TUTKIMUKSEN TULOKSISTA.....	74
LÄHTEET.....	77

1. JOHDANTO

Työyhteisöjen, ihmisten ja eri sidosryhmien muuttuneet arvot ja odotukset sekä nopeasti muuttuva ympäristömme että yritysten kansainvälistyminen edellyttävät yrityksiltä menestyvää johtajuutta. Viime vuosikymmeninä voimakkaasti esille tullut tasa-arvon käsite on puolustanut voimakkaasti naisten oikeuksia ja mahdollisuuksia toimia työelämässä tasa-arvoisissa työtehtävissä miesten kanssa. Suomeen on perustettu näitä asioita puolustamaan esimerkiksi naisliike sekä tasa-arvoministerin että tasa-arvovaltuutetun virat. Tämä on saanut aikaan uudistuksia ja ihmisiä on valistettu toimimaan tasa-arvoisemmin, muun muassa rekrytointitilanteissa. Paljon on varmasti kuitenkin vielä saavuttamatta ja kasvatus lähtee jo jokaisen varhaislapsuudesta ja sieltä saaduista kokemuksista. Mielessäni on viime vuosilta yksi esimerkki ja vastaavanlaisia esimerkkejä löytyy varmasti muitakin: tiedotusvälineissä kerrottiin yhdestä suurimmasta suomalaisesta päivittäistavaraketjun johtokunnasta, jonka kaikki jäsenet olivat miehiä. Elettiin 1990-luvun loppua ja tasa-arvosta oli puhuttu voimakkaasti jo toista vuosikymmentä. Ajattelin silloin, eikö olisi jo yrityksen uskottavuuden ja imagonkin kannalta tarkoituksenmukaista rekrytoida muutama nainen johtajistoon tai peräti antaa naisten ammattitaidon puhua puolestaan. Asiasta voidaan olla luonnollisesti montaa mieltä. Tutkimukseni tavoitteena onkin tarkastella Talouselämä-lehdessä kirjoitettujen mies- ja naisjohtajadiskurssien esille tuloa ja niiden eroavaisuutta menestyvän johtajuuden näkökulmasta.

Aihevalintaani vaikutti voimakkaasti eettinen lähtökohta: halu antaa oma panostukseni lukijoiden mahdollisten ennakkoluulojen vähentämiseen ja siten heidän mielipiteidensä uudelleen muokkaamiseen. Johtamista pääaineena opiskelleena, tutkimus mies- ja naisjohtajista tuntui hyvin kiinnostavalta. Lisäksi halu saada lisää tietoa johtajuudessa menestymisestä, oli kannustimeni. Motivaatiota tutkimuksen aihetta kohtaan lisäsi myös henkilökohtainen kiinnostukseni saada työskennellä tulevaisuudessa ihmisoikeuksien parissa. Toivon tämän tutkimuksen olevan ensiaskel kohti tavoitettani. Mielestäni on myös tärkeää kyseenalaistaa julkisuuden tekstejä, sillä tiedotusvälineillä on paljon valtaa. Talouselämä-lehti on ammattikuntansa arvostama lehti ja siten se myös vaikuttaa lukijoidensa mielipiteisiin, uudistaen tai entisiä asenteita vahvistaen.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia diskursseja eli puhetapoja, miten nais- ja miesjohtajista on kirjoitettu *Talouselämä*-lehdessä 1990-luvulla. Tavoitteena on myös etsiä mahdollisia sukupuolten välisiä eroja diskursseista: miten sukupuolet eroavat esimerkiksi menestyvän johtamisen näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena on myös saada aikaan vuoropuhelua taustateorian ja aineiston välille. Tutkimuksessa ei nosteta aineistosta esille yksittäisiä henkilöitä vaan aineistoa tarkastellaan yleisesti mies- ja naisjohtaja käsitteiden avulla.

Tutkimuksen pääkysymys on: millaisia mies- ja naisjohtajadiskursseja artikkeleista nousee esille? Alakysymyksiä ovat:

- Millaisia johtajuuden ominaisuuksia mies- ja naisjohtajiin diskursseissa liitetään?
- Millaisia menestyvän johtajuuden ominaisuuksia mies- ja naisjohtajiin liitetään diskursseissa?
- Onko diskursseissa sukupuolien välisiä eroja? Jos on, millaisia?
- Millaisia lukijoita diskurssit tavoittelevat?

Tutkimuksen tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden tutkia asioita syvällisemmin, joten se sopii aiheeni kannalta tutkimukseen. Tutkimuksessa käyttämäni tulkintateoria diskurssianalyysi ohjaa tapaan tarkastella aineistoa. Diskurssianalyysissä pyritään tutkimaan puhetyylejä ja vertailemaan niitä keskenään. Tutkimukseni taustateoria, jota käytän apuna tutkimuksen aineistoa tarkasteltaessa, muodostuu kolmesta osiosta: aiemmista johtajuuden, sekä mies- että naisjohtajuuden, tutkimuksista ja keskeisten käsitteiden määrittelystä. Määrittelen tutkimuksessani *managementin* ja *leadershipin* eroa. Piirre- ja ominaisuuslähestymistapa toimii johtajuuden tutkimisen lähestymistapana. Pyrin etsimään menestyvälle johtajalle tyypillisiä ominaisuuksia. Tutkimus rajautuu johtajan näkökulmaan joten alaiset ja tilannetekijät jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Sukupuolinäkökulma otetaan tässä tutkimuksessa esille määriteltäessä nais- ja miesjohtajien eroja, keskeisiä termejä kuten feminiinisyys ja maskuliinisuus, sukupuolisia käytäntöjä sekä olettamuksia niistä. Tutkielman empiirinen osuus rajoittuu tarkastelemaan *Talouselämä*-lehden artikkeleita mies- ja naisjohtajista 1990-luvulla. Teoriaosuuden jälkeen kerron tutkimusprosessista ja aineiston käsittelystä. Tutkimusaineiston esittelen luvuissa viisi ja kuusi. Aineisto on esillä laaja-alaisesti joten lukija voi muodostaa myös omia päätelmiään. Luku seitsemän käsittelee aineiston yhteenvetoa. Viimeisessä luvussa kirjoitan yhteenvetoa tuloksista, johtopäätöksiä ja aavaan keskustelua aiheen osalta.

2. DISKURSSIANALYYSI LAADULLISEN TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPANA

Diskurssianalyysi on laadullinen tutkimusmenetelmä ja syvällisen ymmärtämisen kannalta perusteltu tässä tutkimuksessa. Alasuutarin (1995, 74) mukaan teoreettinen viitekehys määrää sen mitä tutkimusmenetelmää tutkimuksessa olisi asianmukaista käyttää ja millainen aineisto kannattaa kerätä. Myös aineiston luonne voi asettaa rajat, millaisia metodeja voidaan käyttää ja millainen teoreettinen viitekehys voi olla. Laadullisen tutkimusotteen avulla tarkasteltavaa ilmiötä voidaan tutkia ja ymmärtää syvällisemmin kuin kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen. Laadullinen tutkimus vaatii kvantitatiivisesta tutkimuksesta poikkeavaa absoluuttisuutta. Kaikki luotettavina pidetyt, tutkimuksen kannalta oleelliset seikat, on kyettävä selvittämään niin, että mikään seikka ei ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. (Alasuutari 1995, 29).

Laadullisessa aineistossa johtolangoiksi eivät kelpaa pelkät tilastolliset todennäköisyydet. Siinä ei ole tarpeellista eikä mahdollistakaan tutkimusyksiköiden suuri joukko ja tilastollinen argumentaatiotapa (Alasuutari 1995, 29-30). Laadullisessa tutkimuksessa aineisto koostuu nimenomaan dokumentoiduista tilanteista. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Laadullinen aineisto onkin kuin pala maailmaa, mikä koostuu näytteistä. Se on näyte tutkimuksen kohteena olevasta kielestä ja kulttuurista (Alasuutari 1995, 77-78). Alasuutarin (1995, 30) mukaan laadullinen tutkimus voidaan jakaa kahteen osaan: havaintojen pelkistämiseen ja tulosten tulkintaan. Käytännössä nämä osat kietoutuvat yhteen.

Alasuutarin (1995, 72) mukaan tutkimuksessa tarvitaan selkeä tutkimusmetodi, jotta aineistosta pystytään erottamaan asianmukaisesti havainnot tutkimuksen tuloksista. Tutkija tuottaa havaintoja metodin sisältämien operaatioiden, käytäntöjen ja sääntöjen avulla. Sääntöjen avulla havaintoja voidaan edelleen tulkita ja muokata siten, että niiden merkitystä voidaan arvioida johtolankoina (Alasuutari 1995, 72). Diskurssianalyysin tärkeimpänä tehtävänä voidaan sanoa olevan diskurssin sisäisen rakenteen tarkasteleminen. Tutkija ei keskity tarkastelemaan aineistoa puhujien eikä kirjoittajien vaan ulkopuolisen näkökulmasta ja analysoi siten vuorovaikutusta kokonaisuutena (Vehkaperä 2002, 24).

Diskurssianalyysin alle on yhdistetty hyvin erilaisia asioita sillä se on uusi monella tieteenalalla. Laajimmillaan se yhdistetään kaikkeen kielen sosiaaliseen ja kognitiiviseen tutkimukseen. Esimerkkinä kielen käytön tarkastelu sekä puheen ja tekstin käytön tarkastelu kaikista mahdollisista näkökulmista. (Eskola & Suoranta 1998, 195). Diskurssianalyysin voidaan sanoa olevan väljä teoreettinen viitekehys, joka mahdollistaa hyvin monenlaisia tutkimusta. Se sallii myös erilaisia menetelmällisiä sovelluksia ja tarkastelun painopisteitä. Diskurssianalyysi voidaan nähdä myös suppeammassa merkityksessä, aineiston analyysimenetelmänä. (Jokinen, Juhila, Suoninen 1993, 17). On tärkeä huomata, että diskurssit eivät ole teksteissä sellaisenaan, vaan ovat tutkijan työn tuloksia siitä, mitkä ovat teksteissä vihjeinä ja häivähdyksinä (Jokinen ym. 1993, 28).

Diskurssianalyysi on hieman vaikea määrittää yksiselitteisesti sillä sitä ja sen muutamia rinnakkaiskäsitteitä käytetään kirjallisuudessa melko sekavasti. Merkityssystemillä tarkoitetaan sanojen merkitysten rakentumista suhteessa ja erotuksena toisiinsa. Sitä voidaan pitää kattokäsitteenä ja perustana määrittelylle. Merkityssystemejä kutsutaan tutkimuksista riippuen joko diskurssiksi tai tulkintarepertuaareiksi. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1999, 67). Jokinen, Juhila & Suoninen (1993, 27-28) toteavat, että diskurssin käsite sopii paremmin tutkimuksiin, joissa tarkastelun kohteena ovat institutionaaliset käytännöt, historiallisuus tai valtasuhteiden analyysi. Tulkintarepertuaarien käsite sopii heidän mielestään puolestaan paremmin tutkimuksiin, joissa tarkastellaan yksityiskohtaisesti arkisen kielen käytön vaihtelevuutta. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena tarkastella *Talouselämä*-lehden puhetyyliä muodostamia valtasuhteita. Diskurssianalyysin käsitteen käyttö on siten perusteltua tässä tutkimuksessa.

Jokinen ym. (1993, 27) määrittelevät diskurssin seuraavasti: ”Diskurssit ovat verrattain eheitä säännönmukaisten merkityssuhteiden systeemejä, mitkä rakentuvat sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentavat sosiaalista todellisuutta.” Eli toisin sanoen, samasta asiasta, esineestä tai toiminnasta käytetty kieli laajentaa kykyämme ja ymmärrystämme nähdä ympäröivä maailmamme monimuotoisempaan ja rikkaampaan. Sanattomia tekoja ja toimintoja voidaan myös tarkastella merkityksellisinä (Jokinen ym. 1993, 27). Esimerkiksi naisjohtajista kirjoitettu halveksuva yleisönosaston kirjoittelu, ilmeettömät halveksuvat eleet ja sanaton syrjintä voivat kaikki olla osaltaan muodostamassa naisjohtajasta halveksuvaa diskurssia. Sulkunen & Törönen (1997, 99-100) erottavat tekstien tutkimuksen pohjalta teksteistä kaksi analyttisesti toisistaan erotettavaa näkökulmaa: tarinan (histoire) ja diskurssin (discours). Tarina keskittyy siihen mitä kerrotaan (lausuma) ja diskurssi siihen miten kerrotaan (enonsiaatio) eli kertomi-

sen tapaan. Lausumassa ollaan siten kiinnostuneita, millaisia konstruktioita puhujat tuottavat todellisuudesta. Enonsiaatioissa ollaan kiinnostuneita, millaisesta näkökulmasta konstruktioita ja arvoja siirretään lukijoille. Enonsiaatio on kiinnostunut myös lukija- ja puhujakuvista. Lämsän & Tiensuun (2000, 8) mukaan molemmat sekä enonsiaatio että lausuma vaikuttavat merkityksen rakentumiseen, joten heidän mielestään on parempi puhua kahdesta lähestymistavasta aineistoon kuin erottaa lähestymistavat jyrkästi toisistaan. Tässä tutkimuksessa molemmat lähestymistavat sekä enonsaatio että lausuma vaikuttavat tutkimuskysymyksien vastauksiin.

Lämsä & Tiensuu (2000, 9) toteavat, että diskurssianalyysi voi olla joko kriittistä tai ei-kriittistä. Kriittinen analyysi keskittyy tarkastelemaan diskurssien välisiä valtasuhteita ja kamppailuja. Lisäksi se tarkastelee diskurssin konstruktivisia vaikutuksia sosiaalisten identiteettien ja ideologioiden muotoutumiselle. Ei-kriittinen keskittyy valtasuhteiden ja niiden analysoinnin sijasta diskurssien kuvailuun ja monipuolisuuksiin. Tämän tutkimuksen diskurssianalyysi on ei-kriittistä, sillä tutkimus keskittyy diskurssien kuvailuun diskurssien sisällä.

Kielenkäyttöön ja sen tapoihin liittyy valtasuhteita, joita voidaan vain analyysillä tuoda esille ja etsiä. Diskurssianalyysissä etsitään miten merkityksiä tuotetaan tekstissä. Kieltä voidaan pitää joko todellisuuden kuvana tai todellisuuden rakentamisena. Diskurssianalyysi on kiinnostunut todellisuuden rakentamisesta. Todellisuuden rakentamisessa eli konstruoinnissa on kysymys siitä, että kieli on osa itse todellisuutta eikä väline todellisuuden tavoittamiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 195). Kieltä käyttäessämme emme pelkästään kuvaa maailmaa vaan luomme merkityksiä sekä samalla rakennamme, uusinnamme, järjestämme ja muunnamme todellisuutta, jossa elämme. Kieltä käyttäessämme konstruimme eli merkityksellistämme asiat, joista kirjoitamme tai puhumme. (Jokinen ym. 1993, 18). Ei-heijastuvuuden idea, jonka mukaan kieltä ei oteta todellisuuden kuvaksi, sisältyy konstruktiviseen merkityssysteemeihin. Diskurssi on keino löytää yksinkertaisille kuvauksille selityksiä: miten sosiaalinen todellisuus on syntynyt kulloiseenkin tilanteeseen tai kielen käyttöön ja miten se muuttuu koko ajan. Diskurssianalyysissä on tärkeää muistaa kielen käytön ja muun todellisuuden yhteenkuuluvuus. Todellisuutta muodostaessamme on käytettävä merkityksellistämistä, sillä emme tarkastele esineitä ja asioita ilman niiden merkityksellistämistä. Merkityssysteemit puolestaan rakentuvat osana erilaisia käytäntöjä. (Jokinen ym. 1993, 20-21). Esimerkiksi johtajan ja johdettavien suhteiden merkityksellistämisen tavat rakentuvat osana niitä käytäntöjä, jossa he toimivat yhdessä tai erikseen.

Diskurssianalyysissa on omaksuttu merkityssysteemien laajuus. Sosiaalinen todellisuus on tämän mukaan useiden rinnakkaisten tai keskenään kilpailevien systeemien arena. Tämä merkityksellistää maailmaa, sen suhteita ja prosesseja eri tavoin. Sosiaalinen todellisuus hahmottuu diskurssin myötä siis monimuotoisena. (Jokinen ym. 1993, 24). Yksittäinen naisjohtaja voidaan merkityksellistää esimerkiksi naiseksi, akateemiseksi, kylmäksi, urheilulliseksi, kauniiksi, aikuiseksi, tummaihoiseksi, seksikkääksi, sosiaaliseksi ja kaupunkilaiseksi. Jo kahden potentiaalisen merkitysvaihtoehdon olemassaolo kyseenalaistaa totuttuna pidetyn merkityksen olemassaolon. Jotkut näistä merkitysvaihtoehdoista saattaa saada voimakkaan kannatuksen ja niistä muodostuu ”yleisiä totuuksia”. Näiden totuuksien voidaan sanoa institutionalisoituvan ja siten ne samalla heikentävät muiden vaihtoehtojen painoarvoa. Keskeistä on miettiä, kenen merkitysvaihtoehdoista muodostuu hegemoninen, kuka saa määrittää hyvän ja pahan, tuoda esille asioita sekä kenellä on oikeus puhua asioista. (Lämsä & Törrönen 2000, 12). Diskurssiin hyväksytyt sosiaalisen todellisuuden rakentamisen näkökulma selittää, miksi Talouselämä-lehdellä voidaan olettaa olevan sosiaalista ja poliittista vaikutusvaltaa.

Kieltä on tarkasteltava siinä yhteydessä, jossa puhe on tuotettu eikä irrottaa siitä sillä puheella on monta erilaista tarkoitusta. Tarkoitukset saattavat muuttua, jos puheita järjestellään teemojen mukaan. Ihmiset käyttävät kieltä erilaisissa tilanteissa, jolloin kielellä on erilaisia tehtäviä sosiaalisen todellisuuden eri versioiden rakentamisessa. Diskursseilla voidaan siten ajatella olevan myös sosiaalinen ja kulttuurinen taso. Siksi analysoinnin kohdetta täytyy tarkastella suhteessa paikkaan ja aikaan. Tätä nimitetään kontekstuaalisuudeksi. Se tarkoittaa, että puhujan kohteelle rakentama merkitys on sidoksissa tilanneyhteyteen, jossa se esiintyy. Diskursseja muunnetaan, uusinnetaan ja tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa toiminnoissa. Kontekstin moniulotteisuutta ei nähdä siten seikkana, josta haluttaisiin päästä eroon. Kontekstin moniulotteisuus nähdään merkityssysteemien rakentumisen kannalta tärkeänä sekä aineiston analyysin rikastuttajana. Diskurssianalyysissä aineiston vuorovaikutuksellisuus on erittäin tärkeää. (Eskola & Suoranta 1998, 196-198; Jokinen ym. 1993, 29-36). Tutkittavat tekstit ovat avoimia erilaisille tulkinnoille. Diskurssianalyysissä on kysymys sekä perustellusta tulkinnasta että vuoropuhelusta tutkijan ja tekstin välillä. Ilman tämän toimintaulottuvuuden painottamista käsitteet saattavat jäädä irrallisiksi ihmisen toimintoja ulkoapäin määritteleviksi merkityssysteemeiksi. (Jokinen ym. 1993, 28) Eskolan & Suorannan (1998, 199) mukaan diskurssianalyysin luotettavuuden olennaisin mittari on diskurssien rakentumisesta esitettyjen tulkintojen perusteltavuus. Tässä tutkimuksessa kontekstuaalisuus tulee esille aineistosta tehtävistä histo-

riallisesta analyysistä: miten kirjoittelu mies- ja naisjohtajista on muuttunut tutkittavana aikana.

Diskurssianalyysissä ei tutkita yksilöä vaan sosiaalisia käytäntöjä. Tässä tutkimuksessa ei siten tutkita yksittäistä personoitua johtajaa vaan menestyvän johtamisen kenttää sukupuoliteeman valossa. Tarkastelu keskittyy kielen käyttöön eri tilanteissa ja niihin laajempiin merkityssisältöihin, joita johtajat tuottavat toiminnoissaan ja käytännöissään. Analyysin tavoitteena ei ole toimijoiden kielen käytön tietoisesti antaman mielipiteen hahmottaminen eikä analyysi pyri valmiiden ajatusten selvittämiseen eli mitä esimerkiksi artikkelien kirjoittajien kielen käytön takana mahdollisesti piilee. Analyysi ei pyri myöskään selittämään toimijoiden toimintaa ulkoisilla tekijöillä. Analyysissä keskitytään minäkuvan rakentumisen prosesseihin. Millaiset minäkuvat keskusteluiden kohteet saavat kielen käytössä. (Jokinen ym. 1993, 37). Tutkimuksessani analyysi tutkii nais- ja miesjohtajien kuvaa liike-elämän aikakauslehtien artikkelien pohjalta. Tutkittavat yksilöt voivat saada monta erilaista minäkuvan näkökantaa, joten tutkimuksessani nais- ja miesjohtajat saattavat saada myös useamman minäkuvan. Huomion kiinnittämisellä minän rakentumisen prosesseihin pyritään pääsemään eroon persoonallisuuden luonnehtimisesta, tyyppien ja roolien käsitteillä (Jokinen ym. 1993, 38).

Kielellisellä ilmaisulla voi olla sekä tilannekohtaisia tehtäviä että laajoja yksittäiset tilanteet ylittäviä ideologisia seurauksia, jotka ovat yhteydessä vallan ja diskurssien yhdistymiseen. Tilannekohtaisissa tehtävissä huomio on siinä, mitkä tilanteet ovat potentiaalisina mukana tai aktualisoituvat vuorovaikutussuhteissa. Tilanteet eivät siis edellytä tiedostetun ja tiedostamattoman pohdintaa tulkinnoissa. Ideologisia seurauksia voivat olla esimerkiksi joidenkin alistussuhteiden ylläpitäminen ja legitimoiminen sekä käsityksien rakentaminen ihmisten toimintamahdollisuuksista, velvollisuuksista ja oikeuksista. Näiden tuottaminen ei kuitenkaan ole ilmiselvää ja sama diskurssi voi olla erilainen seurauksiltaan, jolloin se tuottaa näkökulmasta riippuen myönteisiä tai kielteisiä seurauksia. (Jokinen ym. 1993, 42-45). Talouselämä-lehden artikkeleiden voidaan siis sanoa rakentavan kuvaa mies- ja naisjohtajien toimintamahdollisuuksista, oikeuksista, velvollisuuksista tai riippuvuus- ja alistussuhteesta. Talouselämä-lehden artikkelit siis toimivat vallankäytön areenana.

Lämsän & Tiensuun (2000, 11) mukaan tekstien merkitystä muokkaa se, mikä asema ja merkitys tekstien lukijoilla on. Heidän mukaansa lukija ei ole yksin vaan osana suurempaa yhteisöä, jossa kaikilla lukijoilla on siten omat tietyt odotukset tekstin suhteen. Odotuksiin vaikut-

taa sekä yhteisön muiden jäsenien odotukset, vallitseva kulttuuri ja saatu informaatio. Odotukset siis määräävät tekstin merkitystä. Lukijakuvan määrittely onkin siten keskeistä diskurssianalyyseissä.

Analyysin suorittamiseksi aineistosta tuloksiin ei ole olemassa mitään selkeää menettelytapaa. Aineistosta pyritään tunnistamaan erilaisia yhtäläisyyksiä ja eroja sekä asetetaan hypoteeseja tekstin tehtävistä ja vaikutuksista. Yhtäläisyyksillä ymmärretään suhteellisen ristiriidattomia kielellisiä resursseja, jotka sisältävät rajatun määrän ilmaisuja ja sanastoa. Raportissa on paljon muutakin kuin pelkät tutkimustulokset. Tarkoituksena olisi esitellä asiat niin, että lukija voi tehdä tulkintaprosessista omat tulkintansa. (Eskola & Suoranta 1998, 199-200).

Tutkimuksessani määrittelen diskurssianalyysin joukkona kielellisiä lausumia, joilla kaikilla saattaa olla varsin erilainen käsitys kohteena olevasta lausumasta, mikä siten rikastuttaa käsityksiämme sosiaalisesta maailmastamme. Tutkimuksessani ymmärrän diskurssin siten, että se sekä kuvaa mies- ja naisjohtajaa että rakentaa kulloinkin puheena olevaa kohdetta. Diskurssin käsittämisen sisältävän sekä nais- ja miesjohtajaa koskevien kirjoitusten sisällöllisen että enon-siatiivisen ulottuvuuden. Hyväksyn myös tekstien vallankäytön näkökulman ja siten voidaan hyväksyä *Talouselämä*-lehden artikkeleiden määräävän ja tulkitsevan sosiaalista todellisuutta. Kirjoitettujen tekstien voidaan siten olettaa edustavan puhujan asennetta puheena olevaa kohdetta kohtaan. Diskurssianalyysin ymmärrän tutkimuksessani väljäksi tulkintateoreettiseksi viitekehykseksi tekstin analysoinnissa ja väljyydellä tarkoitan olla puuttumatta ja analysoimatta tekstiä hyvin kieliopillisesti yksittäisten sanojen tasolla. Tutkimuksessani lähdän oletuksesta, jonka mukaan empiria perustuu tutkijan potentiaaliin tehdä tulkintaa aineistosta. Tutkimukseni voidaan sanoa olevan aineistolähteistä vuoropuhelua tutkimuksen teorian kanssa. Haluan tuoda esille, että artikkeleiden puhujat voivat olla samoja tai eri tahoja kuin toimittajat, jotka ovat kirjoittaneet artikkelit.

3. SUKUPUOLI JOHTAMISKENTÄN HAASTAJANA

3.1 Johtajuuden määrittelyä

Lukiessani eri johtajuustutkijoiden määritelmiä johtajuudesta huomasin, että määrittelyjen kirjo on todella runsas, joten yksiselitteistä ja selkeää määritelmää on vaikea löytää kirjallisuudesta. Jokaisella johtajuuden tutkijalla tuntuu olevan oma tulkintansa mutta paljon yhtäläisyyksiä voidaan löytää tutkijoiden näkemyksistä. Sekavuutta lisää myös tutkijoiden käyttämä termistö samasta aihealueesta, kuten voima, auktoriteetti, management eli hallinta, hallinto, kontrolli ja tarkkailu. Lisäksi määritelmän vaikeutta lisää englannin kielen termien kääntäminen suomeksi vastaamaan samaa asiaa. Englannin kielen termien ”Leader ja manager” määrittely onkin ensiarvoisen tärkeää, sillä suomen kieleen ei ole vakiintunut selkeitä sanoja kyseisille termeille. Yleensä puhutaan ainoastaan johtajuudesta eikä erotella sen enempää näitä kahta termiä. Leadership on prosessi, joka on managementin kanssa samantapainen monella tapaa. Molemmat edellyttävät ihmisten kanssa työskentelyä, molemmat keskittyvät saavuttamaan tehokkaita tuloksia ja päämääriä sekä molemmilla on samantapaisia tehtäviä mutta toimivat niiden suhteen hieman eri tavalla. Seuraavassa kappaleessa esittelen johtajuuden tutkijoiden määrittelyjä leadershipille ja managementille ja kolmannessa kappaleessa omaa johtopäätöstä termeistä ja termien käytön rajausta tutkimukseni kannalta.

