

Glass cliff-ilmiö Suomessa – Tapaukset Merja Ailus ja Anneli Jätteenmäki

Katri Elisabet Mäkipaakkanen
Helsingin yliopisto
Valtiotieteellinen tiedekunta
Yleinen valtio-oppi, hallinnon
ja organisaatioiden tutkimus
Pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2016



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta	Laitos – Institution – Department Politiikan ja talouden tutkimuksen laitos	
Tekijä – Författare – Author Katri Elisabet Mäkipaakkanen		
Työn nimi – Arbetets titel – Title Glass cliff-ilmiö Suomessa – Tapaukset Merja Ailus ja Anneli Jäätteenmäki.		
Oppiaine – Läroämne – Subject Yleinen valtio-oppi: hallinnon ja organisaatioiden tutkimus		
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu	Aika – Datum – Month and year Lokakuu 2016	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 69
Tiivistelmä – Referat – Abstract		
<p>Glass cliff-ilmiöllä tarkoitetaan naisten palkkaamista epävakaisiin tai kriisitilassa oleviin organisaatioihin. Haslam ja Ryan löysivät ilmiön tutkiessaan naisten palkkaamista pörssiyhtiöihin Irossa-Britanniassa. He tulivat johtopäätökseen, jonka mukaan naisia palkataan organisaatioiden johtoon silloin kun organisaatio on epävakassa tilassa. Lasijyrkänne-ilmiö on tutkimuksen moniulotteinen ilmiö, jota selittävät useat psykologiset ja sosiaalisesti strukturoidut tekijät. Lasijyrkänne-ilmiölle altistavia tekijöitä tutkimuksen mukaan ovat muun muassa sukupuolistereotyytiat, miesvaltainen organisaatiohistoria ja suora syrjintä.</p> <p>Tutkielman tarkoituksena on selvittää voidaanko Suomessa havaita lasijyrkänne-ilmiötä. Tutkin tapaustutkimuksen avulla Merja Ailuksen ja Anneli Jäätteenmäen tapauksia, jotka ovat aiheuttaneet suurta mediahuomiota. Sekä Ailus että Jäätteenmäki jättivät johtoaseman kohun saattelemana. Tarkoitukseni on selvittää voidaanko heidän tapauksissa havaita glass cliff-ilmiön vaikutusta. Perehdyin tapauksiin tutkimalla Keskustapuolueen ja Kevan organisaatioiden miesvaltaisuutta ja tilaa ennen Ailuksen ja Jäätteenmäen nimittämistä. Tämän lisäksi tutkin miten lasijyrkänne-ilmiölle altistavat sukupuolistereotyytiat ilmenivät ennen ja jälkeen Ailuksen ja Jäätteenmäen nimittämisen johtoasemaan. Aineistona käytin lehtiartikkeleita ja kirjallisuutta. Lehtien osalta lähteeni olivat Helsingin Sanomat ja Iltä-Sanomat. Halusin myös selvittää yleisiä lasijyrkänne-ilmiö ja siihen liittyvät sukupuolistereotyytiat ovat suomalaisten naisjohtajien keskuudessa. Tätä kysymystä tutkin haastatteleamalla tasa-arvoasioiden asiantuntijaa ja kolmea korkeassa asemassa olevaa naisjohtajaa.</p> <p>Merja Ailuksen ja Anneli Jäätteenmäen tapauksissa voidaan nähdä useita elementtejä lasijyrkänne-ilmiöstä. Molempien tapausten kohdalla esiin nousivat voimakkaat naisjohtajiin liitetyt stereotyytiat. Tämän lisäksi sekä Kevan että Keskustan organisaatioissa oli havaittavissa epävakautta ennen Ailuksen ja Jäätteenmäen nimittämistä johtoasemaan. Anneli Jäätteenmäen puheenjohtajuutta edeltänyttä Keskustaa voidaan pitää myös hyvin miesvaltaisena. Kevan organisaatiossa miesvaltaisuus ei puolestaan näkynyt ennen Ailuksen nimittämistä toimitusjohtajaksi. Haastattelemani naisjohtajat eivät tunnista glass cliff-ilmiötä suomalaisessa yhteiskunnassa. He toivat haastatteluissa kuitenkin esiin glass cliff-ilmiölle altistavia tekijöitä. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että sukupuolistereotyytiat vaikuttavat yhä johtoasemissa toimiviin naisiin.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords naisjohtajuus lasijyrkänne-ilmiö glass cliff Anneli Jäätteenmäki Merja Ailus		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	3
1.2 Johtavatko miehet ja naiset eri tavoin?.....	6
2. GLASS CLIFF TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ.....	8
2.1 Millaisia odotuksia naissukupuoleen kohdistuu?.....	10
2.2 Naisjohtajiin kohdistuvat ristiriitaiset paineet.....	11
2.3 Sukupuolistereotyyppien vaikutus naisjohtajien kokemuksiin johtaja- asemasta	14
2.4 Think crisis-think female	16
2.5 Tahallista vai tahatonta syrjintää?	20
2.6 Monimuotoiset syyt Glass cliff- ilmiön taustalla	23
3 TUTKIMUSASETELMA	25
3.1 Tutkimusongelma	25
3.2 Tutkimusmenetelmä	26
3.3 Tutkimusaineisto	28
4. TAPAUSTUTKIMUS MERJA AILUS.....	31
4.1 Johdanto	31
4.2 Epävakaata tai kriisitilassa oleva organisaatio?.....	31
4.3 Miesvaltainen organisaatiohistoria?	33
4.4 Stereotyyppien ilmeneminen Ailusta valitessa	34
4.5 Stereotyyppien ilmeneminen Ailuksen erotessa	36
5 TAPAUSTUTKIMUS ANNELI JÄÄTTEENMÄKI.....	38
5.1 Johdanto	38
5.2 Epävakaata tai kriisitilassa oleva organisaatio?.....	39
5.3 Miesvaltainen organisaatiohistoria?	41
5.4 Stereotyyppien ilmeneminen Jätteenmäkeä valitessa	43
5.5 Stereotyyppien ilmeneminen Jätteenmäen erotessa.....	46
6 JOHTOPÄÄTÖKSET TAPAUKSISTA MERJA AILUS JA ANNELI JÄÄTTEENMÄKI	48
7 NAISJOHTAJIEN KOKEMUKSET GLASS CLIFF-ILMIÖSTÄ.....	51
7.1 Johdanto	51
7.2 Näkyykö glass cliff-ilmiö suomalaisessa yhteiskunnassa?.....	51
7.3 Tapaukset Anneli Jätteenmäki ja Merja Ailus haastateltavien silmin	54
7.4 Naisjohtajien kokemukset sukupuolistereotyyppien osalta	56
7.5 Johtopäätökset johtajanaisten haastatteluista	59
8 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	60

9 POHDINTA.....	62
LIITE 1. KYSYMYSRUNKO PUOLISTRUKTUROITUUN HAASTATTELUUN...	63
LÄHTEET.....	64

1 JOHDANTO

Vaikka Suomi on yksi maailman tasa-arvoisimmista maista, on naisjohtajien määrä suhteellisen pieni varsinkin yksityisellä sektorilla. Suomessa naisten osuus listattujen yhtiöiden hallituksissa oli vuonna 2015 30 prosenttia (OECD 2015). Tilastokeskuksen mukaan palkansaajina johtamistehtävissä toimivien naisten osuus nousi vuodesta 2002 viidellä prosenttiyksiköllä vuoteen 2008 ollen tuolloin 32 % (Anna-Maija Lehto 2009). Vuonna 2009 julkisella sektorilla naisjohtajien määrä oli suurempi kuin yksityisellä sektorilla. Kuntasektorilla naisjohtajien määrä oli 56 % ja valtiosektorilla 46 %. Yksityissektorilla naisten osuus johtajista oli 28 % (Tilastokeskus 2011).

Naisjohtajien osuus on siis kasvanut jonkin verran, ollen kuitenkin suhteellisen pieni yksityisellä sektorilla. Pohdittaessa syitä naisjohtajien vähyyteen yleensä esiin nousee lasikattoilmiö, jolla viitataan näkymättömiin organisaation esteisiin jotka estävät naisia nousemasta korkeimpiin johtoasemiin (Townsend 2012, 25). Meghna Sabharwal kirjoittaa, että Hymowitz ja Schellhardt mainitsivat termin lasikatto ensimmäisen kerran Wall Street Journalin raportissa vuonna 1986, jonka jälkeen termi on omaksuttu laajasti tutkimuksissa eri tieteenaloilla (Sabharwal, 2013). Suurin osa johtajista on siis miehiä, ja naisilla on vaikeuksia saavuttaa johtaja-asemia. Tällöin on tärkeää pohtia mitkä syyt ovat vaikuttaneet siihen, että osa johtaja-aseman saavuttaneista naisista on menettänyt valtansa. Tutkimukseni tarkoituksena onkin selvittää tapaustutkimuksen avulla voidaanko Anneli Jäätteenmäen ja Merja Ailuksen tapausten kohdalla puhua lasijyrkäne-ilmioistä. Lisäksi haastattelemalla neljää naisjohtajaa selvitän miten he kokevat glass cliff-ilmion ja oman asemansa johtajina.

Glass cliff-ilmioillä viitataan tilanteeseen, jossa epävakaisiin organisaatioihin palkataan johtajaksi nainen (kts. esim. Haslam & Ryan 2005). Bruckmüller ja Branscombe kirjoittavat samasta aiheesta todeten että nainen valitaan organisaation johtotehtäviin kriisin aikana, kun taas mies valitaan näihin tehtäviin menestyksen aikana (Bruckmüller & Branscombe 2010). Ryan, Haslam ja Ashby kirjoittavat glass cliff-ilmioon liittyvän tutkimuksen alkaneen Timesin etusivun artikkelista *Women on board: help or hindrance?* (Ashby ym. 2007). Artikkelissa Elizabeth Judge argumentoi että menestyneimpien 100 FTSE yritysten hallituksissa istuu vain miehiä. Hänen mukaansa taas yritykset, joissa oli naisvaltainen hallitus, menestyivät huonoiten (Judge 2003). Haslam ja Ryan kyseenalaistivat oletuksen ja ryhtyivät

tutkimaan ilmiötä (Ashby ym. 2007). Haslam ja Ryan nostivat ilmiön esiin ja ovat tutkineet sitä eri tilanteissa (kts. esim Haslam & Ryan 2005; 2007; 2009) Myös monet muut tutkijat ovat antaneet panoksensa glass cliff-ilmiön tutkimisessa (kts. esim. Branscombe & Bruckmüller 2010). Suomalaisista tutkijoista Townsend viittaa Ryanin ja Haslamin edellä mainittuun tutkimukseen puhumalla glass cliff-ilmiöstä, jonka hän kirjoittaa tarkoittavan käytäntöä jossa naisille annetaan johtajan rooli ongelmallisissa organisaatioissa. Täten naisjohtajien harteille voidaan vierittää syy organisaation epäonnistuksessa (Townsend 2012, 25).

Naisjohtajuutta on tutkittu paljon. Tutkimusta on tehty esimerkiksi siitä näkökulmasta kuinka naisjohtajat ovat saavuttaneet asemansa ja mitä ongelmia he ovat kokeneet uransa aikana. Myös naisjohtajien ja miesjohtajien eroista on tehty paljon tutkimusta. Tutkittu on myös sitä mitä hyötyä naiseus tuo johtajuuteen. Ryan, Haslam ja Ashby kirjoittavatkin että lasikaton rikkouduttua tutkijoiden fokus siirtyi tutkimaan naisten urakehityksen esteiden sijaan naisia jotka ovat saavuttaneet johtaja-aseman. He argumentoivat että tutkimus on kuitenkin suurilta osin keskittynyt nais- ja miesjohtajien eroihin (Ashby ym. 2007).

Tässä tutkimuksessa tutkin nimenomaan johtajanaisia, jotka työskentelevät tai ovat työskennelleet leadership-johtoasemissa. Termien leadership ja management eroista on käyty jatkuvaa keskustelua (Yukl 2006, 5). Yuklin mukaan tutkijat ovat yksimielisiä siitä että nämä kaksi käsitettä eivät ole täysin yhtenäisiä, mutta käsitteiden yhtäläisyyksistä ollaan erimielisiä (Yukl 2006, 5). Hänen mukaansa osa määritelmistä näkee selvän eron näiden kahden termin välillä ja kokee että johtajat merkityksissä managers ja leaders omaavat erilaiset arvot ja persoonat. Näissä määritelmissä johtajat (managers) arvostavat pysyvyyttä, järjestystä ja tehokkuutta, kun taas johtajat (leaders) arvostavat joustavuutta, innovatiivisuutta ja sopeutumista (Yukl 2006, 5). Peltonen taas kuvaa manageri-johtajaa tiettyä etäisyyttä pitävänä ja persoonattomana esiintyessään johtaja-asemassa. Hänen mukaansa manageri-johtaja välttelee riskejä, tasapainottelee, korostaa rakenteita ja oikeantyyppistä toteuttamistapaa. Leader- johtajaa hän sen sijaan kuvaa mm. itsenäiseksi, innovatiiviseksi ja riskejä kaihtamattomaksi (Peltonen 2007, 123). Tutkielmassani käytän termiä naisjohtaja, jolla viitataan juuri leadership -asemassa toimiviin naisiin.

Laajasti jaettu usko on, että sukupuolistereotypiat, sukupuolittuneet sosiaaliset konstruktiot ja epätasa-arvo vaikuttavat yhä naisjohtajiin (Townsend 2012, 24). Crystal Hoyt kirjoittaa, että sukupuolen ja johtajuuden tutkiminen on tärkeää, koska se purkaa myyttejä sukupuolesta ja nostaa esiin sukupuoleen kohdistuvia rajoitteita, joita niiden näkymättömyyden takia monesti ohitetaan (Hoyt 2007, 281). Hänen mukaansa sukupuolen perusteella tapahtuva diskriminointi on nykyisin monivivahteista ja implisiitistä, mikä tekee hänen mukaansa siitä erityisen voimakasta ja haitallista. Sukupuolittuneet käsitykset vaikuttavat haitallisesti arviointeihin ja käsityksiin naisjohtajista ja rajoittavat naisten toimintaa johtajarooleissa (Hoyt 2007, 281). Tämän takia on erittäin tärkeää tutkimuksen avulla identifioida ongelmia ja esteitä joita naiset kohtaavat johtaja-asemissa. Genovese argumentoi, että naisvaltiojohtajan suoritus ja se miten hänen suoritustaan arvioidaan vaikuttaa muihin naisiin, ei pelkästään politiikassa vaan koko laajan sosiaalisten roolien kirjon saralla. Hänen mukaansa epäonnistunut naisvaltiojohtaja voi vahvistaa sukupuolistereotyyppien olemassa oloa, kun taas onnistunut johtaja voi vaikuttaa negatiivisten sukupuolistereotyyppien heikkenemiseen (Genovese 1993, 9). Mielestäni saman vaikutuksen voidaan ajatella olevan muillakin johtaja-asemassa olevien naisten suorituksilla. Täten on tärkeä ymmärtää kuinka sukupuoli vaikuttaa johtaja-asemassa menestymiseen. Tutkimustiedon avulla voidaan parantaa naisten asemaa ja korjata yhteiskunnassa vallitsevia epäkohtia, jotka vaikuttavat johtaja-asemassa onnistumiseen. Omassa tutkimuksessani haluan selvittää voidaanko Anneli Jäätteenmäen ja Merja Ailuksen tapausten yhteydessä puhua glass cliff-ilmiöstä. Tämän lisäksi tutkin haastatteluiden avulla miten naisjohtajat kokevat glass cliff-ilmiön ja sukupuolen vaikutuksen johtajuuteen.

Työni ensimmäisessä osassa avaan teoreettista viitekehystäni, glass cliff-ilmiötä. Esittelen siihen vaikuttavia monimuotoisia tekijöitä ja käyn läpi aiempaa tutkimusta. Toisessa osassa avaan Jäätteenmäen ja Ailuksen tapauksia käymällä läpi mediakeskustelua ja Kevan ja Keskustan organisaatioita. Seuraavaksi analysoin johtajanaisten haastatteluja. Keräämäni materiaalin perusteella teen päätelmiä glass cliff-ilmiöstä yleisesti naisjohtajiin liittyen sekä Jäätteenmäen ja Ailuksen tapauksissa.

1.2 Johtavatko miehet ja naiset eri tavoin?

Tutkimukseni kannalta ei ole oleellista keskittyä eroihin naisten ja miesten tavoissa johtaa, vaan mielenkiintoisempaa on tutkia mitä naisjohtajilta odotetaan ja miten heihin suhtaudutaan. Kuitenkin nämä asiat vaikuttavat toisiinsa, jolloin myös edellisen tutkimuksen havainnot nais- ja miesjohtajien eroista on tuotava ilmi. Hoytin mukaan akateeminen tutkimus jätti huomiotta sukupuoleen ja johtajuuteen liittyvät kysymykset 1970-luvulle saakka, kunnes naisjohtajien määrän kasvu vaikutti siihen, että naisjohtajuus on herättänyt runsasta akateemista kiinnostusta (Hoyt 2010, 301). Sukupuolen vaikutuksesta johtajuuteen ollaan oltu erimielisiä. Hoyt kirjoittaa, että osa tutkijoista on sitä mieltä, että naisten johtamistyyli sopii paremmin nykyaikaiseen yhteiskuntaan, kun taas osa tutkijoista mieltää hyvin vähän tai ei ollenkaan yhteyttä johtamistyylin ja tehokkuuden välillä (Hoyt 2013, 350–352, 356).

Tutkijat alkoivat tutkia 80-luvulla uutta johtamistyyliä, joka nimettiin myöhemmin transformaalisesti johtajuudeksi (Hoyt 2007, 267). Hoytin mukaan tutkimus osoittaa transformaalisen johtajuuden eri osa-alueiden vaikuttavan positiivisesti johtamisen tehokkuuteen (Hoyt 2007, 267). Kroeck, Lowe ja Sivasubramanian kirjoittavat artikkelissaan, että transformaalista johtajaa on kuvattu yleensä alaisiaan älyllisesti stimuloivaksi sekä yksilöiden eroihin paljon huomiota kiinnittäväksi johtajaksi. Heidän mukaansa transformaallinen johtaja kuvataan myös toimintaympäristöön vaikuttavana johtajana, joka ei pelkästään sopeudu ympäristön vaatimuksiin, vaan pyrkii muokkaamaan sitä. Heidän tutkimuksensa myös osoitti transformaalisen johtajuuden lisäävän tehokkuutta. (Lowe ym. 1996). Eaglyn, Johannesen-Schmidtin ja Van Engenin tutkimuksen mukaan naiset käyttävät miehiä enemmän transformaalista johtajuutta sekä palkitsevat alaisiaan enemmän. (Eagly ym. 2003).

Judy Rosenerin mielestä naisten johtamistyyli empaattisempi, vuorovaikutuksellisempi ja ihmiskeskeisempi (Rosener 1990, 199-125). Julkusen mukaan naiset pystyvät miehiä paremmin voimaannuttamaan, osallistamaan ja sitouttamaan alaiset, minkä hän näkee hyödyllisenä alituksen organisatorisen muutoksen oloissa. Samasta ilmiöstä puhutaan myöhemmin tässä työssä think crisis- think female-ilmiönä. Hänen mukaansa organisaatio hyötyy feminiinisistä piirteistä, oli johtajana sitten nainen tai mies (Julkunen 2010, 136).

Solheim puolestaan argumentoi, että tutkimukset eivät ole löytäneet merkittäviä sukupuolien välisiä eroavaisuuksia johtajien luonteenpiirteissä (Solheim 2000, 20). Solheim ruotii miesten ja naisten välisistä eroista käytyä keskustelua ja argumentoi että nais- ja miessukupuolen välillä on joitakin eroja, mutta erot yksilöiden välillä ovat tärkeämpiä. Osa eroista on konstruoituja (Solheim 2000, 23)

Genovese kirjoittaa että syvään juurtuneiden uskomusten ja joidenkin todisteiden mukaan naisten ja miesten tapa johtaa ja tehdä päätöksiä eroaa jollakin tapaa. Hänen mukaansa joidenkin tutkimusten mukaan naisjohtajat keskittyvät miesjohtajia enemmän ihmisten välisiin suhteisiin (Genovese 1993, 7). Myös Genovese pohtii onko miesten ja naisten johtamistavoissa eroja. Hänen mukaansa on paljon tutkimusta jonka mukaan miehet käyttävät johtamisessa kovaa tyyliä. Tähän tyyliin liittyy hierarkian painottaminen, valta-aseman ja järjestyksen korostaminen. Tutkimus hänen mukaansa taas näkee naisten johtavan pehmeällä tavalla luottaen yhteistyöhön ja yksilöiden voimaannuttamiseen (Genovese 1993, 7).

Kaiken kaikkiaan Hoyt kirjoittaa empiirisen tutkimuksen löytävän vain pieniä eroja nais- ja miesjohtajien johtamistyylien ja tehokkuuden välillä. Hänen mukaansa naiset kokevat hieman enemmän ongelmia maskuliinisissa johtajarooleissa, kun taas feminiiniset roolit antavat heille jotakin etuja (Hoyt 2013, 358). Bruce O. Solheim kirjoittaa, että feministiteoreetikoiden mukaan miesten ylivaltaa on pidetty yllä stereotyyppien ja sosiaalisen ehdollistamisen avulla (Solheim 2000, 8). Hänen mukaansa jälkistrukturalistisen käsitystavan mukaan tietämys on sidottu kieleen, joka ei vastaa todellisuutta. Tämän takia naisen rooli rauhantekijänä voi olla pelkkä todellisuuden vääristymä, joka palvelee patriakaalista valtaa (Solheim 2000, 9).

2. GLASS CLIFF TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ

Ryan, Haslam ja Ashby kirjoittavat glass cliff-ilmiöön liittyvän tutkimuksen alkaneen Timesin etusivun artikkelista *Women on board: help or hindrance?* (Ashby ym. 2007). Artikkelissa Elizabeth Judge argumentoi että menestyneimpien 100 FTSE yritysten hallituksissa istuu vain miehiä. Hänen mukaansa taas yritykset, joissa oli naisvaltainen hallitus, menestyivät huonoiten (Judge 2003). Haslam ja Ryan kyseenalaistivat oletuksen ja ryhtyivät tutkimaan ilmiötä (Ashby ym. 2007)

Haslam ja Ryan kävivät läpi 100 FTSE yritystä selvittäen kuinka monen yrityksen johtokuntaan oli palkattu nainen vuoden 2003 aikana. 100 FTSE tarkoittaa Lontoon pörssin osakeindeksiä, joka koostuu sadasta markkina-arvoltaan suurimmasta Lontoon pörssissä listatusta yrityksestä. Haslam ja Ryan perehtyivät myös yritysten vuosijulkaisuihin, lehdistötiedotteisiin sekä johdon kirjoituksiin. He ottivat myös selvää minkä kuukauden aikana nainen oli valittu johtokuntaan. 17 yritystä oli palkannut naisen johtokuntaan kyseisen vuoden aikana ja yksi yrityksistä oli palkannut kaksi naista johtokuntaansa (Haslam & Ryan 2005). Kyseisiä yrityksiä verrattiin tämän jälkeen yrityksiin, jotka olivat palkanneet johtokuntaansa miehen saman vuoden aikana. Tutkimuksessa yritettiin mahdollisuuksien mukaan löytää toimialtaan ja nimitysajankohdaltaan yhtenevät vertailuparit.

Haslamin ja Ryanin tutkimus osoitti, että tutkittujen yritysten suoritus oli verraten tasaista ennen miehen nimittämistä johtokuntaan sekä nimittämisen jälkeen. Nainen puolestaan nimitettiin johtokuntaan aikana jolloin oli yleinen taloudellinen laskusuhdanne, ja yhtiön suoritus oli ollut huonoa kuukausia nimitystä ennen (Haslam & Ryan 2005). Haslam ja Ryan tulivat johtopäätökseen, jonka mukaan naisia palkataan johtoasemiin yleisen taloudellisen laskusuhdanteen aikana, sekä silloin kun yrityksen suorituskyky on alentunut. Tämä käytäntö asettaa heidän mukaansa naiset epävakaisiin johtotehtäviin ja ongelmallisiin organisaatioympäristöihin (Haslam & Ryan 2005). Haslam ja Ryan huomauttavat, että tämänhetkinen taloudellinen kriisitila voi johtaa siihen, että moni nainen saavuttaa johtoaseman (Haslam & Ryan 2005). Branscombe ja Bruckmüller nostavat esimerkiksi Lynn Laverty Elsenhansin, joka nousi öljy-yhtiö Sunocon toimitusjohtajaksi sen jälkeen kun yhtiön osakkeet laskivat 52 % vuonna 2008. Toisena esimerkkinä he mainitsevat Islannin ensimmäisen naispääministerin Jóhanna Sigurðardóttirin, joka nimitettiin asemaansa taloudellisen kriisin aikana. Edellinen

hallitus oli eronnut väkivaltaisten katuprotestien jälkimainingeissa (Branscombe & Bruckmüller 2010).

