

# Pätevä johtaja paperilla - Diskursseja pätevyyden sukupuolittuneisuudesta mediassa

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Riikka Turunen  
2012

06.09.2012

## PÄTEVÄ JOHTAJA PAPERILLA – DISKURSSEJA PÄTEVYYDEN SUKUPOULITTUNEISUUDESTA MEDIASSA

### **Tutkimuksen tausta ja tavoite**

Tutkimuksen aihepiiri käsittelee johtajuuden ja pätevyiden sukupuolittuneita merkityksiä ja sitä, miten erilaisissa mediateksteissä näitä merkityksiä tuotetaan. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille, millaisia merkityksiä pätevydestä rakennetaan ja miten nämä merkitykset toistuvat ja muuntuvat kolmessa erityyppisessä, mutta toisiinsa linkittyneessä mediatekstissä. Tutkimusraportin aluksi luon katsauksen johtajuuden, pätevyiden ja sukupuolen väliseen tutkimukseen. Lisäksi esittelen median roolia johtajuuden sukupuolittuneiden ja pätevyteen assosioitujen merkitysten rakentumisessa.

### **Tutkimuksen toteutustapa**

Tutkimuksen teoreettis-metodologinen viitekehys rakentuu sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvaan diskurssianalyttiseen lähestymistapaan. Tämän metodisen lähestymistavan avulla tarkastelen kielen käyttöä sosiaalisena toimintana, jonka keskiössä on se tapa, miten merkityksiä pätevydestä tekstissä tuotetaan ja miten toimijat tekevät asioita ymmärrettäväksi kielenkäytöllään. Tutkimusaineistoni koostuu mediatekstien ”palapelistä”, joka on syntynyt Keskuskauppakamarin syksyn 2011 selvityksen, selvityksen pohjalta kirjoitetun Taloussanomien uutisen (7.1.2012) ja uutisen pohjalta syntyneiden verkkokomenttien (7.-11.1.2012) muodostamana.

### **Tutkimuksen tulokset**

Analyysini tuloksena olen ensin määritellyt ne diskurssit, jotka kytkeytyvät aineistossani sukupuoleen ja pätevyteen. Lisäksi olen hahmottanut sitä, miten pätevyttä kussakin diskurssissa rakennetaan ja millaisia merkityksiä pätevyydelle diskursseissa annetaan. Tarkastelen myös kunkin diskurssin funktionaalisuutta eli sitä, millaisia seurauksia diskursseissa toistuvat pätevyiden merkitykset tuottavat. Hahmottamani diskurssit olen nimennyt pätevä miestoimitusjohtaja -, lisäarvonainen -, nainen tukitoimijana – ja ansioitunut ammattilainen – diskursseiksi. Analyysissa selvennän, kuinka paikallistamani diskurssit ilmenevät, uusiutuvat, rakentuvat ja muuntuvat eri mediateksteissä ylläpitäen samalla johtajan pätevyiden merkityksellistymistä sukupuolittuneena ominaisuutena. Hahmotan, kuinka pätevyiden merkityksellistyminen mediateksteissä mukailee pääosin maskuliinista mallia lukien pätevyiden miehiseksi ominaisuudeksi.

### **Avainsanat**

Johtaminen, sukupuoli, pätevyys, naiset, diskurssianalyysi, verkkokomentit, media

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	3
<b>1.1 Taustaa johtajuuden ja pätevyiden sukupuolittuneista merkityksistä .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Tutkimusraportin rakenne .....</b>	<b>6</b>
2 SUKUPUOLI, JOHTAJUUS JA PÄTEVYYS.....	7
2.1 Sukupuoli ja johtajuus .....	7
<b>2.1.1 Naiset ja sukupuolittuneiden arvo Suomessa .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.2 Sukupuoliparadoksi lasikattona .....</b>	<b>9</b>
2.1.2.1 Organisaatiokäytännöt sukupuolittuneen yritysjohdon taustalla .....	10
2.1.2.2 Johtajuuden maskuliinisuus leimaajana.....	11
2.1.2.3 Stereotypit johtajan sukupuolen määrittäjänä.....	12
2.1.2.4 Sukupuolisidonnainen johtamistyylijaottelu kategorisoijana .....	13
2.1.2.5 Käsitelmä naisesta ainokaisena, äitinä, herrakerhojen uhrina.....	14
2.2 Sukupuoli ja pätevyys .....	16
<b>2.2.1 Maskuliinisuus pätevä johtajan ideaalina.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.2 Kieli maskuliinista pätevyttä rakentamassa .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.3 Median epäpätevä kiintönäinen.....</b>	<b>21</b>
2.3 Media kielen ja vallan vaikuttajana.....	24
<b>2.3.1 Tekstityyppien erityispiirteet.....</b>	<b>26</b>
2.3.1.1 Selvitys yhtenä yritysviestinnän muotona.....	27
2.3.1.2 Uutinen puheäänien temmelyskenttänä.....	28
2.3.1.3 Verkkokommentit sanasotana.....	29
<b>2.3.2 Diskurssianalyttinen näkökulma naisiin johtajina .....</b>	<b>31</b>
2.3.2.1 ”Naisjohtaja” mediassa .....	31
2.3.2.2 Diskurssianalyysi ”luonnollisuuksien” paljastajana ja muuttajana.....	32
2.4 Yhteenvedo teoriataustasta.....	35
3 TUTKIMUSTA TEKEMÄSSÄ.....	37
<b>3.1 Tutkimuksen diskurssianalyttinen viitekehys .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Diskurssit sosiaalista todellisuutta rakentamassa.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3 Tutkimusaineisto.....</b>	<b>45</b>
3.3.1 Aineiston kuvaus .....	46
3.3.2 Keskuskauppakamarin selvitys .....	47
3.3.3 Taloussanomien uutinen.....	48
3.3.4 Verkkokommentit.....	48
<b>3.4 Analyysin kulku .....</b>	<b>50</b>
<b>3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....</b>	<b>54</b>
4 SUKUPUOLITTUNEET PÄTEVYYSDISKURSSIT .....	56
<b>4.1 Pätevä miestoimitusjohtaja .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2 Lisäarvonainen .....</b>	<b>65</b>
<b>4.3 Nainen tukitoimijana .....</b>	<b>72</b>
<b>4.4 Ansoitunut ammattilainen.....</b>	<b>78</b>
<b>4.5 Analyysitulosten koonti.....</b>	<b>81</b>
5 JOHTOPÄÄTÖKSET SUKUPUOLI- JA PÄTEVYYSKESKUSTELUSTA .....	85
<b>5.1 Pohdintoja tutkimustuloksista.....</b>	<b>85</b>
LÄHDELUETTELO .....	90

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa johtajuuden ja pätevyiden sukupuolittuneista merkityksistä

”Oman kokemukseni perusteella en pidä naisia mitenkään parempina esimiehinä. Ainoa nainen joka minulla on ollut esimiehenä ei ymmärtänyt teknologiasta, massatuotannosta tai liiketoiminnasta tuon taivaallista eikä sitä kuuluisaa tunneälyäkään ollut, mutta hän toki toteutti kirjaimellisesti kaikki oman esimiehensä pienimmätkin vaatimukset. Esimiehenä hän oli byrokraattinen, kireä, epäluotettava ja negatiivinen.” (...) **Hannaleena 7.1.2012 23:55**

”Miehet johtavat pörssiyritysten liiketoimintoja – naiset päätyvät tukitoimintoihin”  
**(Keskuskauppakamari 30.9.2011)**

”Kyky analysoida on muuten piirteenä naisissa erinomainen. Naiset ovat johtajina erinomaisia – kunhan eivät polta itseään loppuun.” **(Taloussanomien 7.1.2012)**

”Sukupuolella niin väliä kuka siellä yrityksen johtotehtävissä huseeraa, kunhan olisi vaan riittävän pätevä niihin tehtäviin, surullista vaan kun johtajaksi valitaan usein joku tuttu saunan lauteilta tai muuten vaan jostain hyväveliverkostosta.”

**Muodollisesti pätevä ei ole välttämättä paras 7.1.2012 11:31**

Oheiset lainaukset ja kommentit edustavat vain pientä pintaraapaisua aiheeseen, joka puhuttaa liike-elämässä, haalii palstatilaa mediassa ja nostattaa reaktioita Internetin verkkokeskustelupalstoilla. Samalla ne viestivät vallitsevia käsityksiä, muokkaavat ymmärrystä ja vaikuttavat siihen, miten merkityksellistämme asiat. Kyse on johtajan sukupuolesta ja pätevydestä sekä näiden välisestä yhteydestä.

Aihe sukupuolittuneen pätevyiden ympärillä velloo ilmassa toistuvasti ja omaa pitkät perinteet. Liike-elämää on pitkään leimannut maskuliininen lataus, ja ”oikea” johtaja assosioidaan perinteisesti mieheen ja maskuliinisina pidettyihin ominaisuuksiin (Oakley 2000; Vinnicombe & Singh 2002; Eagly 2007). Naispuolinen johtaja, paremmin tunnettu myös feministiseksi leimattuna ”naisjohtajana”, yhdistetään sen sijaan lähinnä syrjinnän uhriksi, erilaiseksi johtajaksi tai kiintiönaiseksi (Lämsä & Tiensuu 2000; Lämsä & Sintonen 2001; Tienari ym. 2004). Sukupuolijakauma yritysten johdossa on painottunut kaksilahkeisten eduksi, minkä johdosta myös johtajan pätevyys on määrittynyt pitkälti miehen antaman johtamiskuvan ja –valmiuksien mukailmana. Johtajan pätevyyttä symboloivilla merkityksillä onkin hyvin sukupuolittunut vaikutelma maskuliinisuuden symboloivissa pätevän johtajan

ihannemallia. (Lämsä & Tiensuu 2002; Rees & Garnsey 2003; Tienari ym. 2004; Pesonen ym. 2009)

Myös käytämme kieli ja media lietsovat keskustelua johtajuuden ja pätevyyden sukupuolittuneisuudesta. Nyky-yhteiskunnassa suorastaan uimme tietotulvassa ja informaatioähkyssä, jota media aktiivisin ottein tuottaa. Johtajan pätevyys nousee mediahuomion keskipisteeseen monissa yhteyksissä: aihe nostetaan areenalle puhuttaessa sukupuolikiintiöistä, siihen vedotaan viitatessa naisten osuuteen yritysten johtopaikoilla ja aihetta käsitellään puidessa johdon osaamis- ja koulutustaustaa. Sanat luovat merkityksiä, synnyttävät mielikuvia ja muokkaavat ymmärrystämme aiheeseen liittyen. Täten mediakirjoittelu paitsi välittää informaatiota ja tyydyttää tiedonjanoamme, myös muodostaa käsityksiä ja vaikuttaa siihen, miten ja millaisina ymmärrämme asiat. (Tienari ym. 2009)

Nykyään mediaan pääsy on paljon vapaampaan ja meillä on myös itse mahdollisuus tuottaa materiaalia ja tarjota mielipiteitämme ja näkemyksiämme suuren yleisön tietoisuuteen muun muassa Internetin välityksellä. Esimerkkinä tästä on verkkokomentointi, joka on nopea ja huoleton keino jakaa mielipiteitä ja ilmaista itseään. Näin ollen, paitsi että media virallisine julkaisuineen ja uutisineen tuottaa käsityksiä ja muokkaa maailmankuvaamme, myös me, lehtien lukijat ja nettisurffailijat, osallistumme sosiaalisen todellisuuden uusintamiseen ja tuottamiseen.

Tämä johtajuuden, sukupuolen ja pätevyyden välisen yhteyden esiintyminen ja rakentuminen mediateksteissä muodostaakin mielenkiintoisen lähtökohdan tutkielmalleni, jossa paneudun eritoten tarkastelemaan pätevyyden sukupuolittuneita merkityksiä ja niiden rakentumista kolmessa hyvin erityyppisessä media-aineistossa. Tutkimuksessani havainnollistan sitä, miten syvään juurtuneita puhetapamme ja käsityksemme johtajuudesta ovat sukupuolen valossa ja miten nämä tavat rakentaa sosiaalista todellisuutta ilmenevät arkisessa kielenkäytössämme usein huomaamatta ”luonnollisina” ja ”itsestään selvinä” näkemyksinä.

## **1.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet**

Keskuskauppakamarin syyskuussa 2011 julkaisema selvitys suomalaisten pörssiyhtiöiden sukupuolijakaumasta oli lohdutonta luettavaa tasa-arvon mallimaana pidetyssä Suomessa. Selvityksen mukaan suomalaisissa pörssiyhtiöissä ei ollut syksyllä 2011 ainuttakaan naista toimitusjohtajana vaan käytännössä miehet johtivat liiketoimintoja naisten ”päätyessä” tukitoimintoihin. Taloussanomien verkkouutinen tarttui tähän Keskuskauppakamarin

selvitykseen uutisessaan ”Torveloita ja tyrkkyjä – tässäkö se lasikatto on?” (TS 7.1.2012). Artikkelissa selvennettiin kolmen ”huippujohtajan” näkemyksiä naisten johtamisominaisuuksista ja johtajuuden tilasta. Uutisen pohjalta myös nettikansa havahtui ja intoutui kommentoimaan aihetta. Muutamassa päivässä uutinen oli nostattanut yhteensä 237 toinen toistaan värikkäämpään kommenttia, joissa näkemykset pätevistä johtajasta kukoistivat.

Tämä selvityksen, uutisen ja verkkokomenttien synnyttämä media-aineistojen ”palapeli” muodostaa hedelmällisen pohjan tutkimukselleni, jonka tavoitteena on selvittää, millaisia sukupuoleen ja pätevyyteen kytkeytyviä diskursseja aineistossa tuotetaan ja toistetaan sekä millaisia merkityksiä pätevyydelle diskursseissa annetaan ja miten näitä pätevyysmerkityksiä rakennetaan. Tutkimuksessani lähestyn aineistoani kielenkäytöllisestä näkökulmasta soveltaen diskurssianalyysia aineiston tarkastelussa. Diskurssianalyysissä kielen käyttö nähdään tekoina ja toimintana ja sosiaalisen todellisuuden rakentajana (esim. Suoninen 2006, 18). Kielen käyttö on täten konstruktivistista: sillä merkityksellistetään, uusinnetaan, rakennetaan ja muutetaan sosiaalista todellisuutta. (Jokinen ym. 1993, 18) Diskurssianalyysissä painopiste kohdistuu siihen, miten merkityksiä tekstissä tuotetaan ja miten toimijat tekevät asioita ymmärrettäväksi kielenkäytöllään (Suoninen 2006, 18). Näin ollen kiinnitän analyysissäni erityisesti huomiota niihin kielellisiin ilmaisuihin ja keinoihin, joilla sukupuolesta ja pätevyydestä puhutaan. Lisäksi tarkastelen sitä, miten ja millaisena pätevyys kuvautuu, merkityksellistyy, uusiutuu ja muuntuu aineistoni eri tekstilajeissa.

Tutkimukseni tavoitteenani on täten vastata seuraaviin neljään tutkimuskysymykseen.

1. Millaisia sukupuoleen ja pätevyyteen kytkeytyviä **diskursseja** aineistosta on havaittavissa?
2. Miten (millaisin keinoin) pätevyyttä diskursseissa **rakennetaan**?
3. Millaisia **merkityksiä** pätevyys diskursseissa saa?
4. Mitä **seurauksia** pätevyyden merkityksellistymisellä on?

Analyysini tuloksena määritän ensiksi sukupuoleen ja pätevyyteen kytkeytyvät diskurssit, jotka toistuvat aineistossani. Tämän jälkeen hahmotan sitä, millaisia merkityksiä pätevyys kussakin diskurssissa saa ja millaisin keinoin pätevyyttä rakennetaan. Diskurssianalyysissä vaikuttavan kielenkäytön funktionaalisuuden (esim. Jokinen ym. 1993, 41-42) mukaisesti

tarkastelen tutkimuksessani lisäksi myös sitä, mitä seurauksia pätevyydelle annetut merkitykset synnyttävät.

### 1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraporttini koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä luvussa, johdanto-osuudessa, olen valottanut lähtökohtia johtajuuden sukupuoli- ja pätevyyskeskusteluun sekä esiteltyt tutkimukseni tavoitteet ja lähestymistavan. Johdannon jälkeisessä teoriaosuudessa tarkastelen yleisesti johtajuuden sukupuolittuneisuutta, pätevyyden merkityksellistymistä ja sekä aiheen saamaa mediahuomiota. Käyn aikaisemman tutkimustiedon varassa läpi sukupuolittuneen johtajuuden tilaa, ja esitän tutkimustietoa siitä, millä tavoin sukupuoli on edelleen läsnä organisaatioiden arjessa. Tarkastelen myös johtajan sukupuolen ja pätevyyden välistä yhteyttä sekä pätevyyden sukupuolittuneita merkityksiä. Luvussa otan lisäksi käsittelyyn aineistoni eri tekstilajien ominaispiirteet havainnollistaakseni media-aineistoni moniulotteisuutta. Teoriaosuuden lopussa johdatan lukijaa myös diskurssianalyysin pariin esittelemällä analyysin soveltuvuutta aiheeseen.

Tutkimusraporttini kolmannessa luvussa hahmotan käyttämäni tutkimusmetodia ja perustelen metodivalintani. Esittelen yksityiskohtaisesti diskurssianalyyttisen viitekehyksen ja tutkimusaineistoni. Samassa luvussa selvennän myös tutkimukseni kannalta keskeisiä käsitteitä, ja kuvailen tutkimukseni kulkua ja käyttämäni aineistoa. Luvun lopussa arvioin myös tutkimukseni luotettavuutta. Neljännen luvun olen omistanut analyysilleni ja käyn luvussa läpi tutkimukseni tulokset. Viidennessä luvussa kokoan yhteen tutkimustulokset ja pohdin niitä laajemmassa yhteydessä aikaisempaan tutkimukseen verraten.

## 2 SUKUPUOLI, JOHTAJUUS JA PÄTEVYYS

### 2.1 Sukupuoli ja johtajuus

#### 2.1.1 Naiset ja sukupuolitaso-arvo Suomessa

Suomi paistattelee sukupuolitaso-arvon kärkipäässä, ja maassamme ylistetään miesten ja naisten yhtäläisiä oikeuksia ja mahdollisuuksia. Sukupuolten tasa-arvoa mittaavassa Maailman talousfoorumin listauksessa Suomi rankattiin vuonna 2011 kolmanneksi tasa-arvoisimmaksi maaksi. Nykyisen hallituksen sukupuolijakauma on tasaväkinen ja tasa-arvo on parantunut etenkin koulutuksen saralla. Tilastokeskuksen (2011, 2012) mukaan miesten ja naisten koulutusaste on kotimaassamme korkealla ja myös työllisyysaste hyvä.

Suomen työmarkkinoita leimaa kuitenkin voimakas segregatio, ja toimialat ja ammatit ovat jakautuneet mies- ja naisvaltaisiin sektoreihin. Naiset työskentelevät useimmin matalapalkkaisilla terveydenhuolto-, sosiaali-, majoitus- ja opetusaloilla kun taas miehet ovat enemmistönä teollisuus- ja rakennusaloilla. Ammatilliset erot sukupuolten välillä ovat myös suuria, ja mitä korkeammaksi yrityshierarkiassa mennään, sitä vähemmän naisia näillä paikoilla näkee. (Tilastokeskus 2012; Vanhala 2003)

Keskuskauppakamarin selvityksen (2011) mukaan Helsingin pörssissä listatuista yhtiöistä naispuolisten toimitusjohtajien osuus oli puhdas nolla. Samaisen selvityksen mukaan naisten määrä yhtiöiden johtoryhmissä on kuitenkin ”kohtuullinen”, vaikka naiset ovatkin ”päätyneet” tukitoimintojen johtoon (Keskuskauppakamari 2011, 23). Johto- ja esimiestehtävissä sukupuolten välillä on siis edelleen suuria eroja. Naiset työskentelevät yritystoiminnan tukijoukoissa, kuten henkilöstö- ja viestintätehtävissä. Miehet taas johtavat useimmin liiketoimintoja ja ovat enemmistönä operatiivisessa johdossa. (Keskuskauppakamari 2011)

Sukupuolitaso-arvon edistäminen on saanut Suomessa merkittävän statuksen ja keskeisen huomion. Suomessa peruspuitteet sukupuolten tasa-arvolle ovat kunnossa. Lasten päivähoito, kattava sosiaalijärjestelmä sekä tasa-arvoinen perhemalli (eng. double earner) ovat mahdollistaneet tasavertaiset puitteet työssäkäynnille. (Meriläinen ym. 2012) Hallitus ja työmarkkinakeskusjärjestöt ovat sitoutuneet myös edistämään sukupuolten välistä palkkatasa-arvoa samapalkkaisuusohjelman muodossa. Ohjelman tavoitteena on kaventaa miesten ja



naisten välisiä palkkaeroja nykyisestä 20 prosentista enintään 15 prosenttiin vuoteen 2015 mennessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011) Yhtiöitä velvoittavat tasa-arvolaki ja hallituksen tasa-arvo-ohjelma. Vuonna 2010 otettiin myös käyttöön listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance), jonka mukaan yritysten hallituksissa on oltava molempia sukupuolia. Keskuskauppakamari aloitti myös vuoden 2012 maaliskuussa mentorointiohjelman naispuoliselle johtajille (Keskuskauppakamari 2011).

Tasa-arvopyrkimyksistä huolimatta naiset loistavat poissaolollaan suomalaisen liike-elämän kerman miesvaltaisessa enemmistössä. Vielä 1970-luvulla miehet kirjaimellisesti miehittivät johtajapaikat, ja tätä pidettiin täysin ”luonnollisena” käytäntönä. Vasta seuraavalla vuosikymmenellä järjestelyä alettiin kyseenalaistaa, ja tällöin myös tavat, joilla sukupuolta tuotetaan ja uusinnetaan organisaatioissa, muodostuivat tutkimuskohteeksi. (Aaltio-Marjasola 1994)

”Naisjohtajuutta” ja johtajuuden sukupuolisidonnaisuutta on viime vuosina tutkittu paljon, ja aiheesta on kirjoitettu lukuisia artikkeleja ja tehty erinäisiä hahmotelmia, joissa sukupuolten välinen vastakkainasettelu on saanut keskeisen huomion. Yksi tunnetuimmista jäsenyksistä on Yvonne Due Billingin ja Mats Alvessonin (1989) hahmottamana ”naisjohtajuuden” nelikenttämalli. Billingin ja Alvessonin (1989) näkökulmamalli jaottelee ”naisjohtajuuden” kategorioiksi, jossa tasa-arvonäkemyks ja meriktoraattinen suuntaus painottavat naisten samankaltaisuutta, kun taas erityisyys- ja arvoeronäkökulmat korostavat naisten erilaisuutta suhteessa miehiin. Kaikkien näkökulmien mukaan ”naisjohtajien” aliedustus on ongelmallista, mutta eri syistä. Siinä missä tasa-arvonäkökulma vetoaa yhtäläisiin oikeuksiin ja sukupuolisyrittämisen kumoamiseen, meriktoraattinen näkökulma näkee tehottoman henkilöstöjohtamisen ongelmallisena organisaatioiden kannalta. Erityisyysnäkökulman mukaan naisten erityiset valmiudet jäävät hyödyntämättä, kun taas arvoeronäkökulma syyttää johtajuuden maskuliinista valta-asemaa naispuolisten johtajien vähyydestä.

Billing ja Alvesson (2000) kuitenkin huomauttavat, että johtajuuden ja arvojen jaottelu sukupuolisidonnaisiksi on ongelmallista ja ristiriitaista, ja kahtiajako feminiinisten ja maskuliinisten piirteiden välille rajoittaa sekä naisia että miehiä. Kirjoittajien (ma.) mukaan naisten kutsuminen nimenomaan ”naisjohtajiksi” vahvistaa sukupuolten välistä kahtiajakoa, lujittaa perinteistä sukupuolijärjestystä sekä uusintaa sukupuolittunutta johtajuutta ja sen mukaisia valtasuhteita. Ensinnäkin ”naisjohtajuus” nivoutuu sukupuolittuneeseen työnjakoon, jonka perustana on näkemys miehistä ja naisista luonnostaan erilaisina ryhmittyminä. Tämä

kahtiajako lujittaa käsitystä naisten ja miesten ”luonnollisista” piirteistä ja vahvistaa näkemystä ”naisjohtajan” erilaisuudesta. Erityisyyden korostus myös rajoittaa naisen toimintamahdollisuuksia, sillä naisilta odotetaan stereotyyppistä ”naismaista” johtajuutta. (Billing & Alvesson 2000, 149-155) Kirjoittajat (ma.) kuitenkin huomauttavat, että ”naisjohtajuudesta” puhumisella on myös muuttava vaikutus. Se kyseenalaistaa perinteisen hierarkkisen (mies)johtajuuden kuvaa ja myötävaikuttaa maskuliinisen johtajuuden valta-aseman horjuttamiseen. Puhe ”naisjohtajuudesta” voi myös toimia esimerkkinä, itsetunnon kohottajana ja rohkaisuna naisille. (Billing & Alvesson 2000, 151-155)

Puhe miehistä ja naisista biologisen sukupuolen valossa määrittää naiset ja miehet vastakkaisiin kategorioihin. Sukupuoli onkin yksi voimakkaimmin yhteiskunnallista elämää jäsentävistä suhteista. (Gherardi 1994) Sukupuoli on tiiviisti läsnä myös työelämässä, vaikka se näyttäytyykin usein itsestään selvytenä ja työelämän sukupuolittuneet käytännöt arjen ”luonnollisuuksina”. Johdossa sukupuoli verhoutuu pitkälti mieheen, ja naisten vähyyks liike-elämän kermassa kuvataan vallitsevana tilanteena. (Korvajärvi 1996) Naisten kohtaamat uraesteet ovatkin olleet tiuhan tutkimuksen kohteena, ja työelämän sukupuolittuneita käytäntöjä on pidetty syntipukkeina naispuolisten johtajien aliedustuksesta puhuttaessa. Siirryn seuraavaksi tarkemmin johtajuuden ja sukupuolen välisen yhteyden tarkasteluun, joihin muun muassa naisten kohtaamat uraesteet ja työelämän sukupuolittuneet käytännöt lukeutuvat.

### **2.1.2 Sukupuoliparadoksi lasikattona**

Naisten vähyyttä johtotehtävissä perustellaan usein lasikattoilmiöllä. Käsitteellä viitataan organisaatiossa vaikuttavien asenteiden ja ennakkoluulojen synnyttämiin näkymättömiin, mutta läpipääsemättömiin, esteisiin, jotka muodostuvat naisten urakehityksen pysäyttäjäksi. (Wirth 2001, 1) Lasikaton taustalla vaikuttavat monet erilaiset sukupuolisyrynnän muodot, joita ilmenee niin huomaamatta kuin avoimesti (Auster 1993). Ilmiön avulla kuvataan siis sukupuolten välistä epätasa-arvoa.

Suomessa naisten vähyyks konkretisoituu ylimmässä johdossa. Keskuskauppakamarin selvityksen (2011, 2) mukaan ”naisten urakehityksen lasikatto sijaitsee pörssiyrityöiden johtoryhmätasolla liiketoimintojen johtamisen kohdalla.” Selvityksessä käy ilmi etteivät naiset ole edenneet ylimpään johtoon, vaikka naisten määrä pörssiyrityöiden hallituksissa on lisääntynyt ”merkittävästi” 2000-luvulla. Suomalaisen pörssiyrityöiden hallituksissa naisten

keskimääräinen osuus oli vuonna 2011 18 prosenttia. Nousua vuodesta 2003 on tapahtunut 11 prosenttiyksikköä. Toimitusjohtajista sen sijaan yksikään ei ollut nainen, vaan naiset ”päätyvät” tukitoimintojen johtoon eivätkä etene liiketoimintojen johtopaikoille. (Keskuskauppakamari 2011)

Lasikaton ohella maskuliinisen liike-elämän johdossa vallitsee ”sukupuoliparadoksi” (Lämsä 2003), joka leimaa naiset sukupuolen perusteella hamekansan symboleiksi ja suhteuttaa heidät johtajuuden perinteiseen miehiseen malliin, jolloin sukupuoli on samanaikaisesti sekä olennainen että epäolennainen tekijä (Pesonen ym. 2009). Liike-elämän johdossa vallitsee miehinen sukupuoli ja naisten aliedustus liike-elämän johtopaikoilla on fakta, jota on pyritty selittämään useiden hahmotusten ja teorioiden turvin. Oakley (2000) jakaa teorit, joiden avulla naisten vähyyttä ylimmässä johdossa on pyritty selittämään, kahteen kategoriaan: ensimmäisen ryhmän selitysmallit painottavat organisaatiokäytäntöjä naisten urakehityksen estäjinä. Näitä käytäntöjä ovat muun muassa koulutukseen ja urakehitykseen sekä palkitsemiseen ja rekrytointiin liittyvät käytännöt. Käytäntöjen ohella myös subjektiivisten tekijöiden katsotaan vaikeuttavan naisten urakehitystä ja työelämän sukupuolitasa-arvon toteutumista. Aivan kuten Keskuskauppakamarin selvitys (2011, 24) asian ilmaisi ”kyseessä on monien tekijöiden summa”, joihin muun muassa sukupuolistereotyytiat, tokenismi-ilmiö, hyvä veli-verkostot ja erot johtamistyyliissä lukeutuvat (Wajcman 1996; Billing & Alvesson 2000; Oakley 2000; Eagly 2007). Siirryn seuraavaksi tarkastelemaan näitä selityksiä hahmottaakseni syitä työelämän sukupuolittuneisiin käytäntöihin ja naisten vähyyteen yritysten johdossa.

#### **2.1.2.1 Organisaatiokäytännöt sukupuolittuneen yritysjohdon taustalla**

Organisaatioon juurtuneet käytännöt, kuten epämuodolliset, näkymättömät johdon ylenemiskäytännöt, miesten suosiminen, naisten kokemattomuus linjajohdosta sekä naisten alhaisempi palkkataso, nimetään usein lasikattoilmiön taustalla vaikuttaviksi tekijöiksi (Oakley 2000; Vinnicombe & Singh 2003)

Euroopan Komission tasa-arvoraportin (2010) mukaan naiset tienaavat 20 prosenttia miehiä vähemmän Suomessa. EU-tasolla naisten ja miesten välinen palkkaero on 17,5 prosenttia. Raportin mukaan palkkaerojen taustalla vaikuttaa monien tekijöiden summa huolimatta siitä, että naisten työllisyysaste sekä työ- ja koulutusmahdollisuudet ovat parantuneet. Osa-aikatyöt nimetään yhdeksi palkkaeroihin vaikuttavaksi tekijäksi. Suomessa tällä ei kuitenkaan voida palkkaeroa kokonaan selittää. Suomessa naiset tekevät osa-aikatyötä EU:n keskiarvoa

vähemmän; 19 prosenttia naisista on osa-aikatyössä EU:n keskitason ollessa 31,5 prosenttia vuonna 2009. Palkkaeroja on perusteltu myös koulutuksella ja työkokemuksella. (Report on Progress on Equality between Women and Man 2010) Suomessa naisten koulutusaste on kuitenkin korkea, eikä tämäkään selitä palkkakuoppaa. (Tilastokeskus 2012) Työelämän vertikaalista ja horisontaalista segregaatiota on pidetty yhtenä palkkaerojen aiheuttajana. Toimialat ja ammatit ovat eriytyneet mies- ja naisvaltaisiin aloihin, ja ammatilliset erot eri aloittain ovat suuria. Naiset työskentelevät useimmin matalapalkkaisilla sektoreilla, kuten terveydenhuolto-, palvelu- ja opetusaloilla. (Report on Progress on Equality between Women and Man 2010) Naisia on myös vähemmän yksityisellä sektorilla, ja naisten edustus on keskittynyt tuki- ja asiantuntijatehtäviin, joista tekijöitä ylimpään johtoon harvemmin valitaan. (Vinnicombe & Singh 2003)

Kokemusta linjajohdosta ja ”oikeanlaista” urakehitystä pidetään usein edellytyksenä johtotehtävissä toimimiselle. Erityisesti uran keskivaihetta pidetään ratkaisevana, sillä tuolloin on viimeistään hankittava linjajohtokokemusta, mikäli mieli johtotehtäviin. (Oakley 2000) Naisille ei kuitenkaan usein tarjota mahdollisuutta kartuttaa tätä kokemusta koulutuksen tai työkierron kautta, vaikka he arvostaisivat sitä (Oakley 2000; Vinnicombe & Singh 2003). Naisten ei myöskään katsota omaavan johtajalta tarvittavia edellytyksiä ja -valmiuksia puutteellisen kokemuksen johdosta (Singh ym. 2008), leimaahan johtajuutta voimakas maskuliinisuus (Wajcman 1996; Billing & Alvesson 2000; Oakley 2000; Eagly 2007).

#### **2.1.2.2 Johtajuuden maskuliinisuus leimaajana**

Naiset ja miehet sosiaalistetaan edelleen vahvasti omiin sukupuolirooleihin, ja heidät kontrastoidaan vastapareihin biologisen sukupuolen perusteella (Gherardi 1994; Billing & Alvesson 2000; Rossi 2010). Sukupuoli käsittää kuitenkin paitsi biologisen (eng. sex) myös kulttuurillisen / sosiaalisen (eng. gender) ulottuvuuden. Kulttuurillinen tai sosiaalinen sukupuoli symboloi koettua sukupuoliroolia tai sukupuoli-identiteettiä. Kuvat naisesta ja miehestä syntyvät kulttuurin muokkaamina ja sosiaalisen vuorovaikutuksen yhteydessä. Ne muodostuvat kokemuksissa, historian kautta, yksilöllisten ja yhteiskunnallisten tapahtumien interaktiossa. (Gherardi 1994, 594; Aaltio-Marjosola 2001, 35-36) Maskuliinisuus ja feminiinisyys näyttäytyvät kahtena vastakkaisena kategoriana, ja ne yhdistetään voimakkaasti biologiseen sukupuoleen. Kategoriat eivät kuitenkaan ole ennalta määrättyjä, kiinteitä piirteitä, vaan kulttuurillisesti ja sosiaalisesti muodostuvia ja vaihtelevia, jatkuvassa liikkeessä olevia. (Gherardi 1994; Billing & Alvesson 2000)

Tyypillisinä maskuliinisina piirteinä on pidetty esimerkiksi aggressiivisuutta, suorituskeskeisyyttä, itsenäisyyttä, objektiivisuutta, kilpailuviettä, rohkeutta, riskinottoa ja itsevarmuutta. Myös johtajuutta (leadership) ja johtamista (management) pidetään ensisijaisesti maskuliinisina ja hyvään johtajuuteen assosioituneita luonteenpiirteitä on yhdistetty miehiin ja maskuliinisiin ominaisuuksiin. (Wajcman 1996; Billing & Alvesson 2000; Oakley 2000; Eagly 2007) Mies määrittäytyy johtajuuden standardiksi, johon muut kategoriat rinnastuvat (Billing & Alvesson 2000). Feminiinisinä pidettyjä ominaisuuksina kuten yhteistyökykyä, tunteellisuutta, herkkyyttä, passiivisuutta, ei assosioida pätevän johtajan piirteiksi, sillä johtajuutta karakterisoi maskuliininen sukupuolileima (Wajcman 1996; Billing & Alvesson 2000; Oakley 2000; Eagly 2007).

Johtajuuden maskuliininen sukupuolileima asettaa naiset kahden tulen väliin. Tällöin puhutaan kaksoissidoksesta, jolla viitataan naisilta edellytettävään kaksoisrooliin. Naiselta odotetaan sukupuolensa edustajana feminiinistä, ”naismaista” käyttäytymistä ja ulkoista olemusta mutta samalla myös johtajalle tyypillisiä, naisille ”luonnottomia”, maskuliinisia ominaisuuksia ja otteita. (Oakley 2000; Vinnicombe & Singh 2002) Naisilla ei uskota olevan rationaalisia ja itsevarmoja stereotyyppisen hyvän (mies)johtajan ominaisuuksia. Toisaalta taas kyseiset miesjohtajuuden kulmakivet nähdään naisille sopimattomina piirteinä, jotka tekevät naisista häikäilemättömiä (eng. bitch tai bimbo). (Oakley 2000; Eagly 2007) Tällaiset sukupuoleen liitettävät stereotypit ja käsitykset vaikeuttavat naisten urakehitystä (Aaltio-Marjosola 1994; Oakley 2000; Billing & Alvesson 2000; Eagly 2007).

### **2.1.2.3 Stereotypit johtajan sukupuolen määrittäjänä**

Stereotypit määrittävät uskomuksiksi luonteenpiirteitä, ominaisuuksista ja toimintatavoista tiettyjen ryhmien välillä. Stereotypit ovat ihmisille luonnollinen tapa luokitella toisia erilaisiin ryhmiin. Ne ovat melko pysyviä ja pitkäaikaisia uskomuksia, joiden avulla ihmisen on helpompi jäsentää ja yhdistää aiempaa tietoa kokonaisuudeksi. Stereotypioita opitaan aikaisessa vaiheessa muun muassa vanhemmilta ja opettajilta. Myös media vaikuttaa stereotyyppien muodostumiseen. (Powell ym. 2002)

Naiset liitetään stereotyyppisesti feminiinisiin ja äidillisiin ominaisuuksiin, kuten myötätuntoon, empatiaan, ymmärtämiseen, huolenpitoon ja tukemiseen (Vinnicombe & Singh 2002; Powell ym. 2002). Miehillä oletetaan olevan piirteitä, joita rationaaliselta johtajalta edellytetään (Aaltio-Marjosola 1994). Naisiin stereotyyppisesti yhdistetyt ominaisuudet nähdään ”pätevälle” johtajalle sopimattomina piirteinä, sillä maskuliininen johtaja rankataan

sopivammaksi, rationaaliseksi valinnaksi, organisaation johtotehtäviin. Stereotyyppit synnyttävät epäluuloja naisten osaamista ja johtamiskykyä vastaan ja asettavat naiset ristiriitaiseen asemaan johtajuuteen yhdistetyn maskuliinisen normiston kanssa. Ne vaikeuttavat naisten urakehitystä ja vahvistavat käsitystä johtajuuden maskuliinisesta ”luonnollisuudesta”. (Aaltio-Marjosola 1994; Oakley 2000; Powell ym. 2002; Eagly 2007) Voimakkaat sukupuolistereotyyppit voivat vaikuttaa myös työn segregoitumiseen (Aaltio-Marjosola 1994). Naisiin ja miehiin assosioidut stereotyyppit ovat pysyneet melko muuttumattomina huolimatta siitä, että naisten oikeudet ja roolit ovat muuttuneet ja tasa-arvo on parantunut (Powell ym. 2002).

