



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Julia Autio

**NAISEUS, ETNISYYS JA JOHTAJUUS ELINKEINOELÄMÄSSÄ -
KIRJALLISUUSKATSAUS**

Kandidaatintutkielma

Kauppatieteet

Joulukuu 2017

SISÄLLYS

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | JOHDANTO | 3 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta | 3 |
| 1.2 | Tutkimuskysymykset ja menetelmät..... | 4 |
| 1.3 | Tutkielman rakenne ja termistö | 5 |
| 2 | NAISET JA JOHTAJUUS | 7 |
| 2.1 | Historia..... | 8 |
| 2.2 | Naisjohtajien erityispiirteet – onko niitä?..... | 9 |
| 2.3 | Haasteet..... | 9 |
| 2.4 | Yhteenveto | 11 |
| 3 | ETNISTÄ VÄHEMMISTÖÄ EDUSTAVA NAISJOHTAJA | 12 |
| 3.1 | Sukupuoli ja etnisyys johtamistutkimuksessa ja käytännön johtajuudessa | 12 |
| 3.2 | Stereotypiat, rasismi ja vähemmistönaisjohtaja | 13 |
| 4 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 16 |
| | LÄHTEET | 16 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Naisjohtajuuden tutkimus on kasvattanut suosiotaan jo useiden vuosikymmenien ajan samaan aikaan kun yhä useampiin merkittäviin johtotehtäviin on noussut vahvoja naisia (Bass, 1981:707-708). Perinteisen johtajuustutkimuksen johtajanormina on pitkään pidetty osin tietoisesti, osin tiedostamatta valkoihoista miestä. Kuten Ayman ja Korabik (2010) toteavat, edelleen käydään keskustelua siitä, tulisiko johtajuutta tutkiessa huomioida myös johtajan ominaisuudet ja poikkeavuudet tästä normista tutkittaessa johtajuutta, ja onko johtajuus sukupuoli- ja kulttuurineutraalia. Naisten osuus johtajista ja ylemmistä toimihenkilöistä on kuitenkin edelleen jopa tasa-arvoisuudestaan tunnetussa Suomessa miehiä matalampi¹ (Tilastokeskus, 2016), ja myös palkkaerot ovat pysyneet ennallaan tai jopa kasvaneet² (Tilastokeskus, 2011).

Myös kansainväliset tilastot puhuvat karua kieltä vielä saavuttamattomasta tasa-arvosta. Esimerkiksi S&P Fortune 500-listan yhtiöiden työvoimasta 44,3 prosenttia oli naisia vuonna 2017, mutta listan yhtiöiden toimitusjohtajista vain 5,6 prosenttia (Catalyst, 2017). Jo tämä epäsuhta kertoo, että tasa-arvotyö on edelleen kesken. Paitsi naisten, myös muiden kuin valkoihoisten edustus saman listan yritysten hallituksissa on edelleen vähäistä: vuonna 2016 alle 15 prosenttia S&P Fortune 500 listan yhtiöiden hallitusten jäsenistä edusti etnisiä vähemmistöjä (Catalyst, 2017).

Feministisessä keskustelussa on viime vuosina tiedostettu yhä paremmin tarve feminismin intersektionaalisuudelle. Terminä intersektionaalisuus tarkoittaa Nashin (2008) mukaan ”ihonvärin, sukupuolen, yhteiskuntaluokan ja seksuaalisuuden yhtäläistä vaikutusta koettuun todellisuuteen”. Käytännössä tiedostetaan siis, että esimerkiksi tummaihoisen, alemmaa yhteiskuntaluokkaa edustavan naisen kokema syrjintä ja haasteet eroavat merkittävästi valkoisen, ylempää keskiluokkaa edustavan

¹Tilastokeskus, viitattu 7.12.2017. Saatavilla http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_namisu_201600_2016_16132_net.pdf

² Tilastokeskus, viitattu 7.7.2017 Saatavilla http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-09-06_001.html?s=0

naisen kokemasta. Termi ”intersektionaalisuus” esiintyy usein sanaparina feminismin kanssa, jolloin sanaparilla viitataan 90-luvun jälkeen nousseeseen feminismin aaltoon. Tämä etenkin 2010-luvulla kannattajia kerännyt, niin kutsuttu feminismin neljäs aalto pyrkii aiempia aaltoja paremmin huomioimaan paitsi naiset, myös muut syrjityt ryhmät (esim. vammaiset, sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöt, etniset vähemmistöt ja alkuperäiskansat) ja ajamaan kaikkien ryhmien oikeuksia tasapuolisesti, kun aiempien aaltojen feminismi keskittyi suurimmaksi osaksi puhtaasti naisasiaan.

