

Sukupuolistereotyytiat organisaatioissa - Suomen Ekonomiliitto SEFE ry:hyn kuuluvien johtajien näkömiksiä naisjohtajuudesta

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Sini Ojala
2011

SUKUPUOLISTEREOTYPIAT ORGANISAATIOISSA

Suomen Ekonomiliitto SEFE ry:hyn kuuluvien johtajien näkemyksiä naisjohtajuudesta

Tutkielmassa käsitellään naisjohtajiin liittyviä näkemyksiä tulkiten niitä sukupuolistereotyyppien näkökulmasta. Aihetta lähestytään esittelemällä aiempaa tietoa naisjohtajuustutkimuksen alalta sekä johtajien naisjohtajuusmielipiteitä kartoittaneelle kyselyaineistolle tehtyjen tilastollisten analyysien tuloksia. Aineiston pohjalta pyritään löytämään johtajien taustatietojen ja naisjohtajuusnäkemysten välisiä yhteyksiä. Tutkielma perustuu havaintoon, että työelämän rakennemuutoksista huolimatta johtamisen maskuliininen leima on jossakin määrin säilynyt, ja etenkin ylimmässä johdossa naisia on yhä harvassa. Perinteisiin sukupuolirooleihin perustuvien sukupuolistereotyyppien voidaan katsoa ilmenevän mielipiteissä ja arvioissa, joissa esimerkiksi naisten johtamistavat, sitoutuminen ja motivaatio-tekijät voidaan kokea erilaisiksi kuin miesten. Tutkimustiedon perusteella tällaiset yleistyksiset vaikuttavat kyseenalaisilta.

Analysoitava aineisto koostuu joukosta naisjohtajuusväittämiä, joita koskevia näkemyksiä on kerätty Suomen Ekonomiliitto SEFE ry:hyn kuuluvilta johtajilta kyselytutkimuksessa. Aineistolle tehdään faktorianalyysi, jonka perusteella muodostetaan kolme naisjohtajuutta kuvaavaa summamuuttujaa: yksi faktori kuvaa näkemyksiä sukupuolisyrynnän olemassaolosta, toinen naisten henkilökohtaisten valintojen merkityksestä ja kolmas perheellisyydestä naisten urahaasteiden selittäjänä. Lisäksi analyysiin sisällytetään väittämä miesten johtamistavan paremmuudesta. Naisjohtajuusmuuttujien ja johtajien taustatietojen välisiä suhteita tutkitaan pääasiassa varianssianalyysin avulla.

Tilastollisissa analyyseissa paljastuu vain harvoja ja pääosin käytännön merkitykseltään vaatimattomia yhteyksiä johtajien työsuhdetta ja elämäntilannetta koskevien muuttujien sekä naisjohtajuutta koskevien näkemysten välillä. Selvä ero havaitaan kuitenkin naisjohtajien ja miesjohtajien näkemyksissä: naisjohtajat ovat keskimäärin taipuvaisempia uskomaan sukupuolisyrynnän olemassaoloon sekä perheellisyyden aiheuttamiin urahaasteisiin. He ovat myös keskimäärin vahvemmin sitä mieltä, etteivät miesjohtajat ole johtamistavoiltaan naisjohtajia tehokkaampia. Analyysien tulokset ovat osittain yhdenmukaisia aiemman tutkimustiedon kanssa, sillä johtajien on ennenkin havaittu olevan melko homogeeninen ammattiryhmä, mutta naisten ja miesten näkemyksissä naisjohtajuudesta on todettu eroja. Mahdollisina selityksinä yhteyksien vähäisyydelle esitetään johtajien valikoitumista ammattiinsa sekä samanlaisen koulutustaustan ja työn yhdenmukaistavia vaikutuksia.

AVAINSANAT: johtaminen, johtajat, naiset, organisaatiokäyttäytyminen, sukupuoli

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	Tutkielman taustaa.....	6
1.2	Tavoitteet ja tutkimusmenetelmät	6
1.3	Tutkielman rakenne	7
1.4	Keskeiset käsitteet	8
2	Sukupuolistereotyyppien merkitys organisaatiokontekstissa	9
2.1	Naisjohtajuustutkimuksen samanlaisuus-erilaisuus -keskustelu	10
2.1.1	Naisten ja miesten erilaisuuteen viittaava tutkimus	10
2.1.2	Naisten ja miesten samanlaisuuteen viittaava tutkimus	13
2.1.3	Sukupuolieroja koskevan tutkimuksen metodologinen problematiikka	15
2.2	Nais- ja miesjohtajiin yhdistettäviä ominaisuuksia	18
2.3	Naisten tavoitteita ja arvojärjestystä koskevia käsityksiä.....	22
2.3.1	Sitoutuminen ja työmotivaatio	22
2.3.2	Perhetekijät.....	24
2.4	Sukupuolistereotyyppien naisjohtajille aiheuttamia haasteita.....	27
3	Tutkimusaineisto ja sen käsittely	30
3.1	Tutkimuksessa käytetyt mittarit.....	30
3.2	Perusjoukko ja otanta.....	32
3.3	Faktorianalyysi	33
3.4	Luotettavuuden arviointi.....	37
4	Tutkimuksen tulokset	39
4.1	Aineiston jakauma naisjohtajuusnäkemysten mukaan	39
4.2	Muuttujien väliset riippuvuudet.....	42
4.2.1	Sukupuolierot naisjohtajuusnäkemyksissä.....	43
4.2.2	Organisaatioaseman suhde naisjohtajuusnäkemysiin.....	44
4.2.3	Iän suhde naisjohtajuusnäkemysiin	46
4.2.4	Lasten lukumäärän suhde naisjohtajuusnäkemysiin	47
4.2.5	Koulutustaustan suhde naisjohtajuusnäkemysiin	48
4.2.6	Siviilisäädyn suhde naisjohtajuusnäkemysiin	50
4.2.7	Työnantajaorganisaation henkilöstörakenteen suhde naisjohtajuusnäkemysiin	51

4.2.8	Vanhempien koulutustason suhde naisjohtajuusnäkemysiin	52
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	59
5.1	Sukupuolistereotyyppien merkitys johtamistutkimuksessa.....	59
5.2	Tutkimusaineistosta löydetty yhteydet ja aiempi tutkimustieto	61
5.3	Aineiston homogeenisuus ja yhdenmukaistavat prosessit.....	64
5.4	Suuntauksia jatkotutkimukselle	65
	Lähteet	69

Liitteet

Liite 1.	Kyselylomakkeen taustatieto-osio.....	74
Liite 2.	Kyselylomakkeen Näkemyksiä naisjohtajuudesta -osio	76
Liite 3.	Eksploratiivinen faktorianalyysi	77
Liite 4.	Kaikkien naisjohtajuusmuuttujien faktorilataukset	79

Taulukot

Taulukko 1.	Näkemyksiä naisjohtajuudesta -väittämät.	31
Taulukko 2.	Näkemyksiä naisjohtajuudesta -faktorijako, faktorilataukset, muuttujien kommunaliteetit ja faktorien Cronbachin alfa -arvot.	35
Taulukko 3.	Syrjintä -muuttujan jakauma sukupuolen mukaan.	40
Taulukko 4.	Vastuun pakoilu -muuttujan jakauma sukupuolen mukaan.....	41
Taulukko 5 .	Perhe tekosyynä -muuttujan jakauma sukupuolen mukaan.....	41
Taulukko 6.	Väittämän ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” jakauma sukupuolen mukaan.....	42
Taulukko 7.	Miesten ja naisten vastausten keskiarvot, keskihajonnat ja t-testien tulokset kolmella summamuuttujalla sekä väittämällä ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa”	44

Taulukko 8. Organisaatioaseman yhteys väittämään ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” sukupuolen mukaan.	46
Taulukko 9. Koulutustason yhteys Vastuun pakoilu -summamuuttujaan sukupuolen mukaan.....	49
Taulukko 10. Koulutustason yhteys ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” -väittämään sukupuolen mukaan.	50
Taulukko 11. Isän koulutustaustan yhteys Syrjintä -summamuuttujaan sukupuolen mukaan.....	53
Taulukko 12. Isän koulutustaustan yhteys Vastuun pakoilu -summamuuttujaan sukupuolen mukaan.....	55
Taulukko 13. Äidin koulutustaustan yhteys Perhe tekosyynä -summamuuttujaan sukupuolen mukaan.....	57

1 Johdanto

Johtaminen on perinteisesti ollut miesten työtä. Ennen ammattimaisen johtamisen syntyä yrityksen perustaja toimi myös sen johtajana. Organisaatioiden omistusrakenteen siirryttyä omistaja-johtajuudesta pääomasijoittamiseen ja kasvuvauhdin kiihdyttyä johtaminen kehittyi ammatiksi. Samaan aikaan työelämän rakenteiden ja toimintamallien muutoksen myötä myös naiset ovat siirtyneet yhä enemmän työelämään. Johtamistaidot ovat kuitenkin leimautuneet maskuliiniseksi, ja ammattimaisen johtajuuden malli on alustaan asti sulkenut pois piiristään feminiinisyyden symboleita ja korostanut maskuliinisuuteen liitettäviä piirteitä, minkä vuoksi johtaminen edelleenkin nähdään pikemmin miesten kuin naisten työnä (esim. Wajcman 1998, Rutherford 2001). Johtamisen maskuliininen leima vaikuttaa monin tavoin naisten edellytyksiin suoriutua johtamistehtävissä ja edetä urallaan. Naiset ovat usein sijoittuneet perinteisten sukupuoliroolien mukaisiin tehtäviin, kuten linjajohdon sijaan esimerkiksi esikuntatoimiin, tukitoimintoihin ja pienibudjettisiin osastoihin kuten henkilöstöhallintoon (ks. Rosener 1990).

Ajan kuluessa sukupuolistereotypioita sekä perinteisiä, hierarkkisia ja byrokraattisia johtamistyyplejä on alettu arvioida kriittisesti, mutta vaikutusvaltaisimmat organisaatioasemat ovat yhä pääosin miesten hallussa (ks. Wajcman 1996, Wajcman 1998). Palkkatyössä olevien naisten määrä on maailmanlaajuisesti samalla tasolla miesten kanssa, mutta johtoasemissa naisia on edelleen vähemmän kuin miehiä (Lopez-Claros & Zahidi 2005). Naisten siirtyminen työelämään ei siis edelleenkään heijastu organisaatioiden johtorakenteissa. 1.3.2011 julkaistussa Helsingin Sanomien artikkelissa kerrottiin Suomen 120 pörssiyrityksestä vain yhden toimitusjohtajan olevan nainen (Johdossa naisia on harvassa 2011, internet-osoite). Euroopan komission vuonna 2011 julkistaman raportin mukaan vuonna 2010 Euroopan Unionin pörssilistatuista yrityksissä keskimäärin 12 % johtoryhmien jäsenistä ja 3 % pääjohtajista oli naisia, ja Suomessa naisia oli noin kolmannes (26 %) johtoryhmien jäsenistä (European Commission 2011, 53). Tilastokeskuksen Työvoimatutkimuksen mukaan vuoden 2011 maaliskuussa naisten työvoimaosuus oli 61,9 % ja miesten 68,0 % (Suomen virallinen tilasto 2011, internet-osoite). Sukupuolten välinen ero ei siis ole suuri palkansaajien osuuksissa, mutta johtoasemissa toimivien kohdalla ero on hyvin selvä.

Lehdon (2009, internet-osoite) mukaan naiset vaikuttavat kuitenkin olevan vähintään yhtä suosittuja esimiehinä kuin miehet, ja erityisen tyytyväisiä ovat naisesimiesten alaisuudessa työskentelevät miehet. Lehto raportoi, että naispuolisen esimiehen alaisuudessa työskentelevistä tutkimukseen osallistuneista 26 % ilmaisi olevansa erittäin tyytyväisiä esimiehensä johtamistapaan. Miespuolisten esimiesten kohdalla vastaava luku oli 22 %. Naisesimiehen alaisuudessa työskentelevistä miehistä erittäin tyytyväisiä oli 31 % ja naisista 25 %, kun miesesimiehiin erittäin tyytyväisiä oli 19 % naisista ja 23 % miehistä. Nämä tulokset ovat mielenkiintoisessa ristiriidassa työllisyystilastojen osoittaman naisjohtajien suhteellisen vähäisen lukumäärän kanssa.

Tässä tutkielmassa keskitytään naisjohtajia koskeviin stereotyyppioihin ja niihin vaikuttaviin tekijöihin. Tarkoituksena on selvittää, millainen rooli sukupuolistereotyyppioilla voi olla naisjohtajia koskevien tulkintojen ja mielipiteiden muodostumisessa. Stereotyyppiat ja perinteiset käsitykset naisten ja miesten rooleista ovat vaikutusalaltaan erityisen laajoja, ja sukupuolten tasa-arvo liike-elämässä koskettaa jokaista organisaatioissa toimivaa henkilöä. Sukupuolistereotyyppioiden vaikutukset voivat organisaatiokontekstissa ulottua niin rekrytointi- ja valintapäätöksiin, suoritusarvioihin, koulutusmahdollisuuksiin, roolien ja vastuiden jakoon kuin ylennysmahdollisuuksiinkin (Schein 2001, Wood 2008). Naisten vähäisyyttä ylimmän johdon asemassa voidaan kuitenkin pitää merkittävänä osoituksena niin sanotun lasikaton olemassaolosta (esim. Oakley 2000). Työkontekstissa ilmenevää sukupuolistereotyyppioiden mukaista ajattelua on kuvattu jopa sanoen sen olevan

”perimmäinen syy organisaatioissa tapahtuvalle naisten syrjinnälle, joka rajoittaa heidän liikkuvuuttaan ylöspäin” (Heilman 2001, 671).

Koska miehiin liitettävien ominaisuuksien yhdistäminen johtajuuteen saattaa luoda urakehityksen esteitä naisille, naisten johtamispotentiaalia ei välttämättä hyödynnetä täysin (Wood 2008). Niinpä samat prosessit, jotka luovat sukupuolten epätasa-arvoa, myös vähentävät organisaatioiden tehokkuutta (Ely & Meyerson 2000). Stereotyyppiat kuitenkin voivat muuttua, kun niiden vastaista tietoa tulee saataville (Powell ym. 2002). Näin ollen sukupuolistereotyyppioiden tarkastelu liike-elämän näkökulmasta on mielenkiintoinen ja merkityksellinen tutkimuskohde niin liikkeenjohdon ja tehokkuuden kuin tasa-arvon kehittämisen näkökulmasta.

1.1 Tutkielman taustaa

Tämä tutkielma pohjautuu tutkimusraporttiin ”Työstä nauttien – SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan” (Vanhala & Pesonen 2008), joka on osa Opetusministeriön rahoittamaa ja naisjohtajuuden edistämiseen tähtäävää Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanketta (NASTA). Aineiston on kerännyt Helsingin kauppa- korkeakoulun NASTA-tutkimusryhmä kesällä 2006. Tutkimuksen kohteena olivat Suomen Ekonomiliitto – SEFE ry:hyn kuuluvat nais- ja miesjohtajat alemmasta keskijohdosta ylimpään johtoon.

Tässä keskitytään tarkastelemaan tutkimuksen osiota 10 nimeltään ”Näkemyksiä naisjohtajuudesta”. Naisjohtajuutta koskevia näkemyksiä mitattiin kyselyssä 18 väittämällä, jotka oli poimittu aikaisemmista tutkimuksista. Väittämät mittasivat naisjohtajuutta koskevia mielipiteitä, esimerkiksi näkemyksiä naisten syrjinnästä, naisten omista uravalinnoista, perheellisyydestä sekä eroista naisten ja miesten johtamiskyvyissä.

1.2 Tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Naisjohtajuus itsessään on hyvin laaja aihealue, ja niinpä tässä yhteydessä sen käsittelyä on rajoitettava. Tässä tutkielmassa käsitellään naisjohtajia koskevia näkemyksiä tulkiten niitä sukupuolistereotyyppien näkökulmasta. Erityisesti keskitytään naisjohtajuuskeskustelussa esitettyihin näkemyksiin siitä, millaisina sukupuolistereotyyppit ilmenevät organisaatioissa ja miten ne voivat vaikuttaa naisjohtajien toimintaedellytyksiin. Tarkoituksena on esitellä sukupuolistereotyyppien vaikutuksiin perustuva viitekehys, jonka puitteissa tutkitaan ja arvioidaan naisjohtajuutta koskevia mielipiteitä sekä selvitetään, millaiset tekijät voivat vaikuttaa niihin. Empiiriseen aineistoon liittyvä tutkimuskysymys on kaksiosainen:

- 1) Onko nais- ja miesjohtajien välillä eroja naisjohtajuutta koskevissa näkemyksissä?
- 2) Voidaanko naisjohtajuusnäkemysten ja johtajien taustaan liittyvien tietojen väliltä löytää yhteyksiä?

Tutkimuskysymysten taustalla on oletus, että sosiaalisessa kontekstissa rakentuvina ja jaettuina käsityksinä sukupuolistereotypiat vaikuttavat siihen, millaisia ominaisuuksia ja odotuksia naispuolisiin johtajiin yhdistetään (ks. esim. Wajcman 1998, Heilman 2001). Tämän vuoksi oletetaan myös, että esimerkiksi johtajien koulutus-, perhe- ja työtaustat voivat vaikuttaa siihen, millaisiksi heidän näkemyksensä naisjohtajista muodostuvat.

Tutkimus perustuu kvantitatiiviseen kyselytutkimusaineistoon, joka käsittää 18 naisjohtajuuteen liittyvää väittämää. Aineiston käsittelyn helpottamiseksi ja tiedon tiivistämiseksi aineistolle suoritetaan faktorianalyysi. Faktorirakenteesta ei tehdä etukäteis-oletuksia, vaan tutkimusote on eksploratiivinen. Aineistosta nousseiden faktorien perusteella luodaan luokitellut summamuuttujat, joiden avulla tutkitaan naisjohtajuusnäkemysten yhteyksiä vastaajien sukupuoleen sekä heidän taustaansa ja työhönsä liittyviin muuttujiin. Näissä analyyseissä päämenetelmänä käytetään kaksisuuntaista varianssianalyysiä. Tuloksia tulkitaan aiemman, sukupuolistereotypioita ja naisjohtajuusnäkemystä koskevan tutkimustiedon valossa.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman ensimmäinen luku toimii yleiskatsauksena aiheeseen, selventää tutkimuskysymysten motivaatiota ja lähestymistapaa sekä määrittelee keskeisimmät tutkielmassa käytettävät käsitteet. Toisessa luvussa siirrytään tarkastelemaan aiemman tutkimustiedon valossa sitä, millaisina ilmiöinä ja prosesseina sukupuolistereotypiat ilmenevät organisaatioissa. Luvun aluksi aihetta pohjustetaan esittelemällä johtamistutkimuksen tuloksia naisten ja miesten johtamistyyleistä. Sen jälkeen luvussa tarkastellaan nais- ja miesjohtajien vastakkainasettelua esimerkiksi tavoitteiden ja arvojen suhteen sekä tällaisista näkemyksistä syntyviä haasteita naisjohtajien näkökulmasta. Kolmannessa luvussa esitellään tutkielman aineisto ja sen käsittely faktorianalyysin avulla. Luku 4 sisältää aineistolle tehtyjen analyysien tulokset, joissa etsitään naisjohtajuusnäkemystä ilmaisevien muuttujien ja johtajien taustatietojen välisiä yhteyksiä. Viidennessä luvussa empiirisen tutkimuksen tuloksia pohditaan aiempaan tutkimustietoon suhteutettuna ja esitetään yhteenveto aiheesta.

1.4 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi määritellään tutkielman keskeisimmät käsitteet, joita käytetään useassa yhteydessä tutkimusaihetta käsiteltäessä. Niitä ovat stereotyyppit, erityisesti sukupuoli-stereotyyppit, sekä sukupuolistereotyyppioihin liittyvät käsitykset feminiinisyydestä ja maskuliinisuudesta.

Stereotyyppit ovat tiettyihin ryhmiin kohdistuvia uskomuksia, jotka koskevat ryhmien ominaisuuksia, käytöstä sekä sitä, miksi tietynlaiset ominaisuudet kuuluvat yhteen (Hilton & von Hippel 1996). Stereotyyppit ovat yleisesti jaettuja ja syvällisesti vaikuttavia käsityksiä (Heilman 2001), joiden muuttaminen on erityisen vaikeaa ja hidasta (Wood 2008). Niitä on olemassa, koska ne yksinkertaistavat tiedonkäsittelyä antamalla ihmisten luottaa aiemmin hankkimiinsa käsityksiin sen sijaan, että uusia käsityksiä muodostettaisiin aina uuden tiedon tullessa saataville (Powell ym. 2002).

Sukupuolen merkitys puolestaan rakentuu sekä organisaatioissa että yhteiskunnallisella tasolla päivittäisten vuorovaikutussuhteiden perusteella (Billing 2011). Miehiä ja naisia koskevat stereotyyppit ovat perusluonteeltaan paitsi erilaisia, usein myös jopa toistensa vastakohtia: toiseen sukupuoleen yhdistettyjä ominaisuuksia voidaan katsoa puuttuvan toiselta (Heilman 2001). Lisäksi etenkin sukupuolta ja muita pysyviä ominaisuuksia koskevat stereotyyppit ovat erityisen alttiita virheille (Hilton & von Hippel 1996). Sukupuolistereotyyppit tuottavat kahdenlaisia selityksiä niin naisten kuin miestenkin käytöksestä: deskriptiivisiä selityksiä, jotka kuvaavat stereotyyppioiden kohteiden perusluonnetta ja -olemusta, sekä preskriptiivisiä selityksiä, jotka kuvaavat sitä, kuinka stereotyyppian kohteiden tulisi käyttäytyä (Heilman, 2001). Näin sukupuolistereotyyppit vaikuttavat niin yksilöihin kohdistuviin tulkintoihin kuin odotuksiinkin. Kuten Reskin (2003) esittää, vaikka stereotyyppit eivät kuvaa todenmukaisesti ihmisten toimintatapoja, ne luovat odotuksia, jotka voivat vääristää havaintoja ja mielipiteitä.

Maskuliinisuus on sosiaalisesti tuotettu käsitys siitä, mitä tarkoittaa olla mies, ja vastaavasti feminiinisyys on sosiaalisesti tuotettu käsitys naiseuden merkityksestä (Rutherford 2001). Maskuliinisuus ja feminiinisyys ymmärretään suhteessa toisiinsa sen sijaan, että ne olisivat itsenäisiä käsitteitä (Wajcman 1998). Ely ja Meyerson (2000) esittelevät länsimaisissa kulttuureissa ja organisaatioissa maskuliinisuuteen ja feminiinisyteen liittyvät vastakkaiset käsitteet: julkinen–yksityinen, individualismi–kollektivismi, järki–tunteet, mieli–ruumis ja

kilpailu–yhteistyö. Heidän mukaansa näiden vastaparien ensimmäinen osa yhdistetään miehisyyteen ja toinen osa naiseuteen, minkä lisäksi miehisyyteen yhdistettävät puoliskot käsitepareista ovat arvostetumpia ominaisuuksia, joista tyypillisesti palkitaan.

Wajcman (1998) argumentoi, että miesten käsittäminen oletusarvona ja vertailukohtana ja naisten näkeminen erilaisina on mekanismi, joka ylläpitää miesten valtaa. Lisäksi työtä ja työpaikkoja voidaan pitää osana julkista toimintakenttää, joka yhdistyy maskuliinisuuteen (Ely & Meyerson 2000). Näin ollen perinteisten sukupuolikäsitysten mukaan työnteko ei yhdisty naisiin vaan heidän vastakohtaansa, miehiin. Wajcmanin (1998) mukaan jo palkkatyö itsessään on sukupuolittunut, ja maskuliinisuuden ja feminiinisuuden käsitteet keskinäisine eroineen ovat juurtuneet palkkatyöjärjestelmään. Hänen mukaansa erityisesti naisjohtajien voidaan katsoa olevan altavastajaan asemassa, sillä naiseuden määritelmä on politisoitunut: miehet edustavat yleisesti ihmisyyttä, kun taas naiset ovat sukupuolittuneita; he ovat erilaisia, se toinen sukupuoli. Näin ollen jo sana ”naisjohtaja” voi heijastaa taustaoletusta, että johtajan naiseus on jotakin erityisen huomion arvoista – kyseessä on poikkeus tavanomaisesta johtajasta. Ely ja Meyerson (2000) esittävätkin, että kaiken sukupuolieroja käsittelevän tutkimuksen pohjalla on oletus, että naiset poikkeavat jollakin tavalla normista tai heiltä puuttuu jotakin, vaikka todelliset sukupuolierot olisivat olemattoman pieniä. Tällaiset taustaoletukset on hyödyllistä tiedostaa ja kyseenalaistaa myös tämän tutkielman yhteydessä, jossa termejä ”naisjohtaja” ja ”naisjohtajuus” käytetään tutkimusaiheen vuoksi.

2 Sukupuolistereotyyppien merkitys organisaatiokontekstissa

Tässä luvussa siirrytään tarkastelemaan sukupuolistereotyyppien ilmenemistä organisaatiokontekstissa. Oleellista tässä yhteydessä on naisten koettu erilaisuus miehiin verrattuna, jota jo edellä stereotyyppien esittelyn yhteydessä käsiteltiin: stereotyyppisesti naiset nähdään perusolemukseltaan erilaisina kuin miehet, minkä lisäksi heidän arvojärjestyksensä ja tavoitteensa koetaan erilaisiksi. Tämän luvun aluksi esitellään johtamistyyli tutkimuksen tuloksia siitä, millaisia johtajia naiset ja miehet vaikuttavat todellisuudessa olevan; jotta sukupuolistereotyyppien voidaan arvioida, on tärkeää voida

verrata niitä naisia ja miehiä koskevaan tutkimustietoon. Seuraavaksi todetaan, että ihmisten käsitys johtajuudesta vaikuttaa yhä olevan melko vahvasti sukupuolittunut. Sen jälkeen esitellään yleisiksi todettuja näkemyksiä naisten erilaisista arvoista, uratavoitteista ja prioriteeteista sekä problematisoidaan näitä näkemyksiä. Lopuksi pohditaan lyhyesti, millaisia käytännön vaikutuksia sukupuolistereotyyppien ilmentymillä voi olla organisaatioissa toimivien naisten kannalta.

