

ANNA-MAIJA LÄMSÄ

Sukupuoli johtajuustutkimuksessa

TIIVISTELMÄ

Tässä artikkelissa pyritään monipuolistamaan organisaatioiden johtajuuden tiedonmuodostusta koskevaa keskustelua tekemällä sukupuolen näkökulma näkyväksi feministisen ajattelun valossa. Feminismin ominaispiirteitä ovat kriittisyys ja poliittisuus. Kriittisyys pyrkii siihen, että johtajuudesta tehtävä tulkinta sukupuolineutraalina ilmiönä asetetaan kyseenalaiseksi: tavoitteena on tieto ja toiminta, joka ei ole sukupuolisokeaa vaan sukupuolisensitiivistä. Poliittisuus puolestaan viittaa sukupuolten asymmetrisen valta-asetelman muuttamiseen tiedonmuodostuksessa. Feminismin näkökulman sisällyttäminen johtajuuden tiedonmuodostusta koskevaan keskusteluun voi muuttaa sitä, mitä organisaatioiden johtajuudesta ajatellaan ja tiedetään kuten myös sitä, miten johtajuudessa toimitaan. Taustaksi kuvataan johtajuustutkimuksen traditiota ja analysoidaan sen sisältämiä oletuksia sukupuolesta.

Artikkelissa tuodaan esille johtajuuden tiedonmuodostuksen olevan sidottu jo tutkimuksenteon alkuvaiheessa määrättyyn käsitykseen sukupuolesta, mikä vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja niiden soveltamismahdollisuuksiin. Tarkastelu myös paljastaa, että johtajuuden alalla on tehty paljon tutkimusta ilman että sukupuoli on tuotu esille, käsitelty tai analysoitu. Silloin kun sukupuoli on otettu mukaan tutkimukseen, sukupuoli kahtiajakautuneena taustamuuttujana on ollut hallitseva tiedonmuodostuksen näkökulma. Nais erityisyyden ja sukupuolten jatkuvan määrittelyn suuntausten voi katsoa tarjoavan monipuolisempia ja myös kriittisempiä näkemyksiä johtajuuden tutkimukseen kuin taustamuuttuja-ajatteluun perustuva suuntaus. Tulevaisuudessa olisi tarpeellista tutkia johtajuutta entistä useammin yhdistämällä sukupuoli muihin monimuotoisuuden eli diversiteetin osa-alueisiin.

Asiasanat: sukupuoli, johtajuus, tiedonmuodostus, feminismi, johtaminen, organisaatio

ANNA-MAIJA LÄMSÄ, Professori

• e-mail: anna-maija.lamsa@jyu.fi

JOHDANTO

Organisaatioiden johtajuuden tutkimusta, kuten myös johtajuuden käytäntöjä koskevia uskomuksia, leimaa usein sukupuolisokeus: sukupuolen merkitystä ei huomioida tai sukupuolta koskevaa tietoa väheksytään merkityksettömänä. Johtajuustutkimusta voikin kritisoida sukupuolen kannalta kapea-alaiseksi, koska valkoihoinen mies ja siihen liitetty määrätynlainen maskuliinisuus kuten itseriittoisuus, hallitsevuus, itsenäisyys, kilpailuhalu ja asiakeskeisyys ovat muodostuneet itsestään selviksi normeiksi johtajalle ja johtamiskäyttäytymiselle (Karento 1999).

Monien perinteisten teorioiden taustalla olevissa tutkimuksissa aineisto on miespainotteista – ja tutkimusasetelma on sukupuolittunut tavalla, joka vahvistaa edellä mainitun kaltaista miehistä auktoriteettia. Esimerkiksi Albert Millsin (1999) mukaan tunnettu ja laajasti hyödynnetty tutkimus, jossa johtamistyyliä ryhmitellään autoritäärisen, demokraattiseen ja antaa mennä -tyyliin, on alun perin toteutettu pienten poikien joukossa. Naisten ääni on ollut niukasti kuuluvilla tutkimuksen historiassa, ja aikaisempi tutkimus on perustunut miesten kirjoittamiin tai ainakin heidän nimiinsä kirjattuihin teksteihin (Lämsä 2003). Tieto, jota tuotetaan itsestään selvytenä otetuista lähtökohdista, on omiaan vahvistamaan luutuneita ja olemassa olevia valta-asemia, kuten määrätynlaista miehisyttä johtajuudessa. Lähtökohta vaihtoehtoiset ja monimuotoiset näkökulmat.

Miehisyyden valta-asetelmalla on epätoivottavia sosiaalisia seurauksia. Naisten on ollut ja on edelleen vaikeampi edetä johtamisuralla kuin miesten. Naisjohtaja ansaitsee vähemmän kuin miesjohtaja. Nainen tulee helposti määrittelyksi ”erityistapaukseksi” toimiessaan korkeassa johtamistehtävässä. Uran ja perheen yhteensovittaminen nähdään tavallisesti naisen ongelmana, eikä asian ajatella kovinkaan usein koskevan miesjohtajaa. Ollakseen uskottava naista arvioidaan yhtä aikaa johtajuuteen liitettyjen miehisten mutta myös riittävää naiseutta edellyttävien kriteerien valossa. Tämä ns. kaksoissidos tuottaa ylimääräisiä paineita johtamistehtävässä toimivalle naiselle (Jamieson 1995). Organisaation kannalta kapea-alaisuus merkitsee, ettei kaikkea inhimillistä osaamista saada käyttöön, vaikka monipuolista osaamista pidetään nykyään menestyvän ja innovatiivisen toiminnan avaintekijänä (Naiset ja johtajuus 2009.)