Intersektionaalisen feminismin näkökulmasta onkin erittäin perusteltua tutkia johtajia, jotka edustavat naissukupuolen lisäksi muita syrjittyjä ryhmiä. Näihin ryhmiin lukeutuvat esimerkiksi eri etniset ryhmät sekä seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt. Johtajuustutkimuksessa ja etenkin johtamisen opetuksessa erilaisten intersektioiden tunnistaminen ja niistä puhuminen on vielä vähäistä, vaikka eri kulttuuriympäristöjen naisjohtajuutta vertailevia tutkimuksia onkin tehty (esim. Jogulu, 2008; Jogulu 2010; Omar & Davidson 2001).

Naisjohtajuuden tutkimus sekä erilaisten syrjinnän tapojen tunnistaminen ja niihin puuttuminen ovat perusteltuja jo tasa-arvon näkökulmasta. Credit Suisse-instituutin CS Gender 3000-raportin mukaan (2016) on myös osoitettu naisjohtajien määrän korreloivan positiivisesti korkeamman pääoman tuottoosaston sekä yrityksen korkeamman kirjanpitoarvon kanssa. Raportin mukaan naisten johtamilla yrityksillä myös voitto-osuus (dividend payout ratio) oli keskimäärin suurempi, tosin dataa on kerätty raporttia varten vasta kolmen vuoden ajanjaksolta. Raportin mukaan pienempi velkavipu (leverage), suuremmat osingot ja suurempi tuotto sijoitetulle pääomalle naisten johtamissa yrityksissä tukevat väitettä monimuotoisuuden sekä parempien tuottojen ja pienempien riskien välisestä positiivisesta korrelaatiosta.

1.2 Tutkimuskysymykset ja menetelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda laaja yleiskatsaus naisjohtajuuteen, sen historiaan ja etnisiä vähemmistöjä edustavien naisten kokemusten erilaisuuteen verrattuna enemmistöä edustaviin naisjohtajiin. Tavoitteena on koota yhteen alan viimeisintä tutkimustietoa ja peilata muutoksia niin naisjohtajuudessa kuin etnisten

naisten asemassa naisjohtajuuden historiaan sekä tarjota käytännön johtamiseen sovellettavissa olevaa tietoa syrjinnän tunnistamiseen ja vähentämiseen työpaikoilla.

Suomessa naiseuden ja etnisyyden intersektioista ei ole tähän mennessä olemassa tutkimusta. Tutkimuksen tavoitteena on täten myös pyrkiä selvittämään, missä määrin jo olemassa olevaa tutkimustietoa voidaan soveltaa Suomen olosuhteisiin ja millaisia mahdollisia erityishaasteita Suomessa johtotehtäviin pyrkivä, vähemmistöä edustava nainen voi kohdata. Tämä kirjallisuuskatsaus tarjoaa pohjustusta mahdollisille jatkotutkimukselle. Tutkimuksen herättämiä jatkotutkimusaiheita käsitellään Johtopäätökset-luvussa.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksiä ovat

- 1) minkälaisia ongelmia ja ennakkoluuloja naisjohtajat kohtaavat elinkeinoelämässä sekä
- 2) millä tavoin eri etnisiä vähemmistöjä edustavien naisjohtajien kokemat haasteet eroavat enemmistöä edustavien naisten kohtaamista haasteista.

Tutkielmassa analysoidaan kirjallisuuskatsauksen avulla jo olemassa olevaa tutkimustietoa vähemmistönaisjohtajien ja enemmistöä edustavien naisjohtajien kokemuksista ja niiden eroista. Tutkielmassa käydään myös läpi enemmistöstä poikkeavan etnisen taustan ja/tai ihonvärin vaikutusta naisjohtajan kokemaan mahdolliseen syrjintään.

1.3 Tutkielman rakenne ja termistö

Tutkielman aluksi käydään läpi yleisesti naisjohtajia koskevaa tutkimustietoa keskittyen naisten kohtaamiin haasteisiin johtotehtävissä sekä naisten ja miesten johtamistapojen eroihin. Luvussa käsitellään sukupuolistereotyyppien vaikutusta naisjohtajuudessa sekä naisten urakehityksen että muiden naisjohtajiin kohdistamien odotusten näkökulmasta. Lopuksi nimetään erityisesti naisten johtotehtävissä ja niihin edetessä kohtaamia haasteita. Koska naisia johtajina on tutkittu jo pitkään, tehdään luvun alussa katsaus naisjohtajuustutkimuksen ja naisjohtajuuden historiaan.

Tämän jälkeen tehdään katsaus vähemmistöjä edustavia naisjohtajia käsittelevään tutkimustietoon tuomalla esiin etnisyyden, ihonvärin ja sukupuolen muodostamat intersektiot. Lopuksi hahmotellaan uusia tutkimusmahdollisuuksia vähemmistönaisjohtajuuden saralla.