2.1 Naisjohtajuustutkimuksen samanlaisuus-erilaisuus -keskustelu

Koska tässä tutkielmassa käsitellään mielipiteitä ja stereotyyppioita, jotka koskevat naisjohtajia ja heidän oletettuja eroavaisuuksiaan miesjohtajista, on aluksi syytä tarkastella sitä, kuinka naiset ja miehet tutkimusten perusteella todellisuudessa johtavat. Näin voidaan selvemmin erotella stereotyyppit ja tutkimustiedon avulla todennettavissa oleva johtamiskäyttäytyminen toisistaan, mikä mahdollistaa stereotyyppien olemassaolon ja vaikutusten arvioinnin. Tässä alaluvussa tarkastellaan siis, millaisina johtajina miehet ja naiset näyttäytyvät eri tutkimustulosten mukaan. Havaitaan myös, että sukupuolistereotyyppit saattavat vaikuttaa tutkimustuloksiin. Naisten ja miesten johtamistyyleistä on muodostunut hyvin erilaisia ja jopa ristiriitaisia näkemyksiä. Nämä näkemykset voidaan jakaa niihin, joiden mukaan naisilla on oma erityinen johtamistyylinsä sekä niihin, jotka pitävät naisia ja miehiä hyvin samanlaisina johtajina.

2.1.1 Naisten ja miesten erilaisuuteen viittaava tutkimus

Erilaisuutta korostava naisjohtajuusdiskurssi on kehittynyt tasa-arvoliikkeen ajatusten mukana. 1970-luvulla tasa-arvoaate pyrki minimoimaan tai kieltämään sukupuolierot kokonaan, jotta todellinen tasa-arvo voitaisiin saavuttaa (ks. Alvesson & Billing 1997). 1980-luvulla puolestaan syntyi ajatussuunta, joka korosti sukupuolten välisiä eroja ja jopa nosti feminiinisinä pidetyt ominaisuudet maskuliinisina pidettyjä ominaisuuksia paremmiksi, ja tämän ajatussuunnan jatkuessa 1990-luvulla perinteistä naisjohtajan stereotyyppiä alettiin arvioida uudelleen (ks. Wajcman 1996). Eräät feministiset kirjoittajat alkoivat korostaa naisten erityisiä elämänkokemuksia sekä naisten omaa näkökulmaa johtamiseen, joka heidän

mielestään oli merkittävästi erilainen kuin miehillä (ks. Alvesson & Billing 1997). Samalla oletettiin, että feminiininen johtamistyyli ei ole este naisten urakehitykselle, vaan siitä alettiin puhua uutena johtamisen lähtökohtana, jonka ansiosta naisilla olisi juuri oikeat kyvyt juuri oikeaan aikaan (esim. Still 1994). Rosener (1990) argumentoi näkyvästi, että naiset olisivat pääsemässä ylimpään johtoon juuri sukupuolelleen ominaisten piirteiden vuoksi. Hänen mukaansa naisille ominainen johtamistyyli on merkittävä vahvuus nykyajan organisaatioissa. Tällöin tehokkaan johtamisen normina ei enää olisi mies, jota naisten tulisi matkia, vaan miehet joutuisivat opettelemaan feminiinisen johtajuuden säilyttääkseen asemansa organisaatioissa. Naisjohtajuuskeskustelussa siirryttiin siis arvostamaan naisten oletettua erilaisuutta.

Useat tutkijat ovatkin omaksuneet naisten erityistaitoja korostavan näkökulman ja esittäneet, että naisten ja miesten johtamistavat ovat merkittävästi erilaisia (esim. Adler 1986, Rosener 1990, Fletcher 1994). Edellä mainitussa Rosenerin (1990) tutkimuksessa naisjohtajat kuvasivat itseään transformationaalisiksi johtajiksi ja arvioivat käyttävänsä persoonallisuuttaan ja karismaansa johtamisessa. Miesjohtajat kuvasivat itseään keskimäärin transaktionaalisemmiksi johtajiksi. Rosenerin mukaan naisille ominainen johtamistyyli on luonnollinen ilmiö eikä tietoinen valinta. Tutkimuksessa käytetyn otoksen edustavuus voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, sillä se toteutettiin keskikokoisissa, ei-perinteisissä organisaatioissa, joissa naiset olivat saavuttaneet johtoaseman epätavanomaisia urapolkuja pitkin. Vain yksi tutkimukseen osallistuneista naisjohtajista toimi perinteisessä, suuressa yrityksessä. Lisäksi tutkimusmenetelmänä käytettiin itsearviointia, minkä vuoksi tulokset saattavat heijastaa toivottuja pikemminkin kuin todellisia johtamistyyliä ja jopa sukupuolistereotyyppioita, kuten jäljempänä todetaan tarkemmin. Rosenerin tutkimus saikin osakseen melko paljon kritiikkiä (ks. Epstein ym. 1991).

Kuten esimerkiksi Kark (2004) huomauttaa, on mielenkiintoista havaita, että naisiin yhdistetty transformationaalinen johtamistyyli on yhdistetty myös tehokkaaseen johtamiseen. Tämä voidaan tulkita niin, että naisten on yllettävä korkeammalle suoritustasolle päästäkseen johtoasemiin (Lyness & Heilman 2006), tai vaihtoehtoisesti he voivat kohdata vastustusta urallaan mikäli pyrkivät noudattamaan perinteistä, auktoritatiivista tyyliä ja siksi omaksuvat transformationaalisen johtamismallin (Oakley 2000). Eagly ym. (2003) 45 tutkimusta käsittävä meta-analyysi sukupuolten välisistä johtamistyylieroista paljastaa pieniä eroja siinä, että naisjohtajat arvioidaan tyypillisesti transformationaalisemmiksi johtamistyyliiltään ja

miesjohtajat puolestaan transaktionaalisemmiksi. He päätyvät toteamaan, että naisjohtajien johtamistyyli vaikuttavat näin ollen paremmilta, vaikka erot ovat pieniä. On kuitenkin huomattava, että meta-analyysiin sisällytettyjen tutkimusten menetelmät olivat pääsääntöisesti johtajien itsearvioita tai alaisten antamia arvioita johtamistyyleistä, joten tulokset saattavat heijastaa myös ihmisten mielipiteitä nais- ja miesjohtajista sen sijaan, että tarjoaisivat vain tietoa heidän todellisista johtamistyyleistään. Myös esimerkiksi Carlessin (1998) australialaisen pankin liiketoimintayksikköjen keskitason johtajia käsittelevässä tutkimuksessa naisjohtajien esimiehet arvioivat heidät miehiä transformationalisemmiksi, kun taas alaisten arvioissa vastaavaa eroa ei ilmennyt. Johtajien itsearvioissa ilmeni pieniä eroja lähinnä osallistavassa päätöksenteossa. Tämäkin tutkimus kuitenkin perustuu ihmisten arvioihin, minkä lisäksi arvioijien sukupuolta ei ollut kontrolloitu: arvioitavien johtajien esimiehet olivat yleensä miehiä ja alaiset naisia.

Toinen näkemys, jonka mukaan naisilla on oma erityinen johtamistyylinsä, on Alvessonin ja Billingin (1997) naisjohtajuusmallissaan esittämä niin sanottu vaihtoehtoisten arvojen näkökulma, jossa korostetaan vahvasti sukupuolten erilaisuutta sekä naisten ja miesten arvojen erilaisuutta ja konfliktia. Ely ja Meyerson (2000) esittävät, että neutraaleina pidetyt toimintatavat ja arvot organisaatioissa ovat perustavanlaatuisesti sukupuolittuneita ja kehittyneet maskuliinisen todellisuuden pohjalta. Heidän mukaansa organisaatioiden työkuluttuuria olisi muutettava tasa-arvon saavuttamiseksi, sillä todellinen ongelma on organisaatioiden kykenemättömyys kyseenalaistaa ja muuttaa vallitsevia käsityksiä tehokkaista työskentelytavoista, suoritusarviointien perusteista, palkitsemisesta ja ihmisten käyttäytymisen tulkinnasta. Vastaavanlaisia argumentteja esittää myös esimerkiksi Fletcher (1994), jonka mukaan naisten erityiset vahvuudet voivat muuttaa organisaatioiden toiminnan. Hänen mukaansa naisten ihmissuhteisiin liittyviä taitoja ei pidä valjastaa maskuliinisiin, instrumentaalisiin päämääriin organisaatioissa, sillä näin feminiinisiltä ominaisuuksilta riistetään niiden voima. Sen sijaan naisten kykyjen perusteella syntyviä vuorovaikutusprosesseja tulisi käyttää päätöksenteon pohjana prosessissa, jonka kulkua tai päämäärää ei voi tietää etukäteen. Ongelmana on, että naisten ja miesten näkeminen näin syvällisellä tasolla erilaisina voi marginalisoida naiset ja ylläpitää miesten valta-asemaa suurissa organisaatioissa, minkä lisäksi tämän näkökulman perusoletusten luonteen vuoksi niitä on erittäin vaikeaa todistaa oikeiksi tai vääriksi empiirisen tutkimuksen keinoin (Alvesson & Billing 1997).

Kuten edellä esitetystä nähdään, käsitykset sukupuolten erilaisuudesta eivät aina toimi yksiselitteisesti naisia vastaan. Todisteita oletetusti ylivoimaisten, feminiinisten johtamistaitojen tarpeellisuudesta on kuitenkin hyvin vähän (Still 1994). Useat tutkijat kyseenalaistavat merkittävien sukupuolierojen olemassaolon (esim. Powell 1990, Wajcman 1996, Rutherford 2001, Robinson ja Lipman-Blumen 2003), ja vakuuttavien empiiristen todisteiden puutteessa on esitetty, että teoriat naisten ainutlaatuisista johtamisominaisuuksista tulisi hylätä (Meyerson & Ely 2003).

Lisäksi on syytä todeta, että oletetun feminiinisen johtamistyylin ihannoinnilla, jota voidaan pitää positiivisten stereotyyppien ilmentymänä, voi olla peräti negatiivisia seurauksia naisjohtajien kannalta. Mielikuvan luominen yhtenäisestä ja erityisestä naisjohtajuuden mallista nimittäin asettaa naiset jalustalle, alttiiksi epäonnistumisille, ja jättää huomiotta yksilöiden väliset erot (Oakley 2000). Toisaalta on myös mahdollista, että positiiviset stereotyypit voivat lisätä naisjohtajia alemmilla organisaatiotasoilla, joissa feminiinisinä pidetyt taidot saattavat olla tärkeämmässä asemassa kuin ylimmässä johdossa (Rutherford 2001), kun taas linjajohdon roolit yhdistetään yhä miehiin (Wood 2008). Tällöinkin naisten oletettuja erityiskykyjä arvostettaisiin vain marginaalisella tasolla, koska ne olisivat yhä organisaatioiden maskuliinisten normien vastaisia; lopputulos saattaisi olla lähinnä uudenlainen sukupuolierottelu (Alvesson & Billing 1997, Ely & Meyerson 2000). Voikin olla syytä ajatella, että erityiseen feminiiniseen etuun keskittyminen hidastaa tasa-arvon saavuttamista korostamalla essentialistisia, sukupuolistereotyyppioita vahvistavia ajatuksia, mikä rajoittaa naisten integraatiota valta-asemiin ja voi samalla kääntää huomiota pois sukupuolisyrynnästä (Alvesson & Billing 1997, Wajcman 1998).

2.1.2 Naisten ja miesten samanlaisuuteen viittaava tutkimus

Osa tutkimuksista viittaa siihen, että naiset ja miehet eivät todellisuudessa ole kovinkaan erilaisia johtajia. Tällaisiin tuloksiin on usein päädytty tutkimuksissa, joissa on vertailtu nais- ja miesjohtajia, jotka toimivat toistensa kanssa verrattavissa olevilla organisaatiotasoilla ja aloilla. Esimerkiksi Wajcmanin (1996) tutkimuksessa pyrittiin vertailukelpoiseen otokseen tutkimalla viidessä kansainvälisessä yrityksessä johdossa toimivia miehiä ja naisia, ja iän ja koulutustason vaikutukset kontrolloitiin. Otos käsitti 324 johtajaa, joista 108 oli naisia ja 216

miehiä (mt. 337). Itsearviointidatan lisäksi tulokset perustuvat avoimista kysymyksistä sekä haastatteluista saatuun kvalitatiiviseen tietoon. Tutkimus suoritettiin monikansallisissa, perinteisesti miesvaltaisissa yrityksissä, joissa organisaatorakenteet olivat hyvin erilaisia ja urakehitys tapahtui tavanomaisia polkuja pitkin. Tutkimuksen johtopäätös on, että korkeisiin johtoasemiin päässeet naiset ovat johtamistyyliiltään lähes täysin samanlaisia kuin miehet. Samankaltaisuudet naisten ja miesten välillä ovat Wajcmanin mukaan niin merkittäviä, että ne jättävät mahdolliset pienet sukupuolierot selvästi varjoonsa. Tutkimus myös osoittaa itsearvioinnin heikkouksia sekä kvalitatiivisten tiedonhankintamenetelmien tärkeyttä: molemmat sukupuolet kuvasivat johtamistaan vallitsevien johtamistrendien mukaisesti eli perinteisesti feminiinisenä pidettyä johtamisen mallia myötäillen. Tämä ilmiö havaittiin ainoastaan itsearvioissa.

Rutherford (2001) tutki johtamistyyliä suuren yrityksen eri liiketoimintafunktioissa lähettämällä kyselyn 135 johtajalle, joista 75 % vastasi (331), ja suorittamalla 25 puoli-strukturoitua haastattelua. Tutkimuksesta käy ilmi, että liiketoimintafunktioissa vallitsevat johtamiskulttuurit sekä vastaajien arviot nais- ja miesjohtajien johtamistyyleistä eroavat. Naiset ja miehet nähtiin vallitsevasta organisaatiokulttuurista riippuen vaihtelevissa määrin erilaisina, vaikka todellisuudessa nais- ja miesjohtajien johtamistyyliä olivat hyvin yhdenmukaisia liiketoimintafunktioiden sisällä. Nais- ja miesjohtajien välillä koetut erot myös olivat sitä vähäisempiä, mitä ylempänä organisaatiohierarkiassa he toimivat. Tutkimuksessa voidaan havaita ihmisten arvioiden ja käytännön väliset erot: naiset ja miehet arvioivat johtamistyyliä erilaisiksi, mutta käytännössä sukupuoliriippuvaisia johtamistapoja ei löytynyt. Sukupuolen sijaan liiketoimintafunktio nousi esiin tärkeimpänä johtamistyyliä määrittävänä tekijänä. Johtamistyyliä eivät Rutherfordin mukaan ole sukupuolesta riippuvia, vaan niihin vaikuttavat lukuisat muut tekijät.

Tutkimustulosten ristiriitaisuutta osoittaa osaltaan se, että myös jonkinasteisia stereotyyppien vastaisia sukupuolieroja on löydetty. Esimerkiksi Robinsonin ja Lipman-Blumenin (2003) mukaan perinteiset stereotyyppit eivät päde, minkä lisäksi on havaittavissa niiden vastaisia johtamistyylieroja. He tutkivat 4139 eri aloilla ja erityyppisille työnantajille työskentelevää keskitason ja ylimmän tason johtajaa Yhdysvalloissa käyttäen vuosien 1984 ja 2002 välillä kerättyä tietoa (mt. 30). Ainoa merkittävä ero sukupuolten välillä oli kilpailuhenkisyydessä. Ero oli vähentynyt tutkimusajanjaksolla huomattavasti, mutta toisesta syystä kuin voisi luulla: naisten kilpailullisuus ei nimittäin ollut muuttunut lainkaan vaan miesten vähentynyt.

Robinson ja Lipman-Blumen vetävät kolme johtopäätöstä. Ensimmäinen on, että naiset eivät keskity yhteistyö- tai osallistamis pohjaisiin johtamistyyliin enempää kuin miehekään. Toiseksi miehet käyttävät enemmän epäsuoria johtamistapoja, jotka perustuvat ihmissuhteisiin. Kolmanneksi naiset ovat tehtäväorientoituneempia kuin miehet. Tulokset ovat selvästi päinvastaisia kuin perinteinen käsitys, jonka mukaan miehet ovat tehtäväkeskeisiä ja naiset keskittyvät enemmän ihmissuhteisiin. Ainoa merkittävä stereotyyppien mukainen ero oli kilpailullisuudessa, joka oli miehillä yhä voimakkaampaa kuin naisilla.

Powell (1990) toteaa usean vuosikymmenen tutkimuksia arvioivassa analyysissään, että kun tutkimustuloksia tarkastellaan kokonaisuutena, ne eivät tue stereotyyppistä kuvaa nais- ja miesjohtajista. Hänen mukaansa joitakin pieniä eroja saattaa olla, mutta ne eivät aina noudata sukupuolistereotyyppioita vaan esittävät naisjohtajat jopa positiivisemmassa valossa kuin miesjohtajat. Myös useat muut naisjohtajuustutkimuksen asiantuntijat ovat argumentoineet kumuloituneen tutkimustiedon perusteella, että sukupuolierojen olemassaoloa johtamistyyliissä ei ole luotettavasti osoitettu (esim. Alvesson & Billing 1997, Reskin 2003).

Edellä esiteltyjen tutkimustulosten perusteella voidaan havaita, että vaikka sukupuolen vaikutusta johtamistyyliin on tutkittu laajasti, tutkimuksissa ei ole toistaiseksi saavutettu yksiselitteisiä tuloksia. Kuten Powell (1990) huomauttaa, selkeiden löydösten vähäisyys sekä tutkimustulosten merkittävät ristiriidat antavat syytä olettaa, ettei ainakaan erityisen merkittäviä sukupuolieroja ole olemassa.

2.1.3 Sukupuolieroja koskevan tutkimuksen metodologinen problematiikka

Tässä alaluvussa käydään lyhyesti läpi naisjohtajuustutkimuksen menetelmiin ja oletuksiin liittyviä ongelmakohtia, jotka vaikuttavat tulosten luotettavuuteen sekä laajemmin käsityksiin naisjohtajista. Etenkin tutkimuksissa, joissa on löydetty suhteellisen selviä eroja nais- ja miesjohtajien välillä, on usein käytetty johtamistyylien mittaamiseen itsearviointia tai muiden organisaatioissa toimivien ihmisten arvioita sen sijaan, että olisi tarkkailtu todellista johtamiskäyttäytymistä. Niinpä tässä keskitytään erityisesti itsearvioiden ja stereotyyppien toisiaan tukevaan suhteeseen, johtamistyyliin vaikuttavien seikkojen moninaisuuteen ja siihen, että tutkittavan ilmiön käsittely pääasiallisesti sukupuolen määrittelemänä johtaa

yksinkertaistuksiin.

Wajcman (1996) on argumentoinut, että näkemykset tarpeesta arvostaa sukupuolten eroja johtamistyyleissä on usein muodostettu ilman erityisen vahvaa empiiristä pohjaa, ja että ne perustuvat usein lähinnä tutkijan omiin tulkintoihin. Hänen mukaansa tällaisissa tutkimuksissa keskitytään naisjohtajiin ilman vertailukelpoisia vastineita miesjohtajien joukosta, ja näin ollen vastaavissa tehtävissä työskentelevien miesjohtajien kokemusten puuttuessa tutkimuksesta sukupuolierojen ymmärtäminen jää rajalliseksi. Robinsonin ja Lipman-Blumenin (2003) mukaan toinen yleinen ongelma on johtamistyylierojen liioittelu ja johtamisen käsittely hyvin rajallisesti; yhteistyöhön ja huolenpitoon sekä voimaan ja kontrolliin perustuvat tyylit asetetaan jyrkästi vastakkain. Näistä syistä olisi tärkeää kehittää laajempi ja vivahteikkaampi asteikko, jonka avulla johtamiskäyttäytymistä voitaisiin tutkia luotettavasti.

Sukupuolieroja johtamistyyleissä on kuitenkin vaikeaa tutkia empiirisesti. Kuten esimerkiksi Eagly ja Johnson (1990) huomauttavat, tästä johtuen usein käytetään johtajien itsearvioita tutkimusasetelmissa, joissa pyritään erottelemaan esimerkiksi tehtävä- ja ihmissuhdekeskeisiä johtamistyylipiirteitä vastausten perusteella. On kuitenkin mahdollista, että ihmisten arviot heijastavat stereotyyppien mukaisia uskomuksia. Esimerkiksi Wajcman (1996) löysi ihmisten omaa johtamiskäyttäytymistään kuvaavista arvioista vain hyvin pieniä sukupuolieroja, mutta kuitenkin hänen tutkimukseensa osallistuneista miesjohtajista 41 % ja naisjohtajista 69 % uskoi johtamistyyleissä olevan merkittäviä sukupuolieroja (mt. 342). Wajcman tulkitsee, että sukupuolisidonnaisten ominaisuuksien olemassaolo on ihmisten identiteetin kannalta tärkeää, mutta omaa johtamistaan he arvioivat vallitsevia johtamistyyli-ihanteita kuten osallistavaa johtamista mukaillen. Rutherfordin (2001) tutkimuksessa puolestaan 84 % naisista ja 55 % miehistä piti naisten johtamistyyliä miesten johtamistyylistä eroavana (mt. 340), mutta kuitenkin myös miehet johtivat feminiiniseksi käsitetyllä tyylillä ja naiset maskuliinisena pidetyllä tyylillä. Johtamistyyli vaihteli eniten liiketoimintafunktion eikä sukupuolen mukaan. Myös Powell (1990) toteaa, että ihmisten arviot eivät ole todenmukaisia kuvauksia johtamistyyleistä etenkin silloin, kun niitä tutkitaan irrallaan varsinaisista johtamistilanteista, ja että keinotekoiset tutkimusolosuhteet voivat korostaa sukupuolistereotyyppien ilmenemistä ihmisten näkemyksissä. Wajcman (1996) huomauttaakin, että organisaatiotutkimuksissa sukupuolierot ovat yleensä pienempiä kuin kokeellisissa sosiaalipsykologisissa tutkimuksissa. Niinpä voi olla syytä ajatella, että ihmisten subjektiiviset näkemykset eivät ole tarkkoja

kuvauksia naisten ja miesten käyttäytymistavoista, vaan ne voivat olla alttiita ilmentämään sukupuolistereotyyppioita.

Mikäli sukupuoli ei välttämättä ole ratkaisevassa asemassa johtamiskäyttäytymisen kannalta, minkä perusteella johtamistyyli lopulta syntyvät? Koska johtamistaidot ovat pohjimmiltaan sosiaalisia konstruktioita, niihin vaikuttavat sekä taloudelliset että sosiaaliset intressit, ja tästä näkökulmasta katsottuna organisaatioympäristö tai liiketoimintafunktio on erityisen merkityksellinen tekijä (Rutherford 2001). Myös esimerkiksi Cohen (artikkelissa Epstein ym. 1991) on argumentoinut, että edes persoonallisuudenpiirteet eivät välttämättä määritä johtamistyyliä yhtä tehokkaasti kuin organisaatiokontekstiin liittyvät tekijät. Organisaatiotekijät ohjaavat johtamistyylin kehittymistä, sillä johtajien on sovitettava tyyliinsä toimintaympäristöönsä sopivaksi (Wajcman 1996, Rutherford 2001).

Rutherfordin (2001) mukaan naisjohtajuustutkimuksissa on usein tutkittu aloja, joilla naisia työskentelee erityisen paljon, jolloin löydettävät johtamistyyli voivat heijastaa toimialalle ominaisia rakenteita pikemminkin kuin kaikille naisille ominaista johtamistyyliä. Kuten esimerkiksi Sonnenfeld (artikkelissa Epstein ym. 1991) on huomauttanut, naisjohtajien määrän kasvaessa on myös tapahtunut talouselämän kehitystä, jossa muun muassa asiantuntijaorganisaatioiden määrä on kasvanut, eikä näitä ilmiöitä välttämättä saada eroteltua toisistaan tutkimuksissa. Toisaalta taas etenkin perinteisten organisaatioiden rakenteilla voi olla johtamistyyliä yhtenäistävä vaikutus. Wajcman (1996) ehdottaa, että maskuliinisenä pidetyn, perinteisen johtamistyylin omaksuminen voi tällaisissa organisaatioissa olla menestyksen edellytys niin nais- kuin miesjohtajille. Näin ollen hänen mukaansa johtamistyyli voi olla organisaatiossa kohdattujen haasteiden muovaama tai tietoinen valinta mukautua tehokkaana pidettyyn maskuliiniseen johtamismalliin.

Sukupuolierojen löytämiseen keskittyvää johtamistutkimusta voidaan kritisoida siitä, että johtamisen tulkitseminen dikotomisen sukupuolen käsitteen kautta jättää huomiotta merkittävät erot, joita niin naisten kuin miestenkin välillä on. Billing (2011) argumentoi, että feminiinisyyttä ja maskuliinisuutta ei tulisi käsitellä tiukkoina, muuttumattomina tulkinnan lähtökohtina, sillä ne ovat moniulotteisia ja joustavia käsitteitä. Hän myös huomauttaa, että stereotyyppien vaikutukset vaihtelevat yksilöittäin: eräät naiset sisäistävät sukupuoli-stereotyyppioista kumpuavat odotukset, toiset taas kyseenalaistavat ne ja vastustavat niitä aktiivisesti. Tällaisiin valintoihin vaikuttavat demografiset tekijät kuten ikä – Billingin

mukaan vanhempien sukupolvien naiset toimivat todennäköisemmin miesten asettamien normien puitteissa, kun taas nuoremmat naiset työskentelevät usein moderneissa, matalissa organisaatioissa, joissa he kokevat olevansa tasa-arvoisia. Robinson ja Lipman-Blumen (2003) esittävät, että sukupuolta ei pidä tai edes voi käyttää viitteenä johtamistyyleistä, koska silloin niin sukupuoli kuin johtamistyyli nähdään hyvin suppeina käsitteinä. Vastaavasti myös Billing (2011) toteaa, että kaksijakoisuuden pakottaminen moniulotteisiin sukupuolen ja johtamisen käsitteisiin kadottaa tietoa tutkimuskohteesta sekä ylläpitää stereotyyppien mukaisia käsityksiä legitimoimalla maskuliinisia normeja.

