



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Pörssiyhtiöiden lasikatto – miksi naiset eivät johda suomalaisia pörssiyhtiöitä?

Diskurssianalyysi mediateksteistä ja julkisesta keskustelusta

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Essi Gröndahl

Ohjaaja:
FT Markus Kantola

3.7.2023
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Essi Gröndahl

Otsikko: Pörssiyhtiöiden lasikatto – miksi naiset eivät johda suomalaisia pörssiyhtiöitä? Diskurssianalyysi mediateksteistä ja julkisesta keskustelusta

Ohjaaja: FT Markus Kantola

Sivumäärä: 73 sivua

Päivämäärä: 3.7.2023

Naisjohtajuuden trendi on kasvava ja naisjohtajuudella onkin tutkitusti positiivisia vaikutuksia muun muassa organisaation suorituskykyyn, päätöksentekoon, strategiasuuntautuneisuuteen ja kognitiiviseen monimuotoisuuteen. Naisten pääsy yleisesti johtotehtäviin on kehittynyt nopeasti viime vuosina, mutta siitä huolimatta naiset ovat edelleen harvinaisia yritysten huippujohtajina. Naispuolisten huippujohtajien vähyys voidaan havaita myös suomalaisissa pörssiyhtiöissä – kesäkuussa 2023 132 pörssiyhtiöstä vain kymmenellä on naispuolinen toimitusjohtaja. Naisten vähyttä yritysten johdossa kuvataan usein lasikatton metaforalla, joka kuvaa naisten kohtaamia näkymättömiä, organisatorisia esteitä, jotka rajoittavat heidän mahdollisuuksiaan edetä korkean tason johtotehtäviin.

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia, miten ja millaisena lasikattoilmiö näyttäytyy suomalaisissa pörssiyhtiöissä naistoimitusjohtajien vähyden näkökulmasta. Tutkittavaa aihetta lähestyttiin diskurssianalyttisin keinoin, minkä johdosta tutkielmassa tarkastellaan erityisesti sitä, miten lasikattoilmiötä käsitellään uutismedioissa ja julkisessa keskustelussa. Tämän lisäksi tutkielman päättökysymystä on täydennetty seuraavilla alatutkimuskysymyksillä: *millaisia suomalaisten pörssiyhtiöiden naistoimitusjohtajien vähäisyyteen liittyviä diskursseja voidaan havaita mediateksteistä ja julkisesta keskustelusta sekä millaisia toimenpiteitä mediassa sekä julkisessa keskustelussa ehdotetaan naistoimitusjohtajuuden edistämiseksi ja tukemiseksi suomalaisissa pörssiyhtiöissä.*

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu lasikattoteoriasta, roolikongruenssiteoriasta sekä kaksoissidosteoriasta. Edellä mainittujen teorioiden lisäksi tutkielmassa tarkastellaan sosiaalisesti tuotettua sukupuolen käsitettä sekä sukupuolittunutta johtamisajattelua muun muassa maskuliinisten johtamisteorioiden tarkastelun muodossa. Naisjohtajuuden sääntelyyn liittyen tutkielmassa käsitellään myös pörssiyhtiöiden hallinnointikoodia, itsesääntelyä ja vuoden 2022 lopussa voimaantullutta sukupuolikiintiödirektiiviä.

Tutkimus toteutettiin diskurssianalyysin metodein. Tutkimusaineisto kerättiin vuosilta 2015–2023 Helsingin Sanomista ja Kauppalehdessä julkaistuista naisjohtajuusaiheisista mediateksteistä sekä edellä mainittujen uutismedioiden verkkosivuilla käydyistä julkisista keskusteluista. Aineistoanalyysin tuloksena aineistosta nimettiin viisi päädiskurssia, jotka ovat *rikotun lasikatton diskurssi, rikkomattoman lasikatton diskurssi, hyvä, paha sukupuolikiintiö -diskurssi, feminiinisen johtajuuden diskurssi* sekä *maskuliinisen johtajuuden diskurssi*. Diskurssien sisällä suomalaisten pörssiyhtiöiden lasikattoilmiöstä sekä naistoimitusjohtajista ja heidän vähydestään rakentui erilaisia representaatioita.

Diskurssianalyysin perusteella pörssiyhtiöiden lasikattoilmiön taustalla ovat epätasainen urakehitys, koulutusvalinnat ja -mahdollisuudet, sukupuolistereotyyppiset sukupuoliroolit sekä johtajuuden miesnormatiivisuus. Naistoimitusjohtajien vähäisyyttä selitetään yhtiöiden liiketoimintajohdon ja koulutuslavalintojen epätasaisella sukupuolijakaumalla. Naistoimitusjohtajuuden edistämiseksi esitetään sukupuolikiintiöiden lisäksi koulutusalojen tasavertaisempaa sukupuolijakaumaa sekä yhtiöiden omia konkreettisia tavoitteita liittyen esimerkiksi lasikattorakenteiden selvittämiseen ja naisten etenemiseen keskijohdosta ylöspäin.

Avainsanat: Johtajuus, naisjohtajuus, lasikatto, kaksoissidos, sukupuolistereotyyppiat, tasa-arvo, diskurssianalyysi

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus aiheeseen	7
1.2	Tutkielman tavoite, tutkimusongelma ja aiheen rajaus	9
1.3	Tutkielman rakenne	11
2	Johtajuus ja sukupuolen moniulotteisuus	13
2.1	Sukupuoli – biologinen ja sosiaalinen tarkastelutapa	13
2.2	Sukupuoliroolit	14
2.2.1	Sukupuolistereotypiat ja -roolit	14
2.2.2	Roolien yhdenmukaisuusteoria	17
2.3	Kaksoissidos	19
3	Sukupuolittunut johtamisajattelu	22
3.1	Maskuliiniset johtamisopit	22
3.2	Moderni johtajuuskäsitys	24
3.3	Lasikattoilmiö	26
3.3.1	Lasikattoilmiön määritelmä ja syntyminen	26
3.3.2	Lasikattoilmiötä ylläpitävät tekijät	28
3.4	Sukupuolikiintiöt, hallinnointikoodi ja itsesääntely	31
4	Tutkimuksen menetelmät ja aineisto	35
4.1	Tutkimusmetodina diskurssianalyysi	35
4.2	Aineiston rajaus, keruu ja analyysi	37
5	Lasikattoilmiön ja naistoimitusjohtajuuden diskursseja	41
5.1	Rikotun lasikaton diskurssi	41
5.2	Rikkomattoman lasikaton diskurssi	44
5.3	Hyvä, paha sukupuolikiintiö -diskurssi	46
5.4	Feminiinisen johtajuuden diskurssi	57
5.5	Maskuliinisen johtajuuden diskurssi	62
6	Lopuksi	65
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	65

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja reliabiliteetti	70
6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	72
Lähteet	74

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

Sukupuolten yhdenvertaisuus on yksi länsimaisen yhteiskunnan periaatteista (Hautamäki 1998, 8) sekä perusihmisoikeus (United Nations 2022), joka voidaan määritellä monin eri tavoin. Yleisesti sillä viitataan ihmisten yhtäläisiin edellytyksiin tavoitella parempaa elämää, yhdenmukaisiin oikeuksiin (Aaltio-Marjosola 2001, 31) sekä mahdollisuuksiin vaikuttaa ja osallistua yhteiskuntaan ja työelämään omien ehtojensa mukaisesti, sukupuolesta riippumatta (Petäjaniemi 1998, 16). Tasa-arvon toteutuminen vaatii muun muassa sukupuoleen perustuvan syrjimisen loppumista sekä miesten että naisten yhtäläisen pääsyn takaamista työhön sekä johto- ja päätöksentekotehtäviin (United Nations 2022). Tätä pyritään muodollisesti tukemaan erilaisin lain ja määräyksiin – esimerkiksi Suomen Perustuslaissa (1999/731 6 §) määrätään, ettei ketään saa sukupuolensa vuoksi asettaa eri asemaan, ja että sukupuolten välistä tasa-arvoa pyritään edistämään sekä yhteiskunnallisessa toiminnassa että työelämässä.

Suomea pidetään usein tasa-arvon edelläkävijänä ja yhteiskuntana, jossa kaikki sukupuolestaan riippumatta nauttivat yhtäläisistä oikeuksista. Maailman talousfoorumin (2022) vuosittaisen tasa-arvoraportin mukaan Suomi on maailman toiseksi tasa-arvoisin valtio ja sulkenut jopa 86 % sukupuolten välisestä kuilusta. Suomi sijoittuu kyseisessä raportissa erinomaisesti terveyden, poliittisen vaikutusvallan ja koulutuksen aloilla (Maailman talousfoorumi 2022) – esimerkiksi kaikista korkeakoulututkinnon suorittaneista Suomessa lähes 58 % on naisia (Tilastokeskus 2022). Taloudellisen osallistumisen ja mahdollisuuksien alalla Suomi sijoittuu kuitenkin vasta sijalle 18, häviten vertailussa muun muassa Slovenialle, Islannille ja Ruotsille. Sijoitusta alentavat erityisesti sukupuolten välinen palkkaero sekä naisten aliedustus talouselämän johtajistossa, ja niiden arvot mittaristossa ovatkin huonontuneet vuoden 2021 vastaavasta raportista. (Maailman talousfoorumi 2022.)

Vaikka yleisesti naisten pääsy esihenkilö- ja keskijohtotehtäviin on vuosien saatossa lisääntynyt, naiset ovat edelleen melko harvinaisia huippujohtajina (Eagly & Karau 2002, 573). Naisten urakehityksen ongelmia kuvataan usein lasikattometaforalla, joka vertauskuvana viittaa sellaisiin näkymättömiin, organisatorisiin esteisiin, joita naiset kohtaavat johtajaurillaan ja jotka rajoittavat heidän mahdollisuuksiaan nousta yritysten

huippujohtoon. Naispuolisten huippujohtajien vähyys voidaan havaita myös suomalaisten pörssiyritysten johtotehtäviä koskevista tilastoista. Suomessa naiset, jotka ovat saavuttaneet johtoryhmätason pörssiyrityksissä, työskentelevät pääasiassa tukitoimintojen, kuten henkilöstöhallinnon tai laki- ja markkinointitoimintojen johdossa, ilman suoraa liiketoiminnallista tulosvastuuta. Tämä on merkittävä hankaloittava tekijä naisten etenemisessä toimitusjohtajaksi sen vuoksi, että toimitusjohtajan rooliin ja pörssiyritysten hallitukseen edetään ja nimitetään yleisesti enemmän henkilöitä liiketoimintajohdosta kuin tukitoimintojen johdosta. (Keskuskauppakamari 2022a, 8–10.) Kesäkuun 2023 alussa Helsingin pörssiin listautuneista 132 suomalaisesta pörssiyrityksestä vain kymmenellä eli alle 8 %:lla on naispuolinen toimitusjohtaja (Keskuskauppakamari 2022a, 4; Keskuskauppakamari 2023, 11; Nasdaq OMX Helsinki Oy 2023).

Suomalaisten pörssiyritysten naistoimitusjohtajien määrä on ollut hyvin vaihtelevaa vuosien varrella, eikä näin ollen noudata samaa tasaista kasvusuhdannetta kuin pörssiyritysten johtoryhmien sukupuolijakauma tai naisjohtajuuden trendi yleisesti. Vaikka naisten osuus suomalaisten pörssiyritysten johtoryhmissä olikin vuoden 2022 lopussa ennätystasolla sen ollessa 28 %, on vastaavasti sellaisten yritysten, joiden johtoryhmässä ei ole yhtäkään naista, määrä kasvanut kaksi vuotta peräkkäin. (Keskuskauppakamari 2023, 14).

Naisten osallistumisella yritysten johtamiseen on kuitenkin tutkitusti positiivisia vaikutuksia ja tutkimusten (Dezsö & Ross 2012; Virtanen 2012; Zhang, Ziang & Shimei 2022) mukaan sekä naiset että miehet ovat yhtä kyvykkäitä johtajuuteen eikä naisjohtajuus ole miesjohtajuutta huonompaa. Sukupuolten monimuotoisuus yrityshierarkian huipulla parantaa organisaation suorituskykyä (Dezsö & Ross 2012; Moreno-Gómez, Lafuente & Vaillant 2018; Zhang ym. 2022), sillä se luo joustavuutta päätöksentekokäyttäytymiseen, nostaa yhteistyön tasoa korkeammalle, kohentaa strategista suuntautuneisuutta pitkällä aikavälillä (Moreno-Gómez ym. 2018, 107) sekä lisää innovatiivisuutta ja kognitiivista monimuotoisuutta henkisen pääoman kasvun myötä (Zhang ym. 2022, 2). Näiden tekijöiden johdosta yritykset, joiden johtoryhmät koostuvat eri sukupuolten edustajista, pystyvät vastaamaan paremmin kilpailu-uhkiin jatkuvasti muuttuvassa ja ennalta-arvaamattomassa liiketoimintaympäristössä (Zhang ym. 2022, 15) sekä edistämään tehokkuutta laajentamalla ylimmän johdon käytettävissä olevaa kokemusta ja asiantuntemusta (Moreno-Gómez ym. 2018, 107). Naisten osallistuminen yritysten ylimpään johtoon rikastaa johtajien käyttäytymistä koko

yrityksessä (Dezsö & Ross 2012, 1072–1075) sekä motivoi keskijohdossa työskenteleviä naisia heidän omilla johtajaurillaan (Dezsö & Ross 2012, 1073–1074; Bednar & Gicheva 2014, 370). Kaikkien edellä mainittujen tekijöiden yhteisvaikutus johtaa tehokkaamman johtamistyöskentelyn myötä suorituskyvyn nousuun (Dezsö & Ross 2012, 1072), jolla on puolestaan positiivinen vaikutus liiketoiminnan tulokseen (Moreno-Gómez ym. 2018, 113–116). Suomessa vuonna 2007 tehty tutkimus johtajan sukupuolesta ja yrityksen taloudellisesta kannattavuudesta toi ilmi selvän yhteyden – sijoitetun pääoman tuottoprosentin näkökulmasta yritys, jonka toimitusjohtaja oli nainen miehen sijaan, oli keskimääräisesti jopa 10 % kannattavampi (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007). Tästä voidaan päätellä, että yritykset, joiden hierarkian huipulla ei ole naispuolisia johtajia, menettävät sukupuolten monimuotoisuuden sosiaalisten ja eettisten ominaisuuksien lisäksi merkittäviä monimuotoisuuden mukanaan tuomia suoritus- ja kilpailukykyyn liittyviä etuja, joilla on liiketoiminnallisia vaikutuksia (Dezsö & Ross 2012, 1072).

1.2 Tutkielman tavoite, tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tämän tutkielman tavoitteena on diskurssianalyysin avulla selvittää, millaisena ilmiönä lasikattoilmiö näyttäytyy suomalaisissa pörssiyhtiöissä ja etsiä syitä sille, miksi ilmiötä esiintyy edelleen naisjohtajuuden tutkituista positiivisista vaikutuksista huolimatta. Tämän lisäksi tutkielma tarkastelee millaista julkinen keskustelu aiheesta on ollut sekä diskurssianalyttisin keinoin lisää ymmärrystä käsiteltävästä ilmiöstä ja selvittää, millaisia naistoimitusjohtajuuden merkityksiä vuosina 2015–2023 mediassa käydyissä keskusteluissa tuotettiin. Naisjohtajien kasvanut medianäkyvyys on lisännyt aiheeseen liittyvää akateemista kiinnostusta viime vuosina (Eagly & Heilman 2016, 349). Sukupuolten monimuotoisuuteen keskittyvä tutkimus on pörssiyhtiönäkökulmasta tärkeää siksi, että se nähdään tarpeellisena työkaluna yritysten hallituksissa, sekä perustana muutokselle kohti tehokkaampaa sukupuolten edustutusta (Terjesen, Sealy & Singh 2009).

Tähän perustuen tutkielman päätutkimuskysymys on:

- Miten suomalaisten pörssiyhtiöiden lasikattoilmiötä käsitellään mediassa sekä julkisessa keskustelussa?

Päätutkimuskysymystä tarkennetaan seuraavilla alatutkimuskysymyksillä:

- Millaisia suomalaisten pörssiyhtiöiden naistoimitusjohtajien vähäisyyteen liittyviä diskursseja voidaan havaita mediateksteistä ja julkisesta keskustelusta?
- Millaisia toimenpiteitä mediassa sekä julkisessa keskustelussa ehdotetaan naistoimitusjohtajuuden edistämiseksi ja tukemiseksi suomalaisissa pörssiyhtiöissä?

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu naisjohtajuuteen liittyvistä ydinteorioista, kuten lasikattoteoriasta, Eaglyn (1987) roolikongruenssiteoriasta sekä kaksoissidosteoriasta. Erityisesti lasikattoteorian hyödyntäminen tutkielmassa on perusteltua, sillä lasikattoa koskemattomana pitävät voimat ovat edelleen erityisen vahvoja toimitusjohtajan tehtävän näkökulmasta (Oakley 2000, 322). Tämän lisäksi tutkielmassa käsitellään sukupuoli-järjestelmää, joka käsittelee sukupuolta sosiaalisesti tuotettuna tapahtumana, jota esimerkiksi puhe ja kirjoitettu teksti luovat ja määrittelevät jatkuvasti uudelleen. Teoreettisen viitekehysten näkökulmasta tarkastellaan myös sukupuolittunutta johtamisajattelua, joka ilmenee esimerkiksi maskuliinisina johtamisoppeina ja feminiinisen johtamistyylin epätasa-arvoisena asemana.

Tämä tutkimus keskittyy pääasiallisesti pörssiyhtiöiden naispuolisiin toimitusjohtajiin, sillä usein keskustelu naisten asemasta pörssiyhtiöiden johdossa painottuu hallitusjäsenyyksiin, jolloin naisten päätöksenteko-osallistamisen tarkastelu on varsin rajoittunutta (Keskuskauppakamari 2022a, 3). Tämän lisäksi tutkimus jättää ulkopuolelleen muut johtoryhmän roolit, sillä naisten määrä esimerkiksi tukitoimintojen johdossa on selvästi toimitusjohtajan roolissa toimivien määrää suurempi – tukitoimintojen johdosta 42 prosenttia on naisia (Keskuskauppakamari 2022a, 14). Tutkielmassa naisjohtajalla viitataan pörssiyhtiön toimitusjohtajaan tai hallituksen puheenjohtajaan, joka on sukupuoleltaan nainen. Tutkimuksessa suomalaisella pörssiyhtiöllä tarkoitetaan Helsingin pörssiin eli Nasdaq Helsinkiin listautuneita yhtiöitä, jättäen ulkopuolelleen kyseiseen pörssiin listautuneet ulkomaiset yhtiöt.

Tutkielman analyysimenetelmänä hyödynnetään diskurssianalyysin keinoja ja aineistonkeruu on toteutettu seuraamalla aiheen ympärillä käytävää uutisointia sekä uutisointiin liittyvää julkista keskustelua uutismedioiden verkkosivujen kommenttiosioissa. Diskurssianalyysi on tutkimusmenetelmä, joka keskittyy kielen käyttöön sosiaalisena toimintana sekä tämän toiminnan vaikutuksiin erilaisten merkitysten ja todellisuuksien rakentumisessa. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen

kielellisten prosessien kautta onkin keskeinen tutkimuskohde diskurssianalyysille. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 26–28.) Diskurssit, joita voidaan tarkastella merkityksellisten suhteiden systeeminä sosiaalisissa käytännöissä (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 34–35), luovat toimijuutta ja valtasuhteita organisaatioissa, ja niiden sisältämät uskomukset, arvot, käsitykset ja asenteet vaikuttavat käytäntöjen taustalla (Pietikäinen & Mäntynen 2019, 10–11). Kielessä on aina kyse samanaikaisesti representaatioista, suhteista ja identiteeteistä, mikä mahdollistaa diskurssianalyysin yhdistämisen yhteiskunnallisiin kysymyksiin liittyen sosiaalisiin suhteisiin ja valtaan sekä identiteetteihin (Fairclough 1997, 23–29). Tutkittavan ilmiön yhteiskunnallisen kontekstin johdosta sitä voidaan tutkia diskurssitutkimuksellisin keinoin.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman luku 1 johdattelee lukijan tutkielman aiheen piiriin ja esittelee tutkielman tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä keskeiset rajaukset. Johdantoluvun tavoitteena on esittää aihevalinnan taustamotiiveja sekä tutkittavan aiheen tärkeyttä, tarpeellisuutta ja ajankohtaisuutta. Tämä luku muodostaa perustan sille, mistä ja miksi tutkimus laaditaan.

Luvuissa 2 ja 3 esitellään tutkimuksen pääasiallinen teoreettinen viitekehys ja olennaisimmat tutkimusaiheeseen liittyvät käsitteet ja ilmiöt. Luku 2 aloittaa tutkimuksen teoreettisen viitekehysten luomisen sukupuolen käsitteen määrittelyllä sekä biologisesta että sosiaalisesta näkökulmasta. Sukupuolen jako biologiseen ja sosiaaliseen sukupuoleen on välttämätöntä tutkimuksen kannalta, sillä useat stereotyyppiset ilmiöt perustuvat sosiaaliseen sukupuolikäsitykseen. Sukupuoliajattelun lisäksi luvussa tarkastellaan naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä, kuten stereotyyppit, sosiaaliset roolit ja näiden yhdenmukaisuus kaksoissidosilmiön muodossa.

Kolmannessa pääluvussa paneudutaan sukupuolittuneeseen johtamisajatteluun. Luku tarkastelee sekä maskuliinisia että moderneja johtamisoppeja sekä näiden vaikutuksia naisjohtajuuteen lasikattoilmiön muodossa. Tämän lisäksi tarkastelun kohteena on Suomen tämänhetkinen naisjohtajuuden sääntely ja siihen liittyvä lainsäädäntö, mikä antaa olennaista taustatietoa tutkimuksen analyysiosioon.

Luvussa 4 tarkastellaan tutkimuksen metodologiaa. Luku käsittelee diskurssianalyysiä tutkimusmenetelmänä ja esittelee tutkimuksen lähtökohdat eli millaisin keinoin ja mistä tutkimusaineisto kerättiin. Tämän lisäksi luvussa esitetään aineiston rajaus- ja

karsintaperusteita sekä alustetaan aineiston pohjalta toteutettua analyysia, tarkoituksenaan luoda mahdollisimman täsmällinen kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta ja aineiston analyysista.

Luku 5 erittelee ja esittelee aineistosta havaitut ja nimetyt diskurssit, joiden avulla havainnollistetaan tehtyä diskurssianalyysia ja sen tuloksia. Tämän lisäksi luvussa pohditaan löydettyjä tuloksia kriittisen diskurssianalyysin avulla ja näin ollen luodaan ymmärrystä siitä, miten sekä suomalaisten pörssiyhtiöiden naistoimitusjohtajien vähydestä että lasikattoilmiöstä ja sen torjumisesta keskustellaan uutismediassa ja julkisessa keskustelussa.

Yhteenvetoluvussa 6 esitetään aineiston analyysiin perustuvia johtopäätöksiä siitä, mitkä tekijät ylläpitävät lasikattoa suomalaisissa pörssiyhtiöissä. Tämän lisäksi luvussa pohditaan lyhyesti tutkielman rajoitteita ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Johtajuus ja sukupuolen moniulotteisuus

2.1 Sukupuoli – biologinen ja sosiaalinen tarkastelutapa

Sukupuoli voidaan määrittellä monin eri tavoin ja sitä voidaan tarkastella erottamalla toisistaan biologinen ja sosiaalinen sukupuoli. Sosiaalinen sukupuoli (*engl. gender*) määrittellään sosiaalisesti rakennetuksi ilmiöksi, joka kehittyy ja jota luodaan jatkuvasti organisaatioiden, yhteiskunnan ja kulttuurin rakenteiden sekä vuorovaikutuksen tuloksena (Hirdman 1988; Aaltio-Marjosola & Kovalainen 2001, 19; Alvesson & Billing 2009, 26–27). Sosiaalinen sukupuoli on ensisijaisesti rooli, johon naiset ja miehet sijoitetaan ja luokitellaan yhteiskunnallisessa ympäristössä (Petäjaniemi 1998, 62). Kyseinen rooli voi alkaa muodostua jopa ennen lapsen syntymää – esimerkiksi valitsemalla lapselle tiettyjä sellaisia värejä tai leluja, joiden uskotaan sopivan tietylle sukupuolelle (Aaltio-Marjosola & Kovalainen 2001, 20) tai lasten leikeissä, joissa tyttölapset ominaisesti harjoittelevat yhteistoimintaa ja vuorovaikutustaitoja, kun taas poikalasten leikeissä kilpaillaan ja opitaan johtajuutta ja tottelemista (Petäjaniemi 1998, 71). Jo lapsuudessa useimmat tytöt kohtaavatkin sosialisointiprosesseissa sen, että liika itsevarmuus tekee heistä epäsuosittuja ikätovereidensa keskuudessa, kun taas poikalasten jopa odotetaan korostavan asemaansa vähättelyn sijaan. Siinä missä poikalapset oppivat käyttämään kieltä parantaakseen asemaansa ryhmässä, korostamaan kykyjään sekä haastamaan muita, tyttölapset pyrkivät löytämään tapoja ilmaista itseään tavalla, joka tasapainottaa omat ja muiden tarpeet. (Oakley 2000, 325.) Sukupuolten välille kehittyvät siis erilaiset ajattelu- ja viestintätavat jo lapsuudesta alkaen (Petäjaniemi 1998, 72).

Biologisella sukupuolella (*engl. sex*) taasen viitataan sukupuolen käsittämiseen ruumiillisena tekijänä. Biologisanatomisia sukupuolia on määritelty kaksi – mies ja nainen (Rossi 2012, 21–22). Usein naiset ja miehet ajatellaan erilaisiksi biologisen sukupuolen perusteella ja perinteiset asenteet vaikuttavat siihen, mitä pidetään eri sukupuolille tyypillisinä ominaisuuksina (Petäjaniemi 1998, 69). Tämä kaksijakoinen lähestymistapa on kuitenkin saanut kritiikkiä sukupuolikäsityksen ongelmien suoraviivaistamisesta ja yhdenmukaistamisesta, ja useissa yhteyksissä onkin ehdotettu sukupuolikategorioiden monipuolistamista. (Rossi 2012, 21–27.) Queer-teoria argumentoi, etteivät kaikki ruumiit sijoitu näihin kahteen kategoriaan, ja että biologisia sukupuolia on useampia. Akateemisesta näkökulmasta ei voida kiistää kahden

ruumiillisesti toisistaan eroavan sukupuolen olemassaoloa, eikä myöskään sitä, että merkittävä osa ihmisistä olisi anatomisesti yksiselitteisiä. (Julkunen 2010, 17–19.)

Molemmat sukupuolen tarkastelu- ja määrittelymuodot luovat ja muodostavat yksilöllisen identiteetin ytimen sekä ilmentävät sitä. Sukupuoli-identiteetit kehittyvät ja muodostuvat yksilön elämän aikana – ne perustuvat yhteiskunnan, perheen, kulttuurin, työn sekä sosiaalielämän vaikutteisiin. Sukupuolen ja sukupuoli-identiteetin kehittyminen ei ole kiinteä, muuttumaton asia, vaan se muovautuu pitkässä prosessissa, erilaisten yhteiskunta- ja kulttuurirakenteiden myötä. (Aaltio-Marjosola & Kovalainen 2001, 18–20.) Sukupuoli ja sukupuoli-identiteetti ovat siis biologisten luokkien sijaan sosiaalisia relaatiokäsitteitä, jotka sukupuoliodotusten ja -roolien tavoin muuttuvat jatkuvasti (Aaltio-Marjosola & Kovalainen 2001, 17–21, 31–33) ollen sosiaalkulttuuristen ja historiallisten olosuhteiden tulos (Alvesson & Billing 2009, 15–23). Kulttuuriset ajatukset ja sosiaalikäytännöt vaikuttavat geneerisesti merkittävämmiin siihen, kuinka miehet ja naiset käyttäytyvät ja suhtautuvat eri asioihin (Alvesson & Billing 2009, 14–27). Tämä tarkoittaa sitä, että sukupuolta, mieheyttä tai naiseutta, sukupuoli-identiteettiä, feminiinisyyttä tai maskuliinisuutta ei ole olemassa sellaisenaan, vaan sosiaalinen järjestys rakentaa ne ja pitää yksilöt sukupuolet normien ja odotusten mukaisina (Hirdman 1988). Sosiaalisen ja biologisen sukupuolen käsitteellinen eriyttäminen osoittaa myös sen, että sukupuolisorto ei välttämättä perustu biologiaan, vaan ensisijaisesti sukupuolten välisiin valtasuhteisiin (Rossi 2012, 22–26).

