

Understanding Gender (In)Equality in Leadership Positions in Sport: A Multilevel Perspective

Marjukka Mikkonen

Väitöskirjani käsittelee sukupuolten tasa-arvoa urheilun johtoasemissa. Sukupuolten tasa-arvolle voi olla monia määritelmiä, mutta tässä tutkimuksessa sukupuolten tasa-arvolla viitataan Lorberin (1994) mukaan oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen. Sukupuolten tasa-arvo ei siten tarkoita samankaltaisuutta tai sukupuolen häivyttämistä. Enemmän se tarkoittaa sitä, että erilaisia ominaisuuksia, taitoja ja kontribuutioita arvostetaan, arvioidaan ja palkitaan yhtäläisesti.

Vaikka Suomi koetaan usein yhdeksi maailman tasa-arvoisimmista maista (Council of Europe, 2019; World Economic Forum, 2023), samanaikaisesti suomalaisessa urheilussa ilmenee sukupuolten epätasa-arvoa urheilun eri tasoilla. Väitöskirjassani keskityn erityisesti urheilun johtoasemiin. Mitä vaikutusvaltaisempi pesti on, sitä harvemmin siellä on yleensä naisia. Vaikka vuosien saatossa monet tahot ovat tehneet paljon hyvää työtä tasa-arvon ja naisten aseman edistämiseksi urheilussa, sukupuolten tasa-arvo ei täysin toteudu urheilun johtoasemissa. Epätasa-arvo manifestoituu esimerkiksi tilastoihin, joissa miehiä on 86 % urheilu- ja liikuntajärjestöjen puheenjohtajista (Lehtonen ym. 2022) tai naisten esiin tuomiin kokemuksiin epätasa-arvosta, syrjinnästä ja häirinnästä, josta seuraava katkelma on yksi esimerkki.

Eräs johtajanainen kertoi minulle, kuinka hän halusi hankkia kokemusta suurten ottelutapahtumien järjestämisestä ja organisoinnista. Niinpä hän tarjoutui lajiliittonsa järjestelytoimikuntaan oman työnsä ohessa. Kun tehtäviä jaettiin, hänelle tarjottiin tehtävää kahvinkeittäjänä ”tärkeille” vieraille. Samaan aikaan muut, pääosin miehet, saivat tehtäviä tapahtuman suunnittelun ja organisoinnin parissa, kuten aikatauluttamisessa, budjetoinnissa ja resurssoinnissa, kumppanuuksien hoitamisessa, mainostuksen parissa. En usko, että tätä tehtävää olisi tarjottu miehelle, hän päätti tarinan.

SUKUPOULTEN (EPÄ)TASA-ARVO SUOMALAISSA URHEILUKONTEKSTISSA

Väitöskirjassani olen tarkastellut sukupuolten (epä)tasa-arvoa urheilun päätöksenteko- ja johtotehtävissä. Urheilun konteksti on erityisen mielenkiintoinen tasa-arvotutkimukselle, sillä läpi vuosikymmenten ja vuosisatojen urheilu-sektori on rakentunut binääriselle sukupuoli-jaottelulle ja vahvimpien, nopeimpien sekä kestävimpien yksilöiden tunnistamiselle sekä palkitsemiselle. Jo sana urheilu pohjaa Mikael Agricolan aikaisiin teksteihin ja sanaan urho, joka viittasi sankariin ja täysikasvuiseen mieheen (Ruppel n.d.). Maailma on kuitenkin muuttunut ja tasa-arvoistunut noista ajoista ja naisten määrä urheilijoina sekä muina toimijoina urheilu-sektorilla on kasvanut.

Tästä huolimatta sukupuoli- ja urheiluun sisäänrakennettu sukupuolten epätasa-arvo näyttäytyvät vielä nykypäivänakin urheilun eri tasoilla. Urheilu on yksi ainoista nyky-yhteiskunnan sektoreista, jossa on olemassa tarkoituksellista, säänneltyä sukupuolten segregatiota. Jo lapsena tytöt ja pojat jaetaan eri joukkueisiin ja ryhmiin. Sukupuolijaottelu ja sukupuolten erimittainen arviointi näyttäytyy sisäänrakennettuna ja voi vaikuttaa siten myös tehtäviin, joissa urhoollisuudella tai fyysisellä voimalla ei sinänsä pitäisi olla mitään etua, kuten urheilun päätöksenteko- ja johtotehtävissä. Konkreettisesti sisäänrakennettu sukupuolittuneisuus voi näkyä esimerkiksi erilaisena tehtävien jakona miesten ja naisten välillä, kuten aiemmin kertomani esimerkki näyttää.