Yhteenvedona voidaan todeta, että sukupuolierot johtamistyyleissä eivät ole saaneet vahvaa tukea tutkimuksissa. Sukupuolen vaikutusten tutkiminen käyttämällä itsearvioita ja ottamatta huomioon muita johtamistyyliin vaikuttavia tekijöitä ei välttämättä luo todenmukaista kuvaa johtamiskäyttäytymisestä, vaan voi heijastaa subjektiivisia uskomuksia. Tämän tutkielman tarkoituksiin liittyen voitaneen siis päätellä, että ainakaan sukupuolistereotyyppien mukaisten vahvojen ja säännönmukaisten erojen olemassaoloon naisten ja miesten välillä ei ole syytä uskoa. Voidaan myös pitää mahdollisena, että sukupuolistereotyyppit vaikuttavat nais- ja miesjohtajia koskeviin näkemyksiin. Tämän aiheen tarkastelua jatketaan seuraavassa alaluvussa.

2.2 Nais- ja miesjohtajiin yhdistettäviä ominaisuuksia

Koska sukupuolistereotyyppit vaikuttavat siten, että naiset ja miehet nähdään perusominaisuuksiltaan erilaisina, heijastuvat nämä stereotyyppit myös käsityksiin siitä, millaisia naiset ja miehet ovat johtajina. Johtajuuden yhteydessä sukupuolistereotyyppit näkyvät siten, että johtajan roolin vaatimat ominaisuudet yhdistetään pääasiassa vain toiseen sukupuoleen (Schein 2007, Wood 2008). Edellä on mainittu, että sukupuolistereotyyppioille on tyypillistä esittää sukupuolet ominaisuuksiltaan toistensa vastakohtina. Wajcman (1998) argumentoi, että koska johtamisen sosiaalinen konstruktio liittyy ominaisuuksiin, jotka yhdistetään miehiin, tällaiset sitkeät maskuliiniset stereotyyppit pitävät yllä käsitystä johtamisesta miesten alana. Vastaavanlainen ilmiö on havaittavissa siinä, millaisia ominaisuuksia tutkimusten mukaan nais- ja miesjohtajiin yhdistetään.

Johtamiseen liittyen miehiin pääasiallisesti yhdistettävä ominaisuus on agenttisuus, kun taas naisia pidetään yhteisöllisinä (esim. Duehr & Bono 2006). Johtajuuskeskustelussa tämä käsitys sukupuolten eroista voidaan yhdistää yleisesti käytettyyn jaotteluun tehtäväkeskeisen ja ihmiskeskeisen johtamistyylin välillä. Esimerkiksi Powell (1990) määrittelee tehtäväkeskeisen johtamistyylin siten, että se keskittyy työn organisoimiseen, aloittamiseen sekä aikarajojen ja standardien asettamiseen, joten pääpaino on alaisten suoriutumisessa tehtävistään. Ihmiskeskeisessä johtamisessa hänen mukaansa mielenkiinto suuntautuu alaisten hyvinvointiin, heidän työviihtyvyyteensä, itseluottamukseensa sekä vaikutusmahdollisuuksiinsa. Stereotyyppien mukaan miehille tyypillistä onkin kontrolloiva ja tehtäväkeskeinen tyyli, ja naisille luonnollista on huolehtiva, ihmisistä välittävä tyyli (Robinson & Lipman-Blumen 2003).

Toinen tapa käsitteellistää sukupuolistereotyyppiä johtajuuden kontekstissa on organisaatio-psykologialähtöinen jako transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtamistyyliin. Transaktionaalisessa johtamisessa työ nähdään alaisten kanssa tapahtuvien transaktioiden sarjana, jossa hyvistä suorituksista palkitaan ja huonoista rangaistaan, kun taas transformationaalisisessa johtamistyyliässä johtaja asettaa laajempia päämääriä, joiden avulla hän saa alaiset ylittämään vain oman etunsa tavoittelun ja pyrkimään yhteisen edun saavuttamiseen (esim. Rosener 1990, Kark 2004). Näin ollen transaktionaalinen johtaminen korostaa stereotyyppisesti maskuliinisia ominaisuuksia ja transformationaalinen stereotyyppisesti feminiinisiä ominaisuuksia (Kark 2004).

Voidaan todeta, että monet menestyksekkääseen johtajaan yhdistettävät piirteet ovat stereotyyppisesti maskuliinisia. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi into, objektiivisuus, auktoritatiivinen tyyli, tarkkuus, rationaalisuus ja kontrolli (Wajcman 1996, Rutherford 2001). Miehiä pidetään myös aggressiivisina, voimakkaina, itsenäisinä, päättäväisinä ja tehtävä-orientoituneina, kun taas naiset nähdään kiltteinä, avuliaina, osallistavina, empaattisina, toisista välittävinä ja ihmissuhdeorientoituneina (esim. Wajcman 1996, Heilman 2001). Lisäksi miehiin yhdistetään teknokraattinen rationaalisuus, päättäväisyys ja oikeudenmukaisuus (Alvesson & Billing 1997).

Maskuliinisten piirteiden yhdistäminen johtamiseen on todettu useissa tutkimuksissa. Powell ym. (2002) vertasivat kyselytutkimustietoja, joita oli kerätty yhdysvaltalaisilta yliopistopiskelijoilta vuosina 1976–1977, 1984–1985 ja 1999. Tutkimuksen tuloksena oli, että sekä

miehet että naiset, jotka olivat eri-ikäisiä ja joilla oli erilaiset koulutustaustat sekä erilaista työkokemusta, kuvaavat hyvää johtajaa lähinnä maskuliinisin ominaisuuksin. Maskuliinisten piirteiden suosiminen oli kuitenkin vähentynyt opiskelijoiden keskuudessa, mutta toisaalta feminiinisten ominaisuuksien suosio ei ollut vastaavasti kasvanut. Powellin ym. mukaan tutkimukseen vastanneet olivat mahdollisesti saaneet samankaltaisia viestejä siitä, millainen hyvä johtaja on, vaikka erilaisten taustojensa vuoksi olivatkin saaneet viestit eri tahoilta. Foster (1994) havaitsi tutkiessaan kauppatieteellisten korkeakoulujen akateemisen henkilökunnan mielipiteitä, että etenkin korkeimmissa akateemisissa asemissa olevat miehet käsittivät johtajan roolin maskuliiniseksi. Naispuolisetkin vastaajat yhdistivät johtamisen maskuliinisuuteen jossakin määrin. Feminiinisyyteen sitä ei yhdistetty lainkaan.

Duehr ja Bono (2006) vertasivat tutkimustietojaan 15 ja 30 vuotta aiemmin kerättyihin mittauksiin. Myös heidän tuloksissaan johtajat käsitettiin stereotyyppisesti maskuliinisiksi, mutta nuoret miespuoliset kauppatieteiden opiskelijat olivat tähän vahvemmin taipuvaisia kuin miespuoliset johtajat. Naisten käsitykset johtajista ja naisista olivat paremmin yhteensopivia kuin miehillä, joten vastauksista näkyy oman sukupuolen suosimisen taipumus. Vastaavanlaiseen tulokseen tulivat Brenner ym. (1989), jotka havaitsivat miesjohtajien yhdistävän menestyvään johtajaan ominaisuuksia, asenteita ja temperamentteja, jotka yleisesti yhdistetään miehiin. Naisjohtajien kohdalla vastaavaa ilmiötä ei löytynyt, vaan he arvioivat naiset ja menestyvät johtajat useiden ominaisuuksien suhteen samankaltaisiksi. Tutkimustulokset eivät ole täysin yhdenmukaisia, sillä on myös viitteitä siitä, että niin naiset kuin miehetkin yhä yhdistävät stereotyyppien mukaisia piirteitä johtajiin (Wajcman 1996).

Scheinin (2007) mukaan kolmen vuosikymmenen aikana tehdyissä tutkimuksissa on nähty, että johtajuus yhdistetään vahvasti miehiin, ja etenkin miespuoliset johtajat ja johtamisen opiskelijat uskovat juuri miehillä olevan johtamistyöhön tarvittavat ominaisuudet, asenteet ja luonteen. Tämä ilmiö on havaittu eri kulttuureissa ja eri ajankohtina toistetuilla tutkimuksilla (ks. Schein 2007). Lisäksi Woodin (2008) mukaan miespuoliset johtajat ovat naisjohtajia pessimistisempiä sen suhteen, että naiset voisivat saavuttaa puolet organisaatioiden johtamisasemista. Naisten asenteet puolestaan ovat ajan kuluessa ilmeisesti muuttuneet siten, että he yhdistävät hyvän johtajan ominaisuuksia myös naisiin (Schein 2001). Scheinin (2007) tutkimus viittaa kuitenkin siihen, että syynä asennemuutokseen on muutos käsityksessä naiseudesta eikä johtajuudesta, ja että miespuolisten opiskelijoiden ja johtajien keskuudessa näkemys johtajuuden maskuliinisuudesta elää yhä voimakkaana. Yhteenvetona voidaan

todeta, että tutkimustulokset ovat melko yhdenmukaisia sen suhteen, että miehet vaikuttavat olevan naisia taipuvaisempia liittämään johtajuuden maskuliinisuuteen.

Sen lisäksi, että maskuliinisina pidetyt piirteet yhdistetään feminiinisiä piirteitä vahvemmin johtajuuteen, feminiinisiä ominaisuuksia pidetään myös jopa epäsovivina johtamistehtävissä toimiville. Wajcman (1998) esittää, että naisjohtajuuteen liittyy negatiivisia käsityksiä, jotka ovat laajasti levinneitä, syvään juurtuneita ja vaikeita muuttaa. Woodin (2008) mukaan naisia pidetään miehiä useammin tukitoimiin ja hoitotehtäviin sovivina sekä soveltumattomina johtamistyön päätöksentekoon. Naisten on jopa katsottu heille tyypillisten sosiaalistumisprosessien vaikutuksesta sopivan toistavaan, yksitoikkoiseen työhön ja olevan vähemmän kiinnostuneita taloudellisista asioista (ks. Epstein artikkelissa Epstein ym. 1991). Lisäksi stereotyyppisesti naisia ei pidetä kiinnostuneina valta-asemien saavuttamisesta tai politiikasta (Rutherford 2001). Wajcmanin (1998) mukaan jo työn määrittelemisen taitoa vaativaksi yhdistetään maskuliinisuuteen. Tällöin naisten vaikeuksia saavuttaa tunnustusta johtamistyöstä voitaisiin selittää sillä, että työn vaatimukset eivät ole teknisesti vaan sosiaalisesti määritettyjä; naisten osaaminen nähdään ei-teknisenä ja heille luonnostaan kuuluvana eikä ammatillisen harjaantumisen tuloksena.

Edellä on jo todettu, että näkemykset nais- ja miesjohtajien perustavanlaatuisesta erilaisuudesta pohjautunevat osittain sukupuolistereotypioihin, sillä johtajien käytännön toimintaa koskevat tutkimukset eivät useinkaan tue ihmisten arvioissa ilmenevien sukupuolisidonnaisten johtamistapojen olemassaoloa. Niinpä voi olla syytä uskoa, että naiset ja miehet noudattavat enemmän samoja kuin erilaisia johtamistyyliä (ks. esim. Powell 1990, Wajcman 1996, Rutherford 2001, Robinson & Lipman-Blumen 2003). Edellä esitetyt tulokset johtajuutta koskevista mielipiteistä viittaavat siihen, että sekä deskriptiiviset että preskriptiiviset stereotyyppiset selitysmallit kohdistuvat johtajiin määrittellen eri sukupuolta edustaville johtajille tyypillisiä toimintatapoja ja heidän soveltuvuuttaan johtamistyöhön. Etenkään naisjohtajien kohdalla stereotyyppiset näkemykset eivät vaikuta toimivan heidän edukseen.

2.3 Naisten tavoitteita ja arvojärjestystä koskevia käsityksiä

Tässä alaluvussa käsitellään näkemyksiä, joiden mukaan esimerkiksi naisten vähäisyyden johtamistehtävissä voidaan katsoa olevan seurausta naisille ominaisista arvojärjestyksistä ja tavoitteista, jotka ovat erilaisia ja vähemmän työkeskeisiä kuin miehillä. Edellä on nähty, että naisjohtajia pidetään yleensä ihmissuhteisiin keskittyneinä, ja heidän katsotaan suosivan yhteistyöhön ja työntekijöiden osallistamiseen pohjautuvaa johtamistyyliä (esim. Rutherford 2001). Miesjohtajien puolestaan ajatellaan olevan kilpailullisia, tehtäväkeskeisiä ja käyttävän voimaa ja valtaa johtamisessaan (esim. Robinson & Lipman-Blumen 2003). Tämän valossa ei liene vaikeaa kuvitella, että organisaatioissa nais- ja miesjohtajien tavoitteet ja prioriteetit voidaan käsittää laajemminkin erilaisiksi. Tällöin heidät nähdään organisaatioiden kannalta erilaisina tai jopa eriarvoisina työntekijöinä. Seuraavaksi käsiteltävät näkemykset liittyvät sitoutumiseen, motivaatioon sekä perhekeskisyyteen. Nämä aihealueet punoutuvat myös osittain yhteen, sillä esimerkiksi naisjohtajien oletetun perhekeskisyyden voidaan odottaa vaikuttavan heidän työmotivaatioonsa ja -sitoutumiseensa.

2.3.1 Sitoutuminen ja työmotivaatio

Tässä alaluvussa käsitellään naisjohtajien sitoutumiseen ja motivaatioon liittyviä käsityksiä ja tutkimustietoa. Wajcman (1996) tiivistää, että miesten ja naisten välillä katsotaan olevan eroja esimerkiksi työhön käytetyssä ajassa sekä työmotivaatiossa, ja naisia pidetään vähemmän kiinnostuneina uralla etenemisestä sekä yleisesti vähemmän sitoutuneina palkkatyöhön. Työhön sitoutumista mitataan usein työtuntien kautta, jolloin naisten keskimäärin alhaisempaa tuntimäärää pidetään merkinä alhaisemmasta työmotivaatiosta (Powell 1993). Esimerkiksi Wood ja Newton (2006b) huomauttavat, että tuntimäärien lisäksi tulisi ottaa huomioon työelämän laajempi konteksti.

Hakim (1995) kyseenalaistaa keskimääräisten työtuntien käyttämisen sitoutumisen ja motivaation mittarina. Hän argumentoi, että keskimääräisten tuntien tutkimisen sijaan tulisi luokitella tutkittavat naiset sen perusteella, mihin he ovat päättäneet panostaa elämässään. Hänen mukaansa feministinen sosiologia on syrjäyttäessään vanhoja myyttejä naisten asenteista samalla tuottanut uusia myyttejä: sukupuolisyrynnäksi tulkitut ilmiöt ovat hänen mukaansa tulosta naisten omista valinnoista, asenteista ja työorientaatiosta. Hänen

pääargumenttinsa on, että naiset jakautuvat kahteen laadultaan hyvin erilaiseen ryhmään: kotielämään panostaviin ja työhön panostaviin. Näin ollen työsitoutumiseltaan keskimääräistä naista ei todellisuudessa edes ole olemassa. Hakim siis toisaalta kyseenalaistaa sukupuolisyrynnän olemassaolon työmarkkinoilla, ja toisaalta korostaa, että kokopäivätyössä käyvät naiset ovat valikoitunut joukko ja siten myös sitoutumisensa tason puolesta edustavat työuran valinneita henkilöitä. Hakimien näkemykset liittyvät Iso-Britannian yhteiskuntaan, joten niitä ei voitane suoraan soveltaa suomalaiseen kulttuuriin.

Suomalaiset tilastot eivät osoita kovinkaan suurta eroa miesten ja naisten työtunneissa. Vuonna 2010 työviikon keskimääräinen pituus oli suomalaisilla kokoaikatyötä tekeillä miehillä 40,0 tuntia ja naisilla 38,2 tuntia (Suomen virallinen tilasto 2010, internet-osoite). Sukupuoliero on siis olemassa, mutta näin pienen eron perusteella tuskin voidaan vetää johtopäätöksiä naisten alhaisemmasta sitoutumisesta tai motivaatiosta työhönsä.

Myöskään tutkimustieto ei tue käsityksiä johtajien merkittävästi sukupuolittuneista motivaatiotekijöistä ja tavoitteista. Wajcman (1996) käsitteli isobritannialaisessa tutkimuksessaan asenteita työtä kohtaan sekä työmotivaatioita, eikä havainnut sukupuolieroja: sekä nais- että miesjohtajat kokivat työn itsessään motivoivana, eikä viikoittaisissa työtuntimäärissä ollut sukupuolieroja. Johtajien näkemykset erosivat toisistaan lähinnä siten, että naisjohtajat olivat vahvemmin sitä mieltä, että naiset tuovat työpaikalle erityisiä taitoja. He olivat myös vähemmän sitä mieltä, että miesjohtajat ovat sitoutuneempia työhönsä ja että naisten ei pitäisi yhdistää uraa ja äitiyttä. Miesjohtajat olivat useammin positiivisen syrjinnän käyttöä vastaan, vaikka kumpikaan sukupuoli ei vahvasti tukenut sitä. Sekä miehet että naiset löysivät Wajcmanin mukaan motivaationsa pääasiassa itse työtehtävistä. Perhe-elämän erotkaan eivät vaikuttaneet sitoutumiseen tai työaikoihin.

Vanhalan (2005) suomalaisessa tutkimuksessa keskijohdossa työskentelevien naisten havaittiin jakautuvan ura-, työ- ja perhesuuntautumisensa suhteen neljään luokkaan (mt. 205): ajelehtijoita, joilla sekä työ-, perhe- että urasuuntautuminen oli alhaista, oli 17 % tutkituista; perhesuuntautuneita, jotka keskittyivät eniten perheeseen, oli 21 %; työkeskeisiä, joiden suuntautumiskohde oli työ ja/tai ura, oli 40 %; loput 22 % olivat kombinoijia, jotka vaikuttivat panostavan täysillä niin työ- ja uratavoitteisiin kuin perheeseenkin. Tämän perusteella vaikuttaa siltä, että ei voida määrittää yhtä yhtenäistä naisjohtajien suhtautumista tai sitoutumistapaa työhön. Toisaalta tutkimuksessa havaittiin myös, että työn, uran ja perheen

yhdistäminen ei ole helppoa, vaan useat naisjohtajat kokivat ristipainetta ja huonoa omaatuntoa. Kuitenkin naisjohtajien mielipiteissä ilmeni vahvaa itseluottamusta ja uskoa omiin mahdollisuuksiinsa.

Myöskään tutkimuksessa, jonka aineistoon tämä tutkielma perustuu (Vanhala & Pesonen 2008) ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa nais- ja miesjohtajien välillä uraan sitoutumisessa. Sukupuolen sijaan merkittävämpi sitoutumiseen vaikuttava tekijä voi olla johtajan ikä: nuoremmat johtajat olivat voimakkaammin sitoutuneita uraansa kuin vanhemmat. Yhteenvetona voitaneen todeta, että työhön sitoutuminen ja työmotivaatio vaikuttavat kehittyvän monimutkaisempien prosessien kuin vain sukupuolen perusteella. Lisäksi sukupuolen vaikutus työtä koskeviin asenteisiin on tutkimustiedon perusteella syytä kyseenalaistaa.

2.3.2 Perhetekijät

Tässä aluvussa tutkitaan ihmisten käsityksiä perheellisuuden merkityksestä naisjohtajille sekä sitä, millaisia johtajien perhetilanteet todellisuudessa ovat. Perinteinen selitys naisten vähäiselle määrälle johtotehtävissä ja heidän hitaammalle urakehitykselleen on, että heitä kohtaavat suuremmat perhevelvoitteet (Vanhala 2005). Naisten katsotaan priorisoivan kotiroolinsa ja pitävän työrooliaan toisarvoisena (Wajcman 1998). Lähtökohtana on usein yleinen, joskin kenties tiedostamaton käsitys, että naisten todellinen lojaliteetti ja sitoutuminen suuntautuvat perheeseen (Wood & Newton 2006a). Wajcmanin (1998, 143) mukaan voidaan ajatella jopa, että

”lapsettomuus on menestyksekkään johtamisuran ehto”.

Wajcman argumentoikin, että siinä missä vakaata, perheellistä miestä pidetään hyvänä ja tuottavana työntekijänä, jonka työtä perheellisyys tukee, naisten katsotaan tuovan mukanaan perhe-elämän rasitteita, jotka vähentävät heidän arvoaan työntekijöinä. Tähän viittaa myös Woodin ja Newtonin (2006a) australialainen tutkimus, joka käsittää useita teollisuuden aloja. Tutkimus käsittelee vallalla olevien diskurssien vaikutuksia naisten käsityksiin ja valintoihin, jotka liittyvät lasten hankkimiseen. Haastateltavien havaittiin olevan melko yksimielisiä, että perheellisyys on haitta naisjohtajan uralle. Tähän liittyi yleinen käsitys, että lasten hoitamista

pidetään itsestään selvästi naisten vastuuna, kun taas miehille se on vapaaehtoinen lisä. Perheellisyydestä aiheutuvaa käsitettyä tai todellista haittavaikutusta työuran kannalta ei ilmennyt lainkaan miesten kohdalla. Tutkimuksen johtopäätöksenä onkin, että perheystävälliset työpaikat ja työelämän tasapainoa koskevat diskurssit eivät ole muuttaneet naisjohtajien keskuudessa ilmenevää lapsettomuuden trendiä. Wood ja Newton huomauttavat, että tasa-arvon ihanteesta huolimatta ihmiset käsittävät naisten yhä olevan päävastuussa kodista ja perheestä. Myös Wajcman (1998) esittää uranaisten tietävän, että ottamalla vapaata töistä lapsia saadessaan he sopeutuvat miesten oletukseen, että naiset eivät sovellu johtamistyöhön. Näin vallitsevien käsitysten ja stereotyyppien sekä naisjohtajien toiminnan välillä voi olla molempiin suuntiin kulkeva vuorovaikutus.

Wajcmanin (1998) mukaan ongelmana on, että naisten suhtautuminen ammatillisiin tavoitteisiin määritellään täysin perhe-elämän lähtökohdista, vaikka samaan aikaan miesten uratavoitteita ei tarkastella lainkaan perhetekijöitä huomioon ottaen. Niinpä tällainen sukupuolisidonnainen uramalli rajoittuu koskemaan vain naisia, ja naiset nähdään poikkeuksena miehisyyden standardista. Wajcman pitääkin epärealistisena olettaa naisten työjärjestelyjen olevan vapaasti valittavissa sen sijaan, että niiden nähtäisiin kehittyvän ympäristön rajoitteiden ja sosiaalisen suotavuuden vaikutusten kautta. Tähän liittyen Ely ja Meyerson (2000) esittävät, että työntekijän rajoittamattoman saatavuuden yhdistäminen sitoutumiseen on sukupuolistunut tapa käsittää sitoutumista, sillä se asettaa naiset epätasa-arvoiseen asemaan heidän perhevastuunsa vuoksi.

Toiset tutkijat kuitenkin näkevät perheellisyyden haasteet lähinnä naisten omana valintana ja problematisoivat käsityksiä siitä, että naisjohtajien oletetaan haluavan hankkia perheen. Hakim (1995) argumentoi, että perheellisyys on ongelma lähinnä niille naisille, jotka itse valitsevat perheellisyyden ja asettavat sen tärkeysjärjestyksessä työelämän edelle. Wood ja Newton (2006a) puolestaan pitävät feminististen lähestymistapojen epäonnistumisena, että äitiyden perustavanlaatuisena pidettyä merkitystä naiseudelle ei ole kunnolla haastettu. Heidän mukaansa tällöin stereotyyppioihin perustuva naisen rooli voitaisiin kyseenalaistaa ja työelämään suuntautuminen käsittää legitimiinä valintana eikä välttämättä uhrauksena, jollaisena monet sen käsittävät.

Wajcmanin (1998) mukaan naisten omia valintoja korostavat näkemykset eivät kuitenkaan tarjoa tyydyttävää selitystä sille, että naisten ja miesten koulutustaustan kehityttyä hyvin

samanlaiseksi sukupuolten välille on jäänyt merkittävä ero johtamistehtäviin. Pelkästään naisten valintoja korostettaessa jätetään myös huomiotta mahdollisuus, että ihmisten käsitykset naisten prioriteeteista tai mahdollisesta tulevasta suuntautumisesta perheeseen saattavat vaikuttaa naisjohtajien uramahdollisuuksiin riippumatta heidän todellisesta perhetilanteestaan.

Johtajien perheellisyyttä koskevien mielipiteiden lisäksi heidän todellisia perhetilanteitaan on kartoitettu useissa tutkimuksissa. Johtajien siviilisäädyn ja perheellisyyden onkin havaittu olevan hyvin selvästi sukupuoliriippuvainen tekijä. Esimerkiksi Wood ja Newton (2006a) havaitsivat, että naisjohtajista huomattavalla osalla ei ole lapsia. Perheellisyydessä oli merkittäviä eroja mies- ja naisjohtajien välillä: naisjohtajista vain 21 prosentilla oli lapsia, kun miesjohtajilla lapsia oli 66 prosentilla, ja 66 % naisista ja 89 % miehistä eli parisuhteessa (mt. 348). Wajcmanin (1996) tutkimuksessa 93 % miesjohtajista ja 73 % naisjohtajista eli puolison kanssa, ja naisjohtajista lapsettomia oli noin kaksi kolmasosaa, kun sitä vastoin miesjohtajista yli kahdella kolmanneksella oli lapsia (mt. 338–339).