Johtajuuden maskuliinisesta valta-asemasta ja stereotyyppioista johtuen naisjohtaja joutuu usein ”tasapainoilemaan maskuliinisten vaatimusten ja naissukupuolelta odotetun käyttäytymisnormiston välillä” (Kauppinen-Toropainen 1994, 47) ja luovimaan työ- ja sukupuoliroolien ristiaallokossa näiden erilaisista odotuksista johtuen (Eagly 2007). Lämsä (2003) nimittää tätä naisen kaksoisrooliin sidottua ristiriitaa ”naisjohtajan sukupuoliparadoksiksi”. Kun ”oikean johtajan malli” ei kohtaa ”oikean naisen mallia”, ollaan ristiriidassa, joka johtaa siihen, että naisjohtajaan ollaan helpommin tyytymättömiä kuin miesjohtajaan (Lämsä 2003, 41). Myös stereotyyppiset käsitykset naisiin ja miehiin yhdistetyistä johtamistyyleistä vaikeuttavat naisten urakehitystä (Eagly 2007).

#### **2.1.2.4 Sukupuolisidonnainen johtamistyylijaottelu kategorisoijana**

Johtamistyyliä on jaoteltu feminiinisiin ja maskuliinisiin kategorioihin, mikä vahvistaa sukupuolistereotyyppioita ja puoltaa johtajuuden konkretisoitumista sukupuolisidonnaiseksi (Billing & Alvesson 2000). Jaottelu vahvistaa myös segregatiota ja uusintaa käsityksiä sukupuolten kahtiajaosta (Billing & Alvesson 2000; Lämsä & Sintonen 2001). Johtamistyyllillä viitataan sosiaalisen vuorovaikutuksen toimintamalliin, joka kuvaa johtajat yksilöinä. Se ei noudata muuttumatonta kaavaa, vaan se käsittää käyttäytymissarjan, jolla on tietty tarkoitus tai joka palvelee tiettyä päämäärää. Tilanteesta riippuen johtajat muuttavat käyttäytymistään oman johtamistyyliensä rajoissa. (Eagly 2007, 2) Naisten ja miesten eroista johtajina on tehty jonkin verran tutkimusta, mutta tulokset ovat olleet hyvin ristiriitaisia (ks. esim. Billing & Alvesson 2000, 148; Aaltio-Marjosola 2001, 136).

Naisten ja miesten johtamistyylien eroavaisuuksia painottava tutkimus jakaa johtamistyyliä sukupuolisidonnaisiin kategorioihin. Rosenerin (1990) mukaan johtamistyyliä jakautuvat transformatiiviseen (eng. transformational) ja transaktionaaliseen (eng. transactional)

johtajuuteen. Naisiin assosioitu johtamistyyli nähdään transformatiivisena, uudistavana, suuntauksena, joka perustuu luottamukseen, kunnioitukseen ja yhteistoimintaan. Miehiin yhdistetty transaktionaalinen, liiketoiminnallinen, johtamistyyli perustuu sen sijaan valta-asemaan ja muodolliseen auktoriteettiin. (Rosener 1990) Transaktionaalinen johtamistyyli painottaa alaisten velvollisuuksia, muodollista palkitsemista ja virheiden välttämistä. Transformatiiviseen johtamistyyliin liitetään avoimuutta, demokraattisuutta ja yhteistoiminnallisuutta. Kyseisen johtamistyylin on myös todettu olevan paremmin yhteydessä naisen sukupuoliroolin kanssa. (Rosener 1990; Eagly 2007)

Johtamistyylien sukupuolisidonnaisesta kahtiajaosta huolimatta yleinen linja akateemisissa tutkimuksissa on varovaisempi (ks. esim. Aaltio-Marjosola 2001, 139; Eagly 2007, 4). Tutkimuksissa, joissa samaa työtä tekeviä nais- ja miesjohtajia on verrattu keskenään, eroavaisuudet johtamistyyleissä ovat olleet vähäisiä (ks. esim. Billing & Alvesson 2000, 148; Eagly 2007, 5), ja tutkimustulokset tukevat käsityksiä johtamistyylien eroavaisuuksista korkeintaan jonkin verran (Aaltio-Marjosola 2001, 139). Lisäksi tutkimustulokset perustuvat henkilökohtaisten ominaisuuksien mittaamiseen (Lämsä & Sintonen 2001). Vallitsevana johtopäätöksenä voidaankin pitää, että kukin johtajarooli määrittää johtamistyylin edellyttäen niin miehiä kuin naisia toimimaan samoja pelisääntöjä noudattaen (Billing & Alvesson 2000, 148; Eagly 2007, 4).

Ristiriitaisuutta lisää myös se, että sukupuolten erilaisia johtamistyyliä painottava tutkimus asettaa nais- ja miesjohtajat kategorioihin toisiaan vasten. Rajanveto miesten ja naisten johtamisominaisuuksien välille tukee helposti sukupuolten kahtiajakoa, ja yleistettyjä ominaisuuksia on helppo pitää sukupuolten ”luonnollisuuksina” ja synnynnäisinä piirteinä. Täten sukupuolten erilaisten johtamistyylien tutkimus sortuu kuvaamaan ”naisjohtajan” sukupuolensa edustajana ja tämän ”luonnollisen” käyttäytymisen ja ominaisuuksien tuottajana. Lisäksi eroavaisuuksien painottaminen konkretisoi vallitsevia valtasuhteita sukupuolten välillä, asettaa miehet ja naiset toistensa kilpailijoiksi ja edesauttaa eroavaisuuksien pitämistä itsestään selvinä totuuksina. Tämä taas osaltaan vaikeuttaa syrjivien käytäntöjen näkemistä organisaatioissa. (Lämsä & Sintonen 2001)

#### **2.1.2.5 Käsitys naisesta ainokaisena, äitinä, herrakerhojen uhrina**

Naisen näkeminen organisaatioissa sukupuoleen yhdistettyjen ominaisuuksien valossa rajoittaa urakehitystä. Sukupuolistereotyyppioista ja yleistyksistä johtuen naista arvioidaan usein sukupuolensa perusteella, ja tämä muodostuu helposti symboliksi sukupuolelleen. Tällöin

puhutaan tokenismista eli ainokaisilmiöstä, jolla viitataan tilanteeseen, jossa vähemmistön edustaja muodostuu symboliksi edustamalleen ryhmälle tämän todellisista meriiteistä huolimatta. (Kanter 1977; Lämsä & Sintonen 2001)

Naisia seuraa myös biologisista realiteeteista johtuen aina se tosiasia, että nainen, halusipa tämä lapsia tai ei, symboloi aina mahdollista synnyttäjää ja potentiaalista äitihahmoa. Työnantajalle nainen on valinnoistaan (lapsia vai ei), preferensseistään (perhe vai työ) tai mahdollisuuksistaan (lapsettomuus vai lisääntymiskyky) huolimatta aina eräänlainen äitiyden ruumiillistuma, ja tämän päällä häilyy varjo äitiyden aikaansaamista valinnoista ja seurauksista. Nainen näyttäytyykin eräänlaisena uhkakuvana työnantajalleen. (Hiillos 2003)

Naisen ja äidin rooliin liitetyt stereotypiat kuten huolenpito, alhainen uraorientoituneisuus ja epävakaus työntekijänä haittaavat osaltaan naisten johtamisurien kehittymistä ja synnyttävät negatiivisia asenteita naisia kohtaan. Naisiin ja äitiyteen yhdistetyt stereotypiat ovat melko voimakkaita, onhan esimerkiksi yleisenä stereotypiana valinnut käsitys siitä, ettei äitiyttä ja uraa voida yhdistää tehokkaasti. Vaikka nainen onnistuisikin äitiyden ja työuran yhteensovittamisessa ja olisi yhtä sitoutunut uraansa kuin ennen äitiyttä, stereotypioilla on siitä huolimatta negatiivisia vaikutuksia urakehitykselle. Stereotypoiden on todettu ohjaavan esimiesten ja kollegoiden suhtautumista äidiksi tulleeseen työntekijään tämän todellisesta sitoutumisesta ja työsuorituksista huolimatta. (Ragins & Sundstrom 1989)

Työn ja perheen yhteensovittamisongelman lisäksi myös miesten hallitsevat epäviralliset hyvä veli –verkostot vaikeuttavat naisten urakehitystä. Näillä verkostoilla viitataan yrityshuipulla toimiviin, epävirallisiin miehistä koostuviin sosiaalisiin ryhmittymiin, joihin naisilla tai heikompiosaisilla miehillä ei ole asiaa. Nämä herrakerhot ulottuvat organisaatorajojen ylitse ja toimivat jäsentensä hyödyksi. Naisten pääsy verkostoihin koetaan uhkana, sillä se haastaisi vallitsevat maskuliiniset valtasuhteet ja vavisuttaisi status quo –tilannetta. (Oakley 2000)

Suomessa sukupuolten yhtäläisiin oikeuksiin ja mahdollisuuksiin on panostettu. Tasavertainen lainsäädäntö ja yhtäläiset koulutusmahdollisuudet luovat edellytykset työelämän tasa-arvolle. Yliopistoissa naisten osuus kaikista tutkintoon johtavan koulutuksen opiskelijoista oli 54 prosenttia ja uusista opiskelijoista 55 prosenttia vuonna 2010 (Tilastokeskus 2011). Naisten työllisyysaste nousi 67,4 prosenttiin ja miesten vastaava ylsi 69,8 prosenttiin vuonna 2011 (Tilastokeskus 2012). Myös ”naisjohtajien” osuus on



Tilastokeskuksen työssäkäyntitilastojen (2009) mukaan kasvanut ja ylsi 33 prosenttiin vuonna 2009.

Edistysaskelista huolimatta naiset ovat johdossa edelleen vähemmistönä, ja organisaatioiden rakenteelliset esteet ja kulttuurilliset tekijät voimakkaasti läsnä. Johtajuuden maskuliinisuus, hyvä veli –verkostot, sukupuolistereotyytiat ja johtamistyylijaottelut vaikuttavat asenteissa, kielessä, organisaatioissa ja yhteiskunnassa vaikuttaen naisten urakehitykseen ja sukupuolittuneiden käsitysten ja käytäntöjen vahvistumiseen. Myös naisten pätevyys on noussut tarkastelun kohteeksi ja julkisen keskustelun aiheeksi naisten osuuden kasvaessa työelämässä ja merkittävässä yhteiskunnallisissa asemissa. Mediassa on puhuttu paljon rautarouvista, muumimammoista ja tiikeriäideistä. Keskustelua ovat myllyttäneet myös ehdotukset kiintiölainsäädännöstä. Lisäksi mediassa paljon palstatilaa haalineet työpaikkakiusaamiskohut ja kyseenalaiset herrakerhot ovat viime aikoina horjuttaneet maskuliinisen johtajuuden valta-asemaa. Näkyvästi työelämässä ja politiikassa menestyneet naiset ovat omalla toiminnallaan myös vaikuttaneet pätevyys-kuvan muodostumiseen ja johtajuuden maskuliinisuuden valta-aseman haastamiseen. Pätevyys onkin mielenkiintoinen ja monitulkintainen aihe, jota siirryn tarkastelemaan seuraavaksi.

## 2.2 Sukupuoli ja pätevyys

Johtajiston suorituskykyä on arvioitu ensisijaisesti tulosten perusteella, ja suotuisat tulokset on nähty hyvän johtajan merkinä. Pätevyysnäkökulma ottaa johdon arviointiin erilaisen lähtökohdan, ja näkökulma painottaa tulosten sijaan johtamiskäyttäytymistä. Käsitteenä ”pätevyys” on kuitenkin monitulkintainen, eikä termi ole vakiinnuttanut yhtä ainoaa määritelmää. (Rees & Garnsey 2003)

Aiheen yhtenä merkkipaaluna voidaan pitää Boyatzisen (1982) ”The Competent Manager” –teosta, jossa pätevyuden määritelmälle annetaan laaja tulkintarepertuaari. Boyatzis (1982, 21) määrittelee pätevyuden yleismaailmallisesti ”henkilön perimmäisiksi ominaisuuksiksi”. Näihin ominaisuuksiin voi Boyatzisen (mt.) mukaan lukeutua henkilön motiivi, taito, minäkuvan aspekti, sosiaalinen rooli tai hallussa olevan tiedon piiri (eng. body of knowledge). Hornby ja Thomas (1989, 53) menevät astetta syvemmälle ja kiteyttävät pätevyydelle annettua laajahkoa määritelmää julistamalla pätevyuden tehokkaan johtajan tiedoiksi, taidoiksi ja ominaisuuksiksi. Woodruffe (1993) kritisoi molempien määritelmien

monitulkintaisuutta, ja pitää tarkempaa rajausta olennaisena. Woodruffen (1993, 29) mukaan tarkka ja yhdenmukainen pätevyyden määritelmä edesauttaa pätevyyksien tunnistamista organisaatiossa. Kun organisaatiossa on yhtenäinen ymmärrys pätevyyden määritelmälle, myös organisaation jäsenten on helpompi hahmottaa, mitä heiltä odotetaan. Woodruffen (1993, 29) mukaan määritelmään on sisällytettävä henkilöiden käyttäytyminen ja työkohtainen relevanssi. Woodruffe (1993, 29) tarkentaakin pätevyyden määritelmän käsittämään käyttäytymisrepertuaarin, joka on relevantti tietyssä työssä suoriutumiseen. Pätevyys on sarja yksilön käyttäytymismalleja, joita tämä tarvitsee voidakseen suoriutua tehtävistä ja toiminnoista. Taustalla vaikuttavat yksilön kyvyt ja halut suoriutua työstä tehokkaalla tavalla. (Woodruffe 1993)

### **2.2.1 Maskuliinisuus pätevän johtajan ideaalina**

Monet tutkijat ovat tarkastelleet, millaisia merkityksiä pätevyys saa ja millaiset ominaisuudet assosioidaan pätevään johtajaan. Woodruffen (1993, 30) mukaan johtajan pätevyys merkityksellistyy yleisesti käyttäytymismalleihin, jotka ilmentävät laajaa tiedonhankintaa, kokonaisvaltaista ymmärrystä, päättelykykyä, itseluottamusta, empatia- ja yhteistyökykyä sekä myötävaikuttavat organisaation tuottavuuteen, tulosten saavuttamiseen ja pitkäaikaiseen menestykseen. Thornton ja Byham (1982) merkityksellistävät pätevyyden muun muassa kommunikointitaitoihin, suunnittelu- ja organisointikykyyn, luovuuteen, riskinottoon, päättäväisyyteen, tekniseen asiantuntijuuteen, ammatilliseen tietämykseen, stressinsietokykyyn, itsenäisyyteen, motivaatioon ja päättelykykyyn. Myös Rees ja Garnsey (2003) ovat tutkineet pätevyyden merkityksellistymistä, ja tutkijoiden mukaan pätevyyteen assosioituu johtavaa käyttäytymistä ja itsenäisyyttä, ja se yhdistyy teknologiseen osaamiseen, strategiseen perspektiiviin, päättelykykyyn, kaupalliseen suuntautumiseen, sinnikkyyteen, motivaatioon, päättäväisyyteen ja stressinsietokykyyn. Tutkijoiden mukaan pätevyys assosioituu enemmän kontrolliin ja riippumattomuuteen kuin yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen (Rees & Garnsey 2003, 570). Yleisesti pätevyysmerkityksillä onkin hyvin maskuliininen leima, vaikka pätevyyttä ei olekaan yksiselitteisesti määritelty eikä se ole tyhjentävästi konkretisoitavissa ja mitattavissa (Tienari ym. 2004, 88).

Pätevyys perustuu aina ihmisten subjektiivisiin näkemyksiin (Tienari ym. 2004, 88) ja määrittäytyä vallassa olevien asettamiin ja käyttämiin kriteereihin (Pesonen ym. 2009, 330) huolimatta siitä, että jokin ryhmä voi tiettyinä hetkenä jakaa nämä näkemykset ja pitää niitä jopa itsestäänselvyyksinä (Tienari ym. 2004, 88). Mutta vaikka pätevyys muodostuu aina

jossain määrin subjektiivisesti, se merkityksellistyy pääasiassa maskuliinisten assosiaatioiden kautta (Lämsä & Tiensuu 2002; Rees & Garnsey 2003; Tienari ym. 2004; Pesonen ym. 2009; Tienari ym. 2009). Tämänkaltainen pätevyyden merkityksellistyminen maskuliinisuuteen yhdistettyjen ominaisuuksien, käytänteiden ja kyvykkyyksien kautta voi ylläpitää tai jopa vahvistaa sukupuolten epätasapainoa johdossa (Rees & Garnsey 2003, 555). Objektiivisina ja sukupuolineutraaleina pidetyt pätevyyteen yhdistetyt organisaatiokäytänteet ja ominaisuudet voivat johtaa epätasa-arvoiseen tilanteeseen ja vaikuttaa haitallisesti naisiin, joilta katsotaan puuttuvan pätevän (mies)johtajan ominaisuuksia (Rees & Garnsey 2003, 555; Pesonen ym. 2009, 330). Tällaisia käytänteitä ovat esimerkiksi organisaatioiden nykyiset valinta- ja ylenemiskäytännöt, joiden katsotaan perustuvan lähtökohtaisesti pätevyysarviointiin, mutta jotka asettavat naisiin assosioidut ominaisuudet ja käyttäytymistavat huonoon valoon. Myös muodolliseen pätevyyteen liitetyt johtamiskäytänteet tukevat maskuliiniseksi assosioitua johtamiskäyttäytymistä, mikä heikentää (feminiinisinä pidettyjen) naisten näkemistä pätevinä johtajina. (Rees & Garnsey 2003) Vaikka nainen käyttäytyisi organisaation maskuliinisten normien edellyttämällä tavalla, tämän käytös saatetaan tulkita sopimattomaksi ja epänaiseelliseksi, sillä naisten ja miesten käyttäytymistä ei arvioida samalla tavalla (Oakley 2000; Vinnicombe & Singh 2002; Lämsä 2003; Rees & Garnsey 2003). Miehiin yhdistetyt käyttäytymissäännöt eivät ole suoraan siirrettävissä naisille eikä menestystä ole määritelty sukupuolineutraalisti (Burton 1992, 195).

Naisten kyvyttömyys tai kyvykkyys sopeutua organisaation normeihin leimataan ongelmalliseksi ilman, että kyseenalaistetaan kyseisten normien olemassaoloa. Tällöin taustalla oletetaan olevan ajatus organisaatioiden sukupuolineutraalisuudesta. (ks. esim. Rees & Garnsey 2003) Tällä tavalla kuitenkin jätetään huomiotta näkemys siitä, että organisaatiot ja työt ovat sukupuolittuneet (Acker 1990), ja että sukupuoli rakentuu organisaation arjessa tekojen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen yhteydessä (West & Zimmerman 1987). Sukupuolta ”tehdään” organisaation arjessa usein huomaamattomasti, jolloin esimerkiksi miesten suosiminen ja sukupuolierojen vähätteleminen nähdään organisaatioissa ”luonnollisina” käytäntöinä (Pesonen ym. 2009, 330). Miehet vaikuttavat enemmistönä organisaation identiteettien tuottamiseen, rakentumiseen ja uusintamiseen sekä vallan ja statuksen muokkaamiseen suhteessa sukupuoleen. Miesten sukupuoli-identiteetit rakentuvat, suhteutuvat ja arvioiduvat suhteessa heidän henkilökohtaiseen menestykseen työpaikalla. Samalla naisten identiteetit jäävät toissijaiseksi. Sukupuolen vaikuttaessa organisaation identiteettien rakentumiseen ongelmaksi muodostuu se, että sukupuolen vaikutusta ei tehdä

selväksi, jolloin organisaatiosta muodostuu käsitys sukupuolineutraalina. (Rees & Garnsey 2003) Täten myös pätevyyden käsitykset / viitekehykset (eng. frameworks) voivat ylläpitää tai jopa vahvistaa nykyistä sukupuolten välistä epätasapainoa liikkeenjohdossa (Rees & Garnsey 2003, 555). Pesosen ym. (2009) mielestä onkin tärkeää tutkia tarkemmin, millaisena pätevyys määrittyy ja miten se ymmärretään. Myös Lämsän ja Tiensuun (2002) mukaan pätevyyden käsite kaipaa jatkotutkimusta erityisesti sukupuolinäkökulmasta. Pätevyyteen assosioitujen merkityksien tutkiminen organisaation sukupuolistavien käytäntöjen näkökulmasta on myös olennaista (Tienari ym. 2004). On nimittäin mahdollista, että pätevyyden käsitteellinen määritelmä uusii maskuliinista valtakäsitystä ja näin ollen lukitsee pätevyyden käsitteen perinteiseen maskuliiniseen viitekehykseen (Lämsä & Tiensuu 2002).

### **2.2.2 Kieli maskuliinista pätevyyttä rakentamassa**

Käyttämämme kieli osallistuu sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Näin ollen kielelliset diskurssit pätevyydestä voivat ylläpitää ja vahvistaa pätevyyden merkityksellistymistä tiettyyn suuntaan. Diskursseilla viitataan kieleen, jolla tietty sosiaalinen käytäntö representoidaan tietystä näkökulmasta (Fairclough 1997, 77). Diskurssit ovat keino tuottaa ja uusintaa sosiaalista todellisuutta. Organisaation vakiintuneet puhetavat muokkaavat käsityksiä ja osallistuvat sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen ja vaikuttavat siihen, millaisena hahmotamme maailman. (Fairclough 1997) Organisaatiossa käytetty kieli välittää, tuottaa ja uusintaa sukupuolisegregaatiota ja vaikuttaa organisaation valtarakenteisiin. Naisten ääni voidaan systemaattisesti jättää vallitsevan diskurssin ulkopuolelle. Diskurssit voivat näin ollen systemaattisesti suosia tai marginalisoida organisaation kokemuksia vallitsevan kulttuurin kautta. (Aaltio-Marjosola 1994) Diskurssit pitävät sisällään myös edellytyksiä, jotka voivat olla kohtuuttomia tietyille työntekijäryhmille. Esimerkki edellytys pitkistä työpäivistä haittaa työntekijöitä, jotka kantavat päävastuun kotitöistä. (Rees & Garnsey 2003, 571)

Haastattelemalla urallaan menestyneitä naisia Pesonen ym. (2009) tarkastelivat, millä tavoin suomalaiset naiset puhuvat kokemuksistaan hallitustyöskentelystä ja miten he diskursiivisesti tuottavat tietynlaisia käsityksiä hallitukseen pääsystä ja siellä menestymisestä. Haastattelujen pohjalta Pesonen ym. (2009) hahmottivat kaksi vallitsevaa diskurssia, joiden kautta haastatellut naiset tuottavat kategorisointeja sukupuolten välille sekä rakentavat ja uusintavat kuvaa naisista johtajina. Näitä diskursseja Pesonen ym. (2009) nimittävät pätevyys- ja sukupuolidiskursseiksi.

Pätevyysdiskurssi painottaa miesten ja naisten samankaltaisuutta, ja liike-elämä esitetään meriktoratiana. Diskurssissa oletuksena on että, pätevimmat yksilöt pääsevät yritysten hallitukseen sukupuoleen katsomatta oikeanlaisen kokemuksen ja oman aktiivisuuden seurauksena. Diskurssin meriktoratisesta latauksesta huolimatta pätevyys assosioituu diskurssissa ennen kaikkea maskuliinisina pidettyihin piirteisiin. Kokemus liiketoimintajohdosta, uskottavuus, ammattitaito, päättelykyky ja oma aktiivisuus merkityksellistyvät pätevyyden määrittäjiksi. Lisäksi maine, tunnettavuus, laaja verkostopiiri ja valta yhdistetään pätevyyteen haastatteluissa. Näin ollen pätevyysdiskurssi vahvistaa käsitystä, jonka mukaan naisten tulee mukautua johtajuuden maskuliiniseen valta-asemaan ja normiin, joka suosii yritysjohtoon päässeitä miehiä. (Pesonen ym. 2009)

Sukupuolidiskurssi painottaa sen sijaan naisten ja miesten erilaisuutta, ja esittää liike-elämän miesten pelikenttänä, jossa naiset eivät pääse näyttämään potentiaaliaan. Diskurssissa naiset rinnastuvat erilaiseksi ryhmittymäksi erilaisine (feminiinisine) kokemuksineen ja taustoineen. Päästäkseen ”peliin” mukaan naisten tulee tasapainoilla maskuliinisten ja feminiinisten ominaisuuksien välimaastossa, sillä tässäkin diskurssissa maskuliinisiksi assosioidut piirteet, kuten itseluottamus ja päämäärätietoisuus, merkityksellistetään pätevyyden tunnuspiirteiksi. Diskurssissa sukupuolten voimakas vastakkainasettelu, yleistyksen, stereotyypittely ja kategorisointi ovat keinoja, joilla haastatellut naiset tuovat esiin naisten ja miesten erilaisuutta ja uusintavat sukupuolijaottelua. (Pesonen ym. 2009)

Pesosen ym. (2009) mukaan pätevyys- ja sukupuolidiskurssit synnyttävät hallitustyöskentelyn sukupuoliparadoksin, jota leimaavat ristiriitaiset elementit ja jonka välimaastossa naiset joutuvat luovimaan. Tällä paradoksilla tutkijat kuvaavat haastattelemiensa naisten kokemuksia hallitustyöskentelyn ristiriitaisista ja vastakkaisista, jopa toisensa poissulkevista, odotuksista. Toisaalta haastatellut naiset painottavat sukupuolten samankaltaisuutta, assosioivat liike-elämä meriktoratiaan ja luottavat oikeanlaisten kokemusten ja oman aktiivisuuden mahdollistavan uralla etenemisen. Toisaalta taas haastatteluissa korostuvat sukupuolten erilaisuus, liike-elämän maskuliinisuus ja edellytys miesten asennemuutoksesta naisten urakehityksen edistämiseksi. Hallitustyöskentelyä leimaava sukupuoliparadoksi muodostaakin eräänlaisen noidankehän, jossa sukupuoli on samanaikaisesti sekä olennainen että epäolennainen tekijä. (Pesonen ym. 2009) Tutkijat (ma.) muistuttavat lisäksi, että sukupuoliparadoksi voi olla läsnä myös muissa sosiaalisissa tilanteissa, vaikkakin erilaisissa muodoissa.

Sekä pätevyys- että sukupuolidiskurssissa pätevyys merkityksellistyy maskuliinisiin piirteisiin ja assosioituu voimakkaasti miehen symboloimaan johtajamalliin (Pesonen ym. 2009). Pätevyyden merkityksellistyminen maskuliinisina pidettyihin ominaisuuksiin vahvistaa johtajuuden maskuliinista valta-asemaa, ja päteväksi pidetyn johtajan assosioitumista ensisijaisesti mieheen (mm. Rees & Garnsey 2003). Pätevyyden merkityksellistyminen maskuliinisten ominaisuuksien kautta synnyttää ristiriitaisen tilanteen, jossa naiselta edellytetään eräänlaista kaksoisroolia. Tämän tulee sovittaa yhteen pätevältä johtajalta edellytetyt (maskuliiniset) pätevyysnormit sekä oma (feminiininen) identiteetti ja käytös. (Rees & Garnsey 2003, 572-573) Tilanne muistuttaa naiseen kohdistuvaa kaksoissidosta (Vinnicombe & Singh 2002) jonka mukaan nainen joutuu johtajana toimiessaan sovittamaan yhteen johtajalta odotetun maskuliinisen käytöksen ja naiselta edellytetyn feminiinisen olemuksen (ks. esim. Oakley 2000; Vinnicombe & Singh 2002). Tienari ym. (2004, 93) käyttävät tästä nimitystä tuplastandardi, jolla he viittaavat naisiin kohdistuviin ristiriitaisiin vaatimuksiin hyvän naiseuden ja miehisen professionaalisuuden normin täyttämistä. Tuplastandardi velvoittaa naisia osoittamaan pätevyytensä samanaikaisesti sekä hyvinä naisina että pätevinä ammattilaisina. (Tienari ym. 2004) Erityisesti tämä naisiin kohdistuva kaksoisvaatimus tuli ilmi suomalaisissa kiintiöitä käsittelevissä mediateksteissä, joiden pätevyysdiskursseja siirryn tarkastelemaan seuraavaksi.

### **2.2.3 Median epäpätevä kiintiönainen**

Media osallistuu sosiaalisena käytänteenä sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen, sillä se paitsi heijastaa ja suosii vallitsevia käsityksiä myös synnyttää tietyn version tapahtumista. (Fairclough 1997) Mediateksteissä journalistit rakentavat merkityksiä ja osallistuvat myös pätevyyskäsitteiden muokkaamiseen ja uusintamiseen.

Pätevyyden käsite nousi ohjaavaksi teemaksi Tienarin ym. (2004) tutkiessa suomalaisia liike-elämän lehtitekstejä. Tutkijat (ma.) tarkastelivat, kuinka naiseuden ja mieheyden representaatiot rakentuvat sukupuolikiintiöitä ja pätevyyttä käsittelevissä teksteissä, ja millainen kuva pätevydestä rakentuu. Sukupuolikiintiöillä viitataan toimiin, jotka velvoittavat valitsemaan tietyn vähimmäismäärän tai -osuuden molempia sukupuolia valittavana olevaan ryhmään, kuten juuri yritysten hallitukseen. Sukupuoleen perustuvia lakisääteisiä kiintiöitä on esitetty yhdeksi vaihtoehdoksi naisten osuuden lisäämiseksi yritysten johdossa. Useimpien kiintiöiden tavoitteena on nimittäin juuri naisten osuuden kasvattaminen, sillä naisten aliedustus eri toimielimissä nähdään ongelmallisena. (Dahlerup

2006) Suomalaisessa mediassa sukupuolikiintiöt ovat muodostuneet symboliksi ”naiskiintiöille”, joita leimaa häpeällinen ja luonnon status (Tienari ym. 2004, 86, 90) ja jotka ylittävät uutiskynnyksen pääsääntöisesti negatiivisessa mielessä (Aaltio-Marjosola 2001, 24). Suomen kiintiökeskustelua ovat lietsoneet Norjassa vuonna 2008 voimaan astuneen kiintiölain antama esimerkki sekä viimeaikaiset ministerin (HS 22.9.2011), Euroopan parlamentin (Euroopan parlamentti 13.3.2012) ja Suomen työmarkkinakeskusjärjestön (Akava 13.3.2012) esittämät lausunnot sukupuolikiintiöiden puolesta. Kiintiökeskusteluissa pätevyys on myös noussut voimakkaasti esille, ja usein kiintiöt ja (naisten) pätevyys esitetään toisensa poissulkevinä kategorioina (Tienari ym. 2004; Tienari ym. 2009; Pesonen ym. 2009).

Tutkiessaan sukupuolikiintiöitä koskevia suomalaisia lehtitekstejä Tienari ym. (2004, 88-90) havaitsivat, että sekä kiintiöiden puolustajat että vastustajat vetoavat pätevyteen valintojen kriteerinä ja oikeuttajana. Tutkijoiden (ma.) mukaan ”naiskiintiöt” joko symbolisoivat epäpätevyyttä tai toimivat ”ovena johtajakerrokseen”. Pätevyys ja kiintiöt asemoituvat ensinnäkin vastakkaisiksi kategorioiksi, jolloin taustalla on ajatus siitä, että vain epäpätevät naiset tarvitsevat kiintiöitä edetäkseen yritysten hallitusten jäseniksi. (Tienari ym. 2004) Kiintiöiden ja epäpätevyyden yhteenkietoutuminen tuli esille myös Tienarin ym. (2009) vertaillessa suomalaisia ja ruotsalaisia lehtitekstejä. Suomalaisessa mediassa pätevimpien yksilöiden nähdään etenevän yritysten johtopaikoille kiintiöistä huolimatta, perustuhan liike-elämä meriktoratiaan, jossa hallitustyöskentely on puhdas pätevyyskysymys. Kiintiövastaisuutta perustellaan pätevyydellä, sillä sukupuoleen perustuvien kiintiöiden koetaan lähinnä haittaavan hallitustyöskentelyä, jolloin kiintiöiden turvin hallitukseen valittavat (epäpätevät) naiset syrjäyttäisivät ilman kiintiövelvoitetta valittavat pätevät (mies)kandidaatit. (Tienari ym. 2009) Sama perustelu toistui myös Pesosen ym. (2009) haastattelututkimuksessa, jossa haastatellut naishallitusjäsenet suhtautuivat kiintiöihin ensisijaisesti negatiivisesti. Kiintiöiden koettiin ikään kuin kumoavan pätevyys, sillä eihän ”kiintiönainen” voinut samanaikaisesti olla pätevä (Pesonen ym. 2009, 336). Pätevyyttä tai pikemminkin sen puutetta pidetäänkin yleisenä perusteluna sukupuolikiintiöitä vastustaessa (Tienari ym. 2004, 2009), ja tämä ”asiantuntijuuden puuttuminen” kohdistuu ainoastaan naisiin (Pohjola 1997, 40).

Tienari ym. (2004, 88) kuitenkin muistuttavat, että pätevyden ja kiintiöiden välillä vallitsee monimuotoinen ja hauras suhde. Tutkiessaan suomalaisia lehtitekstejä tutkijat (2004, 89) paikallistivat kiintiöiden symbolisoivan myös ”ovea johtajakerrokseen”. Kiintiöt esitetään

naisille keinona nousta pätevyyden suhteen samaan asemaan muiden hallitusjäsenten kanssa. Niiden nähdään ikään kuin mahdollistavan tasa-arvoinen lähtökohta myös päteville naisille, jotka tällä hetkellä jäävät pätevydestään huolimatta liike-elämässä vaikuttavien maskuliinisten valtarakenteiden varjoon (maskuliinisista valtarakenteista ks. esim. Oakley 2000; Vinnicombe & Singh 2002). Kiintiöt eivät siis kokonaan poissulje pätevyttä, vaan pikemminkin kiintiöt ja pätevyys asettuvat ajalliseen jatkumoon: pätevyys - kiintiöt (ovi) - pätevyys. (Tienari ym. 2004, 89)

Sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyvät asiat lukeutuvat aiheisiin, joista Suomessa jaksetaan jauhaa. Naisten johtamisurista tehdään tutkimuksia ja selvityksiä (ks. esim, EVA 2007; Keskuskauppakamari 2011), johtajanaisia konsultoidaan (TS 7.1.2012) ja kiintiöistä keskustellaan (HS 22.9.2011; HBL 18.3.2012). Kieli tuottaa jatkuvasti käsityksiä naisista johtajina ja vaikuttaa siihen, miten me, lehtien lukijat ja keskusteluun osallistujat, käsitämme maailmaa. Tutkimusmetodina diskurssianalyysi on mielenkiintoinen viitekehys, johon palaan tarkemmin luvussa 3. Sitä ennen tarkastelen vielä diskurssianalyysin soveltuvuutta johtajuustutkimuksessa, ja esittelen tapoja, jolla media osallistuu muokkaamaan ja rakentamaan kuvaa naisista suhteessa johtajiin ja johtajuuteen. Medialle on nykyään mallattu neljännen valtiiovallan mahtia, ja se on tiiviisti läsnä arkipäivässämme niin Internetin, television, printtimedian kuin radionkin kautta. Media kytkeytyy arkeemme ja altistaa meidät vastaanottajat erilaisten tekstien ja kirjoitusten tietotulvaan. Omassa tutkimuksessani eri tekstityyppien muodostama media-aineisto toimii kosketuspintana sukupuolen, johtajuuden ja pätevyyden välisen yhteyden tarkastelussa. Siirryinkin seuraavaksi tarkastelemaan paitsi median myös erilaisten tekstityyppien ominaispiirteitä. Luvun lopussa paneudun myös tarkemmin aikaisempaan tutkimukseen diskurssianalyttisen näkökulman kautta, ja tuon esiin millaista kuvaa naisista ja johtajista mediateksteissä on representoitu ja rakennettu.



## 2.3 Media kielen ja vallan vaikuttajana

Nyky-yhteiskunnassa media on merkittävässä roolissa kielen ja vallan käyttäjänä ja rakentajana. (Fairclough 1997) Median valta perustuu siihen, että se on ”nykypäivän tietäjä, joka välittää tietoa, luo tietoa ja hallitsee tietoa” (Perko 1998, 11). Medialla on aktiivinen rooli ymmärryksen ja maailmankuvan rakentamisessa ja muokkaamisessa, sillä se paitsi selventää ja auttaa ymmärtämään asioita, myös merkityksellistää käsityksiä ja osallistuu täten todellisuuden rakentamiseen. (Mavin ym. 2010) Median vaikutusvallan luonne perustuu nimenomaan kielelliseen ja diskursiiviseen tapaan muokata käsityksiä (Fairclough 1997, 10), ja määritellä ja/tai tulkita sosiaalista todellisuutta (Tienari ym. 1999, 233). Kielenkäyttöön ja sen tapoihin piiloutuu valtasuhteita, jotka voidaan analyysin avulla tuoda esille (Lämsä & Tiensuu 2000, 9). Asioiden esittäminen kielellisesti jonakin tai joksikin tuo esille kielen käytön valtaelementin (Lehtonen 1996, 23), ja täten tietty esittämistapa nostaa esille yhden puolen ja hiljentää asian toisen puolen (Lämsä & Tiensuu 2000, 11).