Vaikka sukupuolten epätasa-arvo on globaali ilmiö. Se ja sen muovaavat käytänteet ovat lokaleja ja kontekstisidonnaisia (Billing & Alvesson 2000; Tienari ym. 2005). Tämän vuoksi suomalainen tutkimus aiheesta on tärkeää. Suomessa sukupuolten tasa-arvoa ja urheilujohtamista on tutkittu verrattain vähän. Suuri osa suku-

puolten tasa-arvoon ja urheilujohtamiseen keskittyvästä tutkimuksesta on keskittynyt pohjois-amerikkalaiseen kontekstiin ja erityisesti sen uniikkiin yliopistourheilujärjestelmään (Burton & Leberman 2017; Hartzell & Dixon 2019). Ymmärryksen lisäämiselle sukupuolten tasa-arvosta urheilun johtoasemissa on niin tutkimuslistalla, käytännöllistä kuin yhteiskunnallistakin tarvetta.

Väitöskirjassani pyrin vastaamaan tähän tietotarpeeseen tarkastelemalla sukupuolten (epä)tasa-arvoa urheilun päätöksenteko- ja johtotehtävissä. Tarkemmin, tavoitteenani oli tutkia yhtäältä miksi sukupuolten epätasa-arvo näyttäytyy niin pysyvänä ilmiönä urheilun ja liikunnan päätöksentekotehtävissä ja toisaalta miten sukupuolten tasa-arvoa voitaisiin edistää näissä tehtävissä. Lähestyin tutkimusongelmaa neljän osatutkimuksen sekä johdantoeseen kautta. Osatutkimukset tarjoavat neljä erilaista näkökulmaa tutkimusongelmaan, kun taas johdantoeseen integroi näiden osatutkimusten tulokset ja löydökset yhdeksi kokonaisuudeksi. Hyödynsin väitöskirjassani monimenetelmällistä lähestymistapaa ja käytin sekä laadullisia että määrällisiä aineistoja ja analyysimenetelmiä.

URHEILUN POLIITTISHALLINNOLLINEN SYSTEEMI KEHYKSENÄ TASA-ARVOKESKUSTELULLE

Ensimmäisessä artikkelissa (Mikkonen ym. 2022) tarkastelin tapaustutkimuksena suomalaista urheilupolitiikkaa ja urheilusektorin rakennetta sekä näiden kehitystä. Väitöskirjalleni tämä artikkeli tarjoaa ymmärrystä siitä sosiokulttuurisesta makrotason kontekstista, jossa tutkimuksen pääkohteena oleva ilmiö, sukupuolten (epä)tasa-arvo, ilmenee. Pääasiallinen aineisto koostui dokumenttidatasta, kuten valtionhallinnon raporteista, aiemmista tutkimuksista ja muista julkisesti saatavilla olevista arkistoista ja lähteistä. Tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, kuinka suomalainen liikunnan ja urheilun toimintaympäristö on muotoutunut erilaiseksi verrattaessa muihin Pohjoismaihin (Lehtonen & Mäkinen 2020). Suomessa valtion rooli urheilupolitiikan päättäjänä ja ohjaajana on suuri, erityisesti resurssiohjauksen myötä. Liikuntapolitiikasta ja esimerkiksi liikunnan ja urheilun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuspolitiikasta päättää valtio – kun

taas urheiluorganisaatiot ovat tärkeässä roolissa poliittisten päätösten implementoinnissa. Tutkimus antoi kuitenkin viitteitä siitä, että urheilusektorin pirstaloitunut rakenne, epäselviltä vaikuttavat roolit ja johtajuuden puute voivat vaikeuttaa urheilupoliittisten tavoitteiden, kuten sukupuolten tasa-arvon, saavuttamista. Urheilusektori näyttää kärsivän jatkuvasta rakenteellisten reformien kierteestä, jolla yritetään korjata niin huippu-urheilun hiipuvaa menestystä kuin väestötasolla kasvavaa liikkumattomuushaastetta. Suomalaisessa urheilupolitiikassa painottuvat yhä vahvemmin teemat kuten terveys, liike ja yhteiskunnallinen merkitys perinteisten urheiluun liitettyjen teemojen kuten kilvoittelun, voittamisen ja kansallistunteen vahvistamisen tilalla. On mielenkiintoista nähdä missä määrin nämä painotukset liikunta- ja urheilupolitiikan arvoissa muovaavat esimerkiksi käsityksiä urheilu- ja liikuntajohtajista. Väheneekö urheilu- ja liikuntajohtamisen linkittyneisyys urhoollisuuteen?