Hermans (1994, 65) määrittelee managementin liiketoiminnan johtamisena eli hallintana. Leadershipin hän puolestaan määrittelee ihmisten ja muutoksien johtamisena eli johtajuutena. Suomen kielen sanaa ”johtaja” voidaan käyttää henkilöstä, joka on johtotehtävissä ja suorittaa johtamisen liiketoiminnallista puolta eli toimii managerina. Samaa suomen kielen johtajasanaa voidaan käyttää leaderistä, joka suorittaa ihmisten ja muutoksien johtamista. Managementissä keskitytään tavallaan toimintojen eli nykyisyyden johtamiseen ja leadershipissä keskitytään tulevaisuuteen, ihmisten ja muutoksien kautta. Kotterin (1998, 38-39) mukaan management on muodollisen arvovallan ja tieteellisten tekniikoiden avustamina toiminnan suunnittelua, henkilöstöhallintoa, organisointia, budjetointia ja valvontaa. Kotter kuvaa managementin rationaaliseksi päätöksenteoksi suhteessa toimintaan. Leader Kotterin mukaan on ihminen, joka ohjaa ja johtaa toisia ihmisiä tiettyyn haluttuun suuntaan. Leadership on Kotterin mukaan monimuotoista vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. (Kotter 1988, 31-32)

Northouse (1997, 9) määrittelee managementin suunnitteluun, budjetointiin, organisointiin, henkilöstöhallintoon ja kontrollointiin. Leadershipin hän määrittelee vision rakentamisena, ihmisten yhdistämiseen, kommunikointiin, motivointiin ja inspirointiin. Bennis ja Nanus (1986, 22) määrittelevät eron selkeästi: ”managerit tekevät asioita oikein mutta leaderit tekevät oikeita asioita”. Bennis ja Nanus puhuvat kirjassaan myös hallinnasta, jolla viitataan suorittamiseen, aikaansaamiseen, vastuussa olemiseen ja velvollisuuksien hoitamiseen. Johtamisesta he puhuvat vaikuttamisena, ohjaamisena johonkin suuntaan, toimintaan ja mielipiteeseen. Hokkanen, Skyttä & Strömberg (1996, 121) toteavat, että manager saavuttaa tuloksia hyvinä aikoina ja käyttää apunaan pääasiassa aivoja ja logiikkaa. Heidän mukaan leadereita tarvitaan huonoina ja tiukkoina aikoina. Mielestäni sekä leadereitä että managereita tarvitaan molempina aikoina, hyvinä ja huonoina. En erottelisi näitä ominaisuuksia liikaa toisistaan vaan näen ne enemmänkin toisiaan tukevana jatkumona. Leadership ei saa loppua eikä kiihtyä hyvinä aikoina vaan leader näkee visioita koko ajan, kehittää uutta ja saa muut ohjautumaan samaan suuntaan jo hyvinä aikoina. Manageria puolestaan tarvitaan myös huonoina aikoina pitämässä organisointi ja budjetit raameissaan. Mielestäni johtajuus on siis parhaimmillaan managerin ja leaderin sujuvaa yhteistyötä, jossa leadership on suurin osa kokonaisuutta ja management luo tiedollista perustaa toiminnalle.

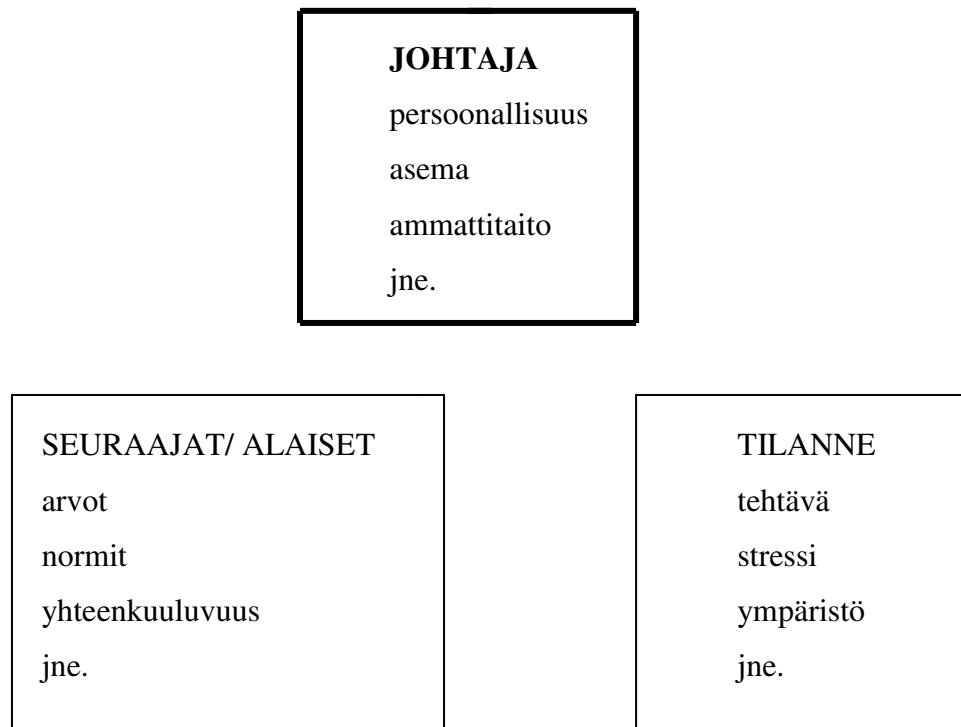
Voidaan siis sanoa, että hallinta on velvollisuuksien ja vastuun hoitamista. Kontrollin avulla manager pyrkii minimoimaan virheet ja pyrkii motivoimaan ihmisiä toimimaan organisaatiossa annettujen puitteiden mukaisesti, saavuttaakseen asetetut tavoitteet ja suunnitelmat. Johtajuus on tulevaisuuden näkemistä selkeinä visioina ja näin sekä mielipiteisiin että toimintaan vaikuttamista ja niiden ohjaamista haluttuun suuntaan eli jatkuvaa muutosta. Johtajuudessa eli leadershipissä hyväksytään epäonnistumiset, luotetaan että ihmisissä on organisaation voimavara, joka mahdollistaa muutoksen heidän luovien kykyjensä avulla. Leaderit ovat tavallaan liike-elämän taiteilijoita, jotka näkevät asioita eri tavalla. He uskaltavat poiketa totutuista kaavoista eivätkä pelkää antaa vastuuta ja luottamusta toisille ihmisille. Leaderit ovat karismaattisia, joustavia ja innostavia. Näiden ominaisuuksien avulla he kykenevät ohjaamaan ja kannustamaan muita ihmisiä haluttuun muutokseen, kehitykseen ja riskinottoon. Johtajuuden voidaan siis sanoa olevan tiedettä ja taidetta. Tämä on hyvin olennainen näkökulma, sillä ihmisten johtaminen ei voi olla menestyvänä pelkästään tieteellistä, vaan vaatii luovaa ihmisten kanssakäymistä.

Vaikka johtajuus koostuu mielestäni molemmista sekä managementista että leadershipistä, keskityn tutkimuksessani ainoastaan leadershipiin eli johtajuuteen sillä tutkimuksessani lähdän siitä oletuksesta, että manager voi olla tehokas mutta leader voi olla myös menestyvä ja tuloksellinen. Perustelen oletukseni sillä, että menestyvä yritys tarvitsee jatkuvasti uusia näkemyksiä, visiointia, riskien ottoa, kannustamista ja kuten Kotter mainitsee kirjassaan ”oikeiden asioiden tekemistä”. Leaderin määrittelyissä nämä tulevat täytetyksi. Perustelen väitteeni, että leadership voi olla tuloksellista, Kotterin mukaan: leadership on kehityskulku, joka perustuu visioon tulevaisuudesta. Tässä visiossa otetaan huomioon kaikkien pitkän aikavälin edut ja pyritään hakemaan tukea kaikilta mahdollisilta tahoilta ja saavutetaan näin vahvaa motivaatiota tämän vision toteuttajien keskuudessa (Kotter 1988, 43). Manager hallitsee tavallaan yrityksen nykypäivää eikä pysty näkemään tulevaisuuden painoarvoa yritykselle.

Johtajuuden ensimmäinen merkittävä teoria tunnetaan nimellä ”Great man theory”, joka pyrki erottelamaan tiettyjen ominaispiirteiden perusteella johtajatyypit ei-johtajista. Tämän teorian ongelmaksi muodostui kuitenkin se, että johtajia ja johdettavia ei pidettykään niin erilaisina toisistaan joten erotteluperusteet eivät toimitakaan niin tehokkaasti. Johtajuus nähdään myös taiteena. Johtaja, joka vain kopioi toisten johtajuuskäyttäytymisen eikä omaksu omaa persoonallisuuttaan ja olosuhteitaan saatetaan alaisten piirissä kokea teeskentelevänä (Hunt ym. 1996, 8).

Vaikka johtajuutta on tutkittu paljon, ja teorioita on kehitetty, on kuitenkin ollut mahdotonta tehdä teoriaa, joka ennustaisi tarkkaan ihmisten reaktiot tietynlaisen johtajan toiminnasta. Johtajuudesta kehitetyt teorit ovat lähinnä auttaneet meitä ymmärtämään johtajuutta kokonaisvaltaisena prosessina, joka pitää sisällään johtajan, tilanteen ja alaiset. Tutkimuksessani keskityn johtajaosa-alueen lähempään tarkasteluun enkä tarkastele koko johtajuusprosessia. Alaiset ja tilannetekijät on siten suljettu pois tutkimuksesta. Keskityn tutkimuksessani menestyvän johtajan ominaisuuksiin, piirre- ja ominaisuuslähestymistavan mukaisesti. Kuvio 1 havainnollistaa johtajuusprosessin osa-alueita ja tutkimukseni keskittyy kuvion ylimpään alueeseen.

KUVIO 1. Johtajuusprosessiin kuuluvat tekijät (Hughes ym. 1996, 63)



Johtajuus on vaikuttamista ja toimintaa, joka perustuu erilaisiin logiikkoihin, syihin, intohmoon ja inspiraatioon. Johtajuus on siis sekä tunteellista että rationaalista sillä ihmiset ovat sekä tunteellisia että rationaalisia. Johtajuus voi olla erittäin monimutkaista erilaisten ajattelutapojen, vahvuuksien, heikkouksien, intohimojen, pelkojen, tunteiden, tavoitteiden ja unelmien takia. (Hughes ym. 1996, 8) Johtajuus ei ole siis pelkästään erilaisten ohjeistuksien noudattamista. Hyvä johtajuus on kokonaisvaltaista tunteiden tunnistamista ja käsittelyä, vaikka se ei olisikaan aina tehokkainta lyhyellä aikavälillä. Johtajuus on prosessi, joka vie järjestäytyntä ryhmää kohti sovittuja tavoitteita.

Rationaalista toimintaa on esimerkiksi päätöksenteko ja tavoitteiden asettaminen. Tavoitteiden asettaminen on rationaalista sillä se on sääntöpohjaista, systemaattista ja vaikuttaa käyttäytymiseen. Tavoitteiden pitää olla kuitenkin saavutettavissa, selkeitä, erityisiä, mitattavissa olevia ja ajallisesti mahdollisia (Hughes ym. 1996, 10) Rationaalisissa toiminnoissa on se hyvä puoli, että johtajien persoonallisuuksista riippumatta ne voidaan suorittaa tehokkaasti. Hyvä johtaja kykenee kuitenkin hyödyntämään omia persoonallisia piirteitään rationaalisissakin toiminnoissa. (Hughes ym. 1996, 11) Jotkut johtajat onnistuvat persoonallisten taitojensa

vuoksi saamaan alaisten tunteet pintaan ja toimimaan siten yhdessä. Näitä herätettyjä tunteita voidaan käyttää hyväksi joko negatiivisesti tai positiivisesti. Negatiivisesta hyväksikäytöstä voisi olla esimerkkinä historian ja nykypäivän ”hirmuhallitsijat” (esimerkiksi Saddam Hussein ja Adolf Hitler), jotka ovat keinoja säästelemättä toimineet tuhoisasti ja moraalittomasti.

3.2 Menestyvän johtajuuden ominaisuudet

Johtajuutta on yleisimmin tutkittu kolmen eri lähestymistavan avulla. Piirre- ja ominaisuuslähestymistapa keskittyy johtajan ominaisuuksien tutkimiseen. Käyttäytymisteoriat keskittyvät tutkimaan johtajan käyttäytymistä monien eri mallien mukaisesti. Pääsääntöisesti kahden eri tason mukaisesti: johtajan ihmiskeskeisyyttä ja tehtäväkeskeisyyttä tarkastellen. Johtajuustilanteita koskevat tutkimukset keskittyvät puolestaan johtajuustilanteiden tutkimiseen. Tutkimuksessani olen hyödyntänyt piirre- ja ominaisuuslähestymistapaa (KUVIO 1) sillä olen kiinnostunut johtajan ominaisuuksista. Millaisia ominaisuuksia menestyvään johtajaan liitetään ja onko sukupuolella vaikutusta johtajuudessa. Piirre- ja ominaisuuslähestymistapa on saanut viime vuosina lisäarvoa uudelleen, kun alettu puhua itsensä johtamisesta sekä itsensä että ominaisuuksiensa kehittamisestä. On havaittu, että johtajan oman persoonallisuuden ja ominaisuuksien kehittäminen on yksi menestyvän johtamisen tärkeistä tekijöistä. Piirre- ja ominaisuuslähestymistapaa on kritisoitu muun muassa sen jättävän ulkopuolelle mahdollisuuden, että on olemassa erilaisia johtajia sekä siitä, että se jättää huomioimatta johtajan toimimisen muuttuvassa ympäristössä (Hermans 1995, 197-168). Northousen (1997, 21) mukaan heikkouksina voidaan pitää myös piirteiden ja ominaisuuksien loputonta määrää ja niiden rajaamista. Johtajan piirteitä ja ominaisuuksia ei saisi käyttää johtajan tuotoksien tutkimuksen apuvälineinä vaan johtajan ominaisuuksiin pitäisi yhdistää esimerkiksi menestyvän johtajan ominaisuuksia, kun halutaan tutkia menestyvää johtajaa kuten tässä tutkimuksessa. Piirre- ja ominaisuuslähestymistavan vahvuuksina voidaan puolestaan pitää sen intuitiivista vetovoimaa johtajuuden tutkimuksessa ja sen pitkää historiaa ollessaan ensimmäisiä pyrkimyksiä tutkia johtajuutta. Lähestymistavan kapea-alaisuutta voidaan pitää myös vahvuutena. Keskitymällä pelkästään johtajaan, saadaan syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa. Piirre- ja ominaisuuslähestymistapa voi toimia myös ohjeellisena apuna henkilöille, jotka haluavat olla johtajia. (Northouse 1997, 20-22)

Piirre- ja ominaisuuslähestymistapa on ollut yksi ensimmäisistä systemaattisista pyrkimyksistä tutkia johtajuutta. Ominaisuuksilla pyrittiin etsimään vastauksia mikä tekee johtajan ja miten hän erottuu alaisista. ”Great man” –teoriaa voidaan pitää tämän alueen ensimmäisenä merkittävänä teoriana. Tämä teoria lähti oletuksesta, että johtajaksi synnyttään ja vain nämä syntyneet johtajat omaavat nämä johtajan ominaisuudet. Stogdill kyseenalaisti aikaisemman 1900-luvun puolivälin teorian painottaen, että pelkät johtajan ominaisuudet eivät tee johtajaa, vaan johtajuuteen liittyvät aina myös tilannetekijät. Viime vuosikymmeninä johtajuuden tutkijat ovat kuitenkin kiinnostuneet piirre- ja ominaisuuslähestymistavasta uudestaan. Tutkijoiden mukaan persoonalliset ominaisuudet ovat vahvasti sidoksissa siihen miten johtajuus ymmärretään. Myös Stogdill halusi painottaa myöhemmässä tutkimuksessaan, että piirteiden ja ominaisuuksien painoarvo tilannetekijöiden rinnalla oli yhtäläinen johtajuuden arvioinnissa. (Northouse 1997, 13-15)

Johtajuuden tutkijat ovat laatineet eri vuosikymmeninä melko laajan joukon eri piirteitä ja ominaisuuksia johtajalle. Kuviossa 2 on eriteltyä eri tutkijoiden näkemyksiä ja tähän tutkimukseen olen valinnut rajatun määrän ominaisuuksia kuviosta nykypäivän johtajuusajattelun huomioiden. Valintaani on vaikuttanut myös Northousen (1997, 17-18) esittämä jaottelu ominaisuuksille.

KUVIO 2. Luokittelu muutamien tutkijoiden mukaan johtajien piirteistä ja ominaisuuksista. (Northouse 1997, 16)

STOGDILL (1948)	MANN (1956)	STOGDILL (1974)	LORD, DE VADER, ALLIGER (1986)	Kirkpatrick, LOCKE (1991)
Älykkyys	Älykkyys	Saavutuksellisuus	Älykkyys	Tarkoituk-
Eloisuus	Maskuliini-	Sinnikkyys	Maskuliinisuus	sellisuus
Tarkkanä-	suus	Tarkkanäköisyys	Dominoiva	Motivaatio
köisyys	Sopeutumis-	Aloitekyky		Rehellisyys
Vastuuntun-	kykyisyys	Itsevarmuus		Luotetta-
toisuus	Dominoiva	Vastuuntoisuus		vuus
Aloitekyky	Ulospäin-	Yhteistyökykyisyys		Käsitekyky
Sinnikkyys	suuntautu-	Suvaitsevaisuus		Tehtävä tun-
Itsevarmuus	neisuus	Vaikutusvaltaisuus		temus
Sosiaalisuus	Konserva-	Sosiaalisuus		
	tiivisuus			

Johtajan ominaisuuksien määrittelyssä tutkimustani varten tukeudun Stogdillin, Kirkpatrickin ja Locken ajatuksiin. Lordin, DeVaderin ja Alligerin näkemykset ovat tämän tutkimuksen kannalta epäolennaisimpia. Tähän tutkimukseen valitsin edellisestä kuviosta seuraavat johtajan ominaisuudet:

- vastuuntuntoisuus
- aloitekykyisyys
- sinnikkyys
- itsevarmuus
- sosiaalisuus (sisältäen muun muassa sopeutumiskyvyn, ulospäinsuuntautuneisuuden ja yhteiskyvyisyyden)
- suvaitsevaisuus
- rehellisyys ja luotettavuus
- älykkyys

Northouse (1997, 17) ymmärtää älykkyyden olevan positiivisesti yhteydessä johtajuuteen, mahdollistavan havaitsemiskyvyn, verbaaliset kyvyt ja analyttiset taidot. Hän painottaa, että johtajan olisi hyvä olla keskimäärin samantasoinen älykkyys kuin alaisilla, jotta alaiset ymmärtäisivät johtajaansa ja ettei johtaja esitä asioita liian monimutkaisesti. Itsevarmuus on erittäin oleellinen ominaisuus johtajalle. Itsevarmuus koostuu itsetuntemuksesta ja itseluottamuksesta. Ilman hyvää itsevarmuutta, johtajan on vaikea tuoda vakuuttavasti esille haluamiansa asioita alaisilleen ja muille sidosryhmille. Vastuuntuntoisuus on tärkeää johtajalle sillä hänen on toimittava yleensä monen alaisen esimiehenä, otettava vastuuta yrityksen tavoitteisiin pääsystä ja oltava vastuussa tekemistään valinnoista eri sidosryhmille. Aloitekykyisyys on hyväksi johtajalle sillä ilman tulevaisuutta ei ole organisaatiota ja tulevaisuus rakentuu aloitteista. Aloitekyvyllisen johtajan uskotaan myös saavan työnsä valmiiksi. Monimutkainen ja nopeasti muuttuva johtajuusympäristö ja johtajuus vaativat sinnikkyyttä johtajalta. Muuttaessaan johtajuusympäristöä johtaja joutuu kokemaan vastarintaa henkilöstön puolelta. Tämä vaatii johtajalta sinnikkyyttä ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä. Sosiaalisuus on ominaisuus, jonka turvin johtaja luo hyviä ystävyysuhteita, on menevä, diplomaattinen, sympaattinen sekä ymmärtää toisten tarpeita että osaa vastata niihin. Sosiaaliset johtajat tulevat hyvin toimeen myös alaistensa kanssa. Suvaitsevaisuus on mielestäni nykypäivän johtajan perusominaisuuksia kuten sosiaalisuuskin. Moninainen ja suvaitseva yhteiskuntamme edellyttää johtajalta suvaitsevaisuutta, sukupuoleen, rotuun, etnisyyteen, seksuaalisuuteen, ikään tai kansallisuuteen katsomatta (Lämsä & Sintonen 2001, 263). Luottamuksellisuus on tärkeä ominaisuus johtajalle. Henkilöt, jotka sitoutuvat toimintaperiaatteisiin ja ottavat vastuun toimistaan ovat luottamuksellisia. Luottamus inspiroi varmuuteen toimia miten johtaja pyytää sillä hänen uskotaan toimivan oikein. Luottamukselliset johtajat ovat rehellisiä ja uskottavia.

Lukiessani kirjallisuutta menestyvästä johtajuudesta, nousi erittäin tärkeäksi pohtia muutamia termejä. Termejä, joita haluan tuoda esille ovat: hyvä johtaja, tuloksellinen johtaja, tehokas johtaja ja menestyvä johtaja. Englanninkielisessä kirjallisuudessa kyseisiä termejä käytetään mielestäni paikoittain liian kevyin määrittelyin alkuperäisen merkityksen hämärtyessä. Termit hyvä, tuloksellisuus, tehokkuus ja menestyminen sekoitetaan helposti toisiinsa. Niitä ei erotella mielestäni riittävästi, vaikka yhteyttä termien välillä onkin. Hyvä johtaja on erittäin laaja-alainen termi, jonka määrittely riippuu vallitsevasta kulttuurista, arvoista, etiikasta, moraalisista, työyhteisön jäsenten odotuksista ja liike-elämän tavoitteista. Tuloksellinen johtaja saa aikaan tulostavoitteita ja tuloksellisuudessa keskitytäänkin nimensä mukaisesti tuotannollisuutta läheisempiin arvoihin samoin kuten tehokkuudessa. Johtaja voi olla tehokas tai tuloksellinen

toimimatta kuitenkaan esimerkiksi moraalillisesti odotetulla tavalla. Nykyinen monialainen yhteiskuntarakenteemme ja yrityksiin jatkuvasti kohdistuvat ympäristön odotukset edellyttävät niiltä menestyvää laaja-alaista johtamista. Menestyvän johtajuuden määrittelyn tutkimuksessani laaja-alaiseksi osaamiseksi, jossa otetaan huomioon sekä ympäristön arvot että alais-ten ja johtajien odotukset. Nämä yhdistetään vielä yrityksen omiin sekä taloudellisiin että mo- raalisiin tavoitteisiin ja kehitysnäkymiin. Tutkimuksessani menestyminen ei siis tarkoita pel- käästään tuloksellista onnistumista vaan tuloksellisuus ja tehokkuus ovat vain osa menestymis- tä.

Menestyvältä johtajalta vaaditaan helposti ominaisuuksia, jotka ovat ristiriidassa keskenään ja odotetut menestymisen ominaisuudet saattavat siten tuntua jopa hieman vaikealta löytää yh- destä henkilöstä. Menestyvältä johtajalta odotetaan ensinnäkin kiinnostusta sekä toimintaa että ihmisiä kohtaan. Saavuttaakseen pysyvyyttä organisaatioon olisi huomiota annettava ih- misille ja luonnollisesti samalla olisi kyettävä antamaan huomiota itse liiketoimintaan. Toinen ristiriitaa herättävä vaatimus on kustannusten kurissa pitäminen ja samalla asiakkaiden arvon luonnin jatkuvuudesta huolehtiminen. Helposti kustannusten leikkaaminen osuu juuri arvon luomiseen asiakkaille. Olisi myös kyettävä luomaan organisaatioon samaan aikaan varmuutta mutta olisi uskallettava ottaa myös riskejä. Johtajan olisi kyettävä myös omaan harkintaan perustuen kokemukseen ja oman liiketoiminta-alueensa tuntemiseen. Pelkkää tietoa johtami- sessa ei voi käyttää, sillä useasti muuttujat ovat tuntemattomia. Johtajan on siten luotettava paljon omaan harkintaan, mikä lisää samalla myös riskiä. Menestyvän johtajan olisi kyettävä löytämään johtamiseensa ”kultainen keskitie” oman harkinnan ja tiedon välille. (Karlöf 1995, 76-78)

Kouzes ja Posner (1990, 19) määrittelevät menestyvälle johtajalle viisi yhteistä tekijää tutki- muksensa perusteella. Kets De Vries (1991, 150) on määritellyt menestyvälle johtajalle puo- lestaan kahdeksan ominaisuutta. Osittain nämä ominaisuudet ovat samoja, joten yhdistelen ominaisuudet, joita käytetään tämän tutkimuksen menestyvän johtajan mittareina aineistoa analysoitaessa. Kuvio 3 havainnollistaa tutkijoiden määritelmiä menestyvälle johtajalle.

KUVIO 3. Menestyvän johtajan ominaisuuksia.

KOUZES & POSNER (1990)	KETS DE VRIES (1991)
Prosessien kyseenalaistaja	Visioija
Yhteiseen visioon inspiroija	Merkityksien antaja
Toimintamahdollisuuksien luoja	Toistuvien mallien havaitsija
Esimerkkinä muille	Valtuuttaja
Rohkaisija	Ammattitaitoinen
	Sitkeä
	Toteuttaja

Kuvion 3 ominaisuuksien pohjalta syntyi tähän tutkimukseen seuraavanlainen menestyvän johtajan ominaisuusluettelo. Seuraavissa kappaleissa määrittelen tutkijoihin pohjaten alla lueteltuja ominaisuuksia.