Median valta on myös valikoiva. Media pystyy rajaamaan ja valikoimaan keskustelun aiheita, muokkaamaan mielipiteitä ja muuttamaan tietoisuutta. (Fairclough 1997; Mavin ym. 2010) Media tekee jatkuvasti valintoja ja se, miten ympäristöä kuvataan, miten maailma representoidaan ja mitä kirjoitetaan synnyttää poliittisia, yhteiskunnallisia ja moraalisia seuraamuksia. Näin ollen joukkotiedotusvälineet vaikuttavat tietoa, uskomuksia, arvoja, sosiaalisia suhteita ja identiteettejä muokkaavasti. (Fairclough 1997; Lämsä & Tiensuu 2002)

Nykyään joukkotiedotusvälineet ovat tiiviisti mukana arjessa, ja niille sovitetaan neljännen valtiovallan mahtia (Tienari ym. 1999, 233), ja puhutaan jopa medioitumisesta, jolla viitataan median kasvavaan rooliin merkitysten ja sosiaalisen todellisuuden rakentajana (Fornäs 1998, 252). Median merkitys on kasvanut entisestään nyky-yhteiskunnassa, jossa ihmisillä on rajaton, 24/7, pääsy tietotulvaan printtimedian, Internetin ja television välityksellä (Mavin ym. 2010). Joukkotiedotusvälineiden valta ulottuu laajalle, ja ne tavoittavat suuren joukon vastaanottajia, mikä vain lisää vaikutusvaltaa (Fairclough 1997, 57).

Mediatekstit ovat sosiaalinen käytänne ja linkittyvät sosiaaliseen todellisuuteen. Mediatekstit muodostavatkin täten otollisen näköalapaikan siihen, miten tietyt asiat kuvataan yhteiskunnassa tiettyinä aikoina, sillä usein ne kuvaavat ja suosivat yhteiskunnassa vallitsevia käsityksiä, esimerkiksi juuri näkemyksiä sukupuolesta ja johtajuudesta. (Tienari ym. 2009)

Tiedotusvälineiden tekstit ovat sosiokulttuuristen muutosten herkkä mittari (Fairclough 1997, 73) ja tarjoavat hedelmällisen tarkastelupinnan siihen, miten sukupuolen ja johtajuuden kuvaa rakennetaan, uusinnetaan ja mahdollisesti muutetaan eri diskurssien välityksellä. (Tienari ym. 2009) Media voi vaikuttaa myös sukupuolistereotyyppien vahvistamiseen ja muokkaamiseen (Powell ym. 2002), sillä se ei vain esitä todellisuuden osia vaan osallistuu myös aktiivisesti todellisuutta koskevien esitysten rakentamiseen (Lämsä & Tiensuu 2000, 11). Tämän johdosta onkin tärkeää tutkia niitä diskursiivisia käytänteitä, joiden kautta tietyt teemat saavat mediassa etusijan kun taas toisista vaietaan. Lisäksi on tärkeää tarkastella sitä, kenelle mediassa annetaan puheenvuoro ja kenen kommentit puolestaan jätetään julkaisematta. (Fairclough 1997; Tienari ym. 2009)

Kielellä on mielikuvia herättävä vaikutus, ja kieli ja diskursiiviset käytänteet muokkaavat näkemyksiä, synnyttävät mielikuvia ja vaikuttavat ajattelumaailmaan. Esimerkiksi diskurssit miehistä ja naisista rakentuvat ja muovautuvat historiallisesti ja poliittisesti tietyssä tilanteessa. Sukupuolierot lietsovat kulttuurillisten metaforien ja representaatioiden muodostumista ja merkitysten rakentumista myös organisaatioissa. (Gherardi 1994) Sukupuolikysymykset ovat kietoutuneet käytäntöihin, joiden avulla toimijat tekevät ymmärrettäväksi asioita. Näitä usein itsestään selvinä pidettyjä käytäntöjä ovat muun muassa tarinankerronta, vitsit, pukukoodit ja luokittelut. Valtasuhteet, jotka rakentuvat sosiaalisen vuorovaikutuksen prosesseissa, saattavat olla ilmeisiä ja näkyviä mutta toisaalta myös epämääräisiä ja vaikeasti tunnistettavia. (Rees & Garnsey 2003, 557)

Media tarjoaa kuvauksia työstä, organisaatioista ja johtajista, ja samalla ruokkii organisaatioiden käytäntöjä ja käsityksiä (Lämsä & Tiensuu 2002; Mavin ym. 2010). Lämsän ja Sintosen (2001) mukaan kieli ja sen diskursiiviset käytänteet ovat keino ilmentää, tuottaa ja muokata syrjiviä käytänteitä ja täten ne ovat yhteydessä epätasa-arvoisiin suhteisiin sukupuolten välillä. Tavot, jolla ”naisjohtajuutta” mediassa kuvataan vaikuttaa naisten identiteetteihin ja uramahdollisuuksiin. (Lämsä & Tiensuu 2002) Johtajan identiteetti ei olekaan vakio vaan riippuvainen niistä kielellisistä käytänteistä, joiden kautta ihmiset selventävät maailmaa. (Lämsä & Sintonen 2001). Merkitykset sukupuoli-identiteeteistä rakentuvat sisäistämällä kulloisetkin normit ja oletukset, joiden mukaan ihmisten oletetaan sukupuolensa edustajina käyttäytyvän ajassa (Rees & Garnsey 2003, 558). Sukupuoli ei ole pelkästään ennalta määrätty: ihmiset jäsentävät itselleen jatkuvasti, mitä tarkoittaa olla mies tai nainen aivan samalla tavalla kuin he jäsentävät mitä esimerkiksi johtajuus tarkoittaa (Rees & Garnsey 2003, 559).

Suomessa julkinen keskustelu johtajan sukupuolesta haalii palstatilaa toistuvasti, ja se on aihe, joka puhuttaa. Johtajuus on monitulkintainen teema, joka herättää tunteita, synnyttää keskustelua, nostattaa reaktioita. Mutta ennen kaikkea se on aihe, johon lähes jokaisella tuntuu olevan jotain sanottavaa. Lähes viikoittain media hehkuttaa sukupuolen ja johtajuuden välistä yhteyttä; Tilastokeskus uutisoi naisten osuuksien hitaasta kasvusta johtotehtävissä (Tilastokeskus 28.11.2011), ministerit ehdottelevat sukupuolikiintiöitä pörssiyritysten hallitukseen (HS 22.9.2011) ja uraäidit vannovat työn ja perheen yhteensovittamiseen (Anna 8.12.2011). Sukupuolen ja johtajuuden kuvaa rakennetaan paitsi eri lehdissä myös erilaisissa teksteissä, kuten oma tutkimusaineistoni havainnollistaa. Siirrynkkin seuraavaksi tarkastelemaan oman tutkimusaineistoni, etujärjestön selvityksen, liike-elämän lehden artikkelin ja verkkokommenttien ominaispiirteitä selventääkseni aineistoani, sen intertekstuaalisuutta ja sitä kuinka, syvään diskursiiviset käytänteet ovat juurtuneet tekstityyppien eroista ja tarkoituksiperistä huolimatta.

### 2.3.1 Tekstityyppien erityispiirteet

Julkisen alueen viestintätilanteet muuntuvat edetessään viestintätilanteiden sarjassa, ja saavat kussakin tilanteessa erilaisia representaatioita ja muunnelmia, sillä viestintätilanteet ja sosiaaliset käytännöt (kuten juuri mediatekstit) kontekstualisoidaan uudelleen eri tavoin viestinnän päämääristä, arvoista ja painotuksista riippuen. Näin ollen eri tekstilajien esittämien representaatioiden välillä on eroja, joita voidaan selventää diskurssianalyysin kautta. (Fairclough 1997, 59)

Tekstien tuottaminen on tuottajien, toimittajien, toimituksellisen ja teknillisen henkilökunnan sekä muiden osallistujien välillä tapahtuva kollektiivinen prosessi, jonka aika tekstit uusiutuvat ja muokkautuvat. Selvitykset, uutiset ja muut mediatekstit ovatkin luonteeltaan sekä sisäkkäisiä että kerroksittaisia. (Bell 1991, 44-55) Tekstien tuotantoprosessin aikana jutun aikaisemmat versiot ja tilanteet, kuten haastattelut, puheet ja julkilausumat, muuntuvat ja kontekstualisoituvat uudelleen saaden kussakin versiossa uudenlaisen latauksen riippuen siitä, mihin ko. versiossa ensisijaisesti pyritään. (Fairclough 1997, 69) Näin ollen tekstit ovat tavoitehakuja ja niillä pyritään vaikuttamaan halutulla tavalla lukijaan.

Suuri osa mediateksteistä edustaa julkisen elämän eri alueilta tuttujen henkilöiden, kuten poliitikkojen, virkavallan tai asiantuntijoiden puheen tai kirjoitusten välitystä (Fairclough 1997, 104-105). Vaikka sanomalehdille on sovitettu on ”vallan vahtikoiran” roolia ja sitä on

pidetty yhteiskunnallisen keskustelun areenana (Kunelius 1997, 71), mediassa parhaiten pääsevät esille taloudellista, poliittista tai kulttuurillista valtaa omaavat vaikuttajat (Fairclough 1997, 58). Tästä huolimatta nykyään mediaan pääsy on paljon avoimempaa (Fairclough 1997, 58), mitä puoltaa esimerkiksi mahdollisuus anonyyminä tapahtuvaan verkkokommentointiin.

Omassa tutkielmassani erilaiset julkiset media-aineistot muodostavat sarjan toisiinsa kietoutuneita tekstejä, jotka kaikki rakentavat tietynlaista kuvaa sukupuolesta ja pätevyydestä edustaen muunnelmia aiheeseen liittyen. Tämä aineistoni yhteenkietoutuneisuus muodostaa mielenkiintoisen tutkimuksellisen lähtökohdan, jota havainnollistan tarkemmin luvussa 3. Sitä ennen siirryn kuitenkin lyhyesti käsittelemään tutkimusaineistoni tekstityyppien ominaispiirteitä ja taustapyrkimyksiä selventääkseni aineistoni vaikutusvaltaa sosiaalisen todellisuuden rakentajana.

#### **2.3.1.1 Selvitys yhtenä yritysviestinnän muotona**

Keskuskauppakamari toimii kauppakamarien yhteiselimenä ja etujärjestönä, joka julistaa Internet-sivuillaan tuottavan lisäarvoa jäsenilleen, elinkeinoelämälle ja koko suomalaiselle yhteiskunnalle. Keskuskauppakamari tuottaa ”luotettavaa tietoa sidosryhmille”, ja käyttää viestinnässään Internet-sivujen lisäksi muun muassa julkaisuja ja selvityksiä.<sup>1</sup>

Viestintä on yritysten elinehto, jonka avulla yritykset sekä hankkivat ensisijaisia resursseja, kuten pääomaa ja työntekijöitä, että rakentavat mainetta ja oikeutusta (Riel & Fombrun 2007, 1). Täten viestintä määrittää organisaation kyvyn vaikuttaa toimintaympäristöönsä. Sillä pyritään muun muassa edistämään organisaation päämääriä, mainetta ja yrityskuvaa sekä tuomaan julki ja mainostamaan haluttua sanomaa joko yrityksen sisäisille tai ulkopuolisille sidosryhmille vaikuttaen näin näiden toimintaan. Tyypillistä ulkoiselle yritysviestinnälle on se, että sillä pyritään tavoittamaan ja vaikuttamaan haluttuun kohderyhmään yrityksen omia intressien mukaisesti. Esimerkiksi vuosikertomuksia ja selvityksiä pidetään yrityksen omien päämäärien ja intressien menekin/maineenedistämisteksteinä. (Garzone & Gotti 2011, 9-10)

---

<sup>1</sup> Tässä tutkimuksessa rinnasta Keskuskauppakamarin viestinnän yritysviestintään, jota tarkastelen diskursiivisen viitekehyksen kautta. Tämän mukaan yritysviestintä on tilannesidonnaista toimintaa, jota voidaan ymmärtää ja tulkita vain ottamalla huomioon kulttuurillinen konteksti ja sen suhteet ja sosiaaliset toiminnot. Täten kieli on keino konstruoida informaatiota, sosiaalista todellisuutta ja jaettuja tulkintoja ja merkityksiä. (Garzone & Gotti, 2011, 8)

### 2.3.1.2 Uutinen puheäänien temmellyskenttänä

Taloussanomien uutinen edustaa aineistossani liike-elämän journalismin ääntä. Tyypillistä uutisdiskursseissa on se, että uutistekstin sisällä puheen ja kirjoituksen representaatioiden moninaiset äänet kietoutuvat yhteen ja antavat niille tietynlaisen tulkinnan. Uutisdiskursseissa toisia ääniä korostetaan ja toisia marginalisoidaan. (Fairclough 1997, 102-108) Näin ollen uutistekstin sisällä diskurssit saavat erilaisia representaatioita. Toisinaan tekstissä lainataan tai tiivistetään muiden (esim. haastateltujen) ”puheääniä”, toisinaan taas uutisen ”puheääni” perustuu diskursseille, joiden alkuperää ei tehdä selväksi. (Fairclough 1997, 128) Nämä representoidut puheäänit saavat uutisessa harvoin tasapuolista kohtelua, sillä myös toimittajan ääni vaikuttaa uutisen kuvaukseen. (Fairclough 1997, 108) Usein vertailemalla uutisen puheääniä huomataankin, että toimittajat ja viralliset lähteet nojautuvat usein samankaltaisiin diskursseihin ja täten osallistuvat uusintamaan ja toistamaan vallitsevaa kielellistä käytäntöä. Virallisten lähteiden ja tiedotusvälineiden välillä tapahtuukin vuorovaikutusta ja toisiin vaikuttamista. Uutisessa toistetaan lähteiden diskursseja, mutta myös lähteiden lausunnot muokkautuvat tiedotusvälineiden diskurssien vaikutuksesta. (Fairclough 1997, 128-129)

Tyypillistä uutisen kaltaisille mediateksteille on lisäksi se, että teksteissä ideologiset representaatiot esiintyvät salakavalasti, ja että uutisissa esiintyvät diskurssit on rakennettu ideologisesti latautuneille oletuksille. Ideologialla viitataan vääristelyyn, virheelliseen tietoisuuteen, totuuden manipuloimiseen haluttujen tavoitteiden aikaansaamiseksi (Fairclough 1997, 66). Fairclough'n (1997, 64) mukaan ”ideologia kätkeytyy toimittajien, yleisöjen ja kolmansien osapuolten tuntemiin luonnollistettuihin kielenkäyttötapoihin, ”tervejärkisiin” alkuoletuksiin ja itsestäänselvyyksiin, joille diskurssin yhtenäisyys perustuu”. Teksteissä esiintyvät kuvaukset uusintavat yhteiskunnassa vallitsevia hallinta- ja riistosuhteita, ja ottavat esimerkiksi kapitalistisen yhteiskunnan periaatteet annettuina ja luonnollisina (Fairclough 1997, 63-64, 66). Uutisissa virallisiksi tai muuten tärkeiksi ja oikeutetuksi nimetyt lähteet, kuten viranomaiset, työnantajien ja -tekijöiden ammattijärjestöt sekä eri alojen asiantuntijat saavat suuren luottamuksen ja aseman ”faktojen” totuudentorvena. Tuloksena on vallitsevaa järjestelmää mukaileva maailman kuva, joka ilmenee teksteissä muun muassa virallisten puheiden uutisoinnissa. (Fairclough 1997, 69)

Fairclough (1997, 67-68) kuitenkin huomauttaa, että tiedotusvälineiden diskurssit tulisi nähdä monimutkaisten ja usein ristiriitaisten prosessien kentäksi, johon myös ideologiset lataukset osallistuvat. Tekstit ovat paitsi osa yhteiskunnan valvontaa ja yhteiskunnallisten

ideologioiden uusintaa, mutta samalla niillä on myös kulttuurihyödykkeen rooli ja ne ovat osa viihdeteollisuutta. Tekstit paitsi tiedottavat ja selventävät maailmaa, mutta samanaikaisesti ne ovat myös kulttuurillisia artefakteja heijastaen ja vaikuttaen arvojen ja identiteettien muutokseen. Teksteissä nämä aspektit sulautuvat yhteen ja esiintyvät eri tavoin. (Fairclough 1997, 67-68)

### **2.3.1.3 Verkkokomentit sanasotana**

Internetin verkkokomentointi ja keskustelukulttuuri muodostaa täysin oman maailmansa, ja netissä lukuisat keskustelupalstat kukoistavat (Lewis 2005, 1804). Keskustelupalstalla viitataan Arpoa (2005, 20) mukaillen keskustelun mahdollistavaan palveluun ja teknologiaan, en niinkään niiden käyttäjiin. Kyseinen näkemys soveltuu omaan tutkimukseeni hyvin, sillä tarkoitukseni on tarkastella verkkokommenteissa käytettyä kieltä, eikä ottaa kantaa kommentteja kirjoittaviin henkilöihin tai heidän motiiveihinsa.

Thurlow'n (2006) mukaan Internet on saanut aikaan kielellisen vallankumouksen, ja se edustaa uutta erilaista kielenkäyttötapaa. Internetissä käytetty kieli on monimuotoista ja se omaa piirteitä niin puhutusta kuin kirjoitetusta kielestä (Lewis 2005, 1801). Netissä kieli on pääsääntöisesti kuitenkin lähempänä kirjoitettua kuin puhuttua (Crystal 2001, 47), kun tarkastellaan Internetin sisältöä laajemmassa mittakaavassa. Internet-sivut, erilaiset blogit eli verkkopäiväkirjat, sähköpostit, Chat-ryhmät, postituslistat ja keskustelupalstat muodostavat vain osan Internetin mittavasta sisällöstä, ja edustavat Internetin monimuotoisuutta (Arpo 2005, 31-48). Mannin ja Stewartin (2000, 181-182) mukaan verkkokeskustelut edustavat keskustelunomaista viestintää, jolloin ihmiset kokevat enemmän ”puhuvansa” kuin ”kirjoittavansa” toisille. Vuorovaikutukseltaan verkkokomentointi muistuttaa puhelinkeskusteluja, jolloin ihmiset vaihtavat pikaisesti kuulumisiaan. Kirjoittamisen tavoin verkkokomentointi antaa kuitenkin mahdollisuuden harkita ja muokata omia viestejään. Lisäksi verkkokomentointi muistuttaa muistiinpanojen tekemistä, sillä se sisältää paljon lyhenteitä ja tiivistettyjä ilmaisuja, jotka ovat tyypillisiä muistiinpanojen rustaamiselle. (Mann & Stewart 2000, 181-182)

Internetin keskustelupalstat tarjoavat mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja sosiaalisten verkostojen rakentamiseen (Arpo 2005, 47). Keskusteluryhmien kommentointi rakentuu yleensä alun perin julkituodun aiheen ympärille (Arpo 2005, 20, 47). Verkkokeskusteluilla on kuitenkin tapana ajan mittaan siirtyä alkuperäisestä aiheesta lähinnä osallistujien väliseksi vuorovaikutukseksi. Keskusteluketjun alussa kommentoijat vastaavat vielä käsiteltyyn

aiheeseen, mutta kommenttitulvan jatkuessa keskustelussa keskitytään enemmän vastaamaan ja kommentoimaan muiden osallistujien kommentteihin ja sanomisiin. (Lewis 2005, 1804) Keskustelu muuttuu siis dialogimaiseksi kielenkäytöksi, jolle tyypillistä on monipuolinen vuorovaikutus sekä nopeampoinen interaktio (Arpo 2005, 47; Lewis 2005, 1804).

Verkkokeskusteluissa anonyymiteetti antaa kommentteihin oman lisäyksensä. Esiintymällä nimimerkin takaa ihmisten on helpompi laukoa lähes esteittä mielipiteitään, joita he eivät välttämättä muuten tulisi sanoneeksi. Netissä on myös helpompi lähettää roskapostia ja kommentteja, joiden tarkoitus on häiritä, ärsyttää ja provosoida muita kommentoijia. Toisaalta keskustelupalstojen julkisesta profiilista johtuen ihmiset voivat myös pitäytyä kommentoinnista ja keskittyä sivustaseuraajan rooliin osallistumatta itse keskusteluun. Verkkokomenttien pyörteessä myös asiassa pysymisen periaate hälvenee. Verkkokeskusteluissa samanaikaisesti esiintyvät lukuisat eri aiheet värittävät kommentointia. Ihmiset lisäävät kommentteja keskustelun kulusta, laukovat täysin asiaankuulumattomia sanomisia ja hakevat kommentteillaan huomiota välittämättä viestiensä sisällöllisestä merkityksestä. Huomionhakuisuus ja keskusteluaiheista toisiin hyppely kuuluvatkin osaksi Internetin keskustelukulttuuria. (Crystal 2001, 49-58)

Tyypillistä verkkokomentoinnille on myös viestinnän taloudellisuus, millä viitataan siihen, että sanoma halutaan lähettää mahdollisimman nopeasti ja vähällä vaivalla. Tämä näkyy yleensä kielioppisääntöjen ja oikeinkirjoitusperiaatteiden rikkomisena, lukuisina kirjoitusvirheinä sekä lyhenteiden runsautena. Kielioppisääntöjä rikotaan kuitenkin maltillisesti siten, että ymmärrettävyys ei kärsi. (Mann & Steward 2000, 187-188; Chystal 2001, 84-91)

Nämä verkkokeskustelujen ominaispiirteet luovat omat haasteensa tutkimuksen tekemiselle, sillä keskustelupalstojen kommentit tapaavat hyppiä aiheesta toiseen ja usein keskustelu ohjautuu ”sivuraiteille”, mikä tuli ilmi myös omassa verkkokeskusteluaineistossani. Alkuperäistä aihetta naispuolisista johtajista väritti myös kommentit Suomen presidentinvaaleista ja ehdokkaiden kampanjatuotteista. Myös inflaatio ja julkisen talouden tilanne nousivat kommentteissa esille.

Verkkokomentoinnin lisäksi kuvaa naisista ja johtajuudesta on rakennettu monissa muissakin teksteissä, ja diskurssianalyysiä on hyödynnetty näiden representaatioiden hahmottamisessa. Seuraavaksi siirrykin tarkastelemaan diskurssianalyysin soveltuvuutta

johtajuustutkimuksessa, ja esittelen tapoja, jolla media osallistuu muokkaamaan ja rakentamaan kuvaa naisista suhteessa johtajiin ja johtajuuteen.

### **2.3.2 Diskurssianalyttinen näkökulma naisiin johtajina**

Sukupuoli- ja johtajuustutkimuksessa diskurssianalyysi on ollut suosittu tutkimusmenetelmä, ja se on edesauttanut tutkijoita löytämään ja tunnistamaan useita naispuolisia johtajia syrjiviä puhetapoja, syvälle juurtuneita näkemyksiä, luonnollisina pidettyjä piirteitä ja itsestäänselvyyksinä koettuja käsityksiä (ks. esim. Garnsey & Rees 1996; Lämsä & Tiensuu 2000; Lämsä & Sintonen 2001; Lämsä & Tiensuu 2002; Tienari ym. 2004; Pesonen ym. 2009; Mavin ym. 2010). Kuvaa naisista johtajina on luotu mm. patriarkaalisen, uhri- ja ammatilaisdiskurssien keinoin (Lämsä & Tiensuu 2000, 2002) sekä kiintiökeskustelujen kautta (Tienari ym. 2004). Se, miten mediassa naisista ja johtajuudesta kirjoitetaan, vaikuttaa siihen, millainen kuva johtajasta vastaanottajille muodostuu (Tienari ym. 1999; Lämsä & Tiensuu 2000).

#### **2.3.2.1 ”Naisjohtaja” mediassa**

Lämsän ja Tiensuun (2000; 2002) mukaan suomalaisissa liike-elämän lehdissä nainen representoidaan johtajana patriarkaalisen, uhri- tai ammatilaisdiskurssin kautta.

Patriarkaalisessa diskurssissa nainen nähdään sukupuolensa stereotyyppisenä edustajana, joka asettuu alisteisesti (mies)johtajaan verrattuna. Johtajana nainen näyttäytyy vähemmistön symbolina ja tätä arvioidaan yleistysten ja sukupulikategorisointien pohjalta, sillä diskurssissa korostuvat sukupuolten erilaiset piirteet nähdään usein luonnollisina ja synnynnäisinä. Huomio kiinnittyy enemmän naiseen ”tyypillisenä” henkilönä kuin artikkelissa puhuttuun kohteeseen. (Lämsä & Tiensuu 2000; 2002)

Patriarkaalista diskurssia oikeutetaan vetoamalla sukupuolten erilaisuuden luonnollisuuteen. Siinä naiset yhdistetään feminiiniseen, miehet maskuliiniseen malliin, ja näin ylläpidetään perinteistä sukupuoliroolijaottelua. Molempien sukupuolten odotetaan täyttävän ”luonnolliset” ja synnynnäiset sukupuoliroolien mukaiset odotukset ja viestittävän tätä perinteistä, biologista roolia käytöksellään. Patriarkaalisen diskurssin tarkoitus on vakuuttaa lukija maskuliinisen johtajuuden valta-asemasta ja ”naisjohtajuuden” erilaisuudesta. Diskurssi siis ylläpitää mielikuvaa sukupuolten erilaisuudesta ja ”naisjohtajan” alisteisesta asemasta perinteistä ja ”luonnollista” maskuliinista johtajamallia vasten.



Uhridiskurssissa sen sijaan naispuolinen johtaja kuvataan urakehityksen uhriksi ja johtopestit miessukupuolen linnakkeeksi. Naisten on vaikea saavuttaa johtoasemia, sillä he joutuvat syrjinnän uhriksi. Diskurssi pyrkii aikaansaamaan muutosta ja edistämään tasa-arvoa tuomalla naisten kohtaaman syrjinnän avoimesti esille. Diskurssi pyrkii lisäämään lukijan tietoisuutta sukupuolisyrjinnästä kertomalla naisiin kohdistuvista vaikeuksista ja uhrauksista, joita nämä joutuvat tekemään. (Lämsä & Tiensuu 2000; 2002)

Ammattilaisdiskurssissa (nais)johtajan uralla etenemistä ei kyseenalaisteta tai pidetä sukupuolen näkökulmasta epätavallisena. Kohteena on enemmän (nais)johtajan taidot ja kyvykkyydet kuin tämän sukupuoli. Diskurssi siis häivyttää sukupuolen ja nainen asemoituu teksteissä päteväksi ammattilaisena. Diskurssin asiasisältö kohdistuu organisaation toiminnan, tuloksen ja johtamisen kytkeytymiseen. Keskiössä on liiketoiminnallisen menestyksen maksimointi päteväksi johtajan avulla. Näin ollen nainen näyttäytyy välineenä organisaation tehokkuuden ja menestyksen tavoittelussa. Ammattilaisdiskurssi muistuttaa meriktoraattista näkökulmaa (Billing & Alvesson 1989; 2000), jonka mukaan johtajat etenevät urallaan henkilökohtaisten ansioiden ja valmiuksiensa ansiosta. Diskurssin tavoitteena on vakuuttaa lukija taloudellisen menestyksen tärkeydestä, ja johtajan arviointi perustuu yrityksen menestyksen mittariin. ”Naisjohtajan” asema oikeutetaan tämän pätevyydellä ja sen taloudellisella hyödyllä. (Lämsä & Tiensuu 2000; 2002)

Erilaisista diskurssityypeistä huolimatta Lämsän ja Tiensuun (2000; 2002) mukaan ”naisjohtajat” nähdään lehtiteksteissä ensisijaisesti sukupuolensa edustajina miesjohtajan näyttäytyessä normina ja ”neutraalina”. Sukupuoli siis leimaa naista johtajan näyttäytyessä perinteisesti miehenä. Maskuliinisuus asemoituu vallitsevaksi normiksi lehtiteksteissä, ja johtajan kuva rakentuu miehisen maailmankuvan ja toimintamallin kautta. Tekstit uusintavat nais-miesjohtajan välistä vastakkainasettelua ja ylläpitävät perinteistä maskuliinista johtamiskuvaa. Kirjoittajat (2002) kuitenkin huomauttavat, että usein artikkeleissa haastatellut naiset asettivat itse oman urakehityksensä ja johtamistyyliensä maskuliinisten arvojen ja normien rinnalle ja toivat tätä kautta esiin eroavaisuuksia ja maskuliinisen johtajuuden vaatimusta.

### **2.3.2.2 Diskurssianalyysi ”luonnollisuuksien” paljastajana ja muuttajana**

Monet tutkijat ovat hyödyntäneet diskurssinanalyttistä tutkimusotetta tarkastellessaan sukupuolen ja johtajuuden välisestä kuvaa ja selvittääkseen kielenkäytön vaikutusta ymmärryksen rakentamisessa. Esimerkiksi Lämsä ja Sintonen (2001) paneutuvat

tutkimuksessaan tarkastelemaan, miten suomalaisissa talouselämän lehdissä luodaan kuvaa ”naisjohtajista” kielellisin ilmaisin, ja kuinka helposti nämä ilmaisut otetaan itsestään selvyyksinä, jotka muokkaavat ymmärrystämme. Tutkimuksessaan Lämsä ja Sintonen (2001) käyttävät kriittistä diskurssianalyysiä tarkastellakseen ”luonnollisia ja itsestäänselvyyksinä pidettyjä” kulttuurillisia mekanismeja, symbolisia tulkintoja, joiden kautta kuvaa naisista ja johtajista luodaan kielellisin keinoin. Tutkijat näkevät, että näillä symbolisilla tulkinnoilla on ideologinen lataus, joka paitsi asemoi naisia suhteessa miehiin, tuottaa ja uusintaa epätasa-arvoisia valtasuhteita myös muokkaa naisten identiteettiä ja selittää naispuolisten johtajien aliedustusta yritysten johdossa.

Myös Garnsey & Rees (1996) ovat tarkastelleet, millä tavoin rakenteelliset epätasa-arvoisuudet voivat olla piilevinä kielellisissä käytänteissä, diskursseissa, ja miten tavanomaiset diskurssit vahvistavat vallitsevia sosiaalisia rakenteita ja mikä on näiden diskurssien rooli epätasa-arvon toteutumisessa ja sen muuttamisessa. Kirjoittajien mukaan epätasa-arvoisuudet näyttäytyvät huomaamattomasti luonnollisina ja hyväksyttävänä itsestäänselvyyksinä. Naisten työ rakentuu diskursseissa, jotka muodostuvat työn ja resurssien jaosta kotona ja töissä. Nämä diskurssit perustuvat sukupuolen ominaisuuksiin, perheen tarpeisiin ja käsityksiin naisten taidoista ja kyvyistä. Tutkijat ovat paikallistaneet seitsemän diskursiivista teemaa, joiden kautta kuvaa naisten mahdollisuuksista liike-elämässä rakennetaan. Näitä teemoja ovat organisaation tavoitteet naisten työllistämisestä, sitoutuminen, henkilöstökäytännöt, ”perhe-ystävälliset” menettelytavat, valvonta ja arviointi, naisten työllistämisen perustelut sekä joustava ja osa-aikatyöskentely. (Garnsey & Rees 1996)

Myös Mavin ym. (2010) ovat tutkineet, miten naiset kuvataan johtajina mediassa. Kirjoittajien mukaan mediakuvauksilla pahennetaan ja vahvistetaan perinteisiä johtajuutta leimaavia sukupuolistereotyyppioita ja viestitään ”naisjohtajien” luonnottomuudesta ja/tai kyseenalaistetaan heidän sopivuus. Naispuoliset johtajat asettuvat vastakkain sukupuolittuneen käsityksen kanssa ja he asemoituvat sopimattomiksi tai ”toisiksi” johtajiksi. Tyypillistä teksteille on se, että naisten kyvykkyksiä väheksytään, sukupuolistereotyyppioita vahvistetaan ja naisten johtajuutta aliarvioidaan ja vähätellään.

Diskurssianalyysi mahdollistaa havainnollistamaan kommunikoinnin sukupuolittuneet rakenteet (Calás & Smircich 1996, 245) ja auttaa paljastamaan kielelliset keinot, joilla usein ylläpidetään ”luonnollisia” ja ”itsestään selviä” käsityksiä sosiaalisesta todellisuudesta (Lämsä & Tiensuu 2002). Lämsän ja Sintosen (2001) mukaan diskurssianalyysi tarjoaakin

hyvän välineen ”naisjohtajuuskeskusteluun”, sillä naisten feminiininen identiteetti otetaan yleensä annettuna ja siitä puhutaan usein itsestään selvään sävyyn, ja siten kuin se olisi ”luonnollista”. Lämsän ja Sintosen (2001) mukaan kieli ja sen diskursiiviset käytänteet ovat keino ilmentää, tuottaa ja muokata syrjiviä käytänteitä ja täten ne ovat yhteydessä epätasa-arvoisiin suhteisiin sukupuolten välillä. Myös Lämsä ja Tiensuu (2000; 2002) näkevät diskurssianalyysin hyvänä tutkimusmetodina selvittää, millaista kuvaa naisista ja johtajuudesta lehtiteksteissä luodaan. Tutkijoiden mukaan merkityksellistämällä johtaja jonakin tai joksikin, sorrutaan piilottamaan, ajamaan marginaaliin, nostamaan esille, suosimaan tai preferoimaan tiettyjä näkökulmia ja näin ollen vaikutetaan siihen, millaisena kohde rakentuu (Lämsä & Tiensuu 2000, 12). Vaarana on, että toiset merkitykset saavat yliotteen ja itsestään selvän aseman, jolloin niistä muodostuu ”luonnollisina” pidettyjä totuuksia (Jokinen ym. 1993; Lämsä & Tiensuu 2000).

Puhe ja diskurssit heijastavat vallitsevaa arvolatausta ja valtasuhteita, ja täten välittävät, tuottavat ja muokkaavat sukupuolisegregaatiota (Lämsä & Sintonen 2001; Aaltio-Marjosola 1994) ja voivat ylläpitää epätasa-arvoisia valta-asetelmia miesten ja naisten välillä, mutta myös myötävaikuttaa tasa-arvoon ja yhtäläiseen kohteluun. Näin ollen lisääntynyt keskustelu feminisaatiosta ja naisiin yhdistetyistä hyvistä johtamisominaisuuksista voi edesauttaa muutoksen aikaansaamista (Fondas 1997). Se, miten liike-elämän lehdistö kirjoittaa ja kuvaa naisia johtajina voi joko ylläpitää tai muuttaa ”naisjohtajuus” käsitteen merkitystä ja vaikuttaa siten yhteiskunnan käsityksiin. Esimerkiksi ”uudet” ilmaisut ja kielelliset käytännöt feminiinisyydestä voivat muuttaa sosiokulttuurillisia prosesseja vallitsevasta maskuliinisesta todellisuudesta. (Lämsä & Tiensuu 2002) Lämsä ja Tiensuu (2002) kuitenkin huomauttavat myös, että sen lisäksi, mitä lehdissä sanotaan, myös sillä, mistä vaietaan, on yhtä olennaista. Kirjoittajat (ma.) korostavatkin, että johtajuuden kuvan muuttamiseen vaaditaan vaihtoehtoisia tekstejä, joissa feminiinistä johtajuutta ei aseteta erilaiseksi ja alisteiseksi maskuliiniseen johtajuuteen nähden. Vastuu jää paitsi tutkijoille, myös niille johtajille, jotka esiintyvät julkisuudessa ja julkisessa keskustelussa.

## 2.4 Yhteenveto teoriataustasta

Johtajuus- ja sukupuolitutkimus assosioituu pitkälti maskuliinisen johtajuuskuvan varaan, onhan maskuliinisella, miesjohtajan esimerkillä rakennetulla, johtajuudella vahva valta-asema ja pitkät perinteet. Johtajuus liitetään edelleen vahvasti miehiin ”naisjohtajan” asemoituessa vertailukohdaksi ja alisteiseksi kakkosvaihtoehdoksi ”oikealle” (mies)johtajuudelle. Tämä johtajuuden maskuliinisuus vaikuttaa edelleen naisten urakehitykseen, työelämän sukupuolittuneisuuteen ja kielenkäyttötapoihimme, vaikkakin muutosta on tapahtunut. Suomessa naiset ovat korkeasti koulutettuja ja edenneet yritysten hallituksiin ja johtoryhmiin. Johtajuuden hegemonisten diskurssien rinnalle on syntynyt uusia, toisenlaisia puhetapoja, joissa johtajuuden ”luonnollinen” maskuliinisuus kyseenalaistetaan ja joissa sukupuoli ei määritä johtajan ammattitaitoa. Edistysaskelista ja muutoksista huolimatta miehet edustavat edelleen enemmistöä liike-elämän huipulla ja herrakerhot kukoistavat.