SUKUPUOLITTUNEITA KÄSITYKSIÄ SOPIVASTA JOHTAJASTA

Toisessa artikkelissa tarkastelin nais- ja mieshallitusjäsenien näkökulmia lajiliittojen hallitusyöskentelystä (Mikkonen ym. 2021). Erityisesti tarkastelin sitä, missä määrin nais- ja miesjäsenien käsitykset hallitusyöskentelystä eroavat vai ovatko käsitykset samankaltaisia sukupuolesta riippumatta. Tutkimusta pohjasi seuraava ajatus: yhtäältä monimuotoisten hallitusten, kuten hallitusten, joissa on edustusta eri sukupuolista ja taustoista, nähdään tuovan päätöksentekoon moninaisia näkökulmia (Williams & O'Reilly 1998). Tämä voi johtaa parempaan innovointikykyyn ja sellaiseen päätöksentekoon, joka ottaa paremmin huomioon erilaisten ihmisten tarpeet. Toisaalta aiempi tutkimus on antanut viitteitä siitä, että hallitukseen valitaan vain tietyn tyyppisiä ihmisiä. Ihmisiä, jotka muistuttavat hallituksessa jo istuvia jäseniä (Claringbould & Knoppers 2007). Toteutin kanssakirjoittajieni kanssa tutkimuksen kyselytutkimuksena, johon vastasi 197 hallitusjäsenä suomalaisista lajiliittoista. Lopulliseksi vastausprosentiksi tuli 33 %. Tämä määrä mahdollistaa johtopäätösten tekemisen suomalaisten lajiliittojen kontekstissa. Tutkimus osoitti, että sekä nais- että mieshalli-

tusjäsenten näkemykset hallitustyöskentelystä olivat hyvin samansuuntaisia. Näyttää siis siltä, että vain tiettyyn muottiin sopivat tai tietyllä tavalla ajattelevat henkilöt, sukupuolesta riippumatta, pääsevät vallan kahvaan ja näihin merkityksellisiin positiioihin. Sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta tilanne on haastava, sillä sopivan urheilujohtajan muotti pohjaa usein maskuliiniseksi miellettyihin piirteisiin ja ominaisuuksiin, jolloin muottiin sopii useimmiten kyseiset piirteet ja ominaisuudet omaava mies (Claringbould & Knoppers 2007).

JOHTAMISTAPA JATKUMO JO PELAAJANA OPITUISTA TAVOISTA TOIMIA

Kolmannessa artikkelissa halusin ymmärtää tarkemmin syitä epätasa-arvolle ja naisten vähäiselle määrälle urheilun ja liikunnan johtoasemissa lajispesifissä kontekstissa (Mikkonen 2022). Tutkimuksen kontekstiksi valikoitui jalkapallo, sillä se tarjoaa mielenkiintoisia ja jopa ristiriitaisia piirteitä. Jalkapallo on yksi naisten ja tyttöjen suosituimmista joukkuelajeista niin Suomessa kuin muissakin Pohjoismaissa, mutta samanaikaisesti valtaosa jalkapallon pelaajista ja muista jalkapallotoimijoista on poikia ja miehiä. Lähestyin ongelmaa tapaustutkimuksena, jossa pääasiallinen aineisto koostui yhdeksästä puolistruktuidusta teemahaastattelusta nais- ja miesjohtajien kanssa Suomen ja Norjan palloliitoissa. Kahdesta maasta kerätty aineisto mahdollisti mielekkään kurkistusikkunan pohjoismaiseen jalkapallokontekstiin. Tutkimus antoi viitteitä siitä, että vaikka askeleita kohti tasa-arvoa on tapahtunut sekä naiset että miehet kohtaavat sukupuolittuneita stereotyyppioita ja ennakkoluuloja, jotka rajoittavat erityisesti naisten mahdollisuuksia jalkapallon johtoasemissa. Jalkapallon lajikulttuuri muovaa käytöstä ja käsityksiä naisten ja miesten asemasta jalkapallo-organisaatioissa. Johtamistapa ja organisaatiokulttuuri näyttävät jatkumona jo pelaajana opituista tavoista toimia, josta esimerkiksi tutkimuksessa esiin tullut ”pukukoppikulttuuri” ja siihen liittyvä tietyn tyyppinen ronskikin kielikäyttö on yksi esimerkki. Erityisesti naiset, mutta myös miehet, kuvasivat, että tietynlaista kovuutta ja paksua nahkaa tarvitaan jalkapallojohtajana.