Perhe- ja työelämää koskevat sukupuoliroolit eroavat tunnetusti kulttuurien välillä, mutta myös suomalaisessa tutkimuksessa on käynyt ilmi, että miesjohtajat ovat naisjohtajia useammin naimisissa tai avoliitossa, ja että heillä on keskimäärin enemmän lapsia. Kartovaara (2003) vertasi 50–54-vuotiaiden mies- ja naisjohtajien perhetilanteita ja havaitsi eron etenkin yksityisellä sektorilla olevan suuren: miesjohtajista ilman puolisoa asui 11–12 %, kun naisjohtajilla vastaava osuus oli 29–30 % (mt. 4). Lisäksi miehillä perheellisyyden todennäköisyyttä lisäsi korkea koulutustaso ja johtajan asema. Kartovaara tiivistääkin, että kaiken kaikkiaan miesjohtajat ovat harvoin lapsettomia, kun taas naisjohtajat ovat muita naisia useammin lapsettomia. Vastaavanlainen sukupuolijakauma on havaittavissa myös Vanhalan ja Pesosen (2008, 36) tutkimuksessa, jonka aineistoon tämä tutkielma perustuu. Aineiston naisjohtajista ilman puolisoa eli 21 % ja miesjohtajista 14 %. Miespuolisesta johdosta ja ylimmästä johdosta naimisissa tai avoliitossa oli 89 %, kun naisilla vastaava osuus oli 79 %. Miesjohtajista 82 prosentilla ja naisjohtajista 72 prosentilla oli lapsia, kun taas ylimmässä johdossa työskentelevistä naisista kolmannes oli lapsettomia, miehistä puolestaan vain kymmenesosa. Näin ollen, vaikka maiden ja yksittäisten tutkimusten välillä on eroa ilmiön suuruusluokassa, naisjohtajat ovat säännönmukaisesti miesjohtajia harvemmin perheellisiä ja elävät myös heitä harvemmin parisuhteessa.

Perheellisyyden vaikutuksia käsittelevä keskustelu viittaa siihen, että kyseessä on naisiin stereotyyppisesti yhdistettävä urarasite. Tästä huolimatta naisjohtajien keskuudessa on havaittavissa huomattavaa vaihtelua sen suhteen, mihin he eniten elämässään panostavat. Niinpä perhesuuntautuneisuutta koskevat stereotypiat eivät saa tutkimustiedosta tukea, sillä minkäänlaista yksiselitteistä ja yleistä perhe-elämän priorisointia ei naisjohtajia koskevissa tutkimuksissa ole havaittu. Se, että tutkimukset osoittavat naisjohtajien olevan perheellisiä harvemmin kuin miesjohtajien, antaa kuitenkin syytä uskoa, että perheen ja johtajan uran yhdistäminen tuottaa haasteita etenkin naisille. Perhetekijöitä koskevien käsitysten yhteydessä sukupuolistavien prosessien voidaan siis ajatella vaikuttavan niin itse ilmiöön kuin sitä ympäröivään kysymyksenasetteluun ja sen tulkintaan. Niinpä työprioriteettien selvittämiseen lienee tarpeen soveltaa moniulotteisempia kuin tiukasti sukupuoleen selittävänä tekijänä keskittyviä malleja. Ihmisten näkemykset kuitenkin voivat yhä heijastaa perinteisiä sukupuolirooleja. Naisjohtajien todellisesta perhetilanteesta huolimatta sukupuoli-stereotyyppiosta johdettavat yleistyksen saattavat vaikuttaa heitä koskeviin näkemyksiin ja siten heidän toimintaedellytyksiinsä organisaatioissa.

2.4 Sukupuolistereotyyppioiden naisjohtajille aiheuttamia haasteita

Tässä alaluvussa käsitellään lyhyesti haasteita, joita stereotyyppioihin nojaava ajattelu voi aiheuttaa naisjohtajille. Haasteet liittyvät naisen ja johtajan stereotyyppioiden ristiriitaisuuden aiheuttamiin roolikonflikteihin sekä naisjohtajien mahdollisesti puutteellisen hyväksymisen synnyttämiin urakehityksen esteisiin. Samalla nähdään, kuinka stereotypiat voivat aiheuttaa paineita käyttäytyä tietyillä tavoilla. Toisaalta stereotypiat voivat aiheuttaa paineita käyttäytyä sukupuolirooliodotusten mukaisesti, ja toisaalta ne voivat tuottaa vastareaktion rooliodotusten vastaista käyttäytymistä (Wajcman 1998, Billing 2011).

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että naisjohtajuuden käsittämisen ja naisjohtajien aseman kannalta merkityksellisiä ovat sekä sukupuolistereotypiat että maskuliiniseksi leimautunut johtajan stereotyyppi. Stereotyyppioiden tutkimisen avulla voidaan pyrkiä selittämään naisjohtajien kohtaamia haasteita, kuten jo tämän tutkielman johdannossa mainittua naisten vähäisyyttä johtoasemissa: naisjohtajien suhteellisen vähäinen lukumäärä

voidaan käsittää naiseuteen ja johtajuuteen liittyvien stereotyyppien tuottaman yhteisvaikutuksen tuloksena. Esimerkiksi Wajcman (1998) argumentoi, että sukupuolittunut käsitys johtajuudesta voi synnyttää kulttuurin, jossa naisjohtajat marginalisoidaan. Hänen mukaansa menestyäkseen johtajina naiset saattavat joutua läpikäymään jatkuvaa neuvotteluprosessia, jossa he pyrkivät sovittamaan yhteen naisen ja johtajan keskenään ristiriitaiset roolit. Tällainen prosessi voi myös synnyttää joko vastareaktion halun erottua perinteisestä johtamisen mallista tai toisaalta halun sopeutua tähän malliin.

Naiset, jotka omaksuvat perinteisesti miehisiä rooleja, saattavat joutua konfliktiin vallitsevien sukupuolinormien tai -stereotyyppien kanssa (esim. Wajcman, 1998, Oakley 2000). Negatiivisten ja positiivisten stereotyyppien vaikuttaessa yhtä aikaa voi syntyä dilemma: juuri ne oletetut feminiiniset ominaisuudet, jotka toisivat naisille etua, toimivat myös heitä vastaan (Alvesson & Billing 1997). Oakleyn (2000) mukaan tällaisista sukupuolistereotyyppien kanssa ristiriidassa olevista rooliodotuksista voi seurata niin sanottu ”behavioral double-bind” -ilmiö, mikä merkitsee, että käytösnormin kohteena oleva henkilö ei voi voittaa, mitä tahansa hän tekeekin. Oakleyn mukaan tällaisessa tilanteessa naisen tulisi johtajan roolissa käyttäytyä maskuliinisena pidetyllä tavalla ja osoittaen auktoriteettia tullakseen otetuksi vakavasti, vaikka toisaalta maskuliinisesti käyttäytyviä naisia saatetaan pitää epämiellyttävinä ja liian aggressiivisinä. Reaktiot ihmisiin, jotka eivät käyttäydy sukupuolistereotyyppien mukaisesti, voivat myös olla asymmetrisiä sukupuolen suhteen. Esimerkiksi itsensä korostaminen, jota pidetään maskuliinisena käyttäytymisenä, voi johtaa parempiin arvioihin naisen osaamisesta mutta laskea työllistettävyyden ja sosiaalisen miellyttävyyden arvioita, vaikka samaa ilmiötä ei havaita miesten kohdalla (Rudman 1998).

Wajcmanin (1998) mukaan sukupuolistereotyyppien vastaista käyttäytymistä osoittavat altistuvat myös tarkemmalle arvioinnille kuin rooliodotusten mukaisesti toimivat henkilöt. Hän esittää, että organisaatioiden sukupuolistavat prosessit marginalisoivat naisia vaikeuttaen heidän etenemistään johtamistehtäviin. Heilman (2001) arvioi todennäköiseksi, että koettu yhteensopimattomuus maskuliinisena pidetyn johtamistyön ja naisia koskevien stereotyyppien välillä johtaa odotuksiin naisjohtajien epäonnistumisesta työssään, ja että tällainen vaikutus heijastuu huonompien suoritusarvioiden kautta naisjohtajien urakehitykseen. Lisäksi esimerkiksi Rutherford (2001) esittää, että naisiin yhdistettävä välinpitämättömyys statuksesta ja politiikasta saattaa eristää heidät valta-asemista organisaatioissa. Lyness ja Heilman (2006) tutkivat sukupuolen ja suoritusarvioiden

yhteisvaikutuksia ylennyksiin 489 yhdysvaltalaisen keskitason ja ylemmän tason johtajan kohdalla (mt. 779). Linjajohdossa toimivat naisjohtajat saivat huonompia suoritusarvioita kuin tukitoiminnoissa toimivat naiset tai linjajohdossa toimivat miehet. Lisäksi ylennyksiä saaneet naiset olivat saaneet parempia suoritusarvioita kuin ylennyksiä saaneet miehet, ja naisten suoritusarviot olivat voimakkaammin yhteydessä ylennyksiin, mikä voidaan tulkita viitteeksi korkeampien ylennysstandardien käytöstä naisjohtajien kohdalla. Tulosten voidaan katsoa myös viittaavan siihen, että naisjohtajat kohtaavat sukupuolistereotyyppioista kumpuavia uralla etenemisen haasteita etenkin linjajohdossa. Wajcman (1998) pitää todennäköisenä, että stereotyyppien ja naisjohtajien vähäisyyden vaikutussuhde on kaksisuuntainen: naisten voi olla vaikeaa päästä miehisen johtajan stereotyyppian värittämiin aseisiin, ja toisaalta naisten vähäinen lukumäärä näissä aseissa saattaa osaltaan tuottaa ja ylläpitää epätasa-arvoa aiheuttavia stereotyyppioita.

Kaiken kaikkiaan sukupuolistereotyyppien vaikutuksista voidaan todeta, että jaettuina ja syvälle juurtuneina käsityksinä sukupuolistereotyyppit ilmenevät organisaatioissa kuten muissakin konteksteissa. Johtamisen maskuliininen leima ei näytä vielä täysin hävinneen, vaan sukupuoli vaikuttaa yhä ihmisten käsityksiin siitä, kuka soveltuu johtamistyöhön, sekä naisten ja miesten käyttäytymisestä johtajan roolissa. Edellä on nähty, että stereotyyppisesti naiset ja miehet nähdään perusluonteeltaan toistensa vastakohtina, ja tällaiset käsitykset heijastuvat myös näkemyksiin heidän johtamistyyleistään. Naisjohtajuustutkimuksessa ollaan kuitenkin vielä melko kaukana konsensuksen saavuttamisesta sen suhteen, onko nais- ja miesjohtajien johtamistapojen välillä todellisuudessa merkittäviä eroja. Kuten edellä on todettu, useista sukupuolieroista korostavista tutkimuksista voidaan tunnistaa tiettyjä metodologisia ongelmia, minkä lisäksi alan tutkimukset ovat toisinaan huomattavan ristiriitaisia, ja myös sukupuolten samankaltaisuutta painottava näkökanta on saanut merkittävästi tukea. Näiden seikkojen perusteella vaikuttaa hyvin mahdolliselta, että naisten ja miesten johtamistyylien välillä ei olisi ainakaan käytännön työelämän kannalta erityisen merkittäviä eroja. Niinpä näkemykset jyrkistä sukupuolieroista johtamisessa on syytä kyseenalaistaa, ja niitä voidaan arvioida sukupuolistereotyyppien näkökulmasta. Koska sukupuolistereotyyppit ovat syvään juurtuneita käsityksiä, voivat niiden vaikutukset ilmetä epäsuorasti asenteiden kautta ja siten vaikeuttaa naisjohtajien hyväksyntää sekä aiheuttaa urakehitykseen liittyviä haasteita.

Tämän luvun tarkoituksena on ollut esitellä naisjohtajuusnäkemyksiä sekä osoittaa

näkemyksiä ja todellista johtamista koskevan tutkimustiedon erottelun tärkeys. Ilman tutkimustietoa, joka koskee suoraan naisjohtajien johtamistapaa ja heidän arvojaan, ei voida erotella stereotyyppien vaikutusta naisjohtajuuskeskustelussa, jossa perinteiset käsitykset naisten ja miesten rooleista vaikuttavat yhä. Niinpä naisjohtajuutta koskevien käsitysten tutkiminen on hedelmällisempää, kun se esitetään naisjohtajia koskevia stereotyyppioita ja heidän todellista toimintaansa koskevaa tietoa vertailevassa kontekstissa. Tässä luvussa esitellyn tutkimustiedon pohjalta siirrytäänkin seuraavassa luvussa käsittelemään tutkielman empiiristä aineistoa, joka käsittelee Suomen Ekonomiliitto SEFE ry:hyn kuuluvien johtajien näkemyksiä naisjohtajuudesta.

3 Tutkimusaineisto ja sen käsittely

Tässä luvussa aletaan tarkastella tutkielman empiiristä osaa keskittyen tutkimusaineiston ja sen käsittelyn kuvailuun. Aluksi esitellään käytetyt tutkimusmittarit, tutkimuksen perusjoukko sekä otantamenetelmät. Sen jälkeen kuvaillaan aineistolle jatkoanalyysija varten tehty faktorianalyysi ja sen perusteella muodostetut faktorit. Lopuksi arvioidaan aineiston validiteettia ja reliabiliteettia.

3.1 Tutkimuksessa käytetyt mittarit

Tässä tutkielmassa analysoitu aineisto on peräisin Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke NASTA:n osana toteutetusta tutkimuksesta ”Työstä nauttien: SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä urastaan” (Vanhala & Pesonen 2008). NASTA-projekti käsittelee kauppatieteellisen loppututkimuksen suorittaneiden nais- ja miespuolisten johtajien taustaan, työhön ja uraan liittyviä seikkoja. Tutkimus on ollut osana Helsingin kauppakorkeakoulussa 1980-luvun puolivälissä aloitettua Suomen Ekonomiliitto SEFE ry:n jäsenistöön kohdistettujen kyselytutkimusten sarjaa. Tässä tutkielmassa keskitytään käsittelemään Työstä nauttien -tutkimuksen osiossa ”Näkemyksiä naisjohtajuudesta”

annettuja vastauksia.

Tiedon keräämisessä käytetty kyselylomake on laadittu NASTA-hankkeessa Helsingin kauppakorkeakoulun (nyk. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu) Markkinoinnin ja johtamisen laitoksella. Otoksesta ja lomakkeiden postituksesta vastasi SEFE. Tutkimuslomake oli kokonaisuudessaan melko laaja; se käsitti lähes 150 kysymystä ja väittämää koskien vastaajien taustatietoja sekä suhtautumista työn eri aspekteihin. Tässä analysoitava ”Näkemyksiä naisjohtajuudesta” -osio koostui 18 naisjohtajuuteen liittyvästä väittämästä, jotka on esitelty taulukossa 1. Väittämät ovat myös nähtävissä alkuperäisen kysymyslomakkeen muodossa liitteessä 2. Väittämiin vastattiin viisiportaisella Likert-asteikolla, jossa 1 merkitsi ”täysin eri mieltä” ja 5 ”täysin samaa mieltä”.

Taulukko 1.

Näkemyksiä naisjohtajuudesta -väittämät.

Muuttujan tunnistus	Väittämän sisältö
K1	Suomessa naisilla ja miehillä on aivan samat mahdollisuudet edetä johtotehtäviin; vain pätevyys ratkaisee
K2	Pääsääntöisesti naisjohtajilta vaaditaan enemmän näyttöjä kuin miesjohtajilta
K3	Yksi naisjohtajuuden este on naisten vähäisempi uskottavuus ulkomaisten asiakkaiden silmissä
K4	On turhaa puhetta, että työssään hyvin pärjäävää naista syrjittäisiin Suomessa sen takia, että hänellä on pieniä lapsia
K5	Naisjohtajiin kohdistetaan suurempia odotuksia ja paineita kuin miesjohtajiin
K6	Naisten pääsyä huippupaikoille hidastaa se, että naiset pysyvät mieluummin ns. asiantuntijajohtajina kuin hankkivat linjajohdon kokemusta
K7	Naisten uralla etenemisen suurin este on naisten haluttomuus ottaa vastuuta asioista ja ihmisistä
K8	Naisjohtajien vähäisyys yritysten huippujohdossa selittyy pitkälti naisten vääränlaisella koulutustaustalla
K9	Naisilta yksinkertaisesti puuttuu rohkeutta ryhtyä vaativiin johtotehtäviin
K10	Jotta naisia saadaan pörssiyritysten hallituksiin lisää, tarvitaan naiskiintiöt käyttöön

K11	Menestyäkseen työelämässä naisjohtajan on paras mahdollisimman nopeasti omaksua miesten tapa toimia
K12	On pelkkä myytti, että perhe haittaa enemmän naisjohtajan uralla etenemistä kuin miesjohtajan
K13	Naisjohtajan huonompi urakehitys ani harvoin johtuu syrjinnästä, vaan yleensä kyse on naisten haluttomuudesta siirtyä vaativampiin tehtäviin
K14	Naiset itse asiassa käyttävät perhettä tekosyynä kun eivät halua siirtyä vaativampiin tehtäviin
K15	Yksi naisten uralla etenemisen suurimpia esteitä ovat miesten syrjivät asenteet
K16	Naiskiintiöt yritysten hallituksissa syrjisivät päteviä miehiä
K17	Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa
K18	Pätevä nainen etenee urallaan niin pitkälle kuin hän vain itse haluaa

3.2 Perusjoukko ja otanta

Seuraavassa esitettyjä otosta koskevia tietoja on löydettävissä myös tutkimusjulkaisussa ”Työstä nauttien – SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan” (Vanhala & Pesonen 2008, 13–19). Tutkimuksen perusjoukko olivat Suomen Ekonomiliitto SEFE:en kuuluvat johtajat, jotka toimivat eri organisaatioitasoilla alemmasta keskijohdosta ylimpään johtoon. Heistä otettiin tasavälinen 1500 henkilön otos. Otokseen valituille postitettiin kyselylomake kesäkuussa 2006, ja yhden karhuamisen jälkeen hyväksytysti täytettyjä lomakkeita palautettiin 536. Näin vastausprosentiksi muodostui 36 %.

Sukupuolten jakauma aineistossa muodostui tasaiseksi: tutkimuksen lopulliseen aineistoon saatiin 267 lomaketta miesjohtajilta ja 269 lomaketta naisjohtajilta. Vastaajista noin 15 % edusti alemmaa keskijohtoa, 24 % ylempää keskijohtoa, 37 % johtoa ja 17 % ylintä johtoa. Miespuolisten vastaajien asema organisaatioissa oli keskimäärin jonkin verran korkeampi kuin naisten: ylimmästä johdosta noin 68 % oli miehiä ja 32 % naisia, johdosta noin 55 % oli miehiä ja 45 % naisia, ylemmästä keskijohdosta noin 37 % oli miehiä ja 63 % naisia, ja alemmasta keskijohdosta miesten osuus oli noin 44 % ja naisten noin 56 %. Vastaajista 80 % oli suorittanut ylempään kauppatieteellisen tutkinnon, ja tässä sukupuolten välillä ei ollut

suurta eroa: naisista 82 prosentilla ja miehistä 77 prosentilla oli maisterin tutkinto.

Vastaajien ikä vaihteli 24 ja 64 vuoden välillä keskimääräisen iän ollessa noin 44 vuotta. Naisten keski-ikä oli hieman alhaisempi, 43 vuotta. Ikäjakauma oli kuitenkin sukupuolten välillä melko tasainen. Vastaajilla oli keskimäärin 1,65 lasta, ja miehillä lapsia oli keskimäärin enemmän kuin naisilla.

3.3 Faktorianalyysi

Tässä alaluvussa esitellään, kuinka aineistoa käsiteltiin ennen varsinaisiin tutkimuskysymyksiin liittyvien analyysien suorittamista. Aineistoa tiivistettiin faktorianalyysin avulla analysoimisen helpottamiseksi. Seuraavassa selvitetään olennaiset osat faktorianalyysiprosessista sekä aineistosta noussut faktorijako.

Koska tutkittava aineisto koostui 18 kysymyksestä (taulukko 1), joita ei niiden suuren määrän ja jaetun aihepiirin vuoksi ollut mielekästä tarkastella erikseen, oli tiedon tiivistäminen tarpeen aineiston pääteemojen erottamiseksi. Aineisto oli luonteeltaan homogeeninen, joten faktorianalyysi oli sen tiivistämiseen soveltuva tilastollinen monimuuttujamenetelmä (Steward 1981, Malhotra & Birks 2007).

Faktorianalyysi oli luonteeltaan eksploratiivinen, sillä muuttujien taustalta löytyviä faktoreita koskevia hypoteeseja ei asetettu tutkittavaksi, vaan menetelmää käytettiin ainoastaan aineiston tiivistämiseen (Steward 1981). Tarkoituksena oli siis löytää ihmisten mielipiteiden taustalla vaikuttavia asennefaktoreita aineiston pääteemojen selvittämiseksi ja aineistosta mahdollisesti nousevien yhteyksien selittämisen ja käsittelyn helpottamiseksi.

Faktoriratkaisun löytämisessä menetelmänä käytettiin pääkomponenttianalyysiä (principal component analysis). Ennen analyysin suorittamista muuttujien asteikot käännettiin sisällöllisesti samansuuntaisiksi. Faktoreita koskevaksi kriteeriksi määritettiin, että analyysiin sisällytetään vain sellaiset faktorit, joiden ominaisarvot (eigenvalue) ovat yli 1,0. Faktorilatausten raja-arvoksi asetettiin 0,4. Tulokinnan helpottamiseksi käytettiin varimax-

rotaatiota. Tällä menettelyllä aineistosta nousi neljä faktoria.

Faktorijaon määrittelyssä tarkasteltiin myös reliabiliteettia tutkimalla faktorien sisäistä rakennetta ja muuttujien yhteensopivuutta Cronbachin alfan avulla. Cronbachin alfan arvon tulee olla vähintään 0,6, jotta faktorin rakennetta voidaan pitää reliabiliteetiltaan riittävänä (Malhotra & Birks 2007, 358). Aineistosta nousseen neljännen faktorin kohdalla arvo jäi huomattavasti alhaisemmalle tasolle 0,403, eikä faktoria siten pidetty riittävän reliabelina sisällytettäväksi jatkoanalyysiin.

Faktorilatausten perusteella oli mahdollista päätyä melko yksiselitteiseen ratkaisuun faktorijaosta. Kuitenkin kahden muuttujan, väittämien K13 eli ”Naisjohtajan huonompi urakehitys ani harvoin johtuu syrjinnästä, vaan yleensä kyse on naisten haluttomuudesta siirtyä vaativampiin tehtäviin” ja K14 eli ”Naiset itse asiassa käyttävät perhettä tekosyynä kun eivät halua siirtyä vaativampiin tehtäviin”, kohdalla syntyi tilastollisesti merkitsevä faktorilataus sekä faktorille 2 että faktorille 3. Päätös muuttujien sijoittamisesta faktoreille tehtiin Cronbachin alfan arvojen perusteella siten, että ne saatiin jäämään mahdollisimman korkeiksi. Tämän sijoittamispäätöksen ei katsottu vaikuttavan merkittävästi tuloksiin toisaalta siksi, että faktorianalyysiä käytettiin tiedon tiivistämiseen eikä hypoteesien testaamiseen, ja toisaalta siksi, että kahdelle faktorille latautuneet muuttujat eivät kuuluneet korkeimman latauksen saaneisiin muuttujiin, joten ne eivät olleet ensisijaisessa asemassa faktorien tulkinnassa (Malhotra & Birks 2007). Lopulliseen faktorimalliin jätettiin siis kolme faktoria. Muuttujien jako faktoreille käy ilmi taulukosta 2.

Taulukko 2.

Näkemyksiä naisjohtajuudesta -faktorijako, faktorilataukset, muuttujien kommunaliteetit ja faktorien Cronbachin alfa -arvot.

Faktori	Muuttujat	Faktori- lataus	h^2	Cronbachin α
F1 Syrjintä	K1: Suomessa vain pätevyys ratkaisee	-0,643	0,539	0,840
	K2: Naisjohtajilta vaaditaan enemmän näyttöjä	0,684	0,615	
	K5: Naisjohtajiin kohdistetaan suurempia paineita	0,740	0,658	
	K10: Naiskiintiöt käyttöön pörssiyrityksissä	0,749	0,571	
	K11: Naisjohtajan omaksuttava miesten tapa toimia	0,463	0,441	
	K15: Miesten syrjivät asenteet naisten uran esteenä	0,672	0,518	
	K16: Naiskiintiöt syrjisivät päteviä miehiä	-0,672	0,586	
F2 Vastuun pakoilu	K18: Pätevä nainen pääsee niin pitkälle kuin haluaa	-0,466	0,493	0,691
	K6: Naiset haluttomia linjajohdon tehtäviin	0,756	0,636	
	K7: Naiset haluttomia ottamaan vastuuta	0,584	0,488	
F3 Perhe teko- syyinä	K9: Naisjohtajilta puuttuu rohkeutta vaativiin tehtäviin	0,663	0,527	0,658
	K14: Naisilla perhe tekosyyinä	0,406	0,444	
	K4: Ei naisia syrjitä pienten lasten takia	0,667	0,493	
	K12: Perhe naisjohtajan uraa haittaajana vain myytti	0,733	0,566	
	K13: Naiset haluttomia vaativampiin tehtäviin	0,438	0,606	

Faktori 1:een sisältyi kahdeksan väittämää, joista viisi liittyi siihen positiivisin korrelaatioin ja kolme negatiivisin, kuten taulukosta 2 nähdään. Tähän faktoriin sijoittuvat muuttujat käsittelivät pääsääntöisesti naisjohtajiin kohdistuvia asenteita, jotka voivat vaikeuttaa heidän asemaansa. Naisilta voidaan tämän näkemyksen mukaan vaatia enemmän kuin miehiltä,

heidän täytyy sopeutua miesten määrittämiin toimintatapoihin, ja tasa-arvoisen aseman luomiseksi vaadittaisiin kiintiöiden käyttöönotto yritysten hallituksissa. Faktori 1:n nimeksi annettiin sen pääteemojen mukaisesti ”Syrjintä”.

Faktori 2 sisälsi väittämiä, joiden mukaan naisjohtajien asemaan ja mahdollisuuksiin vaikuttavat ennen kaikkea naisten omat valinnat ja arvot. Naisten mahdollisia etenemisvaikeuksia aiheuttaisivat siis heidän omat tavoitteensa ja päätöksensä, kuten esimerkiksi haluttomuus ryhtyä vaativiin tehtäviin. Niinpä faktori 2 nimettiin ”Vastuun pakoiluksi”.

Faktori 3:lle latautuneita väittämiä luonnehti usko siihen, että perheellisyys ei ole pätevä selitys naisjohtajien urakehityksen kannalta, vaan tällaiset väitteet ovat turhaa puhetta ja myyttejä. Näin ollen perheellisyys nähdään lähinnä tekosyynä naisjohtajien aseman selittämisessä. Niinpä sopivaksi nimeksi katsottiin ”Perhe tekosyynä”.

On huomattava, että faktorien nimeämisessä ei ole noudatettu tavanomaista periaatetta pyrkiä neutraaleihin nimiin. Syynä tähän on tulkinnan helpottaminen, sillä faktorit ilmaisevat luonteeltaan erilaisia käsityksiä. Esimerkiksi samaa mieltä oleminen faktori 1:n edustaman asenteen kanssa merkitsee uskoa siihen, että naiset kohtaavat syrjintää ja rakenteellisia esteitä urallaan, kun taas yhtyminen faktorien 2 tai 3 edustamiin näkemyksiin merkitsee uskoa siihen, että naiset ovat itse vastuussa asemastaan tai että perheellisyys ei todellisuudessa ole uraeste vaan lähinnä tekosyy.

Tämän faktorijaon ulkopuolelle jäi osa kysymyssarjan muuttujista. Lisäksi, kuten edellä on mainittu, neljäs aineistosta noussut faktori ei täyttänyt Cronbachin alfalle asetettuja vaatimuksia. Kaikkien 18 muuttujan lataukset kaikille aineistosta nousseille neljälle faktorille ovat nähtävissä liitteessä 4. Faktorimallista pois jätetty faktori sisälsi väittämät ”Yksi naisjohtajuuden este on naisten vähäisempi uskottavuus ulkomaisten asiakkaiden silmissä”, ”Naisjohtajien vähäisyys yritysten huippujohdossa selittyy pitkälti naisten vääränlaisella koulutustaustalla” sekä ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa”. Koska tämän tutkielman yhteydessä faktorijako toimii lähinnä tutkittavan ilmiön käsitteellistämisen apuvälineenä, voidaan faktorijaon ulkopuolisia muuttujia kuitenkin ottaa huomioon jatkoanalyseissa. Etenkin muuttujan K17, eli väittämän ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa”,

katsottiin heijastavan faktorijaon ulkopuolelle jäävää näkemystä: sen mukaan miehet ovat parempia johtajia. Siksi muuttujaa pystyttiin tämän tutkielman tarkoituksissa käyttämään jatkoanalyyseissä. Näin aineisto voitiin myös hieman vahvemmin yhdistää keskusteluun sukupuolistereotyyppioista, jotka saattavat antaa miesjohtajille enemmän uskottavuutta.

Lopullinen faktorimalli katsottiin riittävän hyväksi, jotta sen pohjalta pystyttiin muodostamaan jatkoanalyyseissa käytettävät muuttujat. Mallin kaikki kommunaliteetit olivat suurempia kuin 0,3, kuten taulukosta 2 käy ilmi, joten mallin voidaan katsoa selittävän muuttujien arvojen vaihtelua vähintään tyydyttävällä tasolla (Nummenmaa 2009, 403). Niinpä faktorien 1–3 perusteella luotiin summamuuttujat. Summamuuttujat luokiteltiin niiden sovittamiseksi alkuperäisessä kyselyaineistossa käytettyyn viisiportaiseen Likert-asteikkoon, jossa 1 vastaa näkemystä ”täysin eri mieltä” ja 5 näkemystä ”täysin samaa mieltä”. Eksploratiivisen faktorianalyysin periaatteita ja prosessia on esitelty tarkemmin liitteessä 3. Summamuuttujien avulla tehdyt tilastolliset analyysit tuloksineen esitellään luvussa 4.

3.4 Luotettavuuden arviointi

Seuraavaksi tarkastellaan tutkielmassa analysoidun aineiston reliabiliteettia ja validiteettia. Näistä reliabiliteetin voidaan katsoa olevan tyydyttävällä tasolla, kun taas validiteetti on jonkin verran ongelmallisempi sekundaariaineiston käyttämiseen sekä analysoitavan kysymyssarjan sisällöllisen edustavuuteen liittyvien seikkojen vuoksi.

Tutkimuksen reliabiliteettia on pyritty parantamaan kyselylomakkeen huolellisella laadinnalla sekä tallentamisvaiheessa tehdyin korjauksin ja tarkistuksin, minkä lisäksi reliabiliteettia paransi se, että vastaajat olivat täyttäneet lomakkeet huolellisesti (Vanhala & Pesonen 2008). Faktorirakenteen reliabiliteettikertoimet eli Cronbachin alfa -kertoimet olivat kaikki yli 0,6, joten faktorirakenne voitiin katsoa reliabiliteetiltaan vähintään tyydyttäväksi (Malhotra & Birks 2007, 358).

Aineisto sisälsi melko kattavasti eri organisaatiotasoilla toimivia johtajia. Siinä missä useiden aiempien tutkimusten otos on ollut opiskelijapainotteinen (esim. Powell ym. 2002, Duehr & Bono 2006) tai keskittynyt miesvaltaisiin aloihin (esim. Wajcman 1996) tai pelkästään tietyllä

organisaatiotasolla toimiviin johtajiin (esim. Wood 2008), tässä tutkittu aineisto käsitti johtajia useilta organisaatiotasoilta ja aloilta. Sukupuolijakauman ollessa erittäin tasainen aineisto sisälsi sekä nais- että miesjohtajien näkemyksiä erityisen tasapainoisesti. Toisaalta sukupuolten tasainen edustus merkitsi myös vastaajien valikoitumista, sillä naisjohtajat vastasivat kyselyyn jonkin verran miesjohtajia aktiivisemmin (Vanhala & Pesonen 2008).

Aineiston validiteetin arvioiminen on ongelmallista, eikä validiteetin voida olettaa olevan erityisen korkealla tasolla. Aineisto oli nimittäin luonteeltaan sekundaariaineistoa. Kyselyaineistoa ei siis ole kerätty tämän tutkimuksen tarkoituksiin, eikä sitä voida pitää täysin aihepiirin kattavana. Näin ollen faktorianalyysin kohteena ollut väittämäläistä ei edustanut täydellistä luetteloa kaikista naisjohtajuuteen liittyvistä tai kaikista tämän tutkielman kannalta merkityksellisistä näkemyksistä, vaikka sen laatimisessa onkin pyritty edustavuuteen aihepiirinsä sisällä. Kyselylomaketta ei ollut testattu ennen tutkimusaineiston keräämistä, joten sen käyttöä ei voi perustella tutkimustiedolla. Se kuitenkin edusti NASTA-hankkeen tutkijoiden asiantuntijanäkemyksiä väittämistä, joiden avulla käsityksiä naisjohtajuudesta voidaan kartoittaa.

Myös aineiston ulkoinen validiteetti eli yleistettävyyden on rajallinen. Koska lähetetyistä kyselylomakkeista palautettiin noin kolmannes, on mahdollista, että aineistoon sisältyi systemaattista virhettä valikoituneesta vastaajajoukosta johtuen. Vastaamattomuuden systemaattisuutta ei kuitenkaan ollut mahdollista arvioida (Vanhala & Pesonen 2008). Joka tapauksessa tulosten yleistettävyyden rajoittuu Suomen Ekonomiliitto SEFE ry:n jäsenistöön kuuluviin, kauppatieteellisen tutkinnon suorittaneisiin johtajiin, joita yhdistää siis sekä liiton jäsenyys että samankaltainen koulutustausta. Niinpä aineiston laajuudesta huolimatta sen perusteella ei ole mahdollista vetää kaikkien johtotehtävissä toimivien henkilöiden naisjohtajuusnäkemyksiä koskevia johtopäätöksiä.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään aineistolle tehtyjen tilastollisten analyysien tulokset. Faktorianalyysiin perustuvien summamuuttujien avulla pyrittiin löytämään naisjohtajuusnäkemysten yhteyksiä valittujen taustatietomuuttujien kanssa. Analyyseihin haluttiin sisällyttää muuttujia, jotka kartoittaisivat monipuolisesti johtajien elämäntilannetta ja työympäristöä. Niinpä tutkittaviksi valittiin johtajien sukupuoli, organisaatioasema, ikä, lasten lukumäärä, koulutustausta, siviilisääty, työnantajaorganisaation henkilöstön sukupuoli-jakauma sekä vanhempien koulutustausta. Erityisesti haluttiin tutkia sukupuolen vaikutusta naisjohtajuutta koskeviin mielipiteisiin sekä mahdollisia sukupuolen ja muiden taustamuuttujien yhdysvaikutuksia näihin näkemyksiin. Analyyseihin sisällytettiin kolmen faktorianalyysin perusteella muodostetun summamuuttujan lisäksi kyselyn väittämä K17, "Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa", sillä sen katsottiin edustavan näkemystä, joka ei heijastunut lopullisessa faktoriassa. Tässä luvussa esitellään aineistosta nousseet yhteisvaihtelut tutkittavien muuttujien välillä. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään tutkimusaineiston yleinen frekvenssijakauma kolmen faktorin perusteella laadittujen summamuuttujien sekä väittämän "Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa" kohdalla. Toisessa alaluvussa esitellään naisjohtajuusnäkemysten sekä tutkimuksen kohteiksi valittujen johtajien taustatietojen yhteydet.

4.1 Aineiston jakauma naisjohtajuusnäkemysten mukaan

Taulukoissa 3–5 esitellään kunkin faktorin perusteella laaditun viisiportaisen summamuuttujan frekvenssijakauma koko aineistossa sekä sukupuolen mukaan. Lisäksi taulukossa 6 on vastaava jakauma väittämälle K17, "Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa". Taulukoiden yhteydessä on esitelty niihin liittyvien χ^2 -testien tulokset. Testit ovat kuitenkin muuttujien Perhe tekosyynä (taulukko 5) sekä "Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa" (taulukko 6) kohdalla vain suuntaa antavia: taulukossa 5 10 %:lla ja taulukossa 6 20 %:lla soluista on viittä alhaisempi odotettu frekvenssi, joten χ^2 -testin vaatimukset eivät täyty. Niinpä sukupuolen ja näkemysten yhteisvaihtelua on analysoitu tarkemmin t-testien avulla

seuraavassa alaluvussa.

Taulukosta 3 nähdään, että Syrjintä -summamuuttujalla vastausten jakauma oli painottunut asteikon keskivaiheille, ja naisjohtajista useampi kuin miesjohtajista oli muuttujan edustamien näkemysten kanssa samaa mieltä. Taulukosta 4 puolestaan nähdään, että Vastuun pakoilu-muuttujalla vastausten jakauma oli sukupuolten välillä melko tasainen. Suhteellisen neutraalit mielipiteet olivat tässäkin tapauksessa yleisimpiä. Kuten taulukko 5 osoittaa, valtaosa Perhe tekosyyinä -faktoriin perustuvan summamuuttujan luokitelluista vastauksista ilmaisi melko neutraalia mielipidettä, mutta naispuoliset vastaajat olivat miespuolisia useammin eri mieltä siitä, että perheellisyys olisi vain tekosyy urakehityksen ongelmille. Taulukosta 6 havaitaan, että väittämällä ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” vastaukset painottuivat eriävää mielipidettä edustavalle puolelle asteikkoa, ja naisjohtajien vastausten kohdalla vastausten painottuminen oli selvempää kuin miesjohtajien kohdalla. Täysin samaa mieltä olevia johtajia löytyi aineistosta vain viisi ja jokseenkin samaa mieltä oleviakin vain 38, kun taas täysin eri mieltä olevia löytyi 170. Vastausten painottuminen eriävän mielipiteen puolelle oli siis melko voimakasta.

Taulukko 3.
Syrjintä -muuttujan jakauma sukupuolen mukaan.

Näkemys, että naisia syrjitään	Mies %	Nainen %	Yhteensä %
1 Täysin eri mieltä	13	2	7
2 Jokseenkin eri mieltä	41	14	28
3 Ei samaa eikä eri mieltä	38	41	40
4 Jokseenkin samaa mieltä	8	37	22
5 Täysin samaa mieltä	0	7	3
Yhteensä	100	100	100
N	266	263	529

$$\chi^2_4 = 124,455, p < 0,000***$$

Taulukko 4.

Vastuun pakoilu -muuttujan jakauma sukupuolen mukaan.

Näkemys, että naiset pakoilevat vastuuta	Mies	Nainen	Yhteensä
	%	%	%
1 Täysin eri mieltä	9	8	8
2 Jokseenkin eri mieltä	34	29	32
3 Ei samaa eikä eri mieltä	39	37	38
4 Jokseenkin samaa mieltä	16	22	19
5 Täysin samaa mieltä	3	4	3
Yhteensä	100	100	100
N	266	263	529

$$\chi^2_4 = 4,167, p = 0,384$$

Taulukko 5.

Perhe tekosyynä -muuttujan jakauma sukupuolen mukaan.

Näkemys, että perhettä käytetään tekosyynä	Mies	Nainen	Yhteensä
	%	%	%
1 Täysin eri mieltä	7	22	14
2 Jokseenkin eri mieltä	26	32	29
3 Ei samaa eikä eri mieltä	50	35	43
4 Jokseenkin samaa mieltä	14	10	12
5 Täysin samaa mieltä	3	1	2
Yhteensä	100	100	100
N	266	263	529

$$\chi^2_4 = 31,425, p < 0,000*** (10 \%:lla soluista odotusarvo < 5)$$

Taulukko 6.

Väittämän ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” jakauma sukupuolen mukaan.

Näkemys, että miehet johtavat naisia tehokkaammin	Mies %	Nainen %	Yhteensä %
1 Täysin eri mieltä	18	46	32
2 Jokseenkin eri mieltä	34	37	36
3 Ei samaa eikä eri mieltä	35	13	24
4 Jokseenkin samaa mieltä	11	3	7
5 Täysin samaa mieltä	2	0	1
Yhteensä	100	100	100
N	265	263	528

$\chi^2_4 = 73,362$, $p < 0,000^{***}$ (20 %:lla soluista odotusarvo < 5)

4.2 Muuttujien väliset riippuvuudet

Seuraavaksi tarkastellaan faktorianalyysin perusteella muodostettujen summamuuttujien sekä väittämän ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” yhteyksiä kyselytutkimukseen sisältyneisiin taustamuuttujiin. Aineiston tarkastelu aloitetaan selvittämällä sukupuolen yhteys naisjohtajuusnäkemysiin, minkä jälkeen käsitellään johtajien organisaatiotason, iän, lasten lukumäärän, koulutustaustan, siviilisäädyn, työnantajan henkilöstörakenteen sekä vanhempien koulutustaustan yhteyksiä näkemyksiin.

Sukupuolen vaikutusta tutkittiin t-testein. Muiden, useampiluokkaisten taustamuuttujien ja naisjohtajuusnäkemysten yhteyksiä tutkittiin käyttämällä kaksisuuntaista varianssianalyysiä. Näin pystyttiin tutkimaan taustatietomuuttujien vaikutusten lisäksi niiden mahdollisia yhdysvaikutuksia sukupuolen kanssa. Varianssianalyysi valittiin menetelmäksi myös sen vuoksi, että χ^2 -testien odotettuja frekvenssejä koskevat vaatimukset eivät useissa tapauksissa täyttyneet edes supistamalla muuttujien luokkien määrää. Vastaajien iän tutkimisessa käytettiin korrelaatiokerrointa, jotta aineiston luokittelusta aiheutuva tiedon menettäminen vältettäisiin. Näiden menetelmien lisäksi aineiston frekvenssijakaumaa tutkittiin taulukoiden

ja kuvaajien avulla, mutta aineiston visuaalisessa tarkastelussa ei ilmennyt yhteyksiä, joita pääasialliset analyysimetodit eivät olisi paljastaneet.

4.2.1 Sukupuolierot naisjohtajuusnäkemyksissä

Kuten jo edellä on todettu, naisten ja miesten naisjohtajuutta koskevien käsitysten on aiemmassa tutkimuksessa havaittu eroavan toisistaan. Niinpä sukupuolierojen selvittäminen on oleellinen tutkimuskysymys tässäkin tutkielmassa. Jo edellä esitettyjen ristiintaulukointien perusteella havaittiin sukupuolen olevan yhteydessä ilmaistuihin naisjohtajuusnäkemysnäköisiin, ja tarkempien tulosten saamiseksi sukupuolten välisiä näkemuseroja tutkittiin t-testein.

Taulukossa 7 on esitetty kunkin neljän tutkittavan muuttujan keskimääräiset vastaukset sekä naisten ja miesten vastauksia vertailevien t-testien tulokset. Muuttujista kolmen kohdalla havaittiin tilastollisesti erittäin merkitsevä ero naisten ja miesten vastausten välillä. Naisjohtajien ja miesjohtajien mielipiteiden välillä oli suurin ero Syrjintä -summamuuttujan kohdalla ($t_{527} = -12,539$, $p < 0,000$). Naisjohtajat olivat selvästi taipuvaisempia olemaan samaa mieltä summamuuttujan edustamien väittämien kanssa. Myös Perhe tekosyynä -summamuuttujalla havaittiin tilastollisesti merkitsevä ero nais- ja miesjohtajien näkemysten välillä ($t_{527} = 5,295$, $p < 0,000$). Lisäksi väittämällä K17, ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa”, sukupuolten välinen ero oli selvä ($t_{526} = 8,846$, $p < 0,000$). Vastuun pakoilu -summamuuttujan kohdalla keskimääräisten vastausten ero oli pienempi eikä aivan yltänyt tilastollisesti merkitsevälle tasolle ($t_{527} = -1,746$, $p = 0,081$).

Taulukko 7.

Miesten ja naisten vastausten keskiarvot, keskihajonnat ja t-testien tulokset kolmella summamuuttujalla sekä väittämällä ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Muuttuja	\bar{x} (s)			t	df	p
	Kaikki	Miehet	Naiset			
Syrjintä	2,86 (0,95)	2,41 (0,83)	3,32 (0,85)	-12,539***	527	< 0,000
Vastuun pakoilu	2,77 (0,96)	2,70 (0,93)	2,84 (0,98)	-1,746	527	0,081
Perhe tekosyynä	2,57 (0,94)	2,78 (0,86)	2,36 (0,96)	5,295***	527	< 0,000
K17	2,09 (0,96)	2,43 (0,96)	1,74 (0,83)	8,846***	526	< 0,000

*** p < 0,001

Vastaajan sukupuoli oli siis yhteydessä naisjohtajuutta koskeviin mielipiteisiin kaikissa muissa tapauksissa paitsi Vastuun pakoilu -summamuuttujan kohdalla. Naisjohtajat olivat keskimäärin miesjohtajia taipuvaisempia olemaan sitä mieltä, että naiset kohtaavat urallaan syrjintää ja rakenteellisia esteitä, sekä vahvemmin eri mieltä siitä, että perheellisyyttä käytettäisiin vain tekosyynä urakehityksen vaikeuksille. Naisjohtajat olivat myös miesjohtajia voimakkaammin eri mieltä miesten johtamistyyliä tehokkaammaksi esittävän väittämän kanssa. Suurimmat erot mies- ja naisjohtajien välillä havaittiin sukupuolisyrjintää koskevissa näkemyksissä. Tuloksia voidaan pitää melko yhdenmukaisina aiemmissakin tutkimuksissa tehdyn havainnon kanssa, että naiset ja miehet eroavat naisjohtajia koskevissa näkemyksissään.

4.2.2 Organisaatioaseman suhde naisjohtajuusnäköyksiin

Vastaajien organisaatioasema selvitettiin kyselylomakkeessa viisiportaisella asteikolla. Tutkimuskysymys on nähtävissä liitteessä 1. Yhteyksien etsimiseksi organisaatioasemaluokittelusta poistettiin luokka ”5 Muu”, jotta analyysiin saatiin sisällytettyä neljä hierarkkisessa järjestyksessä olevaa organisaatiotasoa alemmasta keskijohdosta ylimpään johtoon. Yhteyksiä tutkittiin kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla.

Organisaatioaseman ja Syrjintä -summamuuttujan välillä ei havaittu yhteyttä ($F_{3,486} = 1,300$, $p = 0,274$, $\eta^2 = 0,008$), eikä organisaatioaseman ja sukupuolen välillä ollut yhdysvaikutusta ($F_{3,486} = 0,520$, $p = 0,668$, $\eta^2 = 0,003$). Vastuun pakoilu -summamuuttujan kohdalla ei myöskään havaittu suhdetta organisaatioasemaan ($F_{3,486} = 0,909$, $p = 0,436$, $\eta^2 = 0,006$) eikä yhdysvaikutusta sukupuolen ja organisaatioaseman välillä ($F_{3,486} = 0,735$, $p = 0,532$, $\eta^2 = 0,005$). Samoin Perhe tekosyynä -summamuuttujaa tutkittaessa organisaatioasemalla ei ollut sen kanssa itsenäistä yhteyttä ($F_{3,486} = 0,761$, $p = 0,516$, $\eta^2 = 0,005$) eikä yhdysvaikutusta sukupuolen kanssa ($F_{3,486} = 0,362$, $p = 0,780$, $\eta^2 = 0,002$). Väittämän ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” kohdalla organisaatioaseman vaikutus oli juuri ja juuri tilastollisesti merkitsevä 5 %:n riskitasolla ($F_{3,485} = 2,563$, $p = 0,054$, $\eta^2 = 0,016$), mutta efektikoon jäädessä hyvin alhaiseksi ei organisaatioaseman ja väittämän suhdetta voida pitää käytännössä merkittävänä. Yhdysvaikutusta sukupuolen ja aseman välillä ei tässäkään tapauksessa havaittu ($F_{3,485} = 1,627$, $p = 0,182$, $\eta^2 = 0,10$).

Ainoan löydetyn – joskin lähinnä viitteellisen – yhteyden eli miesten johtamistavan paremmuutta koskevan väittämän ja organisaatioaseman suhde on esitetty taulukossa 8. Sen perusteella voidaan havaita, että alemmilla organisaatiotasolla johtajat ovat keskimäärin hieman taipuvaisempia pitämään miesjohtajien johtamistapaa tehokkaampana. Koska tämän hyvin lievän yhteyden lisäksi muita yhteyksiä organisaatioaseman ja naisjohtajuusnäkemysten välillä ei havaittu, voidaan todeta, että tässä aineistossa johtajan organisaatioasemalla ei ollut merkittävää vaikutusta tutkittavien näkemysten kannalta.

Taulukko 8.

Organisaatioaseman yhteys väittämään ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” sukupuolen mukaan (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Organisaatiotaso		”Miesten tapa johtaa parempi” -väittäjä		
		Miehet	Naiset	Yhteensä
Ylin johto	\bar{x}	2,24	1,76	2,09
	s	0,86	1,15	0,98
	n	63	29	92
Johto	\bar{x}	2,35	1,67	2,05
	s	0,94	0,84	0,96
	n	108	89	197
Ylempi keskijohto	\bar{x}	2,57	1,78	2,07
	s	1,08	0,74	0,96
	n	47	81	128
Alempi keskijohto	\bar{x}	2,85	1,76	2,25
	s	0,96	0,79	1,02
	n	34	42	76
Yhteensä	\bar{x}	2,43	1,73	2,09
	s	0,97	0,84	0,97
	N	252	241	493

4.2.3 Iän suhde naisjohtajuusnäkemysiin

Vastaajien iän ja naisjohtajuusnäkemysten välistä suhdetta tutkittiin laskemalla korrelaatiokertoimet iän sekä viisiluokkaisten summamuuttujien ja väittämän ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” välille. Miesjohtajien kohdalla korrelaatiot olivat hyvin heikkoja: korkein korrelaatio oli Perhe tekosyynä -summamuuttujan kanssa ($r = 0,11$), mutta sekään ei aivan yltänyt tilastollisesti merkitsevälle tasolle ($p = 0,075$). Naisjohtajien kohdalla puolestaan löytyi kolme tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota: iän ja Vastuun pakoilu -summamuuttujan välillä ($r = 0,23$, $p < 0,000$), iän ja

Perhe tekosyynä -summamuuttujan välillä ($r = 0,30$, $p < 0,000$) sekä iän ja väittämän ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” välillä ($r = 0,18$, $p = 0,004$).

Kaikki löytyneet korrelaatiot olivat selvästi alle 0,5, joten niiden tulkinnassa on syytä noudattaa varovaisuutta (Nummenmaa 2009, 292). Vanhemmat naisjohtajat saattavat kuitenkin keskimäärin olla nuorempia hieman vahvemmin sitä mieltä, että naisten urakehitys on pitkälti heidän omista valinnoistaan kiinni, että perheellisyys ei ole pätevä selitys naisten urakehityksen haasteille, ja että miesten tapa johtaa on havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa. On mielenkiintoista, että iän kanssa voimakkaimmin korreloi perheellisyyden näkeminen tekosyynä, sillä vanhemmat naisjohtajat ovat todennäköisemmin ehtineet hankkia lapsia kuin nuoremmat. Tämän lisäksi huomattavaa on, että miesjohtajien kohdalla ikä ei ollut yhteydessä naisjohtajuusnäkemysiin.

4.2.4 Lasten lukumäärän suhde naisjohtajuusnäkemysiin

Kyselyyn vastanneiden johtajien lasten lukumäärä vaihteli nolasta kuuteen. Suhteellisen suuret lasten lukumäärät olivat harvinaisia; esimerkiksi enemmän kuin neljä lasta oli vain viidellä henkilöllä. Niinpä aineistoa tutkittiin jälleen varianssianalyysin avulla karkean luokittelun välttämiseksi.

Syrjintä -summamuuttujan edustamien näkemysten ja lasten lukumäärän välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ($F_{6, 515} = 1,054$, $p = 0,389$, $\eta^2 = 0,012$). Sukupuolella ja lasten lukumäärällä ei myöskään ollut yhdysvaikutusta ($F_{5,515} = 1,755$, $p = 0,121$, $\eta^2 = 0,017$). Myöskään Vastuun pakoilu -summamuuttujan kohdalla lasten lukumäärä ei ollut yhteydessä muuttujan ilmaisemiin näkemysiin itsenäisesti ($F_{6,515} = 0,737$, $p = 0,620$, $\eta^2 = 0,009$) eikä yhdysvaikutuksessa sukupuolen kanssa ($F_{5,515} = 0,305$, $p = 0,910$, $\eta^2 = 0,003$). Perhe tekosyynä -summamuuttujalla ei myöskään havaittu yhteyttä lasten lukumäärään ($F_{6,515} = 1,228$, $p = 0,290$, $\eta^2 = 0,014$) eikä lasten lukumäärän ja sukupuolen välistä yhdysvaikutusta ($F_{5,515} = 1,248$, $p = 0,285$, $\eta^2 = 0,012$). Samoin väittämän ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” kohdalla yhteyksiä ei löytynyt lasten lukumäärän kanssa ($F_{6,514} = 0,745$, $p = 0,613$, $\eta^2 = 0,009$) eikä yhdysvaikutusta lasten

lukumäärän ja vastaajan sukupuolen välillä ollut havaittavissa ($F_{5,514} = 1,878$, $p = 0,097$, $\eta^2 = 0,018$).