Kyseinen Haslamin ja Ryanin tutkimus kuitenkin aiheutti kritiikkiä. Susan M. Adams, Atul Gupta ja John D. Leeth kritisoivat artikkelissaan Haslamin ja Ryanin tutkimusta. Adams, Gupta ja Leeth käyttivät mm. yrityksen osakkeen hintaa mittarina arvioidessaan organisaation taloudellista tilannetta. Heidän mukaan osakkeen hintatasolla ei joko ollut vaikutusta valittavan johtajan sukupuoleen, tai poiketen Haslamin ja Ryanin tutkimuksesta, osakkeen korkea hinta näytti suosivan naisjohtajien palkkaamista (Adams ym. 2007). Michelle K. Ryan ja Alexander Haslam vastaavat artikkelissaan *Glass Cliffs Are Not So Easily Scaled: On the Precariousness of Female CEOs' Positions* Adamsin, Guptan ja Leethin esittämään kritiikkiin koskien heidän tutkimustaan lasijyrkänneilmioistä. Ryanin ja Haslamin mukaan lasijyrkänneilmion syntymiseen ei vaikuta pelkästään organisaation taloudellinen tilanne vaan myös organisaation epävakaus ja johtaja-aseman riskialttius. Kirjoittajien mukaan lasijyrkänne ilmeneeseen vaikuttavat sosiaaliset, organisatoriset ja psykologiset prosessit (Haslam & Ryan 2009). Näitä tekijöitä Haslam ja Ryan ovat tutkineet useassa tutkimuksessa. Adamsin, Guptan ja Leethin kanssa he ovat samaa mieltä siitä, että lasikattoilmiö ei ole universaali tai ennakoitava. Useiden tutkimusten perusteella Haslam ja Ryan väittävät, että lasijyrkänne-ilmio ei ole tavallinen, muttei myöskään harvinainen (Haslam & Ryan 2009).

Käytän glass cliff-ilmioitä teoreettisena viitekehystenä tutkimuksessani. Aion tutkia voidaanko glass-cliff ilmio todentaa Anneli Jäätteenmäen ja Merja Ailuksen tapauksissa. Lisäksi selvitän haastatteluissani kuinka naisjohtajat kokevat glass cliff-ilmion sekä sen syntymiseen vaikuttavat tekijät. Haslamin ja Ryanin mukaan glass cliff-ilmio on moniulotteinen ja se syntyy usean eri prosessin kautta. Osa glass cliff-ilmion syntymiseen vaikuttavista prosesseista on tahattomia ja osa tahallisia (Haslam ym. 2007). Seuraavassa erittelen eri tekijöitä, jotka vaikuttavat glass cliff-ilmion syntymiseen ja sen ilmenemiseen.

2.1 Millaisia odotuksia naissukupuoleen kohdistuu?

Sukupuolistereotyytiat vaikuttavat naisiin kohdistuviin asenteisiin ja oletuksiin. Hoytin mukaansa tutkimus on osoittanut sukupuolistereotyypioiden olevan vahvasti dokumentoituja, läpituokevia ja todella vaikeita muuttaa (Hoyt 2007, 276). Heilman argumentoi, että miehiä kuvataan aggressiivisina, voimakkaina, itsenäisinä ja päättäväisinä. Hänen mukaansa naisia puolestaan luonnehditaan kilteiksi, auttavaisiksi, sympaattisiksi ja muista huolehtiviksi (Heilman, 2001). Heilmanin mukaan sukupuolistereotyytiat eivät ainoastaan kuvaa millaisia naisten ja miesten olemusta, vaan myös sitä miten heidän tulisi käyttäytyä (Heilman, 2001). Heilman kirjoittaa, että ihmisten oletetaan käyttäytyvän sukupuolistereotyypioiden mukaisesti, ja niiden rikkominen voi aiheuttaa vastarintaa (Heilman, 2001). Solheim mukaan naissukupuoleen yhdistetään automaattisesti hoivaavat piirteet, kuten hoivaus, äitiys ja muista huolehtiminen. Tämä johtaa hänen mukaansa siihen että myös naisen mielenlaadun ja vartalon nähdään reflektoivan näitä samoja ominaisuuksia (Solheim 2000, 19).

Joan Ackar puolestaan kirjoittaa organisaatioissa vallitsevasta ”sukupuolittuneesta alusrakenteesta” (gendered substructure), jolla hän viittaa yleensä näkymättömään, jokapäiväiseen ja epätasa-arvoa ylläpitävään prosessiin, jossa sukupuolittuneet oletukset naisista ja miehistä, feminiinisuudesta ja maskuliinisuudesta sisäistetään ja luodaan (Ackar, 2012). Ackarin mukaan kyseinen sukupuolittunut alusrakenne muodostuu organisointiprosesseista (organizing processes), organisaatiokulttuurista, interaktioista työssä (interactions on the job) ja sukupuolittuneista identiteeteistä (gendered identities) (Ackar, 2012).

Aaltio-Marjasolan mielestä naisiin liitetään seuraavat ominaisuudet: emotionaalisuus, kiltteys, moraalisuus, puhtaus, perhekeskeisyys ja heikkous. Piirteinä puheliaisuus, aggressiivisuus, käytännöllisyys, kovuus, vahvuus ja menestymishakuisuus taas mielletään liittyväksi miessukupuoleen. Aaltio-Marjasola kirjoittaa kyseenomaisen polarisaation tapahtuvan myös työelämässä. Hänen mukaansa sama sukupuolistereotyypioiden aiheuttama polarisaatio vaikuttaa työn eriytymiseen. Aaltio-Marjasola mukaan yksilölliset piirteet hukkuvat ennakkoluulojen alle (Aaltio-Marjasola 2001, 68). Naisjohtajat kokevat usein olevansa sukupuolensa edustajia toimiessaan johtotehtävissä. Myös Aaltio-Marjasola kuvailee Kanterin esiin tuomaa nk. tokenismi-

ilmiötä. Tokenismi-ilmion mukaan naisjohtaja miesjohtajien keskuudessa tulee symboliksi sukupuolelleen. Tällöin naisjohtajien odotetaan toimivan edustamansa sukupuolen ja siihen liitettyjen stereotyyppien mukaisesti (Aaltio-Marjasola 2001, 151).

2.2 Naisjohtajiin kohdistuvat ristiriitaiset paineet

Paljon on kirjoitettu ihmisten taipumuksesta liittää johtajalta vaaditut piirteet miessukupuoleen (nk. think manager-think male). Näitä piirteitä ovat mm. kilpailuhenkisyys ja itsevarmuus (Branscombe & Bruckmüller 2010). Tämä johtaa siihen, että ihmisten mielissä johtaja on yhtä kuin mies. Taipumuksen huomaa kun lukee kirjoituksia johtajista, jotka ovat sukupuoleltaan naisia. Naisista kirjoitetaan yleensä naisjohtajina eikä johtajina. Johtoasemassa oleva naiseen liitetään usein sukupuolta selventävä liite, ikään kuin alleviivaten yhdistelmän nainen ja johtaja erityisyyttä.

Naisten haasteet eivät pääty suinkaan lasikaton rikkomiseen, vaan haasteeksi saattaa muodostua johtaja-asemassa pysyminen. Solheim argumentoi, että suuri osa miehen ja naisen kokemuksista ja tietoisuudesta eivät kohtaa. Solheimin mukaan kokemukset eroavat, vaikka kokemuserot eivät välttämättä enää ole niin jyrkkiä (Solheim 2000, 13). Kuitenkin maailma on hänen mukaansa vielä hyvin sukupuolittunut ja naisia ja miehiä kohdellaan johtajina eri tavoin. (Solheim 2000, 12). Hän kirjoittaa feministien muodostaneen Thomas Kuhnin ideoihin perustuen kolme huomiota naisista ja johtajuudesta. Näiden huomioiden mukaan vain pieni osa naisista on ollut johtajan roolissa. Vallalla ollut johtamisoppi ("great man theory") olettaa, että naiset ovat liian tunteellisia ja ailahtelevaisia johtamaan. Lisäksi alaiset suhtautuvat eri tavoin mies- ja naisjohtajiin (Solheim 2000, 21).

Hoyt kirjoittaakin tutkimuksen osoittaneen, että naisjohtajien johtamista aliarvostettiin kun heillä oli tyypillinen maskuliininen johtaja-asema (esim. valmentaja tai tehtaanjohtaja) tai johtamistyyli. Aliarviointia tapahtui myös miesten arvioidessa naisjohtajien suoriutumista (Hoyt 2007, 267). Tämä viittaa Hoytin mukaan naisjohtajiin kohdistuvien ennakkoluulojen lisäksi siihen, että naisjohtajat omaksuvat useammin demokraattisen johtamistyylin saavuttaakseen suotuisamman arvion johtamistyylistään (Hoyt 2013, 351).

Naisten urapolku etenee patriarkaalisen maailman luomien ehtojen puitteissa, kuten kilpailun ja hierarkkisissa asemissa etenevän uran kautta (Julkunen 2010, 136).

Julkunen viittaa Cynthia Cockburnin (1991) tutkimukseen, jossa miesjohto arvosti naistyöntekijöitä kuvaten heitä tunnollisiksi ja päteviksi. Muutos puhettavassa syntyi kun naiset nousivat johtoasemiin. Tällöin heidän käytöksen koettiin olevan liian feminiinistä (pehmeys) tai liian maskuliinista (mahdoton akka) (Julkunen 2010, 136).

Johtoasemassa olevan naisen odotetaan olevan siis maskuliininen ja luja, mutta toisaalta hän ei saa olla liian ”miehekäs”. Hoyt nostaa esimerkiksi Saksan liittokansleri Angela Merkelin. Hoytin mukaan media jatkuvasti keskittyi hänen maskuliinisiin ja feminiinisiin piirteisiin. Hän kirjoittaa, että Merkel muutti hiustyyliaan ja pukeutumistapaansa naisellisemmaksi, median kiinnitettyä huomiota hänen ”liian maskuliiniseen” tyyliinsä (Hoyt 2007, 276). Hoyt kirjoittaakin naisjohtajiin kohdistuvasta kaksinaismoralismista (Hoyt 2007, 280).

Eagly ja Carli argumentoivat, että johtajanainen voidaan torjua, koska hänellä ei ole tarpeeksi tehokkaaseen johtamiseen yhdistettyjä, agenttimaisia piirteitä. Toisaalta johtajanainen voidaan torjua myös sen takia, että hänellä on liikaa näitä piirteitä. Eaglyn ja Carlin mukaan tämä selittyy sukupuolinormeilla, jotka kuvaavat mitä naisen tai miehen tulisi tehdä (Carli & Eagly 2003). Eagly ja Carli kirjoittavat, että tämän seurauksena maskuliiniseksi koetulla tavalla johtavat naiset aiheuttavat vähemmän suotuisia reaktioita kuin samalla tavalla johtavat miehet. Heidän mukaansa hallitsevasta ja itsevarmasta käytöksestä koituu naisille enemmän haittaa kuin miehille (Carli & Eagly 2003).

Monet esteistä, joita naiset kohtaavat johtajuudessa liittyvätkin ristiriitoihin sukupuoliroolin ja johtajaroolin välillä (Hoyt 2007, 280). Edellä mainittu Joan Ackerin käsite sukupuolittunut alusrakenne muodostuu osaltaan sukupuolittuneista identiteeteistä (Acker, 2012). Hänen mukaansa sukupuoli-identiteetti työpaikalla muodostuu ja muuttuu naisten ja miesten osallistuessa työprosesseihin, jotka tuottavat sukupuolittuneen alusrakenteen muita osa-alueita (Acker, 2012). Acker viittaa Wacjmanin (1998) sekä Piercen (1995) tutkimuksiin, jotka myös nostavat esiin naisjohtajien kohtaamat ristiriidat feminiinisyys-maskuliinisuus ulottuvuudella. Heidän mukaansa naiset kokevat painetta ”johtaa kuin miehet”, mutta aggressiiviset ja kilpailuhenkiset naiset voidaan nähdä liian itsevarmoina ja ”narttumaisina”. Liian

feminiininen ja yhteistyöhakuinen ote voidaan taas tulkita liian pehmeäksi ja tehottomaksi (Acker, 2012). Myös Haslam, Ryan ja Ashby kirjoittavat tutkimuksen osoittavan, että miesjuristeissa arvostettiin aggressiivisuutta luonteenpiirteinä kun taas naisjuristeilla tämä piirre koettiin epätoivottavana (Ashby ym. 2007).

Crystal L. Hoyt ja Jeni L. Brunette mittasivat useammalla kyselyillä muun muassa oppilaiden asenteita naisjohtajia kohtaan ja sukupuolistereotyyppien vaikutuksia. Vastaaajia pyydettiin arvioimaan kuvernöörikkandidaatteja. Brunetten ja Hoytin mukaan heidän tutkimuksensa paljastaa naisjohtajiin kohdistuvat ennakkoluulot, mitkä johtuvat ristiriidasta naisstereotyyppien ja johtajalta oletettujen vaatimusten välillä. Heidän mukaansa ristiriita ei ole pelkästään naisia syrjivä, vaan toimii myös naisia suosivana silloin kun organisaation johtamistapaan halutaan muutosta (esim. kriisitila) (Brunette & Hoyt 2013).

Aaltio-Marjasolan mukaan naisjohtajien määrän lisääntyessä 90-luvulla naisjohtajuus nähtiin joskus ideaalina ja siihen suhtauduttiin ihannoiden. Hänen mukaansa naisjohtajuuteen kohdistettiin odotuksia nk. pehmeistä arvoista ja inhimillisestä ja vuorovaikutteisesta johtamistavasta (Aaltio-Marjasola 2001, 113). Hän argumentoi että tuolloin naisjohtajuus näyttäytyi modernina, inhimillisenä ja ylipäättänsä positiivisessa valossa. Tämä ideaalikuva naisjohtajista kuitenkin Aaltio-Marjasolan mukaan kariutui kun ryhdyttiin kirjoittamaan artikkeleita, jotka kuvasivat naisjohtajia ennako-oletuksia ravisuttavilla tavoilla. Hän kirjoittaa että alaiset kuvasivat naisjohtajia ainakin yhtä kylmäverisinä kuin miesjohtajia, ja johtoasemissa olevien naisjohtajien raportoidut riidat vahvistivat vanhoja ennakkoluuloja naisista liian tunteellisina johtoasemiin (Aaltio-Marjasola 2001, 114). Aaltio-Marjasolan argumentoi että tämä kehitys on romuttanut 90-luvun myytin naisista empaattisina johtajina.

Aaltio-Marjasola kuitenkin kirjoittaa, että johtajiin kohdistuvat odotukset ovat tutkimuksenkin mukaan soveltuvampia miehille kuin naisille. Stereotyyppiä siitä millainen johtaja on sisältävät enemmän miehelle ominaisia piirteitä (Aaltio-Marjasola 2001, 116). Voidaan sanoa siis myös Aaltio-Marjasolan viittaavaan nk. think manager-think male- ilmiöön. Aaltio-Marjasola kirjoittaa myös Kalevalan henkilöhahmolta nimensä lainanneesta Louhi-syndroomasta kärsivästä naisjohtajuudesta. Hänen mukaansa tällöin uraa tavoitteleva naisjohtaja nähdään pahimmillaan häikäilemättömänä vallan tavoittelijana, hoiva-arvot hylänneenä epänaiseina, miehiä

kampittavana valtanaisena, ovelana piilovaltaa käyttävänä sosiaalisten suhteitten mestarina, maallista onnea saavana, mutta sisäisen onnen menettäneenä tunteettomana pyrkyrinä (Aalto-Marjasola 2001, 218).

Townsend argumentoi kielen ja kommunikaation olevan sosiaalisia interaktioita, joiden kautta subjektiiviset näkemykset naisjohtajista luodaan. Hän kirjoittaa kuinka useat tutkimukset ovat todistaneet että sukupuoli (gender) ja naisjohtajuus luodaan diskurssien kautta (Townsend 2011, 25–26). Aalto-Marjasola kirjoittaaakin naisjohtajiin liitetystä myyteistä. Aalto-Marjasola kuvaa saduissa ja mytologioissa esiintyviä nais- ja mieskuvia. Hänen mukaansa nainen nähdään saduissa ja mytologioissa objektina ja mies subjektina. Naisen rooli näissä tarinoissa on passiivinen kun taas mies nähdään visionäärisenä seikkailijana. Aalto-Marjasolan mukaan tämä polarisaatio ja stereotypiat voivat saada vallan myös sosiaalisessa elämässä, perheissä ja mies-naissuhteissa (Aalto-Marjasola 2001, 68).

2.3 Sukupuolistereotyyppien vaikutus naisjohtajien kokemuksiin johtajajonosta

Naisjohtajiin kohdistuvat stereotyyppiset odotukset eivät vaikuta vain muiden ihmisten arvioihin ja odotuksiin, vaan vaikuttavat suoraan johtajajonon itseensä (Hoyt 2013, 360). Rosabeth Kanter kirjoittaa klassikkoteoksessaan tokenismista. Hänen mukaan naisista, jotka ovat yleensä ainoita sukupuolensa edustajia miesvaltaisessa ryhmässä, tulee helposti symboleita omalle sukupuolelleen (Kanter 1977, 207). Ilmiö voi Kanterin mukaan joskus toimia naisten eduksi. Erilaisuus nimittäin voi herättää huomiota, ja joillakin aloilla mieleen jääminen on tärkeää (Kanter 1977, 207) Kuitenkin tokenismilla on negatiivisia vaikutuksia. Kanterin mukaan kyseiset naiset saattavat kokea yksinäisyyden ja vieraantumisen tunteita sekä omasta minäkäsityksestä vieraantumista mukautuessaan ympäristöönsä (Kanter 1977, 207). Hoyt argumentoikin empiirisen todistusaineiston osoittavan kuinka sukupuolistereotypiat voivat vaikuttaa käsityksiin naisjohtajista ja siihen miten naisjohtajia arvioidaan. Hänen mukaansa sukupuolistereotypiat vaikuttavat myös suoraan johtajan paikkaa tavoitteleviin ja niissä toimiviin naisiin (Hoyt 2013, 360).

Michael A. Genovese kirjoittaa teoksessaan *Women as national leaders* sukupuolistereotyyppien syvyyden ja sitkeyden tulevan selvästi esiin kun ne

vaikuttavat yksilöihin yhä sen jälkeenkin kun he ovat saavuttaneet korkeimman poliittisen aseman. Hän tutkii teoksessaan seitsemän kansallisen johtajanaisen tarinoita ja pohtii mm. sukupuolistereotyyppien merkitystä heidän poliittiseen uraansa (Genovese, 1993). Genovesen mukaan sukupuoleen perustuva syrjintä tulee esiin selvimminkin tapauksissa, joihin liittyy avoimesti seksistisiä asenteita ja päätöksentekijänäisten- ja johtajien halveksuntaa. Hänen mukaansa naisvaltionjohtajan uraan vaikuttavat aikaisten odotukset ja stereotyyppit, mutta myös naisvaltionjohtajat vaikuttavat aikaisten odotuksiin ja käsityksiin. Hänen mukaansa poliittisesti kunnianhimoinen nainen ei voi välttyä siltä tosiasialta, että sukupuolierot ovat poliittisesti relevantteja (Genovese, 1993).

Sukupuolistereotyyppien vaikutus ei rajoitu pelkästään siihen kuinka muut näkevät naiset johtaja-asemassa, vaan miten naiset kokevat onnistumismahdollisuudet johtajatehtävissä. Floor Rink, Michelle K. Ryan ja Janka I. Stoker tutkivat artikkelissaan *Influence in Times of Crisis How Social and Financial Resources Affect Men's and Women's Evaluations of Glass-Cliff Positions* miten naisten ja miesten arviot sosiaalisten resurssien ja taloudellisten resurssien tärkeydestä poikkeavat toisistaan. He viittaavat edelliseen tutkimukseen, jonka mukaan tehokkaan johtamisen taustalla ovat riittävät taloudelliset ja sosiaaliset resurssit. Rink, Ryan ja Stoker tutkivat miesten ja naisten eroja hahmottaa johtamiseen tarvittavien resurssien merkitystä kahdella kokeella. Kokeissa he testasivat hollantilaisia opiskelijoita ja huomasivat, että naiset pitivät tärkeämpinä riittäviä sosiaalisia resursseja kuin taloudellisia resursseja, kun taas miehillä vaikutus oli päinvastainen (Rink ym. 2012).

Kirjoittajat argumentoivat naisten ja miesten arvioiden lasijyrkännepositioista täten riippuvan siitä kuinka hyvin he pystyvät toteuttamaan sukupuolistereotyyppien mukaisia johtajarooleja (Rink ym. 2012). Rinkin, Ryanin ja Stokerin mukaan tutkimus osoittaa että miesten ja naisten erot lasijyrkänneasemia arvioitaessa perustuvat erilaisiin huolenaiheisiin. Naiset ovat haluttomimpia ottamaan vastaan johtaja-asemaa ilman sosiaalisia resursseja, sillä he haluavat saavuttaa hyväksyttävyyttä toimilleen. Miehet puolestaan vierastavat johtaja-asemaa ilman taloudellisia resursseja, sillä he haluavat käyttää vaikutusvaltaa (Rink ym. 2012).

Kirjoittajat mukaan sekä naiset että miehet harkitsevat johtaja-asemia tarkasti saatavilla olevien resurssien mukaan, jolloin lasijyrkänneilmiötä ei voida selittää naisten

kyvyttömyydellä tunnistaa epävakaita johtaja-asemia. Tämä taas lisää heidän mukaansa todisteita siitä, että lasijyrkänneilmiö syntyy johtajan nimittämisprosessissa. Rink, Ryan ja Stoker väittävät että sukupuolistereotyytiat eivät vaikuta pelkästään siihen miten työpaikalla käyttäytyään vaan myös siihen minkälaisiin johtaja-asemiin eri sukupuolet päätyvät organisatorisen kriisin aikana (Rink ym 2012).

2.4 Think crisis-think female

Haslam ja Ryan ovat tehneet useamman tutkimuksen siitä kuinka sukupuoli ja yrityksen tilanne (menestyvä, kriisitila) sekä yrityksen toimiala (maskuliiniseksi tai feminiiniseksi koettu) vaikuttavat johtajavalintaan (Haslam & Ryan 2008). Ensimmäisessä kokeessa osallistujat valitsivat parhaan kandidaatin kahden miehen ja naisen väliltä yritykseen, jonka taloudellinen tilanne sekä toimiala vaihtelivat. Yksi mieskandidaatti oli selvästi epäpätevämpi tehtävään kuin loput ehdokkaat (mies ja nainen), joilla oli yhtäläiset taustat. Lisäksi koehenkilöt arvioivat kyselylomakkeilla ehdokkaiden soveltuvuutta kyseiseen tehtävään. Kokeen tuloksena Haslam ja Ryan huomasivat että naiskandidaatin suosio kasvoi silloin kun yritys oli kriisitilassa. Toimialalla ei sen sijaan huomattu olevan vaikutusta.

Kiinnostavaa lasijyrkänteiden kannalta on se, että naiskandidaattia ei sinänsä pidetty johtajaominaisuuksiltaan vastaavataustaista mieskandidaattia parempana (Haslam & Ryan 2008). Haslam ja Ryan suorittivat vielä kaksi koetta, joiden tulokset olivat samansuuntaisia. Toisessa kokeessa samankaltaisessa asetelmassa nuoret valitsivat parhaan nuorisokonsultin musiikkifestivaaleille ja kolmannessa kokeessa Haslam ja Ryan järjestivät liikeneisille- ja miehille kokeen, jossa heidän piti valita johtaja mies- ja naiskandidaatin väliltä yritykseen, jonka menestyi joko hyvin tai huonosti. He vastasivat tämän lisäksi kysymyksiin kandidaattien soveltuvuudesta tehtävään kuten ensimmäisessä kokeessa. Myös näissä kokeissa naisehdokas valittiin hanakasti tehtävään yrityksen suorituskyvyn ollessa laskusuuntainen (Haslam & Ryan 2008).