Tässä artikkelissa pyritään monipuolistamaan organisaatioiden johtajuuden tiedonmuodostusta koskevaa keskustelua tekemällä sukupuolen näkökulma näkyväksi feministisen ajattelun valossa. Tarkastelu pohjautuu erityisesti Karkin (2004) esittämään viitekehukseen, jossa hän yhdistää feminismin teorioita johtajuuden tutkimukseen. Taustaksi kuvataan johtajuustutkimuksen traditiota ja analysoidaan sen sisältämiä, tosin yleensä julkituomattomia, oletuksia sukupuolesta.

Vaikka feminismi on monitahoinen suuntaus, nykykäsityksen mukaan siinä etsitään ajattelu- ja toimintatapoja, jotka kyseenalaistavat, sekoittavat ja häiritsevät olemassa olevia järjestyksiä ja joiden tarkoituksena on saada aikaan muutoksia sukupuolten valtasuhteissa (Liljeström, Anttonen

ja Lempiäinen 2000). Feminismin ominaispiirteitä ovat kriittisyys ja poliittisuus (Lorber 1998). Kriittisyys pyrkii siihen, että johtajuudesta tehtävä tulkinta sukupuolineutraalina ilmiönä asetetaan kyseenalaiseksi: tavoitteena on tieto ja toiminta, joka ei ole sukupuolisokeaa vaan sukupuolisen-sitiivistä. Poliittisuus puolestaan viittaa sukupuolten asymmetrisen valta-asetelman muuttamiseen tiedonmuodostuksessa. Feminismin näkökulman sisällyttäminen johtajuuden tiedonmuodostusta koskevaan keskusteluun voi muuttaa sitä, mitä organisaatioiden johtajuudesta ajatellaan ja tiedetään kuten myös sitä, miten johtajuudessa toimitaan.

JOHTAJUUSTUTKIMUKSEN HISTORIAA

Johtajuus on käsitteenä monimerkityksinen, ja käsitteelle löytyy kirjallisuudesta satoja määritelmiä. Yhteistä organisaatioiden johtajuuden tutkimukselle, jota on tehty teollistumisen alkuvaiheista lähtien, on kuitenkin pyrkimys selittää sitä, millainen johtajuus on vaikuttavaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Yukl 2010). Ratkaisuehdotusten – johtajuuden teorioiden – voi katsoa eroavan toisistaan kahden perusasian suhteen. Ensinnäkin käsitys siitä, kuka voi vaikuttaa tavoitteisiin ja niiden sisältöön vaihtelee eri teorioissa. Osallistava johtaminen korostaa organisaation jäsenten mahdollisuuksia ottaa kantaa tavoitteisiin ja osallistua niiden muodostamiseen, kun keskitetty malli merkitsee pienen piirin, johtoryhmän tai ainoastaan johtajan itsensä määrittelemiä tavoitteita. Toiseksi, käsitykset tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavista vaikuttamisen keinoista vaihtelevat. Autoritääriin johtajuus on käskevää ja tarkasti ohjaavaa. Demokraattisessa johtajuudessa puolestaan toimitaan yhteistoiminnallisesti.

Tutkimustraditio jaetaan usein kolmeen pääryhmään (Lämsä ja Hautala 2009): johtajuus luonteenpiirteinä, johtamiskäyttäytyminen ja johtajuuden tilannesidonnaisuus. Johtajan luonteenpiirteitä koskeva tarkastelu kumpuaa piirreteorioista, joita pidetään historiallisesti vanhimpana johtajuuden suuntauksena. Tämän mukaan johtajana olemisen perustuu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, ja on olemassa sellaisia persoonallisuuden piirteitä, jotka tekevät toisista sopivampia johtajiksi kuin toisista. Maskuliiniseksi tyypillisesti tulkitut ominaisuudet kuten näkemyksellisyys, vastuullisuus, sinnikkyys, hallitsevuus ja itseluottamus ovat esimerkkejä esille tuoduista tehokkaan johtajan piirteistä. Koska maskuliinisuus toimintatapana yhdistetään yleensä miehiin, sisältää luonteenpiirteitä korostava käsitys oletuksen, että tehokas johtaja on määrätynlaisilla persoonallisuuden piirteillä varustettu mies ja tästä määrittämisestä poikkeava, kuten nainen tai ei-maskuliinisesti toimiva mies, ei ole tehokas johtaja.