Näin ollen voidaan todeta, että lasten lukumäärä ei ollut yhteydessä yhteenkään tutkittavaan naisjohtajuusmuuttujaan. Tässä aineistossa johtajan oma perhetilanne ei siis vaikuttanut hänen näkemyksiinsä naisjohtajuudesta.

4.2.5 Koulutustaustan suhde naisjohtajuusnäkemysiin

Vastaajien koulutustaustan suhdetta naisjohtajuusnäkemysiin tutkittiin varianssianalyysin avulla. Kyselylomakkeella koulutustaustaa oli tutkittu kymmenluokkaisen muuttujan avulla, jonka luokista osa oli rinnakkaisia. Niinpä muuttuja luokiteltiin kolmeen hierarkkiseen luokkaan, jotka olivat alempi korkeakoulututkinto, ylempi korkeakoulututkinto sekä lisensiaatti- tai tohtorikoulutus. Tutkimuskysymys sekä alkuperäinen asteikko käyvät ilmi liitteenä 1 olevasta kyselylomakkeen taustatieto-osiosta.

Varianssianalyyseissa havaittiin, että vastaajan tutkinnon taso ei vaikuttanut Syrjintämuuttujan edustamiin näkemyksiin itsenäisesti ($F_{2,520} = 0,472$, $p = 0,624$, $\eta^2 = 0,002$) eikä yhdysvaikutuksessa sukupuolen kanssa ($F_{2,520} = 0,904$, $p = 0,406$, $\eta^2 = 0,003$). Vastuun pakoilu -muuttujan kohdalla tutkinnon havaittiin tilastollisesti merkitsevä yhteys koulutustaustaan, joskin efektikoko oli hyvin pieni ($F_{2,520} = 5,160$, $p = 0,006$, $\eta^2 = 0,019$). Tässäkään tapauksessa sukupuolella ja koulutustaustalla ei ollut yhdysvaikutusta ($F_{2,520} = 0,109$, $p = 0,897$, $\eta^2 < 0,000$). Perhe tekosyynä -summamuuttujalla ei ollut yhteyttä koulutustaustan kanssa ($F_{2,520} = 2,072$, $p = 0,127$, $\eta^2 = 0,008$) eikä koulutustaustan ja sukupuolen yhdysvaikutusta havaittu ($F_{2,520} = 0,600$, $p = 0,549$, $\eta^2 = 0,002$). Väittämän ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” kohdalla tutkintotaso vaikutti näkemyksiin ($F_{2,519} = 6,788$, $p = 0,001$, $\eta^2 = 0,025$), mutta yhdysvaikutusta sukupuolen kanssa ei havaittu ($F_{2,519} = 0,736$, $p = 0,396$, $\eta^2 = 0,004$).

Löydetyt yhteydet on esitetty taulukoissa 9 ja 10. Taulukosta 9 nähdään koulutustaustan yhteys Vastuun pakoilu -summamuuttujaan: alemman koulutuksen suorittaneet johtajat olivat keskimäärin hieman enemmän sitä mieltä, että naisten urakehitys on ennen kaikkea heistä

itsestään kiinni. Vastaavasti taulukko 10 osoittaa yhteyden koulutustaustan ja miesjohtajien parempaa tehokkuutta koskevan väittämän välillä: alemmilla koulutustasoilla johtajat olivat keskimäärin muita enemmän sitä mieltä, että miesten tapa johtaa on todettu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa. Efektikoot olivat vaatimattomia, joten näiden yhteyksien merkitys on käytännössä varsin pieni. Niistä saadaan suuntaa-antavia viitteitä siitä, että korkeampi kauppatieteellisen koulutuksen taso voi olla yhteydessä näkemyksiin sukupuolisyrynnän olemassaolosta ja sukupuolten yhtäläisestä pätevyydestä toimia johtajina.

Taulukko 9.

Koulutustason yhteys Vastuun pakoilu -summamuuttujaan sukupuolen mukaan (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Koulutustaso		Vastuun pakoilu -muuttujan arvot		
		Miehet	Naiset	Yhteensä
Alempi korkeakoulututkinto	\bar{x}	2,94	3,14	3,03
	s	0,99	1,00	0,99
	n	51	44	95
Ylempi korkeakoulututkinto	\bar{x}	2,64	2,80	2,72
	s	0,91	0,96	0,94
	n	205	214	419
Lisensiaatti- tai tohtorikoulutus	\bar{x}	2,44	2,33	2,42
	s	0,88	1,16	0,90
	n	9	3	12
Yhteensä	\bar{x}	2,69	2,85	2,77
	s	0,93	0,96	0,95
	N	265	261	526

Taulukko 10.

Koulutustason yhteys ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” -väittämään sukupuolen mukaan (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Koulutustaso		”Miesten tapa johtaa parempi” -väittäjä		
		Miehet	Naiset	Yhteensä
Alempi korkeakoulututkinto	\bar{x}	2,67	2,11	2,42
	s	0,97	0,92	0,99
	n	51	44	95
Ylempi korkeakoulututkinto	\bar{x}	2,39	1,67	2,02
	s	0,95	0,80	0,95
	n	204	214	418
Lisensiaatti- tai tohtorikoulutus	\bar{x}	2,00	2,00	2,00
	s	0,87	1,00	0,85
	n	9	3	12
Yhteensä	\bar{x}	2,43	1,75	2,09
	s	0,96	0,84	0,96
	N	264	261	525

4.2.6 Siviilisäädyn suhde naisjohtajuusnäkemysiin

Siviilisäädyn kysyttiin tutkimuksessa pyytämällä vastaajia valitsemaan vaihtoehdoista ”naimaton”, ”naimisissa/avoliitossa” tai ”eronnut/leski”, kuten liitteestä 1 voidaan nähdä. Myös siviilisäädyn ja naisjohtajuusnäkemysten suhdetta tutkittiin kaksisuuntaisella varianssi-analyysillä.

Syrjintä -summamuuttujan ja vastaajan siviilisäädyn välillä ei havaittu yhteyttä ($F_{2,521} = 1,065$, $p = 0,345$, $\eta^2 = 0,004$) eikä siviilisäädyn ja sukupuolen yhdysvaikutusta ($F_{2,521} = 1,272$, $p = 0,281$, $\eta^2 = 0,005$). Vastuun pakoilu -summamuuttujan kohdalla ei myöskään löytynyt yhteyttä siviilisäädyn kanssa ($F_{2,521} = 0,618$, $p = 0,540$, $\eta^2 = 0,002$) tai siviilisäädyn ja sukupuolen yhdysvaikutusta ($F_{2,521} = 0,253$, $p = 0,776$, $\eta^2 = 0,001$). Perhe tekosynä -

summamuuttujan ja siviilisäädyn välillä ei ollut yhteyttä ($F_{2,521} = 0,674$, $p = 0,510$, $\eta^2 = 0,003$) eikä siviilisäädyn ja sukupuolen suhteen ilmennyt yhdysvaikutusta tähän muuttujaan ($F_{2,521} = 0,470$, $p = 0,625$, $\eta^2 = 0,002$). Vastaavasti myöskään väittämän ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” yhteydessä siviilisäädyllä ei ollut vaikutusta ($F_{2,520} = 0,111$, $p = 0,895$, $\eta^2 < 0,000$) eikä yhdysvaikutusta sukupuolen kanssa ($F_{2,520} = 0,287$, $p = 0,750$, $\eta^2 = 0,001$).

Näin ollen tutkittavassa aineistossa johtajien mielipiteet eivät olleet yhteydessä heidän siviilisäättyensä. Yhteyksiä ei havaittu yhdenkään tutkittavan muuttujan kohdalla, eikä vastaajan sukupuoli yhdessä siviilisäädyn kanssa vaikuttanut naisjohtajuusnäkemysiin.

4.2.7 Työnantajaorganisaation henkilöstörakenteen suhde naisjohtajuusnäkemysiin

Kyselylomakkeella selvitettiin vastaajien työnantajaorganisaation henkilöstörakennetta viisiportaisella asteikolla voimakkaasti miesvaltaisesta rakenteesta voimakkaasti naisvaltaiseen (ks. liite 1). Niinpä oli mahdollista tutkia, oliko organisaation mies- tai naisvaltaisuus yhteydessä naisjohtajuudesta ilmaistuihin näkemysiin. Asian tutkimisessa käytettiin jälleen kaksisuuntaista varianssianalyysiä myös sukupuolen ja henkilöstörakenteen mahdollisten yhdysvaikutuksen selvittämiseksi.

Syrjintä -summamuuttujan ja henkilöstörakenteen välillä ei ollut yhteyttä ($F_{4,515} = 0,165$, $p = 0,956$, $\eta^2 = 0,001$) eikä henkilöstörakenteen ja sukupuolen välillä ollut yhdysvaikutusta ($F_{4,515} = 0,947$, $p = 0,436$, $\eta^2 = 0,007$). Yhteyttä ei löytynyt myöskään Vastuun pakoilu -summamuuttujan ja henkilöstörakenteen väliltä ($F_{4,515} = 0,592$, $p = 0,669$, $\eta^2 = 0,005$), eikä tämänkään muuttujan kohdalla ollut sukupuolen ja henkilöstörakenteen välistä yhdysvaikutusta ($F_{4,515} = 1,668$, $p = 0,156$, $\eta^2 = 0,013$). Perhe tekosyynä -summamuuttujan kohdalla yhteyttä ei ilmennyt ($F_{4,515} = 1,441$, $p = 0,138$, $\eta^2 = 0,013$) eikä sukupuolen ja henkilöstörakenteen yhdysvaikutusta ($F_{4,515} = 1,303$, $p = 0,268$, $\eta^2 = 0,01$). Henkilöstörakenne ei myöskään ollut yhteydessä väittämää ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” kohtaan ilmaistuihin mielipiteisiin itsenäisesti ($F_{4,514} = 0,500$, $p = 0,735$, $\eta^2 = 0,004$) tai yhdysvaikutuksessa sukupuolen kanssa ($F_{4,514} = 1,244$, $p = 0,291$, $\eta^2 = 0,010$).

Yhteyksiä ei siis löytynyt henkilöstörakenteen ja tutkittavien muuttujien välillä. Niinpä voidaan todeta, että tässä aineistossa johtajien työnantajaorganisaation henkilöstörakenteen tasainen tai nais- tai miesvaltaiseksi painottunut sukupuolijakauma ei ollut yhteydessä naisjohtajuuteen liittyviin mielipiteisiin.

4.2.8 Vanhempien koulutustason suhde naisjohtajuusnäkömyksiin

Johtajien perhetaustan mahdollista yhteyttä naisjohtajuusmielipiteisiin tutkittiin vanhempien koulutustason avulla. Vanhempien koulutustasoa oli tutkimuksessa mitattu kysymällä sekä vastaajien isän että äidin koulutusta (ks. liite 1). Aineiston analysoimista varten vanhempien koulutustaso luokiteltiin seuraavasti: 1) peruskoulu/kansakoulu, 2) keskikoulu/opistotasoinen ammatillinen tutkinto, 3) ylioppilastutkinto/ylioppilaspohjainen ammatillinen tutkinto, 4) yliopistotasoinen kauppatieteellinen tutkinto, 5) yliopistotasoinen tekninen tutkinto ja 6) yliopistotasoinen muu tutkinto. Vanhempien koulutustason vaikutuksia tutkittiin kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla.

Isän koulutustasolla ei ollut yhteyttä Syrjintä -summamuuttujaan itsenäisesti ($F_{5,496} = 0,578$, $p = 0,717$, $\eta^2 = 0,006$), mutta yhdysvaikutus sukupuolen kanssa löytyi ($F_{5,496} = 2,778$, $p = 0,017$, $\eta^2 = 0,027$). Syrjintä -summamuuttujan keskiarvot isän koulutustaustan mukaan on esitetty taulukossa 11. Niistä havaitaan, että miesten ja naisten vastaukset olivat hyvin lähellä toisiaan, kun isän koulutus oli kauppatieteellinen yliopistotutkinto; tässä luokassa miesjohtajien vastaukset olivat keskimäärin korkeimmalla tasollaan (2,87) ja naisjohtajien alhaisimmalla tasollaan (3,06). Naisjohtajat, joiden isä oli suorittanut kauppatieteellisen yliopistotutkinnon, olivatkin kaikista naispuolisista vastaajista vähiten sitä mieltä, että naiset kohtaavat työelämässä syrjintää. Miesjohtajat, joiden isä oli suorittanut vastaavan tutkinnon, olivat puolestaan kaikista miesvastaajista vahvimmin sitä mieltä, että syrjintää esiintyy. Naisvastaajien keskimääräiset vastaukset eivät kuitenkaan vaihdelleet merkittävästi isän koulutustaustan ryhmien välillä. Miesvastaajien vastausten yleisestä tasosta puolestaan erottuu kauppatieteellisen yliopistotutkinnon erityisen korkean keskiarvon lisäksi myös ylioppilastutkintoon tai yliopistopohjaiseen ammatilliseen tutkintoon liittyvä erityisen alhainen vastausten keskiarvo (1,86). Miesjohtajat, joiden isä oli suorittanut ylioppilastutkinnon tai ylioppilaspohjaisen ammatillisen tutkinnon, uskoivat kaikista vähiten naisten

kohtaavan syrjintää työelämässä. Löydetyn yhteyden efektikoko oli hyvin pieni, mutta se viittaa siihen, että isän korkeampi koulutustausta saattaa olla yhteydessä miesjohtajien käsitykseen sukupuolisyrynnän esiintymisestä työelämässä.

Taulukko 11.

Isän koulutustaustan yhteys Syrjintä -summamuuttujaan sukupuolen mukaan (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Isän koulutus		Syrjintä -muuttujan arvot		
		Miehet	Naiset	Yhteensä
Kansakoulu (peruskoulu)	\bar{x}	2,39	3,34	2,91
	s	0,76	0,83	0,93
	n	79	93	172
Keskikoulu/ opistotasoinen ammattillinen	\bar{x}	2,46	3,33	2,88
	s	0,895	0,77	0,94
	n	81	76	157
Yo-tutkinto / yo-pohjainen ammattillinen	\bar{x}	1,86	3,30	2,71
	s	0,69	0,68	0,99
	n	7	10	17
Yliopisto: kauppateieteellinen	\bar{x}	2,87	3,06	2,95
	s	0,95	0,93	0,93
	n	24	16	40
Yliopisto: tekninen	\bar{x}	2,36	3,32	2,84
	s	0,66	0,89	0,91
	n	22	22	44
Yliopisto: muu	\bar{x}	2,19	3,50	2,79
	s	0,71	0,91	1,04
	n	42	36	78
Yhteensä	\bar{x}	2,41	3,34	2,87
	s	0,82	0,83	0,95
	N	255	253	508

Isän koulutuksen havaittiin olevan yhteydessä myös Vastuun pakoilu -summamuuttujaan liittyviin näkemyksiin ($F_{5,496} = 2,694$, $p = 0,020$, $\eta^2 = 0,026$), mutta yhdysvaikutusta sukupuolen kanssa ei ollut havaittavissa ($F_{5,496} = 0,889$, $p = 0,488$, $\eta^2 = 0,009$). Taulukossa 12 esitettyjen vastauskeskiarvojen perusteella nähdään, että johtajat, joiden isät olivat suorittaneet yliopistotutkinnon, olivat eniten eri mieltä siitä, että naisten etenemistä työelämässä estävät lähinnä heidän omat valintansa. Taipuvaisimpia uskomaan, että naisten urakehitystä määrittävät heidän omat valintansa, olivat johtajat, joiden isän korkein tutkinto oli keskikoulututkinto tai opistotasoinen ammatillinen tutkinto sekä johtajat, joiden isän koulutus oli ylioppilastutkintotasoinen. Vähiten tätä mieltä puolestaan olivat johtajat, joiden isät olivat suorittaneet kauppatieteellisen yliopistotutkinnon.

Perhe tekosyynä -summamuuttujan kohdalla isän koulutus jäi lähes tilastollisesti merkitsevälle tasolle ($F_{5,496} = 2,110$, $p = 0,063$, $\eta^2 = 0,021$), eikä yhdysvaikutusta sukupuolen kanssa havaittu ($F_{5,496} = 0,776$, $p = 0,568$, $\eta^2 = 0,008$). Niinpä vastaajan isän koulutustaustalla ei voida katsoa olevan vaikutusta siihen, pitävätkö johtajat perheellisyyttä vain tekosyynä naisten urakehityksen haasteille. Myöskään väittämän ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” kohdalla ei havaittu yhteyttä isän koulutustason kanssa ($F_{5,495} = 1,428$, $p = 0,213$, $\eta^2 = 0,014$), eikä sukupuolen ja isän koulutuksen välillä ollut yhdysvaikutusta ($F_{5,495} = 1,469$, $p = 0,198$, $\eta^2 = 0,015$).

Taulukko 12.

Isän koulutustaustan yhteys Vastuun pakoilu -summamuuttujaan sukupuolen mukaan (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Isän koulutus		Vastuun pakoilu -muuttujan arvot		
		Miehet	Naiset	Yhteensä
Kansakoulu (peruskoulu)	\bar{x}	2,66	2,99	2,84
	s	0,88	0,84	0,87
	n	79	93	172
Keskikoulu/ opistotasoinen ammattillinen	\bar{x}	2,81	2,99	2,90
	s	0,98	1,05	1,01
	n	81	76	157
Yo-tutkinto / yo-pohjainen ammattillinen	\bar{x}	3,14	2,80	2,94
	s	1,07	0,63	0,83
	n	7	10	17
Yliopisto: kauppatieteellinen	\bar{x}	2,33	2,50	2,40
	s	1,01	1,03	1,01
	n	24	16	40
Yliopisto: tekninen	\bar{x}	2,64	2,50	2,57
	s	0,90	1,01	0,95
	n	22	22	44
Yliopisto: muu	\bar{x}	2,64	2,61	2,63
	s	0,88	1,05	0,96
	n	42	36	78
Yhteensä	\bar{x}	2,69	2,85	2,77
	s	0,93	0,97	0,96
	N	255	253	508

Vastausten suhdetta vastaajien äitien koulutustaustaan tutkittiin vastaavanlaisella menettelyllä. Yhteyttä äidin koulutuksen ja Syrjintä -summamuuttujan välillä ei havaittu ($F_{4,491} = 1,464$, $p = 0,212$, $\eta^2 = 0,012$), eikä yhdysvaikutusta löytynyt äidin koulutuksen ja vastaajan sukupuolen väliltä ($F_{4,491} = 1,575$, $p = 0,180$, $\eta^2 = 0,013$). Myöskään Vastuun

pakoilu -summamuuttujan kohdalla äidin koulutus ei ollut yhteydessä vastauksiin ($F_{4,491} = 1,557$, $p = 0,185$, $\eta^2 = 0,013$), eikä yhdysvaikutusta löytynyt äidin koulutuksen ja vastaajan sukupuolen väliltä ($F_{4,491} = 0,688$, $p = 0,600$, $\eta^2 = 0,006$).

Perhe tekosyynä -summamuuttujaa tutkittaessa havaittiin tilastollisesti merkitsevä yhteys äidin koulutustaustan ja vastausten välillä ($F_{4,491} = 3,139$, $p = 0,014$, $\eta^2 = 0,025$). Yhdysvaikutusta äidin koulutuksen ja vastaajan sukupuolen välillä ei ollut havaittavissa ($F_{4,491} = 0,683$, $p = 0,604$, $\eta^2 = 0,006$). Muuttujan keskimääräiset arvot vastaajien äitien koulutusluokkien mukaan on esitelty taulukossa 13. Keskimääräisistä vastauksista nähdään, että vastaajat, joiden äidit olivat suorittaneet peruskoulu-, keskikoulu- tai ylioppilastutkinnon olivat keskimäärin eniten sitä mieltä, että perheellisyyttä käytetään vain tekosyynä naisten urakehityksen hitaudelle. Vastaajat, joiden äiti oli suorittanut yliopistotutkinnon, uskoivat keskimäärin enemmän perheellisyyden olevan todellinen eikä vain kuviteltu haaste. Kaikista eniten perheen tekosyynä käyttämiseen uskoivat johtajat, joiden äiti oli suorittanut peruskoulututkinnon, ja kaikista vähiten johtajat, joiden äidillä oli kauppatieteellinen yliopistotutkinto.

Viimeiseksi tutkittiin väittämän ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” ja vastaajan äidin koulutustaustan välisiä yhteyksiä. Riippuvuutta ei löytynyt näiden muuttujien väliltä ($F_{4,490} = 1,253$, $p = 0,288$, $\eta^2 = 0,010$), eikä äidin koulutustaustan ja sukupuolen välillä ollut yhdysvaikutusta tämän väittämän suhteen ($F_{4,490} = 0,496$, $p = 0,738$, $\eta^2 = 0,004$).

Taulukko 13.

Äidin koulutustaustan yhteys Perhe tekosyynä -summamuuttujaan sukupuolen mukaan (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Äidin koulutus		Perhe tekosyynä -muuttujan arvot		
		Miehet	Naiset	Yhteensä
Kansakoulu (peruskoulu)	\bar{x}	2,99	2,44	2,72
	s	0,88	0,97	0,96
	n	90	89	179
Keskikoulu/ opistotasoinen ammattillinen	\bar{x}	2,79	2,38	2,60
	s	0,83	1,01	0,94
	n	92	84	176
Yo-tutkinto / yo-pohjainen ammattillinen	\bar{x}	2,71	2,36	2,53
	s	0,96	0,95	0,96
	n	21	22	43
Yliopisto: kauppateieteellinen	\bar{x}	2,44	2,07	2,22
	s	0,53	0,83	0,74
	n	9	14	23
Yliopisto: tekninen	\bar{x}			
	s	-	-	-
	n			
Yliopisto: muu	\bar{x}	2,41	2,26	2,32
	s	0,83	0,95	0,90
	n	37	43	80
Yhteensä	\bar{x}	2,79	2,36	2,57
	s	0,87	0,97	0,94
	N	249	252	501

Kaiken kaikkiaan vanhempien koulutuksella saattaa olla lievä yhteys joihinkin naisjohtajuudesta ilmaistuihin näkemyksiin. Isän koulutustausta oli yhteydessä miesjohtajien näkemyksiin siten, että johtajat, joiden isä oli suorittanut kauppateieteellisen tutkinnon, olivat muita enemmän sitä mieltä, että naiset kohtaavat syrjintää työelämässä. Miesjohtajat, joiden

isä oli suorittanut alemmpitasoisen tutkinnon, uskoivat muita vähemmän syrjinnän ilmenemiseen. Naisjohtajista taas ne, joiden isät olivat suorittaneet kauppatieteellisen tutkinnon, uskoivat kaikista naisjohtajista vähiten syrjinnän esiintymiseen. Vastaavasti johtajat, joiden isä oli suorittanut yliopistotutkinnon, olivat alempien isän koulutusluokkien edustajia vähemmän sitä mieltä, että naisten urakehitys on vain heidän omista valinnoistaan kiinni. Johtajat, joiden isä oli suorittanut kauppatieteellisen yliopistotutkinnon, korostivat näkemyksissään vähiten naisten omaa vastuuta. Äidin koulutustaso puolestaan oli yhteydessä näkemyksiin perheen käyttämisestä tekosyynä urahaasteille: vähiten perheen käyttöön vain tekosyynä uskoivat johtajat, joiden äidillä oli kauppatieteellinen tai muu yliopistotutkinto, kun taas alempia äidin koulutusasteita edustavat johtajat olivat hieman enemmän sitä mieltä, että perheellisyys ei ole todellinen uraeste.

Vaikka yhteyksiä ei löytynyt kaikkien muuttujien kohdalla, niistä erottui yhdistävä teema. Vanhemman yliopistollinen ja etenkin kauppatieteellinen koulutus vaikutti liittyvän näkemyksiin, joita voitaisiin naisjohtajien näkökulmasta kenties kuvata hieman ymmärtäväisemmiksi heidän mahdollisesti kohtaamiensa haasteiden suhteen. On kuitenkin tärkeää huomata, että löydettyjen yhteyksien efektikoot vaihtelivat välillä 0,025–0,027, joten ne jäivät käytännön merkitykseltään varsin vaatimattomalle tasolle selittäessään vain hieman alle 3 % muuttujien vaihtelusta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kaikista edellisissä alaluvuissa esitellyistä yhteyksistä selvimpiä olivat naisjohtajuusnäkemysten yhteydet vastaajan sukupuoleen. Johtajan sukupuoli oli melko vahvasti yhteydessä näkemyksiin Syrjintä- ja Perhe tekosyynä -summamuuttujilla sekä väittämään ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa”. Muita yhteyksiä havaittiin organisaatioaseman ja miesten paremmuutta edustavan väittämän välillä, koulutustaustan ja Vastuun pakoilu -summamuuttujan välillä, isän koulutustaustan ja Syrjintä- sekä Vastuun pakoilu -summamuuttujien välillä sekä äidin koulutustaustan ja Perhe tekosyynä -summamuuttujan välillä. Lisäksi naisjohtajien kohdalla havaittiin yhteys iän ja Vastuun pakoilu - ja Perhe tekosyynä -summamuuttujien sekä iän ja miesten paremmuutta edustavan väittämän välillä. Lukuun ottamatta vastaajan sukupuolen yhteyttä mielipiteisiin löydettyjen yhteyksien käytännön merkitys jäi kuitenkin hyvin vähäiseksi: efektikoot olivat tyypillisesti 0,02:n luokkaa, ja ikään liittyvät korrelaatiot olivat välillä 0,18–0,30. Näin ollen selkeimpinä löydöksinä erottuivat toisaalta nais- ja miesjohtajien

erot ja toisaalta otoksen johtajien homogeenisuus: vain osa demografisista muuttujista liittyi naisjohtajuusnäkemysnäköisiin, ja löydetty yhteydet olivat heikkoja.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämä viimeinen luku sisältää yhteenvedon aiemman tutkimustiedon perusteella rakennetusta viitekehystä sekä edellisessä luvussa esitellyistä empiirisistä tutkimustuloksista. Tutkimustuloksia myös pohditaan suhteessa aiempaan tutkimustietoon. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään lyhyesti tutkielman alussa esitetty sukupuolistereotyyppioihin ja niiden vaikutuksiin perustuva viitekehys. Sen jälkeen kerrataan empiiriset löydökset, pohditaan niitä aiemman tutkimustiedon valossa ja esitetään mahdollisia tulkintoja löydöksille. Lopuksi esitetään suuntauksia naisjohtajuuteen liittyvälle jatkotutkimukselle.

5.1 Sukupuolistereotyyppioiden merkitys johtamistutkimuksessa

Tämän tutkielman alussa esiteltiin, kuinka sukupuoli ja siihen liittyvät käsitykset vaikuttavat ihmisten odotuksiin ja tulkintoihin. Todettiin myös, että sukupuolistereotyyppiat toimivat usein tiedostamattomina tiedonkäsittelyn ja tulkinnan apuvälineinä, ja tällaisina ne toimivat myös organisaatiokonteksteissa. Stereotyyppioiden on havaittu toimivan etenkin negatiivista erilaisuutta korostavina voimina (ks. Wajcman 1998). Tutkimuksissa on myös havaittu, että johtajuuteen yhdistetään pääsääntöisesti maskuliinisuus, mikä saattaa johtaa miespuolisten johtajien suosimiseen (esim. Wajcman 1998, Powell ym. 2002). Työelämässä omaksuttavat roolit eivät myötäile perinteisiä sukupuolirooleja, minkä vuoksi johtajan roolissa toimiva nainen poikkeaa stereotyyppisistä odotuksista. Sukupuolistereotyyppioista poikkeavan roolin omaksuminen puolestaan saattaa vaikuttaa kielteisesti ihmisten käsityksiin niistä henkilöistä, jotka toimivat odotusten vastaisesti. Tällaiset prosessit voivat aiheuttaa haasteita stereotyyppioiden vastaisesti toimivien ihmisten työtehtävissä ja uralla, mistä voidaan katsoa mahdollisesti aiheutuvan seurauksia myös organisaatioiden toiminnan tehokkuuden kannalta.

Niinpä stereotyyppien olemassaolon ja vaikutusprosessien tutkiminen on tärkeää; tiedostamattomia stereotyyppioita ei voida kyseenalaistaa, joten niiden vaikutuksiakaan ei ole mahdollista välttää.

Naisjohtajuusnäkömääksiä koskevien tutkimusten ja johtamistyyliä koskevien tutkimusten tulosten välillä on mielenkiintoisia eroja. Näkömääksiä käsittelevissä tutkimuksissa on yleisesti havaittu, että naisjohtajiin yhdistetään erilaisia ominaisuuksia ja odotuksia kuin miesjohtajiin, ja että johtamiseen yhdistetään tyypillisesti maskuliiniseksi koettuja ominaisuuksia (ks. Wajcman 1996, Alvesson & Billing 1997, Powell ym. 2002, Duehr & Bono 2006, Schein 2007). Johtamiseen liittyvien sukupuolistereotyyppien olemassaoloa ei siis liene syytä epäillä. Sen sijaan johtamistyyliin keskittyvässä naisjohtajuustutkimuksessa saadut tulokset eivät ole yksiselitteisiä. Esimerkiksi miesvaltaisissa yrityksissä toimivien johtajien keskuudessa on löydetty melko vähän sukupuolieroja (esim. Wajcman 1996, Rutherford 2001), kun taas osa tutkijoista argumentoi, että tietynlaisissa konteksteissa naisjohtajien erityiset taidot pääsevät esiin (Rosener 1990, Fletcher 1994). Tätä tutkimussuuntausta luonnehtivat lähestymistapojen ja tutkimusmenetelmien moninaisuus sekä otosten edustavuuteen ja tutkimusmenetelmiin liittyvät ongelmat, joita tämän tutkielman alkupuolella on käsitelty. Kaiken kaikkiaan sukupuolierojen olemassaolosta ei ole toistaiseksi löydetty johdonmukaista näyttöä, joten ainakaan sukupuolistereotyyppien mukaisesti, perustavanlaatuisiin eroihin naisten ja miesten johtamisen välillä ei liene syytä uskoa. Voidaankin pitää mahdollisena, että sukupuolistereotyyppien vaikutus näkyy ihmisten antamien johtamistyyliarvioiden kautta tutkimuksissa, joiden mukaan naisten ja miesten johtamistyyli eroavat toisistaan merkittävästi.

Johtamistyyliin liittyvien käsitysten lisäksi sukupuolistereotyyppioita voidaan katsoa ilmenevän näkömääksissä naisten ja miesten erilaisesta suhtautumisesta palkkatyöhön. Esimerkiksi naisten pitäminen miehiä heikommin sitoutuneina työhönsä, perhekeskeisempinä tai vähemmän urasuuntautuneina ei ole saanut tukea naisjohtajia koskevissa tutkimuksissa (Wajcman 1996, Wajcman 1998, Vanhala 2005). Todellisuudessa vaikuttaa siltä, ettei perheellisyys sulje pois voimakastaan työ- ja urasuuntautumista, eikä toisaalta perheettömyys yksin takaa sitoutumista työhön (ks. Vanhala 2005). Vaikka stereotyyppien perustuvat yleistyksiset naisten perhekeskeisyydestä ja alhaisemmasta työmotivaatiosta eivät vaikuta todenmukaisilta, ne saattavat muiden stereotyyppien käsitysten tavoin johtaa tulkintoihin, jotka voivat vaikuttaa organisaatioissa toimiviin naisiin kielteisesti.

5.2 Tutkimusaineistosta löydetyt yhteydet ja aiempi tutkimustieto

Tutkielman empiirisessä osassa kartoitettiin, millaisia käsityksiä Suomen Ekonomiliitto SEFE ry:hyn kuuluvilla johtajilla oli naisjohtajista. Tutkimusaineistosta erottui kaksi selvää ilmiötä: tutkimuksen kohteena olleiden johtajien näkemysten ja erilaisten demografisten tekijöiden välillä ei löydetty kovinkaan merkittäviä yhteyksiä, mutta toisaalta naisten ja miesten välillä havaittiin melko selviä näkemyseroja. Seuraavassa tiivistetään ensin kunkin naisjohtajuussummamuuttujan sekä analyyseihin mukaan otetun miesjohtajien paremmuutta koskevan väittämän kohdalla löytyneet yhteydet. Sen jälkeen päätuloksia verrataan aiempaan tutkimustietoon.

Syrjintä -summamuuttuja oli yhteydessä johtajien sukupuoleen, minkä lisäksi tämän muuttujan suhteen havaittiin yhdysvaikutus vastaajien isän koulutustaustan ja vastaajien sukupuolen välillä. Naisjohtajat uskoivat miesjohtajia enemmän rakenteellisten esteiden ja asenteiden aiheuttamiin kielteisiin vaikutuksiin. Isän koulutustason ja miesjohtajien syrjintää koskevien mielipiteiden välillä oli yhteys: miesjohtajat, joiden isällä oli kauppatieteellinen yliopistotutkinto, uskoivat sukupuolisyrynnän esiintymiseen eniten, kun taas ylioppilastutkinnon tai ylioppilastutkintopohjaisen ammatillisen tutkinnon ryhmässä miesjohtajat olivat vahvimmin eri mieltä syrjinnän olemassaolosta.

Vastuun pakoilu -summamuuttuja oli yhteydessä naisjohtajien ikään, johtajien koulutustasoon sekä johtajien isien koulutustasoihin. Se korreloi naisjohtajien kohdalla iän kanssa, joten vanhemmat naisjohtajat olivat nuorempia naisjohtajia hieman taipuvaisempia pitämään naisten urakehitykseen liitettäviä haasteita heidän omien valintojensa tuloksina. Samoin havaittiin, että alempitasoisia tutkintoja suorittaneet johtajat uskoivat keskimäärin muita enemmän urakehityksen olevan naisten omista valinnoista kiinni. Lisäksi isän koulutustausta oli yhteydessä näihin näkemyksiin, sillä eniten naisten omaan vastuuseen uskoivat johtajat, joiden isät olivat suorittaneet alempia tutkintoja, kun taas vähiten tätä mieltä olivat yliopistotutkinnon ja etenkin kauppatieteellisen yliopistotutkinnon ryhmät.

Perheellisyyden näkeminen tekosyynä eikä todellisena urahaasteena oli yhteydessä vastaajan sukupuoleen, naisjohtajien ikään ja johtajien äitien koulutustasoihin. Miehet olivat keskimäärin naisia enemmän sitä mieltä, että perheellisyyttä käytetään lähinnä tekosyynä.

Naisjohtajien kohdalla löydettiin korrelaatio iän ja Perhe tekosyynä -summamuuttujan välillä, joten vanhemmat naisjohtajat olivat keskimäärin nuorempia enemmän sitä mieltä, ettei perheellisyys ole todellinen uraeste. Ilmiö on mielenkiintoinen, sillä vanhemmat johtajat ovat nuorempia useammin ehtineet perustaa perheen. Vastaajien äitien koulutustaso oli yhteydessä näkemyksiin perheestä tekosyynä siten, että johtajat, joiden äiti oli suorittanut alemmpitasoisen koulutuksen, pitivät muita enemmän perheellisyyttä lähinnä tekosyynä urakehityksen haasteille. Korkeammin koulutettujen ja etenkin kauppatieteellisen tutkinnon suorittaneiden äitien luokassa johtajat olivat vähiten tätä mieltä. Keskimäärin johtajat uskoivat perheellisyyden olevan todellinen naisten työhön vaikuttava tekijä, ja tämä tulos sopi yhteen aiemman tutkimustiedon kanssa: esimerkiksi Wood ja Newton (2006a) havaitsivat johtajien uskovan perheellisyyden vaikuttavan kielteisesti naisten urakehitykseen.

Väittämästä ”Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa” ilmaistut näkemykset olivat yhteydessä vastaajan sukupuoleen, organisaatioasemaan, naisjohtajien ikään sekä johtajien koulutustasoon. Keskijohdossa toimivat johtajat pitivät ylemmillä tasoilla toimivia johtajia useammin miesten johtamistapaa naisten johtamistapaa tehokkaampana. Lisäksi naisjohtajien kohdalla havaittiin korrelaatio iän kanssa, joten vanhemmat naisjohtajat olivat keskimäärin hieman enemmän samaa mieltä väittämän kanssa kuin nuoremmat. Kuten Billing (2011) on ehdottanut, vanhempien naisten näkemyksiin saattaa vaikuttaa se, että he toimivat nuorempia useammin perinteisissä organisaatioissa ja tehtävissä. Myös koulutustaso oli yhteydessä tähän väittämään, sillä alempia kaupallisia tutkintoja suorittaneet johtajat olivat keskimäärin taipuvaisempia uskomaan miesten johtamistavan paremmuuteen kuin korkeammin koulutetut johtajat.

Nämä löytyneet yhteydet antavat joitakin viitteitä siitä, että mahdollisia naisjohtajuusnäkömyksiin liittyviä tekijöitä ovat sukupuoli, vanhempien koulutus, ikä, organisaatioasema ja koulutus. Lähes kaikki yhteydet olivat kuitenkin niin heikkoja, ettei niiden perusteella ole mielekäästä tehdä johtajien naisjohtajuusmielipiteitä koskevia päätelmiä: korrelaatiot olivat välillä 0,18 – 0,30, minkä vuoksi niiden perusteella voidaan tehdä varovaisia johtopäätöksiä yhteyksien olemassaolosta, ja varianssianalyyseissa löydettyjen yhteyksien efektikoot olivat tyypillisesti tason 0,02 luokkaa, joten käytännön kannalta niitä ei voi pitää merkityksellisinä. Sukupuolten väliset näkemuserot olivat kuitenkin selviä, joten ne erottuivat merkittävimpana aineistosta nousseena ilmiönä. On syytä huomata, etteivät mielipiteet kuitenkaan olleet niin merkittävästi erilaisia, että niitä voisi luonnehtia vastakohtaisiksi. Vastausten keskiarvot

sijoittuivat yleensä sekä nais- että miesjohtajien kohdalla arvojen 2 ja 3 välille, mikä tarkoittaa, että keskimäärin väittämistä oltiin lievästi eri mieltä. Naisjohtajat poikkesivat tästä yleisestä tasosta olemalla keskimäärin jyrkemmin eri mieltä miesjohtajien paremmuudesta sekä enemmän samaa mieltä syrjinnän esiintymisestä työelämässä.

Aiemmassakin tutkimuksessa on löydetty melko säännönmukaisesti sukupuolten välisiä näkemuseroja naisjohtajuudesta, vaikka tutkimustulokset ovat olleet toisinaan ristiriitaisia, kuten edellä on todettu. Etenkin miesten on havaittu pitävän johtamista maskuliinisena (Powell ym. 2002, Duehr & Bono 2006, Schein 2007). Vertailtaessa tämän tutkielman tuloksia kansainvälisiin tutkimustuloksiin on kuitenkin muistettava, että kulttuurien väliset erot todennäköisesti vaikuttavat siihen, miten naisten toimiminen johtamistyössä koetaan. Suomessa naisjohtajien määrä on moniin muihin maihin verrattuna suuri, ja myös naisten työhönohallistumisaste on maailman korkeimpia (Vanhala 2005). Niinpä on mahdollista, että suomalaisten johtajien mielipiteisiin vaikuttaa tietynasteinen tottumus naisten toimimiseen johtamistehtävissä. Miesten ja naisten mielipiteiden eroavuuksiin voi myös vaikuttaa se, että kyseessä on sukupuoliriippuvainen ilmiö. Vastaajien tulkintoihin oletettavasti vaikuttavat heidän omakohtaiset kokemuksensa työelämässä ja yleisesti elämässä, ja näissä kokemuksissa voi naisten ja miesten välillä olla säännönmukaisia eroja. Lisäksi, kuten Wajcman (1996) argumentoi, miehillä voidaan katsoa olevan yhä enemmän valtaa määrittää, mitä johtajuus on. Mikäli naisjohtajat ovat tätä mieltä, he voivat varautua kohtaamaan ja olla herkempiä tulkitsemaan johtamiseen liittyviä sukupuolisidonnaisia haasteita.

Myös toinen tämän tutkielman merkittävistä löydöksistä, otokseen kuuluneiden henkilöiden mielipiteiden riippumattomuus taustamuuttujista, on havaittu aiemmin (Wajcman 1996, Powell ym. 2002). Wajcmanin (1996) tutkimuksessa johtajat Isossa-Britanniassa ilmaisivat hyvin samansuuntaisia mielipiteitä naisjohtajista, mutta sukupuolten välisiä eroja löytyi: naiset olivat useammin sitä mieltä, että naisjohtajat tuovat myönteisiä vaikutteita työpaikalle ja useammin eri mieltä siitä, että miesjohtajat olisivat sitoutuneempia organisaatioihin, kun taas miesjohtajat vastustivat naisjohtajia useammin ns. positiivista syrjintää. Tässä tutkielmassa käsitellyt väitteet ovat erilaisia sisällöltään eikä otos ole verrattavissa Wajcmanin otokseen, mutta tulokset ovat osittain samansuuntaisia: suurimmat mielipide-erot löytyivät sukupuolten väliltä, ja näistä eroista suurimmat havaittiin Syrjintä -summamuuttujan kohdalla. Tämä summamuuttuja sisälsi muiden muassa naiskiintiöiden käyttöön eli positiiviseen syrjintään liittyviä väittämiä.

5.3 Aineiston homogeenisuus ja yhdenmukaistavat prosessit

Sitä, että aineistosta ei noussut kovinkaan selviä yhteyksiä johtajien taustatietojen ja naisjohtajuusnäkemysten välillä, voidaan selittää joko tutkimukseen osallistuneiden Suomen Ekonomiliitto SEFE ry:n jäsenten keskinäisellä samanlaisuudella, käytettyjen mittareiden puutteellisuudella tai tutkittavan ilmiön monimutkaisuudella. Koska kyseessä oli mielipidetutkimus, tutkimuskohteen mittaamista ei voitane pitää erityisen monimutkaisena. Kuten edellä on todettu, käytettyä mittaristoa ei kuitenkaan ollut testattu tai standardoitu ennen tutkimuksen tekemistä, joten se ei perustunut tutkimustietoon, eikä sen validiteettia ollut mahdollista arvioida. Myöskään vastaajia koskevia taustatietoja ei ollut kerätty naisjohtajuusnäkemysten selvittämisen tarkoituksiin. Näistä syistä on mahdollista, että kyselyaineistosta puuttui tämän tutkielman aiheen kannalta oleellista tietoa. On kuitenkin myös mahdollista, että saman alan koulutustaustan ja ammatin vuoksi johtajat olivat siinä määrin homogeeninen joukko, että heistä koostuvasta aineistosta ei löytynyt kaikkia yhteyksiä, joita voisi ilmetä esimerkiksi eri koulutustaustoja edustavia johtajia sisältävässä aineistossa.

Toisaalta naisjohtajuuteen liittyvien näkemysten voidaan ajatella olevan niin yleisesti jaettuina, että ne voisivat käydä ilmi myös melko homogeenisesta aineistosta. Powell ym. (2002) tutkivat eri-ikäisiä yhdysvaltalaisia kauppatieteellistä tutkintoa suorittavia henkilöitä, jotka olivat koulutustaustaltaan ja työkokemukseltaan erilaisia. Heidän mukaansa johtajuutta koskevat stereotyyppiset käsitykset ilmenevät melko samankaltaisilla tavoilla tutkittavien henkilöiden taustasta riippumatta. Tässäkin tutkielmassa otos sisälsi kauppatieteellisesti koulutettuja henkilöitä. Tulosten voidaan katsoa viittaavan samaan suuntaan, vaikka tässä analysoitu otos ei mahdollista löydösten yleistämistä laajemmin johtajiin.

Johtajien huomattava samanlaisuus voi myös olla seurausta erilaisista samankaltaistavista prosesseista. Toisaalta johtamisuralle voivat päätyä ominaisuuksiltaan ja näkemyksiltään tietynlaiset ihmiset, ja toisaalta johtamistehtävissä työskentely saattaa johtaa tietynlaisten toimintatapojen ja ajatusmallien omaksumiseen. Tällainen samankaltaistuminen ja valikoituminen voi selittää aineistosta löytyneiden yhteyksien vähäisyyttä. Esimerkiksi Wajcman (1996) havaitsi nais- ja miesjohtajien olevan hyvin samankaltaisia esimerkiksi koulutuksensa ja urakehityksensä ajoittumisen suhteen, mikä viittaa siihen, että prosessit, joiden kautta

johtajan uralle päädytään, voivat toimia valikoivana ja muovaavana vaikutteena. Tällaisten prosessien voidaan ajatella lieventävän ihmisten välisiä eroja. Hakim (1995) esittää, että kokopäivätyössä käyvät naiset edustavat ihmisryhmää, joka on valinnut nimenomaan työhön ja uraan panostamisen. Vanhalan (2005) tutkimuksen naisjohtajia luonnehtikin usko omiin mahdollisuuksiin, jämäkkyysdiskurssien käyttö ja hyvä itsetunto. Näin ollen johtajan asemassa työskentelevien naisten ja miesten mielipiteissä ei välttämättä esiinny sellaista vaihtelevuutta, jota laajemmassa otoksessa naisia ja miehiä voisi ilmetä. Tässä tutkielmassa käytetyssä otoksessa johtajat jakoivat ammattinsa lisäksi myös samanlaiset koulutustaustat ja Suomen Ekonomiliitto SEFE ry:n jäsenyyden, joten voidaan olettaa, että he ovat kohdanneet hyvinkin monenlaisia yhdenmukaistavia vaikutteita. Erilaisten koulutustaustojen ja urapolkujen kautta johtamisasemaan päätyneiden henkilöiden näkemykset voisivat olla heterogeenisempiä.

Sukupuolistereotyyppien vaikutuksen voidaan katsoa ilmenevän myös tällaisissa samankaltaistavissa prosesseissa. Powellin ym. (2002) mukaan naiset tai miehet, jotka valitsevat uraansa, eivät välttämättä hakeudu johtamistehtäviin, elleivät he katso sopivansa vallitsevaan johtajan stereotyyppiin. Heidän mukaansa tähän valintaan liittyvät käsitykset johtajuudesta, ja koska johtajuuden käsite on sukupuolittunut, myös samanlaisista koulutustaustoista tulevista ihmisistä johtamistehtäviin hakeutuu vain valikoitunut joukko naisia. Kuten myös Alvesson & Billing (1997) esittävät, erityisesti organisaatioissa menestyvät naiset saattavat edustaa lähinnä johtajan rooliin sopivaa ihmistyyppiä ja omaksua samat johtamistavat kuin miespuoliset kollegiansakin. Vastaavasti Wajcmanin (1996) mukaan sopeutuminen maskuliiniseen johtamismalliin voi johtua organisaatiokulttuurista tai tietoisesta valinnasta – eräät naiset saattavat omaksua strategian, jossa he välttävät tietoisesti käytöstä, joka myötäilisi tai vahvistaisi stereotyyppiä. Näin ollen stereotyyppit voivat olla yhteydessä johtajia valikoiviin ja samankaltaistaviin prosesseihin.

5.4 Suuntauksia jatkotutkimukselle

Naisjohtajuuteen liittyvät näkemykset ovat vielä tulevaisuudessakin mielenkiintoinen ja hedelmällinen tutkimusaihe. Myös naisjohtajuusnäkemysten tulkinta sukupuolistereo-

typioiden näkökulmasta tarjoaa yhä mahdollisuuden tarkentaa olemassa olevaa tutkimustietoa sekä kehittää entistä monipuolisempia selitysmalleja. Tämän tutkielman viitekehyksestä ja aineistosta nousee jatkotutkimuskysymyksiä, jotka koskevat ilmaistujen asenteiden ja naisjohtajien määrän välistä ristiriitaa, naisten ja miesten mielipide-eroja sekä tekijöitä, jotka voivat olla yhteydessä naisjohtajuutta koskevaan mielipiteenmuodostukseen.

Naisjohtajuusnäkemykset ovat toisaalta ristiriidassa käytännön ja toisaalta toistensa kanssa. Sukupuolisidonnaisten johtamistyylien olemassaoloa ei toistaiseksi ole vakuuttavasti todistettu, mutta kuitenkin naisjohtajat koetaan erilaisiksi kuin miesjohtajat, eikä feminiinisiä ominaisuuksia usein yhdistetä johtamistyöhön. Toisaalta taas feminiinisinä pidettyjä ominaisuuksia kohtaan ilmaistaan arvostusta, ja naispuoliset esimiehet vaikuttavat olevan suosittuja (Wajcman 1996, Lehto 2009). Nämä asenteiden ja organisaatioiden käytännön väliset suhteet avaavat monenlaisia mahdollisuuksia niin asenteita kuin organisaatioiden rekrytointi- ja ylennyskäytäntöjä koskeville tutkimuksille. Lisäksi olisi mielenkiintoista kartoittaa, missä määrin ristiriitaisuudet voivat aiheutua siitä, että ilmaistut naisjohtajuusmielipiteet heijastavat ihmisten toiveita eivätkä vain todellisuutta. Asiaan saattaa vaikuttaa myös se, että sukupuolistereotypiat eivät välttämättä ole tiedostettuja käsityksiä, jolloin niiden vaikutusten tutkiminen vaatisi organisaatiokulttuurin tutkimista syvällisemmällä tasolla, jolle kyselytutkimukset ja itsearviot eivät yllä. Laadullisen tutkimuksen menetelmät, kuten haastattelut ja kenties etnografisen tutkimuksen menetelmät, voisivat olla hyödyllisiä.

Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe koskee nais- ja miesjohtajien välisiä näkemuseroja naisjohtajuuskysymyksissä. On kiinnostavaa, että muiden muuttujien välisten suhteiden ollessa vähäisiä niin määrältään kuin merkitykseltään ja tutkimukseen osallistuneiden ollessa koulutuksensa ja ammattinsa puolesta hyvin homogeeninen joukko sukupuolten välillä oli silti selviä näkemuseroja. Johtajien mielipiteet osoittivat keskimäärin jonkinasteista uskoa siihen, että naisjohtajat saattavat kohdata erityisiä haasteita urallaan, joskin miespuoliset johtajat ilmaisivat aiheesta hieman naisia enemmän skeptisyyttä. Olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin kohdennetuilla kyselyillä esimerkiksi syrjintään, perheellisyyteen ja sukupuolten välisiin koettuihin johtamisen tehokkuuseroihin liittyviä käsityksiä. Kartoittamalla heterogeenisemmän johtajajoukon näkemyksiä ja taustatietoja voisi olla mahdollista löytää johtajuuskäsitysten muodostamiseen liittyviä yhteyksiä, joita tässä tutkielmassa ei havaittu. Toisaalta tämän tutkielman tuloksista erottuu se, että naiset ja miehet eivät olleet merkittävästi eri mieltä naisten omien valintojen merkitystä korostavan summamuuttujan suhteen. Vaatisi

jatkotutkimusta selvittää, onko ilmiö tälle aineistolle ominainen, vai ovatko johtajat yleisemminkin sitä mieltä, että uralla eteneminen on sukupuolesta riippumatta vain omista valinnoista kiinni. Olisi myös kiinnostavaa tutkia, kuinka näkemykset mahdollisen syrjinnän esiintymisestä ja toisaalta omien valintojen merkityksestä suhteutuvat toisiinsa – voisivatko johtajat samanaikaisesti uskoa sukupuolisyrynnän olemassaoloon ja siihen, että työuralla etenemistä määrittävät naisen omat valinnat? Etenkin käyttämällä tarkoitukseen suunniteltua kyselyä, tarkoituksenmukaista taustatietojen kartoittamista ja haastatteluja voisi olla mahdollista löytää yhteyksiä, joita tässä tutkielmassa ei havaittu.

Vaikka naiset ja miehet erottuivat selvästi toisistaan mielipiteidensä perusteella, erityisen merkittäviä yhteyksiä ei löytynyt demografisten muuttujien ja naisjohtajuusnäkemysten välillä. Aineiston rajoitteiden ja pienten efektikokojen vuoksi tässä tutkielmassa ei ollut myöskään mahdollista yleistää näitä viitteellisiä löydöksiä laajemmin johtajiin. Niinpä kysymys, onko esimerkiksi organisaatioasemalla tai johtajan työ- ja koulutustaustalla yhteyttä naisjohtajuutta koskeviin näkemyksiin, jää vielä osittain avoimeksi. Tässä aineistossa saatiin viitteitä esimerkiksi siitä, että korkea kauppatieteellinen koulutus saattaa olla yhteydessä esimerkiksi näkemyksiin sukupuolisyrynnän esiintymisestä, ja vastaavia yhteyksiä havaittiin myös johtajien vanhempien koulutustaustan perusteella. Kenties kauppatieteellinen koulutus antaa erilaisen pohjan työelämän rakenteiden tulkitsemiselle kuin muiden alojen koulutukset. Koulutuksen vaikutuksia voitaisiin selvittää tutkimalla johtajia, joiden koulutustaustat eroaisivat toisistaan enemmän kuin tässä aineistossa. Myös muiden viitteellisten yhteyksien tarkempi tutkiminen ja tulosten yleistettävyyden vaatiminen tarkoitusta varten kerätyn aineiston, johon olisi poimittu eri toimialoja ja koulutustaustoja edustavia johtajia. Tutkimuksessa auttaisi myös testatun mittarin käyttö, joka parantaisi saatavien tulosten validiteettia ja vertailtavuutta muiden tutkimusten kanssa.

Tässä tutkielmassa on esitetty, että naisjohtajuuteen liittyviä ristiriitoja ja kysymyksiä on hyödyllistä tulkita sukupuolistereotyyppien vaikutusten näkökulmasta. Tällöin esimerkiksi naisjohtajien suhteellisen alhaista lukumäärää voitaisiin tulkita kulttuuriin piirtyneiden sukupuoliroolien ja -stereotyyppien vaikutuksina. Koska naisjohtajien alaisuudessa työskentelevät vaikuttavat kuitenkin olevan tyytyväisiä heidän toimintaansa, voidaan pitää mahdollisena, että positiiviset, omakohtaiset kokemukset syrjäyttävät stereotyyppien vaikutuksia. Tällaisten hypoteettisten vaikutussuhteiden selvittäminen vaatisi kohdennettua tutkimusta, jossa tiedon keruussa käytettäisiin myös kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä.

Niinpä naisjohtajuustutkimus voi jatkossakin auttaa ymmärtämään tasa-arvoon kytkeytyviä ja siten myös yhteiskunnallisesti merkittäviä prosesseja organisaatioissa.

Lähteet

Adler, N. (1986). Women in Management Worldwide. *International Studies of Management and Organization*, 16 (3-4): 3–32.

Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. Lontoo: Sage Publications.

Billing, Y. D. (2011). *Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm?* Julkaistu internetissä 20.1.2011. Luettu 8.2.2011 osoitteessa <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0432.2010.00546.x/pdf>

Brenner, O.C.; Tomkiewicz, J.; Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32 (3): 662–669.

Carless, S. A. (1998). Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. *Sex Roles*, 39 (11): 887–902.

Duehr, E. E. & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology*, 59 (4): 815–846.

Eagly, A.H. & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108 (2): 233–256.

Eagly, A. H.; Johannesen-Schmidt, M. C.; van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129 (4): 569–591 .

Ely, R. J. & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: a new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22 (1): 103–151.

Epstein, C. F.; Olivares, F.; Bass, B.; Graham, P.; Schwartz, F. N.; Siegel, M. R.; Mansbridge, J.; Lloyd, K. R.; Wyskocil, P. B.; Cohen, A. R.; Bradford, D. L.; Sonnenfeld, J. A.; Goldberg, C. R. (1991). Ways Men and Women Lead. *Harvard Business Review*, 69 (1): 150–158.

European Commission (2011). *Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010: The Gender Balance in Business Leadership*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Fletcher, J. K. (1994). Castrating the Female Advantage: Feminist Standpoint Research and Management Science. *Journal of Management Inquiry*, 3 (1): 74–82.

Foster, F. (1994). Managerial Sex Role Stereotyping among Academic Staff within UK Business Schools. *Women in Management Review*, 9 (3): 17–22.

Hakim, C. (1995). Five feminist myths about women's employment. *British Journal of Sociology* 46 (3): 429–55.

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57 (4): 657–674.

Hilton, J. L. & von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*. 47 (1): 237–271.

Johdossa naisia on harvassa (2011). Helsingin sanomat 1.3.2011, Talous. Maksullinen www-dokumentti. Luettu 5.5.2011 osoitteessa

<http://www.hs.fi/arkisto/artikkeli/HS20110301SI1TA02z0k?free=p%C3%B6rssiyhti%C3%B6iden+toimitusjohtajista&date=20100505&advancedSearch=&>

Kark, R. (2004). The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2): 160–176.

Kartovaara, L. (2003). Miesjohtajalla ura ja perhe, entä naisjohtajalla? *Hyvinvointikatsaus* 4/2003: 2–8.

Lehto, A.-M. (2009). Naiset valtaavat esimiespaikkoja. *Tilastokeskuksen Hyvinvointikatsaus 3/2009 – Naiset ja miehet työelämässä*. Helsinki: Tilastokeskus. Luettu 5.5.2011 osoitteessa http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html?s=0#5.

Lopez-Claros, A. & Zahidi, A. (2005). *Women's Empowerment: Measuring the Global Gender Gap*. Geneve: World Economic Forum.

Lyness, K. & Heilman, M. (2006). When Fit Is Fundamental: Performance Evaluations and Promotions of Upper-level Female and Male Managers. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4): 777–85

Malhotra, N. K. & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach*. Lontoo: Prentice Hall.

Meyerson, D. E. & Ely, R. J. (2003). Using Difference to Make a Difference. Teoksessa Rhode, Deborah L. (toim.) *The Difference "Difference" Makes: Women and Leadership*. Palo Alto, Kalifornia: Stanford University Press.

Nummenmaa, L. (2009). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Tammi Oppimateriaalit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

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

Powell, G. N. (1990). One More Time: Do Female and Male Managers Differ? *Academy of Management Executive*, 4 (3): 68–75.

Powell, G. N.; Butterfield, D. A. & Parent, J. D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28 (2): 177–193.

Reskin, B. (2003). What's the Difference? A Comment on Deborah Rhode's The Difference "Difference" Makes. Teoksessa Rhode, Deborah L. (toim.) *The Difference Difference Makes: Women and Leadership*. Palo Alto, Kalifornia: Stanford University Press.

Rosener, J. B. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68 (6): 119–125.

Robinson, J. L. & Lipman-Blumen, J. (2003). Leadership Behavior of Male and Female Managers, 1984–2002. *Journal of Education for Business*, 79 (1): 28–33.

Rudman, L. A. (1998). Self-Promotion as a Risk Factor for Women: The Costs and Benefits of Counterstereotypical Impression Management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (3): 629–645.

Rutherford, S. (2001). Any Difference? An Analysis of Gender and Divisional Management Styles in a Large Airline. *Gender, Work & Organization*, 8 (3): 326–345.

Schein, V. E. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues* 57 (4): 675–688.

Schein, V. E. (2007). Women in Management: Reflections and Projections. *Women in Management Review*, 22 (1): 6–18.

Steward, David D. (1981): The Application and Misapplication of Factor Analysis in Marketing Research. *Journal of Marketing Research*. 18 (1): 51–62.

Still, L. V. (1994). Where to from Here? Women in Management: the Cultural Dilemma. *Women in Management Review*, 9 (4): 3–10.

Suomen virallinen tilasto (2010). Aikasarjatiedot 2001–2010, 3 Työajat vuonna 2010. *Työvoimatutkimus* (verkkojulkaisu). Helsinki: Tilastokeskus. Luettu 21.6.2011 osoitteessa http://www.stat.fi/til/tyti/2010/15/tyti_2010_15_2011-06-07_kat_003_fi.html.

Suomen virallinen tilasto (2011). Työvoimatutkimuksen keskeisimmät tunnusluvut sukupuolen mukaan 2010/03–2011/03, Maaliskuu 2011, Liitetaulukko 1. *Työvoimatutkimus* (verkkojulkaisu). Helsinki: Tilastokeskus. Luettu 5.5.2011 osoitteessa http://www.stat.fi/til/tyti/2011/03/tyti_2011_03_2011-04-28_tau_001_fi.html.

Vanhala, S. (2005). Huono omatunto: naisjohtaja perheen, työn ja uran törmäyskurssilla. *Työ ja ihminen*, 19 (2): 199–214.

Vanhala, S. & Pesonen, S. (2008). *Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, B-87.

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

Wajcman, J. (1998). *Managing Like a Man: Women and Men in Corporate Management*. Cambridge: Polity Press.

Wood, G. & Newton, J. (2006a). Childlessness and Women Managers: “Choice”, Context and Discourses. *Gender, Work and Organization*, 13 (4): 338–358.

Wood, G. & Newton, J. (2006b). “Facing the wall” – “equal” opportunity for women in management? *Equal Opportunities International*, 25 (1): 8–24.

Wood, G. (2008). Gender Stereotypical Attitudes: Past, Present and Future Influences on Women’s Career Advancement. *Equal Opportunities International*, 27 (7): 613–628.

Liite 1. Kyselylomakkeen taustatieto-osio

Ympyröi oikea vaihtoehto tai kirjoita vastaus sille varattuun tilaan. Lisäyksiä ja tarkennuksia vastauksiisi voit tarvittaessa kirjoittaa sivun reunaan tai lomakkeen loppuun

TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli

- 1 Mies
- 2 Nainen

2. Ikä _____ vuotta

3. Siviilisääty/perhesuhteet

- 1 Naimaton
- 2 Naimisissa/avoliitossa
- 3 Eronnut/leski (ei uudelleen avioitunut)

4. Lasten lukumäärä

- a) _____ lasta,
- b) joista alle kouluikäisiä ____
- c) kouluikäisiä ____
- d) vanhempia ____

5. Kauppatieteelliset korkeakoulututkintosi (merkitse kaikki suorittamasi tutkinnot)

Alempi korkeakoulututkinto

- 1 Ekonomi
- 2 Akateeminen sihteeri tai kirjeenvaihtaja
- 3 Kauppatieteiden kandidaatti (v:sta 1995 alkaen)
- 4 Ulkomailla suoritettu tutkinto

Ylempi korkeakoulututkinto

- 5 Kauppatieteiden tai taloustieteiden kandidaatti (ennen vuotta 1995)
- 6 Ekonomi (uusi) tai kauppatieteiden maisteri
- 7 Ulkomailla suoritettu tutkinto

Lisensiaatti- ja tohtorikoulutus

- 8 Kauppatieteiden tai taloustieteiden lisensiaatti
- 9 Kauppatieteiden tai taloustieteiden tohtori
- 10 Ulkomailla suoritettu tutkinto

6. Ensimmäisen kauppatieteellisen tutkinnon suoritusvuosi _____

7. Vanhempiesi koulutus

Isä: _____

Äiti: _____

8. Vanhempiesi ammatit (jos vanhempasi ovat eläkkeellä, merkitse heidän viimeisin ammattinsa)

Isä: _____

Äiti: _____

NYKYISEN TYÖPAIKKASI TIEDOT

9. Työnantajaorganisaatiosi koko

- | | | |
|---|----------|----------|
| 1 | Alle 10 | henkilöä |
| 2 | 10-50 | henkilöä |
| 3 | 51-100 | henkilöä |
| 4 | 101-500 | henkilöä |
| 5 | 501-1000 | henkilöä |
| 6 | Yli 1000 | henkilöä |

10. Työnantajasi tyyppi

- 1 Julkisen sektorin organisaatio (valtio, kunta tai muu julkisyhteisö)
- 2 Yksityinen yritys
- 3 Järjestö, säätiö tai vastaava
- 4 Olen ammatinharjoittaja /yrittäjä
- 5 Muu, mikä _____

11. Toimiala _____

12. Onko työnantajaorganisaatiosi henkilöstörakenne

- 1 Voimakkaasti miesvaltainen (≥ 90 % miehiä)
- 2 Miesvaltainen (~60 % - ~90 % miehiä)
- 3 Tasainen (miesten ja naisten osuus 40-60 %)
- 4 Naisvaltainen (~60 % - ~90 % naisia)
- 5 Voimakkaasti naisvaltainen (≥ 90 % naisia)

**NYKYISEEN TYÖHÖSI
LIITTYVÄT TIEDOT**

13. Asemasi

- 1 Ylin johto (pää-, toimitus- ja varatoimitusjohtajat)
- 2 Johto (markkinointi-, henkilöstö-, talous- ja apulaisjohtajat)
- 3 Ylempi keskijohto (osastopäälliköt)
- 4 Alempi keskijohto (toimistopäälliköt)
- 5 Muu; mikä?

14. Tehtävänimikkeesi _____

14. Kuinka monta vuotta olet ollut nykyisen työnantajasi palveluksessa? _____
vuotta

15. Kuinka monta vuotta olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi? _____ vuotta

17. Alaistesi lukumäärä _____ henkilöä

18. Kuinka monta vuotta olet ollut nykyisellä asematasolla? _____ vuotta

19. Kuulutko johtoryhmään?

- 1 En
- 2 Kyllä

20. Oletko jonkin yrityksen hallituksen jäsen?

- 1 En
- 2 Kyllä

21. Jos "Kyllä", niin minkä tyyppisen?

- 1 Ns. mikroyrityksen (alle 10 henkeä)
- 2 Pk-sektorin yrityksen
- 3 Pörssiyrityksen
- 4 Muun suuren yrityksen
- 5 Muun; minkä?

22. Kannatatko naiskiintiötä pörssiyritysten hallitukseen?

- 1 En
- 2 Kyllä
- 3 Minulla ei ole kantaa asiaan

23. Onko lähin esimiehesi

- 1 Mies
- 2 Nainen
- 0 Minulla ei ole esimiestä

24. Mikä oli bruttopalkkasi huhtikuussa 2006? (sisältäen luontoisetujen verotusarvon)

- 1 Alle 3 000 €/kk
- 2 3 000 - 3 999 €/kk
- 3 4 000 - 4 999 €/kk
- 4 5 000 - 5 999 €/kk
- 5 6 000 - 6 999 €/kk
- 6 7 000 - 7 999 €/kk
- 7 8 000 - 8 999 €/kk
- 8 9 000 - 9 999 €/kk
- 9 10 000 - 11 999 €/kk
- 10 12 000 - 13 999 €/kk
- 11 14 000 - 15 999 €/kk
- 12 16 000 €/kk tai enemmän

Liite 2. Kyselylomakkeen Näkemyksiä naisjohtajuudesta -osio

NÄKEMYKSIÄ NAISJOHTAJUUDESTA

OTA KANTAA, MISSÄ MÄÄRIN SAMAA TAI ERI MIELTÄ OLET SEURAAVISTA VÄITTÄMISTÄ

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Suomessa naisilla ja miehillä on aivan samat mahdollisuudet edetä johtotehtäviin; vain pätevyys ratkaisee	5	4	3	2	1
2. Pääsääntöisesti naisjohtajilta vaaditaan enemmän näyttöjä kuin miesjohtajilta	5	4	3	2	1
3. Yksi naisjohtajuuden este on naisten vähäisempi uskottavuus ulkomaisten asiakkaiden silmissä	5	4	3	2	1
4. On turhaa puhetta, että työssään hyvin pärjäävää naista syrjittäisiin Suomessa sen takia, että hänellä on pieniä lapsia	5	4	3	2	1
5. Naisjohtajiin kohdistetaan suurempia odotuksia ja paineita kuin miesjohtajiin	5	4	3	2	1
6. Naisten pääsyä huippupaikoille hidastaa se, että naiset pysyvät mieluummin ns. asiantuntijajohtajina kuin hankkivat linjajohdon kokemusta	5	4	3	2	1
7. Naisten uralla etenemisen suurin este on naisten haluttomuus ottaa vastuuta asioista ja ihmisistä	5	4	3	2	1
8. Naisjohtajien vähäisyys yritysten huippujohdossa selittyy pitkälti naisten vääränlaisella koulutustaustalla	5	4	3	2	1
9. Naisilta yksinkertaisesti puuttuu rohkeutta ryhtyä vaativiin johtotehtäviin	5	4	3	2	1
10. Jotta naisia saadaan pörssiyritysten hallituksiin lisää, tarvitaan naiskiintiöt käyttöön	5	4	3	2	1
11. Menestyäkseen työelämässä naisjohtajan on paras mahdollisimman nopeasti omaksua miesten tapa toimia	5	4	3	2	1
12. On pelkkä myytti, että perhe haittaa enemmän naisjohtajan uralla etenemistä kuin miesjohtajan	5	4	3	2	1
13. Naisjohtajan huonompi urakehitys ani harvoin johtuu syrjinnästä, vaan yleensä kyse on naisten haluttomuudesta siirtyä vaativampiin tehtäviin	5	4	3	2	1
14. Naiset itse asiassa käyttävät perhettä tekosyynä kun eivät halua siirtyä vaativampiin tehtäviin	5	4	3	2	1
15. Yksi naisten uralla etenemisen suurimpia esteitä ovat miesten syrjivät asenteet	5	4	3	2	1
16. Naiskiintiöt yritysten hallituksissa syrjisivät päteviä miehiä	5	4	3	2	1
17. Miesten tapa johtaa on yleisesti havaittu tehokkaammaksi kuin naisten tapa johtaa	5	4	3	2	1
18. Pätevä nainen etenee urallaan niin pitkälle kuin hän vain itse haluaa	5	4	3	2	1

Liite 3. Eksploratiivinen faktorianalyysi

Tässä tutkielmassa käsiteltävä aineisto koostuu 18 kysymyksestä (ks. liite 2), joiden käsittely erillisinä muuttujina ei niiden suuren lukumäärän vuoksi olisi mielekästä. Niinpä kysymyssarjan vastausten sisältämää tietoa kannattaa tiivistää aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Kysymysten melko suuren lukumäärän vuoksi voidaan ajatella, että niiden edustamat näkemykset voivat heijastaa laajempia ulottuvuuksia naisjohtajuutta koskevista käsityksistä. Näin ollen voidaan tarkastella tutkittavien muuttujien taustalla vaikuttavia ulottuvuuksia vähentäen muuttujien lukumäärää. Koska tutkittava aineisto on luonteeltaan homogeeninen, tällaiseen datan tiivistämiseen sopiva tilastollinen monimuuttujamenetelmä on faktorianalyysi (Steward 1981, Malhotra & Birks 2007) Faktorianalyysitekniikat perustuvat siihen, että jokainen muuttuja ilmaistaan sen taustalla olevien faktoreiden lineaarikombinaationa (Malhotra & Birks 2007).

Tarkoituksena on siis löytää ihmisten mielipiteiden taustalla vaikuttavia asennefaktoreita aineiston pääteemojen selvittämiseksi ja aineistosta mahdollisesti nousevien yhteyksien selittämisen ja käsittelyn helpottamiseksi. Tässä tutkielmassa ei tehdä hypoteeseja siitä, millaisia faktoreita muuttujien taustalta odotetaan löytyvän, joten kyseessä on niin sanottu eksploratiivinen faktorianalyysi (Steward 1981). Eksploratiivinen faktorianalyysi pyrkii löytämään muuttujajoukosta faktoreita, jotka selittävät havaittujen muuttujien vaihtelua ilman, että tutkija on etukäteen määrittänyt etsittävää faktorimäärää (Malhotra & Birks 2007).

Faktoriratkaisun löytämisessä menetelmänä käytettiin pääkomponenttianalyysiä (principal component analysis). Faktorianalyysitekniikan valinta on subjektiivinen päätös, mutta sen vaikutukset analyysin lopputuloksiin ovat melko vähäiset etenkin silloin, kun kommunaliteetti-arvot ovat korkeita (Steward 1981). Pääkomponenttianalyysissä pyritään muodostamaan havaituista muuttujista toisistaan riippumattomia lineaarikombinaatioita (Nummenmaa 2009). Tällöin säilytetään mahdollisimman suuri osan datan sisältämästä kokonaisvarianssista pitäen faktorien määrä mahdollisimman pienenä (Malhotra & Birks, 2007).

Analyysin kriteeriksi määritettiin, että analyysiin sisällytetään vain faktorit, joiden ominaisarvot (eigenvalue) ovat yli 1,0. Ominaisarvo edustaa kunkin faktorin selittämää kokonaisvarianssia (Malhotra & Birks 2007). Faktorit, joiden ominaisarvot ovat pienempiä

kuin 1,0, eivät tarjoa yhtä muuttujaa enempää tietoa, koska standardoitujen muuttujien varianssi on 1,0 (Malhotra & Birks, 2007). Näin ollen faktorien selitysarvon on oltava korkeampi kuin yksittäisten muuttujien.

Tulkinnan helpottamiseksi faktorianalyysissä käytettiin varimax-rotatiota. Varimax-rotatiion avulla pyritään saamaan kullekin faktorille merkittävät faktorilataukset vain osan muuttujista kohdalla ja vastaavasti kullekin muuttujalle merkittävä faktorilataus vain harvan faktorin kohdalla (Malhotra & Birks, 2007). Faktorilatauksilla tarkoitetaan korrelaatioita muuttujien ja faktorien välillä; korkea faktorilatauksen itseisarvo tarkoittaa korkeaa selitysosuutta havaitun muuttujan vaihtelusta (Malhotra & Birks 2007). Varimax-menettely siis minimoi sellaisten muuttujien määrän, jotka saavat korkean faktorilatauksen tietyn faktorin yhteydessä (Malhotra & Birks, 2007).

Aineistosta nousseiden neljän faktorin reliabiliteettia tarkasteltiin tutkimalla faktorien sisäistä rakennetta ja muuttujien yhteensopivuutta faktoreissa. Reliabiliteetin ja tarkemmin sisäisen konsistenssin tutkiminen perustuu siihen, että ensin kaikki esimerkiksi kyselylomakkeelta peräisin olevat muuttujat muunnetaan mittaamaan tarkasteltavaa ominaisuutta samalla tavalla (Nummenmaa 2009). Niinpä negatiivisia faktorilatauksia saaneiden muuttujien arvot käännettiin aineistossa, jotta muuttujat vastasivat toisiaan sisällöllisesti. Tämän jälkeen kaikkien muuttujien välille lasketaan korrelaatiot, lasketaan näiden keskiarvo, ja sen perusteella määritetään Cronbachin alfa-kerroin (Nummenmaa 2009). Näin saatavaan reliabiliteetin estimaattiin vaikuttaa muuttujien interkorrelaatioiden lisäksi niiden lukumäärä, joten reliabiliteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin muuttujat mittaavat samaa asiaa (Nummenmaa 2009). Cronbachin alfan arvojen tulee olla yli 0,6, jotta faktorin rakennetta voidaan pitää sisäisen reliabiliteettinsa suhteen tyydyttävänä (Malhotra & Birks 2007, 358). Tämän tutkielman aineistosta nousseen neljännen faktorin kohdalla Cronbachin alfan arvo jäikin huomattavasti alhaisemmalle tasolle 0,403, eikä faktori siten ollut riittävän reliabeli jatkoanalyysia varten. Faktorianalyysin yhteydessä raportoidaan myös kommunaliteetit. Kommunaliteetiksi kutsutaan tietyn muuttujan kaikkien muiden muuttujien kanssa jakamaa varianssia, joka sisällytetään faktorianalyysiin (Malhotra & Birks 2007). Kommunaliteetti ilmaisee myös, kuinka suuren osan kokonaisvariانسista faktorit selittävät (Malhotra & Birks 2007).

Liite 4. Kaikkien naisjohtajuusmuuttujien faktorilataukset

Näkemyksiä naisjohtajuudesta -väittämät ja lataukset neljälle faktorille: F1 Syrjintä, F2 Vastuun pakoilu, F3 Perhe tekosyynä, F4 jätetty lopullisesta faktorimallista.

Väittämä	F1	F2	F3	F4	h ²
K1 Suomessa vain pätevyys ratkaisee	-0,643*	0,030	0,348	0,060	0,539
K1 Naisjohtajilta vaaditaan enemmän näyttöjä	0,684*	0,173	-0,325	-0,105	0,615
K3 Ulkomaiset asiakkaat naisjohtajuuden esteinä	0,174	0,314	-0,128	0,450*	0,348
K4 Ei naisia syrjitä pienten lasten takia	-0,214	0,044	0,667*	0,022	0,493
K5 Naisjohtajiin kohdistetaan suurempia paineita	0,740*	0,218	-0,242	-0,073	0,658
K6 Naiset haluttomampia linjajohdon tehtäviin	0,057	0,756*	-0,229	-0,095	0,636
K7 Naiset haluttomia ottamaan vastuuta	0,100	0,584*	0,269	0,255	0,488
K8 Naisilla vääränlainen koulutustausta	-0,120	0,093	0,140	0,512*	0,305
K9 Naisjohtajilta puuttuu rohkeutta vaativiin tehtäviin	0,008	0,663*	0,153	0,252	0,527
K10 Naiskiintiöt käyttöön pörssiyrityksissä	0,749*	-0,091	0,033	-0,030	0,571
K11 Naisjohtajan omaksuttava miesten tapatoimia	0,463*	0,067	0,141	0,450*	0,441
K12 Perhe naisjohtajan uraa haittaajana vain myytti	-0,134	0,050	0,733*	0,088	0,566
K13 Naiset haluttomia vaativampiin tehtäviin	-0,367	0,527*	0,438*	0,046	0,606
K14 Naisilla perhe tekosyynä	-0,073	0,406*	0,439*	0,285	0,444
K15 Miesten syrjivät asenteet naisten uran esteenä	0,672*	-0,096	-0,221	0,091	0,518
K16 Naiskiintiöt syrjisivät päteviä miehiä	-0,672*	-0,024	-0,051	0,361	0,586
K17 Miesten tapa johtaa tehokkaampi	-0,224	0,063	0,090	0,690*	0,539
K18 Pätevä nainen pääsee niin pitkälle kuin haluaa	-0,466*	0,334	0,223	-0,337	0,493

* faktorilataus > 0,40.