



**TURUN
YLIOPISTO**

"Ideaali johtaja on pitkä, komea mies."

Naisjohtajien kokemukset ulkonäön vaikutuksesta uskottavuuteen johtajana

Sosiologian oppiaineen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Minttu Rantanen

15.5.2026

Turku

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Sosiologia

Tekijä: Minttu Rantanen

Otsikko: "Ideali johtaja on pitkä, komea mies." - Naisjohtajien kokemukset ulkonäön vaikutuksesta uskottavuuteen johtajana

Ohjaajat: Professori Outi Sarpila ja yliopistonlehtori Kaisa Kuurne

Sivumäärä: 88 sivua

Päivämäärä: 15.5.2026

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastelen naisjohtajien kokemuksia ulkonäön vaikutuksesta uskottavuuteen johtajana. Lähestyn aihetta roolien, institutionalisoitumisen, oikeanlaisen ulkonäön ja esteettisen työn kautta. Naisjohtajiin kohdistuvat ulkonäköodotukset ovat aiemman kirjallisuuden perusteella miesjohtajia tiukemmat. Tarkoitukseni on selvittää tutkimuksen avulla, minkälaisia kokemuksia naisjohtajilla on heihin kohdistuvista ulkonäköodotuksista, miten naisjohtajat kokevat näiden ulkonäköodotuksien vaikuttavan heidän uskottavuuteensa johtajina ja miten johtajuuden legitimizeetti muodostuu suhteessa ulkonäköön. Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä naisjohtajiin kohdistuvista ristiriitaisista ulkonäköodotuksista ja niiden aiheuttamista epätasa-arvoisista rakenteista työelämässä. Tutkimuksen kohteena ovat eri aloilla toimivat naisjohtajat. Toteutin analyysin sisällönanalyysinä nojaten rooli- ja etunäyttämöteoriaan sekä kulttuurisen pääoman, oikeanlaisen ulkonäön ja esteettisen työn teorioihin.

Tutkimukseni osoittaa, että naisjohtajiin kohdistuu sukupuolen perusteella ristiriitaisia ulkonäköodotuksia naiseuden ja johtajuuden välillä. Naisjohtajat kuvaavat näitä odotuksia ristiriitaisiksi ja tilannesidonnaisiksi, joiden täyttämiseksi he tekevät tietoisesti esteettistä työtä. Oikeanlaisen ulkonäön määritelmä on hyvin samanlainen alasta riippumatta ja kokemukset muun muassa lihavuuden välttämistä ovat yhtäläisiä haastateltavien kesken. Naisjohtajat kuvaavat käyttävänsä ulkonäköään ja tekevänsä esteettistä työtä lisätäkseen uskottavuuttaan viestittämällä kunnioituksesta, minuudesta, samaistuttavuudesta ja ammattimaisuudesta.

Naiseuden koetaan rikkovan johtajuuden legitimizeettiä, mutta naisjohtajien odotetaan lähestyvän johtajuuttaan naiseutensa ja ulkonäkönsä kautta. Institutionalisoitunut maskuliininen johtajuus sekä sukupuolittuneet ulkonäköodotukset asettavat naisjohtajat tilanteeseen, jossa uskottavuuden saavuttaminen johtajana on hankalaa ja sidottu vahvasti yhteiskunnallisiin rakenteisiin. Tutkielma nostaa esiin naisjohtajiin kohdistuvien ulkonäköodotuksien ristiriitaisuuden ja yhteiskunnallisten rakenteiden vaikutuksen näihin odotuksiin. Tulevaisuudessa olisi tärkeää tutkia miesjohtajien kokemuksia ulkonäön vaikutuksesta uskottavuuteen ja naisjohtajien tapoja rikkoa institutionalisoituneen oikeanlaisen ulkonäön määritelmää työelämän tasa-arvon lisäämiseksi.

Avainsanat: uskottavuus, naisjohtajuus, ulkonäköodotukset, oikeanlainen ulkonäkö, institutionalisoituminen

Sisällysluettelo

1	Johdanto	5
2	Aiemmat tutkimukset ja teoreettiset näkökulmat	8
2.1	Työelämän näyttämö	8
2.1.1	Näyttämöt, esitykset ja roolit	9
2.1.2	Roolien institutionalisoituminen	10
2.1.3	Rooliasut	11
2.1.4	Johtajan rooli	13
2.2	Uskottavan johtajuuden muodostuminen	14
2.2.1	Tehokkuus	15
2.2.2	Emotionaaliset taidot	16
2.2.3	Luotettavuus ja edustuksellisuus	16
2.2.4	Uskottavan johtajuuden sukupuolittaminen	17
2.3	Kohti oikeanlaista ulkonäköä esteettisellä työllä	19
2.3.1	Oikeanlainen ulkonäkö ja habitus	20
2.3.2	Esteettinen työ	24
2.4	Johtajan ulkonäköodotukset	27
2.4.1	Ulkonäön monet puolet	28
2.4.2	Sukupuolittuneet ulkonäköodotukset	31
3	Tutkimusasetelma	36
3.1	Tutkimuskysymykset	36
3.2	Aineiston keruu ja analyysimenetelmä	37
3.3	Analyysimenetelmä	40
3.4	Tutkimusetiikka	41
4	Johtajuuden ja ulkonäön odotukset	44
4.1	Sukupuoleton johtajuus	44
4.2	Sukupuolittunut johtajuus	46
4.3	Institutionalisoituneet ulkonäköodotukset	50
4.3.1	Jakkupuku	51
4.3.2	Siisteys	53
4.3.3	Hoikkuus	54
5	Ulkonäkö viestinnän välineenä	58

5.1	Kunnioitus	58
5.2	Minuus	59
5.3	Samaistuttavuus	61
5.4	Ammattimaisuus	64
6	Johtopäätökset	67
	Lähteet	73
	Liitteet	84

1 Johdanto

Ulkonäön merkitys on levinnyt usealle yhteiskunnan osa-alueelle (Kukkonen, Pajunen, Åberg & Sarpila 2019). Tämä on johtanut ulkonäön merkityksen lisääntymiseen myös työelämässä. Nykyaikana ihmisten asemaa yhteiskunnassa jäsenetään usein työelämän kautta (Hämäläinen, Rissanen & Hujala 2016, 44). Yhteiskunnan ilmiöt heijastuvat työelämään, ja työelämän hierarkiset rakenteet vaikuttavat muihin yhteiskunnan osa-alueisiin. Ulkonäön merkityksen lisääntyminen kaikkialla on nostanut esiin siihen liittyviä ilmiöitä. Tutkimuksissa on huomattu, että naisia tarkastellaan työelämässä ja sen ulkopuolella miehiä tarkemmin juuri ulkonäön näkökulmasta (Mears 2014, 1340; Jackson 1992; Eagly ym. 1991). Tämä tarkastelu ulottuu myös johtajiin, joihin kohdistuu asemansa takia ulkonäköodotuksia. Johtajuus on institutionalisoitunut rooli (Goffman 1956), ja tämän takia siihen kohdistuvat ulkonäköodotukset ovat rakentuneet pitkään sidoksissa työelämään ja yhteiskunnallisiin kauneusihanteisiin. Työelämän kontekstissa naisjohtajia tarkastellaan miehiä enemmän kehollisuuden ja ulkonäön kautta (Sinclair 2012, 120). Koska naisjohtajia tarkastellaan herkemmin ulkonäön kautta kuin miesjohtajia, heidän ulkonäkönsä vaikuttaa herkemmin siihen, minkälaisina johtajina heitä pidetään. Vaikka kaikkien työelämän roolien esittäjien uskottavuus on sidottu muiden ihmisten hyväksyntään sekä ulkonäköön (Goffman 1956), naisjohtajien roolin uskottavuus on sidottu erityisen tiukasti ulkonäköön. Uskottavuutensa vahvistamiseksi naisjohtajat tavoittelevat oikeanlaista ulkonäköä.

Se, millainen ulkonäkö mielletään oikeanlaiseksi vaihtelee kulttuuri- ja tilannesidonnaisesti (De Keere, Sarpila & Vonk 2026, 186), kuten myös ulkonäön määritelmät. Kielitoimiston sanakirja (2024) määrittelee ulkonäön ihmisen fyysisinä piirteinä, ulkomuotona ja kasvopiirteinä. Kukkonen, Pajunen, Åberg ja Sarpila (2019, 20) määrittelevät ulkonäöksi kasvopiirteet, ruumiin koon ja muodon, hiukset, parran ja viikset sekä pukeutumis-, laittautumis- ja ehostustyylin. Näiden lisäksi ulkonäköön on yhdistetty esimerkiksi fyysinen olemus, kuten ryhti, eleet ja henkilökohtaisen tilan käyttö (Huczynski 1993). Nämä määritelmät yhdistämällä ulkonäön voi mieltää fyysisen olemisen, muodon ja olemuksen kattavaksi kokonaisuudeksi. Sosiaalisesti ulkonäön merkitys tulee siitä tulkittavista asioista. Ulkonäöllä nähdään viestitettävän esimerkiksi kulttuurillista kuulumista, statusta, ikää ja sukupuolta (Vakimo 2001, 231). Koska ulkonäön avulla voi viestittää tiettyyn ryhmään kuulumisesta (Bourdieu 1979), sosiaaliset ryhmät ovat muodostaneet omia käsityksiään siitä, minkälainen ulkonäkö mielletään oikeanlaiseksi. Oikeanlaisen ulkonäön tiedostaminen vaatii

kulttuurista pääomaa, jonka kautta voi ilmaista oikeanlaista habitusta (Bourdieu 1986, 1990). Tämän oikeanlaisen ulkonäön voi saavuttaa esteettisellä työllä ja siitä voi hyötyä työelämässä (Warhurst & Nickson 2020). Esteettinen työ on työtä varten tehtyä ulkonäkötyötä (Kukkonen 2022, 42). Oikeanlaiseen ulkonäköön ja esteettiseen työn liittyvät rotu, sukupuoli, luokka ja ikä (De Keere ym. 2026, 186; Mears 2014, 1337). Kun tietynlainen ulkonäkö mielletään oikeanlaiseksi, käsitykseen mukautumattomat ihmiset jäävät ulkopuolelle ja eriarvoistavat intersektionaaliset hierarkiat vahvistuvat. Samaan aikaan oikeanlaisen ulkonäön käsitys institutionalisoituu vastaamaan hyvin rajattua käsitystä oikeanlaisesta ulkonäöstä, jonka seurauksena siitä poikkeavan ulkonäön omaavan johtajan roolin esittäjän on vaikeaa saada uskottavuutta roolilleen. Koska johtajuus on institutionalisoitunut maskuliiniseksi ja naisjohtajiin kohdistuvat ulkonäköodotukset feminiinisiksi, naisjohtajien ulkonäön on vaikeaa vastata siihen kohdistuviin ristiriitaisiin odotuksiin. Odotuksien täyttämiseksi ja uskottavuuden lisäämiseksi naisjohtajat voivat viestittää ulkonäöllään erilaisia piirteitä, kuten samaistuttavuutta ja ammattimaisuutta.

Oikeanlaisen ulkonäön käsitettä ja ulkonäköodotuksia tutkimalla on mahdollista lisätä ymmärrystä siitä, minkälaisia ulkonäköodotuksia naisjohtajiin kohdistuu ja miten ne vaikuttavat naisjohtajien uskottavuuden kokemuksiin. Tutkimuksen kontekstina työelämä on tärkeä, sillä työelämän rakenteiden ja yhteiskunnallisten ilmiöiden välillä on yhteys. Tämän tutkielman tavoite on ottaa osaa työelämän ulkonäköilmiöiden tutkimisen kautta laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun ulkonäköodotuksista ja niiden epätasa-arvoisesta sukupuolittuneisuudesta sekä lisätä ymmärrystä naisjohtajiin kohdistuvista ristiriitaisista johtajuus- ja ulkonäköodotuksista.

Tutkielmani tarkoituksena on selvittää, minkälaisia ulkonäköodotuksia naisjohtajat kokevat itseensä kohdistuvan ja millä tavoilla he kokevat niiden vaikuttavan uskottavuuteensa. Rajaan aiheen koskemaan naisjohtajia aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella, jonka mukaan naisjohtajiin kohdistuu enemmän ulkonäöllistä tarkastelua kuin miesjohtajiin (Sinclair 2012, 120). Lähestyn aihetta seuraavien tutkimuskysymyksiensä avulla:

1. Miten naisjohtajat kuvaavat heihin kohdistuvia ulkonäköön liittyviä odotuksia?

1.2 Miten nämä odotukset vaikuttavat heidän kokemukseensa uskottavuudesta ja johtajuuden legitimitetistä?

Aineistonani on itsekerätty haastatteluaineisto, joka koostuu kymmenestä haastattelusta, joita analysoin sisällönanalyysillä. Haastateltavani ovat naispuolisia johtajia, jotka edustavat keski- ja ylintä johtoa (Senior 2002). Haastateltavat toimivat laajasti julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla sekä edustavat koulutustaustaltaan ja ikäluokaltaan hyvin erilaisia johtajuuden kuvia. Kaikki haastateltavat toimivat myös esimiesrooleissa, mutta tämä ei ollut kriteerinä tutkimukselle.

Lähestyn naisjohtajien kokemia ulkonäköodotuksia ja niiden vaikutusta uskottavuuteen käsittelemällä luvussa 2.1 Goffmanin (1956) rooli- ja etunäyttämöteoriaa luodakseni pohjansille käsitykselle, kuinka tarkastelemme toisiamme roolien kautta näyttämöillä ja esityksissä, joita määrittävät sosiaaliset säännöt. Roolien toistuessane institutionalisoituvat, jolloin niihin alkaa kohdistua tiettyjä odotuksia. Käsittelem luvussa 2.2 sitä, mistä osista uskottavan johtajuuden voi nähdä rakentuvan ennen kuin siirryn luvussa 2.3 käsittelemään oikeanalaisen ulkonäön ja esteettisen työn käsitteitä. Lopuksi luvussa 2.4 käsittelem vielä johtajiin kohdistuvia ulkonäköodotuksia ensin sukupuolettomasti ja sitten sukupuolittuneesti. Tutkimusasetelmassa luvussa 3 käyn läpi tutkimuskysymykset, aineistonkeruun, analyysimenetelmän ja tutkimuseettiset puolet ennen kuin luvuissa 4 ja 5 analysoin haastattelimieni naisjohtajien kokemuksia ulkonäköön kohdistuvista odotuksista ja niiden vaikutuksesta uskottavuuteen aiempaan tutkimuskirjallisuuteen nojaten. Johtopäätökset ovat luvussa 6, jossa tiivistän naisjohtajien kokemien johtajuus- ja ulkonäköodotuksien sukupuolittuneisuuden ja ristiriitaisuuden, sekä näiden suhteen yhteiskunnan rakenteisiin.

2 Aiemmat tutkimukset ja teoreettiset näkökulmat

Tässä luvussa syvennyn tutkielman teoreettiseen taustaan. Aloitan käsittelemällä rooleja ja näyttämöteoriaa Goffmanin (1956) teorian avulla. Luvun 2.1 tarkoituksena on avata ymmärrystä siitä, miten sosiaalista vuorovaikutusta hahmotetaan näyttämöiden ja roolien kautta, kuinka roolit institutionalisoituvat ja kuinka johtajan rooli muodostuu. Tämän jälkeen käsitelen uskottavaa johtajuutta luvussa 2.2; käyn läpi, mistä osista uskottava johtaminen muodostuu hyvän johtamisen avulla ja millä tavalla ulkonäkö on osa uskottavaa johtamista. Siirryn kohdassa 2.3 käsittelemään oikeanlaista ulkonäköä ja esteettistä työtä. Avaan sitä, kuinka oikeanlaista ulkonäköä tavoitellaan esteettisen työn ja kulttuurisen pääoman avulla hyvin tilannesidonnaisesti sosiaalisten vaatimuksien puitteissa. Kun tämä on käyty läpi, jatkan käsittelemään lukua 2.4 eli johtajien oikeanlaista ulkonäköä, ensin sukupuolettomasti ja tämän jälkeen sukupuolittuneesti. Tarkastelen tämän osion lopussa aiemman tutkimuskirjallisuuden avulla naisjohtajiin kohdistuvia ristiriitaisia ulkonäköodotuksia.

2.1 Työelämän näyttämö

Tarkastelen tässä tutkielmassa arjen jokapäiväisiä vuorovaikutustilanteita roolien ja näyttämöiden näkökulmasta. Vuorovaikutustilanteiden säännöt, muodot ja tapahtumapaikat selittävät sitä, miksi ihmiset toimivat tilanteissa tietyllä tavalla, ja tämä toiminta vastavuoroisesti muovaa näitä sääntöjä, vuorovaikutuksen muotoja ja tapahtumapaikkoja (Goffman 1956, 3-4). Näiden vuorovaikutustilanteiden, -sääntöjen ja vuorovaikutusrituaalien (Goffman 1974, 250) käsitteleminen auttaa ymmärtämään, miksi yhteiskunta on muotoutunut sellaiseksi kuin se tänä päivänä on ja miten nämä säännöt muovaavat jokapäiväisiä toimintoja. Ajatuksen rooleista ja esityksistä teatterin ulkopuolella jokapäiväisessä elämässä nosti esiin Goffman (1956). Käytän rooli- ja näyttämöteoriaa hahmotellakseni sitä, kuinka naisjohtajien roolin uskottavaan esittämiseen ei riitä ainoastaan johtajuuden titteli, käytös tai oikeanlainen ulkonäkö, vaan roolin uskottava esittäminen vaatii oikean näyttämön, esitysajan ja vastanäyttelijät tai yleisön. Goffmanin näyttämö- ja rooliteoria on hyvin laaja ja siinä syvennyttään myös tiimeihin, näyttämöiden lavasteisiin ja takatilaan. Jätän ne kuitenkin tarkasteluni ulkopuolelle voidakseni keskittyä johtajuuden roolin ja uskottavuuden rakentumiseen tilannesidonnaisesti sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa ulkonäköä hyödyntäen.

2.1.1 Näyttämöt, esitykset ja roolit

Sosiaalisesti rakentuneessa yhteiskunnassa, jossa olemme jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa, kohtaamisemme muiden kanssa vaativat tilan tai alustan. Yksi teoreettinen näkökulma kuvaa näitä tiloja näyttämöiksi (Goffman 1956; Goffman 1983, 4). Tämän teorian avulla voidaan jäsentää sosiaalisen vuorovaikutuksen tilanteita, jotka yksinkertaisuudessaan voidaan määritellä toiminnaksi, jossa kaksi tai useampi osallistuja on läsnä ja heillä on mahdollisuus vastata toisilleen (Goffman 1983, 2). Goffmanin etu- ja takanäyttämöteorian (front and back region) käsitteet voidaan yhdistää teatteriin, jossa vuorovaikutustilanteet tapahtuvat esityksen muodossa näyttämöllä. Näyttämö on tila, jossa voi toteuttaa suunnitellun ja sääntöjen mukaisen esityksen (Goffman 1956, 67). Teoriaa sovellettaessa mikä tahansa sosiaalinen tila voidaan nähdä etunäyttämönä (Goffman 1956, 66). Etunäyttämöiksi voi lukeutua esimerkiksi työpaikat, koulut ja harrastustilanteet. Näyttämöinä toimivat kaikki tilat, joissa ihmiset kohtaavat toisiaan.

Goffmanin näyttämöteoria jatkuu näyttämön tunnistamisen jälkeen esityksellä, jota varten kaikki ottavat omat roolinsa. Esitykseksi voi ajatella kokonaisuuden sosiaalisia vuorovaikutustilanteita, joilla on yhtäläinen sijainti tai konteksti, kuten työ- tai koulupäivä. Käytännössä jokaisessa esityksessä, eli vuorovaikutustilanteessa, kaikilla on rooli (Goffman 1956, preface). Ajatuksen voi kytkeä teatteriin, jossa näyttelijöiden rooli on esittää näytelmä lavalla ja katsojien rooli on seurata esitystä ja nauraa, huokaista tai taputtaa oikeaan aikaan oikeille asioille. Arkipäiväisessä elämässä harvemmin on pelkkiä katsojia, vaan olemme kaikki osa esitystä, jossa tapahtuu jokin sosiaalinen vuorovaikutustilanne. Meillä kaikilla on siis rooli.

Sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden merkitys piilee muissa ympärillämme olevissa ihmisissä ja heidän rooleissaan (Goffman 1983, 4). Teatterista tutuissa esityksissä jokaisella näyttelijällä on oma rooli, johon kuuluu omat esitykset, vuorosanat ja rooliasut. Jokaisen rooli on tärkeä, vaikka roolien tehtävät esityksen aikana ovat erilaiset. Välillä on toki esityksiä, joissa on vain yksi näyttelijä. Näissä esityksissä yleisön rooli on korostuneen merkityksellinen, koska heidän läsnäolonsa tekee esityksestä esityksen. Teatterin ulkopuolella sosiaalisesti virittyneessä yhteiskunnassa jäsenämme arkisia vuorovaikutustilanteita roolien avulla (Goffman 1956, 2). Rooleja voi esimerkiksi olla vanhempi ja lapsi, kokki ja ruokailija, asiakaspalvelija ja palveltava, lääkäri ja potilas, avustaja ja autettava, opettaja ja oppilas. Muiden roolien ymmärtäminen auttaa ennakoimaan vuorovaikutustilanteita ja luottamaan siihen, että kunkin

roolin esittäjä toteuttaa hänelle asetetun tehtävän tavalla, joka sopii sille kuuluvalla näyttämölle ja on (sosiaalisten) sääntöjen mukainen. Toisin kuin teatterissa, arkielämässä harvoin kenelläkään on vain yleisön roolia. Ollessamme läsnä sosiaalisessa tilanteessa meillä on joku rooli, vaikka sitten sivustakatsojan. Emme kuitenkaan ole täysin irrallisia esityksestä, toisin kuin teatterissa voisimme kuvitella olevamme. Tästä eteenpäin siis tarkastellessani katsojan tai yleisön roolia, en puhu passiivisesta esitystä seuraavasta ihmisestä, vaan jonkin roolin aktiivisesti omaavasta osallistujasta, jonka rooli voi olla passiivinen.

2.1.2 Roolien institutionalisoituminen

Arkipäivän esityksissä roolien muotoutuminen tapahtuu kahdella tavalla. Joissain tilanteissa hän, joka ensimmäisenä aloittaa esityksensä voi määrittellä, minkälainen tilanteesta tulee ja mikä on tilanteeseen sopiva reaktio muiden roolien esittäjiltä ja katsojilta (Goffman 1956, 3). Yllättävät vuorovaikutustilanteet, joissa kohtaamme tuntemattoman ihmisen vaativat yleensä sitä, että haemme omaa rooliamme peilaten toisen ottamaa roolia ja näin ensimmäisenä roolinsa aloittanut voi määrittellä, minkälainen tilanteesta tulee. Esimerkiksi työhaastattelun odotushuoneessa odotamme, että haastattelijä lähestyy ensin meitä, jotta voimme tunnistaa keneen haluamme tehdä vaikutuksen sen sijaan, että kättelisimme varmuuden vuoksi kaikkia odotushuoneessa olevia ihmisiä. Odotamme uuden ryhmäliikuntatunnin alussa, että joku toivottaa meidät tervetulleeksi ja kehottaa siirtämään juomapullomme salin laidalle, koska aloitamme minuutin kuluttua sen sijaan, että valitsisimme sattumanvaraisesti jonkun salista seurattavaksi ja toivomme, että hän tietää, mitä tekee. Uusien ihmisten kanssa uusissa tilanteissa odotamme, että joku tekee aloitteen, jotta voimme ottaa oman roolimme parhaana hakijana tai innokkaana liikkujana.

Koska sosiaalisesti rakentunut yhteiskunta toimii kuitenkin usein ennakoitavien kaavojen avulla, suurin osa roolisuorituksista muodostuu toistuvuuden kautta. Toistuvuutta tapahtuu, koska sosiaalisen vuorovaikutustilanteen ominaispiirteet ovat usein tilan ja ajan suhteen rajattuja (Goffman 1983, 3). Roolien tehtävät institutionalisoituvat ja vuorovaikutustilanteet muuttuvat yhä enemmän ennakoitaviksi. (Goffman 1956, 3.) Institutionalisoituminen tarkoittaa siis rooliin kohdistuvien odotuksien vakiintumista. Jos muut vuorovaikutustilanteessa olevat eivät hyväksy toisen roolia, roolin esittäjä ei voi uskottavasti toteuttaa rooliaan, eikä se voi silloin institutionalisoitua. Roolien uskottavuus on kiinni toisten ihmisten antamasta hyväksynnästä roolin ottavalle henkilölle (Goffman 1956, 10). Esityksen toistuessa useaan otteeseen samankaltaisena ja roolin esittäjän näyttäessä rooliin sopivalta,

roolien esittäminen voi olla niin uskottavaa, että katsojat ja vastaanäyttelijät unohtavat roolin olevan vain esitys ja pitävät sitä todellisuutena (Goffman 1956, 10). Institutionalisoituminen muodostuu siis toiston, hyväksynnän ja kyseenalaistuksen puuttumisen seuraamuksena.

Rooliin kohdistuva uskottavuus ja institutionalisoituminen lisäävät esityksien ennakoitavuutta, joka taas yksinkertaistaa sosiaalisia vuorovaikutustilanteita. Ennakoitavuus voi tasapainottaa ja näin lisätä onnistuneiden vuorovaikutuksien määrää.

Institutionalisoituneissa tilanteissa roolit ovat aina samat (Goffman 1956, 17). Rooleihin kohdistuvat odotukset pysyvät samoina ja niiden esittäjät osaavat ottaa ne jo valmiiksi, vaikka vastapuoli ei ole vielä saapunut paikalle. Tulemme sosiaalisiin hetkiin erilaisin odotuksin, jotka ovat sidottuja omaan kulttuuriimme (Goffman 1983, 4). Osaamme ennakoida, millä tavalla tarjoilija kysyy tilauksemme ravintolassa, kuinka lentokentällä odotetaan vuoroa passintarkastukseen ja kuinka automekaanikolle pitää kuvailla, minkälaista ääntä autostamme kuuluu. Osaamme ottaa oman roolimme, mutta myös uskomme vastapuolen rooliin. Emme kyseenalaista tarjoilijan kirjoitustaitoa, rajavartijan oikeutta tarkastaa passimme tai mekaanikon taitoa korjata automme. Haluamme hyväksyä sen roolin, joka toisella on, jotta pääsemme toteuttamaan omaa rooliamme ruokailijana, matkustajana tai asiakkaana. Ennakoimme vuorovaikutustilanteita hyväksymällä sen roolin, jonka toinen ilmentää itsessään (Goffman 1956, 4). Toisen roolin hyväksyminen auttaa meitä itseämme esittämään omaa rooliamme. Hyväksyntä tapahtuu kuitenkin usein vasta tilanteessa, jossa voimme tulkita toisen ulkoasua ja käyttäytymistä todetaksemme hänet tilanteelle vaarattomaksi. Tämä vaatii meiltä kulttuurista ymmärrystä ja aiempia kokemuksia (Goffman 1983, 4). Ymmärtäessämme kulttuuria ja hyväksyäksemme toisen ottaman roolin tulkitsemme muun muassa kehonkieltä ja vaateetusta (Goffman 1956, 1) eli ulkonäköä, joita voi kutsua myös rooliasuiksi.

2.1.3 Rooliasut

Kuten teatterissa, myös arkipäiväisessä elämässä roolisuorituksiin kuuluvat rooliasut, jotka erottavat roolit ja esittäjät toisistaan. Fyysisiä sosiaalisia vuorovaikutustilanteita ei voi toteuttaa ilman kehollisuutta, johon myös esimerkiksi vaatteet kuuluvat (Goffman 1983, 4). Rooliasuilla on suuri vaikutus siihen, miten tunnistamme eri roolit ja ajan myötä minkälaisia odotuksia näihin rooleihin kohdistuu (Goffman 1956, 15). Tarvitsemme rooliasuja selkeämpään vuorovaikutukseen, sillä ulkonäöllä voi ilmaista esimerkiksi asemaa tai sosiaalisia suhteita (Goffman 1983, 3). Esimerkiksi tarjoilijaa on vaikeaa tunnistaa muiden ruokailijoiden joukosta ilman selkeää työasua. Kaupungilla ei voi tietää, kuka toimii

järjestyksenvalvojana, jos kenelläkään ei näy vartijan, järjestyksenvalvojan tai poliisin haalaria. Emme kyseenalaista, mitä postiluukkuumme laitetaan, kun tunnistamme kotitalomme käytävällä liikkuvan ihmisen postinjakajaksi työnasun perusteella. Kun rooli ja sen rooliasu ovat institutionalisoituneet eli kun esimerkiksi postinjakaja on saapunut jakamaan kirjeemme samoissa vaatteissa tarpeeksi monta kertaa, alamme ennakoimaan hänen olemustaan ja ulkomuotonaan (Goffman 1956, 17). Roolin esittäjän tunnistettava ulkomuoto vahvistaa käsitystämme vuorovaikutustilanteesta ja auttaa meitä ottamaan itsevarmasti oman roolimme. Rooliasun voi yhdistää koko esityksen kehollisuuteen. Esittäessämme rooliamme rooliasullamme, mutta myös muulla kehollisuudellamme on väliä. Rooliasua voikin pitää sinä fyysisenä kokonaisuutena, jona ilmennämme itseämme sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa.

Institutionalisoitunut rooliasu auttaa meitä uskomaan toisen esittämään rooliin (Goffman 1956, 1, 15). Jos joku arkipäiväisiin vaatteisiin pukeutunut henkilö vaatii pääsyä kotiimme ja ilmoittaa olevansa poliisi, emme todennäköisesti päästä häntä sisään. Mietimme hetken, onko meidät ryhmäliikuntatunnille tervetulleeksi toivottanut henkilö varmasti ohjaaja, jos hänellä on urheiluvaatteiden sijaan yllään puvuntakki ja korkokengät. Luotamme meidät erilliseen haastatteluhuoneeseen johdattavan henkilön olevan firman edustaja firman logolla varustetun kaulanauhan perusteella. Havainnoimme jatkuvasti ympärillämme olevia ihmisiä saadaksemme vihjeitä heidän ulkonäkönsä perusteella tilanteista ja heistä itsestään ja yhdistämme sen siihen, minkä näköisenä olemme tottuneet näkemään tiettyssä roolissa olevan henkilön. Institutionalisoitunut rooliasu vaikuttaa vahvasti uskomukseemme toisen roolista.

Roolit sekä rooliasut ja niihin kohdistuvat odotukset ovat myös tilannesidonnoisia (Goffman 1956, 1–2). Odotamme näkevämme ryhmäliikuntatunneilla urheiluvaatteita ja oikeustalolla kravatteja ja korkokenkiä. Sen sijaan urheiluvaatteet oikeustalolla ja korkokengät ryhmäliikuntatunnilla tuntuvat meistä sopimattomilta, vaikka mikään ei estä käytännössä asianajajaa hoitamasta työtään juoksuhausuissa tai ryhmäliikkujaa liikkumasta korkokengissä. Miellämme tietyt rooliasut sopimaan tiettyihin tilanteisiin riippumatta siitä, kuka niiden käyttäjä on. Näissä tilanteissa ja näillä näyttämöillä, joilla kohtaamme toisia ihmisiä, on väliä, kun mietimme sopivaa rooliasua ja ulkomuotoa.

Roolien muodostumisen mallin ymmärtäminen on tärkeää, jotta voimme tarkastella tarkemmin yksittäisiä rooleja, joista yhteiskunta ja sosiaaliset vuorovaikutustilanteet rakentuvat. Tässä tutkielmassa olennainen rooli on johtajuus, tarkemmin naisjohtajuus. Käsittelen seuraavaksi edellä käsittelemäni teorian mukaisesti johtajan roolin muodostumista.

2.1.4 Johtajan rooli

Asemaamme yhteiskunnassa jäsenetään usein työelämän kautta (Hämäläinen, Rissanen & Hujala 2016, 44). Varsinkin tämän takia työelämän näyttämö ja sen roolit ovat tärkeitä tutkimuksen kohteita. Työelämän näyttämönä voi toimia yksittäisen työpaikan tai kokonaisen alan sosiaaliset vuorovaikutustilanteet, toimintamallit ja sosiaaliset säännöt. Työelämän näyttämöiden vuorovaikutustilanteet saavat rakennetta arkikieleen vakiintuneesta termistä "työrooli", joka ilmentää henkilön asemaa työyhteisössä. Työpaikan roolisuoritukset toimivat samalla tavalla, kuin muunkin arkielämän. Tässä tutkielmassa käsittelen johtajuuden roolia työyhteisön sisällä olevan roolin kautta, enkä esimerkiksi yhteiskuntaluokan näkökulmasta. Johtajan rooli saa alkunsa yleensä tilanteesta, jossa on jokin yhteinen määränpää, ja työn selkiyttämiseksi valitaan henkilö, jonka tehtävä on johtaa tätä määränpäätaavoitetta.

