

YRITTÄMINEN JA SUKUPUOLEN MONIULOTTEISUUS - haaste tutkimukselle ja koulutukselle

Päivi Eriksson & Tarja Pietiläinen

Kirjoittajat tekivät haastattelututkimuksen tamperelaisessa kahden naisen uusmediayrityksessä ja analysoivat yrittäjien puhetta. Tutkimuksen yrittäjät käyttävät työssään rinnakkain kolmea eri diskurssia: pohjoismaista tasa-arvodiskurssia, maskuliinisen klassisen strategisen johtamisen diskurssia sekä feminiinisen johtamisen diskurssia. Yrittäjien liiketoiminnassa ja identiteettipuheissa naiseudella on keskeinen asema.

Tarkastelemme artikkelissa yrittämisen ja sukupuolen suhdetta käyttäen aineistona kahden naisyrittäjän puhetta omista yrittämisen ja johtamisen käytännöistään. Katsomme, miten yrittäjät ottavat käyttöön erilaisten diskurssien tarjoamia resursseja jokapäiväistä toimintaansa kuvatessaan. Artikkelimme tarkoituksena on tehdä tilaa sukupuolen moniulotteiselle artikuloinnille yrittämisen kontekstissa. Sukupuolen teoreettinen käsitteistö sisältää yhtäältä kahtiajaot miehet-naiset ja feminiininen-maskuliininen ja toisaalta naisten ja miesten keskinäiset erot sekä erilaiset naiseudet ja mieheydet (vrt. Koivunen 1996). Lisäksi käsitteistöön kuuluu sukupuoli-neutraalius, joka on usein lähtökohtana liiketaloustieteen alueella (vrt. Calás & Smirchic 1992).

Toimijat, esimerkiksi yrittäjät, tuottavat sukupuolta jokapäiväisessä toiminnassaan ottaen kulloinkin käyttöön joko yhden tai useampia sukupuolen monista ulottuvuuksista. Sukupuoli ei selity pelkästään biologisilla tai ruumiillisilla 'faktoilla', vaan keskeisiä ovat myös naiseuksien ja mieheyksien kulttuuriset merkitykset (vrt. West & Zimmerman 1991). Toimijat suhteuttavat it-

seään sellaisiin sukupuolen ulottuvuuksiin, jotka on tilanteisesti mahdollista ottaa käyttöön.

Artikkelimme kertoo, että tutkimuksemme yrittäjät ottavat keskeisesti käyttöön pohjoismaisen tasa-arvodiskurssin, maskuliinisen klassisen strategisen johtamisen diskurssin sekä feminiinisen johtamisen diskurssin. Kukin diskurssi tuottaa erilaisia merkityksiä sukupuolelle. Artikkelimme osoittaa, että sukupuolen merkitysten tilanteinen vaihtelevuus tulee näkyväksi jo pienessäkin, yhden yrityksen ja muutaman yrittäjän aineistossa. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö teemaa olisi aiheellista tutkia laajemmilla aineistoilla ilmiön rikkauden käsittelemiseksi. Analyysimme antaa kuitenkin aihetta pohtia, minkälainen on yrittämisen tutkimuksessa ja koulutuksessa tuotettava sukupuoliymmärrys verrattuna yrittäjätöimijöiden tilanteiseen artikulointiin, ja voisiko tutkimuksen ja koulutuksen sukupuoliymmärrystä monipuolistaa.

Sukupuoli ja yrittäminen

Yrittämiseen liittyvässä tutkimuksessa ja -koulu-

tuksessa on kaksi tapaa suhtautua sukupuoleen. Ensinnäkin, yrittäjyyttä ja yrittämistä voidaan ajatella sukupuolineutraalina toimintana. Tällöin ajatellaan, että yrittäminen on kaikille ihmisille mahdollinen valinta, jossa sukupuoli kahtiajakona miehiin ja naisiin ei ole keskeinen ulottuvuus. Sen sijaan tärkeitä ovat yrittäjän persoonallisuus, käyttäytyminen ja orientaatio. Iso osa yrittäjyyden tutkimuksesta perustuu sukupuolineutraalille ajattelulle, jossa sukupuoli saattaa kuitenkin olla mukana yhtenä demografisena muuttujana muiden joukossa (esim. Robinson & Sexton 1994).

Viime vuosina useat tutkijat ovat esittäneet, että 'yrittäjyys' on kulttuurisesti maskuliininen käsite (Kovalainen 1994; Stevenson 1990). Valtaosa yrittäjistä on perinteisesti ollut miehiä ja näin ollen teoreettiset viitekehykset on tuotettu pääasiassa miesten yrittämistä varten ja heidän lähtökohdistaan. Samanaikaisesti on todettu, että yrittäjyyden tutkimus on toistaiseksi ollut melko vähän kiinnostunut naisten yritystoiminnasta ja naisyrittäjien kokemuksista (Holmqvist 1997). Sukupuolen huomioonottava kritiikki yrittäjyystutkimusta kohtaan on lisääntynyt samanaikaisesti kun naisyrittäjien määrä on parin viimeisen vuosikymmenen aikana kasvanut erityisesti Pohjois-Amerikassa, mutta myös Pohjoismaissa.

Kritiikki on painottanut kahta asiaa. On tuotu esiin ensinnäkin, että naisten yrittäminen on erilaista kuin miesten yrittäminen (vrt. Aaltio-Marjosola 2001), ja toiseksi, että naisten yrittäminen saa erilaisia muotoja. Anne Kovalainen (1993: 83) esittää väitöskirjassaan aiempaa tutkimusta kokoavan jaottelun naisten yrittämisen muodoista ottaen lähtökohdaksi kaksi jatkumoa: yrittämisen taloudellisen välttämättömyyden ja vapauden sekä riippuvuuden ja riippumattomuuden perinteisistä roolimalleista. Naisten yrittämisen erilaiset muodot saavat nimet: työttömät naiset, palaavat yrittäjät, kotiyrittäjät, valtaajat sekä innovaattorit.

Monissa empiirisissä tutkimuksissa, joissa on verrattu naisyrittäjiä miesyrittäjiin, on saatu risiirittäisiä tuloksia mies- ja naisyrittäjien välisistä



Päivi Eriksson



Tarja Pietiläinen

eroista ja samankaltaisuuksista (esim. Kolvereid et al. 1993; Matthews & Moser 1996). Useissa survey-tutkimuksissa on todettu, että nais- ja miesyrittäjien väliset erot ovat pienemmät kuin naisyrittäjien ja miesyrittäjien keskinäiset erot. Naisten yrittämisen on kuitenkin havaittu eroavan miesten yrittämisestä siten, että naisten yritykset kasvavat hitaammin, työllistävät vähemmän ja keskittyvät vähemmän pääomaa vaativille liiketoiminnan aloille. Naisten yrittämisen on todettu olevan keskeisesti suhteessa perheeseen, lapsiin ja elämäntapaan, ja lisäksi naisten elämäntapamuutoksilla on todettu olevan myönteistä vaikutusta yrittämiseen (esim. Kovalainen 1993; 1994).

Helene Johnson Ahl (2000) toteaa, että yrittäjyyttä ja sukupuolta on tutkimuksessa jäsennetty usein tasa-arvotutkimuksen kautta. Lähtökohdaksi on ollut, että mies- ja naisyrittäjien pitää saada samanlaiset yrittämisen mahdollisuudet ja yhtäläinen yhteiskunnan tuki. (Nais)sukupuolen huomioonottava tutkimus, koulutus ja neuvonta ovat keskittyneet etsimään ulottuvuuksia, joilla yhtäläiset mahdollisuudet eivät vielä toteudu, sekä miettimään keinoja parantaa tilannetta (vrt. Aaltio-Marjosola 2001).

Tasa-arvodiskurssi on suomalaisessa yhteiskunnassa ja työelämässä laajasti käytössä (vrt. Holli 1997). Yrittäjyyden tutkimuksen lisäksi se jäsen-tää keskeisesti naisyrittäjyyden mediatekstejä (Pietiläinen 1999; 2001). Naisten yrittämiseen ja naisyrittäjyyteen liittyvä tasa-arvokeskustelu on saanut hyvää aikaan: naisyrittäjille tarjotaan erityisesti heitä varten suunniteltua yrittäjyyskoulutusta ja neuvontaa. Myös naisyrittäjien rahoitustuki on lisääntynyt. Kehitys onkin antanut monille naisille entistä paremmat yrittämisen mahdollisuudet. Lisäksi naisten yrittämisestä on tullut hyväksytty puheenaihe suomalaisen yhteiskunnan eri foorumeilla.

Naisten yrittämisen keskusteluun on kuitenkin liitetty myös ongelmia. Naisyrittäjyyden erottaminen muusta yrittäjyydestä on saattanut vahvistaa naisyrittäjien kokemia arvostus- ja uskotavuusongelmia, koska miesten yrittäminen on edelleen naisten yrittämisen vertailukohta ja onnistumisen mittari. Samoin tasa-arvon näkökulma saattaa tuottaa naisista miesten hallitseman maailman 'uhreja'. Ongelmana voidaan myös nähdä, että tasa-arvodiskurssiin tukeutuen keskustelua ei ole laajennettu riittävällä tavalla analysoimaan naisyrittäjien keskinäisiä eroja, ei myöskään yrittäjyyden maskuliinisuutta.

Sukupuoli ja strateginen johtaminen

Strategisesta johtamisesta on tullut yrittämistä koskevan kirjallisuuden, koulutuksen ja neuvonnan keskeistä sisältöä 1990-luvulla. Yrittäjyyden oppikirjoissa strategiat, visiot, liiketoimintasuunnitelmat, markkina-analysit ja verkostoituminen ovat vakioiteemoja (esim. Lehtonen 1999). Yrittäjät joutuvatkin tekemään monia strategisia ratkaisuja liittyen tarjoamiinsa tuotteisiin ja palveluihin sekä yrityksensä johtamis- ja organisointikäytäntöihin. On yleistä, että lainaa hakevalta pienyrittäjältä vaaditaan nykyään liiketoimintatäi strategiasuunnitelma.

Toisin kuin yrittäminen ja yrittäjyys strateginen johtaminen on liiketaloustieteen alue, jossa sukupuolen analyysillä ei ole paljoakaan tilaa. Stra-

tegisen johtamisen kriittisessä tutkimuksessa on todettu, että strateginen johtaminen on kulttuurisesti sukupuolittunutta: se on miesten ja maskuliinisuuden valtakuntaa ja strategioiden tekijät ovat yleensä miehiä (Alvesson & Willmott 1996). Strategisen johtamisen perinteinen retoriikka on kulttuurisesti maskuliinista: se on normatiivista, käskyttävää, teknistä, hierarkkista ja rationaalista (Knights & Morgan 1991).

Hallitsevan klassisen strategisen johtamisen mallin rinnalle on tarjolla muita, marginaalisempia strategisen johtamisen malleja. Prosessuaalinen lähestymistapa on ehkä tunnetuin näistä (ks. Pettigrew & Whipp 1991; Mintzberg 1994). Mats Alvesson ja Yvonne Due Billing (1997) kuitenkin ehdottavat, että prosessuaalisen strategia-ajattelun leviämistä on estänyt sen kulttuurisesti feminiiniset piirteet. Tällaisia ovat rationaalisuuden ja loogisuuden kyseenalaistaminen sekä strategioiden tekeminen organisaatiossa alhaalta ylöspäin.

Richard Whittington (1993) mainitsee kirjassaan klassisen, prosessuaalisen, evolutionaarisen ja systeemisen näkökulman strategiseen johtamiseen. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand ja Joseph Lampel (1998) kuvailevat kirjassaan 10 erilaista lähestymistapaa strategiseen johtamiseen. Ainoastaan Richard Whittingtonin esittämässä systeemisessä näkökulmassa sukupuoli on artikuloidusti mukana, mutta tässäkin lähestymistavassa vain mainintana muiden tekijöiden joukossa. Laajasti ottaen sukupuolen problematiikka jää strategisen johtamisen erityyppisissä kirjoituksissa avaamatta.

Lisäulottuvuuden strategisen johtamisen sukupuolittumiseen tuo Pohjois-Amerikassa 1990-luvulla yleistynyt puhetapa, jota Martha Cálas ja Linda Smirchic (1993) kutsuvat 'feminine-in-management' -diskurssiksi. Tämän mukaisesti feminististen arvojen ja niiden mukaisten johtamistapojen nähdään tuottavan positiivisia seurauksia (Helgesen 1990; Rosener 1990). Tähän liittyen useat tutkija-konsultit perustelevat, että naisille ja muille 'unohdetuille' ryhmille pitäisi antaa enemmän puhevaltaa strategiatyössä (Hamel 1997; Prahalad 1997).

Ongelmallista feminine-in-management -diskurssissa on se, että siinä sukupuolen käsitettä ei avata analyysille yhtään enempiä kuin aiemminkaan. Femininiiset toimintatavat otetaan yhtä paljon itsestään selvyyksinä ja erilaisiin johtamis- ja organisoitintilanteisiin parhaiten sopivina kuin maskuliiniset toimintatavat klassisessa strategisen johtamisen diskurssissa. Toisin sanoen, 'feminine-in-management' -diskurssi ei itsessään tarjoa mahdollisuuksia analysoida erilaisia feminiinisyyskäsitteitä eikä tilanteisia strategisen johtamisen käytäntöjä.

Aineisto ja sen analyysi

Tutkimuksemme empiirinen aineisto keskittyy tilanteeseen, jossa naisyritykset rakentavat liiketoimintaansa käyttämällä sukupuolta - erityisesti naiseutta – disursiivisena resurssina omassa yrittämisessään. Tutkimme kahden naisen omistamaa tamperelaista uusmediayritystä, Nicefactory Oy:tä¹. Anne Kovalaisen (1993; 83) esittämällä tyyppittelyllä Nicefactory omistajayrittäjiä voidaan luonnehtia innovaattoreiksi (vrt. Eriksson & Pietiläinen 2001).

Yrityksen liiketoiminnassa ja yrittäjien identiteettipuheessa naiseudella on keskeinen asema. Yrittäjät kertovat itsestään naisyrityksyyden viitekehyskäsityksessä ja vertaavat omaa yrittämistään miesten yrittämiseen uusmedia-alalla. Sen lisäksi, että molemmat yrittäjät ovat naisia, myös valtaosa yrityksen työntekijöistä on naisia. Yrityksen verkopalveluja on suunnattu naiskäyttäjille, yritysasiakkaina on useita naisjärjestöjä ja yrittäjät osallistuvat aktiivisesti naisyrityksien koulutusprojekteihin. Yrittäjät eivät kuitenkaan halua leimautua pelkästään naisia palvelevaksi yritykseksi. Heille on tärkeää, että osa yrityksen työntekijöistä on miehiä, että heidän verkkopalveluillaan on naisten lisäksi mieskäyttäjiä, ja että asiakkaina on monentyypisiä organisaatioita.

Analysoimme Nicefactoryn yrittäjien haastattelupuhetta konstruktionistisella ja diskursiivisella otteella tarkastellen, mistä yrittäjät puhuvat ja miten he puhuvat (vrt. Deetz 1986; Jokinen et al. 2000). Valittu metodologia antaa mahdollisuuden lähestyä haastattelupuhetta seurauksia

tuottavana tekemisenä (Watson 1995). Tällöin aineiston analyysissä ei tehdä eroa puheen ja muun toiminnan välille.

Aloitimme analyysin tarkastelemalla, mistä haastatteluissa puhutaan. Puhe toistaa yrittämiseen, yrittäjyyteen, strategiointiin ja uusmedia-alan liiketoimintaan liittyviä teemoja. Jatkoimme analyysiä tarkastelemalla, milloin ja miten yrittäjät joko artikuloivat sukupuolta tai eivät artikuloi sitä. Lopulta katsoimme, minkälaisiin diskurssiin puhe yhtyy sekä sukupuolta artikuloidesaan että silloin, kun sukupuoli jää artikuloimatta. Artikuloimisella tarkoitamme sekä sukupuoleen liittyviä ilmaisuja että sukupuolen käsitteistön käyttöä siten, että se jäsentää puhetta ja tekee keskusteltavan teeman ymmärrettäväksi. Artikkelissa esitämme analyysimme kannalta keskeisiä otteita haastattelupuheesta näyttääksemme, miten olemme omat tulkintamme rakentaneet.

Analyysimme perustuu neljään haastatteluun yrittäjien kanssa. Haastattelut ovat luonteeltaan avoimia, jolloin haastateltaville annetaan mahdollisuus puhua valitsemistaan aiheista omalla tavallaan. Olemme haastatelleet kumpaakin yrittäjää sekä syksyllä 1999 (yrittäjähaastattelut 1 ja 2) että syksyllä 2000 (yrittäjähaastattelut 3 ja 4). Lisäksi olemme haastatelleet yrityksen työntekijöitä ja tehneet muutaman päivän ajan havaintoja yrityksen toimistossa. Lisämateriaalina käytämme yritystä ja yrittäjiä koskevaa mediamateriaalia. Nicefactorystä on julkaistu lähes 30 kotimaista sanomalehti- ja aikakauslehtiartikkeliä. Lisäksi yrityksestä on tehty yksi TV-dokumentti.

Naisyrityksien ja 'muiden' yrittäjien toiminta uusmedia-alalla

Haastatteluissa molemmat yrittäjät määrittävät omaa yrittämistään 'naisten tavaksi tehdä uusmedia bisnestä' ja vertaavat omia yrittämisen käytäntöjään alan 'muiden' yrittäjien toimintaan. Johtuen uusmedia-alan miesvaltaisuudesta 'muut' yrittäjät ovat miehiä. Muutamissa haastattelukysymyksissä ja -vastauksissa täsmennetään puhuttavan nimenomaan nais- ja miesyrityksistä.

Miesten tapa yrittää on yrittäjien mielestä monella tavalla erilainen verrattuna naisyrittäjien käytäntöihin: miehet haluavat titteleitä, rahaa, tekniikkaa ja nopeita autoja. Lisäksi alan muut (mies)yrittäjät kasvattavat yrityksensä statusta seuraamalla alan trendejä siirtymällä nopeasti osaamisalueelta toiselle sen mukaan, missä riskirahoitusta on parhaiten saatavilla. Vuonna 2000 monet 'muut' yritykset ovat suuntautuneet tuotamaan sisältöjä ja palveluita mobiiliviestimiin. Nicefactoryn yrittäjät puolestaan pitäytyvät pitkäkestoisesti rakentamassaan osaamisessa, joka kohdistuu laajojen verkkopalveluiden suunnitteluun ja ylläpitoon.

... ja ollaanhan me oltu puhumassakin naisyrittäjillä täällä ja kouluttamassa, mutta se on pitkälti sellainen ihmeellinen juttu, että sit miehillä on ihan eri sellanen tapa muutenkin yrittää, et ne kun perustaa yrityksen, ne ostaa heti kaikki edustusautot ja hienoisimmat koneet ja kännykät ja kaikki, mitä on vaan olemassa, ja ne on kaikki aina päälliköitä, et se on musta huvittavaa nähdä oikei, et kun sä meet johonkin yritykseen, jossa on vaikka kolme miestä niin yks on koulutuspäällikkö, yks on tietoliikennepäällikkö ja yks on myyntipäällikkö, nii ja toimitusjohtaja on sitten vielä erikseen. Ja sitten me ollaan mietitty, että mitähän päälliköitä me oltais sitten, että... se on vaan joku sellanen, en mä tiedä mikä siinä on, mutt ei naiset tee noin. (Yrittäjähaastattelu 1)

Liiketoiminnan suuntautumisen lisäksi Nicefactoryn yrittäjät vertailevat haastatteluissa sitä, miten alan muut (mies)yrittäjät ja he itse johtavat liiketoimintaa ja suhtautuvat henkilöstöön. Muisa yrityksissä rivityöntekijät joutuvat tekemään tarkasti ositettua, melko rutinoitunutta ja tylsää työtä, esimerkiksi koodin vääntöä. Nicefactorystä yrittäjät kertovat, että heidän organisaationsa ei ole hierarkkinen, työntekijöiden palkat eivät ole huippuhyvät, mutta työ on vapaata, luovaa ja mielenkiintoista, siinä saa kehittää 'omia juttuja'.

Yllä olevan lainauksen puhe 'naisten' ja 'miesten' yrittämisestä määrittää sukupuolen perustavaa laatua olevaksi (essentialistiseksi) kahtiajaoksi miesten ja naisten välille. Kahtiajaon mukaan

naiset ja miehet ovat erilaisia ja toimivat yrittäjinä eri tavoin. Tällöin voidaan puhua naisyrittäjien käytännöistä ja verrata niitä miesyrittäjien käytäntöihin. Puhe on tuttua naisyrittäjyyden kontekstissa. Kuten naisyrittäjyyden tutkimus ja koulutus, myös yrittäjien puhe tuottaa ja uusintaa tasa-arvodiskurssia, jonka mukaan nais- ja miesyrittäjien erilaisuudesta huolimatta heidän pitäisi olla tasa-arvoisia.

K: No entäs sitte miltä tuntuu olla naisyrittäjä informaatioteknologia-alalla.

V: No, ehkä se tuli vähän tossa edellisessä lauseessa...

K: Nii, joo

V: ... just se, että mä koen, että se on ollu niin miehinen maailma, mut toisaalta me ollaan myöskin saatu sitte, kun me ollaan, molemmat omistajat ollaan naisia, niin myös ollaan saatu paljon julkisuutta, joka taas on edesauttanut meidän niinku yrityksen, yritystä eteenpäin aika paljon, ett on hyvä erottua joukosta, mut että monta kertaa, niin jos kysymys on hyvin teknisistä asioista, niin ajatellaan, ettei hän toi nainen voi sitä ymmärtää, mistä me nyt puhutaan, että tota nyt pitäis jo joku nuori mies saada paikalle, että sil tavalla se on joskus vaikeeta, mut mulla nyt on itselläkin tekninen koulutus takana, niin ehkä mä saan ne välillä hiljenemään sit sillä. (Yrittäjähaastattelu 1)

Tasa-arvo diskurssin käyttäminen resurssina antaa mahdollisuuden tunnistaa naisten yrittämiseen liittyviä epäkohtia. Aineistossamme tällaisia ovat naisyrittäjien kokemat arvostus- ja uskottavuusongelmat. Tasa-arvodiskurssia käyttäen yrittäjät analysoivat, miten heidän ei uskota olevan teknologian asiantuntijoita siitä huolimatta, että toisella heistä on laivanrakennusinsinöörin koulutus ja paljon teknologista työkokemusta. Ollakseen arvostukseltaan tasa-arvoinen miesten kanssa teknologiseksi miellettyssä liiketoiminnassa, naisyrittäjälle ei riitä samantasoinen teknologinen koulutus ja kokemus kuin miesyrittäjälle.

Yrittämiseen ja yrittäjyyteen nivoutuneena tasa-arvodiskurssi tuottaa ymmärryksen, jonka mukaan sukupuoli liittyy ainoastaan naisten yrittämiseen (vrt. Kovalainen 1994). Tämän mukai-

sesti miesten yrittäminen nähdään sukupuoli-neutraalina toimintana, jota on vaikea analysoida sukupuolen käsitteen kautta. Aineistossamme tämä näkyy siten, että yrittäjät vertaavat usein omaa, naisten yrittämistä 'muiden' yrittäjien toimintaan. Oletuksena on kuitenkin, että 'muut' yrittäjät ovat nimenomaan miesyrittäjiä.

Miesten yrittämisen määrittely sukupuolineutraalina toimintana ja yrittämisen normina tekee siitä kulttuurisesti arvostetumpaa kuin sukupuolen värittämä naisten yrittäminen. Tällöin pitää erityisesti perustella naisten kyvykkyyttä yrittäjinä. Määrittäminen 'naisten yritykseksi' on ongelmallista. Ensinnäkin, naissukupuolen korostuminen tuottaa mahdollisuuden leimata naisten yrittäminen 'feministiseksi toiminnaksi' tai 'puuhasteluksi', jotka ovat vähemmän arvostettuja kuin sukupuolineutraali yritystoiminta. Yrittäjätkin kertovat, että he eivät halua olla vain 'naisten yritys'. He korostavat, että heidän verkopalveluidensa käyttäjissä ja asiakkaissa on myös miehiä, ja lisäksi työntekijöiden joukossa on muutama mies.

V: Et täs ei oo mitään, täs ei oo todellakaan mitään feminististä pointtia, eikä me edes haluta niinku leimautua siihen suuntaan,, mutta että totta kai mäkin haluan, että tietotekniikassa vallitsee jonkinlainen tasa-arvo ja sisältötuotannon sekä myös kaikkien teknisten sovellusten suhteen, koska naisilla on kyky ihan erilaiseen ajatteluun kuin miehillä, kuitenkin jollain tavalla luovempaan, luovempaan ja laajempaan ajatteluun.
(Yrittäjähaastattelu 2)

Vastastrategiana tasa-arvopuheen tuottamille ongelmallisille seurauksille yrittäjät ottavat käyttöön myös sukupuolineutraaliuden ulottuvuuden. Sukupuolineutraalin puheen lisääntyminen näkyy erityisesti Nicefactoryä, sen yrittäjiä ja työntekijöitä koskevista lehtiartikkeleista. Molemmilla yrittäjillä on vankka mediatausta ja heillä on taitoa tuottaa haluamansa tyyppistä julkisuutta yritykselleen. Valtaosa yrityksen toiminnan alkuvuosina julkaistuista artikkeleista perustui teemoihin: 'naiset tekevät sisältöjä Internetiin naisille' tai 'naisyrittäjät miehisellä uusmedia-alalla'. Myöhemmät artikkelit ovat keskittyneet ene-

nevässä määrin toisen yrittäjän, toimitusjohtajan, työn sisältöön ja strategiisiin näkemyksiin liiketoiminnasta häivyttämällä naisnäkökulmaa ja sukupuolta taka-alalle.

Kahden naisyrittäjän yhteisyrittäminen ja työnjako

Strateginen johtaminen on yritystoiminnan osaluokka, jossa on vaikea löytää sanoja puhuakseen sukupuolesta. Strategisen johtamisen hallitseva tutkimus ja koulutus eivät tunne edes käsitteitä 'naisten strateginen johtaminen' ja 'miesten strateginen johtaminen' puhumattakaan siitä, että naisten ja miesten keskinäisessä tavassa tehdä strategiaa voisi olla sukupuoleen liittyviä eroja. Tämytyyppisellä kulttuurisella ymmärryksellä on omat seurauksensa (nais)yrittäjien toiminnassa.

Naisten omistamat yritykset keskittyvät Suomessa perinteisille palvelualueille, ovat melko pieniä ja työllistävät pääasiassa oman perheen jäseniä (vrt. Kovalainen 1993). Suomen talouselämässä on kuitenkin myös lukuisia esimerkkejä naisyrittäjien erityisestä innovatiivisuudesta. Tunnetuimpien 'naisten menestysyritysten' joukkoon lukeutuvat Armi Ratian, nykyisin Kirsti Pakkasen johtama Marimekko sekä Liisa Jorosen SOL-sivouspalvelu.

Nicefactory kuuluu omaa liikatoiminta-alaansa kehittävien innovaattoriyritysten joukkoon ja poikkeaa monessa suhteessa naisomistajille tyypillisestä yrityksestä. Yritys toimii tietoteollisuudessa, jossa naisten omistamia yrityksiä on vain vähän verrattuna perinteisiin palvelualueisiin. Lisäksi yrityksellä on yhden naisomistajan sijasta kaksi naisomistajaa. Naisten yritykset ovat usein joko yhden henkilön tai aviopuolisoiden omistuksessa, tai naisomistaja on yksi useamman kuin kahden omistajan joukossa. Kahden miehen - esimerkiksi isän ja pojan, mutta myös ei-sukulaisten - yhteisyrittäminen on tavanomaisempaa kuin kahden naisen yhteisyrittäminen.

Ensimmäisissä haastatteluissa vuonna 1999 (yrittäjähaastattelut 1 ja 2) yrittäjät puhuvat paljon suhteestaan työntekijöihin ja työyhteisöön. He

puhuvat itsestään taustavoimana, jonka tehtävänä on toimia nuorten työntekijöiden valmentajana, innostajana ja kannustajana. Puheessa korostuu joustavuus ja työntekijöiden vapaus päättää oman työnsä sisällöistä ja aikatauluista. Yrittäjät kuvaavat omia työntekijöitään innovatiivisina osajina, jotka ovat kuitenkin erilaisia kuin yrittäjät itse. Erilaisuuden kriteereinä korostuvat ikä ja kokemus: sukupuolesta ei juurikaan puhuta.

K: Onks jotain sitten, miten te ylipäätänsä niinku hoidatte työyhteisöä?

V: Kehutaan hirveesti, kuinka hyviä te ootte, mahtavia työntekijöitä meillä on ja kyllä se auttaa paljon ... Harvemmin kyllä ketään haukutaan lyttyyn, ett teipäs sää huonosti tonkin homman ... ja sit se ett me aika paljon, mä oon huomannut sen, miten kehitys tapahtuu nuorissa ihmisissä äkkiä, että kun sä annat sitä vastuuta, sä annat sille tavallaan jonkun asiakassuhteen, että, et mä en nyt hoidakaan tätä, vaan sä saat hoitaa sen ihan itse, niin siin huomaa, kuinka itsetunto kehittyy siinä kohisten ja niist tulee paljon semmosia itsevarmempia ja sen huomaa niinkun oikeen äänensävyssä, kun puhuu puhelimesta tai vastaa puhelimeen verrattuna siihen mitä ne on ollu, kun ne on tullu tänne, et on sekin niinku ihan hienoo huomata tällainen kehitys, et en mä pyri siihen, et mä osaan ja teen kaiken ja että mul on koko ajan ne kaikki langat omassa käsissä, enkä pysty yhtään delegoimaan niitä hommia, ei se onnistu ollenkaan. Joo, ja sit ne tekee hirveen itsenäisesti niitä töitä. (Yrittäjähaastattelu 1)

Myöhemmissä haastatteluissa vuodelta 2000 (yrittäjähaastattelut 3 ja 4) sekä Nicefactoryn yrittäjät että työntekijät kuvaavat yrittäjien keskinäistä toimintaa ja työnjakoa yksityiskohtaisemmin. Aiempien haastatteluiden kertomukseen muodostuu lisäkerros: yrittäjien työn sisällössä ja päätöksentekotavoissa onkin selkeä keskinäinen työnjako. Toimitusjohtajana ja tuottajana toimiva yrittäjä on vastuussa strategisen johtamisen perinteisistä työalueista: tulevaisuuden liiketoiminnan visioinnista, raha-asioista, kansainvälistymisestä ja sidosryhmäsuhteista. Tuottajana toimiva toinen yrittäjä johtaa pääasiassa

työntekijöiden työskentelyä sekä jokapäiväisten asioiden hoitumista yrityksen toimistossa ja asiakkaiden kanssa.

Työnjaon mukaisesti toinen yrittäjästä toimii markkinoilla, missä liiketoimintamahdollisuudet ovat ja toinen keskittyy enemmän yrityksen 'sisäisiin' asioihin eli henkilöstöjohtamiseen, asiakassuhteisiin ja yleiseen työn organisointiin. Yrittäjät eivät niinkään puhu yhteistyrittämisestä, päätöksenteosta tai omasta keskinäisestä työnjaostaan strategisena valintana, vaan enemmänkin osaamisen, koulutuksen ja kokemuksen alueisiin sekä persoonallisuuden piirteisiin liittyvänä 'luonnollisena' ratkaisuna.

K: Joo. No mites sä näet sitten (yrittäjien) roolin, kun tavallaanhan ne langat on tietenkii, kun ne ovat omistajia ja johtaa tätä puljua.

V: Niin, no tuota. (Toimitusjohtaja) taas, jos ajatellaan, niin sehän on täällä hirveen harvoin. Se on se PR-toimitusjohtaja, joka pitää yllä sen, että meillä on jatkossakin töitä tavallaan ikään kuin ja myös nää tulevaisuuden suunnitelmat, visioi, käy täällä välillä, siis hänen rooli on suhteellisen selvä tässä mun mielestä. Hän vie firmaa eteenpäin, johtaa.

K: Niin missä, sano konkreettisesti, siis mitenkä johtaa? Tää on niin yleinen termi.

V: Joo. Siis hoitaa suhteet korkeammalla tasolla esimerkiksi asiakkasiin elikä siellä, kun neuvotellaan, samoin yhteistyökumppaneihin, rahottajiin, ja luo niitä visioita tavallaan siitä, mihin me ollaan menossa, että jos me kehitetään jotain tuotetta täällä, me katellaan sitä näin läheltä vaan, niin (toimitusjohtaja) kättelee sitä sillei, että mitä me tällä tuotteella tehään, viedäänkö se tonne, lähetäänkö me ulkomaille, mitä tällä, mikä kokonaispalapeli on. Se rooli. (Tuottaja) tavallaan taas sitten, no samalla tavalla (tuottaja) on tietysti, mä en tiedä hirveen tarkkaan, miten he jakaa työnsä tässä firmassa, mutta voisin kuvitella, että (tuottaja) hoitaa enemmän täällä käytännön asioita, mutta tietenkin siinäkin on se, että must tuntuu, että (tuottaja) on tosi kiireinen, ei sitä hirveen, koko ajan kauheesti työn alla asioita...

(Työntekijähaastattelu 2)

Sekä yrittäjät että yrityksen työntekijät ottavat käyttöön strategisen johtamisen klassisen maskuliinisen diskurssin, jonka mukaisesti toinen yrittäjä eli hierarkkisesti organisaation korkeimmassa asemassa oleva toimitusjohtaja määrittäytyy strategiseksi johtajaksi. Diskurssin mukaisesti strategia päätöksiä tekee yrityksen ylin johto ja strategiset päätökset suuntautuvat yrityksen markkinoille ja tärkeimpiin sidosryhmäsuhteisiin. Diskurssissa yritystoiminnan 'sisäiset ja pehmeät päätöksentekoaalueet' eli henkilöstöjohtaminen ja jokapäiväinen tekeminen toimistossa eivät ole niinkään strategisia.

Yhteisyrityttämis- ja työnjakopuheessa yrittäjät eivät paljoakaan puhu sukupuolesta. Tämä siitä huolimatta, että johtamisen feminiinisten arvojen ja feminine-in-management -diskurssin rinnalla otetaan käyttöön maskuliininen strategisen johtamisen klassinen diskurssi, jotka ovat molemmat kulttuurisesti sukupuolistavia diskursseja. Yrittäjien puhuma suhde työntekijöihin ja työyhteisön kehittämiseen yhtyy stereotyyppisesti feminiiniin arvoihin. Kuvaus strategioinnista puolestaan hyödyntää kulttuurisesti maskuliinisen strategisen johtamisen arvomaailmaa.

V: Meidän keskinäinen työnjako, meidän kahden?

K: Joo.

V: Se on muotoutunu erittäin hyvin, eli, me todellakin vahvistetaan toinen toisiamme. Et meil on ihan selkeesti se, et mikä kuuluu kummallekin, niinku, siin on aika selkeet rajat. Eli, eli mulle kuuluu kaikki mikä koskee rahaa. Ni, siin on niinku, siin on alleviivaus. Se kuuluu mulle.

(Yrittäjähaastattelu 4)

Haastatteluista käy ilmi, että strategisen johtamisen klassisen diskurssin käyttöönotto on tuonut yrittäjille uskottavuutta rahoittajien ja kotimaisten sekä kansainvälisten yhteistyökumppaneiden silmissä. Toimitusjohtaja hallitsee diskurssin ja hän on avainhenkilö, joka neuvottelee rahoitusasiat ja tunnustelee yhteistyömahdollisuuksia. Yrittäjien yhteisyrityttäminen näyttäisi perustuvan toimintastrategialle, jonka mukaisesti työyhteisöä rakennetaan erityisesti feminine-in-management -diskurssiin tukeutuen ja uskotta-

vuutta yrityksen sidosryhmäsuhteissa rakennetaan maskuliinisen strategisen johtamisen diskurssin avulla.

Sukupuolen tilanteinen artikulointi

Yrittäjien puhe yhteisyrityttämisen käytännöistä, päätöksenteosta ja työnjaosta on erilaista verrattuna puheeseen, jossa yrittäjät kuvailevat 'naisten yrittämistä' ja 'miesten yrittämistä' uusmedia-alalla. Puhuessaan uusmedia-alasta yrittäjät artikuloivat sukupuolta tilanteessa, jossa toimijoina on sekä miehiä että naisia – vaikkakin miehet ovat enemmistönä. Tällöin sukupuolen artikulointi tapahtuu naisyrityttäjäyden, ja erityisesti tasa-arvon diskurssissa. Diskurssit tarjoavat resurssia analysoida sukupuolta kahtiajakona miesten ja naisten välillä ja tuoda esille naisten yrittämisen ongelmia. Samalla ne kuitenkin tekevät naisten yrittämisestä vähemmän arvostettua kuin miesten yrittämisestä ja asettaa naisyrityttäjät 'uhrin' toimija-asemaan. Vastastrategiana yrittäjät ottavat tilanteisesti käyttöön myös sukupuolineutraalin puhettavan.

Edelliseen verrattuna puhe työntekijäsuhteista ja työyhteisöstä liittyy erilaiseen tilanteeseen, jossa toimijoina on pääasiassa naisia eikä vertailua miehiin ole mielekästä rakentaa. Tällöin on käytössä kulttuurisesti feminiininen johtamiskurssi. Strategioinnin ja visioinnin uskottavuus puolestaan joudutaan rakentamaan suhteessa toimialan ja markkinoiden miesvaltaisuuteen ja strategisen johtamisen kulttuurisesti maskuliiniseen maailmaan. Molemmissa tilanteissa sukupuoli itessään häipyä takalalle ja jää artikuloimatta.

Yrittäjät ottavat myös käyttöön yrittäjäyden ja johtamisen sukupuolineutraalit persoonallisuuspiirre-, ikä-, kokemus- ja osaamiskurssit, joita myös yrittäjäyden tutkimus ja koulutus käyttävät analysoidessaan naisten ja miesten keskinäisiä eroja. Näissäkin diskurssissa sukupuoli ei ole mukana eroja tuottavana kategoriana. Esimerkiksi jaetun johtajuuden tutkimusalueella johtajat ovat sukupuolineutraaleja toimijoita, vaikkakin lähtökohtaisena oletuksena on, että tämän päivän yrityksissä johtajuutta jakavat pääasiassa

miehet keskenään (esim. Pettigrew & Whipp 1991).

Pitäisikö yrittäjyyskoulutuksen sukupuoli-jäsennyksiä monipuolistaa?

Nicefactoryn yrittäjät toimivat kouluttajina naisyrittäjien kursseilla. Puhuessaan omasta koulutustoiminnastaan yrittäjät eivät paljokaan analysoi sitä sukupuolen näkökulmasta. Ennakkoletuksena on kuitenkin, että naisyrittäjät tarvitsevat erityistä tukea, ja tähän sopii luontevasti se, että myös kouluttajat ovat naisia. Samanlainen oletus tulee esille myös neuvonnassa, jota yhteiskunta järjestää naisyrittäjille. Aamulehden uutisen (19.3.2001) mukaan TE-keskuksissa järjestetään naisyrittäjille neuvontaa, jota antavat naiset. Perusteluna on, että naisyrittäjät puhuvat ongelmistaan mieluiten naisten kanssa.

Edellä kuvatuunlainen ajatus naisten antamasta koulutus- ja neuvontatuesta toisille naisille on yleinen ja tunnettu naisyrittäjyyden keskustelussa. Toisaalta se on myös ainoita teemoja, joiden yhteydessä sukupuoli tulee keskusteltavaksi yrittäjyyden koulutuksessa ja neuvonnassa. Keskustelussa sukupuoli tarkoittaa aina naisia, ei miehiä. Toisin sanoen, silloin kun sukupuoli yleensä edes otetaan huomioon, sitä analysoidaan yksiuotteisesti ja vain tiettyihin teemoihin tai yrittämisen tilanteisiin liittyvänä. Kun sukupuoli nais- ja miesyrittäjien välisenä erona otetaan vielä huomioon naisten yrittäjyyskoulutuksessa, sekin unohtuu 'yleisessä' yrittäjyyskoulutuksessa. Lisäksi sukupuolen eri ulottuvuudet jäävät nykyisissä yrittäjyyskoulutuksissa taka-alalle tilanteissa, joissa on kysymys on samaa sukupuolta olevien toimijoiden (miesten ja naisten) keskinäisistä suhteista.

Yleisesti kaikille yrittäjille suunnatut yrittäjyyskoulutukset yhtyvät liiketaloustieteen sukupuolineutraaleihin diskursseihin. Martha Cálas ja Linda Smirchic (1992) kritisoivat, että liiketalouden konteksteissa sukupuolen problematiikka jää avaamatta. Sukupuolineutraalius onkin hallitseva puhutapa yritystoiminnassa, koulutuksessa ja tutkimuksessa (Hearn 1998). Sukupuolineutraa-

lius tuottaa eron ei-sukupuolittuneen (eli miesten) ja sukupuolittuneen (eli naisten) liiketoiminnan ja yrittämisen välille. Niiltä osin, kun sukupuolta yleensäkin artikuloidaan yrittämisen koulutuksessa, käytössä olevat liiketaloustieteen diskurssit rajaavat sen ainoastaan naisia koskevaksi, ja näin olen marginaaliseksi liiketoiminnan ulottuvuudeksi.

Naisyrittäjille erityisesti suunnattu koulutus ja neuvonta kertoo, että naiset kokevat toimintatilansa yrittäjinä eri tavoin kuin miehet. Tasa-arvoväritteisellä koulutuksella ja neuvonnalla on taipumusta hahmottaa erilaisuuden kokemukset ongelmiksi pyrkien ratkaisemaan niitä. Yleinen ratkaisu on 'kasvattaa' naisyrittäjät koulutuksen avulla hallitsevalle maskuliiniselle yrittäjyyden mallille sopiviksi. Tasa-arvoajatteluun perustuvassa koulutuksessa voitaisiin kuitenkin entistä enemmän pohtia, minkälaisia naiseuksia ja mieheyksiä yrittäjyyteen liittyy ja miten yrittäjänaiset näkevät ne suhteessa omaan yrittämiseensä.

Kun sukupuoli ymmärretään monenlaisina naiseuksina ja mieheyksinä – ei pelkästään naisyrittäjien eroina verrattuna miesyrittäjiin – koulutus voisi keskittyä käsittelemään tapoja, joilla sukupuolta tehdään yritystoiminnan arkipäiväissä. Koulutuksessa olisi mahdollisuus avata sukupuolen erilaisten jäsenysten koko kirjo sekä tukea (nais)yrittäjiä laajentamaan ymmärrystään yrittämisen sukupuolittumisesta ja sen seurauksista. Sukupuolen moniuotteisuuden näkökulma koulutuksessa avaisi mahdollisuuden tehdä erilaisia sukupuolijäsennyksiä tuottavia ratkaisuja tilanteisesti ja strategisesti, Nicefactoryn yrittäjien tapaan.

Sen lisäksi, että yrittämisen koulutusta voisi kehittää näkemään sukupuolen moniuotteisuutta sisällöllisesti, myös opetusmenetelmiä olisi hyvä kehittää sukupuolittumisen näkökulmasta. Nykyinen koulutus hyödyntää liiketaloustieteessä yleisiä sukupuolineutraaleja opetusmenetelmiä kuten caseopetusta ja ongelmalähtöistä opetusta. Uuden ulottuvuuden erityisesti naisyrittäjille suunniteltuun koulutukseen tarjoaisivat erilaiset feministiset pedagogiikat. Marja Vehviläisen (1994 ja 2001) kuvaamien naisten tieto-

tekniikkaryhmien tapaan myös yrittämisen koulutusta tarjotaan naisille omana ryhmänään. Naisyrittäjien koulutusohjelmissa voisikin entistä enemmän hyödyntää muilta aloilta saatuja kokemuksia koulutuksesta, joka rakentuu naisten tilanteista lähtien ja pyrkii tukemaan naisille mahdollisia, erilaisia toimijuuksia.

Sukupuolen moniulotteisuuden käsittely on tärkeää kaikille yrittäjille, mutta erityisesti niille, joiden yrityksen toiminta perustuu sukupuolen huomioimiselle organisoitumisessa, tuotekehittelyssä ja kohderyhmävalinnoissa. Lisäksi sukupuolen analyysiä tarvitaan innovatiivisten yrittämisen mallien kehittämiseksi. Esimerkiksi usean naisen yhteisyrittäminen on Suomessa melko uusi toimintamalli, jonka toteuttaminen tarvitsee tuekseen erilaisten naiseuksien analyysiä. On kuitenkin vaikea kuvitella, että yrittäjyyskasvatuksessa ja -koulutuksessa pystyttäisiin monipuolistamaan sukupuolen analyysiä ennen kuin yrittäjyyden, strategisen johtamisen ja liiketoiminnan diskurssit muuttuvat.

Viite

Artikkelissa raportoitua tutkimusta on tehty Kuluttajatutkimuskeskuksen, Kauppa- ja teollisuusministeriön sekä Wihurin säätiön yhteisrahoituksella. Kiitämme Marja Vehviläistä tutkimusprojektiin liittyvistä keskusteluista ja kommenteista.

Lähteet

- AALTIO-MARJOSOLA, I. (2001) *Naiset, miehet ja johtajuus*. Wsoy: Helsinki.
- ALVESSON, M. & due Billing, Y. (1997). *Understanding Gender in Organizations*. Sage: London.
- ALVESSON, M. & Willmott, H. (1996). *Making sense of management. A critical introduction*. Sage: London.
- CALÁS, M. B. & Smircich L. (1992). Re-writing Gender into Organizational Theorizing: Directions from Feminist Perspectives. In Reed, Michael & Hughes, Michael (eds.), *Rethinking Organization*. New Directions in Organization Theory and Analysis. Sage: London, 227-253.
- CALÁS, M. B. & Smircich L. (1993) Dangerous Liaisons: The 'Feminine-in-Management' Meets Globalisation, *Business Horizons*, March-April: 73-83.
- DEEZ, S., (1986). Metaphors and the discursive production and reproduction of organization. In: L. Thayer (Ed.). *Communication – organization*. (pp. 168-192). Norwood: Ablex, NJ.
- ERIKSSON, P. & Pietiläinen, T. (2001) Olemme oman polun kulkijoita...Naisyrittäjät uusmedian edelläkävijöinä. Teoksessa R. Järvinen & C. Grönroos (toim.) *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Vantaa: Kauppakaari: 306-317.
- HAMEL, G. (1997). Reinventing the Basis for Competition. In: Rowan Gibson R. (ed.) *Rethinking the Future*. Nicholas Brealey Publishing Limited: London and Sonoma, CA.
- HEARN, J. (1998). Theorising Men and Men's Theorising: Varieties of Discursive Practices in Men's Theorising of Men. *Theory and Society*, 27 (6), 781-816.
- HELGESEN S. (1990). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. Doubleday/Currency: New York.
- HOLLI, A-M (1997). On equality and Trojan Horses. The Challenges of the Finnish Experience to Feminist Theory. *European Journal of Women's Studies*, 4 (2), 133-164.
- JOHNSON Ahl, H. (2000) The Construction of the female Entrepreneur as the Other. Presented at the EGOS Colloquium, July 1.-3., Helsinki.
- KNIGHTS, D. & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12 (2), 251-73.
- KOIVUNEN, A. (1996) Emansipaatio. In: Anu Koivunen & Marianne Liljeström (eds.) *Avainsanat*. Vastapaino: Jyväskylä, 77-110.
- KOLVEREID L. & Shane S. & Westhead, P. (1993) Is it equally difficult for female entrepreneurs to start businesses in all countries? *Journal of Small Business Management*, 31(4), 43-51.
- KOVALAINEN, Anne (1993) *At the Margins of the Economy. Women's Self-Employment in Finland 1960-1990*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu. Sarja A9:1993.
- KOVALAINEN, A. (1994). *The invisibility of gender in economics*. Turku School of economics and Business Administration. Series A 2. Turku.
- LEHTONEN, Pekka toim. (1999). *Strateginen yrittäjyys*. Kauppakaari: Helsinki.
- MATHEWS, C. & Moser, M. (1996) A longitudinal investigation of the impacts of family background and gender on interest in small business ownership. *Journal of Small Business Management*, 34(2).
- MINTZBERG H. & Ahlstrand B. & Lampel J. (1998) *Strategy Safari*. The Free Press: New York.
- MINTZBERG, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall: Hemel Hempstead.
- PETTIGREW, A. & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Basil Blackwell: Oxford.
- PIETILÄINEN, T. (1999a) *Naisten yrittämisen merkitykset Yrittäjä-lehden artikkeleissa v. 1991-1997*. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto, Taloustieteen laitos.
- PIETILÄINEN T. (2001). Woman, female and entrepreneurship in a professional magazine. Working paper. Swedish School of Economics and Business Administration.
- ROBINSON P. & Sexton E. (1994) The effect of education and experience on self-employment success. *Journal of Business Venturing*, 9(2), 141-156.
- ROSENER, J.F. (1990). Ways Women Lead, Harvard *Business Review*, November-December, 119-125.

- STEVENSON, Lois (1990). Some methodological problems associated with researching women entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 9, 439-446.
- WATSON, T. (1995). Rhetoric, Discourse and Argument in Organizational Sense making: A Reflexive Tale. *Organization Studies* 16 (5), 805-821.
- WEST, C. & Zimmerman, D. H. (1991). Doing gender. Teoksessa J. Lorber & S.A. Farrell (toim.): *The Social Construction of Gender*. Sage: Newbury Park, 13-37.
- WHITTINGTON, R. (1993). *What is Strategy - and does it matter*. Routledge: London and New York.
- VEHVILÄINEN, M. (1994) Women Defining Their Information Technology – Struggles for Textual Subjectivity in Office Workers’ Study Circle. *The European Journal of Women’s Studies* 1, 3-93.
- VEHVILÄINEN, M. (2001) Naisten tietotekniikkaryh-
mät. Teoksessa: J. Uotinen, S. Tuuva, M. Vehviläi-
nen ja S. Knuutila (toim.) *Verkköjen kokijat. Paikallista tietoyhteiskuntaa tekemässä*. Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura: Saarijärvi, 166-188.

Artikkeli saapui 22.3.2001. Se hyväksyttiin
julkaistavaksi 10.5.2001.