Ryanin ja Haslamin mukaan tämä tutkimus kuten heidän edellinen tutkimuksensakin osoittaa sen, että nainen nimitetään mieluummin johtotehtävään organisaation ollessa kriisitilanteessa. Heidän mukaansa tämä johtuu osittain siitä, että naisia pidetään erityisesti taitavina kriisijohtajina (Haslam & Ryan 2008). Syy naisten valintaan kriisiytyneiden organisaatioiden johtoon ei kuitenkaan ole niin yksioikoinen. Haslamin ja Ryanin käsillä olevassa tutkimuksessa sekä edeltävässä tutkimuksessa selvisi, että

johtajapesti epävakaisissa organisaatioissa koetaan olevan suurempi mahdollisuus naiselle kuin miehelle. Tämän lisäksi työn koetaan olevan stressaavampaa naiselle kuin miehelle. Heidän mukaansa tällaisen epävakiaan johtaja-aseman ajatellaan olevan naisille ”kultainen tilaisuus” sillä naisilla on vähemmän mahdollisuuksia edetä johtaja-asemaan kuin miehillä (Haslam & Ryan 2008).

Haslamin ja Ryanin mukaan yksi selitys naisjohtajien palkkaamiseen kriisiorganisaatioihin liittyy sukupuolistereotypioihin. Kriisijohtamiselta ajatellaan vaadittavan feminiiniseksi koettuja piirteitä, kuten intuitiota, luovuutta ja ymmärrystä (Haslam & Ryan 2008). He argumentoivat kuitenkin että naisten palkkaamiseen epävakaisiin organisaatioihin voi liittyä raadollisempiakin syitä. Heidän mukaansa ihmiset voivat tarkoituksellisesti haluta palkata stressialttiisiin asemiin mieluummin naisia kuin miehiä. Tätä tendenssiä voi heidän mukaansa selittää se että naisjohtajat koetaan olevan joustavampia venymään kriisitilan vaatimalla tavalla (Haslam & Ryan 2008).

Branscombe ja Bruckmüller puolestaan toteavat artikkelissaan edellisten tutkimusten identifioineen syitä, jotka ovat epätodenmukaisia glass cliff- efektin syntymiselle. Heidän mukaansa edellisestä tutkimuksesta voidaan päätellä, että naisten hakeutuminen tarkoituksellisesti haastaviin tilanteisiin, räikeä seksismi tai naisten koettu pakko ottaa vastaan mikä tahansa heille tarjottu asema eivät ole luultavia syitä glass cliff -efektin ilmenemiselle (Branscombe & Bruckmüller 2010). Kirjoittajat halusivat tutkia milloin ja miksi glass cliff-efekti syntyy. He tutkivat kuinka organisaation miesvaltainen historia ja sukupuolistereotypiat vaikuttavat kyseisen ilmiön esiintymiseen. Bruckmüller ja Branscombe olettivat yrityksen, jolla on miesvaltainen johtajahistoria palkkaavan naisen kriisin aikana, koska valinta toisi muutoksen vallitsevaan (kriisi)tilaan (status-quo bias). Heidän toisen olettamansa mukaan miesvaltaisen organisaatiohistorian omaavissa yrityksissä esiintyy stereotypioita sukupuolista ja ihanteellisista johtajan ominaisuuksista (Branscombe & Bruckmüller 2010).

Bruckmüller ja Branscomblen mukaan tutkimukset osoittavat, että johtajaroolit ovat sekä historiallisesti että nykyaikana vahvasti liitetty miessukupuoleen. Suurin osa ihmisistä liittää tyypilliseen johtajaan piirteitä jotka yleisesti liitetään miessukupuoleen (think manager-think male bias). Näitä piirteitä ovat mm. kilpailuhenkisyys ja itsevarmuus. Kuitenkin yrityksen ollessa kriisissä piirteet, jota hyvältä johtajalta odotetaan muuttuvat. Kriisiaikana johtajalta halutaan tiettyjä ominaisuuksia. Kyseiset

ominaisuudet liitetään yleensä naissukupuoleen. Näitä piirteitä ovat mm. intuitiivisuus ja toisten ihmisten tunteiden havaitseminen (Branscombe & Bruckmüller 2010).

Bruckmüller ja Branscombe järjestivät kaksi koetta testatakseen hypoteesiaan. Ensimmäisessä kokeessa koehenkilöt valitsivat johtajan yritykselle lyhyen yrityskuvauksen perusteella. Yrityksen profiili vaihteli johtajahistorian perusteella (miesjohtaja/naisjohtajahistoria), suorituksen (menestyvä/kriisitila) ja johtajakandidaattien perusteella (mies/nainen). Tulosten mukaan koehenkilöt valitsivat useammin johtajahistoriassaan miesvaltaisessa, menestyvässä yrityksessä seuraavaksi johtajaksi miehen. Yrityksen ollessa kriisitilassa ja muiden muuttujien pysyessä samoina suurin osa vastaajista valitsi seuraavaksi johtajaksi naisen. Yrityksen historian ollessa naisjohtajavaltainen vastaavia ilmiöitä ei havaittu. Bruckmüller ja Branscombe päättelivät täten glass cliff-efektin ilmenevän organisaatioissa, joiden historia on miesvaltainen (Branscombe & Bruckmüller 2010).

Toisessa kokeessa koehenkilöt valitsivat yritykselle (menestyvä/kriisitila) kahdesta ehdokkaasta mielestään sopivamman uuden johtajan. Valittavana oli mies- tai naisjohtaja, joista koehenkilöt lukivat lyhyet kuvaukset. Tämän jälkeen koehenkilöt arvioivat kandidaatit kymmenen stereotyyppisen piirteen (sekä naisiin että miehiin liitettyjen) osalta, jotka tutkijat olivat valinneet aiemman tutkimuksen ja esitutkimuksen perusteella. Riippuvana muuttujana koehenkilöt arvioivat ehdokkaat seitsemän ominaisuuden perusteella, jotka liittyivät heidän soveltuvuuteensa tehtävään. Viimeisessä vaiheessa osallistujat valitsivat toisen kandidaateista tehtävään. Bruckmüllerin Branscomblen hypoteesi oli, että stereotyyppisesti miehiin liitetyt ominaisuudet merkittävällä tavalla vaikuttavat johtajan valinnassa menestyvään yritykseen. Yrityksen ollessa kriisitilassa taas stereotyyppisesti naisiin liitetyt ominaisuudet nousivat tärkeiksi johtajavalinnassa (Branscombe & Bruckmüller 2010).

Tuloksien mukaan koehenkilöt valitsivat miesjohtajan useammin yrityksen ollessa menestyvä kuin sen ollessa kriisitilanteessa (tilanne oli päinvastainen naiskandidaatin kohdalla). Tyypillisesti miehiin liitettyjen ominaisuuksien vaikutus ei ollut suuri, kun taas naisiin liitettyjen piirteiden vaikutus oli merkittävä (Branscombe & Bruckmüller 2010).

Hypoteesin mukaisesti stereotyyppisesti naismaiset piirteet ennustivat johtajavalintaa kriisin aikana, kun taas vastaavasti miehiset piirteet eivät. Miehiset piirteet taas

ennakoivat vahvasti johtajan valintaa yrityksen ollessa menestyvä. Mielenkiintoinen tulos heidän tutkimuksessaan oli, että yrityksen ollessa menestynyt mies- ja naiskandidaatti arvioitiin yhtä vuorovaikutustaitoisiksi. Yrityksen menestyessä huonosti sukupuolistereotyytiat tulivat näkyviin; naiskandidaatti arvioitiin merkitsevästi vuorovaikutustaidoiltaan etevämmäksi. Branscomben ja Bruckmüllerin mukaan heidän tutkimuksensa vahvistaa oletuksen, jonka mukaan stereotyytiat sukupuolista ja johtajuudesta vaikuttavat merkitsevästi glass cliff- efektin syntymiseen. He väittävät näiden stereotyypioiden tulevan esiin eri tavoin riippuen yrityksen menestyksestä ja historiasta. He myös huomauttavat, että niinkään stereotyytiat naissukupuolesta eivät vaikuta glass cliff-efektin syntymiseen, vaan stereotyytiat, jotka liitetään miessukupuoleen. Heidän mukaansa naisia ei valita johtotehtäviin sen takia että heidän nähdään ansainneen tehtävän, vaan sen takia, että miesjohtajaa ei nähdä enää sopivaksi työhön (Branscombe & Bruckmüller 2010).

Myös Stacie A. Furst ja Martha Reeves ovat tutkineet olosuhteita joiden aikana nimitetään naisjohtajia. Atrikkelin *Queens of the hill: Creative destruction and the emergence of executive leadership of women* kirjoittajat käyttävät konseptia ”luova tuho” selittäessään naisten nousua johtaja-asemiin (Furst &Reeves 2008). Luovan tuhon käsitettä on käyttänyt ensimmäisenä Joseph Scumpeter. Furst ja Reeves selittävät sitä apuna käyttäen kuinka yrittäjyys kapitalistisessa yhteiskunnassa vaikuttaa naisten nousuun johtoasemiin (Furst & Reeves 2008).

He tutkivat naisjohtajia talouden, kulutustuotteiden ja teknologian alalla. Toimialasta ja urakehityksen eroista huolimatta kirjoittajat huomasivat, että kaikki naiset olivat kohonneet johtaja-asemaan turbulentissa tilanteessa, joka vaati uudenlaista johtajuutta. Luovan tuhon käsitettä käyttäen nämä naiset siis tarjosivat jotakin uutta (esimerkiksi vitaalia tietoa kuluttajista), jota edelliset (mies)johtajat eivät olleet pystyneet tarjoamaan (Furst & Reeves 2008). Furst ja Reeves tekevät oletuksia, jotka heidän mielestään selittävät ilmiötä. Heidän mukaansa naisten nousua johtoasemiin selittävät mm. yrityksen strateginen muutos kohti markkina- ja asiakaspintaa, kriisi tai skandaali, oletukset naisista transformationaalisina ja karismaattisina johtajina, oletukset naisten paremmasta kommunikaatiokyvyistä, naisjohtajien oletettu herkkyys asiakkaiden vaatimusten suhteen, käsitys naisista miehiä uhrautuvampina, oletus naisista suurempina riskinottajina sekä naisjohtajien oletettu monipuolisempi työ- ja

elämäkokemus (Furst & Reeves 2008). Kirjoittajat eivät siis empiirisesti testanneet väittämiään, vaan tekivät yhteenvedon menestyneiden naisjohtajien urakehityskertomusten perusteella. Furst ja Reeves eivät tutkimuksessaan käsittele varsinaisesti lasijyrkänneilmiötä, mutta heidänkin tutkimus osoittaa että tutkitut naisjohtajat olivat nousseet johtaja-asemiinsa epävakaiden olojen vallitessa yrityksessä. Lasijyrkänneilmiöstä poiketen tutkitut naiset ovat menestyneet johtajan tehtävissään. Sukupuolistereotyyppien rooli nousee kuitenkin esiin myös heidän artikkelissaan, naisjohtajia halutaan palkata kriisin aikana, sillä naissukupuoleen liitetään piirteitä, jotka koetaan tietyissä olosuhteissa toimivan johtajuuden tukena.

2.5 Tahallista vai tahatonta syrjintää?

Meghna Sabharwal käsittelee artikkelissaan *From glass ceiling to glass cliff: women in senior executive service* lasikattoilmiön ilmenemistä Yhdysvaltojen hallituksen virastoissa. Sabharwal tutki naisia, jotka työskentelivät korkeimmissa tehtävissä Yhdysvaltojen hallinnossa (SES). Tutkimuksessaan hän käyttää hyväkseen sosiaalipsykologian teorioita (Sabharwal 2013). Sabharwalin mukaan johtaja-asemassa olevat naiset asetetaan epävakaisiin asemiin, jolloin he helposti epäonnistuvat tehtävässään. Sabharwal on valinnut tutkimukseensa useita muuttujia, joiden vaikutusta lasijyrkänne-ilmioon hän tutki. Sabharwal tutki vaikutusvallan, policyjen muodostamisen, organisatorisen oikeuden/tasa-arvon ja tyytyväisyyden kodin ja työn tasapainottamisen välillä sekä voimaannuttamisen vaikutusta lasijyrkänne-ilmion syntymiseen. Sabharwalin mukaan voimakkaasti omaksutut arvot, uskomukset ja käsitykset miehille ja naisille ominaisista rooleista vaikuttavat syrjinnän ilmenemiseen jokaisessa organisaatiossa (Sabharwal 2013).

Sabharwalin mukaan tämä näkyy Yhdysvaltain hallinnossa siten että naiset ovat hyvin edustettuina virastoissa, joiden ajatellaan olevan naisten ominaisuuksille sopivia. Tällaisia virastoja ovat muun muassa opetukseen, veteraaneihin, kotitalouksiin ja kehitykseen liittyvät virastot (Sabharwal 2013). Sabharwal argumentoi yleisesti hyväksytyyn uskomukseen olevan, että naiset ymmärtävät paremmin ongelmia, jotka liittyvät naisiin, lapsiin ja huolenpitoon. Sabharwalin tutkimuksen mukaan naiset, jotka työskentelivät miesvaltaisissa virastoissa (mm. maatalouteen, talouteen ja liikenteeseen liittyvät virastot), kokivat etteivät he pystyneet käyttämään auktoriteettia samalla tavalla kuin miehet (Sabharwal 2013). Tämän lisäksi he raportoivat kokeneensa

epäoikeudenmukaista kohtelua työssään. Sabharwalin mukaan kaikki nämä tekijät ovat mahdollisia lasijyrkänne ilmiötä selittäviä tekijöitä (Sabharwal 2013).

Glass cliff- ilmiötä on tutkittu myös järjestettyjen koeasetelmien ulkopuolella. Michelle K. Ryan, Alexander Haslam ja Clara Kulich tutkivat Isossa-Britanniassa kuinka sukupuoli vaikuttaa ehdokasasetteluun parlamenttivaaleissa. Tämän lisäksi he tutkivat kokeellisesti sukupuolen vaikutusta ehdokasasettelussa. He pyysivät 80 yliopisto-opiskelijaa valitsemaan parhaan ehdokkaan kolmesta ehdokkaasta (muuttujina ehdokkaan ja kandidaatin sukupuoli sekä paikan voittomahdollisuus). Ison-Britannian vaalijärjestelmä poikkeaa suomalaisesta järjestelmästä siten, että yhdeltä alueelta valitaan vain yksi puolueen valitsema ehdokas. Artikkelin mukaan naisilla oli vain 19 prosenttia parlamentin paikoista vuonna 2009 (Haslam ym. 2010). Kirjoittajat tutkivat asettaako puolue ehdokkaaksi naisen sellaisille alueille, jossa puolueen kannatuksen tiedetään olevan heikkoa. Tällöin puolueella olisi etukäteen tiedossa että kyseiseltä alueelta on hankalaa saada omaa ehdokasta valituksi.

Kirjoittajien mukaan edellinen tutkimus on osoittanut tällaisen trendin olemassaolon. He käyttivät tutkimusmateriaalinaan vuoden 2005 Isossa-Britanniassa pidettyjen parlamenttivaalien dataa. Kirjoittajat löysivät vuoden 2005 parlamenttivaaleista lasijyrkänneilmiötä tukevaa tietoa. Tulosten mukaan parlamenttivaalien ehdokasasettelua tutkittaessa kävi ilmi, että Konservatiivipuolue naisen ehdokkaaksi vaikeasti voitettavaan paikkaan (Haslam ym. 2010). Kokeellinen tutkimus puolestaan paljasti, että paikan voittomahdollisuus vaikutti huomattavasti siihen kenet osallistujat valitsivat tavoittelemaan paikkaa. Naisehdokas rankattiin korkeammalle silloin kun paikka oli vaikeampi voittaa. Ilmiö oli päinvastainen kun kyseessä oli helposti voitettava paikka (Haslam ym. 2010).

Kirjoittajien mukaan tutkimus paljastaa lasijyrkänneilmiön vaikuttavan yritysten lisäksi myös politiikan maailmassa. Naiset asetetaan useammin kilpailemaan paikoista, jotka on hankala voittaa (myös silloinkin kun edellinen kokemus ja pätevyys on kontrolloitu). Kirjoittajien mukaan tutkimus paljastaa myös, että ilmiötä ei voida selittää pelkästään sillä, että naiset itse hakeutuisivat haastaviin tilanteisiin kilpailemalla parlamenttipaikoista joita on vaikea voittaa. Heidän mukaansa seksismi voi myös selittää ilmiötä; naiset asetetaan tarkoituksellisesti ehdolle alueilla joilla puolueen on vaikea saada paikkaa. Kirjoittajat ovat sitä mieltä että myös poliittisella areenalla

lasijyrkänneilmiö on monimutkainen kokonaisuus, johon vaikuttavat sekä suora syrjintä, puolueen strategia ja naisten rajoittuneet verkostot, sekä mahdollisuudet lyödä itsensä läpi politiikassa (Haslam ym. 2010).

Mitä todennäköisemmin räikeän seksismin ohella hyväntahtoisella seksismillä on osuutta lasijyrkänne-ilmion syntymiseen. Manuela Barreto ja Naomi Ellemers kirjoittavat ns. hyväntahtoisesta seksismin vaikutuksesta sukupuolten välisen epäoikeudenmukaisuuden pysyvyydessä. Kirjoittajien mukaan hyväntahtoista seksismiä harjoittavat henkilöt arvioidaan positiivisemmin kuin vihamielistä, suoraa seksismiä käyttävät henkilöt, jolloin hyväntahtoista seksismiä käyttäviä henkilöitä ei niin usein pidetä seksisteinä. Barreto ja Ellemers argumentoivat että vihamielinen seksismi on selkeää antipatiaa naissukupuolta kohtaan, kun taas hyväntahtoiseen seksismiin liittyy näennäisesti positiiviset uskomukset naisista. Kuitenkin tosiasiaa nämä uskomukset ovat naista alentavia (Barreto & Ellemers 2005). Kirjoittajien mukaan hyväntahtoisella seksismillä on kolme muotoa. Ensimmäinen muoto on suojeleva paternalismi (miesten tulee suojella naisia), toinen sukupuolen erikoistaitoihin liitetty kehu (naiset ovat taitavampia kotitöissä) ja kolmas heteroseksuaalinen intiimiys (naiset täyttävät miesten romanttiset tarpeet). Vihamielisen seksismin ohella hyväntahtoinen seksismi nojaa sukupuolistereotypioihin, mutta ilmaisee nämä positiivisessa sävyssä (Barreto & Ellemers 2005).

Vaikka Barreton ja Ellemersin mukaan hyväntahtoinen seksismi kumpuaa aidosti positiivisista asenteista naissukupuolta kohtaan, sillä on negatiiviset vaikutukset. Se hyväksyy sukupuolistereotypiat ja vahanaikaiset sekä modernit seksistiset uskomukset (Barreto & Ellemers 2005). He viittaavat aikaisemman tutkimuksen havainneen taistelun hyväntahtoista seksismiä vastaan olevan hankalaa ja he väittävät tämän johtuvan siitä että sitä ei tunnisteta. Barreto ja Ellemers tutkivat hyväntahtoisesta seksismiä pyytämällä hollantilaisia yliopisto-opiskelijoita täyttämään kyselyn, johon osa luennolla, osa laboratoriossa. Kokeen mukaan tutkitut suhtautuivat negatiivisemmin vihamieliseen seksismiin kuin hyväntahtoiseen seksismiin, kokivat vihamielisen seksismin ennakkoluuloisempaan ja suhtautuivat siihen vihaisemmin kuin hyväntahtoiseen seksismiin (Barreto & Ellemers 2005).

Kirjoittajat argumentoivat tutkimuksen lisänneen tietoa niistä psykologisista prosesseista, jotka pitävät yllä modernissa yhteiskunnassa sukupuolten välistä epätasa-

arvoa. Tulokset myös painottavat sitä että kun ihmiset ilmaisevat näkemyksiä, jotka liittyvät hyväntahtoiseen seksismiin, näitä näkemyksiä ei läheskään aina tunnisteta seksistiksi (Barreto & Ellemers 2005). Kirjoittajat nostavat lasijyrkänneilmiön yhtenä esimerkkinä ilmiöstä, johon hyväntahtoinen seksismi vaikuttaa. Heidän mukaansa mm. lasijyrkänneilmiö perustuu siihen uskoon, että tämän hetken erot sukupuolten välillä ovat legitimejä siinä mielessä, että ne heijastavat objektiivisia eroja miesten ja naisten välillä. Tämä uskomus ei ota huomioon, että erot sukupuolten välisissä asemissa olisivat seurausta siitä, että miehille ja naisille ei anneta samoja mahdollisuuksia (Barreto & Ellemers 2005). Barreton ja Elmers kirjoittavat myös hyväntahtoisesta seksismistä oletusten tukevan ajatusta siitä että naiset olisivat miehiä kyvykkäämpiä hoitamaan kriisi- ja konfliktitilanteita. Tämä taas johtaa naisten palkkaamiseen epävakaisiin tilanteisiin ja heidän epäonnistumiseen vallitsevan tilanteen takia (Barreto & Ellemers 2005).

2.6 Monimuotoiset syyt Glass cliff- ilmiön taustalla

Moni tekijä vaikuttaa glass cliff-ilmiön syntymiseen. Sen syntymiseen voivat vaikuttaa avoimesti syrjivät asenteet ja seksismi. Naisen palkkaaminen epävakaiseen organisaatioon ei selity tutkimuksen valossa kuitenkaan pelkästään suoralla syrjinnällä ja seksismillä. Hyväntahtoisella seksismillä näyttää olevan merkitys glass cliff-ilmiön syntymiseen. Hyväntahtoista seksismia ei välttämättä tunnisteta negatiiviseksi ilmiöksi, mikä tekee siitä erityisen haitallista. Hyväntahtoinen seksismi kuitenkin pohjautuu sukupuolistereotyyppien hyväksymiseen ja ylläpitää niitä. Taipumus nähdä naiset kyvykkäinä kriisijohtajina (think crisis-think female) pohjautuu myös oletettuihin käsityksiin naisille ja miehille ominaisista piirteistä. Myös vallitsevan tilan muuttamishalu voi altistaa naisten palkkaamiseen kriisiytyneisiin organisaatioihin. Tällöin epävakaiseen organisaatioon, jossa on miesvaltainen historia, palkataan johtajanainen edustamaan muutosta.

Michelle K. Ryan, S. Alexander Haslam, Mette D. Hersby, Clara Kulich ja Cate Atkins summaavat yhteen lasijyrkänneilmiöstä tehtyä tutkimusta ja tämän ilmiön merkitystä yhteiskunnan kannalta (Haslam ym. 2007). Kirjoittajien mukaan on esitetty että naisjohtajien vähyys selittyy naisten omalla valinnalla olla tavoittelematta johtajanpaikkoja. Heidän mukaansa on myös esitetty että luonnolliset ja biologiset erot miesten ja naisten välillä vaikuttavat naisten vähyyteen johtaja-asemissa (Haslam ym.

2007). Kirjoittajat argumentoivat, että selitettäessä naisten vähyyttä johtajina naisten omalla valinnalla on vaarana unohtaa vaikeudet joita naiset työpaikalla kohtaavat. Heidän mukaansa naisten päätös jättää organisaatio ei selity kyvyttömyydellä yhdistää työ ja muu elämä tai naisten ja miesten erilaisilla prioriteeteilla.

Kirjoittajat käyttivät Ryanin ja Haslamin keräämää kvalitatiivista dataa identifioidakseen lasijyrkänneilmiötä vahvistavia tekijöitä. Data koostui kasvotusten tehdyistä naisjohtajien haastatteluista (n. 50 kpl) sekä internetin välityksellä kerätystä aineistosta. Kirjoittajat päättelivät datan perusteella vapaamuotoisten verkostojen, tunnustuksen ja tarpeellisen informaation puutteen vaikuttavan naisten kykyyn käsitellä johtaja-aseman tuomia paineita ja aiheuttavat henkistä kuormitusta (Haslam ym 2007). Heidän mukaansa lasijyrkänneilmiöllä on negatiivisia vaikutuksia myös organisaatiolle (mm. sairauslomien muodossa) (Haslam ym. 2007).