Kuten muidenkin roolien kohdalla, johtajan roolin institutionalisoitumiseen johtavat toisiaan muistuttavat näytökset, joissa roolien esittäjät toistavat samaa kaavaa (Goffman 1956, 17). Johtajan roolista tulee siis vakiintunut, kun yksi tai useampi johtaja esittää johtajan roolia samalla tavalla. Kun tämä roolisuoritus esitetään samalla tavalla useammalla näyttämöllä toistuvasti, roolin institutionalisoituminen vahvistuu. Kuten muissakin rooleissa, myös johtajan roolin uskottava institutionalisoituminen vaatii kanssanäyttelijöiden ja katsojien hyväksynnän roolista. Kun johtaja tavoitellessaan uskottavaa roolisuoritusta sisäistää institutionalisoituneeseen rooliin kohdistuvat odotukset, hän alkaa vaatia itseltään niiden täyttämistä. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa rooliin kohdistuu odotuksia sisältä ja ulkoa (Goffman 1956, 17). Institutionalisoitumisen seuraamukset voivat olla positiivisia ja negatiivisia. Samaan aikaan kun johtaja tulee institutionalisoituneen ja muiden hyväksymän roolinsa myötä todennäköisemmin kohdelluksi helpommin, hänen rooliinsa kohdistuvat odotukset ovat myös institutionalisoituneet, jolloin niistä poikkeava käytös tai esimerkiksi ulkonäkö voi epätasapainottaa hänen rooliinsa kohdistuvaa uskottavuutta.

Johtaja, joka täyttää rooliinsa kohdistuvia ulkoisia odotuksia vahvistaa kuvaansa uskottavasta johtajan roolista (Maran, Liegl, Moder, Kraus & Further 2021). Päiväkodin johtaja, jolla on kuraleikkipäivää varten yllään valkoinen villapaita, joka ei missään tapauksessa saa likastua olisi uskottava vanhempainilloissa, kun taas kurahousut ja sadetakki voivat hämmentää henkilökunnan koulutuspäivillä konferenssikeskuksessa. Uskottavan roolisuorituksen esittämiseen tarvittava oikeanlainen ulkonäkö ei muodostu tyhjältä. Sen saavuttaakseen pitää olla ymmärrystä siitä, minkälaista ulkonäköä kyseinen rooli vaatii ja millä tavoilla

oikeanlaisen ulkonäön voi saavuttaa. Käsitelen oikeanlaista ulkonäköä ja siihen kohdistuvaa esteettistä työtä luvussa 2.3. Aiemman tutkimuksen mukaan oikealta näyttäminen ja kuulostaminen johtajan roolia varten ovat huomattava osa juurikin naisten työstä (Jyrkinen, Karjalainen & McKie 2023) ja tarkastelenkin naisjohtajiin kohdistuvia ulkoisia odotuksia enemmän luvussa 2.4.2.

Tässä luvussa olen käynyt läpi sitä, miten johtajiin kohdistuvat odotukset muodostuvat Goffmanin teorian mukaan näyttämöiden ja institutionalisoituneiden roolisuorituksen myötä. Olen myös käsitellyt, kuinka uskottava roolisuoritus ei ole kiinni ainoastaan esittäjästä, vaan kuinka myös esitystä seuraavilla katsojilla ja kanssanäyttelijöillä on suuri merkitys roolin hyväksymisessä. Johtajuus ei ole siis ainoastaan johtajan yksin toteuttama rooli, vaan sen uskottavuus on sidottu tilanteeseen ja muihin ihmisiin. Seuraavaksi keskityn tarkemmin johtajien roolisuorituksen rakentumiseen eli siihen, miten katsojat ja vastaanäyttelijät vakuuttava uskottavan johtajuuden roolisuoritus rakentuu.

2.2 Uskottavan johtajuuden muodostuminen

Roolisuorituksen merkitys nousee esiin vasta sosiaalisessa vuorovaikutustilanteessa (Goffman 1956, 2). Johtajuuden merkitys nousee esiin vasta, kun on joku, ketä johtaa. Johtajuuden roolin esittämiseen ei riitä ainoastaan johtajan ottama rooli, vaan pysyvä johtajuus vaatii muiden hyväksynnän roolin esittäjästä, ja ulkonäkö kuuluu tähän kokonaisuuteen olennaisesti rooliasun muodossa. Tämä hyväksyntä saadaan harvoin itsearvoisesti roolin omaamisen myötä, vaan se muodostuu monesta osasta, jotka kiteytetään hyvään johtajuuteen. Hyvää johtajaa pidetään myös uskottavana johtajana. Tässä tutkielmassa puhuttaessa johtajista tarkoitan johtoasemassa olevia henkilöitä tasosta riippumatta. Johtajuus tarkoittaa tässä tutkielmassa siis lähijohtamista, keskitason johtamista ja ylimmän tason johtamista (Senior 2002). Seuraavaksi käyn läpi, mitä ominaisuuksia hyvään johtajaan liitetään, kuinka ominaisuuksia sukupuolitetaan ja miten ulkonäkö liittyy johtajiin kohdistuviin odotuksiin.

Johtaminen on yksinkertaisuudessaan toimintaa, jonka avulla pyritään pääsemään haluttuun päämäärään. Johtamistutkimusta on tehty aiemmin usealla eri tieteenalalla ja siihen on vaikuttanut esimerkiksi taloustiede, psykologia, sosiologia ja historiantutkimus. (Viitala & Jylhä 2019.) Hyödynnän tässä kirjallisuuskatsauksessa johtamistutkimusta sosiologian, psykologian ja taloustieteen aloilta. Työelämässä työntekijöihin ja johtajiin kohdistuu yhtäläisesti odotuksia osaamisesta sekä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta

kelpoisuudesta (Hanhinen 2010). Johtajat kuitenkin erottuvat muista työntekijöistä heidän asemallaan ja johtajia yhdistääkin haluttuun päämäärään pääseminen, joka on juuri heidän vastuullaan (Viitala & Jylhä 2019). Johtamisen painopiste on edennyt asioista ihmisiin (Viitala & Jylhä 2019) ja sen mukana johtajuuteen kohdistuvat odotukset ovat muuttuneet. Johtajan roolin uskottava suorittaminen ei siis enää ainoastaan tarkoita, että saa työn kohteen toteutettua. Voisikin ajatella, että hyvässä roolisuorituksessaan johtaja huomioi myös vastanäyttelijät. Aiemmassa kirjallisuudessa on useita erilaisia määritelmiä johtajilta vaadittavista taidoista. Esimerkiksi psykologisessa johtamistutkimuksessa Mumford, Campion & Morgeson (2007) luettelivat johtajilta odotettavan kognitiivisia, strategisia, ihmissuhde- ja liiketoimintataitoja. Kamensky (2015) liittyy hyvään johtamiseen tiedollisen ja taidollisen osaamisen, näkemyksen, halun, tahdon, motivaation ja rohkeuden. Johtajan valinnassa voivat myös vaikuttaa esimerkiksi aloitteentekokyky, älykkyys, suorituskkyky ja osoitus auliudesta (Van Vugt 2006). Edellä mainitun perusteella tiivistän hyvän johtajan uskottavan roolisuorituksen pohjaksi kolme elementtiä: tehokkuus, emotionaaliset taidot ja luotettavuus.

2.2.1 Tehokkuus

Hyvän johtajan ominaisuuksiin liitetään tehokkuus. Kun asioiden johtaminen on usein ratkaisukeskeistä, ihmisten johtamisessa tehokkuus näkyy muiden tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamisena (Viitala & Jylhä 2019). Tehokas johtajuus kohti päämääriä ei ole muuttumatonta, vaan se vaatii johtajilta muutoskykyä, emotionaalista älykkyyttä ja kykyä yhdistää toiminnan arvot jokapäiväisiin käytäntöihin (Wright & MacDougall 2025). Hyvän johtajan odotetaan olevan valmis asettamaan organisaation tavoitteet omiensa edelle (Billard 2016, 107). Tehokkaaseen johtajuuteen siis liitetään ymmärrys tavoiteltavasta päämäärästä ja sinne tien raivaaminen. Tutkimuksien mukaan nykyaikaisessa johtajakulttuurissa johtajalta toivotaan energisyyttä tien raivaamiseen ja uskottavuutta voi lisätä, kun vaikuttaa jaksavalta tilanteesta riippumatta (Tienari & Meriläinen 2016). Hyvään johtajuuteen liitetään siis edelleen historiallisesti hyväksyty tehokkuus, joka keskittyy erityisesti tavoitteiden saavuttamiseen, tosin nykypäivänä enemmän ihmislähtöisesti, sillä työkuulttuuri on muuttunut ja työssä menestymiseen vaikuttavat muutkin asiat kuin tavoitteen saavuttaminen. Johtajan uskottava roolisuoritus vaatii siis kykyä toteuttaa johtajan tehtävän ydintä. Näyttämöllä tapahtuvassa esityksessä johtajan täytyy siis ymmärtää, mikä esityksen tavoite on ja osata viedä se kohti sitä. Koska johtajuuteen liittyy olennaisesti myös muut ihmiset, pelkkä esityksen tai muun toiminnan suorittaminen ei riitä. Kuten Mumford ym. (2007) luokittelivat,

hyvään johtajuuteen liittyvät myös emotionaaliset taidot, jotka keskittyvät enemmän ihmisten johtamiseen, eli muiden roolien huomioimiseen.

2.2.2 Emotionaaliset taidot

Nykypäivän johtajuudessa tavoitteisiin pääsemisen rinnalle tärkeäksi osaksi johtajuutta ovat nousseet emotionaaliset taidot. Työterveyslaitos kuvaa Työ 2030 -hankkeessaan piirteitä, joita nykypäivän johtajalta odotetaan. Listalta löytyy esimerkiksi "suu joka ei puhu päälle, suuri sydän, nojattava olkapää, tallomista kestävä varpaat, suora selkä ja oppivat kantapäät" (Työterveyslaitos 2021). Nykyaikainen johtaja tarvitsee siis tehokkuuden lisäksi emotionaalisia taitoja, huomiokykyä ja läsnäoloa työntekijöiden arjessa. Työterveyslaitoksen (2022) tekemässä Nuoret ja johtajuus -kyselyssä kävi myös ilmi, että nuorien silmissä ihanteellinen johtaja on avoin, luonteva ja kannustava. Johtajan on syytä olla myös esimerkillinen, hänellä pitää olla hyvät kuuntelutaidot ja kyky luoda yhteisöllisyyttä samalla, kun hän luo visiota ja näyttää suuntaa inspiroivasti arvostavalla ihmisläheisellä johtamisotteella (Työterveyslaitos 2022). Johtajuudessa on siis siirrytty kohti ihmisläheisempää otetta, jossa ymmärrys johdettavia kohtaan korostuu. Johtajan rooliin yhdistyy kontaktin ottava vuorovaikutusmalli. Jotta voi esittää roolinsa hyvin, täytyy osata ottaa muihin tilanteissa oleviin kontaktia. Tämän lisäksi johtajan roolissa olevan on tärkeää huomioida muiden tarpeet. Hyvä johtaja on palveleva (Rytkönen 2020). Palveleva asenne johtajuudessa kielii ymmärryksestä muiden tarpeista, mikä vaatii emotionaalisia taitoja ja huomiokykyä muita kohtaan. Roolien näkökulmasta tämä tarkoittaa tilanteen lukemista ja muiden esittäjien huomioimista jatkuvasti ja empaattisesti. Kyky palvella tulee mukana kuunnellessa, kysyessä ja keskustellessa, jotka ovat Mintzbergin (1980) mukaan tärkeitä välineitä johtamistyössä. Hiltunen (2017) on tiivistänyt hyvän johtamisen viiden E:n mallilla: empatia, ennustettavuus, elastisuus, energisyys ja eettisyys.

2.2.3 Luotettavuus ja edustuksellisuus

Hyvän johtajuuden nähdään perustuvan luotettavuuteen ja edustuksellisuuteen (Bass & Steidlmeier 1999; Williams, Clark, Raffo & Clark 2023a; Rego & Pina e Cunha 2012). Jos ei voi luottaa siihen, että johtajan roolia esittävä henkilö toteuttaa hänelle osoitetut tehtävät ja täyttää velvollisuutensa, roolin esittäjää on vaikeaa pitää uskottavana. Luottamus on yksi sosiaalisen vuorovaikutuksen perustavanlaatuisista säännöistä, joille suurin osa sosiaalisista verkostoista perustuu (Sherchan, Nepal & Paris 2013). Näyttämöiden esitykset perustuvat

ennakoitavuuteen ja luottamukseen siinä, että roolien esittäjät toimivat rooliensa mukaisesti. Varsinkin johtajan ennakoitavuus ja luotettavuus ovat tärkeitä esityksen sujumisen kannalta. Luotettava johtaja on haluttu ajasta ja kulttuurista riippumatta (Brewer, Hoffman, Harrington, Jones & Lambe 2014; Kouzes & Posner 2006). Ei siis ole merkitystä, mistä työpaikasta tai organisaatiosta on kyse, johtajan rooliin tulee kohdistua luottamusta siitä, että hän osaa asiansa. Organisaatioiden ja toimijoiden luottamus johtajaan tai esimieheen on ehdotonta toiminnan jatkuvuuden kannalta. Aiempi tutkimus on myös osoittanut, että luotettavuus, dominanssi ja kyvykkyys ovat yleisesti haluttuja piirteitä johtajilla (Little 2014). Luottamukseen kuuluu usko johtajan kykeneväisyyteen johtaa ja toteuttaa johtajuutta halutulla tavalla. Luotettavuus lisää uskottavuutta johtajassa, mutta ne eivät ole sama asia, sillä luotettavuus ei yksin vielä voi tehdä johtajasta uskottavaa.

Yksi johtajan toteutettavista tehtävistä on oman työyhteisön edustus (Aaltio 2008, 42). Nykyaikaisilta johtajilta odotetaan usein edustavaa brändimäistä olemusta, jolla johtajan tunnistaa (Tienari & Meriläinen 2016, 9). Kuten kaikki edustukselliset tehtävät, myös johtajan edustustehtävät vaativat luottamusta alaisilta ja johtajan yläpuolella olevilta tahoilta siihen, että johtaja osaa tuoda esille oikealla tavalla organisaation tai yrityksen arvot kaikkiin suuntiin. Edustuksellinen tehtävä ei koske ainoastaan ylintä johtoa vaan kaikkia johtamisen tasoja. Johtajan edustukselliseen rooliin liittyy organisaatiosta ulospäin tapahtuvan viestinnän lisäksi edustettavuus alaisilleen, ja hyvä johtaja ilmaiseekin itsensä ja johtamisensa kautta organisaation sisäisiä arvoja kaikille. Johtajan työnkuvasta riippuen johtajan edustuksellisuus voi suuntautua ainoastaan organisaation sisäisesti esimerkiksi työntekijöille, mutta tämän edustuksen merkitys ei ole yhtään vähäisempää. Johtajan roolissa olevan henkilön tulee ymmärtää, millä näyttämöllä hän on, minkälaiset säännöt ja odotukset häneen kohdistuvat kyseisellä näyttämöllä ja ketkä toimivat vastaanäyttelijöinä tai yleisönä. Roolin esittäjä edustaa oman roolinsa lisäksi sitä esitystä, jossa hän näyttelee. Esityksen maine ja uskottavuus voivat olla kiinni johtajan roolisuorituksesta hänen roolinsa merkityksellisyyden vuoksi. Tämän takia on tärkeää, että hyvä johtaja ymmärtää useasta suunnasta tulevat odotukset ja täyttää ne edustaen itseään, vastaanäyttelijöitään ja koko esitystä.

2.2.4 Uskottavan johtajuuden sukupuolittaminen

Kuten ylempänä käy ilmi, hyvä johtajuus koostuu useista taidoista ja erilaisesta osaamisesta suhteessa rooliodotuksiin. Näiden taitojen lisäksi hyvä johtajuus on tilannesidonnaista (tai näyttämösidonnaista) ja vasta sosiaalisessa vuorovaikutustilanteessa punnitaan johtajan

uskottavuus. Käytännössä johtajan uskottavuus ei siis ole johtajalla oleva ominaisuus, vaan häneen kohdistuva mielikuva, joka muodostuu, kun oikealla "näyttelijällä" on hallussaan oikeat taidot, joita hän käyttää oikeaan aikaan oikeiden "vastanäyttelijöiden" ja "yleisön" edessä. Uskottavuus on mielikuva. Uskottavuudella on suuri merkitys johtajuudessa, sillä uskottavuus ja kyvykkyys johtajalla nähdään yhtenä johtajuuden tavoitelluimmista piirteistä (Little 2014). Johtajan uskottavuutta pidetään yhtenä tehokkaan johtajan tärkeimmistä piirteistä. (Williams, Clark, Raffo & Clark 2023a). Uskottava johtaja on aiemman kirjallisuuden perusteella määritelty esimerkiksi teknisten taitojen, emotionaalisen kyvykkyuden, johtajuuskyvyn ja luotettavuuden perusteella (Williams, Clark, Raffo & Clark 2023b; Gabris & Douglas 2000). Aiemmin on ajateltu, että johtajaksi synnyttään (Viitala & Jylhä 2019) ja uskottava johtaminen on luontaisesti tullut aseman kautta. Nykypäivänä kuitenkin hyvään johtamiseen liittyvät asenteet ja ominaisuudet nähdään opeteltavissa olevina (Viitala & Jylhä 2019) ja tätä kautta uskottavaan johtamiseen ei enää riitä pelkkä asema, vaan uskottavan johtajan kuuluu myös ilmentää oikeanlaista johtajuutta taitojensa ja ominaisuuksiensa puolesta. Johtajan roolin uskottava esittäminen on moniportainen prosessi.

Mikään aiemmin mainituista uskottavan johtajan roolisuorituksen taidoista ei ole sukupuolittunut. Tämä ei poista sitä, että historiallisesti miehet on nähty naisia parempina johtajina (Boyce & Heard 2003; Boldry, Wood & Kashy 2001). Historian aikana johtajat ovat nousseet oman ryhmän tai maan puolustajiksi ja johtajuus on ollut kytkeytynyt sotaan. Tämän takia esimerkiksi dominanssi ja tehokkuus on nähty hyvän johtajan piirteinä (Lausten & Petersen 2017) ja ne liitetään herkästi miehiin. Naiset taas on nähty kyvykkäämpinä emotionaalisesti (Looney, Robinson, Kurpis & Lucart 2004; Boldry ym. 2001), joka palvelee nykyaikaisia johtajuuden muotoja. Tällä tavalla sukupuolettomat hyvän johtamisen ominaisuudet sukupuolitetaan. Aiemmissä tutkimuksissa on huomattu, että miehillä nähdään olevan enemmän piirteitä, jotka sopivat johtajalle (Boyce & Heard 2003; Boldry ym. 2001). Sukupuolittuneet odotukset stereotyyppisestä johtajasta johtaa siihen, että naisjohtajia arvioidaan miesjohtajia rankemmin heidän kyvykkyudessaan johtajina (Eagly & Karau 2002) ja naisjohtajilla on vaikeuksia tulla nähdyksi tehokkaina ja pätevinä johtajina (Hogue & Lord 2007). Naisten uskottava esiintyminen johtajana vaatii siis vaadittavien taitojen lisäksi kykyä tasapainotella johtajalta odotettujen "maskuliinisten" ja "feminiinisten" piirteiden välillä. Sukupuolittuneesti naisjohtajilla siis nähdään olevan miehiä paremmat emotionaaliset taidot, kun taas miesjohtajat nähdään tehokkaampina. Henkiset ominaisuudet eivät kuitenkaan ole ainoat johtajiin kohdistuneet sukupuolittuneet odotukset. Myös ulkonäöllä on vaikutusta

johtajien uskottavuuteen ja aiempi kirjallisuus on nostanut esille myös tässä sukupuolittamista. Käyn tätä tarkemmin osiossa 2.4.2. Ulkonäöllä on merkitystä myös yleisesti johtajuuden uskottavuudelle.

Tiivistetysti voidaan todeta, että ulkonäön merkitys on normalisoitunut työelämässä (De Keere, Sarpila & Vonk 2026). Tutkimuskirjallisuus on osoittanut, että tämä on merkittävää myös johtajien kohdalla, sillä uskottavaan johtajuuteen ei riitä ainoastaan oikeiden taitojen omaaminen ja sopivalla tavalla johtaminen, vaan johtajan täytyy myös vaikuttaa ja näyttää johtajalta (Maran, Liegl, Moder, Kraus & Further 2021; Re, Dzhelyova, Holzleitner, Tighe, Feinberg & Perrett 2012). Kuten arkipäiväisissä vuorovaikutustilanteissa, myös johtajuudessa oikeanlaisella ulkonäöllä on merkitystä ennakoitavuuden ja uskottavuuden näkökulmasta. Tutkielman johdannossa käsitelin erilaisia ulkonäön määritelmiä. On tärkeää muistaa, että tässä tutkielmassa käsitelen ulkonäköä sen laajassa merkityksessä. Huomioin ulkonäön ehostuksen ja laittautumisen lopputulokset, mutta myös kaikenlaiset keholliset ominaisuudet ja olemuksen, kuten asennon ja ryhdin. Seuraavassa kappaleessa käsitelen tarkemmin sitä, mitä oikeanlainen ulkonäkö tarkoittaa ja miten se saavutetaan esteettisen työn avulla.

2.3 Kohti oikeanlaista ulkonäköä esteettisellä työllä

Kuten aiemmin kävin läpi, uskottaviin roolisuorituksiin kuuluvat oikeanlaiset rooliasut, jotka täyttävät niihin kohdistuvat tilannesidonnaiset odotukset. Jotta voin käsitellä juuri naisjohtajien ulkonäköön kohdistuvia odotuksia, on syytä käydä ensin läpi niin sanotun oikeanlaisen ulkonäön merkitys ja sen tavoitteluun käytetty mekanismi, eli esteettinen työ. Tässä tutkielmassa oikeanlaisen ulkonäön käsite auttaa ymmärtämään, kuinka ulkonäköön kohdistuvat odotukset ovat tilannesidonnaisia, kuten myös roolit, eikä ulkonäöllä ole yhtä oikeaa muotoa. Käsitelen tässä kappaleessa ensin oikeanlaisen ulkonäön käsitteen ja kuinka sen tavoittelu vaatii oikeanlaista kulttuurista pääomaa. Koen tärkeäksi käydä tämän läpi ennen esteettistä työtä, jotta on selvää, kuinka olennainen oikeanlainen ulkonäkö on sosiaalisesti rakentuneissa vuorovaikutustilanteissa uskottavuuden ja rooliodotuksien kannalta. Käsitelen vasta tämän jälkeen esteettistä työtä ja sen historiaa; mikä sen tarkoitus on ja miten se käytännössä toteutuu. Lopuksi käyn läpi oikeanlaisen ulkonäön merkityksen johtajuudessa, ennen kuin siirryn osiossa 2.4 tarkastelemaan yleisesti johtajiin ja tarkemmin naisjohtajiin kohdistuvia ulkonäköodotuksia.

2.3.1 Oikeanlainen ulkonäkö ja habitus

Oikeanlainen ulkonäkö viittaa ajassa ja paikassa muuttuvaan tilanne- ja kulttuurisidonnaiseen käsitykseen siitä, mikä näyttää sopivalta ulkonäöltä sidottuna luokkaan, sukupuoleen, rotuun ja ikään. Käsitykseen oikeanlaisesta ulkonäöstä eivät vaikuta ainoastaan muokattavissa olevat asiat, kuten pukeutuminen, hygienia tai hiustyyli. Myös vaikeammin muutettavissa olevilla asioilla, kuten ihon värillä, äänen soinnilla ja ruumiin rakenteella on väliä. (De Keere, Sarpila & Vonk 2026, 186, 190.) Oikeanlainen ulkonäkö liitetään esteettisen työn kontekstissa hyvännäköisyyteen tai viehättävyyteen (Nickson & Warhurst 2026, 309). Muissa konteksteissa oikeanlainen ulkonäkö terminä ei kuitenkaan suoraan viittaa viehättävään tai kauniiseen ulkonäköön (Vonk 2021; Sarpila, Koivula & Kukkonen 2024; Marquis, Tilsik & Zhang 2024). Tässä tutkielmassa oikeanlaisella ulkonäöllä viitataan juurikin ajassa ja paikassa vaihtuvaan käsitykseen oikeanlaisesta ulkonäöstä. Käsitykset oikeanlaisesta ulkonäöstä voivat vaihdella kulttuurien ja ajanjaksojen lisäksi hyvinkin pienien kokonaisuuksien välillä. Esimerkiksi eri organisaatioiden välillä voi olla eroja siitä, mitä oikeanlainen ulkonäkö tarkoittaa (Mears 2014, 1335).

Oikeanlaisen ulkonäön tutkimus on löytänyt tiensä sosiologiaan. Tutkimuksien perusteella oikeanlaisen ulkonäön ja hyvältä näyttämisen välille on tehty selkeä rajanveto (Sarpila ym. 2024; Marquis ym. 2024; Vonk 2021), kun kontekstina ei ole esteettinen työ (esim. Nickson & Warhurst 2026, 309). Tämä rajanveto on tämänkin tutkimuksen kannalta olennainen, sillä jos oikeanlainen ulkonäkö mielletäisiin ainoastaan viehättävyydeksi, ulkonäön vaikutuksen kaikkia ulottuvuuksia ei voitaisi tarkastella (De Keere ym. 2026, 186). Aiemman tutkimuksen avulla on mahdollista perustella oikeanlaisen ulkonäön tilannesidonnaisuutta ja abstraktiutta, sillä esimerkiksi jopa perinteisillä kauneusaloilla, kuten mallin työssä oikeanlainen ulkonäkö on intuitiivista ja epäsuorasti määriteltävissä (Mears 2011). Oikeanlainen ulkonäkö vaatii siis paikallista ja adaptoituvaa ymmärrystä sektorikohtaisista normeista ja ymmärrystä pienistä vaihteluista kulttuurikoodeissa ja -standardeissa (Friedman & Laurison 2019). Tätä voi kutsua kulttuuriseksi pääomaksi, jota käsittelen tarkemmin tässä luvussa hieman myöhemmin. Tiivistetysti, oikeanlaista ulkonäkötä on aiemmassa tutkimuksessa tarkasteltu hyvännäköisyyden ja muiden ulkoisten tekijöiden näkökulmasta (kuten rotu, sukupuoli ja ikä). Näin ollen oikeanlaista ulkonäkötä sitoo tiukasti tilannesidonnaisuus.

On luonnollista miettiä, kuka sitten loppujen lopuksi määrittelee oikeanlaisen ulkonäön, jos se riippuu vahvasti ajasta, paikasta ja kulttuurista. Bourdieu, jonka tutkimus on vahvasti

sidonnainen luokkaan, tarjosi vastaukseksi jokaisen luokan sisällä arvostetussa ja korotetussa sosiaalisessa asemassa olevien ihmisten mielipiteen (Bourdieu 1979). Oikeanlaisen ulkonäön määritelmä liukuu näin ollen sosiaalisissa suhteissa ja vuorovaikutustilanteissa, joissa määritellään kulloinkin hyväksyttävä ja haluttava ulkonäkö. Johtajien kannalta tämä tarkoittaa sitä, että heihin kohdistuva käsitys oikeanlaisesta ulkonäöstä muodostuu kollegoiden ja muiden johtoasemassa olevien henkilöiden mielipiteiden ja arvostuksen kautta. On vaikea arvioida, kuinka paljon tämän lisäksi esimerkiksi vallitsevat kauneusihanteet vaikuttavat ylimpien luokkien ulkonäköstandardeihin ja kulkevatko ne aina ylhäältä alaspäin vai voivatko myös alempien luokkien kauneusihanteet muuttua esimerkiksi globaaleiksi kauneusihanteiksi, joiden kautta ne vaikuttavat ylempien luokkien ulkonäköstandardeihin. Tämän tutkielman kannalta olennaisempi mekanismi on kuitenkin ammattilähtökohta luokkajaon sijaan, eli kuinka yhteiskuntaluokan sijaan ammattiryhmään kohdistuva oikeanlaisen ulkonäön käsitys vaikuttaa ryhmään kuuluviin ihmisiin. Oikeanlaista ulkonäköä on tarkasteltu ammattiryhmien sisällä ja todettu, että joitain toimialoja kohtaan kohdistuu odotuksia tietynlaisista sisäisistä ja ulkoisista piirteistä ja ominaisuuksista, jotka heijastuvat kaikkiin alan toimijoihin (Ashcraft 2013). Johtajien kohdalla heihin kohdistuvat ulkonäköodotukset voivat olla ammattiryhmäsidonnaisia ja toimialasidonnaisia. Tässäkin kuitenkin korostuu oikeanlaisen ulkonäön tilannesidonnaisuus.

Aiemmissä tutkimuksissa on myös esitetty, että oikeanlaisen ulkonäön tuottajina toimivat omalta osaltaan esimerkiksi rekrytoijat ja palkkaajat (De Keere ym. 2026). Tämä johtuu siitä, että he määrittelevät, minkä näköisiä ihmisiä yrityksiin ja organisaatioihin palkataan ja näin ollen toimivat "portinvartijoina" (De Keere ym. 2026, 188). Tällä tavalla he voivat vahvistaa jo olemassa olevia ulkonäköstandardeja tai rikkoa niitä. Palkkaamisen aikana etsitty oikeanlainen ulkonäkö ei ole mutkaton ajatus, sillä ihmiset etsivät alitajuntaisesti itseään muistuttavia ihmisiä. Ulkonäön avulla havainnoidaan myös esimerkiksi luokkaa. (Rivera 2016.) Ulkonäköön liitetään myös monia sisäisiä ominaisuuksia (tästä lisää kappaleessa 2.4). Näin ollen rekrytoijat eivät uusia työntekijöitä etsiessään välttämättä tietoisesti etsi organisaation ulkonäköstereotyyppioita vastaavia yksilöitä, vaan ihmisiä, jotka vaikuttavat sopivan luonteeltaan ja olemukseltaan työpaikalle. Rekrytoijat etsivät siis henkilöitä, jotka vaikuttavat ymmärtävän näyttämöllä esitettävän esityksen luonteen ja sopivat sen estetiikkaan. Sitä, että henkilö vaikuttaa ulkoisesti sopivalta hakemaansa rooliin ei kuvaila sattumaksi, vaan kulttuurisen pääoman omaamiseksi. Johtaja, joka omaa kulttuurista pääomaa voi ilmentää itsensä oikeanlaista ulkonäköä eli habitusta.

Koska oikeanlainen ulkonäkö on tilannesidonnainen ja vaihtelee eri näyttämöiden, esityksien ja roolien välillä, oikeanlaisen ulkonäön ymmärtäminen vaatii kulttuurillista ymmärrystä standardeista ja kulttuurikoodeista (Friedman & Laurison 2019). Tätä kulttuurillista ymmärrystä voi kutsua myös kulttuuriseksi pääomaksi. Bourdieu kirjoitti siitä, kuinka taloudellisen pääoman lisäksi on muita pääoman muotoja, jotka toimivat taloudellisen pääoman tavoin, eli niitä on mahdollista kerryttää (1986, 16). Bourdieun mukaan kulttuurista pääomaa esiintyy kolmessa muodossa, joista yksi on ruumiillinen. Kulttuurinen pääoma, jota yksilö kerryttää jatkuvasti yhteiskunnan, sosiaalisten verkostojensa ja oman luokkansa kautta näkyy kehossa esimerkiksi kehonmuodon, pukeutumisen ja tapojen (eli ruumiillisen olemisen ja habituksen) kautta (Bourdieu 1986). Näihin lukeutuvat muun muassa koettu viehättävyys, pukeutumistyyli ja tyyllitaju, laittautuminen, äänensävy ja samaistuttavuus muiden kanssa (Bourdieu 1984). Kun johtaja on osa tiettyä sosiaalista ryhmää, hän voi kerryttää omaa kulttuurista pääomaansa tarkkailemalla muita ja mukauttamalla oman ulkonäkönsä vastaamaan muiden ryhmässä olevien ulkonäköä. Tällä tavalla hän voi ilmaista kuuluvansa esimerkiksi johtajien ammattiryhmään.

Habitus on yksi Bourdieun (1990) ruumiiseen liittyvistä käsitteistä. Habitus muodostuu Bourdieun mukaan suhteessa yhteiskuntaan, ja se rakentuu erilaisista sosiaalisesti rakentuneista roolisuorituksista ja toimintamalleista. Habituksen tarkoituksena on ilmentää ruumiillisesti tietynlaista olemismuotoa, johon yhdistetään erilaisia kulttuurisia vihjeitä ja piirteitä, joiden avulla yksilö voidaan kytkeä tiettyyn ryhmään tai sosiaaliseen luokkaan (Bourdieu 1990, 53). Keho on irrottamaton osa habitusta, joka on irrottamaton osa sosiaalista olemassaoloa (Bourdieu 1990, 72, 77). Yksilön keho sen kaikissa olomuodoissa ilmentää hänen habitustaan, joka taas kytkee hänet sosiaalisesti eri ryhmiin tai luokkiin. Habitukseen liitetään myös pukeutuminen, kehonkieli ja puhe (Warhurst & Nickson 2020, 50).

Tarkasteltaessa johtajuutta ammattiryhmän kautta, Bourdieun habitus-määritelmää tulee tulkita tässä tutkielmassa enemmän sosiaalisten ryhmien näkökulmasta, kuin luokkasidonnaisena ilmiönä. Johtaja voi ilmentää omalla näyttämöllään, eli sosiaalisessa ryhmässään, oikeanlaista habitusta näyttämällä siltä, miltä hänen alallaan tai organisaatiossaan halutaan johtajan näyttävän. Tämän toteutus vaatii ymmärrystä oman alan ulkonäköodotuksista. Rento pukeutuminen varvassandaaleihin ja huppariin kauneusalanjohtajalta ei välttämättä kieli oikeanlaisesta habituksesta kuten ei myöskään merkkivaatteisiin pukeutuminen ja kalliilla kellolla varustautuminen ruokajakelun toiminnanjohtajalta. Saavuttaakseen oikeanlaisen habituksen pitää ymmärtää oman alansa

institutionalisoituneet ulkonäkövaatimukset. Ymmärrys tulee kulttuurisen pääoman kautta. Aina kulttuurinen pääoma ei kuitenkaan riitä oikeanlaisen habituksen saavuttamiseen.

Tilannesidonnainen oikeanlainen ulkonäkö voi kuulostaa luonteeltaan neutraalilta, mutta lähemmin tarkasteltuna se voi johtaa hyvinkin epätasa-arvoisiin lopputuloksiin. Esimerkiksi luokka, sukupuoli, rotu tai ikä voi koitua kohtaloksi muuten tarvittavat tekniset ominaisuudet omaavalle henkilölle (De Keere ym. 2026, 186). Laillisesti nämä eivät saisi vaikuttaa, mutta esimerkiksi ulkonäkö, johon sukupuoli, rotu ja ikä vaikuttavat, on harmaalla alueella (Warhurst & Nickson 2020, 136). Epätasa-arvoiset järjestelmät muodostuvat, kun tietynlaisia ihmisiä suljetaan järjestelmällisesti pois tietyistä rooleista, ja poissulkeminen oikeutetaan esimerkiksi oikeanlaisen habituksen kautta, jolloin poissulkeminen normalisoituu (Lamont, Beljean & Clair 2014). Luokkajakoinen sosiaalinen eksklusio perustuu ryhmien haluun suojella omaa statustaan ja resurssejaan (Abbott 1981). Työorganisaatiot haluavat suojella omaa imagoaan hankkimalla itselleen tietynlaisia työntekijöitä ja johtajia, jotka näyttävät siltä, että kuuluvat kyseiseen organisaatioon. Vääränlaista habitusta ilmentävät henkilöt voidaan sulkea kokonaan organisaation tai näyttämön ulkopuolelle, jolloin epätasa-arvoiset rakenteet vahvistuvat. Oikeanlaisesta ulkonäöstä hyötyy sekä työmarkkinoilla että elämässä yleensä (Warhurst & Nickson 2020, 27). Näin ollen tahtomattaan vääränlaista habitusta ilmentävät ihmiset jäävät yhä konkreettisemmin sivuun, eikä kaikilla ole yhtäläisiä mahdollisuuksia ilmentää oikeanlaista ulkonäköä. Naisjohtajien kohdalla esimerkiksi iällä ja sukupuolella on havaittu olevan merkitystä siinä, mielletäänkö heidän ulkoinen habituksensa oikeanlaiseksi. Käyn tätä läpi tarkemmin kappaleessa 2.4.

Kulttuurinen pääoma on avainasemassa työyhteisöön sopeutumisessa ja sisällä pysymisessä (Friedman & Laurison 2019, 202), sillä ulkonäöllä luodaan esimerkiksi kulttuurista yhteensopivuutta töissä (Vonk 2021, 218). Tämän takia oikeanlaisen ulkonäön merkitys ei lopu siihen, kun hakija on kulttuurisen pääoman ja oikeanlaisen habituksen avulla tullut mahdollisesti valituksi haluamaansa ryhmään tai organisaatioon. Ulkonäköä käytetään hyödyksi myös työpaikkojen sisällä. Tätä prosessia on kuvattu aiemmassa kirjallisuudessa esimerkiksi esteettisen työn kautta. Seuraavaksi käsittelen sitä, mitä aiempaa kirjallisuutta esteettisestä työstä on olemassa, mitä se käytännössä tarkoittaa ja miten naisjohtajien kohdalla esteettisen työn merkitys poikkeaa aiemman tutkimuskirjallisuuden tulkinnasta esteettisen työn merkityksestä.

2.3.2 Esteettinen työ

Esteettisenä työnä voidaan pitää kaikenlaista ulkonäkötyötä, jonka tarkoituksena on edistää kohteen ulkonäköä työkontekstissa (Kukkonen 2022, 42). Sosiologisessa tutkimuksessa esteettinen näkökulma työhön ei ole uusi (Mears 2014, 1332), ja esteettinen työ esiteltiin ensimmäistä kertaa 2000-luvun alussa työnä, jota työnantajat tekevät valitessaan työntekijöiksi ihmisiä, joilla on haluttavia kehollisia piirteitä ja ominaisuuksia. Palkkauspäätöksen jälkeen työnantajat mobilisoivat, kehittävät ja tuotteistavat näitä ominaisuuksia, ja työn lopputulos on palvelutilanteeseen sopiva tyyli. (Warhurst, Nicksonm Witz & Cullen 2000, 4.) Esteettisen työn historia on matalapalkkaisilla, naisvaltaisilla palvelualoilla, joissa miellyttävästä ulkonäöstä on hyötyä yritykselle, kuten baareissa ja ravintoloissa, sekä kauneus- ja muotiliikkeissä. Esteettinen työ onkin nähty sukupuolittuneena ja naisten työnä (Tylor & Taylor 1998). Estetiikan ajateltiin vaikuttavan yksilön lisäksi yritysten ja organisaatioiden imagoon (Warhurst & Nickson 2020, 10, 34). Varmistamalla, että työntekijät näyttävät edustavilta organisaatiot voivat lisätä omaa menestystään yksittäisten esteettisesti onnistuneiden palvelutilanteiden kautta. Esteettistä työtä käytetään kuvaamaan sitä, kuinka ihmisiä palkitaan suorasti tai epäsuorasti heidän kehonsa ulkomuodosta (Mears 2014, 1332).

Esteettiseen työhön kuuluu monia ulkonäkötyön muotoja. Gimlin (2007) määritteli termin body work, eli kehotyön tarkoittamaan palkatonta työtä, jota yksilöt tekevät muokatakseen kehoaan, esimerkiksi urheilu ja laittautuminen. Body work -termiä käytti myös Wolkowitz (2006) käsitellessään työtä, jota ihmiset tekevät muokatakseen muiden kehoja, kuten kampaajat tai meikkaajat. Beauty work -termillä, eli kauneustyöllä on kuvattu ehostustyötä, jota tehdään saadakseen jonkinlaista hyötyä, kuten meikkaaminen ennen töitä (Trautner 2009). Muita läheisiä ulkonäkötyönmuotoja on affektiivinen (Wissniger 2007) ja emotionaalinen (Hochschild 1983) työ, joissa työntekijä varmistaa tunteidensa hallinnan, jotta hänen ilmeensä ja kehonsa olemus vaikuttaa jatkuvasti ystävällisestä ja esimerkiksi palvelualttiilta.

Tässä tutkielmassa käytän esteettisen työn käsitettä kuvatakseni sitä, millä tavoilla naisjohtajat käyttävät keho- ja kauneustyötä muokatessaan ulkonäköään saadakseen lisää uskottavuutta. Kuten mainitsin, esteettisen työn käsitettä on aiemmin käytetty kuvaamaan matalapalkkaisilla aloilla työhön astumisen yhteydessä tapahtuvaa taloudellisesti ja sosiaalisesti hyödynnettävää toimintaa (Warhurst & Nickson 2020, 44). Sovellan tässä tutkielmassa tätä käsitettä

vastaamaan naisjohtajien itsensä tekemää työtä organisaatioiden sisällä lisätäkseen uskottavuuttaan. Naisjohtajien kohdalla esteettisen työn hyöty ei näy yksittäisissä asiakaspalvelutilanteissa, kuten matalapalkkaisilla aloilla, esimerkiksi baareissa ja ravintoloissa. Naisjohtajien kohdalla esteettisen työn hyöty ilmenee organisaation imagon ja johtajan uskottavuuden kautta. Esteettisen työn käsitteen avulla on mahdollista kuvata ulkonäkötyötä, jonka tarkoitus on pääasiallisesti parantaa työntekijän taloudellista korvausta työssä (Kukkonen 22, 44). Tässä tutkielmassa sovellan tätä ajatusta naisjohtajien kohdalla kuvaamaan työtä varten tehtyä esteettistä työtä, jonka tarkoituksena on lisätä uskottavuutta.

Esteettinen työ vaatii taitoja, kuten muutkin työnmuodot (Kinnunen & Seppänen 2009, 6). Nämä taidot voidaan määritellä kyvyiksi "hyödyntää ulkonäköään ja habitustaan yrityksen imagon kannalta suotuisasti" (Parviainen 2011, 208). Warhurstin & Nicksonin mukaan esteettinen työ alkaa siitä, kun organisaatioon palkataan ihminen, jonka ulkonäkö on oikeanlainen (2020, 146). Tällä organisaatiot voivat pyrkiä vastaamaan paikallisiin kulttuuriin ulkonäköodotuksiin (Mears 2014, 1336). Tavallisen työntekijän esteettisen työn ja johtajan esteettisen työn välillä on eroa. Kun Warhurstin ym. (2000) esteettisen työn teoriassa työntekijä on esihenkilöiden ja johtajien ulkonäkötoiveiden alainen, ja hänen ulkonäkönsä kohdistuvat toimenpiteet määrittellään hänen yläpuolelleen, johtajien esteettisen työn määrittely tulee institutionalisoituneen organisaatiokulttuurin myötä. Esteettisen työn toivottu lopputulema määräytyy sosiaalisen ymmärryksen mukaan, johon vaikuttavat aiempien johtajien pukeutuminen ja yhteisölliset käsitykset oikeanlaisesta ulkonäöstä. Molemmissa tapauksissa, eli työntekijän ja johtajan kohdalla vastuu esteettisen työn toteuttamisesta on työn kohteella (Warhurst & Nickson 2020, 38). Tavallisen työntekijän ja johtajan esteettisen työn välillä on eroa myös habituksen takia. Vaikka esteettistä työtä on yleensä käytetty kuvaamaan aloja, joissa on työväenluokkaiset työolot (esim. matala palkka, ei työetuja ja epävakaa työsuhde), rekrytoijat usein etsivät ja kouluttavat keskiluokkaista habitusta omaavia (Mears 2014, 1337). Ylemmän luokan tai tässä tapauksessa oikean ammattiryhmän kulttuurisen pääoman omaamisen merkitys korostuu myös tässä johtajan eduksi. Tiivistetysti esteettinen työ on monenlaista kauneus- ja kehotyötä, jonka tarkoituksena on edistää tekijänsä ulkoista olemusta hyödyttäen häntä taloudellisesti tai muilla tavoin työssään.

Taloudellisen pääoman avulla on mahdollista paikata kulttuurisen pääoman uupumista, sillä sen avulla voi toteuttaa muita ulkonäkötyön muotoja saavuttaakseen oikeanlaisen ulkonäön. Esimerkiksi erilaiset kauneuspalvelut ovat saavutettavampia jo valmiiksi taloudellisesti

pärjääville ihmisille. Kauneuspalvelut, joiden tehtävänä on auttaa muita muodonmuutoksissa (Warhurst & Nickson 2020, 24) voivat auttaa saavuttamaan oikeanlaista habitusta, jonka avulla viestiä kulttuurisesta pääomasta, vaikka sitä ei olisi itse osannut kerryttää. Varsinkin johtajien, jotka ovat todennäköisesti asemansa puolesta parempi tuloisia, on mahdollista käyttää taloudellista pääomaansa esimerkiksi kehityöhön ja kauneustyöhön korostaakseen oikeanlaisen kulttuurisen pääoman omaamista.

Esteettisen työn lopputulemana johtajan ulkonäkö edustaa institutionalisoitunutta ulkonäköihannetta, joka vahvistaa hänen asemaansa ja uskottavuuttaan pätevänä johtajana – tavoitteena on siis oikeanlainen ulkonäkö. Hänen olemuksensa ja ulkomuotonsa tulee kertoa kulttuurisesta pääomasta ja oikeanlaisesta habituksesta. Näiden avulla hän voi edustaa organisaatiotaan ja itseään muille vakuuttaen olevansa pätevä ja sopiva esittäjä rooliinsa. Työntekijän kohdalla esteettisen työn lopputuloksena on yleensä ominaispiirteitä tai taitoja, joita voidaan hyödyntää asiakaskohtaamisissa organisaation hyväksi (Warhurst ym. 2000, 4). Sekä johtajan että työntekijän kohdalla esteettinen työ lisää heidän ammattimaista olemustaan ja vahvistaa käsitystä kyvykkästä tekijästä.

Esteettisen työn seuraukset eivät kuitenkaan ole aina positiivisia. Henkilökohtaisella tasolla esteettinen työ voi kasvattaa epävarmuuksia. Epäonnistuneesta esteettisestä työstä ei välttämättä kuule suoraan, vaan siitä ilmaistaan erinäisten huomautuksien, vilkaisujen, tuijotuksien, vitsien ja juoruilun kautta. (Vonk 2021, 227.) Naisjohtajan kohdalla epäonnistunut esteettinen työ ja vääränlainen habitus voivat vähentää johtajan uskottavuutta, varsinkin kun ulkonäön nähdään kertovan ulkoisen olemuksen ja ruumiillisuuden lisäksi henkisistä ominaisuuksista (tästä lisää luvussa 2.4). Kuten oikeanlainen ulkonäkö, esteettinen työkään ei ole neutraalia. Esteettistä työtä pääsevät tekemään he, jotka on määritelty palkkaustilanteessa omaavan tarpeeksi oikeanlaisen ulkonäön, jotta siitä voidaan esteettisen työn avulla tehdä organisaation ulkonäköodotuksia vastaava. Tässä kohtaa nousee esiin esteettisen työn ongelmallisuus, sillä oikeanlainen ulkonäkö tarkoittaa usein sosiaalisia etuoikeuksia ilmentävää ruumiillisuutta, kuten valkoisuutta, stereotyyppistä sukupuolittuneisuutta ja kauneutta. Tämä ajaa muun muassa luokkien ja rotujen epätasa-arvoistumista. Esteettinen työ ei siis luo uusia kauneusihanteita ja ulkonäköstandardeja, vaan intersektionaalisia hierarkioita asettamalla eri sukupuolten, rotujen ja luokkien edustajat epätasa-arvoisiin asemiin. (Mears 2014, 1337.) Yhteiskunnallisella tasolla esteettisellä työllä on myös monia seurauksia. Naisten jatkuva työperusteinen esteettinen arviointi normalisoi naisten esteettistä arviointia yleisesti (Mears 2014, 1340). Naisten kehojen tarkkailu voi myös

aiheuttaa poissulkemisen maskuliinisilta alueilta, jotka ovat auktoriteettisempiä, korkeamman statuksen omaavia ja parempi palkkaisia (Mears 2014, 1338). Tässä tapauksessa naiset voivat kokea naiseutensa takia suurempia vaikeuksia päästä johtoasemaan ja heitä voidaan arvioida siellä kriittisemmin ulkoisesti ja naiseutensa takia. Kokonaisuudessaan esteettisellä työllä voi siis olla hyvinkin positiivisia vaikutuksia yksilölle, ja johtaja voi vahvistaa uskottavuuttaan ja asemaansa esteettisen työn kautta runsaasti. Samaan aikaan kokonaisvaltaisesti esteettinen työ, kuten oikeanlaisen ulkonäön ajatuskin ovat yhteiskunnallisesti eriarvoistavia rakenteita ylläpitäviä mekanismeja.

Olen tässä osiossa käynyt läpi oikeanlaisen ulkonäön määritelmän sekä sen, miten kulttuurinen pääoma vaikuttaa oikeanlaisen ulkonäön ja habituksen omaamiseen. Kävin läpi myös esteettisen työn määritelmän, käytännön esteettisen työn sekä sen hyödyt ja haitat. On tärkeää ymmärtää, mistä ajatus oikeanlaisesta habituksesta tulee, miten sen voi saavuttaa ja mitä seuraamuksia sillä on, koska oikeanlaisen ulkonäön ja esteettisen työn rakenteissa on epätasa-arvoa lisääviä mekanismeja. Jotta naisjohtajiin kohdistuvia ulkonäköodotuksia ja ulkonäön vaikutusta uskottavuuteen voi ymmärtää, pitää ymmärtää ulkonäön merkityksellisyys työelämässä ja millä tavalla ulkonäön merkitys johtajuudessa rakentuu. Koska olen nyt käynyt läpi johtajuuden mekanismeja, oikeanlaisen ulkonäön ja esteettisen työn, voin siirtyä käsittelemään yksityiskohtaisemmin johtajiin ja sitä kautta naisjohtajiin kohdistuvia ulkonäöllisiä odotuksia.

2.4 Johtajan ulkonäköodotukset

Ei ole sattumaa minkälainen ulkonäkö johtajilla on institutionalisoitunut ja mikä nähdään kyvykkään ja uskottavan johtajan ulkomuotona. Johtajuudessa ulkonäköön liitetään itsenäisyyttä, kontrollia ja menestystä (Kauppinen 2004, 25). Institutionalisoituneen johtajan ulkonäön toivotaan ilmentävän näitä eri muodoissa. Koska olen nyt käynyt läpi sen, minkälaisilla mekanismeilla johtajat voivat tavoitella toivottua ulkonäköä, joka tukee heidän uskottavuuttaan, voin siirtyä tarkastelemaan johtajien ja varsinkin naisjohtajien ulkonäköön kohdistuvia odotuksia. Tässä luvussa käsittelem eri ulkonäön osia sekä mitä henkisiä ominaisuuksia niihin liitetään. Koska johtajuudessa ulkonäköön liitetään niin monia ominaisuuksia, on tärkeää käydä ulkoiset piirteet yksityiskohtaisesti läpi. Käsittelem ensin kehonosia ja ulkomuotoa, jonka jälkeen siirryn käsittelemään vaatetuksen ja muun ehostuksen merkitystä. Luvun lopussa käsittelem sukupuolittuneita ulkonäköodotuksia ja tarkastelen lähemmin naisjohtajiin kohdistuvia ulkonäköodotuksia ja niiden ristiriitaisuutta.

2.4.1 Ulkonäön monet puolet

Tutkimukset ovat osoittaneet, että uskottavuutta ja luotettavuutta havainnoidaan kasvoista (esim. Van der Biest, Verschooren, Verbruggen & Brass 2015; DeBruine, 2002; Falvello, Vinson, Ferrari & Todorov 2015; FeldmanHall, Dunsmoor, Tompary & Phelps 2018). Varsinkin tuntemattomien ihmisten kohdalla ihminen havainnoi ensimmäisenä juurikin kasvoja ja kasvot, jotka muistuttavat omiamme herättävät meissä eniten luottamusta (DeBruine 2002). Kohdatessamme johtajaksi esittäytyvän henkilön etsimme katsekontaktia ja itsevarmuutta siitä, että johtajalla vaikuttaa olevan tilanteen hallinnassa. Varsinkin mahdollisissa edustustehtävissä juuri kasvot luovat ensivaikutelman. Yleisesti kasvojen merkitys ihmisten tulkinnassa ja johtajuudessa liitetään historiaan, ihmisten sosiaalisiin rakenteisiin ja johtajanvalintaan (Murray and Schmitz 2011; Riggio 2010). Kasvoista voidaan nähdä esimerkiksi ikä, joka on historiassa auttanut havaitsemaan kokeneimmat ja sitä kautta kyvykkäimmät johtajat (Over & Cook 2026). Iäkkäämmät kasvot yhdistetään myös dominanssiin (Keating, Randall & Kendrik 1999; Keating, Randall, Kendrik & Gutshall 2003). Dominanssi on yksi johtajissa halutuista piirteistä (Little 2014) ja varsinkin dominanssia luetaan kasvoista.

Kuten aiemmin kävin läpi, tiettyjä johtajuuden haluttuja piirteitä on sukupuolitettu. Monia näistä havainnoidaan juurikin kasvoista. Tutkimuksissa on huomattu, että maskuliinisten kasvojen nähdään kertovan tyypillisistä maskuliinisuuteen liitettävistä piirteistä kuten dominanssista ja aggressiivisuudesta (Van Vugt & Grabo 2015). Ihmiset, joiden kasvot mielletään maskuliinisemmiksi, koetaan dominoivampina (Perrett, Lee, Penton-Voak, Rowland, Yoshikawa, Burt, Henzi, Castles & Akamatsu 1998). Dominanssi taas yhdistetään parempaan johtajuuteen (Olivola and Todorov 2010; Rule and Ambady 2008). Tutkimuksissa on myös huomattu, että johtajat, joiden kasvopiirteet ilmentävät koettua dominanssia tai luotettavuutta voivat hyötyä tästä johtajan valinnassa (Van Vugt & Grabo 2015; Little, Roberts, Jones & DeBruine 2012). On myös tutkimuksia, joiden perusteella feminiinisempiä kasvoja pidetään maskuliinisempinä luotettavampina (Spisak, Dekker, Kruger & van Vugt 2012; Spisak, Homan, Grabo & van Vugt 2012). Näin ollen kasvojen piirteiden perusteella sekä maskuliiniset että feminiiniset piirteet voivat olla johtajalle eduksi ja lisätä johtajan roolin uskottavuutta. Kasvot eivät kuitenkaan ole ainoa kehonosa, jonka uskotaan kertovan johtajan kyvykkyydestä.

Kasvojen lisäksi johtajien kehot ovat arvioinnin kohteena johtajuutta tarkastellessa. Urheilullinen keho voidaan nähdä hyvän johtajan merkkinä, koska sen mielletään kertovan kyvystä kontrolloida itseään, kestävyydestä ja itsensä johtamisesta (Haynes 2012). Aiemmassa kirjallisuudessa on tulkittu, että itsekurin alainen johtaja kykenee huolehtimaan itsensä lisäksi myös muista, mikä taas lisää uskottavuutta johtajana (Tienari & Meriläinen 2016, 10, 13). Itsensä johtaminen on nostanut painoarvoa johtajuudessa viimeisten vuosien aikana ja itsensä johtaminen mielletään näkyväksi työelämän ulkopuolella juurikin kehossa, jonka hyvinvointi näkyy, kun sitä on hoidettu oikein (Kamensky 2015, 145). Urheilulliseen kehoon liitetään näin ollen runsaasti hyvän johtajan piirteitä. Urheilullisessa kehossa esiintyvä johtaja voidaan nähdä kykeneväksi vakuuttamaan yleisön ja kanssanäyttelijät pätevyystään muita helpommin.

Aiemman tutkimuksen mukaan kehonpainolla on runsaasti merkitystä, kun puhutaan uskottavuudesta johtajana. On esimerkiksi havaittu, että ihmiset, joilla on muita korkeampi painoindeksi, nähdään harvemmin hyvinä johtajina verrattuna "normaalipainoisiin" ihmisiin (Re, Dzhelyova, Holzleitner, Tigue, Feinberg & Perrett 2012, 1482). Lihavuuteen liitetään monia johtajalle sopimattomia piirteitä, kuten alhainen motivaatio, aloitekyvyttömyys, epäsosiaalisuus ja laiskuus. (Tienari & Meriläinen 2016, 36; Warhurst & Nickson 2020, 29.) Usein lihavuuteen liitettävät ennako-odotukset (Puhl & Heuer 2009) ovat ristiriidassa johtajien haluttujen henkisten ominaisuuksien kanssa, ja muun muassa tämän takia lihavuus voi olla johtajalle haitaksi. Esimerkiksi laiskuus ja aloitekyvyttömyys (Puhl & Heuer 2009) ovat vastoin tehokkaan ja aikaansaavan ihannejohtajan mielikuvaa. Lihavuuteen liitettävän alhaisen motivaation (Tienari & Meriläinen 2016, 36) voi tulkita olevan ristiriidassa tietä näyttävän ja visionäärisen johtajan kuvan kanssa. Kuten kasvojen kohdalla, myös johtajan kehon nähdään kertovan johtajan henkisistä ominaisuuksista, jotka luetaan johtajalle hyödyksi tai haitaksi. Kasvojen ja painon lisäksi myös pituutta tarkastellaan pohdittaessa uskottavaa johtajaa.

Pituudella on huomattu olevan vaikutusta johtajuutta tulkitessa. Aiempien tutkimuksien mukaan pidemmät naiset sekä miehet ovat usein muita dominoivimpia ja vakuuttavampia (Melamed 1992), ja he hakeutuvat muita useammin johtoasemiin (Murray and Schmitz 2011). Ihmiset, jotka mielletään pidemmiksi nähdään muita parempina johtajina, vaikka mittauksissa pidemmät ihmiset eivät ole muita parempia johtajia (Re ym. 2012, 1482). Näennäisellä pituudella ja maskuliinisuudella on myös vaikutusta koettuun dominanssiin, joka mielletään johtajalle tärkeäksi ominaispiirteeksi (Re, DeBruine, Jones & Perrett 2013). Naisjohtajien

kohdalla pituudella on havaittu olevan suurempi merkitys dominanssiin kuin maskuliinisilla kasvoilla (Re, DeBruine, Jones & Perrett 2013). Naisjohtajat voivat siis hyötyä pituudestaan, kun heidän uskottavuuttaan johtajina arvioidaan. Toisin kuin kasvojen ja painon kohdalla, pituuteen on vaikeaa vaikuttaa kengän korkeutta laskematta. Näin ollen luonnostaan lyhyet ihmiset voivat kärsiä pituudestaan pidempien ihmisten kustannuksella. Naisjohtajat voivat myös hyötyä pituudestaan huomattavasti. Mutta kuten olen aiemmin todennut, uskottava johtajan roolisuoritus koostuu monista taidoista ja ulkonäöllisistä elementeistä. Näihin elementteihin liittyy myös pukeutuminen, joka voi arkielämässä tulla ensimmäisenä mieleen, kun miettii rooliasuja.

Pukeutuminen ja siihen liittyvät valinnat ovat jokaisen arkipäivää. Pukeutumisella on helppoa vaikuttaa siihen, miltä näyttää ja esimerkiksi ikää voi indikoida pukeutumisella (Koskennurmi-Sivonen 2012). Vaatteiden nähdään myös refleктоivan ihmisen ajatuksia ja tekoja (Gurney, Howlett, Paine, Tracey & Moggridge 2017). Johtaja voi siis pukeutumisella ja tietynlaisilla vaatteilla yrittää vaikuttaa siihen, miten hänet nähdään (Maran ym. 2021). Muodollisen pukeutumisen on tutkimuksissa havaittu vaikuttavan uskottavuuteen ja esimerkiksi arvovaltaan (Kamila 2012, 72). Muodollisen pukeutumisen nähdään myös kertovan arvostuksesta muita kohtaan (Tienari & Meriläinen 2016, 28–29). Koska johtajien rooli on usein institutionalisoitunut, myös siihen kohdistuvat pukeutumissäännöt ovat usein vakiintuneet. Tästä kertoo esimerkiksi se, että muodollisemmin pukeutuneet johtajat nähdään "prototyypisinä", tai tyypillisinä johtajina, mikä taas johtaa korkeampaan uskottavuuteen (Maran ym. 2021, 95). Johtajien muodollisesta pukeutumisesta voi kuitenkin koitua ristiriita.

Vaikka johtajan muodollinen pukeutuminen voi antaa johtajasta prototyypin (Xu, Huang, Cheng & Shi 2024; Maran ym. 2021) ja kyvykkäämmän kuvan (Roehrens, Stratmann & Ehlers 2025), johtajan karisma ja hyväksytyksi tuleminen ovat korkeampia, kun johtajan pukeutuminen vastaa yrityskulttuuria (Maran ym. 2021). Koska johtajan rooliin pukeutuminen on tilannesidonnaista ja näyttämökohtaista, muodollinen pukeutuminen ei aina ole paras tapa luoda kuvaa hyvästä johtajasta. Johtajan tulee ymmärtää oman näyttämönsä säännöt ja odotukset. Vaikka muodollisempi pukeutuminen liitetään auktoriteetisuuteen ja kyvykkyyteen, sekä luotettavuuteen (Cardon & Okoro 2009), informaali pukeutuminen tekee tutkimuksien mukaan johtajasta lähestyttävämmän ja antaa heistä ystävällisemmän kuvan (Xu ym. 2024). Informaalin pukeutumisen nähdään myös kielivän luovuudesta ja ystävällisyydestä (Cardon & Okoro 2009). Eri näyttämöillä johtajilta toivotaan erilaisia piirteitä ja antaakseen itsestään pätevän kuvan johtajan tulee ymmärtää näitä toiveita ja

pukeutua niiden mukaan. Kasvojen, kehon ja pukeutumisen lisäksi jää kuitenkin vielä muitakin tarkkailun kohteita, joita johtajan esityksen ulkomuodon uskottavuudessa arvioidaan.

Aiemmassa tutkimuksessa on huomattu, että luodakseen ammattimaisen kuvan itsestään, mahdollisten lävistyksien tulisi olla konservatiivisia (esim. korvakorut) ja tatuointien tulisi olla piilotettuja, sillä niiden ei nähdä sopivan ammattimaiseen kuvaan (Ruetzler, Taylor, Reynolds, Baker & Killen 2012). Myös yleinen viehättävyys on tutkimuksissa havaittu hyödyksi, mutta on epäselvää, liitetäänkö viehättävyyteen riittävä ehostautuminen (Ruetzler ym. 2012). Toisin sanottuna ei ole selvää, että kun puhutaan viehättävyydestä, tarkoitetaanko jotain sellaista, joka ihmisellä on luonnostaan vai sitä, mihin hän voi panostaa esimerkiksi ehostautumisella. Ehostautuminen voi tarkoittaa esimerkiksi yleisistä ulkomuodon ja habituksen tavoittelua.

Aiempaa tutkimuskirjallisuutta tiivistäen, johtajien oikeanlainen ulkonäkö ja habitus koostuvat monesta osasta, joista osaan johtajan on mahdollista vaikuttaa itse, mutta osaan johtajan ulkoisista ominaisuuksista ei voi vaikuttaa. Tästä huolimatta kaikkia johtajan ulkoisia ominaisuuksia havainnoidaan arvioidessa johtajan uskottavuutta ja kyvykkyyttä johtajana. Olen nyt käsitellyt aihealue kerrallaan sukupuolettomasti johtajiin kohdistuvia ulkoisia odotuksia ja sitä, minkälainen vaikutus näillä ulkoisilla tekijöillä on johtajan uskottavuuteen. Seuraavaksi syvennyn käsittelemään tarkemmin ulkonäköodotuksia sukupuolittuneesti. Aloitan käsittelemällä lyhyesti miesjohtajiin kohdistuvia ulkonäköodotuksia ja syvennyn tämän jälkeen naisjohtajiin kohdistuviin ulkonäköodotuksiin.

2.4.2 Sukupuolittuneet ulkonäköodotukset

Miesjohtajien ulkonäköön kohdistuvat odotukset myötäilevät sukupuolettomia ulkoisia odotuksia esimerkiksi kasvojen ja pituuden kohdalla. Vaatetuksessa miesten ammattimainen pukeutuminen on naisjohtajia yksinkertaisempaa, eikä heillä ole naisiin verrattuna yhtä paljon vaihtoehtoja (Rafaeli, Dutton, Harquail & Maxkie-Lewis 1997, 40). Miesten muodollista työasua voi verrata jopa uniformuun (Glick, Larsen, Johnson & Branstiter 2005) ja usein se on jonkinlainen kauluspaidan, pitkien housujen ja siistin puvun yhdistelmä (Smith, Liss, Erchull, Kelly, Adragna & Baines 2018). Tyyli on hyvinkin institutionalisoitunut ja tuttu miesjohtajien ulkoisesta olemuksesta lähes alasta riippumatta. Toki on syytä muistaa johtajien pukeutumisen tilannesidonnaisuus. Myös miesjohtajilla on työnkuvia, joissa kasuaalimpi ulkonäkö ja habitus mielletään soveliaammiksi. Koska miesjohtajien pukeutuminen on usein

uniformumaista, tutkimuksissa on argumentoitu, että on epätodennäköisempää, että heidän pukeutumisensa nähtäisiin provokatiivisena (Glick ym. 2005). Miesjohtajien on mahdollista täyttää heihin kohdistuvia ulkonäköodotuksia varsinkin pukeutumisen osalta noudattamalla hyvin institutionalisoitunutta pukeutumistyyliä. Heidän uskottavuuttaan johtajina on myös näin helppo ylläpitää ainakin ulkoisesti. Naisjohtajiin kohdistuvat ulkonäölliset odotukset ovat miesjohtajia monimutkaisempia ja niiden muodostuminen tulee johtajuuden ulkopuolelta arkielämästä.

Naisia arvioidaan yleisesti miehiä todennäköisemmin nimenomaan ulkonäön perusteella (Jackson 1992; Eagly, Ashmore, Makhijani & Longo 1991). Tämä on johtanut siihen, että kaikkia naisia arvioidaan ulkonäön perusteella riippumatta siitä, onko ulkonäkö olennainen osa heidän työtään (Mears 2014, 1339). Näin ollen ulkonäköodotukset täyttämättömät naiset kokevat sen seuraamukset miehiä herkemmin. Aiemman tutkimuksen mukaan esimerkiksi lihavuuteen liitettävät huonot mielikuvat kohdistuvat naisiin miehiä tiukemmin (Warhurst & Nickson 2020, 29). Suomalaisessa tutkimuksessa on huomattu, että varsinkin naispuolisilla henkilöillä lihavuus voi olla haitaksi, sillä lihavat naiset tienaavat muita vähemmän palkkaa (Härkönen 2008, 14). Yhteiskunnallisella tasolla naisiin kohdistuu miehiä enemmän ulkoista arviointia ja "vääränlaisen" ulkonäön sanktiot kohdistuvat enemmän naisiin.

Johtajien kontekstissa naisjohtajien johtamistaitoja tarkastellaan miehiä tarkemmin heidän kehollisuutensa kautta (Sinclair 2011, 120). Verrattuna miehiin johtoasemassa olevat naiset ovat muita tiukemman sosiaalisen kontrollin alla ja muita useammin tyytymättömiä omaan ulkonäköönsä (Hämäläinen, Rissanen & Hujala 2016, 56). Miesvaltaisilla aloilla, joihin esimerkiksi yritysjohtaminen kuuluu, naisen pitäisi hallita kehoaan miestä tarkemmin tuottaakseen uskottavaa ja kunnioitettavaa bisnestä (Monier & Mears 2026, 7). Naisjohtajat kokevat miesjohtajiin verrattuna herkemmin uskottavuuden heikkenemistä lihavuuden myötä (Giel, Zipfel, Alizaheh, Schäffler, Zahm, Wessel, Hesse, Thiel & Thiel 2012).

Myös naisjohtajien ikää tarkkaillaan arvioitaessa uskottavuutta. Korkeamman iän on havaittu lisäävän naisjohtajien uskottavuutta (Karento 1999, 157), koska ikääntymisen nähdään tuovan mukanaan itsenäisyyttä, rohkeutta ja itsetuntoa (Kujala 2006, 176). Liian nuorelta näyttävää johtajaa ei siis aina pidetä uskottavana (Jyrkinen, Karjalainen & McKie 2023). Nuorekkuus on kuitenkin johtajuuden ulkopuolella ihanne, josta kertoo esimerkiksi lisääntyvät kauneusleikkaukset ja yhä kasvava kosmetiikka-ala, joka tuo markkinoille jatkuvasti uusia tapoja pitää iho nuorekkaan kireänä, poistaa ikääntymisen merkit silmien ympäriltä ja peittää

vuosien tuomat muutokset kasvoilta. Voisi ajatella, että naisjohtajuudessa iällä on positiivinen vaikutus, mutta ikäiseltään näyttämistä on vältettävä.

Naisjohtajien pukeutuminen on miesjohtajiin verrattuna monimutkaisempaa. Aiemman kirjallisuuden perusteella naisilla ei ole samalla tavalla institutionalisoitunutta työasua, jonka pukea päälle varmuudella siitä, että se sopii jokaiselle näyttämölle. Naisjohtaja voi valita esimerkiksi puvun, jakkupuvun, housupuvun, hameen, villapaidan tai kauluspaidan väliltä. Pukeutumisen lisäksi naisjohtajille jää monia muita tapoja ehostautua ja laittautua. (Smith ym. 2018; Glick ym. 2005; Rafaeli ym. 1997, 40.) Näihin voi lukeutua esimerkiksi meikkaus, hiusten laittaminen, kynnet ja täyteaineet. Viime vuosikymmeninä naisjohtajien pukeutuminen on ollut yhdistelmä kasuaalia ja virallista (Lindeman 2004; Parnes 2001). Naisjohtajien pukeutumiseen kohdistuu runsaasti tilannesidonnaisia odotuksia ja oletuksia, joiden sisällä naisjohtajien on luovittava uskottavan roolisuorituksen antaakseen (Howlett, Pine, Cahill, Orakcioglu & Fletcher 2015). Yksi näistä odotuksista liittyy provokatiiviseen tai seksuaalissävytteiseen pukeutumiseen.

Aiemmassa tutkimuksessa on esitetty, että seksillä ja seksikkyydellä on mahdollista saada vaikutusvaltaa (Smith ym. 2018). Naisjohtajien kohdalla ajatus on monimutkainen. Vaikka nainen voi kärsiä yleisesti uskottavuuden puutteesta provokatiivisen pukeutumisen seuraamuksena, naisjohtajien kohdalla ilmiö on kärjistynyt (Smith ym. 2018). Naisjohtajat nähdään vähemmän uskottavina, jos he pukeutuvat provosoivasti (Smith ym. 2018; Howlett ym. 2015; Glick ym. 2005). Tutkimuksien perusteella provokatiivisuutta voi olla jo lyhyempi hame ja ylimääräinen avattu paidan nappi. Jo pelkästään näiden perusteella naisjohtajia saatetaan pitää vähemmän älykkäinä, itsevarmoina, luotettavina, vastuuntuntoisina, arvovaltaisina ja järjestelmällisinä. (Howlett ym. 2015.) Tutkimuksien mukaan pukeutumisesta riippumatta seksikkäältä naiselta ajatellaan puuttuvan stereotyyppisiä maskuliinisia piirteitä ja kyvykkyyttä ja tämän takia heitä ei mielletä sopiviksi esimerkiksi johtoasemiin (Deaux, Winton, Crowley & Lewis 1985). Provokatiivista pukeutumista voi pitää erityisen haitallisena ja tuomittavana, koska se voidaan laskea johtajan omaksi valinnaksi, jonka taas voi lukea kertovan johtajan luonteesta ja arvoista (Glick ym. 2005), sillä pukeutumisen avulla on mahdollista kommunikoida muille itsesään (Rafaeli ym. 1997, 40). On tärkeää muistaa, että provokatiivinen pukeutuminen on vahvasti sidottu kehoon. Vaatteet itsessään eivät ole provokatiivisia, mutta niiden alla olevaa kehoa voidaan tulkita provokatiivisena. Eri vaatteet mielletään siis enemmän tai vähemmän provokatiivisiksi eri kehojen päällä. Tämä ristiriitaisuus samoista vaatteista eri kehojen yllä asettaa naisjohtajat

keskenään eriarvoisiin aseisiin. Koska uskottavuus, kyvykkyys ja luotettavuus ovat muutamia pätevän johtajuuden kulmakivistä, provokatiivinen pukeutuminen sen mahdollisista valtaan sitoutuneista hyvistä puolista huolimatta voi koitua naisjohtajalle tappiolliseksi. Naisjohtajan uskottavuus voi kärsiä, kun mahdollisen provokatiivisen pukeutumisen nähdään kertovan johtajalle tärkeiden piirteiden puuttumisesta, vaikka johtaja itse ei voisikaan vaikuttaa omaan vartalonsa.

Tutkimuksissa on huomattu, että naisjohtajien pukeutuessa muodollisemmin heidät nähdään uskottavampina, pätevämpinä ja luotettavampina (Smith ym. 2018; Glick ym. 2005).

Muodollisempana pukeutumisena voidaan pitää esimerkiksi jakkupukuja, pukuja ja pitkiä housuja, jotka taas ovat tyyliltään maskuliinisempia (Rafaeli ym. 1997, 23). Naisjohtajilta jopa odotetaan muodollista pukeutumista (Howlett ym. 2015). Muodollisemman pukeutumisen, jota ajoittain voi kuvata jopa maskuliinisemmaksi, on tutkimuksissa huomattu johtavan suurempaan koettuun uskottavuuteen johtajanvalinnassa (Forsythe 1990).

Tutkimuksista on mahdollista huomata, että johtajan rooliasu on institutionalisoitunut aikana, jona johtajat ovat olleet lähtökohtaisesti miehiä. Naisjohtajien määrän lisääntyessä ulkonäköodotukset eivät avartuneet, vaan ristiriitautuivat.

Aiemman kirjallisuuden perusteella voisi ajatella, että naisjohtajan kannattaa pukeutua tavalla, jota voi pitää maskuliinisena uskottavuutensa lisäämiseksi. Tutkimukset ovat kuitenkin tuoneet esille, että naisjohtajilta odotetaan naisellista pukeutumista, joka imarteleo heidän sukupuoltaan, eikä herätä ristiriitaisia tunteuksia. "Liian naisellinen pukeutuminen" voidaan nähdä tyhjöpäisyytenä ja pinnallisena samaan aikaan kun liian maskuliininen pukeutuminen voi vähentää uskottavuutta, sillä se on ristiriidassa naisiin kohdistuvien sukupuolirooliodotusten kanssa (Howlett ym. 2015; Lämsä 2011, 55; Puttonen 2011, 63; Julkunen 2003, 42, 102; Rafaeli ym. 1997, 39.) Tutkimuksien mukaan yleinen feminiininen tyyli nähdään olevan ristiriidassa ammattimaisen pukeutumisen kanssa (Vonk 2021, 226). Naiset voivat saada sanktiota liian vähäisestä viehättävyydestä tai liiallisesta viehättävyydestä (Mears 2014, 1339). Naisjohtajat joutuvat siis tasapainottelemaan keskenään hyvin ristiriitaisten ulkonäköodotuksien keskellä vaikuttaakseen päteville ja ollakseen uskottavia johtajan roolissaan. Naisjohtajan rooliasu on hyvin tilannesidonnainen ja naisjohtajan on tärkeää ymmärtää oman näyttämönsä ulkonäköodotukset voidakseen olla uskottavampi ulkonäkönsä avulla.

Olen nyt käynyt läpi sen, kuinka johtajuutta voi tarkastella roolina, jota esitetään erilaisilla näyttämöillä. Jotta rooliesitys voi olla uskottava, johtajan täytyy olla tietynlainen. Rooliin kohdistuvat odotukset vaihtuvat tilannesidonnaisesti, mutta institutionalisoituneissa rooleissa on olemassa tiettyjä piirteitä, joiden omaaminen vahvistaa uskottavuutta huomattavasti. Ulkonäöllä on osansa uskottavuuden luomisessa. Oikeanlainen ulkonäkö ja habitus, jotka sopivat johtajalle, voidaan saavuttaa kulttuurisen pääoman ja esteettisen työn avulla. Kun naisjohtaja täyttää itseensä kohdistuvat ristiriitaiset ulkonäköodotukset, hänellä on mahdollisuus lisätä uskottavuuttaan johtajana. Siirryn seuraavaksi käsittelemään tutkielman tutkimusasetelmaa, ennen kuin siirryn tutkielman analyysiin.

3 Tutkimusasetelma

Tässä tutkielmassa tarkastelen naisjohtajiin kohdistuvia ulkonäköodotuksia heidän oman kokemuksensa kautta sekä miten sukupuolittuneet ulkonäköodotukset vaikuttavat naisjohtajien henkilökohtaiseen kokemukseen heidän uskottavuudestaan johtajina. Tutkimuksen merkityksellisyys muodostuu tasa-arvotutkimuksesta. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, kuinka naisjohtajien ulkonäöllä on suuri merkitys siinä, miten pätevinä johtajina heitä pidetään (Vaes ym. 2011; Eagly ym. 1991; Monier & Mears 2026,). Tutkielmani tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miten naisjohtajat itse kokevat heidän ulkonäköönsä kohdistuvat odotukset, millä tavoilla odotukset ilmenevät ja millainen vaikutus näillä on siihen, miten heidät on kohdattu johtajina.

Aiheesta ei ole juuri toteutettu tutkimusta Suomessa ja tämän tutkielman tarkoituksena on täyttää tutkimusaukkoa ja samalla lisätä ymmärrystä naisjohtajiin kohdistuvista epätasa-arvoisista ulkonäköodotuksista. Haluan lisätä ymmärrystä naisiin kohdistuvista ristiriitaisista ulkonäköodotuksista ja täyttää tutkimusaukkoa johtajuudessa, joka mielletään usein maskuliiniseksi alaksi (Mears 2014, 1338), jolloin ristiriitaiset ulkonäköodotukset korostuvat uskottavuuden näkökulmasta. Tutkielman tarkoituksena on ottaa osaa laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun naisiin kohdistuvista ulkonäköodotuksista ja niiden luomasta epätasa-arvosta naisten ja miesten välille työelämässä. Toteutan tutkimuksen laadullisena, puolistrukturoidun teemahaastattelun muodossa johtoasemassa oleville naisille voidakseni syventyä naisjohtajien henkilökohtaisiin kokemuksiin aiheesta.

3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkielmani tarkoituksena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten naisjohtajat kuvaavat heihin kohdistuvia ulkonäköön liittyviä odotuksia?

1.2 Miten nämä odotukset vaikuttavat heidän kokemukseensa uskottavuudesta ja johtajuuden legitimitetistä?

Vaikka aiempi tutkimus on osoittanut selkeästi, että naisjohtajiin kohdistuu naiseuden ja johtajuuden takia tiukkaa sosiaalista ulkonäkö tarkastelua (Sinclair 2011, 120; Eagly ym. 1991; Jackson 1992), Suomessa ei ole juurikaan tehty tästä laadullista tutkimusta. Tämän takia haluan ensimmäisen tutkimuskysymykseni avulla selvittää naisjohtajien henkilökohtaisia kokemuksia ulkonäköön liittyvistä odotuksista, minkälaisia odotuksia he

ovat henkilökohtaisesti kokeneet ja millä tavalla ne ovat ilmenneet. Toisen tutkimuskysymyksen avulla minun on tarkoitus lisätä ymmärrystä naisjohtajien henkilökohtaisista uskottavuuden kokemuksista ja siitä, miten ulkonäköodotukset vaikuttavat niihin. Kokonaisuudessaan haluan näiden tutkimuskysymysten avulla lisätä ymmärrystä naisjohtajiin kohdistuvista kaksinaisista ulkonäköodotuksista, niiden sukupuolittuneisuudesta ja siitä, kuinka naisjohtajien johtajuuden legitimizeetti on miesjohtajia sidotumpi ulkonäköön.

3.2 Aineiston keruu ja analyysimenetelmä

Aineistonani käytän kymmentä itsekerättyä haastatteluaineistoa. Haastattelut kerättiin lokakuun 2025 ja tammikuun 2026 välisenä aikana kasvotusten tai etäältä toteutettuina videohaastatteluina Turun yliopiston tarjoamien Zoom-yritystilin tai Microsoft Teamsin avulla. Toteutin haastattelut puolistrukturoituina teemahaastatteluina voidakseni käyttää aineistoa laadulliseen tutkimukseen (Vuori 2021a). Haastattelujen aikana seurasin valmiiksi tehtyä kysymysrunkoa (liite 2), mutta poikkesin siitä jokaisessa haastattelussa sekä järjestyksen että sisällön mukaan. Nauhoitin haastattelut ja litteroin ne käytännöllisempään ja muokattavaan muotoon. Litteroinnissa käytin apuna Turun yliopiston litterointiohjelmaa Transcribe. Tästä litteraatista selviää vain puhutut asiat, enkä esimerkiksi ottanut huomioon äänenpainoja tai taukoja (Kallio 2021), sillä tutkielmassa tarkastelen haastateltavien puheen sisältöä ja sen merkityksiä, enkä esimerkiksi puheen muotoa, enkä tee kielellistä analyysiä. Arkistoin litteroinnit sekä nauhoitukset Turun yliopiston sähköisessä vahvan kirjautumisen vaativassa pilvipalvelussa Seafilessä niille tarkoitettussa omassa salasanalla suojatussa kansiossa.

Koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää naisjohtajien henkilökohtaisia kokemuksia, päätin lähestyä aineistonkeruuta puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joka loi tilaa keskustelunomaisuudelle (Waller, Farquharson & Dempsey 2016, 77). Teemahaastattelun avulla sain aiheen sidotuksi johtajuuden ja ulkonäön yhteyteen ja puolistrukturoidun haastattelun avulla haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa hyvin vapaasti kokemuksistaan ja saada äänensä kuuluviin (Waller ym. 2016, 78; Hyvärinen, Suominen & Vuori 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Haastateltavien tarinat ohjasivat haastattelutilanteita jonkin verran ja näin ollen haastatteluissa painottuivat ainakin osittain heidän itsensä tärkeiksi mieltämät aiheet ja näkökulmat. Teemahaastattelun avulla haastattelujen sisällöt ovat kuitenkin yhdistettävissä toisiinsa analyysin toteuttamiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Päädyin järjestämään haastattelut yksilöhaastatteluina, sillä tutkimuskohde on ammatiltaan

vastuuasemissa ja tein oletuksen, että he olisivat kiireisiä ja olisi hyvin työlästä saada haastattelu aikaan sopimaan kahdelle tai useammalle haastateltavalle samaan aikaan.

Yksilöhaastattelut mahdollistavat myös henkilökohtaisien kokemusten kertomisen tavalla, joka ryhmähaastatteluissa ei välttämättä ole mahdollista. Äänitin tai videoin haastattelut voidakseni tuottaa niistä litteraatit haastattelujen jälkeen. Halusin myös tallentaa haastattelut, jotta itse haastattelutilanteessa minun ei tarvinnut keskittyä muistiinpanojen tekemiseen.

Lähdin etsimään haastateltavia kahden kriteerin avulla: itsensä johtoasemaan identifioiva nainen. En määritellyt johtoaseman tasoa (Senior 2002), toimialaa tai vaatinut esimiesroolia. Tässä tutkielmassa miellän johtajuuden enemmän työn sisällön kuin luokka-aseman perusteella, ja siksi johtoaseman tasolla ei ollut merkitystä haastateltavia etsiessä. Koska tutkimuskohteeni on ammatillisesti korkeissa vastuuasemissa toimivat henkilöt, en halunnut rajata mahdollisia osallistujia minkään muun kriteerin perusteella pois. Tässä siis johtajien itsensä identifioima johtajuuden rooli korostui. Esittelen haastateltavat tarkemmin hieman myöhemmin. Sain haastateltavia muutamalla eri tavalla. Kaksi haastateltavista löytyi johtajille tarkoitetun yhteisön verkkosivujen kautta, joilla johtajien yhteystiedot olivat saatavilla. Otin yhteyttä kahteen henkilöön tätä kautta ja sain järjestettyä molempien kanssa haastattelut. Näiden kahden haastattelun lisäksi lähestyin erästä johtajaa suoraan sähköpostilla ja sain toteutettua tämänkin haastattelun. Itse etsimieni haastateltavien kohdalla kaksi haastattelua tapahtui paikan päällä johtajan työpaikalla ja yksi Teamsissa. Loput haastateltavat sain sosiaalisten verkostojeni kautta. Yhteyshenkilöni ottivat heihin yhteyttä ja alustavan suostumuksen jälkeen sain heidän yhteystietonsa ja sovin haastatteluajat. Tätä kautta haastatteluja tuli 9, joista kaikki toteutuivat etäyhteyksin.

Yhteensä järjestyneitä haastatteluja oli 12, joista paikan päällä toteutui kaksi ja loput etäyhteyksin. Haastattelut olivat pituudeltaan 35 minuutista yhteen tuntiin. Lähetin mahdollisuuksien mukaan tutkimuksen suostumuslomakkeen haastateltaville etukäteen, ja osa palautti allekirjoitetun version jo ennen haastattelua, ja näissä tapauksissa kerroin suostumuslomakkeesta ainoastaan pääpiirteet ja henkilötietojen säilytyksestä Seafilessä. Nauhoitin kaikki haastattelut niiden litterointia varten. Zoomissa tehdyistä haastatteluista poistin heti haastattelun jälkeen videonauhoituksen ja tallensin vain äänitteen. Kaksi haastattelua jäi käyttämättä analyysivaiheessa, joten yhteensä analysoituja haastatteluja on 10. Ensimmäinen haastattelu jäi käyttämättä puuttuvan suostumuslomakkeen takia ja toinen haastateltavan identiteettitiristiriidan seurauksena. Vaikka haastateltava sopi työnkuvaltaan johtajan asemaan ja sitä kautta haastateltavaksi, haastattelun aikana haastateltava vastasi

kysymyksiin ulkoistaen johtajuuden itsestään ja tarkastellen muita johtajia. Tämän takia haastattelun sisältö ei vastannut tutkimuksen tarkoitusta ja päädyin jättämään sen pois analyysistä. Kokonaisuutena aineistoa on 74 sivua.

Koska haastattelut olivat puolistrukturoituja, kysyin kysymyksiä hieman eri järjestyksessä jokaisessa haastattelussa antaen tilaa keskustelulle ja omalle tulkinnalle (Hyvärinen ym. 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Valikoin kysymyksiä, jotka liittyivät haastateltavan edellisiin puheenvuoroihin, jos niitä oli liitettävänä. Kysyin myös mahdollisuuksien mukaan keskustelurungon ulkopuolisia kysymyksiä saadakseni tarkentavia vastauksia haastateltavien kertomuksiin. Tätä tapahtui joissain haastatteluissa vähemmän, sillä muotoilin haastattelukysymykset mahdollisimman avoimiksi, jolloin vastaukset olivat hyvin kattavia ja polveilevia. Muutamit haastattelut olivat luonnostaan enemmän keskustelunomaisia, toiset lähes strukturoituja. Näissäkin haastatteluissa tapani kysyä valmistellut kysymykset vaihtelivat, mikä on soveliasta teemahaastattelulle (Hyvärinen ym. 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Hioin haastattelukysymyksiäni tarkemmiksi ensimmäisten kahden haastattelun perusteella. Järjestin haastatteluja pitkällä aikavälillä usean kuukauden aikana. Ensimmäisistä haastatteluista puuttui taustakysymys perhe- ja koulutustaustasta. Tästä ei kuitenkaan tullut ongelmaa, sillä haastatteluissa kysymys tulkittiin hyvin eri tavoilla, enkä käyttänyt sitä analysoidessani vastauksia. Haastattelukysymyksiäni tulkinnat vaihtelivat. Useassa haastattelussa minua pyydettiin tarkentamaan, mitä kysymykselläni tarkoitin, johon lähtökohtaisesti vastasin, että vastaa, kuten itse kysymyksen tulkitset. Tarkoitukseni oli tämän avulla mahdollistaa haastateltavalle oman tulkinnan aiheesta, joka koskettaa hyvin henkilökohtaisesti ja jota jokainen lähestyy omasta henkilökohtaisesta kokemuksestaan. Ajoittain kuitenkin tarkensin kysymystäni, jos koin, että epäselvyys johtui puheenomaisesta tavastani kysyä kysymys, joka ei suoraan vastannut valmiiksi suunnittelemani kysymystä. Jokainen haastattelu oli siis omanlaisensa kysymysten, tulkintojen ja vastauksien osalta. Haastateltavat edustivat johtajuuden tasoja keskitasosta ylimpään tasoon (Senior 2002). Haastateltavat edustivat myös laajasti julkista puolta, yrityskenttää sekä kolmatta sektoria. Suurin osa haastateltavista toimi jonkinlaisessa esimiesasemassa, mutta se ei ollut kriteerinä haastattelulle. Haastateltavien koulutustaustat olivat moninaiset. Taustoja oli esimerkiksi hotelli- ja ravintolakoulusta, merkonomiasta, kasvatustieteistä, yhteiskuntatieteistä ja lääketieteistä. Haastateltavien johtamisiat vaihtelivat myös muutamasta vuodesta vuosikymmeniin, ja heidän johtaja-asemansa saavuttaminen vaihteli perinteisen hakemisen ja työpaikan tarjoamisen välillä. Jokaisen haastateltavan sukupuoli oli nainen. Kaikki

haastateltavat olivat suomalaisia ja etniseltä taustaltaan valkoihoisia. Haastateltavien ikähaarukka oli laaja ja tätä kautta myös haastateltavien elämäntilanteet vaihtelivat suuresti. Iät nousivat esille haastatteluissa tavalla tai toisella elämäntilanteiden läpikäymisen myötä, mutta en tarkemmin kysynyt keneltäkään haastateltavalta heidän tarkkaa ikäänsä.

Kokonaisuutena haastateltavat edustivat johtajuutta laaja-alaisesti ja monipuolisesti.

3.3 Analyysimenetelmä

Analysoin tutkimuksen aineiston aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Valitsin sisällönanalyysin analyysimenetelmäksi, koska toteutin haastattelut teemahaastatteluina ja sisällönanalyysi tukee teemojen esille nostamista aineistosta (Vuori 2021a).

Sisällönanalyysissä aineistoa eritellään ja yhdistellään, jotta aineistosta voi nostaa esiin uutta tietoa käsiteltävästä aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104). Naisjohtajien henkilökohtaisista kokemuksista ulkonäön vaikutuksesta uskottavuuteen ei ole runsaasti aiempaa tietoa, varsinkaan Suomen kontekstissa, jonka takia sisällönanalyysi sopii tutkimusmenetelmäksi, sillä tarkoituksenani on tuottaa lisää tietoa tästä aiheesta (Elo & Kyngäs 2008).

Toteutan analyysiä teoriaohjaavasti (Eskola 2007; Tuomi & Sarajärvi 2018, 109). Tämä tarkoittaa sitä, että käsiteltyäni aineistoani sellaisenaan toteutan analyysini tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen heijastellen. Aineistoni alustava läpikäynti tapahtuu kuitenkin aiemmasta teoriasta irrallisena ja aineistoa tarkastellaan itsenäisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä olisin edennyt analyysissäni kohti uusia termejä ja teoriaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Koska aiheesta on olemassa aiempaa tutkimusta, en kokenut aineistolähtöistä analyysiä mielekkääksi. Teorialähtöisessä analyysissä olisin antanut aiemman teorian määritellä sitä, mistä näkökulmasta tutkin haluamaani ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110). Koska Suomessa ei ole tehty aiheesta juuri aiempaa tutkimusta ja teoreettinen viitekehyseni nojaakin monessa kohtaa hyvin kansainvälisesti tehtyyn johtajuus- ja ulkonäkö tutkimukseen, en kokenut tähän viitekehykseen asettumista luontevaksi. Tarkoituksenani on avata naisjohtajiin kohdistuvia ulkonäkö odotuksia juuri Suomen kontekstissa ja siksi koen tärkeäksi mahdollistaa analyysimenetelmälläni Suomen työ- ja ulkonäkö kulttuurin huomioonottamisen. Näin päädyin valitsemaan analyysimenetelmäksi teoriaohjaavan menetelmän.

Aloitin aineiston käsittelyn lukemalla sen ensin muutamaan kertaan läpi. Jatkoin tämän jälkeen (manuaalisella) koodauksella saadakseni alustavan ymmärryksen aineistosta (Waller ym. 2016, 165; Juhila 2021a). Tämän jälkeen nostin esille muutamia mielestäni selkeästi erottuvia teemoja käsitelläkseni niitä tarkemmin eli teemoittelin aineiston (Tuomi & Sarajärvi

2018, 106). Käytin tässä hyödykseni tutkielman teoreettista viitekehystä. Sisällönanalyysi sopii yhteen puolistrukturoidun teemahaastattelun kanssa luomaan uutta tietoa hyvinkin laajasta aiheesta, jossa omien kokemusten merkitykset ovat hyvin monimutkaisia kokonaisuuksia.

3.4 Tutkimusetiikka

Noudatin tässä tutkimuksessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvää tieteellistä käytäntöä (HTK 2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ohjaa Suomessa tehtävää tutkimusta (HTK 2023, 6) ja tämän noudattamisen avulla on mahdollista varmistaa, että tutkimus toteutetaan eettisesti ja ettei tutkimukseen osallistumisesta koidu haittaa tutkittaville (HTK 2023, 13). Informoin haastateltavia jo ennen haastatteluita tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toimintakäytännöistä suostumuslomakkeella (liite 1). Suostumuslomakkeessa mainittiin tutkimuksen vapaaehtoisuus sekä että osallistumisen voi keskeyttää missä tahansa kohdassa tutkimusta ilman kielteisiä seuraamuksia ja että haastattelut nauhoitetaan. Suostumuslomake informoi haastateltavia myös tietosuojakäytännöistä, joita noudatin tutkimuksen aikana ja sen jälkeen varmistaakseni, että henkilötiedot pysyvät suojattuina ja ettei haastateltavia ollut mahdollista tunnistaa lopullisesta tutkielmasta. (HTK 2023, 13–14.) Suostumuslomakkeen tietosuojailmoituksessa kerroin myös siitä, kuinka säilytin aineistoa salasanalla suojatussa Turun yliopiston Seafire-pilvipalvelussa erillisessä salanasuojatussa kansiossa ja aineiston tuhoamisesta tutkimuksen päätyttyä. Sain osallistujien suostumuksen kirjallisena suostumuslomakkeen muodossa, sekä sanallisesti vielä haastatteluiden alussa. Tiedonkeruun, eli haastattelujen aikana minimoin erilaisten taustatietojen keräilyä, joita en mieltänyt välttämättömiksi, eli en kysynyt esimerkiksi haastateltavan ikää tai työpaikkaa, ainoastaan työroolin (Tietoarkisto 2019). Myös tämä on osa hyvää tutkimusetiikkaa, jolla suojellaan osallistujia tutkimukseen osallistumisen haitoista.

Kuten laadullisessa tutkimuksessa usein, myös tässä tutkimuksessa aihe on henkilökohtainen ja analyysi koskee haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia (Juhila 2021b). Tämän tutkielman tutkimuskohteena olleet henkilöt olivat työtehtävänsä puolesta usein esillä olevia henkilöitä, joiden tehtävänä on edustaa tai ohjata. Tutkimuksen aihe liittyy henkilökohtaisiin kokemuksiin yhteydessä muiden ihmisten kohtaamiseen. Tämän takia mielsin tärkeäksi käsitellä aihetta sensitiivisesti. Varmistaakseni sensitiivisen lähestymistavan varmistin haastateltavien anonymisoinnin. Henkilökohtaisten kokemusten lisäksi johtajien henkilö- ja työpaikkatiedot ovat luottamuksellisia tietoja, joten poistin kaikki tutkittaviin viittaavat tiedot

jo litterointivaiheessa, jotta litteraateista ei voi yhdistää tutkittavia heidän työpaikkaansa. Säilytin litteraatteja erillään tutkimuksen suostumuslomakkeista, jotta myöskään tätä kautta haastateltavat eivät olleet yhdistettävissä vastauksiinsa. Poistin Zoom-haastattelujen videotallenteet heti haastattelun päätyttyä ja loput äänitteet, sekä Teams-nauhoitukset Teams-alustalta heti litteraatin valmistuttua. Myös tutkielman julkaisuvaiheessa kaikki henkilötiedot sekä muut haastateltaviin yhdistettävät tiedot oli poistettu, jottei haastateltavia voitu tunnistaa. Tällä tavalla vältin aiheuttamasta tutkittaville henkilöille riskejä, vahinkoa tai haittoja (HTK 2023, 13).

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu tutkijan oman position tiedostaminen (Vuori 2021b). Aineisto ei ole muodostunut riippumattomasti vaan se on sidonnainen tutkijan lähestymistapaan haastattelujen aikana, sekä analyysivaiheessa. Laadullisessa tutkimuksessa samasta aineistosta samalla analyysitavalla voi saada monenlaisia erilaisia tuloksia. Näistä syistä tutkijan on tärkeää reflektoida omaa asemaansa.

Vaikka suurin osa haastatteluista toteutui sosiaalisten verkostojen avulla, vain yksi haastateltava oli itselleni entuudestaan tuttu. Tämän avulla asemani suhteessa haastateltaviin oli riittävän etäinen, ja haastateltavat kertoivatkin hyvin avoimesti omista kokemuksistaan. Ikäni puolesta olin kaikkia haastateltaviani nuorempi ja minulla oli lyhyempi koulutustausta. Mahdollisesti tästä johtuen useampi haastateltava kertoi hyvin yksityiskohtaisesti esimerkiksi tiestään johtajaksi käyden läpi rakenteita, jotka eivät olisi minulle mahdollisesti tuttuja. Oma ulkopuolisuuteni johtajuuteen ja vähempi kokemus vaikutti näin positiivisesti haastateltavien kertomuksien tarkkuuteen. Koska tutkimuksen ytimessä on sukupuoli, yhtäläinen sukupuoli haastateltavien kanssa vaikutti myös mahdollisesti haastattelutilanteisiin. Sukupuolittuneesta eriarvoisuudesta kertominen naiselta naiselle voi olla erilaista kuin naiselta miehelle. Koin tämän takia oman asemani suhteessa haastateltaviin hyvin positiiviseksi. Tiedostan, että analyysivaiheessa sukupuoli on myös voinut vaikuttaa eletyn kokemuksen myötä.

Keskustelunomainen haastattelutyylini vaikutti mahdollisesti vastauksiin. Koska halusin ylläpitää mahdollisimman keskustelunomaista tyyliä läpi jokaisen haastattelun, esitin valmiiksi suunnittelemani kysymykset eri tavoilla riippuen haastattelusta, jolloin välillä kysymyksen sisältö muuttui painottamaan eri asiaa, kuin alun perin olin tarkoittanut. Välillä esitin tarkoittamani kysymykseni uudelleen haastateltavan vastattua, joskus vastaus johti luontevasti seuraavaan kysymykseen, jolloin jätin alkuperäisen kysymyksen kysymättä. Tämä on osaltaan vaikuttanut siihen, minkälaisia painotuksia haastattelut saivat. Osassa

haastatteluista painottui sukupuoli, toisissa naiseus tai äiteys ja osassa kokemus oman ulkonäön toissijaisuudesta. Puolistrukturoidun haastattelumallin takia en kokenut tarpeelliseksi ohjata painotuksia johonkin ennalta määriteltyyn suuntaan.

4 Johtajuuden ja ulkonäön odotukset

Seuraavissa luvuissa käsittelen tutkielman analyysiä. Analyysin tarkoituksena on vastata aineiston pohjalta teoreettiseen viitekehykseen nojaten tutkimuskysymyksiini naisjohtajien kuvauksista heihin kohdistuvista ulkonäköodotuksista ja siitä, miten he kokevat näiden vaikuttavan heidän uskottavuuteensa ja johtajuuden legitimizeettiin. Esittelen haastateltavat pseudonyymien kautta ja mainitsen ensimmäisellä esittelykerralla heidän johtajuustasonsa. Muuten puhun haastateltavista vain peitenimien kautta, jotta teksti on helpompaa lukea. Käsittelen aluksi tässä luvussa sukupuoletonta ja sukupuolittunutta johtajuutta sekä institutionalisoituneita ulkonäköodotuksia esitelläkseni, kuinka johtajuutta rakennetaan yhtäaikaaisesti täysin sukupuolettomasti, mutta sitoutuneesti hyvin institutionalisoituneisiin sukupuolittuneisiin ulkonäköodotuksiin. Pohjustan luvun 4 analyysin aiempaan johtajuustutkimukseen sekä oikeanlaisen ulkonäön- ja esteettisen työn teorioihin käsitelläkseni sitä, kuinka sukupuolittuneita johtajuus ja ulkonäköodotukset ovat.

4.1 Sukupuoleton johtajuus

Hyvän johtajuuden piirteitä, kuten tehokkuutta, emotionaalisia taitoja sekä luotettavuutta ja edustuksellisuutta voidaan pitää sukupuolettomina. Nämä taidot löytyvät aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta hyvän johtajan taidoiksi määriteltyinä ominaisuuksina (mm. Työterveyslaitos 2022; Viitala & Jylhä 2019; Billard 2016, 107; Tienari & Meriläinen 2016, 10, 53; Bass & Steidlmeier 1999; Williams ym. 2023a) ja haastatteluissa naisjohtajien käsitys hyvästä johtajuudesta heijasteli vahvasti näitä piirteitä. Eniten haastatteluissa kuitenkin korostui ihmisjohtamisen tärkeys. Haastateltavat kuvastivat johtajuutta ensisijaisesti ihmisten johtamiseksi ja vasta toissijaisesti strategiajohtamiseksi. Keskitasonjohtaja Oili tiivistäi hyvän johtajan "*ihmisten kautta johtavaksi*". Eräs haastateltava kuvasi kaikkea bisnestä ihmisbisnekseksi, jossa samalla seurataan tavoitteita. Johtamisessa on havaittu muutos asioista ihmisiin (Viitala & Jylhä 2019) ja haastateltavat ovat selvästi sisäistäneet tämän muutoksen. Muutos on olennainen johtajien uskottavuuden kannalta. Kun siirrytään asioiden saavuttamisesta ihmisten johtamiseen, muiden ihmisten hyväksyntä johtajasta korostuu uskottavuuden näkökulmasta. Tämä mukailee Goffmanin (1956) etunäyttämöteoriaa, jossa roolin uskottavuus on täysin sidottu muiden ihmisten hyväksyntään. Kun aiemmin hyvä johtaminen saattoi tarkoittaa ainoastaan tavoitteiden saavuttamista, nykyaikana johtajuus on monimutkaisempaa. Korkeimman tason johtaja Pauliina kuvasi asiaa näin: "*Tunneälytaitoja tarvitaan nykyisin, ei voi enää johtaa patruunamallia, vaikka se olisi paljon helpompaa ja*

mukavampaa monin puolin monessa mielessä.". Patruunamallilla voi ajatella tarkoittavan johtajuutta, jossa keskitytään tehokkuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen ylitse esimerkiksi emotionaalisesti tasapainoisen johtajuuden. Vaikka Pauliina mainitsi, että patruunamallilla johtaminen voisi olla helpompaa, hän ei ilmaissut, ettei olisi tyytyväinen nykyiseen vaatimukseen tunneälytaidoista. Muutosta asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen ei haastattelujen perusteella koeta negatiivisena.

Tunneälytaitojen ja muiden johtajalle ihanteellisten piirteiden merkitys nousi esiin useassa haastattelussa kysyessäni, mitä hyvä johtajuus tarkoittaa haastateltavien mielestä.

Haastateltavat nostivat esiin esimerkiksi nöyryyden ja resilienssin, ymmärtäväisyyden, yhdenvertaisuuden, visionäärisyyden ja kannustavuuden. Myös sinnikkyys, johdonmukaisuus, luotettavuus ja rehellisyys nostettiin esiin hyvän johtajan piirteinä. Uudelleen ja uudelleen haastatteluissa määriteltiin hyväksi johtajaksi kuunteleva johtaja. Näkökulma korostaa ihmisjohtajuutta, sillä kuunteleva johtaja ottaa myös toiset huomioon. Ylimmän tason johtaja Niina mainitsi luotettavuuden "perusjuttuna", jota ei välttämättä tule ajatelleeksi erikseen, koska se on niin itsestäänselvyys. Asian itsestäänselvyys kertoo sen normalisoitumisesta. Ajan kanssa normalisoituminen johtaa institutionalisoitumiseen (Goffman 1956), jolloin jokaisen hyvän johtajan rooliin kuuluu myös luotettavuus ja sitä odotetaan heiltä.

Institutionalisoituneet ominaisuudet kytkeytyvät roolin legitimizeettiin. Johtaja, joka täyttää häneen kohdistuvat odotukset esimerkiksi luotettavuuden kannalta tulee nähdä myös uskottavana ja hänen roolinsa legitimizeetti vahvistuu. Haastatteluiden perusteella johtajuuden legitimizeetti rakentuu hyvin samankaltaisista asioista eri aloilla, tai näyttämöillä. Hyvän johtajuuden piirteet voi siis nähdä hyvinkin institutionalisoituneina.

Keskitasen johtaja Aino kiteytti ihmissuhdetaidot johtajuuden pehmeäksi puoleksi. Hänen mukaansa johtajan pitää olla empaattinen, muttei liian empaattinen. Johtajan pitää hänen mukaansa pystyä olemaan tarvittaessa jäykkä. Ihmissuhdetaitojen pitäminen pehmeänä voi ensi silmäykseltä vaikuttaa neutraalilta ilmaisulta. Lähemmin tarkasteltuna kuitenkin sen voi kytkeä ajatukseen feminiinisistä ja maskuliinisista taidoista. Ihmissuhdetaitoja, kuten empatiaa pidetään usein naisiin liitettävänä ominaisuutena (Boldry ym. 2001). Se ei ole itsessään positiivinen tai negatiivinen asia, mutta kun huomioidaan, että historiallisesti miehiä on pidetty parempina johtajina (Boyce & Heard 2003) ja emotionaaliset taidot kytetään herkemmin naisiin (Boldry ym. 2001), naisjohtajien aseman ristiriitaisuus alkaa näkyä. Tässä kohtaa haastatteluja haastateltavat eivät itse nostaneet esiin naisten ja miesten välisiä eroja. Ensi silmäyksellä kaikki hyvään johtajuuteen liitettävät piirteet kuvattiin sukupuolettomina.

Läheisemmin tarkasteltuna kuitenkin huomaa, että juurikin emotionaaliset taidot, jotka liitetään yleisesti naisiin, korostuivat johtajien sitaateissa. On syytä pohtia, ovatko nämä taidot näiden naisjohtajien tiedostamia ja hallinnassa, koska he ovat sisäistäneet hyvältä johtajalta toivotut piirteet vai koska he ovat sisäistäneet käsityksen siitä, minkälaisia piirteitä naisilta odotetaan yleisesti. Ajatus on tärkeä, sillä kun myöhemmin tarkastelen sukupuolittunutta johtajuutta käy ilmi, että naisjohtajien kokemuksissa miesjohtajilta ei odoteta samalla tavalla näitä emotionaalisia taitoja, kuin naisjohtajilta odotetaan. Naisjohtajien sisäistämät hyvän johtajuuden piirteiden alkuperä voi olla työelämässä ja johtajuudessa tai laajemmin sukupuolittuneissa odotuksissa.

Ensi tarkastelulta näyttäisi siltä, että johtajan uskottavuus ja johtajuuden legitimizeetti tulevat täysin sukupuolettomista piirteistä, jotka kytkeytyvät tehokkuuteen, emotionaaliin taitoihin ja luotettavuuteen. Luotettavuus nousi esiin vain Niinan pohdinnassa, ja hänkin piti sitä omien sanojensa mukaan itsestänselvyytenä. On siis huomioitava, että haastateltavien mielissä on mahdollisesti voinut olla myös muita hyvään johtajuuteen liitettäviä piirteitä, jotka eivät nousseet esille niiden koetun itsestänselvän aseman takia. Haastateltavien vastauksissa hyvästä johtajuudesta on havaittavissa konsensus. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, eikä niissä ollut ristiriitaisuutta keskenään. Vastaukset olivat myös kytkettävissä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen hyvästä johtajuudesta, mikä kertoo siitä, että haastateltavat ovat sisäistäneet rooliinsa kuuluvia odotuksia. Vaikuttaisi siltä, että hyvän johtajuuden piirteet ovat samankaltaisia näyttämöstä ja esityksestä riippumatta. Roolin uskottavaan esittämiseen vaaditaan haastateltavien kertomuksien mukaan kuuntelevaisuutta ja empatiakykyä. Ulkonäkö tai sukupuoli eivät nousseet hyvästä johtajuudesta puhuttaessa esille millään tavalla. Voisi siis tulkita, että hyvässä johtajuudessa ulkonäöllä tai sukupuolella ei ole merkitystä.

Haastatteluiden edetessä kohti ulkonäköteemaa ulkonäön ja sukupuolen merkityksellisyys johtajuudessa nousi kuitenkin esiin.

4.2 Sukupuolittunut johtajuus

Vaikka haastatteluiden perusteella hyvä johtajuus vaikuttaa rakentuvan sukupuolettomasti, johtajuus kokonaisuutena koetaan hyvinkin sukupuolittuneena. Haastatteluissa nousi yhä uudelleen esiin kokemus siitä, että naiseus ei riitä johtajuuteen samalla tavalla, kuin mieheys riittää. Syyksi voisi ajatella hyvän johtajuuden piirteitä, joita yhdistetään herkästi miehiin (Boldrey ym. 2001). Koska kuitenkin emotionaaliset taidot kuuluvat näihin ja ne liitetään herkemmin naisiin (Boldrey ym. 2001), naisjohtajien taitojen pitäisi riittää johtajan roolin

uskottavaan esittämiseen ainakin osittain. Haastateltavien kokemuksissa taitojen puute ei kuitenkaan noussut esiin syynä riittämättömyydelle, vaan sukupuoli. Haastateltavat toivat esille, kuinka naisjohtajilta odotetaan enemmän kuin miesjohtajilta. Kokemuksissa korostui se, että pätevän naisjohtajan uskottavuuden tiellä seisoo sukupuoli, joka taas miesten kohdalla on myönteinen tekijä. Haastatteluista on tulkittavissa, että nainen ei voi naiseutensa takia olla uskottava johtaja samaan aikaan kun mies nähdään hyvänä johtajana juurikin miehisyytensä takia.

Ylimmän tason johtaja Roosa kuvasi haastattelussaan sitä, kuinka naisen pitää olla "*potenssiin tuhat pätevä*" toimiessaan johtajana ollakseen uskottava verrattuna miehiin. Hänen kokemuksissaan naiseus ei ollut neutraali tekijä johtajuudessa, vaan asia, jota pitää kompensoida pätevyydellä tullakseen nähdä uskottavana johtajana. Myös Pauliina on kokenut naiseutensa olevan ongelma henkilöstönsä jäsenille. Pauliina kertoi, että työpaikallaan häntä on selän takana ämmittely ja sanottu, ettei häntä pidetä hyvänä johtajana, koska hän on nainen. Pauliina koki, että ämmittely ja akaksi kutsuminen kuuluu siihen, mitä hänen kuuluu työnkuvassaan sietää: "*Ei sille mahda mitään, että täähän se sitten vaan on*". Pauliinan kokemus naiseudesta johtajuudessa tiivistyy seuraavaan sitaattiin: "*Se vaan riittää, että olet mies ja olet ihan hyvä johtaja, piste. Mutta naisella kyllä siinä aina on sen naiseus, että naiseus ei riitä johtajuuteen todellakaan.*" Kokemuksissa korostuu naiseuden ja mieheyden ero johtajuutta tukevana ominaisuutena. Edellä mainituissa kokemuksissa naiseus oli johtajuuden näkökulmasta negatiivinen asia. Pauliinan sitaatissa tulee esille myös tilanteen vastapuoli, jossa mieheys taas on automaattisesti positiivinen asia johtajalle. Keskitason johtajalla Violalla on omalta alaltaan vastaavanlaisia kokemuksia. Violan kokemuksen mukaan hänen alallaan miehiä on johtajina suhteessa naisiin enemmän verraten siihen, kuinka paljon todellisuudessa miehiä alalla työskentelee. Tämän takia Violalle, hänen kollegoilleen ja opiskeluystävilleen muodostui sisäpiirivitsi siitä, ettei heidän alallaan miehen "*tarvitse kuin näyttää nenäänsä, niin on johtaja*". Näissä kokemuksissa näkyy se, kuinka mieheys koetaan automaattisesti positiivisena asiana johtajuudessa. Vastapuolena kokemuksissa ilmenee se, että naiseutta ei nähdä neutraalina, vaan kompensoitavana puolena. Haastattelujen mukaan naiseus heikentää johtajuutta. Tämä voi johtua oletuksista, joita naisjohtajiin kohdistuu heidän sukupuolensa takia.

Muutaman haastateltavan kokemuksissa sukupuoli ei vaikuttanut mitenkään siihen, minkälaisia odotuksia heihin kohdistuu. He kokivat tämän odotuksien puutteen johtuvan omista esimiehistään tai alaisistaan, jotka kohtelivat kaikkia samalla tavalla. Yleisön ja

vastanäyttelijöiden roolilla on siis huomattava vaikutus siihen, millä tavalla naisjohtaja kokee itseensä kohdistuvat odotukset. Samaan aikaan muutama haastateltava toi esiin kokemuksensa siitä, kuinka naisjohtajiin kohdistuu konkreettisesti suurempia odotuksia kuin miesjohtajiin. Erään haastateltavan kokemuksen mukaan naisilta odotetaan liikaa ymmärtäväisyyttä, empaattisuutta ja hyvää luonnetta - henkisiä ominaisuuksia, joita hänen mukaansa miesjohtajilla ei välttämättä ole ollenkaan. Toisen haastateltavan kokemusten mukaan naisjohtajilta odotetaan paljon enemmän, eikä virheitä sallita samalla tavalla kuin miesjohtajilta. Haastateltava pohti naiseutta ja äitiyttä syiksi siihen, miksi naisilta odotetaan loputonta ymmärrystä eikä naisjohtajien lopullisia päätöksiä hyväksytä samalla tavalla kuin miesjohtajien päätöksiä. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen työpaikallaan nais- ja miesjohtajat nauttivat kunnioitusta yhtäläisesti saavutuksiin ja vuorovaikutukseen perustuen. Hän kuitenkin pohti, että naisilta ei hyväksytä samankaltaista "hajoilua ja raivoamista", kuin miehiltä. Haastateltavan kokemuksen mukaan naisilta odotetaan metatyötä ja skarppiutta työpaikalla, kotona, omissa ja lasten harrastuksissa.

Tarkastelematta syitä, miksi naisilta odotetaan johtajina enemmän kuin miehiltä, nämä kokemukset osoittavat, kuinka suuren paineen ja odotuksen alla naisjohtajat ovat. Kuten kokemuksista nousi esiin, naisen ja äidin rooliin kohdistuu ulkopuolelta odotuksia täysin irrallisena johtajuudesta. Kun tähän liitetään johtajan rooliin kohdistuvat odotukset, naisjohtajiin kohdistuvien odotuksien määrä moninkertaistuu. Naisjohtajat kokevat painetta täyttää yhtäaikaaisesti naiseuteen ja johtajuuteen liittyviä odotuksia, jotka voivat olla hyvinkin ristiriitaisia keskenään. Kokemusten mukaan naiseuteen liittyvät odotukset koskevat empaattisuutta ja ymmärtäväisyyttä, jotka ovat myös liitettävissä johtajilta odotettaviin emotionaalisiin taitoihin (Hiltunen 2017; Mumford ym. 2007). Samaan aikaan johtajalta odotetaan tehokkuutta, päättäväisyyttä ja johtamaisuutta, jotka taas on liitetty miehiin (Boldry ym. 2001). Kun huomioidaan aiempi kirjallisuus, jonka mukaan miehet nähdään naisia parempina johtajina (Boyce & Heard 2003), voidaan todeta, että naisjohtajiin kohdistuvat odotukset johtajuudesta ovat jo lähtökohtaisesti kovemmat kuin miehiin kohdistuvat heidän sukupuolensa takia. Näkemys miehistä naisia parempina johtajina maskuliinisoi johtajuutta ja tämä lisää sukupuolittuneita odotuksia johtajuudessa. Johtajuuden roolin institutionalisoituessa maskuliinisemmaksi siitä poikkeavien johtajien uskottavuutta kyseenalaistetaan herkemmin (Goffman 1956). Näin naisjohtajiin kohdistuvat ulkopuolelta tulevat johtajuuden odotukset lisääntyvät ristiriitaisina heihin kohdistuviin naiseuden

odotuksiin nähden. Odotukset maskuliinisesta johtajuudesta ja feminiinisestä naiseudesta on täytettävä ollakseen uskottava.

Naisjohtajien kokemuksista kuuluu ajatus siitä, että naisjohtaja on jollain tavalla huono johtaja verrattuna miesjohtajiin. Syy tälle voi löytyä siitä, minkälaisina johtajina naisia loppujen lopuksi pidetään. Pauliina kuvailee stereotyyppisen naisjohtajan kuvan olevan *"hermoheikko hullu..., joka repii hiuksiaan ja huutaa"*. Ymmärrettävästi kukaan ei toivo tämän kaltaista johtajaa sukupuolesta riippumatta. Mielenkiintoisesti ylimmän tason johtajan Leilan kuvaama "maskuliinisen johtajan prototyyppi" on johtaja, jolle *"ei edes uskalla ottaa asioita puheeksi, koska pelkää, että hän saa raivarin"*. Leila toivoisikin, etteivät miesjohtajat olisi *"ikuisia teini-ikäisiä, jotka kiukuttelevat"*. Nämä kaksi lainausta luovat kuvaa siitä, että käsitys kaikista johtajista on tavalla tai toisella epäempaattinen ja kuuntelematon. Kuitenkin haastateltavien kokemuksen mukaan miehiä pidetään tästä huolimatta mieheydensä takia hyvinä johtajina ja naisia naiseutensa takia huonoina. Sukupuolinen kaksinaismoralismi tulee haastatteluissa koettuna selvästi esiin. Syy naisjohtajien huonoon maineeseen johtajina voi olla näiden Pauliinan kuvaamien hermoheikkojen hiuksiaan repivien hullujen naisjohtajien syytä, mutta jos miehiä pidetään prototyyppisestä raivoavasta versiostaan huolimatta hyvinä johtajina, tämän piirteen ei pitäisi olla ongelma.

Sukupuoliin kohdistuvaa ristiriitaisuutta tiivistää seuraava Roosan sitaatti:

Tämä pointti on just se, että tässä ei ruveta leikkimään tämän naiseuden kanssa. Että tämä on sen verran herkkä juttu... Että jos ajattelee vastaavaa siellä miehisyyden puolella, niin se, että sä jaat jonnekin, että sä kalastat tai ajat formulaa, mitä hyvänsä, että vähän niin kuin naurettavaa maskuliinisuutta, niin sehän ei ole naurettavaa vaan se on tavallaan sitä mitä naiset pyrkii matkimaan.

Sitaatti avaa taas uudesta näkökulmasta naisjohtajuuden ristiriitaa. Roosan mukaan miehelle sallitaan niin sanottua "naurettavaa maskuliinisuutta", joka ei kuitenkaan ole naurettavaa, vaan jotain, mitä naiset pyrkivät toistamaan. Matkimisen syy voi löytyä juurikin maskuliiniseksi hyväksytyjen johtajien piirteistä, jotka koetaan uskottavan johtajan piirteiksi. Naisjohtaja voi pyrkiä tasapainottamaan omasta naiseudestaan tulevia haittoja johtajuudelleen olemalla sopivassa suhteessa maskuliininen. Hän ei kuitenkaan saa olla liian maskuliininen, jotta edelleen täyttäisi naiseuteensa kohdistuvia odotuksia. Sitaatti nostaa myös esille johtajuuden ulkopuolelta tulevia sukupuolittuneita odotuksia. Jos yhteiskunnallisestikin miehille sallitaan enemmän kuin naisille, naisjohtajiin kohdistuvat odotukset ovat vieläkin tiukemmat. Kun aiemman osion perusteella vaikutti siltä, että johtajan uskottavuus rakentuu

sukupuolettomista piirteistä, näiden kokemusten perusteella sukupuolella on valtava merkitys siihen, kuinka uskottavana johtajaa pidetään. Osan haastateltavien kokemusten perusteella naiseus rikkoo johtajuuden legitimitettiin ja tekee naisjohtajasta vähemmän uskottavan. On tärkeää tuoda esille, ettei kaikilla johtajilla ollut vastaavia kokemuksia. Keskitasonjohtaja Eerika sekä Oili ja Niina toivat esiin useasti oman kokemuksensa siitä, että heitä arvioidaan johtajuudessaan yhtäläisesti miesten kanssa. Tosin Eerikalla oli kokemuksia siitä, kuinka hänen työpaikkansa ulkopuoliset samalla alalla työskentelevät olivat olettaneet hänen olevan jonkun alainen, koska hän oli nainen.

Ajatuksen mieheyden oleellisuudesta hyvässä johtajuudessa kiteytti Pauliina näin, kun kysyin häneltä ajatuksia siitä, että minkälainen rooli ulkonäöllä on johtajuudessa:

Olisi ihanaa voida sanoa, että sillä ei ole mitään merkitystä, mutta kun sillä on. Kun seuraat, minkälaista johtajuutta halutaan, niin se ideaali johtaja on komea, pitkä mies. Ikään kuin se komeus ja se pituus jollain tavalla ja sitten se sukupuoli tekisi ihmisestä hyvän johtajan. Vaikka me kyllä kaikki tiedetään, että se ei niin mene.

Vai tiedetäänkö? Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella vaikuttaisi, että ajatus pituudesta ja sukupuolesta vaikuttaa olennaisesti siihen, kuinka hyvänä johtajana jotakuta pidetään (Re ym. 2012, 1482; Eagly & Karau 2002). Haastatteluissa jaettujen kokemusten perusteella monella johtajalla oli kokemuksia siitä, kuinka heidän naiseutensa vaikuttaa siihen, minkälaisia odotuksia heihin kohdistuu johtajina ja ylipäätään siihen, voidaanko heitä pitää uskottavina johtajina. Naisjohtajiin kohdistuu sukupuolittuneesti hyvinkin ristiriitaisia odotuksia, jotka voivat tulla maskuliiniseksi institutionalisoituneesta johtajuudesta, josta poikkeava johtajuus koetaan epäuskottavana (Goffman 1956, 3). Nämä sukupuolittuneet odotukset eivät kuitenkaan lopu johtamiskykyyn. Aiempi tutkimuskirjallisuus on tuonut esille, ettei johtamistyyli ole ainoa asia, joka vaikuttaa johtajan uskottavaan roolisuoritukseen, vaan myös ulkonäöllä on väliä (mm. Over & Cook 2026, Van Vugt & Grabo 2015; Haynes 2012). Seuraavassa osiossa käsitellenkin sitä, minkälaisia ulkonäköodotuksia naisjohtajat kokivat itseensä kohdistuvan.

4.3 Institutionalisoituneet ulkonäköodotukset

Naisjohtajiin kohdistuvat ulkonäköodotukset ovat aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella tunnetut (mm. Warhurst & Nickson 2020, 29; Giel ym. 2012; Glick ym. 2005). Aiempi tutkimuskirjallisuus tuo esille yhä uudelleen, kuinka naisjohtajan uskottavaan ulkonäköön

lukeutuvat muun muassa muodollinen pukeutuminen ja laihuus (Smith ym. 2018; Giel ym. 2005). Haastatteluissa kävi ilmi, että nämä ulkonäköodotukset ovat naisjohtajien tiedossa. Varsinkin pukeutuminen nousi esiin useassa haastattelussa juurikin muodollisen pukeutumisen näkökulmasta. Myös siisteys ja paino nostettiin esiin useaan otteeseen haastatteluissa. Tässä tutkielmassa olen käsitellyt ulkonäköä laajasti. Haastatteluissa kuitenkin ulkonäköön liitettiin muun muassa vaatetus, meikkaus, hiusten- ja kynsien laitto sekä muu ehostus. Esteettisen työn näkökulmasta ulkonäköä työstettiin kehotyön (Gimlin 2007) ja kauneustyön (Trautner 2009) avulla. Esimerkiksi ryhti ja äänenpaino eivät nousseet esille ulkonäöstä puhuttaessa ja sen takia en tarkastele niiden vaikutusta uskottavuuteen.

4.3.1 Jakkupuku

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on huomattu, että muodollinen pukeutuminen vaikuttaa uskottavuuteen ja arvovaltaan (Kamila 2012, 72). Muodollisesta pukeutumisesta jakkupuku nousi esiin lähes jokaisessa haastattelussa. Osalle haastateltavista jakkupuku oli itsenäinen valinta työasuksi ja toisille se edusti naisjohtajiin kohdistuvia epärealistisia ulkonäköodotuksia ja uskottavuuden hakemista. He, jotka kertoivat käyttävänsä jakkupukua työssään eivät pohtineet ääneen jakkupuvun merkitystä heille johtajan ulkonäössä. Jakkupuvun käyttö vaikutti heille tavalliselta, itsenäiseltä valinnalta, jonka he tekevät oman mukavuutensa ja työpaikkansa kulttuurin huomioiden. Näiden haastateltavien kokemuksien mukaan heidän työorganisaatiossaan oikeanlainen ulkonäkö on muodollinen pukeutuminen, ja he kuvasivat tekemäänsä esteettistä työtä juurikin vaatevalintojen kautta. Tätä ei kuvattu vaikeaksi tai työpaikalta tulevaksi painostavaksi valinnaksi, vaan valinta vaikutti luonnolliselta. Tapa käyttää jakkupukua on voinut tulla esimerkiksi muilta heidän alansa johtajilta, joilta haastateltavat ovat ottaneet mallia. Valinta käyttää jakkupukua voi olla tiedostamaton, mutta siitä voi olla näille haastateltaville hyötyä, sillä johtajan karisma voi olla korkeampi, kun hän pukeutuu organisaatiokulttuurin mukaisesti (Maran ym. 2012). Motiiviksi jakkupuvun käyttöön ei kuvattu esimerkiksi aseman korostamista tai halua mukautua vallalla olevaan käsitykseen siitä, miten naisjohtajan kuuluisi pukeutua. Tämä näkökulma nousi esille sen sijaan heidän kohdallaan, jotka valitsivat olla käyttämättä jakkupukua.

Useat haastateltavat toivat esille, kuinka he eivät halua käyttää jakkupukua, koska eivät tunne sitä omakseen vaatteena. Osa haastateltavista kuvasi suhtautumistaan jakkupuvun käyttöön neutraalina, vaikka eivät itse käytä sellaista. Syiksi annettiin esimerkiksi mukavuuden halu ja

organisaatiokulttuuri. Eräs haastateltavista oli johtajan rooliin astuessaan ostanut itselleen jakkupuvun, mutta kun hän oli huomannut, etteivät muut hänen työpaikallaan käytä sellaisia, hän luopui siitä itsekin. Muutaman haastateltavan kertomuksissa jakkupuvun käyttö kuitenkin esiintyi hyvinkin negatiivisena asiana. Haastateltavista Leila kertoi, että valitsee olla käyttämättä jakkupukua, vaikka hän on saanut useasti kuulla, että hänellä pitäisi sellainen olla. Leila kuvailee seuraavassa sitaatissa sitä, miksei halua käyttää jakkupukua: "*Kun se on mulle itselle semmoinen, että mä en voi kauhean vakavasti ottaa ketään, jolla on jakkupuku, kun musta hän heti on semmoinen hahmo, joka haluaa miellyttää muita ja tehdä niin kuin muut tekee.*" Jakkupuku ei ole Leilalle ainoastaan vaate, vaan symboli tarpeesta noudattaa sääntöjä ja Leila kuvaileekin myöhemmin naisia, jotka käyttävät jakkupukuja "tusinatuotteeksi". Leilan kokemuksesta voi havaita ajatuksen jakkupuvun institutionalisoituneesta asemasta. Vaikka aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esitetäänkin, ettei naisjohtajilla ole samalla tavalla vakiintunutta asua, kuten puku miesjohtajille on (mm. Smith ym. 2018; Glick ym. 2005; Rafaeli ym. 1997, 40), Leilan kokemuksen mukaan jakkupukua käyttävät naisjohtajat mukautuvat muiden naisjohtajien tyyliin. Haastateltavien kuvauksien perusteella voi saada kuvan, että ainakin Suomen kontekstissa jakkupuvun asema naisjohtajan rooliasuna on hyvin institutionalisoitunut. Myös toiselle haastateltavalle, keskitason johtajalle Tealle jakkupuku tuli ensimmäisenä mieleen, kun kysyin häneltä johtajan ammattimaisesta ulkonäöstä. Ajatus ei kuitenkaan jäänyt siihen, vaan Tea kuvaili, kuinka hänen mielestään johtaja, joka on ammattitaitoinen, osaava ja joku, joka vakuuttaa muut osaamisellaan näkee vaivaa siihen, että löytää oman tyylin. Sekä Leilalle että Tealle jakkupuku esiintyi vaatteena, jota käyttävät johtajat, jotka mukautuvat massaansa, eivätkä ota aikaa korostaa osaamistaan muilla tavoilla. Näissä kokemuksissa jakkupuku ei ole neutraali vaatevalinta, jonka johtaja tekee, vaan symboli naisjohtajiin kohdistuville ulkonäköodotuksille antautumisesta.

Suomen työkontekstissa jakkupuvun merkitystä naisjohtajien institutionalisoituneena asuna on syytä pohtia, koska se jakaa selvästi mielipiteitä. Yksi syy jakkupuvun institutionalisoitumiselle naisjohtajalle hyväksyttäväksi työasuksi voi tulla sen maskuliinisuudesta. Koska johtajuus vaikuttaisi olevan institutionalisoitunut maskuliiniseksi, on mahdollista, että jakkupuku on nähty feminiinisenä versiona miesten puvusta, jota on pidetty uskottavana asuvalintana johtajalle. Tätä perustelua pohti myös yksi haastateltava, joka kuvasi naispoliitikkojen tyyliä hyvin hillityksi mahdollisesti sen takia, "*että he on vähän niin kuin ne äijät siellä*". Näin ollen jakkupukua käyttävät naisjohtajat ovat voineet pyrkiä saamaan uskottavuutta menemättä kuitenkin liiallisesti naiseuteen kohdistuvia odotuksia

vastaan. Jakkupuvulla on voitu yrittää tasapainottaa naiseuden tuomaa haittaa johtajan uskottavuudelle samaan aikaan, kun sillä on täytetty naisellisuuden odotuksia. Nykyaikana valinta jakkupuvun käytöstä voi yksinkertaisesti tulla sen institutionalisoituneesta asemasta. Johtaja, joka joutuu tekemään roolinsa takia jo valmiiksi paljon päätöksiä voi helpottaa omaa valintataakkaansa valitsemalla pukeutua yleisesti hyväksytyyn rooliasuun, jolla voi viestittää asemastaan selkeästi. Haastattelujen perusteella jakkupuku sopii oikeanlaisen ulkonäön käsitykseen usealla alalla. Ryhmäsidonnaisesti muodostuva oikean ulkonäön käsite (Bourdieu 1979) vaikuttaisi jakkupuvun tapauksessa koskevan laajasti naisjohtajien ryhmää.

Kuten Leilan ja Tean näkemyksistä käy ilmi, jakkupuvulla voi pyrkiä viestittämään tietynlaista asemaa ja roolia, mutta sen tulkinta jää muille esittäjille ja katsojille. Jos muut tulkitsevat jakkupuvun symboloivan naisjohtajiin kohdistuviin odotuksiin mukautumista, jakkupuvun merkitys tasapainottelun välineenä murtuu. Leilan ja Tean näkemykset osoittavat yhä selkeämmin sen ristiriitaisuuden, joka naisjohtajiin kohdistuu. Tässä kohtaa odotuksia on johtajuudesta, naiseudesta, yksilöllisyydestä ja ammattitaitoisuuden esittämisestä oman tyylin kautta. Odotukset tulevat ulkoapäin, mutta myös oman ryhmän sisältä. Samaan aikaan miesjohtajiin kohdistuva odotus muodollisesta pukeutumisesta on yksinkertaisesti ja selkeästi puku ja kauluspaita (Smith ym. 2018). Leila kuvasikin, että miehillä puvun käyttö on "oma lukunsa". Tämä kokemus tuo esiin sen, kuinka käsitys miesjohtajien institutionalisoituneesta ulkonäöstä on eikä siihen mukautumista pidetä ongelmallisena, kun taas naisjohtajien kohdalla jakkupuku herättää hyvinkin ristiriitaisia tunteita.

4.3.2 Siisteys

Jakkupuku ei jäänyt ainoaksi lähes kaikkien haastateltavien esille nostamaksi ulkonäölliseksi standardiksi. Siisteys nousi esille jokaisessa haastattelussa tavalla tai toisella. Osa liitti siisteyden puhtauteen ja yleiseen hygieniaan, toisille siisteys liittyi pukeutumiseen, joka ei ole erottuvaa. Tea kuvasi siisteyden tärkeyttä, koska sieltä tulee "*se huoliteltu look*." Eerikan mukaan siisti pukeutuminen tuo johtajuustilanteeseen "*särmää*". Aiemmassa tutkimuksessa onkin huomattu, että suomalaiset kokevat siisteyden olevan yksi suurimmista menestyksen tekijöistä, johon voi itse vaikuttaa (Sarpila & Kukkonen 2026, 112). Myös tämä aineisto puhuu sen puolesta huomioiden, kuinka lähes jokainen haastateltava toi siisteyden esiin jonkun kysymyksen kohdalla, vaikken esittänyt haastatteluissa siisteydestä kysymyksiä. Vaikka siisteys vaikuttaa neutraalilta asialta, siisteyden tavoittelu kertoo hyvin sisäistetystä käsityksestä siitä, minkälainen on oikeanlainen habitus johtajalla. Siisteys on yleisesti

yhdistetty keskiluokkaisuuteen (Zimring 2016, 171), josta taas rekrytoijat etsivät usein viitteitä (Mears 2014, 1337).

Siisteyskäsitys ei siis ole neutraali, vaan esimerkiksi rodulla, luokalla ja sukupuolella voi olla vaikutusta siihen, mitä pidetään siistinä. Kun käsitys oikeanlaisesta ulkonäöstä sisältää tietynlaisen siisteyskäsitteen, joka on luokka-, rotu- ja sukupuolisidottu, näiden käsitteiden ulkopuolelle jäävät johtajaehdokkaat eivät välttämättä tule valituksi, vaikka olisivat muuten päteviä rooliin. Kun tästä ulkonäköstandardista poikkeavia johtajia ei nähdä, käsitys johtajalle oikeanlaisesta ulkonäöstä homogenisoituu ja institutionalisoituu perustuen syrjiville käsitteille oikeanlaisesta ulkonäöstä. Haastattelujen perusteella vaikuttaisi, että kaikki tähän tutkimukseen haastatellut johtajat täyttävät heihin kohdistuvat siisteysodotukset, eivätkä he kuvanneet niitä negatiivisina tai painostavina. Haastatteluissa odotusta siisteystyylisestä kuvattiin hyvin neutraalina, lähes itsestäänselvänä asiana, jonka avulla viestittää kunnioituksesta ja ulkonäöllisestä huolellisuudesta. Haastatelluille naisjohtajille siisteysodotus oli hyvin sisäistetty, ja he kuvasivat asettavansa tämän saman odotuksen myös muille. Myös tällä tavalla ulkonäköodotukset tiukentuvat, kun ryhmän jäsenet alkavat kohdistamaan toisiinsa samoja odotuksia, kuin heihin itseensä kohdistuu ulkopuolelta. Siisteysodotus ei ollut jakkupuvun kanssa yhtäläisesti ristiriitaisten odotusten kohteena, vaan vaikutti hyvinkin legitimoivalta naisjohtajien pukeutumisen kulmakiveltä.

4.3.3 Hoikkuus

Mielipiteitä jakavan jakkupuvun ja yleisen konsensuksen saaneen siisteysten lisäksi useassa haastattelussa nousi esiin vielä yksi ulkonäköodotus, joka ei, kuten siisteys, jakanut mielipiteitä, vaan se nähtiin yhtäläisesti haastatteluissa negatiivisena piirteenä. Tämän lisäksi sen nähtiin olevan naisjohtajilta yhtäläisesti kiellettyä samalla kun sen koettiin olevan miesjohtajille sallittua. Lihavuuden kielteisyys nousi esiin useassa haastattelussa. Ennen haastateltavien kokemuksien tarkastelua on huomion arvoista todeta, että lihavuustutkimuksessa suositellaan käyttämään sanaa lihava ylipainoisen sijaan, sillä sana ylipainoinen indikoi "normaalipainon" olemassa olosta ja normalisoi tietyn kehonpainon liiallisuutta (Harjunen & Kyrölä 2007, 15–16). Haastateltavat käyttivät kuitenkin itse sanaa ylipainoinen. Tästä syystä käytän tekstissä ristikkäin sanoja ylipainoinen ja lihava ilmaistakseni, milloin viitataan haastateltavan puheeseen ja milloin kyseessä on oma tulkintani.

Kun kysyin Ainolta, mitä hänen mielestään naisjohtajilta odotetaan ulkonäöllisesti johtajina, Aino vastasi seuraavaa:

Tätä on kauhea sanoa ääneen, mutta ehkä jos se olisi oikein tosi ylipainoinen, niin voisi olla tosi vaikea saada uskottavuutta. Se on ehkä se, mitä miehiltä suvaitaan paljon enemmän, ettei siihen koskaan kiinnitä huomiota eikä siitä puhuta. Mutta jos on nainen, niin se on semmoinen asia ulkonäössä.

Ainon kokemuksessa on kaksi hyvin huomionarvoista asiaa. Ensimmäinen liittyy lihavuuden ja uskottavuuden suhteeseen. Ainon kokemuksen mukaan naisjohtajan, joka on ylipainoinen on vaikeaa saada uskottavuutta. Syy tähän voi olla lihavuuteen liitettävä stigma. Lihavuuteen liitetään esimerkiksi laiskuutta, aloitekyvyttömyyttä ja itsekontrollin puutetta (Harjunen 2023, 23; Puhl & Hueur 2009). Näitä piirteitä voidaan pitää ristiriitaisina tehokkaan ja kyvykkään johtajankuvan kanssa. Näin ollen Ainon kokemus lihavuuden negatiivisista vaikutuksista uskottavuuteen voisi selittyä yleisellä mielikuvalla. Tämä selitys kuitenkin muuttuu epätodennäköiseksi, kun huomioidaan Ainon kokemuksen toinen puoli, jossa tämä negatiivinen mielikuva liittyy vain naisiin. Hänen mukaansa miehiltä suvaitaan lihavuutta enemmän, eikä siitä puhuta. Aino ei ole kokemuksessaan yksin, sillä keskijohdossa toimiva Kirsi kertoi, kuinka on huomannut, että hän on törmännyt miesjohtajiin, jotka ovat sairaalloisen ylipainoisia, muttei yhteenkään naisjohtajaan, joka olisi ollut. Lihavuudesta ja sen vaikutuksesta kertoi myös Roosa, joka ilmaisi, ettei hän ole ylipainoinen tavalla, joka haittaisi. Hän mainitsi, että on nähnyt miesjohtajia ja miettinyt, että *"jos tuo olisi nainen, toi ei olis ikinä missään."* Kaikissa näissä jaetuissa kokemuksissa yhdistyvät lihavuuden negatiiviset seuraamukset naisille ja sen hyväksyntä miehille. Hoikan naisjohtajan kuva on jo johtajien sisäistävä, ja siitä kertoo Roosan kokemus siitä, kuinka hän tietää olevansa ylipainoinen, muttei "tavalla, joka haittaisi". Lausahdus kiteyttää kokemukseksi kaiken sen, mitä aiempi tutkimuskirjallisuus selventää naisiin, johtajiin ja naisjohtajiin kohdistuvista hoikkuuden odotuksista.

Koska lihavuuteen liitetään yleisesti motivaation puute ja aikaansaamattomuus (Warhurst & Nickson 2020, 29), voisi ajatella, että johtajan uskottavuuden näkökulmasta lihavuudesta olisi haittaa sukupuolesta riippumatta. Aiempi kirjallisuus kuitenkin osoittaa, että naisjohtajien johtamista tarkastellaan miehiä useammin juurikin heidän kehollisuutensa kautta (Sinclair 2011, 120). Sitaateista voi nostaa esille sen, että naisjohtajat kokevatkin lihavuuden negatiivisten seuraamusten kohdistuvan heihin itseensä enemmän kuin miespuolisiin johtajiin. Kokemukset saavat tukea aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta, jonka mukaan naisjohtajat kokevat uskottavuutensa heikommaksi verrattuna miehiin lihavuuden takia (Giel ym. 2012). Syy tälle lihavuuden kaksoisstandardille löytyy johtajuuden ulkopuolelta. Naisia tarkastellaan yhteiskunnallisesti miehiä useammin juurikin heidän kehonsa kautta (Harjunen

& Kyrölä 2007, 25). Länsimaisia kauneushanteita tarkastellessa hoikkuuden vaatimus ei koske ainoastaan naisjohtajia, vaan naisia yleisesti (Murray 2016). Vaikka siis miehiinkin voi kohdistua hoikkuuden ulkonäköodotuksia, varsinkin lihavuuden negatiiviset seuraamukset koskettavat enemmän naisia. Näitä negatiivisia seuraamuksia ovat esimerkiksi stigmatisointi ja ulkopuolelle sulkeminen (Gailey & Harjunen 2019). Lihavien naisten on myös huomattu ansaitsevan muita huonompaa palkkaa (Härkönen 2008, 14).

Kun yhdistää Kirsin huomion siitä, ettei hän ole koskaan nähnyt sairaalloisen lihavaa naisjohtajaa ja Roosin ajatukset siitä, että jos lihava miesjohtaja olisi nainen, tämä ei näkyisi missään, voidaan tulkita, että naisjohtajat tietävät heihin kohdistuvan hoikkuusvaatimuksen ja varmistavat esteettisen työn avulla, että heidän ulkonäkönsä on oikeanlainen. Tai vaihtoehtoisesti naiset, jotka eivät mahdu johtajan roolin ulkonäköodotuksiin eivät koskaan pääse johtajiksi. Heidät suljetaan näiden roolien ulkopuolelle, koska he eivät vastaa sitä käsitystä, joka katsojilla ja vastaanäyttelijöillä on siitä, miltä naisjohtajan kuuluu näyttää. Myös tässä näkyvät oikeanlaisen ulkonäön käsityksen ja esteettisen työn epätasa-arvoistava mekanismi, joka kohdistuu vain tiettyyn sukupuoleen (Mears 2014, 1337). Se, että esimerkiksi lihavia naisia ei nähdä johtajina johtaa myös osaltaan siihen, että heidän ulkonäköään ei nähdä sopivana johtajalle, jolloin institutionalisoitunut naisjohtajan kuva on hoikka. Myös tämä mekanismi lisää epätasa-arvoisuutta työelämässä.

Käsitteliemiäni kokemusten perusteella voi arvioida, että naisjohtajat ovat hyvin tietoisia itseensä kohdistuvista ulkonäköodotuksista. Odotuksien kuvataan tulevan pääsääntöisesti ulkoapäin, mutta koska osa odotuksista on jo sisäistettyjä, kuten siisteyden ja hoikkuuden vaatimukset, odotuksien suunta palaa sisältä ulospäin eteneväksi, nyt muita naisjohtajia kohtaan kohdistuvasti. Tällä tavalla oikeanlaisen ulkonäön ja esteettisen työn toteuttamisen vaatimus vakiintuu ja siihen mukautumattomat naiset eivät pääse kilpailemaan samoista paikoista. Näiden kokemusten perusteella voi myös sanoa, etteivät naisjohtajat kamppaile ainoastaan heidän naiseudestaan johtuvia uskottavuusongelmia vastaan, vaan myös oikeanlaisen ulkonäön vaatimuksesta johtuvia ulkonäköodotuksia vastaan. Kokemusten perusteella ulkonäköodotukset ovat sukupuolisidonnaiset ja asettavat tiukat rajat ihanteelliselle naisjohtajan kuvalle, johon mukautumattomuus estää uskottavan johtajuuskuvan muodostumisen. Johtajan roolien esittäjien ulkonäköön kohdistuu samankaltaisia odotuksia eri aloilla, eli näyttämöillä, vaikka joissain tilanteissa eri näyttämöiden ulkonäköodotukset voivat olla hyvin erilaisia, ja riippuvaisia työpaikan kulttuurista (De Keere ym. 2026). Näissä kokemuksissa vain jakkupuvun käytössä oli

eroavaisuuksia näyttämöiden välillä, muuten esille nostetut ulkonäköodotukset kohdistuivat kaikkiin haastattelemiini johtajiin näyttämöstä riippumatta. Naisjohtajien kuvaamissa kokemuksissa odotuksien ylläpitäjinä eivät olleet ainoastaan ulkopuoliset, kuten katsojat, vaan odotukset olivat sisäistettyjä ja niitä kerrottiin kohdistavan ryhmän sisällä muihin naisjohtajiin. Tällä tavalla esimerkiksi naisjohtajien omasta ryhmästä tulee ulkonäköodotuksia ylläpitävä.

Haastatteluissa nousi esiin tutkielman aiemman tutkimuskirjallisuuden näkökulmasta hyvin ennakoitavia johtajan uskottavuuteen kohdistuvia odotuksia ja ulkonäköodotuksia.

Haastateltavien ulkonäölleen antamat merkitykset eivät kuitenkaan jääneet odotuksien täyttämiseen. Haastatteluissa nousi esille useita merkityksiä, joita johtajat halusivat viestittää omalla ulkonäöllään. Seuraavassa luvussa siirrynkään käsittelemään näitä merkityksiä.

5 Ulkonäkö viestinnän välineenä

Haastatteluiden perusteella johtajat antoivat useita erilaisia merkityksiä ulkonäölleen. Ulkonäköä käytettiin tapana viestittää tarkoituksistaan ja roolistaan. Nämä viestit eivät koskeneet suoraan esimerkiksi edustuksellisuutta tai pätevyyttä, mitä aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella olisi voinut olettaa. Vaikka osa haastateltavista ilmaisi suoraan toivovansa, ettei ulkonäöllä olisi minkäänlaista merkitystä johtajuudessa tai muutenkaan työelämässä, jokaisen haastateltavan puheesta oli mahdollista löytää erilaisia merkityksiä, joita ulkonäölle annettiin ja joita sen avulla haluttiin viestittää. Tässä luvussa käsittelem näitä merkityksiä viestien kautta. Käyn läpi yksi kerrallaan, minkälaista puolista tai piirteistä johtajat halusivat ulkonäöllään viestittää.

5.1 Kunnioitus

Ensimmäisenä selkeänä ja sanoitettuna viestinä nousi esiin kunnioitus. Useampi haastateltava ilmaisi siistin pukeutumisen kautta halustaan viestittää siitä, että kunnioittaa muita. Kunnioitus kuuluu sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden sääntöihin (Goffman 1974, 250) ja johtajan näkökulmasta sitä voi pitää olennaisena osana johtajuutta. Kun nykyaikainen johtaja johtaa ihmisten kautta ja ihmislähtöisesti, kyky osoittaa kunnioitusta muita kohtaan kertoo emotionaalista älykkyydestä. Kunnioitus voi myös tiivistää sosiaalisia suhteita, jotka ovat olennainen osa johtajan roolin uskottavuutta. Jos kanssanäyttelijät ja katsojat eivät kunnioita johtajan roolin esittäjää, he eivät todennäköisesti myöskään pidä tätä uskottavana. Varsinkin ulkonäöllä osoitettu kunnioitus kertoo ennakoinnista. Esteettinen työ tehdään ennen tilannetta, jossa uskottavuus tai taloudellinen hyöty saadaan (Warhurst & Nickson 2020). Näin ollen esimerkiksi vaatteilla ilmaistu kunnioitus kertoo johtajan tietoisesta valinnasta osoittaa kunnioitusta muille. Osa haastateltavista kertoi suoraan halustaan osoittaa kunnioitusta muita kohtaan pukeutumisellaan. Yksi haastateltava kuvasi, kuinka hän haluaa välttää pukeutumisellaan viestittämistä siitä, ettei arvostaisi toista.

Kunnioituksen esille nostamisessa näkyy se, kuinka johtajuudessa on siirrytty eteenpäin Pauliinan aiemmin mainitsemasta "patruunamallista". Menneisyydessä johtajat olivat luokkansa puolesta asemassa, jossa heihin kohdistui paljon kunnioitusta lähes automaattisesti. Varsinkin Goffmanin (1956) näyttämö- ja rooliteorian näkökulmasta johtajien rooli ei ole enää samalla tavalla kyseenalaistamaton ja siihen kytkeytyvä uskottavuus on selkeästi sosiaaliseen vuorovaikutukseen sitoutuneempi kuin aiemmin. Johtajan osoittama kunnioitus

muita kohtaan voi luoda näyttämölle ilmapiirin, jossa työskentely on mielekkäämpää ja edistää vastanäyttelijöiden luottamusta ja hyvinvointia, jonka kautta myös yhteisen tavoitteen saavuttaminen voi olla helpompaa. Kunnioituksen osoittamisella voi myös motivoida työntekijöitään. Voi myös olla, ettei haasteltavat kokeneet muuta syytä halulle osoittaa kunnioitusta pukeutumisen kautta kuin juuri se, ettei ainakaan viestitä, ettei arvostaisi toista, joka on johtajan roolissa, kuten missä tahansa muussakin sosiaalisessa kohtaamisessa huono lähtökohta vuorovaikutustilanteelle. Oli syy kunnioituksen osoittamiselle mikä tahansa, halu viestittää siitä nousi selvästi esiin haastatteluissa, pääsääntöisesti kauneustyön (Trautner 2009) avulla.

5.2 Minuus

Myös halu viestittää minuudestaan ja persoonastaan nousi useassa haastattelussa esiin. Minuus on hyvin henkilökohtainen asia viestitettäväksi, mutta silti jo tässä määrässä haastatteluja haastateltavien välillä oli yhtenäisyyttä siinä, minkälaista persoonallisuutta tai henkilökohtaista ominaisuutta haastateltavat halusivat viestittää. Kuten aiemmin kerroin, yksi haastateltavista oli hankkinut johtajan rooliin tullessaan jakkupuvun, mutta oli luopunut siitä huomattessaan, ettei työpaikalla vaadittu sitä. Sen sijaan hän kertoi etsivänsä vaatteita muun muassa kirpputoreilta, koska ei pidä "tusinavaatteista". Vaatteillaan hän halusi viestittää uniikkiutta ja ainutkertaisuutta. Toiselle haastateltavalle johtajan ammattimainen pukeutuminen on sidottu uskollisuuteen itseään kohtaan, sillä hänen mukaansa yksi johtajuuden tärkeimmistä työkaluista on oma persoona. Haastateltavan mukaan ulkonäön "feikkaaminen" johtaa "feikkiin", eli epäaitoon kokonaisuuteen. Ajatuksen takana voi nähdä olevan minuuden yhteyden uskottavuuteen. Ihmisten kanssa työskennellessä persoona voi olla ensikätinen työkalu ja keino luoda uskottava kuva roolissaan johtajuudesta. Molempien haastateltavien kokemusten mukaan ulkonäöllä voi tuoda esille minuutta ja käyttää sitä omassa työssään hyväksi. Yksi haastateltavista kuvasi, kuinka hänelle laittautuminen on osa identiteettiä. Hän kuvasi laittautumisen mallin tulevan hänelle lapsuudesta äidin kautta, ja nykyään hän meikkaa ja laittaa hiukset aina ennen töihin lähtöä. Hänelle minuuden esiintuominen on ehostautumiskeskeistä ja omassa organisaatiossaan hän voi sen avulla saada uskottavuutta.

Ulkonäöllä oman minuuden esille tuomista lähestyttiin haastatteluissa myös mukavuudenhaluisuuden kautta. Muutama haastateltava toi esille, kuinka heille on tärkeää, että vaatteet tuntuvat mukavilta. Yksi haastateltavista, joka käy välillä luennoimassa korosti,

ettei luennon aikana halua huomata vaatteidensa puristavan tai mahdollisten korkokenkien olevan huteria. Hän kiteytti ajatustaan näin: "*ulkonäkö ei saa mennä edelle siitä, että mä olen oma itseni*". Sitaatissaan haastateltava irrotti ulkonäön itsestään. Vaikka kuvainnollisesti näin voi ilmaista, todellisuudessa ulkonäkö ja kehollisuus kokonaisuutena nähdään irrottamattomana osana sosiaalista vuorovaikutusta (Goffman 1983, 4). Ajatuksen voi liittää toisen haastateltavan minuuden "feikkaamisen" ajatukseen. Minuus koetaan olennaiseksi osaksi esittää muille, eikä tämä haastateltava halunnut mukauttaa ulkonäköään vastaamaan sellaista käsitystä ulkonäöstä, joka on ristiriidassa hänen minuutensa kanssa. Syynä voi olla esimerkiksi se, että epäaidon minuuden esittämisen koetaan olevan haitaksi uskottavuudelle.

Niinalle ulkonäöllä on vastaavanlainen merkitys. Niina käy ajoittain organisaationsa maailmanlaajuisissa johtajien kokouksissa. Hän kertoi haastattelussa, että muut naiset ovat usein pukeutuneet jakkupukuihin ja korkokenkiin ja ovat laittautuneita "viimeisen päälle", jonka takia hän kokee itsensä alipukeutuneeksi. Niina ei kuitenkaan ole itse pukeutumassa samalla tavalla alipukeutumisen tunteesta huolimatta, koska hänelle on tärkeämpää, että hänestä tuntuu hyvältä ja luontevalta. Varsinkin luontevuuden puoli on olennainen. Luontevuus voidaan yhdistää toisen haastateltavan kokemukseen siitä, että jos ulkonäkö ei vastaa sitä, mikä tuntuu itsestä hyvältä, kokonaisuus on epäaito. Niinalle jakkupuku ja korkokengät olisivat epäluontevaa pukea ylle, joten alipukeutumisen tunteesta huolimatta hän pidättäytyy käyttämästä niitä ja pukeutuu omalle tyylilleen uskollisesti. Hän voi näin viestiä siitä, mikä hänelle on luonnollista ja persoonanomaista.

Niinan kokemus alipukeutumisesta näyttämöllä, jossa muut johtajat vaikuttavat noudattavan hyvinkin tunnettua ja institutionalisoitunutta pukeutumistyyliä kertoo henkilökohtaisista seuraamuksista, joita oikeanlaisesta ulkonäöstä poikkeaminen voi aiheuttaa. Roolien esittäjillä on mahdollisuus valita mukautua ulkoisesti näyttämöllään vallitsevaan käsitykseen oikeanlaisesta ulkonäöstä. Jos johtaja ei valitse näin, esimerkiksi asettaessaan minuuden esittämisen tärkeämmäksi, seuraukset voivat näkyä hyvin henkilökohtaisella tasolla. Seuraamukset voivat olla myös suuremmat, sillä esitystä ei välttämättä pidetä ollenkaan uskottavana, jos roolin esittäjä poikkeaa institutionalisoituneesta ulkonäköodotuksista. Niinan kohdalla seuraamukset ovat enemmän henkilökohtaisia kuin uskottavuussidonnaisia. Niina kertoi, ettei koe tulevana kohdelluksi eri tavalla muista johtajista, vaikka pukeutuukin hyvin itselleen uskollisesti ja poikkeavasti muista organisaationsa maailmanlaajuisista johtajista. Johtajan oikeanlaisen ulkonäön käsitys on niin syvälle juurtunut, että Niina tuntee alipukeutumisen tunnetta, vaikkei eri tavalla pukeutuminen johda negatiiviseen

lopputulokseen hänen kannaltaan. Tämä kertoo institutionalisoituneiden ulkonäköodotuksien voimasta.

Haastattelujen kuvauksista on mahdollista nähdä, että minuudestaan viestittääkseen johtajat tekevät esteettistä työtä varsinkin vaatevalintojensa kautta. Osa haastateltavista halusivat ilmentää itseään informaalin pukeutumisen avulla. Tutkimuksissa on osoitettu, että informaalin pukeutumisen voi nähdä antavan johtajasta lähestyttävän kuvan (Xu ym. 2024). Myös ehostautuminen mainittiin esteettisenä työnä. Minuuden ilmaisun tärkeys asettui joissain kuvauksissa institutionaalisten ulkonäköodotusten täyttämistä vastaan, vaikka sillä oli henkilökohtaisia negatiivisia seuraamuksia. Kokemuksista voi havaita, että uskottavuuden koetaan muodostuvan myös muilla tavoilla kuin ulkonäköodotuksiin mukautumisella. Minuus nähtiin arvona, jonka avulla voi saada uskottavuutta.

5.3 Samaistuttavuus

Haastatteluissa toistui useasti halu viestittää samaistuttavuudesta muiden kanssa.

Haastatteluissa vaihteli se, keinä "muita" pidettiin, mutta ryhmästä riippumatta samaistuttavuus koettiin tärkeiksi. Varsinkin Bourdieun (1990) kuvaama habitus liittyy tähän ilmiöön. Oikeanlaisella habituksella voi ilmentää kuuluvansa ryhmään (Bourdieu 1990, 53) ja samanlainen ulkonäkö voi lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja samaistuttavuutta töissä yhtenäisen kulttuurin kautta (Vonk 2021, 218). Vääränlaisen habituksen ilmentäminen voi johtaa esimerkiksi juoruiluun tai erinäisiin huomautuksiin (Vonk 2021, 227).

Samaistuttavuuden ilmentämisellä ulkonäöllä voi siis olla monia positiivisia seuraamuksia johtajalle töissä. Goffmanilaisittain (1956) ajateltuna esityksen uskottavuutta voi myös lisätä juuri sillä tavalla, että kaikki esittäjät vaikuttavat kuuluvansa esitykseen. Johtajan roolissa olevan on siis tärkeää vaikuttaa olevansa osa johtamaansa ryhmää, sillä muuten hänen roolisuoritustaan voidaan kyseenalaistaa.

Haastateltavat kuvasivat monilla eri tavoilla sitä, miten ilmaisevat samaistuttavuuttaan ulkonäöllään. Kokemuksissa kuitenkin näkyy tasapainon etsiminen. Eräs haastateltavista kertoi pukeutuvansa moniammatilliseen työryhmään ei-johtajaksi kuitenkin alipukeutumatta, koska hän on loppujen lopuksi johtamassa kokousta. Haastateltava haki tasapainoa ollakseen yksi "meistä" kuitenkin niin, että hänen johtajuutensa välittyi. Haastateltavan kokemuksesta voi nostaa esille sen, että hänellä on selvästi mielessään oikeanlainen ulkonäkö, jolta johtajan tulee näyttää, mutta hän valitsee olla käyttämättä sitä ollakseen samaistuttava muille. Samaan aikaan hänelle on tärkeää näyttää käytännön syistä johtajalta. Haastateltavan näkökulmasta

ulkonäössä on jonkinlainen kultainen keskitie - oikeanlainen ulkonäkö, jonka hän pyrkii saavuttamaan ollakseen samaistuttava, mutta yhtä aikaa johtaja, joka ei kuitenkaan alipukeudu. Esimerkistä välittyy johtajien tekemä esteettinen työ, jonka avulla he pyrkivät täyttämään omiaan ja ulkopuolelta tulevia ulkonäköodotuksia saavuttaakseen haluamansa lopputuloksen. Työtä tehdään tasapainottamaan samaistuttavuutta ja uskottavaa johtajuutta. Koska samaistuttavuus voi myös tuoda mukanaan uskottavuutta, tilanne on monimutkainen. Kyseinen haastateltava ei ollut ainoa, joka tasapainotteli samaistuttavuuden ja uskottavuuden välillä.

Muutama haastateltava kuvasi sitä, kuinka heidän työssään he toimivat johtoasemissaan usean ryhmän välillä, joskus johtoryhmässä ja joskus työntekijöiden kanssa. Haastateltavat kertoivat silloin tietoisesti mukauttavansa ulkonäköään ollakseen samaistuttavampia. Eräs haastateltava kuvasi pukeutuvansa johtoryhmään tyylikkäämmin ja hillitymmin varsinkin tilanteessa, jossa muut johtoryhmään kuuluvat eivät vielä tunteneet haastateltavaa. Kyseinen haastateltava toi kuitenkin esiin, ettei koe voivansa mennä samanlaisissa vaatteissa puhumaan työpaikkansa työntekijöille, koska ei olisi lähestyttävä. Myös toinen haastateltava ilmaisi muokkaavansa ulkonäköään vastaamaan ryhmää, jossa hänen mukaansa oli erilainen habitus kuin hänen omassa roolissaan. Ryhmää varten haastateltava vältteli käyttämästä bleiseriä ja valitsi jotain kasuaalimpaa ollakseen erottumatta joukosta. Näistä kokemuksista välittyy se, kuinka samaistuttavuutta viestitään tietoisesti ulkonäöllisillä vihjeillä. Yhtäläisen habituksen merkitykseksi määriteltiin esimerkiksi lähestyttävyyden ja joukosta erottumattomuus. Myös näistä kokemuksista on mahdollista nostaa oikeanlaisen ulkonäön käsityksen, jota muokataan esteettisellä työllä sopimaan kulloinkin edessä olevaan tilanteeseen. Ulkonäköä ei irroteta johtajuudesta, vaan sitä muokataan sopimaan siihen johtajuuden malliin, jota haastateltavat haluavat kulloinkin ilmentää. Kokemuksien mukaan ulkonäköä muokataan sekä muodollisemmaksi että kasuaalimmaksi.

Yksi haastateltavista kuvasi haluavansa olla luonnollisempi, jottei vaikuta olevansa muiden yläpuolella "*korkean permiksen kanssa*". Tässä näkyy haastateltavan kokemus ulkonäön merkityksestä samaistuttavuuden luojana, jota voi käyttää myös eri ryhmään kuulumisesta viestittämiseen. Tässä tapauksessa ryhmänä olisi ollut muiden yläpuolella. Ajatuksesta voi nostaa esiin ulkonäön mahdollisuuden viestittää statuksesta. Bourdieun (1986) kulttuurisen pääoman teoria pohjautuukin ajatukseen, että kulttuurinen pääoma näkyy kehossa ja tästä seuraavan habituksen avulla voi ilmaista kuuluvansa johonkin ryhmään. Tiettyyn ryhmään kuuluminen tuo taas mukanaan statuksen. Haastateltavan kuvauksessa hän pyrkii

tasapainottamaan johtajien ryhmään kuulumisen mukana tulevaa statusta ulkonäöllä, joka ei kerro paremmuuden tunteesta. Myös toinen haastateltava ilmaisi, ettei halunnut olla *"sellainen bisnesjohtaja"*, koska muut saattaisivat sen perusteella ajatella hänen ajattelevan olevansa parempi kuin muut. Tämän haastateltavan kokemuksessa bisnesjohtajan status on ristiriidassa sen habituksen kanssa, jota hän haluaa ulkonäöllään viestittää. Haastatteluista käy ilmi yhä uudelleen, kuinka johtajiin kohdistuu selkeitä ulkonäköodotuksia. Näiden ulkonäköodotuksien takana voi olla odotus johtajien ryhmään liitettävän statuksen ylläpitämisestä. Samaan aikaan johtajat haluavat viestittää ulkonäöllään samaistuttavuutta. Esteettistä työtä tehdään muun muassa pukeutumisen ja laittautumisen avulla tasapainon, eli oikeanlaisen ulkonäön löytämiseksi.

Esimerkkinä tässä tasapainon etsimisessä voi käyttää Violaa, joka kuvasi ulkonäkönsä sovittamista seuraavasti:

Ei se ole ehkä tietoista, mutta nyt kun mä pohdin sitä, niin just se, että miksi mä sinne aluekokouksiin mietin vaatteita enemmän tai ulkonäköä, niin tietyllä tavalla se luo uskottavuutta ja jotain tämmöistä suhteessa muihin kollegoihin. Ehkä siihen vaikuttaa myös se, että mä oon suht uusi tällä alueella, missä mä työskentelen, niin ehkä se vaikuttaa joihinkin epävarmuuksiin silleen, että luo ustottavuutta just. Mutta sitten taas työssä mä ajattelen, että suhteessa mun työntekijöihin ja kun on kyse matala palkka-alasta, niin mä en halua sillä vaatetuksellani kuitenkaan pröystäillä tai tehdä sellaista siltaa väliin.

Violan kuvauksessa tulee konkreettisesti esille tasapainon sovittaminen suhteessa kollegoihin eli muihin johtajiin, joiden kanssa hän pukeutuu muodollisemmin ja työntekijöihin, joiden kanssa hän haluaa pukeutua kasuaalimmin. Viola perustelee pukeutumistaan uskottavuuden ja samaistuttavuuden kautta. Muiden esille nostamieni haastateltavien perustelut olivat hyvin samankaltaisia. Samaistuttavuutta haettiin muun muassa informaalimman pukeutumisen avulla, jonka voi yhdistää lähestyttävyyteen (Xu ym. 2024). Haastatteluiden perusteella samaistuttavuutta pidetään tärkeänä piirteenä johtajuudessa ja ulkonäköä käytetään viestittämään siitä useaan suuntaan. Kuvauksista voi nostaa esille sen, kuinka tilannesidonnainen oikeanlainen ulkonäkö on (De Keere ym. 2026). Kokemuksissa esteettinen työ on tiettyjen puolien korostamisen lisäksi aktiivisesti toisten puolien häivyttämistä. Johtajan aseman mukana tulevaa statusta halutaan pitää yllä muiden johtajien kesken, mutta työntekijöiden kanssa sitä halutaan lieventää samaistuttavuuden vuoksi.

5.4 Ammattimaisuus

Yksi puoli, jota moni haastateltavista halusi viestittää ulkonäöllään oli ammattimaisuus. Tästä näkökulmasta nousi esille se, kuinka ristiriitaisesti haastateltavat suhtautuivat ulkonäköön viestinnän välineenä ja kuinka syvälle juurtuneita asenteet oikeanlaisen ulkonäön käsitystä kohtaan ovat. Kokonaisuudessaan haastateltavat halusivat ilmentää ammattimaisuuttaan ulkonäöllään, mutta perustelut ammattimaisuudelle vaihtelivat haastateltavien kesken. Haastateltavat kertoivat korostavansa ammattimaisuuttaan esimerkiksi pukeutumalla naisellisesti ja näyttämällä edustavalta jokaisessa tilanteessa. Oili kuvasi edustuksellisuutta sen näkökulmasta, ettei koskaan johtajana voi tietää, milloin häneltä halutaan esimerkiksi haastattelu. Eräs haasteltava kertoi halustaan korostaa naisellisuuttaan pukeutumisellaan, koska koki sen tuovan painoarvoa, vakuuttavuutta ja luovan kuvan siitä, että hän on huippuosaja. Tämä kokemus on ristiriidassa aiemmin käsitellyn naiseuden mukanaan tuoman uskottavuuden haitan kanssa. On huomionarvoista, että myös tämä haastateltava koki naiseuden ongelmalliseksi puoleksi johtajuudessa, mutta siitä huolimatta hän kokee naisellisen pukeutumisen tuovan painoarvoa. Syy voi olla esimerkiksi sukupuoliodotuksien täyttämässä. Kun haastateltava täyttää ulkonäöllään häneen kohdistuvia naiseuden odotuksia, hän voi kokea saavansa enemmän uskottavuutta kuin pukeutumalla maskuliinisoituneen johtajuuskuvan mukaisesti.

Ajoittain haastateltavien oli helpompi kuvata ammattimaisen pukeutumisen sijaan sen vastakohtaa. Aino kuvasi ulkonäön tärkeyttä ammattimaisuudesta viestittämiseen näin:

Jos menisin johonkin tapaamiseen ja tukka roikkuu rasvaisena ja jotkut ripsienpidennykset on vinksin vonksiin tai jotain sellaista, niin se ei antaisi sellaista vaikutelmaa vastapuolelle, että sä oot ammattilaisen kanssa tekemisissä. Se on kokonaisvaltainen osa sitä ammattimaisuutta ja itsensä hallitsemista ja kontrollia, että on huoliteltu ulkonäkö.

Ainon sitaatissa näkyy käsitys siitä, kuinka johtajan huolitellun ulkonäön nähdään kertovan sisäisestä kyvykkyydestä (Kauppinen 2004, 25). Tämä on olennainen osa ammattimaisuudesta viestintää ja aiempi kirjallisuus onkin tuonut esille, kuinka johtajuuteen liittyy oikeanlainen ulkonäkö (Maran ym. 2021; Re ym. 2012). Syy, jonka takia erään haastateltavan sanojen mukaisesti johtajaksi ei voi päästä henkilö, joka *"näyttää kaikin puolin siltä, että on noussut tuolta katuojasta"* voi olla se, että hänen ulkonäkönsä ajatellaan kertovan tiettyjen johtajalta haluttavien ominaisuuksien puutteesta. Eräs haastateltavista kuvasi johtajalle sopivan ulkonäön vastakohtaksi homssuisuuden, jonka voi myös nähdä kertovan jonkin

oleellisen puuttumisesta. Ajatusta ei kuitenkaan voi yleistää, koska toinen haastateltava kuvasi, että luennoitseva professori voi näyttää homssuiselta, eikä se silti vie häneltä asiantuntevuutta. Homssuisuuteen selvästikin pätee tilannesidonnaisuus. Näissä sitaateissa ja kokemuksissa alkaa näkyä naisjohtajien keskuudessa vallitseva ristiriitaisuus siitä, minkälainen tasapaino ulkonäöllä, ammattimaisuudella ja johtajuudella pitäisi olla.

Kaksi haastateltavaa kuvasivat, kuinka olivat johtajuutensa alkuaikoina pukeutuneet virallisemmin, tai toisen haastateltavan sanoin "*office-tyylillä*", koska he halusivat korostaa ammattimaisuuttaan. Toinen haastateltava kertoi keskittyneensä ulkonäköönsä voidakseen lunastaa hänen ulkonäköönsä kohdistuvia odotuksia. Molemmat kertoivat pukeutuvansa nykyään rennommin, koska tuntevat oman ammatillisen kyvykkyytensä eivätkä koe tarpeelliseksi yrittää korostaa sitä pukeutumalla odotuksien mukaisesti. Molempien kuvauksista voi nähdä esteettisen työn ja kulttuurisen pääoman hyödyntämistä vahvistaakseen asemaansa ja lisätäkseen roolinsa uskottavuutta. He käyttivät esteettistä työtä täyttääkseen uskottavuudessaan olleita rakoja vastaamalla institutionalisoituneisiin ulkonäköodotuksiin, mutta kun osaamisen ja kehityksen kautta raot täyttyivät muilla asioilla, he luopuivat ulkonäköodotuksien mukaisesta pukeutumisesta. Tähän syynä voi olla se, että he kerryttivät oman organisaationsa sisällä kulttuurista pääomaa, jonka avulla työyhteisöön sopeutuminen ja siinä pysyminen on mahdollista (Friedman & Laurison 2019, 202). Heidän organisaatioissaan oikeanlaiseen ulkonäköön lukeutuu muodollisen pukeutumisen lisäksi informaalimpi pukeutuminen.

Kun kysyin Violalta siitä, kuinka tärkeänä hän pitää ulkonäköä johtajuudessa, hän sanoi haluavansa viestittää ulkonäöllään asiantuntijuutta, ammatillisuutta ja alan arvostusta. Myöhemmin, kun kysyin häneltä naisjohtajiin kohdistuvaa ulkonäköpainetta julkisessa keskustelussa, hän toi esille, kuinka hänet tekee surulliseksi se, että ihmiset katsovat ulkonäköä, koska "*se ei ole yhteydessä sun osaamiseen tai johtamistaitoon tai mihinkään muuhun*". Myös Eerika kertoi olevansa sitä mieltä, että hyvä johtajuus korostuu kaikilla muilla tavoilla kuin ulkonäöllä. Aiemman kirjallisuuden perusteella naisjohtajien kyvykkyyttä johtajina arvioidaan juurikin ulkonäön ja kehon kautta (Sinclair 2011, 120). Myös kokonaisuudessaan johtajan roolin esittäjän ulkonäöllä on merkitystä sukupuolesta riippumatta (Goffman 1956, 15). Näiden kokemusten perusteella naisjohtajat kuitenkin kokevat käytännön epämiellyttäväksi. On huomion arvoista, että Violan kohdalla ajatukset ovat ristiriidassa keskenään, koska vaikuttaa siltä, että hän on halukas viestittämään omasta osaamisestaan ulkonäöllään, mutta hän ei haluaisi sitä tulkittavan sen kautta.

Haastatteluiden perusteella on mahdollista todeta, että naisjohtajat käyttävät ulkonäköään useiden eri asioiden viestittämiseen. Kuvauksista siitä, mitä naisjohtajat haluavat viestittää ulkonäöllään voi nostaa esiin heihin kohdistuvien pätevyyden ja ulkonäköodotuksien taakan, jonka hallitseminen vaatii tasapainottelua. Viestintää varten naisjohtajat kuvasivat monia tapoja tehdä esteettistä työtä, joilla saavutetaan oikeanlainen ulkonäkö tilannekohtaisuuden huomioiden. Varsinkin samaistuttavuuden kohdalla korostuu oikeanlaisen ulkonäön tilannesidonnaisuus. Viestinnän merkityksissä näkyi se, kuinka odotukset naisjohtajien ulkonäöstä koetaan tulevaksi ulkopuolelta, mutta ne ovat sisäistettyjä, ja sisäistämisen kautta haastateltavat kohdistavat näitä odotuksia muihin naisjohtajiin.

Halu ja tarve viestittää ulkonäöllään erilaisia asioita on suoraan yhteydessä uskottavuuteen. Koska uskottava johtajuus ja johtajuuden legitimitetti ovat sidotut muiden ihmisten, esimerkiksi vastaanäyttelijöiden ja katsojien mielipiteisiin, naisjohtajien on syytä hakea uskottavuutta viestittämällä ulkonäöllään useista johtajilta haluttavista piirteistä. Jos johtajan roolin esittäjän uskottavuus ei olisi sidottu sosiaaliseen hyväksyntään, ulkonäön avulla viestimistä tuskin koettaisiin yhtä tärkeäksi kuin nyt ja institutionalisoituneisiin ulkonäköodotuksiin mukauduttaisiin luultavasti vähemmän. Vaikka kaikkien haastateltavien mielestä ulkonäöstä olettamuksien tekeminen ei ole suotavaa, kaikki haastateltavat toivat esille käyttävänsä ulkonäköään jatkuvasti ja useilla eri tavoilla viestintään, jonka perusteella muut voivat pitää heitä uskottavina johtajina. Näin naisjohtajat käyttävät ulkonäöllistä viestintää vahvistaakseen johtajuuden legitimitettiään.

6 Johtopäätökset

Olen tässä tutkielmassa tarkastellut sitä, miten naisjohtajat kuvaavat heihin kohdistuvia ulkonäköodotuksia ja miten he kokevat näiden odotuksien vaikuttavan uskottavuuteen ja johtajuuden legitimizeettiin. Lähestyin aihetta sisällönanalyysin avulla voidakseni ymmärtää naisjohtajien kokemuksia ja heidän antamiaan merkityksiä ulkonäölle ja sen vaikutukselle suhteessa uskottavuuteen. Koska jäsenämme asemaamme yhteiskunnassa usein työelämän kautta (Hämäläinen ym. 2016, 44), koen tärkeäksi tarkastella ulkonäön vaikutusta työelämän rooleissa.

Haastatteluissa nousi esiin yhä uudelleen naiseuden ja johtajuuden ristiriita. Useiden haastateltavien kokemusten perusteella naiseus tekee johtajuudesta vähemmän uskottavaa, vaikka he kuvasivat johtajuutta sukupuolettomasti. Johtajuus kuvataan sukupuolettomana, mutta koetaan sukupuolittuneena. Haastateltavat toivat esille kokemuksensa siitä, että mieheys riittää johtajuuteen ja tekee siitä automaattisesti uskottavampaa. Johtajuuden legitimizeetti perustuu joidenkin kokemusten perusteella maskuliinisoituneeseen johtajuuskuvaan, jota naisjohtajan on vaikeaa saavuttaa sukupuolensa takia. Syynä voi olla naiseuden ja johtajuuden ristiriitaiset odotukset emotionaalisuudesta ja dominanssista. Naisjohtajien kuvaaminen kokemusten perusteella miesjohtajat voivat edelleen nauttia kulttuurillisesti vakiintuneesta uskottavasta johtajuuskuvasta sukupuolensa takia samaan aikaan kun naisjohtajien uskottavuus ja johtajuuden legitimizeetti kärsii naiseuden ja naiseuteen kohdistuvien odotuksien seurauksena. Haastatteluissa nousi esiin kuitenkin myös kokemuksia, joissa naiseus ei vaikuttanut johtajuuden legitimizeettiin vahvistavasti tai vähentävästi. Naiseuden vaikutus johtajuuden legitimizeettiin ja uskottavuuteen voi siis olla rajoittunut tietyille aloille. Tässä tutkimuksessa mukana olleet naisjohtajat edustivat hyvin laajasti eri aloja ja tämän tutkielman perusteella ei voi sanoa, millä aloilla naiseus vaikuttaa johtajuuden legitimizeettiin.

Naisjohtajien kertomien kokemusten perusteella voi nähdä, että johtajuuden uskottavuus on edelleen sidottu sukupuolen lisäksi ulkonäköön. Analyysi vahvistaa aiempaa käsitystä siitä, että naisjohtajien johtajuutta tarkastellaan ulkonäön kautta (Sinclair 2012, 120). Haastateltavat kuvasivat toistuvasti itseensä kohdistuvia pukeutumisen, siisteyden ja laihooden odotuksia, joista varsinkin laihooden odotus oli sukupuolittunut. Kertomuksissa odotukset olivat sisäistettyjä ja ne tunnistettiin selvästi, vaikkei niille osattu antaa selkeää lähtökohtaa. Esimerkiksi median ja julkisen keskustelun arvoitiin vaikuttavan vain vähän naisjohtajiin

kohdistuviin ulkonäköodotuksiin. En tässä tutkielmassa tarkastellut läheisemmin sitä, mistä naisjohtajat kokevat ulkonäköodotuksien tulevan, mutta tutkielman kannalta on olennaista, että niitä koettiin ja ne vaikuttivat selvästi naisjohtajien kokemuksiin itsestään ja uskottavuudestaan. Naisjohtajat myös perustelivat puheissaan ulkonäköodotuksia esimerkiksi asemansa ja naiseutensa takia. Haastateltavat antoivat itseensä kohdistuville odotuksille merkityksiä, jotka myös ennaltaan vahvistavat niiden asemaa. Perustelut johtajan asemasta ja naiseudesta ulkonäköodotuksien syinä kietoutuvat syvälle yhteiskunnallisiin rakenteisiin. Rooleina johtajuus ja naisuus ovat niin yleisiä, että niihin kohdistuvat odotukset ovat muovautuneet läpi ihmiskunnan historian. Naisia arvioidaan ulkonäön perusteella työelämässä ja sen ulkopuolella (Mears 2014, 1340; Jackson 1992; Eagly ym. 1991), ja tämän muuttaminen vaatii suurta yhteiskunnallista näkemyksen muutosta, jossa naisen arvoa ei mitata hänen esteettisyydessään.

Naisjohtajien kuvaama oikeanlainen ulkonäkö liittyi tässä tutkielmassa vahvasti pukeutumiseen, siisteyteen ja laihuuteen. Kuvauksissa varsinkin pukeutumisen tilannesidonnaisuus korostui, mikä on tyypillistä oikeanlaiselle ulkonäölle (De Keere ym. 2026). Toisin kuin aiemman kirjallisuuden perusteella olisi voinut olettaa, provokatiivinen pukeutuminen ei noussut haastatteluissa esiin. Tämä voi johtua siitä, ettei provokatiivista pukeutumista mielletty soveliaaksi. Pukeutumisen standardina jakkupuku nousi haastatteluissa esiin useaan kertaan. Vaikka aiemmassa kirjallisuudessa jakkupukua ei ole mielletty vakiintuneeksi naisjohtajien asuksi (Smith ym. 2018; Glick ym. 2005), ainakin haastattelujen perusteella voisi sanoa sen olevan Suomen kontekstissa hyvinkin vakiintunut alasta riippumatta. Suhtautuminen sen asemaan oikeanlaisen ulkonäön puolesta vaihteli. Jakkupukuun suhtauduttiin neutraalisti, positiivisesti ja negatiivisesti. Vaikka kaikki haastateltavat eivät itse käyttäneet jakkupukua, sen esiin nouseminen lähes jokaisessa haastattelussa kertoo jakkupuvun vakiintuneesta, institutionalisoituneesta asemasta.

Jakkupukuun suhtautumisen vaihtelevuus kertoo naisjohtajien ulkonäköön kohdistuvista moninaisista odotuksista. Aiemman kirjallisuuden ja haastateltavien kokemusten mukaisesti miesjohtajalle puku on hyväksytty valinta (Smith ym. 2018). Naisjohtajien kohdalla jakkupuvun käytön nähtiin kertovan ulkonäköodotuksiin mukautumisesta ja oman johtajuuden puutteellisuudesta. Vaikka jakkupuvun voi haastattelujen perusteella määritellä institutionalisoituneeksi naisjohtajan asuksi, sen käyttämiseen suhtaudutaan ristiriitaisemmin, kuin vastaavaan miesjohtajien asuun. Näen tämän kertovan naisjohtajiin kohdistuvista

miesjohtajia tiukemmista odotuksista. Tällä tavalla naisjohtajien ulkonäköön ja pukeutumiseen liittyvä uskottavuus on vaikeammin saavutettava.

Lihavuuden, kuten pukeutumisenkin kohdalla sukupuolen merkitys nousi esiin oikeanlaisessa ulkonäössä. Haastattelujen perusteella naisiin kohdistuvat odotukset hoikkuudesta ovat tiukemmat, kuin miehiin kohdistuvat. Havainto vastaa aiemman tutkimuskirjallisuuden havaintoja (Murray 2016). Tämä ulkonäöllinen kaksoisstandardi on haastateltavien kertomuksien perusteella täysin sukupuolisidonnainen, koska kokemusten mukaan miesjohtajiin ei kohdistunut samalla tavalla hoikkuuden odotusta, vaikka lihavuuteen liitetään monia hyvän johtajuuden piirteiden kanssa ristiriitaisia ominaisuuksia. Sukupuolten kaksoisstandardi lihavuudessa kytkeytyy myös yhteiskunnallisiin rakenteisiin, jotka toisintavat naisen hoikkuuden odotusta.

Siisteyden ja lihavuuden kohdalla käsitys oikeanlaisesta ulkonäöstä oli haastateltavien kesken koherentti. Uskon tähän vaikuttavan sen, että kaikki haastateltavat edustivat samaa etnistä taustaa ja ammatillista asemaa, jolloin heidän käsityksensä oikeanlaisesta ulkonäöstä on muodostunut samanlaisissa ympäristöissä. Tutkielmassa rakentunut käsitys naisjohtajien oikeanlaisesta ulkonäöstä ei siis voi vastata esimerkiksi rodun tai luokan mukanaan tuomiin eroavaisuuksiin. Myös iän suhde oikeanlaiseen ulkonäköön jäi haastattelujen perusteella mitättömäksi. Mikään tästä ei poista sitä, että rodulla, iällä ja luokalla on sukupuolen lisäksi vaikutusta käsitykseen oikeanlaisesta ulkonäöstä (De Keere ym. 2026, 186). Kokonaisuutena naisjohtajiin kohdistuvat ulkonäköodotukset olivat sitoutuneita sukupuoleen ja kun huomioidaan, että naiseus koettiin uskottavuuden kannalta ongelmallisena, naisjohtajien ulkonäköodotusten täyttämisen merkitys uskottavuuden kannalta korostuu.

Yhtäläisyys oikeanlaisen ulkonäön käsityksestä kertoo kulttuurisesta pääomasta (Bourdieu 1986), ja sen mukanaan tuomasta tietyn ulkonäön sisäistämisestä oikeanlaisena. Naisjohtajien ryhmän kesken on selvästi yhtäläisyys oikeanlaisesta ulkonäöstä. Tämä johtaa siihen, että ulkopuolelta ryhmään liittyvät kerryttävät itselleen ryhmän kulttuurista pääomaa ja todennäköisesti myös sisäistävät tämän käsityksen oikeanlaisesta ulkonäöstä. Oikeanlaisen ulkonäön käsityksen sisäistäminen ja kulttuurisen pääoman kerryttäminen luovat epätasa-arvoistavan rakenteen. Kun naisjohtajien ryhmän jäsenet muistuttavat ulkoisesti toisiaan, ryhmä jättää ulkopuolelleen yksilöitä, jotka olisivat voineet muuten sopia ryhmään esimerkiksi asemansa puolesta. Kun ihmiset, jotka eivät täytä naisjohtajiin kohdistuvia ulkonäköodotuksia eivät pääse ryhmään, tietynlaisen oikeanlaisen ulkonäön käsitys vahvistuu

entisestään. Myös uskottavan ulkonäön käsitys vahvistuu. Tämä johtaa ja on jo johtanut sisäistettyihin ulkonäköodotuksiin, jotka ajan kanssa kohdistuvat johtajien ryhmän sisäisesti muihin ryhmään kuuluviin, mikä yhä entisestään tiukentaa ulkonäköodotuksia ja rajoittaa uskottavaksi miellettyä ulkonäköä. Sisäistettyjen ulkonäköodotusten vaikutukset eivät kosketa naisjohtajia ainoastaan henkilökohtaisesti, vaan yhteiskunnallisella tasolla sisäistäminen vahvistaa käsitystä tietynlaisesta ulkonäöstä oikeanlaisena. Kun naisjohtajat näyttävät ulkoisesti lähes yhtäläisiltä, käsitys naisjohtajien ulkonäöstä institutionalisoituu, jolloin tästä poikkeava ulkonäkö nähdään vääränlaisena. Oikeanlaisesta ulkonäöstä poikkeavat johtajaehdokkaat eivät todennäköisesti tule valituiksi, kun rooliin etsitään organisaatiokulttuuriin sopivaa ehdokasta. Tämä edelleen vahvistaa tietynlaisen ulkonäön asemaa oikeanlaisena, kun siitä poikkeavaa ulkonäköä ei nähdä johtajuudessa. Näin sisäistetty oikeanlaisen ulkonäön käsitys rakentaa intersektionaalisia hierarkioita (Mears 2014, 1337), joista kärsivät he, jotka eivät sovi valkoiseen, keskiluokkaiseen ja stereotyyppiseen sukupuoli-jakaumaan.

Haastatteluissa esitettiin hyvin rajatusti esteettisen työn muotoja. Lähtökohtaisesti esteettisenä työnä kuvattiin kehotyötä (Gimlin 2007) ja kauneustyötä (Trautner 2009). Kokemukset käsittelivät pääsääntöisesti laittautumista, kuten meikkaamista ja hiuksien laitoa, sekä vaatteiden valintaa. Esteettiseen työhön kytkeytyi vahvasti osan haastateltavien kertomuksissa tilannesidonaisuus. Haastateltavat kertoivat mukauttavansa ulkonäköään sopimaan kulloisiinkin tilanteisiin, joissa he olivat. Vastapainona näille kokemuksille osa haastateltavista kertoi, etteivät koe tarpeelliseksi mukauttaa ulkonäköään ympäristöönsä. Tämä kertoo oikeanlaisen ulkonäön käsitteen tilannesidonaisuudesta. Joissain organisaatioissa johtajiin kohdistuu enemmän ulkonäköodotuksia kuin toisissa. Uskon, että kaikissa organisaatioissa on jonkinlaiset ulkonäköodotukset ja tietty käsitys oikeanlaisesta ulkonäöstä. Jos johtaja täyttää ne tiedostamattaan, hän saattaa kokea, ettei odotuksia ole ollenkaan. Tämä kertoo siitä, kuinka roolin esittäjää kyseenalaistetaan vasta, kun hän ei mukaudu rooliin kohdistuviin odotuksiin (Goffman 1956). Naisjohtajien esteettisen työn kokemukset poikkeavat toisistaan todennäköisesti juuri sen takia, että organisaatioissa on toisistaan poikkeavia ulkonäköodotuksia, joiden täyttämiseksi pitää tehdä eri tavalla töitä. Tämä ei kuitenkaan poista kaikissa organisaatioissa olevia ulkonäköodotuksia ja käsitystä oikeanlaisesta ulkonäöstä.

Esteettinen työ on haastattelujen perusteella yleisesti käytetty tapa kerryttää uskottavuutta. Haastateltavat kuvasivat viestittävänsä ulkonäön avulla esimerkiksi kunnioituksesta,

minuudesta, samaistuttavuudesta ja ammattimaisuudesta. Synä voi olla esimerkiksi esityksen toimivuus ja minuuden esittämisen luonnollisuus. Loppujen lopuksi kaikkien haastateltavien kuvaukset viestinnän syiksi voidaan yhdistää uskottavuuteen. Esityksen toimivuus on kiinni johtajan roolin uskottavasta esittämisestä. Mielestäni naisjohtajien tapa käyttää ulkonäköään uskottavuutensa lisäämiseen selittyy sillä, että johtajuuden rooli on institutionalisoitunut maskuliiniseksi ja naisia tarkastellaan yleisesti ulkonäkönsä kautta. Koska huomio on jo naisten ulkonäössä, sen hyödyntämistä uskottavuuden lisäämiseksi voi pitää tehokkaana tapana varmistaa oman asemansa uskottavuus. Vaikka naisjohtajat kertoivatkin toivovansa, ettei heidän uskottavuuttaan ja johtajuutensa legitimizeettiä liitettäisi ulkonäköön, kokemuksien perusteella näiden voi nähdä olevan vahvasti kytkeytyneet toisiinsa. On myös syytä pohtia sitä, onko ulkonäön perusteella olettamuksen tekeminen hyväksyttävää. Johtajien kohdalla ulkonäön uskotaan kertovan sisäisistä ominaisuuksista (Kauppinen 2004, 25). Jos naisjohtajat pyrkivät viestittämään erilaisia sisäisiä ominaisuuksia ulkonäöllään, eikö niiden tulkitseminen ulkonäöstä ole luontevaa ja hyväksyttävää? Syynä sille, että naisjohtajat toivovat, ettei heidän ulkonäkönsä perusteella tehdä oletuksia heidän sisäisistä ominaisuuksistaan voi olla esimerkiksi se, että heihin kohdistuu muutenkin paljon odotuksia. Odotuksien yhdistäminen ulkonäköön voi tuntua raskaalta ja rajoittavalta. Koska naisjohtajat viestittävät ulkonäkönsä avulla eri asioita, tuntuu luonnolliselta, että niitä myös havainnoidaan ja ulkoisten viestien perusteella tehdään olettamuksia. Näiden olettamuksien kohteena olevat naisjohtajat tuntevat kuitenkin asiasta eri tavalla.

Haastattelujen perusteella vaikuttaa, että naisjohtajien oikeanlaisen ulkonäön käsitys on hyvin institutionalisoitunut. Goffmanin (1956) rooli- ja etunäyttämöteoriassa roolin institutionalisoitumisen voi nähdä hyvänä asiana, koska sen avulla on mahdollista ennakoita paremmin sosiaalisia vuorovaikutustilanteita ja esittää rooliaan sosiaalisten sääntöjen mukaisesti, jotta rooliesitystä pidetään uskottavana. Vaikka uskottavuutta voikin pitää johtajan roolin kannalta olennaisena (Little 2014), institutionalisoituminen rajaa uskottavien esityksien määrää. Institutionalisoituneista roolisuorituksista poikkeavat esitykset voivat tulla kyseenalaistetuiksi ja niitä pidetään vähemmän uskottavina. Haastateltavien kokemuksissa näkyy se, kuinka johtajuus on institutionalisoitunut monella tavalla maskuliiniseksi. Tällöin feminiiniset johtajuusesitykset ja naisten johtajuuden legitimizeetti tulevat herkemmin kyseenalaisiksi. Samaan aikaan miesjohtajien legitimizeetti korostuu mieheyden eikä esimerkiksi taitojen perusteella. Maskuliiniseksi institutionalisoitunut johtajuus sulkee systemaattisesti naisjohtajat uskottavan johtajuuden ulkopuolelle.

Institutionalisoituneen johtajuuden avaaminen koskemaan myös feminiinistä johtajuutta on sosiaalisten rakenteiden varassa. Esityksen uskottavuus on sidottu muiden ihmisten antamaan hyväksyntään esityksestä. Jos muut eivät miellä naisjohtajien esityksiä uskottaviksi, naisjohtajien johtajuuden legitimizeetti kärsii. Sosiaalisiin rakenteisiin vaikuttaminen ei ole yksinkertaista ja siihen tarvitaan aikaa ja toistuvuutta. Naisjohtajien määrän lisääntyminen voi omalta osaltaan normalisoida naisjohtajuutta. Tämän jälkeen vastaan tulevat kuitenkin naisjohtajiin kohdistuvat odotukset, jotka ovat haastattelujen perusteella sitoutuneet varsinkin naiseuteen. Naisiin kohdistuvat sosiaaliset odotukset hoivaavina äiteinä, puolisoina ja ystävinä ovat ristiriidassa dominoivan maskuliinisen johtajuuskuvan kanssa. Naisiin kohdistuvien odotuksien tulisi muuttua rakenteellisella tasolla, jotta naisjohtajiin kohdistuvat odotukset voisivat olla täytettävissä yhtäaikaisesti naiseuden ja johtajuuden osalta. Toisaalta johtajuutta voitaisiin myös tarkastella irrallisena sukupuolesta. Tällöin naisjohtajiin kohdistuvat ristiriitaiset odotukset eivät olisi ongelma. Osa naisjohtajista toi kuitenkin yhä uudelleen esille sen, kuinka heidän johtajuuteensa kohdistuvat odotukset tulivat naiseuden puolelta. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että johtajuus ei ole institutionalisoitunut ainoastaan omaksi ammattiryhmäkseen, vaan sukupuolittuneesti maskuliiniseksi. Naisjohtajiin kohdistuvat ristiriitaiset odotukset ovat osa suurempaa yhteiskunnallista rakennetta, jossa naisiin kohdistuu odotuksia johtajuuden ulkopuolelle suljetuista piirteistä. Voidakseen luoda uskottavuutta saavan rooliesityksen naisjohtajien tulee täyttää maskuliinisuuden ja feminiinisuuden odotuksia, jotka ovat perustavanlaatuisesti ristiriidassa keskenään. Naisjohtajat ovat ryhmänä näin vaikeassa asemassa, ja aseman muuttuminen vaatii valtavien yhteiskunnallisten rakenteiden muuttumista. Tämä tutkimus on nostanut esiin suomalaisessa työelämäkontekstissa esiintyviä yhteiskunnallisia rakenteita, jotka muokkaavat naisiin kohdistuvia ulkonäköodotuksia hyvin ristiriitaisiksi.

Huomion arvoista on, että tutkielma käsittelee ainoastaan naisjohtajien kokemuksia aiheesta, johon kuuluu vahvasti myös mieheyden puoli. Miesjohtajien kokemukset ulkonäön vaikutuksesta uskottavuuteen voivat olla yhtäläisiä tai täysin vastakkaisia suhteessa naisjohtajien sukupuolittuneisiin kokemuksiin ulkonäköodotuksista. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää tutkia myös miesjohtajien kokemuksia ulkonäön vaikutuksesta uskottavuuteen Suomen kontekstissa työelämän tasa-arvon lisäämiseksi. Jatkotutkimusta voisi tehdä myös siitä, mistä naisjohtajat kokevat itseensä kohdistuvien ulkonäköodotusten tulevan tarkalleen, jotta voisi tutkia esimerkiksi sitä, millä keinoilla naisjohtajat vastustavat heihin kohdistuvia ulkonäköodotuksia rikkoakseen institutionalisoitunutta oikeanlaisen ulkonäön kuvaa.