Sen sijaan, että johtajan ajateltaisiin valikoituvan piirteittensä perusteella, on myöhemmin alettu kiinnittää huomiota opittavissa olevaan käyttäytymiseen. Erityisesti tehokkaiden johtamistyylien selvittäminen on ollut ja on edelleen suosittua. Johtamistyyliissä erotetaan usein kaksi pääulottuvuutta. Ihmiskeskeinen tyyli keskittyy ihmissuhteisiin ja johdettavien tarpeiden

tydyttämiseen. Tehtäväkeskeinen tyyli korostaa, että tehokas johtaja keskittyy tehtävien suorittamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Ihmiskeskeisen johtamiskäyttäytymisen voi ymmärtää viittaavan feminiiniseen toimintatapaan, kun tehtäväkeskeisyys puolestaan on yhdistettävissä maskuliinisuuteen. Tehokas johtamiskäyttäytyminen on molempien tyylien onnistunutta yhdistämistä.

Tilannesidonnainen ajattelutapa ei määrittele yhtä johtamistyyliä tehokkaaksi vaan perus oletus on, että johtamistyön luonne on muuttuvaa ja siihen sopeudutaan tilannetekijöiden mukaan. Toisin sanoen mikä tahansa johtamistyyli voi olla tehokasta tai tehotonta. Tehokkuus riippuu tilanteesta. Sekä johtamiskäyttäytymistä että tilannesidonnaisuutta koskevaa tutkimustraditiota on mahdollista tulkita siten, että feminiininen ja maskuliininen toimintamalli sisältyvät niihin. Näin ajateltuna sukupuolen näkökulma muodostuu laajemmaksi, kuten myös opituksi käyttäytymiseksi, verrattuna luonteenpiirteitä painottavaan suuntaukseen. Kaksiulotteinen käsitys on kuitenkin yksinkertaistava, koska feminiininen ja maskuliininen toimintamalli nähdään toisistaan erillisinä käyttäytymisen tyyleinä, joiden ajatellaan jakaantuvan naisten ja miesten välillä.

Vaikka edellä pohdittiin johtajuustutkimuksen traditiota myös sukupuolen kannalta, ei mainituissa pääsuuntauksissa ole tuotu esille tietoisesti tätä näkökulmaa (Vecchio 2002). Alun perin sukupuolta koskeva tietoinen näkökulma johtajuutta koskevaan keskusteluun on lähtöisin Yhdysvalloista. Vuonna 1965 pohdittiin yhdessä maailman johtavista liikkeenjohdon lehdistä, Harvard Business Review'ssa, sellaisia asioita kuin käyttäytyvätkö naisjohtajat kuten ihmiset, ajattelevatko naisjohtajat olevansa ihmisiä ja kohdellaanko naisjohtajia liike-elämässä ihmisinä (Powell ja Graves 2003). Tärkeänä virstanpylväänä pidetään Harvard Business Schoolin professori Rosabeth Moss Kanterin (1977) yhdysvaltalaiseen aineistoon perustuvaa teosta *Men and Women of the Corporation*. Siinä Kanter esittelee laajaa huomiota saaneen käsitteen "token" – ainokainen, joka viittaa vähemmistön edustajaan jossakin ryhmässä, kuten naisjohtajaan johtajien joukossa. Johtajana vähemmistöä edustavaa naista arvioidaan stereotyyppien ja yleistysten perusteella, minkä vuoksi hänestä tulee helposti sukupuolensa symboli.

Suomessa sukupuolen näkökulma johtamistutkimukseen lähti liikkeelle vasta 1980-luvulla (Lämsä, Vanhala, Kontoniemi, Hiillos ja Hearn 2007). Esimerkiksi aikaisemmat liike-elämän johtajia käsittelevät väitöskirjat kohdistuivat pääosin miehiin. Erityisesti naisia ja johtajuutta koskevan keskustelun läpimurto tapahtui meillä 1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvun alussa. Kansainväliseen tutkimukseen verrattuna aihe rantautui Suomeen arvioilta noin 10–15 vuoden viiveellä, ja sen määrä alkoi kasvaa erityisesti 1990-luvun lopulta lähtien. Aihetta koskevien tieteellisten julkaisujen kokonaismäärä ei ole meillä kovin suuri, mikä selittyy osittain akateemisten johtamistutkimusta tai sitä lähellä olevaa tutkimusta tekevien tutkijoiden pienehköllä kokonaismäärällä Suomessa, ja osittain naisjohtajuutta ja yleisemmin johtamista sukupuolen näkökulmasta tehdyn tutkimuksen ja julkaisutoiminnan eriytymisestä naisten toiminnaksi.