SUKUPOULTEN TASA-ARVO URHEILUJOHTAMISESSA VAATII UUTTA AJATTELUA JA TEKOJA NIIN MIKRO- KUIN MAKROTASOLLA

Neljännessä artikkelissa halusin ymmärtää paremmin, kuinka tasa-arvoa voitaisiin edistää urheilun johtoasemissa (Mikkonen 2023). Aineistoni koostui 22 puolistruktuidusta teemahaastattelusta naisurheilujohtajien kanssa. Tarkoitukseni oli tutkia heidän käsityksiänsä siitä, miten urheilun ja liikunnan johtoasemiin institutionalisoitunutta sukupuolten epätasa-arvoa voitaisiin haastaa ja muuttaa. Eli millä tavoin tasa-arvoa voitaisiin edistää urheilun johtoasemissa. Tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että muutos sukupuolten tasa-arvoa kohti vaatii usean toimijan kollektiivista institutionaalista työtä niin yksilö- kuin sosiokulttuurisella tasolla. Yksittäiset yritykset haastaa sukupuolten epätasa-arvoa esimerkiksi yksittäisen instituution tasolla voivat jäädä ponnettomiksi, sillä sukupuoli ja sukupuolittuneet käsitykset ovat sisäänrakennettuina kaikkiin sosiaalisiin instituutioihin (Martin, 2004). Tämän vuoksi yksittäiset muutokset ovat haastavia.

Väitöskirjani antoi viitteitä myös siitä, että usein sukupuolten tasa-arvoa tukevat toimet keskittyvät naisten ”korjaamiseen” tai lukujen tarkasteluun, jolloin sukupuolten epätasa-arvoa ylläpitävät rakenteet ja kulttuuri voivat jäädä ylläpitämään sukupuolittuneita käytänteitä. Lukumääräisesti tasapäinen edustus ei välttämättä kerro instituution tasa-arvoisesta kulttuurista tai käytänteistä.

LOPUKSI

Väitöskirjani tukee aiempaa käsitystä sukupuolten epätasa-arvon monitasoisuudesta (Burton & Leberman 2017; Cunningham 2019). Tekijät, jotka vaikuttavat sukupuolten tasa-arvoon nousevat niin yksilö-, organisatoriselta kuin sosiokulttuuriseltakin tasolta. Lisäksi väitöskirjani tuo esiin vahvan kontekstuaalisuuden sukupuolten (epä)tasa-arvon ja urheilujohtamisen teemoissa. Tutkimustulokset alleviivaavat kontekstin ja kontekstuaalisen ymmärryksen merkitystä. Tämän vuoksi esitän: sen sijaan, että pyrkisimme etsimään kaikenkattavia, perustavanlaatuisia ”grand” -teorioita, jotka yleistävät epä-

tasa-arvoon urheilun johtotasemissa vaikuttavia syitä ja tekijöitä, meidän tulisi myös keskittyä ymmärtämään niitä reunaehtoja, mitä erilaiset kontekstit asettavat. Esimerkiksi minkälaisia piirteitä eri lajit tai maakontekstit tuovat ilmiön. Tällöin voimme käytännössä ymmärtää paremmin esimerkiksi minkälaisia toimia tasa-arvon edistäminen vaatii ja näin suunnitella toimivampia tasa-arvoa edistäviä interventioita.

Tieteellisen kontribuution lisäksi väitöskirjani kiinnittyy osaksi yhteiskunnallisia keskusteluja sukupuolten tasa-arvosta sekä naisten asemasta urheilussa, naisten asemasta johtajina ja erityisesti naisten asemasta urheilujohtajina. Se tarjoaa käytännön toimijoille ymmärrystä, viitekehysten ja esimerkkejä siitä, miksi sukupuolten epätasa-arvo näyttäytyy niin pysyvänä ilmiönä suomalaisessa urheilujohtossa sekä siitä, miten sukupuolten tasa-arvoa voidaan edistää. Väitöskirjani löydökset tarjoavat siten konkreettisia esimerkkejä esteistä sukupuolten tasa-arvolle suomalaisissa urheiluorganisaatioissa ja niistä tekijöistä ja keinoista, jotka voivat tukevat sukupuolten tasa-arvoa.

Rohkenen myös väittää, että vaikka väitöskirjani on koskenut lähinnä sukupuolten tasa-arvoa naisten ja miesten välillä, väitöskirjani tulokset voivat tarjota lähtöpuiteen tulkinnalle myös laajemmista keskusteluissa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden saralla.

HT Marjukka Mikkosen hallintotieteen alaan kuuluva väitöskirja Understanding Gender (In) Equality in Leadership Positions in Sport: A Multilevel Perspective tarkastettiin julkisesti Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnassa 25.8.2023. Vastaväittäjänä toimi professori Janne Tienari kaupparkeakoulu Hankenista Kustoksena toimi professori Jari Stenvall Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnasta. Väitöskirjaan voi tutustua osoitteessa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2946-4>

LÄHTEET

- Billing, Yvonne Due & Alvesson, Mats (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 7(3), 144–157. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00103>
- Burton, Laura & Leberman, Sarah (2017). An evaluation of current scholarship in sport leadership: Multilevel perspective. Teoksessa Burton Laura & Leberman Sarah (toim.), *Women in sport leadership: Research and practice for change* (s. 16–32). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315542775-2>
- Claringbould, Inga & Knoppers, Annelies (2007). Finding a 'Normal' Woman: Selection Processes for Board Membership. *Sex Roles*, 56(7–8), 495–507. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9188-2>
- Council of Europe (2019). All in: towards gender balance in sport. Haettu sivulta <https://rm.coe.int/all-in-toolkit-how-to-make-an-impact-on-gender-equality-in-sport-all-y/1680989ab2,6.9.2023>.
- Cunningham, George B (2019). *Diversity and Inclusion in Sport Organizations: A Multilevel Perspective*. Routledge.
- Hartzell, Allyson C. & Dixon, Marlene A. (2019). A Holistic Perspective on Women's Career Pathways in Athletics Administration. *Journal of Sport Management*, 33(2), 79–92. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0127>
- Lehtonen, Kati & Mäkinen, Jarmoo (2020). The Finnish sports system in transition—From a mixed model back to the Nordic sports movement? Teoksessa Tin, M. B., Telseth, F., Tangen, J. O. & Giulianotti, R. (toim.), *The Nordic Model and Physical Culture* (s. 117–130). Routledge.
- Lehtonen, Kati, Oja, Samuli & Hakamäki, Matti (2022). *Equality in sports and physical activity in Finland in 2021*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2022:22. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-815-1>
- Lorber, Judith (1994). *Paradoxes of Gender*. Yale University Press.
- Martin, Patricia Yancey (2004). Gender as Social Institution. *Social Forces*, 82(4), 1249–1273.
- Mikkonen, Marjukka (2023). *Envisioning Institutional Change for Gender Equality – Women's Perspectives on Fostering Gender Equality in Decision-Making Positions in Sport*. [Arviossa]
- Mikkonen, Marjukka (2023). 'We are going to the right direction... but we are not in ideal world yet': Understanding gender (in)equality within leadership positions in Nordic football governance. *Sport in Society*, 26(6), 1003–1023. <https://doi.org/10.1080/17430437.2022.2088358>
- Mikkonen, Marjukka, Korsberg, Minttu, Lehtonen, Kati & Stenvall, Jari (2022). Sport policy in Finland. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 14(4), 715–728. <https://doi.org/10.1080/19406940.2022.2127837>

- Mikkonen, Marjukka, Stenvall, Jari & Lehtonen, Kati (2021). The paradox of gender diversity, organizational outcomes, and recruitment in the boards of national governing bodies of sport. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040141>
- Ruppel, Klaas (n.d.). *Asiantuntijoiden kirjoituksia ajankohtaisista kielikysymyksistä: Urheilla ja urheilu*. Haettu sivulta https://www.kotus.fi/nyt/kysymyksia_ja_vastauksia/sanojen_alkuperasta/sanojen_alkuperasta_u-o/urheilla_ja_urheilu, 1.8.2023.
- Tienari, Janne, Soderberg, Anne-Marie, Holgersson, Charlotte, & Vaara, Eero (2005). Gender and National Identity Constructions in the Cross-Border Merger Context. *Gender, Work and Organization*, 12(3), 217–241. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2005.00271.x>
- Williams, Katherine Y., & O'Reilly, Charles A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- World Economic Forum (2023). Global Gender Gap Report 2023. Haettu sivulta <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>, 6.9.2023.