2.2 Sukupuoliroolit

2.2.1 Sukupuolistereotyyppit ja -roolit

Kuten edellä on mainittu, yhteiskunta ja sen jäsenet yleisesti ottaen uskovat, että jokaisella sukupuolella on sille tyypillisiä, erilaisia piirteitä ja käyttäytymisen malleja (Eagly 1987; Diekman & Eagly 2000; Ridgeway 2001). Usein oletetaan, että kyseiset sukupuolierot johtuvat biologiasta, jolloin unohdetaan täysin sekä ympäristön että kulttuurin vaikutukset sekä yksilöllisyys – naisella voi olla maskuliinisia ominaisuuksia, tai naisten keskinäiset erot voivat olla suurempia kuin miesten ja naisten väliset erot (Petäjaniemi 1998, 70). Useiden tutkijoiden mukaan biologisella sukupuolella ei ole automaattisesti erilaisia ominaisuuksia (Petäjaniemi 1998, 70), vaan naiset ja miehet ovat samanlaisia ihmisiä, joilla ei ole olennaisia eroja esimerkiksi kykyjen tai älykkyyden

näkökulmista (Julkunen 2010, 68). Tämän vuoksi sukupuolten välillä ei tulisi olla systemaattisia eroja hyvinvoinnin ja saavutettujen asemien suhteen (Julkunen 2010, 68–69). Usein sukupuolistereotyyppit kuitenkin aktivoituvat automaattisesti, jopa tiedostamatta, ja sen vuoksi hallitsevat miehistä ja naisista muodostuvia vaikutelmia. Näin ollen ihmiset voivat joutua joko etuoikeutettuun tai epäedulliseen asemaan siitä johdosta, mihin sukupuoliryhmään he kuuluvat. (Heilman 2012, 115.)

Sukupuolille tyypilliset piirteet voidaan edelleen jakaa agenttisiin (*engl. agentic*) ja yhteisöllisiin (*engl. communal*) piirteisiin (Eagly & Karau 2002, 574). Yhteisölliset piirteet yhdistetään voimakkaammin naisiin ja ne liittyvät ensisijaisesti huoleen muiden ihmisten hyvinvoinnista – tällaisia piirteitä ovat muun muassa avuliaisuus, kiltteys, myötätuntoisuus sekä lempeys. Agenttiset ominaisuudet yhdistetään puolestaan voimakkaammin miehiin ja ne kuvaavat itsevarmaa, hallitsevaa ja määrätietoista käyttäytymistä sekä taipumusta johtajuuteen. (Eagly & Karau 2002, 574.) Agenttisten ominaisuuksien nähdäänkin usein olevan välttämättömiä johtaja-asemassa toimivalle (Eagly & Carli 2003, 818), sillä ne edustavat usein saavutussuuntautuneisuutta sekä taipumusta vastuunottoon ja rationaalisuuteen (Heilman 2012, 115). Tällaiset sukupuolistereotyyppit ovat Ridgewayn (2001, 637) mukaan sukupuolijärjestelmän geneettinen koodi, joka muodostaa kulttuurisia sääntöjä ja skeemoja, joilla ihmiset havaitsevat ja toteuttavat sukupuolten välistä eroa ja eriarvoisuutta. Koodin mukaan käsitykset miehistä ja naisista ovat keskenään vastakkaisia – naisilta puuttuvat ne ominaisuudet, jotka nähdään yleisesti vallitseviksi ominaisuuksiksi miehissä ja päinvastoin (Heilman 2012, 115).

Sukupuoliroolit perustuvat stereotyyppioihin ja ovat yhteisymmärrykseen perustuvia uskomuksia naisten ja miesten ominaisuuksista sekä heidän tyypillisestä käyttäytymisestään (Eagly & Karau 2002, 574). Odotetut sukupuolistereotyyppit ja -roolit vaikuttavat myös yksilöiden käyttäytymiseen – yksilö sisäistää ne helposti ja säätelee käyttäytymistään stereotyyppisten odotusten mukaiseksi. Näin ollen sisäistetyt sukupuolistereotyyppit aiheuttavat myös naisille harhan omasta sopivuudesta stereotyyppisesti maskuliiniseen johtajan rooliin (Heilman 2012, 114–115). Ridgewayn (2001, 637) mukaan sukupuolijärjestelmä on kietoutunut syvästi sosiaaliseen hierarkiaan ja johtajuuteen juurikin sukupuolistereotyyppien myötä – monet stereotyyppit rajoittavat heikommassa asemassa olevien ryhmien jäsenten mahdollisuuksia ja oikeuttavat erilaisia yhteiskunnallisia järjestyksiä (Diekman & Eagly 2000, 1171). Erityisesti erilaiset roolit

perheessä ja ammateissa edistävät sukupuolistereotypioita, joiden mukaan kummallakin sukupuolella odotetaan olevan sellaisia ominaisuuksia, jotka antavat valmiuksia toimia asianmukaisesti niille tyypillisissä rooleissa (Diekman & Eagly 2000, 1171). Stereotyyppiat ja esimerkiksi edellä mainittuun stereotyyppiseen roolijakoon tukeutuminen tulee jatkumaan myös organisaatioissa, mikäli johtamisajattelu säilyy sukupuolikäsitysten näkökulmasta muuttumattomana (Aaltio-Marjosola 2001, 70).

Stereotyyppiat ovat dynaamisia ja ryhmän jäsenten käyttäytyminen muovaa stereotypioita ajan myötä. Erityisesti naisiin kohdistuvat stereotyyppiat ja rooliodotukset ovat erittäin dynaamisia ja muuttuvat miesten vastaavia enemmän. Siinä missä ennen naiset eivät saaneet käydä töissä ja huolehtivat kodista miesten ollessa töissä, saavat naiset nykyään käydä töissä, mutta huolehtivat edelleen kodista. Vastaavasti miesten rooliodotukset ovat muuttuneet merkittävästi vähemmän, eivätkä he ole omaksuneet perheeseen ja kotiin liittyvää roolia samoissa määrin, kuin naiset ovat omaksuneet työssäkäyvän perheestä huolehtijan roolin. Tämän lisäksi miehet eivät ole siirtyneet naisvaltaisiin ammatteihin samoissa määrin, kuin naiset ovat siirtyneet miesvaltaisiin ammatteihin. (Diekman & Eagly 2000, 1171–1172.) Diekmanin ja Eaglyn (2000, 1176) tutkimuksessa roolien tasa-arvon havaittiin lisääntyneen vuosien saatossa, mutta ensisijaisesti naisten maskuliinisten persoonallisuusominaisuuksien dramaattisen kasvun ja feminiinisten ominaisuuksien vähenemisen vuoksi.

Sukupuolelle erityisiä taitoja antavista sukupuolistereotypioista voidaan myös johtaa sukupuoleen liittyviä statususkomuksia, jotka ovat keskeisiä tekijöitä sosiaalisten hierarkioiden muodostumisessa. Statususkomukset ovat yhteisiä kulttuurisia skeemoja ryhmien asemasta yhteiskunnassa, perustuen esimerkiksi sukupuoleen, etniseen alkuperään, koulutukseen tai ammattiin. Stereotyyppioiden myötä statususkomukset liittyvät miehiin enemmän statuskelpoisuutta ja pätevyyttä kuin naisiin. Naisten huonompi statuskelpoisuus vaikuttaa heihin kohdistuviin palkitsemis- ja arviointiprosesseihin sekä heidän saamaansa valtaan ja auktoriteettiin. Status-elementti saa sukupuolistereotypiat toimimaan erityisen voimakkaana esteenä naisten mahdollisuudelle saavuttaa auktoriteetti-, johtaja- ja valta-asemia. Sukupuolistatukseen liittyvät uskomukset aiheuttavat myös legitimiysreaktioita, jotka eivät salli naisjohtajien rikkoa odotettua statusjärjestystä ja näin ollen vähentää heidän antamien käskyjensä voimaa. (Ridgeway 2001, 637–638.) Kommunikatio ja kielenkäyttö ovat kuitenkin avaintekijöitä auktoriteetin näkökulmasta – naisiin liitetty vähemmän aggressiivinen ja

epäitsevarma kommunikaation muoto tekeekin kommunikoinnista naisjohtajille haastavaa. Naiset esittävät käskyjen sijaan miehiä todennäköisemmin pyyntöjä, jota miehet taasen usein pitävät itseluottamuksen puutteena tai epäonnistumisena käyttää auktoriteettia tehokkaasti sen sijaan, että naiset pyrkivät olemaan huomaavaisia tai kohteliaita. (Oakley 2000, 235.)

2.2.2 Roolien yhdenmukaisuusteoria

Roolien kongruenssi- eli yhdenmukaisuusteoria on kehitetty Eaglyn (1987) sekä Karaun (Eagly & Karau 2002) toimesta selittämään naisten niukkuutta yritysten johtotehtävissä sosiaalisten roolien ja niiden epäjohtonmukaisuuden kautta (Fernandez, Burnett & Gomez 2019, 2205). Roolien yhdenmukaisuusteoria on johdettu sosiaalisten roolien teoriasta, mutta ulottuu sosiaalisten roolien teoriaa pidemmälle ja pohtii myös sukupuoliroolien ja muiden roolien, kuten johtajaroolin, yhdenmukaisuutta ja sen seurauksia. Teoria katsoo, että erot roolituksissa yhteiskunnassa, perheessä ja eri ammateissa synnyttävät rooliodotuksia jokaiselle sukupuolelle. (Eagly & Karau 2002, 575.) Esimerkiksi työelämässä on normatiivisia odotuksia siitä, mitä naisten tulisi tehdä, minkä johdosta naiset saattavat tuntea olevansa sosiaalisesti pakotettuja toimimaan tai käyttäytymään tavalla, joka ei välttämättä ole heidän etujensa mukaista – muuten heidät saatetaan nähdä jollain tapaa puutteellisena (Heilman 2012, 126). Teoria korostaa, että naisten ja miesten erilaiset kokemukset johtuvat erilaisista sosiaalisista odotuksista ja erilaisista kognitiivisista arvoista, mikä taasen johtaa erilaiseen päätöksentekokäyttäytymiseen johtajana (Eagly 1987). Jopa huipulla naiset ja miehet eroavat merkittävästi arvojen ja riskiasenteiden näkökulmista. Miesjohtajat välittävät naisjohtajia enemmän saavutuksista ja vallasta sekä vähemmän hyväntahtoisuudesta ja universalismista. Naiset välittävät kuitenkin vähemmän vallasta, turvallisuudesta, yhdenmukaisuudesta ja perinteistä. (Adams & Funk 2012, 220–225).

Eagly ja Karau (2002) ovat määritelleet roolien yhdenmukaisuusteoriassa kaksi erilaista ennakkoluulon muotoa. Ensimmäinen ennakkoluulon muoto on naisten johtajapotentiaalin näkeminen miesten vastaavaa heikompana – mitä suurempi epäjohtonmukaisuus naisten sukupuoliroolin ja johtajan roolin määrittelevien normien välillä on, sitä todennäköisemmin naisia pidetään vähemmän pätevinä johtajina ja heidän johtamiskykyään aliarvioidaan (Eagly & Karau 2002, 577). Koska johtajuus on yleisesti maskuliinista, naiset ovat miehiä alttiimpia roolien yhteensopimattomuudelle

johtajatehtävissä (Eagly & Karau 2002, 576; Eagly & Carli 2003, 815). Tämä asettaa naisjohtajat useammin heille epäedulliseen asemaan, jossa heitä ei katsota sopiviksi perinteisesti maskuliiniseen johtajan rooliin (Zhang ym. 2022, 2). Fernandezin ym. (2019, 2205) mukaan naiset nähdään vähemmän tehokkaina johtajina kuin miehet juurikin siitä syystä, että heidän on omaksuttava johtoasemassaan sellaisia rooleja, jotka eivät ole yhtenäisiä yhteiskunnan asettaman sukupuoliroolin näkökulmasta.

Toinen ennakkoluulon muoto on naisten johtajuuden ja johtamiskäyttäytymisen negatiivisempi arviointi. Tämä heijastelee yleisperiaatetta siitä, miten agenttipiirrekeskeistä johtajuus on – mitä täydellisemmin naiset täyttävät johtajuuden agenttiset vaatimukset ja toimivat näin ollen oletettua sukupuolirooliaan vastaan, sitä todennäköisemmin he saavat aikaan epäedullisia arvioita ja reaktiota omasta johtajuudestaan. (Eagly & Karau 2002, 578.) Tämä roolien yhteensopimattomuus johtaa naisten johtamispotentiaalin huonompaan arviointiin miehiin verrattuna (Zhang ym. 2022, 2), sillä johtamiskäyttäytyminen on stereotyyppisiin perustuen sopivampaa miehelle, mikä taasen tekee naisten arvioinnista haastavaa (Eagly & Karau 2002, 576). Naisjohtajilla on usein taipumus rikkoa sukupuoleen liittyviä normeja ilmentämällä miesstereotyyppisiä agenttiominaisuuksia, mikä voi paradoksaalisesti johtaa naisjohtajien epäsuotuisaan arviointiin sukupuolirooliloukkauksensa vuoksi (Eagly & Karau 2002, 576).

Fernandez ym. (2019, 2202–2207) ehdottavat rooliyhdenmukaisuusteorian näkökulmasta, että naisten tyypillisestä yhteisöllisestä käyttäytymisestä on hyötyä erityisesti sellaisen yrityksen johdossa, jonka kansainvälistymisaste on korkealla, kun taas Dezsön ja Rossin (2012, 1081) tutkimuksessa havaittiin, että mitä enemmän yritys on innovaatio-suuntautunut ja sen strategia keskittyy innovaatioihin, sitä enemmän myös naisista koostuva ylin johto parantaa yrityksen suorituskykyä. Tällaisissa yrityksissä naisjohtajilla on mahdollisuus toimia yhteisöllisesti eli yhdenmukaisesti oman sosiaalisen roolinsa kanssa. Kuitenkin liiketoiminnan näkökulmasta poikkeavissa tilanteissa naisten yhteisöllisyyteen liittyvää käytöstä voidaan pitää ristiriidassa tehokkaan johtajuuden kanssa ja naisjohtajien on toimittava eri tavoin legitimitetin saavuttamiseksi. (Fernandez ym. 2019, 2202–2207.)

Sukupuoliroolien ja johtajuuden epäjohdonmukaisuuden aiheuttamasta ristiriidasta on muodostunut kompastuskivi, joka rajoittaa naisjohtajien uralla kehittymistä ja etenemistä.

Yhteiskunta odottaa miehiltä dominanttia johtajakäyttäytymistä ja naisilta yhteisöllistä ja sosiaalisesti suuntautunutta käyttäytymistä (Fernandez ym. 2019, 2202), mikä aiheuttaa kriittisiä haasteita erityisesti korkean tason johtotehtävissä toimiville naisille (Eagly & Karau 2002, 577) ja saa puolestaan miesjohtajat kokemaan yhteensopivuutta johtajaroolinsa kanssa naisjohtajia enemmän (Fernandez ym. 2019, 2202). Sukupuolistereotyytiat selittävät, miksi naisia ei kohdella tasa-arvoisesti miehiin nähden – jos naiset ovat huipulla, heitä pidetään poikkeuksena, kun taas naiset, jotka eivät pääse organisaationsa johtoon, voivat saada palautetta siitä, etteivät he panosta uraansa itse tarpeeksi. (Zhang ym. 2022, 6.)

2.3 Kaksoissidos

Naisjohtajien kokemalla kaksoissidoksella tarkoitetaan roolien yhteensopimattomuuteen liittyvää käyttäytymisnormia, jossa naisjohtajan tulee käyttäytyä johtajana pätevästi samalla vastaten naiskäyttäytymiseen liittyviin odotuksiin (Eagly & Carli 2003, 825). Oakley (2000, 324) kuvaileekin kaksoissidosta käyttäytymisnormina, joka luo tilanteen, jossa ei voi voittaa omasta toiminnastaan tai käytöksestään riippumatta. Tyypillinen kaksoissidos johtotehtävissä oleville naisille on se, että heidän on oltava miesten tavoin kovia ja arvovaltaisia tai esimerkiksi jäljiteltävä maskuliinista ilmaisutyyliä, jotta heidät otettaisiin vakavasti. Näissä skenaarioissa piilee kuitenkin vaara, että miespuoliset kollegat pitävät naisjohtajaa liian aggressiivisena, ja tästä voidaan päätellä, että kovuuden ja naisellisuuden olemassaolo yhdessä persoonallisuudessa on sosiaalisesti vaikeaa sovittaa yhteen. (Oakley 2000, 324–325.)

Kuten myös sukupuoliroolit ja niihin kohdistuvat odotukset, myös kaksoissidos luo haavoittuvuutta ja ennakkoluuloisia reaktioita, jotka rajoittavat naisten pääsyä johtotehtäviin ja vääristävät negatiivisesti arvioita heidän suoriutumisestaan johtajina (Eagly & Carli 2003, 818–820). Kaksoissidokset ovat varsin haastavia, sillä ne eivät usein esiinny sellaisenaan, vaan erilaisten haasteiden muodossa – haasteet, kuten puhuminen vakuuttavasti, mutta ei liian itsevarmasti, tai pukeutuminen naiseksi, mutta ei liian naisellisesti. Muun muassa nämä edellä mainitut haasteet voivat herättää tarpeetonta itsevalvontaa ja -tietoisuutta, mikä taas johtaa huomion poisajautumiseen itse työn teosta. (Oakley 2000, 325.) Pääosin miehisessä ympäristössä naiset voivat mukauttaa käyttäytymistään niin, että sukupuolierot vähenevät tai jopa katoavat täysin (Adams & Funk 2012, 220). Naisjohtajien on toisinaan myös itse määritettävä, minkä tyyppistä

käytöstä yritys arvioi myönteisesti, jotta yritys pitää heitä todennäköisemmin pätevinä johtajina ja auttaa heitä saavuttamaan legitimitettiin samalla, kun mahdolliset negatiiviset kaksoissidoksen seuraukset pyritään välttämään (Fernandez ym. 2019, 2205).

Yhtenä varsin yleisenä kaksoissidoksellisena naisjohtajien haasteena pidetään johtajuuden, uralla menestymisen sekä perhe-elämän yhdistämistä ja näihin liittyvien sosiaalisten roolien samanaikaista omaksumista. White (1995) osoitti tutkimuksellaan, kuinka haastavaa naisen on valita sekä perhe-elämä lapsineen että menestyminen uralla. Menestyneiden naisten elinkaaren kehitys osoitti, että suurin osa heistä jakoi korkean, urakeskeisen aseman, työskenteli kokopäiväisesti ja piti uraa kotitöitä tai äitiyttä tärkeämpänä. White (1995) esitteli tutkimuksen perusteella kaavan, jota menestyneiden naisten ura näytti noudattavan – varhaisessa urakehityksen vaiheessa naiset sitoutuvat uraansa ilman selkeää työelämän suuntaa ja noin 30-vuotiaana, uran keskivaiheessa, naisten on päätettävä, hankkivatko he perheen ja lapset vai jäävätkö he lapsettomiksi. Ne, jotka valitsivat äitiyden ja perheen, kokivat pian ristiriidan perhe-elämän ja uran välillä.

Myös Adamsin ja Funkin (2012, 228) tutkimus tukee ajatusta perhe-elämän ja uran yhdistämisen haasteista. Naiset joutuvat tekemään isomman kompromissin uran ja perheen välillä kuin miehet. Tämän johdosta naisjohtajat ovat yleensä miesjohtajia nuorempia, vähemmän todennäköisesti naimisissa ja heillä on keskimäärin vähemmän lapsia kuin miesjohtajilla. Kuitenkin johtajien lasten määrä vaihtelee vahvasti eri maiden välillä – maissa, joissa institutionaalinen tuki on vahvempaa, on myös naisjohtajilla todennäköisemmin enemmän lapsia, kuin maissa, joissa ei esimerkiksi ole toimivaa äitiyslomajärjestelmää. (Adams & Funk 2012, 229–232.)

Adamsin ja Funkin (2012, 221–225) tutkimuksen mukaan henkilöt, jotka hakeutuvat johtaja-asemaan, ovat lähtökohtaisesti ominaisuuksiltaan, arvoiltaan ja persoonallisuuspiirteiltään erilaisia kuin muut samaa sukupuolta edustavat väestön jäsenet. Myös Eagly ja Carli (2003, 822), Kotiranta ym. (2007) sekä Dezsö ja Ross (2012, 1085) toteavat, että ylempien naisjohtajien keskimääräinen laatu ja pätevyys ovat miespuolisia kollegoja korkeampaa sen vuoksi, että naisten tulee voittaa etenemisensä vuoksi monia esteitä, selvitä syrjivistä prosesseista ja pyrkiä alati olemaan mieskollegoitaan parempia. Näin ollen sukupuolten väliset erot johtajatasolla voivat olla lopulta epätyypillisiä – Adams ja Funk (2012, 228) selittävät ilmiötä sillä, että naisilta vaaditaan äärimmäistä työsuoritusta sukupuolistereotyyppien voittamiseksi, mikä saattaa

aiheuttaa ääriarvojen vahvistumista epätyypilliseen rooliin sopeutumiseksi. Samassa tutkimuksessa havaittiin myös, että naiset, jotka ovat saaneet johtaja-asemansa kilpailun kautta, ovat huomattavasti valta- ja saavutussuuntautuneempia kuin muut naisjohtajat. Siispä naisjohtajat, jotka on rekrytoitu organisaation sisäisesti, ja naisjohtajat, jotka on rekrytoitu organisaatioon sen ulkopuolelta, voivat olla huomattavan erilaisia keskenään.

3 Sukupuolittunut johtamisajattelu

3.1 Maskuliiniset johtamisopit

Aiemmin perinteisissä organisaatioteorioissa ja siihen liittyvässä kirjallisuudessa sukupuolta on lähestytty sukupuolirooleihin ja sukupuolten välisiin ideoihin perustuen. Siinä missä moderni lähestymistapa on laajempi ja käsittelee usein sukupuolta sosiaalisesta näkökulmasta, on perinteisten organisaatioteorioiden tutkimuksessa sukupuoli usein jätetty huomiotta, mikä on johtanut kyseisten teorioiden maskulinisoitumiseen. (Aaltio-Marjosola & Kovalainen 2001, 17, 21–28.) Johtajuus perustuu sekä johtajan tehtävään liittyvään käyttäytymiseen, että yhteiseen, sosiaalisesti rakennettuun arvioon käyttäytymisestä (Ridgeway 2001, 642). Tämän vuoksi johtamiseen liittyvä kirjallisuus ja käytännöt ovat yleisesti varsin maskuliinisia ja sisältävät enemmän miehiä puhuttelevaa sisältöä (Alvesson & Billing 2009, 11). Huolimatta siitä, että johtajakäyttäytymisen tehokkuus ja toimivuus riippuvat kuitenkin aina kontekstuaalisista muuttujista, kuten tehtävän luonteesta ja alaisten ominaisuuksista, on johtajuutta historiallisesti tulkittu ensisijaisesti maskuliiniseksi toiminnaksi. Monet johtamisopit ovatkin keskittyneet maskuliinistereotyyppisten ominaisuuksien haluttavuuteen johtajissa, vaikka myös stereotyyppisesti feminiinisten ominaisuuksien, kuten yhteistyön ja mentoroinnin, omaaminen on tunnistettu tärkeiksi erityisesti nykyorganisaatioiden johtajille. (Eagly & Carli 2003, 808.) Onkin ehdotettu, että tehokkaan ja vaikutusvaltaisen johtajuuden ominaispiirteet olisivat maskuliinisen sijaan androgyyneja eli kulttuurisesti feminiinisen ja maskuliinisen käyttäytymisen sekoitus (Kark, Waismel-Manor & Shamir 2012, 621).

Edellä mainitut tekijät aiheuttavat sen, että organisaatioteoriat ottavat kantaa pääasiassa maskuliiniseen johtamisajatteluun ja -etiikkaan, jonka mukaan miehillä on parempia johtajan ominaisuuksia. Tämä näkökulma väittää, että miehillä on esimerkiksi parempi kyky suunnitteluun ja tunteiden sivuuttamiseen työssä ja päätöksenteossa. (Aaltio-Marjosola 2001, 67–69.) Miehillä itsellään on usein naisia maskuliinisempi käsitys johtajuudesta, sillä heillä on usein vähemmän kokemusta naisjohtajista ja miehillä on naisia harvemmin naispuolinen esihenkilö. Tämän johdosta miehillä on voimakkaampi taipumus pitää naisia huonompina johtajina. (Eagly & Karau 2002, 577.)

Organisaatioteoriassa sukupuolinäkökulmaa on pitkään lähestytty kaksijakoisena, ja monet organisatoriset käytännöt on luokiteltu sukupuolistereotyyppioihin perustuen. Tämä johtaa yksinkertaistettuihin asenteisiin sukupuolikysymysten näkökulmasta ja sivuuttaa sen, että sukupuolistereotyyppiat ovat yleensä peräisin miesnormisesta ajatuksesta, josta naiset ovat poikkeus. (Aaltio-Marjosola & Kovalainen 2001, 21–28.) Monet johtamisopit perustuvat tästä johtuen maskuliinisuuteen ja miesten sosiaaliseen valtaan, mikä lisää taipumusta käyttää sukupuolistereotyyppistä tietoa saatavilla olevan yksilöivän tiedon sijasta (Eagly & Karau 2002, 577). Perinteiset maskuliinisuuteen perustuvat organisaatioteoriat siis käsittelevät sukupuolta aiheena, jolla ei ole käytännön seurauksia organisaationäkökulmasta eikä teoreettista merkitystä tutkimusnäkökulmasta (Aaltio-Marjosola & Kovalainen 2001, 34). Erityisesti feministiset teoreetikot ovat arvostelleet organisaatioteorioiden maskuliinisuutta ja jäykkää sukupuoliajattelua. (Aaltio-Marjosola & Kovalainen 2001, 20–34.)

Tutkimuksen valtavirtaistaminen ja liika yleistäminen tukevat sukupuolten välistä puolueellisuutta (Aaltio-Marjosola & Kovalainen 2001, 34). Useimmat organisaatioteoriat ja niiden tutkimus perustuvat miestutkimukseen, ja niiden tulokset on esitetty yleistuloksina, jossa naiset jätetään huomiotta ja sukupuoliongelmat kielletään kokonaan (Alvesson & Billing 2009, 11–17). Naiset on usein jätetty huomiotta empiirisissä tutkimuksissa tai heitä ei ole pidetty täysipainoisina organisaation jäseninä (Aaltio-Marjosola & Kovalainen 2001, 20–34). Esimerkiksi yhteiskuntatieteiden aloilla naisia ja sukupuolta koskeva tutkimus yleistyi 1970- ja 1980-luvuilla toisen aallon feministisen liikkeen kanssa, joka asetti kyseenalaistuksen alle miesten valta- ja auktoriteettiaseman yhteiskunnassa. Tätä ennen monet tutkimukset käsitelivät ilmeisimpiä naisten kohtaamia vaikeuksia, kuten seksuaalista häirintää ja naisiin kohdistuvaa väkivaltaa. Naisten aliedustus johtajuudessa nousi vasta vähitellen tutkimuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen painopisteeksi, ja kysymykset naisten vähäisestä määrästä johtajina johtivat nopeasti ennakkoluulojen ja syrjinnän tutkimukseen. (Eagly & Heilman 2016, 351.)

Tutkimuksista huolimatta stereotyyppiat, jotka kuvaavat naisia miehiä heikompina johtajina, ovat edelleen olemassa ja voimissaan. Dezsön ja Rossin (2012, 1084) tutkimuksen mukaan yrityksen suorituskyky ei heikkene, vaikka sitä johtaisi nainen. Zhang ym. (2022, 13–15) tutkimuksessa ei myöskään löydetty merkittäviä eroja nais- ja miestoimitusjohtajien välillä ja tutkimus osoitti, että naisjohtajien suorituskyky on

tasavertainen miesjohtajien kanssa. Tämän johdosta johtajien valinnan ja kehittämisen tulisi perustua oikeudenmukaisiin standardeihin ja yritysten tulisi arvioida johtajaehdokkaat objektiivisesti ja oikeudenmukaisesti (Zhang ym. 2022, 14–16).

3.2 Moderni johtajuuskäsitys

Kuten edellisessä luvussa mainittiin, moderni lähestymistapa johtajuuteen käsittelee sukupuolta erityisesti sosiaalisesta näkökulmasta. Modernin johtamisajattelun perustana on aate siitä, että sukupuolten erilaisuudesta on hyötyä, sillä se voi monipuolistaa toimintatapoja ja luoda tulevaisuuden kilpailuetua. (Petäjaniemi 1998, 38.) Johtamisajattelun muutos on myös osa liike-elämän johtamisen yleistä murrosvaihetta, jossa johtaminen tulee keskittymään enemmän normatiiviseen kontrolliin byrokratian sijasta (Aaltio-Marjosola 2001, 142).

Johtamisen uusi painopiste onkin tulevaisuussuuntautuneemmassa, työntekijöiden sitoutumista ja luovuutta korostavassa transformatiivisessa johtamisessa, joka hierarkian vähentämisen lisäksi asettaa johtajan enemmän valmentajan tai opettajan rooliin, jossa korostuu kyky vahvistaa, tukea ja sitouttaa työntekijöitä sekä rohkaista heitä tiimi- ja yhteistyöhön. Johtajien muuttuneet roolit vastaavat paremmin voimakkaasti kiihtyneeseen teknologian kasvuun, lisääntyvään työvoiman monimuotoisuuteen sekä kilpailupaineiden ja geopoliittisten rajojen heikkenemisen luomiin vaatimuksiin. (Eagly & Carli 2003, 809–810.) Edellä mainitut muutokset organisaatioiden taloudellisessa, kulttuurisessa, teknologisessa sekä demografisessa ympäristössä ovat tuoneet esiin johtajuuden vaihtoehdoisen näkökulman, minkä mukaan perinteiset johtamistyyylit saattavatkin olla vähemmän tehokkaita (Kark ym. 2012, 621).

Johtamiskäsityksen muutos tulee korostamaan yhä enenevässä määrin johtamisen monimutkaisia, feminiinisiä arvoja (Aaltio-Marjosola 2001, 142) – se mikä ennen on mielletty naiselliseksi, onkin nyt tehokasta organisaation johtamista (Kark ym. 2012, 621). Tämä tuo naisjohtajille sellaisia etuja, joita heillä ei aiemmin ole ollut (Eagly & Carli 2003, 815), sillä transformatiivinen johtajuus vaatii johtajalta usein sellaisia ominaisuuksia, jotka ovat yhteneväisiä feminiinisen sukupuoliroolin kanssa sekä sekoitus maskuliinista ja feminiinistä käyttäytymistä (Kark ym. 2012, 623). Näin ollen feminiiniset piirteet altistavat naiset luontevammin johtamaan organisaatiota interaktiivisesti ja transformatiivisesti (Oakley 2000, 327–328) – ratkaisevaa transformatiivisen johtajuuden näkökulmasta ei kuitenkaan ole sukupuoli, vaan johtajan

omat persoonallisuuspiirteet sekä kyky hyödyntää omia maskuliinisia ja feminiinisiä ominaisuuksiaan (Kark ym. 2012, 623–634). Kuitenkin siirtyminen kohti androgyynia johtajuutta helpottaa naisten sosiaalisten roolien yhteensopimattomuuteen liittyviä ongelmia suhteessa johtotehtäviin ja näin ollen auttaa heitä selviytymään paremmin kaksoissidoksen paradoksin haasteista (Kark ym. 2012, 621).

Transformatiivinen johtamiskäyttäytyminen rikkoo lasikaton merkittävästi sekä parantaa organisaation selviytymismahdollisuuksia selviytyä erittäin epävarmassa ulkoisessa ympäristössä. Mikäli kyseinen johtajuusajattelu mielletään feminiiniseksi johtamistyyliksi, se voi toimia johtotehtäviin pyrkiviä naisia vastaan luoden uuden stereotypian ”naisten tyylistä” johtaa. Vastaavasti jos naisten johtamistapaa puolustetaan tietyn tyyppisellä paremmuudella, asettaa se naiset jalustalle kuitenkin lopulta heitä heikentäen. Tällaisen johtamistyylin laajemman tulkinnan ei kuitenkaan tulisi rajautua sukupuoleen, sillä myös miehet voivat harjoittaa johtamista myötätuntoisesti. (Oakley 2000, 327–328.)

Moreno-Gómezin ym. (2018, 109–110) mukaan feminiinistä johtamistyyliä ei tulisi kuitenkaan aliarvioida. Tyylille ominaista saattaa olla riskiä välttelevän, pitkäjänteisen strategian laatiminen, mikä kuitenkin edistää liiketoiminnan tehokkaan toiminnan kannalta keskeisten tietojen jakamista sekä liiketoiminnan suorituskykyä ja tulosta (Moreno-Gómez ym. 2018, 113). Naisjohtajat rohkaisevat osallistumiseen pyytämällä palautetta muilta sekä jakavat valtaansa pitämällä yllä avoimia keskusteluyhteyksiä alaistensa kanssa, samalla vahvistaen alaistensa itsearvontuntoa (Dezsö & Ross 2012, 1075). Myös Eagly ja Carli (2003, 822) osoittavat, että naiset johtavat hieman miehiä todennäköisemmin tavoilla, joita pidetään asiantuntijoiden mielestä erityisen tehokkaina. Kark ym. (2012, 623) ovat puolestaan sitä mieltä, etteivät naisjohtajat eroa johtamistyyliältään miesjohtajista, mutta osallistava ja kannustava johtaminen on mielletty feminiiniseksi sen vuoksi, että sitä kuvataan usein termein, jotka on perinteisesti määritelty feminiiniseksi. Kuitenkin lopulta naisiin kohdistuvat ennakkoluulot saattavat syrjäyttää naisten johtamistyylin mukanaan tuomat suhteelliset edut. (Eagly & Carli 2003, 818).

3.3 Lasikattoilmiö

3.3.1 Lasikattoilmiön määritelmä ja syntyminen

Sukupuolittutkimusta dominoivat lasikattometafora ja -termi ovat luotu kuvaamaan näkymättömiä organisatorisia esteitä, jotka estävät naisia etenemästä urallaan tietyn pisteen yli, ja näin sulkevat heidät pois korkeamman tason johtotehtävistä (Eagly & Karau 2002, 573). Nimenomaan lasikatoksi ilmiö on nimetty siitä syystä, että naisilla on toivoa päästä organisaatiohierarkiassa tietylle tasolle huomatakseen ollessaan lähempänä niin kutsuttua läpinäkyvää, lasista kattoa, että pääsy ylempään asemaan on evätty pätevyydestä ja ammatista riippumatta (King, Balasundram & Leavell 2017, 195–196). Yleensä eteneminen on mahdollista keskijohtoon asti, minkä jälkeen organisaation ylimmälle tasolle siirtyminen on estetty lasikaton muodostamien, näkymättömien esteiden vuoksi (Aaltio-Marjosola 2001, 15–18). Lasikattoilmiötä koskevissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että miehet nousevat yrityshierarkian huipulle naisia nopeammin jopa naisten dominoimissa ammateissa (King ym. 2017, 195–196). Ilmiötä on lasikaton lisäksi kuvattu lasijyrkänteeksi, jonka reunan yli naiset työnnetään uran tiettyssä vaiheessa. Lasikalliot ja niiden jyrkänteet syntyvät sosiaalipsykologisten tekijöiden ja sosiaalisten rakenteiden yhdistämisen seurauksena. Lasikalliolta putoamisen todennäköisyys on pienempi, kun naiset voivat vaikuttaa organisaation päätöksentekoon sekä kokevat voimaantumista ja tasa-arvon tuntua. (Sabharwal 2013, 399–403.) Lasikaton ja -kallion lisäksi ilmiötä on kutsuttu myös lasilabyrintiksi, joka kuvaa uralla etenemisen pysähtymisen sijaan naisten haastavampaa ja hitaampaa etenemistä organisaation ja uran huipulle miehiin verrattuna (Eagly & Carli 2007).

Kossek, Su ja Wu (2017, 228) esittävät lasikaton luojaksi naisten kohtaamat stereotypiat sekä kaksoissidoksen – niiden vuoksi naiset joko syrjäytetään johtaja-asemasta tai he kokevat niin kovaa sukupuoleen liittyvää painetta, että he jäävät vapaaehtoisesti pois johtajaroolin tavoittelusta. Tutkimuksissa on kuitenkin osoitettu, että ero miesten ja naisten välillä kiinnostuksessa johtajuuteen on vähentynyt merkittävästi viime vuosina, ja erityisesti nuoret naiset ovat muuttuneet agenttimielisemmiksi ja johtajuussuuntautuneemmiksi (Kossek ym. 2017, 229). Naiset pyrkivät johtajarooleihin yhtä paljon kuin miehet, ja näin ollen ajatus lasikaton syntymisestä osaltaan siksi, että naisten uratavoitteet olisivat miesten uratavoitteita pienempiä, on osoitettu vääräksi (Eagly 2013).

Ridgeway (2001, 637) ehdottaa, että sukupuolistatususkomukset ovat merkittävä syy lasikattoilmiön syntymiselle, sillä ne luovat rajoittavien odotusten ja ihmisten välisten reaktioiden verkoston. Nämä uskomukset vaikuttavat sekä miesten että naisten kokemaan itsevarmuuteen, heidän suorituksiensa saamaan huomioon ja arviointiin sekä heidän todennäköisyyteensä nousta johtajiksi. Oakley (2000, 323) sen sijaan esittää lasikaton merkittävimmiksi aiheuttajiksi yritysten koulutusta, palkitsemista sekä urakehitystä ja uralla etenemistä koskevat käytännöt. Naisilla on huonommat mahdollisuudet hankkia heille tärkeää kokemusta esimerkiksi harjoitteluiden tai muiden vastaavien koulutusmahdollisuuksien myötä, sillä heille ei tasa-arvoisesti tarjota kyseisiä mahdollisuuksia (Dezsö & Ross 2012, 1075–1076).

Heilmanin (2012, 115–125) mukaan sen vuoksi, että naisia ei implisiittisesti liitetä johtajan roolissa vaadittaviin kykyihin ja ominaisuuksiin, heitä ei todennäköisesti ylennetä tai nähdä sopivina johtotehtäviin, mikä taas johtaa edellä mainittuihin epätasa-arvoisiin mahdollisuuksiin. Koska naisilta odotetaan miehiä huonompaa suorituskykyä johtotehtävissä, yritysten palkkaus- ja ylennyspolitiikat suosivat miehiä, mikä taas johtaa puolueellisiin valintoihin perustuvaan uralla etenemiseen ja lasikaton syntymiseen (Heilman 2012, 117–125). Myös Kossek ym. (2017, 235–236) esittävät lasikaton organisatoriseksi luojaksi ja ylläpitäjäksi epätasapainoisesti jakautuneita uraresursseja, kuten sosiaalisia verkostoja, roolimalleja ja mentoreita. Kun naiset työskentelevät ylimmissä johtotehtävissä, he keskittyvät miehiä enemmän alaistensa kehittämiseen ja mentoroimiseen rohkaisemalla heitä täyden potentiaalinsa saavuttamiseen (Dezsö & Ross 2012, 1075–1076). Näin ollen se, että huippujohdossa on vähän naisia, luo esimerkiksi rajoitteen pääsystä naispuolisiin mentoreihin, ja naiset hyötyvät miehiä vähemmän esihenkilöiden ja kollegoiden tuesta (Kossek ym. 2017, 236).

Merkittävästä käsitteellisestä asemastaan huolimatta ilmiötä on arvosteltu muun muassa pelkästä sukupuoleen keskittymisestä ja liiasta yleistävyydestä. Rajoittunut näkökulma jättää ulkopuolelleen muut tekijät, jotka aiheuttavat selittämättömiä sukupuolieroja ja näin ollen hämärtää näkemystä ilmiön monimutkaisuudesta. (Bednar & Gicheva 2014, 370.) Lasikaton vaihtoehdoksi on esitetty muun muassa johtajuuden labyrinttimallia – se kuvaa naisten kohtaamia haasteita koko uran näkökulmasta, ei ainoastaan vastoinkäymisiä johtotehtävien saavuttamiseen kynnyksellä. Haasteet aiheutuvat naisten inhimillisen pääoman suhteellisesta vähydestä miehiin verrattuna, mikä puolestaan johtaa naisjohtajien vähyteen. (Eagly & Carli 2007.)

3.3.2 Lasikattoilmiötä ylläpitävät tekijät

Esteitä uralla etenemiseen voidaan perustaa maskuliinisen johtajuuden stereotypiaan. Kossekin ym. (2017, 236) mukaan lasikattoilmiötä ylläpitää naisjohtajuuteen liittyvän vastareaktion olemassaolon jatkumo – maskuliinisten johtajaroolien omaksuminen ei ole naisille yleisesti tervetullutta, sillä se uhkaa olemassa olevia normeja. Näin ollen naiset eivät todennäköisesti saa sosiaalista hyväksyntää johtamiskäyttäytymiselleen (Heilman 2012, 123), johon vastareaktiona toimivat esimerkiksi aiemmin mainitut huonommat johtaja-arviot (Eagly & Karau 2002). Koska johtajuuden normi on miespuolinen, naisia pidetään poikkeavina jopa synnynnäisten ominaisuuksiensa – kuten äänen sävy ja korkeus, fyysinen ulkonäkö ja pukeutuminen – perusteella. Tämä aiheuttaa ristiriidan, jossa naisjohtaja mahdollisesti yrittäessään jäljitellä maskuliinisen johtajan stereotypiaa, leimataan epäaidoksi. Vastaavasti jos hän lähestyy johtajuutta säilyttäen feminiiniset ominaisuutensa stereotypioista huolimatta, hänet saatetaan kokea tehottomana. Ulkonäöllisesti viehättävät naiset saavat tutkitusti pienempää palkkaa ja vähemmän ylennyksiä urallaan kuin epäviehättävät naiset tai viehättävät miehet. Tämä voi johtaa ilmiöön, jossa naiset tietoisesti manipuloivat ulkonäköään vähätelläkseen naisellisuuttaan ja omaksuvat maskuliinisen pukeutumisen ja hiustyylin lisätäkseen uskottavuuttaan. (Oakley 2000, 326.)

King ym. (2017, 200) mukaan myös työpaikalla vietettävä aika ja erityisesti se, kenen kanssa aikaansa viettää, on yksi lasikattoa ylläpitävä mekanismi. Yhteiskunnan jäsenillä on tapana kokoontua samankaltaistensa seuraan, myös työpaikalla, mikä on omiaan luomaan orgaanisesti muodostuvia ryhmiä ja ryhmistä muodostuvia verkostoja (King ym. 2017, 200). Yleisiä yrityksissä ilmeneviä verkostoja ovat niin kutsutut hyvä veli -verkostot, jotka ilmenevät yrityksissä epävirallisina, miesten sosiaalisina järjestelminä, joka sulkee ulkopuolelle vähemmän voimakkaat miehet ja naiset (Oakley 2000, 328). Naiset ovat epäsuosiollisessa asemassa organisaatioissa, joissa eteneminen riippuu miesverkostoista, jotka ovat erityisen yleisiä vahvan miesenemmistön organisaatioissa (Eagly & Carli 2003, 821). Epäsuosiollinen asema muodostuu siitä, ettei naisia todennäköisesti pidetä johtajina tilanteissa, joissa heillä ei ole kulttuurisesti ja rakenteellisesti pääsyä tehokkaisiin verkostoihin (Kossek ym. 2017, 244). Moreno-Gómez ym. (2018, 109) näkevät verkostot kuitenkin hyvänä asiana – koska naiset eivät ole osa hyvä veli -verkostoja, heidän itsenäisyytensä määrä vahvistuu. Hyvä veli -verkoston avulla pyritään yleensä ylläpitämään miesten haluamaa status quoja sekä

maskuliinista organisaatiokulttuuria, mikä samalla viestittää naisille, että he eivät ole tervetulleita heidän alueelleen tai heidän on vähintään taisteltava päästäkseen sisään. (Oakley 2000, 328–329.) Nämä verkostot voivat siis joko ylläpitää lasikattoa tai estää sen syntymistä. Esimerkiksi epäviralliset rekrytoinnit ja keskustelut sopivuuksista johtotehtäviin perustuvat voimakkaasti eri verkostoissa tapahtuvaan viestintään – jos henkilöllä on laaja linkitetty verkosto, hänellä on suurempi mahdollisuus kertoa oikeille ihmisille kiinnostuksestaan johtotehtäviin sekä kuulla avoinna olevista tehtävistä. Naiset ja vähemmistöt jäävät usein näiden verkostojen ulkopuolelle eivätkä näin ollen ole edes tietoisia tarjolla olevista ylenemismahdollisuuksista. (King ym. 2017, 200.)

Lasikaton rikkomisen eli ehkäisemisen ja torjumisen keinoja on esitelty alan tutkimuksessa useita. Kossek ym. (2017, 241) tuovat artikkelissaan esille kolme ulottuvuutta, jotka pitävät yllä lasikattoa eri organisaatioissa. Nämä ulottuvuudet ovat oikeudenmukaisuus ja syrjimättömyys työhön pääsyssä, prosesseissa ja tuloksissa; naisten kykyjen hyödyntäminen; sekä naisten arvojen, etujen ja tarpeiden tukeminen työpaikalla, joko konkreettisesti tai psykologisesti. Oikeudenmukaisuuden varmistaminen on toki välttämätöntä organisaatioissa jo lain puitteissa, mutta usein myös riittämätön keino lasikaton ehkäisemiseksi. Naisten kykyjen ja tietotaidon hyödyntämisen ulottuvuuden näkökulmasta olennaista on, että organisaatio kykenee hyödyntämään myös sellaisia sosiaalisia identiteettejä, jotka poikkeavat hallitsevista hierarkkisista ryhmistä, kuten miehistä. Tällaisessa ympäristössä naisten ei tarvitse piilotella todellista itseään tai tehdä uhrauksia sukupuoli-identiteetin näkökulmasta edistyäkseen. Oleellista onkin yhteisöllisten arvojen edustaminen, mikä on integroitu myös organisaatiokulttuuriin ja -normeihin sekä esimerkiksi HR-käytäntöihin. (Kossek ym. 2017, 233–242.) Organisaation kulttuuri ja arvot siis vaikuttavat siihen, kuinka paljon naisia on organisaation huippujohdossa (Kossek ym. 2017, 233) – ne viestivät sekä organisaation ulkopuolelle että alemmissa johtotehtävissä oleville naisille siitä, että mitä tahansa esteitä yhteiskunta asettaisi naisten uralla etenemiselle, yrityksen kulttuuri on naisystävällinen ja sitoutunut naisten etenemiseen kaikilla organisaatiotasoilla (Dezsö & Ross 2012, 1075–1076). Tällaiset organisaatiot onnistuvat todennäköisemmin houkuttelemaan ja sitouttamaan naispuolisia johtajia sekä edistämään heidän uriaan (Kossek ym. 2017, 233), mikä myös lisää alemmissa johtotehtävissä olevien naisten motivaatiota ja organisatorista sitoutumista (Dezsö & Ross 2012, 1076).

Usein nähdään, että johtotehtävissä toimivilla naisilla on tärkeä rooli rikkoo lasikatto johtajapaikoille haluaville naisille. Naisten vähyys merkittävässä johtaja-asemissa vähentää myös muiden naisten mahdollisuuksia päästä kyseisiin asemiin, minkä johdosta naisilla on hyvä syy uskoa, että naisten läsnäolo ylimmissä johtotehtävissä on kriittinen tekijä hänen todennäköiselle menestykselleen yrityksessä. (Dezsö & Ross 2012, 1075–1076.) Shinin (2012) tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että naistoimitusjohtajat todennäköisesti siirtyvät itse ylöspäin tikkaisa kuin nostavat tikkaille muita eli edistäisivät muiden naisten etenemistä heidän urillaan. Myös Heilmanin (2012, 129) mukaan menestyneet naiset reagoivat usein negatiivisesti toisiin menestyneisiin naisiin sosiaalisten vertailuprosessien vuoksi, mikä voisi omalta osaltaan myös johtaa edellä mainittuun ilmiöön.

Merkittävästä käsitteellisestä asemastaan huolimatta ilmiötä on arvosteltu muun muassa pelkästä sukupuoleen keskittymisestä. Rajoittuneen näkökulman jättää ulkopuolelleen muut tekijät, jotka aiheuttavat selittämättömiä sukupuolieroja ja näin ollen hämärtää näkemystä ilmiön monimutkaisuudesta. (Bednar & Gicheva 2014, 370.) Bednarin ja Gichevan (2014, 370) mukaan lasikatto voi toimia itse asiassa jopa motivoivana tekijänä johtajan asemaa tavoitteleville naisille. Sukupuolinormien vastaisesta käytöksestä johtuva arvostelu tai rajoitetut uramahdollisuudet eivät toki ole pelkästään naisten kohtaamia ongelmia – myös miehet voivat kokea kielteisiä seurauksia sukupuolistereotypiansa rikkomisesta. Tutkimuksissa on osoitettu symmetriaa stereotyyppien vastaisesti käyttäytymisestä sekä miesten että naisten näkökulmasta, mutta kuitenkin myös miesten suhteellisen edun jatkuminen edelleen sekä miesnormatiivisilla että sukupuolineutraaleilla aloilla. (Heilman 2012, 128–129.)

Naisjohtajien uravalintoja rajoittavat tekijät ja ilmiöt voidaan tiivistää seuraavasti – sukupuolirooliin mukautuminen johtaisi johtajaroolin vaatimusten täyttämättä jättämiseen ja vastaavasti johtajarooliin mukautuminen johtaisi sukupuoliroolin vaatimusten hylkäämiseen (Eagly & Karau 2002, 576). Huolimatta siis siitä, nainen epäonnistuisi maskuliiniseksi määritellyssä johtajaroolissa (Dezsö & Ross 2012, 1076) tai käyttäytyisi naiselle toivotulla ja määrättyllä tavalla, sukupuolistereotyyppiat aktivoituivat ja vahvistuvat (Heilman 2012, 126). Erityisesti naisten sukupuoliroolien perusteella naisilla katsotaan olevan huonompia johtamiskykyjä. Samaan aikaan naisen sukupuolirooliin perustuen naisia arvostellaan tiukemmin tai jopa halveksitaan, jos heidän käytöksensä täyttää johtajan roolin vaatimukset, sillä tämä loukkaa naisen

sukupuoliroolia. (Dezsö & Ross 2012, 1076.) Paradoksaalisesti naisen menestys siis synnyttää negatiivisuutta, eritoten sellaisilla aloilla, jotka ovat jo lähtökohtaisesti miesstereotyyppisiä (Heilman 2012, 126). Edellä mainitut ristiriidat sekä sukupuoliroolien epäjohdonmukaisuus aiheuttavat naisille heikompa pääsyä johtotehtäviin sekä enemmän esteitä voitettavaksi johtajan tehtävissä menestymiseksi miehiin verrattuna (Eagly & Karau 2002, 576). Kulttuurinen stereotypia johtajista on miespuolinen, joka jo itsessään muodostaa esteen johtotehtäviin pyrkivälle naiselle – erityisesti sellaiseen asemaan kuin toimitusjohtaja, jossa aseman symbolinen tehtävä on erityisen tärkeä (Oakley 2000, 327).

3.4 Sukupuolikiintiöt, hallinnointikoodi ja itsesääntely

Yritysten hallitusten sukupuolten välisen monimuotoisuuden ja suorituskyvyn välinen myönteinen suhde on osoitus yrityksen hallintojärjestelmän laadusta ja siitä, kuinka organisaatiot hyödyntävät hallitustensa jäsenten pääomaa (Moreno-Gómez ym. 2018, 109). Kuten aiemmin tutkimuksessa on tuotu ilmi, sukupuolten tasa-arvoisella edustuksella yrityksen johdossa on tutkitusti positiivisia vaikutuksia niin työntekijöiden ja johtajien sitouttamisen kuin yrityksen tehokkuuden ja menestymisenkin kannalta. Myös erilaisten sukupuolikiintiöiden vaikutusta yrityksiin ja niiden operatiiviseen toimintaan on tutkittu melko paljon. Norja oli Euroopan ensimmäinen valtio, joka asetti yksityiselle sektorille pörssiyhtiöiden hallituksia ja johtajia koskevan, pakottavan sukupuolikiintiön, jonka mukaan vähintään 40 prosenttia yrityksen johtajista ja hallituksen jäsenistä tulee olla kumpaakin sukupuolta. Lain tarkoituksena on ollut lisätä naispuolisia hallituksen jäseniä sekä johtajia norjalaisissa yrityksissä. (Bøhren & Staubo 2015, 152.)

Bøhrenin ja Staubon (2015, 152–154) mukaan sukupuolikiintiön asettaminen aiheutti Norjassa ilmiön, jossa merkittävä osa erityisesti listautumattomista yrityksistä on muuttanut yhtiömuotoaan päästäkseen tiukennetun sääntelyn ulkopuolelle. Tällaisella tahdosta riippumattomalla uudelleenjärjestelyllä on korkeat taloudelliset kustannukset, mikä luonnollisesti vaikuttaa yritysten haluun olla noudattamatta sukupuolikiintiön vaatimuksia. Yhtiömuodon muutos ei kuitenkaan usein ole suotuisaa pörssiyhtiöille, mikäli ne eivät halua menettää listaumisstatustaan, jolloin sukupuolikiintiön noudattaminen on taloudellisesti järkevämpää kuin yhtiömuodon vaihtaminen. Sukupuolikiintiöt vaikuttavat myös osakkeenomistajiin vähentämällä heidän

mahdollisuuksiaan valita haluttu johtokunta. Tämä voi aiheuttaa yrityksiin tehottomia hallituksia sekä supistaa osaavien johtajien määrää, mikä voi taasen vaikuttaa osakkeenomistajien varallisuuteen negatiivisesti. (Böhren & Staubo 2015, 152–165).

Pitkään valmisteltu, pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolikiintiötä koskeva EU-direktiivi tuli voimaan loppuvuodesta 2022. Direktiivi edellyttää jokaisen yli 250 henkilöä työllistävän pörssiyhtiön pyrkivän kesäkuuhun 2026 mennessä naisten ja miesten tasapuoliseen edustukseen yhtiöiden hallituksissa ja mahdollisissa hallintoneuvostoissa. Suomella on lainsäädännöllisesti jonkin verran liikkumavaraa direktiivin kansallisessa soveltamisessa, mutta lähtökohtaisesti, hallituksen koosta riippuen, tasapuolisella edustuksella tarkoitetaan tässä tapauksessa aliedustetun sukupuolen 40 %:n vähimmäisosuutta. Osuus lasketaan vain niistä hallitusjäsenistä, jotka eivät kuulu yhtiön toimivaan johtoon (engl. *non-executive directors*). Nämä vuonna 2026 Suomessa voimaan tulevat pakottavat, lakisääteiset hallituskiintiöt voivat vaikuttaa siihen, että joitakin nykyisiä naispuolisia johtoryhmän jäseniä tulee siirtymään hallitusammattilaisiksi nousujohteiselta uraltaan, mikä taasen lisää poistuvien naisten määrää johtoryhmistä. Tämän tapahtuessa naisten johtoryhmäosuuden säilyminen nykyisellä tasolla edellyttäisi selvää naisten osuuden kasvua uusien nimitysten näkökulmasta. (Keskuskauppakamari 2023, 20.)

Tällä hetkellä Suomessa pörssiyhtiöiden hallituksia ohjataan ja säännellään lain lisäksi Arvopaperimarkkinayhdistyksen antamalla Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin avulla, jonka nykyinen versio on tullut voimaan 1.1.2020. Hallinnointikoodin keskeinen tavoite on yhtenäistää pörssiyhtiöiden toimintatapoja sekä edistää avoimuutta, läpinäkyvyyttä, vertailukelpoisuutta ja hyvää hallintotapaa itsesääntelyn keinoin tavoilla, jotka tukevat yhtiöiden kilpailukykyä ja menestystä. Hallinnointikoodissa suositellaan pörssiyhtiöiden hallituksen koostumisesta esimerkiksi se, että enemmistö hallituksen jäsenistä tulee pääasiassa olla yhtiönäkökulmasta ulkopuolisia henkilöitä, joilla ei ole toimi- tai työsuhdetta yhtiöön. Monimuotoisuuden näkökulmasta hallinnointikoodi suosittelee, että yhtiön hallituksessa on oltava molempia sukupuolia, yhtiön määrittelemän monimuotoisuusperiaatteen mukaisesti. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2020.) Pörssiyhtiöt ovat olleet vuodesta 2017 lähtien velvoitettuja selostamaan monimuotoisuutta koskevat periaatteensa vuosittain hallinto- ja ohjausjärjestelmäselvityksessään, johon tulee sisällyttää tavoitteet ja toimenpiteet tasarvoiseen sukupuolten hallitusedustukseen liittyen. Monimuotoisuustavoitteet on

kuitenkin ilmaistu selvityksissä usein epämääräisesti ottamatta kantaa tavoitteissa edistymiseen tai niiden toteutumiseen – vuonna 2020 jopa 30 %:a yhtiöistä jätti antamatta edellä mainitun edellytetyn selostuksen. (Keskuskauppakamari 2020, 4–5.)

Sukupuolten edustusta koskeva suositus on sisällytetty hallinnointikoodiin vuodesta 2008 lähtien. Ennen vuotta 2008 naisia oli vain puolessa suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksista, kun vastaavasti vuonna 2022 jopa 97 %:lla suomalaisista pörssiyhtiöistä oli molemmista sukupuolista koostuva hallitus. Hallintokoodin avulla naisten määrä suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa on noussut 12 %:sta 31 %:iin. Kasvu on kuitenkin viime vuosina tasaantunut sen ollessa tällä hetkellä 1–2 prosenttiyksikköä vuodessa. (Keskuskauppakamari 2023, 6–18.) Suuri naispuolisten hallitusjäsenten määrä ei kuitenkaan korreloi naisten suureen osuuteen yrityksen johtoryhmässä (Keskuskauppakamari 2023, 18) ja Virtasen (2017, 590) tutkimuksen mukaan naisedustajien epätasa-arvoinen määrä suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa selittyykin sekä miesten vastustuksella että sukupuolten edustusta koskevan lainsäädännön puutteella – hallinnointikoodi ei ota kantaa pörssiyhtiöiden johtoryhmien tai toimitusjohtajien sukupuolijakaumaan (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2020).

Keskuskauppakamarin (2023, 21) mukaan sukupuolikiintiöiden sijasta yhteiskunnallisella tasolla tulisi pyrkiä tasavertaiseen sukupuolten jakautumiseen koulutusalojen välillä, jotta riittävä osaajapooli ja monimuotoisuus voitaisiin varmistaa myös johtoryhmätasolla ja yhtiöiden hallituksissa. Tämän lisäksi yritysten pitäisi asettaa konkreettisia, strategisia tavoitteita naisjohtajuuden edistämiseksi ja selvittää, onko yrityksessä sisäisiä lasikatkoja eli missä vaiheessa naiset jäävät pois johtamisuralta. Myös yrityksen sisäisen johtajapotentiaalin huomiointi ja mentoroinnin järjestäminen nousevat esille naisjohtajuuden edistämisen keinoina. (Keskuskauppakamari 2021.) Myös Bøhren ja Staubo (2015, 155) pohtivat, toimisivatko sukupuolikiintiöt paremmin silloin, jos ne perustuisivat pakottavan lain sijasta pehmeämpään valtaan. Pehmeämmät sääntelyjärjestelmät jättäisivät sukupuolten monimuotoisuuden tasapainon valinnan yritysten oman harkinnan varaan (Bøhren & Staubo 2015, 165). Myös Kossek ym. (2017, 244) tuovat esiin, että naisten johtajuuskiintiöt eivät ratkaise työhön liittyviä, perustavaa laatua olevia ristiriitoja, jotka luovat esimerkiksi työn ja perheen välisiä konflikteja. Pakottavat sukupuolikiintiöt eivät siis välttämättä ole ratkaisu, joilla naisjohtajien määrää voidaan lisätä järkevästi – tälle löytyy näyttöä maista, joissa erilaiset sukupuolikiintiöt ovat olleet käytössä jo ennen EU-direktiivin voimaantuloa. Vaikka kyseisissä maissa

naispuolisten hallitusjäsenten kehitys on vauhdittunut kiintiölainsäädännöllä ja ne sijoittuvat korkealle hallitusvertailussa kiintiölainsäädäntönsä johdosta, eivät kuitenkaan sijoitu kovinkaan hyvin toimitusjohtaja- tai johtoryhmävertailussa. Naisten suuri osuus hallituksessa ei siis korreloi naisten suureen määrään johtoryhmissä tai toimitusjohtajan roolissa. Voidaan siis todeta, että kiintiölainsäädäntö ei näytä edistävän naisjohtajuutta laaja-alaisesti. (Keskuskauppakamari 2023, 12–18.)

4 Tutkimuksen menetelmät ja aineisto

4.1 Tutkimusmetodina diskurssianalyysi

Diskurssi on termi, jota yleisesti käytetään viittaamaan puhuttuun tai kirjoitettuun kieleen, mutta se voi kattaa myös muita merkitysten tuottamisen muotoja, kuten kuvia tai videoita tai muun audiovisuaalisen aineiston (Fairclough 1997, 75–76). Fairclough (1997, 10, 30) määrittelee diskurssin käsitteen kahdella eri tavalla – sosiaalisena toimintana ja vuorovaikutuksena ihmisten välillä sekä todellisuuden sosiaalisena rakentajana ja tiedon muotona. Pietikäinen ja Mäntynen (2019, luku 1.3) ottavat puolestaan huomioon *diskurssi*-termin monitieteisyyden ja eri merkitykset. Diskurssilla voidaan tarkoittaa lisäksi tunnistettavaa tapaa käyttää kieltä, vakiintunutta merkityksellistämisen tapaa, kielenkäyttöä sen erilaisissa käyttötilanteissa, ymmärrystä todellisuudesta tai lausetta laajempaa kielenkäytön yksikköä (Pietikäinen & Mäntynen 2019, luku 1.3). Nämä käsitykset voidaan kuitenkin sulauttaa myös yhdeksi merkitykseksi, mitä niin ikään sovelletaan tässä tutkimuksessa.

Diskurssintutkimus on jatkuvasti kehittyvä, monitieteinen ala, joka keskittyy kielen ja sosiaalisen toiminnan suhteen tarkasteluun ja analysointiin (Pietikäinen & Mäntynen 2019). Se on yritys jäljittää tekstien, diskurssikäytäntöjen ja sosiokulttuuristen käytäntöjen välisiä systemaattisia yhteyksiä (Fairclough 1997, 2). Tutkimuksen lähtökohtana on kielellisen toiminnan tarkastelu erilaisissa ajallisissa, paikallisissa ja sosiaalisissa konteksteissa (Fairclough 1997, 76; Pietikäinen & Mäntynen 2019, luku 1.1), keskittyen erityisesti kielen käyttökontekstiin ja sen ympärille kietoutuneisiin tekijöihin ja jännitteisiin, kuten historiaan ja yhteiskunnallisiin vaikutuksiin (Pietikäinen & Mäntynen 2019, luku 1.1), joihin kieli on dialektisessa vuorovaikutuksessa (Fairclough 1997, 76). Diskurssintutkimusta leimaakin sen kieli- ja yhteiskuntatieteitä yhdistävä luonne, jossa kielelliset valinnat liittyvät laajempaan vuorovaikutukselliseen, institutionaaliseen ja yhteiskunnalliseen kontekstiin (Pietikäinen & Mäntynen 2019, 1.4), minkä johdosta tämänkin tutkimuksen ilmiötä voidaan tutkia diskurssitutkimuksellisin keinoin. Diskurssien avulla onkin siis mahdollista tarkastella, miten merkitykset ja totuudet rakentuvat ja liittyvät kulttuuriin, poliittisiin ja historiallisiin prosesseihin. Koska yhtä aihetta tai tapahtumaa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja tulkita eri tavoin, on olemassa monia erilaisia diskursseja ja totuuksia. (Pietikäinen & Mäntynen 2019, 2.1.)

Diskurssianalyysi on yksi diskurssintutkimuksen lähestymistavoista ja se perustuu vahvasti sosiaaliseen konstruktionismiin, joka korostaa ympäröivän maailman sosiaalisen konstruktion luonnetta. Sosiaalinen konstruktionismi toimii tulkintakehyksenä, kun taas diskurssianalyysi toimii välineenä ymmärtää ja tulkita niitä kielellisiä prosesseja, joissa sosiaalinen todellisuus rakentuu. (Jokinen 2016, 251–253.) Fairclough (1997, 14) on määritellyt kolme keskeistä kysymystä, joihin diskurssianalyysillä voidaan pyrkiä vastaamaan. Nämä kysymykset ovat: miten maailma representoidaan eli esitetään ja kuvataan; minkälaisia identiteettejä tekstissä esiintyvillä henkilöillä on annettu; ja mitä suhteita henkilöiden välillä on rakennettu. Se, kuinka merkittävässä asemassa kukin kysymys ja diskurssianalyysin lähtökohta on, riippuu aina täysin käsiteltävästä tutkimusongelmasta ja tutkimusasetelmasta (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 26). Fairclough'n (1997, 14) ehdottamiin diskurssianalyyttisiin kysymyksiin myös tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan, pääpainona erityisesti se, miten naistoimitusjohtajat ja heidän suhteellinen vähyytensä esitetään sekä mediateksteissä että julkisessa keskustelussa. Kun diskurssianalyysia hyödynnetään tällaisten representaatioiden arviointiin ja vertailuun, on olennaista punnita, mitä representaatioihin niihin sisältyy ja mitä jää niiden ulkopuolelle, mitä asetetaan ensi- ja toissijaiseksi, mistä ne ovat peräisin, ja mitkä tekijät ja intressit vaikuttavat niiden muotoiluun ja esitystapoihin. Representaatioiden puolueellisuutta, kattavuutta ja vaikuttimia voi vertailla keskenään ja representaatioiden suhteellisesta totuudellisuudesta voidaan tehdä johtopäätöksiä. (Fairclough 1997, 66–67.)

Jokisen, Juhilan ja Suonisen (2016, 25) mukaan diskurssianalyysia ei tulisi määritellä selkeärajaiseksi tutkimusmenetelmäksi, sillä kyseessä on enemmän väljä teoreettinen viitekehys. Menetelmän keskiössä on tavoite kielenkäytön ja sosiaalisen todellisuuden rakentumisen tutkimisesta. Diskurssianalyysi ei siis sinällään tutki diskursseja, vaan tarkastelee sitä, miten ne toteutuvat sosiaalisissa käytännöissä, ja diskurssit ovat tutkimusanalyysin lopputuotoksia. (Jokinen, Juhila & Suonisen 2016, 25–29).

Tässä tutkimuksessa keskitytään kirjoitettuun kieleen ja siinä esitettyihin naispuolisiin pörssiyritysten toimitusjohtajiin liittyviin representaatioihin. Koska tutkimuksen tarkoituksena etsiä naistoimitusjohtajuuteen ja lasikattoilmiöön liittyviä diskursseja julkisesta keskustelusta, tarjoaa diskurssianalyysi yhteiskunnallisen sekä kulttuurisen tutkimusotteensa johdosta hyvän työkalun käsitellä ja tulkita aineistoa sekä tarkastella sitä organisaation sosiaalisen todellisuuden ja käytäntöjen näkökulmasta.

4.2 Aineiston rajaaminen, keruu ja analyysi

Fairclough'n (1997, 50) mukaan diskurssianalyysin aineistovalinnan tulee valottaa niitä alueita, joilla voidaan huomata vaihtelua ja epävakautta, sekä myös niitä alueita, jotka ovat vakaita ja muuttumattomia. Kerätty tutkimusaineisto koostuu pörssiyhtiö- ja naisjohtajuusaiheisista mediateksteistä eli valittujen sanoma- ja viikkolehtien artikkeleista, kolumneista ja pääkirjoituksista sekä niihin liittyvästä vuorovaikutuksesta eri sosiaalisen median alustoilla ja uutismedioiden omilla verkkosivustoilla. Kerätty aineisto ottaa huomioon Fairclough'n (1997, 50) ehdottamat aineistovalinnat, sillä siinä missä uutismediat ovat melko vakaita, on julkinen kansalaiskeskustelu vaihtelevaa ja jopa epävakaa. Sen myötä, että nykypäivänä kuka tahansa voi tuottaa verkossa tietoa ja tekstiä valitsemastaan näkökulmasta yhteiskunnan asettamissa laillisissa rajoissa, tiedon tuottamispaikat ja -mahdollisuudet ovat järjestäytyneet uusiksi. Julkisen keskustelun diskurssit eivät muodosta yhtenäisiä, rajattuja kokonaisuuksia, vaan ne ovat muuttuvia ja mahdollisesti jopa ristiriidassa keskenään. (Pietikäinen & Mäntynen 2019, luku 2.2.)

Tutkimuksen aineiston keruu keskittyi uutisartikkeleihin, kolumneihin ja muihin vastaaviin teksteihin Helsingin Sanomissa ja Kauppalehdessä sekä näihin liittyvään julkiseen keskusteluun kyseisten uutismedioiden verkkosivujen kommenttikentissä. Aluksi myös Talouselämä oli mukana aineiston keruussa, mutta toiston välttämiseksi se jätettiin pois aineistolähteistä. Keruun aikana tuli ilmi, että Kauppalehdessä ja Talouselämässä julkaistut mediatekstit ovat lähes samoja sisällöllisesti niiden kuuluessa samaan mediakonserniin Alma Mediaan.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaista on myös Helsingin Sanomien linjauksista, että julkaistuja artikkeleja ja muita tekstejä voi pääosin kommentoida vain käyttäjän oikealla, omalla nimellä, joka perustuu Sanoma-median tilausjärjestelmässä käytettävään Sanoma-tiliin ja siellä asetettuun nimeen (Mäkinen 2019). Edellä mainitut uutismediat ovat valikoituneet aineistolähteiksi niiden valtamediatarroon, laajan levikin sekä liiketaloussidonnaisuuden ansiosta. Luotettavuuden näkökulmasta tärkeää on myös valittujen uutismedioiden sitoutumattomuus – Helsingin sanomien (2020) mukaan se on sitoutumaton päivälehti ja pyrkii itsenäisesti, taloudellisista ja poliittisista tahoista riippumatta sekä edistämään yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta että mielipiteenvapauden toteutumista. Tutkimuksessa ei tavoiteltu erityisesti erottelua eri tekstilajeihin, sillä tekstien tyypittelyn sijaan aineiston analysointi ja tulkinta olivat

tutkimuksen tärkein tavoite. Aineisto kerättiin sähköisessä muodossa julkaistuista verkkojulkaisuista ja julkisesta keskustelusta.

Ilmiötä tutkitaan media-analyysillä, sillä medialla on keskeinen rooli erilaisissa sosiokulttuurisissa muutoksissa, ja sen laaja sosiaalinen vaikutus ulottuu representaatioiden lisäksi myös sosiaalisten identiteettien luontiin ja määrittelyyn sekä kulttuuristen arvojen esilletuontiin. Mediatekstit eivät siis pelkästään heijastele todellisuutta, vaan myös luovat todellisuudesta omia muunnelmiaan, jotka vaihtelevat tekstin tuottajan yhteiskunnallisen aseman, etujen ja päämäärien mukaan. (Fairclough 1997, 10–30, 136.) On hyvä ottaa huomioon, että tutkimusprosessin aikana sekä aikavälillä, jolta aineisto on kerätty, ei ole esiintynyt sellaisia suuria tutkittavaan ilmiöön liittyviä tapahtumia tai kohuja, jotka olisivat herättäneet laajempaa median huomiota.

Aineiston keruu on rajattu ajallisesti vuosiin 2015–2023. Aineiston mediatekstit on haettu uutissivustojen omilla sisäisillä hakukoneilla, ja käytettyjä hakusanoja ja hakusanayhdistelmiä ovat olleet muun muassa ”naisjohtaja”, ”naistoimitusjohtaja”, ”lasikatto”, ”toimitusjohtaja, nainen”, ”pörssi-yhtiö, naisjohtaja” sekä sellaisten pörssi-yhtiöiden nimet, joilla on joko ollut tai on tällä hetkellä naispuolinen toimitusjohtaja. Käytettyjä hakusanoja on myös käytetty niiden eri sanamuodoissa, jotta erilaiset taivutukset ovat päässeet nousemaan esiin tehdyissä hauissa. Aineiston näkökulmasta tavoitteena oli alun perin kerätä mahdollisimman uutta aineistoa, mutta aihetta koskevaa, validia asiasisältöä löytyi varsin vähän. Tutkittava ilmiö on kuitenkin rakenteellinen ja siinä mielessä ajaton, joten tiukempi aineiston aikarajaus ei lopulta edes ollut tutkimuksen kannalta olennaista.

Yhteensä aineistonkeruussa on käsitelty noin 50 mediatekstiä, joista osa – erityisesti saman aiheen ympärillä kirjoitetut ajankohtaisuutiset – on ollut sekä asia- että kielisisällöltään niin samankaltaisia keskenään, ettei kaikkien sisällyttäminen ja käsitteleminen ollut tutkielman tavoitteen kannalta tarpeellista. Täysin tutkimuksen aihetta koskeva aineisto on ollut melko rajallista – usein uutisointi ja muut julkaistut mediatekstit käsittelevät naisten hallitusjäsenyyksiä tai muiden kuin pörssi-yhtiöiden naisjohtajia. Tämä viestii siitä, ettei tutkittava aihe tärkeydestään ja ajankohtaisuudestaan huolimatta ole saanut paljoakaan huomiota mediassa. Osa tutkimusaineistosta ei vastaa mediatekstin osalta täysin tutkittavaa ilmiötä, ja liittyy esimerkiksi yleisesti naisjohtajiin eikä naispuolisiin pörssi-yhtiöihin, mutta näitä aineistoja on hyödynnetty asiasisällön sijaan

tekstiin jätettyjen, tutkittavaan ilmiöön liittyvien kommenttien näkökulmasta. Diskurssianalyysin tulosten kannalta on myös varsin olennaista ymmärtää, kuinka naisjohtajuuden representaatiot eroavat miesjohtajuuden representaatiosta sekä millaisia suhteita mies- ja naisjohtajien välille luodaan mediassa. Tästä johtuen osa tutkimusaineistosta liittyy myös miespuolisiin pörssiyritysten toimitusjohtajiin, ja näin ollen myös miesjohtajuuden diskursseja hyödynnetään tutkimustulosten havainnoinnissa ja esittelyssä.

Pietikäinen ja Mäntynen (2019, luku 5.5.1) muistuttavat siitä, että tutkimusaineisto on aina rajallinen ja yksittäinen todellisuuden esiintymä monimutkaisemmasta totuudesta, sekä siitä, että kvalitatiivisen tutkimusperinteen mukaisesti diskurssitutkimus ei koskaan myöskään pyri tietyn ilmiön lopulliseen selittämiseen. Kaikki kerätyt mediatekstit ovat osallistuneet diskurssien muodostamiseen, koostamiseen ja analysointiin. Tässä apuna toimii saturaation eli kylläntymisen käsite – aineistoa on riittävästi, kun uutta ei tule ilmi ja asiat tai teemat alkavat toistaa itseään (Pietikäinen & Mäntynen 2019, luku 5.5.1).

Diskurssianalyysissä ei hyödynnetä vain yhtä analyysimenetelmää. Eri analyysimenetelmät yhdistyvät teoreettiseen viitekehykseen, erityisesti sosiaalisesta konstruktivismista juontuvaan näkemykseen kielen roolista sosiaalisen todellisuuden rakentajana sekä kielen ja sosiaalisen toiminnan läheisestä yhteydestä. Tutkijan tavoitteena on diskurssianalyttisin keinoin tavoittaa jotakin aineistolle ja tutkittavalle ilmiölle ominaista sekä saada aineisto ja teoria keskustelemaan keskenään. (Pietikäinen & Mäntynen 2019, luku 5.5.2.) Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on analysoida sekä tapaa, jolla naispuoliset pörssiyritysten toimitusjohtajat ja niiden vähyys esitetään mediassa, että miten ilmiöstä keskustellaan julkisissa internetkeskusteluissa, hyödynnetään tutkimuksessa sosiokulttuurista diskurssianalyysia. Se tutkii diskurssityyppien ilmaantumisen ja vakiintumisen taustalla oleviin valtasuhteisiin liittyviä kysymyksiä, diskurssityyppien mahdollisia ideologisia vaikutuksia sekä sitä, kuinka ne luovat yhteiskunnallisia identiteettejä ja kulttuurisia arvoja (Fairclough 1997, 104). Keskeinen kysymys tämän tutkimuksen analyysin kannalta on se, kuinka osallisten identiteetit ja suhteet tulevat konstruoiduksi suhteessa yhteiskuntaan. Diskurssianalyysin ydin onkin pyrkiä analysoimaan aineiston merkitysten suhdetta sekä kontekstiin että tutkittavaan ilmiöön (Pietikäinen & Mäntynen 2019, luku 5.5.3).

Diskurssianalyysin tuloksilla on parhaimmillaan kyky kuvata ilmiön monipuolista laatua. Ne paljastavat syy-seuraus-suhteita sekä valaisevat sosiaalisen toiminnan prosesseja, ehtoja, sääntöjä, seurauksia sekä historiallisia konteksteja. Diskursiivinen tutkimus auttaa näin ollen syventämään ymmärrystä kielenkäytön sosiaalisesta toiminnasta, keskittyen tarkastelemaan kielellistä käyttäytymistä ja siihen liittyviä ideologioita, asenteita, normeja, valtakysymyksiä, mielikuvia, odotuksia ja kokemuksia. (Pietikäinen & Mäntynen 2019, luku 5.6.)

5 Lasikattoilmiön ja naistoimitusjohtajuuden diskursseja

Diskurssianalyysin olennainen osa on tulkinta. Sen tavoitteena on löytää ja kirjoittaa auki aineiston ja tutkittavan ilmiön yhteyksiä ja mahdollisia ristiriitaisuuksia. Tämän lisäksi tulkinta sisältää alan aiemman tutkimuksen ja diskurssintutkimuksen käsitteistön yhdistelyä, minkä avulla tutkija voi löytää ja rakentaa yhteyksiä, kuten samankaltaisuuksia, ristiriitaisuuksia, poikkeamia, toistuvia teemoja ja säännönmukaisuuksia, omasta aineistosta nousevien tulosten ja muiden laajempien kontekstien välillä. (Pietikäinen & Mäntynen 2019, luku 5.5.3.) Tulkinta perustuu tutkijan omiin näkemyksiin, minkä johdosta diskurssianalyysin tukena käytetään otteita ja suoria lainauksia tutkimusaineistosta. Suoria lainauksia hyödynnetään myös kielellisten valintojen analyysin havainnollistamiseksi.

Diskurssianalyysin lopputuloksena on muodostettu viisi päädiskurssia, jotka on nimetty seuraavasti – rikotun lasikaton diskurssi, rikkomattoman lasikaton diskurssi, hyvä, paha sukupuoli kiintiö -diskurssi, feminiinisen johtajuuden diskurssi sekä maskuliinisen naisjohtajan diskurssi. Päädiskurssit käsitellään yksitellen omissa luvuissaan.

Medialla on tapa rakentaa tekstin kohteille yhteiskunnallisia ja yksilöllisiä identiteettejä, jotka eivät vastaa absoluuttista totuutta vaan mahdollisesti median tai jopa yksittäisen toimittajan näkemyksiä (Fairclough 1997, 166). Olennaista onkin muistaa, että haastatteluissa naistoimitusjohtajilla on osaltaan myös itsellään mahdollisuus – toki rajallinen sellainen – vaikuttaa siihen, minkälainen kuva heistä ja näin ollen myös laajemmin naisjohtajuudesta rakennetaan mediassa. Tässä on syytä kuitenkin huomioida median tekevän aina omat valintansa siitä, mitä se kertoo ja minkälaisia tarinoita se jakaa ja mitä se jättää kertomatta.

5.1 Rikotun lasikaton diskurssi

Rikotun lasikaton diskurssi kuvaa erityisesti sitä, millaista kuvaa pörssiyritysten naistoimitusjohtajien vähydestä on luotu mediassa. Tämän lisäksi diskurssin avulla arvioidaan sitä, minkälaisia representaatioita pörssiyritysten nykyisistä naistoimitusjohtajista itsessään on tuotu esiin erityisesti haastatteluissa, mutta myös muissa mediateksteissä. Tutkimusaineistosta voitiin erottaa selkeästi henkilökuvia, haastatteluja ja artikkeleja, joissa haluttiin tuoda esille naisjohtajia, jotka ovat yltäneet joko toimitusjohtaja-asemaan tai muihin merkittäviin ansioihin pörssiyrityksissä. Tähän

liittyvä keskustelu on nimetty rikotun lasikaton diskurssiksi, sillä se nostaa esiin sellaisia naisia, yrityksiä ja tapauksia, joissa lasikatto on ainakin nimellisesti murrettu, ja nainen on edennyt pörssiyrityksen ylimpään liiketoimintajohtoon asti. Diskurssi on saanut osin nimensä myös suoraan aineistosta, jossa lasikaton rikkomisen -termiä käytetään melko paljon molemmissa tutkituissa medioissa. Erityisen lasikaton rikkojan roolin mediassa on saanut erityisesti Stora Enson toimitusjohtaja Annica Bresky:

”Annica Breskyn nimitys rikkoo ison lasikaton – Naiset ovat pörssiyritysten johdossa yhä harvassa” Otsikko KL:n uutisessa (KL/Räisänen 26.9.2019)

Ruotsalaisesta Annica Breskystä tulee Stora Enson toimitusjohtajanimityksen ansiosta ensimmäinen nainen suomalaisen ison metsäyhtiön johdossa. Lisäksi yksikään nainen ei ole aiemmin johtanut yhtä suurta Helsingin pörssiin listattua yhtiötä. (KL/Räisänen 26.9.2019)

Lasikaton rikkomisen termin käyttäminen itsessään on jo terminologinen ja kielellinen, kaksiteräinen valinta. Sen käyttö voi herättää sekä negatiivisia että positiivisia mielleyhtymiä liittyen naisjohtajien vähyyteen. Positiivisten mielleyhtymien näkökulmasta termin käyttö voi ikään kuin juhlistaa naisjohtajien saavutuksia ja rohkaista muita naisia tavoittelemaan korkeita asemia omilla urillaan (Dezsö & Ross 2012, 1073–1074; Bednar & Gicheva 2014, 370), mutta negatiivisten mielleyhtymien näkökulmasta se voi kuitenkin korostaa sitä, että naisjohtajan menestys on poikkeus sääntöön ja näin ollen edelleen korostaa sukupuolten välisiä eroja johtotehtävissä. Kuten Zhang ym. (2002, 6) totesivat – jos nainen on huipulla, häntä pidetään aina sukupuolistereotyyppien nojalla poikkeuksena. Diskurssianalyysin kannalta onkin siis tärkeää tarkastella, miten termin käyttö on kontekstoitu ja millaisia merkityksiä siihen liitetään. Analysoidussa yhteydessä lasikaton rikkomisen nähdään Annica Breskyn uran näkökulmasta hyvänä, poikkeuksellisenä asiana, mutta lopulta termin käyttö kuitenkin korostaa naisten vähäistä edustusta johtotehtävissä.

Tämän lisäksi rikotun lasikaton diskurssiin liittyvät olennaisesti naisten omat näkemykset siitä, miten he ovat onnistuneet rikkomaan lasikaton omalla urallaan:

”Ura yrittäjänä ja hallituspaikka pörssiyrityksestä alle nelikymppisenä – näillä viidellä keinolla Helene Auramo sinkosi päättäjien joukkoon” Otsikko KL:n artikkelissa (KL/Erkko 26.4.2022)

Auramon mukaan hallituspaikasta haaveilevan kannattaa aloittaa tiensä usein pienempien yritysten neuvonantajaraadeista eli advisory boardista.

Ne sparraavat, neuvovat ja auttavat yritystä, mutta niillä ei ole samanlaista juridista vastuuta kuin hallituksilla.

Hän itse on päässyt hallitukseen myös siksi, että on toimitusjohtajana kantanut liiketoimintavastuuta ja tehnyt myös hallituksen kanssa töitä. ”Yksi vinkki onkin hakeutua liiketoimintavastuuseen, mutta se ei tietenkään aina ole helppoa.”

Kolmas Auramon vinkki on kouluttautua hallitustyöhön. Auramo neuvoo myös olemaan aktiivinen. Hallitukseen ei voi hakea jäseneksi eikä usein kannata soittaa yrityksiin ja tarjota itseään hallitukseen. (KL/Erkko 26.4.2022.)

Edellä lainatussa artikkelitekstissä mainitaan useita naisjohtajuuden paradigman kannalta keskeisiä näkökohtia. Esiin nousee esimerkiksi naisten kouluttautuminen ja oma aktiivisuus johtaja- ja hallituspaikkojen näkökulmasta, mikä voidaan rinnastaa osaltaan siihen, että stereotyyppien pohjalta naisjohtajien odotetaan usein osoittavan erityistä pätevyyttä ja aktiivista pyrkimystä johtotehtäviä kohti. Tämä ilmeni myös Eaglyn ja Carlin (2003, 822) sekä Dezsön ja Rossin (2012, 1085) tutkimuksissa siten, että ylempien naisjohtajien tulee uralla edetäkseen selvittää monia sellaisia esteitä, joita miesjohtajilla ei ole, sekä pyrkiä jatkuvasti kaikissa suorituksissaan olemaan mieskollegoitaan parempia.

Tämän lisäksi Auramo kertoo saaneensa hallituspaikkoja erityisesti siksi, että on toiminut liiketoimintavastuullisessa toimitusjohtajan tehtävässä, mikä on esimerkiksi Suomessa tunnustettu yhdeksi isoimmaksi naisjohtajien urakehitystä hidastavaksi tekijäksi (Keskuskauppakamari 2022a, 8–10). Pörssiyhtiön toimitusjohtajan rooliin edetään yleisesti useammin liiketoimintajohdosta, mikä luo rakenteellisen esteen pörssiyhtiöiden johtoryhmätasolla yleensä tukitoimintojen parissa työskenteleville naisille (Keskuskauppakamari 2022a, 8–10). Auramon esittämä näkökulma siis asettaakin pörssiyhtiöiden naisjohtajat epäedulliseen asemaan, sillä heillä ei usein edes ole mahdollisuutta kantaa samanlaista liiketoimintavastuuta kuin vastaavilla miesjohtajilla. Tämä ilmiö on tunnustettu myös mediassa:

Oikeansuuntainen [naisjohtajuuden] kehitys uhkaa nimittäin tyssätä, jos naisten osuus toimitusjohtajina tai liiketoimintojen johdossa ei kasva. ”Yhtälö on tältä osin selvä: mikäli naisten osuutta liiketoimintojen johdossa ja toimitusjohtajatehtävissä ei saada kasvamaan, ei voida odottaa, että naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa jatkaa aiempien vuosien kaltaista kasvua. Tämä asia on syytä ottaa vakavasti myös pohdittaessa erilaisia poliittikkavaihtoehtoja”, Keskuskauppakamarin selvitys linjaa. (KL/Boxberg 10.12.2018)

Naisia on liian vähän pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina ja johtoryhmissä nimenomaan liiketoimintavastuussa. Yleisin tie pörssiyhtiön hallitukseen on toimitusjohtajan ura. Kuitenkin vain seitsemän prosenttia pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista on naisia. (HS/Lappalainen 8.3.2023)

Yhtenä naistoimitusjohtajuuden edistämiskeinona pörssiyhtiöissä nähdäänkin siis se, että naiset saisivat yhä enemmän liiketoimintajohtollista vastuuta. Sekä teoreettisessa tarkastelussa että tutkimuksen media-aineisto esittävät kuitenkin olennaiseksi työkaluksi naistoimitusjohtajien määrän lisäämiseksi EU:ssa vuonna 2026 lopullisesti voimaan tulevia sukupuolikiintiöitä. Sukupuolikiintiöitä koskevaa diskurssia käsitellään luvussa 5.3.

5.2 Rikkomattoman lasikaton diskurssi

Rikkomattoman lasikaton diskurssiksi nimetty diskurssi on edellä käsitellyn rikotun lasikaton diskurssin vastakohta. Tutkimusaineistosta voitiin löytää ja havaita merkittävä määrä mediatekstejä sekä julkisen keskustelun kommentteja, joissa käsiteltiin erilaisia syitä lasikaton olemassaololle ja pysyvyydelle niin suomalaisissa pörssiyhtiöissä kuin yleisestikin suomalaisilla työmarkkinoilla. Rikkomattoman lasikaton diskurssi analysoikin erityisesti sitä, miten lasikattoilmiötä ja sen olemassaoloa käsitellään mediassa sekä teksteihin jätetyissä kommentteissa. Analysoinnin avulla voidaan luoda laajempaa käsitystä siitä, miksi naisjohtajuuden trendin kasvusta huolimatta lasikattoa ylläpitävät voimat ovat edelleen vahvoja toimitusjohtajan tehtävässä (Oakley 2000, 322) sekä tilastojen (Keskuskauppakamari 2023) perusteella myös poikkeuksellisen vahvoja suomalaisissa pörssiyhtiöissä. KL ja HS kirjoittivat ilmiöstä osuvasti:

Naisjohtajien osuus pörssiyhtiöissä kehittyy oikeaan suuntaan eli kasvaa, mutta hurraahuutoihin tuskin on Suomessa varaa. Vaikka suunta yritysjohdossa on oikea, mihinkään massiivisiin juhliin ei ole vielä aihetta. (KL/Boxberg 10.12.2018)

Kysymys [naisjohtajien osuudesta pörssiyhtiöissä] on silti vain jäävuoren huippu laajemmasta työurien ja opintoalojen eriytymisestä sukupuolten mukaan. (HS/Lappalainen 11.3.2023)

Tutkimusaineistosta yhdeksi merkittävimmäksi lasikaton ylläpitäväksi tekijäksi voitiinkin tunnistaa koulutukseen liittyvät teemat. Esillä ovat olleet niin naisjohtajien korkeampi koulutus kuin koulutusalojen epätasainen sukupuolijakaumakin. KL uutisoi Keskuskauppakamarin tekemästä naisjohtajaselvityksestä ja johtajien koulutuksesta:

[Keskuskauppakamarin] selvityksestä ilmenee lisäksi, että pörssiyritysten johtoryhmien naisjäsenet ovat keskimäärin korkeammin koulutettuja kuin miehet. Miehistä ylempi korkeakoulututkinto on 79 prosentilla, naisilla taas 89 prosentilla. Selvitys nostaa esiin erään kummalliselta kuulostavan ilmiön. Teknillisen tutkinnon suorittaneet naiset luovat varsin harvoin uraa pörssiyritysten johdossa.

Toki naisten osuus diplomi-insinöörikoulutuksen saaneista on myös valitettavan pieni verrattuna moneen muuhun koulutusalaan. On silti merkittävää, miten juuri insinöörinaiset putoavat johtajapolulta pörssiyrityksissä. Ottaen huomioon kaikkia toimialoja koskeva teknologinen kehitys, teknisen alan koulutuksen merkitys johtamisessa tulee tuskin vähenemään. Siitäkin syystä tällaisista pullonkauloista pitäisi päästä eroon”, Keskuskauppakamarin lakimies Antti Turunen toteaa. (KL/Boxberg 10.12.2018)

Keskuskauppakamarin selvityksessä on käynyt ilmi, että pörssiyritysten johtoryhmien naispuoliset edustajat ovat keskimäärin miehiä korkeammin koulutettuja. Tämä haastaa stereotyyppisen käsityksen naisten epäpätevydestä johtajarooliin tai toimitusjohtajan tehtäviin. Naisia pidetään usein vähemmän pätevinä johtajina naisten sukupuoliroolin ja johtajuuden normien välillä esiintyvän ristiriidan vuoksi (Eagly & Karau 2002, 577), mutta kuten edellä lainatussa uutisessa ja alan tutkimuksessa on tullut ilmi, ovat ylempät naisjohtajat keskimääräisesti miesjohtajia pätevämpiä (Eagly & Carli 2003, 822; Kotiranta ym. 2007; Dezsö & Ross 2012, 1085). Tämä sukupuolten välille asetettu johtamispätevyden stereotypia heijastelee lasikattoilmiötä, joka estää naisten etenemisen johtajauralla naisen pätevydestä huolimatta (King ym. 2017, 195–196).

Tämän lisäksi selvitys tuo esille, että naisten osuus diplomi-insinööreistä on merkittävän alhainen muihin koulutusaloihin verrattuna, ja näin ollen osoittaa, että koulutusalan valinnalla voi olla vaikutusta naisten mahdollisuuksiin edetä ylimmän johdon tehtäviin. Ongelma tunnistetaan myös muissa mediatekstissä ja niihin liittyvissä kommentteissa:

Tiettyihin rooleihin täytyy olla opiskellut nimenomaan tuotantotaloutta tai kauppatieteitä. Toisaalta kyse on siis jo opintojen alussa syntyvistä valinnoista. (HS/Lappalainen 8.3.2023)

"Naisten pitäisi opiskella diplomi-insinööreiksi. Meillä on Suomessa perinne, että toimitusjohtajilla on insinööritausta, joten naisia on kannustettava kouluttautumaan sille alalle." (KL/Erkko 5.3.2015)

Suomen työmarkkinat ovat muihin OECD-maihin verrattuna silmiinpistävästi sukupuolittuneet. ... Tekniikan aloilla aloittavien naisten suhteellinen määrä on Suomessa OECD-maiden alimpia: vain joka viides tekniikan, tietojenkäsittelyn tai tietoliikenteen tutkinnon suorittaneista on nainen.

Korkeakoulutettujen naisten määrän kasvu ei ole suoraan näkynyt naisten yhteiskunnallisen aseman parantumisena. Esimerkiksi sukupuolten palkkaerot, miesten paremmat uralla etenemismahdollisuudet sekä erot työsuhteiden laadussa ovat yhä todellisuutta. Sukupuolten epätasa-arvoa työmarkkinoilla selittää suurelta osin koulutusalojen sukupuolittuneisuus. (HS/Holopainen & Toropainen 16.11.2022)

Erityisesti insinöörialojen koulutuksen saaneiden naisten vähäinen edustus pörssiyritysten johdossa viittaa lasikattoilmiön voimistumiseen aloilla, joissa teknisen alan osaaminen on korostunutta, ja kuten KL/Boxberg (10.12.2018) mainitsi, sille ei ole löydetty selitystä, miksi juuri insinöörinaiset putoavat johtajapolulta. Jo aiemmin tehdyt koulutusvalinnat saattavat vaikuttaa naisen myöhempiin johtajuusmahdollisuuksiin ja koska naisia on vähän tietojenkäsittelyn, tekniikan ja tietoliikenteen tutkinnon suorittajista, näkyy se Suomessa suoraan heidän mahdollisuuksissaan nousta pörssiyritysten johtoon. Holopaisen ja Toropaisen (HS/16.11.2022) mainitsema sukupuolten palkkaerot, miesten paremmat etenemismahdollisuudet ja erilaatuiset työsuhteet ovat oppikirjaesimerkkejä sukupuolistereotyyppien aiheuttamista ilmiöistä. Koska naisia ei lähtökohtaisesti yhdistetä johtajuuteen ja siinä vaadittaviin ominaisuuksiin, heitä ei todennäköisemmin nähdä sopivina johtotehtäviin – tämä taas luo epätasa-arvoisia mahdollisuuksia naisten johtajuuspoluille (Heilman 2012, 115–125). Edellä mainitut tekijät ovat lasikattoa ylläpitäviä mekanismeja, ja Suomessa erityisesti miesten ja naisten palkkaeron on todettu olevan yksi täydellisen tasa-arvon toteutumisen esteistä (Maailman talousfoorumi 2022).

Keskuskaupakamari (2023, 21) onkin tuonut esiin lasikattoilmiön ehkäisyn työkaluksi pyrkimyksen tasavertaiseen sukupuolijakaumaan koulutusalojen välillä, kun taas kansainvälisessä tutkimuksessa lasikaton aiheuttajiksi on esitetty yritysten omat koulutusta koskevat käytännöt (Oakley 2000, 323) ja koulutusmahdollisuuksien epätasa-arvo (Dezsö & Ross 2012, 1075–1076). Vaikkakin siis Suomessa korkeakoulututkinnon suorittaneista lähes 58 % on naisia (Tilastokeskus 2022), on koulutusalojen välillä kuitenkin selvää sukupuolittuneisuutta, mikä johtaa omalta osaltaan lasikattoilmiön esiintymiseen.

5.3 Hyvä, paha sukupuolikiintiö -diskurssi

Hyvä, paha sukupuolikiintiö -diskurssi analysoi tutkimusaineistosta havaittuja sukupuolikiintiöihin liittyvää uutisointia ja kommentointia sekä yleisesti naisjohtajuuden

sääntelyyn liittyviä teemoja. Tämän lisäksi diskurssissa otetaan huomioon sukupuolikiintiöihin liittyviä lieveilmiöitä sekä esille tuotuja sukupuolikiintiöiden vaihtoehtoja naisjohtajuuden edistämiseksi.

Tutkimusaineiston keruuprosessin ajalle osui voimaan astumisellaan vuoden 2022 lopussa EU-direktiivi, joka edellyttää jokaiselta yli 250 henkilöä työllistävältä pörssiyhtiöltä pyrkimyksiä kohti mies- ja naispuolisten edustajien määrällistä tasa-arvoa yhtiöiden hallituksissa (Keskuskauppakamari 2023, 20). *Hyväksi, pahaksi* diskurssi on nimetty siitä syystä, että pakolliset sukupuolikiintiöt ovat herättäneet tunteita ja ajatuksia niin puolesta kuin vastaankin yhtiöiden edustajissa, hallitusammattilaisissa ja julkisessa keskustelussa. Suomessa ei ole voimassa pörssiyhtiöiden ylintä johtoa säätelevää lakia tai muuta vastaavaa, eikä hallinnointikoodikaan määrää johtoryhmän sukupuolijakaumasta mitään. Kuten tässä tutkimuksessa onkin aiemmin tullut ilmi, on Suomessa suosittu ennen direktiivin voimaantuloa jo hyvin pitkään itsesääntelyä:

Keskuskauppakamari on ansiokkaasti seurannut yritysjohdon sukupuolijakaumaa vuosia. Sen näkemys on aina ollut, että naiskiintiöitä ei tarvita, vaan yhtiöissä terve kehitys on saavutettavissa muutoinkin. (KL/Boxberg 10.12.2018)

”Suomalainen elinkeinoelämä on suhtautunut lain määrittämiin kiintiöihin mörkönä. Sen sijaan yritysjohtajat ovat puhuneet itsesääntelyn puolesta, siis käytännössä pörssiyhtiöiden toimintaa ohjaavasta hallinnointikoodista.” (HS/Lappalainen 8.3.2023)

Vuonna 2008 pörssiyhtiöiden hallinnointikoodissa suositeltiin, että hallituksissa on molempia sukupuolia. Ennen tätä naisten osuus oli hallituksissa 12 prosenttia. ”Suositus oli tehokas väline. Ennen sitä puolella yhtiöistä ei ollut lainkaan naisia hallituksissaan. Lähes kaikki yhtiöt muuttivat hallituskokoonpanoan, jottei niiden tarvitse selittää naisten puuttumista”, sanoo Keskuskauppakamarin varatoimitusjohtaja Leena Linnainmaa. (KL/Erkko 5.3.2015)

Hallinnointikoodia ja siihen lukeutuvaa itsesääntelyä on pidetty hyvänä, toimivana keinona ainakin yhtiöiden näkökulmasta. Kuitenkin myös eriäviä mielipiteitä itsesääntelyn suosimisesta ja riittävydestä esiintyy. Näitä voitiin havaita erityisesti julkisessa keskustelussa:

Valitettavasti ei media kuin Kauppakamari ota kovin vakavasti naisten syrjintää teknologiateollisuudessa. Muistuttaisin että Suomessa ICT-tutkinnon suorittaneista oli 1987 37 % naisia. Näitä naisia ei näy juurikaan johtoportaan ylimmillä tasoilla, puhumattakaan että olisivat johtoryhmissä isojen ja tärkeimpien liiketoimintayksiköiden vetäjänä. Tuoreidenkin

tutkimusten mukaan teknisiä tutkintoja suorittaneet naiset ovat systemaattisesti alimmissa positioissa. Sieltä on pitkä matka toimitusjohtajaksi. (Naiskommentoija, HS/STT 29.12.2021)

Kommentoin huolenaiheena on, ettei naisten kohtaamaa epätasa-arvoa ja syrjintää tunnusteta tai käsitellä riittävän vakavasti median tai toimielinten toimesta, ja ettei itsesääntely ole riittävä keino syrjinnän estämiseksi ja tasa-arvon saavuttamiseksi. Tämä ilmiö voitiin tietyiltä osin tunnistaa myös tämän tutkimuksen toteuttamisessa ja aineistonkeruussa – pörssiyritysten naistoimitusjohtajien vähyyteen liittyvää uutisointia oli todella vähän, kun taas yleisesti pörssiyrityksistä kirjoitettiin mediassa paljon. Kommentti myös viittaa siihen, etteivät pörssiyritysten vapaaehtoiset toimenpiteet ja itsesääntely ole kansalaiskeskustelun näkökulmasta riittävästi tasoittaneet sukupuolten epätasapainoa ylimmissä johtotehtävissä. Tässä korostuu tarve tarkastella sukupuolikiintiöitä ja muita sääntelykeinoja, jotka voisivat edistää naisten osallistumista ylimmän johdon tehtäviin. Tarve vaihtoehtoisille keinoille on tuotu esiin myös alan tutkimuksessa – johtajuuskiintiöt eivät ratkaise perustavanlaatuisia työhön liittyviä ristiriitoja tai rakenteellisia ongelmia (Kossek ym. 2019, 244) ja pakottavan lain sijaan on pohdittu myös pehmeän vallan toimivuutta sukupuolten edustuksen sääntelyssä (Bøhren & Staubo 2015, 155). Rakenteellisten ongelmien ratkomattomuus nousi esiin myös kommenttikenttien keskusteluissa:

Naisten aseman muuttamisessa ydinasia on vaikuttaa niiden miesten asenteisiin, joiden kanssa naiset haluavat elää. Näin on ollut myös länsimaiden historiassa. En tiedä onko tähän lopulta muuta keinoa kuin edelleen hyvin patriarkaalisten kulttuurien edustajien naisten ja miesten pitkäjänteinen työ. ... Minkään väristen feministien ei kuitenkaan kannata lakata pitämästä esillä naisten asemaa pörssiyrityksissä tai missään muuallakaan, jossa laajempi päätöksentekovalta olisi perusteltua. Se työ koituu lopulta kaikkien naisten eduksi, myös heidän, jotka vielä kamppailevat hyvin perustavanlaatuisten asioiden kanssa. (Naiskommentoija, HS/Lappalainen 11.3.2023)

Kommentoija tuo esiin naisen aseman muuttamisen ytimenä miesten asenteisiin vaikuttamisen ja niiden muuttamisen. Tässä kontekstissa kommentti viittaa lasikattoilmiöön ja naisjohtajien kokemuksiin esteisiin, jotka liittyvät vahvasti sukupuolistereotyyppioihin ja -rooleihin perustuviin rakenteisiin ja asenteisiin. Diskurssianalyttisesti tarkasteltuna kommentti nostaa esiin naisten aseman muuttamisen haasteet sukupuolittuneiden asenteiden ja kulttuuristen rakenteiden osalta. Sukupuolistereotyyppiat toimivatkin usein rajoittavina tekijöinä ja samalla myös oikeuttavat

erilaisia yhteiskunnallisia järjestyksiä (Diekman & Eagly 2000, 1171) – yhteiskunnallisesta näkökulmasta naisten ura-aseman edistämiseksi saavutettaisiin varmasti myös laajaa-alaisempaa naisen aseman edistymistä.

Sukupuolikiintiöitä, niiden roolia ja tarpeellisuutta on pohdittu myös jonkin verran mediassa ja julkisessa keskustelussa. Yhtiöiden näkökulmasta sukupuolikiintiöt on nähty ongelmallisina, sillä ne esimerkiksi kasvattavat kustannuksia ja vähentävät osakkeenomistajien mahdollisuuksia valita haluttu johtokunta (Bøhren & Staubo 2015, 152–165). Sukupuolikiintiöihin liittyen on myös tunnustettu fakta siitä, etteivät ne tule poistamaan lopullisia rakenteellisia ongelmia liittyen naisten pääsyyn yhtiöiden ylimpään johtoon (Keskuskauppakamari 2023, 12). Mediassa ja kommenttikentissä näkökulmia löytyy laajasti sekä puolesta että vastaan:

Ajatushan on aivan hyvä, toteutuksesta voi olla montaa mieltä. Olisin enemmänkin huolissani siitä että hallituspaikkoja miehitetään tai naisitetaan samoilla henkilöillä. Pörssi-yhtiöidenkin hallituksissa on henkilöitä jotka istuvat ei vain kolmessa-neljässä yhtiössä vaan kahdeksassa jopa kymmenessä hallituksessa joista osa on pörssi-yhtiöitä osa listaamattomia. Tällainen kehitys kasvattaa vain hyväveli-puheita ja toimintoja. (Mieskommenttija, HS/Lappalainen 8.3.2023)

Itse pidän työyhteisöjen monimuotoisuutta tärkeänä, ja tietysti myös naisten merkittävää osuutta. Se tuo luovaa dynaamisuutta työyhteisöön. (Mieskommenttija, HS/Lappalainen 8.3.2023)

Ensimmäinen kommentti heijastaa huolta sukupuolikiintiöiden toimivuudesta. Kommentoijan mukaan jo nyt pörssi-yhtiöiden hallituksissa on usein henkilöitä, jotka istuvat myös muiden yhtiöiden hallituksissa ja näin ollen hallitusvalta olisi jakautunut suhteellisesti melko pienelle määrälle ihmisiä. Tämä ei kuitenkaan täysin pidä paikkansa – vuonna 2022 pörssi-yhtiöiden hallituksissa oli yhteensä 840 jäsentä ja jäsenyydet jakautuivat 741 henkilölle. Suurimmalla osalla on vain yksi hallituspaikka, kaksi hallituspaikkaa 59 henkilöllä, kolme hallituspaikkaa 12 henkilöllä, neljä hallituspaikkaa 4 henkilöllä ja viisi hallituspaikkaa yhdellä naispuolisella henkilöllä. (Keskuskauppakamari 2022b). Ensimmäinen kommenttija tuo kuitenkin esiin sen, että tilanne voisi muuttua erityisesti sukupuolikiintiöiden johdosta ja korostaa vallan jakautumista vain tietyille, samoille henkilöille, mikä taas voi vaikuttaa päätöksentekoprosessiin negatiivisesti vähentäen monimuotoisuutta. Monimuotoisuutta pidetään usein tärkeänä työyhteisöjen dynaamisuuden kannalta, kuten toinen kommenttija toteaa. Hallituspaikojen keskittyminen samoille henkilöille voi johtaa

myös hyväveliverkostojen syntymiseen. Hyväveliverkostot ovat todetusti haitallisia sekä naisille että vähemmän vaikutusvaltaisille miehille (Oakley 2000, 328), sillä hyväveliverkostojen myötä erityisesti naiset joutuvat uralla etenemisensä suhteen epäsuosiolliseen asetelmaan (Eagly & Carli 2003, 821). Tämän johdosta sukupuolikiintiöiden toteuttamisessa tulisi kuitenkin huomioida se, ettei valta eri pörssiyhtiöissä jakaudu merkittävässä määrin samoille henkilöille. Kiintiön nähdään kuitenkin myös päinvastaisesti haastavan hyväveliverkostot:

”Suomessa on riittävästi osaavia ammattilaisia. On hyvä, että tällainen paine tulee, joudutaan katsomaan laajemmin kuin miesten omista verkostoista, joista on helposti aikaisemmin hallitusjäseniä katsottu. Sitä kautta myös parannetaan monimuotoisuutta, joka on tärkeää yhtiön päätöksenteon kannalta”, Vikström [Noho Partnersin toimitusjohtaja] sanoo. (KL/Nenonen 14.12.2022b)

Kiintiössä on hyvää se, että se ajaa valitsemaan ehdokkaita myös ns oman tutun ringin ulkopuolelta. Eli hakemisen prosessia haastetaan. (Mieskommentoija, HS/Lappalainen 8.3.2023)

Tämä näkökulma pätee varmasti niissä pörssiyhtiöissä, joissa naisia ei joko ole vielä ollenkaan tai on vain hyvin pienissä määrin hallitusten jäseninä, sillä tällöin ehdokkaita täytyy selvästi etsiä oman ringin ulkopuolelta. Naisnäkökulmasta ongelmaksi muodostuu kuitenkin sama efekti kuin toimitusjohtajaksi ylenemisessä – kun naisia ei ole liiketoimintajohdossa, he eivät etene toimitusjohtajiksi tai pääse kerryttämään usein hallitustyöskentelyssä arvostettavaa liiketoiminnallista osaamista ja pätevyyttä. Mediassa on tähän liittyen esitetty pörssiyhtiöiden toimesta huolta siitä, saadaanko kiintiöt täytettyä pätevillä naisjäsenillä:

”Kyllä mieluummin olisin ollut Suomen mallin kannalla, että suosituksilla olisi jatkettu. Ymmärrän toisaalta sitäkin, että niillä ei riittävän nopeasti muutosta tapahdu”, Paavola (Atrian hallituksen puheenjohtaja) sanoo. Atrian hallituksessa istuu tällä hetkellä kahdeksan jäsentä: kuusi miestä ja kaksi naista. Paavolan mukaan hallitukseen on etsitty enemmänkin sopivia naisjäseniä, mutta osaamisprofiliin sopivia ei ole aina löytynyt. ”Kun on haettu jäseniä muilta osaamisalueilta, siellä on naisia ollut mukana ja naisten osuutta on pyritty kasvattamaan. Mutta kyllä tässä selvästi on ollut sellainen tilanne, että vähän kokeneempia naisjohtajia on ollut aika niukasti tarjolla kun hallituksen jäseniä on haettu.” (KL/Nenonen 14.12.2022a)

Esimerkistä voidaan havaita, että Atrian hallituksessa on selvä miesenemmistö eikä hallituksen puheenjohtajan mukaan osaamispoolista ole löydetty hallitukseen mukaan

naisia omista pyrkimyksistä huolimatta. Lahjakkuuden ja osaamisen merkitystä korostetaan usein sukupuolikiintiöiden vastaisissa keskusteluissa:

Jotta mahdolliset kiintiöt tuottavat hyvän tuloksen se edellyttää, että lahjakkaita osaajia on tarjolla riittävästi. Valinta pelkän sukupuolen vuoksi on heikko peruste ja voi aiheuttaa hyvin ikävän jännitteen työyhteisön sisällä ja henkilölle itselleen. (Mieskommentoiija, HS/Lappalainen 8.3.2023)

Tekevätkö naiset ja miehet ryhminä täysin samoja valintoja että heidän kuuluisi olla molemmat 50/50 edustettuna? (Mieskommentoiija, HS/Lappalainen 8.3.2023)

Molempien edellä lainattujen kommenttien mukaan sukupuoleen perustuvat kiintiöt voivat johtaa heikkoihin johtajavalintoihin sekä myös työyhteisön dynamiikan heikentymiseen. Julkisessa keskustelussa esiintyykin paljon skeptisyyttä sukupuolikiintiöiden toimivuutta ja tehokkuutta kohtaan. Erityisesti jälkimmäinen kommentoiija väittää, että naisten ja miesten välillä on luontaisia eroja, minkä johdosta tasapuolisen edustuksen saavuttaminen voi olla jopa tarpeetonta. Tutkielmassa on esitetty tähän liittyen kaksi eri näkökulmaa – sen, että nais- ja miesjohtajat eivät ole keskenään merkittävän erilaisia ja että molempien suorituskyky on samaa tasoa (Zhang ym. 2022, 13–15) sekä sen, että mies- ja naisjohtajat eroavat kuitenkin arvojen ja riskiasenteiden näkökulmista (Adams & Funk 2012, 220–225). Tähän ei selvästi löydy yksiselitteistä vastausta johtajuuden tutkimuksessa, minkä johdosta ei myöskään ole yllättävää, että sukupuolikiintiöiden toimivuus, sukupuolen vaikutus johtajavalintoihin sekä pätevien henkilöiden riittävyys ovat aiheuttaneet paljon keskustelua.

Edelliset näkökulmat haastetaan HS:n haastatteleman hallitusammattilaisen Mammu Kaarion toimesta sekä myös uutisen kommenttiosiossa:

Kaupallinen osaaminen on johdossa hyödyksi, mutta sen voi nykyään hankkia työn ohellakin, jos sellainen puuttuu. (Mieskommentoiija, HS/Lappalainen 8.3.2023)

”Ei riitä, että harmitellaan, kun naiset eivät hae tehtäviin. Pitää miettiä, miksi eivät. Olemmeko osanneet markkinoida tehtäviä oikein ja etsiä oikeista paikoista?” (HS/Lappalainen 8.3.2023)

Sen sijaan, että yhtiöt toteavat pätevien naisten puuttuvan osaajakannasta, yhtiöiden tulisikin tarkastella syitä sille, miksi naiset eivät hae tehtäviä tai lähtökohtaisesti edes halua kyseiseen organisaatioon töihin. Lisäksi mahdollisen osaamisen puutteen ei tulisi edes välttämättä olla este naisjohtajan rekrytoinnille, sillä osaamista voi hankkia työn

ohella. Tässä törmätäänkin sukupuolistereotyyppioiden ja maskuliinisen johtamisajattelun aiheuttamaan ilmiöön – rekrytoinneissa ja yleisesti johtajauralla ei riitä, että naisjohtaja on yhtä pätevä kuin miesjohtaja, vaan naisen täytyy pyrkiä olemaan miestä pätevämpi johtaja tullakseen otetuksi vakavasti.

Kaario on saanut edellä mainitussa HS:n jutussa pitkän hallitusuransa ansiosta asiantuntijan roolin sukupuolikiintiöiden näkökulmasta – hän on niiden kannalla, vaikka tunnistaakin myös niiden rajallisen vaikutusvallan naisjohtajuuden edistämiseen:

”Kyllä kiintiöille”, sanoo Suomen hallituskuningatar. Viiden pörssiyhtiön hallituksessa vaikuttava Mammu Kaario arvioi, että Suomessa on totuttu rekrytoimaan vain yhdestä putkesta tulevia ihmisiä. ”Ehkä kiintiö on hyvä keino, kun muuten ei ole saatu asioita aikaiseksi. Nyt kun on selvä tavoite vuodessa 2026, yhtiöt alkavat ennakoida sitä”, Kaario sanoo. ”En näe siitä (kiintiöstä) mitään haittaakaan. Mutta se ei ole ratkaisu itse ongelmaan. Ratkaisu pitää löytää yritysten sisältä, että siellä saadaan naisia nousemaan johtoryhmiin”, Kaario sanoo. (HS/Lappalainen 8.3.2023)

Merkittäväntä edellä lainatussa tekstissä on se, että haastateltava myöntää lasikattoilmiön olemassaolo suomalaisissa pörssiyhtiöissä toteamalla, että rekrytointikäytännöt ovat toisia suosivia eli myös vastaavasti toisia syrjiviä. Tämä onkin siis omiaan pitämään ilmiötä yllä yhtiöissä. Esimerkiksi Heilmanin (2012, 115–117) mukaan naisia ei todennäköisesti nähdä sopivina ja ylenettä johtajatehtäviin sen vuoksi, ettei naisia liitetä johtajan roolissa stereotyyppisesti vaadittaviin kykyihin. Näin ollen yritysten rekrytointi- ja ylenemiskäytännöt suosivat miehiä, mikä puolestaan johtaa epätasa-arvoisiin mahdollisuuksiin naisjohtajien uralla sekä myös lasikaton syntymiseen ja ylläpitoon organisaatioissa (Heilman 2012, 117–125).

Haastateltava pitää sukupuolikiintiöinä hyvänä keinona, mutta vain siitä syystä, etteivät muut keinot – eli esimerkiksi Suomessa toteutettu itsesääntely – ole olleet riittäviä naisjohtajuuden edistämiseksi. Kiintiöiden avulla voidaan asettaa selkeitä tavoitteita pörssiyhtiöiden hallitusten monimuotoistamiseksi. Hallituskiintiölainsäädännön korrelaation on kuitenkin havaittu olevan hyvin vähäinen naisten määrään pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina maissa, joissa kiintiölainsäädäntöä on harjoitettu jo ennen EU-direktiivin voimaantulusta (Keskuskauppakamari 2023, 12–18).

Tärkeäksi teemaksi nostetaan myös yrityksen oma aktiivinen toiminta naisjohtajuuden edistämiseksi ja rakenteiden muuttamiseksi:

Kysymys ei ole vain naisten osuudesta hallituksissa, vaan paljon laajemmasta kysymyksestä, miten hyvin yritykset mahdollistavat erilaisille ihmisille nousemisen johtoon. Myös hallituksissa tarvitaan erilaista osaamista ja persoonia. (HS/Lappalainen 8.3.2023)

Kannattaa siis katsoa yritysten rakennetta siitä millainen sukupuolijakauma niissä on ja miten yritykset kannustavat ja ohjaavat työntekijöitään etenemään työurillaan, eikä pelkästään ylöspäin vaan hankkimaan laajaa osaamista. Itse pidän työyhteisöjen monimuotoisuutta tärkeänä, ja tietysti myös naisten merkittävää osuutta. Se tuo luovaa dynaamisuutta työyhteisöön. Kaupallinen osaaminen on johdossa hyödyksi, mutta sen voi nykyään hankkia työn ohellakin, jos sellainen puuttuu. (Mieskommentoiija, HS/Lappalainen 8.3.2023)

Edellä lainatut tekstit korostavat laajempaa näkökulmaa naisjohtajuuden ja sukupuolikiintiöiden suhteen – kysymys ei rajoitu pelkästään naisten hallitusosallistumiseen, vaan koskee laajemmin yritysten organisaatiokulttuureja ja sitä, miten yritykset mahdollistavat erilaisille ihmisille nousun johtotehtäviin. Yhteisölliset arvot normeihinsa ja organisaatiokulttuuriinsa integroimalla yritys voikin vaikuttaa paljon siihen, kuinka paljon sillä on naisjohtajia ylimmässä johdossa (Kossek ym. 2017, 233–242, sillä se viestii naisystävällisestä kulttuurista ja sitoutumisesta naisjohtajuuden edistämiseen (Dezsö & Ross 2012, 1075–1076). Sama teema nousee esiin myös julkisessa keskustelussa, tosin päinvastaisesta näkökulmasta:

Tässä tuntuu olevan taustalla vähän ajatus, että on yritysten vika, kun ne eivät mukaudu johtajiksi haluavien naisten mieltymysten mukaisiksi. Yritykset eivät kuitenkaan ole olemassa johtajia tai muitakaan työntekijöitä varten, eikä yrityksen tarvitse välttämättä aina saada "parasta" johtajaa. Yritys saattaa pärjätä paremmin vähän joustavammalla, mutta "huonommalla" miesjohtajalla sen sijaan, että joustaisi itse, jotta saisi pikkaisen "paremman" naisjohtajan. (Mieskommentoiija, HS/Kukkonen 18.10.2022)

Tässä kommentissa voidaan havaita kaksi naisjohtajuuden ja sukupuolikiintiöihin liittyvää teemaa – vastuu mukautumisesta sekä parhaan johtajan käsite. Vastuu mukautumisesta on naisjohtajuuden edistämisen näkökulmasta ongelmallista, sillä kommentissa esitetty ajatus siitä, ettei yritysten tarvitse mukautua naisjohtajuuteen viittaa siihen, että vastuu naisten ylenemisestä ylimmän johdon tehtäviin on enemmän yksilöiden itsensä kuin organisaatioiden vastuulla. Tämä näkökulma kehottaa naisia ottamaan vastuun omasta menestyksestään ja sopeutumaan olemassa oleviin rakenteisiin olemassa olevien syrjivien rakenteiden tuhoamisen sijaan. Tämä onkin yleiseksi havaittu ilmiö organisaatioissa – organisaatiot ohjaavat vastuun usein naisjohtajille itselleen sopeutua organisaatioon ja sen rakenteisiin sekä pyrkivät muuttamaan naisia sen sijaan,

että organisaatiot itse tavoittelisivat rakenteiden muuttamista ja loisivat organisaatiosopivuutta naisille (Kossek ym. 2017, 233). Tieteellisen tutkimuksen avulla on kuitenkin todettu, että mukautumalla, ja naisten kykyjä ja tietotaitoa hyödyntämällä (Kossek ym. 2017, 234–240) yritys voi saavuttaa muun muassa parempaa suorituskykyä (Dezsö & Ross 2012; Moreno-Gómez, Lafuente & Vaillant 2018; Zhang ym. 2022) sekä kykyä vastata paremmin alati muuttuviin kilpailu-uhkiin (Zhang ym. 2022, 15).

Kommentti tuo lisäksi esille ajatuksen ”parhaan johtajan”-käsitteestä ja siitä, että yrityksen pitäisi aina saada se sille paras, sopivin johtaja. Ajatusta tästä puolletaankin osittain tutkimuksessa, sillä johtajuuden toimivuus ja tehokkuus ovat aina subjektiivisia ja riippuvat täysin kontekstista, kuten yrityksestä itsestään sekä johdettavien alaisten ominaisuuksista (Eagly & Carli 2003, 808). Ongelmana aikaisemmassa mieskommentoijan kommentissa (HS/Kukkonen 18.10.2022) onkin kuitenkin se, että paremmuuteen yhdistetään johtajan sukupuoli, sekä viittaus siihen, että yritys voi pärjätä paremmin joustavalla miesjohtajalla kuin ”paremmalla”, vähemmän joustavalla naisjohtajalla.

Tämä heijastaa erityisesti sekä diskurssia, joka korostaa johtamisen tehokkuutta ja tuloksellisuutta maskuliinisten johtamisoppien mukaisesti (Eagly & Carli 2003, 808; Alvesson & Billing 2009, 9–12), että sukupuolistereotypioita, joiden mukaan miehet liitetään usein tehokkuuteen ja joustamattomuuteen ja naiset joustavuuteen, mutta mahdollisesti ”heikompaan” johtajuuteen. Tämä edustaa roolien yhdenmukaisuusteorian ensimmäistä ennakkoluulon muotoa eli naisten johtajapotentiaalin näkemistä huonompana miesten johtajapotentiaaliin verrattuna (Eagly & Karau 2002, 577).

Kuitenkin muun muassa Zhangin ym. (2022, 13–16) tutkimuksessa havaittiin, ettei nais- ja miestoimitusjohtajien välillä ollut merkittäviä eroja, minkä johdosta johtajavalintojen ja johtajuustaitojen kehittämismahdollisuuksien tulisi ehdottomasti perustua objektiiviseen, oikeudenmukaiseen arviointiin. Myös mediassa ja julkisessa keskustelussa on puollettu ominaisuuksiin perustuvaa tai painottuvaa johtajavalintaa tiukkojen sukupuolikiintiöiden sijaan:

Stora Enson hallituksen puheenjohtaja Jorma Eloranta totesi, että sukupuoli ei vaikuttanut Breskyn valintaan. Vaakakupissa painoivat kokemus, näytöt ja johtajaominaisuudet. (KL/Räisänen 26.9.2019)

Jutussa unohdettiin lähes täydelleen, että johtajilla ja hallitusammattilaisilla on ensisijaisesti oltava työssä tarvittavaa substanssiosaamista. (Mieskommentoi, HS/Lappalainen 8.3.2023)

Yrityksillä täytyy olla oikeus valita omat johtajansa ja hallitusten jäsenet ja yleisesti niin tehdään pätevyyden perusteella. Asennemuutos on tullut ja jatkuu hitaasti. En usko, että nykyisin enää pätevää ja tehtävään halukasta naista kukaan esimies tai työnantaja jättää valitsematta sukupuolen vuoksi. Ei pitäis mennä siihen, että sukupuoli ratkaisee myöskään niin päin, että esimerkiksi nainen valitaan sukupuolensa perusteella. Kiintiöiden käyttö johtaisi siihen, että kiintiöön valittujen oletettaisiin tuleen valituksi nimenomaan kiintiön vuoksi ja heidän oletettaisiin siten olevan vähemmän päteviä. (Mieskommentoi, HS/Lappalainen 11.3.2023)

Kaikki kolme edellä lainattua näkökulmaa korostavat johtajan valinnassa kokemuksen, johtajaominaisuuksien sekä substanssiosaamisen merkitystä ja tärkeyttä sukupuolen sijaan. Osaamisen pelätään jäävän taka-alalle sukupuoleen ja sukupuolikiintiöihin liittyvässä keskustelussa ja toimenpiteissä. Yhteisesti näissä kommentissa korostuu pätevyyden ja ansioihin perustuvan valinnan tärkeys johtotehtävissä, mikä on selkeästi yksi iso, yleinen huolenaihe sukupuolikiintiöihin liittyen, sillä sama teema on toistunut aiemminkin tämän diskurssin analyysissa. Vaikka tavoitteena onkin edistää sukupuolten tasa-arvoa johtajuudessa, on myös tärkeää varmistaa, että valinnat tehdään pätevyyden perusteella eikä yksinomaisesti sukupuoli määritä johtajan valintaa. Tämä on selvästi yksi merkittävä sukupuolikiintiöiden haaste, mutta kuitenkin niiden rinnalle ei nosteta esiin muita vartenotettavia vaihtoehtoja naisjohtajuuden konkreettiseksi edistämiseksi. Kuten naiskommentoi totesi HS:n kolumniin liittyen:

Jos naisten asemaan saataisiin konkreettisia ja mitattavia muutoksia, eikä kaikki jäisi vain puheen tasolle (nyt ei asiasta oikein edes puhuta), niin sieltä saattaisi joku johtaja noustakin. (Naiskommentoi, HS/Lappalainen 11.3.2023)

Vaikka EU-direktiivi koskee vain hallitusjäsenyyksien tasavertaista jakautumista, on huomattu, ettei kiintiölainsäädäntö edistä naisjohtajuutta kovinkaan laaja-alaisesti edes välillisesti (Keskuskaupakamari 2023, 18). Ratkaisuja tulikin mahdollisesti hakea jostain muualta kestävien tulosten aikaansaamiseksi. Jos yritysten kulttuuri olisi todellisesti naisjohtajien kykyjä hyödyntävää sekä tarpeita ja arvoja tukevaa (Kossek ym. 2017, 241) ja jos esimerkiksi yritysten rekrytointi- ja ylenemisprosessit olisivat tasavertaisia (King ym. 2018, 200), pakottavia sukupuolikiintiöitä ei välttämättä edes tarvittaisi.

Tutkimusaineistosta ei voitu havaita suoraan naistoimitusjohtajuuden edistämiseen liittyvää keskustelua, mielipiteitä tai näkökulmia. Mediassa ei myöskään ole uutisoitu minkäänlaisista mahdollisista tulevaisuuden toimenpiteistä sen eteen, että suomalaisten pörssiyritysten johtajien sukupuolijakaumaa tasapainotettaisiin. Vain kahdessa mediatekstissä otettiin suoraan kantaa siihen, ettei hallitusjäsenyyksien edistäminen välttämättä ole ratkaisu naistoimitusjohtajuuden edistämiseksi:

Sukupuolten tasa-arvosta yritysten hallituksissa puhutaan paljon. Silti hallitusjäsenyyksien edistäminen lisää vain hyvin pienen naisjoukon uramahdollisuuksia. Tasa-arvotilanne yrityksissä kohenisi laajemmin sillä, että naisten etenemistä keskijohdosta ylöspäin edistettäisiin. Se todennäköisesti lisää myös naisten määrää yritysten hallituksissa, koska niihin päädytään johtajan tehtävästä. (KL/Erkko 5.3.2015)

Suomessa direktiivi tulee koskemaan hallituksia ja hallintoneuvoksia, sillä johtoryhmä ei ole Suomen osakeyhtiölain mukainen toimielin, kertoo Hallitusammattilaiset ry:n pääsihteeri Leena Linnainmaa. Lainsäädännöllä ei voi korjata ongelman juurisyytä. ... Linnainmaa itse ei kannattanut direktiiviä, vaan ennemmin muita toimia, joilla naisia saataisiin enemmän liiketoimintajohtoon. ”Jotta ei kävisi niin, että se huomio jää vain siihen hallitusteihin eikä siihen todelliseen paljon laajempaan kysymykseen, huomioivatko yritykset naisia ja kuinka hanakasti naiset ovat itse hakeutumassa johtotehtäviin.” (KL/Nenonen 14.12.2022b)

Kuten aiemmin on todettu, naisten eteneminen yhtiöiden liiketoimintajohtoon, sekä myös ensimmäisessä lainauksessa mainittu eteneminen keskijohdosta ylöspäin, ovat keinoja, joilla voitaisiin todennäköisesti lisätä naisten määrää yhtiöiden hallituksissa ja toimitusjohtajien viroissa. KL:n (Nenonen 14.12.2022b) haastattelema Linnainmaa kertoo, ettei direktiivi uletu koskemaan johtoryhmiä siitä syystä, ettei se ole Suomen osakeyhtiölain mukainen toimielin. Myös Linnainmaa on sillä kannalla, ettei lainsäädäntö, eli tässä yhteydessä sukupuolikiintiöt, tule ratkaisemaan pohjimmaisia ongelmia naistoimitusjohtajuuden tieltä. Naistoimitusjohtajuuden edistämisen näkökulmasta hallitusten sukupuolikiintiöt eivät todistetusti (Keskuskauppakamari 2023, 12–18), ainakaan vielä, ole edistäneet naisten osallistumista pörssiyritysten johtoryhmään tai toimitusjohtajan rooliin, minkä johdosta onkin hieman ongelmallista, ettei keskustelua ole käyty tästä näkökulmasta juurikaan. Aiheen vähäinen näkyvyys mediassa sekä keskustelun ja konkreettisten toimenpiteiden puute luovat vaikutelman siitä, että aihetta ei koeta tärkeäksi tai sen odotetaan ratkeavan välillisesti hallituskiintiöiden avulla.

5.4 Feminiinisen johtajuuden diskurssi

Feminiinisen johtajuuden diskurssi luo kuvan transformatiivisen johtamistyylin omaavasta naisjohtajasta. Transformatiivisen johtamisen piirteitä ovat erityisesti työntekijöiden tukeminen, sitouttaminen ja rohkaiseminen, mikä on usein luonnollisempaa naisjohtajille (Eagly & Carli 2003, 809). Tämän sekä diskurssiin liitetyn tutkimusaineiston johdosta diskurssi onkin nimetty stereotyyppisesti feminiiniseksi johtajuudeksi, sillä merkittävää kerätyssä tutkimusaineistossa on maskuliinisten johtajapiirteiden korostamisen sijaan toimitusjohtajanaisten modernin johtamistyylin sekä henkilökohtaisen feminiinisuuden esille tuonti. Tutkimusaineistossa esiintyi muutama otteeseen korostunutta painotusta naisjohtajan ulkonäköön tai persoonallisuuteen liittyen, mikä taasen on osa laajempaa sukupuolistereotyyppiä vahvistavaa diskurssia. Tämän diskurssin alle liitetyt mediatekstit ovat nostaneet naisjohtajan naiseuden yhdeksi tärkeimmäksi näkökulmaksi, mikä puolestaan vahvistaa sitä ajattelua, että nainen on johtajana aina poikkeama normista. Esimerkiksi HS/Junkkari (16.4.2022) kirjoitti Annica Breskyn johtamistyylistä näin:

”Breskyn mukaan olennaista on kuitenkin se, että johtajalta löytyy myötätuntoa ja kykyä asettua muiden ihmisten asemaan ja olla kiinnostunut heistä.”

Transformatiivisen johtamisen on nähty vastaavan paremmin kasvaneisiin kilpailuvaatimuksiin sekä esimerkiksi lisääntyneeseen työvoiman monimuotoisuuteen (Eagly & Carli 2003, 810), mikä tuodaan esille myös Junkkarin (16.4.2022) artikkelissa. Annica Breskyn kuvataan olevan poikkeuksellisen menestynyt toimitusjohtaja sen johdosta, että hän arvostaa tiimien monimuotoisuutta ja osaa johtaa niiden potentiaalia ja esimerkiksi luovuutta. Feminiiniseksi miellettyjen johtamisarvojen arvostaminen on linjassa esimerkiksi Karkin ym. (2012, 621) näkemysten kanssa, joiden mukaan ennen naiselliseksi mielletty toiminta on nykypäivänä tehokasta, menestyksellistä yrityksen johtamista, mikä on tunnustettu myös kommenttikentissä:

Sinänsä uskon, että naisten stereotyyppiset ominaisuudet sopivat hyvin esimiestehtäviin. (Mieskommenttija, HS/Kukkonen 18.10.2022)

HS ja KL korostavat tuottamissaan mediateksteissä pääasiassa naisjohtajien feminiinistä johtajuutta ja luovat näin ollen naisjohtajista varsin positiivissävytteisiä representaatioita. Feminiinisuuden korostaminen on osaltaan kuitenkin problemaattista. Korostettaessa naisjohtajien ulkonäköä ja vaatetusta, media painottaa ulkoisia ominaisuuksia esimerkiksi

johtamispotentiaalin sijasta. Tämä heijastaa laajempaa yhteiskunnallista ilmiötä, jossa naisia arvioidaan ulkonäön perusteella ja heidän arvonsa sidotaan fyysiseen houkuttelevuuteen. Oakley (2000, 326) totesikin artikkelissaan, että naisjohtajia pidetään poikkeavina johtajuuden miesnormatiivisuudesta muun muassa ulkonäkönsä ja pukeutumisen johdosta, mikä puolestaan aiheuttaa paradoksin, jossa naisjohtaja nähdään tehottomana, mikäli hän säilyttää feminiiniset ominaisuutensa, ja epäaitona, mikäli hän yrittää jäljitellä maskuliinisia ominaisuuksia esimerkiksi lyhyemmällä hiustyyllillä. Kun mediatekstit ja uutisointi korostavat naisjohtajien feminiinisyyttä, tekstit tukevat stereotyyppisiä käsityksiä naisjohtajuudesta, kuten sen yhdistämisestä pehmeisiin arvoihin. Tämä voi luoda ja vahvistaa tiettyjä merkityksiä ja käsityksiä naisjohtajuudesta lukijakunnan ja yleisön mielessä vaikuttaen siihen, millaisia odotuksia naisjohtajuuteen liitetään. Se myös rajoittaa naisjohtajien mahdollisuuksia näyttäytyä monipuolisia ammattilaisina vähentäen painoarvoa heidän ammatilliselta osaamiseltaan ja saavutuksiltaan.

Siinä missä media korostaa naisjohtajien feminiinisiksi miellettyjä piirteitä, on julkinen keskustelu usein melko päinvastaisesti maskuliinisuutta ja niin kutsuttua perinteistä johtajuutta arvostavaa. HS (HS/Kukkonen 18.10.2022) julkaisi uutisen raportista, jonka mukaan Yhdysvalloissa naiset jättävät johtotehtäviä ennätysvauhtia, ja johon on kommentoitu muun muassa seuraavaa:

En epäile johtajina toimivien naisten pätevyyttä lainkaan, mutta nämä selitykset siitä, miksi osa naisista ei päädy tai jättäytyy johtajantehtävistä ovat hieman ristiriitaisia. Jos johtaja-ainesta oleville naisille ei kelpaa pestit kuin niissä firmoissa, jotka mahdollistavat kotoa työskentelyn, ja joiden työkuultuuri, mahdollisuudet ja joustavuus ovat mieleen, niin ovatko naiset silloin yhtä kunnianhimoisia kuin miehet? Olen jotenkin kuvitellut, että kunnianhimoisuudella viitataan siihen, että on valmis korkealle asetettujen tavoitteiden eteen uhrautumaan. Pelkät korkeat tavoitteet eivät tee kenestäkään vielä kunnianhimoista. (Mieskommentoija)

Yllä oleva kommentti sekä korostaa ristiriitaisuutta että asettaa kunnianhimoisuuden kyseenalaiseksi. Kommentoija ilmaisee epäilynsä siitä, että naisjohtajat jättäytyisivät johtotehtävistä työskennelläkseen mieluummin joustavamman työkuultuurin omaavissa yrityksissä. Tällainen näkökulma korostaa ristiriitaa naisten kunnianhimoisuuden ja työolosuhteiden välillä, ja näin ollen vihjaa, etteivät naiset olisi yhtä kunnianhimoisia kuin miehet valitessaan työpaikkoja, jotka tarjoavat paremman työelämän tasapainon. Tästä näkökulmasta naisjohtajien pitäisi olla tyytyväisiä saavuttamaansa asemaan ja

valtaan, ja unohtaa muut työn osa-alueet ja oma hyvinvointinsa – ikään kuin vain uhrautuminen tavoitteiden edessä olisi arvostettavaa. Myös naisjohtajien motivaatio ja sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseen kyseenalaistetaan. Kommentin vähättelevä sävy ja kirjoitustyyli luovat sellaisen kuvan, ettei mitään ongelmaa olisi todellisesti olemassa.

Samaan uutiseen on toinen kommentoija jättänyt varsin stereotyyppisen kommentin, joka asettaa naiset perheestä huolehtijan rooliin:

Jos johtajatason nainen jää hoitamaan lapsiaan ja kotiaan, hän tekee sitä omasta tahdostaan. Miehet eivät liity tähän päätökseen mitenkään. Kun kaikkea ei voi saada, se näkyy sitten esim. näin. (Mieskommentoija, HS/Kukkonen 18.10.2022)

Edellä lainattu kommentti korostaa naisten vapaaehtoista päätöstä jäädä hoitamaan lapsia ja kotia, mikä viittaa vahvasti perinteisten sukupuoliroolien ja odotusten heijastumista keskusteluun. Kommentti yleistää ja yhdistää kaikkiin johtajatason naisiin yhteisöllisiä piirteitä (Eagly & Karau 2002, 574) sekä tuo esiin sukupuolistereotyyppiat, joiden mukaan naiset nähdään vastuullisina perheen ja hoivan näkökulmista. Julkisesta keskustelusta voitiin erottaa myös muita sukupuolistereotyyppioihin perustuvia uran ja perhe-elämän yhdistämiseen liittyviä kommentteja, kuten:

Perheenlisäys yleensä syventää sukupuolten välisiä tuloeroja. Kun nainen "saa luvan" hoitaa lapsia kotona vuoden pari, mies etenee sillä välin urallaan. ... Ja jos naiset haluavat olla samalla viivalla kuin miehet työelämässä, tulee heidän tinkiä äitiydestä, samalla tavalla kuin miehet nyt tinkivät isyydestä, ja satsata enemmän uraan. (Mieskommentoija, HS/Laitinen 9.3.2023)

Pelkkä lisääntymisestä kieltäytyminen ei naisena ole ratkaisun avain, sillä työnhaku- ja urakehitystilanteissa lapsetontakin naista rasittavat edelleen tämän sukupuoleen liitetyt stereotyyppiat. Naiset lisäksi edelleen koetaan perhestatuksestaan riippumatta epäkompetentimmiksi kuin miehet, vaikka objektiivinen tarkastelu osoittaisi toisin. Tätäkään ei voi valitettavasti korjata lapsettomuudella, pikemminkin päin vastoin: tutkimusten mukaan työtä priorisoivat naiset nähdään työelämässä lähinnä epäilyttävinä ja kylminä. (Naiskommentoija, HS/Laitinen 9.3.2023)

Edellä lainattujen kommenttien näkökulmat kuvaavat hyvin kaksoissidoksen ilmiötä, jossa naisten odotetaan tasapainoilevan uran ja perhevelvollisuuksien välillä, mikä taasen voi vaikuttaa naisjohtajien uramahdollisuuksiin ja kompromisseihin uran ja perheen välillä (White 1995, Adams & Funk 2012). Johtotehtävistä luopuminen perheestä

huolehtimiseksi on toki jokaisen yksilöllinen valinta, mutta liiallinen yksilöllisen valinnan ja vastuun korostaminen antaa ymmärtää, että johtotehtävistä luopuminen johtuisi yksinomaan naisten omista valinnoista ja jättää huomiotta rakenteelliset esteet ja sukupuolittuneet odotukset. Mieskommentoijan (HS/Laitinen 9.3.2023) kommentissa on varsin stereotyyppinen näkemys siitä, että naisen tulee joko jäädä kotiin hoitamaan lapsia, kun miehet etenevät urallaan, tai valita äitiyden sijaan johtajuus ja uralla menestyminen. Tämä heijastaa ilmiselvästi yhteiskunnallisia odotuksia ja kaksoissidoksen ilmiötä – naiset joutuvat usein tekemään miehiä isomman kompromissin uran ja perheen välillä (Adams & Funk 2012, 228). Kommentilla miesten vastuu ja osallisuus ilmiöön ja ongelmiin kielletään kokonaan, ja korostetaan kompromissien tarvetta, mikä taas viittaa siihen, että naisjohtajien on tehtävä valintoja ja tinkimisiä, joita ei puolestaan odoteta miesjohtajilta. Naiskommentoija (HS/Laitinen 9.3.2023) puolestaan toteaa, ettei lisääntymisestä kieltäytyminen ratkaise lopullisia ongelmia, kuten stereotyyppioihin liittyvät epäreilut arvioinnit ja uraprosessit. Kommentoija tuo esiin tarpeen muuttaa naisiin ja perheeseen kohdistuvia asenteita ja ennakkoluuloja sekä lisätä ymmärrystä ja arvostusta naisten työtä kohtaan, riippumatta heidän perhesuhteistaan. Rakenteellisten ongelmien ratkominen nousee analyysissä jatkuvasti esille selkeästi tärkeimpänä lähtökohtana ja keinona ratkaista naisjohtajuuden paradoksit.

Edelliset kommentit edustavat ristiriitaisia ajattelu- ja toimintamalleja, jota kohdistetaan naisjohtajiin sekä heidän sitoutumiseensa ja kunnianhimoisuuteensa. Julkisessa keskustelussa voidaankin vahvasti nähdä roolien yhdenmukaisuusteoriassakin (Eagly 1987; Eagly & Karau 2002) esitetty ilmiö siitä, kuinka naisjohtajan menestys synnyttää lopulta negatiivisuutta ja negatiivisia miellelyhtymiä, sillä nainen ei käyttäydy sukupuoliroolinsa mukaisesti (Heilman 2012, 126). Ilmiötä tukevat sekä Dezsön ja Rossin (2012, 1076) että Zhangin ym. (2022, 2) havainnot siitä, miten naisia ja heidän johtamispotentiaaliaan arvostellaan sukupuoliroolien ja oletettujen ominaisuuksien vuoksi tiukemmin kuin miehiä. Julkisessa keskustelussa voidaankin siis vahvasti nähdä roolien yhdenmukaisuusteoriassakin (Eagly 1987; Eagly & Karau 2002) esitetty ilmiö siitä, kuinka naisjohtajan menestys synnyttää lopulta negatiivisuutta ja negatiivisia miellelyhtymiä, sillä nainen ei käyttäydy sukupuoliroolinsa mukaisesti (Heilman 2012, 126).

KL:n (Jännäri 24.12.2020) kirjoittama juttu Sari Baldaufista osoittaa, että naisjohtajuudesta voidaan kirjoittaa mediassa myös sellaisella tyylillä, joka ei ylikorosta

henkilön naiseutta ja feminiinisyyttä ja jonka myötä naisjohtajuudesta ei kirjoiteta jotenkin poikkeavana normiin verrattuna. Baldaufin haastattelu keskittyy pääasiallisesti hänen asiantuntijuuteensa Suomen elinvoimaisuuteensa liittyen ja keskittyy olennaisesti näihin aiheisiin, eikä hänestä ole kirjoitettu vain sillä kulmalla, että hän on poikkeava johtaja ollessaan nainen. Kaikesta huolimatta haastattelussa kuitenkin mainitaan, vaikkakin pienissä määrin, feminiinisyyden korostuksena Baldaufin vaatetus ja olemus:

Valkoiseen liituraitapukuun pukeutunut nainen ei turhaan ole Suomen ikonisin naisjohtaja. Baldaufin vaaleansiniset silmät tuikkivat energisesti. Häntä olisi vaikea kuvitella väsyneeksi. ... Baldaufin puhelin kilkattaa valkoisessa Furlan käsilaukussa. (KL/Jännäri 24.12.2020)

Kielellisillä valinnoilla ja kuvailulla haastattelussa on korostettu naisjohtajan ulkoista olemusta, kuten maininnalla liituraitapuvusta ja vaaleansinisistä silmistä. Tällainen kielellinen korostaminen heijastaa osin sukupuolistereotyyppioita, joissa naisjohtajilta odotetaan ulkoista houkuttelevuutta tai tietyyntyyppistä ulkonäköä. Toisaalta voidaan ajatella, että pukeutumisen maininnalla pyritään viestimään johtajan menestyksestä ja asemasta. Esimerkiksi edellä olevassa lainauksessa mainittu Furlan laukku on kallis ja sen ajatellaan ehkä olevan jonkinlainen statussymboli naiseuden symbolin sijaan. Syytä olisi myös pohtia sitä, kirjoitettaisiinko miesjohtajien ulkonäöstä tai kuvattaisiinko keskellä juttua miehelle tavanomaista pukeutumista, joka on kuitenkin kaikille nähtävissä haastattelun yhteydessä olevista kuvista. Pukeutumisen lisäksi haastattelussa kerrotaan haastateltavan ulkoisesta, energisestä olemuksesta ja vaikeudesta kuvitella häntä väsyneeksi. Tällainen korostus voi liittyä stereotyyppioihin, joiden mukaan menestyneet naisjohtajat ovat poikkeuksellisen energisiä ja kykeneviä tasapainottamaan uraa ja elämän muita osa-alueita. Tämä voi asettaa painetta naisjohtajille ja samalla vahvistaa sukupuolistereotyyppioita. Toisaalta se, että naisjohtajat ovat poikkeuksellisia, on todettu esimerkiksi Adamsin ja Funkin (2012, 221–225) tutkimuksessa, jonka mukaan johtaja-asemaan hakeutuvat henkilöt ovat lähtökohtaisesti arvoiltaan, ominaisuuksiltaan ja persoonallisuuspiirteiltään erilaisia kuin valtaväestö. Johtajuuden maskuliiniseen normiin, jota käsitellään seuraavassa diskurssiluvussa, viitataan mainitsemalla liituraitapuku – tällainen pukeutumistyyli voidaan stereotyyppioden perusteella yhdistää ennemmin mies- kuin naisjohtajiin ja heijastaa kulttuurisia odotuksia johtajuuden maskuliinisuudesta.

5.5 Maskuliinisen johtajuuden diskurssi

Feminiinisen johtajuuden diskurssin vastapainoksi on luotu *maskuliinisen johtajuuden diskurssi*. Johtajuus mielletään maskuliiniseksi toiminnaksi erityisesti sukupuoliroolien ja sukupuolelle ominaisen toiminnan vuoksi – perinteisessä johtajuustutkimuksessa sukupuolta ei ole usein edes huomioitu, mikä on johtanut myös teoriasolla johtajuuden maskulinisoitumiseen (Aaltio-Marjosola & Kovalainen 2001, 17–27). Tämä diskurssi analysoi mediateksteissä ja julkisessa keskustelussa esiintyneitä naisjohtajuuteen liittyviä, mutta maskuliinisiin johtamisoppeihin ja -ajatteluun perustuvia kommentteja ja näkökulmia. Tämän lisäksi maskuliinisen johtajuuden diskurssin avulla tarkastellaan myös sellaisia kerättyjä ja analysoituja mediatekstejä, jotka ilmensivät selkeästi stereotyyppistä jaottelua maskuliinisiin ja feminiinisiin, agenttisiin ja yhteisöllisiin piirteisiin (Eagly & Karau 2002, 574). Esimerkiksi haastateltavista naisjohtajista on haluttu luoda joko täysin feminiinen tai maskuliininen representaatio, ja on unohdettu fakta, että naisella voi olla myös maskuliiniseksi miellettyjä ominaisuuksia (Petäjaniemi 1998, 70). Toisaalta keskenään erilaisten naisten esilletuonti ja haastattelut tuovat hyvin ilmi sitä, että naisten keskinäiset erot piirteiden ja ominaisuuksien suhteen voivat olla jopa suurempia kuin miesten ja naisten väliset erot (Petäjaniemi 1998, 70). Esimerkiksi HS:n (HS/Lappalainen 8.3.2023) tekemässä henkilöhaastattelussa Mammu Kaariosta on luotu varsin maskuliininen representaatiota kerronnan keinoin ja sanavalintojen avulla:

Mammu Kaariolla oli 1980-luvulla porilaiselle teinille hieman erikoinen harrastus. Hän luki Satakunnan Kansa -lehdestä aina urheilutulokset ja pörssikurssit. Ne kiehtoivat häntä samalla tavalla.

Kolmetoistavuotiaana hän päätti ostaa omilla rahoillaan, sadoilla markoilla, KOP-pankin ja urheiluyhtiö Amerin osakkeita.

Hän lähti Helsinkiin opiskelemaan oikeustiedettä mutta kävi kavereiden kanssa huvikseen lounastunnilla katsomassa pörssisalissa kaupankäyntiä.

Vaikka lainatussa tekstissä ei suoraan käsitellä naisjohtajuutta, teksti kuitenkin vihjaa tietyistä diskursseista ja käsityksistä. Ensinnäkin uutinen kuvaa sitä, kuinka talous- ja pörssimaailma ovat perinteisesti miesten dominoima ala ja viittaa näin ollen siihen, kuinka naiset kohtaavat jo varhaisissa uransa vaiheissa haasteita tai esteitä pyrkiessään maskuliiniseksi mielletyille aloille tai johtajarooleihin. Tässä onkin olennaista, että tutkitusti miehet etenevät organisaatioiden ylimpään johtoon naisia nopeammin jopa naisten dominoimilla aloilla (King ym. 2017, 195–196), mikä tekee naisille etenemisestä

haastavaa joka tapauksessa. Toisaalta teksti kuvastaa myös merkittävästi stereotyyppistä mielikuvaa johtajuuden ja talousosaamisen maskuliinisesta luonteesta – Kaarion kiinnostusta pörssikursseihin ja osakekauppaan pidetään poikkeuksellisena ja erikoisena, mikä nimenomaan välittää viestin siitä, että naisten kiinnostus kyseisiin aiheisiin poikkeaa kulttuurisista odotuksista ja normeista. Kaario on tekstissä asetettu rooliin, jossa hän on naisena jotenkin poikkeava, sillä hän ei ehkä asetu täysin naisen stereotyyppiseen sukupuolirooliin, mikä taasen uhkaa olemassa olevia normeja (Heilman 2012, 123).

Johtajuuden maskuliinisuuden normiin ja johtajiin stereotyyppisesti liitettäviin maskuliinisiin ominaisuuksiin liittyvää keskustelua ilmeni pääasiassa julkisessa keskustelussa mediatekstien sijaan:

Huipputuloihin pääsevät yleensä vain henkilöt, jotka ovat kunnianhimoisia, laittavat uransa esimerkiksi perheen ja ihmissuhteiden edelle ja työskentelevät aamusta iltaa. Tällaiset ominaisuudet omaa yleensä mieshenkilö. (Mieskommentoija, HS/Laitinen 9.3.2023)

Kommentissa kunnianhimoksi mielletään se, että kaikki muu uhrataan uran edeltä ja töitä tehdään kellon ympäri. Tämä on stereotyyppinen näkemys johtajuudesta yleisesti ja ylikorostaa urakeskeisyyttä ja työnteon määrää. Tämä asettaa paineen sekä mies- että naisjohtajille olla huippusuorittava ylijohtaja tai muuten ei ole johtajana yhtä hyvä tai vakuuttava. Lainatussa kommentissa kunnianhimoisuuden ominaisuudet liitetään miehiin – tämä vahvistaa stereotyyppioita, joiden mukaan miehet ovat pääsääntöisesti kunnianhimoisempia kuin naiset ja tekevät enemmän uhrauksia, ja että menestyneet johtajat ovat näin ollen pääsääntöisesti miehiä. Teoria kuitenkin nimenomaan osoittaa, että naiset joutuvat tekemään miehiä enemmän uhrauksia uralla edetäkseen, niin sukupuoli-identiteetin (Kossek ym. 2017, 233–239) kuin henkilökohtaisen elämän ja uran yhdistämisen (White 1995; Diekman & Eagly 2000, 1171–1172; Adams & Funk 2012, 228) näkökulmista. Kommentti vahvistaa käsitystä siitä, että menestyminen johtajuudessa edellyttäisi maskuliinisia piirteitä ja johtajuuden maskuliinisen normin noudattamista. Johtajuuden maskuliinisuuden vuoksi tiettyjä piirteitä pidetään arvostetumpina johtajassa, kun taas toiset piirteet, jotka saattavat liittyä esimerkiksi naisellisempaan ilmaisuun tai alaisistaan välittämiseen, jäävät vähemmälle huomiolle ja arvostukselle. Tällaiset diskurssit ja näkökulmat vaikuttavat naisjohtajia kohtaan koettuihin asenteisiin, jotka lopulta voivat luoda esteitä naisten etenemiselle johtotehtäviin.

Uutismedioiden kommenttikentissä nostettiin myös jonkin verran esille sitä, etteivät johtajuusuran haasteet ja ongelmat koske pelkästään naisia. Tämä on tietysti tärkeää ja onkin hyvä muistaa, että myös miehet voivat kohdata esteitä urallaan. Tutkimus on kuitenkin osoittanut naisjohtajien urapoluilla esteiden olevan pitkälti rakenteellisia ja asenteellisia, vaikka se ei tietenkään vähennä miesten kohtaamien haasteiden painoarvoa:

Kyllä niitä uraputkensa katon kohdanneita miehiäkin löytyy ja lukuisampia kuin naisia. Perimmältään ongelma on, että naisten luomia markkinasegmenttejä ei ole kun miehet luovat uutta Applea ja Amazonia koko ajan. Bezos pariskuntakin aloitti yhdessä mutta osaamisen ydin oli Jeffin päässä. (Mieskommenttija, HS/Junkkari 16.4.2022)

Sitä, onko uraputken kohdanneita miehiä enemmän kuin naisia, ei ole aivan niin yksinkertainen asia kuin edellä lainatun kommentin jättänyt henkilö on antanut ymmärtää. Kommentissa esitetään näkemys siitä, että naisten luomat markkinasegmentit olisivat vähäisempiä kuin miesten luomat. Tällainen näkemys heijastaa stereotyyppistä ajattelua siitä, että tietyt alat tai liiketoiminta-alueet nähdään luontaisesti miehisinä ja toiset naisellisimpina. Tämä voi vaikuttaa naisjohtajien mahdollisuuksiin saavuttaa johtotehtäviä tietyillä, maskuliiniksi mielletyillä toimialoilla, kuten IT ja teollisuus. Kommentissa maskuliiniseen johtajuuden normin viittaavaa on erityisesti se, että kommenttija mainitsee Jeff Bezosin esimerkkinä menestyvästä johtajasta ja vihjaa, että kaikki osaaminen olisi ollut yksinomaan hänellä. ”Osaamisen ydin oli Jeffin päässä” antaa ymmärtää, että menestyvä johtajuus on keskittynyt miehiseen älykkyyteen ja osaamiseen. Tämä aliarvioi sekä Bezosin puolisoa että naisia yleisesti ja osoittaa, että miesten nähdään usein hallitsevan esimerkiksi päätöksentekoa.

6 Lopuksi

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu suomalaisten pörssiyhtiöiden naistoimitusjohtajien vähyyttä pörssiyhtiöissä esiintyvän lasikattoilmiön näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena oli etsiä näkökulmia siihen, millaisena suomalaisten pörssiyhtiöiden lasikattoilmiö näyttäytyy valikoiduissa uutismedioissa, sekä selvittää selittäviä tekijöitä ilmiön esiintymiselle. Lasikattoilmiön termillä ja metaforalla kuvataan naisten urallaan kohtaamia näkymättömiä, organisatorisia esteitä, jotka luovat esteitä naisten urakehitykselle ja rajoittavat heidän mahdollisuuksiaan saavuttaa korkean tason johtotehtäviä (Aaltio-Marjosola 2001, 15–18; Eagly & Karau 2002, 573; King ym. 2017, 195–196).

Naisten osallisuudella yritysten ylimpään johtoon on tutkitusti positiivisia vaikutuksia – sukupuolten monimuotoisuus parantaa organisaation suorituskykyä luomalla joustavuutta päätöksentekoon, kehittämällä yhteistyötä edistyneemmälle tasolle, kasvattamalla pitkän aikavälin strategia-ajattelua sekä lisäämällä innovatiivisuutta kasvattamalla yrityksen henkistä pääomaa (Dezsö & Ross 2012; Virtanen 2017; Moreno-Gómez ym. 2018; Zhang ym. 2022). Sukupuolen monimuotoisuudella on siis huomattavaa lisäarvopotentiaalia. Naisjohtajuuden yleisestä nousutrendistä ja sen positiivisista vaikutuksista huolimatta naiset ovat edelleen harvinaisia huippujohtajina ja lasikattoilmiö on todistetusti edelleen voimissaan suomalaisissa pörssiyhtiöissä. Helsingin pörssiin listautuneista 131 pörssiyhtiöstä vain kahdeksalla on naispuolinen toimitusjohtaja (Keskuskauppakamari 2023, 11; Nasdaq OMX Helsinki Oy 2023). Suomessa johtoryhmäpaikan saavuttaneet naiset työskentelevät suurimmilta osin tukitoimintojen johdossa, ilman suoraa tulosvastuuta. Toimitusjohtajaksi nimetään yleisesti enemmän henkilöitä liiketoimintajohdosta, jolloin naisten eteneminen toimitusjohtajiksi tukitoimintojen johdosta hankaloituu entisestään (Keskuskauppakamari 2022b, 8–10). Toisin sanoen suomalaisissa pörssiyhtiöissä siis esiintyy lasikatto keskijohdon ja ylimmän johdon sekä johtoryhmän ja toimitusjohtajan viran välillä – naiset eivät tule valituksi toimitusjohtajiksi, sillä he eivät pääse keskijohdossa tehtäviin, jotka yleensä ovat ponnahduslauta yrityksen huippujohtoon.

Tutkittavaa aihetta lähestyttiin diskurssianalyttisin tutkimuskeinoin. Diskurssianalyysi kohdistui vuosina 2015–2023 Helsingin Sanomissa ja Kauppalehdessä julkaistuihin naisjohtajuusaiheisiin mediateksteihin sekä uutismedioiden verkkosivuilla käytyyn julkiseen keskusteluun. Diskurssianalyysin avulla pyrittiin lisäämään ymmärrystä tutkittuun ilmiöön liittyen ja selvittää, millaisia naistoimitusjohtajuuden merkityksiä ja representaatioita mediassa ja julkisessa keskustelussa tuotettiin. Diskurssitutkimus perustuu sosiaaliseen konstruktionismiin, minkä johdosta diskurssianalyysin avulla voidaan tutkia sosiaalisia ilmiöitä ja niiden rakentumisten kielellisten prosessien avulla (Jokinen 2016, 251–253). Diskurssianalyysi tutkii diskurssien toteutumista sosiaalisissa käytännöissä ja lopputuloksena syntyvät tutkijan itse nimeämät diskurssit (Jokinen ym. 2016, 25–29). Yhteiskunnallisen ja kulttuurisen tutkimusotteen vuoksi diskurssianalyysin työkalujen avulla voitiin tarkastella organisaatioiden sosiaalista todellisuutta sekä käsitellä ja tulkita kerättyä tutkimusaineistoa. Analyysivaiheessa tutkimusaineistosta nimettiin viisi päädiskurssia, joiden avulla tarkasteltiin tutkittavaa ilmiötä ja pyrittiin vastaamaan sekä pää- että alatutkimuskysymyksiin.

Naisjohtajia kohtaan kasvanut kiinnostus ja näkyvyys tekevät aiheesta mielenkiintoisen ja ajankohtaisen. Aihe on ajankohtainen myös erityisesti siitä syystä, että pörssiyrityksiä koskeva sääntely on juuri murroksen kynnyksellä, sillä vuoden 2022 lopussa asetettiin voimaan EU-direktiivi, joka edellyttää jokaisen yli 250 henkilöä työllistävän pörssiyrityksen pyrkivän kesäkuuhun 2026 mennessä naisten ja miesten tasapuoliseen edustukseen yhtiöiden hallituksissa ja mahdollisissa hallintoneuvostoissa (Keskuskaupakamari 2023, 20). Direktiivin voimaantulo kasvatti erityisesti pörssiyritysten naisjohtajien ja -jäsenten saamaa mediahuomiota, vaikka direktiivi ei tulekaan suoraan koskemaan pörssiyritysten toimitusjohtajia tai johtoryhmiä.

Sosiaalisen sukupuolen ja sukupuoliroolien käsitteiden ja teorioiden avulla tutkielmassa luotiin ymmärrystä siitä, millaisia odotuksia ja kulttuurisia sääntöjä sukupuolille on asetettu ja miten heidän odotetaan toimivan niin yhteiskunnassa yleisesti kuin työpaikoilla ja -urilla. Monet naisjohtajien kohtaamat vaikeudet ja haasteet johtuvatkin perinteisen naisroolin ja johtajaroolien epäjohdonmukaisuudesta. Naisten sukupuoliroolin ja johtajaroolin välinen ristiriita on äärimmäisintä huippujohtajuudessa eli esimerkiksi pörssiyrityksen toimitusjohtajan asemassa. Perinteiset, stereotyyppiset sukupuoliroolit ovatkin edelleen pinnalla median luomissa johtajuuden sukupuolirepresentaatioissa, ja näitä kuvattiin sekä feminiinisen että maskuliinisen

johtajuuden diskurssien avulla. Naisten johtajakuvista pyritään luomaan joko täysin feminiinisiä tai vastaavasti maskuliinisuuteen taipuvia. Naisjohtajissa korostetaan piirteitä, jotka tekevät heistä joko poikkeuksellisia naisia tai erilaisia johtajia miesjohtajiin verrattuna. Tällaisia tutkimusaineistossa esiintyneitä piirteitä ovat esimerkiksi energisyys, empatia, huolenpito, myötätunto sekä monimuotoisuuden vaaliminen. Median luomissa naisten johtajarepresentaatioissa tuotiin myös jonkin verran esille naisten ulkonäköä ja pukeutumista, mikä edelleen vahvistaa sukupuolistereotyyppioita. Naisen pukeutuminen, äänen sävy ja puhetyyli voivat olla ristiriidassa yleisesti hyväksytyjen, stereotyyppisten toimitusjohtajaan liitettävien arvostettujen piirteiden kanssa. Vastaavasti naisjohtajia representaatioitiin myös miesjohtajien kaltaisina korostamalla piirteitä ja ominaisuuksia, jotka perinteisesti liitetään miehiin. Johtajuutta siis kuvataan edelleen maskuliinisille johtamisopeille ja -teorioille ominaisella miesnormatiivisella tavalla.

Huomionarvoista on se, että naisten jättämiä kommentteja oli havaittavissa uutismedioiden verkkosivuilla merkittävän vähän. Naiset eivät siis itse juurikaan osallistu heitä ja heidän uriaan koskevaan keskusteluun, vaan aiheista keskustelevat pääasiassa miehet. Myös mediatekstien näkökulmasta oli mielenkiintoista, että esimerkiksi sukupuolikiintiöihin liittyvissä uutisissa ja haastatteluissa oli suurelta osin miesten näkökulmia ja ajatuksia aiheeseen liittyen, ja vain muutamia naisten haastatteluja, jotka analyysiosiossa nostettiin erityisesti esille. Naisten omia kokemuksia ja näkemyksiä sukupuolikiintiöihin ei siis esiintynyt juurikaan mediassa tai julkisessa keskustelussa vuosina, joilta aineisto kerättiin. Aiheesta siis keskustelevat ja puhuvat ne, joita ilmiö koskee vain välillisesti.

Suomalaisten pörssiyhtiöiden lasikattoilmiötä käsiteltiin mediassa ja julkisessa keskustelussa pääasiassa joko rikottuna tai rikkomattomana. Mediassa oli julkaistu jonkin verran henkilökuvia ja haastatteluja naisjohtajista, jotka ovat yltäneet pörssiyhtiöissä joko toimitusjohtajan asemaan tai saavuttaneet vastaavasti muita merkittäviä ansioita – näitä tekstejä analysoitiin erityisesti rikotun lasikaton diskurssin avulla. Tällainen toimitusjohtajanaisten esilletuonti lisää ilmiön tunnettuutta sekä luo kuvaa siitä, että aseman saavuttaminen ei ole mahdotonta ja rohkaisee näin ollen myös muita naisia heidän omilla johtajaurillaan. Yksilöiden menestys on toki merkittävä askel eteenpäin, mutta se ei yksinään ratkaise sukupuolten välisiä epätasa-arvollisia haasteita. Rikkomattoman lasikaton diskurssiin liittyvät mediatekstit ja julkinen keskustelu viittasivat pääasiassa

naisten vähäiseen edustukseen yhtiöiden johtotehtävissä ja toivat esille haasteita, joita naiset kohtaavat urillaan. Lasikattoilmiötä käsiteltiin myös osin skeptisesti – näissä konteksteissa osiltaan kyseenalaistettiin lasikaton olemassaolo ja painotettiin muita tekijöitä, kuten naisten omia valintoja, osaamista, pätevyyttä tai halukkuutta johtotehtäviin. Kokonaisuutena voidaan todeta, että suomalaisten pörssi-yhtiöiden lasikattoilmiötä koskeva keskustelu on monimuotoista ja siihen osallistuu laajalti erilaisia näkemyksiä.

Lasikattoilmiön merkittävimmitse aiheuttajiksi alan teoriassa esitetty sukupuolten välillä epätasaisesti jakautuneita urakehitys- ja koulutusmahdollisuuksia sekä epätasa-arvoiset palkitsemiskäytännöt (Oakley 2000, 323) ja uraresurssit, kuten mentorit ja sosiaaliset verkostot (Kossek ym. 2017, 235–236). Tämän lisäksi sukupuolistatususkemukset vaikuttavat negatiivisesti naisjohtajien todennäköisyyteen nousta yritysten huippujohtoon sekä naisten suoritusten saamaan huomioon ja arviointeihin (Ridgeway 2001, 637). Perustavanlaatuisena lasikattoilmiön luojana pidetään myös sitä, että koska naisia ei lähtökohtaisesti yhdistetä johtajarooliin ja siinä vaadittaviin kykyihin ja ominaisuuksiin eikä näin ollen nähdä yhtä sopivina johtotehtäviin kuin miehet nähdään, naisia ei myöskään todennäköisesti ylennetä johtotehtäviin (Heilman 2012, 115–125). Osittain samoja teemoja oli havaittavissa myös tutkimusaineiston analyysissä – pörssi-yhtiöiden naistoimitusjohtajien vähäisyyteen liittyen mediateksteistä ja julkisesta keskustelusta voitiin erottaa selviä teemoja, jotka sijoitettiin eri päädiskurssien alle.

Vähäisyyttä pyrittiin sekä mediassa että julkisessa keskustelussa selittämään erityisesti kahdesta näkökulmasta, jotka olivat naisten pieni osuus pörssi-yhtiöiden liiketoimintajohdossa sekä naisten koulutuslavalinnat. Naiset ovat pörssi-yhtiöiden johtoryhmissä merkittävässä määrin tukitoimintojen johdossa ja kun naisjohtajilla ei näissä tehtävissä ole liiketoimintajohdollista vastuuta, heitä ei myöskään yhtä todennäköisesti ylennetä toimitusjohtajan virkaan, kuin liiketoimintajohdossa työskenteleviä miehiä ylennetään. Naistoimitusjohtajien vähäisyyden taustalla nähtiin vaikuttavan erityisesti rakenteelliset ja asenteelliset ongelmat. Naisten sukupuoliroolin ja naiseen yhdistettävien ominaisuuksien perusteella naisen paikan nähdään edelleen olevan tukitehtävissä. Kun naisten osuus liiketoimintojen johdossa ei kasva, ei vastaavasti kasva myöskään naisten osuus yhtiöiden toimitusjohtajina. Tämä luo naistoimitusjohtajuudelle negatiivisen kehän – naisia ei nähdä sopivina liiketoimintajohtajiksi, minkä vuoksi heillä

ei ole tasa-arvoista mahdollisuutta kerryttää liiketoiminnallista osaamista, jota puolestaan yleensä vaaditaan toimitusjohtajan roolissa.