Tutkielmassa käytetään termejä jotka vaativat avaamista. Tutkielmassa puhutaan etnisyydestä sekä etnisistä naisjohtajista. Samasta ryhmästä käytetään myös nimitystä ”ei-valkoiset naiset”. Tällä viitataan etenkin länsimaissa vähemmistöä edustaviin, afrikkalaista, aasialaista tai etelä-amerikkalaista alkuperää edustaviin naisiin, joiden ihonväri poikkeaa eurooppalaisesta vaaleasta ihosta. Termeillä ”intersektionaalisuus” viitataan useammasta kuin yhdestä luokittelusta (esim. sukupuoli, ihonväri, seksuaalisuus) juontuvaan moniulotteisuuteen ja sen huomioimiseen, ja ”intersektionaalisella syrjinnällä” täten useammasta kuin yhdestä edellä mainitusta piirteestä johtuvaan syrjintään.

2 NAISET JA JOHTAJUUS

Tässä luvussa tehdään katsaus naisjohtajuuteen yleisellä tasolla. Virve Ollikainen toteaa Naiset Suomen työmarkkinoilla-artikkelissaan (2003:6–12) naisten ja miesten työmarkkina-asemien eroavan Suomessa merkittävästi, mikä johtaa naisten selkeään vähemmistöasemaan johtotehtävissä niin yrityksissä kuin julkishallinnossakin. Huolimatta naisten työmarkkina-asemaa parantavista sosiaalipoliittisista toimenpiteistä sekä naisten yleisesti kasvaneesta kouluttautumisasteesta naiset eivät pääse etenemään korkeimpiin johtotehtäviin. Erityisesti pörssiyrityksissä naisten on edelleen vaikea saavuttaa korkeimpia johto- ja hallituspaikkoja, vaikka Tilastokeskuksen mukaan naiset Suomessa ovat keskimäärin miehiä korkeammalle kouluttautuneita³.

Naisten kohtaamat haasteet johtuvat pääosin seksistisestä syrjinnästä, joka ilmenee monin eri tavoin. Virve Ollikaisen mukaan erityisesti Pohjoismaissa työmarkkinoiden segregatio on suurta: naiset työskentelevät usein ”naisten” ammateissa ja miehet ”miesten” ammateissa. Segregatiota ilmenee työnantajan (yksityinen/julkinen) sekä aseman mukaan niin, että miehet työllistyvät useammin yksityiselle sektorille ja korkeampiin asemiin, kun taas naiset työllistyvät usein julkisen sektorin matalamman aseman ammatteihin. Tämä segregatio näkyy jo koulutusalan valinnassa: naiset valitsevat useimmin lastenkasvatukseen, terveydenhuoltoon ja palveluammatteihin valmistavan koulutuksen miesten päätyessä useammin luonnontieteiden, tekniikan ja maa- ja metsätalouden koulutusaloille. (Lämsä, 2003: 11-13)

Luvussa käydään läpi historiaa naisista johtajina, tarkastellaan naisten ja miesten välisiä eroja johtajina sekä käsitellään naisten kohtaamia haasteita heidän pyrkiessään johtotehtäviin ja ollessaan johtoasemissa.

³ Tilastokeskus, viitattu 17.7.2017. Saatavilla http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/2009/tiedote_010_2009-08-25.html

2.1 Historia

Länsimaissa naisten ja miesten roolit ovat pitkään määräytyneet niin sanotun patriarkaalisen sosiaalisen järjestelmän kautta, jossa mies käyttää valtaa ja ansaitsee perheen elannon naisen ylläpitäessä kotia ja kasvattaessa lapset. 1900-luvun ensimmäisen puolikkaan työelämää Yhdysvalloissa määrittä pitkälti tämä ajattelumalli: kotia ja perhettä hoitamaan jäänyt, työelämän ulkopuolelle jättäytynyt vaimo nähtiin ylellisyytenä (Powell & Graves, 2003:14). Myös Suomessa naisten osallistuminen työmarkkinoille oli ennen 1950-lukua maltillista, mutta noudatti samankaltaista kasvukehitystä aina 1980-luvulle asti, kuten Virve Ollikainen toteaa Anna-Maija Lämsän toimittamassa Näköaloja naisjohtajuuteen-julkaisukokoelmassa (2003).

1900-luvun loppupuolella naisten työelämään osallistuminen kasvoikin vuoden 1950 31 prosentista 60 prosenttiin vuoteen 2000 mennessä. Suurin tekijä tässä kasvussa oli eri statuksen omaavien naisten siirtyminen vaiheittain työelämään: kehityksen aloittivat naimattomat ja lapsettomat naiset, joita seurasivat lapsettomat mutta naimisissa olleet naiset. Seuraava työelämään siirtynyt ryhmä olivat yli 45-vuotiaat naiset, joilla ei enää ollut pieniä lapsia hoidettavana kotona. Viimeinen työelämään aktiivisesti osallistunut ryhmä olivat kouluikäisten ja sitä nuorempien lasten äidit. Tämän kehityksen ansiosta käsitys naisen, ja etenkin äidin, paikasta kotona hoitamassa taloutta alkoi pikkuhiljaa murtua (Powell & Graves, 2003:16).

Työelämän tasa-arvoistuminen ei ole tapahtunut itsestään eikä ilman vastarintaa. Naisasialiikkeet eri puolilla maailmaa tekivät töitä sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumiseksi työpaikoilla, ja vaikuttivat myös lainsäädännön muutoksiin syrjinnän kieltämiseksi. Nämä toimet aiheuttivat vastarintaa erityisesti miehissä, jotka kannattivat perinteisiä sukupuolirooleja ja työnjakoa ja kokivat asemansa uhatuksi. Enemmistö miehistä kuitenkin otti asian vakavasti, vaikkei aivan tiennytkään miten suhtautua (Powell & Graves, 2003:22).

2000-luvulle tultaessa sukupuolten väliset erot työmarkkinoilla ovat kaventuneet entisestään. Powell'n ja Gravesin (2003:24–30) mukaan eroja on kuitenkin edelleen erityisesti ei-valkoihoisten työmarkkina-asemissa ja työllisyydessä valkoihoisten

hyväksi. Sukupuolten välillä on myös eroja ammatillisen suuntautumisen sekä palkkojen suhteen. Tasa-arvoa ei siis vielä ole saavutettu.

2.2 Naisjohtajien erityispiirteet – onko niitä?

Kuten Alvesson ja Billing (1997: 143) toteavat, tutkimus naisista johtajuudessa voidaan jakaa kahteen ryhmään sen mukaan, pyrkivätkö tutkimukset osoittamaan, että sukupuolten välillä on tai ei ole merkittäviä eroavaisuuksia johtajuudessa. Tähän alkuasetelmaan vaikuttavat Alvessonin ja Billingin mukaan tutkijan lähtökohdat: samankaltaisuutta korostava koulukunta nojaa vahvasti akateemisuuteen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen, kun taas sukupuolieroja korostava koulukunta koostuu käytännönläheisyyttä painottavista kirjoittajista, jotka painottavat kvalitatiivista ja anekdoottienomaista tyyliä. Näistä ensiksi mainittuun ryhmään kuuluvat tutkimukset ovat laadullisesti ja metodologisesti parempia, jälkimmäiset lähinnä journalistisiin tarkoituksiin sopivia.

Eaglyn ja Johnsonin (1990) meta-analyysi naisten ja miesten johtajuustyylien eroja kartoittaneista tutkimuksista tuli aiemmin kuvatus kaltaiseen lopputulokseen. Eri sukupuolia edustavat työelämän johtajat eivät käyttäytyneet sukupuolelleen stereotyyppisesti, tai jos käyttäytyivät, erot olivat hyvin pieniä. Suurin erottava tekijä tässä meta-analyysissä oli naisten miehiä demokraattisempi johtamistyyli, kun tarkasteltiin organisaatioissa toimivia johtajia. Myös Bass (1981) toteaa sukupuolten välisten käyttäytymiserojen hämärtyvän yksilön saavuttaessa johtaja-aseman. Johtajien tehokkuutta tarkasteltaessa tutkimustulokset ovat Bassin mukaan ristiriitaisia, eikä voida yksiselitteisesti osoittaa, että nais- tai miesjohtajat olisivat ryhmänä toista tehokkaampia.

2.3 Haasteet

Naiset kohtaavat monia erilaisia haasteita pyrkiessään johtotehtäviin ja näissä tehtävissä toimiessaan. Kuten Powell ja Graves (2003: 135-136) toteavat, hyvän

johtajan ominaisuudet yhdistetään edelleen useammin mies- kuin naissukupuoleen, ja hyvän johtajan nähdään omaavan enemmän maskuliinisia kuin feminiinisiä piirteitä.

Lott (1985) huomauttaa, että pätevät naiset kohtaavat vähättelyä ja ennakkoluuloja, ja että erityisesti miehet ovat taipuvaisia suosimaan eri sukupuolia edustavista mutta muuten identtisistä hakijoista miehiä erityisesti haastaviin työtehtäviin. Myös Eagly ja Carli (2007) toteavat, että naisia ja miehiä kohdellaan eri tavoin, niin johtotehtävissä kuin yleisestikin. Heidän mukaansa nämä johtuvat naisiin yleisesti liitetystä, sekä tiedostetuista että tiedostamattomista assosiaatioista, jotka johtavat syrjivään toimintaan. Myös Bass (1981) toteaa, että naisten tehokkuutta johtajina arvioidaan usein tiukemmin kriteerein kuin miesten tehokkuutta, ja että naisten menestys johtajina selitetään seksuaalisuudella enemmän kuin pätevyydellä, erityisesti mikäli naisen aseman nähdään olevan tyypillisesti ”miehille varattu” ja siten sotivan sukupuolistereotyyppioita vastaan.