Johtajan sukupuolesta puhuttaessa myös pätevyys nousee lähes ”automaattisesti” keskustelun kohteeksi ja argumentoinnin apuvälineeksi. Pätevyyteen vedotaan ”naiskiintiöistä” puhuttaessa ja sen turvin perustellaan johtajalta edellytetyjä ominaisuuksia ja valmiuksia. Samoin kuin johtajuus, myös pätevyys karakterisoi pitkälti mieheen ja saa maskuliinisen statuksen. Pätevyys assosioidaan miehen ”luontaiseksi” ansioksi ja se merkityksellistyy hyvin voimakkaasti maskuliinisiin assosiaatioihin saaden miehisen sukupuolen. *Pätevöityäkseen* naisen on sen sijaan täytettävä ”tuplastandardi” eli vaade maskuliinisen ammattilaisnormin ja hyvän naiseuden toteuttamisesta. Oheinen viitekehysjaottelu havainnollistaa sukupuolittuneen johtajuus- ja pätevyyskeskustelun teoriataustaa ja samalla kuvaa johtajuuden, pätevyiden ja median valtapeliä maskuliinisen hegemonian tuottamisessa ja uusintamisessa.

JOHTAJUUS	Normina maskuliininen ja miehiin assosioitu status, ”luonnollinen” johtajuus.	Vastakohtana feminiininen ja naisiin liitetty erilaisuuden leima, ”naisjohtajuus”.
PÄTEVYYS	Maskuliinisuus ja miehiin yhdistetyt ominaisuudet ja valmiudet.	Naisten ”tuplastandardi”: vaade samankaltaisuudesta ja erilaisuudesta.
MEDIA	Hegemoninen diskurssi miehen ”luonnollisuudesta”.	Naisen erilaisuutta korostava diskurssi.

Johtajuuden maskuliinisesta hegemoniasta huolimatta pätevyden ja maskuliinisuuden välistä kytköstä on kuitenkin mahdollista muuttaa. Suomalaiset naiset muodostavat jo nyt valtaosan yliopisto-opiskelijoista ja ovat saavuttaneet yhä merkittävimpiä asemia työelämässä. Johtajuustutkimus on kattavaa ja monipuolista, ja media valvoo tarkasti yritysten käytäntöjä ja tuo julki syrjintäkohut ja epätasa-arvoasiat.

Aiheena ”naisjohtajuus” vaikuttaa ylittävän uutisarvon harva se päivä, ja jokaisessa naispuolista johtajaa koskevassa artikkelissa sukupuoli tavalla tai toisella tuodaan esille. Joko naisia haastatellaan perheen ja työn yhteensovittamisesta, kirjoitetaan naisten urapoluista, puhutaan naisen roolista, viitataan tasa-arvoon tai vedotaan yhtäläisiin oikeuksiin ja puolustetaan pätevyyttä. Sanat ja merkitykset ovat vahvasti läsnä, ja ne toimivat usein tiedostamattomina mekanismeina muokkaamassa ajatusmaailmaamme. Jo pelkkä sana, ”naisjohtaja”, luo merkityksiä ja ikään kuin luokittelee naisen irralleen johtajuuteen assosioidusta normista. Mutta aivan kuten Lämsä ja Tiensuu (2002) toteavat, johtajuuskuvan muuttamiseen vaaditaan vaihtoehtoisia tekstejä, jossa sukupuoli ei asetu pätevyden symboliksi.

### 3 TUTKIMUSTA TEKEMÄSSÄ

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta on jäsenneily ja määritelty suhteessa määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen (Alasuutari 1999, 31; Eskola & Suoranta 2005, 13). Karkeasti hahmoteltuna laadullinen tutkimus käsitetään aineiston ja analyysin muodon kuvaukseksi (Eskola & Suoranta 2005, 13). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analysointi on aineistolähtöistä, eli teoria rakennetaan alhaalta ylöspäin empiirisestä aineistosta käsin (Eskola & Suoranta 2005, 19). Pelkistetyimmillään laadullisella aineistolla tarkoitetaan tekstimuotoista aineistoa, joka on syntynyt joko tutkijasta riippuen tai tästä riippumatta. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tutkittavien itsensä joko kirjallisesti tai suullisesti tuottamaa aineistoa ja tutkijan aineistosta tuottamia havaintoja, jotka sitten muutetaan kirjalliseen muotoon. (Alasuutari 1999, 84; Eskola & Suoranta 2005, 15) Ominaista aineistolle on sen ilmiönsä rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Parhaimmillaan aineisto on rikas kuvaus tutkimuksen kohteesta olevasta kielestä ja kulttuurista. (Alasuutari 1999, 84, 88) Laadullista aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin (Alasuutari 1999, 84; Eskola & Suoranta 2005, 13), ja diskurssianalyysi edustaa yhtä laadullisen tutkimuksen analysointitapaa (Eskola & Suoranta 2005, 193). Siinä kielen käyttöä tarkastellaan sosiaalisen todellisuuden rakentajana (ks. esim. Jokinen ym. 1993, 18; Eskola & Suoranta 2005, 194)

Omalla kohdallani analyysimenetelmän valinta pohjautui kiinnostukseen diskurssianalyysia kohtaan. Olen aina ollut innokas lukutoukka ja erilaisten mediatekstien suurkuluttaja, ja koinkin tekstien tulkitsemisen minulle sopivaksi ja mielekkääksi tutkimustavaksi, jonka avulla voin paitsi oppia lisää tutkittavasta aineistosta ja menetelmätavasta myös kehittää itseäni lukija. Diskurssianalyysissa hyödynnetään usein valmiita aineistoja tutkijan vaikutuksen eliminoimiseksi (Eskola & Suoranta 2005, 197), joten tieto siitä, että aineiston keräämistä varten minun ei tarvitse suorittaa haastatteluja ja aikaa vievää litterointiurakkaa, vaikutti analyysimenetelmän valintaan. Koin nimittäin oleellisemmaksi sen, että haastattelujen sopimisen, tekemisen, purkamisen, kuuntelun ja aukikirjoittamisen sijaan pääsen suoraan keskittymään itse materiaaliin ja tulkintaan, johon halusin panostaa. Eskola ja Suoranta (2005, 117) suosittelevatkin kohdistamaan voimavarat tutkinnalliseen työhön haastattelujen tai vastaavan aineiston keruun sijaan. Myös Jokinen ym. (1993, 13) painottavat, että tärkein osa tutkimustyöskentelyä kohdistuu tulkintoja rakentavaan uurastukseen aineiston

parissa. Uskonkin, että kohdallani valmis tutkimusaineisto hyödytti minua rikkaampaan tulkintaan ja laajempaan ymmärrykseen.

Johdannossa esittämäni tutkimuskysymykset toimivat analyysiprosessin ohjenuorina, ja tavoitteenani on vastata näihin kysymyksiin. Pysin suhtautumaan tutkimusaineistooni mahdollisimman avarakatseisesti ja vastaanottavaisesti. Pysin mahdollisimman aineistosidonnaiseen ja sensitiiviseen analyysiin (ks. Jokinen & Juhila 2006, 57-60). Tiedostan kuitenkin, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on haastava. Tutkijana minulla on tietynlaista vapautta suhteessa tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen, mutta myös velvollisuus informoida lukijaa johdonmukaisesti tekemistäni tulkinnoista. Lisäksi tutkijalta vaaditaan mielikuvitusta ja hedelmällistä tulkintaa. (ks. esim. Eskola & Suoranta 2005, 20, 145) Tiedostan myös diskurssianalyysin kontekstisidonnaisuuden, ja sen että, tutkijana osallistun vuorovaikutuksen yhtenä osapuolena aineiston tulkintatyöhön. Tutkijana olen kulttuurillinen toimija, enkä pysty täysin erottautumaan esitiedoistani ja oletuksistani. (ks. esim. Juhila 2006, 213) Diskurssit syntyvät aina tutkijan tulkintatyön tuloksena. Ne eivät ole tekstissä irrallisena ja ”valmiina”, vaan ovat aina tulkintoja, jotka nojautuvat tutkijan ja aineiston väliseen vuoropuheluun. (Jokinen ym. 1993, 28) Näin ollen tutkielmassani käyttämä kieli ei ole yksiselitteistä todellisuuden kuvausta tai faktojen raportoimista, vaan muun kielen käytön tapaan konstruktivistista, sosiaalista todellisuutta rakentavaa, uusintavaa ja muokkaavaa (ks. esim. Dant 1991, 228; Jokinen ym. 1993, 23; Jokinen 2006, 41).

Analyysissäni olen pääosin tukeutunut Jokisen ym. (1993, 2006) kuvaamaan diskurssianalyyttiseen tutkimussuuntaukseen, joka perustuu Potterin ja Wetherellin (1987) edustamaan ei-kriittiseen diskurssianalyysiin. Diskurssianalyyttisen viitekehyksen kantavana ajatuksena on kielenkäytön todellisuutta rakentava luonne. Tekstit eivät täten vain kuvaa maailmaa, vaan ne enemminkin muodostavat tietynlaisen version tapahtumista. (Potter & Wetherell 1987, 32-43)

Luvussa 3 käyn läpi diskurssianalyysin pääpiirteitä ja selvennän menetelmän käsitteitä. Lisäksi esittelen tutkimuksessani käyttämäni aineistoa, ja havainnollistan analyysin kulkua. Lopuksi arvioin vielä tutkimukseni luotettavuutta.

### **3.1 Tutkimuksen diskurssianalyttinen viitekehys**

Diskurssianalyysiä on luonnehdittu ”väljäksi teoreettiseksi viitekehykseksi” (Potter & Wetherell 1989, 175), joka mahdollistaa hyvin monenlaisen tutkimuksen tekemisen. Jokinen

ym. (1993, 9-10) määrittelevät diskurssianalyysin ”kielen käytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimukseksi, jossa analysoidaan yksityiskohtaiseksi sitä, miten sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä.” Se ei ole selkeärajainen tutkimusmenetelmä, vaan viitekehys, joka mahdollistaa erilaisten tarkastelun painopisteiden ja menetelmällisten sovellusten tulkinnan (Jokinen ym. 1993, 17; Eskola & Suoranta 2005, 196).

Diskurssianalyysi juontaa juurensa sosiaalisesta konstruktionismista, ja sen teoreettinen koti on tämän viitekehysten traditiossa. Huomionarvoista on kuitenkin, että diskurssianalyysi on nimenomaan metodinen lähestymistapa, kun taas sosiaalinen konstruktionismi on teoreettis-metodologinen viitekehys. Molemmat jakavat kuitenkin yhteisiä lähtöoletuksia. Sekä diskurssianalyysissä että sosiaalinen konstruktionismissa ollaan kiinnostuneita tutkimaan, kuinka sosiaalinen todellisuus rakentuu kielenkäytössä ja muussa toiminnassa. (Jokinen 2006, 38-39)

Burr (2003, 2-5) on määrittänyt sosiaaliselle konstruktionismille neljä lähtöoletusta. Sosiaalisessa konstruktionismissa *käsitykset todellisuudesta nähdään historiallisesti ja kulttuurillisesti rakentuneina*. Siinä oletetaan, että *tietoa ylläpidetään sosiaalisissa prosesseissa*, ja että *tiedon ja sosiaalisen toiminnan välillä on kiinteä yhteys*. Täten vuorovaikutuksen ja sosiaalisen toiminnan kautta tuotamme erilaisia konstruktioita todellisuudesta. (Burr 2003, 2-5) Analyysini tuloksena kehittäessäni tulkinnat pätevyyden sukupuolittuneiden merkitysten rakentumisesta ovat näin ollen vain yksi konstruktio kyseisestä aiheesta. Burrin (2003, 2-3) mukaan neljäs lähtöoletus sosiaalisessa konstruktionismissa on *kriittinen asenne tiedon itsestäänselvyyteen*, millä viitataan muun muassa tutkijan omien asenteiden ja oletusten kyseenalaistamiseen. Omassa tutkimuksessani pyrinkin lähestymään aihetta mahdollisimman avarakatseisesta näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että minun tulee asennoitua kriittisesti myös omiin ennako-oletuksiini ja asenteisiini, ja jättää omat mielipiteet tutkimuksen ulkopuolelle. Tästä johtuen en myöskään itse ota etukäteen kantaa siihen, miten ja millaisena hahmotan johtajan pätevyyden merkityksellistymisen.

Diskurssianalyysi jakaa sosiaalisen konstruktionismin lähtöoletukset, ja siinä pyritään kehittämään tutkimuskohteen lähestymiseen ja analysointiin näille oletuksille sensitiivisiä lähestymistapoja. Diskurssianalyysissä sosiaalinen konstruktionismi näyttäytyy tutkimuskohteen valinnassa, tutkimuskysymysten muotoilussa, analyttisten työkalujen



kehittelyssä sekä tutkijan ja tutkittavan kohteen välisen vuorovaikutuksen ymmärryksessä. (Jokinen 2006, 40)

Diskurssianalyysissä kielen käyttöä tarkastellaan tekoina ja toimintana (Suoninen 2006, 18) ja sosiaalisen todellisuuden rakentajana (Jokinen ym. 1993, 18). Lähtökohtana on, että kielen käyttö ja muu todellisuus ovat nivoutuneet yhteen (Jokinen ym. 1993, 21). Kieli ei täten pelkästään peilaa ja kuvaa sosiaalista todellisuuttamme vaan osallistuu myös muokkaamaan ja tuottamaan maailmaa sellaisena kuin se koetaan (Suoninen 2006, 19-20). Toisin sanoen kielen käyttö on konstruktivistista: sillä merkityksellistetään, järjestetään, uusinnetaan, rakennetaan ja muutetaan sosiaalista todellisuutta. (Jokinen ym. 1993, 18) Analyysin painopiste kohdistuu siihen, miten merkityksiä tekstissä tuotetaan ja miten toimijat tekevät asioita ymmärrettäväksi kielenkäytöllään (Suoninen 2006, 18). Tarkoituksena on tutkia, miten sosiaalinen todellisuus on rakentunut ja miten sitä jatkuvasti rakennetaan (Jokinen ym. 1993, 20-21). Diskurssianalyysin oppien mukaisesti olennaiset sisällöt ja päälinjat rakentuvat puheessa ja kirjoituksissa usein muun muassa sanavalintojen, painotusten, tauotusten ja muiden pienien kielellisten yksityiskohtien avulla (Juhila & Suoninen 2006, 239). Diskurssianalyysisessä tutkimuksessa tutkimuskohteina ovatkin ne kielelliset prosessit ja niiden tuotokset, joissa ja joiden kautta sosiaalinen todellisuus ja kanssakäyminen rakentuvat (Jokinen 2006, 40-41). Oletuksena on, että kielenkäyttö on ”utuista” ja samaa ilmiötä voidaan tehdä ymmärrettäväksi monella eri tavalla (Suoninen 2006, 18, 33).

Sen lisäksi, että diskurssianalyysissä sanallista kielenkäyttöä tarkastellaan toimintana, myös muun merkitysvälitteisen toiminnan ajatellaan olevan kielenkäyttöä. Tämä tarkoittaa sitä, että puheet ja teot eivät ole toistensa vastakohtia, poissulkevia kategorioita, vaan molemmat nähdään toimintana, joka tuottaa ja uusintaa sosiaalista todellisuutta. (Suoninen 2006, 19)

Sekä diskursseja että muuta merkitysvälitteistä toimintaa tuotetaan, uusinnetaan ja muunnetaan sosiaalisissa käytännöissä (Jokinen ym. 1993, 29). Sosiaalisilla käytännöillä tarkoitetaan sitä, ettei kieli tai muu merkityksiä kantava toiminta liitele irrallaan sosiaalisesta kontekstistaan vaan niitä tarkastellaan toisiinsa kietoutuneina (Suoninen 2006, 19-20). Tällöin puhutaan myös kontekstisidonnaisuudesta, jolla korostetaan kielen yhteyttä sosiaaliseen kontekstiin. Yleisesti kontekstin huomioimisella tarkoitetaan sitä, että analysoitavaa toimintaa tarkastellaan tietyssä ajassa ja paikassa, johon tulkinta pyritään suhteuttamaan. Tarkasteltavalla kontekstilla voidaan esimerkiksi viitata sanojen ja lauseiden väliseen yhteyteen tai vuorovaikutustilanteeseen. Näiden lisäksi kielenkäyttö voidaan suhteuttaa

laajemmin konkreettisen tapahtumatilanteen ulkopuolelle, jolloin puhutaan kulttuurisesta kontekstista. Tällöin aineistosta pyritään tarkastelemaan niitä tekijöitä, jotka ovat yhteydessä vallitsevaan kulttuuriin ja joiden tulkinta edellyttää kulttuurin ja siinä vallitsevien ominaisuuksien tuntemusta. (Jokinen ym. 1993, 29-32) Omassa tutkimuksessani huomioin laajemman kulttuurillisen kontekstin, ja peilaan tulkintojani vallitsevaan kulttuuriin. Koen tämän Fairclough'n (1997, 71-73) tavoin tärkeäksi, sillä kulttuuri ja diskursiiviset käytänteet muokkaavat toinen toisiaan. Etenkin tiedotusvälineiden diskursseja tulkittaessa vallitseva kulttuurillinen konteksti on tiiviisti läsnä. Sosiokulttuuriset muutokset ilmenevät tiedotusvälineiden teksteissä, joita analysoimalla voi paljastaa yhteiskunnassa vaikuttavia vakiintuneita puhetapoja ja kielenkäytön vaikutusvaltaa. (Fairclough 1997, 73) Oman kulttuurimme jäsenenä meidän on kuitenkin vaikea havaita kielen käytön konstruktivistista luonnetta (Jokinen ym. 1993, 19), ja vakiintuneiden diskurssien hegemonista, vahvaa asemaa (Jokinen ym. 1993, 29).

Hegemonisilla diskursseilla viitataan syvään juurtuneisiin puhetapoihin, jotka näyttäytyvät aineistossa luonnollisina ja kyseenalaistamattomina itsestään selvyysinä. Näiden diskurssien paikallistaminen on vaikeaa, sillä ne on helppo ohittaa arkipäiväisenä puheena. Näin ollen diskurssianalyyssissä tutkijalta vaaditaan tarkkuutta, jolloin tekstinlukutaito korostuu. (Jokinen & Juhila 1993, 76-81) Analyysiin oman lisävivahteen tuo lisäksi se, tekstit harvoin ovat sitä, miltä ne alun perin näyttävät. Tärkeimmät tai analyttisesti olennaisemmat asiat eivät noin vain ”hypi silmille” aineistosta, vaan usein asiat sanotaan tai kirjoitetaan vihjaillen, jolloin niitä on vaikea hahmottaa (Juhila & Suoninen 2006, 239). Toisaalta taas tutkija saattaa lukea tekstiä sokeasti laput silmillä, jolloin ”luonnollisilta” ja ”itsestään selviltä” vaikuttavat hegemoniset diskurssit jäävät huomiotta (Jokinen & Juhila 1993, 81). Tutkijan onkin opittava lukemaan tekstiä ”rivien välistä” ja kiinnitettävä huomiota vähäpätöisimmiltäkin vaikuttaviin yksityiskohtiin (Juhila & Suoninen 2006, 239). Tähän olen pyrkinyt myös omaa aineistoani tarkasteltaessa. Olen lukenut, tavannut ja syynännyt tekstejä huolellisesti ja yksityiskohtaisesti kiinnittäen huomiota kielellisiin ilmaisuihin ja sanavalintoihin. Tarkemmin kerron analyysini kulusta luvussa 3.4.

Ihmiset käyttävät kieltä aikaansaadakseen asioita ja rakentaakseen versioita sosiaalisesta todellisuudesta (Potter & Wetherell 1987, 32-34). Kielenkäytöllä on täten funktionaalinen rooli, millä viitataan kielen käytön seuraamuksia tuottavaan luonteeseen. Käyttämämme kieli rakentaa ja tuottaa todellisuutta. (Jokinen ym. 1993, 42) Toimijat selventävät, hahmottavat ja muokkaavat puhuessaan ja kirjoittaessaan asioita tavoilla, joilla voi olla vahvoja seurauksia

(Juhila & Suoninen 2006, 239). Seuraamukset voivat olla tilannekohtaisia tai laajempia ideologisia seurauksia. Näillä ideologisilla funktioilla tarkoitetaan tilannekohtaisia funktioita laajempia seurauksia, jotka liittyvät diskurssien ja vallan yhteenkietoutumiseen. Diskurssianalyysin avulla pyritään jäljittämään seuraamuksia, jotka usein ovat ristiriitaisia. (Jokinen ym. 1993, 42-43) Analyysin avulla on mahdollista tulkita myös sellaisia kulttuurillisia resursseja, joihin toimijat tukeutuvat, tapoja, joiden kautta toimijat rakentavat instituutioita ja rooliasetelmia sekä retoriikkaa, joilla toimijat oikeuttavat linjavetojaan ja ratkaisujaan (Juhila & Suoninen 2006, 239).

Tutkimuskenttänä diskurssianalyysi on kuitenkin monitulkintainen, ja sille on ominaista erityyiset tutkimukselliset orientaatiot ja ratkaisut. Esimerkiksi Jokinen ja Juhila (2006, 55) ovat jäsentäneet diskurssianalyttistä tutkimusta ulottuvuusparien nelikenttäjaottelun kautta. Jokisen ja Juhilan (ma.) käyttämiä ulottuvuuspareja ovat tilannesidonnaisuuden ja kulttuurin välisen jatkumon suhde, merkitysten ja niiden tuottamistapojen välinen suhde, retorisen ja responsiivisen analyysin välinen suhde sekä kriittisen ja analyttisen diskurssianalyysin välinen suhde. Kriittisessä diskurssianalyysissä kiinnostus kohdistuu kielen ja vallankäytön väliseen suhteeseen, ja siinä tarkastellaan kieltä sekä yhteiskunnallisena tuotoksena että vaikuttajana (Fairclough 1997, 76). Kriittisessä diskurssianalyysissä lähtökohtana on useimmiten oletus joidenkin alistussuhteiden olemassaolosta (ks. esim. Fairclough 1992; Jokinen & Juhila 2006). Esimerkiksi oletus naisten alisteisesta asemasta suhteessa miehiin voi tuottaa ja uusintaa epätasa-arvoisia valtasuhteita, jolloin niistä muodostuu itsestäänselvyyksinä ja luonnollisina pidettyjä totuuksia (Lämsä & Sintonen 2001, 259). Kriittisen diskurssianalyysin tavoitteena on paljastaa, miten näitä usein näkymättömiä ja itsestään selvinä pidettyjä alistussuhteita kielellisesti oikeutetaan ja ylläpidetään (Jokinen & Juhila 2006, 86; Lämsä & Sintonen 2001, 259). Sen sijaan analyttisessä diskurssianalyysissä aineistolähtöisyys korostuu enemmän. Tällöin tutkijan tavoitteena on olla mahdollisimman vastaanottavainen ja avoin aineistolle ja sieltä esiin nouseville jäsenyksille, ja ottaa eräänlainen ”ei-tietäjän” positio. Vasta aineiston analysoinnin jälkeen mahdollisten (alustus)suhteiden olemassaolosta, luonteesta tai rakentumisesta voi tehdä päätelmiä. (Jokinen & Juhila 2006, 86) Lähtökohdiltaan oma tutkimukseni onkin enemmän analyttinen kuin kriittinen, sillä tutkimukseni nojaa hyvin paljon aineistoon. Huomattava on kuitenkin se, että orientaatiot eivät ole toisiaan poissulkevia kategorioita, vaan ne voivat sekoittua, jolloin alun perin analyttisestä tutkimuksesta tulee kriittinen (Jokinen & Juhila 2006, 87). Lisäksi aineistoa voi puhutella monella tavalla, sillä diskurssianalyttinen tutkimusote ei rajoitu

pelkästään yhteen analysointitapaan vaan käytössä on erilaisia tutkimuksellisia tulkintaresursseja. Näin ollen aineisto ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa ja tutkija puhuttaa aineistoa valitsemansa lähestymistavan kautta. (Juhila 2006, 213)

Diskurssianalyysissä aineiston laajuus suhteutuu tutkimustehtävään ja –asetelmaan ja määrittyy suhteessa käytätettävissä oleviin resursseihin. Aineisto rakentuu tutkimusintressin viitoittamana eikä aineiston laajuudella ole merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta. (Juhila & Suoninen 2006, 241; Eskola & Suoranta 2005, 61) Olennaista on erottaa toisistaan koko aineistokorpus ja varsinaisesti analysoitava aineisto. Tutkimusprosessin aikana laajempi korpus (aineisto) tarkentuu siten, että tietyt tapaukset tai osat valikoituvat analyysin keskiöön. Tutkimusprosessin aikana tarkentuvat ja muuttuvat valinnat ohjaavat aineiston rajausta. (Juhila & Suoninen 2006, 241-242)

Omassa tutkielmassani erityyppiset tekstilajit rajasivat aineistoni muodostaen vertailuasetelman. Juhilan ja Suonisen (2006, 242-243) mukaan tällainen vertailuasetelman rakentaminen onkin tehokas keino rajata analysoitavan aineiston määrää. Kirjoittajien (ma.) mukaan vertailun käyttäminen on erityisen hyödyllistä silloin, kun valitut tapaukset havainnollistavat elävästi aineiston eri ulottuvuuksia. Juhila ja Suoninen (ma.) kuitenkin muistuttavat, että vertailu tulee nähdä nimenomaan analyysin tuloksena siten, että vertailuasetelma muuntuu ja kehkeytyy analyysiprosessin aikana. Omassa tutkimuksessani vertailuasetelman eläminen kävi hyvin ilmi havainnollistamieni diskurssien muuntumisena ja kehittymisenä. Samat diskurssit saivat aineistossani hyvin erilaisia piirteitä, mikä näkyi muun muassa diskurssien kärjistymisenä ja voimistumisena.

Ennen kuin siirryn tarkemmin analyysini tuloksiin, keskityn kuitenkin tarkastelemaan tutkimuksessani käyttämiäni diskurssianalyttisiä käsitteitä.

### **3.2 Diskurssit sosiaalista todellisuutta rakentamassa**

Diskurssianalyttisen tutkimuksen ydin rakentuu kolmiona, jonka kärjet *merkitykset*, *kommunikatiivisuus* ja *kulttuurisuus* muodostavat. Näin ollen diskurssianalyysissä kiinnostus kohdistuu kulttuurillisten merkitysten ja kommunikatiivisen toiminnan (puhe, keskustelu, kirjoittelu, muu symbolinen toiminta) yhteenkietoutumiseen. (Jokinen & Juhila 2006, 54) Diskurssianalyysissä kielenkäyttö rakentaa, ylläpitää, uusintaa ja muuttaa sosiaalisia identiteettejä ja suhteita sekä tieto- ja uskomusjärjestelmiä toisenlaisiksi (Fairclough 1997, 76). Näin ollen merkitykset rakentuvat, uusiutuvat ja säilyvät ihmisten välisessä

vuorovaikutuksessa ja ovat osa sosiaalisen todellisuuden rakentumista. (Jokinen & Juhila 2006, 54)

Diskurssi-termiä käytetään monilla tieteenaloilla, ja se liittyy sekä puhuttuun että kirjoitettuun kieleen, mutta myös muiden merkitysten tuottamiseen (Fairclough 1997, 31, 75). Tässä tutkimuksessa viitataan diskurssilla kieleen, jolla tietty sosiaalinen käytäntö (tai sen alue) representoidaan tai konstruoidaan tietystä näkökulmasta (Fairclough 1997, 77, 101). Diskurssit ovat täten ”tietyn sosiaalisen käytännön konstruktioita tai merkityksellistämistä, joka on tehty tietystä näkökulmasta” (Fairclough 1997, 124). Ne ovat toiston ja variaatioiden kautta kiteytyneitä puhe-, ajattelu- ja toimintatapoja tietyissä sosiaalisissa tilanteissa ja tiettyinä historiallisena aikana (Jokinen 2010, 135). Diskursseista puhuttaessa käytetään usein myös tulkintarepertuaarin käsitettä (Jokinen ym. 1993, 26; Potter & Wetherell 1987). Repertuaari –käsitteellä viitataan suhteellisen ristiriidattomiin kielellisiin resursseihin, jotka sisältävät rajatun määrän sanastoa ja ilmaisuja. Repertuaari voi olla täten esimerkiksi sanontatapa, käsite- tai asiakokonaisuus, jonka ilmaukset käyvät sisällöllisesti yhteen. Repertuaarit ovat aina tulkinnanvaraisia. (Eskola & Suoranta 2005, 198) Jokinen ja Juhila (2006, 67) rinnastavat diskurssin ja tulkintarepertuaarin lähes synonyymeiksi, mutta asemoivat merkityssysteemin näiden termien yläkäsitteeksi. Kirjoittajien mukaan ei ole olemassa vain yhtä merkityssysteemiä, vaan lukuisat merkityssysteemit uusiutuvat ja rakentuvat kielenkäytössä jatkuvasti. Toisinaan merkityssysteemejä kutsutaan diskursseiksi ja toisinaan tulkintarepertuaareiksi. Tulkintarepertuaarin käsitettä ei kuitenkaan pidetä niin käytössä kulutettuna terminä kuin toisinaan epämääräisesti käytettyä diskurssi-käsitettä, joten sen koetaan sopivan neutraalisuutensa vuoksi moniin yhteyksiin. Tulkintarepertuaarin käsite on omiaan esimerkiksi sellaisissa tutkimustehtävissä, joissa tarkastellaan arkielämän kielenkäyttöä. Diskurssi-käsitettä pidetään sen sijaan käyttökelpoisempana tutkimuksissa, joissa painotetaan ilmiöiden historiallista tarkastelua tai valtasuhteiden analysointia. (Jokinen ym. 1993, 27) Hämmennystä diskurssi-käsitteen ymmärrykseen lisää termin monimerkityksellisyys. Kielitieteissä diskurssi nähdään sosiaalisena toimintana ja vuorovaikutuksena. Yhteiskuntateoriassa vallitsee käsitys diskurssista sosiaalisena konstruktiona, todellisuutta rakentavana. (Fairclough 1997, 31) Jokinen ym. (1993, 26) kuitenkin muistuttavat, että olennaisinta ei ole se, kumpi käsite valitaan, vaan se, miten käsitteet määritellään kussakin tutkimuksessa. Itse koen Jokisen ja Juhilan (2006, 67) tapana diskurssin ja repertuaarin käsitteet synonyymeiksi toisilleen. Tutkimuksessani käytän diskurssi-käsitettä kuvaamaan vakiintuneita puhetapoja, joilla kuvataan maailmaa,

selvennetään asioita ja rakennetaan sosiaalista todellisuutta. Näen kielenkäytön tärkeänä tekemisenä, jonka kautta toimijat puhuessaan ja kirjoittaessaan tekevät selkoa asioista ja laittavat asioita tapahtumaan tavoilla, joilla voi olla hyvinkin vaikuttavia seurauksia. (ks. esim. Juhila & Suoninen 2006, 239)

Omassa tutkimuksessani myös sukupuoli on olennainen käsite. Kuten aiemmin olen määrittänyt, sukupuoli käsittää sekä biologisen että kulttuurillisen / sosiaalisen ulottuvuuden. Sukupuoli tulee esille kielenkäytössä, ja sitä tehdään toistamalla tiettyjä miehiseksi ja naisiksi kulttuurillisesti sukupuolittuneita tekoja, kuten puhetapoja (Rossi 2010, 26). Sukupuolidiskursseilla viitataan täten niihin kielenkäyttötapoihin, jotka sisältävät erilaisia positioita maskuliinisuuden ja feminiinisuuden tuottamiseen. Näin ollen positiot, jotka sisältävät tietoa maskuliinisuudesta, ilmentävät mitä pidetään mieskategorian kannalta olennaisena ja mitä arvioidaan miehekkääksi. (Jokinen 2010, 136) Tällaiset sukupuolen mukaiset jäsenyydet ovat pinttyneitä (Korvajärvi 2010, 188), ja ne vaikuttavat samalla tavalla muun kielenkäytön tapaan sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen, tuottamiseen ja uusintamiseen.

### 3.3 Tutkimusaineisto

Tekstianalyysissä tarkastellaan sekä tekstin merkityksiä että muotoa. Nämä tarkastelupinnat eivät kuitenkaan vaikuta yksinään, vaan pikemminkin ne sulautuvat toisiinsa. Merkityksiä voi toteuttaa vain muodoissa ja merkitysten eroavaisuus vaatii muodollisia eroja. Tekstianalyysissä tutkimuskohteena onkin paitsi tekstin varsinainen sisältö representaatioineen, suhteineen ja identiteetteineen myös se, mistä tekstissä vaietaan ja mitä jätetään sanomatta. (Fairclough 1997, 79-81)

Tiedotusvälineiden diskurssianalyysissä erityistä huomiota tulisi suunnata juuri diskursiiviseen luovuuteen, sekamuotoisuuteen ja moniaineksisuuteen, jotka vastaavat muutosten pyörteessä olevan kulttuurimme ja yhteiskuntamme luonnetta. Tiedotusvälineiden asema onkin tärkeä, sillä ne heijastavat muutoksia ja yleistävät näitä. Näin ollen tiedotusvälineiden käytännöt ovat alati liikkeessä, samoin kuin niiden diskursiiviset käytännöt. (Fairclough 1997, 83)

Omassa tutkimusaineistossani eri tekstilajien diskurssien eläminen ja liikkuminen korostuivat, ja niiden välille hahmottui yhdenmukaisuuksia ja vaikutelmia toisistaan. Tällöin puhutaan intertekstuaalisuudesta eli tekstienvälisyydestä, jolla viitataan siihen, että eri tekstien välillä

on suoria tai epäsuoria viitteitä toisista teksteistä. Tekstit ilmentävät siis eräänlaista jatkumoa aikaisemmista teksteistä. (Tienari ym. 2009, 506) Tutkimusaineistoni yhteenkietoutumisesta johtuen tarkastelin aineistoani intertekstuaalista analyysia käyttäen. Intertekstuaalisessa analyysissä tavoitteena on eritellä genrejä ja diskursseja, jotka artikuloituvat tekstissä yhdessä, ja paikallistaa tämän pohjalta, mitä jälkiä niistä on tekstissä jäljellä. Genrellä viitataan kielenkäyttötapaan, joka palvelee tiettyä sosiaalista käytäntöä. Esimerkiksi haastattelu nojaa eräänlaiseen genreen tai useamman eri genren sekoitukseen, diskurssityyppiin. Omassa tutkimuksessani genrejä edustavat eri tekstityypit: Keskuskauppakamarin selvitys, Taloussanomien uutinen ja verkkokommentit muodostavat tutkimusaineistoni, jota tulkitseen sosiaaliseen ja kulttuurilliseen ymmärrykseeni nojautuen. Intertekstuaalinen analyysi onkin analysoijan tulkitseva taidonnäyte, joka nojaa tämän arvostelukykyyn ja kokemukseen. (Fairclough 1997, 84, 100-103)

### **3.3.1 Aineiston kuvaus**

Eskola ja Suoranta (2005, 61-65) muistuttavat, että koska laadullisessa tutkimuksessa ei tähdätä tilastollisiin yleistyksiin, kannattaa lähteä liikkeelle tarkasti rajatusta aineistosta. Aineiston koolla ei ole vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen, vaan aineiston tarkoitus on toimia tutkijan apuna tämän rakentaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2005, 61-62). Nämä opit mielessä pitäen kokosin oman aineistoni tarkasti rajaten. Tutkimusaineistoni muodostuu kolmesta hyvin erityyilisestä tekstilajista, jotka kuitenkin linkittyvät toisiinsa rakentuen saman aiheen ympärille. Aineistoni muodostuu Keskuskauppakamarin selvityksen (30.9.2011), selvityksen pohjalta kirjoitetun Taloussanomien verkkouutisen (7.1.2012) ja uutisen pohjalta syntyneiden verkkokommenttien (7.-11.1.2012) ympärille.

Aineistoni antaa hyvän ja monipuolisen läpileikkauksen sukupuolittuneeseen johtajuuskeskusteluun tasa-arvon mallimaana pidetyssä Suomessa kolmen erilaisen tekstilajin kautta, ja niiden voidaankin katsoa edustavan eräänlaista ”jatkumoa” Suomessa toistuvasti pinnalle nousevasta ”naisjohtajuuskeskustelusta”. Aineistoni on siinä mielessä hyvin moniulotteinen, että siinä on kuultavissa niin etujärjestön (Keskuskauppakamari), journalismin (Taloussanomien) kuin tavallisten kansalaistenkin (kommentoijat) ääni samaiseen aiheeseen liittyen. Aineistoni osa-alueet ovat myös syntyneet eräänlaisena ”ketjureaktiona” toisiaan seuraten, ja linkittyvät täten toisiinsa. Esittelen seuraavaksi aineistoni eri osa-alueiden tekstien lähtökohdat.

### 3.3.2 Keskuskauppakamarin selvitys

Keskuskauppakamari julistaa Internet-sivuillaan olevan ”kauppakamareiden yhteinen äänitorvi ja yhteistyön dynamo”, joka muun muassa ”auttaa yrityksiä menestymään Suomessa ja kansainvälisessä kilpailussa”, ”antaa ohjeita ja suosituksia puolueettomana asiantuntijana” ja ”huolehtii elinkeinoelämän itsesäätelystä”. Keskuskauppakamarin selvitys ”Miehet johtavat pörssiyhtiöiden liiketoimintoja – naiset päätyvät tukitoimiin” (30.9.2011) edustaa raporttia, jossa tämä ”kauppakamareiden yhteinen äänitorvi” on saanut omat intressinsä ja mantransa esille.

Keskuskauppakamarin selvitys (30.9.2011) kartoitti naisten edustusta suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa ja liiketoimintajohdossa. Selvitys kattoi kaikki suomalaiset pörssiyhtiöt ja tutkimuksen tiedot kerättiin hallitusten osalta kesällä 2011 ja johtoryhmien osalta syyskuussa 2011. Yhteensä selvitykseen lukeutui 124 pörssiyhtiötä, niiden toimitusjohtajat, 791 hallitusjäsentä ja 900 johtoryhmään kuuluvaa.