Analysoidusta tutkimusaineistosta toiseksi merkittäväksi lasikattoilmiötä ylläpitäväksi tekijäksi tunnistettiin koulutukseen liittyvät teemat ja erityisesti koulutusalojen epätasainen sukupuolijakauma. Vaikka pörssiyhtiöiden johtoryhmien naisjäsenet ovat Keskuskauppakamarin (KL/Boxberg 10.12.20218) selvityksen mukaan miesjäseniä korkeammin koulutettuja, korkeakoulutettujen naisten määrän kasvu ei ole näkynyt naisten organisatorisen aseman parantumisena. Suomessa kaikista korkeakoulututkinnon suorittaneista lähes 58 % on naisia (Tilastokeskus 2022), mutta vain murto-osa niistä on teknisen alan koulutuksen saaneita. Teknillisen tutkinnon suorittaneet naiset kohtaavat poikkeuksellisen usein lasikaton pörssiyhtiöurillaan, vaikka Suomessa onkin mediatekstien mukaan (KL/Erkko 5.3.2015) pitkät perinteet toimitusjohtajien insinööritaustan suhteen. Naisten tekemät koulutusvalinnat siis heijastuvat suoraan heidän mahdollisuuksiinsa saavuttaa pörssiyhtiön toimitusjohtajan asema ja julkisessa keskustelussa tämän ratkaisuksi esitettiin sitä, että naisten tulisi aiempaa enemmän suunnata teknillisten alojen opintoihin. Lasikattoilmiöön liittyvässä julkisessa keskustelussa vastuu sysätäänkin yleensä naisille itselleen. Naisten nähdään olevan velvollisia sopeutumaan yhtiöihin ja niiden johtamiskulttuuriin sen sijaan, että yhtiöissä suosittaisiin kulttuureja, joiden avulla pyrittäisiin muuttamaan naisjohtajille epäedullisia tilanteita ja rakenteita.

Naistoimitusjohtajuuden edistämiseksi ja tukemiseksi ehdotettiin mediassa sekä julkisessa jonkin verran erilaisia toimenpiteitä, mutta kuten teoreettisen viitekehyksen yhteydessä voitiinkin jo havaita, usein konkretia puuttuu. Suomessa on pitkät perinteet pörssiyhtiöiden itsesääntelyllä – sillä on saavutettu merkittäviä muutoksia hallitusten sukupuolijakaumaan liittyen, mutta hallinnointikoodi ei määrää tai suosittale mitään pörssiyhtiöiden johtoryhmien tai toimitusjohtajien sukupuolijakaumaan liittyen. Itsesääntelyn on kuitenkin nähty edistävän yleisesti naisjohtajuutta, minkä taasen on välillisesti nähty vaikuttavan naistoimitusjohtajuuden edistämiseen. Naisjohtajuuden edistämisen työkaluksi on sekä mediassa että julkisessa keskustelussa osittain nähty pörssiyhtiöiden hallitusjäsenyyksiä koskeva pakottava sukupuolikiintiödirektiivi, vaikka sekään ei uletu koskemaan pörssiyhtiöiden johtoryhmiä tai toimitusjohtajia. Hyvä, paha sukupuolikiintiö -diskurssin avulla analysoitiinkin tutkimusaineistosta havaittuja sukupuolikiintiöihin liittyvää uutisointia ja kommentointia sekä yleisesti naisjohtajuuden

sääntelyyn liittyviä teemoja. Sukupuolikiintiöiden laajemmasta vaikutuksesta ei tietenkään vielä tiedetä, sillä niiden noudattamisesta tulee pakollista vasta kesällä 2026, mutta ennakoasetelmana sukupuolikiintiöiden nähdään lopulta olevan itsesääntelyä huonompi keino. Sukupuolikiintiöt lisäävät kustannuksia sekä mahdollisesti sysäävät useampia hallituspaikkoja samoilta naishenkilöille, joka taasen keskittää valtaa pienelle määrälle ihmisiä. Pörssiyhtiöiden toimesta kiintiöihin liittyen esitettiin huolenaiheena pätevien naisjäsenten saatavuus ja riittävyys, mutta toisaalta se pakottaa yhtiöt tarkastelemaan laajemmin verkostoja, joista hallitusjäsenet etsitään. Näin ollen monimuotoisuus kasvaa, mikä taasen kasvattaa päätöksentekoon liittyvää henkistä pääomaa. Vaikka kiintiöillä nähdään olevan myös hyviä puolia, joissakin kiintiöihin liittyvissä mediateksteissä ja julkisessa keskustella tunnistettiin se fakta, etteivät kiintiöt tule ratkaisemaan naisjohtajuuden edistämisen rakenteellisia ja asenteellisia haasteita.

Myös teoreettisessa viitekehyksessä nostettiin esiin tarve löytää vaihtoehtoisia keinoja naisjohtajuuden edistämiseksi, sillä pelkät sukupuolikiintiöt eivät pysty ratkaisemaan perustavanlaatuisia, rakenteellisia ongelmia organisaatioissa (Kossek ym. 2019, 244). Ongelmien ratkomisen tulisi lähteä yhteiskunnalliselta tasolta – koulutusalojen tasavertaisemmalla sukupuolijakaumalla voitaisiin varmistaa riittävät osaajat ja monimuotoisuus myös pörssiyhtiöiden johtoryhmätasolla. Tämän lisäksi yhtiöissä tulisi asettaa konkreettisia ja strategisia tavoitteita naisjohtajuuden edistämiseksi ja suorittaa sisäistä analyysia mahdollisten lasikattorakenteiden selvittämiseksi. (Keskuskaupakamari 2021.) Monimuotoisempi palkka-avoimuus, inklusiivisen rekrytoinnin kehittäminen, roolimallien monipuolistaminen ja erityisesti naisten etenemisen tukeminen keskijohdosta ylöspäin nousevat keinoiksi, joilla naistoimitusjohtajuutta voitaisiin tukea ja edistää organisaatioiden sisällä.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja reliabiliteetti

Diskurssintutkimuksen tuloksia voidaan arvioida samoin kuin kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia – tuloksia voidaan siis arvioida esimerkiksi vastaavuuden, uskottavuuden, siirrettävyyden ja pysyvyyden näkökulmasta. Tutkimuksen vastaavuus ja uskottavuus viittaavat siihen, että tulokset ovat päteviä siinä mielessä, että ne perustuvat tutkittuun aineistoon, ja että tieteellinen yhteisö pitää tuloksia mahdollisina, vaikka olisikin eri mieltä niistä. (Pietikäinen & Mäntynen 2019, luku 5.6.) Olennaista diskurssianalyttisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on se, että se ei tutkimuksena lähtökohtaisesti

tavoittele tuloksille ja tulkinnoille universaalien faktan statusta. Diskurssia ei voi koskaan tutkia täysin ja tällöin tutkimusprojekti on aina tietoisesti tietyllä tavalla keskeneräinen ja vajaa. Analyysin tulkinnallisella luonteella tarkoitetaan, että tavoitteena on kaiken selittämisen sijaan tulkita ja kuvata aineistoa ja sen myötä luoda käsitys siitä, miten kieltä on käytetty. (Juhila & Suoninen 2016, luku 8.)

Tämän tutkimuksen vastaavuus ja uskottavuus rakentuvat siitä, että tutkimusprosessi ja sen toteuttaminen on kuvattu huolellisesti ja avoimesti. Tämän lisäksi tutkimuskysymykset, teoria sekä valittu analyysimenetelmä liittyvät perustellusti toisiinsa. Tutkimus perustuu teoriataustaan, mikä tekee diskurssianalyysistä tehdyistä johtopäätöksistä uskottavampia ja reliabiliteetiltään korkeamman tasoisia. Tutkimus ei kuitenkaan tarjoa lasikatto- ja naisjohtajuuskysymyksiin absoluuttisia, yleistettäviä vastauksia.

Tutkimusaineisto kerättiin kahdesta erillään toisistaan olevasta uutismediasta, mikä omalta osaltaan parantaa aineiston laatua ja näin ollen myös tutkimuksen luotettavuutta. Aineistovalinnat on tehty tutkijan valintojen perusteella, mikä voi vaikuttaa analyysin sisältöön ja tutkimuksen lopputuloksiin. Diskurssianalyysin arvioinnissa tuleekin huomioida kielenkäytön olevan aina ainutlaatuinen, konteksti- ja tekijäriippuvainen vuorovaikutustapahtuma (Pietikäinen & Mäntynen 2019, luku 1.6) – muissa uutismedioissa tai esimerkiksi sosiaalisessa mediassa käyty lasikattoilmiö- ja naisjohtajuusaiheinen keskustelu saattaa olla sävyltään varsin erilaista ja edustaa erilaisia näkemyksiä.

Luonnollisen aineiston käyttö esimerkiksi tutkimushaastattelujen avulla kerätyn aineiston sijaan aiheuttaa tutkimukselle myös omat haasteensa ja rajoitteensa. Koska mediatekstejä ja julkisen keskustelun kommentteja ei ole tuotettu tutkimuskysymyksiin vastatakseen, tutkimuskysymyksiä vastaavaa sisältöä on hankalampi tunnistaa ja löytää. Luonnollisessa aineistossa tarkentavien kysymysten esittäminen ei myöskään ole mahdollista. Kuitenkin luonnollisen aineiston käytössä ei tarvitse pohtia tutkimuseettisiä kysymyksiä – tutkijan ei tarvitse pohtia, paljastuuko aineistoa tuottaneiden henkilöllisyys tutkimuksessa, sillä jokainen haastateltu tai muuten mielipiteensä ilmaissut henkilö on tehnyt sen omalla valinnallaan.

Tärkeä huomio tutkimuksen rajoitteita pohdittaessa on huomioida, että tutkimus on tuottanut tietoa tutkitusta ilmiöstä rajatun aineiston näkökulmasta. Tämän lisäksi

diskurssianalyysin tekijä on kulttuurinen toimija ja hänellä on käytössään tietyt tulkintaresurssit. (Juhila & Suoninen 2016, luku 8.) Näin ollen tutkija itse tulkitsee aineistoa tietyllä tavalla ja kun analysoidaan tuotettua tekstiä ja sen sisältöjä ja vivahteita, on analyysi aina yksilöllistä. Tämän tutkimuksen toteutuksessa ja diskurssianalyysissa on pyritty objektiivisuuteen, mutta koska kielestä tehdyt analyysit ovat yksilöllisiä, on mahdollista, että tutkimustuloksiin ovat vaikuttaneet tiedostamatta tutkijan aiempi tietämys tutkittavasta aiheesta ja ilmiöstä sekä henkilökohtaiset mielipiteet ja kokemukset. Aikaisemman tutkimustiedon hyödyntäminen kuitenkin vähentää väärintulkittamisen mahdollisuutta ja riskiä. Tämän lisäksi lukijalla on mahdollisuus tutkimuksen taustaan sekä tutkimusaineistoon tutustumalla arvioida tutkijan tekemiä johtopäätöksiä ja niiden pätevyyttä ja luotettavuutta.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Pörssiyhtiöiden hallitusjäsenyyksien ja lasikattoilmiön välistä suhdetta on tutkittu melko paljon, mutta vastaavasti pörssiyhtiöiden toimitusjohtaja-asemien ja lasikattoilmiön välistä suhdetta on tutkittu melko vähän. Aihe hyötyisi kaikenlaisesta uudesta tutkimuksesta, jotta ymmärrystä näiden kahden tekijän välillä olevasta suhteesta ja niiden vaikutuksesta toisiinsa voitaisiin laajentaa, ajankohtaistaa sekä syventää.

Tutkimuksessa diskurssianalyysi kohdistui kahden uutismedian julkaisemiin mediateksteihin. Eri uutismedioita sekä esimerkiksi televisio- ja sosiaalista mediaa tutkimalla voitaisiin saavuttaa niin määrällisesti laajempaa kuin myös syvällisempää ymmärrystä kulttuurisesta ja yhteiskunnallisesta suhtautumisesta pörssiyhtiöiden lasikattoilmiöön ja naistoimitusjohtajuuteen. Aiheen tutkimusta voitaisiin laajentaa yhdistämällä diskurssianalyysiin muita laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Esimerkiksi lisäämällä tutkimukseen pörssiyhtiöiden toimitusjohtajien omia näkemyksiä haastattelujen muodossa, tutkittavasta ilmiöstä voitaisiin saavuttaa perusteellisempi kuvaus ja täten myös analyttisempi lopputulos.

Keskeisimpänä jatkotutkimusehdotuksena on tutkia sukupuolikiintiöiden vaikutusta pörssiyhtiöiden lasikattoilmiöön ja naistoimitusjohtajuuden edistämiseen. Tämän tutkimuksen tekoprosessin aikana sukupuolikiintiöistä määräävä direktiivi astui voimaan, mutta sen täytäntöönpanovelvollisuus alkaa pörssiyhtiöissä vasta kesällä 2026. Myöhemmin tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista ja kannattavaakin tutkia, miten sukupuolikiintiöt ovat vaikuttaneet naisjohtajuuden edistymiseen pörssiyhtiöissä, ja

ovatko kiintiöt vaikuttaneet millään tavalla pörssiyhtiöiden naistoimitusjohtajien määrään ja esimerkiksi yhtiöiden rekrytointi- ja palkitsemiskäytäntöihin.

Tämän lisäksi käytännön läheisempää, aiheeseen liittyvää tutkimusta tarvittaisiin. Aiempi tutkimus ei juurikaan ehdota konkreettisia toimenpiteitä nimenomaan naistoimitusjohtajuuden edistämiseksi, minkä johdosta tarpeellista olisikin tutkia sitä, miten pörssiyhtiöt voisivat käytännön näkökulmasta edistää naisten uramahdollisuuksia myös toimitusjohtajaksi ylenemisen näkökulmasta.

Lähteet

Tutkimuskirjallisuus

- Aaltio-Marjosola, I. (2001) *Naiset, miehet ja johtajuus*. WSOY, Helsinki.
- Aaltio-Marjosola, I. – Kovalainen, A. (2001) Personality. Teoksessa *Organizational Behaviour Reassessed: The Impact of Gender*, toim. Elisabeth M. Wilson, 17–36. SAGE Publications, London.
- Adams, R. B. – Funk, P. (2011) Beyond the glass ceiling: does gender matter? *Management Science*, Vol. 58 (2), 219–235.
- Alvesson, M. – Billing, Y. D. (2009) *Understanding gender and organizations*. 2. uud. p. SAGE Publications, London.
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry (2020) Hallinnointikoodi. <<https://shorturl.at/dhvwW>>, haettu 19.12.2022.
- Bednar, S. – Gicheva, D. (2014) Are female supervisors more female-friendly? *The American Economic Review*, Vol. 104 (5), 370–375.
- Bøhren, Ø. – Staubo, S. (2014) Does mandatory gender balance work? Changing organizational form to avoid board upheaval. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 28, 152–168.
- Dezsö, C. L. – Ross, D. G. (2012) Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, Vol. 33 (9), 1072–1089.
- Diekmann, A. B. – Eagly, A. H. (2000) Stereotypes as dynamic constructs: women and men of the past, present, and future. *Personality & Social Psychology Bulletin*, Vol. 26 (10), 1171–1188.
- Eagly, A. H. (1987) *Sex differences in social behavior: a social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H. (2013) Women as leaders: leadership style versus leaders' values and attitudes. Tutkimuskonferenssissa *Gender and work: challenging conventional wisdom*, 28.2.-1.3.2013, Harvard Business School Press, Boston.
<<https://www.hbs.edu/faculty/Shared%20Documents/conferences/2013-w50-research-symposium/eagly.pdf>>, haettu 11.4.2023.
- Eagly, A. H. – Carli, L. L. (2003) The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 (6), 807–834.

- Eagly, A. H. – Carli, L. L. (2007) *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press, Boston.
- Eagly, A. H. – Heilman, M. E. (2016) Gender and leadership: introduction to the special issue. *The Leadership Quarterly*, Vol. 27 (3), 349–353.
- Eagly, A. H. – Karau, S. J. (2002) Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, Vol. 109 (3), 573–598.
- Fairclough, N. (1997) *Miten media puhuu*. Alkuteos *Media Discourse*, suom. Virpi Blom – Kaarina Hazard. Vastapaino, Tampere.
- Fernandez, W. D. – Burnett, M. F. – Gomez, C. B. (2019) Women in the boardroom and corporate social performance: negotiating the double bind. *Management Decision*, Vol. 57 (9), 2201–2222.
- Hautamäki, A. (1998) Esipuhe. Teoksessa *Tasa-arvo: saavutuksia ja haasteita*, toim. Jarmo Tarkki – Tuulikki Petäjaniemi, 8–12. Atena Kustannus, Jyväskylä.
- Heilman, M. E. (2012) Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 32, 113–135.
- Helsingin Sanomat (2020) Helsingin Sanomien periaatelinja. <<https://www.hs.fi/info/art-2000006390609.html>>, haettu 30.6.2023.
- Hirdman, Y. (1988) Genussystemet - reflexioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, Vol. 9 (3), 49–63.
- Jokinen, A. (2016) Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa *Diskurssianalyysi: teorian, peruskäsitteet ja käyttö*, toim. Arja Jokinen – Kirsi Juhila – Eero Suoninen, 249–265. Vastapaino, Tampere.
- Jokinen, A. – Juhila, K. – Suoninen, E. (2016) Diskursiivinen maailma: teoreettiset lähtökohdat ja käsitteet. Teoksessa *Diskurssianalyysi: teorian, peruskäsitteet ja käyttö*, toim. Arja Jokinen – Kirsi Juhila – Eero Suoninen, 25–50. Vastapaino, Tampere.
- Juhila, K. – Suoninen E. (2016) Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa *Diskurssianalyysi: teorian, peruskäsitteet ja käyttö* [E-kirja], toim. Arja Jokinen – Kirsi Juhila – Eero Suoninen. Vastapaino, Tampere.
- Julkunen, Raija (2010) *Sukupuolen järjestykset ja tasa-arvon paradoksit*. Vastapaino, Tampere.
- Kark, R. – Waismel-Manor, R. – Shamir, B. (2012) Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role,

transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, Vol. 23 (3), 620–640.

Keskuskauppakamari (2020) Monimuotoisuus pörssiyrityksissä.

<<https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2020/10/Naisjohtajakatsaus-10-2020.pdf>>, haettu 5.4.2023.

Keskuskauppakamari (2021) Kaksikymmentä keinoa edistää naisjohtajuutta.

<https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2022/02/20_keinoa_edistaa_naisjohtajuutta_web.pdf>, haettu 5.4.2023.

Keskuskauppakamari (2022a) Naiset pörssiyritysten toimitusjohtajina ja johtoryhmissä: naisjohtajakatsaus. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2022/12/Naisjohtajakatsaus_12-2022-final.pdf>, haettu 28.2.2023.

Keskuskauppakamari (2022b) Pörssiyritysten hallinnointi ja yhtiökokoukset: corporate governance -selvitys. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2022/08/CG-selvitys_08-2022-verkko.pdf>, haettu 2.6.2023.

Keskuskauppakamari (2023) Naiset pörssiyritysten johdossa – kansainvälinen vertailu: naisjohtajakatsaus. <<https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2023/03/Naisjohtajakatsaus-maaliskuu-2023.pdf-2022.pdf>>, haettu 5.4.2023.

King, J. – Balasundram, M. – Leavell, H. (2017) Shattered glass and creaky steps: remodeling the glass ceiling and glass escalator theories using an intersectional toolbox. *Southern Journal of Business and Ethics*, Vol. 9, 194–203.

Kossek, E. – Su, R. – Wu, L. (2017) ”Opting out” our “pushed out”? Integrating perspectives on women’s career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, Vol. 43 (1), 228–254.

Kotiranta, A. – Kovalainen, A. – Rouvinen, P. (2007) *Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus*. Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVA analyysi no. 3.

Maailman talousfoorumi (2022) Global Gender Gap Report 2022.

<https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf>, haettu 3.10.2022.

Moreno-Gómez, J. – Lafuente, E. – Vaillant, Y. (2018) Gender diversity in the board, women’s leadership and business performance. *Gender in management*, Vol. 33 (2), 104–122.

- Mäkinen, E. (20219) HS:n artikkeleiden kommentoinnissa otetaan käyttöön omalla nimellä kirjoittaminen. <<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006105996.html>>, haettu 25.5.2023.
- Nasdaq OMX Helsinki Oy (2022) Companies listed on Nasdaq Helsinki. <<http://www.nasdaqomxnordic.com/shares/listed-companies/helsinki>>, haettu 10.6.2023.
- Oakley, J. G. (2000) Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, Vol. 27 (4), 321–334.
- Petäjaniemi, T. (1998) Naisten ja miesten tasa-arvo – yhteinen etu. Teoksessa *Tasa-arvo: saavutuksia ja haasteita*, toim. Jarmo Tarkki – Tuulikki Petäjaniemi, 9–77. Atena Kustannus, Jyväskylä.
- Pietikäinen, S. – Mäntynen, A. (2019) *Uusi kurssi kohti diskurssia*. [E-kirja]. Vastapaino, Tampere.
- Ridgeway, C. L. (2001) Gender, status and leadership. *Journal of Social Issues*, Vol. 57 (4), 637–655.
- Rossi, L-M. (2012) Sukupuoli ja seksuaalisuus, eroista eroihin. Teoksessa *Käsikirja sukupuoleen*, toim. Tuija Saresma – Leena-Maija Rossi – Tuula Juvonen, 21–38. Vastapaino, Tampere.
- Sabharwal, M. (2013) From glass ceiling to glass cliff: women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 25, 399–426.
- Shin, T. (2012) The gender gap in executive compensation: the role of female directors and chief executive officers. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 639 (1), 258–278.
- Suomen Perustuslaki (1999/731) Annettu Helsingissä 11.6.1999. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>>, haettu 14.12.2022.
- Tilastokeskus (2022) Väestön koulutusrakenne 2021 sukupuolen mukaan. <https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vkour/statfin_vkour_px_t_12bq.px/>, haettu 14.12.2022.
- Terjesen, S. – Sealy, R. – Singh, V. (2009) Women directors on corporate boards: a review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17 (3), 320–337.

- United Nations (2022) Global issues: Gender Equality. <<https://www.un.org/en/global-issues/gender-equality>>, haettu 14.12.2022.
- Virtanen, A. (2012) Women on the boards of listed companies: evidence from Finland. *Journal of Management & Governance* Vol. 16 (4), 571–593.
- White, B. (1995) The career development of successful women. *Women in Management Review*, Vol. 10 (3), 4–15.
- Zhang, G. – Ziang, J. – Shimei, Y. (2022) Does gender matter? The relationship comparison of strategic leadership on organizational ambidextrous behavior between male and female CEOs. *Sustainability*, Vol. 14 (14), 8559, 1–19.

Aineistolähteet

- HS/Holopainen M. – Toropainen, K. (16.11.2022) Työelämän sukupuolittuminen heikentää Suomen kilpailukykyä. <<https://www.hs.fi/mielipide/art-2000009201201.html>>, haettu 27.4.2023.
- HS/Junkkari M. (16.4.2022) Thessalonikin lähiöstä pohjolan bisneseliittiin. <<https://www.hs.fi/sunnuntai/art-2000008478229.html>>, haettu 27.4.2023.
- HS/Kukkonen L. (18.10.2022) Raportti: Naiset jättävät johtotehtäviä ennätysvauhtia Yhdysvalloissa. <<https://www.hs.fi/talous/art-2000009142852.html>>, haettu 27.4.2023.
- HS/Laitinen J. (9.3.2023) Naisten tulot nousevat miehiä nopeammin mutta laahaavat yhä pahasti perässä – näissä ammateissa suurimmat erot. <<https://www.hs.fi/talous/art-2000009441259.html>>, haettu 27.4.2023.
- HS/Lappalainen, E. (8.3.2023) Kyllä kiintiölle, sanoo Suomen hallituskuningatar. <<https://www.hs.fi/visio/art-2000009401554.html>>, haettu 27.4.2023.
- HS/Lappalainen, E. (11.3.2023) Kolmesataa vuotta tasa-arvon toteutumiseen. <<https://www.hs.fi/mielipide/art-2000009442495.html>>, haettu 27.4.2023.
- HS/STT (29.12.2021) Pörssiyritysten toimitusjohtajina yhä vähän naisia, mutta Keskuskaupakamari uskoo määrän kasvavan. <<https://www.hs.fi/talous/art-2000008506506.html>>, haettu 29.4.2023.
- KL/Boxberg, K. (10.12.2018) Naisjohtajien osuus on kasvanut 15 vuotta - Nyt uhkaa takapakki jos toimitusjohtajiksi ei tule lisää naisia. <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/naisjohtajien-osuus-on-kasvanut-15-vuotta->

nyt-uhkaa-takapakki-jos-toimitusjohtajiksi-ei-tule-lisaa-naisia/1a3f1718-8ae2-4ac4-b60d-a64cd7920df7>, haettu 29.4.2023.

KL/Erkko, A. (5.3.2015) Ihmemaan kauneusvirhe: miksi nainen ei kelpaa pörssihohtajaksi? <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ihmemaan-kauneusvirhe-miksi-nainen-ei-kelpaa-porssijohtajaksi/b0b235bc-5be6-3f22-ade3-3432e7b2517b>>, haettu 29.4.2023.

KL/Erkko A. (26.4.2022) Ura yrittäjänä ja hallituspaikka pörssiyrityksestä alle nelikymppisenä – näillä viidellä keinolla Helene Auramo sinkosi päättäjien joukkoon. <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ura-yrittajana-ja-hallituspaikka-porssiyrytyksesta-alle-nelikymppisena-nailla-viidella-keinolla-helene-auramo-sinkosi-paattajien-joukkoon/918884f8-8f7d-4849-9181-e094458bc2d6>>, haettu 29.4.2023.

KL/Jännäri, J. (24.12.2020) Sari Baldauf sai World of Witchcraft -pelistä oivalluksen: ”Monet vanhemmat ihmiset ovat vielä sähköpostimaailmassa, joka on yksisuuntainen”. <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/sari-baldauf-sai-world-of-witchcraft-pelista-oivalluksen-monet-vanhemmat-ihmiset-ovat-viela-sahkopostimaailmassa-joka-on-yksisuuntainen/484bd9a0-7229-4a94-bf9e-152ab1ea36b3>>, haettu 29.4.2020.

KL/Nenonen, R. (14.12.2022a) Naiskiintiö otetaan vastaan kaksijakoisissa tunnelmissa – ”Kokeneempia naisjohtajia ollut niukasti tarjolla”. <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/naiskiintio-otetaan-vastaan-kaksijakoisissa-tunnelmissa-kokeneempia-naisjohtajia-ollut-niukasti-tarjolla/55bc0177-5825-4323-b842-486954d5311f>>, haettu 29.4.3023.

KL/Nenonen, R. (14.12.2022b) Pörssiyrityöiden hallitukseen tulee naiskiintiöt – ”Kyllä se haasteita aiheuttaa”. <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/porssiyhtioiden-hallitukseen-tulee-naiskiintiot-kylla-se-haasteita-aiheuttaa/42e1055a-295d-4bd5-b062-2bb82a7d0f9c>>, haettu 29.4.2023.

KL/Räisänen, P. (26.9.2019) Annica Breskyn nimitys rikkoo ison lasikaton – Naiset ovat pörssiyrityöiden johdossa yhä harvassa. <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/annica-breskyn-nimitys-rikkoo-ison-lasikaton-naiset-ovat-porssiyhtioiden-johdossa-yha-harvassa/6f40e684-3a7c-4911-811d-0a275550f47d>>, haettu 29.4.2023.