Eagly ja Carli toteavat, että naisjohtajien käyttäytymistä rajoittavat johtajuuteen ja naissukupuoleen liitettyjen stereotyyppien ja odotusten ristiriidat. Johtajan odotetaan olevan itsevarma ja assertiivinen toimija, kun taas naisilta odotetaan yhteisöllistä, ystävällistä ja sovittelevaa käytöstä. Lämsä (2003, 41) nimittää naisjohtajan sukupuoliparadoksiksi tätä ilmiötä, jossa naisjohtajilta odotetaan toisaalta feminiinistä käyttäytymistä sukupuolensa mukaan, mutta toisaalta käyttäytyä maskuliinisesti täyttääkseen johtaja-asemaan liittyvät odotukset. Lämsän mukaan tämä paradoksi johtaa helposti suurempaan tyytymättömyyteen naisjohtajia kohtaan, kun johtajina toimivat naiset eivät kykene täyttämään heille asetettuja vastakkaisia odotuksia käyttäytymisessään. Eagly ja Carli huomauttavat tämän ”kaksoissidoksen” (double bind) asettavan naiset eriarvoiseen asemaan myös muuten työelämässä: naisten esimerkiksi oletetaan sukupuolensa takia käyttäytyvän altruistisesti ja huomaavaisesti, jolloin tällaisesta käytöksestä ei palkita tai kiitellä naisia, kun taas mies vastaavalla tavalla käyttäytyessään saa usein positiivista huomiota. Sama ilmiö on havaittavissa myös toisin päin, eli naisen käyttäytyessä määrätietoisesti esimerkiksi kyseenalaistaen muiden näkemyksiä tämä nähdään hankalana ja epämiellyttävänä ihmisenä, kun taas miehen vastaavaa käytöstä pidetään merkinä hyvistä johtajaominaisuuksista.

2.4 Yhteenveto

Miehiä on perinteisesti pidetty paremmin soveltuvina johtajiksi, ja johtajuustutkimuksen historiaa tarkasteltaessa miessukupuolta onkin pidetty eräällä tavalla ”normaalina”, josta nainen on poikkeama. Naiset eivät kuitenkaan tutkimustiedon valossa eroa juurikaan miehistä johtajina. Sekä johtajiksi valikoituvat miehet että naiset omaavat samankaltaisia persoonallisuuden piirteitä, ja käyttäytyvät pitkälti samalla tavalla. Osa piirteistä on opittuja, ja joissain tapauksissa naiset ja miehet eroavat johtajina, mutta nämä erot eivät ole suuria. Sukupuolistereotyytiat kuitenkin hankaloittavat naisten etenemistä johtotehtäviin, sillä naissukupuoleen liitetyt ominaisuudet, kuten yhteisöllisyys, toisten auttaminen, ystävällisyys ja hellyys ovat päinvastaisia johtajaan liitettyjen ominaisuuksien kanssa. Eagly ja Karaun (2002) mukaan tämä roolien ristiriidaksi (role incongruity) nimetty ilmiö johtaa miesten suosimiseen johtajina naisten kustannuksella kahdesta syystä: naisen sukupuoliroolin kuvaavan näkökulman (descriptive aspect) mukaan naiset omaavat vähemmän johtajan ominaisuuksia suhteessa miehiin, ja naisten käyttäytymistä arvioidaan sukupuoliroolinsa velvoittavan näkökulman (injunctive aspect) mukaan vähemmän myönteisesti kuin miehiä naisen käyttäytyessä johtajaroolille ominaisesti, sillä tämä on ristiriidassa naisen sukupuoliroolin kanssa. Tämä ”naisjohtajan sukupuoliparadoksi” (Lämsä, 2013) selittää osaltaan sitä, miksi naisjohtajia arvioidaan usein tiedostamatta tiukemmilla kriteereillä kuin miesjohtajia.

3 ETNISTÄ VÄHEMMISTÖÄ EDUSTAVA NAISJOHTAJA

Tämä luku käsittelee naisjohtajia, jotka edustavat etnisiä vähemmistöjä. Kuten Sanchez-Hucles ja Davis (2010) toteavat, miehiä ja johtajuutta on tutkittu monin verroin enemmän kuin naisia ja johtajuutta, eikä valtaosa johtajuustutkimuksesta myöskään huomioi ei-valkoisuutta ja etnisyyttä johtajuuteen vaikuttavina tekijöinä. Koska ei-valkoiset johtajat, etenkin naiset, ovat selkeä vähemmistö johtajien keskuudessa, heistä tehdään stereotyyppisiä oletuksia sukupuolen ja oletetun etnisen taustan perusteella. Kuten aiemmassa luvussa todettiin, nämä stereotypiat ovat usein haitallisia ja estävät tai hidastavat naisten etenemistä urallaan. Siinä missä valkoihoista enemmistöä edustava naisjohtaja voi selkeästi osoittaa tämän stereotypioihin nojaavan syrjinnän kohdistuvan sukupuoleensa, ei-valkoinen naisjohtaja joutuu arvioimaan, syrjitäänkö häntä sukupuolen vai ihonvärin perusteella, vai kenties molempien. Sanchez-Huclesin ja Davisin mukaan tilanne on vielä monimutkaisempi, mikäli naisjohtaja sattuu lisäksi edustamaan esimerkiksi seksuaali- tai muuta vähemmistöä.

3.1 Sukupuoli ja etnisyys johtamistutkimuksessa ja käytännön johtajuudessa

Kuten Showunmi, Atewologun ja Bebbington (2015) toteavat, perinteinen johtamistutkimus on keskittynyt armeijan ja valtiojohtoon kaltaisiin miesvaltaisiin asetelmiin ja tutkimaan, millainen henkilö johtaja on. Tutkimus on ollut perinteisesti yksilökeskeistä, ja koska tutkitut johtajat olivat sukupuolen, ihonvärin ja etnisyyden suhteen hyvin homogeenisiä, tutkimusten tulokset yleistettiin koskemaan kaikkia johtajia, huomioimatta demografisia eroja johtajien välillä. Stereotypia johtajasta on perinteisesti ollut valkoinen, keskiluokkainen heteromies.

Kuten Ayman ja Korabik (2010: 166) kuitenkin osoittavat, sukupuoli ja kulttuuri vaikuttavat sekä johtajan omaan käyttäytymiseen ja tehokkuuteen että muiden suhtautumiseen ja odotuksiin johtajalta. Johtajina naisia ja vähemmistöjen edustajia arvotetaan miehiä ja valkoihoisia huonommiksi etenkin tilanteissa, joissa arvioijan implisiittiset stereotypiat johtajuudesta eivät ole yhteneväisiä naisiin ja vähemmistöihin kohdistuvien stereotypioiden ja oletusten kanssa.

Eri etnisiä ryhmiä edustavat naisjohtajat kohtaavat toisistaan poikkeavia stereotyyppioita riippuen edustamastaan vähemmistöstä (Sanchez-Hucles & Davis, 2010). Nämä stereotyypit vaikuttavat käsityksiin vähemmistönaisista johtajina, ja vaikeuttavat ja hidastavat uralla etenemistä. Vähemmistönaisten kohtaamat ennakkoluulot ja niistä seuraavat haasteet ovat siis moniulotteisempia kuin valkoisten naisten: johtajuudessa enemmistöä edustavat valkoihoiset miehet jakavat saman ihonvärin valkoihoisten naisten kanssa, joten näiden naisten kohtaaman syrjinnän syyksi on helppoa nimetä seksismi. Ei-valkoisten naisten kohtaama syrjintä voi myös olla niin sanottua ”sukupuolitettua rasismia” (gendered racism), jossa syrjinnän kohde ei kykene erottamaan sukupuoleen ja ihonväriin/etnisyyteen perustuvaa syrjintää toisistaan. Syrjintää monimutkaistavat entisestään mahdollinen vammaisuus sekä seksuaalivähemmistöön kuuluminen, ja intersektionaalista syrjintää kokeva kohtaakin haasteita pyrkiessään määrittämään, mikä ominaisuus tämän syrjinnän aiheuttaa, ja kuinka vastata syrjintään.

Tästä johtuen valkoihoiset naiset ja ”valkoinen feminismi” usein epäonnistuu jättäessään ihonväristä ja etnisyydestä sekä kulttuurista kumpuavan syrjinnän huomiotta. Ayman ja Korabik (2010) toteavat johtajuutta, sukupuolta ja kulttuuria tutkiessaan, ettei sukupuolen lisäksi ihonvärin, etnisyyden ja kulttuurin vaikutusta johtajuuteen voida poissulkea tutkimuksessa. Showunmin, Atewologun ja Bebbingtonin (2015) tutkimuksessa valkoihoiset naisjohtajat jättivät kulttuurin ja etnisyyden huomiotta määritellessään johtajuutta, kun taas etnisiä vähemmistöjä edustavat naisjohtajat nimesivät kulttuurin ja erilaisuuden kokemuksen tärkeiksi ulottuvuuksiksi omassa määritelmässään johtajuudesta. Etnisiä vähemmistöjä edustavat naiset raportoivat myös erityisestä herkkyydestä ihonväriin, sukupuoleen ja vähemmistöihin liittyvissä asioissa, ja heidän oli valkoihoisia naisjohtajia luontevampaa keskustella näistä intersektioista ja niiden vaikutuksesta omaan johtajuuteensa.

3.2 Stereotyypit, rasismi ja vähemmistönaisojohtaja

Kuten Sanchez-Hucles ja Davis (2010) toteavat, etniset naiset kohtaavat edelleen moninaisia stereotyyppioita, joista useat vaikuttavat negatiivisesti naisen uraan ja johtajuuteen. Afroamerikkalaiset naiset nähdään usein ”Mammy, Sapphire and

Jezebel”-luokittelun kautta: afroamerikkalainen nainen on joko huolehtiva äitihahmo, röyhkeä ja aggressiivinen ”vihainen musta nainen” tai yltiöseksuaalinen ja kevytkenkäinen. Aasialaistaustaisia naisia taas pidetään helposti ”postimyyntivaimoina”. Yhdysvalloissa aasialaistaustaisen populaation kouluttautumisaste ja taloudellinen tilanne on keskiarvoa korkeampi, ja tätä on pidetty merkkinä siitä, etteivät aasialaistaustaiset amerikkalaiset kohtaa syrjintää. Stereotyyppit aasialaistaustaisista asettavat kuitenkin omat haasteensa kyseistä vähemmistöä edustaville, johtotehtäviin pyrkiville naisille. Aasialaisia pidetään pidättyväisinä ja vaatimattomina, ja kouluttautuneisuus nähdään usein jopa negatiivisena asiana. (Sanchez-Hucles & Davis, 2010: 175). Ympäristön pyrkimykset jaotella vähemmistönaishohtajia tiettyihin stereotyyppisiin lokeroihin aiheuttavat ongelmia vähemmistönaisten johtajuudessa heidän kohdatessaan aiemmissa luvuissa kuvatun roolien ristiriidan. Näistä stereotyyppioista johtuvat esteet oman itsensä toteuttamiselle ja omana itsenään olemiselle johtivat naisjohtajan auktoriteetin johdonmukaiseen vähenemiseen Showunmi, Atewologun ja Bebbingtonin (2015) tutkimuksessa.

Showunmi, Atewologun ja Bebbingtonin (2015) mukaan valkoihoisten naisten päähaasteita olivat sukupuoli ja yhteiskuntaluokka, kun taas vähemmistönaiset nostivat etnisyyden ja uskonnon suurimmaksi haasteekseen johtajuudessa. Siinä missä valkoihoisten naisten kulttuuri ja ihonväri eivät nousseet naisten omassa raportoinnissa esiin, etnistä vähemmistöä edustavat naisjohtajat kokivat ihonväristä ja kulttuurista johtuvan erilaisuuden tunteen merkittävinä tekijöinä sekä omassa johtajuudessaan että ympäristön oletuksissa. Etnisistä naisjohtajista 95 prosenttia raportoi esteistä urallaan verrattuna 40 prosenttiin valkoihoisista naisjohtajista. Etnistä vähemmistöä edustavat naiset nimesivät valkoihoisia naisia enemmän konkreettisia, ulkoisia haasteita uralla etenemisessä, ja useat myös raportoivat negatiivisista asenteista ja oletuksista itseään kohtaan johtajana. Tutkimukseen osallistuneet vähemmistöjä edustavat naiset myös kokivat painetta omaksua enemmistön kulttuuri ja häivyttää omaansa, ja raportoivat myös stereotyyppioista ja ennakkoluuloista edustamaansa vähemmistöä kohtaan.

3.3 Yhteenveto

Kuten todettua, ei-valkoihoisten naisjohtajien kohtaamat haasteet ovat moninaisempia verrattuna valkoihoisiin naisjohtajiin ympäristöissä, joissa valkoihoiset edustavat

enemmistöä. Eri etnisiä vähemmistöjä edustavien naisjohtajien kohtaama syrjintä on niin kutsuttua sukupuolitettu rasismia, jossa sekoittuvat sukupuoleen ja oletettuun etniseen taustaan ja/tai ihonväriin liittyvä syrjintä toisistaan erottamattomalla tavalla. Sukupuolitettu rasismi koskettaa etenkin naisia, sillä he poikkeavat paitsi ihonväritään tai etniseltä taustaltaan, myös sukupuoleltaan perinteisesti valtaapitävästä ryhmästä eli valkoihoisista miehistä. Vähemmistönaisten historia johtajina on myös huomattavasti lyhyempi kuin valkoihoisten naisten, joten yksittäinen vähemmistöä edustava nainen nähdään helpommin stereotypian kautta, kun valkoihoinen naisjohtaja taas nähdään todennäköisemmin yksilönä.

Kuten aiemmin on osoitettu, johtajuutta on haastavaa tutkia ilman sukupuolen ja kulttuurin vaikutuksen huomioimista tutkimuksessa. Nämä tekijät vaikuttavat sekä muiden käsityksiin johtajasta että tämän omaan johtamistapaan, ja ne on siksi otettava huomioon johtajia ja johtajuutta tutkittaessa. Samaan aikaan on kuitenkin varottava jaottelemasta johtajia turhaan demografisten tekijöiden perusteella ja sitä kautta vahvistamasta jo olemassa olevia stereotypioita.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tarjota yleiskatsaus sukupuolen ja etnisyyden intersektioihin johtajuudessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin naisjohtajuuden historiaa ja nykytilaa, jonka jälkeen syvennyttiin vähemmistöjä edustavien naisten johtajuudesta tehtyyn tutkimukseen. Vähemmistönaisjohtajien kohtaamia ongelmia ja haasteita johtajuudessa peilattiin enemmistöä edustavista naisista kerättyyn tietoon.

3.4 Tulosten soveltuvuus käytäntöön, yleistettävyys ja rajoitukset

Tutkimuksen tuloksia on mahdollista soveltaa käytäntöön tukemaan minkä tahansa alan ja kokoluokan yrityksen pyrkimyksiä tunnistaa ja vähentää erilaisia esteitä, joita vähemmistöjen edustajat ja/tai naiset kohtaavat pyrkiessään johtotehtäviin. Tunnistamalla ja poistamalla nämä esteet yritysten on mahdollista hyödyntää entistä kattavammin yksilöiden koko potentiaali ja siten hyötyä myös markkinoilla kilpailijoita paremmalla tehokkuudella ja innovatiivisuudella. Tutkimustuloksen yleistettävyyttä haittaavat kuitenkin tutkimuksessa käytetyn lähdemateriaalin rajoitteet, sillä suurin osa saatavilla olevasta tiedosta on kerätty Yhdysvalloissa tai Yhdistyneissä Kuningaskunnissa. Molempien ympäristöjen kulttuurit ja väestö eroavat Suomesta huomattavasti. Parhaiten tutkimuksen tulokset ovatkin hyödynnettävissä monikansallisissa yhtiöissä.

3.5 Jatkotutkimusaiheet

Naisjohtajuuden ja etenkin vähemmistöjä edustavien naisten johtajuuden tutkimus on suhteellisen uusi johtamistutkimuksen ala, ja lisätutkimusta tarvitaan. Huomionarvoista on, että tämän tutkielman lähteistä suuressa osassa naisjohtajia on tutkittu nimenomaan länsimaisessa ympäristössä, jossa valkoihoiset edustavat enemmistöä. Tutkimusdataa esimerkiksi tummaihoisen enemmistön keskellä johtotehtäviin pyrkivistä valkoihoisista tai aasialaistaustaisista yksilöistä, etenkin naisista, ei tämän kirjallisuuskatsauksen puitteissa löytynyt läheskään yhtä kattavasti. Suurimmassa osassa tämän kirjallisuuskatsauksen lähdetutkimuksista tutkimuskohteena ovat olleet Yhdysvaltojen ja Iso-Britannian kaltaiset maat, joissa väestö on Suomea huomattavasti heterogeenisempää, ja joissa maahanmuutto on

sävyttänyt populaatiota huomattavasti Suomea pidempään. Tutkimusdataa Suomesta tällä aihealueella ei siis juuri ole, ja yleisestikin naisjohtajuutta on Suomessa tutkittu muutamaa tutkijaa lukuun ottamatta suhteellisen vähän. Suomalaisen työkuulttuurin erityispiirteet ja historia asettavat hyvin erilaiset lähtökohdat vähemmistöjohtajien sekä naisjohtajuuden tutkimukselle. Lisätutkimusta naisjohtajuudesta Suomessa sekä suomalaisista etnisistä, kulttuurisista ja/tai enemmistöstä poikkeavan ihonvärin omaavista johtajista tarvitaan.

LÄHTEET

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

Ayman, R. & Korabik, K (2010). Leadership – Why Gender and Culture Matter. *American Psychologist* 65(3), 157-170.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. The Free Press, New York.

Catalyst (2017). Pyramid: Women in S&P 500 Companies. Catalyst 6/2017, New York. Viitattu 12.7.2017, saatavilla < <http://www.catalyst.org/knowledge/women-sp-500-companies>>

Catalyst (2017). Despite Modest Gains, Women and Minorities See Little Change in Representation on Fortune 500 Boards. Catalyst 2/2017, New York. Viitattu 12.7.2017, saatavilla <http://www.catalyst.org/media/despite-modest-gains-women-and-minorities-see-little-change-representation-fortune-500-boards>

Credit Suisse Research Institute (2016). *The CS Gender 3000: The Reward for Change*, Harvard University. Viitattu 17.7.2017, saatavilla <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=8128F3C0-99BC-22E6-838E2A5B1E4366DF>

Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review* 10/2007,

Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* 108 (2), 233-256.

Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review* 109 (3), 573–598.

Jogulu, U. D. & Wood, G. J. (2008). A cross-cultural study into peer evaluations of women's leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal* 29 (7), 600-616.

Lott, B. (1985). The Devaluation of Women's Competence. *Journal of Social Issues* 41 (4) 43-60.

Lämsä, A. (2013). Näköaloja naisjohtajuuteen. *Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta julkaisuja* 137. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Nash, J. C. (2008). Re-thinking intersectionality. *Feminist review* 89, 1-15.

Omar, A. & Davidson, M. J. (2001). Women in management: a comparative cross-cultural overview. *Cross Cultural Management: An International Journal* 8 (3/4), 35-67.

Sanchez-Hucles, J. V. & Davis, D. D. (2010). Women and Women of Color in Leadership: Complexity, Identity, and Intersectionality. *American Psychologist* 65 (3), 171-181.

Tilastokeskus, viitattu 7.7.2017 http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html

Tilastokeskus, viitattu 7.7.2017 http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-09-06_001.html?s=0