Tiivistäen voi todeta, että johtajuustutkimuksen historiassa sukupuolen näkökulma on suhteellisen uusi tulokas, tosin nousussa oleva teema. Tutkimusta tehdään tänä päivänä vilkkaasti eri puolilla maailmaa. Varsinkin varhaisempaa johtajuutta koskevaa tiedonmuodostusta voi kritisoida kahtiajakautuneesta näkemyksestä feminiinisuuden ja maskuliinisuuden välillä. Feminiiniset ja niille vastakkaiset maskuliiniset ominaisuudet kytkeytyvät erillisiksi tiiviiksi paketeiksi, joilla on vähän, jos mitään, yhteistä keskenään. Äärimuodossa johtajan biologinen sukupuoli ja sille sopivaksi ymmärretty käyttäytyminen on tulkittu yhdenmukaiseksi, mistä seuraa käyttäytymisen näkeminen muuttumattomana ja ihmisen luonnollisena ominaisuutena. Lisäksi sukupuolen näkökulma on useimmiten tarkoittanut asioiden tarkastelua naisten kannalta. Toisin sanoen vain naisella on ollut sukupuoli. Kaikki tämä on usein johtanut stereotyyppiseen ja yksipuoliseen ajatteluun johtajuutta koskevassa tiedonmuodostuksessa ja myös pönkittänyt perinteistä asymmetristä valta-asetelmaa sukupuolten välillä. Sellaiset asiat kuin johtamiskäytäntöjen oppiminen ja niihin sosiaalistuminen, organisaation ja laajemman sosiokulttuurisen ympäristön arvojen, arvostusten ja normien sekä erilaisten symbolien merkitys sukupuolittuneiden johtamiskäytäntöjen muovaajina ovat kiinnittäneet johtajuustutkijoiden huomiota vasta viime aikoina.

JOHTAJUUSTUTKIMUS JA FEMINISMI

Feministiset teoriat eivät liity ainoastaan naiseuteen. Teorioita voidaan käyttää myös yleisempänä viitekehyksenä tarkasteltaessa toisiksi määrittyviä henkilöitä ja ryhmiä organisaatioissa (Calás ja Smircich 2006). Johtajuuden tutkimuksessa feministinen painotus kytkeytyy erityisesti johtajina toimivien naisten johtamistyöhön liittyvien kysymysten ja tilanteiden tutkimiseen sekä myös sukupuoliluottavuuden analysointiin johtajuudessa. Epäkohtien tunnistaminen ja korjaaminen on tavallisesti tavoitteena, vaikka esimerkiksi johtamistyyliä koskeva tutkimus ei välttämättä tätä aina tunnista tai tuo esille. Feministisesti suuntautunut johtajuutta koskeva tutkimus on kokonaisuudessaan suhteellisen uusi asia. Yksi harvoja integroivia malleja on Karkin (2004) esittämä jaottelu, jossa hän yhdistää feminismin teorioita johtajuustutkimukseen. Jäsentely perustuu kolmeen pääkategoriaan (Lämsä ym. 2007):

- Feminismi uudistamisena: sukupuoli muuttujana johtajuudessa
- Feminismi vastarintana: nais erityisyys johtajuudessa
- Feminismi kapinointina: sukupuolten jatkuva määrittely johtamisessa

Feminismi uudistamisena perustuu ajatukseen, että vaikka naiset ja miehet ovat biologisesti erilaisia, he ovat inhimillisessä toiminnassaan perimmiltään samanlaisia. Naisten ja miesten erot käyttäytymisessä perustuvat sukupuolten erilaiseen sosialisatioprosessiin: naiset sosiaalistuvat feminiiniksi ja miehet maskuliiniksi. Toisin sanoen nainen on sosiaalistunut kasvatuksen, kou-

lutuksen ja yleensä ympäristön vaikutuksesta lempeäksi, hoivaavaksi, empaattiseksi, tilannetajuiseksi, intuitiiviseksi ja alistuvaksi, kun taas mies on sosiaalistunut asiakeskeiseksi, dominoivaksi, itsenäiseksi, kilpailunhaluiseksi, itsevarmaksi ja rationaaliseksi.

Johtamisessa feminiiniseksi määrittyvä naisjohtaja eroaa miehisestä normista, jolloin hän muodostuu poikkeavaksi (mies)johtajasta. Korjatakseen tilannetta johtamistehtävässä toimivan naisen on tarkoituksenmukaista kehittää miehistä käyttäytymistä – muttei kuitenkaan liikaa, jotta myös riittävä naisilta edellytettävä feminiinisyys säilyy. Esimerkiksi entisestä Englannin pääministeristä Margaret Thatcherista kerrotaan mielenkiintoista tarinaa: hän harjoitteli matalaa miehistä äänenkäyttöä ollakseen uskottavampi. Vastaava ilmiö näkyy monesti myös johtajina toimivien naisten pukeutumisessa, joka ainakin länsimaissa usein jäljittelee miesten tyyliä. Uudistaminen viittaa tässä suuntauksessa siihen, että nainen yksilönä muuttuu. Toisin sanoen hän muuttaa käyttäytymistään ja tyyliään vallitsevan normin mukaan. Itse normia ei kyseenalaisteta.