Keskuskauppakamarin selvityksen mukaan naiset täyttävät 18 prosentin osuuden kaikista suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituspaikoista. Suurissa pörssiyhtiöissä naisia on 26 prosenttia, pienissä yrityksissä 12 prosenttia ja keskisuurissa listayhtiöissä naisten osuus ylittää 19 prosenttiin.

Selvityksestä käy ilmi, että naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa on lisääntynyt Suomessa 2000-luvulla merkittävästi. Vielä vuonna 2003 hallitusjäsenistä vain 7 prosenttia oli naisia. Keskuskauppakamarin selvityksen mukaan elinkeinoelämän aktiiviset toimenpiteet naisten hallituspaikkojen lisäämiseksi ovat myötävaikuttaneet ja edistäneet merkittävästi naisten hallituspaikkojen lisääntymistä.

Naisten hallituspaikkojen lisääntymisestä huolimatta vastaavaa kehitystä ei ole tapahtunut naispuolisten toimitusjohtajien kohdalla. Miehet johtavat pääsääntöisesti pörssiyhtiöiden liiketoimintoja, ja naisten rooli liiketoimintajohdossa keskittyy tukitoimintoihin viestintä-, henkilöstö- tai lakiasiaipuolelle. Liiketoiminnan johtamisvastuuta johtoryhmien naisjäsenistä on hyvin harvalla. Naistoimitusjohtajien puute johtuu selvityksen mukaan tukitoimenpiteiden puutteesta, sekä selittyvät sillä, etteivät naiset ”valikoidu” johtamaan liiketoimintoja. Keskuskauppakamarin mukaan liiketoimintojohto on se, josta toimitusjohtajista valitaan, ei niinkään tukitoimintojen johtajista.



### 3.3.3 Taloussanomien uutinen

Taloussanomien on Suomen ainoa yksinomaan verkkoon keskittynyt talousmedia, joka tuottaa talousaiheisia uutisia ja ylläpitää kotisivuillaan erikoisteemoille omia osioita. Taloussanomien Internet-sivuilla vierailee viikoittain yli puoli miljoonaa surffailijaa ja sivusto tarjoaa mahdollisuuden uutisten kommentoimiseen.

Taloussanomien verkkouutinen ”Torveloita ja tyrkkyjä – tässäkö se lasikatto on? (TS 7.1.2012) tarttuu Keskuskauppakamarin selvitykseen (30.9.2011) johtajuuden asemasta. Artikkelissa kolme ”huippujohtajaa”, Eläke-Tapiolan toimitusjohtaja Satu Huber, Ilmarisen varatoimitusjohtaja Timo Ritakallio ja aiemmin rahoitusalan johtotehtävissä toiminut kirjailija Taina Haahti, kertovat näkemyksensä sukupuolittuneen johtajuuden tilasta Suomessa.

Artikkeli pohjautuu Keskuskauppakamarin selvitykseen ”Miehet johtavat pörssiyritysten liiketoimintoja – naiset päätyvät tukitoimintoihin” (30.9.2011) ja omaa viitteitä selvityksestä. Tekstien välistä yhteyttä rakennetaan tuomalla artikkelissa esiin selvityksen tuloksia ja johtopäätöksiä. Johtajuuden maskuliinisuus, naisverkostojen puute, perhesyyt ja liike-elämän rakenteelliset esteet nimetään syiksi ”naisjohtajien” vähyteen.

Taloussanomien uutinen on kirjoitettu hyvin kärjistetyksi ja sitä leimaa mustavalkoinen ajattelutapa, mikä ilmenee käytetyistä sanavalinnoista. Naiset ja miehet edustavat uutisessa ääripäitä, ja naisten urakehityksen kuvataan pysähtyvän joko kampittamiseen, syrjintään tai vähättelyyn. Siinä missä Keskuskauppakamarin selvitys painotti tukitoimenpiteiden ja asennemuutoksen tärkeyttä ”naisjohtajien” lisäämiseksi Taloussanomien uutisessa vedotaan enemmän naislukijaan puhumalla naisten kyvykkyyksien puolesta ja kannustaen aktiivisuuteen.

### 3.3.4 Verkkokommentit

Taloussanomien uutisen pohjalta kirvonneet verkkokommentit muodostavat aineistoni kolmannen osa-alueen. Verkkokommentteja syntyi yhteensä 237 kappaletta uutisen ilmestymistä seuraavina päivinä ajalla 7.-11.1.2012. Kommentit vaihtelivat niin pituudeltaan kuin sisällöltään toisistaan. Kommenttiketju koostuu kannanotoista, mielipiteistä, tulkinnoista ja kokemuksista sekä sisältää viittauksia ja lainauksia Taloussanomien uutisesta pitäytyen enimmäkseen annetusta aiheesta. Verkkokommenteissa kukoistavat hyvin monenlaiset mielipiteet ja käsitykset, ja toisinaan aiheesta hypitään asiattomuuksien ja jopa törkeyksien puolelle. Koska kuitenkin halusin säilyttää aineistoni mahdollisimman rikkaana ja monipuolisena, otin koko kommenttiketjun mukaan aineistooni.

Taloussanomien verkkouutisia pystyy kommentoimaan vapaasti, ja keskustelupalsta on kaikille avoin foorumi mielipiteiden vaihtoon. Kommentointia valvotaan ja asiattomat viestit voidaan poistaa. Kirjoitetut kommentit ilmestyvät keskustelualueelle kuitenkin saman tien niiden kirjoittamisen ja lähettämisen jälkeen, ja valvonta tapahtuu täten pääsääntöisesti jälkikäteen. Taloussanomien Internet-sivuilta on löydettävissä myös lehden keskusteluetiketti, jonka mukaan kukin kirjoittaja on oikeudellisesti vastuussa omista viesteistään. Pääperiaatteena on, että kiihkeää ja kiivastakin keskustelua pidetään luovallisenä, kunhan viestien sisältö ei riko lakia eikä loukkaa hyviä tapoja. Keskusteluissa ei saisi halventaa yksityisiä henkilöitä eikä syyllistyä kiihottamiseen kansanryhmiä vastaan. Etiketin mukaan keskusteluissa ei myöskään sallita loukkaavien ja asiattomien kommenttien kirjoittamista haastateltavista, muista henkilöistä, kansakeskustelijoista tai toimittajista. Myöskään HUUTAMISTA eli isojen kirjainten väärinkäyttöä tai rasististen tekstien kirjoittamista ei hyväksytä. Puheenvuorojen massapostitusta pidetään myös etiketin vastaisena. Aineistostani tulee kuitenkin hyvin selvästi esille, että Taloussanomien keskustelusääntöjä rikotaan räikeästi ja toistuvasti. Kommenteissa tulee ilmi niin isoja kirjaimia, haastateltavien ja muiden kommentoijien morkkausta ja halventamista kuin puheenvuorojen massapostitusta ja asiattomia ilmaisuja. (Taloussanomien Keskusteluetiketti)

Taloussanomien keskustelupalstalle osallistuminen on helppoa. Halukas keskusteluun osallistuja voi rekisteröityä käyttäjäksi ja jättää tällöin kommenttejaan nimimerkin takaa. Kommentointi tapahtuu nimimerkillä rekisteröityneille käyttäjille, mutta mielipiteitään voi lausua myös ilman rekisteröintiä, sillä anonyymiteetti on mahdollista Taloussanomien keskustelupalstalla. Tämä osaltaan varmasti laskee kynnyksestä kommenttien kirjoittamiseen ja provosoivien mielipiteiden julkittamiseen. (Taloussanomien Keskusteluetiketti)

Eskolan ja Suorannan (2005, 54) mukaan Internetin keskustelufoorumeita tutkittaessa tulisi keskusteluun osallistujia informoida, ja tiedustella näiden halukkuutta osallistua tutkimukseen. Kirjoittajien ohjeistuksesta huolimatta en itse kokenut kommentoijien suostumuksen kysymistä olennaiseksi, sillä mielestäni verkkokommentit rinnastuvat sanomalehtien mielipidekirjoituksiin ja ovat näin ollen julkista materiaalia. En myöskään ota tutkimuksessani kantaa kommentoijiin tai heidän sanomien motiiveihin, enkä tuota tietoa, joiden perusteella kommentoijat voitaisiin tunnistaa. En siis täten koe tutkimustapaani epäeettisenä.

### 3.4 Analyysin kulku

Diskurssianalyysissa ei ole yhtä ainoaa mekaanista menettelytapaa, jolla edetä aineistosta tulkintaan (Eskola & Suoranta 2005, 197). Laadullisen aineiston analysointia voi tehdä usealla eri tekniikalla, ja tekniikoiden soveltaminen riippuu aineiston laadusta (Eskola & Suoranta 2005, 151, 160). Tyypillistä onkin, että tutkimuksen eri vaiheet - aineiston analysointi, tulkinta ja raportointi – limittyvät toisiinsa (Eskola & Suoranta 2005, 16). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalle harmaita hiuksia tuottaa etenkin tulkintojen tekeminen. Koska tulkintaprosessiin ei ole olemassa virallisia ohjenuoria, tulkintojen rikkaus ja osuvuus ovat tutkijan tieteellisen mielikuvituksen varassa. (Eskola & Suoranta 2005, 145) Tärkeintä onkin oppia tuntemaan oma aineistonsa, jotta tulkinta ei nojaisi pelkästään valitun aineiston satunnaisuuksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan on perehdyttävä aineistoonsa huolellisesti ja luettava, luettava ja luettava aineistoaan useampaan otteeseen. (Eskola & Suoranta 2005, 64, 151)

Omassa tutkimuksessani lähdin aineistonkeruun jälkeen suoraan liikkeelle aineistoon perehtymisellä ja siihen tutustumisella. Omasin kandidaatintutkielmani pohjalta tietynlaiset lähtötiedot sukupuoli- ja johtajuustutkimukseen liittyen, minkä johdosta koin, että minun oli sulavampi lähteä tarkastelemaan suoraan keräämääni aineistoa sen sijaan, että olisin aluksi perehtynyt tutkielman aihepiirin teoriataustaan. Perehdyin keräämääni aineistoon aluksi pintapuolisesti lukemalla kaikki kolme osa-aluetta läpi ja kirjaamalla ylös minulle syntyviä ensivaikutelmia ja -reaktioita. Aloitin aineiston käsittelyn Keskuskauppakamarin selvityksestä, joka antoi minulle ajankohtaisen katsauksen ja tiivistetyn läpileikkauksen suomalaisen johtajuuden tilaan sukupuolinäkökulmasta tarkasteltuna vuoden 2011 syksyllä. Tämän jälkeen perehdyin pintapuolisesti selvityksen pohjalta kirjoitettuun Taloussanomien verkkouutiseen. Tarkemman huomion suuntasin kuitenkin uutisen nostattamiin verkkokommentteihin. Alustavasti olin nimittäin ajatellut keskittyväni tutkimuksessani vain verkkokommentteihin, ja tarkastelevani ensimmäisen alustavan tutkimuskysymykseni mukaisesti, millaisia sukupuoleen liittyviä diskursseja kommentteista on havaittavissa. Olin vielä tässä vaiheessa liikkeellä varsin rajaamattoman tutkimuskysymyksen kanssa, sillä halusin olla mahdollisimman avoin aineistolle ja antaa sen ikään kuin avautua minulle ja puhutella minua. Olin kuitenkin samanaikaisesti varma valitsemani tutkimusfokuksesta ja viitekehuksesta, diskurssianalyysistä, sekä siitä, että haluan tällaisena naispuolisena uutisnarkomaanina ja mielipidekirjoitusten intohimoisena suurkuluttajana paneutua

nimenomaan sukupuolta käsitteleviin mediateksteihin ja -kirjoituksiin ja niissä esiintyviin diskursseihin. Verkkokommentit houkuttivat minua ensi silmäyksestä lähtien, ja suorastaan ahmin viestitulvan kerta istumalta. Tavasini ja kahlasin kommentteja huolellisesti läpi, ja pidin siitä tunteesta, kun ne herättivät minussa häpeää, epäuskoa, naurua, ihmetystä, raivoa, vihaa ja järkytystä. Ja nyt puhutaan kuitenkin gradututkielman teosta.

Lähdin purkamaan verkkokommentteja teemoittelun kautta (Eskola & Suoranta 2005, 174). Teemoittelulla aineisto pilkotaan tutkimusongelmaa valaisevien teemojen ympärille, jolloin tekstimassasta voidaan nostaa esiin tutkimusfokuksen kannalta keskeiset aiheet. Teemoittelun avulla voidaan sitten vertailla eri teemojen ja aiheiden, esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. (Eskola & Suoranta 2005, 174-175) Teemoittelun avulla aloinkin pian hahmottamaan kommentteista toistuvia puhetapoja ja mehukkaita yksityiskohtia. Samalla aloin kuitenkin myös ikään kuin alitajuntaisesti ja ”automaattisesti” paikallistamaan kommentteista samankaltaisia piirteitä ja viitteitä kuin selvityksessä ja uutisessa oli noussut esiin. Tämän johdosta palasin selvityksen ja uutisen pariin, ja tavattuani niitä aikani hahmotin kuin uusin silmin, miten nämä eri osa-alueet ja tekstit muodostivat kiehtovan, tutkimuksen arvoisen, kombinaation saman aiheen ympärillä. Tarkemmin koko aineistooni tutustuessa minulle myös alkoi hahmottumaan tarkentuneita tutkimuskysymyksiä. Johtajan pätevyys nousi nimittäin ikään kuin ”automaattisesti” esiin niin selvityksestä, uutisesta kuin kommentteistakin. Pätevyyteen viitattiin ja vihjailtiin, siitä puhuttiin ja kirjoitettiin. Pätevyyden tai sen puutteen nojalla perusteltiin ja sitä puolustettiin, ja ennen kaikkea pätevyyteen palattiin toistuvasti. Näin ollen tartuin tähän esiinnousseeseen pätevyyskäsitteeseen ja tarkensin ensimmäisen tutkimuskysymykseni muotoon: ”millaisia sukupuoleen ja pätevyyteen liittyviä diskursseja aineistosta on havaittavissa?”. Tutkimuskysymykseni ohjaama aloin siten jaottelemaan ja kirjaamaan ylös koko aineistossa esiintyviä sukupuoleen ja pätevyyteen liittyviä diskursseja. Näin ollen alkuperäinen tutkimusasetelmani muuttui tutkimuksen kuluessa, päätinhan ottaa tarkasteluuni kaikki kolme eri tekstilajia löydettyäni teksteistä yhteneviä piirteitä ja samoja, toistettuja mutta samalla myös muuntuneita diskursseja. Tutkimusasetelman eläminen tutkimusta tehtäessä onkin laadulliselle tutkimukselle hyvin tyypillistä (ks. esim. Eskola & Suoranta 2005, 15).

Paneutuessani diskurssien jakourakkaan muistutin itseäni jatkuvasti tutkimukseni fokuksesta. Ensilukemisten ja alustavien jaotteluiden jälkeen syvennyin jokaiseen tekstiin vuorotellen tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin ensimmäisen tutkimuskysymyksen ohjaamana. Etenin tässä vaiheessa kronologisessa järjestyksessä selvityksestä uutisen kautta

verkkokommentteihin. Tutustuin aineistooni huolellisesti ja kertosin jo lukemiani tekstejä useampaan otteeseen hahmottaakseni kokonaisvaltaisen kuvan aineistosta ja siinä esiintyvistä sukupuolittuneista pätevyysdiskursseista.

Kävin läpi aineistoani järjestelmällisesti ja kirjoitin ylös kussakin tekstissä esiintyviä diskursseja. Hahmotin entistä selvemmin, kuinka tekstit ikään kuin toistavat ja jäljittelevät toisiaan. Löysin teksteistä yhtäläisyyksiä ja samankaltaisia diskursiivisia piirteitä, jotka toistuvat jokaisessa tekstilajissa omalla tavallaan. Intertekstuaalisuus ja tekstien välinen jatkumo alkoivat hahmottua minulle entistä kirkkaammin, minkä seurauksena pystyin rajaamaan lisää tarkentavia tutkimuskysymyksiä. Jatkokysymyksiksi määritin kysymykset siitä, miten (millaisin keinoin) pätevyyttä aineistossa rakennetaan, millaiseksi pätevyys aineistossa merkityksellistyy, ja mitä seurauksia pätevyyden merkityksellistymisellä on.

Näiden neljän tutkimuskysymyksen ohjaamana kirjasin ylös aineistossa esiintyviä suoria lainauksia ja havainnollistavia esimerkkilausemia hyväksikäyttäen niin selvityksessä, uutisessa kuin verkkokommenteissakin esiintyvät diskurssit, pätevyyteen assosioidut merkitykset, kielelliset keinot ja sanavalinnat. Ryhmittelin kunkin tekstilajin (selvityksen, uutisen ja verkkokommentit) omaksi ”raportikseen” havaitsemieni kolmen päädiskurssin mukaan. Eskola ja Suoranta (2005, 181) nimeävät tämänkaltaista aineiston ryhmittelyä tyypittelyksi. Ryhmittelemällä aineiston tyypeiksi tutkija paneutuu etsimään aineistostaan samankaltaisuuksia. Tyypittely edellyttää aina aineiston jäsentelyä eli toisin sanoen teemoittelua. (Eskola & Suoranta 2005, 181) Tyypittelemällä oman aineistoni jäsentäsin eri tekstilajit ryhmiksi samankaltaisia tarinoita, tässä tapauksessa kolmen eri päädiskurssin alle.

Johtajan maskuliinisuutta korostava diskurssi nousi aineistosta selkeimmin esiin, ja se oli helppo havainnollistaa jokaisesta aineiston osa-alueesta. Diskurssia korostettiin etenkin verkkokommenteissa, jossa se sai paljon kärjistetympään ja voimakkaamman latauksen kuin virallisemmassa Keskuskauppakamarin selvityksessä tai journalismin ääntä edustavassa Taloussanomien uutisessa. Selvityksessä sen sijaan kului viranomaisen puheenvuoro ja tämän kannattamat intressit. Siinä painotettiin paljon Keskuskauppakamarin omia toimenpiteitä sekä ”aktiivista ja pitkäjänteistä” panostusta ”naisjohtajuuden” edistämiseksi Suomessa. Selvityksessä tukitoimenpiteet ja nainen tukitoimijana –diskurssi saivatkin laajemman huomion kuin muissa teksteissä. Taloussanomien uutisessa puhuteltiin sitä vastoin etenkin naislukijoita, ja asemoitiin nainen erilaiseksi uudistajaksi lisäarvonainen - diskurssin mukaisesti. Uutisessa mies ja nainen rinnastuivat janan vastakkaisiin päihin, ja naisten

kyvykkyyksiä hehkutettiin ja puolustettiin ”huippujohtajien” lausuntoihin vedoten. Värikkäiden ja kärjistettyjen kommenttien joukosta pystyin lisäksi paikallistamaan kolmen hyvin selvästi sukupuolittuneen ydindiskurssin lisäksi neljännen diskurssin, jossa sukupuoli ja pätevyys nousivat esiin, tosin täysin erilaisessa valossa. Ansioitunut ammattilainen – diskurssissa sukupuoli ei yksioikoisesti mitannut pätevyyttä, vaan johtajan meriitit asemoituivat työelämän (maskuliinisten) käytänteiden kanssa vastakkain.

Diskurssien jäsentelyn jälkeen paneuduin entistä tarkemmin pätevyys-teemaan ja muihin tarkentaviin tutkimuskysymyksiini. Luin tekstejä huolellisesti läpi uudestaan ja uudestaan ja tarkastelin, miten pätevyyttä kussakin tekstissä rakennetaan ja millaisia merkityksiä pätevyydelle annetaan. Tavasini tekstejä ja syynäsin kommentteja lähes suurennuslasin avulla. Kiinnitin huomiota kielellisiin ilmaisuihin, sanavalintoihin, painotuksiin, verbimuotoihin, kuvaileviin adjektiiveihin, käytettyihin liikkuviin määreisiin ja muihin pienempiin kielellisiin muotoihin ja keinoihin, joilla pätevyyttä teksteissä rakennettiin. Muistutin itseäni jatkuvasti tutkimuskysymyksistäni ja annoin niiden ohjata tutkimusfokustani. Paneuduin teksteissä erityisesti siihen, millaiseksi kirjoittajat/haastateltavat/kommentoijat merkityksellistävät pätevyyden ja miten he rakentavat pätevyyteen assosioituja merkityksiä. Aloin hahmottamaan, miten eri toimijat ”huomaamattaan” tulevat toistaneeksi aikaisempia jäsenyyksiä ja tutkimustuloksia, ja uusintavat muun muassa mies-nainen dikotomiaa, maskuliinisuuden valta-asemaa ja ”naisjohtajan” erilaisuutta. Suorastaan hämmästyin, miten alun perin ”naisjohtajuuden” edistystä puoltavaksi laadittu virallinen selvitys muuttui tavallisesta, suorastaan tylsästä raportista piilevästi mieltä syövyttäväksi ja naisten uusavuttomuutta painottavaksi tekstiksi, kun aloin kiinnittää tarkempaa huomiota selvityksen kielenkäyttöön. Yllätyin, että liike-elämälehden uutinen, jonka voisi olettaa edustavan laadukasta journalismia, sortuu mustavalkoiseen ajattelutapaan ja muistuttaa jo otsikosta lähtien enemmän iltapäivälehden lööppiä. Verkkokommenteihin osasin jo etukäteen suhtautua varauksella, vaikka ne saivatkin toisinaan suorastaan mielipuoliset mittasuhteet ja yltyivät epäasiattomaksi sanasodaksi.

Aluksi minulla oli aikomuksena rakentaa tutkimukseni empiria-osuus kronologisessa järjestyksessä siten, että jaan osuuden tekstilajeittain, ja esittelen, miten samat diskurssit näyttäytyvät ja toistuvat ensin selvityksessä, sitten uutisessa ja lopuksi verkkokommenteissa. Tämän johdosta tarkastelin aluksi yksitellen aineistoni eri tekstejä ja työstin kunkin tekstin pohjalta vastauksia tutkimuskysymyksiini, mutta pian muutin taktiikkaani. Kirjattuani ylös pätevyydelle annettuja merkityksiä ja paneuduttuani kolmeen eri tekstityyppiin ja niissä

esiintyviin diskursseihin aloin nimittäin entistä vahvemmin hahmottamaan pätevyysmerkitysten yhteneväisyyksiä ja diskurssien samankaltaisuuksia eri tekstien välillä. Tämän johdosta päätinkin jakaa työni diskursseittain siten, että ”sulauttaisin” aineistoni tekstit yhteen kunkin paikallistamani diskurssin alle. Tällä tavalla rikkomalla aineistoni tekstirajoja pystyin paremmin ja havainnollisemmin osoittamaan, kuinka samat diskurssit muuntuvat, toistuvat, kärjistyvät ja kopioituvat aineistoni eri tekstilajien pyörteessä. Koin myös, että aineistoni intertekstuaalisuus tulisi näin ollen selvemmin esille.

Jokainen lukukerta tarkensi jäsenyyksiäni ja paljasti jotain uutta. Koin, että jakamalla tutkimukseni diskursseittain pystyin myös selvemmin tuomaan esille, miten tiukassa ja vakiintuneina sukupuolittuneet puhuvat kielessämme ovat, ja näin ollen kohdentamaan lukijan huomion tutkimukseni fokukseen ja jopa selvemmin vastaamaan tutkimuskysymyksiini. Tarkemmin esittelen ja arvioin tutkimustuloksiani ja johtopäätelmiäni luvuissa 4 ja 5, mutta vielä ennen empiiriseen osioon siirtymistä arvioin vielä tutkimukseni luotettavuutta.

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti. Näin ollen tutkija on itse tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline, ja luotettavuuden mittapuu, minkä johdosta luotettavuuden arviointi ulottuu koko tutkimusprosessiin. (Eskola & Suoranta 2005, 210) Kielen käytön tutkijana olen kulttuurin jäsen ja kuulun osaksi tutkimaani sosiaalista todellisuutta (ks. esim. Juhila 2006, 213; Juhila & Suoninen 2006, 251-252). Tutkimustulokset ovat siis väistämättä tutkijan kielen avulla tuotettuja tulkintoja aineistosta ja ne osallistuvat sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen. Täten myös gradutyössäni käyttämäni kieli on yhtä lailla sosiaalista todellisuutta rakentavaa kuin mikä tahansa muukin kielen käyttö, jolloin puhutaan kielen refleksimäisyydestä. Tällä viitataan siihen, että tutkija ymmärtää oman kielenkäyttönsä sosiaalisen todellisuuden rakentamisena. (Juhila & Suoninen 2006, 251-252) Kirjoittamisprosessin yhteydessä tutkija joutuukin kriittisesti puntaroimaan omaa kielenkäyttöään, sillä kun tutkimuskohteena on kielenkäyttö, tulee myös problematisoineeksi omia sanavalintoja ja käyttämiä kielellisiä ilmaisuja sekä niiden mahdollisia seurauksia (Jokinen & Juhila 1991; ks. Eskola & Suoranta 2005, 200; Juhila & Suoninen 2006, 251). Jokinen ym. (1993, 23) huomauttavatkin, että yksi tutkijan peruskysymyksistä on, missä määrin tämä tulee huomaamattaan uusintaneeksi olemassa olevia käsitteitä, perinteisiä kategorisointeja ja vallitsevia dikotomioita. Näin ollen on tärkeää,

että tutkija rakentaa tekstinsä käyttämällä sellaisia vakiintuneita merkityssysteemejä, jotka kommunikoivat eli ovat kulttuurillisesti ymmärrettäviä (ks. esim. Jokinen ym. 1993, 23-24). Tähän olen pyrkinyt myös omassa tutkielmassani. Pyrin antamaan lukijalle mahdollisimman selkeän ja johdonmukaisen kuvan tutkimuksestani ymmärrettävää ja helppolukuista kieltä käyttäen. Pyrin siihen, etten tutkielmani kielessä sorru kaksijakoisuuteen ja tule uusintaneeksi esimerkiksi sukupuolittuneita käsityksiä. Tästä syystä olen tutkielmassani esimerkiksi kirjoittanut ”naisjohtajan” lainausmerkkeihin, mikäli en viittaa suoraan muiden tutkijoiden teksteihin tai esittele verkkokommentteja tai muita lainauksia niiden alkuperäisessä muodossa.

Diskurssianalyysissä tutkija ei pyri tulkinnoillaan yleispäteviin johtopäätöksiin tai pesunkestävään faktatietoon, sillä tutkimusorientaation mukaan faktat näyttäytyvät sosiaalisesti tuotettuina. Tästä huolimatta tutkijan on perusteltava tulkintansa, sitouduttava aineiston tarkkaan analysointiin ja tuotava selvästi esiin päättelyprosessi. (Juhila & Suoninen 2006, 234-235) Diskurssianalyttisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tärkein kriteeri onkin diskurssien rakentumisessa esitettyjen tulkintojen perusteltavuus. Näin ollen diskurssianalyttisen tutkimuksen tarkoituksena on esitellä asiat siten, että lukija pystyy seuraamaan tulkintaprosessia ja tekemään omat tulkintansa. (Jokinen & Juhila 1991; ks. Eskola & Suoranta 2005, 198) Diskurssianalyysissä tutkijalla ei ole valmiina sisällöllisiä jäsennyksiä, vaan tulkinnat rakennetaan aineistosta käsin ja tuodaan esiin sanomaa ”rivien välistä” (Jokinen & Juhila 1991; ks. Eskola & Suoranta 2005, 196; Juhila 2006, 213).

Diskurssianalyttisissä raporteissa lukuisat suorat sitaatit ovat tyypillisiä (Jokinen & Juhila 1991; ks. Eskola & Suoranta 2005, 198), ja yksityiskohdat tärkeitä johtolankoja aineiston analyysissä (Juhila & Suoninen 2006, 239-240). Tutkimusraporteista löytyy myös runsaasti empiiristä aineistoa, joissa tapahtuvaa kielenkäyttöä tutkija erittelee yksityiskohtaisesti (Juhila & Suoninen 2006, 239). Tutkimustuloksia käsittelevässä luvussa pyrin lukijaystävällisyyteen ja helppolukuisuuteen. Tavoitteenani on avata tulkintaprosessiani lukijalle siten, että tämän on helppo seurata tutkimusprosessin kulkua ja hahmottamiani päätelmiä. Pyrin havainnollistamaan ja perustelemaan analyysini tuloksia mahdollisimman kattavasti valaisevia lainauksia ja suoria sitaatteja hyödyntäen. Olen käyttänyt myös alleviivauksia korostaakseni havaintojani. Tavoitteenani on esittää perusteluja ja eritellä diskursseja yksityiskohtaisesti. Tähän pyrin tuomalla lukijalle näkyväksi, miten olen hahmotelmiini päätenyt ja millaisin perusteluin. Pyrin myös rikkaaseen kuvaukseen ja mahdollisimman suureen läpinäkyvyyteen ja seurattavuuteen.



## 4 SUKUPUOLITTUNEET PÄTEVYYSDISKURSSIT

Tässä luvussa esittelen analyysini tuloksena jäsentämäni diskurssit pätevyyden sukupuolittuneista merkityksistä. Erittelemäni diskurssit olen nimennyt pätevä miestoimitusjohtaja, lisäarvonainen ja nainen tukitoimijana – diskursseiksi. Nämä samat sukupuolittuneet ydindiskurssit toistuivat läpi aineistoni niin Keskuskauppakamarin selvityksessä, Taloussanomien uutisessa kuin myös verkkokommenteissa. Jokaisessa hahmottamassani diskurssissa pätevyys nousee keskeiseksi käsitteeksi, ja diskurssit rakentavat pätevydestä kuvaa sukupuolittuneena ominaisuutena. Näiden sukupuolittuneiden ydindiskurssien lisäksi olen paikallistunut verkkokommenteista myös ansioitunut ammattilainen -diskurssin. Tässä diskurssissa pätevyyttä ei assosioida sukupuolisidonnaiseksi ominaisuudeksi, vaan pikemminkin kunkin yksilön valmiudet ja meriitit sukupuolesta riippumatta symboloivat pätevyyttä.

Luvun pääpaino kohdistuu analyysitulosteni havainnollistamiseen. Tässä luvussa otan siis kantaa tutkimuskysymyksiini ja tuon havainnollistavien sitaattien ja lainausten avulla selväksi omaa tulkintaprosessiani. Esittelen jokaisen paikallistamani diskurssin erikseen ja havainnollistan miten, kyseinen diskurssi on eri teksteissä rakentunut ja millaisia pätevyyteen assosioituja merkityksiä johtajalle sovitetaan kussakin diskurssissa. Jakamalla analyysini tällä tavalla diskursseittain pystyn selvemmin osoittamaan, miten samat diskurssit toistuvat, muuttuvat ja rakentuvat läpi aineiston, millaisin keinoin pätevyyttä rakennetaan aineistoni eri teksteissä ja millaisia merkityksiä diskursseissa annetaan pätevyydelle kussakin tekstilajissa. Lisäksi pohdin kunkin diskurssin funktionaalisuutta eli sitä, mitä sen käytön avulla pyritään aikaansaamaan, jokaisen diskurssin esittelyn yhteydessä.

Käsitellessäni lainauksia ja kommentteja keskityn selvyyden vuoksi kulloinkin käsittelyn alla olevaan diskurssiin, vaikka samaan aineisto-otteeseen sisältyisi muidenkin diskurssien piirteitä. Kaikki otteet tutkimusaineistostani ovat alkuperäisessä muodossaan mahdollisine kirjoitusvirheineen ja lyhenteineen. Mahdollisimman suuren läpinäkyvyyden vuoksi ilmoitan myös kunkin verkkokommentin yhdessä julkaisuajankohdan ja kommentoijan nimimerkin, mikäli tämä on sellaisen ilmoittanut. Sulkeiden sisällä olevat kolme pistettä [ (...) ] ovat oma merkintäni, joka viestii siitä, että joko aineisto-otteen edellä tai sen jäljessä seuraa tekstiä. Olen lisäksi käyttänyt alleviivauksia konkretisoidakseni sanavalintoja ja muita kielellisiä keinoja, joihin haluan lukijan kiinnittävän huomiota tutkimuskysymyksiä tarkastellessa.

## 4.1 Pätevä miestoimitusjohtaja

Niin Keskuskauppakamarin selvityksessä, Taloussanomien uutisessa kuin myös pääosassa verkkokommentteja miesjohtaja profiloituu pätevän johtajan symboliksi. Pätevyyttä rakennetaan kuvaamalla miesjohtaja itsestään selvänä ja ”luonnollisena” normina liike-elämän huipulla, johon naisella ei ole edellytyksiä edetä. Pätevyyttä rakennetaan lisäksi sukupuolten vastakkainasettelulla, piilevillä sanavalinnoilla, yleistyksillä ja mustamaalauksella.

Diskurssissa johtajuuden maskuliininen normi esiintyy yritysmaailmassa vallitsevana käytänteenä, jolloin johtajuus tulee ymmärretyksi miehisen mallin kautta. Pätevyys assosioituu miehen asettamaan ”luonnolliseen” ja perinteiseen maskuliiniseen johtamiskuvaan. Naisten vähäisyys yritysten johtoportaan on valitettava tilanne, joka on vain hyväksyttävä ja kohdattava sellaisenaan, kuten alla olevat lainaukset Keskuskauppakamarin selvityksestä ilmentävät.

*”Liiketoimintojen johdossa ei juurikaan ole naisia. Tämä merkitsee käytännössä sitä, että lähiaikoina ei ole odotettavissa merkittävää lisäystä pörssiyritysten naistoimitusjohtajien määrään.”*

*”(...) johtajuuteen yhdistetään pääsääntöisesti maskuliinisuus, mikä saattaa johtaa miespuolisten johtajien suosimiseen.”*

Myös Taloussanomien uutisessa johtajuuden tilanne kuvataan oikeutettuna normina. Maskuliinisilla perinteillä on vahva jalansija ja ne esitetään uutisessa itsestään selvinä faktoina ja yritysmaailman luontaisina käytäntöinä, kuten alla olevat esimerkkilainaukset tuovat hyvin esille.

*”Pörssiyrityksissä ei ole ainuttakaan naista toimitusjohtajana. Kauppakamarin mukaan uusia naistoimitusjohtajia ei ole tuloillaankaan, koska linjajohtajat puuttuvat. Miehet johtavat pörssiyritysten liiketoimintoja, naiset sinänsä hyvin tärkeitä tukitoimintoja.”*

*”Johtajien mukaan liike-elämän koodisto on maskuliininen, kenties Suomessa vielä monia muita maita maskuliinisempi.”*

Etenkin Keskuskauppakamarin selvityksessä sävy on raportoiva, ja asiat esitetään yksipuolisesti absoluuttisina totuuksina tutkimustuloksiin vedoten. Selvityksessä käytetyt

sanavalinnat tuovat myös mielenkiintoisen lisävivahteen naisten pätevyyskuvan rakentumiseen. Koska naiset ”eivät valikoidu” liiketoimintojen johtoon, eivät he yllä myöskään päteviksi (toimitus)johtajiksi.

*”Naisten olemattomat etenemismahdollisuudet toimitusjohtajiksi selittyvät osittain juuri sillä, että naiset eivät valikoidu liiketoimintoja johtamaan. Niistä tehtävistä kuitenkin useimmat toimitusjohtajista valitaan, ei niinkään tukitoimintojen johtajista.”*

*”Toimitusjohtajien sukupuolijakaumaan vaikuttanee jonkun verran se, että Suomessa liikkeenjohtoon valikoituu erityisen paljon teknisen alan koulutuksen hankkineita ja alan opiskelijoista on selvä enemmistö miehiä.”*

Diskurssissa tuleekin selvästi esiin johtajuuden maskuliininen tavallisuus, jonka jalkoihin nainen jää ”oman aktiivisuuden puutteesta”, ”liiallisesta itsekritiikistä”, ”vähäisestä verkottumisesta” tai vääristä koulutusvalinnoista johtuen. Naisista luodaan kuvaa heikoimpina toimijoina, joiden ansiot eivät liiketoimintajohtoon riitä, kuten Keskuskauppakamarin selvitys julistaa.

*”(…) naisten määrä pörssiyhtiöiden liiketoimintojen johdossa on lähes olematon. Tilanteelle ei ole löydettävissä yhtä syytä, vaan kysymyksessä on monien tekijöiden summa. Taustalla vaikuttavat ainakin perinteet, asenteet, stereotypiat, naisten koulutusvalinnat, puutteet naisten omassa aktiivisuudessa ja liiallinen itsekritiittisyys, vaikeudet sovittaa työ- ja yksityiselämää yhteen, liian vähäinen verkottuminen sekä esikuvien ja käytännön mentorien puuttuminen.”*

*”Naisten oman aktiivisuuden puutteellisuudesta ja liiallisesta itsekritiikistä (…)”*

*”Koulutusvalintojen taustat muovautuvat jo varhaisella iällä, joten segregaaation purkaminen vie pitkän ajan ja on hidas tie naisjohtajien lisäämiseksi.”*

Diskurssissa sukupuolten välinen vastakkainasettelu on voimakasta läpi aineiston. Jo Keskuskauppakamarin selvityksen otsikko (”Miehet johtavat pörssiyhtiöiden liiketoimintoja – naiset päätyvät tukitoimintoihin”) asettaa miehet ja naiset vastakkain ja korostaa miesten kykyä toimia (miehet johtavat) ja vastata omasta urakehityksestään naisten ”päätyessä” jämäpaikoille. Myös Taloussanomien uutinen asemoi miehet ja naiset toisiaan vastaan (”Tyrkyt vastaan itseanalytytikot”) kun taas verkkokommenteissa sukupuolten välinen vastakkainasettelu yltyy suoranaiseksi sodaksi.

Verkkokommenteissa pätevän johtajuuden maskuliinisuus tulee ilmi todella voimakkaasti, ja pätevyyttä rakennetaan maskuliinisen mallin kautta korostamalla miehen ylivoimaisuutta ja paremmuutta suhteessa naiseen.

Naisilta puuttuu kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja he keskittyvät epäoleelliseen.

**tero** 7.1.2012 11:22

---

*”naisen urakehitys pysähtyy”*

Siksi, että miehet vain ovat parempia kuin naiset.

**Saavutukset puhuvat puolestaan** 7.1.2012 12:07

---

Naiset ei vaan ole niin hyviä kuin miehet. And thats the bottomline.

**Vesaviiksi** 7.1.2012 23:25

---

Verkkokommenteissa naisten piirteiden ivaaminen, heidän ominaisuuksien solvaaminen sekä heikkouksien kärjistäminen ja puutteiden yleistäminen on silmiinpistävä ja kiihkeää. Siinä missä Taloussanomien uutinen ja Keskuskauppakamarin selvitys nostivat miehen pätevän johtajan symboliksi painottamalla tämän itsestään selvää asemaa, yleistämällä ja tekemällä vertailuja, verkkokommentoijat rakentavat pätevyyttä mustamaalaamalla naisen ja nimeämällä tämän ”ämmäksi”, ”tunariksi”, ”pikkupomoksi”, ”statistiksi” tai kirjaviisaaksi nörttityöksi. Naisten väheksyminen on voimakasta, ja sukupuolten välinen vastakkainasettelu kärjistettyä ja jopa ilkeää. Kommentoijat hyökkäävät naisten heikkouksia, puuttuvia johtamisominaisuuksia ja tapoja vastaan, ja nostavat miehen paremmaksi johtajaksi ikään kuin kiistämättömänä faktana.

Valitettava totuus naisista esimiehinä on, että työilmapiiiri ja työnteon vapaus heikkeneen. Nainen haluaa pitää langat omissa käsissään ja ei luota alaisiinsa.

Miespuoliset alaiset ovat naisiesimiehen hampaissa ja jatkuvan seurannan alla.

Naisesimies hakee ympärillee alaisikseen toisia naisia. Miesesimiehelle alaisten sukupuolella ei ole niin paljon väliä.

**valitettava totuus** 7.1.2012 19:03

---

en allekirjoita huberin näkemystä hyvistä naispomoista. Itse samaisella vakuutusosalalla olleena törmäsin vain itsekkäisiin, itseään täynnä oleviin sekä selkään puukottaviin naispuolisiin pomoihin. Samaa en ole kokenut miespuolisten pomojen taholta. Nainen on naiselle susi, myös työelämässä.

**sorry vaan sisaret** 7.1.2012 7:38

---

Tasa-arvon sekä puolueen jäsenkirjan perusteella nimitetyt naisjohtajat ovat Suomen katastrofi, Evira on hyvä esimerkki siitä, tupakat piiloon kaupoissa laki, ynm järjettömyyksiä..., promille-rajan lasku ynm,ynm..., naiset ovat vahvoja niillä aloilla joihin heillä on evoluution mukanaan tuomat edellytykset, muissa johtotehtävissä mitkä vat ns.perinteisesti miehisiä aloja tilanne on toinen, nainen ajattelee hyvin paljon tunteella sekä hyvin lyhytnäköisesti, missä on useampi kuin kaksi naista on hyvin pian valtataistelu meneillään, lisäksi kerran kuussa on ns.potkuraivari viikko, hormoonit sekaisin, järkevien ratkaisujen tekeminen on niin ja näin suoranaista lottoarvontaa, tästä on kokonaisvaltaisesti kysymys.

**Asterix** 7.1.2012 16:51

---

Nainen on S T A T I S T I.

Aina ja ikuisesti.

**Piste** 11.1.12 20:43

---

Pätevä miestoimitusjohtajan - diskurssissa painotetaan miehen luontaista johtaja-asemaa, jolloin johtajan pätevyys rinnastuu yksinomaan maskuliiniseen standardiin, ja kunnianhimoinen ja itsevarma mies(toimitus)johtaja muodostuu pätevyuden symboliksi. Pätevyys assosioidaan oikeaan kokemukseen ja maskuliinisiin luonteenpiirteisiin, ja itsevarmuus, rohkeus, aktiivisuus sekä liiketoimintakokemus nousevat pätevyuden määrittäjiksi. Käsitys pätevistä johtajista vastaa miesjohtajan arkkityyppiä. Pätevyys näyttäytyykin maskuliinisen liiketoimintaosaamisen verhoamana, ja se yhdistetään toimitusjohtajan ammattinimikkeeseen sekä teknilliseen koulutukseen, kuten alla olevat lainaukset Keskuskauppakamarin selvityksestä konkretisoivat.

*”Johtoryhmissäkään naiset eivät yleensä edusta varsinaisen liiketoiminnan johtoa, vaan ovat tyypillisesti henkilöstö-, viestintä-, lakiasia- tai talousjohtajia. Toimitusjohtajat valitaan kuitenkin yleensä liiketoimintaa johtavista henkilöistä. Yritysten pitäisikin suunnata huomiotaan siihen, miten päteviä naisia saataisiin enemmän liiketoimintoja johtamaan.”*

*”(...) naisten vähäisyys korkeakoulutaisessa teknillisessä koulutuksessa on heikentänyt ja heikentää pitkään naisten mahdollisuuksia edetä ylimpään johtoon ottaen huomioon, että Suomessa diplomi-insinöörin koulutus on kaupallisen korkeakoulututkinnon ohella yleisin koulutustausta ylimmälle johdolle.”*

Myös Taloussanomien uutisessa ylläpidetään pätevyyden ja toimitusjohtajuuden välistä yhteyttä. Uutinen kantaa myös viitteitä Keskuskauppakamarin selvityksestä toistamalla sen tuloksia, kuten seuraava lainaus havainnollistaa.

*”(...) on tapana nostaa hyvät asiantuntijat esimiehiksi ja linjajohtoon, sen sijaan, että sinne nostettaisiin parhaat ihmisten johtajat. Hallitukseen ehkä toistaiseksi vähemmän valitaan henkilöstö-, viestintä- tai lakiasiainjohtajia.”*

Uutisessakin kokemus liiketoimintaosaamisesta ja toimitusjohtajatausta ilmentävät pätevän johtajan meriittejä, ja johtajan pätevyys yhdistetään bisnesosaamiseen, liiketoimintakokemukseen, toimitusjohtajuuteen ja asiantuntijuuteen. Naiset esitetään vastakohtana pätevän johtajuuden edellyttämälle maskuliinisuudelle, rohkeudelle, kunnianhimolle, omistautumiselle ja aktiivisuudelle.

*”Liike-elämään määrätietoisesti suuntaavat miehet (...)”*

*”(...) miehillä tuntuu usein olevan parempi usko kykyihinsä. He yrittävät suoraviivaisemmin ylöspäin organisaatiossa. Naisia vaivaa turha vaatimattomuus, liiallinen itsekriittisyys ja itseluottamuksen puute.”*

*”Miehissä on enemmän kilpailullisuutta, tiettyä pyrkyryyttä, ja pyrkyri lyö kyllä usein analyytikon.”*

*”Vastaavaa näyttömahdollisuutta bisneosaamisesta ei ole tukipuolen toimintojen johtajilla (...)”*

*”Naisten ei useinkaan automaattisesti odoteta omistautuvan jollekin perheen ulkopuoliselle, jollekin intohimolle, Haahti lisää.”*

*”Nainen jää helposti, jollei tuo itseään aktiivisesti esille, miehen varjoon. Aveltilaisuudet ovat tyypillinen tilanne, ja joskus hirveän huonoja naisen kannalta. Jos otat aviomiehen mukaan on vaikeampi olla johtaja, koska olet vain jonkun vaimo (...)”*

Verkkokommenteissa pätevyys mukailee selvityksen ja uutisen linjaa, mutta saa paljon voimakkaammin maskuliinisia piirteitä. Pätevyys merkityksellistyy vahvasti miehiin ja maskuliinisuuteen yhdistettyjen piirteiden kautta, ja se näyttäytyy kokemuksena ja työelämässä sovellettavien tietojen, taitojen ja tapojen käyttämisenä. Pätevyyteen yhdistetään

sellaisia merkityksiä kuin liiketoimintaosaaminen, teknologiatietämys, yhteistyökyky, vastuu omasta toiminnasta, suoraselkäisyys, sosiaalinen toiminta, oma-aloitteisuus ja päättelykyky. Kaikki nämä ominaisuudet yhdistetään myös samalla mieheen. Nainen sen sijaan esitetään sukupuoltaan syyttävänä ”ruikuttajana”, joka ei ymmärrä työelämän vaatimuksia ja käytännön merkitystä.

#### *naisen urakehitys pysähtyy*

Naisen urakehitys pysähtyy siksi, että naiset kuvittelevat olevansa sukupuolensa perusteella parempia, kuin miehet. Naiset haluavat muodostaa kuppikuntia ja verkostoja vain keskenään. Tästä ovat osoituksena monet vain naisille tarkoitetut organisaatiot ja tapahtumat. Niitä ovat naisryhmittäjät, naisjohtajat -verkosto, naisten pankki, naisten kymppi ... naisten joulumessut ja niin edelleen. Naiset haluavat kaikenlaisia kiintiöitä itselleen, koska he kuvittelevat olevansa parempia jo luonnostaan. Näin naiset sortuvat omaan itsekkyyteensä. Kun naiset eivät pärjääkään tällä tavalla, syöttävät he miehiä syrjimisestä.

Opiskelussa kannattaa huomioida, että opiskelu on tiedon hankkimista. Hankkimaansa tietoa pitää myös osata soveltaa. Ei riitä että saa hyviä arvosanoja opiskellessaan tenteistä. Vasta työelämä näyttää, onko opiskeluista ollut hyötyä. Miehet ovat onnistuneet tiedon hyödyntämisessä paremmin. Ehkä naisten kannattaisi muuttaa asennettaan ja tulla ulos omista kuppikunnistaan. Kannattaisi panostaa osaamiseen, taitojen kehittämiseen ja yhteistyökyvyn parantamiseen, sen sijaan että ryhdytään syyttelemään miehiä syrjinnästä.

Taitavat ammattilaiset pärjäävät paremmin. Huonoille jää ruikuttajan rooli.

#### **Expertti 7.1.2012 10:48**

---

*"Kun olin valmistumassa kauppakorkeakoulusta, eräät torvelot miespuoliset opiskelukaverit totesivat, että ihan sama mitä tenteistä saat tai millä arvosanoilla valmistut, me menemme ohi heittämällä."*

Mitäs torveloa tässä oli?

Väitehän kuuluu, ettei sillä ole väliä kuinka hyviä arvosanoja yliopistolla saa vaan sillä, mitä osaa. Ja tässä nämä "torvelot" ovat aivan oikeassa.

Toiseksi, nämä samat "torvelot" kertoivat tuossa myös toisen totuuden, eli yliopiston arvosanojen sijasta kannattaisi keskittyä mm. sosiaaliseen elämään, harrastuksiin, politiikkaan, jne. Yliopistolla naama kirjassa päivät pitkät istuminen ei kehitä mitään työelämässä tarvittavaa taitoa.

Turhan moni nainen kuvittelee, että kirjatieto yksin riittää yhteiskunnassa ihan mihin vain. Tämä siitäkin huolimatta, että kun neuvon heitä heidän lastensa kasvatuksessa puhtaalla kirjatiedolla niin he tuomitsevat sen samantien täydelliseksi humpuukiksi ja kertovat, että "kyllä käytäntö ja kokemus opettavat enemmän kuin tuhat kirjaa"...

#### **kohtuus 7.1.2012 10:50**

---

Kuka nyt haluaa johtajakseen "ämmän", joka alkaa tulkita rivien välistä jotain nopeasti kirjoitettua sähköpostia tai poikkipuolista tokaisua työkaverilta palaverissa, tehden kärpäsestä härkäsen. Tai alkaa mikromanageroida pikkuasioita, välttämättä suurten ratkaisujen tekemistä viimeiseen asti (...)

#### **Timppa 7.1.2012 8:02**

---

(...) Kyllä ylimpiin johtopaikkoihin kiipeämiseen - muiden esimies ja linjajohtajuuksien kautta - tarvitaan myös alan syvällistä asiantuntijuutta. Vai kuvittelevatko naiset jotenkin 'sukupuolivähemmistöönsä' vedoten ohittavan asiantuntijatehtävät ja hyppäävänsä suoraan johtajan paikalle?

Mikäli näin on, niin naisilla on yleisesti vastaavanlainen harhakuva kuin tuntuu olevan kaikilla vastavalmistuneilla sukupuoleen katsomatta: *"Ei mua kiinnosta oikein noi tekniset yksityiskohdat. Mutta mä voisin sen sijaan tulla johtamaan noiden teknisten pilkunviilajien prosesseja."*

**Johtaja** 7.1.2012 13:58

---

Sukupuolten välisen vastakkainasettelun ja naisten solvaamisen lisäksi, pätevyiden merkityksiä rakennetaan verkkokommenteissa leimaamalla naiset epäpäteviksi sukupuoltaan syyttäviksi kiltiksi työtöiksi. Kommentoijat tekevät selväksi ettei pätevyys ole kirjaviisautta, huippuarvosanoja tai pikkutarkkuutta, vaan työelämässä toimimista ja siellä pärjäämistä. Myöskään kaveeraus tai valittelu eivät lukeudu pätevä johtajan meriitteihin, eikä sukupuoltaan syyttävä nainen edusta pätevää johtajaa.

Naiset unohtavat liian usein, että on kyse työpaikasta. Ei siellä olla kaveeraamassa tai olla perhettä. Kun vetää herneen nenään liian usein, ei sellaisesta ole edes pikkupomoksi.

**missä herne** 7.1.2012 9:25

---

lasikatto

homma toppaa siihen. nainen on pilkun tarkka säännösten ja ohjeiden kanssa. mutta, kun mennään riittävän ylös, niin siellä ei todellakaan kaivata ohjekirjaa selaavaa pyrkyriä valvomaan pomojen tekemisiä

**urpo ylönen** 7.1.2012 20:55

---

Naiset vaan ottaa kaiken itseensä. Kun taistellaan isoista paikoista, yhtä lailla miehet tappelee keskenään. Nainen vain keksii, että ne ovat kaikki häntä vastaan sukupuolen vuoksi...

**"Lasikatto" my ass** 7.1.2012 7:48

---

Uutta vuotta on mennyt vasta viikko ja eikö alkanut jo feministien valitus ja voivottelu. Kaikki on taas miesten syytä kun naiset eivät ole tarpeeksi päteviä. Kukaan ei estä naista perustamasta omaa pörssi-yhtiötä! Tehkää niitä jos kerran olette yhtä päteviä kuin miehet älkääkä menkö marttyyrina vonkumaan kiintiöistä ja tasa-arvoista!

**Spede** 7.1.2012 11:17

---

Voi kun tuo kaikki olisikin totta! Totuus on kuitenkin se, että naiset esimiehinä ovat paineensietokyvyn omaamisen sijaan neuroottiselle käytökselle alttiita, harkitsevuuden sijaan riidanhaluisia, vastuullisuuden sijaan työnsä toisilla teettäviä sekä kaikista kielteisten ominaisuuksiensa aiheuttamista ongelmista miehiä, yhteiskuntaa, lasikattoja ym. olemassa olevaa ja kuviteltua syyttäviä vapaamatkustajia. Koskahan saataisiin aikaan naissukupolvi, joka vilkaisisi peiliin, kehittäisi itsensä aidosti kilpailukykyiseksi vaihtoehdoksi miespuolisille johtajille ja todella alkaisi tarjoamaan rakentavaa näkökulmaa johtajuuteen.

**doubleG** 7.1.2012 11:48



Diskurssissa miehen luonnollisuuden julistus, sukupuolten välinen vastakkainasettelu, voimakkaat yleistykset ja naisten mustamaalaus rakentavat kahtiajakoa sukupuolten välille. Nostaessaan esille johtajuuden maskuliinisuutta diskurssi vahvistaa sukupuolistereotyyppioita, mies-nais-vastakkaisasettelua sekä johtajuuden maskuliinista otetta, ja ikään kuin kehottaa naisiakin tarttumaan samanlaisiin keinoihin ja kopioimaan nykykoodia ja ryhtymään ”tyrkyiksi” ja ”pyrkyreiksi”. Tämä kuvaa Lämsän ja Tiensuun (2000, 2002) paikallistamaa uhridiskurssin paradoksia, jonka mukaan naisten tulisi käyttää maskuliinisia otteita ja piirteitä edetäkseen urallaan ja kampittaakseen syrjivät käytännöt. Huomattavaa on myös se, että verkkokommenteissa yleistetään voimakkaasti, jolloin yksi huono kokemus ”naisjohtajista” leimaa kaikki naiset ”epäpäteviksi”. Nainen asettuikin symboliksi sukupuolelleen, eräänlaiseksi ainokaiseksi (Kanter 1977) kun kyse on tämän negatiivisista ominaisuuksista. Huonot kokemukset miesjohtajasta eivät kuitenkaan turmele kaikkien miesjohtajien mainetta. Kommentoijat ikään kuin ”vähättelevät” negatiivisia kokemuksia, kun kyse on miehistä.

Itsellä taas kaikki miespomot ovat olleet mukavia ja kannustavia, sellaisia joille saattoi mennä puhumaan ongelmista.

Yksi naispomo taas oli hirveän kireä ja ilmapiiri työpaikalla oli inhottava. Siinäpä sitten mukava selitellä perheettömälle uraohjukselle miksi en muistanut leimata ulos kun piti lähteä viemään lasta lääkäriin..

Sori vaan mutta huonot kokemukset jäi, vaikka yksi tapaus vain olikin

**it-mies** 7.1.2012 17:36

---

(...) Oman kokemukseni perusteella en pidä naisia mitenkään parempina esimiehinä. Ainoa nainen joka minulla on ollut esimiehenä ei ymmärtänyt teknologiasta, massatuotannosta tai liiketoiminnasta tuon taivaallista eikä sitä kuuluisaa tunneälyäkään ollut, mutta hän toki toteutti kirjaimellisesti kaikki oman esimiehensä pienimmätkin vaatimukset. Esimiehenä hän oli byrokraattinen, kireä, epäluotettava ja negatiivinen. Miespuolisista esimiehistä minulla on kokemusta laidasta laitaan, on ollut täydellisiä ääliöitä mutta myös useita loistavia esimiehiä, jotka ovat tukeneet minua urallani. Ääliöt olivat toki rasittavia mutta eivät koskaan puukottaneet selkään. En enää koskaan haluaisi naista esimiehekseni.

**Hannaleena** 7.1.2012 23:55

---

## 4.2 Lisäarvonainen

Toinen merkittävä diskurssi, joka esiintyy aineistossani, on näkemys naisen erityisyydestä. Tässä diskurssissa naiset rinnastetaan erilaisiksi johtajiksi miehiin verrattuna, sillä onhan ”Näkemyksiä käsittelevissä tutkimuksissa yleisesti havaittu, että naisjohtajiin yhdistetään erilaisia ominaisuuksia ja odotuksia kuin miesjohtajiin, ja että johtamiseen yhdistetään tyypillisesti maskuliiniseksi koettuja ominaisuuksia. ”

Diskurssissa ”naisjohtaja” näyttäytyy erilaisuuden ruumiillistamana vaihtoehtona perinteiselle (mies)johtajalle, kuten alla olevat lainaukset selvityksestä ja uutisesta havainnollistavat.

*”(...) naisten johtamistavat, sitoutuminen ja motivaatiotekijät voidaan kokea erilaisiksi kuin miesten.”*

*”Joka kerta kun naisia on tullut hallitukseen tai johtoryhmään, muutos on myönteinen. Yksikin nainen ryhmässä monipuolistaa keskustelua ja tuo uusia näkökulmia. ”*

Diskurssissa miesten toimintatavat ja heihin yhdistetyt johtamisominaisuudet asetetaan vertailukohteeksi naisten mahdollistaman vaihtoehdon rinnalla. Sukupuolten välinen vastakkainasettelu ja vertailut toimivatkin keinoina rakentaa pätevyyskuva.

*”En ole ikinä allekirjoittanut sitä, että nainen on naiselle susi. Kaikki omat naispomoni ovat olleet miehiä parempia. Eniten toveruuden ilmapiiriä ja toisen etenemis- tai koulutusmahdollisuuksien tukemista. Sekin tietysti luo keskinäistä solidaarisuutta, että ollaan vähemmistössä.”*

Diskurssissa pätevyys asemoituu vastakohtaksi ”perinteiselle” (maskuliiniselle) mallille liike-elämässä. Naisia pidetään elintärkeinä voimavaroina, ja heidän pätevyyttä oikeutetaan tutkimustuloksiin vedoten. Naiset yhdistetään etenkin hyviksi ihmisten johtajiksi ja heidän oletetaan tuovan hallitustyöskentelyyn näkökulman laajennusta ja suotuisaa uudistusta. Valaiseva esimerkki naisten positiivisesta erityisyydestä on Nokian ja Shellin hallitusten puheenjohtajan Jorma Ollilan puheenvuoro naisten pätevyydestä.

*”Ollilan mukaan kansankunnan menestys edellyttää näkökulman laajentamista” eivätkä perinteiset talouspolitiikan keinot riitä takaamaan Suomen menestystä. Naiset ovat hänen mukaansa voimavara, joka täytyy ottaa tehokkaammin käyttöön. Ollilan mukaan mm. johtamistaidon opiston tutkimukset tukevat käsitystä naisista hyvinä*

*esimiehinä. Hänen mukaansa naisten määrän vähäisyyteen johtopaikoilla vaikuttavat yhä asenteet ja käytännön asiat työelämässä. ”*

Lisäarvonainen -diskurssissa pätevyys merkityksellistyy naisen ”voimavaraksi”, jota leimaa erilaisuus, uudistus ja laajempi näkemys. Naisiin liitetään erilaisia valmiuksia ja piirteitä kuin miehiin, ja tämä eroavaisuus tekee heistä päteviä johtajia, kuten alla olevat kommentit havainnollistavat.

*”Huonompi päättelykyky naisilla estää uran kehittymisen.”*

Itse asiassa ihan tutkitusti naisten looginen ajattelu on vahvempaa, kuin miehillä.

Lisäksi naiset kykenevät miehiä paremmin, myös tutkitusti, monen asian samanaikaiseen hoitamiseen. Se on melkoisen tärkeä asia johtamistaidoissa. Ehkä miesten ylivallan vuoksi Suomi onkin ihan tunnetusti "yhden asian yhteiskunta".

#### **Miehet ovat rajoittuneempia 7.1.2012 16:25**

---

Naisilla on korkeampi työmoraali, joten syntyisi ehkä lievää hiostusta, josta poikapuolet eivät ole varsin ihastuneita.

Kaiken kaikkiaan miesten arvovallan horjumisen laajemmalla rintamalla on miesten itsetunnon suuri riski, josta seuraa jopa sosiaalisia seuraamuksia pitkällä aikajänteellä.

Naisia kannattaa rekrytoida johtajiksi sellaisille aloille, jossa painopiste on selkeästi naisille suuntautuvassa tuotannossa tai tutkimusalalle, koska nainen on tarkka ja tunnollinen.

Markkinointi olisi myös naisala, sillä naisilla on selkeämpi moraalikoodi, he käyttäytyvät odotetulla tavalla ja ovat kenties jopa hurmaavia, mikä ei ole suinkaan negatiivinen asia kyseisellä alueella Kielitaitokin saattaa olla parempi.

#### **Nokka 7.1.2012 16:18**

---

Naisen erilaiset valmiudet koetaan pätevän johtajan piirteinä. Diskurssissa naisista muodostuukin kuva avarakatseisina moniosajina, jotka symboloivat erilaisuutta ja uudistusta. Naiset esitetään vaihtoehtona vanhoille traditioille, ja heidän pätevyys näyttäytyy diskurssissa tervetulleena uudistuskynä. Se on vallitsevien toimintatapojen kyseenalaistamista, perinteisten käytäntöjen murtamista ja vanhojen kaavojen muuttamista. Pätevyys yhdistetään laajojen kokonaisuuksien hallintaan, uudenlaisiin näkökantoihin, ihmissuhdetaitoihin ja ”luovaan eettiseen johtamiseen”.

(...) Nimittäin. Tosiasia on, että jos yleistämään tahdotaan lähteä, miesten on todettu kykenevän viemään YKSI asia loppuun kerrallaan kun taas naisten monta asiaa samanaikaisesti ja omaamaan kyvykkyyden laajempaan katsantokulmaan. Jos tuo yhden asian loppuun vieminen on tuota nimimerkin tarkoittamaa "huonomman päättelykyvyn" vastakohta, fine, mutta eipä se ainakaan yleisen näkemyksen mukaisesti sitä ole...

Annetaan kaikkien kukkien kukkia ja nautitaan erilaisuuden ja ennakkoluulottomuuden mukana tuomista MAHDOLLISUUKSISTA! Sellainen tapa toimia on ainoa mahdollisuus menestyä. Pitkäkestoisesti.

**Mimmu -73** 9.1.12 9:55

---

*"(...) on tapana nostaa hyvät asiantuntijat esimieheksi ja linjajohtoon, sen sijaan, että sinne nostettaisiin parhaat ihmisten johtajat."*

*"Humanistiset tutkimukset eivät ollenkaan mahdu liike-elämään, mikä on hirveä vahinko kaikkien kannalta. Kaikissa seminaareissa ja tilaisuuksissa jauhetaan tästä luovasta eettisestä johtamisesta, mutta se ei näy missään, varsinkaan rekrytoinnissa, jossa on niin paljon epäammattimaista toimintaa, Haahti sanoo."*

Siinä missä pätevä miesjohtaja –diskurssissa pätevyys profiloituu liiketoimintaosaamiseen, itsevarmuuteen ja toimitusjohtajatitteliin, tässä diskurssissa pätevyys merkityksellistyy paitsi naisen voimavaraksi myös erilaisuuden ja uudistuksen edellyttämäksi lisäkontribuutioksi. Ollakseen pätevä johtaja naisen erilaisuuden on oltava hyödyllistä, ja sillä on ikään kuin oltava joku funktio. Naiselta edellytetään näkökulman laajennusta ja tämän pätevyydelle asetetaan vaatimus toiminnan uudistamisesta, jostain lisäkontribuutiosta ja sen tuomasta hyödystä. Edellytys erilaisuudesta ja sen hyödyllisyydestä toimiikin naisen pätevyyden määrittäjä. Näin ollen nainen asemoituu diskurssissa erilaiseksi (mies)johtajaan verrattuna sekä positiivisessa että negatiivisessa valossa. Naisen erilaisuus ja uudistus symboloivat pätevyyttä, mutta samanaikaisesti tätä erilaista pätevyyttä peilataan suhteessa sen tuomaan hyödyllisyyteen. "Erilainen nainen" onkin pätevä vain jos tämän erilaisuudesta on jotain hyötyä, kuten alla oleva lainaus Taloussanomien uutisesta demonstroi.

*"Kyky analysoida on muuten piirteenä naisissa erinomainen. Naiset ovat johtajina erinomaisia – kunhan eivät polta itseään loppuun."*

Myös johtajuuden maskuliininen perinne elää diskurssissa voimakkaasti, ja luo eräänlaisen varjon naisen "erilaisen" pätevyyden ylle. Diskurssissa vallitsevat työelämän käytännöt ja perinteet nousevat esiin "naisjohtajien" vähydestä puhuttaessa, kuten sekä edellä mainittu Jorma Ollilan kommentti että alla oleva esimerkki havainnollistavat.

*"Yritykset menettävät osaamista, jos ylin johto valitaan vain osaavimpien ja sopivimpien miesten joukosta, ei parhaiden henkilöiden keskuudesta."*

Tekstissä luodaan kuva naisten osaamisesta ja sopivuudesta, ja nähdään, että yritys menettää, mikäli se ei huomioi kaikkea tarjolla olevaa potentiaalia. Oletuksena on, että ”parhaita henkilöitä” on miesten herrakerhojen ulkopuolella, mutta työelämän maskuliiniset käytännöt, kuten hyvä veli-verkostot ja miesten suosiminen, estävät naisten urakehitystä. Johtajuutta leimaava maskuliininen perintö varjostaakin naiseen yhdistettyä erilaisuutta, joka asemoituu vertailukohteeksi ja alisteiseksi kakkosvaihtoehdoksi johtajuuden miehisen mallin rinnalla.

Maskuliinisen johtajuuden vahva valta-asema tulee esiin myös diskurssin pätevyysmerkityksissä. Vaikka pätevyys merkityksellistyy diskurssissa (naisten) erilaisuudeksi, sitä rakennetaan samanaikaisesti painottamalla myös samoja (maskuliinisia) pätevyyspiirteitä kuin pätevä miestoimitusjohtaja –diskurssissa. Esimerkiksi kommentteista on luettavissa, että pätevä nainen on rohkea ja ahkera, keskittyy käytännön työntekoon ja omaa hyvän itseluottamuksen.

Huipulle pääsevät vain ne keljuimmat, koska sellaista kettuulua ja kammitusta kestävätkä vain kaikkein pirullisimmat. Sitten kun on hyvä asema saavutettu ei enää taatusti anneta kenenkään tuuppia, vaan annetaan samalla mitalla. Miesten ei tarvitse tuolla lailla kovettua työelämän koulussa, kun yleneminen on huomattavasti helpompaa.

**Syökää kanaa** 7.1.2012 17:31

---

Syy on miehet jotka vihaavat naisia. Ei tarvitse kuin lukea näitä kommentteja tajutakseen että tällaisia miehiä on todella paljon. He ajattelevat että naisten paikka on keittiössä nyrkin ja hellan välissä ja tehtävänsä palvella miestä. Naisia ei haluta johtotehtäviin, koska nämä miehet pelkäävät jäävänsä kakkosiksi. Tämä on edelleen miesten maailma, eikä asia tule muuttumaankaan asenteiden ollessa vanhanaikaisen sovinnistiset.

Tosiasia on se, että maailma olisi parempi paikka jos meillä olisi enemmän naisia niin poliittisina kuin liike-elämän johtajina. Miehet havittelevat vain rahaa ja valtaa, naiset haluaisivat muuttaa maailmaa paremmaksi.

**Tiedostava mies** 8.1.2012 5:05

---

(...) Itse olen alallani huomannut kuinka miehet huomaavat vain toisten virheet ei omiaan. Miehet myöskin pönkittävät itsetuntoaan teknisellä osaamisella eivätkä ymmärrä kokonaisuuksia. Miehet haluavat syyttää ja löytää syyllisen.

Naiset sen sijaan uskaltavat kyseenalaistaa toimitavat ja raportoida ongelmat jotka eivät ole kenenkään vikoja vaan asioita joita ei ole nostettu tapetille. Naiset muuttavat asioiden kulkua lempeämmäksi ja avoimemmaksi. Naiset ymmärtävät miten tieto kulkee ja uskaltavat vaatia muutoksia.

Mutta asiolla on monta puolta ja kysymys pikemmin mitä halutaan ja tarvitaan. Löytää toisten viat vai nähdä oikeat ongelmat?

Toisaalta nämä erot eivät ole suoranaisesti kiinni sukupuolesta, ehkä enemmän iästä. Nuoremmat on koulutettu tiimityöskentelyyn ja vanhemmat edelleen ajattelevat vain itseään.

7.1.2012 14:43

---

voi ei! pitääkö tästä edelleen vääntää. me luulemme että suomessa naiset ovat jotenkin tasa-arvoisia koska koko systeemi on rakennettu niin että naisen pitää hylkiä perhe-elämää ja olla hyvä jätkä- siis

itsensä mielestä. Fikset, kauniit naiset pärjäävät missä vain. Kyllä monella naisella on turhan isot luulot itsestään, näin naisen mielipide. Itse olen pärjännyt kun olen ollut oma itseni, jättänyt kaksimielisyydet olankohautuksella ja keskittynyt kitinän ja pätemisen sijaan työntekoon. Lisäksi välttelen naispuolisia kollegoita joiden huomio näyttää tilanteessa kuin tilanteessa olevan siinä että mitä muut hänestä ajattelevat, miten sellainen pystyy keskittymään olennaiseen?

**nainen-pomo** 7.1.2012 21:45

---

Korostamalla maskuliinisia johtamispirteitä naisen pätevyyden määrittäjänä diskurssi vahvistaa vaatimusta sukupuolten samankaltaisuudesta. Toisaalta taas pätevyyttä rakennetaan vertailuasetelmalla ja nostamalla naiset miehiä paremmiksi erilaisuutensa johdosta. Näin ollen pätevyys rakentuu paitsi naisen erilaisten valmiuksien symboliksi, mutta kantaa viitteitä myös maskuliinisesta johtamisnormista ja miehiin yhdistetyistä ominaisuuksista. Diskurssissa pätevyys on (naisen) erilaisuutta, joka ikään kuin suhteutuu maskuliiniseen johtajuuteen yhdistettyihin ominaisuuksiin ja samalla rajoittuu maskuliinisen johtamisnormin asettaman rajan sisäpuolelle. Ikään kuin maskuliininen johtamisnormi ja pätevään johtajuuteen yhdistetyt maskuliiniset piirteet kulkisivat käsikädessä ja varjostaisivat naisen ”erilaisuutta” asettaen tälle rajat, joiden sisäpuolella pätevän naisen odotetaan toimivan.

Täten naiseen assosioitu erilaisuus joutuu ristituleen johtajuuden perinteisen miehisen normin kanssa, mikä luo naisille hyvin ristiriitaisen velvoitteen sekä maskuliinisen perinteen mukailemisesta että feminiinisen erilaisuuden näyttämisestä. Naisen harteille ikään kuin ladataan vaatimus erilaisuudesta, mutta samalla vahvistetaan maskuliinista johtajuusperinnettä ja miesjohtajan ihanteen asettamaa standardia esittämällä vertauksia sukupuolten välillä. Alla olevat esimerkit valaisevat tätä vastakkainasettelua:

*”EVAn tutkimuksessa pidetään vääränä johtopäätöksenä sitä, että nykyisten miesjohtajien vaihtaminen naisiin ja tällä tavalla naisten määrän nopea kasvattaminen yritysjohdossa välttämättä parantaisi yritysten kannattavuutta.”*

*”Tutkimukset eivät osoita, että naiset sinänsä saisivat aikaan yritysten menestyksen, mutta ehkä naisten nousu yritysten johtoon korreloi sen kanssa, että kyseisissä yrityksissä ollaan avoimia uusille ideoille ja visioille eikä ole kangistuttu vanhoihin kaavoihin, millä puolestaan lienee yritysten menestystä tukevaa vaikutusta.”*

Diskurssissa onkin havaittavissa, että naisiin kohdistuu eräänlainen kaksoisvaatimus, ”tuplastandardi” (Tienari ym. 2004): naisen pätevyys on riippuvainen sekä erilaisten että samankaltaisten (suhteessa miehiin) valmiuksien noudattamisesta. Pätevän naisen

edellytyksenä on olla samanaikaisesti sekä erilainen uudistaja että maskuliinista normia mukaileva käytännön ammattilainen. Nainen asettuukin kaksoisroolin vangiksi: Häneltä edellytetään erilaisuutta mutta samalla myös velvoitetaan maskuliinisten perinteiden myötäilemistä. Naisen pätevyyden ehtoina ovat erilaisuus ja maskuliinisen standardin mukaileminen. Nainen joutuu ikään kuin tasapainoilemaan ristiriitaisten ja vastakkaisten vaatimusten välimaastossa ja hänen on mukautettava toimintansa näiden standardien asettamien rajoitusten mukaisesti. Naiselta odotetaan erilaisuutta, mutta samalla painotetaan johtajuuden maskuliinista valta-asemaa ja vallitsevia ”vanhoja kaavoja”.

Huomattavaa kuitenkin on, että selvityksessä naisen erilaisuutta rakennetaan varovaisemmin ja paljon varauksellisemmin kuin Taloussanomien uutisessa tai verkkokommenteissa. Selvityksessä nainen ja tämän johtamistavat ”voidaan kokea” tai on ”yleisesti havaittu” erilaiseksi kuin miehen vastaavat. Selvityksessä nainen nähdään vain potentiaalisena uudistajana ja mahdollisena lisäansiona yritykselle. Naisten erilaisuuden tuottavuudesta ja paremmuudesta annetaan hyvin varovainen kuva, ja ”naisnäkökulman” hyödyllisyys kyseenalaistetaan. Yrityksen liiketoiminnasta vastaavaa naista ei pidetä samalla tavalla automaattisesti pätevänä johtajana toisin kuin miestä, joka assosioidaan päteväksi toimitusjohtajaksi ja tämän ”vanhat kaavat” vakiintuneiksi ja toimiviksi malleiksi. Nainen rinnastetaan erilaisuuteen, uudistukseen, avoimuuteen, visioihin ja ideoihin, jotka voivat *ehkä* edesauttaa ja myötävaikuttaa yrityksen tuottavuuteen ja menestykseen, mutta samalla kyseenalaistetaan naisten pätevyys miehisen mallin rinnalla ellei tämä tuota uudistusta tai lisäkontribuutiota. Selvitys antaakin naisten erilaisuudesta paljon pidättyneemmän ja hienovaraisemman kuvan kuin kärkkäät verkkokommentit, joissa naisten pätevyydestä rakennetaan paljon lupaavampi ja ”varmempi” kuva. Vaikka kommentoijat painottavat uutista ja selvitystä enemmän maskuliinisia pätevyyspiirteitä, naisen erilaiset, ei-maskuliiniset, valmiudet asemoituvat täysin päteviksi meriiteiksi johtajalle.

Antamalla naisen pätevyydestä varauksellinen kuva sorrutaan tuottamaan ja uusintamaan käsitystä naisten tekemän työn vähäisemmästä arvosta ja tärkeydestä. Samalla myös vahvistetaan maskuliinisten johtamisoppien paremmuutta ja niiden ”luonnollisuutta”. Diskurssi myös tuottaa ja uusintaa kuvaa naiseen assosioidusta erilaisuudesta. Se vahvistaa käsitystä naiseen kohdistuvasta lisäarvovaatimuksesta, ja painottaa, että ollakseen pätevä naisen on myötävaikutettava yrityksen toimintaan ja tuotava mukanaan jotain erilaista. Huomattavaa on kuitenkin se, että miehen pätevyydelle samanlaisia erilaisuuden ja uudistuksen vaatimuksia ei diskurssissa aseteta.

Diskurssi kuitenkin puhuu pätevän ”naisjohtajan” mahdollistaman uudistuksen puolesta, ja vetoaa tällä tavalla uudistuksen kannattajiin ja perinteisen johtamistradition kyseenalaistajiin. Siinä ladataan odotuksia ja toiveita tasa-arvoisen tilanteen toteutumiselle ja maskuliinisen johtajuuden suvereenisen valtakäsityksen haastamiselle. Naisten korkea kouluttautuminen ja työnteko yhdistetään parhaisiin osajiin, jolloin luodaan kuvaa kokemuksen ja koulutuksen tärkeydestä pätevyyden mittarina. Myös asiantuntijuus ja johtajakokemus korostuvat pätevyyden määrittäjinä.

*”Elinkeinoelämä on aktiivisin toimin vuodesta 2003 lähtien edistänyt naisjäsenten määrän lisääntymistä hallituksissa, ja se uskoo, että se voi omin aktiivisin toimenpitein edistää asiaa edelleen, jotta syntyy tasapainoinen tilanne, jossa naisten korkeakoulutus ja osuus työvoimasta on huomioitu hyvin ja yhtiöt löytävät parhaat mahdolliset osaajat hallituksiinsa.”*

*”Ilahduttavaa on, että tutkimusta ja tuotekehitystä vetää 9 naisjohtajaa.”*

Jälkimmäisessä lainauksessa korostuu myös usko naisten kyvykkyyksiin rikkoa rajoja ja menestyä miesvoittoisilla aloilla. Yhdistämällä pätevyysmerkitykset miesvaltaiseen ammattiin vahvistetaan samalla kuitenkin pätevyyden merkityksellistymistä maskuliinisen normin kautta.



### 4.3 Nainen tukitoimijana

Naisten esittäminen tuettavana ja avustettavana reppanana korostuu läpi aineiston. Keskuskauppakamarin selvitys ylistää tukitoimenpiteitä ja etujärjestön omia suosituksia ja toimia naisten urakehityksen edistäjänä, Taloussanomien uutinen peräänkuuluttaa rohkeutta ja omaa aktiivisuutta ja verkkokommentoitajat syyllistävät miehiä ja diskriminaatiota. Naisten pätevyys on diskurssissa ikään kuin häivytetty ja ulkoistettu miesten hallitsemaan liikkeenjohtoon, johon naisilla ei ole asiaa ilman tukea ja muita ”kohdennettuja toimenpiteitä”. Nainen näyttäytyy diskurssissa paitsi tuettavana ja tukevana toimijana, myös tämän tekemä työ asemoituu tukirooliin miesten pätevän ja tärkeän työn rinnalla.

Aineistossa nainen asemoituu (suhteessa miehiin) paitsi erilaisuuden ja samankaltaisuuden kautta myös eräänlaisena ”tukitoimijana”. Nainen yhdistetään reppanaksi, jota on autettava ja tuettava uralla ja jonka oma pätevyys ei riitä edistämään urakehitystä, sillä ”*naiset päätyvät tukitoimintoihin*” eivätkä yllä pätevyyttä symboloiville johtopaikoille liike-elämän huipulle. Pikemminkin vaaditaan kohdennettuja tukitoimenpiteitä ja asennemuutosta, kuten alla olevat lainaukset Keskuskauppakamarin selvityksestä ilmentävät.

*”Suuri muutos vaatii kuitenkin pitemmän ajan ja toimia varhaisesta koulutuksesta lukien. Naiset ovat edelleenkin selvänä vähemmistönä teknisessä yliopistotasoisessa koulutuksessa. Muita toimia ovat mentorointiohjelmat ja verkottuminen.”*

*”Naisjohtajien lisääntymisessä on pitkälti kysymys asenneilmaston muuttumisesta.”*

Myös Taloussanomien uutisessa nainen assosioidaan tukirooliin. Uutisessa nainen näyttäytyy heikompiosaisena toimijana, joka jää miehen jalkoihin ja omien heikkouksiensa vangiksi. Nainen esitetään reppanana, avuntarvitsijana, joka kaipaisi ulkopuolisen avustuksen lisäksi ennen kaikkea parempaa itseluottamusta ja aktiivisuutta. Oheiset lainaukset Taloussanomien uutisesta havainnollistavat naisten kaipaamaa tukea:

*”Naiset kaipaisivat enemmän rohkaisua tarttua isoihinkin haasteisiin.”*

*”Organisaatiossa on avautunut paikka, jota olen tarjonnut alaiselle. Miehet ottavat tehtävän heti vastaan, naiset alkavat aidosti analysoida – mieltä jopa useita päiviä –*

*ovatko he todella kykeneviä hoitamaan tehtävää. Jotkut osaavat naiset ovat jopa kieltäytyneet harkinnan jälkeen, Ilmarisen Ritakallio sanoo.”*

*”Voi olla, että naiset tekevät pitkin matkaa valintoja itsesensuurityyppisesti. Vältetään valintoja, joissa voi joutua todennäköisesti pettymään ja joista tietää, että onnistumisen kokemuksia voi olla vaikea saada.”*

Myös verkkokommenteissa on havaittavissa nainen tukitoimijana – diskurssin piirteitä. Nainen asemoituu kommenteissa tuettavana toimijana, joka joutuu syrjinnän, sukupuolensa, perinteiden, organisaation rakenteiden ja vallitsevien käytäntöjen sekä asenneilmaston uhriksi. Nainen jää johtopaikoilta ulkopuolisten esteiden ja naisesta itsestä riippumattomien syiden johdosta eikä täten pääse näyttämään todellista osaamistaan ja pätevyyttään. Tässä diskurssissa nimenomaan nainen profiloituu uhriksi ja reppanaksi, jonka pätevyyttä ei huomioida. Alla olevat kommentit havainnollistavat tätä:

Olen ahkerasti hakenut liiketoimintajohtajien ja toimitusjohtajien paikkoja. Naisena, minun on ollut vaikea saada suosittelijoita taakseni. Yleensä samasta paikasta kisaa miespuolinen entinen esimies tai muu vastaavaa bisnespiireistä tuttu ja ne henkilöt, jotka voisivat minua suositella, ovat jo mieshakijan takana. Ihmettelin tätä aikani, kunnes käytin omaa naisverkostoani entisellä työnantajalla ja sain kuulla, että entinen esimieheni oli kieltänyt johtoryhmässä minun suosittelun. Syy oli se, että olin aikoinani kieltäytynyt hakemasta omaa paikkaani uudestaan ja hainkin ylempää paikkaa ja ohitin entisen esimieheni. Ei siis vain naiset ylitulkitse ja ota kaikkea henkilökohtaisesti, näin riittää hyvin miehissäkin.

Minä en ota asiaa henkilökohtaisesti ja olen päättänyt vielä jonainpäivänä olla haluamallani paikalla. Nyt olenkin lähtenyt hankkimaan suosittelijoiden kaartia ihan eri piireistä. Tällaisia ylempiä paikkoja siis kun ei saa ilman hyvämaineisia suosittelijoita. Ehkä naiset eivät ole sitä laajalti tajunneet??!!

**Lanttu** 7.1.2012 11:35

---

Juuri potkittiin ulos talon osaavin vice president ja yksikönjohtaja, kolmevitonen nainen. Menetyksellemme ja johtoryhmän kasvojen menetys ainakin meikäläisen silmissä.

**mies 34 suomi** 7.1.2012 12:16

---

Olen itsekin huomannut, että jos aiemmin kuuroille korville mennyt ideani tulee 10min myöhemmin miekolleegani suusta: hyväveliporukka on heti messissä toteuttamassa sitä. Kaikki sosiaaliset credits valuu heti väärin taskuihin. Olen korkeasti koulutettu, palkittu jne. mutta olen johtoasemassa oleville lähinnä uhka tai vähäteltävä idiootti, joka on tuurilla eikä taidolla ja korkealla työmoraalilla päässyt asemaani ja tekemään merkittäviä projekteja.

**parikymppinen nainen** 7.1.2012 18:06

---

*”Röyhkeät oman edun tavoittelijat eli narsistit ovat ottaneet vallan. Se on aikamme suurin ongelma?”*

*Nämähän ne osaa pyörittää myös niitä naisia, jottei niistä vaan tule uhkaa omalle kehitykselle...*

Totta! Omalla kohdalla on kaksi miestä yrittänyt estää sen että hankkisin korkeakoulututkinnon. Ja olen tullut siihen tulokseen, että jos olisin uskonut sanaakaan mitä miehet ovat minulle sanoneet olisin todennäköisesti pikku-kaupungin rappio alkoholisti.

**Ei este eikä hidaste vaan haaste** 8.1.2012 10:04

---

Toisin kuin Keskuskauppakamarin selvityksessä tai Taloussanomien uutisessa kommenteissa syytetään rakenteiden lisäksi myös avoimesti miestä naisen syrjimisestä ja tämän potentiaalinen polkemisesta. Täten kommenteissa tuki kohdistuukin siihen, miten työelämän maskuliiniset valtarakenteet ja syrjintä voitaisiin kampaata. Taloussanomien uutisessa tuella puolestaan viitataan siihen, millä keinoin naisten aktiivisuutta ja rohkeutta voitaisiin lisätä. Keskuskauppakamarin selvityksessä valtio- ja pörssiyrityksiä koskevat tavoitteet ja suositukset saavat tukitoimenpiteiden roolin naisten urakehityksen edistämiseksi ja pätevyyden osoittamiseksi. Myös media saa kiitosta aktiivisesta otteestaan aiheita kohtaan. Tukitoimenpiteet sekä ”naisjohtajuuden” saama mediahuomio nousevatkin Keskuskauppakamarin selvityksessä voimakkaasti esille, ja näyttäytyvät myötävaikuttajana naisten urakehityksessä ja pätevyyden oikeuttamisessa, kuten oheiset lainaukset ilmentävät:

*”Naisten määrä on lisääntynyt selvästi 2000-luvulla valtiovallan ja elinkeinoelämän aktiivisten toimien myötä.”*

*”Elinkeinoelämä on Suomessa kyennyt pitkäjänteisellä työllään lisäämään naisten määrää pörssiyrityksien hallituksissa. Konkreettinen ja tehokkaaksi osoittautunut toimintatapa on ollut listayrityksien hallinnointikoodin käyttö.”*

*”Naisten hallituspaikkojen lisääntyminen 2000-luvulla on perustunut konkreettisiin toimenpiteisiin, joilla asiaa on tavoitteellisesti edistetty. Näitä toimenpiteitä ovat ennen kaikkea olleet valtionyrityksien hallitusten kokoonpanoille asetetut tavoitteet ja listayrityksien hallinnointikoodiin otettu suositus. Myös median rooli on ollut merkittävä, ja naisjohtajia koskeva tutkimus on edistänyt asiaa.”*

Oletuksena on, että naisten hallituspaikat ovat lisääntyneet pelkästään vapaaehtoisen suositusten ja annettujen tavoitteiden perusteella, sen sijaan naisten pätevyydellä, kyvykkyyksillä, osaamisella tai heidän omilla ansioillaan ei nähdä olevan mitään merkitystä. Pätevyyttä ei nähdä relevanttina urakehityksen kannalta.

Myös median aktiivinen rooli havainnollistuu oheisten lainausten kautta.

*”Suomessa naisten hallitusjäsenyyksien lisääntymiseen 2000-luvulla on vaikuttanut median aktiivinen ote ja kiinnostus.”*

*”(...) listayhtiön on annettava julkinen perustelu sille, miksi sen hallituksessa on vain yhtä sukupuolta. Tämä velvoite on osoittautunut tehokkaaksi keinoksi lisätä naisten hallitusjäsenyyksiä varsinkin, kun media on kiitettävän aktiivisesti seurannut kehitystä ja kannustanut muutokseen.”*

*”(...) lehdissä on usein kertoja kirjoitettu aiheesta ja siten käytännössä edistetty elinkeinoelämän sitoutuneisuutta asian edistämiseen.”*

Oletuksena tekstissä on, että asennemuutos ja median kannustus ovat *pitkälti* johtaneet naisten hallituspaikkojen määrän lisääntymiseen. Pätevyys tai naisten osaamis- ja koulutustausta on lähes kokonaan häivytetty, ja ulkopuolinen avustus selittää yksinomaan naisten hallituspaikkojen osuuden kasvua.

Mielenkiintoista on kuitenkin se, että tukitoimenpiteiden korostamisesta huolimatta kiintiöt tyrmätään selvityksessä täysin, kuten oheinen lainaus selvästi demonstroi:

*”Selvää on, että kiintiöiden käyttö ei sovellu toimivan johdon käyttöön.”*

Kiintiöt ja toimiva (pätevä) johto asettuvat toisensa poissulkeviksi kategorioiksi, ja nähdään, että kiintiöiden käyttö ei edistä toimivan (pätevän) johdon saavuttamista. Taustalla vaikuttaisi olevan ajatus siitä, että kiintiölainsäädäntö pakkotoimenpiteenä ei edistäisi asennemuutosta tai yritysten omaa halua valita naisia hallituksiin, jolloin myös ”kiintiönaisten” pätevyys joutuisi kyseenalaiseksi. Kiintiöiden vastustusta puolletaan diskurssissa sillä, että lainsäädäntöön perustuvilla ”naiskiintiöillä” ei pystyittäisi oikeuttamaan naisen pätevyyttä eikä kiintiöiden kautta valittavilla naisilla välttämättä olisi pätevää osaamistaustaa.

Diskurssissa naisten pätevyys sijaitseekin harmaalla alueella: pätevyyttä ei suoranaisesti kyseenalaisteta mutta se jää toissijaiseksi ja vaille pitäviä todisteita ja oikeutusta, kun naiset eivät edusta ylintä johtoa eivätkä pääse etenemään maskuliinisessa liike-elämässä yritysjohtoon, jossa pätevyyden katsotaan sijaitsevan. Naisten jäädessä liike-elämän huippupaikoilta, ei heitä lueta päteviksi.

Diskurssissa pätevyys jää tukitoimenpiteiden jalkoihin eikä näyttäytyä relevantilta, vaan taustalla on nimenomaan päämäärätietoinen pyrkimys lisätä naisia yritysten johtoon, jossa pätevyyden katsotaan sijaitsevan. Tukitoimenpiteet ikään kuin syrjäyttävät pätevyyden merkityksen, ja naisten osuuden kasvattaminen yritysten johdossa ja hallituksissa nousee itseisarvoksi. Oheiset lainaukset symboloivat tätä:

*”(...) tärkeintä olisi saada paljon naisia lisää keskijohtoon, suoraan bisnes- ja liikelulosvastuuseen. Näin he pääsisivät antamaan näyttönsä.”*

*”(...) naisten, jotka haluavat päteväytyä ja päästä omaa tasoaan vastaaviin tehtäviin, kannattaa valita huolella esimiehensä, kun on uransa alkuvaiheessa. Paljon puhutaan alaisten rekrytoinnista, mutta naiselle juuri hyvä esimies voi olla ratkaisevan tärkeä tekijä urakehitykselle.”*

*”Kyse on kaikkiaan erilaisuuden torjunnasta, ja naiset joutuvat ryhmänä sen kohteeksi.”*

Nainen tukitoimijana -diskurssissa pätevyys näyttäytyy naiselle yhtäläisenä ominaisuutena ja kyvykkyytenä, mutta samalla vallitsevien rakenteiden ja käytäntöjen estämänä. Pätevyys ikään kuin estyy joutuessaan vallitsevien organisaatorakenteiden ja toimintatapojen alle sekä miesten toiminnan polkemaksi. Esteiksi nousevat hyvä veli –verkostot ja liike-elämän vallitsevat käytännöt, jotka polkevat naisten etenemismahdollisuuksia ja jättävät naiset lasikaton alle. Pätevyys on naisen ulottuvilla, mutta vaatii sekä oma-aloitteista toimintaa että ulkopuolista avustusta. Kommentoijat yhdistävät pätevyyden taitoihin, tarkkuuteen, tunnollisuuteen, työmoraaliin sekä koulutukseen, osaamiseen ja omiin ansioihin.

Olen itsekin huomannut, että jos aiemmin kuuroille korville mennyt ideani tulee 10min myöhemmin miekolleegani suusta: hyväveliporukka on heti messissä toteuttamassa sitä. Kaikki sosiaaliset creditsit valuu heti väärin taskuihin. Olen korkeasti koulutettu, palkittu jne. mutta olen johtoasemassa oleville lähinnä uhka tai vähäteltävä idiootti, joka on tuurilla eikä taidolla ja korkealla työmoraalilla päässyt asemaani ja tekemään merkittäviä projekteja.

**parikymppinen nainen** 7.1.2012 18:06

---

Eiköhän kaiken takana ole se, että johtajat haluavat samanlaisia tyyppisiä töihin, kuin he itsekin ovat. Tämäntakia firmoihin kloonaantuu samanlaisia ja samaa mieltä olevia klooneja. Toki tietysti vanhanajan pärstäkerroin ja "perseen nuolinta" vaikuttavat asiaan. Itsenäisyys ja erilaisuus eivät ole kunniaa. Saatikka omat mielipiteet.

**PS** 7.1.2012 19:17

---

Sanavalintojen avulla raportissa tuotetaan ja vahvistetaan tukitoimenpiteiden avustavaa vaikutusta naisten oman kontribuution ja ansioiden kustannuksella. Selvityksessä muun muassa korostetaan, että

*”Julkinen vähättely on lähes hävinnyt, kun päteviä naisia on saatu hallituksiin ja kun mielipidevaikuttajat ovat asettuneet asian tueksi.”*

*”Sen sijaan naisten etenemistä pörssiyritysten toimitusjohtajiksi tai johtoryhmiin liiketoimintoja johtamaan ei ole edistetty kohdennetuin toimenpitein, vaan on luotettu siihen, että ajan myötä tilanne muuttuu ja naiset etenevät myös sinne. Keskuskauppakamarin selvitys osoittaa, että toive on perusteeton, sillä edistystä ei tosiasiassa ole tapahtunut.”*

Diskurssi tuottaa ja uusintaa naisista kuvaa säälin saajina ja avuntarvitsijoina rinnastamalla heidät tukirooliin. Nainen näyttäytyy reppanana, joka ei omin avuin ja valmiuksin pääse etenemään urallaan vaan tarvitsee yritysten suopeutta ja armopaloja. Edes ”pätevä” nainen ei pääse hallitukseen ilman taustajoukkoja tai nouse toimitusjohtajaksi ilman ”kohdennettuja toimenpiteitä” vaan ”päätyy tukitoimintojen” pariin.

Yhdistämällä pätevyys liiketoimintajohtoon vahvistetaan pätevyuden merkityksellistymistä vallitsevaan maskuliiniseen normiin. Tämä puolestaan heikentää naisen näkemistä osaavana ja päteväksi toimijana ja alentaa naisen tekemän työn arvostusta. Se, että diskurssi kuvaa naiset avustuskohteina ja työelämän vallitsevien maskuliinisten käytäntöjen uhreina vahvistaa työelämän sukupuolittunutta kahtiajakoa miesten ja naisten välillä. Esittämällä työelämän segregatio valitettavana, mutta vallitseva ja syvään juurtuneena käytäntönä haetaan sukupuolisegregaatiolle oikeutusta ja perustellaan sen ”luonnollisuutta”. Tämä taas osaltaan myötävaikuttaa vanhoillisten stereotyyppien vakiintumista, naisten näkemistä alisteisina miehille sekä työelämän jakaantumista miesten ja naisten töihin. Naisten tekemää työtä ei nähdä päteväksi ja tärkeäksi osana yritysten kilpailukykyä vaan naiset näyttäytyvät apua tarvitsevinä reppanoina, joiden tekemä kontribuutio korkeintaan tukee miesten tekemää pätevää ja tärkeää työtä osana yritysten menestymisessä

#### 4.4 Ansioitunut ammattilainen

Pätevä miestoimitusjohtaja -, lisäarvonainen - ja nainen tukitoimijana –diskursseissa pätevydestä luodaan kuvaa sukupuolen kautta. Diskursseissa pätevyys assosioidaan sukupuolisidonnaiseksi ominaisuudeksi, jolloin joko mies nimetään itsestään selväksi päteväksi johtajaksi, nainen kuvataan päteväköksi tukitoimijaksi tai vastaavasti asemoidaan tämä päteväksi erilaisuuden perusteella. Näiden sukupuolittuneiden ydindiskurssien lisäksi verkkokommenteista on paikallistettavissa myös toisenlainen diskurssi, jossa sukupuoli ei yhtä voimakkaasti nouse pätevyuden määrittäjäksi. Aineistoni kolmen hyvin selvästi sukupuolittuneen ydindiskurssin rinnalla tämä ansioitunut ammattilainen – diskurssi havainnollistuu verkkokommenteissa diskurssina, jossa pätevyteen assosioidut merkitykset saavat sukupuolen valossa paljon hillitymmän latauksen. Diskurssissa sukupuoli ei yksioikoisesti määritä tai leimaa pätevyyttä. Diskurssissa sukupuoli tulee sen sijaan ilmi työelämässä vallitsevina sukupuolittuneina käytänteinä ja realiteetteina, jotka haittaavat pätevyyttä. Ansioitunut ammattilainen -diskurssissa johtaja asemoituu uhriksi ja näyttäytyy sukupuolestaan riippumatta avuntarvitsijana, joka kärsii nykyorganisaatioissa vallitsevista käytänteistä. Kommentoijat nimeävät työelämän (maskuliiniset) traditiot, kaveriverkostot, rekrytointikäytännöt, liike-elämän teknillispainotteisuuden ja vaatimukset ongelmakohtiksi, jotka varjostavat johtajan potentiaalia ja tämän pätevyyttä. Huomattavaa on kuitenkin, että vaikka työelämän käytäntöjen maskuliinisuus ja miehiin yhdistetyt instituutiot, kuten hyväveli -verkostot, saunanlauteet, tekniset taidot ja koulutus, nimetään kommentoijissa ongelmakohtiksi, sukupuoli ei ole se, joka määrittää uhriksi joutujan, kuten alla olevat kommentit selvästi demonstroivat:

Sukupuolella niin väliä kuka siellä yrityksen johtotehtävissä huseeraa, kunhan olisi vaan riittävän pätevä niihin tehtäviin , surullista vaan kun johtajaksi valitaan usein joku tuttu saunan lauteilta tai muuten vaan jostain hyväveliverkostosta.

**Muodollisesti pätevä ei ole välttämättä paras 7.1.2012 11:31**

---

Rekrytoinin monipuolistaminen ja asennekulttuurin parantaminen sitä kautta olisi tärkeintä. Kun asiaa tutkii paremmin, voi havaita ettei naissukupuoli ole ainoa asia, joka saa uran törmäämään lasikattoon. Katsokaapa kuinka paljon sellaisia suuryritysten johtajia Suomessa on, jotka ovat suorittaneet korkeakoulunsa maakuntayliopistossa. Vielä tarkemmin huomaamme, että johtajien koulutustausta on pääkaupunkiseudun teknilliskaupallisissa opinahjoissa. Nämä opinahjot ovat paikkoja, joissa verkostot alkavat muodustumaan. Mieluiten opintien pitäisi alkaa jo niissä Helsingin lukioissa, joista tie jatkuu noihin yliopistoihin. Uran kannalta siis on tärkeää, että jo vanhempi muuttavat pääkaupunkiseudulle ja patistavat sinut oikealle tielle, tämä sukupuoleen katsomatta. Tähän on syynä se, rekrytointi on usein juuri tuotakloonamista. Otetaan palvelukseen mieluummin samanmielinen vanha tuttu, kuin

tuntematon mahdollinen lahjakkuus. Valitettavasti tällä tavalla tuhlataan aika paljon lahjakkuutta. Jos haluamme parantaa Suomen kilpailukykyä, meidän pitäisi pystyä valjastamaan kaikki käytettävissä oleva lahjakkuus. USA:ssa on 300 miljoonaa ihmistä, meillä vain 5.3. Rekrytointi on riskinotto ja rohkeus laji. Pitäisi uskaltaa palkata erilaisia miehiä ja naisia. Rekrytoivan esimiehen pitäisi tietää omat heikkoutensa ja palkata täydentävää lahjakkuutta ja lisää diversiteettiä. Tämän kaltainen asenne ei ainoastaan parantaisi naisten uramahdollisuuksia vaan rikkoisi lasikattoja yleisemminkin.

**TL 7.1.2012 11:34**

---

Mitä korkeammalle organisaatiossa nousee, sitä poliittisemmäksi peli muuttuu. Alaisen tärkein ominaisuus on silloin lojaalisuus esimiestään kohtaan. Pätevyys ja erityisesti kunnianhimo voivat pysäyttää urakehityksen. Pomo haluaa ennemmin palkata hännystelijöitä kuin kilpailijoita.

Työpaikkahaastattelussa haastattelijat usein keksittyvät puutteisiin eivät vahvuuksiin. Haastatteliija alkaa etsimään sinusta vikoja ja selittää itselleen miksi on parempi kuin sinä. Haastattelu on kuin kilpailutilanne, jossa sinun pitää todistaa olevasi huonopi kuin haastatteliija ja silti todistaa, että kykysi ovat riittävät.

7.1.2012 12:29

---

Pätevyyttä rakennetaan kommentteissa nostamalla esiin retorisia kysymyksiä, esittämällä asiat kokemuksiin vedoten ja kuvaamalla liike-elämän nykytilanne valitettavana tosiasiana, joka haittaa johtajan potentiaalin toteutumista ja tämän pätevyyden hyödyntämistä. Sen sijaan, että kommentoijat kärjistäisivät sanomisiaan, dramatisoisivat ongelmia tai laukoisivat epäasiallisuuksia, he perustavat pikemminkin näkemyksensä maltillisemmin ja muita kommentoijia lietsomatta. Tämä tekee pätevyyden rakentumisestakin paljon hillitympää ja asiallisempaa.

(...) Johtuisiko se siitä että asetelmat ja asiat ajavat. Ei sukupuoli, sama kuka päättää; systeemi ei anna periksi

8.1.2012

---

Olen aina ihmetellyt, mikä esim. diplomi-insinöörin koulutuksessa pätevöittää johtamaan melkein minkä alan yritystä tahansa, kunhan on mies. Ja vähän sama pätee juristeihin. Tuijotetaanko meillä edelleen vain koulutukseen ja "titteliin"? Pitkään mukana olleena pidän huonona sitä, että harvassa paikassa uskalletaan turvautua esimiestaitotesteihin, ja vaikka niitä tehtäisiin, niiden perusteella ei organisaatiota juurikaan muuteta.

**Anne-Carmen 9.1.12 15:48**

---

Pätevyys rinnastuu kommentteissa monien asioiden osaamiseen ja laajaan tietämystaustaan; se yhdistetään asiantuntijuuteen ja omaan aktiivisuuteen, moniosaamiseen ja kokonaisuuksien hallintaan mutta myös itsensä kehittämiseen, innovatiivisuuteen ja ahkeraan työntekoon. Pätevä miesjohtaja -diskurssin tavoin kommentoijat painottavat käytännönläheisyyttä ja työntekotaitoja pätevyyden rakennuspalikkoina. Erona on kuitenkin se, ettei tässä diskurssissa



pätevyys rinnastu pelkästään miehen synonyymiksi, vaan pätevä johtaja näyttäytyy meriktoraattisena toimijana sukupuolesta riippumatta. Tärkeintä on osaaminen ja sopivuus kuhunkin johtotehtävään.

Naiset sitä ja naiset tätä.

On se kummallista kun ne seikat, joilla naiset perustelevat omia vahvuuksiaan ei mukamas löydy miehiltä tai päinvastoin.

Sukupuoleen katsomatta: tyvestä puuhun noustaan. Asiantuntijasta, keskijohdon kautta, ylimpiin johtotehtäviin.

Jokaisessa ylennyksessä pitäisi palkita parasta asiantuntijaa tai manageria. Ei voida olettaa, että paras asiantuntija parkkeerataan lähtöruutuun, koska hän hoitaa 'sen tason tehtävät' parhaiten tästä porukasta.

On naiivia kuvitella, että olisi oikeus ja kohtuus jättää tekniset yksityiskohdat hallitsevat huippuasiantuntijat palkitsemaan.

Ai, että 'työ tekijäänsä palkitsee'? ..maybe in the next life.

Valitettavasti työmarkkinoilla ei vallitse **huippuasiantuntijoille** samanlainen palkkahierarkia kuin esimerkiksi huippu-urheilijoilla. Lätkäjoukkeen 'sotamies' voi ansaita moninkertaisesti häntä käskyttävää 'luutnanttia' enemmän.

Kukapa haluaisi kehittää asiantuntijuuttaan *huipputasolle*, jos palkkiona on vain position pitäminen **pienempää korvausta vastaan** kuin saman organisaation esimiehellä?

**Johtaja omasta armostani** 7.1.2012 15:07

---

Itse asiassa varsinkin alojensa huippujohtajia ovat ihmiset, jotka 1) ovat hallinneet alan yksityiskohdatkin, 2) ymmärtävät, että oma detaljiosaaminenkin voi vanhentua, 3) osaavat olla puuttumatta yksityiskohtiin, ellei se ole aivan välttämätöntä ja 4) hankkivat aktiivisesti tietoa, jota tarvitaan johtamisessa, mutta joka ei ole ollut oleellista asiantuntijatehtävissä. Tärkeää on siis oman alan laaja osaaminen enemmän kuin alan jonkin osan syvä osaaminen.

**Tarkka yleismies tai -nainen** 7.1.2012 16:37

---

*"Naisten osuus pörssi-yhtiöiden liiketoimintajohdossa oli vaivaiset kolme prosenttia"*

Montako % naisia on nuohoojia, ahtaajia, lemppaajia, paskakuskeja tai vaikkapa portsareita? Laitettaisko näillekin aloille kiintiöt? Entäs nais voittoiset alat? Laitetaanko niihin mies kiintiöt? Itse en välitä onko henkilö mies vai nainen, enkä edes papereita tai kokemusta arvosta niinkään, **MUTTA** arvostan halua tehdä töitä, työn oppimista, taitojen kehittymistä, innovatiivisuutta ja paljon muita asioita, mitä ei koulupapereissa tai kokemuksessa näy. Ei ole väliä kumpaa sukupuolta edustaa, jos homma luistaa.

**Kumpi on parempi osaava työntekijä/hyvät paperit omaava työntekijä?** 7.1.2012 10:38

---

Sukupuolen sijaan diskurssissa korostuukin enemmän nykyisen johtamiskulttuurin, organisaatioiden rakenteiden ja vallitsevan asenneilmapiirin puutteet ja ongelmat.

Diskurssissa pätevyydelle ei soviteta niin aktiivisesti ja yksioikoisesti sukupuolta kuin muissa aineistosta paikallistamissani diskursseissa. Johtajan pätevyys rinnastuu enemmän kunkin organisaation tilaan ja pätevyyttä arvioidaan organisaation menestyksen perusteella. Kommenteissa esiin nousee yksilöajattelu ja meriitit ennen sukupuolikysymystä: sekä miehissä että naisissa on vikoja, hyveitä, puutteita ja vahvuuksia eikä voida yksioikoisesti sanoa kumpaa sukupuolta edustava on parempi ja pätevämpi johtaja. Vaikka ansioitunut ammattilainen - diskurssi ei yhtä aktiivisesti tuo pätevyyden sukupuolittuneisuutta esille kuin muut aineistoni ydindiskurssit, kyseessä ei missään tapauksessa ole niin sanotusti ”sukupuolineutraali” puhetapa, mainitaanhan liike-elämän maskuliiniset käytännöt ongelmaksi ja johtajan potentiaalin ja pätevyyden sortajaksi.

#### 4.5 Analyysitulosten koonti

Aineistostani hahmotin yhteensä neljä pätevyysdiskurssia, jotka olen nimennyt pätevä miestoimitusjohtaja -, lisäarvonainen -, nainen tukitoimijana – ja ansioitunut ammattilainen – diskursseiksi. Kaikki hahmottamani diskurssit rakentavat kuvaa pätevyydestä enemmän tai vähemmän sukupuolinäkökulmasta. Näistä diskursseista kolmea ensiksi mainittua nimitän aineistoni ydindiskursseiksi, sillä ne toistuvat läpi aineistoni niin selvityksessä, uutisessa kuin verkkokommenteissa, ja ovat luonteeltaan paljon voimakkaammin sukupuolittuneita kuin vain verkkokommenteista paikallistamani ansioitunut ammattilainen -diskurssi. Pätevä miestoimitusjohtaja -, lisäarvonainen - ja nainen tukitoimijana – diskurssit esiintyvät vallitsevina puhetapoina aineiston mediateksteissä, ja niiden kautta rakennetaan, uusinnetaan ja tuotetaan kuvaa pätevyydestä sukupuolisidonnaisena ominaisuutena. Verkkokommenteista paikallistamassani ansioitunut ammattilainen –diskurssissa pätevyys asemoituu sen sijaan sukupuolesta riippumattomana meriktoraattisen, ansioituneen, johtajan piirteenä.

Pätevyydelle annetaan diskursseissa erilaisia merkityksiä ja edellytyksiä, ja pätevyyden rakentuminen aineistossa riippuu tekstilajista ja tarkasteltavasta diskurssista. Esimerkiksi pätevä miestoimitusjohtaja –diskurssissa pätevyys rakentuu paljon voimakkaammin ja kärjistetympin verkkokommenteissa kuin Keskuskauppakamarin selvityksessä. Vihahde-eroista huolimatta pätevyyttä rakennetaan samoissa diskursseissa myös yhtäläisin keinoin läpi aineiston, ja samat pätevyysmerkitykset nousevat esiin toistuvasti.

**Pätevä miestoimitusjohtaja** –diskurssissa pätevyys henkilöityy mieheen ja tämän ”luonnollisuuteen” johtajana. Diskurssissa korostetaan maskuliinista mallia ja nostetaan mies

itsestään selvästi päteväksi johtajaksi. Pätevyyttä rakennetaan ennen kaikkea sukupuolten välisellä vastakkainasettelulla, vertauksilla ja yleistyksillä läpi aineiston. Miesjohtajalle sovitetaan pätevän johtajan rooli vertaamalla tätä ”heikompaan” naiseen ja korostamalla tilannetta yleistyksiä ja sanavalintoja apuna käyttäen. Pätevä miesjohtaja –diskurssi ilmenee kaikista voimakkaimmin ja määrällisesti eniten aineistossani, minkä johdosta se saakin aineistossani hegemonisen diskurssin aseman (ks. Jokinen & Juhila 1993).

Tekstityypistä riippuen pätevyys rakentuu aineistossani erilaisia keinoja käyttäen. Siinä missä Keskuskauppakamarin selvitys ja Taloussanomien uutinen painottavat perinteitä, nykytilannetta, tutkimustuloksia ja yleistyksiä oikeuttaessaan miehen luonnollisuutta päteväna johtajana, kommentoijissa miesjohtajan pätevyys rakentuu naisen solvaamisen ja mustamaalaamisen kustannuksella. Kommentoijat rakentavat pätevyyttä paljon voimakkaammin joko miehen ylivoimaisuutta korostaen tai naisen alisteisuutta painottaen. Verkkokommenteissa pätevyyden rakentuminen on kaikin puolin kärjistetympää ja niissä nainen leimataan vahvemmin symboliksi sukupuolelleen. Miesjohtaja symboloi yritysmaailman ”luonnollista” tilannetta, ja tämän asema kuvataan täysin oikeutettuna normina. Kommentoijien kokemukset nousevat perusteiksi miesjohtajan pätevyydelle.

Pätevä miestoimitusjohtaja –diskurssissa pätevyys merkityksellistyy maskuliinisen miesjohtajan arkkityypiksi: kunnianhimoinen ja itsevarma mies(toimitus)johtaja muodostuu pätevyyden symboliksi. Pätevyyteen yhdistetään liiketoimintaosaamista, teknillistä koulutusta, asiantuntijuutta ja kokemusta. Maskuliiniset piirteet, kuten itsevarmuus, rohkeus, kunnianhimo ja omistautuminen, rinnastuvat pätevyyden synonyymeiksi läpi aineiston. Verkkokommenteissa myös työelämän käytäntöjen osaaminen ja hallitseminen painottuvat pätevyyden määrittäjinä. Kommentoijat korostavat myös, mitä pätevyys ei ole viittaamalla naisiin ja naismaisina pidettyihin toimintatapoihin ja piirteisiin. Tekemällä negatiivisia yleistyksiä naisista kommentoijat rakentavat ja vahvistavat miehen ja pätevyyden välistä yhteyttä.

Naisen erilaisuutta korostavassa **lisäarvonainen** - diskurssissa pätevyys on riippuvainen naisen aikaansaamasta lisäarvosta. Diskurssissa pätevyys assosioituu naiseen yhdistettyihin erilaisiin valmiuksiin, joiden oletetaan jollain tapaa myötävaikuttavan yrityksen toimintaan. Pätevistä naisista luodaan toisin sanoen kuvaa erilaisina johtajina, jotka saavat aikaan jotain lisäarvoa. Diskurssissa nainen nähdään uudistuksen ja näkökulman laajennuksen

mahdollistajana, ja erilaisuus esitetään nimenomaan naisiin yhdistettävänä ansiona, joka asemoidaan vastakohtaksi perinteiselle maskuliiniselle johtamiskäsitykselle.

Lisäarvonainen –diskurssissa käytetty sukupuolten välinen kahtiajaottelu ja vertailu muodostavat kuitenkin ristiriitaisen ja rajoittavan asetelman: naisen ylle ladattu erilaisuuden vaade suhteutuu ja samalla rajoittuu maskuliiniseen normiin, joka asemoituu tavoiteltavaksi ideaalimalliksi ja pätevyyden standardiksi. Naisen erilaisuuden onkin ikään kuin limityttävä sulavasti maskuliinisen standardin kanssa. Samanaikaisesti naisen on kuitenkin osoitettava erilaisuutensa hyödyllisyys ja viestittävä tämän erilaisuuden tuottamasta lisäkontribuutiosta. Ollakseen pätevä johtaja naisen erilaisuuden on jollain tapaa myötävaikutettava yrityksen toimintaan.

Naisen pätevyys merkityksellistyykin tässä diskurssissa erilaisuuteen ja uudistukseen ja niiden edellyttämäksi lisäansioksi. Siihen assosioidaan kyky uudistaa toimintaa, avartaa näkökantoja ja myötävaikuttaa yrityksen toimintaan. Etenkin ihmissuhdetaidot, tiimityöskentelyosaaminen, avarakatseisuus ja muutos yhdistyvät pätevään naiseen. Miehelle uudistuksen tai erilaisuuden vaatimusta ei diskurssissa aseteta.

Lisäarvonainen –diskurssissa eri tekstityyppien välillä on eroja siinä, millaisen aseman naisen erilainen pätevyys saa. Keskuskauppakamarin selvityksessä naisen erilaisesta pätevyydestä luodaan hyvin varovainen kuva, ja painotetaan lähinnä naista ”mahdollisena” uudistajana. Sitä vastoin uutisessa ja verkkokommenteissa naisten erilaisuus esitetään nimenomaan parempana valmiutena miehen perinteiseen johtamiskykyyn ja valmiuksiin verrattuna. Verkkokommenteissa painotetaan myös ”maskuliinisia” johtamisominaisuuksia, kuten rohkeutta, uskallusta, käytännön työtä ja ahkeruutta, pätevyyden määrittäjinä.

Pätevyys näyttäytyykin naisen voimavarana ja erilaisuutena, jonka on sekä sulauduttava maskuliinisen johtamisperinteen määrittämien rajojen sisäpuolelle että myötävaikutettava yrityksen toimintaan. Naisesta ja tämän pätevyydestä ei ikään kuin ole ”hyötyä” ellei tämä jollain erilaisella, uudistavalla tavalla edistä yrityksen toimintaa. Naisen pätevyys rinnastuu täten kyvyksi tasapainoilla ristiriitaisten vaatimusten välimaastossa hyödyttäen samalla yrityksen menestymistä.

**Nainen tukitoimijana** –diskurssissa pätevyys jää toissijaiseksi naisen urakehityksellä. Pätevyys asemoituu vallitsevien käytäntöjen ja rakenteiden estämäksi tai miesten syrjinnän

polkemaksi. Keskuskauppakamarin selvityksessä naisten pätevyys jää alisteiseksi tukitoiminnoille, jotka nostetaan itseisarvoksi naisten urakehityksestä puhuttaessa. Taloussanomien uutisessa pätevyyden status jää naisilta saavuttamatta, kun he eivät yllä ylimpään johtoon omasta aktiivisuudesta ja itseluottamuksen puutteesta johtuen. Verkkokommenteissa naisten pätevyys estyy miesten syrjinnän ja maskuliinisten käytäntöjen seurauksena.

Naisen pätevyyttä ei aineistossa epäillä mutta sitä ei rinnasteta relevantiksi tekijäksi urakehityksen kannalta. Tukitoimenpiteet ja naisten rohkaisu muodostuvat avustuskeinoiksi, sillä ”naiset eivät valikoidu” johtoon, jossa pätevyyden virallinen status ikään kuin ansaitaan. Näin ollen ”naisten, jotka haluavat pätevöityä”, on yllettävä johtoportaan. Pätevyys merkityksellistyy täten paitsi liikkeenjohtoon myös ”oikeanlaiseen” työkuvaan. Verkkokommenteissa pätevyys yhdistetään myös taitoihin, tarkkuuteen, koulutukseen, osaamiseen ja omiin ansioihin.

**Ansoitunut ammattilainen** –diskurssissa pätevyyttä ei rinnasteta sukupuolisidonnaiseksi ansioksi, vaan pätevä johtaja merkityksellistyy meriktoraattisena toimijana. Nainen tukitoimijana –diskurssin tavoin tässäkin diskurssissa työelämän käytänteet ja nykyisen johtamiskulttuurin, organisaatioiden rakenteiden ja vallitsevan asenneilmapiirin puutteet ja ongelmat nousevat esiin ja ”syrjäyttävät” pätevyys-kysymyksen.

Pätevyys saa diskurssissa sellaisia merkityksiä kuin moniosaaminen, tietotaito, asiantuntijuus, aktiivisuus, käytännönläheisyys ja työntekotaidot. Myös innovatiivisuus ja itsensä kehittäminen yhdistetään pätevään johtajaan.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET SUKUPUOLI- JA PÄTEVYYS- KESKUSTELUSTA

### 5.1 Pohdintoja tutkimustuloksista

Jokainen hahmottamani diskurssi edustaa ja rakentaa tietynlaista kuvaa pätevyydestä ja sen sukupuolisidonnaisuudesta. Diskurssien pätevyyskäsitteet ovat monella tapaa ristiriitaisia ja vastakkaisia toisilleen ja kilpailevat keskenään. Tästä huolimatta käsitteet pätevyydestä saavat kaikissa diskursseissa hyvin samankaltaisia merkityksiä.

Aineistossani johtajan **pätevyys** assosioituu ensisijaisesti maskuliinisina pidettyihin piirteisiin ja valmiuksiin, ja se saa hyvin miehisen olemuksen. Erityisen voimakkaasti pätevyys merkityksellistyy aineistossani liikkeenjohtoon ja toimitusjohtajuuteen, ja se liitetään perinteisesti miehiin yhdistettyihin piirteisiin, kuten rohkeuteen, kunnianhimoon, itseluottamukseen ja teknilliseen osaamiseen. Johtajuutta leimaava maskuliininen perinne sekä miesjohtajan edustama arkkityyppi näyttävätkin antavan suuntaviivat myös pätevyyn määritelmälle. Aineistostani käy ilmi, että johtajuuden maskuliinisesta valta-asemasta johtuen myös pätevyys assosioituu hyvin voimakkaasti mieheen, ja se näyttäytyy perinteiseen (mies)johtajuuteen yhdistettyjen maskuliinisten piirteiden symbolina. Tästä pätevyuden maskuliinisesta hegemoniasta johtuen ”think manager, think male” –mantra näyttää luonnehtivan paitsi johtajuutta myös pätevyyttä.

Vastaavanlainen pätevyuden, johtajuuden ja maskuliinisuuden välinen yhteys on havaittu myös aikaisemmassa tutkimuksessa (ks. esim. Lämsä & Tiensuu 2002; Rees & Garnsey 2003; Tienari ym. 2004; Pesonen ym. 2009; Tienari ym. 2009). Esimerkiksi Reesin ja Garnseyn (2003) mukaan pätevyys verhoutuu ensisijaisesti miehiin ja maskuliinisina pidettyihin piirteisiin ja valmiuksiin, kuten kontrolliin ja itsenäisyyteen. Myös Pesosen ym. (2009) haastattelututkimuksessa pätevyys ja maskuliinisuus assosioituvat tiiviisti toisiinsa. Tutkijoiden (ma.) mukaan kokemus liiketoimintojen johtamisesta, päättelykyky, aktiivisuus, tunnettuus, päämäärätietoisuus ja laajat verkostot näyttävät pätevä johtajan meriitteinä. Myös Tienarin ym. (2004, 88) mukaan pätevyteen yhdistetyillä merkityksillä on yleisesti ottaen hyvin maskuliininen status, vaikkei pätevyys olekaan koskaan yksiselitteisesti määriteltävissä tai konkretisoitavissa, vaan se määrittyy ensisijaisesti vallassa olevien asettamien kriteerien mukaisesti (Tienari ym. 2009)

Aineistostani paikallistamani maskuliiniset merkitykset pätevyydestä saavat hegemonisen aseman, mikä näin ollen tukee aikaisempien johtajuustutkimuksien tuloksia pätevyden, johtajuuden ja maskuliinisuuden muodostamasta yhteydestä. Miesjohtaja maskuliinisine piirteineen näyttäytyy ”luonnollisesti” ja ”itsestään selvästi” pätevyiden symbolina, jolloin kolmiyhteys *mies-johtaja-pätevyys* asemoituu liike-elämän luontaisena totuutena. Aineistostani käykin selvästi ilmi, että maskuliinisuutta korostava pätevyiden käsitteellinen määritelmä **uusii maskuliinista valtakäsitystä** ja näin ollen lukitsee pätevyiden käsitteen perinteiseen maskuliiniseen viitekehykseen (ks. Lämsä & Tiensuu 2002).

Sukupuoli leimaa naista ja tämä näyttäytyy kakkosvaihtoehtona pätevä (mies)johtajan rinnalla. Naisen ”erilainen” pätevyys joutuu vertailukohteeksi ja alisteiseksi pätevyiden maskuliiniselle ihannelähtökohdalle. Käsitteet naisten ”erilaisista” valmiuksista ja sukupuolisidonnaisista ”luonnollisuuksista” ovat voimakkaasti läsnä, ja varjostavat pätevyyskeskustelua. Vastaavanlainen vastakkainasettelu ja sukupuoliristiriita on todettu myös aikaisemmassa tutkimuksessa: esimerkiksi Lämsän ja Tiensuun (2000; 2002) mukaan ”naisjohtajat” nähdään mediateksteissä ensisijaisesti sukupuolensa edustajina miesjohtajan näyttäytyessä normina ja ”neutraalina”. Myös omassa tutkimuksessani naisen leimaaminen on voimakasta. Naiseen yhdistetty ”erilainen” pätevyys on riippuvainen tämän tuomasta erilaisesta lisäarvosta ja jostain hyödyllisestä ekstrakontribuutiosta. Tällainen naisiin kohdistuva ”tuplastandardi” (Tienari ym. 2004) tai ”sukupuoliparadoksi” (Pesonen ym. 2009) on havaittu myös muissa alan tutkimuksissa; ollakseen pätevä nainen on jollain tapaa oltava sekä samanlainen että erilainen mieheen verrattuna, eli sukupuoli on samanaikaisesti sekä olennainen että epäolennainen tekijä pätevyiden kannalta. Samankaltainen naisiin kohdistuva kaksoisvaatimus tuli ilmi myös minun aineistossani: Lisäarvonainen –diskurssin mukaisesti naisen on sekä ilmennettävä samankaltaisuutta että erilaisuutta suhteessa mieheen. Tämän on osoitettava olevansa erilaisuutensa johdosta hyödyllinen mutta samalla täytettävä pätevyyttä symboloiva johtajan miehinen ammatillisnormi.

Hahmottamistani diskursseista on myös löydettävissä samankaltaisia piirteitä kuin Lämsän ja Tiensuun (2000; 2002) paikallistamissa patriarkaalisessa, ammatillis- ja uhridiskursseissa. Paikallistamani pätevyysdiskurssit ikään kuin ”fuusioituvat” kirjoittajien (ma.) ”naisjohtaja” – diskursseihin. Havainnollistamissani pätevyysdiskursseissa on samankaltaisia piirteitä ja kuvauksia kuin Lämsän ja Tiensuun (2000; 2002) diskursseissa. Samalla kuitenkin paikallistamani pätevyysdiskurssit eräällä tapaa sekoittuvat kirjoittajien (ma.) diskursseihin ja niiden välille, eivätkä noudata yksioikoista jakoa tiettyyn ”naisjohtaja”-diskurssiin.

Aineistossani naisesta luodaan kuvaa tukitoimijana, uhrina ja avuntarvitsijana, joka asemoituu vallitsevien maskuliinisten käytänteiden ja normien sortamaksi. Tällä rakennetaan ja ylläpidetään käsitystä, jonka mukaan naiset ovat miehiin verrattuna heikompia ja alempiarvoisia toimijoita Lämsän ja Tiensuun (2000; 2002) uhridiskurssin tavoin. Aineistossani nainen näyttäytyy sukupuolensa symbolina ja erilaisuutensa ruumiillistamana, mikä kielii Lämsän ja Tiensuun (2000; 2002) patriarkaalisesta diskurssista. Hahmottamaani lisäarvonainen –diskurssia voi peilata myös Lämsän ja Tiensuun (2000; 2002) paikallistamaan ammattilaisdiskurssiin, jossa nainen asemoituu johtajana alisteiseksi yrityksen menestymiselle. Hahmottamassani lisäarvonainen –diskurssissa naisen pätevyys tunnustetaan, mutta se on samanaikaisesti sidottu sen edellyttämään hyödyllisyyteen. Ollakseen pätevä naisen on erilaisella ja hyödyllisellä tavalla myötävaikutettava yrityksen toimintaan. Myös verkkokommenteista paikallistamaani ansioitunut ammattilainen –diskurssia voi peilata Lämsän ja Tiensuun (2000; 2002) ammattilaisdiskurssiin, sillä molemmat diskurssit ikään kuin häivyttävät sukupuolen ja asemoivat johtajan päteväksi sukupuolen sijaan tämän meriittien perusteella.

Keinot, jolla **pätevyyttä rakennetaan** aineistossani, muuntuvat tekstilajeittain saaden erilaisia **seurauksia**. Etujärjestön ääntä edustavassa Keskuskauppakamarin selvityksessä järjestön omat intressit ja toimenpiteet saavat näkyvän huomion, ja pätevyyden rakentuminen perustuu lähinnä asioiden esittämiseen totena tutkimustuloksiin, yleistyksiin ja järjestön omaan asemaan vedoten. Journalismia symboloiva Taloussanomien uutinen sen sijaan ottaa asioihin kantaa vastakkainasettelulla ja vetoamalla ”huippujohtajien” lausuntoihin. Pätevyyden rakentuminen on kuitenkin verkkokommenteihin verrattuna hillitympää ja ”huomaamattomampaa”. Kommenteissa asioiden kärjistys ja sanasota saavat nimittäin yltiöpäiset mittasuhteet, minkä johdosta pätevyyden rakentuminen on paljon kärjistetympää ja suorasukaisempaa. Mustamaalaus, solvaus, iva ja raju yleistys värittävät kommentteja ja synnyttävät hyvin hyökkäävän ja jopa vihamielisen asetelman sukupuolten välille. Kommenteissa käytetty raju vastakkainasettelu, sukupuolten ”luonnollisuuksiin” vetoaminen ja kiivas syyllistys sukupuolen perusteella osaltaan rakentaa ja voimistaa **sukupuolistereotypioita** sekä vahvistaa **pätevyyteen ja johtajuuteen assosioitua maskuliinista** statusta ja ”luontaista” oikeutusta vaikeuttaen näin ollen naisten tasa-arvoista kohtelua ja arvostusta. Nimimerkin takaa on toki helpompi latoa toinen toistaan lietsovia mielipiteitä ja ilmaista jos jonkinmoisia näkemyksiä. Verkkokommenteissa asioita on lisäksi tapana kärjistää rohkeammin ja hyökkäävämmiin, mutta samalla niissä voi piillä myös



totuuden siemen. Koska verkkokommentit on kirjoitettu julkisesti, niillä paitsi pyritään vaikuttamaan lukijakuntaan myös ilmaisemaan oma kannanotto ja selventämään ajatusmaailmaa. Tätä kautta ne osallistuvat ympäröivän sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen ja muokkaamiseen.

Huolimatta kuitenkin siitä, että osa kommenteista jakautuu ja kärjistyy voimakkaasti mies-nais-vastakkaisasettelun puoleen, kommenteissa nousee esiin myös sukupuolettomuus pätevyyden määrittäjänä. Osa kommentoijista ei yhdistä pätevyyttä automaattisesti joko mies- tai naissukupuoleen. Pätevyys perustuu pikemminkin kunkin johtajan omiin ansioihin. Nämä kommentit ovatkin monella tapaa avarakatseisimpia ja liberaalimpia kuin Taloussanomien lehtiteksti tai Keskuskauppakamarin selvitys. Kommentoijat vaikuttavatkin olevan enemmän kiinni sekä nykyhetkessä että liike-elämän tulevaisuuden vaatimuksissa. Pätevyyden sukupuolettomuuden lisäksi kommentoijat painottavat innovatiivisuuden, itsensä kehittämisen ja diversiteetin merkityksiä pätevyyttä rakentaessa.

Pääosin kuitenkin tutkimusaineistossani kielenkäyttö syyllistyy sukupuolten väliseen kahtiajakoon ja perinteiseen joko-tai –ajatteluun. Teksteissä välitetään, tuotetaan ja uusinnetaan kuvaa pätevydestä sukupuolisidonnaisten linssien lävitse, ja rakennetaan ja ylläpidetään tätä kautta perinteisiä sukupuolirooleja ja niiden luonnollisuutta. Etenkin pätevä miestoimitusjohtaja –diskurssissa pätevyys symbolisoi yksinomaan miestä, kun taas epäpätevyys assosioidaan naisen ominaisuudeksi. Lisäarvonainen –diskurssissa sen sijaan naisen ylle ladattu vaatimus uudistuksen ja erilaisuuden aikaansaamisesta maskuliinisen normin asettamisrajoissa ajaa naisia ahtaalle ja velvoittaa heitä tasapainoilemaan kahden tulen välissä. Tällä vaatimuksella tuotetaan ja ylläpidetään kuvaa naiselta odotettavalta lisäarvosta, ja rakennetaan käsitystä siitä, että *pätevöitykseen* naisen on jollain tapaa myötävaikutettava yrityksen toimintaan. Tilanne muistuttaa Tienarin ym. (2004) paikallistamaa ”tuplstandardi”-vaadetta ja Pesosen ym. (2009) hahmottamaa naishallitusjäseniin kohdistuvaa ”sukupuoliparadoksia”. Lisäksi ”naisjohtajiin” assosioitu erilaisuuden leima on tuttu myös aikaisemmasta kirjallisuudesta (ks. esim. Aaltio-Marjosola 1994; Oakley 2000; Powell ym. 2002; Eagly 2007).

Mielestäni kolmen erilaisen tekstilajin muodostama tutkimusaineistoni antaa hyvin monipuolisen kuvan sukupuolittuneiden pätevyyskäsitteiden merkityksellistymisestä ja niiden rakentumisesta. Aineistossani pätevyys saa eri diskurssissa erilaisia, mutta samalla kuitenkin aikaisempaa tutkimusta tukevia merkityksiä. Diskurssit elävät, muuntuvat, uusiutuvat,

rakentuvat ja kärjistyvät selvityksen, uutisen ja verkkokomenttien muodostaman aineiston ”palapelissä”. Tutkimusaineistoni tekstien linkittyminen toisiinsa tuokin mielenkiintoisen ja havainnollistavan vertailuasetelman, joka todella konkretisoi, kuinka kielen käyttö elää, muuntuu, uusiutuu mutta samalla myös toistuu ja kopioituu eri konteksteissa ja tekstilajeissa. Tutkimusaineistoni havainnollistaa myös sitä, kuinka pinttyneitä ja syvään juurtuneita vallitsevat pätevyysdiskurssit ovat ja miten helposti nämä otetaan itsestäänselvyyksinä ja totuuden torvina, suoranaisine ”luonnollisuuksina” ja vallitsevina tosiasioina. Koenkin, että suurin kontribuutiosi pätevyden sukupuolittuneiden merkitysten tutkimuksessa piilee juuri siinä, että olen pystynyt paikallistamaan yhteneviä pätevyysdiskursseja täysin erityyppisistä teksteistä ja havainnollistamaan sitä, kuinka nämä diskurssit paitsi toistuvat ja kopioituvat myös muuntuvat ja ikään kuin yltyvät eri teksteissä.

Media-aineistot muodostavat hyvän näköalapaikan ajankohtaisten aiheiden tarkasteluun, sillä ne ilmentävät yhteiskunnassa vallitsevia käsityksiä ja päivänpolttavia puheenaiheita. Lisäksi verkkokomentit tarjoavat ainutlaatuisen välineen perinteisen median ohella, sillä ne antavat kenelle tahansa mahdollisuuden osallistua keskusteluun ja ilmasta mielipiteensä. Verkkokomentit ovatkin siinä mielessä vielä herkempi ja vapaamielisempi muutosten mittari kuin perinteiset mediatekstit juuri siitä syystä, että *kuka vain* voi esittää asiansa lähes *miten tahansa* Internetissä anonymiteetin turvin. Internetin sosiaalinen media blogeineen, verkkokeskusteluineen ja Facebook-päivityksineen tuokin uudenlaisen kosketuspinnan ja tarkasteluaspektin kielenkäyttöön ja sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen.

Havainnollistamani pätevyysdiskurssit edustavat vain yhtä mahdollista jäsenystä pätevyden sukupuolittuneiden merkitysten tarkasteluun. Pätevyys on aiheena kuitenkin hyvin moniulotteinen ja saa monenlaisia merkityksiä kuten sekä aikaisempi tutkimus että omat konstruktionni havainnollistavat. Olisikin mielenkiintoista laajentaa pätevyden tarkastelua sukupuolinäkökulman ulkopuolelle, ja tarkastella esimerkiksi, miten pätevyys piirtyy ja merkityksellistyy suhteessa muihin vähemmistöihin erilaisia aineistonkeruumenetelmiä käyttäen. Laajentamalla diskurssianalyttisen tarkastelun perinteisen mediatekstien sijaan sosiaaliseen mediaan, kuten esimerkiksi poliitikkojen, tunnettujen mediahenkilöiden ja toimittajien blogeihin ja mielipidekirjoituksiin, pätevyteen assosioiduista merkityksistä piirtyisi varmasti erilaisempi kuva. Toivonkin, että keskustelu pätevydestä jatkuu ja herättää myös tulevaisuudessa paljon mielipiteitä ja näkemyksiä sekä innostaa tutkijoita uudenlaisiin tutkimuksiin.

## LÄHDELUETTELO

- Aaltio-Marjosola, I. 1994. Gender Stereotypes as Cultural Products of the Organization. *Scandinavian Journal of Management*, 10(2), 147-162.
- Aaltio-Marjosola, I. 2001. *Naiset, miehet ja johtajuus*. WSOY, Helsinki.
- Acker, J. 1990. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158.
- Akava 13.4.2012. Akava esittää kiintiöitä pörssiyritysten hallituksiin ellei tasa-arvo edisty muuten.  
[http://www.akava.fi/ajankohtaista/akava\\_esittaa\\_kiintiioita\\_porssiyritysten\\_hallituksiin\\_ellei\\_tasa-arvo\\_edisty\\_muuten.html](http://www.akava.fi/ajankohtaista/akava_esittaa_kiintiioita_porssiyritysten_hallituksiin_ellei_tasa-arvo_edisty_muuten.html). Luettu 14.4.2012.
- Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.
- Anna 8.12.2011. Riikka Manner: ”Uraäidin on tehtävä kompromisseja”  
<http://plaza.fi/ellit/muoti-ja-kauneus/anna/lehdessa/riikka-manner-uraaidin-on-tehtava-kompromisseja>. Luettu 10.12.2011.
- Arpo, R. 2005. *Internetin keskustelukulttuurit. Tutkimus internet-keskusteluryhmien viesteissä rakentuvista puhetavoista, tulkinnoista ja tulkinnan kehyksistä kommunikaatioyhteiskunnassa*. Joensuun yliopiston julkaisu 39.
- Auster, E. R. 1993. Demystifying the Glass Ceiling: The Organizational and Interpersonal Dynamics of Gender Bias. *Business in the Contemporary World*, 5(3), 47-68.
- Bell, A. 1991. *The language of news media*. Blackwell.
- Billing, Y.D. & Alvesson, M. 1989. Four ways of Looking at Woman and Leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 5(1), 63-80.
- Billing, Y. D. & Alvesson, M. 2000. Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, Work & Organization*, 7(3), 144-157.
- Boyatzis, R. 1982. *The Competent Manager*. Wiley, New York.
- Burr, V. 2003. *Social Constructionism*. Second Edition. Routledge, London and New York.
- Burton, C. 1992. Merit and Gender: Organizations and the Mobilization of Masculine Bias. Teoksessa Mills, A. J. & Tancred, P. (toim.) *Gendering Organizational Analysis*. London Sage, 185-196.
- Calás, M. B. & Smircich, L. 1996. From the Woman’s Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies. Teoksessa Clegg, S.R., Hardy, C. & Nord, W.R. (toim.) *Handbook of Organization Studies*, London Sage, 218-257.
- Crystal, D. 2001. *Language and the Internet*. Cambridge University Press, United Kingdom.
- Dant, T. 1991. *Knowledge, Ideology and Discourse: A Sociological Perspective*, London: Routledge.

- Dahlerup, D. 2006. About Quotas. *Global Database of Quotas for Women*.  
<http://www.quotaproject.org/aboutQuotas.cfm> Luettu 14.4.2012.
- Eagly, A. H. 2007. Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1-12.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Euroopan Parlamentti 13.3.2012. Parlamentti vaatii naiskiintiöitä yritysten johtokuntiin.  
<http://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/content/20120302FCS39886/4/html/Parlamentti-vaatii-naiskiinti%C3%B6it%C3%A4-yritysten-johtokuntiin>. Luettu 18.4.2012.
- European Commission: Report on Progress on Equality between Women and Men 2010.  
[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index\\_en.htm#h2-7](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index_en.htm#h2-7)  
 Luettu 18.4.2012.
- European Commission: The Gender Pay Gap 2010.  
[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/national-situation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/national-situation/index_en.htm)  
 Luettu 16.5.2012.
- Fairclough, N. 1992. *Discourse and Social Change*. Polity Press, Cambridge.
- Fairclough, N. 1997. *Miten media puhuu*. Vastapaino, Tampere.
- Fondas, N. 1997. Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings. *Academy of Management Review*, 22(1), 257-282.
- Fornäs, J. 1998. *Kulttuuriteoria*. Vastapaino, Tampere.
- Garnsey, E. & Rees, B. 1996. Discourse and Enactment: Gender Inequality in Text and Context. *Human Relations*, 49(8), 1041-1064.
- Garzone, G. & Gotti, M. (toim.) 2011. *Discourse, communication and the enterprise : genres and trends*. Peter Lang, Bern.
- Gherardi, S. 1994. The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives. *Human Relations*, 47(6), 591-610.
- Helsingin Sanomat 22.9.2011. Arhinmäki esittää sukupuolikiintiöitä pörssiyrityksiin.  
<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Arhinm%C3%A4ki+esitt%C3%A4+sukupuolikiinti%C3%B6it%C3%A4+p%C3%B6rssiyrityksiin/1135269518019> Luettu 18.3.2012.
- Hiillos, M. 2003. Tupla vai kuitti – äitiydestä ammentaminen johtajuudessa. Teoksessa Lämsä, A-M. (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 137/2003, 72-86.
- Hornby, D. & Thomas, R. 1989. Towards a Better Standard of Management. *Personel Management*, 21(1), 52-55.
- Hufvudstadsbladet 18.3.2012. Glastaket håller inom facket. <http://hbl.fi/nyheter/2012-03-18/glastaket-haller-inom-facket> Luettu 18.3.2012.
- Jokinen, A. 2006. Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa Jokinen, A., Juhila K. & Suoninen E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. Vastapaino, Tampere, 37-53.

- Jokinen, A. 2010. Kriittinen mies- ja maskuliinisuustutkimus. Teoksessa Saresma, T., Rossi, L-M. & Juvonen, T. *Käsikirja sukupuoleen*. Vastapaino, Tampere, 128-139.
- Jokinen, A. & Juhila, K. 1993. Valtasuhteiden analysoiminen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen E. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Vastapaino, Tampere, 75-108.
- Jokinen, A. & Juhila, K. 1999: Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. Vastapaino, Tampere, 54-97.
- Jokinen, A. & Juhila, K. 2006. Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen, A., Juhila K. & Suoninen E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. Vastapaino, Tampere, 54-97.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen E. 1993. Diskursiivinen maailma. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K & Suoninen E. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Vastapaino, Tampere, 17-47.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen E. 1993. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Vastapaino, Tampere.
- Juhila, K. 2006. Tutkijan positiot. Teoksessa Jokinen, A., Juhila K. & Suoninen E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. Vastapaino, Tampere, 201-232.
- Juhila, K. & Suoninen, E. 2006. Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Jokinen, A., Juhila K. & Suoninen E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. Vastapaino, Tampere, 233-252.
- Kanter, R.M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kauppinen-Toropainen, K. 1994. Naiset lasikaton alla. Teoksessa *Naiset huipulla*. Selvitys naisista elinkeinoelämän johtotehtävissä. Tutkimuksia 206. Tilastokeskus, Helsinki.
- Keskuskauppakamari. <http://www.keskuskauppakamari.fi/Tietoa-meista/> Luettu 18.4.2012
- Keskuskauppakamari. Missio, visio, arvot. <http://kauppakamari.fi/k3/toiminta/missio-visio-arvot/> Luettu 10.5.2012
- Korvajärvi, P. 1996. Sukupuoli työpaikalla. Teoksessa Kinnunen, M. & Korvajärvi P. (toim.) *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Vastapaino, Tampere, 89-108.
- Korvajärvi, P. 2010. Sukupuolistunut ja sukupuolistava työ. Teoksessa Saresma, T., Rossi, L-M. & Juvonen, T. *Käsikirja sukupuoleen*. Vastapaino, Tampere, 183-196.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2007. *EVA analyysi*. Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. Naiset Huipulle.
- Kunelius, R. 1997. *Viestinnän vallassa*. 5. uudistettu painos 2003. WSOY, Helsinki.
- Lehtonen, M. 1996. *Merkitysten maailma*. Vastapaino, Tampere.
- Lewis, D.M. 2005. Arguing in English and French asynchronous online discussion. *Journal of Pragmatics*, 37(11), 1801-1818.

- Lämsä, A-M. 2003. Miten nainen näkyy johtamistutkimuksessa? Teoksessa Lämsä, A-M. *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 137/2003, 25-46.
- Lämsä, A-M. & Sintonen, T. 2001. A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life. *Journal of Business Ethics*, 34(3/4), 255-267.
- Lämsä, A-M. & Tiensuu, T. 2000. *Diskurssianalyysi naisjohtajan kuvan rakentumisesta liike-elämän ammattilehtien artikkeleissa*. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta, Working paper No. 213/2000.
- Lämsä, A-M. & Tiensuu, T. 2002. Representations of the woman leader in Finnish business media articles. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 355-366.
- Mann, C. & Stewart, F. 2000. *Internet Communication and Qualitative Research: A Handbook for Researching Online*. Sage Publications, London.
- Mavin, S., Bryans P. & Cunningham, R. 2010. Fed-up with Blair's babes, Gordon's gals, Cameron's cuties, Nick's nymphets – Challenging gendered media representations of women political leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 25(7), 550-569.
- Meriläinen, S., Tienari, J. and Lund, R. 2012. Diversity Does Not Travel! Teoksessa Tainio, R., Mäkinen, J. & Meriläinen, S. (toim.), *Limits of Globalization*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Oakley, J. G. 2000. Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334.
- Perko, T. 1998. Media on nykypäivän kirkko ja Raamattu? Teoksessa Perko, T. & Salokangas, T. (toim.) *Kymmenen kysymystä journalismista*. Atena, Jyväskylä.
- Pesonen, S., Tienari, J. & Vanhala, S. 2009. The boardroom gender paradox. *Gender in Management: An International Journal*, 24(5), 327-345.
- Pohjola, A. 1997. Naiset paikallishallinnossa – äänioikeudesta tasa-arvoon? *Naistutkimus-Kvinnoforskning*, 10(3), 36-42.
- Potter, J. & Wetherell, M. 1987. *Discourse & Social Psychology. Beyond Attitudes and Behaviour*. Sage Publications, London.
- Potter, J. & Wetherell, M. 1989. *Discourse and Social Psychology*. Sage Publications, London.
- Powell, G. N., Butterfield, D.A. & Parent, J. D. 2002. Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28(2), 177-193.
- Ragins, B. & Sundstrom, E. 1989. Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective. *Psychological Bulletin* 105(1), 51-88.
- Rees, B. & Garnsey, E. 2003. Analysing Competence: Gender and Identity at Work. *Gender, Work & Organization*, 10(5), 551-578.
- van Riel, C.B.M. & Fombrun, C.J. 2007. *Essentials of Corporate Communication*. Abingdon Routledge.

- Rosener, J. B. 1990. Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Rossi, L-M. 2010. Sukupuoli ja seksuaalisuus, eroista eroihin. Teoksessa Saresma, T., Rossi, L-M. & Juvonen, T. *Käsikirja sukupuoleen*. Vastapaino, Tampere, 21-38.
- Singh, V., Terjesen, S. & Vinnicombe, S. 2008. Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Samapalkkaisuusohjelma. <http://www.stm.fi/tasa-arvo/samapalkkaisuus/> Luettu 21.3.2012.
- Suoninen, E. 2006. Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila K. & Suoninen E. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 3. painos. Vastapaino, Tampere, 17-36.
- Taloussanomat. Keskusteluetiketti. <http://www.taloussanomat.fi/keskustelut/ohjeet/> Luettu 31.3.2012.
- Taloussanomat. Mediatiedot. <http://www.verkkomediamyynti.fi/?id=verkkopalvelut&sub=taloussanomat/> Luettu 18.4.2012
- Taloussanomat 7.1.2012. Torveloita ja tyrkkyjä – tässäkö se lasikatto on? <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/01/07/torveloita-ja-tyrkkyja-tassako-se-lasikatto-on/201120096/139?offset=110#comments/> Luettu 12.1.2012.
- The Global Gender Gap Report 2011. <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2011/> Luettu 19.3.2012.
- Thornton, G.C. & Byham, W.C 1982. Assessment Centres and Managerial Performance. *Academic Press*, New York.
- Thurlow, C. 2006. From statistical panic to moral panic: The metadiscursive construction and popular exaggeration of new media language in the print media. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(3), 667-701.
- Tienari, J., Vaara, E. & Kaihua, K. 1999. Talouden diskurssien uusintamisen jäljillä - eli miten yritysjärjestelyä käsitellään suomalaisessa lehdistössä. *Hallinnon tutkimus* (3), 232-250.
- Tienari, J., Meriläinen, S. & Lang, G. 2004. ”Naiskiintiöt” mediassa: Ikkuna suomalaiseen työelämän tasa-arvokeskusteluun. *Työelämän tutkimus* 2-3, 84-95.
- Tienari, J., Söderberg, A-M., Holgersson, C. & Vaara, E. 2005. Gender and National Identity Constructions in the Cross-Border Merger Context. *Gender, Work & Organization*, 12(3), 217-241.
- Tienari, J., Holgersson, C., Meriläinen, S. & Höök, P. 2009. Gender, Management and Market Discourse: The Case of Gender Quotas in the Swedish and Finnish Media. *Gender, Work & Organization*, 16(4), 501-521.
- Tilastokeskus 14.12.2006. Tasa-arvoinen suomineito, osa 2. [http://www.stat.fi/artikkelit/2006/art\\_2006-09-06\\_001.html?s=1/](http://www.stat.fi/artikkelit/2006/art_2006-09-06_001.html?s=1/) Luettu 12.3.2012.

Tilastokeskus 20.4.2011. Yliopistoissa 169 400 opiskelijaa vuonna 2010  
[http://www.stat.fi/til/yop/2010/01/yop\\_2010\\_01\\_2011-04-20\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/yop/2010/01/yop_2010_01_2011-04-20_tie_001_fi.html)  
Luettu 12.3.2012.

Tilastokeskus 28.11.2011. Naisjohtajien osuus kasvanut eniten julkisella sektorilla.  
[http://www.stat.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay\\_2009\\_04\\_2011-11-28\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay_2009_04_2011-11-28_tie_001_fi.html)  
Luettu 12.3.2012.

Tilastokeskus 9.3.2012. Työllisyys parani vuonna 2011.  
[http://www.stat.fi/til/tyti/2011/13/tyti\\_2011\\_13\\_2012-03-09\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2011/13/tyti_2011_13_2012-03-09_kat_001_fi.html)  
Luettu 12.3.2012.

Tilastokeskus 2012. Naiset ja miehet Suomessa 2011. Tilastokeskus, julkaisu.

Vanhala, S. 2003. Naiset etenevät hitaasti uraputkessa. *Hyvinvointikatsaus*, 4/2003, 31-37.

Vinnicombe, S. & Singh, V. 2002. Sex role stereotyping and requisites of successful top managers. *Women In Management Review*, 17(3/4), 120-130.

Vinnicombe, S. & Singh, V. 2003. Locks and keys to the boardroom. *Women In Management Review*, 18(6), 325-333.

Wagner, I. & Wodak, R. 2006. Performing success: identifying strategies of self-presentation in women's biographical narratives. *Discourse & Society*, 17(3), 385-411.

Wajcman, J. 1996. Desperately Seeking Differences: Is Management Style Gendered? *British Journal of Industrial Relations* 34(3), 333-349.

West, C. & Zimmerman, D.H. 1987. Doing gender. *Gender & Society*, 1(2), 125-151.

Wirth, L. 2001. Breaking through the glass ceiling: Women in Management. International Labour Office, Geneva.

Woodruffe, C. 1993. What is meant by a competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.