Kirjoittajat ovat sitä mieltä, että naisten kokemus työpaikasta esim. nimittäminen stressaaviin ja epävakaisiin asemiin (lasijyrkänneilmiö) vaikuttavat naisten lähtemiseen organisaatiosta (Haslam ym. 2007). Perustuen Haslamin ja Ryanin aiempaan tutkimukseen kirjoittajat argumentoivat että lasijyrkänneilmiötä ei voida selittää sillä että naiset hakeutuisivat aktiivisesti riskialttiimpiin asemiin. Heidän mukaansa lasijyrkänne on ilmiönä moniulotteinen ja sitä selittävät useat psykologiset ja sosiaalisesti strukturoidut tekijät. Kirjoittajien mukaan tutkimus vahvistaa sen, että lasijyrkänneilmiö syntyy usean eri prosessin kautta. Osa prosesseista on tahallisia kuten seksismi ja syrjintä ja osa tahattomia. Tahattomia lasijyrkänneilmiöön vaikuttavia tekijöitä ovat erilaiset sukupuolistereotypioihin perustuvat oletukset naisjohtajista (Haslam ym. 2007).

Työni tarkoitus on tutkia miten aiemman tutkimuksen identifioimat tekijät vaikuttavat siihen kuinka glass cliff-ilmiö näyttäytyy suomalaisessa yhteiskunnassa. Seuraavassa tutkimusasetelmaa selittävässä luvussa esittelen tarkemmin tutkimuskysymykset sekä tutkimusmenetelmän.

3 TUTKIMUSASETELMA

3.1 Tutkimusongelma

Tutkielmassani minua kiinnostaa glass cliff-ilmio ja sen ilmeneminen Suomessa. Haluan tutkia voiko kyseisen ilmiön avulla selittää tapauksia, jossa nainen on joutunut luopumaan johtaja-asemastaan. Etenkin Iso-Britannialaiset tutkijat Haslam ja Ryan ovat tutkineet paljon glass cliff-ilmioita. He löysivät ilmiön tutkiessaan naisten palkkaamista pörssiyrityksiin Isossa-Britanniassa. He tulivat johtopäätökseen, jonka mukaan naisia palkataan organisaatioiden johtoon silloin kun organisaatio on epävakaa tilassa (Haslam & Ryan 2005). Haslam ja Ryan tukivat glass cliff-ilmioita useilla kokeellisilla tutkimuksilla, sekä glass cliff-ilmion vaikutusta Britannian parlamenttivaalien ehdokasasetteluun. Suurin osa glass cliff-tutkimuksesta on tehty Isossa-Britanniassa. Aihetta on tutkittu jonkin verran myös Yhdysvalloissa (katso esim. Sabharwal 2013).

Suomessa naisjäsenten osuus listatuissa yhtiöissä oli vuonna 2015 30 %. Isossa-Britanniassa vastaava osuus oli 26 %. Puolestaan naisedustajien osuus vuonna 2015 parlamentissa oli Suomessa 41,5 % ja Isossa-Britanniassa puolestaan 29,4 % (OECD). Suomessa naiset ovat siis Isoon-Britanniaan verrattuna jonkin verran edustetumpia sekä parlamentissa että yhtiöiden hallituksissa. Mahdollinen selitys naisten pienempään edustukseen Isossa-Britanniassa voi piillä vaalijärjestelmässä ja ehdokasasettelussa. Ryan ja Haslamin edellä mainitun tutkimuksen mukaan glass cliff-vaikuttaa Britanniaassa ehdokasasetteluun siten, että puolue valitsee naisehdokkaan alueille, joista puolueen on vaikea saada ehdokasta parlamenttiin. Suomessa on tilastojen mukaan siis enemmän naisedustajia sekä parlamentissa että yhtiöiden hallituksissa, joten myös mahdollisuudet naisen nimittämiseen epävakaisiin johtaja-asemiin sekä politiikassa että yritysmaailmassa kasvavat. Suomessa aihetta ei ole tutkittu, minkä takia on tärkeää tutkia voidaanko Suomessa havaita glass cliff-ilmion vaikutusta. Suomalainen ja Iso-Britannialainen yhteiskunta poikkeavat tietyiltä osin toisistaan (esim. vaalijärjestelmä), jolloin aiemman tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan sovellettavissa Suomen oloihin.

Haluan selvittää voidaanko Suomessa selittää glass cliff-ilmion avulla tapauksia, joissa nainen valitaan korkeaan johtoasemaan, josta hän joutuu myöhemmin eroamaan. Tutkielmassani paneudun Anneli Jäätteenmäen ja Merja Ailuksen tapauksiin, jotka ovat saaneet paljon julkisuutta.

Lähestyn tutkimusongelmaani tutkimalla seuraavia kysymyksiä:

1. Valittiinko Ailus ja Jätteenmäki epävakaiden tai kriisitilanteessa olevien organisaatioiden johtoon?
2. Olivatko kyseiset organisaatiot olleet perinteisesti miesvaltaisia?
3. Miten sukupuolistereotypiat ilmenivät Ailuksen ja Jätteenmäen nimityksissä?
4. Miten sukupuolistereotypiat ilmenivät Ailuksen ja Jätteenmäen erotessa?
5. Kuinka yleisiä lasijyrkänne-ilmio ja siihen liittyvät sukupuolistereotypiat ovat suomalaisten naisjohtajien keskuudessa?

Neljää ensimmäistä kysymystä tutkin erittelemällä Anneli Jätteenmäen ja Merja Ailuksen tapauksia. Viimeiseen kysymystä tutkin naisjohtajien haastatteluilla.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tapaustutkimuksen tekeminen sopii tutkimuskohteeseeni, koska sen avulla voidaan pyrkiä ymmärtämään monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä (Yin 2009, 4). Kuten aiemmin työssäni on kuvattu, glass cliff on ilmiönä moniulotteinen ja sitä selittävät useat erilaiset tekijät (Haslam ym. 2007). Tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan käytän tutkimuksessani erilaisia lähteitä saadakseni tutkimuskohteestani mahdollisimman laajan ja kattavan kuvan. Yinin mukaan tapaustutkimusta käytetään yleensä mm. yksilöiden, organisaatioiden, prosessien ja instituutioiden tutkimiseen (Yin 2009, 17). Hänen mukaansa tapaustutkimusta käytetään kun tutkittavan ilmiön ja viitekehyksen rajat eivät ole itsestään selvät. Yin kirjoittaa, että tapaustutkimuksella halutaan saavuttaa syvää ymmärrystä sosiaalisesta ilmiöstä, jonka konteksti vaikuttaa suuresti tutkittavaan ilmiöön (Yin 2009, 18). Valitsemiani Jätteenmäen ja Ailuksen tapauksia olen tutkinut lehti uutisten, artikkeleiden ja aiheista kirjoitettujen kirjojen perusteella. Ailuksen tapauksessa olen perehtynyt myös Kevan hallituksen toimintakertomuksiin ja vuosikertomuksiin.

Glass cliff-ilmiötä olisi voinut tutkia myös kvantitatiivisen analyysin keinoin esimerkiksi toteuttamalla naisjohtajille suunnatun kyselyn, jolloin vastauksista saatua tiedosta olisi mahdollisesti saanut tilastollisesti merkittävää tietoa. Tai aiemman tutkimuksen mukaisesti selvittää ihmisten asenteita järjestetyin koeasetelmin ja

kyselyin. Päädyin kuitenkin kvalitatiiviseen tapaustutkimukseen, sillä halusin pureutua tarkemmin Jätteenmäen ja Ailukseen tapauksiin. Tarkoitukseni on saada syvää tietoa valitusta tutkimuskohteesta. Tutkimalla kahta todellista tapausta saadaan tietoa koeasetelmien ulkopuolelta.

Haastattelujen avulla pyritään pääsemään syvälle inhimillisen elämän monipuoliseen todellisuuteen (Hirsijärvi & Hurme 1988, 108). Haastattelin naisjohtajia saadakseni tietoa glass cliff-ilmiön yleisyydestä Suomessa ja sen syntyyn myötävaikuttavien sukupuolistereotyyppien vaikutuksista johtaja-asemassa toimiviin naisiin. Halusin eri sektoreilla toimivien johtaja-naisten ja tasa-arvoasioiden asiantuntijan haastatteluilla selvittää onko kyseinen ilmiö Suomessa todellinen ja miten siihen suhtaudutaan. Tällä tavoin tarkoitukseni oli saada ajankohtaista tietoa tällä hetkellä johtajina toimivien naisten kokemusmaailmasta.

Haastatteluita voidaan analysoida monin eri menetelmin. Laadullisessa sisällönanalyysissa voidaan esimerkiksi tarkastella yksittäisten sanojen esiintymistä analyysin kohdistuessa sanoihin liitettyihin merkityksiin. Haastatteluilla saatua tietoa voidaan myös muuntaa muuttujiksi, jolloin aineistosta löydetään keskeisimmät seikat analyysin kohteeksi (Hirsijärvi & Hurme 1988, 116 -118). Hirsijärvi ja Hurme kuvaavat myös aineiston käsittelyä impressionistisesti. Heidän mukaan tapausten määrän ollessa pieni, aineiston tapauskohtaisempi käsittely onkin järkevää (Hirsijärvi & Hurme 1988, 125). Olen päättänyt käyttämään haastattelumateriaaliini juuri tätä analyysitapaa. Kyseistä analyysitapaa on kritisoitu siitä, että suorien haastattelukertomusten esittäminen ei vie teorian kehittelyä eteenpäin (Hirsijärvi & Hurme 1988, 125). Mielestäni kuitenkin haastatteluaineiston impressionistinen analyysi sopii tapaustutkimukseni luonteeseen. Tapaustutkimuksessani käytän haastatteluiden lisäksi monipuolisesti muuta materiaalia, jolloin haastattelujen rooli on tuoda lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä tuomalla naisjohtajien kokemuksia esiin. Tällöin ei ole tarkoituksenmukaista esimerkiksi merkitysten etsiminen tai tiedon muuntaminen muuttujiksi. Tavoitteeni on eritellä johtajanaisten kokemuksia sellaisenaan.

Kahdesta tapauksesta ja neljästä johtajanaisten haastattelusta ei voida siis tehdä tilastollisesti merkittäviä päätelmiä, minkä voi nähdä tämän tutkimustavan heikkoutena. Kuitenkin haastatteluissa luonnollisesti tuli esiin johtajanaisten kokemuksia asemastaan ja sukupuolesta, joita olisi pelkällä kyselykaavakkeella vaikea tavoittaa. Samanlaista

syvää tietoa tuli myös Jätteenmäen ja Ailuksen tapauksista tarkastelemalla heidän taivaltaan johtaja-asemaan nimittämisestä siitä eroamiseen. Vaikka tilastollisesti merkittävien päätelmien tekeminen on tämän tutkimuksen perusteella mahdotonta, antaa tutkimus kuitenkin uniikkia tietoa glass cliff-ilmion esiintymisestä Suomessa sekä siitä miten haastatteluihin valikoituneet johtajanaiset sen kokevat.

Tällä tavoin voidaan analysoida mitä epäkohtia suomalaiset johtajanaiset mahdollisesti asemassaan kohtaavat, ja miten sukupuolistereotyytiat vaikuttavat johtajuuden kontekstissa. Tutkimukseni ongelma on myös tutkittavan ilmiön luonne. Glass cliff-ilmiota on hyvin vaikea todentaa, mikä aiheuttaa haasteita tutkimukselle. Jätteenmäen ja Ailuksen tapauksissa on esimerkiksi poliittisilla valtasuhteilla ollut kiistämätön vaikutus. Tällöin sukupuolen vaikutuksen eristäminen muista moninaisista tekijöistä on yhteiskuntatieteelliselle tutkimukselle ominaiseen tapaan mahdotonta.

3.3 Tutkimusaineisto

Olen perehtynyt Jätteenmäen ja Ailuksen tapauksiin käyttämällä erilaisia lehdistössä julkaistuja uutisia ja artikkeleita, joiden avulla olen saanut tietoa sekä Keskustan että Kevan tilanteesta ennen heidän nimittämistä johtoasemiin. Samalla olen tutkinut sitä kuinka heitä on luonnehdittu mediassa, erityisesti miten heidän sukupuolta ja olemusta on tuotu esiin julkisuudessa. Keskustapuolueen tilanteesta olen myös saanut tietoa teoksista, joissa puolueessa toimineet henkilöt tai lehdistön edustaja ovat kuvanneet keskustan tilannetta Jätteenmäen nimittämisen aikoihin ja sitä edeltävänä aikana. Kevan tilanteesta ennen Ailuksen nimittämistä olen saanut tietoa lehdistön lisäksi Kevan hallituksen vuosikertomuksista ja toimintakertomuksista. Ailuksen kohdalla olen tutkinut aineistoa ennen hänen nimittämistään sekä eroamisen aikana. Jätteenmäen tapauksen kohdalla olen tutkinut keskustapuolueen tilannetta keskustapuolueelle tappiollisten vaalien 1995 jälkeen, jolloin Keskusta alkoi tavoitteellisesti uudistamaan imagoaan.

Lehtilähteistä olen käyttänyt eniten Helsingin Sanomia ja Ilta-Sanomia, sillä ne ovat vuoden 2014 tietojen mukaan levikiltään Suomen kaksi suurinta sanomalehteä. Myös lähteinä käytetyt Iltalehti ja Kauppalehti kuuluvat levikiltään kymmenen suurimman sanomalehtien joukkoon (Sanomalehtien Liitto 2016). Tällöin saan tietoa miten suurelle lukijakunnalle on kuvailtu nimityksiin ja eroon johtaneet tapahtumat ja Jätteenmäen ja

Ailuksen henkilöhaamot. Lisäksi olen sulkenut pois sanomalehdet, joita on yleisesti pidetty Keskustapuolueen äänenkannattajina. Näistä esimerkkeinä ovat Keski-suomalainen, Ilkka ja Maaseudun tulevaisuus.

Keräsin tietoa myös haastattelututkimuksilla. Haastattelin kolmea johtajanaista ja tasa-arvoasioiden asiantuntijaa. Halusin haastatella korkeissa johtaja-asemissa olevia johtajanaisia sekä henkilöä, jolla olisi asemansa perusteella paljon tietoa sukupuolen vaikutuksesta urakehitykseen Suomessa. Haastatelluista kaksi toimii toimitusjohtajana suomalaisissa yrityksissä. Yksi haastatelluista omaa pitkän kokemuksen julkiselta sektorilta ja toimii korkeassa virassa valtionhallinnossa. Neljännellä haastateltavalla on puolestaan korkea virka tasa-arvoasioista vastaavana. Tällä tavoin haastateltavaksi valikoitui johtaja-asemassa olevia naisia yksityiseltä sekä julkiselta sektorilta, sekä työkseen mm. naisten ja miesten väliseen tasa-arvoon perehtynyt henkilö.

Haastattelut toteutin puolistrukturoituina haastatteluina, joiden kesto vaihteli haastatellusta riippuen puolesta tunnista lähes tuntiin. Haastatteluaineiston litteroin ja puolistrukturoitujen haastattelujen ensimmäisessä osiossa kyselin heiltä sukupuolistereotyyppioista, suhtautumisesta naisjohtajiin ja siitä, miten he ovat kokeneet sukupuolen vaikuttaneen heidän asemaansa johtajina. Toisessa osiossa kyselin miten he ovat kokeneet Jäätteenmäen ja Ailuksen tapaukset, ja voidaanko heidän mielestään tapauksissa, tai ylipäätään Suomessa, nähdä glass cliff-ilmiön vaikutusta.

Tämän lisäksi halusin myös laajentaa näkökulmaa haastattelun toisessa osassa suomalaisten naisjohtajien omaan kokemusmaailmaan. Tällöin selviää miten heidän mielestään ylipäätään naisjohtajia kohdellaan ja voidaanko Suomessa naisjohtajien kohtelussa havaita piirteitä, jotka altistavat glass cliff-ilmiölle. Näitä on aiemmin mainitut psykologiset ja sosiaalisesti konstruktoidut ilmiöt, kuten sukupuolistereotyyppiat. Tällä tavoin tutkimus laajentaa glass cliff-ilmiön Jäätteenmäen ja Ailuksen tapauksesta tällä hetkellä johtaja-asemassa toimiviin naisiin. Kokevatko he ilmiön relevantiksi? Miten se suhtautuvat sille altistaviin tekijöihin? Ovatko he kokeneet näiden tekijöiden vaikuttaneen asemassaan toimimiseen?

Lähetin useita haastattelupyyntöjä tutkimusta varten, mutta sain myöntävän vastauksen vain muutamilta henkilöiltä. On ymmärrettävää, että johtajanaiset eivät halua puhua julkisuudessa mahdollisesta sukupuoleen liittyvästä syrjinnästä, sillä se voi vaikuttaa

heidän uraansa. Ihmiset eivät myöskään välttämättä halua erinäisistä syistä ottaa kantaa suoraan Jäätteenmäen ja Ailuksen tapauksiin. Haastatelluiksi saattoi tällöin valikoitua henkilöitä, jotka eivät ole kokeneet sukupuoleen liittyvää syrjintää ja kokevat ongelmattomaksi puhua valituista teemoista. Haastatelluilla naisjohtajilla oli kaikilla takanaan jo pitkä ura ja suhteellisen vakiintunut asema, jolloin glass cliff-ilmiö ei heidän kohdallaan ole ajankohtainen. Media-aineiston perusteella myös Jäätteenmäen ja Ailuksen tapaukset jakavat mielipiteitä. Käsittelemäni aihe on herkkäluonteinen, minkä takia tutkimuseettisistä syistä haastatteluja käsitellään anonymisti. Olen yrittänyt kuitenkin valottaa haastateltujen taustaa, jotta tulisi ilmi heidän pitkä kokemuksensa alaltaan, kuitenkin paljastamatta kenenkään henkilöllisyyttä.

4. TAPAUSTUTKIMUS MERJA AILUS

4.1 Johdanto

Merja Ailus on Kevan (entinen Kuntien eläkevakuutus) entinen toimitusjohtaja. Merja Ailus aloitti tehtävässään 14.11.2010. Ailus toimi vuonna 2009 hallituksen puheenjohtajana siihen saakka kun hänet valittiin toimitusjohtajaksi 4.12.2009. Ailuksen toimitusjohtajaksi nimittämisen jälkeen hallituksen puheenjohtajana toimi kansanedustaja, asianajaja Sampsa Kataja (Keva 2009a). Keva huolehtii kunta-alan, valtion, kirkon ja Kelan henkilöstön eläkeasioista. Keva vastaa kunta-alan henkilöstön eläkkeiden rahoituksesta ja eläkevarojen sijoittamisesta. Eläkkeet rahoitetaan kunta-alan työnantajilta ja työntekijöiltä perittävillä maksuilla. Keva on itsenäinen julkisoikeudellinen yhteisö, jonka toiminta perustuu kunnalliseen eläkelakiin (KuEL). Kevan toimintaa valvoo valtiovarainministeriö ja Finanssivalvonta (Keva 2016). Ailus erosi tehtävästään marraskuussa 2013 hänen työsuhde-etujensa epäselvyyksien aiheuttaman suuren kohun seurauksena.

4.2 Epävakaa tai kriisitilassa oleva organisaatio?

Kevan 50-vuotishistoriikissa luvussa kunnallinen eläkejärjestelmä uudella vuosituhanella 2000-luvun kerrotaan aiheuttaneen muutoksia toimintaympäristössä. Vuonna 2005 tuli voimaan eläkeuudistus, jolla pyrittiin työurien pidentämiseen ja eliniänodotteen kasvusta johtuvan eläkekustannusten leikkaukseen. Suurten ikäluokkien eläköityminen, julkistalouden heikentynyt rahoitustilanne, heilahtelevat suhdanteen ja kuntatalouden tilanteen kuvataan aiheuttaneen haasteita Kuntien eläkevakuutukselle. Vuosina 2011 ja 2012 tapahtui muutoksia organisaatiotasolla, kun toteutettiin historian suurin operatiivinen muutos. Kuntien eläkevakuutuksesta tuli koko julkisen sektorin eläkepalvelujentuottaja. Samalla laitoksen nimi muuttui Kevaksi (Keva 2014).

Vuoden 2009 hallituksen toimintakertomuksessa Kuntien eläkevakuutuksen toimintaympäristöä kuvataan tapahtumarikkaaksi. Toimintakertomuksen mukaan eläkepolitiikassa tapahtui merkittäviä avauksia. Matti Vanhasen hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen neuvotteluissa maaliskuussa 2009 tavoitteeksi asetettiin nostaa eläkkeelle siirtymisikää kolmella vuodella vuoteen 2015 mennessä.

Toimintakertomuksen mukaan talousnäkökulmasta katsottuna lähivuosien kuvataan olevan huolestuttavia ja johtamisen ja päivittäisen työn ennustetaan olevan haasteellista.

Tämä johtuu vuosikertomuksen mukaan taloudellisen tilanteen lisäksi eläkkeiden käsittely- ja laskentajärjestelmien uudistuksista ja muiden työeläkelaitosten kanssa tapahtuvasta yhteistyöstä (Keva 2009a).

Kuntien eläkevakuutuksen tilinpäätöstiedotteen mukaan vuosi 2008 oli tulokseltaan tappiollinen, ja sijoitukset tuottivat kulujen jälkeen -20,6 %. Tilinpäätöstiedotteessa sen hetkinen toimitusjohtaja Markku Kauppinen kuvaa finanssikriisin vaikuttaneen sijoitustuottojen painumiseen voimakkaasti tappiolle. Hänen mukaan sijoitustuottojen ennakoinnissa täytyy olla varovainen, sillä edessä voi olla pitkähkö matalan kasvun aika. Hänen mukaan takavuosien kaltaisiin sijoitustuottoihin ei lähivuosina päästä. Positiivisena hän näkee kuitenkin kunnallisen eläkejärjestelmän vahvan maksupohjan ja maksutulon kasvamisen kuudella prosentilla (Keva 2009b).

Ailusta edelsi siis toimitusjohtajana Markku Kauppinen, joka toimi Kuntien eläkevakuutuksen toimitusjohtajana 20.7.2009 saakka. Kuntien eläkevakuutuksen toimintakertomuksen mukaan Kauppinen pyysi eroa sen jälkeen, kun hänen toimintansa ja Rovaniemelle tehty kiinteistösjöitus oli julkisuudessa liitetty vaalirahoitukseen. Kuntien eläkevakuutus teki poliisille tutkintapyyntön siitä, onko tapahtunut rikosta, kun toimitusjohtaja Kauppinen oli jälkikäteen muuttanut vuoden 2007 kirjanpitositteessa ollutta tilaisuuden osallistujaluetteloa (Keva 2009a).

Ylen Uutiset kertoi vaalirahakohun alkaneen, kun Kevan ja Novan kerrottiin olleen mukana moottorikelkkatehdashankkeessa Rovaniemellä. Keva tuli Ylen mukaan näyttävästi esiin vaalirahaa poliitikoille jakaneen Nova Groupin yhteydessä. Keskiössä oli Rovaniemelle rakennettu moottorikelkkatehdas, jonka Nova Group oli rakentanut, ja jonka kiinteistön Keva osti yli 20 miljoonalla eurolla. Ilmeni, että Kevan tuolloinen toimitusjohtaja Markku Kauppinen oli osallistunut pääministerin virka-asunnossa Kesärannassa tapaamiseen, jossa olivat mukana myös Nova Groupissa johtoasemissa olleet Arto Merisalo ja Tapani Yli-Saunamäki. Ylen mukaan Kauppinen erosi tehtävästään kesällä 2009, koska Keskusrikospoliisi aloitti esitutkinnan hänen kuittiepäilyistään. Vuonna 2011 Kauppinen sai syyttämättäjättämispäätöksen vaalirahoittaja Nova Groupia käsitelleessä oikeudenkäynnissä (Yle Uutiset 2013).

Kevan toimintaympäristö koki 2000-luvulla suuria haasteita. Näitä olivat muun muassa suurten ikäluokkien eläköityminen, julkisen talouden ongelmat sekä finanssikriisi. Kevan toimitusjohtaja Kauppinen puolestaan erosi vuoden 2009 lopulla vaalirahakohun

vuoksi. Kevan 50-vuotishistoriikki (Keva 2014a) kuvaa Kevaa 2000-luvun kohdanneita haasteita seuraavasti:

”Kevan hallintoelinten nimitykset toivat politiikan konkreettisella tavalla osaksi eläkelaitoksen toimintaa, mutta yhtäläillä kyse oli koko työeläkejärjestelmän toimintaan ulkopuolelta asetetuista toiveista ja epäluuloista. Varsinkin vuosikymmenen vaihteen kiihtyvä eläköityminen, julkistalouden rakennemuutos ja pitkään jatkunut taloudellinen epävarmuus lisäsivät kriittisiä äänenpainoja eläkelaitosten toimintaa kohtaan. Keva julkisena laitoksena joutui erityisestihuomion keskipisteeseen ”.

4.3 Miesvaltainen organisaatiohistoria?

Miesvaltaisen organisaatiohistorian on todettu altistavan lasijyrkänne-ilmiolle. Tutkin Kevan organisaatiota 2004 vuodesta lähtien Ailuksen nimittämiseen saakka, selvittääkseni voiko Kevan kohdalla puhua miesvaltaisesta organisaatiosta.

Vuodesta 1981 vuoteen 2005 Kuntien eläkevakuutuksen toimitusjohtajana toimi Simo Lämsä. Vuonna 2004 varatoimitusjohtajina toimivat Eija Lehto-Kannisto ja Timo Viherkenttä. Organisaatio jakautui vuonna 2004 kolmeen alueeseen, joista eläkeratkaisutoimintaa johti nainen (eläkeratkaisutoiminta, sijoitustoiminta ja taloushallinto sekä tilastot ja aktuaaritoimi). Kauden 2001–2004 hallituksen varsinaisiin jäseniin kuului kahdeksan jäsentä, joista puolet oli naisia. Puheenjohtajana toimivat Tuire Santamäki ja Erkki Rajala (Keva 2004).

Lämsän jäätyä eläkkeelle toimitusjohtajaksi valittiin vuonna 2005 Markku Kauppinen, joka oli tätä ennen toiminut pitkään varapuheenjohtajan tehtävissä. Varatoimitusjohtajina jatkoivat Eija Lehto-Kannisto ja Timo Viherkenttä. Vuonna 2005 hallituksen jäseniin kuului kahdeksan henkilöä, joista neljä oli naisia. Hallituksen puheenjohtajina toimivat Tuire Santamäki-Vuori, Juhani Palomäki ja Kari Nenonen. Valittu hallitus jatkoi toimintaansa nelivuotiskauden ajan 30.1.2009 saakka (Keva 2004; 2005; 2006; 2007; 2008 & 2009a).

Kauppinen jatkoi toimitusjohtajana vuoden 2009 lopulle. Myös varatoimitusjohtajat pysyivät samoina. Kunnallisen eläkelain muutoksen vuoksi uuden hallituksen toimikausi kesti aikaisemman nelivuotiskauden sijasta kaksi vuotta eli vuodet 2009–

2010. Hallituksen puheenjohtajana toimi kansanedustaja, asianajaja Sampsa Kataja ja varapuheenjohtajana kaupunginjohtaja Tapani Hellstén. Muut varsinaiset jäsenet olivat puheenjohtaja Merja Ailus, kaupunginjohtaja Mauri Gardin, neuvottelujohtaja Risto Kangas, apulaiskaupunginjohtaja Paula Kokkonen, tiedotuspäällikkö Sallamaari Repo, puheenjohtaja Tuire Santamäki-Vuori ja toimitusjohtaja Harri Virta. Ailus ei osallistunut hallituksen työskentelyyn sen jälkeen, kun hänet 4.12.2009 valittiin Kuntien eläkevakuutuksen toimitusjohtajaksi (Keva 2009a).

Vuonna 2004 Kevan organisaatio oli jakautunut kolmeen alueeseen:

Eläkeratkaisutoiminta, sijoitustoiminta ja taloushallinto sekä tilastot ja aktuaaritoimi.

Näiden kolmen alueen johtajista yksi oli nainen, varatoimitusjohtaja Eija Lahti-Kannisto johti eläkeratkaisutoimintaa. Näiden alueiden sisällä kolmestatoista päälliköstä ja johtajasta viisi oli naisia. Seuraavana vuonna alueisiin lisättiin työnantajapalvelut ja viestintä, jota johti Pekka Alanen. Vuodesta 2005 vuoteen 2009 Kevan keskijohto pysyi melko samankaltaisena. Naisten osuus keskijohdosta näinä vuosina liikkui 30 prosentissa (Keva 2004; Keva 2005; Keva 2006; Keva 2007, Keva 2008 & Keva 2009a). Keskijohto on siis tutkittuina vuosina ollut hallitusta miesvoittoisempi.

Kevan organisaatiota tutkittaessa selviää, että sitä ei voida luokitella miesvaltaiseksi organisaatioksi. Ailus oli Kevan ensimmäinen naistoimitusjohtaja, mutta varatoimitusjohtajana oli toiminut Eija Lehto-Kannisto. Tarkasteltuna kautena, ennen Ailuksen nimittämistä toimitusjohtajan tehtävään, hallituksen jäsenistä noin puolet oli naisia. Keskijohdossa miesten osuus on kuitenkin vuosina 2004–2009 ollut selvästi naisten määrää suurempi.

4.4 Stereotyyppien ilmeneminen Ailusta valitessa

Kevan voidaan siis kuvailla olleen ennen Ailuksen nimittämistä toimitusjohtajan tehtävään jonkinasteisessa kriisitilassa. Mediassa näkyvyyttä saanut Kauppinen eroon johtanut vaalirahaskandaali sekä ulkoiset paineet ovat voineet vaikuttaa siihen, että Kevan on halunnut muuttaa organisaation imagoa.

Marko Junkkari analysoi Helsingin Sanomissa (3.10.2009) Kevan toimitusjohtajan valintaa. Hänen mukaansa toimitusjohtajan paikka tulee ennakkospekulaatioiden mukaan pysymään Keskustalla ja hän mainitsikin, että monella hakijoista on puolueen

jäsenkirja tai suhteita Keskustaan. Uutisessa Sampsa Kataja kuvaili uudelta toimitusjohtajalta toivottuja piirteitä. Hänen mukaansa haettiin hyvää johtajaa, joka saisi joukkueen haltuun ja trimmattua sen huippukuntoon. Lisäksi Katajan mukaan uuden toimitusjohtajan tulee pystyä käymään keskustelua keinoista työurien pidentämiseen ja esimerkiksi työhyvinvoinnin lisäämiseen (Junkkari 2009a). Katajan kuvaamat toivotut piirteet sopivat mielestäni stereotypiaan naisjohtajista. Hänen kuvailuistaan tulee mieleen johtaja, joka kriisitilanteessa saa ihmissuhdetaidoillaan yhdistää epävakaa ilmapiirissä työskentelevät työntekijät.

Riitta Vainio kirjoitti Helsingin Sanomissa (21.11.2009) Kevan johtajavalinnasta otsikolla *Keva uusii ilmettään nimittämällä toimitusjohtajan talon ulkopuolelta*. Vainion mukaan Ailuksen valinta voidaan nähdä yrityksenä raikastaa vaalirahakohun tunkkaannuttamaa Kevan mainetta (Helsingin Sanomat). Uutisessa myös mainitaan, että tehtävään oli monta pätevää hakijaa mm. Pellervon toimitusjohtaja, ARA:n ylijohtaja ja Kuntaliiton varatoimitusjohtaja. Vainio nosti esiin uutisessa yhdeksän kärkiehdokkaan nimen, joista vain yksi oli Ailuksen lisäksi nainen, Kirkon keskusrahaston johtaja, Leena Rantanen (Vainio 2009).

Ailuksen nimityksen poliittisuus sai lisää kritiikkiä Junkkarilta Helsingin Sanomissa (22.11.2009) kun hän kuvaili sitä yhtiöpoliittiseksi. Samassa kirjoituksessa hän myös totesi Ailuksen olevan hyvä valinta Kevaan. Hänen mielestään on hyvä, että miehiseen eläke-eliittiin nousee naisjohtaja. Junkkari kuitenkin kritisoi Kevan Sampsa Katajan hehkutusta Ailuksen myötä puhaltavista uusista tuulista nimityksen poliittisuuden takia. Mielestäni Katajan lausunnon voi tulkita siten, että naisjohtajan nimittämisellä Keva pyrki kriisissä ryvettyneen imagonsa puhdistamiseen (Junkkari 2009b).

Helsingin Sanomien (24.11.2009) Kolumnissa *Yksinhuoltajaäidit eläkeherroiksi* Tuomo Pietiläinen vertaili Ailuksen ja Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriössäkin vakuutusosaston ylijohtajaksi nimitetyn Outi Antilan taustoja. Hänen mukaansa vanhoilla parroilla miehitetty eläkejohtajien joukko sai lisää väriä joulun alla, kun alan huippupaikoille nousi kaksi naista. Pietiläinen nosti esiin, että sekä Ailus että Antila ovat yksinhuoltajia. Pietiläinen kirjoitti, että sekä Ailus että Antila ovat hankkineet rautaisen organisointikokemuksen kahden lapsen yksinhuoltajina. Hän kuvasi lisäksi Ailuksen tulevaa työtä haastavaksi, sillä hänen mukaan Ailuksen piti puhdistaa vaalirahakohussa ryvettyneen Kevan maine. Tämän lisäksi hän mainitsi, että Kevan vastuulla oli sujuvasti

ottaa huomaansa uudet 180 000 valtion vakuutettua ja jo eläkkeellä olevat 280 000 valtion virkamiestä (Pietiläinen 2009). Vastaavassa tapauksessa kahden miesjohtajan rautaista organisointikykyä tuskin perusteltaisiin yksinhuoltajakokemuksella. Lisäksi kuvaillessaan Ailuksen haasteita Kevan johtajana ja hänen rautaista organisointikykyään, Pietiläinen maalaa kuvaa Ailuksesta pätevänä kriisijohtajana, joka on sopiva valinta Kevan tilanteeseen.

Lehdistössä ilmeni Ailuksen nimittämisen aikaan paljon spekulointia siitä, että johtaja valittiin keskustapuolueesta. Mielestäni Kevan johtajanimityksessä on puoluekirjan lisäksi painanut todennäköisesti myös sukupuoli. Tutkimuksen mukaan kriisitilanteessa johtajalta odotetut ominaisuudet liitetään naissukupuoleen, varsinkin silloin jos organisaation historia on ollut miesvaltainen. Sukupuolistereotyyppioihin perustuen naisia pidetään parempina kriisijohtajina. Kevan tapauksessa organisaatio oli ajautunut ennen Ailuksen valintaa mediakohuun. Tämän lisäksi toimintaympäristön muutokset asettivat organisaatiolle haasteita. Kevan organisaatiota ei voida pitää miesvaltaisena, mutta eläkejohtajisto ennen Ailuksen valintaa on ollut miehinen. Mielestäni on hyvin todennäköistä, että näihin muospaineisiin vastattiin palkkaamalla ensimmäistä kertaa Kevan historiassa toimitusjohtajaksi nainen.

4.5 Stereotyyppien ilmeneminen Ailuksen erotessa

Ailuksen kaudella Kuntien eläkevakuutus Kuntien eläkevakuutus teki tilinpäätöstietojen mukaan hyvää tulosta ja suunnitellut muutokset saatiin hyvin toteutettua. Vuotta 2010 tilinpäätöstiedote kuvaa erittäin hyväksi (Keva 2011). Toimitusjohtaja Ailuksen mukaan sekä maksutulon että eläkemenon kasvuvauhti tasaantuivat edelliseen vuoteen nähden ja sijoitustoiminnan osalta tulos oli erittäin hyvä, Ailuksen mukaan vuotta 2010 kuvasi myös valtion henkilöstön eläkepalveluiden siirtyminen Kevan vastuulle vuoden 2011 alusta lähtien, joka sujui hänen mukaansa hyvin. Vuoden 2011 tulos oli puolestaan Kevan tiedotteen mukaan odotusten mukainen, ottaen huomioon yleisen taloudellisen tilanteen (Keva 2012). Vuonna 2012 Keva puolestaan onnistui sijoitustoiminnassaan erittäin hyvin Euroopan haasteellisesta tilanteesta huolimatta (Keva 2013). Myös vuoden 2013 tulosta kuvataan olosuhteisiin nähden hyväksi (Keva 2014b). Ailuksen kaudella Keva siis onnistui taloudellisilla mittareilla ja muutosten toteuttamisessa hyvin.

Jirka Hakala julistikin Uudessa Suomessa (21.11.2013), että Merja Ailus on täysin absurdi syy Kevaan kohdistuneeseen mediakohuun. Kevan hallitus oli päättänyt työsuhde-eduista ja palkasta ennen kuin Ailus edes työskenteli Kevan palveluksessa. Artikkelissa myös huomautetaan, että Ailuksen palkka oli pienempi kuin muiden työeläkeyhtiöiden johtajien. Huomio kiinnitetään myös siihen, että kukaan ei ole kritisoinut Ailuksen varsinaista suoritusta Kevan johdossa (Hakala 2013).

Iltä-Sanomien (13.11.2013) uutisoi Ailuksen tapauksesta koko aukeaman jutulla. Sivun keskellä oli kuva BMW-merkkisestä autosta, jonka yhteydessä lueteltiin auton ominaisuuksia otsikolla *Ailuksen autoherkut*. Kyseisessä jutussa ”Ailuksen läheisesti työn kautta tuntevalta” myös udeltiin pitääkö Ailus luksuksesta (Koskinen 2013).

Taloussanomien haastattelussa Ailus pohtiikin häneen kohdistuneita sukupuolittuneita reaktioita. Hän ihmettelee miksi yhdistelmä Avo-Bemari ja nainen aiheutti niin voimakkaita reaktioita ihmisissä (Korhonen 2013). Hän pohtii syytä autovalintansa nostamaan intensiiviseen mediahuomioon. Ailuksen mukaan osalla Kevan ja muiden yhtiöiden johtajilla on kalliimmat autot kuin hänen 40 000 euroa maksanut BMW. Haastattelussa hän myös mainitsee olevansa ärsyyntynyt mediankeskustelun leimatessa hänet ”BMW-johtajaksi”. Ailuksen itsensä mielestä mediakohun taustalla ovat naisjohtajiin kohdistuvat asenteet. Hänen mukaansa yleisten asenteiden mukaan on erittäin tuomittavaa jos naisjohtaja valitsee työsuhde-etu autokseen Avo-Bemarin (Korhonen 2013).

Timo Paunonen kirjoitti Iltasanomien (15.11.2013) kommentissaan mediakohusta Kevan ja Merja Ailuksen ympärillä. Otsikko kuului *Avo-Bemari ja luksuselämää köyhien kuntien piikkiin*. Kommentissaan Paunonen paheksuu syvästi Merja Ailuksen ja muiden Kevan johtajien työsuhde-etuja. Hänen mukaansa tällaiset edut ovat kyseenalaisia tilanteessa, jossa kunnat ovat taloudellisessa ahdingossa (Paunonen 2013). Kommentin otsikko tekee vahvan eron Merja Ailuksen ”luksuselämään” ja kuntiin, jotka kamppailevat taloudellisten ongelmien kanssa.

Junkkari ja Pietiläinen kirjoittivat Helsingin Sanomissa (20.11.2013), että toukokuussa 2011 Keva osti 1,3 miljoonan euron arvoisen työsuhdeasunnon Helsingin Katajanokasta, johon Ailus ei ollut tyytyväinen. Ailus vaati uutta 2,3 miljoonan euron arvoista työsuhdeasuntoa. Helsingin Sanomien mukaan vuonna 2012 Ailus myös pyysi 6100 euron palkankorotusta Sampsalta Katajalta (silloinen Kevan hallituksen

puheenjohtajalta), joka kieltäytyi nostamasta Ailuksen palkkaa. Helsingin Sanomat kirjoittaa, että Ailus onnistui kuitenkin nostamaan 18900 eurosta 21 300 euroon kuussa saamalla asian Kevan hallituksen asialistalle (Junkkari & Pietiläinen 2013).

Nämä esimerkit mediakeskustelusta Kevan entisen toimitusjohtajan ympärillä maalaavat kuvan Merja Ailuksesta ahneena ja itsekkäänä businessnaisena, joka haluaa elää luksuselämää. En ota kantaa Ailuksen työsuhde-etujen kohtuullisuuteen, mutta hänen saamansa työsuhde-edut ja palkankorotus ovat suhteellisia.

Mielestäni Merja Ailuksen tapauksessa hänen työsuhde-etuihin kuulunut BMW:n aiheuttama kohu heijastaa myös syvään juurtuneita sukupuolistereotyyppioita. Lehtijutuissa ja artikkeleissa hänen BMW nostetaan aina esiin, ja autoon liitetään erilaisia merkityksiä. Esimerkiksi hänen Avo-Bemarista on tullut luksuselämän tavoittelun ja ahneuden symboli. Kallis auto ehkä koetaan naiselle epäsovivaksi ja sukupuolistereotyyppioita haastavana.

5 TAPAUSTUTKIMUS ANNELI JÄÄTTEENMÄKI

5.1 Johdanto

Vuoden 1999 eduskuntavaalien jälkeen Keskusta joutui toisen kerran oppositioon (Keskusta 2016a). Vuonna 2001 puolueen puheenjohtajaksi valittiin Anneli Jäätteenmäki, mikä oli keskustan sivujen mukaan historiallinen hetki Jäätteenmäen ollessa ensimmäinen Keskustan tai ylipäätään suuren puolueen naispuheenjohtaja. Vuoden 2003 vaaleissa Keskusta saavutti eduskuntavaaleissa 24,7 prosentin kannatuksen ja 55 kansanedustajaa. Anneli Jäätteenmäen ollessa puolueen puheenjohtaja Keskusta nousi oppositiosta pitkän ajan jälkeen hallitukseen ja Jäätteenmäestä tuli pääministeri. Jäätteenmäki joutui kuitenkin kesäkuussa eroamaan pääministerin paikalta Irak-kohun vuoksi, jonka jälkeen Matti Vanhanen valittiin pääministeriksi sekä keskustan puheenjohtajaksi (Keskusta 2016a). Laura Halminen kirjoittaa aiheesta Helsingin Sanomissa (4.9.2014). Jäätteenmäki oli osallisena tietovuodossa, jossa Jäätteenmäki vastaanotti luottamuksellisia dokumentteja presidentti Tarja Halosen neuvonantajalta Martti Manniselta. Manninen tuomittiin maksamaan 80 päiväsakkoa, Anneli Jäätteenmäkeä ei tuomittu (Halminen 2014).

5.2 Epävakaa tai kriisitilassa oleva organisaatio?

Ennen Jätteenmäen valintaa Keskustan puheenjohtajaksi voidaan Keskustan nähdä olleen tietynasteisessa kriisissä.

Pitkän linjan keskustavaikuttaja Seppo Kääriäinen kirjoittaa kirjassaan kuinka Keskustan toistaiseksi pisin oppositiokausi alkoi vuoden 1995 eduskuntavaaleista. Kääriäisen mukaan puolueen vastentahtoinen siirtyminen hallitusvastuun pääpaikalta merkitsi Keskustalle käännekohtaa. Hän kirjoittaa, että muun muassa vuonna 1995 hallitusvaltaan noussut Lipposen sateenkaarihallitus muodosti muutoksen katalysaattorin ja vastenmielisen tilanteen. Kääriäisen mukaan tilanteesta haluttiin päästä eroon mahdollisimman pian. (Kääriäinen 2002, 342). Hän kirjoittaa, että oppositioon jääminen oli Keskustalle pettymys, varsinkin kun hallituspoliittinen vastuunkanto koettiin onnistuneeksi. Kääriäinen argumentoi vuoden 1995 vaalien jälkeisen oppositioaseman nostattaneen pintaan pettymystä, pessimismiä, epävarmuutta ja hapuilevaa hakua tulevaisuuden suunnasta ja politiikan sisällöstä. Kääriäinen mainitsee yhdeksi vaalien 1995 jälkeiseksi keskustapuolueen tavoitteeksi puolueen uudistamisen (Kääriäinen 2002, 343).

Kääriäinen mainitsee, että Keskustan puoluejohdossa Lipposen sateenkaarihallituksen muodostaminen asetettiin kohtalokkaisesti kehyksiin, puoluejohdon mukaan aluillaan oli Keskustan murskausyritys. Hänen mukaansa arvioissa menttiin jo vuoden 1999 vaalien jälkeiseen aikaan ja arveltiin Lipposen pyrkivän jatkamaan valitsemallaan sateenkaarikombinaatiolla (Kääriäinen 2002, 344). Kääriäinen kirjoittaa puoluejohdon tajunneen, että oppositioaika täytyy käyttää puolueen uudistamiseen, kunnostamiseen ja modernisoimiseen. Kääriäisen sanoin uudistamistarve koettiin ilmiselväksi. Hänen mukaansa heti oppositiokauden alettua puoluejohdon piirissä käytiin itsekriittistä arviointia puolueen tilasta. Arvioinneissa kritisoitiin sekä toimintatapaa että imagoakin (Kääriäinen 2002, 345).

Keskustan organisaatiossa ilmeni 1990-luvulla sisäistä hajaannusta. Keskustaa jakoi suhtautuminen EU-jäsenyyteen. Puolue-eliitti kannatti EU-jäsenyyttä kun taas suurin osa jäsenistä vastusti sitä (Jutila 2003, 207–218). Jutilan mukaan puolueen kahtiajakautuminen EU-asiassa oli todellinen konflikti ja kilpailutilanne (Jutila 2003, 207). Hän kirjoittaa, että EU-jäsenyyteen liittyi sisäisiä kriisielementtejä ja ulkoisia paineita (Jutila 2003, 41). Jäsenkyselyn mukaan lähes 60 prosenttia jäsenkyselyyn vastanneista jäsenistä koki, että puoluejohto käveli EU-asiassa jäsenistön ylitse (Jutila

2003, 217). Jutila näkee, että vuoden 2000-puoluekokouksen puheenjohtajakeskusteluissa näkyi Esko Ahoon kohdistunutta pettymystä EU-asian hoitamisessa. Hänen mukaansa Aholle myönnettiin sapattivapaa puheenjohtajuudesta, mutta tyytymättömyys Ahoa kohtaan oli kasvanut (Jutila 2003, 218).

Syksyn 1996 kunnallisvaalien jälkeen puoluejohto keskittyi Kääriäisen mukaan ideologisen ja poliittisen valmistelutyön tiivistämiseen. Tunnussanoiksi valittiin ”uusi alku” ja ”piirin laajentaminen” (Kääriäinen 2002, 348). Esko Aho oli Kääriäisen mukaan tällä ajanjaksolla Keskustan kiistaton keulakuva. Ahon johdolla alettiin puhua ”työreformista”, jolla vastattiin sateenkaarihallituksen politiikkaan (Kääriäinen 2002 357-375) Keskustan yhdeksi tavoitteeksi nousi toimintapiirin laajentaminen ja otteen saaminen uusii kannattajaryhmiin (Kääriäinen 2002, 374). Työreformiprosessi oli vuoden 1995 alkaneen oppositiokauden keskeisin poliittinen projektiksi, jonka taustalla vaikuttivat puolueen uudistumishalut ja Suomen vaikea taloudellinen tila (Jutila 2003, 219). Jutilan mukaan työreformista muodostui puolueen sisäinen kriisi. Työreformi oli ongelmallinen jo ennen vuoden 1999 vaaleja, sillä siihen sitoutuminen oli heikkoa ja sen ohjelmallinen legitimitetti oli vajaa. Vaalien jälkeen työreformia pidettiin syynä oppositioon joutumiseen (Jutila 2003, 234).

Eduskuntavaalien 1999 jälkeen Keskusta jatkoi oppositiossa Lipposen muodostamassa sateenkaarihallituksessa. Kuopion puoluekokouksessa 17.6.2000 Aho valittiin yksimielisesti Keskustan puheenjohtajaksi ja Anneli Jäätteenmäki ”sijaisjohtajaksi”. Jäätteenmäki otti vastuun puolueen johtamisesta Ahon ottaessa virkavapaata. Harvardista palattuaan Aho kuitenkin Kääriäisen mukaan sai vastaansa ”kivimuurin”, mikä vaikeutti puolueen johtamista. Aho luopui puolueen johdosta ja ilmoitti tavoittelevansa Suomen Pankin johtokunnan paikkaa (Kääriäinen 2002, 376–377). Anneli Jäätteenmäki valittiin 15.6.2002 Keskustapuolueen puheenjohtajaksi. Helsingin Sanomien pääkirjoituksessa (17.6.2002) Jäätteenmäen voittoa kuvataan ylivoimaiseksi. Pääkirjoitus kuvaa Jäätteenmäen tavoittelemaa vaalivoittoa ja hallituspaikkaa kovaksi tavoitteeksi, sillä kirjoituksen mukaan Paavo Lipposen luotsaamaa SDP:tä ei ohiteta pelkästään uhoamalla (Helsingin Sanomat 2002).

Keskusta koki siis 1990-luvulla sisäistä epävakautta niin EU-asian kuin työreformin muodossa. Myös halu uudistaa puolueen imagoa oli suuri. Kääriäinen kuvaa Ahon

kautta oppositiossa (1999–2001) kahdella vaiheella. Ensimmäiset neljä vuotta Kääriäisen mukaan olivat työreformi-vetoisia ja viimeistä kaksi vuotta (1999–2001) hahmottomia ja epäyhtenäisiä. Kääriäinen pohtiikin väitöskirjassaan, että onko Keskustapuolue elänyt vuosituhannen vaihteessa kehityksessään taitekohta-aikaa (Kääriäinen 2002, 378). Mielestäni Keskustan tilanteessa ennen Jätteenmäen valintaa puheenjohtajaksi voidaan nähdä selviä kriisielementtejä.

5.3 Miesvaltainen organisaatiohistoria?

Keskustan organisaatio näyttöytyy miesvoittoisena. Anneli Jätteenmäki oli ensimmäinen Keskustan puheenjohtajaksi valittu nainen (Keskusta 2016a). Ennen Jätteenmäen valintaa puheenjohtajaksi vuonna 2002 Keskustalla oli ollut kymmenen puheenjohtajaa, joista kaikki ovat olleet miehiä (Keskusta 2016b). Kääriäisen väitöskirjasta ilmenee kuinka 60-luvulta lähtien Keskustalla (Maalaisliitto) on ollut kolme vahvassa asemassa olevaa miespuheenjohtajaa aina Jätteenmäen valintaan Ahon ”sijaisjohtajaksi” (Kääriäinen 2000). Myös Karina Jutila pohtii väitöskirjassaan, että maalaisliitto-keskustalle on ollut kansanliikeominaisuuksien rinnalla ominaista vahvat poliittiset johtajat (Jutila 2003, 40). Keskustalla on ollut historiansa aikana 19 puoluesihteerä, joista yksi on ollut nainen. Erja Tikka toimi puoluesihteerinä vuosina 1990–1994.

Puoluevaltuustossa naisten määrä on ollut suhteellisen suuri tarkasteltaessa vuosia 1998, 2003 ja 2007, naisten määrän vaihdelllessa 40–60 % prosenttien välillä (Hart ym. 2009). Tarkasteltaessa puoluejohtoa Keskustan organisaatio näyttöytyy kuitenkin miesvaltaisena. Tarkasteltuina vuosina vain noin neljännes Keskustan puoluehallituksen jäsenistä oli naisia (Hart ym. 2009). Tutkittaessa puoluetta myös paikallistasolla miesvaltaisuus korostuu. Hartin, Kovalaisen ja Hollin mukaan Keskustalla on Perussuomalaisten ohella miesvaltaisin puolueorganisaatio. Myös Keskustan nuorisjärjestö esittäytyy suhteellisen miesvaltaisena. Maaliskuussa 2009 Keskustan nuorisjärjestön hallituksen jäsenistä naisia oli 26,7 % eli suunnilleen neljännes (Hart ym. 2009).

Puolueen miesvaltaisuutta tutkiessa on myös syytä kiinnittää huomiota naiskansanedustajien määrään. Vuoden 2007 eduskuntavaaleissa 42 % valituista kansanedustajista oli naisia. Hart, Kovalainen ja Holli jakavat eduskunnassa olleet

puolueet kahteen ryhmään. Vihreät, SDP, RKP ja Kristillisdemokraatit edustavat puolueita, joiden valituista edustajista yli puolet oli naisia. Muissa puolueissa valittujen naisedustajien määrä oli huomattavasti pienempi. Keskustan listoilta valituista kansanedustajista vain 29,4 % oli naisia (Hart ym. 2009).

Miesvaltaisuus näkyy myös Keskustan jäsenistöä tarkasteltaessa. Jutilan mukaan keskustan jäsenistön osallistumisaktiivisuudessa on selkeitä sukupuoltenvälisiä eroja. Miesten osuus on suurempi mitä aktiivisemmasta osallistujaryhmästä on kyse (Jutila 2003, 66). Hän jakaa keskustapuolueen aktiivisimmat jäsenet kolmeen luokkaan: militantit, aktiiviosallistujat ja osallistujat. Militanttijäsenistä kolme neljäsosaa on miehiä. Militanttijäsenistö osallistuu puolueen toimintaan kaikilla tasoilla, intensiivisesti ja ammattimaisesti, mikä tekee siitä vaikutusvaltaisen jäsenryhmän (Jutila 2003, 64–66). Jutilan mukaan Keskustapuolueen jäsenistöllä on edelleen vahva poliittinen ja toiminnallinen merkitys puolueessa (Jutila 2003, 108).

Keskustaa voidaan siis pitää organisaatioltaan miesvaltaisena. Puolueen puheenjohtajana ei ennen Anneli Jäätteenmäkeä ollut yhtään naista. Puoluesihteereistäkin vain yksi on puolueen historian aikana ollut nainen (Keskusta 2016b). Puoluevaltuustossa naisten edustus on tutkittuina vuosina vaihdellut 40–60% välillä, mutta puoluehallituksessa on naisia toiminut vain noin neljännes. Myös nuorisojärjestö, paikallistaso, aktiivijäsenistö ja kansanedustajisto ovat olleet miesvaltaisia. Talvitien mukaan Keskustan tasa-arvopolitiikka näkyi käytännössä pitkään siten, että naiset saivat täyttää kollektiivisissa päätöksentekoeleimissä ja ehdokaslistoilla olevan ”naiskiintiön”, jos naisia ylipäättään valittiin (Talvitie 2003, 268).

Myös Keskustapuolueen jäsenet ovat kokeneet oman puolueen patriarkaalisenä. Eveliina Talvitien kirjassa *Keitäs tyttö kahvia* Anneli Jäätteenmäki kertoo vuonna 1988 perustaneensa Mirja Ryynäsen ja Eeva Kuuskosen kanssa Sillanrakentajat-ryhmän. Ryhmän kautta naiset halusivat nostaa esille asioita, jotka eivät muuten saaneet juurikaan huomiota. Näitä asioita olivat kehitysyhteistyö, ympäristö ja tasa-arvoasiat. Jäätteenmäki kertoo kokeneen tuolloin Keskustapuolueen ”ukkopuolueena” (Talvitie 2003, 288). Talvitie viittaa keskustavaikuttaja Marjatta Väänäseen (1996), jonka mukaan Keskustapuolueessa eli muita puolueita pidempään miesten hegemoninen perinne ja patriarkalaisuus naisten asemaa kohtaan (Talvitie 2002, 268).

5.4 Stereotyyppien ilmeneminen Jätteenmäkeä valitessa

Tässä kappaleessa kuvailen sukupuolistereotyyppioita, joita ilmeni Jätteenmäen valinnassa sekä Keskustan puheenjohtajaksi että pääministeriksi. Jätteenmäki nähtiin selvästi henkilönä, joka muuttaisi Keskustan suunnan ja nostaisi sen oppositiosta hallitukseen. Pekka Ervasti kuvailee keskustavaikuttajien Kari Hokkasen ja Erkki Laatikaisen nähneen Jätteenmäessä puolueen puheenjohtajana kaikki edellytykset Keskustan pelastajaksi (Ervasti 2004, 18).

Keskusta halusi vuoden 2003 eduskuntavaaleissa nousta suurimmaksi puolueeksi. Ervasti argumentoi, että vaalitappio ja kolmas kausi oppositiossa olisivat olleet Kekkonen ajan valtapuolueelle lähes kuolinisku (Ervasti 2004, 20). Hän myös argumentoi että tappion myötä Keskustan imago olisi painunut syvään ja äänestäjäkunnan usko ja luottamus olisivat voineet romahtaa peruuttamattomalla tavalla (Ervasti 2004, 21). Jätteenmäki siis nähtiin mielestäni sopivana kriisijohtajana.

Keskustalla oli kovat paineet lunastaa hallituspaikka ja muuttaa imagoaan kahden oppositiokauden jälkeen. Keskustan puheenjohtajavaalin jälkimainingeissa Kari Valtonen kirjoitti Jätteenmäen paineista nostaa Keskusta hallitukseen *Ilta-Sanomissa* (17.6.2002) otsikolla *Melkein messias*. Valtosen mukaan ei ollut epäselvää, että Jätteenmäen tärkein tehtävä oli saada Keskusta hallitukseen. Hän kiinnitti myös huomiota Jätteenmäeltä puuttuviin puolueen sisäisiin tukiverkkoihin. Edeltävä tutkimus on nähnyt naisjohtajilta tyypillisesti puuttuvien verkostojen glass cliff-ilmiölle altistavana tekijänä (Valtonen 2002).

Jo kaksi vuotta ennen Jätteenmäen valintaa puheenjohtajaksi Astikainen pohti Helsingin *Sanomissa* (11.6.2000) naisten esiinmarssia puolueen johtopaikoille. Vuoden 2000 puoluekokousta etukäteen analysoinut Astikainen pohti Keskustan tulevaa puoluekokosta historiallisena. Historiallinen tilanne johtui Astikaisen mukaan puheenjohtaja Ahon ja puolueen samanaikaisesta halusta uudistua. Hänen sanojensa mukaan puolueella oli vanhakantaisen ”junttieinarin” maine. Astikaisen mukaan nuorekas naisjohto sopisi hyvin puolueen ulkoiseen olemukseen ja äänien kalastelemiseen kaupungeista (Astikainen 2000). Lopulta vuoden 2000 puoluekokouksessa Anneli Jätteenmäki valittiin Ahon ”sijaisjohtajaksi” ja varapuheenjohtajiksi nousivat Maria Kaisa Aula ja Matti Vanhanen (Hautamäki 2000a)

Myös naisjohtajiin kohdistuvat ristiriitaiset paineet tulevat esiin Jätteenmäen persoonaa ja ulkonäköä ruotineessa uutisoinnissa. Jaakko Hautamäki kuvaili vuoden 2000 puheenjohtajavaalien jälkeen Helsingin Sanomissa (18.6.2000) Jätteenmäen persoonaa. Hänen mukaansa Jätteenmäki oli kärsinyt häneen liitetystä kovuuden leimasta. Jätteenmäki onkin Hautamäen mukaan pyrkinyt puheenjohtajavaalien aikana korostamaan pehmeitä puoliaan (Hautamäki 2000b). Tässä tulee ilmi hyvin odotukset, joiden mukaan johtajanaisena tulee olla tarpeeksi jäykkä, mutta hän ei saa olla liian maskuliininen.

Vuoden 2003 eduskuntavaalien alla naisten asemaa politiikassa tutkinut Jaana Kuusipalo analysoi vaalijulisteita Ilta-Sanomissa. Hänen mukaansa Keskusta oli vaihtanut tyyliä painottamalla naisten symbolista merkitystä. Keskustan vaalijulisteessa Jätteenmäki on kuvattu hymyilevänä punaisessa jakussa. Tunnuslause kuului: valoisampi tulevaisuus. Samassa jutussa Keskustan tiedotuspäällikkö kertoo vaalimainoksen taustoista. Hänen mukaansa naispuheenjohtaja oli etu, jota ei kannattanut jättää käyttämättä vaalimainonnassa. Naiset ovat Kuusipalon mukaan aina edustaneet kansakunnan äiteyttä. Hänen mukaan 2003 vaaleissa teemaksi oli noussut huoli hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuudesta. Tämän takia hänen mukaansa naisten symbolinen merkitys on kova, sillä naiset edustavat arkisessa mielessä turvallisuutta, jatkuvuutta ja hyvinvointia (Heikkilä 2003).

Imagologiasta tohtoriksi väitellyt Erkki Karvonen ruoti Jätteenmäen olemusta Ilta-Sanomien Anneli Jätteenmäen tyyliä käsittelevässä jutussa otsikolla *Kaksoisstrategia Thatcherin malliin?* Hänen mukaansa vaalikampanjan myötä Jätteenmäen persoona sai pehmeämpiä piirteitä:

”Hänhän oli vanhastaan tällainen jäärouva, mutta vaalikampanjan aikana hänellä on kyllä hymyä riittänyt. Minusta hän on nykyisin kaiken kaikkiaan hyvin edustava rouva ja oppinut uudenlaisen, pehmeämmän nonverbaalisen ilmaisun.”

Karvonen viittasi naispolitiikkojen ristiriitaisiin paineisiin feminiinisyyden-maskuliinisuus ulottuvuudella. Hän pohti omaksuuko Jätteenmäki samanlaisen strategian kuin Ison-Britannian entinen pääministeri Margaret Thatcher, joka käytti hänen mielestään hyvin imagossaan kaksoisstrategiaa (Erjonsalo 2003).

Mika Lehto analysoi Ilta-Sanomien kommentissaan puolestaan Jätteenmäen kovia paineita vaalitenttien aikaan ja pohtii Jätteenmäen strategiaa. Kommenttinsa lopussa hän veikkasi Jätteenmäen ainakin vaihtaneen punaiset jakkunsa valtiomiesmäisempään tummaan asuun (Lehto 2003). Anneli Jätteenmäki vaatevalinnat herättivät runsaasti huomiota Ilta-Sanomissa. Esimerkiksi 12.4.2003 Ilta-Sanomissa ilmestyi koko aukeaman juttu *Anneli, vaihda tyyliä!* jossa meikki- ja stylistikoulun ja mallitoimiston johtaja Anne Helistö analysoi Jätteenmäen pukeutumista ja meikkiä. Hän muun muassa jutussa kehotti Jätteenmäkeä käyttämään korkokenkiä ja valokynää (Erjonsalo 2003). Muutaman päivän kulutta (15.4.2003) sama lehti listasi eduskunnan upeimpia naisia. Jutun mukaan kansa jakautui Jätteenmäen tyyliä arvostellessaan kahtia: toiset pitivät Jätteenmäkeä supertyylikkäänä ja toiset toivoivat tyyliin lisää pehmeyttä (Blåfield & Juvonen 2003)

Media toi useasti esiin myös Jätteenmäen kokemattomuuden. Esimerkiksi vaalien 2003 jälkeen Antti-Pekka Pietilä kommentoi Jätteenmäen hallitusta otsikolla *Jätteenmäen nukkehallitus*. Hän viittasi Jätteenmäen haasteisiin mm. työttömyyden ja talouskasvun saralla. Hänen mukaansa kokemattoman Jätteenmäen hallituksen naruja veteli valtiovarainministeri Raimo Sailas (Pietilä 2003). Eduskuntavaalien 2003 aikana Ilta-Sanomien puolestaan arvioi puoluejohtajien ensimmäistä väittelyä, otsikolla *Jätteenmäki oli heikoin lenkki*. Jutussa Ervasti nostaa esiin raatilaisen kommentin, jonka mukaan Jätteenmäki meni pari kertaa jäkätyksen puolelle. Jutun mukaan raati arvioi Jätteenmäen menneen väittelyssä syyttelyn puolelle (Ervasti 2003). Mielikuvaa vahvistettiin väittelystä otetulla kuvalla. Lipponen ja Itälä katsovat kamerasta pois päin ja Jätteenmäki on kameraan kääntyneenä etusormi pystyssä. Poimimistani esimerkeistä voidaan nähdä kuinka Jätteenmäestä luotiin uutisoinnista kuvaa epäpätevänä jäkättäjänä.

5.5 Stereotyyppien ilmeneminen Jätteenmäen erotessa

Keskustan puoluesihteerin Jarmo Korhonen (2006–2010) käsittelee tietovuotoa Iltalehden blogikirjoituksessaan 5.2.2011. Hänen mukaansa valtataistelu ja luottamuksen puute Jätteenmäen ja Paavo Lipposen välillä aiheutti Anneli Jätteenmäen eron. Silloinen SDP:n puheenjohtaja Lipponen hävisi eduskuntavaaleissa pääministerin paikan Anneli Jätteenmäelle. Jätteenmäki käytti vaalien alla luottamuksellista materiaalia Lipposen ja George Bushin keskusteluista aseena Lipposta vastaan. Korhonen korostaa, ettei Jätteenmäki koskaan saanut epäluottamuslausetta eduskunnalta, mutta menetti oman puolueen luottamuksen SDP:n painostuksen alla. Hänen mukaansa Timo Kallin johtama valtaklikki ei halunnut Jätteenmäen enää jatkavan Keskustan puheenjohtajana, jolloin Jätteenmäki erosi 24.6.2003. Korhonen epäilee että SDP olisi tyytynyt julkiseen anteeksipyyntöön, mutta Keskustan sisäinen oppositio ei olisi tyytynyt tähän. Korhosen mielestä Jätteenmäen kohtelu oli epäreilua ja hänen mukaansa miespolitiikkaa ei olisi koskaan kohdeltu vastaavalla raivolla ja vastenmielisyydellä. Hän huomauttaa Paavo Lipposen (sen hetkinen eduskunnan puhemies) vuotaneen luottamuksellista tietoa Tarja Halosen ja Putinin välisistä keskusteluista vieraiden valtojen edustajille. Lopuksi hän ilmaisee pitävänsä Anneli Jätteenmäkeä rohkeana suomalaisena naisena, joka toimi oikein ja ansaitsisi anteeksipyyntöä (Korhonen 2011).

Timo Laaninen (Keskustan puoluesihteerin) vertaa Helsingin Sanomissa (16.3.2012) Anneli Jätteenmäen ja Stefan Wallinin tapauksia. Puolustusministeri Wallinia syytettiin eduskunnalle valehtelemisesta Dragsvikin varuskunnan säilyttämistä koskevassa tapauksessa. Laaninen kommentoi eduskunnalle valehtelemisen olleen nimetty syy Jätteenmäen eroon. Hänen huomauttaa kuitenkin, että Wallinin valehtelusta oli vahvempaa näyttöä kuin Jätteenmäen (Helsingin Sanomat 2002). Jouni Mölsä kirjoittaa Helsingin Sanomissa (15.10.2003) Mannisen asianajajan Wuoren mukaan Jätteenmäen toimet ”Irakgatessa” aiheuttivat niin suuren reaktion, koska Jätteenmäen toimet sotivat ”hyvä veli-järjestelmän” kirjoittamattomia sääntöjä vastaan (Mölsä 2003).

Iltä-Sanomien pääkirjoituksessa (12.1.2004) pohdittiin Keskustan puoluejohdon suhtautumista Jätteenmäkeen Irak-kohussa. Pääkirjoitukseen oli valittu kuva, jossa Jätteenmäki istuu yksin mietteissään hallituksen aitiossa. Kirjoituksen mukaan

Keskustan puoluesihteerin Eero Lankia oli vahvistanut, että puolue ei aio maksaa ex-puheenjohtajansa oikeudenkäyntikuluja. Pääkirjoituksessa pohdittiin, että Keskustalle kyllä kelpasi mainiosti hallitusovet avannut vaalivoitto, jonka hankkimiseksi Jätteenmäki turvautui Irak-papereihin. Kuitenkaan Irak-papereiden käyttö ei pääkirjoituksen mukaan johtunut Jätteenmäen ulkopoliittisesta harrastuneisuudesta, vaan puolueen johtoportaalle arviosta, että papereiden avulla päästiin silloisen pääministeri Paavo Lipposen kimppuun. Kirjoitus toteaa, että Jätteenmäki jätettiin yksin jo kesäkuussa, kun Keskustassa pohdittiin mahdollisuuksia jatkaa hallituksessa (Temilä 2004). Mielestäni tässä tulee ilmi hyvin verkostojen ja taustatuen puutteen merkitys glass-cliff-ilmiölle altistavana tekijänä. Tästä tulee mieleen olisiko pääministerin kohtalo ollut erilainen, jos hän olisi ollut hyvä veli-verkostoon kuulunut mies.

Naistutkimus-lehdessä Heini-Tuuli Onnela kirjoittaa syyllisyyden rakentamisesta käyttäen tapauksena Anneli Jätteenmäkeä. Hänen mukaansa kaikissa Ilta-Sanomien ja Helsingin Sanomien Irak-vuotoa käsittelevässä uutisoinnissa syyllisyyttä osoitettiin voimakkaasti ja Jätteenmäki oli aina altavastaajana, puolustusasemissa (Onnela 2004). Syyllisyyttä rakennettiin esimerkiksi käyttämällä uutisoinnissa lukuisia moralisoivia neuvonantajia, jotka vahvistivat syyllistävää diskurssia. Onnelan mukaan jokaisella poliitikolla tuntui olevan sanansa sanottavana Jätteenmäen toiminnasta. Onnela tuo esiin myös politiikan diskurssissa konventionaalisoituneiden metaforien käytön ohjaavan lukijan tulkintaa tapahtumien kulusta (Onnela 2004). Ilta-Sanomien esimerkiksi kirjoitti Jätteenmäen tekemästä *hyökkäyksestä* Lipposen tekemää *Irak-linjanvetoa* vastaan. Onnela argumentoi, että tällä tavalla Jätteenmäki näyttäytyi aggressiivisena yhden naisen armeijana (Onnela 2004).

Onnelan mukaan kun naiselliseksi koettuja ominaisuuksia korostetaan syyllistävissä diskurssissa, ne tarjotaan tulkittaviksi paheksuttavina. Tuomittavana esitetään myös Jätteenmäen aggressiivisuus, joka Onnelan mielestä edelleen yhdistetään määrätietoisuuden ja tehokkuuden ohella miehiseen olemukseen. ”Miehistä” olemusta ei puolestaan Onnelan mukaan naisilta liian hyväksytä. Hän väittää, että hyökkäävyyden ja vihamielisyyden ilmeneminen nimenomaan naisen käyttäytymisessä on omiaan vahvistamaan toiminnan tuomittavuutta ja heidän syyllisyyttään (Onnela 2004).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET TAPAUKSISTA MERJA AILUS JA ANNELI JÄÄTTENMÄKI

Kuten aiemmin mainittu, useiden tutkimusten perusteella Haslam ja Ryan väittävät että lasijyrkänneilmiö ei ole tavallinen muttei myöskään harvinainen ilmiö (Haslam & Ryan 2009). Haslam ja Ryan pitävät lasijyrkännettä moniulotteisena ilmiönä ja sitä selittävät useat psykologiset ja sosiaalisesti strukturoidut tekijät. Lasijyrkänneilmiö syntyy usean eri prosessin kautta (Haslam Ryan 2009). Tutkiakseni voidaanko Ailuksen ja Jäätteenmäen kohdalla puhua glass cliff-ilmiöstä tarkastelin tapauksia tutkimalla organisaatioiden tilaa ennen Ailuksen ja Jäätteenmäen nimittämistä, organisaatioiden miesvaltaisuutta sekä stereotyyppien ilmenemistä sekä kyseisten henkilöiden nimittämisessä että eron aikana.

Ennen Ailuksen nimittämistä Kevan johtoon oli organisaatio ryvettynyt vaalirahoituskohussa, joka johti Ailusta edeltäneen toimitusjohtaja Markku Kauppisen eroon. Myös maailmantaloudellinen tilanne ja kuntasektorin muutos aiheuttivat haasteita Kevan toiminnalle. Kevan organisaatiossa ennen Ailuksen nimittämistä voidaan nähdä vaalirahakohun ja toimintaympäristön haasteiden takia epävakautta. Kohussa ryvettynyt Keva kaipasi uutta suuntaa. Todennäköistä mielestäni on, että tämän takia toimitusjohtajaksi valikoitui nainen.

Vuonna 2001 Anneli Jäätteenmäki nimitettiin Keskustan ensimmäiseksi naispuheenjohtajaksi. Vuoden 2003 eduskuntavaalien jälkeen Anneli Jäätteenmäen ollessa puolueen puheenjohtaja Keskusta nousi oppositiosta hallitukseen. Tätä ennen Keskusta oli ollut kaksi kautta oppositiossa. Keskustan kaksi kautta kestänyt oppositioasema aiheutti pohdintaa puolueen asemasta. Lisäksi EU-jäsenyys ja työreformi jakoivat puoluetta 1990-luvulla ja puolueen ilme kaipasi uudistusta. Keskustan pitkän oppositiokauden takia on hyvin mahdollista, että puolue halusi uudistaa ilmettään nimittämällä ensimmäistä kertaa puolueen historiassa naisen puolueen puheenjohtajaksi. Jäätteenmäen valinta osoittautuikin hyväksi valinnaksi Keskustan noustessa pois oppositiosta Jäätteenmäen johtaessa puoluetta.

Keskustan miesvaltainen organisaatio ja historia tulee selvästi esiin. Puoluejohto, paikallistaso sekä jäsenistö ovat olleet hyvin miesvoittoisia. Puolueen voidaan nähdä olevan hyvin miesvaltainen. Myös puolueen ilme ja sisäinen ilmapiiri on koettu miehiseksi. Kevan kohdalla ei voida puhua samaan tapaan miesvaltaisuudessa. Ailus

edustaa ensimmäistä naisjohtajaa, mutta Kevan hallituksessa on 2000-luvulla istunut miehiä ja naisia suunnilleen samassa suhteessa. Myös varatoimitusjohtajana on toiminut nainen. Kevan keskijohto on kuitenkin ollut miesvaltainen, naisten osuuden liikkua 2000-luvulla noin 30 prosentissa.

Mediassa ylettömän suuri huomio kiinnitettiin Ailuksen tapauksessa autoon ja palkankorotuspyyntöön. Kuten aiempi tutkimus osoittaa sukupuolittuneet käsitykset vaikuttavat haitallisesti arviointeihin ja käsityksiin naisjohtajista ja rajoittavat naisten toimintaa johtajarooleissa. Sukupuolirooleista poikkeaminen voi aiheuttaa vastareaktioita. Tutkijat ovatkin kiinnittäneet huomiota ristikkäisiin paineisiin, jota naisjohtajat kohtaavat. Toisaalta olisi käyttäytyttävä omalla sukupuolella tarjotun roolin mukaisesti, mutta johtajalta odotetaan miessukupuoleen liitettyjä piirteitä (think manager- think male).

Mielestäni Ailus rikkoi sukupuolistereotyyppioiden mukaista käytöstä autollaan ja palkankorotusvaatimuksellaan. Median suurta kiinnostusta voidaan selittää halulla kaivaa esiin kaikki mahdollinen kohun keskelle joutuneesta johtajasta, kuten haastatteluissakin nostettiin esiin. Kuitenkin uskon, että miesjohtajan kohdalla BMW ja palkankorotusvaatimus eivät olisi aiheuttaneet yhtä suurta kohua. Myös osa haastatteluista piti mahdollisena että kyseiset asiat eivät välttämättä miehen kohdalla olisi aiheuttaneet yhtä suurta kohua.

Mediassa on noussut esiin Jätteenmäkeä puolustavia puheenvuoroja. Oman puolueen tuen puute ja hyvä-veli verkoston sohiminen on nähty vaikuttaneen Jätteenmäen eroon. Myös Jätteenmäen kohdalla voidaan mielestäni ajatella, että hän käyttäytyi sukupuolirooleja haastavalla tavalla. Miessukupuoleen liitetään agenttimaisia piirteitä. Näitä ovat mm. itseluottamus, vakuuttavuus, itsenäisyys, rationaalisuus ja päättäväisyys. Jätteenmäki käytti hyväkseen hänelle vuodettua tietoa vaalikampanjassaan ja Korhosen mukaan ohitti hyvä-veli verkoston (lähde). Tällaista käytöksen voidaan nähdä sisältävän agenttimaisia piirteitä, jotka ovat voineet aiheuttaa vastarintaa puolueen sisäpiirissä ja muissa toimijoissa. Mielestäni sekä Ailus että Jätteenmäki käyttäytyivät oman sukupuolensa sukupuolirooleja haastavalla tavalla, millä on voinut olla vaikutusta heidän kohteluunsa ja eroamiseensa.

Kuten sanottua glass cliff-ilmiö on monimuotoinen ja syntyy eri prosessien vaikutuksesta. Tällöin sen hahmottaminen ja todistaminen on erityisen haasteellista. Lisäksi molemmissa tapauksissa politiikalla oli suuri vaikutus. Kuitenkin sekä Jäätteenmäen että Ailuksen tapauksessa voidaan kuitenkin nähdä piirteitä glass cliff-ilmiöstä sekä sille altistavia tekijöitä. Molemmat organisaatiot olivat kokeneet haasteita ja niissä ilmeni epävakautta. Johtaja-asetat joihin heidät nimitettiin olivat haasteellisia. Keskustalla oli todella kovat paineet lunastaa hallituspaikka kahden oppositiokauden jälkeen ja puolueen identiteetti tuntui olevan kriisissä. Tämän lisäksi puolueen sisällä ilmeni hajanaisuutta. Myös Kevään kohdistui sekä sisäisiä että ulkoisia paineita. Eläkejärjestelmä oli murroksessa ja maailmantalous oli hyvin epävakaa. Tämän lisäksi Kauppisen eroon johtanut mediakohu ravisutti organisaatiota.

7 NAISJOHTAJIEN KOKEMUKSET GLASS CLIFF-ILMIÖSTÄ

7.1 Johdanto

Haastatteluaineistoa analysoimalla vastaan viidenteen tutkimuskysymykseen lasijyrkänne-ilmion ja siihen liittyvien sukupuolistereotyyppien yleisyydestä suomalaisten naisjohtajien keskuudessa. Haastattelin neljää korkeassa asemassa toimivaa naista tutkimustani varten. Yksi haastateltavistani oli tasa-arvoasioiden parissa, korkeassa asemassa työskentelevä nainen. Haastattelin hänen lisäksi korkeassa asemassa julkisella puolella työskentelevää johtajanaista, jolla on takanaan pitkä ura politiikan parissa. Kolmas haastatelluista naisjohtajista on toiminut finanssimaailmassa. Neljännellä haastatelluista naisjohtajista on puolestaan pitkä kokemus erilaisista tehtävistä liike-elämän parissa.

7.2 Näkyykö glass cliff-ilmio suomalaisessa yhteiskunnassa?

Kukaan haastatelluista ei uskonut, että lasijyrkänne-ilmiotä ilmenee Suomessa. Tasa-arvoasioihin perehtynyt vastaaja ei ole sanojensa mukaan törmännyt tähän ilmiöön, mutta on kuitenkin kiinnittänyt huomiota siihen miten naisjohtajia on kohdeltu mediassa.

” Et mulle toi ilmiö on vähän uusi ja siinä mielessä en oo törmänny tän tyyppiseen ilmiöön Suomessa -- täytyy sanoo et täst omasta roolista niin ei meille tuu tän tyyppisiä yhteydenottoja, mutta itselle tulee mieleen että miten naisten epäonnistumisia sitten julkisuudessa käsitellään ja mihin se johtaa, naisten toimintatavat tai ainakin niiden, joita on tässä viime vuosina julkisuudessa riepotelu, niin asenneilmapiiri naisia kohtaan on ehkä kovempi, kun ajatellaan kuntien eläkevakuutuslaitoksen johtajan kohtaloa, eli hänhän ei tehnyt mitään laitonta, ainakaan niiden tietojen varassa mitä itse katsoin --”

Liike-elämässä vaikuttava johtajanainen kuitenkin pohtii, että johtajanaisten persoonaan ja heidän tekemiin virheisiin kiinnitetään mahdollisesti enemmän huomioita.

”Et ku miehiä on niin paljon enemmän niin jotkut epäonnistumiset... Niihän sitä sanotaan että ne jotka on uranuurtajia niin niitten pitää olla kymmenen kertaa parempia ku niitten miesten, jotta ne pärjää. Ja sitten jos ne ei pärjääkkään niin

se on niin sanotusti helpompi mollata. Ja onks se siinä sitten se että naisilla mennään ehkä helpommin siihen persoonaan, että hänellä oli lyhyet hiukset ja silmälasit ja sitten kun menee huonosti niin se onki... en mä tiedä.”

Kukaan haastateltavista ei siis kokenut, että naisia asetettaisiin tarkoituksellisesti epävakaiden tai kriisitilassa olevien organisaatioiden johtoon, mutta moni kuitenkin koki, että johtotehtävissä toimiville naisille sallitaan vähemmän virheitä. Poliitikassa pitkään toiminut johtajanainen kokee, että politiikassa naisten tekemiin virheisiin kiinnitetään runsaasti huomiota. Hän myös pohtii, että mikä oli totuus Anneli Jäätteenmäen eron taustalla. Hänen mukaan ajat ovat muuttuneet, mutta epätasa-arvo näkyy yhä naisjohtajien kohtelussa.

”Kyllä se vanha sanonta et pitää olla kovempi ku kymmenen ukkoo ni piti varsin pitkälle paikkansa, mut ajat on tietysti siitäkin muuttuneet, mutta toisaalta säälistää ne naiset, jotka sitten johtaville paikoille nousee, niin äkkiä kato käy--no sitten oli tää Ailuksen tapaus, jota mä en niinkun tunne, muuta kun hirvittävän julma kohtalo hänelle tuli, mutta ei hänen seuraajallakaan sen paremmin, että ehkä se on sui generis, et siellä on erilaiset käyttäytymistavat -- hänen (Jäätteenmäki) kohtalonsa minua edelleenkin mietityttää, et mikä siinä oli se totuus, siis miks hän joutu... Tuntuu jotenkin mitättömästä syystä lähtemään, mikä siinä oli. Sitä ei koskaan selvinny se oikee totuus, et mikä oli syynä, et se oli tosi kova ajojahti, varmaan omatki osallistu siinä. Et se oli se, et hän niinku sano, okei hän sai niitä tietoja presidentinkansliasta ja niin poispäin, et siitähän tuli iso juttu, mut siitä huolimatta, tollanen sukkelasananen mies olis siitä selvinny, jos sitä olis omatki tukeneet, mutta omathan anto hänelle myös lähtölaskennan heti paikalla oikeestaan. ”

Liike-elämän parissa toiminut naisjohtaja koki, että häntä ei ainakaan ole syrjitty johtaja-asemassa sukupuolensa takia. Hän kiinnittää huomiota kuitenkin myös tasa-arvoasioista vastaavan tavoin siihen kuinka johtaja-asemassa oleviin naisista puhutaan aina naisjohtajina. Näin myös kyseisen naisjohtajan puheessa tulee ilmi yhteiskunnassa vallitseva think manager-think male- oletus.

” No tota toi on niin laaja kysymys, mut mun mielestä ei... mua ei oo kohdeltu eri tavoilla, et mulla on siinä mielessä ollu tuuri. Et mä en haluu sanoo, et

missään ei kohdeltais eri lailla, mut mä en oo sitä henkilökohtaisesti kohdannu, et on vähän vaikee sanoo, et mistä se lasikatto muodostuu. Mä en sitä haluu vähätellä, sillen ku ei oo omakohtaista kokemusta. Jos lähdetään jo termistä naisjohtaja, niin mun mielestä se on tietyllä tapaa väärin, koska ei me puhuta miesjohtajistakaan.”

Haastatellut myös kiinnittävät huomiota mahdollisuuteen, että miehet palkkaavat johtoasemiin samankaltaisia henkilöitä (miehiä). Tutkimuksen mukaan miesvaltainen organisaatiohistoria altistaa glass cliff-ilmiön syntymiselle. Organisaation joutuessa kriisitilaan halutaan muutosta, jota edustaa naisjohtaja. Haastatellut nostivat esiin myös verkostojen puutteen, joka on myös nähty yhtenä glass cliff-ilmiötä selittävänä tekijänä.

”Eli tota kauheen usein nousee esiin, et sehän on faktaa että meillä Suomessa on kahdessa pörssiyrityksessä naistoimitusjohtaja ja tavallaan helposti herää sellanen mielikuva ja usko siihen että tän tyyppisiin isojen yritysten johtamistehtäviin valikoidaan helposti sellaisia ihmisiä, jotka on samanlaisia kuin nää aikaisemmatkin johtajat ja sitten justiin ja sit nää verkostot tietyssä mielessä tukee sitä olemassa olevaa tilannetta et pyritään löytämään samankaltainen ja arvostetaan sen tyyppistä osaamista ja sen tyyppisiä näyttöjä, joita on aikaisemminkin ollut.”

Osa haastatelluista kiinnitti huomiota naisjohtajille tarjoutuvien paikkojen vähyyteen. Edeltävässä tutkimuksessa on nostettu esiin, että lasijyrkänne-ilmiölle altistaa naisille tarjoutuvien johtotehtävien vähäisyys. Naiset, jotka haluavat edetä johtotehtäviin ehkä ottavat vastaan riskialttiita tehtäviä joihin miehet eivät lähtisi.

”Mä en oo tota, jos semmosta on niin en usko että se on tarkoituksellisesti että pannaan pahaan paikkaan. Sitä mä en ehkä usko, mutta sitä voi hyvin, syyseuraus voi olla eri asia et miks tällasta tapahtuu ja miks tapahtuu, niin se voi olla siitä kyse et on organisaatioita, joissa todella menee huonosti niin harva mies sen haluaa, ja kun on tarjolla vähän vähemmän korkeita positioita naisille, niin nainen aattelee et nyt jos tajotaan, niin kyllä minä uskallan, minä teen... Että tällainen voi olla juttu --”

Tasa-arvoasioista vastaavan puheenvuorossa nousee esiin niin kutsuttu male bias-taipumus, jonka mukaan rekrytoijat palkkaavat useammin työntekijän omasta viiteryhmästään. Tasa-arvoasioiden asiantuntija mainitsee puheenvuorossaan myös verkostot, joiden puutetta naisjohtajilla on esitetty yhdeksi lasijyrkänne-ilmiön syntymiseen vaikuttavista tekijöistä. Tällöin hankalaan tilanteeseen joutunut naisjohtaja ei välttämättä saa puuttuvien verkostojen takia arvokasta tukea, johon miesjohtaja samankaltaisessa tilanteessa voisi tukeutua. Kuten aiemmin on jo nostettu esiin, Keskustan entinen puoluesihteeriksi Jarmo Korhonen esitti Helsingin Sanomissa, että lopullinen syy Anneli Jäätteenmäen eroon olisi ollut toimiminen taustalla vaikuttavaa miesverkostoa vastaan.

7.3 Tapaukset Anneli Jäätteenmäki ja Merja Ailus haastateltavien silmin

Politiikassa pitkään mukana toiminut naisjohtaja on kiinnittänyt huomiota siihen että naisjohtajat ovat joutuneet jättämään paikkansa pienienkin virheiden vuoksi. Hän viittasi Ailuksen ja Jäätteenmäen kohtaloon. Kuten aiemmin mainittu haastatellun mukaan Ailuksen kohtalo oli julma ja hän vieläkin kertoo pohtivansa mikä lopulta kaatoi Anneli Jäätteenmäen uran pääministerinä. Hänen mielestään sukupuoli vaikutti Jäätteenmäen kohtaloon. Myös tasa-arvoasioista vastaava koki, että sukupuoli on vaikuttanut sekä Jäätteenmäen että Ailuksen tapauksissa.

”Just tän tyyppistä et kun muistelee näitä aikasempia kohuja jotka on noussu esiin... et sallitaan et miehet voi tehdä virheitä, et tekeväälle sattuu, mut sit kun meillä on niin vähän niitä naisia johtotehtävissä niit sit niiden naisten odotetaan olevan täydellisiä ja jos sit jotain kuprua tulee niin ei hyväksytä sitä --”

Muut haastateltavat pitivät mahdollisena sitä, että Ailusta ja Jäätteenmäkeä on kohdeltu eri tavoin sukupuolensa takia, vaikka eivät kokeneet, että sukupuoli olisi varsinaisesti vaikuttanut tapahtumien kulkuun.

”Mut ehkä, voi olla että Ailusta rummutettiin vielä enemmän, koska hän oli nainen, mahdollisesti. Jäätteenmäki... Mun mielestä se oli politiikkaa, en mä tiedä, siis mä en ehkä oo sitä mieltä että näitä kumpaakaan sen takia että ne oli naisia, koska nää on sellasia asioita, joihin media rakastuu, et joku poliitikko saa jonkun paperin ja...Mut siinäkin on et näitä poliitikkoja on ollu kohuissa ja muissa, ja just esimekiks, on tullu mieleen et esimerkiks Jäätteenmäen

tapauksessa hänellä ei ollut sitä omien, oman puolen tukea ja sellasia ehkä niin sanottuja miesverkostoja, et tuntuu niinku et nää miespolitiikat on töppäilly monet enemmänkin ja ne on saanu jatkaa kuitenkin.”

Haastatellut eivät suuresti ottaneet kantaa Keskustan tai Kevan organisatoriseen tilaan ennen Jätteenmäen ja Ailuksen nimityksiä, mutta tasa-arvo asioista vastaava näki Keskustapuolueen historian hyvin miesvaltaisena. Haastatellut kuitenkin kommentoivat Kevan organisaatiossa ilmenneen epävakautta ennen Ailuksen nimittämistä.

”Politiikassahan se naisten eteneminen on ollut hirveen takkusta ja kivistä --et itse näkee sen sillä tavalla et esimerkiksi kunnalliselämässä, kuntapäätäjistä, kunnallisissa lautakunnissa, kiintiöiden vastaanottaminen, et miten kiintiöiden kanssa on opittu elämään, on ihan ilmeistä että pienissä kunnissa, pienissä kaupungeissa maalaisseudulla on ollut se vahva perinne et miehet istuu päättäjinä ja naiset tukee miehiä kun ne osallistuu yhteisten asioiden hoitoon . Tuntuu että Keskusta-puolueessa on aika pitkälle tän tyyppistä rasitetta, ja jos ajattelee niin puolueen historiassa on kaks tämmöstä lyhyttä periodia, jossa on ollu nainen, Anneli Jätteenmäki ensin ja Mari Kiviniemi. Niin kyllähän se sen puolueen pitkässä, pitkässä historiassa on hirveen vähän. Joku 70- 60-luvulla Marjatta Väänänen oli sellanen prominentti nainen joka pääsi sinne vallan keskiöön jossain määrin, mutta tota se on sellanen puolue, jossa tota naisella on vaikee ponnistaa sinne ylimpään johtoon.”

Jätteenmäen tapauksessa moni haastatelluista nosti esiin juuri oman puolueen tuen puuttumisen, ja pohti olisiko asia käsitelty eri tavoin jos kyseessä olisi ollut miespääministeri.

” -- onhan meillä nyt sitte ollu tapauksia missä joku ministeri on tehny mokia, niin ei lehdistö niin, tai on tehny paljon juttuja siitä, mutta oma porukka ei oo vaatinu eroa eikä ihminen ite oo eronnu. Et onhan tätä sit ollu, ei tarvi mainita Stubbia, samalla tavalla oikeesti. Jos nainen ois sen tehny, tai Anneli Jätteenmäki ois tehny niin ehkä silloin, ei ne ehkä oo verrattavissa olevia keissejä mutta voi olla että siitä olis tehty isompi juttu ja sit porukka taustalla ei ois ehkä halunnu tukea loppuun saakka, tämmönehän voi olla tilanne. Ja Merja Ailus, niin se organisaatio on, siellä on ollu epävakautta aiemminkin, ja se ehkä

riippuu siitä hallintovallasta mikä siellä on, et siellä on sitä (epävakautta)- -”

7.4 Naisjohtajien kokemukset sukupuolistereotyyppioista

Politiikassa pitkän uran tehneen naisjohtajan mukaan naisjohtajat kiistävät jyrkästi epätasa-arvoisen kohtelu. Hänen mukaansa valtionhallinto on viime vuosina naisistunut ja naisia on noussut johtotehtäviin, kuitenkin julkisella puolellakin jotkut ministeriöt ja alat (esim. valtiovarainministeriö, elinkeinopolitiikka) ovat vieläkin hyvin miesvaltaisia. Hänen sanojen mukaan raha ja valta vieläkin pakenevat naisilta. Miehet ovat stereotyyppien mukaan rationaalisia ja järkeviä, jolloin heidän ehkä ajatellaan stereotyyppisesti käsittelevän valtaa ja rahoja paremmin kuin naisten. Eräs haastatelluista näkee taipumuksen liittää johtajuus miessukupuoleen (think manager-think male) esimerkkinä sukupuolistereotyyppien vaikutuksesta.

”No se (sukupuolisterotyyppiat) ilmenee ehkä siten että aina liitetään se naisjohtaja siihen et johtaja ... et mielikuva Suomessakin yleensä on se että johtaja on mies ja sitten kun me päästään eroon niistä naisalkuisista johtajanimityksistä ne on aina uutinen tai iso asia niin sit mun mielestä ollaan aika pitkällä tasa-arvossa”.

Eräs haastateltavista koki, että naisjohtajan ulkoiseen olemukseen kiinnitetään enemmän huomiota pohtimalla vaatetusta ja hiusten pituutta. Moni haastateltava koki myös, että naisjohtajaan kiinnitetään paljon huomiota, koska hän on ikään kuin poikkeus joukossa. Eräs haastateltava mainitsi, että mieleen jäämisellä voi olla myös positiivisia seurauksia. Kyse on juurikin tokenismi-ilmiöstä, jossa korkeassa asemassa oleva nainen leimautuu oman sukupuolensa edustajaksi.

Eräs haastateltava nostaa esiin jo aiemmin käsitellyn epäsuoran syrjinnän merkityksen. Hänen esiin nostamansa esimerkki kuvaa kuinka alitajuntaamme jo varhaisessa vaiheessa iskostetut sukupuoliroolit ohjailevat sitä millaista käytöstä sukupuolille sallimme. Haastateltavan kuvaama tapaus, jossa menestyneen naisen ajatellaan olevan narttumainen, mutta samat luonteenpiirteet miehellä koetaan miellyttävinä ja haluttavina. Tämä on todella hyvä esimerkki siitä kuinka vahvasti sukupuoliroolit vaikuttavat käsityksiin miehistä ja naisista ja heille hyväksyttävästä käytöksestä.

”-- Niin koko tää pitkä tarina , tää konklusio mitä hänkin täs kirjassa sanoo, on se, et tää on tiedostamatonta, et eihän ne henkilöt siinä ajatellu et tää on nainen, et sen takii se on, vaan tiedostamatta ajatellaan et jos nainen on menestyny nii hän ei voi olla mukava henkilö, jonka kanssa... likeable... niinku hän sanoo siinä... No mä jotenkin aattelen et jos meillä tiedostamatta on tällanen asenne niin kyllähän se silloin vaikuttaa, ja jos, enhän mä ajattele et tykkääks ihmiset musta vai ei mut se saattaa valita pois... Sä et niinku pyri sellaseen asemaan jossa sä ajattelet et ihmiset ajattelee et sä oot bitch.”

Haastatellut eivät osanneet kommentoida tutkittujen tapausten johtamistavan mahdollisia maskuliinisia piirteitä yhteisen organisaation puutteen vuoksi, eivätkä juurikaan kokeneet että Ailuksen tai Jäätteenmäen persoonissa erityisesti näkyisi maskuliinisiksi koettuja piirteitä. Poliitikassa mukana ollut johtaja kuitenkin kommentoi Jäätteenmäen olevan ”suoranuottinen pohjalainen” ja eräs johtajanainen näki hänen olleen aiemmin maskuliinisempi. Vaikka suoraan kysyttäessä haastatellut eivät kokeneet Ailuksen ja Jäätteenmäen persoonia erityisemmin maskuliinisena, nousi esiin Ailuksen bemaarista ja palkankorotusvaatimuksesta nousseesta kohu. Haastatelluista osa koki mahdolliseksi, että miehen kohdalla samanlaista kohua ei välttämättä olisi syntynyt. Osa haastatelluista kommentoi että naisjohtajalle ei välttämättä sallita samanlaista käytöstä kuin miesjohtajille. Esimerkiksi Ailuksen palkankorotuspyyntöä kommentoitiin seuraavasti:

”-- jos vertaa muihin tällasiin saman tyylisiin yhtiöihin, niin ihan normaali tasolla. kyllä, ehdottomasti, ninku näinhän se tehtiin, et kun hän kehtas pyytää, niin muut ottaa sen niinku itsestäänselvyytenä ja saanko tämän palkan... Joo et, kyllä siinä varmaan oli vielä toistaseks myös sitä että, tai siitä tehtiin niin iso juttu kun oli kyseessä nainen, ja sitten siihen, että muut ois nauranu, et tietenkin, miksei pyytäis lisää palkkaa, ku se ois itsestäänselvyys, mut ku nainen on sen tehny, niin se ei oo ok”

Eräs haastatelluista pohti, että naisjohtajan ehkä odotetaan olevan kiitollinen ja nöyrä saavutettuaan johtaja-aseman. Haasteltujen kommentteista voidaan jälleen havaita sukupuolisterotyyppien vahvan vaikutuksen ihmisten asenteisiin. Niin naissukupuoleen kuin miessukupuoleen liitetään tiettyjä piirteitä jotka ovat kyseiselle sukupuolelle

sallittuja ja toivottavia. Voi olla mahdollista että Ailuksen bemari ja
palkankorotusvaateet eivät olisi aiheuttaneet niin suuria reaktioita jos kyseessä olisi
ollut mies.

7.5 Johtopäätökset johtajanaisten haastatteluista

Haastatteluita analysoimalla halusin vastata viimeiseen tutkimuskysymykseeni lasijyrkänne-ilmion ja siihen liittyvien sukupuolistereotyypioiden yleisyydestä suomalaisten naisjohtajien keskuudessa. Kukaan haastatteluista ei tunnistanut glass cliff-ilmiota tai pitänyt sitä tyypillisenä Suomessa.

Kuitenkin haastateltavat mainitsivat erilaisia lasijyrkänneelle altistavia tekijöitä. Haastatellut kokivat mahdolliseksi, että johtajanaisten tekemiin virheisiin puututaan herkemmin. Moni nosti esiin myös useilta naisjohtajilta puuttuvien verkostojen merkityksen. Esiin tuli myös naisjohtajien käytökseen liitetyt stereotyypiat. Osa haastatteluista pohti, että naisjohtajilta voidaan odottaa tietynlaista nöyryyttä ja kiitollisuutta johtaja-aseman saavutettuaan. Sukupuolistereotyypioiden ja verkostojen puutteen on todettu vaikuttavan lasijyrkänne-ilmion syntymiseen. Glass cliff-ilmiota koskeva tutkimus on myös todennut, että naisia voidaan asettaa epävakaiden organisaatioiden johtoasemiin, jotta naisjohtajaa voidaan syyttää organisaation menestyessä huonosti.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että lasijyrkänne-ilmiota ei ainakaan tunneta kovinkaan hyvin Suomessa. Haastatellut eivät nähneet sen ilmenevän Suomessa. On myös mahdollista, että ilmiötä ei osata nimetä, sillä sen tutkimus Suomessa on ollut olematonta. Ihmiset voivat myös olettaa, että tasa-arvo on toteutunut kun naiset ovat saavuttaneet johtaja-asemia.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia voidaanko Merja Ailuksen ja Anneli Jäätteenmäen tapauksissa puhua glass cliff-ilmioistä ja voidaanko sen nähdä vaikuttavan Suomessa. Tämän lisäksi tutkin miten sukupuolistereotyytiat ja sukupuoliroolit vaikuttavat glass cliff-ilmion syntymiseen sekä naisjohtajien asemaan ja kohteluun.

Anneli Jäätteenmäen ja Merja Ailuksen tapauksessa vaikuttivat mielestäni monet glass cliff-ilmioille altistavat tekijät. Haastatteluissa puolestaan tuli esiin miten johtajanaiset kokevat sukupuolistereotyytioiden vaikututtavan johtaja-asemassa Suomessa.

Haastatteluiden perusteella glass cliff-ilmio ei käsitteenä ollut tunnettu suomalaisten johtajanaisten keskuudessa. Haastatteluista kukaan ei myöskään ollut sitä mieltä, että Jäätteenmäen tai Ailuksen tapauksen kohdalla olisi voitu puhua glass cliff-ilmioistä. Kuitenkin moni haastatelluista koki hyvin mahdolliseksi, että sukupuoli on vaikuttanut Ailuksen sekä Jäätteenmäen kohtaloon.

Tutkimukseni tulokset kuitenkin vahvistavat jo edeltävää johtajanaisista sekä sukupuolistereotyytioista tehtyä tutkimusta. Sukupuoli vaikuttaa vieläkin eri tavoin johtaja-asemassa työskenteleviin naisiin. Tämä näkyi sekä Ailuksen ja Jäätteenmäen tapauksia tutkiessa että naisjohtajien haastatteluissa.

Sukupuolen vaikutuksen tutkiminen johtaja-asemassa menestymisessä on mielestäni erittäin tärkeää, sillä sukupuolistereotyytiat ovat niin syvään juurtuneita, että niiden vaikutusta on vaikea aina havainnoida. Kuitenkin ne vaikuttavat selvästi naisten mahdollisuuksiin johtoasemissa pärjäämisessä. Aiemman tutkimuksen esiin nostamat sukupuoleen liittyvät epäkohdat vahvistuivat omassa tutkimuksessani. Naisjohtajiin näyttää yhä kohdistuvan heidän sukupuoleen liittyviä paineita ja vaatimuksia, jotka ovat usein myös ristiriitaisia.

Organisaation epävakaudella on mielestäni ollut vaikutusta sekä Jäätteenmäen että Ailuksen valintaan tutkittujen organisaatioiden johtoon. Myös naisjohtajilta usein puuttuvien tukiverkostojen merkitys nousi esiin Jäätteenmäen ja Ailuksen tapauksissa. Glass cliff-ilmio vaikuttaa mielestäni myös Suomessa, jossa sen vaikutusta ei tätä ennen ole juurikaan tutkittu. Mielestäni ilmion tutkimusta Suomessa tarvitaan lisää.

Tutkimusta voitaisiin esimerkiksi tehdä tutkimalla isompaa joukkoa, sillä kahdesta tapauksesta on vaikea tehdä yleistäviä päätelmiä.

9 POHDINTA

Yhteiskuntatieteellisen tutkimukseen liittyvät haasteet laboratorioden ulkopuolella tapahtuvasta tutkimuksesta tulivat selvästi esiin. Poliitikko on vaikuttanut vahvasti sekä Jäätteenmäen että Ailuksen tapaukseen. Jäätteenmäki oli poliittisen puolueen johtaja ja pääministeri, jolloin poliittiset suhteet ovat vaikuttaneet nimittämiseen ja eroamiseen. Samoin Ailuksen tapauksessa poliittiset suhteet ovat vaikuttaneet Ailuksen nimittämiseen ja Kevan hallituksen toimintaan. Myös itse tutkittu ilmiö, glass cliff, rakentuu hyvin monien prosessien kautta, että sen todentaminen on mielestäni erittäin hankalaa. Olenkin analyysissä pyrkinyt kuvaamaan ne piirteet Ailuksen ja Jäätteenmäen tapauksissa, joiden on tutkittu ilmenevän glass cliff-tapauksissa. Kuitenkin sukupuolistereotyyppien ja sukupuoliroolien vaikutus johtaja-asemassa tuli hyvin esiin tutkimuksen kautta. Esimerkiksi esiin nousi sukupuolen vaikutus johtaja-asemassa toimimisessa ja mahdollisiin virheisiin suhtautumisessa.

Haastatellut kokivat, että naisjohtajien mahdollisiin virheisiin kiinnitettiin enemmän huomiota ja virheillä oli vakavampia seurauksia kuin vastaavassa asemassa olevien miesten tekemillä virheillä. Haastatteluissa nousi esiin myös vahvasti sukupuolistereotyyppien ja sukupuoliroolien merkitys johtajanaisiin liitettävissä merkityksissä. Koettiin esimerkiksi, että jos naisjohtaja käyttäytyy tietyllä tavoin, voidaan tähän suhtautua eri tavoin kuin vastaavassa tilanteessa miehen samanlaiseen käytökseen. Mielestäni tämä vaatisi lisätutkimusta. Suomalaisessa tutkimuksessa olisi aika kiinnittää huomiota enemmän siihen mitä tapahtuu niin kutsutun lasikaton särkymisen jälkeen. Mielestäni asiaa pitäisi tutkia laajemmin ja perusteellisemmin. Joutuvatko naiset hankaliin asemiin ilman kunnollista taustatukea? Rankaistaanko naisjohtajia virheistä ankarammin kuin miesjohtajia? Mielestäni muun muassa nämä kysymykset tarvitsivat lisätutkimusta.

LIITE 1. KYSYMYSRUNKO PUOLISTRUKTUROITUUN HAASTATTELUUN

- Kohdellaanko mielestäsi naisjohtajia eri tavoin kuin miesjohtajia? Jos kohdellaan miten tämä ilmenee?
- Vaikuttaako sukupuoli johtajan asemassa menestymiseen? Jos vaikuttaa millä tavoin?
- Koetko että naisiin liitetyt stereotypiat vaikuttavat johtamisasemassa menestymiseen?
- Asetetaanko naisia tarkoituksellisesti epävakaiden organisaatioiden johtotehtäviin?
- Uskotko, että naisjohtajilta odotetaan tietynlaista käytöstä verrattuna miesjohtajiin?

Tapaukset Anneli Jätteenmäki ja Merja Ailus

- Onko heidän organisaatioissa ollut mielestäsi epävakautta ennen heidän nimittämistä asemaansa?
- Onko sukupuoli ja siihen kohdistuvat odotukset ja asenteet vaikuttaneet heidän kohteluun?
- Onko sukupuoli ja siihen kohdistuvat odotukset vaikuttaneet heidän nimittämiseen?
- Koetko että heidän johtamistavoissa olisi ollut havaittavissa maskuliinisia piirteitä?
- Miten nämä mahdolliset maskuliiniset johtamistavat ovat näkyneet ja miten niihin on mielestäsi suhtauduttu?

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, Iris. 2001. *Naiset, miehet ja johtajuus*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö
- Adams, Susan M., Gupta, Atul. & Leeth, John D. 2007. Are female executives over-represented in precarious leadership positions? *British Journal of Management* 20, 1-12.
- Acker, Joan. 2012. Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 31, 214-224.
- Atkins, Cate., Haslam, Alexander S., Hersby, Mette D., Kulich, Clara. & Ryan, Michelle K. 2007. Opting out or pushed off the edge? The glass cliff and the precariousness of women's leadership positions. *Social and Personality Psychology Compass* 1, 266-279.
- Astikainen, Arto. 2000. Uusin kasvoin kaupunkeihin. Kun keskusta yrittää päästä eroon junttieinarin ilmeestään, puolueen johto voi lipsahtaa naisten käsiin.
http://www.hs.fi/paivanlehti/arkisto/Uusin+kasvoin+kaupunkeihin/aaHS20000611SI1V_S02e0y (16.10.2016)
- Barretto, Manuela. & Ellemers, Naomi. 2005. The burden of benevolent sexism: How it contributes to the maintenance of gender inequalities. *European Journal of Social Psychology* 35, 633-642
- Blåfield, Ville & Juvonen, Hanna-Mari: Eduskunnan upeat naiset. Ilta-Sanomat 15.4.2003
- Branscombe, Nyla R. & Bruckmüller, Susanne. 2010. The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology* 49, 433–451.
- Burnette, Jeni L., & Hoyt, Crystal L. 2013. Gender bias in leader evaluations: Merging implicit theories and role congruity perspectives. *Personality and Social Psychology Bulletin* 39, 306-1319
- Eagly, Alice H. 1987. *Sex differences in social behaviour: A social-role interpretation*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers

- Eagly, Alice H., van Engen, Marloes L & Johannesen-Schmidt, Mary C. 2003. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*. 4, 569-591
- Erjonsalo, Anne: Anneli, vaihda tyyliä! Ilta-Sanomat 12.4.2003
- Ervasti, Pekka: Jätteenmäki oli heikoin lenkki. Ilta-Sanomat 16.1.2003
- Ervasti, Pekka. 2004. *Irakgate. Pääministerin nousu ja ero*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Furst, Stacie A. & Reeves, Martha. 2008. Queens of the hill: Creative destruction and the emergence of executive leadership of women. *The leadership quarterly* 19, 372-384.
- Hakala, Jirka. 2013. Merja Ailus on täysin järjenvastainen pillastumisen kohde. <https://www.uusisuomi.fi/kotimaa/64293-merja-ailus-taysin-jarjenvastainen-pillastumisen-kohde> (19.3.2015)
- Halminen, Laura. 2014. Muistelmat Irak-vuodosta: Jätteenmäki suosi kanslian vuotajaa. <http://www.hs.fi/politiikka/a1409793958879> (6.3.2015)
- Hart, Linda., Kovalainen, Anne & Holli, Anne Maria. 2009. Gender and Power in Politics and Business in Finland. Teoksessa Kirsti Niskanen & Anita Nyberg (eds.) *Kön och makt i Norden. TemaNord* 2009:569. Copenhagen: The Nordic Council of Ministers, 65-130.
- Haslam, Alexander S., & Ryan, Michelle K. 2005. The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management* 2, 81-90.
- Haslam, Alexander S. & Ryan, Michelle K. 2007. The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *The Academy of Management Review* 32, 549-572.
- Haslam, Alexander S. & Ryan, Michelle K. 2008. The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The leadership Quarterly* 19, 530-546.

Haslam, Alexander S., Postmes, Tom. & Ryan, Michelle K. 2007. Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions. *Journal of Organizational Change Management*. 20, 182-197.

Haslam, Alexander S. & Ryan, Michelle K. 2009. Glass cliffs are not so easily scaled: On the precariousness of female CEOs' positions. *British Journal of Management* 20, 13-16.

Haslam Alexander S., Kulich, Clara & Ryan, Michelle K. 2010. Politics and the glass cliff: Evidence that Women are preferentially selected to contest hard-to-win seats. *Psychology of Women Quarterly* 34, 56-64.

Hautamäki, Jaakko. 2000a. Keskusta valitsi Anneli Jäätteenmäen Ahon tuuraajaksi. Kakkosjohtajiksi nostettiin Aula ja Vanhanen.

<http://www.hs.fi/paivanlehti/arkisto/Keskusta+valitsi+Anneli+J%C3%A4%C3%A4tteenm%C3%A4en+Esko+Ahon+tuuraajaksi/aaHS20000618SI3YO01fpk> (18.10.2016)

Hautamäki, Jaakko. 2000b. Puheenjohtaja Ahon kolme luotettua.

<http://www.hs.fi/paivanlehti/arkisto/Puheenjohtaja+Ahon+kolme+luotettua/aaHS20000618SI1YO01fvn> (18.10.2016)

Heikkilä, Mika: Naiset valtasivat vaalijulisteet. *Ilta-Sanomat* 5.3.2003

Helsingin Sanomat, pääkirjoitus. 2002. Anneli Jäätteenmäki otti itselleen kovan tehtävän.

<http://www.hs.fi/paivanlehti/arkisto/Anneli+J%C3%A4%C3%A4tteenm%C3%A4ki+otti+itselleen+kovan+teht%C3%A4v%C3%A4n/aaHS20020617SI1MA01k7w?src=haku&ref=arkisto%2F> (19.10.2016)

Helsingin Sanomat. 2012. Laaninen: Wallinin valehtelusta vahvempi näyttö kuin Jäätteenmäen valehtelusta. <http://www.hs.fi/politiikka/a1305557985824> (23.4.2015)

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 1988. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino

Hoyt, Crystal L. 2007. *Women and leadership*. Teoksessa Northouse, Peter G. 2007. *Leadership: theory and practice* (265-293). Thousands oaks: Sage Publications, Inc

Hoyt, Crystal L. 2010. *Women and leadership*. Teoksessa Northouse, Peter G. 2010. *Leadership: theory and practice* (301-327). Thousands oaks: Sage Publications, Inc

Hoyt, Crystal L. 2013. *Women and leadership*. Teoksessa Northouse, Peter G. 2013. *Leadership: theory and practice* (301-327). Thousands oaks: Sage Publications, Inc

Julkunen, Raija. 2010. *Sukupuolen järjestykset ja tasa-arvon paradoksit*. Tampere: Vastapaino

Junkkari, Marko. 2009a. Kevan toimitus- johtajaksi hakee moni keskustalainen.
<http://www.hs.fi/paivanlehti/arkisto/Kevan+toimitus-+johtajaksi+hakee+moni+keskustalainen/aaHS20091003SI1YO017op> (22.10.2016)

Junkkari, Marko. 2009b. Yhtiöpoliittinen virkanimitys.
<http://www.hs.fi/paivanlehti/arkisto/Yhti%C3%B6poliittinen+virkanimitys/aaHS20091122SI1YO0238p?src=haku&ref=arkisto%2F> (22.10.2016)

Junkkari, Marko & Pietiläinen, Tuomo. 2013. Ailus olisi halunnut 2,3 miljoonan euron työsuhteasunnon – hallitus esti. <http://www.hs.fi/kotimaa/a1384914019997> (12.3.2015)

Jutila, Karina. 2003. *Yksillä säännöillä kaksilla korteilla. Empiirinen tutkimus Suomen Keskustan sisäisestä päätöksenteosta*. Tampere: Cityoffset Oy

Kanter, Rosabeth Moss. 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, Inc., Publishers

Keskusta. 2016a. Keskusta 110 vuotta.
<http://www.keskusta.fi/Suomeksi/Keskusta/Keskusta-110-vuotta-historia> (11.10.2016)

Keskusta. 2016b. Keskustan johtajat.
<http://www.keskusta.fi/Suomeksi/Keskusta/Historia/Keskustan-johtajat> (11.10.2016)

Keva. 2004. Vuosikertomus 2004.
https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/tulos_ja_vuosiraportit/2004/Documents/vuosikertomus_Keva_2004_suomi.pdf (10.10.2016)

- Keva. 2005. Vuosikertomus 2005.
https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/tulos_ja_vuosiraportit/2005/Documents/vuosikertomus_Keva_2005_suomi.pdf (10.10.2005)
- Keva. 2006. Vuosikertomus 2006.
https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/tulos_ja_vuosiraportit/2005/Documents/vuosikertomus_Keva_2005_suomi.pdf (10.10.2016)
- Keva. 2007. Vuosikertomus 2007.
https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/tulos_ja_vuosiraportit/2007/Documents/vuosikertomus_Keva_2007_suomi.pdf (10.10.2016)
- Keva. 2008. Vuosikertomus 2008.
https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/tulos_ja_vuosiraportit/2008/Documents/Vuosikertomus_Keva_2008_suomi.pdf (10.10.2016)
- Keva. 2009a. Hallituksen toimintakertomus 2009.
https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/tulos_ja_vuosiraportit/2009/Documents/toimintakertomus_Keva_2009.pdf (10.10.2016)
- Keva. 2009b. Tilinpäätöstiedote 2008.
https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/tulos_ja_vuosiraportit/2008/Documents/tilinpaatostiedote_2008_Keva.pdf (10.10.2016)
- Keva. 2011. Kevan tilinpäätöstiedote.
https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/tulos_ja_vuosiraportit/2010/Documents/tilinpaatostiedote_2010_Keva.pdf (10.10.2016)
- Keva. 2012. Kevan tilinpäätöstiedote.
https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/tulos_ja_vuosiraportit/2011/Documents/Tilinpaatostiedote_2011_Keva.pdf (10.10.2016)
- Keva. 2013. Kevan tilinpäätöstiedote.
https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tiedotteet/tilinpaatostiedote_2012.pdf (10.10.2016)
- Keva. 2014a. Keva.vakuuttavasti.
https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Keva_digilehti/KEVA50_Juhlakirja/KEVA50_Juhlakirja/KEVA50_Juhlakirja/index.html#/1/ (10.10.2016)
- Keva. 2014b. Kevan tilinpäätöstiedote.
https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tietoa_meista/tulos_ja_vuosiraportit/2013/20140227_Tilinpaatostiedote.pdf (10.10.2016)
- Keva. 2016. Tietoa meistä. https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/Sivut/Default.aspx (5.3.2016)
- Korhonen, Jarmo. 2011. Anneli Jätteenmäki. <http://blogit.iltalehti.fi/jarmo-korhonen/2011/02/05/anneli-jaatteenmaki/> (3.3.2015)

Korhonen, Petri. 2013. Nyt harmittaa olla BMW-johtaja.

<http://www.iltasanomat.fi/taloussanomat/art-2000001816523.html> (18.3.2015)

Koskinen, Mika: Kriisikokous! Ilta-Sanomat 13.11.2013

Kääriäinen, Seppo. 2002. *Sitä niittää, mitä kylvää. Keskustan strategiset valinnat 1964–2001*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Lehto, Anna-Maija. 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja.

http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html?s=0#2 (13.12.2015)

Lehto, Mika: Vaali ratkeaa Helsingissä ja Uudellamaalla. Ilta-Sanomat 11.3.2003

Mölsä, Jouni. 2003. Asianajaja Wuori: Jätteenmäki tönäisi hyvä veli –

järjestelmää. <http://www.hs.fi/paivanlehti/arkisto/Asianajaja+Wuori+J%C3%A4%C3%A4tteenm%C3%A4ki+t%C3%B6n%C3%A4isi+hyv%C3%A4+veli+-j%C3%A4rjestelm%C3%A4%2FaaHS20031015SI1YO04hzp?src=haku&ref=arkisto%2F> (10.3.2015)

OECD. 2015. Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies.

<https://www.oecd.org/gender/data/female-share-of-seats-on-boards-of-largest-publicly-listed-companies.htm> (25.10.2016)

Onnela, Tuuli. 2004. Tapaus Jätteenmäki – kuinka syyllisyyttä rakennetaan.

Naistutkimus 4:4, 57–60.

Paunonen, Timo. 2013. Avo-Bemari ja luksuselämää köyhien kuntien piikkiin.

<http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-2000000681559.html> (12.3.2015)

Peltonen, Tuomo. 2007. *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*.

Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Pietilä, Antti-Pekka: Jätteenmäen nukkehallitus Ilta-Sanomat 8.4.2003

Pietiläinen, Tuomo. 2009. Yksinhuoltajaäidit eläkeherroiksi.

<http://www.hs.fi/paivanlehti/arkisto/Yksinhuoltaja%C3%A4idit+el%C3%A4keherroiksi/aaHS20091224SI1TA01gex?src=haku&ref=arkisto%2F> (22.10.2016)

Rink, Floor. , Ryan, Michelle K., & Stoker, Janka I. 2012. Influence in times of crisis: How social and financial resources affect men's and women's evaluations of glass-cliff positions. *Psychological Science* 23, 1306-1313.

Rosener, Judy B. 1990. Ways Women lead. *Harvard Business Review* 68:6, 199-125

Sabharwal, Megan.2013. From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service. *Journal of Public Administration Research and Theory advance*.

Sanomalehtien liitto. 2016. Levikki.

<http://www.sanomalehdet.fi/sanomalehtitieto/levikki> (18.10.2016)

Solheim, Bruce O. 2000. *Women's political leadership in Scandinavia and beyond*. London: Greenwood press.

Talvitie, Eveliina. 2013. *Keitäs tyttö kahvia. Naisia politiikan portailla*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Temilä, Jukka: Tappiot jäävät orvoiksi. *Ilta-Sanomat* 12.1.2004

Tilastokeskus. 2011. Naisjohtajien osuus kasvanut eniten julkisella sektorilla.

http://www.stat.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay_2009_04_2011-11-28_tie_001_fi.html

(12.12.2015)

Townsend, Taija. 2012. *Women as leaders in Public Discourse*. Helsinki: Unigrafia Oy

Vainio, Riitta. 2009. Keva uusii ilmettään nimittämällä toimitusjohtajan talon ulkopuolelta.

<http://www.hs.fi/paivanlehti/arkisto/Keva+uusii+ilmett%C3%A4%C3%A4n+nimitt%C3%A4m%C3%A4ll%C3%A4+toimitusjohtajan+talon+ulkopuolelta/aaHS20091121SI1YO05tva> (21.10.2016)

Valtonen, Kari: Melkein Messias. *Ilta-Sanomat* 17.6.2002

Yle Uutiset. 2013. Kohun silmässä oleva Keva – takana vaalirahasotkuja, eroamisia ja puoluepolitiikkaa. <http://yle.fi/uutiset/3-6933392> (20.5.2015)

Yin, Robert K. 2009. *Case study research: Design and methods*. Thousands Oaks: SAGE Inc

Yukl, Gary. 2006. *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc