



**Anna-Sofia Leppänen**

**NAISJOHTAJUUDEN HAASTEET**

Kandidaatintutkielma  
Kauppatieteiden kandidaatin tutkinto-ohjelma  
Toukokuu 2022

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aihevalinnalle .....	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	8
1.3	Tutkimusmenetelmä .....	8
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	9
<b>2</b>	<b>JOHTAJUUS</b> .....	<b>11</b>
2.1	Johtajuuden määritelmä .....	11
2.2	Hyvän johtajan ominaisuudet.....	12
2.3	Naiset johtajina.....	13
2.4	Sukupuolten väliset erot johtajuudessa .....	14
<b>3</b>	<b>NAISTEN KOHTAAMAT HAASTEET JOHTAJUUDESSA</b> .....	<b>16</b>
3.1	Historian merkitys.....	16
3.2	Lasikattoilmiö .....	16
3.2.1	Johtotehtäviin hakeutuminen .....	17
3.2.2	Sukupuolistereotypiat .....	18
3.2.3	Ammatillinen arvostus.....	20
3.3	Lasijyrkänneilmiö .....	22
3.4	Muita haasteita.....	23
<b>4</b>	<b>TOIMENPITEITÄ TASA-ARVON EDISTÄMISEEN JOHTAJUUDESSA</b> .....	<b>25</b>
4.1	Rakenteellisuus.....	25
4.2	Käytännön toimenpiteitä .....	26
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>28</b>
5.1	Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	28
5.2	Tutkimuksen arviointi ja sen rajoitteet .....	30
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	30

<b>LÄHTEET .....</b>	<b>32</b>
----------------------	-----------

## **TAULUKOT**

**Taulukko 1 Esimerkillisen johtajuuden viisi käytäntöä ..... 11**

**Taulukko 2 Sukupuolistereotyyppiä ja sukupuoliperusteiset odotukset ..... 19**

## 1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa käsitellään naisjohtajuuden haasteita ja mahdollisia esteitä, joita miehet eivät vastaavissa tehtävissä kohtaa. Tutkimuksen tarkoituksena on ilmentää, mitkä tekijät muodostavat paljon puhutun lasikaton, ja tuoda esille mistä nämä tekijät ovat peräisin. Tutkimuksen avulla halutaan herättää kiinnostusta naisiin kohdistuvaa syrjintää kohtaan työelämässä ja erityisesti johtoportaan. Tässä luvussa johdatellaan lukija tutkimuksen aiheeseen, perustellaan tutkimuksen aihe, sen valinta sekä esitetään tutkimuskysymykset. Lisäksi esitellään tutkimusmenetelmä, keskeiset käsitteet ja tutkimuksen rakenne.

### 1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aihevalinnalle

Aiheesta tekevät ajankohtaisen naisten yleistyminen johtavissa tehtävissä ja tasa-arvoistuvat yhteiskunnat. Tasa-arvolla tarkoitetaan sitä, että niin naisten kuin miestenkin vastuut, mahdollisuudet ja oikeudet ovat sukupuolesta riippumatta samat. Vaikka Eagly ja Carli (2003) toteavat naisten johtajuuden olevan kasvussa yrityksissä ja politiikassa, epätasa-arvoa ilmentäviä epäkohtia löytyy siitä huolimatta Suomestakin. Sohlon (2021) mukaan naisten ja miesten välisiä palkkaeroja esiintyy ympäri maailmaa, mikä tiedostetaan yleisesti. Kuitenkaan naisten urapoluista ja etenemismahdollisuuksista miehiin verrattuna ei puhuta tai niitä ei käsitellä yhtä paljoa. Vaikka sukupuolilla on esimerkiksi Suomessa laillisesti yhtäläiset oikeudet ja mahdollisuudet, tällä tutkimuksella pyritään havainnollistamaan näiden toteutumista yleisesti johtajuudessa.

Palkkaerolla tarkoitetaan arkikielessä esimerkiksi työn haastavuuden, työtuntien, kokemuksen ja työpaikan sijainnin vaihteluista johtuvaa palkkaeroa tiettyjen vertailuryhmien välillä. Levänen (2020) kertoo selittämättömän palkkaeron olevan sukupuolten välinen ero palkkauksessa, kun jätetään huomiotta asema, työn haastavuus, työtunnit viikossa, poissaolo- ja kokemusvuodet, ala sekä työpaikan sijainti. Tällöin ainoastaan sukupuoli on palkkaeron ainoa selittävä tekijä. Leväsen mukaan Suomen Ekonomien vuonna 2018 teettämä tutkimus todistaa ekonomien noin 11 prosentin selittämättömän palkkaeron pysyneen hievahtamattomana 1990-luvulta saakka. Erot palkkauksessa johtavat haasteisiin myöhemmin uralla

etenemismahdollisuuksiin liittyen. Myös Calás ja Smircich (1993) mainitsevat, että naisvaltaisiksi muuttuvissa ammateissa ja työtehtävissä palkkaus madaltuu.

On todistettu miesten olevan puolueellisesti suosittuja johtotehtävissä (Klenke, 1996, s. 177; Wolfram, Mohr & Schyns, 2007). Myös naisten saama ammatillinen arvostus johtoportaan on vähäisempää verrattuna heidän miespuolisiin kollegoihinsa (Wolfram ym., 2007). Klenke (1996, s. 170), sekä Wolfram ym. (2007) tuovat esiin naisten kokemaa syrjintää johtajuudessa, vaikka lain puitteissa tasa-arvon kuuluisi toteutua. Yrityksen korkeimpiin positiioihin rekrytoidaan enemmän miehiä ja johtotason tehtävissäkin naiset sijoittuvat useammin korkeimman johdon tukitoimiin ylimpien, strategisten tehtävien sijaan (Sohlo, 2021).

Alan, Ertac, Kibulay & Loranth (2019) toteavat naisjohtajista olevan pulaa huolimatta yhteiskunnan normien ja instituutionaalisten esteiden paranemisesta viime vuosina. Tähän eräänä syynä voidaan nähdä naisten perhe-elämä ja sen viemä aika uralta, jolloin naiset eivät pyri hakeutumaan johtoportaan positiioihin. Kartovaara (2003) kertoo miesjohtajien olevan naisjohtajia useammin perheellisiä. Tästä voidaan päätellä, että johtajiksi päätyvät naiset eivät välttämättä koe turvalliseksi vaihtoehdoksi uransa kannalta hankkia perhettä, toisin kuin vastaavassa tehtävässä olevat miehet. On myös todennäköistä, etteivät perheelliset naiset saa yhtäläisiä mahdollisuuksia nousta johtavaan asemaan. Sohlon (2021) mukaan hyvinvointivaltioissakin lasten saaminen voi vaikuttaa naisten urakehitykseen lopettamalla urakehityksen tai jopa estämällä sen alkamisen.

Näiden edellä mainittujen seikkojen vuoksi onkin relevanttia tarkastella sitä, miten ja mistä nämä naisten kohtaamat haasteet johtajuudessa muodostuvat. On lähtökohtaisesti tärkeää tiedostaa ongelmat ja niiden juurisyyt, ennen kuin voi pyrkiä löytämään niille toimivia ratkaisuja. Vaikka tasa-arvo onkin kehittynyt aikojen saatossa, yhteiskuntamme on silti vielä kaukana siitä maailmasta, jossa sukupuoli olisi yhdentekevä menestymisen kannalta.

Naisten johtajuutta koskevassa tutkimuksessa keskeisessä osassa ovat feminismi, feministiset organisaatiotutkimukset sekä niiden eri suuntauksat. Bellin, Meriläisen, Taylorin & Tienarin (2020) mukaan feminismi määritellään teoreettisena

näkökulmana sekä sosiaalisena liikkeenä, jonka perimmäisenä tarkoituksena on poistaa sukupuolinen eriarvoisuus ja erityisesti naisten sortaminen. Feministinen aktivismi on Bellin, Meriläisen, Taylorin & Tienarin (2018) mukaan nousussa, sillä useat naiset ja miehet ovat kyllästyneet seksistiseen sortoon ja haluavat aktiivisesti toimia sitä vastaan. Feminismi voidaankin nähdä ”vastahyökkäyksenä” johtajapositioissa ja julkisuudessa esiintyvien naisten kokemaa seksismiä vastaan (Bell ym., 2018). Tässä tutkielmassa keskitytään naisjohtajien kokemaan sortoon liberaalin feminismin näkökulmasta.

Calás ja Smircich (2006, s. 287) erottelevat erilaiset feministiset teoriat sukupuolen määritelmän eroilla. Aikaisimmissa feministiteorioissa keskityttiin biologisen nais- ja miessukupuolen epätasa-arvoon, ja myöhemmin osattiin erottaa biologisesta sukupuolesta sosiaalinen sukupuoli. Klenke (1996, s. 137) määrittelee biologisen sukupuolen biologisten ominaisuuksien perusteella ja sosiaalisen sukupuolen yhteiskunnan ja ympäristön muokkaamana. Calásin ja Smircichin mukaan liberaalissa feminismissä keskitytään sosiaalisen ja kulttuurin vaikutukseen ymmärryksestämme sukupuoliin ja sukupuolirooleihin. Calás ja Smircich (2006, s. 288) toteavatkin, että liberaalia feminismiä voidaan pitää lähtökohtana nykypäivän feministiteorioille. Oakleyn (2000) mukaan liberaalifeministinen lähestymistapa keskittyy esimerkiksi naisten työvoimaosuuteen yrityksen eri tasoilla sekä työhön pääsyn esteisiin. Osittain feminismiä pidetään myös kiistanalaisena sen kyvyttömyyden vuoksi tehdä naisten epätasa-arvolle konkreettisesti muuta kuin aiheuttaa keskustelua (Calás & Smircich, 2006, s. 290).

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta pääaiheesta, jotka ovat johtajuus, naisjohtajien haasteet sekä havaitut toimivat toimenpiteet naisten kohtaaman syrjinnän ehkäisemiseksi ja poistamiseksi. Näitä aiheita käsitellään sukupuolten kokeman historian, vanhan sekä uudemman tutkimuksen ja liberaalin feminismin valossa. Johtajuuden määritelmän käsittely on pohjustusta tutkimuksen aihepiiriin edeten naisjohtajuuteen ja siihen, miten naisjohtajuus eroaa miesjohtajuudesta. Teoreettisen viitekehysten puitteissa seurataan naisjohtajien haasteiden kehitystä ilmiönä ja pyritään tunnistamaan siihen vaikuttavat tekijät. Tutkimus keskittyy sukupuolen vaikutukseen ja sukupuolirooleihin liitettäviin

tekijöihin urapolun muodostumisessa ja uralla etenemisen haastavuudessa. Huomiotta jätetään siis muut seikat, jotka mahdollisesti vaikuttavat.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda tiivis katsaus naisjohtajuuden historiaan, selvittää naisten kohtaamia haasteita johtajien maailmassa sekä koostaa yhteen aiempien ja tämänhetkisten tutkimusten tuloksia sukupuoleen perustuvaan syrjintään liittyen johtotehtävissä. Tätä kautta pyritään selvittämään, mihin suuntaan tilanne naisjohtajuudessa on kehittymässä. Vertailemalla aiempia tutkimuksia tämänhetkiseen tutkimustietoon pyritään havaitsemaan niitä toimia, joilla on onnistuttu edistämään naisten tasa-arvoa organisaatioiden ylimmässä johdossa. Tutkimuksessa huomioidaan myös ne toimet, jotka vahvistavat syrjiviä käytäntöjä.

Oleennaista tutkimuksessa on myös se, miten rakenteellisia naisten kohtaamat urakehityksen haasteet ovat ja minkälaisia toimia pystymme 2020-luvulla tekemään edistääksemme naisten tasa-arvoisuutta työelämässä. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

*Minkälaisia syrjiviä käytäntöjä ja haasteita naisjohtajat kohtaavat uralla edetessään?*

Päätutkimuksen tukena on alakysymys, joka tukee tutkimuksen tavoitteen saavuttamista:

*Miten näitä syrjiviä käytäntöjä voitaisiin uudistaa tasa-arvoisemmiksi?*

## 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Salmisen (2011) mukaan kirjallisuuskatsaus voidaan toteuttaa kuvailevana tai systemaattisena kirjallisuuskatsauksena tai meta-analyysinä. Kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan tutkimustekniikkaa, jossa kootaan tutkielma jo olemassa olevasta tiedosta ja eri lähteistä, kuten kirjoista, tieteellisistä artikkeleista sekä verkkosivuilta (Salminen, 2011). Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, jolla tarkoitetaan



laadullista, eli ilman tilastollisia menetelmiä suoritettavaa tutkimusta. Salmisen mukaan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena ei ole ainoastaan koota yhteen aiempien tutkimusten tuloksia, vaan myös arvioida niitä kriittisesti. Tässä tutkimuksessa aineisto on pääasiassa artikkeleista ja kirjoista koostuvaa ja se on kirjoitettu sekä suomen että englannin kielellä.

Aineistoa haetaan ensisijaisesti Oulun yliopiston Ebscohost- ja Scopus-tietokannoista sekä Google Scholarista. Aineiston löytämiseen käytetään pääasiallisesti seuraavia hakusanoja ja niiden yhdistelmiä: *"glass ceiling"*, *"female leadership"*, *"leadership"*, *"gender differences"*, *"johtajuus"*, *"johtajapolku"*, *"urapolku"*, *"sukupuolierot johtajuudessa"*, *"naisjohtaja"*, *"miesjohtaja"*, *"tasa-arvo"*, *"feminism"*, *"liberal feminism"* *"feminist organization studies"*.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen määritelmänä on yleiskatsaus aineistoon ilman rajausta tai metodisia sääntöjä (Salminen, 2011). Tämä tutkimus toteutetaan integroivana yleiskatsauksena, jonka tavoitteena on koostaa yhteenveto aiemmin tehdyistä tutkimuksista koskien tämän tutkimuksen aihetta. Salmisen mukaan integroivan ja narratiivisen kirjallisuuskatsauksen erotekijänä on integroivan katsauksen kriittisyys, sekä monipuolinen tutkimusaiheen tarkastelu. Pyrkimyksenä on siis luoda laaja-alainen kuvaus tutkimuksen aiheesta sekä arvioida olemassa olevia tutkimuksia kriittisesti.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus sisältää viisi lukua. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihe, sekä perustelut aihevalinnalle. Lisäksi määritellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Ensimmäinen luku kattaa myös tutkimusmenetelmän sekä tutkimuksen rakenteen ja teoreettisen viitekehyksen.

Toisessa luvussa määritellään johtajuus käsitteenä. Johtajuuden määritelmän lisäksi tarkastellaan johtajan ominaisuuksia, perehdytään naisiin johtajina sekä sukupuolten välisiin eroavaisuuksiin ja yhtäläisyyksiin johtajuudessa. Tämä luku luo pohjaa kolmannelle luvulle.

Kolmannessa luvussa hahmotetaan naisten kohtaamia haasteita uralla ja erityisesti johtotehtävissä. Luvussa käsitellään tiiviisti aiheen historiaa, sekä lasikatto- ja lasijyrkänneilmiöitä ja niiden tunnistettavuutta.

Neljännessä luvussa käydään läpi aiemmista tutkimuksista tunnistettuja toimintamalleja, joilla voitaisiin edistää naisten tasa-arvoa johtotehtävissä ja omalla urapolullaan etenemisessä jatkossakin. Luku kattaa myös keskustelua naisten kohtaamien haasteiden rakenteellisuudesta ja siitä, miten yhteiskunnan tasolla asioita täytyisi muuttaa, jotta nämä muutokset näkyisivät käytännön työelämässä.

Viides luku sisältää tutkielman johtopäätökset, sekä vastaukset ensimmäisessä kappaleessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuus ja sitä mahdollisesti rajoittavat tekijät, sekä esitetään tutkimukselle jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 JOHTAJUUS

Maailmassa on lukemattomia yrityksiä, organisaatioita, järjestöjä ja kerhoja. Näitä kaikkia yhdistää järjestetty toiminta vaativuuden ja järjestyneisyyden eri tasoilla. Kaikki eivät voi tehdä tavoitteen eteen samaa asiaa, jonka vuoksi järjestetyssä toiminnassa jaetaan työroolit erilaisin perustein. Useimmissa tavoitteellisissa tilanteissa on tarpeen olla johtaja, joka ohjastaa muita toimimaan niin, että suunnitellut päämäärät saavutetaan. Seuraavat alaluvut määrittelevät johtajaa ja johtajuutta tarkemmin sekä tarkastelevat minkälaisia ominaisuuksia hyvällä johtajalla täytyy olla. Luvussa tarkastellaan myös sukupuolten eroavaisuuksia johtajuudessa sekä naisia johtajana.

### 2.1 Johtajuuden määritelmä

Johtajuus voidaan määritellä yrityksen tavoitteiden saavuttamisprosessiksi suunnittelun, organisoinnin ja yrityksen resurssien kontrolloinnin avulla (McManus, 2006, s. 9). Miltei jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa on johtaja, joka on vastuussa alaisistaan. Johtajan ja alaisen erottavat työtehtävät ja auktoriteetti; Johtaja johtaa alaisiaan sekä määrää näille työtehtäviä, ja alaiset taas vastaavat tekemisistään johtajalle. Alan ym. (2019) mainitsevat johtajan tärkeimmiksi vastuualueiksi vallankäytön ja päätöstenteon esim. investointiin, rahoitukseen ja rekrytointiin liittyen muiden puolesta. Johtajuudella on useita määritelmiä, mutta se voidaan nähdä yksinkertaisesti muotoiltuna kykynä vaikuttaa muihin niin, että he onnistuvat saavuttamaan toivottuja tavoitteita (Hughes, 2009).

**Taulukko 1. Esimerkillisen johtajuuden viisi käytäntöä (Mukaihen Kouzes & Posner, 2006, s.671).**

Käytäntö	Tulkinta
Esimerkin näyttäminen	Esimerkin asettaminen, tunnustettujen arvojen toteuttaminen sekä selkeyttäminen ja pienten voittojen luominen
Prosessin haastaminen	Haastavien mahdollisuuksien etsiminen ja hyväksyminen sekä riskien ottaminen

Yhteisen vision innostaminen	Mahdollisuuksien avaaminen ja muiden innostaminen yhteiseen tarkoitukseen
Toiminnan mahdollistaminen muille	Yhteistyön edistäminen ja toimivien tiimien rakentaminen, jotka perustuvat luottamukseen, ymmärrykseen sekä yhteisiin tavoitteisiin
Sydämen rohkaiseminen	Suoritusten tunnustaminen ja saavutusten juhliminen

(Kouzes & Posner, 2006, s. 671) havainnollistavat esimerkillisen johtajuuden mallia. Malli kattaa viisi käytäntöä, joita esimerkillisen johtajan tulisi noudattaa. Oheinen taulukko avaa myös jokaisen pilarin ohjenuoran, jonka mukaan kyseistä ohjetta tulisi tulkita. Tulkinnan mukaan hyvä johtajuus kattaa esimerkillistä innostamista, kriittisyyttä, muut huomioon ottamista sekä syvää rohkaisemista.

Johtajuuden määritelmä on muuttanut muotoaan siitä, mitä se on aiemmin ollut (Nixdorff & Rosen, 2010). Nykyiset lähestymistavat johtajuuteen suosittelevat paitsi hierarkian vähentämistä, myös johtajan roolin muokkaamista enemmän valmentajan tai opettajan rooliin (Kubu, 2018; Offermann & Foley, 2020). Tämä muutos mahdollistaa myös yhteiskunnan rakenteellisen naisroolin sopimista johtajan rooliin paremmin. Maailman muuttuessa ja kehityksen edetessä on oletettavaa, että myös organisaatioiden rakenteet ja toimintamallit ottavat edistysaskeleita. Tämä vaatii myös johtajuuden uudistumista ympäristönsä muutoksen mukana.

## 2.2 Hyvän johtajan ominaisuudet

Mitä ominaisuuksia tarvitaan hyvään ja onnistuneeseen johtajuuteen? Hughes (2009) kuvailee johtajien olevan sitoutuneita kehittämään valmiuksiaan, vahvistamaan ja kunnioittamaan muita, sekä pystyvän neuvottelemaan ja tekemään haastaviakin päätöksiä. Hogan ja Kaiser (2005) määrittelevät johtajan ominaisuuksiksi vaikuttamis- ja tiiminrakennustaidot, joihin lukeutuu muun muassa ohjeistamisen ja tuen

antaminen, kehittäminen ja haastaminen, henkilöstön palkkaaminen, muiden motivointi, sekä monimuotoisuuden hallinta. Winston ja Patterson (2006) taas luonnehtivat johtajan olevan taidokas, kyvykäs ja lahjakas henkilö, joka valitsee, varustaa, kouluttaa ja vaikuttaa seuraajiinsa. Johtajalla nähdään määritelmien mukaan olevan siis tarvittavan työtiimin kokoamis- ja ohjaustaito, sosiaalista pelisilmää, yhteistyökykyisyyttä ja visionäärisyyttä toteuttaakseen haluttu tavoite yhdessä valitsemiensa alaiensa kanssa. Myös Eagly ja Carli (2003) korostavat johtajan olevan orientoitunut tulevaisuuteen ja kannustavan alaisiaan sitoutumiseen ja luovuuteen. Johtajan täytyy Winstonin ja Pattersonin mukaan pystyä tuomaan visionsa realistisiksi tavoitteiksi seuraajilleen niiden toteutuakseen. Hyvään johtajuuteen kuuluu myös alaisten hyvinvoinnin edistäminen (Hogan & Kaiser, 2005).

### **2.3 Naiset johtajina**

1980-luvulla alettiin puhumaan paitsi naisten kykenevyydestä johtorooleihin miesten lailla, mutta myös naisiin liitetystä feminiinisinä pidetyistä uniikeista taidoista, jotka pystyvät edistämään yrityksen johtamista (Calás & Smircich, 1993). Tätä ennen miehet ovat johtaneet maailmaa, mikä on ollut normi ja itsestäänselvyys. Naisten johtajuus on edistynyt paljon 1980-luvulta. Esimerkkinä Suomen vuonna 2019 valittu tämänhetkinen hallitus. Se koostuu 19 ministeristä, joista 10 ministeriä pääministeri mukaan lukien ovat naisia (Valtioneuvosto, 2022). Suomi nähdäänkin koko maailman mittapuulla tasa-arvallisesti edistyksellisenä maana, joka on saanut myös kansainvälisesti huomiota muun muassa nuoren naisvoittoisen hallituksensa ansiosta.

Johtamisen nykyaikaiset luonnehdinnat ovat paremmin sopusoinnussa naisiin liitetyn sukupuoliroolin kanssa (Kubu, 2018; Offermann & Foley, 2020). Myös Glass ja Cook (2016) yhtyvät tähän toteamalla, että naisjohtajilla on valtavasti potentiaalia vaikuttaa organisaatioiden toimintaan positiivisesti. Osallistamista pidetään tärkeänä alaisten ja johtajan välisessä suhteessa. Nixdorffin ja Rosenin (2010) mukaan maskuliiniset arvot ovat hierarkkisia ja sääntöihin perustuvia, kun taas naiset tekevät päätökset intuition mukaan kollektiivisesti ja osallistaen muitakin päätöksentekoprosessiin. Naisjohtajuutta ei kuitenkaan ole empiirisesti tutkittu kuin vasta 1980-luvulla

(Nixdorff & Rosen, 2010). Sitä ennen naisjohtajuus ei ole ollut kovin yleistä, joten aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet miesten johtajuuteen ja johtotyyleihin.

## 2.4 Sukupuolten väliset erot johtajuudessa

Biologinen sukupuoli (sex) määräytyy biologisten ominaisuuksien perusteella, kun taas sukupuoli-identiteetti (gender) saattaa muokkautua ympäristön seurauksena (Calás & Smircich, 2006, s. 287; Klenke, 1996, s. 137). Tässä tutkielmassa termeillä nainen ja mies viitataan biologiseen sukupuoleen. Miehiin liitetty stereotyyppinen kuvaus sisältää yleensä maskuliiniset ja dominoivat johtajaluonteet, kun taas naissukupuoli koetaan feminiinisenä pidettyinä ominaisuuksina alistuvampana huolenpitäjänä. Kuitenkin biologisen sukupuolen merkitys jää sosiaalisen sukupuoliroolin varjoon. Naisten ja miesten biologisten ominaisuuksien eroavaisuudet nähdään enimmäkseen fyysisessä muodossa ja suurempi merkitys on sillä, mihin rooliin tietty sukupuoli kasvatetaan yhteiskunnan rakenteiden sisällä. Nuoret lapset eivät siis välttämättä ole vielä omaksuneet näitä sukupuolirooleja, vaan alkavat kasvatuksen myötä sopeutua niihin. Alanin ym. (2019) mukaan murrosiän aikaan tytöt väistyvät tilanteista, jotka vaativat päätöksentekoa ja muiden valvontaa. Tämä jo osoittaa sen, että omaksuessaan heille asetetun sukupuoliroolin tytöt alkavat vetäytyä pois tilanteista, joiden koetaan olevan maskuliinisten piirteiden piirissä.

Naisjohtajilla on taipumusta osoittaa miesjohtajiin verrattuna demokraattisempaa tai osallistavampaa johtamistyyliä autokraattisen eli suoran ohjeistamisen sijaan (Eagly & Carli, 2003). Erilaisuus johtamistyyliä saattaa vaikuttaa sukupuolten saavuttamaan auktoriteettiasemaan. Demokraattisessa eli osallistavassa johtamistyyliä johtaja antaa myös alaisilleen mahdollisuuden vaikuttaa ja olla mukana esimerkiksi päätöksenteossa, mikä voidaan kokea johtajan vähäisempänä auktoriteettiasemana. Kuitenkin nykyaikaisten johtajuuden luonnehdintojen mukaan osallistavaa johtamistyyliä voidaan pitää autokraattista tehokkaampana. Motivaatio työntekoon voi olla korkeampaa, kun on mahdollisuus itse myös vaikuttaa asioihin, eivätkä käskyt vain satele yläpuolelta.

Toinen tapa Eaglyn ja Carlin (2003) mukaan erotella johtamistyyliä ovat transaktionaalinen ja transformaationaalinen johtajuus. Transaktionaalinen johtajuus

on johtamisen perinteisempi muoto, jossa johtajan tehtävinä on vastuiden selkeyttäminen alaisille, sekä heidän palkitsemisensa tavoitteet saavuttaessa tai korjaamisensa niiden saavuttamasta jättämisestä. Transformaationaalinen johtajuus taas nähdään tulevaisuusorientoituneena ja muita innoittavana johtajuutena. (Eagly & Carli, 2003.) Nixdorffin ja Rosenin (2010) mukaan miehet käyttävät todennäköisemmin muodollisesta auktoriteetista ja asemastaan peräisin olevaa valtaa, kun taas naiset käyttävät henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa pohjautuvaa valtaa pelkän aseman sijasta.

Offermann & Foley (2020) toteavat, että stereotyyppisesti feminiinisinä pidetyt yhteistyön ja mentoroinnin ominaisuudet ovat yhä useammin tärkeitä johtajuudessa nykyaikaisissa yrityksissä. Johtajuuden määritelmä on jatkuvassa muutoksessa yhteiskunnan ja sen vaatimusten muuttuessa, ja tämä voidaan nähdä edistyksenä patriarkaalisen maskuliinisuuden syrjäyttämisessä. Naiset nähdään miehiä enemmän transformaationaalina johtajina, mikä on sopusoinnussa myös tehokkaan johtajuuden määritelmän kanssa (Eagly & Carli, 2003; Nixdorff & Rosen, 2010). Transformaationaalinen johtajuus on yhä suosittumpaa nykypäivänä (Offermann & Foley, 2020), ja tämä antaa naisille yhä enemmän jalansijaa johtajuuden parissa.

### 3 NAISTEN KOHTAAMAT HAASTEET JOHTAJUUDESSA

Tämä luku alkaa tarkastellen tiiviisti lähihistoriaa naisten oikeuksista ja feminismin vaikutuksesta niiden parantumiseen. Luku etenee lasikatto- sekä lasijyrkänneilmiöiden sekä naisjohtajien kohtaamien haasteiden ja niiden syntyperien tarkasteluun. Pyrin avaamaan laajemmin lasikatto-termiä, sekä sen muodostavia tekijöitä.

#### 3.1 Historian merkitys

Feminismin eri vaiheita on usein kuvattu metaforina aaltoihin. Feminismin ensimmäinen aalto sijoittuu 1800- ja 1900-luvun taitteeseen. (Bell ym., 2018.) Calásin ja Smircichin (2006, s. 290) mukaan tuolloisessa yhteiskunnassa naiset eivät olleet oikeutettuja äänestämään, omistamaan maata omissa nimissään ja tulivat teollistumisen myötä eristetyimmäksi muusta yhteiskunnasta. Tasa-arvo on edistynyt huomasti varsinkin kehittyneissä maissa sitten feminismin ensimmäisestä aallosta. Kuitenkaan reilun 100 vuoden aikana ei olla onnistuttu saavuttamaan sellaista tilannetta, missä sukupuolella ei olisi mitään merkitystä missään vaiheessa työuraa.

Díaz Cano ja Hormigos Ruiz (2016, s. 86) toteavat seksuaalisen työnjaon olleen vahva yhteiskunnassamme vuosien ajan, mikä on johtanut naisten työpanoksen näkemiseen ainoastaan tukitoimena eikä oikeana rahan arvoisena työnä. Eräs osa tätä ongelmaa on kotitaloustyöt, jotka ovat sukupuolten yhtäläisten oikeuksien puuttumisen myötä kaatuneet naisten niskaan. Kehittyvä teknologia avaa ovia naisten vapauttamiseen pelkästä biologiaan perustuvasta lisääntymisroolistaan ja mahdollistaa yhteiskunnan kehittymisen ilman seksuaalisen työnjaon piirteitä (Calás & Smircich, 2006, s. 294).

#### 3.2 Lasikattoilmiö

Lasikatto kuvastaa selittämättömiä esteitä, joita naiset kohtaavat uralla edetessään huolimatta heidän pätevyydestään tai aiemmista saavutuksistaan (Cotter, Hermsen, Ovadia & Vanneman, 2001). Lasikatto on yleistermi kaikille esteille, joita tässä tutkimuksessa tarkastellaan. Enää 2020-luvulla naiset eivät todistelevansa yhtä päteviä kuin miehet. Nämä haasteet tekevät naisille vaikeammaksi päästä samoihin positioihin kuin miehet. Vaikka lasikatto kuvastaakin ”selittämättömiä” tai



”näkymättömiä” esteitä, on kuitenkin pystytty tunnistamaan eräitä piirteitä lasikatossa. Oakleyn (2000) mukaan yritysten politiikka sekä käytännöt koulutusta, urakehitystä, ylennyksiä ja bonuksia koskien nähdään tärkeimpinä osina lasikattoa. Nixdorff & Rosen (2010) pohtivat lasikaton syiden olevan peräisin varhaisista sukupuolten välisistä eroista koulutuskokemuksissa tai johtamistyylierojen käsityksestä tai toteutumisesta. Calás ja Smircich (2006, s. 287) toteavat lasikaton olevan yhä läsnä ja tuovan esille naisten kyseenalaistetun roolin yhteiskunnassa ja organisaatioissa. Seuraavat alaluvut käsittelevät tarkemmin lasikatosta tunnistettuja piirteitä.

### 3.2.1 Johtotehtäviin hakeutuminen

Naisten ja miesten eroavaisuus jo johtajuuteen pyrkimisessä on yksi selkeä tekijä, joka vaikuttaa naisten vähäisyyteen ylimmissä johtotehtävissä (Alan ym., 2019). Naiset eivät siis edes hakeudu yhtä paljon johtotehtäviin miehiin verrattuna. Tämä johtaa siihen, että johtotehtävän positioon on todennäköisesti vähemmän päteviä naisehdokkaita ja näin ollen heitä valitaankin vähemmän. Alanin ym. tutkimus osoittaa, että naiset välttävät tilanteita, joissa on läsnä sosiaalisia paineita tai muiden valvontaa. Tämä johtaa heidän vetäytymiseensä päätöksentekotilanteista ja vastuun ottamisesta ryhmässä. Jopa kasvavissa naisvaltaisissa yrityksissä on epätodennäköisempää, että naisia valitaan korkeimman johdon tehtäviin (Szymanska & Rubin, 2018). Myös Sohlon (2021) mukaan sukupuoleen liitettävät kulttuurikäytännöt vaikuttavat paitsi naisten mahdollisuuksiin päästä erinäisille työmarkkinoille, että heidän tekemiinsä urapäätöksiin.

Oakleyn (2000) mukaan nuorille naisjohtajille ei anneta korkeaan johtoportaan tarvittavaa käytännön kokemusta tuotannosta, markkinoinnista tai operatiivisesta toiminnasta. Tämä johtaa naisten syrjäytymiseen korkeista johtotehtävistä, sillä he ovat kulkeneet niin sanotun ”väärän” urapolun (Oakley, 2000). Riittämätön pätevyys voidaan siis nähdä osasyynä naisten vähäiseen hakeutumiseen korkeisiin johtotehtäviin, sillä heille ei ole lähtökohtaisesti annettu mahdollisuutta saada näitä palkkaukseen tai ylentymiseen vaadittuja edellytyksiä. Naisia kuitenkin palkataan epätodennäköisemmin, vaikka he hakeutuisivatkin näihin positioihin. Edellä mainituista syistä heidän kompetenssinsa ei vastaa mieskollegoja. Naisilta rakenteellisesti evätään pääsy johtotehtäviin kenties tahattomasti jo viemällä

mahdollisuus hankkia siihen vaadittavia taitoja ja kokemusta. On helppo päätellä, että tämä voi johtaa naisten heikompaan minäkuvaan sekä omiin taitoihin ja kykyihin uskomiseen. Jos kukaan ei ympärillä anna edes mahdollisuutta todistaa osaamista, kuinka voisi itse uskoa siihen? Bendlin (2008) mukaan maskuliinisia piirteitä omaavat naiset osoittavat korkeampaa itsetuntoa ja enemmän feminiiniset naiset taas omaavat heikomman itsetunnon.

### 3.2.2 Sukupuolistereotyytiat

Naisten ja miesten biologiset ominaisuudet poikkeavat toisistaan ja aiheuttavat näin vahvoja stereotyytioita ja ennakkoluuloja kumpaakin sukupuolta kohtaan. Manzi ja Heilman (2021) tiivistävät stereotyytiat sukupuolista toimivuuteen ja yhteisöllisyyteen. Toimivuus nähdään miehiin liitettävänä ominaisuutena ja se käsittää muun muassa ominaisuuksia kuten menestyvyys, itsevarmuus ja voimakkuus. Yhteisöllisyys puolestaan liitetään naisiin, ja sillä viitataan esimerkiksi muiden huomioimiseen, herkkyuteen ja sympaattisuuteen. (Manzi & Heilman, 2021.) Sosiaalisen teorian mukaan naisten ja miesten odotetaan asettuvan sukupuoliinsa sidottuihin rooleihin yhteiskunnassa (Weyer, 2007). Sosiaalinen teoria tarkoittaa odotusta tietynlaisesta käytöksestä sukupuolesta riippuen (Weyer, 2007). Nämä ovat syvälle juurtuneita stereotyytioita yhteiskunnassamme. Kuitenkin politiikan avulla on ollut mahdollista jo osittain purkaa sukupuoliin liitettyjä käsityksiä (Sohlo, 2021).

Weyerin (2007) mukaan naisjohtajien arviointiin vaikuttaa sukupuoliroolin ja johtajaroolin ristiriita. Oakley (2000) mainitsee tämän tilanteen aiheuttavan naisille kaksoissidostilanteen. Kaksoissidoksella viitataan tässä yhteydessä naisten kohtaamaan pattitilanteeseen, jossa oman oletetun sukupuoliroolin säilyttäminen johtaa siihen, ettei perinteisen johtajan roolin kriteerit täyty, ja perinteisen johtajaroolin ottaessaan naiset taas epäonnistuvat omassa sukupuoliroolissaan (Kubu, 2018). Myös Alan ym. (2019) tukevat tätä näkemystä lisäämällä, että esimerkiksi naisten äänensävy, äänenkorkeus, ulkonäkö ja pukeutuminen eivät sovi maskuliiniseen stereotyypiaan johtajuudesta. Imitoimalla odotettua stereotyypiä johtajasta nainen nähdään epäaitona, mutta kohdaten tilanteen yhteiskunnan asettamassa feminiinisessä sukupuoliroolissaan hänet nähdään tehottomana johtajana (Alan ym., 2019; Kubu, 2018; Offermann & Foley, 2020).

Sukupuoliroolien ristiriitaan viitaten Glass ja Cook (2016) tuovat esille roolien yhteensopimattomuusteorian. Se liitetään naisiin kohdistuviin ennakkoasenteisiin, jotka myös johtavat naisten kokemaan suorituspaineeseen työssään. Roolien yhteensopimattomuusteoria määritellään Eaglyn ja Karaun (2002) mukaan epäjohdonmukaisuutena naissukupuoliroolin ja johtajaroolin välillä, josta seuraa haasteita naisille valita oikea ja tehokkain toimintamalli (ed. mainittu kaksoissidostilanne). Naisjohtajia arvioidaan negatiivisemmin samojen toimien ja piirteiden pohjalta verrattuna miesjohtajiin (Eagly & Karau, 2002).

**Taulukko 2 Sukupuolistereotyyppit ja sukupuoliperusteiset odotukset**

<b>Sukupuolistereotyyppi</b>	<b>Mies</b>	<b>Nainen</b>
Stereotyyppinen ala	Itsenäisyys	Yhteisöllisyys
Relevantti käyttäytyminen	Yksin toimiminen	Muista välittäminen
Odotetut prioriteetit	Työ	Perhe
Havaitut ominaisuudet	Pätevyys	Sydämellisyys
Laiminlyödyt tarpeet	Ihmissuhteet	Ammatillinen saavutus

Lähde: (Ellemers, 2018)

Ellemers (2018) havainnollistaa taulukon muodossa sukupuolistereotyyppioita naisten ja miesten välillä. Voidaankin huomata, että jokainen miehiin ja naisiin kohdistuva sukupuoliperusteinen odotus poikkeavat toisistaan ja ovat jopa lähes päinvastaisia. Naisilta odotettaessa yhteisöllisyyttä, perhekeskeisyyttä ja muista välittämistä, kun taas miehiltä vaaditaan itsenäistä ja pätevää työkeskeistä toimintaa.

Usein ajatellaan, että menestyäkseen johtajalla on oltava näitä miehiin liitettäviä ominaisuuksia. Psykologiset tutkimukset 1970–1980-luvuilla osoittavat, että miehiin liitettyjä maskuliinisia ominaisuuksia on arvostettu ja naisiin liitettyjä feminiinisiä ominaisuuksia puolestaan vähätelty (Calás & Smircich, 1993). Eritoten johtoportaan työntekijöiden valinnoissa painotetaan maskuliinisten ominaisuuksien tärkeyttä, jolloin feminiiniset piirteet rajoittavat naisten urakehitystä (Sohlo, 2021). Naisellisina pidettyjä feminiinisiä piirteitä, kuten herkkyyttä ja sympaattisuutta, ei siis koeta päteviksi johtoportaan työtehtävissä. Naiset eivät saa samanlaista arvostusta kuin miehet, vaikka heidän ammatillinen osaamisensa olisi täysin pätevää. Eagly ja Carli

(2003) toteavatkin, ettei yhteisöllisiä, feminiinisinä pidettyjä piirteitä osata assosoida menestyneisiin johtajiin.

Kuitenkaan sukupuolten biologisilla eroavaisuuksilla ei pystytä selittämään kaikkea. Sosiaalinen ja kulttuurillinen kasvatus ja sukupuolten biologisista eroavaisuuksista muodostetut stereotyypit vaikuttavat vahvasti siihen, miten naiset ja miehet oppivat käyttäytymään sukupuolirooleissaan (Ellemers, 2018). Tietynlaiseen muottiin asettuminen opitaan jo pienenä. Lapsi oppii sen, mitä näkee ympärillään ja alkaa peilaamaan sitä herkästi sopiakseen yhteiskunnan asettamiin rooleihin. Ellemers toteaa, että vaikka naiset ja miehet osoittaisivatkin samanlaisia luonteenpiirteitä, preferenssejä ja tavoitteita, yhteiskunnan stereotyyppien vuoksi heitä ei siltikään nähdä samanlaisina. Tämä vahvistaa sitä ajatusta, ettei ole väliä minkälaisia piirteitä nainen tai mies esittää. Lopulta yhteiskunnassamme stereotyypit ja oletukset biologisesta sukupuolesta määrittävät sen, miten kyseinen henkilö nähdään ja minkälaista kohtelua hän saa. Sosiaalinen ja kulttuurillinen kasvatus on siis vahvasti yhteydessä yhteiskunnan rakenteisiin. Se, mihin sukupuolirooliin lapsi kasvatetaan vaikuttaa huomattavasti enemmän hänen tulevaisuuteensa kuin se, mikä hänen sukupuolensa biologisesti on. Näin ollen biologinen sukupuoli ei varsinaisesti ole este tai haaste johtajuudessa naisille, vaan se, miten naisten sosiaalinen sukupuolirooli nähdään ja koetaan. Useimmiten naiset kasvatetaan feminiiniseen ja miehet maskuliiniseen sukupuolirooliin.

Vaikka naisjohtajilla olisikin etuja johtamistyyliinsään, edut voivat kumoutua naisiin johtajina kohdistuvan syrjinnän sekä ennakkoluulojen vuoksi (Eagly & Carli, 2003; Offermann & Foley, 2020). Asennoituminen naisiin johtajina eri tavalla miehiin verrattuna on osa lasikattoa. Offermann ja Foley määrittelevät ennakkoluulot seuraavasti: ne koostuvat ihmisryhmän epäreilusta arvioinnista, joka perustuu pätevyyden tai käyttäytymisen sijaan ryhmästä muodostettuihin stereotyyppioihin. Miehillä on etulyöntiasema johtajuudessa sukupuolensa puolueellisuuden vuoksi.

### 3.2.3 Ammatillinen arvostus

Wolfram ym. (2007) toteavat artikkelissaan, kuinka traditionaaliset alaiset osoittavat vähemmän ammatillista kunnioitusta naisjohtajille verrattuna progressiivisiin alaisiin.

Traditionaalisilla alaisilla artikkelissa viitataan perinteiset stereotyyppiset sukupuoliroolit omaaviin alaisiin ja progressiivisilla alaisilla taas esimerkiksi naisten oikeuksia kohtaan avarakatseisempiin ja suvaitsevaisempiin alaisiin. Erityisesti miesalaiset osoittavat vähemmän ammatillista kunnioitusta naisjohtajia kohtaan kuin naisalaiset miesjohtajia kohtaan (Wolfram ym., 2007). Voidaan siis huomata perinteikkäämpien sekä progressiivisten alaisten erilainen suhtautumistapa naisjohtajia kohtaan.

Naiset ovat saaneet yhtäläiset oikeudet miesten kanssa vasta viime vuosisadalla, vaikeivat edes jokaisessa maassa. Tästä johtuen naisten saama ammatillinen arvostus laahaa yhä miehistä jäljessä, sillä naisia ei ole lähtökohtaisesti edes totuttu näkemään johtajina tai ylipäätään tasavertaisena sukupuolena yhteiskunnassa. Oakley (2000) toteaa, että lasikaton aiheuttavat tekijät vaikuttavat yhä vahvasti erityisesti ylimmässä johtoportaan, vaikka naiset ovatkin saaneet jalansijaa keskijohdossa.

Koskien akateemisen suorituksen ja työpaikan position yhteyttä toisiinsa samasta yliopistosta valmistuneiden kesken Beaudin (2019) on tutkinut, että jopa pienellä otoksella voidaan huomata lasikattoilmiön olevan todellinen. Molemmat sukupuolet hyötyvät positiivisesti vaikuttavista akateemisista tekijöistä työuralla edetessään, mutta vain naiset kokevat negatiivisista akateemisista tekijöistä haittaa (Beaudin, 2019). Sama ilmiö toistuu Eaglyn ja Carlin (2003) mukaan arvioidessa naisia ja miehiä johtajina. Eagly ja Carli toteavat autokraattisesti johtavien naisten saavan vastaavalla tavalla johtavia miehiä heikkotasoisemman arvostelun. Tätä eroa arvioinnissa ei tapahtunut demokraattisesti johtavien kesken. Voidaan siis todeta, että naisten omaksuessa miehille tyypillisempiä tyylejä johtaa ei nähdä luonnollisena tai haluttuna johtamistapana.

Bell ym. (2018) vertailevat sukupuoliin kohdistuvaa ennakoasennetta Uuden-Seelannin pääministerin Jacinda Ardernin haastatteluun liittyen hänen raskauteensa, Suomen presidentin Sauli Niinistön isäksi tulemiseen presidenttikaudellaan. Ardernin haastattelu keskittyi pinnallisiin asioihin ja tämän kyvykkyyteen hoitaa työnsä pääministerinä äitiyden ohella, kun taas Suomen media ei koskaan kyseenalaistanut Niinistön auktoriteettia tai kykeneväisyyttä presidenttiyteen isyyden myötä. Vallitsee siis automaattinen oletus siitä, että perheenisäys vaikuttaa eittämättä naisten uraan,

mutta miesten kohdalla vastaavaa ei tapahdu. Tämä voidaan tulkita naisten ammatillisen arvostuksen vähätteleminenä. Raskaaksi tuleminen nähdään naisille heikentävänä tekijänä heidän urapolussaan, joka pahimmassa tapauksessa voi olla myös esteenä mahdolliselle urakehitykselle. Miehet taas eivät koe seuraamuksia perheenlisäyksestä, ja jos kokevat niin eivät selkeästi ainakaan negatiivisia sellaisia.

### 3.3 Lasijyrkänneilmiö

Ryan ja Haslam (2005) esittelevät termin ”lasijyrkänne”, joka tarkoittaa naisen ylentämistä johtoasemaan yrityksessä, jolla on ongelmia toiminnassaan. Lasijyrkänne viittaa aiemmin syntyneeseen termiin lasikatto, joka ei siis ole ainoa ilmiö, mikä haastaa naisia johtoportaan. Bruckmüller ja Branscombe (2010) nostavat status quo -harhan eräänä syynä lasijyrkänneilmiöön. Status quo -harhalla Bruckmüller ja Branscombe viittaavat oletukseen yrityksen menestymisestä miesten johtamana. Kun yritys ei kuitenkaan menesty odotetusti, status quo -harhan tuottama vaatimus muutokseen toteutetaan asettamalla miehen sijaan nainen johtajaksi. Lasijyrkänneilmiö vahvistaa jo ennestään stereotyyppisiä uskomuksia naisten kykenemättömyydestä johtajuuteen. Ryan, Haslam, Morgenroth, Rink, Stoker & Peters, (2016) toteavat lasijyrkänneen olevan havaittavissa myös yritysmaailman lisäksi julkisissa järjestötoiminnoissa.

Glass ja Cook (2016) nostavat lasijyrkänneilmiön erääksi mahdolliseksi taustatekijäksi naisten keveämmin perustein suostumisen riskialttiiseen johtopositioon siinä pelossa, etteivät saisi vastaavaa tilaisuutta toiste kieltäytyessään saadusta mahdollisuudesta. Myös kriisi- ja riskitilanteissa naiselliset ominaisuudet, kuten emotionaalisuus ja yhteisöllisyys tekevät naisehdokkaista houkuttelevampia kandidaatteja johtotehtävään. Saatetaan ajatella, että nämä ominaisuudet voivat olla eduksi kriiseissä ja tuoda erilaisen lopputuleman yrityksen ongelmiin kuin mitä miesjohtajan myötä. Naisten yleinen alemmuudentunne miehiin verrattuna saattaa myös aiheuttaa oma-aloitteisen hakeutumisen riskialttiisiin työtehtäviin, jotta he saisivat tätä kautta hankittua tarvittavaa uskottavuutta itselleen. (Glass & Cook, 2016.)

### 3.4 Muita haasteita

Myös työssä etenemisen ja työkuultuuriin mukaan pääsemisen suhteen naiset kokevat miehiä enemmän haasteita. Sohlo (2021) toteaa kulttuurin vaikuttavan merkittävästi naisten pääsemiseen ylipäätään työelämään tai uran jatkumiseen esimerkiksi naimisiinmenon tai lastensaannin jälkeen. Naisilla on haasteita paitsi löytää töitä maskuliinisina pidettyjen luonnontieteellisten ja tekniikan aloilla, myös valitulla alalla pysymisessä (Sohlo, 2021). Myös Oakley (2000) yhtyy tähän toteamalla, ettei nuorille naispomoille anneta korkeaan johtoportaan tarvittavaa käytännön kokemusta esimerkiksi tuotannosta, markkinoinnista tai operatiivisesta toiminnasta. Tämä johtaa naisten syrjäytymiseen korkeista johtotehtävistä, sillä he ovat kulkeneet niin kutsutun ”väärän” urapolun. Myös naisten työkokemuksen puute etenemistilanteessa viittaa siihen, että naisia rakenteellisesti syrjitään työelämässä. (Oakley, 2000.)

Naiset tienaavat ylipäätään miehiä vähemmän, sekä saavat vähemmän etuuksia ja aikaa kouluttautumiseen organisaation jokaisella tasolla. Vähempien ansioiden vuoksi naiset epätodennäköisemmin pääsevät ylennettävien henkilöiden kärkisijoille, sillä heikkotasoinen tienaaminen hidastaa heidän urakehitystään läpi koko uran. (Oakley, 2000.) Haastavuus kilpailla miesten kanssa korkeammista työtehtävistä ja lasikattoon törmääminen voi turhauttaa naisia ja saada heidät hakeutumaan yrittäjyyden pariin, jotta valta oman uran kehityksestä säilyy enemmän heillä itsellään (Nixdorff & Rosen, 2010). Tämä saattaa vähentää niiden naisten osuutta johtoportaan hakevista, jotka voisivat ominaisuuksiltaan sopia näihin positioihin.

Hyvä veli -verkosto, kommunikaatio-, ja johtotyöliien eroavaisuudet, kaksoissidosilmaus, tokenismi, ja sukupuolten erilaiset asenteet valtaa kohtaan lukeutuvat muihin käyttäytymis- ja kulttuurillisiin selityksiin liittyen naisten kohtaamiin haasteisiin johtoportaan (Oakley, 2000). Hyvä veli -verkostolla viitataan ammattipiireissä muodostettuihin kontaktiverkostoihin, joiden yleensä nähdään tuovan ammatillista etua niiden omaajalle. Edellä mainittuun liittyy vahvasti myös nepotismi, joka tarkoittaa sukulaisten tai perheenjäsenten suosimista rekrytoinnissa ja aiheuttaa näin muiden työnhakijoiden syrjintää (Jaskiewicz, Uhlenbruck, Balkin & Reay, 2013). Tokenismilla tarkoitetaan käytäntöä tai toimintatapaa, jolla näennäisesti pyritään parantamaan tiettyä asiaa kuitenkin sitä saavuttamatta konkreettisesti

(Grant, 2017). Tokenismia on helppo havaita nykymaailmassakin. Useimmat haluavat, ja tilanteen tullen ajavatkin naisten oikeuksia ja tasa-arvoa työelämässä, mutta silti mitään varsin konkreettista ei tapahdu. Paikallaan junnaava naisten ja miesten välinen palkkaero on tästä oivallinen esimerkki. Ongelma on havaittu jo vuosikymmeniä sitten, mutta asialle ei käytännön tasolla ole saatu muutosta aikaiseksi.



## 4 TOIMENPITEITÄ TASA-ARVON EDISTÄMISEEN JOHTAJUudessa

Tämä luku tarkastelee jo toteutettuja, sekä mahdollisia toimenpiteitä, joilla voidaan edistää naisjohtajien tasa-arvoa. Luvussa perehdytään rakenteellisuuden näkökulmasta naisten kohtaamiin haasteisiin. Sen jälkeen edetään tunnistamaan niitä toimenpiteitä, jotka käytännön tasolla voivat vaikuttaa positiivisesti tasa-arvon toteutumiseen johtotehtävissä.

### 4.1 Rakenteellisuus

Calás ja Smircich (1993) toteavat, että vaikka yhteiskuntamme arvojärjestelmät ovat sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakenteellisia, pystymme luomaan uusia, positiivisia mielikuvia naisiin liitettävistä ominaisuuksista sen sijaan, että niitä pidettäisiin miehiin liitettäviä piirteitä huonompina. Myös aiemmin mainittu Offermannin ja Foleyn (2020) esille tuoma hyvän johtajuuden määritelmän muutos on askel rakenteiden kumoamiseen. Määritelmä esimerkiksi hyvästä johtajuudesta perustuu jonkinlaisiin todennettaviin tuloksiin, jota eri johtajuustavoista on voitu tutkimalla päätellä. Kun pystytään todentamaan feminiinisten johtamistyylien pätevyys, pystytään myös toteamaan niiden nykyaikaisuus sekä yhtäläisyys tämänhetkisten tehokkaiden johtamistyylien kanssa.

Offermann ja Foley (2020) toteavat naisiin liitettyjen piirteiden poikkeavan menestyneisiin johtajiin liitetyistä ominaisuuksista. Miehet ovat vuosisatoja johtaneet maailmaa, ja oletus miespuolisista johtajista on syvälle juurtunut kulttuuriimme – sitä haluamattamme. Calás ja Smircich (2006, s. 290) mainitsevat naisten joutuneet taloudellisesti riippuvaisiksi ja yhteiskunnasta eristäytyneiksi teollistumisen myötä. Jo pienille lapsille luodaan oletuksia ja mielikuvia miehistä johtajina pelkästään tarinoita kertomalla ja historiaa opiskelemalla koulussa. Nähdessään koulussa oppitunnilla pääosin miesvalloittajia, -diktaattoreita, -johtajia, -hallitsijoita ja -taiteilijoita lapsen on helppo muodostaa menestyvistä miesjohtajista normi.

## 4.2 Käytännön toimenpiteitä

Weyerin (2007) mukaan sosiaalisten rakenteiden on muututtava yhteiskunnassa vallitsevan aiemmin mainitun sosiaalisen teorian purkamiseksi. Manzi ja Heilman (2021) toteavatkin, että ennakko-oletuksia naisten vähäpätöisyydestä voidaan vähentää asettamalla naisia yhä enemmän johtotehtäviin ja näin myös vahvistaa vastastereotyyppisiä uskomuksia, kuten naisten kykeneväisyyttä hallita ja olla vahvassa valta-asemassa. Ennakko-oletuksiin naisten kykeneväisyydestä voidaan vaikuttaa siis poikkeamalla aiemmin totutusta kaavasta, jossa johtajuus on vain osa miesten maailmaan. Eagly ja Carli (2003) kertovat naisten yleistymisen johtajuuden parissa olevan seurausta johtajuuden teorioiden ja käytäntöjen muutoksista. Tämä kertoo siitä, että rekrytointitottumuksiin, sekä työn vastualueiden jakoon täytyisi tehdä muutoksia, jotta naisille mahdollistettaisiin yhtäläiset mahdollisuudet ylenemiseen ja urallaan etenemiseen. Mikäli naiset jätetään paitsi tärkeistä osista työkokemuksesta, heiltä suljetaan ovi antamatta mahdollisuutta todistaa kelpoisuutensa – vaikka sitäkään ei tarvitsisi tehdä tasa-arvon täysin toteutuessa. Kyseessä täytyisi olla yksilön ominaisuudet ja kyvyt tämän sukupuolesta huolimatta.

Sohlon (2021) mukaan työelämän tasa-arvossa avainasemassa on miesten osallistaminen kotitöihin ja feminiinisinä pidettyihin elämäalueisiin. Äitiysturvan mahdollisuus jokaiselle, sekä apu lastenhoitoon auttaisivat merkittävästi naisten nykyistä tilaa työelämässä (Sohlo, 2021). Kuitenkin Sohlonkin teksti heijastaa oletusta siitä, että lastenhoito on pääasiallisesti naisten vastuulla ja miehet vain auttavat siinä. Vuoden 2022 syksyllä Suomessa voimaan astuvan perhevapaaudistuksen tavoitteena on tasa-arvoistaa naisia ja miehiä vanhempina ja tukea naisten paluuta työelämään lastensaannin jälkeen nopeammin (Hakala, 2022). Aiemmin oletus on ollut useasti, että äidit jäävät lastensaannin myötä pidemmäksi aikaa kotiin ja pois työelämästä. Hakala mainitseekin, että uudistuksen myötä halutaan isienkin käyttävän perhevapaoikeuttaan enemmän. Vaikka perhevapaaudistuksen myötä julkisen talouden menot on arvioitu nousevan 80 miljoonalla, uudistuksen nähdään vaikuttavan positiivisesti naisten urakehitykseen, sekä työmarkkina-asemaan ja yhä edelleen palkkaerojen tasa-arvoisempaan kehitykseen sekä eläkkeen määrään (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022).

Toivottua on, että perhevapaaudistus vaikuttaa pitkällä aikavälillä muuttaen asenteita suotuisammiksi myös miehille käyttäen hoitovapaa-oikeuttaan enemmän. Ongelmaan vaikuttaa myös vahvasti miesten yleisesti korkeampi palkkataso. Matalatuloisemman on taloudellisestikin kannattavampaa jäädä kotiin hoitovapaalle. Myös miesten epätasa-arvoon tämän asian suhteen saataisiin parannusta, jos palkkaeroja saataisiin kurottua umpeen. Tällöin miesten kynnyks käyttäen hoitovapaa-oikeuksiaan myös madaltuisi enemmän sen sijaan, että automaattisesti nainen jättäytyisi pois töistä perheenlisäyksen seurauksena.

Sohlo (2021) tuo esille myös ILO:n (*international labor organization*) roolin työelämän tasa-arvoistumisessa. Kansainvälisen työjärjestön mahdollisuus vaikuttaa työolosuhteisiin lain puitteissa on merkittävä. Sohlon mukaan yhden maan esimerkillinen toiminta voi rohkaista muitakin maita ottamaan samanlaisia askeleita tasa-arvon toteutumiseen työelämässä. Yhteiskunnallisella tasolla täytyisi tehdä muutoksia, jotta rakenteita saataisiin purettua näin ylhäältä käsin.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuskysymykset, vastaukset niihin, sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia. Myös tutkimusta rajoittavat tekijät ja arviointi käsitellään tässä kappaleessa.

### 5.1 Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen johdantokappaleessa esitettiin seuraava tutkimuskysymys:

1. Minkälaisia haasteita naisjohtajat kohtaavat urallaan?

Päätutkimuskysymystä tuki alatutkimuskysymys:

2. Miten näitä syrjiviä käytäntöjä voitaisiin uudistaa tasa-arvoisemmiksi?

Naisjohtajien kohtaamat haasteet ovat peräisin kauempaa historiasta. Ikään kuin miehet olisivat aina johtaneet maailmaa, ja naiset olleet hyödyllisiä ainoastaan suvunjatkamisessa. Tällainen ajattelumaailma on vahvasti yhteiskunnan rakenteissa ja normalisoituneissa käytännöissä, vaikka niitä on pyrittykin muuttamaan. Vuosisatoja jatkunut miehinen ylivalta ei kuitenkaan ole muutettavissa sormia napsauttamalla. Usea naisjohtajien kokema haaste liittyy syrjintään tai epätasa-arvoiseen kohteluun sukupuoliperusteisesti. Cotteria ym. (2001) mukaillen naisten urakehitykseen liittyviä haasteita kutsutaan lasikatoksi. Metaforana lasikatto edustaa kaikkia näkymättömiä tekijöitä, jotka estävät naisten etenemistä uralla, kun taas useimmilla miehillä ”vain taivas on rajana”.

Lasikaton merkittävimpinä osina pystytään havaitsemaan sukupuolistereotyyppiat ja ennakoasenteet sukupuolia kohtaan. Biologisten sukupuolten ja eritoten yhteiskunnan sosiaalisten sukupuoliroolien eroavaisuuksista aiheutuvat oletukset muokkaavat ajatuksia sukupuolten kykeneväisyydestä ja asettavat näin normit myös johtamiseen ja siihen, mitä on hyvä johtajuus. Voidaan huomata, että esimerkiksi naisten omaksuessa miehille tyypillisempiä tyynejä johtaa ei nähdä luonnollisena tai haluttuna johtamistapana. Tämä ristiriita sukupuoliroolin ja johtajan roolin välillä

hankaloittaa naisten asemaa johtajina. Tästä syytä voidaan huomata, että naisten kohtaamat haasteet kumpuavat syvältä rakenteista. Naisia ei olla totuttu näkemään johtotehtävissä ja tämän asian muuttaminen vaatii merkittäviä muutoksia paitsi käytännön tasolla, myös asenteissa. Asenteita pystytään muuttamaan käytännön muutoksen avulla, ja käytännön muutoksia on helpompi lähteä toteuttamaan, kun niihin on asennoiduttu positiivisemmin. Molemmat asiat vaikuttavat siis vahvasti toisiinsa, joten onkin syytä tarkastella ja pohtia, kummalta puolelta asiaa on helpompi lähteä muuttamaan ensin.

Syrjiviä käytänteitä voidaan muokata edelliseen kappaleeseen viitaten vaikuttamalla ennakoasenteisiin ja käytännön muutoksiin. Ajan myötä tämän hetken progressiivisuudesta tulee traditionaalista, joka tarkoittaa pitkän ajan kuluessa arvojen muuttumista. Naisjohtajuus tulee olemaan tavanomaisempaa ja ainakin lähempänä johtajuuden normia yhteiskunnassamme tulevaisuudessa. Kuitenkin kehityksen jumittuessa paikallaan on syytä pohtia, kuinka nämä käytänteet saataisiin radikaalimmin ja nopeammin voimaan, jotta 90-luvulla huomattu palkkaero ei olisi enää samalla tasolla seuraavien 30 vuoden kuluttua. Muuten stereotyyppit jatkuvat vahvistaen itseään lasikattoilmiön ja lasijyrkänneilmiön myötä. Tämän voi olettaa vaikuttavan myös naisten käyttäytymiseen ja sitä kautta myös nostaa heidän kynnystään hakeutua johtotehtäviin. Erityisen tärkeää olisi kannustaa naisia nuoresta iästä lähtien ja korostaa heidän kykeneväisyyttään, jotta uransa aloittaessaan heillä olisi varmuus hakea haluamiinsa positioihin ilman epäröimistä.

Eräs keskeinen tekijä sukupuoliin liittyvien ennakoasenteiden syntymisessä on ympäristön vaikutus yksilöön. Tässä tilanteessa ympäristö voidaan käsittää läheisinä, kouluympäristönä, ystävinä, yhteiskuntana ja esimerkiksi sosiaalisena medianana. Asenteet ja stereotyyppit muodostuvat jo nuoresta iästä lähtien. Pieneen lapseen eniten vaikuttava ympäristö on hänen lähipiirinsä. Tästä syystä voisikin olla paikallaan kiinnittää huomiota siihen, miten tulevaisuudessa lapsia kasvatetaan ja minkälaista esimerkkiä heille annetaan. Lausahdukset tai sanonnat, kuten ”pojat on poikia” tai ”heittää kuin tyttö” kielivät jo alakouluikäiselle siitä, miten omaan yhteiskunnan asettamaan sukupuolirooliin tulee sopeutua ja minkälaiset raamit siinä on. Kuten analyysissä huomattiin, biologisen sukupuolen merkitys ei ole niin suuri, mitä sosiaalisen sukupuoliroolin merkitys on. Naisen biologinen sukupuoli ei itsessään

aiheuta estettä tai haastetta johtajuuteen, vaan pikemminkin siihen liittyvän sosiaalisen sukupuoliroolin oletus. Tärkeää olisi siis mielestäni kiinnittää huomiota siihen, miten lapsille halutaan puhua ja opettaa sukupuolista, niiden ominaisuuksista ja sukupuolirooleista. Sillä on nimittäin pitkät seuraamukset, jotka näkyvät tulevaisuudessa yhteiskuntamme rakenteissa. Pystyessämme kitkemään nämä ennakoasetelmat pois olemme myös askeleen lähempänä tasa-arvoista yhteiskuntaa.

## **5.2 Tutkimuksen arviointi ja sen rajoitteet**

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tuo tutkimukseen sille tyypillisiä rajoitteita. Koska kirjallisuuskatsaus luo yleissilmäyksen tutkittavan ilmiön kirjallisuuteen valikoidun aineiston kautta, se ei kata kaikkea kirjallisuutta, joka aiheesta on julkaistu. Tämän vuoksi tutkimuksen johtopäätökset ja tulokset perustuvat valikoituun aineistoon, eikä kaikkeen mahdolliseen saatavilla olevaan tietoon.

Naisjohtajuutta ja sukupuoliperusteista syrjintää organisaation johdossa on kuvattu useiden eri lähteiden avulla. Ilmiön kehitystä on pyritty havainnollistamaan eri vuosina julkaistujen lähteiden perusteella. Käytetyt lähteet ovat pääosin sopusoinnussa toistensa kanssa ja useissa lähteissä tunnistettiin samoja naisjohtajien kohtaamia haasteita ja näin lisättiin tutkimuksen pätevyyttä ja uskottavuutta. Lähteet on pyritty valitsemaan niin, että ne ovat tutkimuksen kannalta relevantteja ja luotettavia. Lähteitä tutkimuksessa on noin 40 kappaletta ja ne ovat pääosin englannin- ja suomenkielisiä artikkeleita.

Tutkimus toteutettiin liberaalifeministisen teorian pohjalta, joka keskittyy sukupuolten kohtaamiin epätasa-arvoisuuksiin ja pyrkii edistämään sitä, että naisilla ja miehillä toteutuvat samat oikeudet ja mahdollisuudet. Koska liberaali feminismi fokusoituu nimenomaan sukupuolten kokemaan epätasa-arvoon, huomiotta jää tässä tutkimuksessa muut aiheeseen vaikuttavat tekijät.

## **5.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämä tutkielma on ajankohtainen tasa-arvokysymysten ollessa nyky-yhteiskunnassamme melko keskeisessä asemassa. Myös naisten oikeuksia ja

mahdollisuuksia on pyritty parantamaan ja heidän heikkoon asemaansa pyritty puuttumaan kansainvälisellä tasolla viime vuosien aikana. Jatkotutkimusehdotuksena tähän teemaan näkisin mahdollisuuden perehtyä hyvään ja huonoon johtajuuteen sekä erityisesti sukupuolten eroihin johtajuudessa. Tämä tutkimus herätti mielenkiintoni tarkastella syvemmin sitä, kuinka sukupuoli vaikuttaa ennakkoluuloihin ja -asetelmiin johtajan ja alaisten välillä. Tämän tutkimuksen keskiössä oli naisjohtajuus, ja vertailuasetelman vuoksi miesjohtajuutta käsiteltiin vain hieman ohessa.

Tutkimuksen myötä perehtymäni kirjallisuuden kautta huomasin paljon sukupuolia vertailevaa kirjallisuutta. Tässä tutkimuksessa aihetta sivutaankin hyvin tiiviisti sen perusteella, mikä tutkimuksen kannalta on merkittävää. Näkisin mielenkiintoisena aiheena erityisesti sosiaalisen ja biologisen sukupuolen tutkimuksen syventämistä johtajuudessa. Kiinnostavaa olisi tutkia sitä, miten maskuliinisten ja feminiinisten piirteiden esiintyvyys vaikuttaa eri sukupuolten auktoriteettiasemaan. Tässä tutkimuksessa huomattiin, että miehillä on useimmiten enemmän auktoriteettia niin mies- kuin naisalaisiltaankin. Epäselväksi kuitenkin jäi esimerkiksi vertailutilanne feminiinisiä piirteitä omaavan ja maskuliinisia piirteitä omaavien miesjohtajien kokemien auktoriteettien ero. Laajempaan tutkimukseen tämän aiheen saralla varmasti olisi paljonkin potentiaalia.

**LÄHTEET**

- Alan, S., Ertac, S., Kubilay, E., & Loranth, G. (2019). Understanding Gender Differences in Leadership\*. *The Economic Journal*. <https://doi.org/10.1093/ej/uez050>
- Beaudin, L. (2019). Examining the relationship between academic performance and workplace position: does the glass ceiling exist among graduates from the same university? *Applied Economics Letters*, 26(4), 286–289. <https://doi.org/10.1080/13504851.2018.1467546>
- Bell, E., Meriläinen, S., Taylor, S., & Tienari, J. (2018). Time’s up! Feminist theory and activism meets organization studies. *Human Relations*, 72(1), 4–22. <https://doi.org/10.1177/0018726718790067>
- Bell, E., Meriläinen, S., Taylor, S., & Tienari, J. (2020). Dangerous Knowledge: The Political, Personal, and Epistemological Promise of Feminist Research in Management and Organization Studies. *International Journal of Management Reviews*, 22, 177–192. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12221>
- Bendl, R. (2008). Gender Subtexts – Reproduction of Exclusion in Organizational Discourse. *British Journal of Management*, 19, S50–S64. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00571.x>
- Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49(3), 433–451. <https://doi.org/10.1348/014466609X466594>
- Calás, M. B., & Smircich, L. (1993). Dangerous liaisons: The “feminine-in-management” meets “globalization.” *Business Horizons*, 36(2), 71–81. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(05\)80041-2](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(05)80041-2)



- Calás, M. B., & Smircich, L. (2006). *From the 'Woman's Point of View' Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies*.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- Díaz Cano, E., & Hormigos Ruiz, J. (2016). *Introduction to corporate sociology*. Madrid Omm Press.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Ellemers, N. (2018). Gender Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 69(1), 275–298. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- Grant, B. (2017). Tokenism. In F. M. Moghaddam (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Political Behavior*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483391144.n384>
- Hakala, K. (2022, January 27). *Perhevapaaudistus*. [www.eduskunta.fi](http://www.eduskunta.fi). [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen\\_oikeus/LATI/Sivut/perhevapaaudistus.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/perhevapaaudistus.aspx)

- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1029–1029. <https://doi.org/10.1017/S1368980009990395>
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B., & Reay, T. (2013). Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management. *Family Business Review*, 26(2), 121–139. <https://doi.org/10.1177/0894486512470841>
- Kartovaara, L. (2003, April). *Miesjohtajalla ura ja perhe, entä naisjohtajalla?* Tilastokeskus. [https://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyv\\_034\\_kartovaara.pdf](https://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyv_034_kartovaara.pdf)
- Klenke, K. (1996). *Women and leadership: a contextual perspective*. Springer Pub. Co.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The Leadership Challenge Activities Book* (R. Taff, Ed.). Pfeiffer.
- Kubu, C. S. (2018). Who does she think she is? Women, leadership and the ‘B’(ias) word. *The Clinical Neuropsychologist*, 32(2), 235–251. <https://doi.org/10.1080/13854046.2017.1418022>
- Levänen, I. (2020, February 14). *Ekonomien palkoissa on selittämätön ongelma: miksi palkkatasa-arvo ei toteudu vieläkään?* Suomen Ekonomit. <https://www.ekonomit.fi/ajankohtaista/ekonomien-palkoissa-on-selittamaton-ongelma-miksi-palkkatasa-arvo-ei-toteudu-vielakaan/#a536d567>

Manzi, F., & Heilman, M. E. (2021). Breaking the glass ceiling: For one and all? *Journal of Personality and Social Psychology*, *120*(2), 257–277. <https://doi.org/10.1037/pspa0000260>

Marinin hallituksen ministerit. (2022). Valtioneuvosto. <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/ministerit>

McManus, J. (2006). *Leadership : project and human capital management*. Butterworth-Heinemann.

Nixdorff, J. L., & Rosen, T. H. (2010). The glass ceiling women face: An examination and proposals for development of future women entrepreneurs. *New England Journal of Entrepreneurship*, *13*, 71–87. <https://doi.org/10.1108/neje-13-02-2010-b006>

Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, *27*(4), 321–334. <https://doi.org/10.1023/A:1006226129868>

Offermann, L. R., & Foley, K. (2020). Is There a Female Leadership Advantage? In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.61>

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, *16*(2), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, *27*(3), 446–455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>

- Salminen, A. (2011). Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. . In *Vaasan Yliopisto*.
- Sohlo, P. (2021). Patriarkaallinen maskuliinisuus yhä naisten työmarkkina-  
aseman jarruna – Mikä on ILO:n rooli muutoksen edistämisessä?  
*Työelämän Tutkimus*, 19(1), 95–106.  
<https://doi.org/10.37455/tt.102883>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022). *Usein kysytyjä kysymyksiä perhevapaauudistuksesta*. Sosiaali- Ja Terveysministeriö.  
<https://stm.fi/usein-kysytyja-kysymyksiä-perhevapaauudistuksesta>
- Szymanska, I. I., & Rubin, B. A. (2018). Gender and relationship differences in the perceptions of male and female leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 33(4), 254–281.  
<https://doi.org/10.1108/GM-06-2016-0127>
- Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482–496. <https://doi.org/10.1108/09649420710778718>
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1, 1–66.
- Wolfram, H., Mohr, G., & Schyns, B. (2007). Professional respect for female and male leaders: influential gender-relevant factors. *Women in Management Review*, 22(1), 19–32.  
<https://doi.org/10.1108/09649420710726201>