Tarkasteltaessa tiedonmuodostusta tämän suuntauksen kannalta voidaan sanoa, että myös tutkimus perustuu oletukseen, ettei vallitsevaa oletusta johtajuuden miehisyydestä kritisoida vaan se otetaan annettuna. Sukupuoli ymmärretään kahtiajakautuneena (nainen/mies) ja siten tutkimuksen dikotomisena, kahdeksi jakautuneena taustamuuttujana. Tämäntyyppinen tutkimus on tavallinen lähtökohta johtajuuden tutkimuksessa. Yleisesti käytetty tapa tehdä tutkimusta on vertailla nais- ja miesjohtajia, kuten heidän johtamiskäyttäytymistään tai urakehitystään. Erityisen suosittua on johtamistyylihin liittyvä tutkimus, jossa etsitään naisten miehistä eroavaa johtamistyyliä. Osassa tutkimuksia löytyy eroja, osassa ei. Tekemänsä laajan meta-analyysin perusteella Eagly, Johannesen-Schmidt ja van Engen (2003) väittävät, että huolimatta melko pienistä eroista suurempi osa tutkimuksesta osoittaa naisten tyylin olevan miehiä transformationalisempaa, kuten alaisten yksilölliset tarpeet huomioivaa, inspiroivaa, kommunikoivaa ja avointa uusille ideoille – toisin sanoen feminiinistä. Miesten johtamistyylin he havaitsivat puolestaan painottavan naisia enemmän palkkioita, rangaistuksia ja valvontaa.

Sukupuoli muuttujana -lähestymistapa hyödyntää tavallisimmin kyselylomakemenetelmää. Aineisto kerätään suurelta määrältä nais- ja miesjohtajia ja analysoidaan tilastollisesti. Suuntauksen ansiona on, että sukupuolen ottaminen taustamuuttujaksi ja tulosten esittäminen siltä kannalta on edistänyt sukupuolisensitiivisyyttä johtajuustutkimuksen alueella – tosin se on myös ylläpitänyt sukupuoliin kohdistuvia stereotyyppioita ja perinteisiä asenteita. Ongelmallista tässä lähestymistavassa on, että tutkimukset usein rajoittuvat mies- ja naisjohtajien vertaamiseen, jolloin itse johtajuusilmion sukupuolittuneisuutta ei analysoida monipuolisemmin.

Nais- ja miesjohtajien vertailu on varsin yksinkertainen näkemys, koska se tuottaa kahtiajaon ja vastakkainasettelun sukupuolten välille ja olettaa sukupuolet homogeenisiksi, yhdenmukaisiksi kategorioiksi. Lisäksi naisten ja miesten johtamista selitetään yksilötasoisilla malleilla. Feministinen muutostavoite koskeekin tässä suuntauksessa johtajana toimivaa naista yksilötasolla, eikä

tutkimuksessa juuri huomioida organisaatioiden tai yleisemmin yhteiskunnan valtarakenteita. Tietoisuus johtajuutta koskevista oletuksista ja niiden kriittinen reflektio kuitenkin auttavat tutkijaa hallitsemaan jossain määrin tämän suuntauksen ongelmia. Lisäksi tulosten suhteuttaminen organisatoriseen ja yhteiskunnalliseen ympäristöön ja suhteen luonteesta keskustelu edistävät ongelmien hallintaa.

Feminismi vastarintana tuo esille avoimesti ja selvästi kritiikin johtajuuden vallitsevaa maskuliinisuutta ja siitä johtuvaa naisten heikompaa asemaa vastaan. Tämä suuntaus korostaa sukupuolten eroja: naiset ja miehet ovat perimmänsä erilaisia, ja sukupuolten erot ovat rikkaus. Koska naisten näkökulma on ollut miesten näkökulmaa näkymättömämpi, naisten näkökulman tiedostaminen ja arvostaminen on johtajuudessa tärkeää. Feminismi vastarintana korostaa ajatusta, että organisaatioiden johtajuuteen tarvitaan naisten erityiset kokemukset huomioiva uusi sosiaalinen järjestys. Suuntauksessa naisten ongelmat johtamisessa, kuten hidas uralla eteneminen, nähdään osana vakiintunutta sukupuolijärjestelmää ja vallitsevia maskuliinisia organisaatiokäytäntöjä.

Suuntauksen mukaan johtajuutta pitää teoretisoida ja tutkia erityisesti naisten kannalta vertaamalla heitä miehiin. Feminismi vastarintana vastustaa yksipuolista miehistä johtajuuden normia ja vaatii siihen muutosta. Muutoksen ajatellaan muodostuvan siten, että naisten erityiset kokemukset ja piirteet, kuten huolenpito, tunteet ja äitiyden kokemus, tiedostetaan tutkimuksessa ja saatetaan osaksi johtajuuden tiedonmuodostusta – ja johtajuuden käytäntöjä. Tutkimuksessa pidetäänkin keskeisenä ajatusta, että naisten ääni ja kokemus nostetaan näkyville, joten henkilökohtainen kokemus näyttäytyy poliittisena.