- Visionääri
- Innoittaja
- Vastuun jakaja
- Kannustaja
- Tehokas
- Esimerkillinen
- Sinnikäs
- Toteuttaja

Menestyvät johtajat etsivät haasteita, pyrkivät muutokseen: muuttamaan olemassa olevaa tilannetta uuteen aikaan ja näkemykseen. Johtajat siis etsivät mahdollisuuksia, joilla status quo voitaisiin muuttaa radikaalisti ja tapoja joilla voitaisiin luoda jotain uutta, uusia prosesseja. Menestyvä johtaja ottaa haasteita eikä pelkää ottaa riskejä. Virheistä opitaan ja johtaja kannustaa myös muita riskinottoon. Haasteiden ottamista voivat olla esimerkiksi uuden suunnan valitseminen, uusi innovatiivinen tuote tai organisaation uudelleen organisointi. Menestyvällä johtajalla on siis visioita paremmasta ja hän pyrkii viestittämään sekä vakuuttamaan myös muut uusista näkemyksistään. Menestyvää johtajaa voidaan kutsua myös pelaajaksi, joka ot-

taa riskejä tuntemattomaan menestyäkseen. (Kouzes & Posner 1990, 19-20) Menestyvällä johtajalla on siis vahva usko omaan näkemykseen tulevaisuudesta, visiosta, joka ajaa johtajaa eteenpäin. Johtajalla on oman sisäisen ja yksityisen maailman mielikuvia siten, että ne voidaan hyväksyä ulkoisesti ja julkisesti. Menestyvällä johtajalla on tavallaan ”käsikirjoituksia” miten tulevaisuus saadaan näyttämään halutulta ja myönteiseltä. Mielikuvat ovat kuvia omasta eheytyneestä ja yhtenäisestä persoonasta. Ne voivat olla myös kielteisiä. Tällöin ne voivat toimia reaktiivisena ja kompensoivana tapana käsitellä turvattomuutta ja koettua tuskaa. Näistä sisäisistä käsikirjoituksista tulee myyttikokoelmia, ylläpitäviä uskomuksia ja antavat siten organisaatioiden jäsenille yhteenkuuluvuuden tunnetta ja merkitystä. (Kets De Vries 1991, 151-152)

Sitoutumista yhteiseen visioon ei voi pakottaa, siihen voidaan inspiroida. Johtajan on kyettävä ulottamaan visionsa pitkälle tulevaisuuteen. Visio, johon kaikki haluavat sitoutua, on jotain uutta ja ennennäkemätöntä. Yhteisen vision on palveltava kaikkien etuja ja tarpeita, siksi johtajan on tunnettava alaisensa, heidän kiinnostuksen kohteensa ja tarpeensa. Tällöin johtaja voi onnistua vakuuttamaan muut mukaan yhteiseen visioon, näkemään sen tuomat edut ja mahdollisuudet. Kaikkien on ymmärrettävä mitä yhteisellä visiolla saavutetaan, mitä hyötyä se tuo ja mikä on positiivinen muutos nykytilanteeseen. Johtajan on kyettävä antamaan merkitys sille, miksi kyseessä oleva visio on tavoiteltavan arvoinen. Johtajan on kyettävä tekemään visionsa houkuttelevaksi organisaation jäsenille. Siihen voidaan Kets De Vriesin mukaan käyttää kieltä, ympäristöä, symboleita ja seremonioita. He voivat käyttää historiaa ja myyttisiä hahmoja apunaan herättääkseen tunteita ja saadakseen tukea visiollaan. Menestyvät johtajat ovat hyviä puhujia, erittäin sosiaalisia ja osaavat asettua kuuntelijoiden asemaan, joten he ovat myös empaattisia. He osaavat kertoa ja puhua erittäin mukaansa tempaavalla tavalla, joka osuu juuri organisaation jäseniin. Kets De Vries toteaa, että organisaation jäsenet tulevat tavallaan riippuvaisiksi johtajasuhteeseen. He haluavat olla johtajan ”huolenpidon kohteena”. Tällöin organisaation jäsenet myös ihannoivat johtajaansa ja johtaja saattaakin olla omien mielikuvien tuote. (Kets De Vries 1991, 153-154; Kouzes & Posner 1990, 20-21)

Menestyvä johtaja viestittää suuret odotuksensa alaisilleen mutta antaa heille myös valtuutusta eli toimintamahdollisuudet sekä rohkaisee ja kannustaa heitä täyttämään odotukset. Johtaja saa visiollaan kaikki mukaan yhteisen näkemyksensä taakse. Johtaja pyrkii myös synnyttämään yhteistyötä. Vastuun ja innostuneisuuden saattamiseksi organisaation jäsenet kokevat itsensä tärkeiksi yhteisessä toiminnassa, tuntevat olevansa osa kokonaisuutta ja siten sitoutu-

vat organisaatioon poikkeuksellisen tehokkaasti. Muuttamalla visio todelliseksi ja hyödyntämällä organisaation jäsenten potentiaalinen voimavara, on mahdollista päästä ennalta arvaamattomiin tuloksiin. (Kets De Vries 1991, 159; Kouzes & Posner 1990, 21-22)

Menestyvät johtajat ovat menestyksekkäitä viestijöitä. He pystyvät hallitsemaan ja manipuloimaan positiivisesti organisaation jäseniään kannattamaan ideoitaan ja ajatuksiaan. He kykenevät myös hallitsemaan tunteellisesti vaikeita tilanteita ja saavat siten myös ihailua ja arvostusta. Menestyvät johtajat ovat tunteellisia ihmissuhteissaan ja osaavat siten myös käsitellä organisaation jäsenten ihmissuhteita ja näiden suhteita itseensä. He ovat tavallaan henkisiä tukipilareita ja voimien kokoonpanijoita. Yhteisen vision toteuttaminen saattaa olla pitkä ja sisältää aina myös vaikeita aikoja, jolloin motivaatio saattaa kadota ja luopuminen on lähellä. Johtajan on tällöin oltava rohkaisemassa ja auttamassa näkemään kaikki ne mahdollisuudet, jotka tuntuvat sillä hetkellä mahdottomilta saavuttaa. Rohkaisemista tarvitaan myös hyvinä aikoina, hyvin tehdystä työstä. Esimerkiksi yhteisillä ajanvietoilla voidaan kerätä yhteistä energiaa ja motivaatiota. Menestyvät johtajat ovat myös hyviä verkostojen rakentajia. He pitävät suhteita yllä avainhenkilöihin ja tiedostavat riippuvuussuhteet. Verkostojen ylläpidossa työvälineinä voidaan pitää rekrytointia, erottamista, ylentämistä ja valvontajärjestelmiä. (Kets De Vries 1991, 156; Kouzes & Posner 1990, 23)

Menestyksekkäs johtaja kykenee tekemään asioista mielekkäitä sekä kykenee tuomaan ympäröivään kaaokseen järjestystä. He kykenevät myös valitsemaan informaatiotulvasta oleellimmän ja toimivat tehokkaasti, vaikka ympärillä olisi täysi kaaos. He kykenevät toimimaan monissa eri tehtävissä samaan aikaan tulematta silti ylistressaantuneiksi. Tiedon karsinnan lisäksi he pystyvät myös yhdistelemään olennaisia asioita kokonaisuuksiksi saadakseen aikaan uusia näkökulmia tai ratkaisuja. (Kets De Vries 1991, 158)

Menestyäkseen johtajan on myös kyettävä toimimaan johdonmukaisesti viestittämiensä arvojen, vision ja tavoitteidensa mukaisesti. Pelkkä teoreettinen ja käsitteellinen ajattelu sekä puhuminen eivät yksin riitä vakuuttamaan muita yhteiseen visioon. Organisaation muut jäsenet menettävät helposti uskonsa, mikäli johtaja ei tarkasti toimi puheidensa mukaan. Menestyvän johtajan täytyy siis tietää syvällisemmin mistä puhuu säilyttääkseen uskottavuutensa. Johtaja on tavallaan tukipilari visiolle: hän näyttää koko organisaatiolle mikä suunta ”tuntemattomassa” otetaan. Hän avustaa ja kannustaa muita jaksamaan vaikeidenkin

aikojen läpi. Johdettavat huomaavat johtajan tuntevan prosessit ja tietävän miten asioita voidaan kehittää. (Kets De Vries 1991, 160; Kouzes & Posner 1990, 22-23).

Menestyvillä johtajilla on myönteinen minäkuva ja positiivinen suhtautuminen sekä ympäristöön että elämään. He näkevät muutokset haasteina, elävät stressaantumatta muutoksista ja nopeasti muuttuvista tilanteista. He uskovat voivansa vaikuttaa unelmiinsa ja elämänsä tapahtumiin. Heidän uskonsa voimakkaisiin unelmiinsa ja mahdollisuuteensa vaikuttaa tapahtumiin antaa heille sitkeyttä taistella heille tärkeiden asioiden puolesta. He jaksavat puhua ja tehdä työtä unelmansa eteen, kunnes saavuttavat sen. He tietävät, että välillä se saattaa viedä aikaa mutta usko siihen auttaa heitä pysymään johdonmukaisella ja periksiantamattomalla tiellä. (Kets De Vries 1991, 161).

Menestyvät johtajat ovat eteenpäin suuntaajia. He luovat omaa toimintaympäristöään rakentamalla ja ylläpitämällä suhteita eri sidosryhmiin saadakseen ideansa toteutetuksi. Heillä on suuri tarve saada tehdä asioita paremmin kuin ennen. Heissä voidaan myös sanoa olevan yrittäjän ominaisuuksia ja he ovat myös valmiita riskinottoon mutta osaavat myös ennustaa milloin riski on liiallista. (Kets De Vries 1991, 163).

3.3 Feminiinisyys ja maskuliinisuus

Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden käsitteet mahdollistavat niiden yhdistämisen yleiseen yhteiskunnalliseen kulttuuriin sekä toisaalta tunteisiin, ajatuksiin, itsensä ymmärtämiseen ja arvoihin, jotka kuvaavat yksilöitä. Nämä käsitteet näyttävät, miten laaja-alaiset ovat kulttuuriset sukupuolisuuden elämänalat. Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden käsitteiden avulla ymmärrämme myös, miten ihmiset sopeutuvat tai rikkovat sosiaalisia rajoja tai periaatteita eläänsään ympäristössä, jossa on kulttuurisesti määritelty maskuliinisuus ja feminiinisyys. Maskuliinisuutta ja feminiinisuutta käytetään työmarkkinoiden ja organisaatioiden sukupuolierotellun lisäksi tulkitsevana viitekehyksenä laaja-alaisen organisaatioaspektien tutkimiseen. Esimerkkeinä ovat ihmisten johtaminen eli leadership ja organisaatiokulttuurit. (Alvesson & Billing 1997, 83).

Tyypillisesti maskuliinisuus yhdistetään mieheen ja feminiinisyys naiseen. Tämä on erittäin kapea-alainen näkemys asiasta sillä nainen voi olla maskuliininen nainen ja päinvastoin. Alvesson & Billing kuvailevat maskuliinisuutta kirjassaan muun muassa seuraavilla adjektiiveil-

la: analyttinen, materialisti, objektiivinen, kova, toiminnallinen, kvantitatiivinen, rationalisti. Miessukupuolta kuvataan puolestaan samassa teoksessa seuraavilla termeillä: itsenäisyys, kontrollointi, kilpailu, rationaalisuus, analysointi ja keskittynyt havainnointi. Feminiinisyys puolestaan kuvaillaan huomattavasti ”pehmeämmillä” termeillä kuten tunteiden priorisoinnilla lisäksi myös luovuuden ja mielikuvituksen tärkeyttä korostetaan. Naissukupuolesta puhutaan muun muassa termein empaattisuus, tunteellisuus, yhteistyö, hyväksyntä, keskinäinen riippuvuus ja vastaanottavuus. (Alvesson & Billing 1997, 84) Feminiininen persoona määritellään usein suhteessa ja vertailuna toisiin ihmisiin, kun maskuliinista persoonaa määriteltäessä sitä harvemmin vertaillaan, esimerkiksi feminiineihin. (Billing & Alvesson 1989, 74).

Feministisyys saattaa herättää sekä negatiivisia että positiivisia mielleyhtymiä. Ihmiset saattavat muistaa 1960-luvun feministien mielenosoitukset. Toisaalta feminismi muistuttaa, että jokainen yksilö on inhimillinen olento oikeuksineen. Yksilöitä arvioidaan kokonaisuuksina, eikä ainoastaan sen perusteella mitä he kykenevät tekemään. Feministisyyden mukaan naisten elämällä on itseisarvo. Naiset arvioidaan tämän mukaan yksiselitteisesti olemassaolonsa vuoksi eikä pelkän vertailusuhteen takia suhteessa miehiin. Feministiset ideologiat kyseenalaistavat kaiken koskien naisten asemaa yhteiskunnassa. Entisiä käytäntöjä ja malleja ei hyväksytä automaattisesti mutta ovat aihe tutkiskelulle. Feminismi voi olla maailmankatsomus, näkökulma, poliittinen teoria, henkinen keskus tai aktivismin muoto. Se ei arvosta maskuliinisuutta feminiinisuuden kustannuksella eikä myötätunnosta. Feminismi kieltää naisten kaikenlaisen negatiivisen kuvaamisen heikkona tai kykenemättömänä. Se puolustaa naisten kykyä olla älykäs, vahva ja eettinen. Feminismin mukaan molemmat sukupuolet voivat olla feministejä. Olla feministi ei siten tarkoita niinkään piirteitä, jotka yhdistetään feminiinisyyteen vaan ajattelutapoja. (Karsten 1994, 4) Feminismin eri koulukunnat voidaan jaotella neljään eri koulukuntaan:

- marxilainen feminismi
- sosialistinen feminismi
- radikaali feminismi
- naisten oikeuksien feminismi

Marxilaisuuden mukaan yksityinen omistus sortaa tiettyjä sosiaalisia luokkia ja hierarkkinen ydinperheen malli on vahingollinen naisille. Naiset nähdään tämän koulukunnan mukaan perheissä yleensä työväestönä ja miehet byrokraattisina. Marxilaisuus uskoo, että tästä ajattelusta

päästäisiin eroon naisten liittyessä työelämään mukaan. Sosialistisen feminismin mukaan naisia on syrjitty työmarkkinoilla syntyvyyden turvaamiseksi. Sosialistinen feminismi uskoo sukupuoliroolien lisäksi, marxilaisen feminismin tapaan, luokkaroolien syrjivän naisia. Radikaalin feminismin mukaan on keltotonta liittää naisia jo olemassa oleviin luonnostaan byrokraattisiin ja hierarkisiin organisaatioihin sillä tämän koulukunnan mukaan ne ovat jo pohjimmiltaan vaurioituneita sekä kehoittavat organisaatioita siirtymään tasavertaisempiin sopimuksiin. Naisten oikeuksien feminismi perustuu ajatukselle, että kaikki ihmiset on luotu tasavertaisiksi ja siten sen kannattajat haluavat naisille tasavertaiset mahdollisuudet miesten rinnalla. Heidän mukaansa perhe ei ole syrjivä rakenne naisille, koska naiset voivat olla vapaasti tasa-arvoisia. He uskovat myös, että sukupuoleton yhteiskunta voidaan saavuttaa pitämällä kiinni näistä tasa-arvoisuuden tavoitteista. (Karsten 1994, 4-5)

On tärkeää huomata, että puhuttaessa maskuliinisuudesta ei välttämättä viitata miessukupuoleen. Maskuliinisuudesta ja feminiinisydestä puhuttaessa on huomioitava, että ne molemmat ovat sosiaalisesti muovautuneet siinä kulttuurissa, jossa elämme. Eri kulttuureissa voivat maskuliinisuus ja feminiinisyys tulla ymmärretyiksi hyvinkin eri tavoin. Nainen voi siis edustaa myös maskuliinisuutta ja esimerkiksi menestyvät naisjohtajat edustavat hegemonista maskuliinisuutta. Hegemoninen maskuliinisuus viittaa yleisesti dominoivaan maskuliiniseen malliin, joka on muokkautunut suhteessa feminiineihin, maskuliinisiin alaisiin ja maskuliinisiin vähemmistöihin. Ei-hegemoninen maskuliinisuus on muokkaantunut suhteessa samoihin asioihin kuin hegemoninen maskuliinisuus mutta erotuksena ei-hegemoninen viittaa feminiinisyteen. (Cheng 1996, xii) Maskuliinisuus on muokkautuva ja sen voidaan sanoa olevan ”valmistumaton tuote”. Miehet rakentavat maskuliinisuutta tietyissä sosiaalisissa tilanteissa ja muokkaavat siten uudelleen sosiaalista rakennetta. Joskus tämä tapahtuu itse valituissa tilanteissa ja joskus sosiaalinen todellisuus muuttuu. Maskuliininen identiteetti on rakentunut sosiaalisesti työn ja usein myös organisaation kautta. Cheng viittaa kirjassaan Gradmanin näkemukseen, jonka mukaan hegemonisesti maskuliininen työskentelee saadakseen ulkopuolista tunnustusta rahan tai aseman kautta. Heteroseksuaaliselle menestyksekkäälle miehelle työ tarkoittaa vaikuttamista ja voiton tavoittelua. Työtehtävät ja organisaatiot ovat perinteisesti olleet mieskeskeisiä ja vailla feminiinisyttä ja naisia. Miehet ovat muodostaneet keskenään hegemonis-maskuliinisilla normeilla varustettuja yhteisöjä, joissa miehet ovat kuitenkin olleet toistensa kilpailijoita ja luottamus ollut vähäistä. Miehet on tavallaan opetettu, että toisilta miehiltä ei tarvita mitään sillä muuten se olisi vallasta luopumista. Cheng kirjoittaa kirjassaan, että miehet ovat kasvatettu kulttuurissa, jossa on hyväksyttävää tunteelliset suhteet mutta mi-

käli muodostaa liian intiimin suhteen toisen miehen kanssa, saattaa tulla leimatuksi negatiivisesti homoseksuaaliksi. Mielestäni naisten välinen intiimi suhde on sosiaalisessa kulttuurissa sallitumpaa ja osittain liitetään osaksi feminiinisyyttä. Kahden maskuliinisen miehen intiimi suhde saatetaan siten kokea feministiseksi. Työ ja ura dominoivat miehen identiteettiä. Eläkkeelle siirtyminen ja irtisanominen irroittaa miehen hegemonisen maskuliinisuuden identiteetistä. Eläke voidaan toki myös nähdä tunnustuksena kovasta ja menestyksekkäästä työstä. (Cheng 1996, xv).

3.4 Sukupuoliset käytännöt

Biologia ja kulttuuri ovat keskeisimmät tekijät selittäessä naisten ja miesten välisiä eroja. Painotus riippuu tutkijasta ja tutkimuksista. Ihmisen persoonallisuus on kuitenkin psyko-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus, johon vaikuttavat ihmisen ympäristö- ja perimätekijät. Suomen kielessä sukupuolten erotteluun kieli asettaa esteitä. Englannin kielen sanoille she ja he on suomen kielessä vain yksi vastine ”hän” ja se voi tarkoittaa kumpaa sukupuolta tahansa. Samanlainen ongelma on sanaparin ”gender” ja ”sex” kohdalla, näistä edellinen on kulttuuripainotteen ja jälkimmäinen biologiapainotteen. Suomen kielessä sanat korvataan sanalla ”sukupuoli”. Naisten ja miesten välinen vastakkainasettelu ja siihen perustuva tasa-arvo on tärkeää kolmella eri tasolla: biologisella, oikeudellisella ja sosiaalisella. (Aaltio-Marjosola 2001, 35).

Biologisen näkemyksen mukaan naiset ja miehet erottuvat fyysisiltä ominaisuuksiltaan. Sosiaalinen vastakkainasettelu selittyy kulttuurin kautta, missä puhutaan miesten ja naisten rooleista ja käyttäytymismalleista. Näiden syntymiseen vaikuttaa kulttuuriympäristö, jossa elämme. Kuvat sukupuolien rooleista ja käyttäytymisestä muodostuvat kokemuksistamme ja historiallisista aineksista. Naisten ja miesten kokemusmaailmaan vaikuttavat puolestaan elämänpiirit ja tehtäväkentät, jossa he toimivat. Sosiaalisen vastakkainasettelun turvin voidaan Aaltio-Marjosolan (2001, 36) mukaan antaa englannin kielen sanalle gender suomen kielinen vastine: kulttuurinen sukupuoli. Yksilö omaksuu kulttuurisen sukupuolen persoonallisuutensa osaksi jo varhaislapsuudessa ja siten on kehityksen kannalta olennaisen tärkeää millaiset odotukset, arvot ja asenteet ympäröivät yksilöä varhaislapsuudessa. Tyypillisesti naiset sosiaalisuvat feminiiniseen arvomaailmaan ja miehet maskuliiniseen arvomaailmaan. Miesten kokemusmaailmaa on perinteisesti ollut kodin ulkopuolinen elämä kuten yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja sodat. Myös tekniikka on laskettu miehiseen alueeseen. Naisten kokemusmaailmaa

ovat olleet kodin maailma ja ihmisen elämänkaareen liittyvät alueet kuten synnyttäminen. (Aaltio-Marjosola 2001, 35-36)

Yhteiskunnassa on sukupuolittuneita oletuksia ja stereotyyppioita koulutuksen, ammattien, työtehtävien ja työaseman mukaan. Suurin osa töistä on sukupuolittuneita, feminiiniseen tai maskuliinisiin arvomaailmaan, ja siten luonnollisia käsityksiemme mukaan joko naisille tai miehille. Näitä yleisiä rajoja ylittäviä tai kyseenalaistavia käsityksiä vastassa saattaa olla joukko erilaisia ennakkokäsityksiä tai negatiivisia asenteita. Esimerkiksi parturi-kampaaja on yhteiskunnassamme naisvaltainen ammattiryhmä ja luokitellaan feministiseksi ammatiksi. Miesparturi-kampaajat saatetaan siten nähdä keskimääräistä feministisempinä miehinä ja heihin saatetaan kohdentaa erilaisia ennakkoluuloja. (Alvesson & Billing 1997, 90).

Sukupuolinen symboliikka viittaa objekteihin kuten sanoihin, toimintaan ja fyysisiin asioihin. Sukupuolisymboliikka on syvällisempää kuin sukupuolinen luokittelu. Sen lisäksi, että symboliikka antaa ymmärtää naisten ja miesten työt, se myös menee syvemmälle viitaten epätarkkoihin merkityksiin, epätietoisiin fantasioihin ja miellelyhtymiin. Sukupuolinen symboliikka siis viittaa kulttuurin logiikkaan, mikä on sukupuolisen luokittelun takana. Esimerkkeinä sukupuolisen symboliikan ammattiryhmistä voidaan mainita vahvoina maskuliinisuuden edustajina palomies, poliisi ja upseeri. Feminiinisuuden edustajina puolestaan parturi-kampaaja, muotisuunnittelija, sihteeri ja sairaanhoitaja. (Alvesson & Billing 1997, 90) Töitä, joiden uskotaan pitävän sisällään vakuuttamista, liioittelua, kaunistamista sekä hyvinvoinnin että toisten statuksen juhlintaa, pidetään tyypillisesti feminiinisinä. Kovuutta, tunteettomuutta, rentoutta ja teknisyyttä vaativia töitä pidetään puolestaan maskuliinisinä. Huolimatta edellä mainituista feminiinisiin töihin viittaavista piirteistä, useat sosiaalisesti tärkeät työt on perinteisesti yhdistetty maskuliinisuuteen ja niille on annettu maskuliinisuuden säväys, mikä samalla vaikeuttaa naisten pääsemistä muun muassa johtajan asemaan. Useasti ihmiset valitsevat opiskelualansa, työtehtävänsä ja työpaikkansa yleisen kulttuurisen mielipiteen mukaan ja eivätkä siitä helposti poikkeaa. (Alvesson & Billing 1997, 91). Tässä suhteessa esimerkiksi sukupuolesta saatavat lisäpisteet haettaessa vastakkaisen sukupuolen alalle ovat oikeutettuja, sillä ne kaventavat sukupuolisia esteitä opintoaloilla ja ajan kuluessa myös yleinen kulttuurinen mielipide muokkautuu uudelleen. Kulttuurinen mielipide muuttuu hitaasti mutta ihmisten tietoisuuden lisääntyminen lisää luonnollista uudelleen muokkaantumista.

Oikeudellisen näkökulman mukaan naisten ja miesten tasa-arvo perustuu lakiin. Molemmilla sukupuolilla on oltava samat ihmisoikeudet, yhtäläiset mahdollisuudet taloudelliseen ja poliittiseen vaikuttamiseen. Lisäksi pitäisi saada samaa palkkaa sukupuolesta riippumatta. (Aaltio-Marjosola 2001, 37).

3.5 Mies- ja naisjohtajan eroja

Suomen työmarkkinoista naiset kansoittavat Aaltio-Marjosolan (2001, 14) mukaan lähes puolet. Naisten työssä käymiselle on yhteiskunnallisia että työvoimapoliittisia syitä. Mikäli naiset jäisivät kotiin tai kieltäytyisivät työnteosta, olisi sillä välittömästi työvoimaan negatiivinen vaikutus. Pohjoismaista arvomaailmaa on myöskin pidetty naisten työssä käymistä suosivana. Suomalaiset työmarkkinat ovat jakautuneet sukupuolien perusteella kahdella tavalla: horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Vertikaalinen jakautuminen voidaan nähdä päätöksentekorakenteen avulla. Päätävissä elimissä, sekä yritysjohdossa että yhteiskunnallisessa johdossa työskentelee enemmän miehiä kuin naisia. Horisontaalinen jakautuminen voidaan nähdä työtehtävien jakautumisena sukupuolten perusteella ja siten eri työyhteisöt ovat muodostuneet joko mies- tai naisvaltaisiksi. (Aaltio-Marjosola 2001, 15).

Laajamittainen tutkimusaineisto johtajuudesta ja sukupuolen vaikutuksesta siihen voidaan jakaa kahteen eri koulukuntaan. Ensimmäinen koulukunta ei löydä tutkimuksista suuria eroja nais- ja miesjohtajien välillä, tätä kutsutaankin ”ei eroa -koulukunnaksi”. Tämä koulukunta on akateemisesti suuntautunut ja voimakkaasti mittauksiin painottunut. Toinen on ”sukupuolistereotyyppinen” koulukunta, jonka mukaan keskeisiä eroja on olemassa. Tämä koulukunta korostaa muun muassa naisjohtajien yhteistyökykyisyyttä alaisten kanssa sekä ongelman ratkaisussa, naisjohtajien oivallusta että empaattisuutta. Jälkimmäinen koulukunta on ammattiharjoittajien, kuten konsulttien ja journalistien, tekemää tutkimusta ja perustuu yleensä kvalitatiiviseen työhön sekä osa akateemista ja johtaa ideansa naisten johtamasta naispsykologia kirjallisuudesta. (Alvesson & Berg 1997, 143). Seuraavassa luettelossa erottelen nais- ja miesjohtajien johtamistapoja. Ne voidaan Northousen (1997, 209-213) mukaan jakaa kuuteen eri alueeseen:

- Päätöksenteko ja organisaatorakenne
- Valta

- Informaation ja taitojen jakaminen
- Konfliktien hallitseminen
- Kannustava työympäristö
- Moninaisuus

Miesten johtajuus on perinteisesti kuvattu ja ymmärretty ylhäältä alas hierarkisena johtamismallina. Tämä johtamismalli on yleensä yhdistetty maskuliiniseen johtamismaailmaan. Tämä malli on lähellä autoritaarista lähestymistapaa organisaation rakenteen ja päätöksenteon suhteen. Naisten johtamismalli on Northousen mukaan sosiaalisempi ja siksi lähempänä alaisia. Naisjohtajat käyttävät johtamisessa organisaation verkkorakennetta hyväksi. Johtajat johtavat organisaatiota verkon keskipisteestä. Verkkorakenne mahdollistaa itsenäisten vuorovaikutuksessa olevien tiimien muodostamisen ja se perustuu jokaisen mielenkiintoon. Olemalla lähempänä johdettaviaan johtaja saa myös enemmän ja monipuolisempaa informaatiota kuin vertikaalisessa organisaatiossa, jossa informaatiota saattaa kadota eritasoisin hierarkioihin. (Northouse 1997, 209-210).

Maskuliinisissa analyyseissä valta ymmärretään usein harvinaisuutena, joka on johdolla ja sillä dominoidaan sekä kontrolloidaan toisia. Feministinen näkökulma puolestaan ymmärtää vallan energiana ja vahvuutena. Valta voidaan tämän feministisen näkökulman mukaan ymmärtää synergian lähteenä, josta voidaan yhdessä hyötyä oppien ja tietoa jakaen. Feministinen näkökulma painottaa maskuliinisen toisten kontrollin ja dominoinnin sijasta valtaa yhdessä toimimisena. (Northouse 1997, 210). Tämän jaottelun mukaan johtaminen ymmärretään feministisen tavan mukaan lähemmäksi ihmisjohtajuutta ja maskuliininen näkemys lähemmäksi suorituskeskeistä johtajuutta.

Organisaatiomäärittelyissä informaatio ja asiantuntemus ovat usein vallan lähde. Feministinen näkökulma myös tukee tätä ajatusta mutta se haluaa korostaa tiedon ja asiantuntemuksen jakamisen tärkeyttä organisaatioissa. Feministinen naisjohtajuus pyrkii siis jakamaan tietoa ja asiantuntemusta kaikille organisaatiossa, saavuttaen siten sitoutumista organisaatioon ja siten tehokkuutta. Alaiset tuntevat itsensä tärkeimmiksi, itsensä arvostus korostuu ja organisaation yleinen tehokkuus paranee. (Northouse 1997, 210-211).

Maskuliininen näkökulma ymmärtää konfliktit negatiivisena ja uhkaavana. Konfliktien nähdään aiheuttavan problemaattisia ongelmia organisaatiolle tai ryhmälle. Feministinen näkö-

kulma puolestaan ymmärtää konfliktit tärkeänä keinona saada asiat esille ja saada ratkaistuksi. Sen mukaan uskotaan, että positiivinen lopputulos voidaan saavuttaa joko win-win tilanteella tai kompromissilla. Northouse 1997, 211-212).

Northousen (1997, 212) mukaan feministisen johtajuusnäkökulman vahvin puoli on kannustavan työympäristön luominen. Tämän näkökulman mukaan naisjohtajilla on kyky luoda työympäristö, jossa on lämmin, ymmärtävä, tukeva, rohkaiseva, kasvattava, kuunteleva, empaattinen ja molemminpuolinen luottava ilmapiiri.

Feministinen näkökulma vastustaa erilaisia rasismin lajeja koskien ikää, etnisyyttä, sukupuolta, ihonväriä ja seksuaalisuutta. Se haluaa korostaa erilaisten ihmisten erilaisia taitoja, ajatuksia ja johtajuustyyliä. (Northouse 1997, 213).

Erilaiset selitykset ja teoriat sukupuolisen rajoittumisen suhteen työelämässä ovat yleensä jakaantuneet kahteen kategoriaan: siihen, joka uskoo eriarvoisuuden olevan peräisin työvoiman jakaantumisesta perheessä sukupuolen perusteella ja siihen jonka mukaan se on peräisin itse organisaatiosta. Psykologiset teoriat keskittyvät sukupuolieroihin seuraten käyttäytymistä, henkilökohtaisia kykyjä ja yksilöllisiä asenteita työtä kohtaan. Wajcman (1988, 35-36) kertoo kirjassaan näiden teorioiden tulosten perusteella miesten olevan sopivampia johdon tehtäviin, sillä miehet edustavat teorioiden mukaan rationaalisuutta, kilpailuhenkisyttä, riippumattomuutta ja menevää luonnetta. Naiset puolestaan sopivat kyseisten teorioiden mukaan luonteensa ja arvostuksiansa puolesta paremmin hoivaaviin tehtäviin kuin omaa uraa luomaan ja johdollisiin tehtäviin.

Wajcmanin (1988, 36-37) mukaan on olemassa myös näkemys, että miehet ovat motivoituneempia ja sitoituneempia työhönsä kuin naiset, jotka laittavat kyseisen näkemyksen mukaan kodin ja lasten hoidon työn edelle. Wajcman kertoo myös Hakimin tutkimuksesta, jossa naisten kerrotaan tyytyvän pienipalkkaisiin töihin miehiä helpommin. Tutkimuksen mukaan naiset pitävät osa-aikatyöstä ja matalapalkkaisesta työstä. Kuten Wajcman myös toteaa, edellä esitellyt näkemykset ja teoriat pitäisi käsitellä todistamattomina väitteinä. Mielestäni edellä mainittuja näkemyksiä voisi kutsua lähinnä nais- ja miesjohtajuudesta esiin nousevina stereotyyppioina, sillä vastaavanlaisia näkemyksiä ja huimia yleistyksiä saa kuulla yllättävän usein keskusteltaessa sukupuolikysymyksistä.

Judy Wacjman kertoo tutkimuksensa tuoneen esille tyypillisiä kuvauksia miehistä ja naisista johtajina. Miesjohtajia kuvataan yleensä suorasanaisiksi, itsekeskeisiksi, tehtäväkeskeisiksi, aggressiivisiksi ja päättäväisiksi. Wacjman käyttää seuraavia adjektiiveja kuvaamaan naisjohtajia tutkimuksensa perusteella: osallistuva, yhteistyökykyinen, valmentava, ihmiskeskeinen ja huolehtivainen. (Wacjman 1998, 66). Perinteisesti miehiä on pidetty sopivampana vaihtoehtona johtotehtäviin kuin naisia. Menestyvän johtajan ominaisuudet, kuten objektiivisuus, menevyys ja auktoritaatti on yhdistetty maskuliinisiin ominaisuuksiin. Naisilta on käsityksen mukaan puuttunut vaadittavat luonteenpiirteet ja kyvyt toimia johtotehtävissä.

3.6 Naisjohtajien uran esteet

Karstenin (1994, 14) mukaan voidaan erotella kolme estettä naisten etenemiselle huippuvirkoihin. Ensinnäkin nais- ja miesjohtajien väliset erot, peittelemätön tai peitelty syrjintä sekä kolmantena systemaattiset tai rakenteelliset esteet naisten ylenemiselle. Sukupuoliset erot saattavat olla peräisin organisaation kokemuksista, jotka saattavat olla puolestaan peräisin systemaattisista esteistä.

Naiset ovat Karstenin mukaan myös itsenäisempiä ja näkyvämpiä kuin miehet joten naisten pyrkiessä ja antautuessa organisaation johtouralle he ovat valmiimpia ottamaan riskejä ja olemaan itsenäisempiä. Naisten näkyvyydestä ja korkeammasta esitystasosta huolimatta miehet saavuttavat enemmän ylennyksiä. Karstenin mukaan tämä saattaa johtua miesten käyttämistä epämuodollisista verkostoista ylennyksissä, kun naiset taas pitäytyvät muodollisimmissa välineissä esimerkiksi työtarjojuksissa. Naiset kokevat läpinäkyvän mutta läpäisemättömän ”lasikattoilmion” estävän heidän etenemistä urallaan huippuvirkoihin. Virat ovat teoriassa tarjolla mutta lasikatto estää naisia pääsemästä virkoihin. Naiset menettävät Karstenin mukaan tässä vaiheessaan kunnianhimoaan ja motivaatiotaan huomattaessaan lasikaton syrjivän pyrkiänsä. (Karsten 1994, 14-15) Lasikattoilmiöllä tarkoitetaan käytännössä miesten ”hyvä veli” – verkostoa, jossa miesjohtajat valitsevat mieskollegoitaan tai miestuttujaan naisten sijaan. Virat ovat siis teoriassa auki kaikille mutta syrjinnän tuloksena naiset jätetään eri tavoin uralla etenemisessä ulkopuolelle. Miesjohtajien ennakoasenteet ja ajattelutavat saattavat myös olla syrjiviä. Naisten velvollisuudeksi saatetaan esimerkiksi ajatella kuuluvan perheen ja lasten hoito. Näin samalla puolustetaan miesten palkkaamista. Naisten kokemuksen puute johtamisesta saatetaan myös nähdä yhtenä tekijänä syrjivään asenteeseen. Siksi onkin tärkeää,

että yhteiskunnassa on näkyvillä paikoilla naisia johtotehtävissä, koska tällä on mielipiteisiin vaikuttava vaikutus. Mieleeni muistuu esimerkki viime presidentin vaaleista, jolloin kansalta kysyttiin nais- ja miespresidentin kannatusta. Eräs nainen kertoi, että presidentin on oltava tietysti mies, jolla on kaunis vaimo ja kauniita lapsia. Naisilla ei ollut historiallista taustaa presidenttiydestä vaan kaikki mielikuvat luotiin miesten kautta. Esimerkkinä Suomessa toimivista naisjohtajista, jotka rakentavat mielipidettä naisjohtajuudesta voisin mainita Suomen nykyisen presidentin, eduskunnan entisen puhemiehen ja Helsingin kaupungin nykyisen pormestarin, jotka kaikki ovat naisjohtajia.

Osa naisjohtajista pitää miesjohtajia syrjivinä pidättäytyessään naisten ohjauksesta ja kannustuksesta sekä palautteenannon puutteesta, mitkä ovat kaikki tärkeitä uralla kehittymisen kannalta. Karsten mainitsee kirjassaan myös, että miehet arvioidaan potentiaalisuutensa takia mutta naiset tuomitaan menneisyytensä takia. Miesten arvioidaan siis sopivan johtotehtäviin paremmin, sillä ovat miehiä vaikka olisivat pärjänneet heikommin edellisissä tehtävissään kuin naiset. Naiset yhdistetään helposti äideiksi, vaimoiksi eikä niinkään esimerkiksi opiskelukavereiksi tai kollegoiksi kuten miehet. Uuden tulokkaan on myös tultava toimeen vanhan johtoportaan kanssa ja on kätevää valita mahdollisesti jo vanha opiskelukaveri mukaan. Karsten väittää myös, että miesjohtajien on helpompi palkata ”samanlaisia” ihmisiä kuin he itse ovat, esimerkiksi sosiaaliluokan, sukupuolen tai ihonvärin mukaan. (Karsten 1994, 16)

Rakenteelliset esteet ovat peiteltyjä ja siitä syystä vaikeita tunnistaa ja poistaa lopullisesti. Lasikattoilmiö on hyvä esimerkki systemaattisesta esteestä. Naiset näkevät huippuvirat mutta tuntevat melkein mahdottomuutena saavuttaa niitä.

3.7 Sukupuolen ja johtajuuden ”neliökenttä”

Billing ja Alvesson (1989, 63) ovat luoneet neljän mallin teorian, miten tarkastella johtajuutta ja naisia. Teoria on kehitetty alun perin tarkastelemaan erityisesti naisia ja johtajuutta. Mielestäni samaa teorialmallia voidaan käyttää perustana tarkasteltaessa molempia sukupuolia, sillä alkuperäisessä mallissa naisia on kuitenkin verrattu aina miehiin. Tutkimuksessani molemmat sukupuolet ovat tutkittavia muuttujia ja molempia verrataan toisiinsa tai esitetään omana ryh-

mään. Tutkimuksessani tulen siis muuttamaan alkuperäistä Billingin ja Alvessonin mallia tutkimukselleni vastaavaksi ja kutsun muunneltua mallia sukupuolen ja johtajuuden ”neliökentäksi”. Ensisijaisena tarkoituksena on saada selville, millaisia mies- ja naisjohtajia artikkeleissa on. Billing ja Alvesson määrittelevät eri näkökulmat neljään kohtaan: tasa-arvo-, merittokraattinen-, erityisyys- ja arvoeronäkökulma.

Tasa-arvolähestymistapa perustuu ihmisoikeudelliseen näkemykseen ja eettisyyteen eli siihen, että miehillä ja naisilla olisi sama mahdollisuus saavuttaa sama koulutus, välttyä stereotyyppioilta, syrjinnältä ja siten omata samanlainen mahdollisuus päästä johtotehtäviin sukupuolesta riippumatta. Koulutuksen on yleisesti uskottu vähentävän eriarvoisuutta työmarkkinoilla ja siten mahdollistavan yhtäläiset työmahdollisuudet, työskentelyolosuhteet ja palkkauksen. Tasa-arvonäkökulman mukaan konservatismi ja ennakoasenteet heikentävät tasa-arvoisia, sukupuolien välisiä työmahdollisuuksia. (Billing & Alvesson 1989, 65) Sukupuolten epätasa-arvoista kohtelua edetä työmarkkinoilla selitellään usein stereotyyppien ja syrjinnän syynä. Billing & Alvessonin (1989, 66) mukaan miesten ajatellaan olevan naisia älykkäämpiä, tunteellisesti tasaisempia, saavutuksellisempia, edustavampia ja merkityksellisempiä. Lisäksi menestyvän johtajan uskotaan omaavan maskuliinisia ominaisuuksia.

Kanter (1977) kuvaa rakenteellisia tekijöitä seuraavasti: käyttäytymisen rakenteellisten esteiden vaikutus, rakenteelliset mahdollisuudet, voiman rakenne ja vastaavanlaisten henkilöiden virta toisista kategorioista. Tokenismilla tarkoitetaan yksilöllisyyttä eli esimerkiksi jokin henkilö edustaa harvinaisia arvoja tai ominaisuuksia tietyssä yhteisössä. Jonkin ryhmän edustajana esimerkiksi alemman tason tehtäviä organisaatiossa, heidän mahdollisuuksiaan voidaan myös pitää silloin heikompina. Mikäli ryhmä on puolestaan vähemmistön edustajana hierarki-an huipulla, on tämä kyseinen ryhmä myös näkyvämpi kategoriassaan ja riskialttiimpi tulla kohdeksi syrjivästi, sillä kyseiseltä ryhmältä puuttuvat usein tärkeät yhteydet saada hyväksyntää toiminnalleen ja ajatuksilleen. (Billing & Alvesson 1989, 67).

Tasa-arvonäkökulman keskeisin lähtökohta ja oletus on, että naiset ja miehet, joilla on samankaltaiset koulutustaustat ja muut pätevyudet kyseiseen johtajan työhön, ovat näkökulman mukaan samanlaisia tai hyvin samanlaisia toisiinsa nähden. Mitä enemmän miehen ja naisen välillä on eroja persoonallisuudessa, luonteessa ja arvoissa, sitä vaikeammaksi tasa-arvonäkökulman puolustaminen tulee.

Tasa-arvonäkökulman lähtiessä liikkeelle eettisistä lähtökohdista meritokraattinen lähestymistapa lähtee organisaation tehokkuuden maksimoinnin ajatuksesta. Naistutkimuksissa ajatukseen on ollut, että on olemassa paljon arvokasta käyttämätöntä naisreserviä. Meritokraattisen näkökulman mukaan yhteiskunta on sitä tehokkaampi mitä laajempi on älykkäiden ja motivoituneiden henkilöiden määrä, josta henkilöitä voidaan rekrytoida. Tutkimuksessani en keskity pelkästään naiseen vaan molempiin sukupuoliin. Meritokraattinen lähestymistapa edellyttää johtajalta pätevyyttä, motivaatiota ja älykkyyttä jättäen sukupuolen, rodun, yhteiskuntaluokan, iän ja seksuaalisuuden toissijaisiksi tekijöiksi. Meritokraattista näkökulmaa voidaan Billing ja Alvessonin mukaan kutsua myös tehottomien ihmisresurssien johtamiseksi, sillä se on kattava koko organisaation tehokkuutta kattava ja ihmisresursseja johtava periaate ja on samalla moraalisesti kunnioitettu näkökulman etsiessä tehokkuutta ilman syrjiviä ominaisuuksia. (Billing & Alvesson 1989, 68-70).

Erityisyys- ja arvoeronäkökulmat keskittyvät sukupuolten välisiin eroihin ja kaksi aiempaa näkökulmaa painottavat sukupuolten yhtäläisyyksiä. Erityisyyslähestymistapa korostaa miestä tai naisjohtajan erityisiä johtajan taitoja. Molempien uskotaan omaavan tiettyjä taitoja, jotka ovat erityisen tärkeitä organisaatiolle. Tämän lähestymistavan voidaan sanoa samalla kyseenalaistavan tasa-arvolähestymistavan, jonka mukaan esimerkiksi samalla koulutuksella pitäisi voida saavuttaa sama johtajan asema sukupuoleen katsomatta. Erityisyysnäkökulman mukaan sukupuolien välillä voi olla eroja muun muassa tunteissa, arvoissa, käyttäytymisessä, kokemuksissa ja erilaisissa ajattelutavoissa. Sukupuolella uskotaan olevan vaikutusta. Myös suhtautuminen valtaan nähdään näkökulmassa erilaisena. Miehet ovat enemmän kontrolloivia ja dominoivia, kun taas naiset näkevät vallan kapasiteettina koko yhteiskunnan hyväksi ja siten vähemmän yksilöllisesti. (Billing & Alvesson 1989, 71-73).

Arvoeronäkökulma perustuu naisten ja miesten erilaisiin arvoihin. Oletus on, että yleisesti naiset ja miehet eivät jaa keskenään samoja mielenkiinnon kohteita, asenteita ja prioriteetteja elämässä. Naiset on perinteisesti ymmärretty palvelemaan ja hoivaamaan muita sekä olemaan tunteellisia että yhdistetty työskentelemään kotioloissa. Miehet on taas perinteisesti yhdistetty työskentelemään ulkoisessa ympäristössä olemalla vahvoja, kilpailijoita ja riskin ottajia. Näkökulman mukaan voidaan myös sanoa, että naiset ja miehet on jaettu kulttuuristen normien ja arvojen myötä kahteen kahteen leiriin: humanistiseen, jota edustavat naiset ja teknologiseen, jota edustavat puolestaan miehet. Miesten arvoja edustavat näkökulman mukaan asiat, ura, älykkyyys, kilpailu ja valta. Naisten arvoja edustavat ihmiset, perhe, tunteellisuus ja yhteistyö. (Billing & Alvesson 1989, 74-75)

KUVIO 4. Yhteenvetotaulukko johtamisen ja sukupuolen neliökentästä. (Billing & Alvesson 1989, 77)

Eettinen/ humanistinen kiinnostus		
Miehet ja naiset ovat samanlaisia	<u>Tasa-arvonäkökulma</u>	<u>Arvoeronäkökulma</u>
	<u>Meritokraattinen näkökulma</u>	<u>Eriyisyyšnäkökulma</u>
	Kiinnostus organisaation tehokkuuteen	
		Miehet ja naiset ovat erilaisia

4. TUTKIMUSPROSESSI

Tutkimukseeni keräsin Talouselämä-lehdestä artikkeleita, jotka käsittelivät johtajuutta, naisia, miehiä tai näiden käsitteiden mahdollista yhteiskäsittelyä. Artikkelien etsimisessä lähdin liikkeelle käyttämällä Helsingin Kauppakorkeakoulun kirjaston FINP -tietokantaa, joka on suomalaisten aikakauslehtien artikkelien viitetietokanta. Tarkennetussa haussa käytin hakusanoina: ”naiset, miehet, johtajat” ja yhdistin kentät ”ja” -komennolla. Julkaisuvuosina käytin kymmentä viimeisintä vuotta eli vuosia 1994-2003. Hakutuloksia oli tuottoisa, 124 artikkelia. Ensimmäinen karsinta edellytti ainoastaan, että viitesanoissa, otsikossa tai sisällysesittelyssä ilmaantui jokin seuraavista käsitteistä: johtajuus, miehet tai naiset. Artikkelien viitesanojen, otsikoiden ja lyhyen sisällysesittelyn perusteella valitsin tutkimustani varten ensimmäistä lukukertaa varten 87 artikkelia. Artikkeleihin pääsin käsiksi etsimällä artikkelitietokannassa viitatut lehdet ja niiden artikkelit. Ensimmäisen lukukerran jälkeen artikkeleista karsiutui suuri osa tutkimuksen ulkopuolelle niiden käsitellessä enemmänkin yrityksen liiketoimintaa tai muita toissijaisia seikkoja tutkimukseni kannalta. Jäljelle jäi 48 artikkelia toista tutkiskelua varten. Toiselle lukukierrokselle mukaan valituissa artikkeleissa hahmottui kolme ryhmää, artikkelit, jotka keskittyivät naisjohtajien haastatteluihin tai naisjohtajuuden kysymyksiin. Toiseksi artikkelit, jotka koostuivat miesjohtajien haastatteluista. Lopulliseksi aineistoksi jäljellä jäi 22 miesjohtajia käsittelevää artikkelia ja 13 naisjohtajia käsittelevää artikkelia. Vuosi 2002 on selvästi ollut tutkimukseni kannalta antoisin. Yhteensä 18 artikkelia on vuodelta 2002. Johtajien haastattelut ja henkilökuvaukset olivat useimmiten miesjohtajista. Naisjohtajien henkilökuvaukset ja haastattelut keskittyivät usein jonkun suuremman aiheen alle kuten ”Myytit murskaksi”, jossa oli haastateltu useita eri naisjohtajia. Artikkeleissa käsiteltiin lisäksi muun muassa naisjohtajuutta yleensä ja miesjohtajia erikoisissa tilanteissa kuten erään miesjohtajan jäädessä kotiin hoitamaan lapsiaan.

Tutkimukseeni valituissa artikkelissa esiintyi yhteensä yhdeksän diskurssia mies- ja naisjohtajista. Käsittelemäni tutkimuksessani mies- ja naisjohtajadiskurssit omina ryhminään. Miesjohtajista nousi esille yhteensä neljä diskurssia, jotka nimesin seuraavasti: asiantuntijuuden diskurssi, eettinen diskurssi, uudisraivaajan diskurssi ja yksinvaltiuden diskurssi. Naisjohtajista tuli esille yhteensä viisi diskurssia, jotka nimesin puolestaan seuraavasti: uhridiskurssi, puolustajan diskurssi, pätemättömyysdiskurssi, rautarouvadiskurssi ja uniikkidiskurssi.

Artikkelit jakaantuivat kahteen ”leiriin”: johtajien henkilökuvauksiin ja johtamisen yleiseen tarkasteluun, jossa lähinnä tarkasteltiin naisjohtajuutta verrattuna perinteiseen johtamisen malliin eli miesjohtamiseen. Artikkeleista käy ilmi, että naisia on enemmän palvelusektorilla kuin teollisuudessa. Naisjohtajat ovat myös harvinaisempia perinteisillä teollisuuden aloilla mutta ovat paremmin edustettuina palvelusektorilla mutta alan naisvaltaisempi asema ei välttämättä kuitenkaan nosta naisjohtajien määrää. Pankkien, vakuutusyhtiöiden ja kaupan keskusliikkeiden johdossa on edelleen harvoin nainen.

Artikkeleita lukiessani, huomasin selvästi seuraavan eron mies- ja naisjohtaja-artikkelien välillä. Miesjohtajia haastateltaessa, keskityttiin kyseisen johtajan työhön, persoonaan tai johdettavan liiketoimintaan, mutta sukupuolikyseminen ei tullut milloinkaan esille esimerkiksi seuraavasti: ”Koetko olevasi miesjohtaja miesten maailmassa?” tai ”luuletko ylenemisesi johtuneen sukupuolesta?”. Naisjohtajien kohdalla lähes jokainen artikkeli sivuutti sukupuoliaihetta jollakin tavalla. Onko sukupuoliasian esille tuominen hyvä vai huono asia, on kuitenkin oma asiansa, johon en aio tutkimuksessani puuttua omaa mielipidettäni enempää. Mielestäni olisi erittäin hedelmällistä ja mielenkiintoista tiedustella sukupuolinäkökuulia myös miesjohtajilta. Tällä tavalla tasa-arvokeskustelua saataisiin myös miesjohtajien keskuuteen ja se vaikuttaisi yritysimageeseen kyseiselle yritykselle negatiivisesti tai positiivisesti lukijakunnasta riippuen. Naisten kohdalla asia on mielestäni kuitenkin monimutkaisempi. Toisaalta on hyvä, että asiaa puhutaan ja asia tuodaan julki, eihän tasa-arvoasia muuten etene mutta toisaalta naiset leimautuvat helposti vähemmistöön. Sukupuolelle annetaan helposti liian suuri rooli ja itse johtajuus jää toissijaiseksi.

Analyysini on aineistolähtöinen. Alasuutarin (1994, 30) mukaan laadullinen analyysi voidaan jakaa havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Havaintoja voidaan kutsua johtolangoiksi, joita tulkitsemalla päästään havaintojen taakse. Havaintoja tuotetaan aineistosta. Tarkastelen havaintoja ja sovitan niitä aineiston lukukertojen jälkeen esille nousseisiin diskursseihin. Diskurssianalyysi edellyttää aineiston lukemista useaan kertaan. Aineisto tarvitsee tuntea hyvin jotta pystyttäisiin erottamaan erilaisina vihjeinä siinä esiintyvät diskurssit. Tutkimuksen analysointia auttoi johtajuuteen, naisjohtajuuteen ja miesjohtajuuteen liittyvä kirjallisuus. Tutkimuskysymykset ovat auttaneet diskurssien muodostamisessa, niiden ryhmittelyssä, pelkistämisessä ja lopullisessa jäsentämisessä. (Alasuutari 1994)

5. MIESJOHTAJIEN DISKURSSIT

5.1 Asiantuntijuuden diskurssi

Asiantuntijuuden diskurssi rakentaa kuvaa miesjohtajasta asiantuntemuksen, julkisuuden välttelyn, esimerkillisyyden sekä perhekeskeisyyden perusteella. Diskurssin miesjohtajalla on useimmiten menestyksekkäs ura takanapäin ja vielä jatkossakin on odotettavissa uralla menestystä. Diskurssista nousee myös esille, että asiantuntijadiskurssin miesjohtajat pyrkivät tietoisesti välttelemään julkisuutta. Julkisuuden välttely luo heistä kuvaa työhönsä ja yritykseensä paneutuvana johtajana, joka ei ole kiinnostunut työn ulkopuolisista asioista. Asiantuntijadiskurssin henkilöillä ei ole negatiivista julkisuutta tai se ei ainakaan tule julki diskurssista. Hallitustyöskentely ja kysyntä useiden eri yhtiöiden hallitukseen kuvaa myös asiantuntijadiskursia. Diskurssissa siis rakennetaan miesjohtajasta kuuliaista ja mallikelpoista johtajan kuvaa. Lisäksi miesjohtajasta rakennetaan kuvaa perhekeskeisenä johtajana, jolle perhe on tärkeä osa menestystä, tavallaan tukipilari taustalla. Seuraavat neljä otosta kuvaavat asiantuntijadiskursia luoden kuvaa johtajasta julkisuutta karttavana, mitä voidaan mielestäni pitää yhtenä menestyvän johtajan ominaisuutena. Miesjohtajat toimivat diskurssissa esimerkkinä johdettavilleen ja sidosryhmilleen. Mikäli oletetaan, että keskittyminen työn ulkopuolisiin asioihin on epäolennaista työn kannalta, niin tämän linjan noudattaminen on diskurssin perusteella menestyvää johtajuutta. Myös esimerkkinä oleminen, jonka mukaan johtajan on myös kyettävä toimimaan johdonmukaisesti viestittämiensä arvojen, visioiden ja tavoitteidensa mukaisesti, on menestyvää johtajuutta tässä diskurssissa. Organisaation muut jäsenet menettävät helposti uskonsa, jos johtaja ei toimi puheidensa mukaan.

Ote 1:

”Diplomi-insinööri Hintikka, 58, on hionut olennaisentajuaan Tampellassa, Valmetissa, Rauma-Repolassa, Nokiassa ja viisi viime vuotta Hackman Groupin toimitusjohtajana. Hän ei ole ennen Sone-
raa temmeltänyt julkisuudessa, ja kuvaa itseään muutenkin herrakerhoja karttavaksi erakoksi.” (Tapio Hintikan, Hackman Groupin toimitusjohtajan haastattelu. Holtari, Talouselämä 31/2001.)

Ote 2:

”Henri Kuitunen selvittää asioita mieluummin talon omalle väelle kuin vastaa VR:n riepotteluun lehti-
en palstoilla. Liika julkinen selittely vain lisää höyryä, hän sanoo.” (Henri Kuitusen, VR:n pääjohtajan
haastattelu. Salo, Talouselämä 18/2003.)

Ote 3:

”Risto Nieminen on matalan profiilin mies, eikä hän edeltäjänsä lailla ole, eikä tule seurapiiripalstojen
vakionaamaksi.” (Risto Nimeisen, Veikkauksen toimitusjohtajan haastattelu. Salo, Talouselämä
17/2002.)

Ote 4:

”Outokumpulaisten tapaan Ossi Virolainen ei näy estradeilla eikä käy usein kokkareilla. En viihdy
niissä. Viihdyn töissä ja perheen parissa, hän perustelee.” (Ossi Virolaisen, Avestapolaritin toimitus-
johtajan haastattelu. Vihma, Talouselämä 24/2002.)

Seuraavat kolme otosta kuvaavat miten asiantuntijadiskurssi kuvaa miesjohtajia pitkän linjan
johtajiksi, joilla on kokemusta eri liike-elämän alueilta tai saman yrityksen palveluksesta mo-
nien vuosien ajalta. Diskurssin kuvaus miesjohtajista pitkän uran tehneinä kuvaa heitä sinnik-
käänä johtajina, jotka uskovat voivansa vaikuttaa unelmiinsa, elämänsä tapahtumiin ja jaksa-
vat tehdä työtä unelmansa eteen kunnes saavuttavat unelmansa (Kets De Vries 1991, 161).
Sinnikkyys on yksi menestyvän johtajan ominaisuuksista. Diskurssissa rakentuu menestyvän
johtajan kuva myös tehokkuuden muodossa, sillä toimiminen edellä olevan otoksen mukaises-
ti monessa eri tehtävässä samanaikaisesti kuvastaa mielestäni hyvin tehokkuuden ominaisuut-
ta johtamisessa. Kets De Vriesin mukaan tehokkaat johtajat kykenevät toimimaan monissa eri
tehtävissä samaan aikaan tulematta silti ylistressaantuneiksi. Tiedon karsinnan lisäksi he pys-
tyvät myös yhdistelemään olennaisia asioita kokonaisuuksiksi saadakseen aikaan joitain uusia
näkökulmia tai ratkaisuja.

Ote 5:

”Kavetvuo nousi konepajayhtiö Metson hallitukseen ja suoraan sen puheenjohtajaksi Pertti Voutilaisen
jälkeen. Keskossa Kavetvuo on niin ikään uusi jäsen, ja saman tien varapuheenjohtaja. Kolmas uusi
paikka on kännykän kuoria valmistava Perlos. Ennestään pörssi-yhtiöiden hallituspaikkoja on neljä:
Alma Media, KCI Konecranes, Lassila & Tikanojasta jakautunut Suominen Yhtymä ja Marimekko.
Metallia, kauppaa, mediaa, vaatteita, elektroniikkaa... Kokoelma on monipuolisuudessaan ainutlaatu-
nen. Eikä monipuolisuus lopu tähän. Kavetvuo on johtanut terveydenhuollon teknologiayritystä, lääke-

firmaa, elintarvikeyritystä ja vakuutusyhtiöitä. Kaikkiaan Kavetvuo laskee olleensa 16 pörssiyhtiön hallinnossa.” (Matti Kavetvuon, vuorineuvoksen haastattelu. Lilius, Talouselämä 17/2003.)

Ote 6:

”Helmikuussa 50 vuotta täyttävä ekonomi Jussi Länsiö on puurtanut kulutustavaroiden parissa 24 vuotta. Työ on poikanut luottamustehtäviä panimo- ja elintarviketeollisuudessa myös kotimaan ulkopuolella.” (Jussi Länsiön, Hartwallin toimitusjohtajan haastattelu. Salo, Talouselämä 3/2002.)

Ote 7:

”Nieminen palasi Veikkaukseen käytännössä kuin kotiinsa, sillä hän oli työskennellyt toistakymmentä vuotta Veikkauksessa viestinnän eri tehtävissä ja vuosista viimeiset strategisena kehittäjänä.” (Risto Nimeisen, Veikkauksen toimitusjohtajan haastattelu. Salo, Talouselämä 17/2002.)

Johtajan ominaisuuksista asiantuntijadiskurssista nousee esille älykkyys, sinnikkyys, itsevarmuus ja vastuuntuntoisuus. Älykkyys tulee esille monien eri asioiden ja alojen hallinnan osaamisena sekä ammattimaisina otteena itse työhön. Itsevarmuus tulee diskurssissa selvästi esille otoksissa, joissa miesjohtajista kerrotaan julkisuutta karttavina. Heistä luodaan vahvasti kuva, että he uskovat itseensä, mikä on omasta mielestä oikein. Pitkän ja menestyksekkään uran on mahdollistanut johtajan sinnikäs usko omiin että muiden kykyihin. Vastuuntuntoisuus tulee johtajan ottaessa huomioon ja arvostaessa yksityistä perhe-elämäänsä sekä edustamiaan arvoja että periaatteita.

Diskurssi on mielestäni sukupuoliselta kannaltaan neutraali sillä se ei tee mies- ja naisjohtajien välillä vertailuja. Diskurssi on tavallaan tietoa jakava eikä yritä vaikuttaa lukijoiden mielipiteisiin vaan luottaa, että lukijat osaavat itse muokata mielipiteensä. Diskurssin kohderyhmä on mielestäni alan ammattialiset, jotka ovat kiinnostuneita alalla tapahtuvista muutoksista. Diskurssin luoma kuva miesjohtajasta on perinteisen miehinen ja maskuliininen. Se edustaa miehisiä ominaisuuksia itsenäisyydessä, kilpailussa, rationaalisessa toiminnassa ja keskittyneessä havainnoinnissa. Maskuliinisista ominaisuuksista esille nousevat kovuus, toiminnallisuus, kvantitatiivisuus ja rationaalisuus.

5.2 Eettinen diskurssi

Nykyään yhä tärkeämmäksi ja puhutummaksi aihealueeksi on tullut yritysten ja johtajien eettiset arvot ja normit: miten toimia liike-elämässä ja miten johtaa alaisiaan. Eettinen diskurssi rakentaa miesjohtajista kuvaa eettisinä johtajina. Diskurssi kuvaa johtajaa humanina ja sympaattisena henkilönä, joka arvostaa ihmisiä, elämisen laatua, työntekijöiden oikeuksia, perhe-elämää ja naisten asemaa tasavertaisena miesten rinnalla. Diskurssin kohdelukijoiksi sopivat ihmiset, joita kiinnostaa eettisyys tai ovat tekemisissä eettisyyden kanssa. Kohderyhmänä voivat olla myös sidosryhmät kuten asiakkaat, sijoittajat ja alaiset sekä naiset, joiden kaikkien kuvaa miesjohtajasta eettisenä johtajana pyritään diskurssilla vahvistamaan. Eettinen diskurssi on miesten diskursseista voimakkaimmin mielipiteitä rakentava ja siten eniten keskustelua herättävä diskurssi. Eettinen diskurssi on myös positiivinen diskurssi miesjohtajasta, jos yleisenä oletuksena on, että eettisyys on tärkeää liiketoiminnassa. Seuraavat kuusi otosta kuvaavat miten diskurssi rakentaa miesjohtajasta kuvaa henkilöstöään arvostavana, sympaattisena ja ihmisläheisenä johtajana.

Ote 8:

”Irtisanomiset ja muut järjestelyt Kyttälä haluaa hoitaa mahdollisimman nopeasti. Mitä nopeammin ihmiset saavat tietää tilanteensa, sitä nopeammin yhtiön toiminta normalisoituu. En halua, että ihmiset joutuvat roikkumaan epävarmuudessa, sillä odottavan aika on kovin pitkä.” (Pertti Kyttälän, Radiolinjan toimitusjohtajan haastattelu. Salo, Talouselämä 18/2003.)

Ote 9:

”Hänen mielestään todellinen muutos lähteekin vasta siitä, että kaikki osapuolet tiedostavat sen aikaansaamisen tarpeellisuuden. Tämä merkitsee Kyttälälle sitä, että hänen on oltava entistä enemmän läsnä ja tavoitettavissa.” (Pertti Kyttälän, Radiolinjan toimitusjohtajan haastattelu. Salo, Talouselämä 18/2003.)

Ote 10:

”Stig Gustavson kuuluu niihin yritysjohtajiin, jotka käyvät tehtaalla muulloinkin kuin vieraiden kanssa. Läheisempi suhde työntekijöihin ei aina helpota elämää. Ikävistä päätöksistä vaikeimpia ovat ne, jotka liittyvät ihmisiin. (Stig Gustavsonin haastattelu. Lilius, Talouselämä 29/2001.)

Ote 11:

”Se on toistaiseksi ollut kaikkein vaikein päätös. Se oli henkisesti raskas, painoi mieltä. Irtisanominen on aina vaikeaa, mutta tässä oli kysymys pienen ruukkipaikkakunnan tärkeistä työpaikoista.” (Ossi Virolaisen, Avestapolaritin toimitusjohtajan haastattelu. *Vihma*, *Talouselämä* 24/2002.)

Ote 12:

”Lehdestä vaikeinta toden puhuminen on, kun pitää kertoa irtisanomisista tai yksiköiden lakkauttamisista. Lehti ei tunnustaudu uskonnolliseksi mutta nostaa silti ohjeeseen raamatun opetuksen, jota siteeraa näin: kohtele toisia niin kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan.” (Matti Lehden, Tietoenatorin toimitusjohtajan haastattelu. *Koskinen*, *Talouselämä* 36/2002.)

Ote 13:

”Sonera sai Ericssonin kulunsäästöpyörteistä Harri Koposen ihmisjohtajakseen.” (Harri Koposen, Soneran toimitusjohtajan henkilökuva. *Talouselämä* 28/2001.)

Seuraavat kolme otosta kuvaavat diskurssin rakentamaa kuvaa eettisestä miesjohtajasta perhekeskeisenä sekä naisia arvostavana johtajana. Otos numero 16 tuo esille erityisen selkeästi sekä miesjohtajan perhekeskeisyyttä että naisten tasavertaisuuden hyväksymistä. Diskurssi kuvaa miesjohtajaa siis suvaitsevana johtajana.

Ote 14:

”Kolmilapsisen perheen isä haluaa pitää elävän, läsnäolevan yhteyden kotiin. Niemisen puoliso Outi Niemisellä on oma uransa viestintäkonsulttina.” (Risto Nimeisen, Veikkauksen toimitusjohtajan haastattelu. *Salo*, *Talouselämä* 17/2002.)

Ote 15:

”Mahtuuko hallitukseen naisia? Mahtuu hyvin. Olen suositellutkin naisia useaan hallitukseen, Kavetvuo vastaa. Miksi? Siksi, että on olemassa paljon päteviä naisia, hän aloittaa ja varoittaa sitten loukkaantumasta ennen kuin hän on päässyt loppuun. Naiset ovat huolellisempia ja tarkempia. Enkä tarkoita, että he takertuvat lillukanvarsiin. Naiset katsovat asioita eri näkökulmasta ja tarttuvat asioihin, joissa hallituksen jäsenille asetettu huolellisuuden vaatimus voisi lipsua. Ihailen myös naisten tyylijutia. Sillä on arvoa monessa asiassa lähtien vaikkapa asiakaspalvelusta.” (Matti Kavetvuon, vuorineuvoksen haastattelu. *Lilius*, *Talouselämä* 17/2003.)

Ote 16:

”Tamperelainen toimitusjohtaja Tommi Rasila matkusti paljon, äitienpäivänäkin hän oli yleensä poissa kotoa. Viime kesänä Rasila heitti läksiäisissään kännykän Tammerkoskeen. Päätös vanhempainlomalle jäämisestä vaati sen, että Rasila irtisanoutui toimitusjohtajan tehtävästä. Miehellä vaaditaan kotiin jäämiseen enemmän rohkeutta kuin naiselta. Miehen pitäisi myös sosiaalisesti voida hoitaa lapsia, ettei ajateltaisi, että mies on ihan ”hei-hei”. Urapoliittisestihan lastenhoito ei ehkä ole naisellekaan enää niin suositeltavaa. Opin arvostamaan työpaikan ulkopuolista elämää, vaimoa, lapsia, harrastuksia, itsensä kehittämistä.” (Salo, Talouselämä 16/2002.)

Seuraava otos kuvaa miesjohtajaa itsevarmana ja sosiaalisena johtajana, kuka uskaltaa olla lähellä alaisiaan, uskaltaa toimia omien näkemystensä mukaan, uskoo omaan johtamistyyliinsä, arvostaa ihmisiä sekä heidän tuotoksiaan että ajatuksiaan.

Ote 17:

”Hän putkahtaa ihmisten työhuoneisiin ja jonottaa murkinaa muiden joukossa henkilökunnan ruokalassa Elimäenkadulla. Koponen on kiinnostunut ihmisistä. Hän ottaa nopeasti kontaktin ja hänen kanssaan on helppo jutella. ’Mun tapani johtaa on kiertää ja liikkua. En paljon istu työhuoneessani tai pyydä ketään keskustelemaan huoneeseeni. Jalkaudun ihmisten pariin ja tapaamaan asiakkaita ja yhteistyökumppaneita’, Koponen toteaa.” (Harri Koposen, Soneran toimitusjohtajan henkilökuva. Talouselämä 1/2002.)

Seuraava otos kuvaa miten diskurssi rakentaa miesjohtajasta kuvaa vallan jakajana ja miten miesjohtaja luottaa alaisiin.

Ote 18:

”Johtamistyyliä Länsiö sanoo oppineensa vanhemmiltaan ja viisailta esimiehiltään: tärkein oppi on, miten ihmisten kanssa tullaan toimeen, hän sanoo. On tärkeää delegoida valtaa ja luottaa ihmisiin, hän sanoo.” (Jussi Länsiön, Hartwallin toimitusjohtajan haastattelu. Salo, Talouselämä 3/2002.)

Seuraavat viisi otosta ilmentävät diskurssin esille tuomaa menestyvän johtajan ominaisuutta: esimerkkinä toimimista johdettaville, moraalien tärkeydestä liike-elämässä toimittaessa ja miten diskurssi rakentaa miesjohtajasta kuvaa motivaation kasvattajana johdettavilleen.

Ote 19:

”Viimeksi Oulussa Koponen puhui omalle väelle vastuullisuudesta ja rehellisyydestä itseä ja asiakkaita kohtaan.” (Harri Koposen, Soneran toimitusjohtajan henkilökuvaa. *Talouselämä* 1/2002.)

Ote 20:

”Edes hyvä tarkoitus ei Virolaisen mukaan voi pyhittää keinoja. Työ täytyy tehdä niin, että tulee toimeen itsensä kanssa ja itsekunnioitus säilyy. Ei sellaista saa tehdä, mikä on vastoin periaatteita. (Ossi Virolaisen, Avestapolaritin toimitusjohtajan haastattelu. *Vihma, Talouselämä* 24/2002.)

Ote 21:

”Matti Lehti on Suomen rehellisin johtaja. Tietoenatorin toimitusjohtaja Matti Lehti ei lupailut takavuosien internethuumassa hurjia kasvulukuja eikä maailmanvalloitusta. Tietoenator on tietotekniikan palveluyhtiöiden joukossa poikkeus, koska yhtiö on pitänyt kasvulupauksensa sijoittajille melko hyvin. ’Koskaan ei ole pakko valehdella. Kaikista tilanteista selviää puhumalla totta’. ” Matti Lehden, Tietoenatorin toimitusjohtajan haastattelu. Koskinen, *Talouselämä* 36/2002.)

Ote 22:

”Tilintarkastajien valintamenettely pitäisi saada sellaiseksi, ettei valvottava valitse valvojaa.” (Matti Kavetvuon, vuorineuvoksen haastattelu. Lilius, *Talouselämä* 17/2003.)

Ote 23:

”Ihminen haluaa ehdottomasti tekevänsä jotain, jolla on merkitystä.” (Matti Kavetvuon, vuorineuvoksen haastattelu. Lilius, *Talouselämä* 17/2003.)

Johtajan ominaisuuksista diskurssista nousee esille vastuuntuntoisuus alaisistaan ja yrityksen toiminnasta, itsevarmuus toimia näkemystensä mukaisesti, suvaitsevaisuus erilaisuutta kohtaan, rehellisyys ja luotettavuus toiminnassa sidosryhmiä kohtaan. Sosiaalisuus muodostaa verkostoja ja työskennellä avoimesti alaisten seurassa. Menestyvän johtajan ominaisuuksista diskurssista nousee esille vastuun jakajan rooli ja esimerkkinä toimiminen. Eettinen diskurssi on ristiriitainen perinteisten sekä feminiinisten ja maskuliinisten teorioiden että miesten ja naisten ominaisuuksien kanssa, sillä diskurssin rakentaa miesjohtajasta kuvaa perinteisten naisten ja feminiinisten ominaisuuksien pohjalta. Feminiinisistä ominaisuuksista esille tulevat tunteiden priorisointi, joka korostuu esimerkiksi johtajan perhekeskeisyydellä ja perheen tullessa työtä tärkeämmäksi, mitä on perinteisesti pidetty naisten tapana toimia. Naisten ominaisuuksista esille nousevat empaattisuus työntekijöitä kohtaan, tunteellisuus, yhteistyön halu,

suvaitseva ja hyväksyvä asenne, mikä tulee esille naisjohtajien arvostuksena. Lisäksi keskinäinen riippuvuus ja vastaanottavuus, mitkä molemmat sopivat tähän diskurssiin.

5.3 Uudisraivaajan diskurssi

Uudisraivaajan diskurssi kuvaa diskurssissa miesjohtajaa, joka on hankittu yritykseen, yleensä ulkopuolelta johtajaksi tuomaan yrityksen liiketoimintaan muutosta, kasvaneiden ulkoisten tai sisäisten muospaineiden vaatiessa. Diskurssi rakentaa miesjohtajasta kuvaa suurena pelastajana, joka on pelastanut tai on valittu pelastamaan yrityksen heikentynyttä liiketoimintaa uusine strategioineen ja visioineen. Diskurssin myötä välittyy vahvasti uudisraivaajan viesti: menneisyyden toimintatapaan ja strategioihin halutaan tehdä selvä ero. Diskurssi haluaa painottaa lukijoille, että yrityksessä on nyt otettu uusi suunta ja parempaa on hyvä syy odottaa. Diskurssin sanoma on selkeä kohderyhmälle, sidosryhmille alan ammattilaisille, sijoittajille, asiakkaille ja muille muutosta odottaneille henkilöille. Diskurssi on siten myös kantaa ottava ja uuden rakentaja. Diskurssissa uudisraivaaja saattaa kokea myös vastarintaa pyrkiessään kyseenalaistamaan entistä toimintaa ja arvoja. Diskurssi on tyyliltään positiivinen ja ylistävä tulkinta miesjohtajasta. Miesjohtaja nostetaan ylös, pelastajan asemaan ja hänestä kirjoitetaan arvostavasti. Miesjohtajasta rakennetaan pelastajan kuva. Heillä on elämäntyönään tehtävä pelastaa yhtiön liiketoiminta ja pelastajajohtajia on harvassa. Diskurssi rakentaa miesjohtajasta myös laajasti kuvaa menestyvänä johtajana. Uudisraivausdiskurssin menestyvistä ominaisuuksista kerron tekstissä myöhemmin. Seuraavat kaksi otosta kuvaavat miten diskurssi luo pelastajan roolia miesjohtajalle.

Ote 24:

”Kun Palokangas aloitti talvella 1994 HK:n edeltäjän, LSO-konsernin palveluksessa, yhtiö oli käyttänyt rahansa loppuun ja tilanne paheni nopeasti. Konkurssi oli kirjaimellisesti kylmiön ovella. Rahahanat menivät jo päiväksi kiinni.” (Simo Palokankaan, HK Ruokatalon toimitusjohtajan haastattelu. *Lai-tila, Talouselämä* 29/2002.)

Ote 25:

”Ilmiselvästi uudella johtajalla on hallitus hyvin näpeissään. Kriisiyhtiön pelastajia ei kasva joka oksalla.” (Lasse Kurkilahden, Raisio yhtymän pääjohtajan haastattelu. *Karttunen, Talouselämä* 42/2000.)

Seuraavat viisi otosta kuvaavat miten diskurssi pyrkii välittämään tietoa yrityksen muuttuneesta toimintalinjasta, strategiasta tai visiosta. Diskurssi kuvaa siten miesjohtajaa visionääriinä, joka etsii haasteita, pyrkii muutokseen, muuttamaan olemassa olevaa tilannetta uuteen aikaan ja näkemykseen. Diskurssi rakentaa miesjohtajasta kuvaa myös innoittajana, joka näkee visionsa pitkälle tulevaisuuteen ja siten inspiroi organisaationsa jäsenet yhteiseen visioon. Inspiroinnissa he tarvitsevat hyvää viestintätaitoa, joka on myös yksi menestyvän johtajan ominaisuuksista, joita diskurssi rakentaa miesjohtajasta.

Ote 26:

”Yrityksellä on nyt suunta, jolloin se ei kompuroi pikkujutuissa. Konsernin tasolla tällaista kokonaisvaltaista strategiaa ei ole tehty vuosikausiin. Divisioonilla on ollut omia suunnitelmiaan, perustelee pääjohtaja Rabbe Klemets, 48. Lehdet ovat etupäässä vähätelleet Raision uutta strategiaa. Se on hämmästyttävää. Uusi strategia on kasvuhakuinen, tulosta pusertava, agraariperinteitä ravistava ja kuplia kaihtava – oikeastaan pöyristyttävän kunnianhimoinen.” (Rabbe Klemetsin, Raision pääjohtajan haastattelu. Holtari, Talouselämä 36/2001.)

Ote 27:

”Asiakas on Koposelle rikkaampi kuin organisaatiokaavio. Soneran tavan hoitaa asiakkaita hän olisi järjestänyt toisin jo vuosia sitten.” (Harri Koposen, Soneran toimitusjohtajan henkilökuva. Talouselämä 1/2002.)

Ote 28:

”Raisio on keskittynyt ehkä liikaa bulkkijuttuihin – isoja volyymeja, standarditavaraa. Toisaalta viennissä pitää olla realiteettia. Ote kirpoaa helposti, jos menee Itämeren allasta laajemmalle, Klemets sanoo.” (Rabbe Klemetsin, Raision pääjohtajan haastattelu. Holtari, Talouselämä 36/2001.)

Ote 29:

”Suilan missio on yksinkertainen. Finnairin pitää luopua kannattamattomasta liiketoiminnasta. Moni mutkaista on, ettei Finnair tänään tiedä mikä kannattaa, mikä ei.” (Keijo Suilan, Finnairin pääjohtajan haastattelu. Ollikainen, Talouselämä, 38/1999.)

Ote 30:

”Radikaaleja muutoksia on pakko tehdä, mutta kolme kuukautta istunut johtaja ei vielä käytä syvää rintääntä. Hän voi ainoastaan tuoda esiin oman jämäkkyytensä: kun maailma heittelee, johdon kyvykyys ratkaisee. Menneisyyteen haluan tehdä selvän eron. Kurkilahti haluaa tuplata konsernin liike-

vaihdon: lähivuosien tavoite on kymmenen miljardia markkaa. Kemian pitää kasvaa vähintään kolminkertaiseksi.” (Lasse Kurkilahden, Raisio yhtymän pääjohtajan haastattelu. Karttunen, Talouselämä 42/2000.)

Edellä esitellyt otokset kuvaavat uudisraivaajajohtajaa diskurssissa visiönääriksi eli yhdeksi menestyvän johtajan ominaisuuksista. Seuraava otos kuvastaa diskurssia rakentaen kuvaa miesjohtajasta tehokkaana johtajana, mikä on myös yksi menestyvän johtajan ominaisuuksista. Tehokkaat johtajat valitsevat informaatiotulvasta oleellisimman ja toimivat tehokkaasti, vaikka ympärillä olisi täysi kaaos. He kykenevät toimimaan monissa eri tehtävissä samaan aikaan tulematta silti ylistressaantuneiksi. Tiedon karsinnan lisäksi he pystyvät myös yhdistelemään olennaisia asioita kokonaisuuksiksi saadakseen aikaan jotain uusia näkökulmia tai ratkaisuja. (Kets De Vries 1991, 158)

Ote 31:

”Sonera otti ahneen ja yltiöpäisen etunojan lisenssikaupoissa ja uusissa palveluissa, mutta se on kärkijoukossa myös korjausliikkeessä. (Harri Koposen, Soneran toimitusjohtajan henkilökuva. Talouselämä 1/2002.)

Seuraava otos kuvaa miesjohtajaa innoittajana, joka on myös menestyvän johtajan ominaisuus. Sitoutumista yhteiseen visioon ei voida pakottaa, sitä voidaan ainoastaan inspiroida. Johtajan on kyettävä suuntaamaan visionsa pitkälle tulevaisuuteen. Visio, johon kaikki haluat sitoutua, joka on jotain uutta ja ennennäkemätöntä.

Ote 32:

”Kaikki tietävät suunnan, mutta siihen pitää myös uskoa. Asiantuntijoita ei saa tekemään asioita, joihin he eivät perimmältään usko.” (Rabbe Klemetsin, Raision pääjohtajan haastattelu. Holtari, Talouselämä, 36/2001.)

Seuraavat kaksi otosta kuvastavat diskurssia rakentamassa miesjohtajasta kuvaa menestyvänä johtajana toteuttajan ominaisuudessa. Kuten Kets De Vries (1991, 163) kirjoittaa, toteuttajat ovat eteenpäin suuntaajia. He muodostavat omaa toimintaympäristöään rakentamalla ja ylläpitämällä suhteita saadakseen ideansa toteutetuksi. Heillä on suuri tarve saada tehdä asioita paremmin kuin ennen.

Ote 33:

”Suila varustaa Finnairin uudenaikaisella johtamiskulttuurilla ja johtamisvälineillä. Hän ei maalaille vaa-leanpunaisia visioita siitä, mihin muutosten pitäisi johtaa. Alaiset näyttävät, mihin se riittää.” (Keijo Suilan, Finnairin pääjohtajan haastattelu. Ollikainen, Talouselämä, 38/1999.)

Ote 34:

”Tavoitteena on kasata neljässä viikossa juridisesti, poliittisesti ja kaupallisesti kestävä paketti, jolla Sonera saa omistajat sijoittamaan yhtiöön miljardi euroa.” (Harri Koposen, Soneran toimitusjohtajan henkilökuvaa, Talouselämä, 1/2002.)

Johtajan ominaisuuksista diskurssista nousee esille seuraavat ominaisuudet:

- aloitekykyisyys uusien liiketoimintaa parantavien visioiden myötä,
- sinnikkyys seistä uusien, välillä mullistavienkin visioiden ja tavoitteiden takana
- sekä sitä kautta itsevarmuus,
- sosiaalisuus olla esillä ja luoda verkosto ja
- älykkyys hallita kaikkea ympäristössä muuttuvia tekijöitä.

Diskurssin rakentama sukupuolinen kuva johtajasta on perinteisen maskuliininen ja miehekäs. Diskurssissa esille tulevia miehisiä ominaisuuksia ovat kilpailu, analyysit ja keskittynyt havainnointi. Maskuliinisista ominaisuuksista esille nousevat analyttisyys, toiminnallisuus, rationaalisuus ja kvantitatiivisuus.

5.4 Yksinvaltiuden diskurssi

Yksinvaltiuden diskurssi luo kuvaa miesjohtajasta karismaattisena henkilönä, joka on kunnioitettu, rakastettu, ja myös vihattu johtaja. Hän synnyttää helposti tunteita puolesta ja vastaan. Hän on jotain suurta ja ihmeellistä, jota ”tavalliset kadun kulkijat” voivat ihmetellä. Diskurssin johtajasta puhutaan artikkelissa tyyliin ”superjohtaja” ja ”kapteeni”. Yksinvaltias osaa olla myös röyhkeä, häikäilemätön ja voi olla helposti kaukainen alaisilleen ja siten vaikeasti lähestyttävä. Tämän diskurssin voidaan sanoa edustavan stereotyyppistä menneiden aikojen patruunoiden johtamistyyliä, jossa johtaja käski ja alaiset toimivat. Tämän diskurssin voidaan myös sanoa edustavan sitä stereotyyppistä miesjohtajien kuvaa, joka liittyy useasti maskuliinisuuteen kuten kovuuteen, toiminnallisuuteen, rationaalisuuteen ja kvantitatiivisuuteen. Diskurssi kärjistää luonnehdintaa miesjohtajasta ”patruunallisena johtajana” mutta samalla pysyy asiassa. Seuraavat neljä otosta kuvaavat diskurssin luomaa kuvaa karismaattisena, kunnioitet-

tuna ja paljon tunteita herättävänä johtajana. Diskurssista nousee esille sekä miesjohtajan sosiaalisuus että viestinnälliset taidot ja kyvyt.

Ote 35:

”Hänellä on koira, kultainen noutaja Tiffany. Silloin tällöin, kun hänellä on koiranhoitovuoro, kuljettaja tuo töihin molemmat, miehen ja koiran. Tifi – se on sen lempinimi – istuu nahkaisella penkillä kuljettajan vieressä ja hän takana.” (Björn Wahlroosin, Sammon konsernijohtajan henkilökuva. Puustinen, *Talouselämä* 2/2002)

Ote 36:

”Sammon konsernijohtaja Björn Wahlroos, 49, on yksi maan mahtavimmista vaikuttajista. Värikäs hän on ollut aina ja särmikäs. Joko häntä rakastaa. Tai sitten häntä vihaa. Nalleen suuttuneet kertovat, että hän kohtelee ihmisiä kuin koiria. Hän käskää!”. (Björn Wahlroosin, Sammon konsernijohtajan henkilökuva. Puustinen, *Talouselämä* 2/2002)

Ote 37:

”Konsernijohtajan ympärillä parveilee lakeijoita. Wahlroos kätelee ihastuneita mummoja ja hymyilee Sampo-Leonian ylimääräisessä yhtiökokouksessa.” Björn Wahlroosin, Sammon konsernijohtajan henkilökuva. Kallio, *Talouselämä* 15/2001)

Ote 38:

”Wahlroos naurattaa naisia Kirkkonummella. Wahlroos sutkauttelee monta vitsiä rahoitus- ja erityisalojen ammattiliiton Suoran edustajiston kokouksessa.”(Björn Wahlroosin, Sammon konsernijohtajan henkilökuva. Kallio, *Talouselämä* 15/2001)

Seuraavat kaksi otosta kuvaavat mielestäni diskurssin röyhkeää, häikäilemätöntä ja kaukaista asennetta sidosryhmiä kohtaan. Diskurssista välittyy vahvasti perinteiset miesjohtajan ominaisuudet kuten kilpailu, rationaalisuus, keskittynyt havainnointi ja itsenäisyys. Myös perinteiset maskuliiniset ominaisuudet kuten analyttisyys, kovuus, kvantitatiivisuus ja rationalisointi nousevat esille diskurssissa.

Ote 39:

”Teknisten liiton pääsihteeri Jukka Huovila kutsuu ammattiliitot pohtimaan, miten isosuiseen Wahlroosiin ja hänen pankkiinsa tulisi suhtautua. SAK:n osastopäällikkö Eero Heinäluoman mielestä Wahl-

roos haukkuu maksavaa asiakasta.” Wahlroos taipuu juomaan kahvit Lauri Ihalaisen ja muiden poiki-
en kanssa. Sammon henkilöstölehden haastattelussa Wahlroos korostaa, että on oltava asiakkaalle
nöyrä.” Wahlroos ei kuitenkaan ole nöyrä. Kauppa ja teollisuusministeri Sinikka Mönkäre suuttuu.
Wahlroos pohdiskelee seminaarissa, että valtionyhtiöt eivät ehkä sovi pörssiin, koska omistaja pelaa
joskus muillakin kuin markkinoiden säännöillä. Kemianliiton varapuheenjohtaja Pentti Paajanen pitää
Wahlroosin puheita törkeinä.” (Björn Wahlroosin, Sammon konsernijohtajan henkilökuva. Kallio,
Talouselämä 15/2001.)

Ote 40:

”Siinä missä Pohjolaa aikoinaan johtanut Iiro Viinanen kiersi kylät ja kaupungit markkinoimassa suo-
malaisille henkivakuutuksia, Wahlroos jättää rahvaan lähentelyn alaisilleen.” (Björn Wahlroosin,
Sammon konsernijohtajan henkilökuva. Kallio, Talouselämä 15/2001.)

Yksinvaltiuden diskurssi lähestyy parhaiten muihin miesdiskursseihin verrattuna sellaista lu-
kijaa, joka pitää johtamista perinteisesti miesten tehtävänä. Kyseinen lukija edellyttää johtajan
olevan mies, dominoiva ja omaavan maskuliinisia arvoja ja ominaisuuksia. Yksinvaltiuden
diskurssi ei siten mielestäni rakenna uutta vaan ylläpitää vanhoja rakenteita ja näkemyksiä.
Diskurssi luo kuvaa miesjohtajasta suurena ja ihailtavana johtajana, kuka ei hoida itse sidos-
ryhmiään vaan jättää kyseiset tehtävät alaisilleen. Kriittisen kirjoitustyylin puute tällaisissa
kohdissa, on mielestäni todiste siitä, että kohdehenkilöt eivät ole alan ammattilaisia. Mielestä-
ni diskurssi ylläpitää myös vanhoja sukupuolirakenteita, kirjoittamalla yksinvaltiasjohtajasta
naisten naurattajana ja naisten ihailun kohteena. Miesjohtaja rakentuu naisten yläpuolelle ja
naiset ihailevat häntä.

Johtajan ominaisuuksina yksinvaltiuden diskurssista nousee esille sinnikkyys seistä välillä
tunteitakin herättävien asioiden takana ja vahva itsevarmuus toimia yleistä mielipidettä vas-
taan. Myös älykkyyttä tuodaan esiin yhtenä keinona valtaan. Seuraava otos kuvaa diskurssissa
esiin noussutta älyn ja vallan suhdetta.

Ote 41:

”Kun on ylivoimainen äly, ei enää tarvitse muiden päättelyä tai argumentteja, sanoo yksi päreensä
polttanut entinen sampolainen.” (Björn Wahlroosin, Sammon konsernijohtajan henkilökuva. Terho
Puustinen, Talouselämä 2/2002.)

Menestyvän johtajan ominaisuuksista diskurssista nousee esille selkeimmin sinnikkyiden ja viestijän ominaisuudet. Kuten Kets De Vries (1991, 161) kirjoitti kirjassaan, sinnikkäät ihmiset näkevät muutokset haasteina eivätkä stressaannu muutoksista. He jaksavat tehdä työtä ja puhua unelmansa vuoksi kunnes saavuttavat sen. He myös tietävät, että välillä se saattaa viedä aikaa mutta usko unelmaan auttaa heitä pysymään johdonmukaisella ja periksiantamattomalla tiellä. Seuraava otos kuvaa kyseistä menestymisen ominaisuutta.

Ote 42:

”Wahlroos pääsee äkkiä lempiaiheeseensa, pitkäaikaissäätämiseen. Tää on se missä rakennamme Sammon tulevaisuuden. Sammon kaksi muuta kasvualuetta ovat investointipankkitoiminta sekä vähittäis- ja yksityispankkitoiminta.” (Björn Wahlroosin, Sammon konsernijohtajan henkilökuva. Kallio, Talouselämä 15/2001.)

6. NAISJOHTAJIEN DISKURSSIT

6.1 Uhidiskurssi

Uhidiskurssi koostuu lausumista, joissa ilmenee naisjohtajista puhuttavan alistuvaiseen, uhrautuvaan ja valittavaan tyyliin. Diskurssi pohjautuu eettiseen ajatteluun ja ihmisoikeuksien kunnioitukseen. Diskurssi pyrkii tuomaan esille naisten epätasa-arvoisen kohtelun työmarkkinoilla. Diskurssi pyrkii myös esittämään naisten uraa hidastavia ja estäviä tekijöitä. Naisjohtajien syrjintä ja heihin kohdistuvat ennakkosenteet ovat heidän uraansa heikentävistä tekijöistä oleellisin. Diskurssi haluaa vedota moraalisiin lukijoihin ja haluaa vakuuttaa lukijansa ajattelutapojen muutoksen tarpeellisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Diskurssi vetoaa myös yleisen keskustelun puolesta tasa-arvoisen työilmapiirin saavuttamiseksi.

Diskurssi on siten kantaa ottava ja uutta rakentava. Diskurssi rakentaa naisjohtajasta kuvaa myös uhrina miesten johtamassa maailmassa ja sen mukaan naisjohtaja on uhrautunut heikompaan asemaan. Naisjohtaja kuvataan diskurssissa kärsivänä osapuolena, joka heikompana ei pysty tai uskalla puuttua miesten muodostamiin toimintatapoihin. Naisjohtajasta välittyy diskurssin myötä kuva, että hänen on tyydyttävä asemaansa. Tuon kuvan mukaan hän on myös tunnollinen ja kunnollinen miesjohtajiin verrattuna. Huolimatta tunnollisuudestaan, naiset kuvataan diskurssissa heikosti tunnustusta saavaksi ja vaikeasti yleneväksi, asemaansa alistuneeksi ryhmäksi. Diskurssi tuo esille naisten sukupuolisen syrjinnän. Se kuvaa naisjohtajan feminiiniseksi puolustaessaan naisten asemaa työmarkkinoilla ja rakentaa naisjohtajista myös valittajan roolia, feministisen näkökulman pohjalta. Feminismin mukaan jokainen yksilö on inhimillinen olento yhtäläisine oikeuksineen. Diskurssi luo naisjohtajasta myös sinnikkään johtajan kuvaa puhuessaan naisten epätasa-arvosta. Seuraavat kolme otosta kuvaavat diskurssin luomaa naisjohtajan kuvaa uhrina työmarkkinoilla.

Ote 43:

”Yritykset vakuuttavat etsivänsä johtoonsa pätevimmat ihmiset, mutta eivät huomaa naisia. Vai miten on selitettävissä se, että 50 suuryrityksen hallituksissa on vain 6 prosenttia ja johtoryhmissä 11 prosenttia naisia?” (Rajalahti, Talouselämä 13/2000)

Ote 44:

”Henkilöstöjohtajat ovat Suomessa ainoa naisenemmistöinen johtajaryhmä. 58 prosenttia Suomen henkilöstöjohtajista on naisia. Hallinto- ja talousjohtajista naisia on 41 prosenttia mutta teknisinä johtajina vain kahdeksan prosenttia.” (Korhonen, Talouselämä 8/1998)

Ote 45:

”Mehän olemme kaikki samaa tiimiä, asiantuntijoita ja ammattilaisia, joiden välillä on korkeintaan yksilöllisiä eroja. Meidän uramme etenevät pätevyytemme ehdoilla, eikö? Jos näin olisi, Tilastokeskus raporttoisi johtoasemissa olevan lähes yhtä monta miestä ja naista. Tosiasiassa Tilastokeskus laski vuoden 1995 tilastotietojen perusteella, että 22 prosenttia yritysjohtajista oli naisia. Jos pidämme kiinni pätevyys-tulkinnasta, Suomessa olisi siis neljä kertaa enemmän johtajiksi päteviä miehiä kuin naisia.” (Rajalahti, Talouselämä 10/2001)

Seuraavat kolme otosta kuvaavat miten diskurssissa nousee esille naisjohtajien uran kehitymisesteitä.

Ote 46:

”Naiset tulevat johtavaan asemaan usein pitempää reittiä kuin miehet, jotka saattavat päästä tärkeille paikoille nuorenakin.” (Luotonen, Talouselämä 31/1995)

Ote 47:

”Naiset etenevät miesten hallitsemassa kulttuurissa. Naisille ei ole omia johtamisen malleja, vaan valtaosa omaksuu olemassa olevan kulttuurin mallit ajatella ja johtaa. Naisjohtajan on oltava uskollinen kulttuurissa valitseville arvoille, oltava samanlainen kuin miehet, jotta hän läpäisisi testin ja etenisi. Omaa naisjohtamista ei mallien puutteessa edes pääse syntymään. Järjestelmä täydentää itse itseään. johtajanimitykset mietitään pienissä piireissä, joihin ei ole naisia toistaiseksi mahtunut.” (Korhonen, Talouselämä 8/1998)

Ote 48:

”Miehet nimittävät miehiä, koska tuntevat miehiä, sanoo Vattenfallin toimitusjohtaja Maija-Liisa Fri-man.” (Naisjohtajaselvitys. Lilius, Talouselämä 13/2003)

Seuraavat kolme otosta kuvaavat miten diskurssissa kuvataan naisjohtajia valittajina.

Ote 49:

”Jos oikein kärjistetään, niin 1950-luvulta nykypäivään ei naisen asemassa ole oikeastaan tapahtunut muutosta.” (Korhonen, Talouselämä 8/1998)

Ote 50:

”Myös Anu Erosen mielestä naisten ahkeruus saattaa jarruttaa visioitaan. Miehet osaavat olla laiskoja. Sellaisessa tilassa visiot alkavat hyrrätä. Liian usein tulee tartuttua itse hommiin. Tulee tunne, että minäpä teen itse, kun ei tuo muuten näytä sujuvan, myöntää Fenestran toimitusjohtaja Anneli Tuominen. Jos nainen haluaa rakentaa tasapainoisen suhteen perhe-elämän ja johtajan työn välille, hän tarvitsee rohkaisevan miehen, sanoo Eija Holmström.” (Rajalahti, Talouselämä 10/2001)

Ote 51:

”Tuomisen ja Martiskaisen mukaan vanha totuus pätee: päästääkseen samaan kuin miehen naisella on oltava huomattavasti enemmän näyttöjä. Pohjoismaiset naiset on höynäytetty niin sanotun tasa-arvon nimissä ottamaan vastuuta kaksin verroin miehiä enemmän, Martiskainen toteaa.” (Rajalahti, Talouselämä 10/2001)

Miehistä välittyvä seuraavan otoksen perusteella kylmä ja pinnallinen kuva, että he ajattelisivat vain johtajuutta elämässään. Heistä voisi lausuman perusteella kuitenkin sanoa mielestäni samaa, että he pyrkivät huolellisesti miettimään mitä haluavat, johtajuutta. Heistä syntyy lausuman perusteella negatiivinen kuva, että tavoitteisiinsa pyrkimisessä olisi jotain pahaa.

Ote 52:

”Miehet yrittävät johtajiksi heti alkuunsa. Naiset ovat olleet huolellisia ja tarkkoja siinä mitä tekevät.” (Luotonen, Talouselämä 31/1995)

Naiset ovat diskurssin mukaan uhreina miesten kovassa maailmassa ja omaksuvat kaikki mallit miehiltä. Naisjohtajat kuvataan niin kuin he olisivat raukkoina menettäneet oman naisidentiteettinsä. Mielestäni naisille on olemassa yhtäläillä johtamisen erilaisia malleja. Kuitenkin on totta, kuten artikkelissa todetaan, että naisjohtajien mallit puuttuvat esikuvina ja samoin naiselliset tai feminiiniset ominaisuudet kulttuurin rakentajina johtajuusympäristössä. On kuitenkin oleellista huomata, että feminiinisiä piirteitä ja ajattelumalleja voivat edustaa myös jotkut miesjohtajat. Kuten teoriassa huomasimme, naiset ei yksinään edusta feminiinisiä arvoja. Kuten Helsingin kauppakorkeakoulun apulaisprofessori Sinikka Vanhala toteaa artikkelis-

sa (Korhonen, 8/1998), että erilaista naisjohtajuutta ei ole, mutta naisjohtajat kuvataan uhrautujina omaksuessaan miesjohtajien tavat ajatella ja johtaa.

Alvessonin ja Billingin (1989, 75) mukaan astuttuaan miesten hallinnoimaan yritysmaailmaan saattaa monille naisille olla vaikeaa vastata ympäristön luomiin odotuksiin tasapainoilla naisen roolin ja organisaation odotuksien välillä. Useimmat organisaatiot on miesten suunnittelema ja hallinnoimia, siten on selvää, että ne sopivat paremmin miehille kuin naisille. Seuraava otos havainnollistaa naisten mukautumista miesten maailmaan. Diskurssi viestii kuvaa menestyneistä naisjohtajista menetettyinä naisjohtajuuden esikuvina, sillä ovat omaksuneet miehiset arvot. Jos asiaa tarkastellaan siltä kannalta, että nämä kaksi prosenttia naisjohtajia edustaisivat maskuliinisia ominaisuuksia tai arvoja niin silloinhan he toteuttaisivat ainoastaan vallitsevan kulttuurin arvoja.

Ote 53:

”Naisjohtaja on kovilla. Tullakseen johtajaksi hänen pitää olla miestä pätevämpi. Miesten aloja valla- tessaan hän yrittää olla niin pätevä, ettei häntä naiseksi huomattaisikaan.”(Luotonen, Talouselämä 31/1995)

Ote 54:

”Raskaassa teollisuudessa on kaksi prosenttia naisjohtajia. Nämä kaksi prosenttia ovat arvoiltaan kuin miehet.” (Korhonen, Talouselämä 8/1998)

Ote 55:

”Naisten halu samaistua näkyy johtajan pukeutumisessa: hillittyä ja hallittua, naiseus ei saa näkyä. Muutos on tältäkin osin erittäin hidasta, vain itsensä vahvoiksi tuntevat uskaltavat näyttää naiseutta.” (Korhonen, Talouselämä 8/1998)

Naisjohtajat leimataan nöyriksi, jotka pukeutuvat kuin miehet ja eivät uskalla pukeutua naisel- lisesti eikä muodikkaasti, vaikka business-pukeutuminen on yleensäkin poikkeuksellisen hil- littyä ja konservatiivista. Onko hillitty ja konservatiivisuus sitten miesten arvoja edustavaa? Hillitty ja konservatiivinen tyyli edustavat tiettyä arvokkuutta, jatkuvuutta ja luotettavuutta paremmin kuin hetkelliset trendit. Naiseutta korostava tyyli saattaa olla eduksi busineksessa tai saattaa olla haittaava tekijä mikäli stereotyyppioita naisellisuudesta korostetaan työyhteisös- sä.

6.2 Puolustajan diskurssi

Diskurssi rakentaa naisjohtajasta kuvaa naisten tasa-arvon puolustajana. Naisjohtaja on diskurssissa naisjohtajien oikeuksien puolestapuhuja miesten hallitsemassa maailmassa. Puolustusdiskurssi yrittää sekä edistää että puolustaa naisten oikeuksia ja asemaa. Diskurssi puolustaa naisjohtajia sekä heidän yksityisen elämän tuomien velvoitteiden että kulttuurissa piilevien syrjivien, naisten uraa hidastavien, esteiden takia. Diskurssin tavoitteena on siis samalla saada edistystä naisjohtajien asemaan. Diskurssi perustuu eettisyyteen. Siihen, että kaikilla ihmisillä pitää olla samat mahdollisuudet uralla etenemiseen sukupuolesta riippumatta. Kuten Alvesson ja Billing (1989, 68) toteavat tasa-arvonäkökulmassaan, on epäreilua ja moraalitonta suosia miehiä korkeimpiin tehtäviin heidän sukupuolensa takia. Diskurssi sijoittuikin Billing & Alvessonin sukupuoli ja johtajuuskuviossa tasa-arvonäkökulmaan eettisten ja tasa-arvopyrkimystensä takia. Puolustusdiskurssin kohderyhmä on eettisesti asioita ajattelevat ihmiset. Pohjaa tasa-arvoajattelulle on antanut feminismi, jonka mukaan jokainen yksilö on inhimillinen olento oikeuksineen ja yksilöitä tulee arvioida kokonaisuuksina (Karsten 1994, 4). Puolustajan diskurssin mukaan johtajuus ei ole kiinni sukupuolesta. Diskurssin mukaan molemmat sukupuolet ovat kyvykkäitä johtotehtäviin mutta yksilön persoona on eroja tuottava tekijä. Puolustajan diskurssi eroaa uhridiskurssista siinä, ettei diskurssi kuvaa naista uhrautujana, kärsijänä ja valittajana. Puolustajan diskurssi kuvaa naisjohtajaa positiivisena, itsevarmana ja menestyvänä miesten rinnalla.

Seuraavissa viidessä otoksessa rakentuu naisjohtajan itsevarmuus, usko naisjohtajan kykyihin ja naisjohtajien puolustava asenne toisia naisjohtajia kohtaan. Otoksessa 60 rakentuu naisjohtajasta kuva yhtä tarkkana ja ammattitaitoisena kuin miesjohtajat ovat. Muita johtajan ominaisuuksia, joita diskurssissa nousee esille ovat aloitekykyisyys, sinnikkyys, sosiaalisuus ja älykkyys. Aloitekykyisyys tulee esille naisissa kasvuyritysten perustajina, sosiaalisuus toimimise-
na ihmisten parissa johtotehtävissä ja älykkyys rakentuu diskurssissa naisjohtajien rakentavista ja kantaa ottavista mielipiteistä. Diskurssista tulee selvimmin esille naisjohtajien kovuus ja kilpailu, jotka ovat molemmat maskuliinisia ja miehisiä ominaisuuksia. Perinteisistä naisten ominaisuuksista esille nousee tunteellisuus, joka liitettävissä diskurssin luomaan kuvaan naisista sidoksissa perheeseen ja lapsiin. Naisjohtajat ajattelevat tunteellisesti, laittavat diskurssin mukaan lapset ja perheen helposti ennen työn velvoitteita.

Ote 56:

”Yksi naisia koskevista myyteistä väittää, etteivät naiset halua ottaa riskejä. Minna-Maari Karvonen ja muut kasvuyritysten naisjohtajat osoittavat muuta.” (Minna-Maari Karvosen, Proventian toimitusjohtajan haastattelu, Talouselämä 11/2001)

Ote 57:

”Ajatus siitä, että miesten maailmassa eteneminen vaatisi miesten keinojen käyttöä, miesten mallin ja arvomaailman hyväksymistä, jotenkin naiseudesta luopumista, on näiden naisjohtajien mielestä mahdoton. Se on naurettavuus.” (Luotonen, Talouselämä 31/1995)

Ote 58:

”Suomalaiset naiset ovat EU-alueen parhaiten koulutettuja ja ovat laajasti mukana työelämässä. Johtoasemissa naisia on Ruotsissa, Suomessa ja Tanskassa vähiten EU:ssa.” (Lilius, Talouselämä 13/2003)

Ote 59:

”Jokainen hallitus, johtoryhmä tai työryhmä työskentelee paremmin, jos siihen kuuluu sekä miehiä että naisia. Jokainen jäsen tuo tietysti oman asiantuntemuksensa. Tämä liittyy henkilöstön ja organisaation kehittämiseen, henkilöjohtamiseen.” (Luotonen, Talouselämä 31/1995)

Ote 60:

”Jos mallilla tarkoitetaan vaikka sitä, että yrityksessä pitää tehdä ensisijaisesti tulosta ... Jos se on miesten malli. Kyllä naistenkin on liiketalouden periaatteista pidettävä kiinni, puuskahtaa Satu Heikintalo.” (Luotonen, Talouselämä 31/1995)

Diskurssissa tuodaan esille naisjohtajien lapsista huolehtiminen yhtenä naisten uraa heikentävänä tai pätkittävänä tekijänä. Lapset ja perhe nähdään samalla myös positiivisena kouluttautumisena ja voimavarana johtajuuteen. Niiden yhteensovittaminen on diskurssin mukaan monelle naisjohtajalle hyvin vaikeaa ja siten useat naiset tekevät valintoja uran ja perheen välillä päätyen perheeseen, joka saattaa pätkittää urakehitystä. Perheeseen keskittyvät naiset nähdään myös henkisesti vahvoina yksilöinä jättäessään mahdollisen uran katkolle. Perheen, lasten ja uran yhteensovittamisella luodaan diskurssissa kuvaa naisjohtajasta menestyvänä johtajana, joka pystyy toimimaan monien eri asioiden keskellä johdonmukaisesti ja stressaantumatta. Tehokas johtaja on yksi menestyvän johtajan ominaisuuksista.

Ote 61:

”Useimpien naisten uraa pätkittävät lasten saaminen sekä sitä seuraavat äitiyslomat ja hoitovapaat. Jos katsotaan ihmisten ajankäyttöä yritysten johtoportaisissa, tuntuu, ettei siellä oikein työaikaa enää ole. Täytyy olla hyvin vahva, että pystyy ottamaan aikaa perheelle. Myös yritysjohdon on tärkeää ymmärtää, että ihminen tarvitsee omaa aikaa työn ulkopuolella. Työ ei välttämättä ole elämän tärkein asia. Johtoasemaan nouseminen vaatii uhrauksia. Se aika, mitä työpaikalla vietetään, on pois muusta tärkeästä ja mukavasta. Naiset asettavat elämässä asioita vaakakuppiin ja miettivät, mikä elämässä on tärkeintä. Hyvin usein naiset asettavat perheen ja lapsen iltamenojen edelle. Sellainen voi olla haitaksi uralle. Silloin ei kuule uusia juoruja ja alan sisäpiirin juttuja. Ei pääse verkostoihin.” (Lilius, Talouselämä 13/2003)

Diskurssi rakentaa kuvaa naisjohtajista toistensa oikeuksien ja osaamisen puolesta puhujina. Diskurssi tuo esille, että yritysten on tärkeää alkaa rekrytoimaan naisia johtoonsa oman julkisen kuvansa takia, mikäli yritys haluaa viestittää sidosryhmilleen toimivansa eettisesti oikein eikä syrjivästi. Diskurssiin rakentuu myös kuva, että päteviä naisjohtajia olisi tarjolla mutta heitä syrjitään valinnoissa. Karstenin (1994, 14-15) esille tuomat naisten esteet etenemiselle huippuvirkoihin voidaan kiteyttää kolmeen kohtaan: nais- ja miesjohtajien erot, syrjintä ja systemaattiset tai rakenteelliset esteet naisten etenemiselle huippuvirkoihin. Seuraavat kaksi diskurssia kuvaavat naisjohtajien puolustamista yrityksen imagoon vedoten.

Ote 62:

”Yritykset aavistavat, että niidenkin olisi korkea aika saada naisia ylimpään johtoon. Äänestäjät ovat osoittaneet esimerkkiä valitsemalla Tarja Halosen tasavallan presidentiksi. Naispresidentti ja isyyslomalla oleva pääministeri ovat parantaneet Suomen imagoa; miksipä ei sama auttaisi maailmanmarkkinoilla tarpovaa yritystä?” (Rajalahti, Talouselämä 13/2000)

Ote 63:

”Timonen kertoo, että sopivia naisehdokkaita on löytynyt ja valtion esittämät ehdokkaat ovat muille omistajille kelvanneet.” (Naisjohtajaselvitys. Lilius, Talouselämä 13/2003)

6.3 Pätemättömyysdiskurssi

Tutkimuksessa tutkitaan millaisia mies- ja naisjohtajadiskursseja artikkeleista löytyy. Johtajuuden ja menestyvän johtajuuden ominaisuuksia tarkastellaan diskurssin sisällä eli mitä kyseisiä ominaisuuksia diskursseista nousee esille. Pätemättömyysdiskurssi oli ainoa diskurssi,

josta ei löytynyt yhtään johtajuuden eikä menestyvän johtajuuden ominaisuuksia. Diskurssissa rakennetaan kuvaa naisjohtajasta epäpätevänä johtajana, joka ei ole ammattitaitonsa puolesta pätevä esimerkiksi yrityksen hallituspaikkaan. Pätemättömyysdiskurssi muodostuu miesjohtajien tai mieshenkilöiden lausumista artikkeleissa. Diskurssin otoksien joukossa ei ole yhtään naisen antamaa lausumaa. Diskurssi perustuu maskuliinisen maailmankuvan pystyssä pitämiseen. Erona uhridiskurssiin on lähestymistapa ja naisjohtajiin kohdistuva asenne. Uhridiskurssissa naisjohtajat kuvataan uhreiksi asemassaan miesten rinnalla, kun taas pätemättömyysdiskurssi luo kuvaa naisjohtajasta pätemättömänä johtotehtäviin. Uhridiskurssi perustuu eettisyyteen ja ihmisoikeuksiin. Sen pyrkimyksenä on välittää tietoa sukupuolisesta syrjinnästä. Pätemättömyysdiskurssi perustuu tehokkuuden ajatteluun. Diskurssilla pyritään vahvistamaan naisjohtajiin kohdistuvia ennakkokäsityksiä ja uraa vaikeuttavia esteitä. Eettisyys ja sitä myöten tasa-arvo ovat lähinnä uhkakuvia nykyisen status quon säilyttämisen kannalta. Diskurssi sijoittuu tutkimukseni sukupuolen ja johtajuuden ”neliökentässä” erityisyysnäkökulmaan. Tasa-arvosta puhutaan, mutta sitä ei haluta saavuttaa miesten vallan murtumisen kustannuksella vetoamalla pätevyyden tärkeyteen. Diskurssissa naisjohtajia verrataan usein perinteiseen johtajuuden malliin, miesten johtajuustyyliin ja arvostelijoina diskurssissa ovat miehet. Diskurssi on vahvasti sukupuolittunut ja diskurssin mukaan naisilla ja miehillä on suuri ero johtajuustaidoissa, minkä mukaan miehet ovat päteviä johtajia. Diskurssin kohdehenkilöitä ovat konservatiivisesti ajattelevat miesjohtajat ja muut konservatiivisesti ajattelevat henkilöt. He eivät halua muuttaa käsityksiään johtajuudesta, sukupuolesta ja maailmankuvastaan. He haluavat tavallaan diskurssin myötä vahvistusta olettamuksilleen. Diskurssilla tavallaan myös vahvistetaan miesjohtajien asemaa työmarkkinoilla. Diskurssi ei tuo esille naisjohtajasta menestyvän johtajan kuvaa eikä johtajan ominaisuuksia.

Billing ja Alvessonin (1989, 66) mukaan epätasa-arvoista miesten ja naisten kohtelua selittää usein stereotyyppioilla ja syrjivillä asenteilla. Yleinen stereotyyppinen käsitys on, että miehet ovat älykkäämpiä ja tunteellisesti tasapainoisempia. Miesten oletetaan olevan saavutuksellisempia ja edustuksellisempia. Miesten oletetaan olevan luonnostaan itsevarmempia kuin naisten ja menestyksellisten johtajien oletetaan edustavan maskuliinisia ominaisuuksia. Karsenin (1994, 14-15) mukaan voidaan erotella kolme estettä naisten etenemiselle huippuvirkoihin. Ensinnäkin nais- ja miesjohtajien väliset erot, peittelemätön tai kavala syrjintä sekä kolmantena systemaattiset tai rakenteelliset esteet naisten ylenemiselle. Sukupuoliset erot saattavat olla peräisin organisaation kokemuksista, jotka saattavat olla puolestaan peräisin systemaattisista esteistä. Seuraavat otokset havainnollistavat miesten syrjivää ja stereotyyppistä

asennetta naiskollegoitaan. Seuraavasta viidestä otoksesta käy ilmi miten lausumat rakentavat miesjohtajasta kuvaa pätevänä johtajana ja naisjohtajasta epäpätevänä kyseisiin toimiin.

Ote 64:

”Emme etsi johtajia sukupuolen vaan, vaan pätevyuden mukaan, oli yleisin vastaus johtajiston miesvaltaisuuteen.” (Rajalahti, Talouselämä 13/2000)

Ote 65:

”Olisi hyvä jos sopivia naisia olisi, mutta yritysjohtajakokemusta on harvalla. Hallitusjäsenyys on puhtaasti pätevyyskysymys, sanoo Varma-Sammon toimitusjohtaja Paavo Pitkänen.” (Naisjohtajaselvitys. Lilius, Talouselämä 13/2003)

Ote 66:

”Kiintiöitä vastustan voimakkaasti, mutta naisedustus olisi muotoiltavissa yleiseksi tarpeeksi saada hallitukseen erilaisia näkemyksiä. Tosiasia on myös, että sopivista nimistä on erittäin suurta niukkuutta, lausuu Ilmarisen toimitusjohtaja Eero Heliövaara.” (Naisjohtajaselvitys. Lilius, Talouselämä 13/2003)

Ote 67:

”Kyllä naisnäkökulma oli keskusteluissa esillä, mutta päädyimme kuitenkin tähän ratkaisuun. Pyrimme ennen muuta monialaisuuteen, useiden eri alojen edustukseen hallituksessa, sanoo K-kauppiasliiton puheenjohtaja Pentti Kalliala.” (Naisjohtajaselvitys. Lilius, Talouselämä 13/2003)

Otos 68:

”Alma Mediaan nimitettiin uusi hallituksen miesjäsen. Naisia hallituksessa ei ole. Yrityksen hallituksen puheenjohtaja vastaa kysymykseen ’miksi miehen sijasta ei valittu naista?’, seuraavasti: ’uuden jäsenen kustannusalan kokemusta on vaikea lyödä, emme halunneet laajentaa hallitusta tai pudottaa pois entisiä hyviä jäseniä.’ (Rajalahti, Talouselämä 13/2003)

Otoksessa on selvää piilosyrjintää, joka yritetään sivuuttaa vetoamalla miesten kyvykkyyteen tai naisjohtajien vähäiseen määrään. Lukijan annetaan ymmärtää ja uskoa, ettei kokemusta olevia naisjohtajia löytyisi. Mielestäni lausumista välittyy tahto ottaa uudeksi jäseneksi mies. Diskurssissa nousee voimakkaasti esille oletus, että miehet omaavat enemmän kokemusta ja ovat taitavampia. Lisäksi nousee voimakkaasti esille oletus, että päteviä naisjohtajakandidaatteja ei yksinkertaisesti ole tarjolla.

Billing ja Alvessonin (1989, 66) mukaan asenteet ja esteet ovat usein voimassa senkin jälkeen, kun naiset ovat päässet korkeisiin virkoihin. Heitä tavallaan puhutellaan sukupuolensa mukaan, jossa on mukana aliarvioivaa asennetta. Seuraava otos havainnollistaa kyseistä asennetta. Tyttö-sanalla korostetaan lukijalle naisjohtajan todennäköistä epäpätevyyttä, tytöllä ei voi olla vielä kokemusta suuren yhtiön hallinnoimisesta. Tyttö, tässä tapauksessa oli 46-vuotias ekonomi, joka oli ollut kyseisen perheyhtiön palveluksessa koko työikänsä.

Ote 69:

”Isän tyttö. Isä puhui aina vastuun kantamisesta. Kun isä kuoli, tyttären oli ryhdyttävä vastuuta kantamaan.” (Maarit Toivanen-Koiviston, Onvestin toimitusjohtajan haastattelu. Luotonen, Talouselämä 37/2001)

Seuraava otos kuvastaa ennakoasennetta naisia kohtaan, miksi naisjohtajia on vähemmän kuin miehiä. Otos antaa kuvan naisista vastuullisia tehtäviä karttavina ihmisinä sekä heistä välittyy kuva arkoina ja passiivisina työnhakijoina. Kuten Billing ja Alvessonin (1989, 75) arvonäkökulman mukaan, diskurssissa naisten oletetaan olevan kiinnostuneita erilaisista töistä kuin miesten. Miesten oletetaan olevan vastuun kantajia, riskin ottajia, kilpailijoita ja vahvoja. Naiset nähdään helpommin hoivaamassa muita ja yhdistetään kotitöihin.

Ote 70:

”Suomessakin osa naisista on asettanut päämääränsä siten, että halua vastuullisiin tehtäviin ei ole ollut... Jos asioiden halutaan olevan toisin olevan, naisten itsensä pitää olla aktiivisia, ennakkoluulottomia, osoittaa halunsa vastuulliseen asemaan.” (Luotonen, Talouselämä 31/1995)

6.4 Rautarouvadiskurssi

Diskurssi rakentaa naisjohtajasta kuvaa ”suurena”, kokeneena ja ammattitaitoisena johtajana. Tässä diskurssissa naisjohtajista rakennetaan kuva heidän ammattitaitonsa ja saavutustensa perusteella eikä huomiota kiinnitetä sukupuolien vertailuihin. Diskurssissa naisjohtaja nostetaan alustalle harvinaisuutensa takia. Naisjohtajista rakentuu diskurssin myötä tavallaan esikuvia naisjohtajuudelle ja naisille. Diskurssin kohderyhmä on vapaa- ja uudistusmieliset henkilöt, joiden mukaan nainen voi yhtäläisesti olla miehen tavoin johtajana ja jotka näkevät sukupuolisen jaon johtajuudessa naisia syrjivänä. Kohderyhmän henkilöt uskovat, että nais- ja miesjohtajilla ei ole mitään erityisiä eroja vaan erot löytyvät ihmisten asennoitumisesta ja

persoonat tuovat eroavaisuuksia. Sukupuolen ja johtajuuden ”neliökentässä” diskurssi sijoituu kuitenkin sukupuolten eroamattomuuden ja tehokkuuden etsinnän takia meritokraattiseen näkökulmaan.

Seuraavissa kahdessa otoksessa nousee esille diskurssin luoma kuva naisesta taidoistaan ja kyvyistään itsevarmana naisjohtajana. Ensimmäinen otos kuvaa myös diskurssin luomaa kuvaa naisjohtajasta ”suurena” ja harvinaisena johtajana.

Ote 71:

”Hänessä markkinoinnin mahtipontisuus kuitenkin yhdistyy loistavaan bisnesvaistoon. Toimitusjohtaja ja Marimekon pääomistaja Paakkanen näköjään tietää, minne rahaa kannattaa työntää ja minne ei. Marimekko on ainoa hyvin kannattava vaatettaja, kun muut sijoittuvat tyydyttävän ja konkurssikypsän välimaastoon. Paakkasen johtamistapa ja näkemys ovat nostaneet yhtiön ahdingosta kukoistukseen – eivät menestystä pelkkä taitava design ja retromuodin imu ratkaise. Siksi mielessä pyörii kysymys, mitä yhtiölle tapahtuu Paakkasen jälkeen.” (Kirsti Paakkasen, Marimekon toimitusjohtajan haastattelu. Holtari, *Talouselämä* 23/2003)

Ote 72:

”Naiset, jotka uranuurtajina ovat valloittaneet miesten aloja, tunnistavat itsessään naisten vahvat johtajaominaisuudet, mutta puhuvat mieluummin muusta. Itse asiassa koko keskustelu sukupuolesta tekee tiukkaa. Ei johtajuus ole sukupuolesta kiinni. Enemmän tässä on kyse persoonasta kuin sukupuolesta. Kun naiset ovat erilaisia, kyllä kai he tuovat yritystoimintaan ja koko yhteiskuntaan jotain toisenlaista kuin miehet.” (Luotonen, *Talouselämä* 31/1995)

Seuraavat kaksi otosta kuvaavat miten diskurssi kuvaa naisjohtajaa menestyksekkääksi johtajaksi tehokkaan johtajan kuvin. Naisjohtajasta rakennetaan kuvaa toimimassa monessa eri työtehtävässä samanaikaisesti johdonmukaisesti ja stressaantumatta.

Ote 73:

”Kantola kuuluu pohjoismaisten hallitusnaisten raskaaseen sarjaan. Hän aloitti hallitustyöt jo kymmenen vuotta sitten Ruotsissa. Hän on Fortumin hallituksen ensimmäinen naisjäsen, kahden suuren ruotsalaisen kiinteistöyhtiön hallituksessa ja nyt ehdolla Pohjoismaiden suurimman pankin Nordean hallitukseen.” (Naisjohtajaselvitys. Lilius, *Talouselämä* 13/2003)

Ote 74:

”Soili Suonoja on Suomessa ainoa nainen, jolta voi jo kysyä, kuinka moneen hallitukseen yhden ihmisen aika kohtuudella riittää. Eilen hän sai seitsemännen pestin, kun Outokummun yhtiökokous valitsi Suonojan ja Suomen Unileverin toimitusjohtajan Leena Saarisen yhtiön hallituksen uusiksi jäseniksi.” (Naisjohtajaselvitys. Lilius, Talouselämä 13/2003)

Menestyvät johtajat ovat myös taitavia viestijöitä kuten seuraavassa otoksessa tulee ilmi. Seuraavissa otoksissa korostuu myös diskurssin rakentama kuva naisjohtajasta vastuunjakajana, sosiaalisena ja ihmisläheisenä johtajana, joka luottaa alaisiinsa. Kuten seuraavasta otoksesta tulee esille, Kets De Vrieksen (1991, 156) mukaan esimerkiksi rekrytointia voidaan pitää yhtenä tapana verkostojen rakentamisessa, mikä on tärkeää menestyvälle johtajalle.

Ote 75:

”Johtamisessa tärkeintä on se, että uskaltaa valita itseään fiksumpia alaisia. Tällaiset ihmiset helpottavat työtä ja tuloksentekeä.” (Riitta Ahlbomin, SAP:n markkinointijohtajan haastattelu. Salo, Talouselämä 21/2002)

Ote 76:

”Tutustuakseen henkilöstöönsä Leena Martiskainen vetää edelleen itse Eilakaislan perehdyttämiskurssit. En ymmärrä johtajia, joilla ei ole lainkaan aikaa alaisilleen.” (Rajalahti, Talouselämä 10/2001)

Ote 77:

”Eilakaisla-ketjun Leena Martiskaisen mielestä delegoinnissa on tärkeää arvioida alaisen kypsyys ja taidot. Vastuu arvioida alaisen voimavarat on johtajalla. Ei voida delegoida vastuuta, jos ei delegoi valtuuksia.” (Rajalahti, Talouselämä 10/2001)

6.5 Uniikkidiskurssi

Diskurssi rakentaa naisjohtajista kuvaa jonkin ainutlaatuisen ominaisuuden tai kyvyn omaavina, minkä miesjohtajilta oletetaan puuttuvan ja minkä avulla johtamiseen saavutettaisiin lisäarvoa. Diskurssi on siten vertaileva suhteessa miehiin. Tyyliiltään diskurssi on keskustelua herättävä ja mielipiteitä muokkaava eli pyrkii uuden rakentamiseen. Diskurssi rakentaa kuvaa naisjohtajasta perhekeskeisenä, sympaattisena, ihmisläheisenä ja yhteiskunnallisena vaikuttajana. Hän arvostaa johdettaviaan, kuuntelee heitä ja haluaa ymmärtää muita ihmisiä. Diskurssi

tuota esille myös naisjohtajaa erilaisuuden arvostajana. Naissukupuolta kuvataan diskurssissa samanlaisin termein kuin Billing ja Alvesson (1997, 84): empaattiseksi, tunteelliseksi, yhteistyökyvylliseksi ja vastaanottavaiseksi. Kuten Billing ja Alvesson (1989, 71) totesivat, erityisyysnäkökulman mukaan sukupuolien välillä voi olla eroja muun muassa tunteissa, arvoissa, käyttäytymisessä ja ajattelutavoissa. Johtajan ominaisuuksia naisjohtajasta diskurssista löytyy sosiaalisuus, suvaitsevaisuus, älykkyys ja aloitekyvyllisyys. Sosiaalisuus tulee diskurssissa ilmi ihmisläheisenä johtajuutena: johtajana, jota on helppo lähestyä ja puhutella. Perhekeskeisyys ja kiinnostus ihmisiä kohtaan ovat myös sosiaalisuuden piirteitä. Billingin ja Alvessonin (1989, 74) määrittelyt naissukupuolen ominaisuuksiksi johtajuudessa osuvat mielestäni hyvin yhteen diskurssin kuvan kanssa siitä, mitä ovat empaattisuus, tunteellisuus, yhteistyö ja hyväksyntä. Sen sijaan feminiinisyyden ominaisuuksista ainoastaan tunteiden priorisointi on yhteydessä tähän diskurssiin. Miessukupuolen ja maskuliinisuuden määrittelyt eivät sopeineet ominaisuuksiltaan diskurssiin. Diskurssi uskookin vahvasti, että nais- ja miesjohtajat eroavat johtajuustyyleistään.

Diskurssin kohderyhmä ovat mielestäni toiset naiset. Kohderyhmänä ovat myös alan ammattilaiset, joiden oletetaan olevan avoimia keräämään lisää tietoa ja uudistamaan mielipidettään uuden tiedon varaan. Kohderyhmään kuuluvat myös henkilöt, jotka uskovat naisten omaavan joitakin erityisiä ominaisuuksia, joita miehillä ei ole ja haluavat todisteita näkemykselleen.

Seuraava otos kuvaa miten diskurssi luo naisesta kuvaa tunteellisesti ainutlaatuisena johtajana. Naisjohtajissa korostetaan tunneälyä ja siten luontevaa kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa. Heidän uskotaan myös tuovan empaattisuutta työyhteisöön.

Ote 78:

”Nainen johtaa ihmisiä. Hyvästit patruunoille! Ihmisten johtamisen tärkeys kasvaa samaan tahtiin kuin naiset nousevat suuryritysten johtoon. Management by perkele on out. Sen sijaan johtamisessa tärkeämmäksi on muuttunut osaamisen ja tietämyksen johtaminen. Siinä naisilla on Paanasen mukaan paljon annettavaa. Tunneäly tuntuu naisille johtamisessa luontevammalta kuin miehille. Naiset pystyvät ottamaan ihmisen paremmin huomioon kuin perinteiset miesjohtajat, pohtii mediatoimisto OMD Finlandin toimitusjohtaja Päivi Aitkoski-Catani.” (Rainisto, Talouselämä 13/2003)

Seuraavat kaksi otosta havainnollistavat miten naisjohtajat kuvataan diskurssissa empaattisiksi johtajiksi.

Ote 79:

”Yleisen kasvatusihanteen mukaisesti kiltit tytöt ottavat muut huomioon, eikä se ole huono ominaisuus johtamishanteidenkaan kannalta. Kuinka moni yritysjohtaja sanookaan, että henkilöstö on tärkein voimavara? Jos sanoo, hänen on myös välitettävä työntekijöistään. Avena Nordic Grain Oy:n toimitusjohtaja Kaija Viljanen pitää empatiaa tärkeänä osana päätöksentekoa. Kaikkia ei voi perustaa kovaan faktaan, vaan ne täytyy perustella organisaatiolle muilla tavoin. Empatia auttaa löytämään oikeat päätökset.” (Rajalahti, Talouselämä 10/2001)

Ote 80:

”Toki ihmisten reaktiot satuttavat, mutta yritän ymmärtää ne inhimillisiltä kannalta. Jos joskus ei enää satuttaisi, minussa olisi jotain pahasti pielessä. Johtamiseen kuuluu vahva myötälämisen kyky.” (Rajalahti, Talouselämä 10/2001)

Diskurssissa naisjohtajien kerrotaan olevan luontevampia kommunikoimaan kuin miehet. Naisjohtajasta rakennetaan kuva hyvänä viestijänä ja kannustajana. Diskurssissa löytyy kuitenkin poikkeuksia puoleen ja toiseen. Naisten kerrotaan puhuvan asioista monista eri näkökulmista ja annetaan kuva naisista, että he olisivat persoonallisempia ja sosiaalisempia kuin miehet. Miesten kerrotaan ilmaisevan asiat suoraan ja annetaan kuva heistä ”kömpelöinä” ja epäsosiaalisina kommunikoijina. Suorapuheisuus voi toisaalta antaa kuvaa luotettavuudesta ja asioiden nopeasta läpiviemisestä. Seuraavat kaksi otosta kuvaavat puhetyyliä vertailua.

Ote 81:

”Naiset rönsyilevät puheessaan enemmän, puhuvat värikkäämmin tai useammasta näkökulmasta kuin miehet. Miehillä puolestaan on valmiita, yksittäisiä ja suoria mielipiteitä. Persoonasta johtuvat erot ovat kuitenkin suurempia kuin sukupuolesta johtuvat erot. On hyvin asiakeskeisiä naisia ja hyvin seurallisia miehiä.” (Lilius, Talouselämä 13/2003.)

Ote 82:

”Eroa miesten toimintatapaan voi olla joissakin tilanteissa... hän pohtii. Joskus voin ottaa esille vaikka nyt ruokareseptin, antaa viestin siitä, että ihmiset tätäkin työtä tekevät. Ehkä naiset ovat sosiaalisempia..” (Luotonen, Talouselämä 31/1995)

Seuraavissa neljässä otoksessa on tulkittavissa, että naisjohtajilla oletetaan olevan muutakin elämää kuin työ ja että he ovat siten kestävämpiä sietämään työn tuomia paineita ja stressiä. Mutta onko aina näin? Usein varmasti onkin mutta mielestäni diskurssi luo naisjohtajasta sellaisen stereotyyppisen kuvan, että naisjohtajat ovat aina lapsiperheellisiä ja että on iso koti hoidettavanaan. On varmasti niitä nais- ja miesjohtajia, jotka elävät yksin ja saattavat siten olla valmiimpia uhraamaan enemmän vapaa-aikaansa työlleen. Oletettaessa naisjohtajilla olevan aina perheen ja lapset, saatetaan heille luoda silloin jonkinlaisia esteitä työmarkkinoille.

Ote 83:

”Kun työpaikoilla on kriisejä ja ongelmia, miehet stressaantuvat niistä enemmän. Jos elämässä ei ole juuri muuta kuin työ, ongelmat työssä tarkoittavat sitä, että elämässä ei muuta olekaan kuin ongelmia.” (Rainisto, Talouselämä 13/2003)

Ote 84:

”Urheiluharrastuksista tennis jäi pois, mutta perheen yhteisistä harrastuksista kuten ratsastuksesta, pujottelusta ja koiran ulkoiluttamisesta hän pitää kiinni. Työelämässäkin on asioita, joista Eckstein ei tingi. Ne liittyvät ihmisiin. Haluan olla näkyvä johtaja. Se ei tarkoita, että toisin itseäni tietoisesti esille, vaan sitä, etten istu missään norsunluutornissa, Eckstein sanoo. Kun katsoo meidän tulostamme, voi sanoa, ettei meillä ole alisuorittajia. Erilaisuutta ja eriviä mielipiteitä on kunnioitettava. On tärkeää, että saamme organisaatiosta kaikki hyvät ideat käyttöön, Eckstein sanoo.” (Salo, Talouselämä 28/2002)

Ote 85:

”Kauppa- ja teollisuusministeriön kokoamalta hallituskandidaattien listalta hän tosin kertoo kieltäytyneensä, jotta perheellekin jäisi aikaa.” (Kerttu Tuomaksen, Koneen henkilöstöjohtajan haastattelu. Salo, Talouselämä 3/2003)

Ote 86:

”Hyvin usein naiset asettavat perheen ja lapsen iltamenojen edelle. Sellainen voi olla haitaksi uralle. Silloin ei kuule uusia juoruja ja alan sisäpiirin juttuja. Ei pääse verkostoihin.” (Rainisto, Talouselämä 13/2003)

Seuraava otos kuvaa miten diskurssi rakentaa naisjohtajista kuvaa yhteiskunnallisina vaikuttajina erilaisine ominaisuuksineen verrattuna miesjohtajiin. Diskurssi rakentaa naisista tunnollisia, vastuuntuntoisia ja ainutlaatuisia johtajia.

Ote 87:

”Kun naiset johtajinakin ovat erilaisia, kyllä kai he tuovat yritystoimintaan ja koko yhteiskuntaan toisenlaista kuin miehet.” (Luotonen, *Talouselämä* 31/1995)

Kuten Kets De Vries (1991, 156) ja Kouzes & Posner (1990, 23) toteavat, rohkaisemista ja kannustamista tarvitaan myös hyvin tehdystä työstä. Yhteisillä ajanviettotapahtumilla voidaan esimerkiksi kerätä energiaa ja yhteistä motivaatiota. Kiitos on yksi kannustamisen keinoista, joka tulee esille seuraavassa otoksessa, mikä rakentaa seuraavien kahden otoksen kanssa naisjohtajasta kuvaa henkilöstöään arvostavana johtajana.

Ote 88:

”Kun Marimekko jälleen teki 194 markan voittoa osoittavan tuloksen vuonna 1992, Paakkanen järjesti koko henkilöstölle suuren kiitosjuhlan Haikon kartanossa.” (Kirsti Paakkasen, Marimekon toimitusjohtajan haastattelu. Holtari, *Talouselämä* 23/2003)

Ote 89:

”Toisinaan hän innostuu kehuaan yhtiötä ja siinä työtä tekeviä ihmisiä.” (Maarit Toivanen-Koiviston, Onvestin toimitusjohtajan haastattelu. Luotonen, *Talouselämä* 37/2001)

Northousen (1997, 209-210), vertaillen nais- ja miesjohtajia, naisjohtajien johtajuusmalli on sosiaalisempi ja sitä myöten lähempänä alaisia. Northousen tutkimuksesta käy myös ilmi, että feministinen näkökulma painottaa yhdessä toimimista. Lisäksi feministisen näkökulman mukaan alaisten kunnioituksen myötä heidän itsearvostuksensa korostuu, he tuntevat itsensä tärkeämmiksi ja organisaation yleinen tehokkuus paranee (Northouse, 1997, 210-211). Diskurssi on myös yhteneväinen feministisen näkökulman kanssa. Tämän mukaan naisjohtajilla on kyky luoda työympäristö, jossa on tukeva, ymmärtäväinen, rohkaiseva, kuunteleva, empaattinen ja luottavainen ilmapiiri. Heidän mukaansa naisjohtajat haluavat korostaa ihmisten erilaisia taitoja, ajatuksia ja johtajuustyyliä. Viimeinen otos kuvastaa miten diskurssissa uskotaan uniikkidiskurssin luomien naisjohtajien ominaisuuksien edustavan tulevaisuuden johtamista.

Ote 90:

”Johtajan roolin saa tulevaisuudessa helpoimmin ihminen, joka oivaltaa johtamisen olevan vuorovaikutusta.” (Rajalahti, Talouselämä 10/2001)

7. DISKURSSIEN YHTEENVETO

Yhteenveton apuna tutkimuksen aineiston tulkinnassa käytän Alvesson & Billingin kehittämää kuviota, joka on esitetty sivulla 33. Aineistosta esille nostetut artikkelit on pyritty sijoittamaan kyseiseen kuvioon neljästä eri näkökulmasta, diskurssia eniten kuvaavalle näkökulmalle. Näkökulmat ovat: tasa-arvonäkökulma, meritokraattinen näkökulma, erityisyysnäkökulma ja arvoeronäkökulma.

7.1 Miesten diskurssit

Asiantuntijuuden diskurssi luo miesjohtajasta kuvaa asiantuntemuksen perusteella jättäen sukupuolisen näkökulman ulkopuolelle. Diskurssi liittyy asiantuntemuksen ympärille miesjohtajien menestyneen uran, hallitustyöskentelyn olennaisuuden osana, miesjohtajan näkymättömyyden, perheen tuen ja johtajan julkisuuden välttelyn. Diskurssi sijoittuu meritokraattinäkökulmaan, sillä sen mukaan organisaatiot odottavat johtajalta pätevyyttä sukupuolen, rodun, luokan tai muun vastaavan ollessa epäolennainen tekijä. Kohdehenkilöitä diskurssissa ovat mielestäni alan ammattilaiset, jotka ovat kiinnostuneita alalla tapahtuvista muutoksista sekä johtajuudesta. Diskurssi on mielestäni sukupuoliselta kannaltaan neutraali. Se toki kertoo miesjohtajista, mutta se ei tee vertailua miesten ja naisten välillä. Diskurssi on tavallaan tietoa jakava eikä yritä vaikuttaa lukijoiden mielipiteisiin vaan luottaa, että lukijat osaavat itse muokata mielipiteensä. Johtajan ominaisuuksista diskurssissa nousee esiin seuraavat ominaisuudet: älykkyys, itsevarmuus, sinnikkyys ja vastuuntuntoisuus. Menestyvän johtajan ominaisuuksista sinnikkyys ja tehokkuus. Perinteisistä maskuliinisista ominaisuuksista esille nousevat kovuus, toiminnallisuus, kvantitatiivisuus ja rationaalisuus. Miehen ominaisuuksista itsenäisyys, kilpailu ja rationaalisuus.

Eettinen diskurssi kuvaa miesjohtajia eettisinä johtajina. Diskurssista välittyy kuva miesjohtajista henkilöstöään arvostavina, vallan ja vastuun jakajina, sympaattisina johtajina, jotka arvostavat elämisen laatua, työntekijöiden oikeuksia, perhe-elämää ja naisten asemaa tasavertaisena miesten rinnalla. Diskurssi sijoittuu siten tasa-arvonäkökulmaan eettisten ja tasa-arvoisten näkemystensä myötä. Diskurssin kohdehenkilöitä ovat työnsä puolesta eettisyyden kanssa tekemisissä olevat henkilöt, naiset ja sidosryhmät, joita kaikkia diskurssi pyrkii va-

kuuttamaan miesten eettisyydestä. Johtajan ominaisuuksia diskurssista nousee esille vastuuntuntoisuus, suvaitsevaisuus erilaisuutta kohtaan, luotettavuus ja sosiaalisuus. Menestyvän johtajan ominaisuuksista diskurssista ilmenevät seuraavat ominaisuudet: vastuunjakaja ja esimerkillisyys. Diskurssista ei tule esille perinteisiä miesten tai maskuliinisuuden ominaisuuksia mutta naisten ominaisuudet korostuvat seuraavin ominaisuuksin: empaattisuus, tunteellisuus, yhteistyö, hyväksyntä, keskinäinen riippuvuus ja vastaanottavuus. Feminiinisistä ominaisuuksista esille nousee tunteiden priorisointi.

Uudisraivaajan diskurssi kuvaa miesjohtajaa pelastajana, jonka tehtävänä on ”pelastaa” yhtiön heikontunut liiketoiminta uusine strategioineen ja visioineen. Diskurssi ei korosta miesjohtajien sukupuolta erityisenä tekijänä onnistuakseen tehtävässä ja siten sijoittuu meritokraattiseen näkökulmaan painottaessaan tiettyjä menestyvän johtajien ominaisuuksia laaja-alaisesti. Diskurssissa välittyy vahvasti viesti johtajan halusta tehdä selkeä ero menneisyyden ja tulevaisuuden välille. Kohdehenkilöitä ovat yrityksen sidosryhmät ja muut erilliset tahot, mitkä ovat odottaneet muutosta yrityksen toimintaan. Diskurssissa nousee esille seuraavat menestyvän johtajuuden ominaisuudet: visionääri, tehokas johtaja, innoittaja, toteuttaja, kannustaja ja viestijä. Johtajan ominaisuuksista esille nousevat: aloitekykyisyys, sinnikkyys, itsevarmuus, sosiaalisuus ja älykkyys. Perinteisiä maskuliinisia ominaisuuksia esille nousee analyttisyys, toiminnallisuus, rationalisointi ja kvantitatiivisuus. Miehisistä ominaisuuksista esille nousee puolestaan: kilpailu- ja analysointikyky.

Yksinvaltiuden diskurssi luo kuvaa miesjohtajasta karismaattisena, kunnioitettuna ja ristiriitaisia tunteita herättävänä johtajana. Hänestä puhutaan diskurssissa usein tyyliin ”superjohtaja”, ”suurjohtaja” ja ”kapteeni”. Diskurssin johtaja on usein häikäilemätön, kaukainen alaisilleen ja edustaa menneiden aikojen patruunoiden johtamistyyliä. Tämän diskurssin johtajan voidaan sanoa edustavan myös niin kutsuttua stereotyyppistä maskuliinista johtajakuvaa. Diskurssin lähestyy parhaiten lukijaa joka ymmärtää johtajuuden perinteisesti miesten tehtäväksi. Kyseinen lukija edellyttää johtajan olevan mies, dominoiva, omaavan maskuliinisia arvoja ja ominaisuuksia. Yksinvaltiuden diskurssi sijoittuu erityisyysnäkökulmaan sillä diskurssin mukaan maskuliinisia ominaisuuksia edustava miesjohtaja on oikea johtaja. Karismaattisen miesjohtajan uskotaan tuovan siis yrityksen johtajuuteen jotain erityistä mitä feminiiniset naisjohtajat eivät kykene saavuttamaan. Perinteisiä miehisistä ominaisuuksista esille nousee: itsenäisyys, kilpailu, rationaalisuus, analyysit ja keskittynyt havainnointi. Maskuliinisista ominaisuuksista diskurssissa esiintyy analyttisyys, kovuus, toiminnallisuus, kvantitatiivisuus ja rationaali-

suus. Menestyvän johtajan ominaisuuksia esille nousevat viestijä ja sinnikkyys. Johtajan ominaisuuksista puolestaan sosiaalisuus, sinnikkyys, itsevarmuus ja älykkyys.

7.2 Naisjohtajien diskurssit

Uhridiskurssi rakentaa kuvaa naisjohtajasta alistuvaisena, uhrautuvana ja valittajana. Diskurssi perustuu eettisyyteen ja pyrkii tuomaan esille naisjohtajien epätasa-arvoista asemaa työmarkkinoilla. Kohderyhmänä ovat moraaliset lukijat. Diskurssi sijoittuu tasa-arvonäkökulmaan eettisen lähtökohtansa perusteella. Diskurssin pyrkimyksenä on vähentää ennakkoasenteita ja stereotyyppioita tasa-arvoisemman yhteiskunnan saavuttamiseksi. Diskurssissa nousee esille johtajan ominaisuuksista itsevarmuus. Menestyvän johtajan ominaisuuksista diskurssissa nousee esille sinnikkyys.

Puolustajan diskurssi kuvaa naisjohtajaa naisten tasa-arvon puolustajana. Diskurssi kuvaa naisjohtajaa itsevarmana, menestyvänä ja positiivisena mieskollegoiden rinnalla, toisin kuin uhridiskurssi, vaikka molemmat diskurssit perustuvat eettisyyteen ja siten naisten epätasa-arvoisten kohteluiden vähentämiseen. Diskurssi sijoittuu tasa-arvonäkökulmaan juuri sen eettisten tasa-arvopyrkimystensä johdosta. Tämä näkökulma pyrkii sekä edistämään että puolustamaan naisten oikeuksia ja asemaa. Diskurssi perustuu feminismiin, jonka mukaan jokainen on yksilö oikeuksineen ja yksilöitä tulee arvioida kokonaisuuksina. Diskurssissa kerrotaan perheellisten naisjohtajien sekä hyötyvän että kärsivän perheestään. Lasten kasvatus nähdään kartuttavan naisten johtajaominaisuuksia mutta samalla hidastavan naisjohtajien urakehitystä. Diskurssi nostaa esille seuraavat johtajan ominaisuudet: aloitekyky, itsevarmuus, sinnikkyys, sosiaalisuus ja älykkyys. Menestyvän johtajan ominaisuuksista esille nousee naisjohtajan tehokkuus. Naisten perinteisistä ominaisuuksista esille nousee naisten tunteellisuus.

Pätemättömyysdiskurssi kuvaa naisjohtajat epäpäteviksi johtotehtäviin. Diskurssi perustuu miesjohtajien näkemyksiin naisjohtajista ja vahvistaa kuvauksellaan miesten valta-asemaa. Kohdehenkilöinä voidaan pitää konservatiivisesti ajattelevia henkilöitä, jotka haluavat saada vahvistusta näkemyksilleen. Diskurssi sijoittuu erityisyysnäkökulmaan sen erottaessa selkeästi sukupuolten eron luoden kuvaa naisista epäpätevinä johtotehtäviin ja miehistä erityisen ammattitaidon ja kokemuksen omaavina.

Rautarouvadiskurssi kuvaa naisjohtajat ammattitaitoisina johtajina rinnastamatta heitä miesjohtajiin. Heitä kuvataan sukupuolisesti neutraalisti. Diskurssin suhtautuminen ammattitaitoon ja ominaisuuksiin sukupuolen sijasta sijoittaa sen meritokraattiseen näkökulmaan. Kohdehenkilöinä ovat uudistusmieliset, ammattitaitoa ja johtajan ominaisuuksia arvioitaessa johtajien pätevyyttä painottavat henkilöt. Johtajan ominaisuuksista diskurssissa nousevat esille seuraavat ominaisuudet: älykkyys, sosiaalisuus, itsevarmuus ja aloitekyky. Menestyvän johtajan ominaisuuksista nousevat esille seuraavat ominaisuudet: tehokkuus, vastuunjakaja, kannustaja ja viestijä. Perinteisistä naisten ominaisuuksista nousevat esille yhteistyö ja vastaanottavuus. Maskuliinisia ominaisuuksia diskurssissa edustavat naisjohtajien kovuus ja toiminnallisuus sekä miesten ominaisuuksista rationaalisuus.

Uniikkidiskurssi rakentaa kuvaa naisjohtajasta tunteellisesti ainutlaatuisena, empaattisena, luontevana kommunikoijana, perhekeskeisenä, yhteiskunnallisena vaikuttajana ja alaisiaan arvostavana johtajana. Diskurssi sijoittuu erityisyysnäkökulmaan sen tuodessa esille, miten naisjohtajat sosiaalisuudellaan, ihmisläheisyydellään ja muilla erityisillä ominaisuuksillaan voisivat tuoda erilaisuutta ja muutosta organisaatioihin, joita miesten perinteiset johtamistyyli eivät sisällä. Diskurssin mukaan naisjohtajalla on luontainen kyky olla lähempänä ihmisiä, ymmärtää heitä ja heidän odotuksiaan paremmin. Diskurssi kuvaa naisjohtajien osaavan myös kannustaa ja motivoida alaisiaan paremmin. Se on myös yhteneväinen näkemykseltään feministisen näkökulman kanssa, jonka mukaan naisjohtajilla on kyky luoda työympäristö, jossa on tukeva, ymmärtävä, rohkaiseva, kuunteleva, empaattinen ja luotettava ilmapiiri. Diskurssin luoma kuva naisjohtajasta onkin yhteneväinen perinteisten naissukupuolen ominaisuuksien kanssa. Näitä ovat empaattisuus, yhteistyö, hyväksyntä ja tunteellisuus. Johtajan ominaisuuksista diskurssissa nousee esille sinnikkyys, sosiaalisuus, vastuuntuntoisuus, älykkyys ja aloitekyky. Menestyvän johtajan ominaisuuksista esille nousevat kannustaja, viestijä, innoittaja ja toteuttaja.

Kuviot 5 ja 6 havainnollistavat tutkimuksen tuloksia.

KUVIO 5. Diskurssien yhteenvedo. Taulukossa käytetty pohjana Billing & Alvessonin yhteenvetotaulukkoa johtajuuden ja sukupuolen neljän näkökulman mallista. (Billing & Alvesson 1989, 77)

Kiinnostus eettisyyteen							
Miehet ja naiset samanlaisia	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; padding: 5px;"><u>TASA-ARVONÄKÖKULMA</u> Eettisyysdiskurssi (M) Marttyridiskurssi (N) Puolustusdiskurssi (N)</th> <th style="text-align: left; padding: 5px;"><u>ARVOERONÄKÖKULMA</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">Miehet ja naiset erilaisia</td> <td> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; padding: 5px;"><u>MERITOKRAATTINEN NÄKÖKULMA</u> Asiantuntijadiskurssi (M) Uudisraivausdiskurssi (M) Suurnaisdiskurssi (N)</th> <th style="text-align: left; padding: 5px;"><u>ERITYISYYSNÄKÖKULMA</u> Uniikkidiskurssi (N) Yksinvaltiuden diskurssi (M) Pätemättömyysdiskurssi (N)</th> </tr> </thead> </table></td></tr></tbody> </table>	<u>TASA-ARVONÄKÖKULMA</u> Eettisyysdiskurssi (M) Marttyridiskurssi (N) Puolustusdiskurssi (N)	<u>ARVOERONÄKÖKULMA</u>	Miehet ja naiset erilaisia	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; padding: 5px;"><u>MERITOKRAATTINEN NÄKÖKULMA</u> Asiantuntijadiskurssi (M) Uudisraivausdiskurssi (M) Suurnaisdiskurssi (N)</th> <th style="text-align: left; padding: 5px;"><u>ERITYISYYSNÄKÖKULMA</u> Uniikkidiskurssi (N) Yksinvaltiuden diskurssi (M) Pätemättömyysdiskurssi (N)</th> </tr> </thead> </table>	<u>MERITOKRAATTINEN NÄKÖKULMA</u> Asiantuntijadiskurssi (M) Uudisraivausdiskurssi (M) Suurnaisdiskurssi (N)	<u>ERITYISYYSNÄKÖKULMA</u> Uniikkidiskurssi (N) Yksinvaltiuden diskurssi (M) Pätemättömyysdiskurssi (N)
<u>TASA-ARVONÄKÖKULMA</u> Eettisyysdiskurssi (M) Marttyridiskurssi (N) Puolustusdiskurssi (N)	<u>ARVOERONÄKÖKULMA</u>						
Miehet ja naiset erilaisia	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; padding: 5px;"><u>MERITOKRAATTINEN NÄKÖKULMA</u> Asiantuntijadiskurssi (M) Uudisraivausdiskurssi (M) Suurnaisdiskurssi (N)</th> <th style="text-align: left; padding: 5px;"><u>ERITYISYYSNÄKÖKULMA</u> Uniikkidiskurssi (N) Yksinvaltiuden diskurssi (M) Pätemättömyysdiskurssi (N)</th> </tr> </thead> </table>	<u>MERITOKRAATTINEN NÄKÖKULMA</u> Asiantuntijadiskurssi (M) Uudisraivausdiskurssi (M) Suurnaisdiskurssi (N)	<u>ERITYISYYSNÄKÖKULMA</u> Uniikkidiskurssi (N) Yksinvaltiuden diskurssi (M) Pätemättömyysdiskurssi (N)				
<u>MERITOKRAATTINEN NÄKÖKULMA</u> Asiantuntijadiskurssi (M) Uudisraivausdiskurssi (M) Suurnaisdiskurssi (N)	<u>ERITYISYYSNÄKÖKULMA</u> Uniikkidiskurssi (N) Yksinvaltiuden diskurssi (M) Pätemättömyysdiskurssi (N)						

| **Kiinnostus organisaation tehokkuuteen** | |

Tasa-arvonäkökulman ja meritokraattisen näkökulman edustaessa mies- ja naisjohtajien yhtäläisyyttä, voidaan tutkimuksen diskurssien kappalemääräenemmistön katsoa edustavan mies- ja naisjohtajien johtamistyylin samankaltaisuutta seuraavasti: kuusi samankaltaisuuden puolesta ja kolme diskurssia erilaisuuden puolesta. Miesten ja naisten samankaltaisuutta edustaa tutkimuksessa miesten ja naisten diskursseista sama määrä. Miesten ja naisten erilaisuutta edustaa yksi naisten diskurssi enemmän mutta on oleellista huomata, että naisten diskursseja tutkimuksessa oli myös yksi enemmän.

Miesdiskurssit ja naisdiskurssit sijoittuvat tutkimuksessa myös yhtäläisesti edustamaan kiinnostusta organisaation tehokkuuteen, diskurssien lukumäärällä mitattuna. Naisdiskurssit sijoittuvat tutkimuksessa puolestaan edustamaan vahvemmin eettistä kiinnostusta: kaksi diskurssia ja miehet luvuin yksi diskurssi. Yleisesti oltiin enemmän kiinnostuneita organisaation tehokkuudesta kuin eettisistä näkökulmista: kuusi organisaation tehokkuuden puolesta ja kolme eettisyyden puolesta.

Kuvio 6 havainnollistaa, kuinka menestyvän johtajan ominaisuuksia tutkimuksen diskursseissa tuli esille yhteensä 17 kertaa. Naisjohtajadiskurssien osuus on kuusi kappaletta ja miesjoh-

tajadiskurssien 11 kappaletta. Tämän perusteella Talouselämä-lehden artikkeleissa esiintyneet diskurssit luovat miesjohtajasta menestysekkäämmän johtajan kuvan. Ihmisjohtajan ominaisuuksia tutkimuksen diskursseista tuli esille yhteensä 31 kertaa. Naisjohtajadiskurssien osuus tästä oli 13 kappaletta ja miesjohtajadiskurssien osuus 18 kappaletta. Tämän perusteella Talouselämä-lehden artikkeleissa esiintyneet diskurssit luovat miesjohtajasta pätevemmän ihmisjohtajan kuvaa.

Kuvio 6. Yhteenvetotaulukko diskurssien menestyvän johtajuuden ja johtajan ominaisuuksista.

Diskurssi	Menestyvän johtajuuden ominaisuus	Johtajan ominaisuus
Asiantuntijuuden	esimerkki tehokkuus sinnikkyys	älykkyys sinnikkyys vastuuntuntoisuus itsevarmuus
Eettinen	vastuun jakaja esimerkki	itsevarmuus suvaitsevaisuus sosiaalisuus vastuuntuntoisuus luotettavuus
Uudisraivaajan	visionääri innoittaja kannustaja & viestijä toteuttaja	aloitekykyisyys sinnikkyys älykkyys itsevarmuus sosiaalisuus
Yksinvaltiuden	viestijä & kannustaja sinnikkyys	sosiaalisuus sinnikkyys itsevarmuus älykkyys
Uhri	sinnikkyys	itsevarmuus
Puolustajan	tehokkuus	aloitekyky sinnikkyys sosiaalisuus älykkyys
Pätemättöm.		
Rautarouva	tehokkuus kannustaja & viestijä vastuunjakaja	älykkyys sosiaalisuus itsevarmuus aloitekyky
Uniikki	kannustaja & viestijä	sosiaalisuus suvaitsevaisuus älykkyys aloitekyky

8. JOHTOPÄÄTÖS JA KESKUSTELUA TUTKIMUKSEN TULOKSISTA

Tutkimus tutki *Talouselämä*-lehden artikkeleita kymmenen viime vuoden ajalta ja tarkoituksena oli selvittää millaisia mies- ja naisjohtajadiskursseja artikkeleissa esiintyy. Artikkeleiden painotus siirtyi selvästi vuosikymmenen loppupäähän. Tutkimuksessa nousi esille neljä miesjohtajadiskurssia ja viisi naisjohtajadiskurssia. Miesjohtajadiskursseiksi muodostui seuraavat diskurssit: asiantuntijuuden diskurssi, eettinen diskurssi, uudisraivaajan diskurssi ja yksinvaltiuden diskurssi. Naisjohtajadiskursseiksi muodostui puolestaan seuraavat diskurssit: uhridiskurssi, puolustajan diskurssi, pätemättömyysdiskurssi, rautarouvadiskurssi ja uniikkidiskurssi.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että *Talouselämä*-lehden artikkeleissa esiintyneet mies- ja naisjohtajadiskurssit eivät eroa keskenään oleellisesti toisistaan suhtautumisessaan organisaation tehokkuuteen ja eettisiin näkökulmiin. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että *Talouselämä*-lehden artikkeleista esille nousseiden diskurssien luomat mies- ja naisjohtajien johtamistyyli eivät eroa oleellisesti toisistaan kun, vertailua tehdään Billing & Alvessonin (1989, 77) luoman sukupuolen ja johtamisen yhteyttä käsittelevän mallin mukaan. Tutkimuksessa tutkittiin erikseen menestyvän johtajuuden ominaisuuksia. Miesjohtajadiskurssit rakentuvat *Talouselämä*-lehden artikkeleissa menestyksekkäämmiksi menestyvän johtajan ominaisuuksien määrillä, diskurssien sisällä mitattuina. Teoriassa esitetty naisjohtajien kiinnostus feministisiin, pehmeämpiin arvoihin tulee myöskin todistetuksi kuten miesjohtajien kiinnostus maskuliinisiin koviin, kilpaileviin arvoihin tulee myöskin todistetuksi. Ei ole kuitenkaan ristiriidatonta, että sukupuoli määräisi kiinnostuksen, sillä tuloksista voimme huomata yhtä monen naisjohtajadiskurssin olevan kiinnostunut maskuliinisista arvoista eli organisaation tehokkuudesta. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta lähes yhtä monen miesdiskurssin olevan kiinnostunut perinteisemmistä feminiinisistä arvoista. Tutkimuksessa selvitettiin myös pätevämpi ihmisjohtaja sukupuolien välillä, kuten kuviosta 6 käy ilmi. Miesjohtajadiskurssit rakentuivat myös tässä mittauksessa dominoivaksi puoleksi, diskurssien sisällä mitattuna. On tärkeää huomata ja muistaa, että edellä esitetyt tulokset koskevat ainoastaan esillä olevan tutkimuksen aineistoa ja niitä ei pidä yleistää.

Molempien sukupuolten diskursseissa nousee yhteensä neljä kertaa esille vastakkaisten sukupuolien perinteiset ominaisuudet. Diskursseissa oli siten havaittavissa sukupuolirajojen murtumista. Esimerkiksi asiantuntijuuden diskurssissa korostetaan tukevaa perhettä johtajan menestyksen avaimena. Samoin eettinen diskurssi käsitteli perhekeskeisyyttä. Lisäksi se nosti esille perinteisesti ymmärretyt feministiset ominaisuudet miesjohtajan ominaisuuksina. Näitä olivat tunteellisuus, suvaitsevaisuus ja empaattisuus. Vastaavanlaisesti puolustajan diskurssi tuo esille naisjohtajan ominaisuuksina kilpailullisuuden ja kovuuden, mitkä ovat ymmärretty perinteisesti maskuliinisina ominaisuuksina. Puolustajan diskurssi, asiantuntijuuden diskurssi ja rautarouvadiskurssi ovat kaikki oman sukupuolensa positiivisia diskursseja ja tuovat vastakkaisen sukupuolen neutraalisti esille. Diskursseista on ollut erittäin mielenkiintoista huomata sukupuolirajojen murtuminen, sillä se on merkki kehityksestä avoimempaan ja kaikkia yksilöitä arvostavaan kehitykseen. Diskursseissa oli yllättävää luettavaa toisellakin tapaa. Yksinvaltiuden ja pätemättömyyden diskurssit ovat siitä esimerkkeinä. Pätemättömyysdiskurssi havainnollistaa miten paljon on havaittavissa sukupuolista syrjintää ja yksinvaltiuden diskurssi on kuin kuvaus historiallisesta patruunoiden aikakaudesta.

Artikkeleita lukiessa oli havaittavissa selkeä ero mies- ja naisjohtajia käsittelevissä artikkeleissa. Miehistä kirjoitettiin johtajina, työhön tai uraan jollakin tapaan liittyen. Yleensä artikkelit kuuluivat seuraavien alueiden alle: ”Uratie”, ”Johtaminen”, tai ”Henkilökuva”. Naisista kirjoitettiin yleensä heidän puolustaessa tai taistellessa kollektiivisesti tasa-arvon puolesta ja naisjohtajien pääsystä johtotehtäviin muutamia artikkeleita lukuun ottamatta. Kirjotettaessa näin eri lähtökohdista olisi tärkeää olla erityisen tarkkana miten tekstiä tuottaa. Esimerkiksi epätasa-arvoasioista kirjoittaminen lukijoiden eettisten arvojen herättämistarkoituksessa saattaa muuttaa heidän kantansa torjuvaksi. Torjuvan kannan saavuttaminen voi myös olla itsetar koitus. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että sukupuolista eriarvoisuutta ilmenee diskursseissa. Naisjohtajien voidaan nähdä siten kärsivän vallitsevista puhetyyleistä heidän jou tuessaan yleisesti sukupuolensa vuoksi altavastaajan rooliin.

Tutkimus avartaa mies- ja naisjohtajista luotua kuvaa alan ammattilehdessä, Talouselämä-lehdessä. Mielestäni tutkimus on ollut tärkeää sillä tuotettujen puhetyylien arviointi ja niiden aiheuttamien seurausten ymmärtäminen on tärkeää kehittyvälle tasa-arvoisemmalle yhteiskunnalle. Artikkelien puhetyylit rakentavat uusia ja vahvistavat entisiä käsityksiä johtajuudesta. On ollut antoisaa ja mielenkiintoista tehdä tutkimusta poikkitieteellisestä näkökulmasta, vaikka onhan se tuonut omat hankaluutensa. Olisihan ollut helpompaa tehdä tutkimus selkeäs-

ti oman tieteen alan aihealueista. Tutkimuksen aihealue on kuitenkin perehdyttänyt minut uusiin alueisiin kuten naisjohtajuuteen, feminiinisyyteen ja maskuliinisuuteen. Uskon, että tutkimukseni ei jää pelkäksi tutkimukseksi vaan se toimii tavallaan ajattelun ja mielipiteiden muodostajana. Tutkimuksen kirjoittaminen ja kirjallisuuteen perehtyminen ovat antaneet myös tutkijalle siten hyvät perusteet uudenlaiseen, laaja-alaisempaan ajatteluun.

Tutkimusta olisi mielenkiintoista jatkaa tarkastelemalla miesjohtajien diskurssien mahdollista kehittymistä tutkittavalla aikajaksolla, 1990-luvulla. Millaisia muutoksia diskursseissa on havaittavissa, tutkittaessa kyseisen aikakauden (1994-2003) alun ja lopun diskursseja? Millaiset ulkoiset tekijät ovat muokanneet diskurssien muutosta ja kehittymistä? Millaisia lukijoita muuttuneilla diskursseilla tavoitellaan? Mielenkiintoista olisi saada selville muun muassa perhekeskeisyyden kehittyminen miesjohtajien keskuudessa. Kiinnostavaa olisi saada myös vastaus millainen vaikutus on perinteisesti naisten ja feminiinisten arvojen suosiolla, kun kirjoitetaan ihmisläheisestä johtajuudesta ja miehistä. Minua kiinnostaa myös hieman toisenlainen jatkotutkimus. Tämä jatkotutkimusaiheeni tutkisi aineistoa yksilötasolla. Olisi kiinnostavaa haastatella mies- ja naisjohtajia ja tutkia heidän käsityksiään johtajuudesta, menestyvästä johtajuudesta ja sukupuolien eroista johtajuudessa.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Aaltio, I. & Kovalainen, A. Using Gender in exploring Organizations, Management and Change.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. Porvoo: WSOY
- Bennis, W. & Nanus, B. 1985. Johtajat ja johtajuus. Tampere: Weilin+Göös.
- Billing, Y.D. & Alvesson, M. 1989. Four ways of looking women and leadership. Scandinavian Journal of Management 5, 1: 63-80.
- Billing, Y.D. & Alvesson, M. 1994. Gender, Managers and Organizations. Berlin. De Gruyter.
- Burke, S. & Collins, K. 2001, "Gender differences in leadership styles and management skills", Women in management Review 16(5), 244-256.
- Cames, I. Singh, V. & Vinnicombe, S. 2001, "Profiles of successful managers held by male and female banking managers across Europe", Women in Management Review 16(3), 108-117.
- Cheng, C. 1996. Masculinities in Organizations. California: Sage Publications Ltd.
- Cherardi, S. 1995. Gender, Symbolism and organizational Cultures. London: Sage Publications Ltd.
- Coleman, M. & Pounder, J. 2002. Women – better leaders than men? In general and educational management it still "all depends", Leadership & Organization Journal 23/3, 122-133.
- Collinson, D. & Hearn, J. 1996. Men as Managers, Managers as Men. London: Sage Publications Ltd.
- Dahlbom-Hall, B. 2000. Mies naisten johtajana. Helsinki: Yliopistopaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Heiskanen, M. 2001. Sata päivää Sammossa. Talouselämä, 68-72.
- Hermans, R. 1995. Uusjohtajuus. Juva. WSOY
- Hokkanen, S. Skyttä, O. Strömberg, O. 1996. Johtamistaito. Jyväskylä. PainoPorras Oy.

- Holtari, S. 2001. Syntynyt kapteeniksi. *Talouselämä* 26, 49-50.
- Holtari, S. 2001. Hintikka päätti puhua. *Talouselämä* 31, 59-60.
- Holtari, S. 2001. Jyvät akanoista. *Talouselämä* 36, 67-68.
- Holtari, S. 2002. Paakkasen sirkus. *Talouselämä* 23, 36-40.
- Hughes, Ginnet, Curphy. 1996. *Leadership*. Irwin.
- Hunt, J. 1991. *Leadership*. California. Saga Publications Inc.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1993. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere. Vastapaino.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1999. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Jyväskylä. Vastapaino.
- Kankare, M. 2001. Myy Harri, myy. *Talouselämä* 28, 8-9.
- Kanter, R. 1990. *Jättiläisen tanssi: johtamisen ja urakehityksen haasteet 1990-luvulla*. Helsinki: Otava.
- Karlöf, B. 1994. *Johtamisen käsitteet ja mallit*. Porvoo: WSOY.
- Karsten, M. 1994. *Management and Gender*. London: Praeger.
- Karttunen, A. 2000. Kurkilahti pyrkii kartalle. *Talouselämä* 42, 22-24.
- Kets De Vries, M. 1991. *Yrity maailman sankarit ja häviäjät*. Hämeenlinna: Weilin+Göös.
- Korhonen, R. 1998. Se pieni ero. *Talouselämä* 8, 32-33.
- Koskinen, P. 2002. Matti Lehti on Suomen rehellisin johtaja. *Talouselämä* 36, 44-47.
- Kotter, J. 1983. *Yritysjohtajan profiili*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kotter, J. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. 1998. *Johtajuus menestystekijänä*. Espoo: Weilin+Göös.
- Kouzes, J. & Posner, B. 1990. *Johtajuuden haaste*. Jyväskylä. Gummerus.
- Laitila, M. 2002. Esille yhtiön edun nimissä. *Talouselämä* 11, 75-76.
- Lilius, A-L. 2001. Stig Gustavson johtaa keskeltä. *Talouselämä* 29, 35-37.
- Lilius, A-L. 2003. Kiintiöt käyttöön. *Talouselämä* 13, 28-33.
- Lilius, A-L. 2003. Pörssi-yhtiö tarvitsee nimitysvaliokunnan. *Talouselämä* 17, 24-29.

- Luotonen, J. 1995. Valloittaja kätkee aseensa. *Talouselämä* 31, 50-53.
- Luotonen, J. 2001. Isän tyttö. *Talouselämä* 37, 99-100.
- Lämsä, A-M. & Törrönen, M. 2000, "Eettistä johtajuutta etsimässä – tulkitseva käsitetutkimus". Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta 219.
- Lämsä, A-M. & Sintonen, T. 2001, "A Discursive Approach to Understanding Women in Working life", *Journal of Business Ethics* 34: 255-267.
- Lämsä, A-M. & Tiensuu, T. 2002, "Representations of the women leader in Finnish business media articles", *Business Ethics: A European Review*. Blackwell Publisher Ltd.
- Marshall, J. 1984. *Women Managers*. Chichester: John Wiley & Sons.
- McClelland, D. 1975. *Power. The inner experience*. New York: Irwington Publishers.
- Mieheyden tiellä – maskuliinisuus ja kulttuuri. 1993. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto – Nykytutkimuksen tutkimusyksikkö.
- Mäkelä, K. 1990. *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Painokaari Oy.
- Nicolson, P. 1996. *Gender, Power and Organisations*. London: Routledge.
- Northouse, P. 1997. *Leadership*. California: Sage Publications Inc
- Ollikainen, H. 1999. Finnair vuonna nolla. *Talouselämä* 38, 22-24.
- Puustinen, T. 2002. Hänen majesteettinsa palveluksessa. *Talouselämä* 2, 18-23.
- Rainisto, S. 2003. Kiltti tyttö saa kympin. *Talouselämä* 13, 40-43.
- Rainisto, S. 2003. Nainen johtaa ihmisiä. *Talouselämä* 13, 34-39.
- Rajalahti, H. 2000, Johtaminen. *Talouselämä* 13, 20-23.
- Rajalahti, H. 2001. Myytit murskaksi. *Talouselämä* 10, 24-34.
- Rajalahti, H. 2001. Naisjohtajat valtaavat kasvualoja. *Talouselämä* 11, 81-82.
- Salo, I. 2002. Länsiö johtaa läheltä. *Talouselämä* 3, 51-52.
- Salo, I. 2002. Peterin periaatteet. *Talouselämä* 15, 59-60.
- Salo, I. 2002. Isä otti menetetyn takaisin. *Talouselämä* 16, 59-60.
- Salo, I. 2002. Monopolin rahankerääjä. *Talouselämä* 17, 51-52.
- Salo, I. 2002. Kahden suvun loukussa. *Talouselämä* 18, 59-60.

- Salo, I. 2002. En tahdo olla hyvä jätkä. *Talouselämä* 24, 95-96.
- Salo, I. 2002. Meillä jokainen on johtaja. *Talouselämä* 28, 69-70.
- Salo, I. 2002. Palokangas ponnisti pomojen kärkikaartiin 29, 67-68.
- Salo, I. 2003. Hyppysissä koko kone. *Talouselämä* 3, 59-60.
- Salo, I. 2003. Koirat haukkuvat, juna kulkee. *Talouselämä* 18, 83-84.
- Salo, I. 2003. Raju muutos repii johtajaa. *Talouselämä* 18, 88.
- Seppänen, P. 1997. Kuka ihmeen Vesa Vainio? *Talouselämä* 40, 22-25.
- Singh, V. & Vinnicombe, S. 2002, "Sex role stereotyping and requisites of successful top managers", *Women in Management Review* 17(3/4), 120-130.
- Sulkunen, P. & Törrönen, J. 1997. Puhujakuva; enonsiaation rakenteet. Teoksessa semioottisen sosiologian näkökulmia. Gaudeamus. Tampere.
- Vehkaperä, M. 2002. Sydämen ääni hiipii ahneuden valtakuntaan. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Vihma, P. 2002. Se hautui mielessä koko kesän. *Talouselämä* 24, 13-16.
- Wajcman, J. 1988. *Managing like a Man*. Cambridge: Polity Press.
- Yukl, G. 1981. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.