Lähteet

- Aaltio, I. (2008) *Johtajuus lisäarvona*. Helsinki: WSOY.
- Abbott, A. (1981) Status and status strain in the professions. *The American Journal of Sociology* 86 (4), 819–835.
- Anderson, T., Grunert, C.; Katz, A. & Lovascio, S. (2010) Aesthetic Capital: A Research Review on Beauty Perks and Penalties. *Sociology Compass* 4 (8), 564–575.
- Ashcraft, K. (2013) The glass slipper: “Incorporating” occupational identity in management studies. *The Academy of Management Review* 38 (1), 6–31.
- Bass, B. & Steidlmeier, P. (1999) Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly* 10 (2), 181–217.
- Billard, L. (2016) What makes a Leader? Teoksessa Y. Gel, A. Golbeck & I. Olkin (toim.) *Leadership and Women in Statistics*. Florida: CRC Press, 107-128.
- Boldry, J., Wood, W., & Kashy, D. (2001) Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training. *Journal of Social Issues* 57 (4), 689–705.
- Bourdieu, P. (1979) *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Bourdieu, P. (1986) The Forms of Capital. Teoksessa J.G. Richardson (toim.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, 241-259.
- Bourdieu, P. (1990) *The Logic of Practise*. Polity Press.
- Boyce, L. & Herd, A. (2003) The relationship between gender role stereotypes and requisite military leadership characteristics. *Sex Roles: A Journal of Research* 49 (7-8), 365–378.
- Brewer, P., Hoffman, L., Harrington, R., Jones, P. & Lambe, J. (2014) Public perceptions regarding the authenticity of the 2012 presidential candidates. *Presidential Studies Quarterly* 44, 42– 757.
- Cardon, P. & Okoro, E. (2009) Professional Characteristics Communicated By Formal Versus Casual Workplace Attire. *Business Communication Quarterly* 72 (3), 355-360.
- Deaux, K., Winton, W., Crowley, M. & Lewis, L. (1985) Level of Categorization and Content of Gender Stereotypes. *Social Cognition* 3 (2), 145-167.
- DeBruine, L. M. (2002) Facial resemblance enhances trust. *Biological Sciences* 269 (1498), 1307–1312.

- De Keere, K., Sarpila, O. & Vonk, L. (2026) Looking Right for the Job: Appearances, Unequal Chances, and Gatekeeping in the Labour Market. Teoksessa G. Kuipers & O. Sarpila (toim.) *Handbook of Beauty and Inequality*. Springer, 185-197.
- Eagly, A., Ashmore, R., Makhijani, M. & Longo, L. (1991) What is beautiful is good, but...: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype. *Psychological Bulletin* 110 (1), 109–128.
- Eagly, A. & Karau, S. (2002) Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review* 109 (3), 573–598.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008) The Qualitative Content Analysis Process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), 107-115.
- Eskola, J. (2007). (Teema)haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa L. Viinamäki & E. Saari (toim.) *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 32-46.
- Falvello, V., Vinson, M., Ferrari, C., & Todorov, A. (2015) The robustness of learning about the trustworthiness of other people. *Social Cognition* 33 (5), 368–386.
- FeldmanHall, O., Dunsmoor, J., Tompary, A., Hunter, L., Todorov, A. & Phelps, E. (2018) Stimulus generalization as a mechanism for learning to trust. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 115 (7), E1690-E1697.
- Forsythe, S. (1990) Effect of applicant's clothing on interviewer's decision to hire. *Journal of Applied Social Psychology* 20 (19, 1), 1579–1595.
- Friedman, S. & Laurison, D. (2019) *The Class Ceiling: Why it Pays to be Privileged*. Policy Press.
- Gabris, G. & Douglas, I. (2000) Improving Employee Acceptance Toward Performance Appraisal and Merit Pay Systems: The Role of Leadership Credibility. *Review of Public Personnel Administration* 20 (1).
- Gailey, J. & Harjunen, H. (2019) A cross-cultural examination of fat women's experiences: Stigma and gender in North American and Finnish culture. *Feminism & Psychology* 29 (3).
- Giel, K., Zipfel, S., Alizedah, M., Schäffeler, N., Zahn, C., Wessel, D., Hesse, F., Thiel, S. & Thiel, A. (2012) Stigmatization of obese individuals by human resource professionals: an experimental study. *BMC Public Health* 12 (1), 525.
- Gimlin, D. 2007. What Is 'Body Work'? A Review of the Literature. *Sociology Compass* 1, 353–70.

- Glick, P., Larsen, S., Johnson, C. & Branstiter, H. (2005) Evaluations of Sexy Women in Low- and High-Status Jobs. *Psychology of Women Quarterly* 29 (4), 389-395.
- Goffman, E. (1956) *The Presentation of Self in Everyday Life*. Social Sciences Research Centre, University of Edinburgh.
- Goffman, E. (1974) *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. New York: Harper & Row.
- Goffman, E. (1983) The Interaction Order: American Sociological Association, 1982 Presidential Address. *American Sociological Review* 48 (1), 1-17.
- Gurney, D., Howlett, N., Pine, K., Tracey, M. & Moddrige, R. (2017) Dressing up posture: The interactive effects of posture and clothing on competency judgements. *The British Journal of Psychology* 108 (2), 436-451.
- Hanhinen, T. (2010) Työelämäosaaminen, kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. *Acta Universitatis Tamperensis* 1571. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Harjunen, H. (2023) Lihavuus ja lihavuuden stigma. *Acatiimi: Professorien, tieteentekijöiden ja yliopistojen opetusalan lehti* 4, 20-26.
- Harjunen, H. & Kyrölä, K. (2007) Lihavuustutkimusta toisin. Teoksessa H. Harjunen & K. Kyrölä (toim.) *Koolla on väliä!: Lihavuus, ruumismormit ja sukupuoli*. Like Kustannus Oy.
- Haynes, K. (2011) Body Beautiful? Gender, Identity and the Body in Professional Services Firms. *Gender, Work & Organization* 19 (5), 489-507.
- Hiltunen, A. (2015) *Johtamisesta*. Alma Insights.
- Hogue, M. & Lord, R. (2007) A multilevel, complexity theory approach to understanding gender bias in leadership. *The Leadership Quarterly* 18 (4), 370-390.
- Hochschild, A. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Howlett, N., Pine, K., Cahill, N., Orakcioglu, I. & Fletcher, B. (2015) Unbuttoned: The Interaction Between Provocativeness of Female Work Attire and Occupational Status. *Sex Roles* 72 (3-4), 105-116
- Huczynski, A. (1993) *Management Gurus*. Routledge.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2021) Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Online]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Luettu 4.4.2026.

- Hämäläinen, S., Rissanen, S. & Hujala, A. (2016) Ulkonäkö, ikääntyminen ja työelämä. *Työelämäntutkimus - Arbetslivsforskning* 14 (1), 43-59.
- Härkönen, J. (2008) Labour force dynamics and the obesity gap in female unemployment in Finland. *Research on Finnish Society* 1, 3–15.
- Jackson, L. (1992) *Physical Appearance and Gender: Sociobiological and Sociocultural Perspectives*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Julkunen, R. (2003) *Kuusikymmentä ja työssä*. Jyväskylä: Kopijyvä.
- Juhila, K. (2021a) Koodaaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Online]. https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/laadullisen_tutkimuksen_verkkokasikirja/. Luettu 2.4.2026.
- Juhila, K. (2021b) Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Online]. https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/laadullisen_tutkimuksen_verkkokasikirja/. Luettu 17.4.2026.
- Jyrkinen, M., Karjalainen, M. & McKie, L. (2023) Lookism Knows No Age: Aesthetic Labour in Women's Careers. Teoksessa A Broadbridge (toim.) *The Emerald Handbook of Appearance in the Workplace*. Emerald Group Publishing LTD, 197–211.
- Kallio, A. (2021) Litteraatti. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Online]. https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/laadullisen_tutkimuksen_verkkokasikirja/. Luettu 1.4.2026.
- Kamensky, M. (2015) *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Liettua: Talentum Media Oy.
- Kamila, M. (2012) Erottautumispyrkimyksiä pukeutumisella. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja* 3/2012. Työelämän tutkimuspäivät 2011. Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto, 62–75.
- Karento, H. (1999) *"Olen tehnyt parhaani" Tutkimus naisista valtion ja kuntien johtajina ja vaativissa asiantuntijatehtävissä*. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Kauppinen, K. (2004) Eri-ikäiset ja erinäköiset rikkautena työpaikalla. Teoksessa H. Toivainen, T. Väänänen & E. Hemminki (toim.) *Ulkonäkö, työelämä, terveys*. Raportti naistenpäivän seminaarista 8.3.2004. Aiheita 20/2004. Stakesin monistamo. Helsinki, 21–27.

- Keating, C., Randall D., Kendrick, T. & Gutshall, K. (2003) Do babyfaced adults receive more help? The (cross-cultural) case of the lost resume. *Journal of Nonverbal Behavior* 27, 89–109.
- Keating, C., Randall, D. & Kendrick, T. (1999) Presidential physiognomies: Altered images, altered perceptions. *Political Psychology* 20, 593–610.
- Kielitoimiston sanakirja (2024) Ulkonäkö. [Online]
<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/ulkonäkö>. Luettu 19.2.2026.
- Kinnunen, T. & Seppänen, J. (2009) Oikeaoppinen opettajaruumis. *Naistutkimus* (4), 6-17.
- Koskenurmi-Sivonen, R. (2012) Merkitsevä pukeutuminen - Semiotiikka pukeutumisen tutkimuksessa. Teoksessa Koskenurmi-Sivonen, R. (toim.) *Johdatuksia pukeutumisen tutkimukseen. Tekstiilikulttuuriseuran julkaisuja* 6, 27–72.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2006) *The leadership challenge* (Vol. 3). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kujala, T. (2006) ”Ei pirise enää koulun kello” Kerronnallinen tutkimus opettajien ikääntymisestä. *Acta Universitatis Tamperensis* 1195. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Kukkonen, I. (2022) Who Performs Appearance Work, and Who Believes Appearance Works? Gendered Appearance Beliefs and Practices in Finland. Teoksessa T. Pajunen, I. Kukkonen, E. Åberg & O. Sarpila (toim.) *Appearance as Capital*. Emerald Publishing Capital, 39-55.
- Kukkonen, I., Pajunen, T., Sarpila, O. & Åberg, E. (2019) *Ulkonäköyhteiskunta - Ulkoinen olemus pääomana 2000-luvun Suomessa*. Helsinki: Into Kustannus Oy.
- Lamont, M., Beljean, S., & Clair, M. (2014). What is missing? Cultural processes and causal pathways to inequality. *Socio-Economic Review* 12(3), 573–608.
- Lausten, L. & Petersen, M. (2017) Perceived Conflict and Leader Dominance: Individual and Contextual Factors Behind Preferences for Dominant Leaders. *Political Psychology* 38 (6), 1083-1101.
- Lindeman, T. (2004) Tough job climate causes casual look to give way to more formal attire. Pittsburgh Post-Gazette. [Online] <http://www.post-gazette.com/business/businessnews/2004/03/02/White-Collar-Suited-for-work- Tough-job-climate-causes-casual-look-to-give-way-to-more- formal-attire/stories/200403020171>. Luettu 22.2.2026.

- Little, A. (2014) Facial appearance and leader choice in different contexts: Evidence for task contingent selection based on implicit and learned face-behaviour/face-ability associations. *The Leadership Quarterly* 25 (5), 865-874.
- Little, A., Roberts, S., Jones, B., DeBruine, L. (2012) The perception of attractiveness and trustworthiness in male faces affects hypothetical voting decisions differently in wartime and peacetime scenarios. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology* 65 (10), 2018–2032.
- Looney, J., Robinson Kurpius, S. & Lucart, L. (2004) Military Leadership Evaluations: Effects of Evaluator Sex, Leader Sex, and Gender Role Attitudes. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 56 (2), 104–118.
- Lämsä, A.-M. (2011) Mikä edistää naisten johtamisuria? Teoksessa L. Husu, J. Hearn, A.-M. Lämsä & S. Vanhala (toim.) *Women, Management and Leadership-Naiset ja johtajuus*. Helsinki: Edita, 47-59.
- Maran, T., Liegl, S., Moder, S., Kraus, S. & Furtner, M. (2021) Clothes make the leader! How Leaders can use attire to impact followers' perceptions of charisma and approval. *Journal of Business Research* 124, 86-99.
- Marquis, C., Tilcsik, A. & Zhang, Y. (2024) Attractiveness and Attainment: Status, Beauty, and Jobs in China and the United States. *The American Journal of Sociology* 129 (6), 1720-1762.
- Mears, A. (2014) Aesthetic Labor for the Sociologies of Work, Gender, and Beauty. *Sociology Compass* 8 (12), 1330-1343.
- Mears, A. (2011) *Pricing Beauty: The Making of a Fashion Model*. Berkeley: University of California Press.
- Melamed, T. (1992). Personality correlates of physical height. *Personality and Individual Differences* 13 (12), 1349–1350.
- Mintzberg, H. (1980) Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science* 26, 322-341.
- Monier, A. & Mears, A. (2026) Beauty, Bodies & Elites. Teoksessa G. Kuipers & O. Sarpila (toim.) *Handbook of Beauty and Inequality*. Springer, 225-238.
- Mumford, T., Campion, M. & Morgeson, F. (2007) The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly* 18 (2), 154-166.
- Murray, S. (2016) *The 'fat' female body*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

- Murray, G., & Schmitz, J. (2011) Caveman politics: Evolutionary leadership preferences and physical stature. *Social Science Quarterly* 92 (5), 1215–1235.
- Nickson, D. & Warhurst, C. (2026) Beauty and Work: Continuity and Change in the Analysis of Aesthetic Labour. Teoksessa G. Kuipers & O. Sarpila (toim.) *Handbook of Beauty and Inequality*. Springer, 309-322.
- Olivola, C. & Todorov, A. (2010) Fooled by first impressions? Reexamining the diagnostic value of appearance-based inferences. *Journal of Experimental Social Psychology* 46 (2), 315–324.
- Over, H. & Cook, R. (2026) Understanding the role of cultural learning in the emergence of first impressions from facial appearance. *European Review of Social Psychology*, 1–44.
- Parnes, A. (2001) Dress-down is down if not quite out. New York Times. [Online] <http://www.nytimes.com/2001/06/13/jobs/dress-down-is-down-if-not-quite-out.html>. Luettu 22.2.2026.
- Parviainen, J. (2011) Työn uusi ruumillisuus. Liikunnanohjaajien keho työvälteenä ja performatiivisuuden pakko palvelutyössä. *Työelämän tutkimus* 9 (3), 207-223.
- Perrett, D., Lee, K., Penton-Voak, I., Rowland, D., Yoshikawa, S., Burt, D., Henzi, S., Castles, D. & Akamatsu, S. (1998) Effects of sexual dimorphism on facial attractiveness. *Nature* 394, 884-887.
- Puhl, R. & Heuer, C. (2009) The Stigma of Obesity: A Review and Update. *Obesity* 17 (5), 941-964.
- Puttonen, T. (2011) Naisten johtamisuria estävät tekijät. Teoksessa L. Husu, J. Hearn, A.-M. Lämsä & S. Vanhala (toim.) *Women, Management and Leadership-Naiset ja johtajuus*. Helsinki: Edita, 60-73.
- Rafaeli, A., Dutton, J., Harquail, C. & Mackie-Lewis, S. (1997) Navigating By Attire: The Use of Dress By Female Administrative Employees. *Academy of Management journal* 40 (1), 9-45.
- Re, D., DeBruine, L., Jones, B. & Perrett, D. (2013) Facial Cues to Perceived Height Influence Leadership Choices in Simulated War and Peace Contexts. *Evolutionary Psychology* 11 (1), 89-103.
- Re, D., Dzhelyova, M., Holzleitner, I., Tigue, C., Feinberg, D. & Perrett, D. (2012) Apparent Height and Body Mass Index Influence Perceived Leadership Ability in Three-Dimensional Faces. *Perception* 41 (12), 1477-1485.

- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2012) They need to be different, they feel happier in authentic climates. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being* 13 (4), 701–727.
- Riggio, R. (2010). Emotional intelligence and interpersonal competencies. Teoksessa M. Rothstein & R. Burke (toim.) *Self-management and Leadership Development*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 160–182.
- Rivera, L. A. (2016). *Pedigree: How elite students get elite jobs*. Princeton University Press.
- Roehrens, H., Stratmann, M. & Ehlers, J. (2025) How Healthcare Teams Appear to the Observer—An Approach to the Complexities of Mask-Wearing Attitudes During the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 22 (11), 1755.
- Ruetzler, T., Taylor, J., Reynolds, D., Baker, W. & Killen, C. (2012) What is professional attire today? A conjoint analysis of personal presentation attributes. *International Journal of Hospitality Management* 31 (3), 937-943.
- Rule, N. & Ambady, N. (2008) The Face of Success: Inferences from Chief Executive Officers' Appearance Predict Company Profits. *Psychological Science* 19 (2), 109–111.
- Rytkönen, K. (2020) Palvelevä johtajuus varhaiskasvatuksessa. *Hallinnon Tutkimus* 39 (1), 60–70.
- Sarpila, O. & Kukkonen, I. (2026) Beauty And Meritocracy. Teoksessa O. Sarpila & G. Kuipers (toim.) *The Handbook Of Beauty And Inequality*. Springer, 107-118.
- Sarpila, O., Koivula, A., & Kukkonen, I. (2024). Appearance and social inequalities: Physical attractiveness as a part of occupation-congruent appearance. *Sociology* 58 (6), 1378-1398.
- Senior, B. (2002) *Organisational Change*. Harlow: Pearson Education.
- Sherchan, W., Nepal, S. & Paris, C. (2013) A survey of trust in social networks. *ACM Computing Surveys* 45 (4), 1-33.
- Sinclair, A. (2011) Leading with body. Teoksessa E. Jeanes, D. Knights & P. Yancey Martin (toim.) *Handbook of Gender, Work and Organizations*. 114-130.
- Smith, J., Liss, M., Erchull, M., Kelly, C., Adragna, K. & Baines, K. (2018) The Relationship Between Sexualized Appearance and Perceptions of Women's Competence and Electability. *Sex roles* 79 (11-12), 671-682.

- Spisak, B., Dekker, P., Kruger, M. & van Vugt, M. (2012) Warriors and Peacekeepers: Testing a Biosocial Implicit Leadership Hypothesis of Intergroup Relations Using Masculine and Feminine Faces. *PloS One* 7 (1), e30399.
- Spisak, B., Homan, A., Grabo, A. & van Vugt, M. (2012) Facing the situation: Testing a biosocial contingency model of leadership in intergroup relations using masculine and feminine faces. *The Leadership Quarterly* 23 (2), 273-280.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2016) *Palvelukseen halutaan ajokoiria*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Siltala.
- Tietoarkisto (2019) Kerää tutkimusaineistoon vain tarpeelliset henkilötiedot. [Online]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/ajankohtaista/tiedotteet/539/>. Luettu 5.5.2026.
- Trautner, M. (2005) Doing Gender, Doing Class: The Performance of Sexuality in Exotic Dance Clubs. *Gender & Society* 19, 771–88.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). [Online] <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. Luettu 20.1.2026
- Tyler, M. and Taylor, S. (1998) The Exchange of Aesthetics: Women's Work and 'The Gift'. *Gender, Work & Organization* 5 (3), 165-171.
- Työterveyslaitos (2021) Johtajuuden anatomia. [Online] <https://hyvatyo.ttl.fi/johtajuuden-anatomia>. Luettu 19.2.2026.
- Työterveyslaitos (2022) Nuoret ja johtajuus. [Online] https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Nuoret%20ja%20johtajuus_tutkimusraportti_15.3.2022.pdf Luettu 19.2.2026.
- Vaes, J., Paladino, P. & Puvia, E. (2011) Are sexualised women complete human beings? Why men and women dehumanize sexually objectified women. *European Journal of Social Psychology* 41 (6), 774-785.
- Vakimo, S (2001) *Paljon kokeva, vähän näkyvä: tutkimus vanhaa vaista koskevista kulttuurisista käsityksistä ja vanhan naisen elämäkäytännöistä*. Helsinki: Hakapaino.
- Van der Biest, M., Verschooren, S., Verbruggen, F. & Brass, M. (2024) Don't judge a book by its cover: The effect of perceived facial trustworthiness on advice following in the context of value-based decision-making. *Journal of Experimental Social Psychology* 118, 104719.
- Van Vugt, M. (2006) Evolutionary Origins of Leadership and Followership. *Personality and Social Psychology Review* 10(4), 354–371.

- Van Vugt, M. & Grago, A. (2015) The Many Faces of Leadership: An Evolutionary-Psychology Approach. *Current directions in psychological science: A Journal of the American Psychological Society* 24 (6), 484-489
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019) *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- Vonk, L. (2021) Peer Feedback in Aesthetic Labour: Forms, Logics and Responses. *Cultural Sociology* 15 (2), 213-232.
- Vuori, J. (2021a) Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Online]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Luettu 2.4.2026.
- Vuori, J. (2021b) Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Online]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Luettu 26.4.2026.
- Waller, V., Farquharson, K. & Dempsey, D. (2016) *Qualitative Social Research - Contemporary Methods for the Digital Age*. Lontoo: SAGE Publications.
- Warhurst, C. & Nickson, D. (2020) *Aesthetic labour*. Lontoo: SAGE Publications.
- Warhurst, C., Nickson, D., Witz, A. & Cullen, A. M. (2000) Aesthetic labour: An unforeseen future of work and employment. *Management research news* 23 (9-11).
- Williams, R. Jr.; Clark, W.R., Raffo, D. M; Clark, L. A. (2023a) Building leader credibility: guidance drawn from literature. *The Journal of Management Development* 42(2), 106-124.
- Williams, R. Jr.; Clark, W.R., Raffo, D. M; Clark, L. A. (2023b) A systematic review of leader credibility: its murky framework needs clarity. *Management Review Quarterly* 73 (4), 1751-1794.
- Wissinger, E. (2007) Affective Labour in the Fashion Modelling Industry. *Ephemera* 7, 250–69.
- Wolkowitz, C. (2006) *Bodies at Work*. London: SAGE.
- Wright, E. & MacDougall, J. (2025) Core determinants of a positive workplace: leadership, culture and engagement. *The Obstetrician & Gynaecologist* 27 (4), 269-274.
- Xu, X., Huang, W., Cheng, L. & Haijiao, S. (2024) Suit up or dress down: exploring the impact of CEO attire on corporate perceptions. *The Journal of Product & Brand Management* 33 (7), 914-928.

Zimring, C. (2016) *Clean and White: A History of Enviromental Racism in the United States*.
New York: New York University Press.

Liitteet

Liite 1. Suostumuslomake

Tietoa Pro Gradu-tutkielmaan "Uskottava ulkonäkö - naisjohtajien kokemukset ulkonäön vaikutuksesta uskottavuuteen johtajana" osallistujalle

Sinut on kutsuttu osallistumaan tutkimukseen. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Voit keskeyttää osallistumisesi milloin tahansa tutkimuksen aikana. Jos vetäydyt tutkimuksesta, sinuun ei kohdistu mitään negatiivisia seurauksia.

Tutkimuksen kuvaus:

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkin naisjohtajien kokemuksia ulkonäön vaikutuksesta heidän uskottavuuteensa. Tutkimuksella pyrin lisäämään tietoisuutta naisjohtajiin kohdistuvista ulkoisista odotuksista, niiden tuottajista ja miten nämä odotukset ja toteutunut ulkonäkö vaikuttavat naisjohtajien uskottavuuteen. Tarkastelen naisjohtajien omien kokemusten kautta sitä, millaisia ulkonäöllisiä odotuksia heihin kohdistuu, mistä he kokevat odotuksien tulevan ja kokevatko he ulkonäkönsä vaikuttavan heidän uskottavuuteensa johtajina.

Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluina, joiden arvioitu pituus on 45–90 minuuttia. Haastattelut nauhoitetaan tutkimusta varten.

Selvitys aineiston käytöstä, tallennuksesta ja tietosuojasta:

Tutkimuksessa henkilötietosi käsitellään sillä perusteella, että henkilötietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisen tarkoituksen, eli tieteellisen tutkimuksen, suorittamiseksi (käsitteilyn oikeusperuste: tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi, tietosuojalain 4 §:n 3 kohta). Aineistoa käytetään vain tieteellistä tutkimusta (tutkielmaa) varten ja sitä käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Aineistoa käsitellään niin, ettei tutkittavia voi tunnistaa tutkimusraportista. Tutkimusaineisto säilytetään salasanalla suojattuna ja se tuhoetaan tutkimuksen päätyttyä. Tutkittavan yhteystiedot säilytetään erillään tutkimusaineistosta. Tietoja ei luovuteta ulkopuolisille henkilöille. Tutkimuksessa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittämää hyvää tutkimustapaa.

Tutkimuksen vastuhenkilö:

Minttu Rantanen

minttu.m.rantanen@utu.fi

Tutkimukseen osallistuva täyttää:

- Olen saanut riittävät tiedot tutkimuksesta ja henkilötietojen käsittelystä.
- Olen ymmärtänyt, että voin milloin tahansa ilmoittaa, etten enää halua osallistua tutkimukseen, mutta siihen asti kerättyjä tietoja voidaan hyödyntää tutkimuksessa.
- Olen ymmärtänyt yllä olevat tiedot ja haluan osallistua tutkimukseen.

_____ (Paikka ja aika)

_____ (Tutkimukseen osallistuvan allekirjoitus)

_____ (Nimenselvennys)

Liite 2. Haastattelurunko

Ulkonäkö, naisjohtajuus ja työelämä

Teema 1: Taustat ja johtajuus

- Kertoisitko itsestäsi, minkälainen työkenttä / toimikuva sinulla on?
- Kertoisitko lapsuuden perhetaustastasi ja koulutustaustasi?
- Miten olet päätenyt johtajaksi?
- Mitä johtaminen tarkoittaa sinun ympäristössäsi ja tehtävässäsi?
- Voisitko kertoa, minkälaisia piirteitä kuuluu mielestäsi hyvälle johtajalle?
- Millaisena koet naisjohtajien aseman omalla alallasi?

Teema 2: Oma ulkonäkö ja sen merkitys

- Voisitko kuvailla suhtautumistasi omaan ulkonäköösi?
- Millä tavoilla ehostat ulkonäköäsi?
- Mitä asioita miellät tärkeäksi ulkonäössä?
- Vaihtelee ulkonäkösi päivän sisällön mukaan ja jos kyllä, minkälaisilla tavoilla?
- Kertoisitko, minkälaisia tilaisuuksia tai tilanteita varten mukautat ulkonäköäsi?
- Onko iän myötä tullut muutoksia siihen, mitä pidät ulkonäössä tärkeänä?

Teema 3: Ulkonäön viestit ja johtajuuden odotukset

- Minkälaisen kuvan pyrit antamaan itsestäsi?
- Minkälaisia piirteitä haluat ilmentää ulkonäölläsi?
- Mitä mielestäsi naisjohtajilta odotetaan johtajina? Entä ulkoisesti?
- Kertoisitko tilanteesta, jossa nämä odotukset ovat tulleet esille?
- Koetko median tai julkisen keskustelun vaikuttavan käsityksiin naisjohtajien ulkonäöstä?
- Minkälaisia tuntemuksia nämä mahdolliset ulkoiset odotukset herättävät sinussa?
- Oletko havainnut, että ulkonäköön liittyvät odotukset vaikuttavat työelämän mahdollisuuksiin?

Teema 4: Ulkonäkö ja työelämä

- Millainen merkitys ulkonäöllä on mielestäsi johtajuudessa?
- Miten itse määrittelet 'ammattimaisen ulkonäön' johtajana?
- Miten pyrit tasapainottamaan ammatillisuuden ja oman tyylin tai persoonallisuuden välillä?
- Oletko huomannut tilanteita, jossa ulkonäkösi vaikutti siihen, miten sinut otettiin vastaan johtajana?
- Oletko kokenut painetta muokata ulkonäköäsi työroolin takia?

Teema 5: Reflektio ja muutos

- Miten oma suhtautumisesi ulkonäköön työelämässä on muuttunut urasi aikana?
- Mitä toivoisit muutettavan nykyisissä asenteissa tai odotuksissa naisjohtajia kohtaan?
- Onko sinulla jotain muuta, mitä haluaisit sanoa aiheesta?

Liite 3. Tekoälyliite

Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä

Olen käyttänyt generatiivista tekoälyä opinnäyteprosessini tukena sen eri vaiheissa ja eri tarkoituksiin. Käyttämäni työkalut, niiden käytön tarkoitus sekä tekoälyn tuotosten verifioimiseksi tekemäni toimet on kuvattu alla. Samalla vakuutan, että olen käyttänyt tekoälykaluja asianmukaisella huolellisuudella, olen ilmoittanut niiden käytöstä voimassa olevan ohjeistuksen mukaisesti ja otan täyden vastuun tämän työni sisällöstä kokonaisuudessaan.

1. käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT (GPT -5 versio)

- Käytön vaihe: aiheen ideointi
- Käyttötarkoitus: käytin ChatGPT tutkimusaiheen ideoimiseen.
- Esimerkki syöttötiedosta (18.5.2025): Sosiologinen graduaihe, jossa yhdistyy ulkonäkö ja työelämä, joka painottuu vähän tutkittuun aiheeseen Suomessa.
- Todentaminen: Tekoäly ehdotti aiheeksi muun muassa "Ulkonäkö ja johtajuus - miten johtajien ulkonäkö vaikuttaa uskottavuuteen eri sukupuolilla?" ja tarkensi ehdotusta koskemaan sukupuolittunutta näkökulmaa ulkonäön ja auktoriteetin suhteen esimerkiksi esimiesten tai toimitusjohtajien edustuksissa ja vastaanotoilla. Etsittyäni Googlen avulla vastaavaan aiheeseen liittyviä aiempia pro gradu -tutkielmia totesin, ettei aiheesta ole Suomessa juurikaan aiempaa tutkimusta. En käyttänyt tekoälyä aiheen tarkempaan rajaukseen tai näkökulman valintaan.
- Käytön vaihe: haastattelukysymyksien muokkaus
- Käyttötarkoitus: käytin ChatGPT tutkimuskysymyksien muokkaamiseen avoimiksi ja järjestääkseni ne loogisesti.
- Esimerkki syöttötiedosta (10.10.2025): Muokkaa haastattelukysymyksiä niin, että ne ovat muodoltaan avoimia. Järjestä kysymykset etenemään loogisesti.
- Todentaminen: Tekoäly ehdotti avoimia kysymyksiä ja tiettyä järjestystä, jonka luin läpi. Kävin kaikki kysymykset läpi yksi kerrallaan ja muokkasin niitä sopimaan paremmin keskustelutyyliseen haastatteluun ja vaihdoin tekoälyn ehdottamaan kysymysjärjestystä mielestäni sujuvampaan järjestykseen.

2. käytetty työkalu: ScopusAI

- Käytön vaihe: lähdekirjallisuuden etsiminen
- Käyttötarkoitus: käytin tekoälyä löytääkseni aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimuskirjallisuutta ja ulkonäkö tutkimuksessa yleisesti käytettyä teoriaa luodakseni ensiymmärryksen aiheesta.
- Esimerkki syöttötiedosta (syyskuu 2025): What affects the credibility of leaders? / What sociological theory explains the connection between appearance and credibility? / Leader appearance studies sociology.
- Todentaminen: ScopusAI antoi esimerkkiartikkeleja. Kopioin mielestäni sopivien artikkeleiden otsikot Turun yliopiston sähköiseen Volter-tiedonhaku kantaan ja

tarkistin, olivatko ehdotetut artikkelit / julkaisut vertaisarvioituja ja avoimesti saatavilla. Käytin vain lähteitä, jotka olivat vertaisarvioituja ja saatavilla Volter-tietokannassa.

3. käytetty työkalu: Grammarly

- Käytön vaihe: tekstin kielenhuolto
- Käyttötarkoitus: Käytin tekoälypohjaista oikeinkirjoitus- ja kielentarkistustyökalua tekstin luettavuuden parantamiseen tekstin ollessa omalta osaltani valmiiksi kirjoitettu.
- Todentaminen: Tarkistin huolellisesti kaikki ehdotetut muutokset varmistaakseni, että argumenttieni alkuperäinen merkitys säilyi eikä tekstin tarkkuus muuttunut. Vastaan täysin tuottamastani tekstistä.