Esimerkki tästä näkökulmasta tehdystä tutkimuksesta on Martelius-Lounialan (2007) työ *Naisjohtajien kokemuksia tunteista johtajuudessa*. Tutkimuksen lähtökohdissa kritisoidaan ajatusta, että tunteikkaat naiset yleensä tulkitaan heikoiksi ja helposti haavoittuviksi. Tavoitteena oli selvittää, miten johtajina toimivat naiset itse ymmärtävät tunteiden merkityksen omassa johtajuudessaan. Tekemiensä haastattelujen pohjalta Martelius-Louniala muodosti jäsenyyksen, jossa naisten kokemukset ryhmiteltiin kolmeen pääluokkaan: tunne itsessään tärkeä, tunne välineenä ja tunne uskottavuuden ongelmana. Tunne itsessään tärkeänä tarkoittaa, että naiset näkivät tunteet erottamattomana ja merkittävänä osana omaa johtajuuttaan ja ihmisenä olemassaoloaan. Tunne välineenä puolestaan viittaa siihen, että tunteita käytettiin tietoisesti vaikuttamisen välineenä suhteessa alaisiin. Naiset kokivat kuitenkin ristiriitoja siinä, mitkä ovat uskottavan johtajuuden rajat tunteiden näyttämässä ja kätkemisessä. Tutkimuksella osoitettiin, että vaikka johtajuuden teorioissa on perinteisesti korostettu järkipärisyyden ideaa, kuuluivat monenlaiset tunteet naisten johtamisen arkeen. Teorioita kuten myös organisaatioiden johtajuuden käytäntöjä pitäisikin muuttaa ottamaan paremmin huomioon tunteiden rooli.

Nais erityisyyttä korostava suuntaus, joka ei ole ollut kovin yleinen johtajuuden alalla, on ollut pääasiassa laadullista, usein haastatteluihin perustuvaa tutkimusta. Suuntaus on tuonut

uudenlaisia avauksia johtamisen keskusteluihin, kuten esimerkiksi edellä mainitut tunteet. Koska lähestymistavassa naiset useimmiten oletetaan yhdenlaiseksi kategoriaksi, on sillä taipumusta vahvistaa sukupuolistereotyyppioita: kaikki naiset ovat määrättyllä tavalla feminiinisiä.

Myös sitä, että muutosta sukupuolten epäsymmetriaan johtajuudessa toisi naisten henkilökohtaisten kokemusten näkyväksi tekeminen, voi kyseenalaistaa, koska sitä kautta ei välttämättä päästä kovin hyvin käsiksi olemassa olevien organisatoristen ja yleisempien yhteiskunnallisen valtarakenteiden selvittelyyn. Tosin tästä näkökulmasta keskustelu ja tutkittavan henkilökohtaisen kokemuksen syvempi analyysi suhteessa valtarakenteisiin parantaa asiaa. Ongelmaa, että naiset ymmärretään yhdenlaisena kategoriana, voi hallita tunnistamalla tutkitun ryhmän erityispiirteet, tuomalla ne esille ja rajaamalla tutkimus sen mukaisesti.

Feminismi kapinointina murtaa ideaa sukupuolesta muutamana harvana ja melko vakioisena kategoriana. Sukupuoli ymmärretään jatkuvasti rakentuvana sosiaalisena ja kulttuurisena prosessina, joten se on epämääräinen, liikkuva sekä kontekstiin, aikaan ja paikkaan sitoutuva ilmiö. Suuntauksessa kapinoidaan vallitsevaa sukupuolijärjestystä vastaan ja halutaan kyseenalaistaa määrätynlaiset mieheyden ja naiseuden kategoriat sekä tapamme tuottaa sukupuolijärjestystä johtajuuden tutkimuksessa ja käytännöissä. Lisäksi sukupuolta ei useinkaan pidetä yksinään riittävänä tarkastelun kategoriana, vaan rinnalle katsotaan tarvittavan muita johtajan identiteettiä ja sosiaalista asemaa määrittäviä tekijöitä kuten ikää, etnistä ryhmää, sosiaaliluokkaa ja niin edelleen.

Suuntauksessa ollaan usein kiinnostuneita johtajien tavoista muodostaa sukupuoli-identiteettiä ja sukupuoliin liittyviä merkityksiä. Analyysin kohteena ovat myös organisatoriset ja sosiokulttuuriset prosessit, jotka tuottavat naisten ja miesten valtasuhteiden epäsymmetriaa. Sukupuolten jatkuvan määrittelyn ajatus olettaa, että sukupuolia ja niiden epäsymmetrisiä valtasuhteita tuotetaan johtamisen päivittäisissä käytännöissä sekä johtamista koskevissa kirjoituksissa, puheissa, kuvissa ja muissa symboleissa. Ne halutaan tehdä näkyväksi ja muuttaa.

Huomiota kiinnitetään tiedon, vallan ja kielenkäytön väliin suhteisiin ja pyritään paljastamaan ja muuttamaan tapoja, joilla määrätynlaisen miehisyuden, kuten esimerkiksi paternalismin ja hallitsevuuden, edustama maskuliinisuus rakennetaan itsestään selvyydeksi ja arvostetuksi elementiksi johtamisessa. Erityisesti johtajuutta koskevaan kielenkäyttöön sisältyvien kyseenalaistamattomien oletusten analysointi ja esilletuonti on kiinnostanut tutkijoita.

Esimerkiksi Calás ja Smircich (1991) ovat analysoineet johtajuuskirjallisuutta ja havainneet, että johtamisen tekstit sisältävät idean viettelystä. Heidän mukaansa teksteissä käsite viettely liitetään kuitenkin naiseen; miehiin puolestaan yhdistetään johtajuus. Lämsä ja Sintonen (2001) puolestaan analysoivat naisjohtajia koskevia kielellisiä mekanismeja hyödyntäen esimerkkinä talouselämän lehtiartikkeleita. Analyysi paljasti, että naisten fyysiset piirteet, kuten pieni koko tai erityisen kaunis ulkomuoto, tulevat usein artikuloituksi naisjohtajien psykologisten ja sosiaalisten ominaisuuksien lähteeksi. Tällainen artikulointi asemoi naiset helposti epäuskottavaan asemaan

johtajina, mikä voi rajoittaa naisten mahdollisuuksia johtajuudessa ja toimia huonosti tiedostetuna syrjivänä käytäntönä.

Suuntauksen vahvuutena voidaan pitää itsestäänselvyytenä pidettyjen ”totuuksien” paljastamista johtamisen kentässä sukupuolen ja muiden sosiaalista asemaa rakentavien kategorioiden näkökulmasta. Toisena ansiona nähdään tiedon kontekstisidonnaisuuden ymmärrys. Lisäksi mahdollistuu organisatoristen ja yleisempien yhteiskunnallisten sukupuolia koskevien valtarakenteiden analyysi, joten feminismi uudistamisena ja vastarintana lähestymistavoille tyypillinen yksilötasoinen tarkastelu pystytään ylittämään. Ongelmana on, että tutkimus keskittyy monesti käsitteiden ja määritelmien analyysiin ja niiden muutokseen. Yhteys johtamisen käytännölliseen arkitoimintaan sekä sukupuolten valta- ja alistussuhteiden konkreettisiin ilmenemismuotoihin saattaa jäädä pinnalliseksi tai käsittelemättä. Jatkuvan muuttumisen idea hankaloittaa muutostavoitteiden määrittelyä, jolloin riskinä on kaiken suhteellisuus. Selvä feministisen kriittisen asennoitumisen näkökulma auttaa kuitenkin muutoksen perustelussa.

KESKUSTELU

Tässä artikkelissa tehtiin näkyväksi organisaatioiden johtajuuden tiedonmuodostusta koskevaa keskustelua sukupuolen näkökulmasta. Lähtökohta oli kriittinen ja poliittinen hyödynnetyn feministisen ajattelun mukaisesti. Toisin sanoen yleisesti omaksuttu tulkinta johtajuudesta sukupuoli-neutraalina ilmiönä asetettiin kyseenalaiseksi, ja asiantilan muuttamiseksi tarjottiin kolme erilaista viitekehystä. Viitekehukset mukailivat pääosin Karkin (2004) esittämää jaottelua, jossa yhdistetään feminismin teorioita johtajuustutkimukseen. Esitettyä jaottelua voi kuitenkin pitää melko yleisenä, tosin aiheen päälinjat huomioivana. Feminististen ja johtajuuden teorioiden kirjo on huomattavasti monipuolisempi ja rikkaampi kuin jaottelu antaa olettaa, joten teorioita yksityiskohtaisemmin ja syvemmin integroivia synteesejä tarvitaan lisää. Viitekehukset auttavat kuitenkin tutkijaa asemoimaan omaa tutkimustaan alan kentässä ja reflektoimaan omia oletuksiaan johtajuudesta ja sukupuolesta. Ne paljastavat myös tiedonmuodostuksen olevan sidottu jo tutkimuskäsitteon alkuvaiheessa määrättyyn käsitykseen sukupuolesta, mikä vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja niiden soveltamismahdollisuuksiin.

Kokonaisuudessaan artikkelissa tehty analyysi paljastaa, että johtajuuden alalla on tehty paljon tutkimusta ilman että sukupuoli on tuotu esille, käsitelty tai analysoitu. Silloin kun sukupuoli on otettu mukaan tarkasteluun, on usein omaksuttu varsin yksinkertainen näkemys siitä kahtiajakautuneena dikotomiana. Sukupuoli kahtiajakautuneena taustamuuttujana onkin ollut hallitseva tiedonmuodostuksen näkökulma. Vaikka artikkelissa tuotiin esille tähän näkökulmaan liittyviä ongelmia – tosin myös muutamia ratkaisuehdotuksia niihin – voidaan kuitenkin sanoa, että tehty tutkimus on usein ollut luonteeltaan varsin käytännöllistä, minkä vuoksi se tarjoaa

analyttista tarttumapintaa ja lähtökohdan sukupuolten välisen epäsymmetrisen asetelman osoittamiseksi ja sitä kautta tasa-arvon lisäämiseksi (Calás ja Smircich 2006). Esimerkiksi nais- ja miesjohtajien urakehitysten vertailu on tuottanut tuloksia, joiden avulla on päästy kiinni naisten urakehityksen eroihin suhteessa miehiin (esim. O’Neil ja Bilimoria 2005). Tämän kaltainen tieto auttaa hahmottamaan ongelmia, joita eivät miehet kohtaa vaan ainoastaan naiset. Tutkitun tiedon valossa ongelmiin voidaan puuttua.

Naiserityisyyden (feminismi uudistamisena) ja erityisesti sukupuolten jatkuvan määrittelyn (feminismi kapinointina) suuntausten voi kuitenkin katsoa tarjoavan monipuolisempia ja myös kriittisempiä näkemyksiä johtajuuteen kuin taustamuuttuja-ajatteluun perustuva suuntaus. Tämä siitä syystä, että molemmat kyseenalaistavat johtajuuden normitusta määrätynlaisena mieheytenä. Tavanomaisesta poikkeavien näkökulmien, olemassa olevien oletusten ja ”totuuksien” kyseenalaistaminen on tie uudenlaiseen, kriittiseen ja innovatiiviseen tiedonmuodostukseen organisaatioiden johtajuudessa. Lisäksi suuntausten tuottama tieto, erityisesti sukupuolten jatkuvan määrittelyn näkökulmasta saatu tieto, ymmärretään kontekstuaalisena, aikaan ja paikkaan sidottuna, jolloin vältytään siltä oletukselta, että sukupuoliin liittyvät kysymykset, ongelmat ja haasteet tulkittaisiin yleisesti kaikkialla ja kaikkina aikoina päteviksi.

Lopuksi voi todeta, että johtajuutta ja sukupuolta yhdistävä tiedonmuodostus on kehittynyt taustamuuttuja-ajattelusta nais erityisyyteen ja edelleen sukupuolten jatkuvan määrittelyn näkökulmaan. Tulevaisuudessa olisi tarpeellista analysoida johtajuutta entistä useammin yhdistämällä sukupuoli muihin johtajuutta määrittäviin tekijöihin kuten esimerkiksi ikään, ”rotuun”, etnisyyteen, sosiaaliluokkaan ja niin edelleen. Esimerkiksi etnisyyden ei ole sukupuoleton kategoria johtajuudessa, vaan pikemminkin on todennäköisesti niin, että yhtenäiseksi uskottu ryhmä sisältää monenlaisia sukupuolittuneita käytäntöjä. Johtajuuden monimuotoisuuden eli diversiteetin tarkastelu onkin yksi suunta, johon tämän artikkelin teemaa on tulevaisuudessa hedelmällistä syventää. ■

LÄHTEET

- CALÁS, M. & SMIRCICH, L.** 1991. Voicing seduction to silence leadership. *Organization Studies* 12(4), 567–602.
- CALÁS, M. B. & SMIRCICH, L.** 2006. From the ‘Woman’s Point of View’ Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies. Teoksessa S. R. Clegg, C. Hardy ja W. R. Nord (toim.) *Handbook of Organization Studies*, 284–346. Lontoo: Sage.
- EAGLY, A.H., JOHANNESSEN-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.
- JAMIESON, K. H.** 1995. *Beyond the Double Bind: Women and Leadership*. New York: Oxford.
- KANTER, R. M.** 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basil Books.
- KARENTO, H.** 1999. ”Olen tehnyt parhaani”. *Acta Universitatis Tamperensis* 718. Tampereen yliopisto, hallintotieteen laitos.

- KARK, R.** 2004. The transformational leader: who is s(he)? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management* 17(2), 160–176.
- LILJESTRÖM, M., ANTONEN, A. & LEMPIÖINEN, K.** 2000. NYKYFEMINISMIN AJATTELIJOITA: Johdatus teemaan. Teoksessa A. Anttonen, K. Lempiäinen ja M. Liljeström (toim.) *Feministejä. Aikamme ajattelijoita*, 9–18. Tampere: Vastapaino.
- LORBER, J.** 1998. *Gender Inequality. Feminist Theories and Politics*. Los Angeles: Roxbury.
- LÄMSÄ, A-M.** 2003. Miten näkyy nainen johtamistutkimuksessa? Teoksessa A-M. Lämsä (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto. *Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja* N:o 137/2003, 25–46.
- LÄMSÄ, A-M. & SINTONEN, T.** 2001. A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life. *Journal of Business Ethics* 34(3/4), 255–267.
- LÄMSÄ, A-M., VANHALA, S., KONTONIEMI, N., HIILLOS, M. & HEARN, J.** 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 56(3), 294–321.
- LÄMSÄ, A-M. & HAUTALA, T.** 2009. *Organisaatiokäytännöiden perusteet*. 1–5. p. Helsinki: Edita.
- MARTELIUS-LOUNIALA, T.** 2007. Naisjohtajien kokemuksia tunteista johtajuudessa. Jyväskylän yliopisto. *Taloustieteiden tiedekunta*. *Julkaisuja* N:o 163/2007.
- MILLS, A.** 1999. *Organizational Analysis & Neglect of Gender Issues – “Classic ‘Errors’*. Esitelmä Kauppateollisuuden alan jatkokoulutuksen kurssilla ‘Meaning and Culture in Organizations: Gendering Topics’. 25.–29.8.1999. Svenska Handelshögskolan, Helsinki.
- NAISET JA JOHTAJUUS** 2009. Internet-pohjainen aineisto. Oppimateriaali. Luettavissa osoitteessa <http://naisjohtajuus.jyu.fi>
- O’NEIL, D. A. & BILIMORIA, D.** 2005. Women’s career development phases. *Career Development International* 10(3), 168–189.
- POWELL, G. N. & GRAVES, L.** 2003. *Women and Men in management*. 3. p. Thousand Oaks: Sage.
- VECCHIO, R. P.** 2002. Leadership and gender advantage. *Leadership Quarterly* 13, 643–671.
- YUKL, G.** 2010. *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall.