

# Nainen ja johtajuus

Tutkimusprojektin taustaa ja kysymyksenasetteluja

EVA HÄNNINEN-SALMELIN

Suomalaisessa johtajuuskeskustelussa on vain muutamissa yhteyksissä käsitelty naisjohtajia ja naisnäkökulmaa johtajuuteen.<sup>1</sup> Kansainvälisissä erityisesti Englannissa ja Yhdysvalloissa tehdyissä tutkimuksissa on sen sijaan korostettu molempien tutkimusteemojen tärkeyttä.<sup>2</sup> Ulkomaisia tutkimustuloksia ei voida kuitenkaan yleistää Suomen olosuhteisiin, koska ne perustuvat pieniin aineistoihin ja ovat kulttuurisidonnaisia.

Nainen ja johtajuus -tutkimus on nyt kuitenkin käynnistynyt Suomessa samanaikaisesti useassa yliopistossa, korkeakoulussa sekä tutkimuslaitoksessa.<sup>3</sup> Seuraavassa esitellään lyhyesti Suomen Akatemian rahoittamaa ja professori Sirkka Sinkkosen johtamaa »Nainen ja johtajuus» -projektin taustaa, lähtökohtia ja eräitä keskeisimpiä näkökulmia ja niiden alustavia kysymyksenasetteluja. Projektissa on tutkijoita Kuopion ja Tampereen yliopistoista sekä Svenska Handelshögskolanista.

## Miksi nainen ja johtajuus kiinnostaa tutkijoita?

Nainen ja johtajuus -aihe ei ole irrallinen muoti-ilmiö. Se liittyy kiinteästi kahteen laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun: uuteen naisliikkeeseen ja työelämän muutosprosesseihin. 1970-luvun alkupuolelta lähtien harjoitettu

tasa-arvopolitiikka, mutta erityisesti uuden naisliikkeen aktivoituminen Suomessa 1970-luvun lopulla sekä Suomen hallituksen ohjelma sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi YK:n naisten vuosikymmenen jälkipuoliskolla 1980—1985 ovat nostaneet julkisuuteen naisten elämää ja toimintaa yhteiskunnassa koskevan keskustelun ja pitäneet sitä jatkuvasti myös julkisten organisaatioiden ja instituutioiden esityslistoilla.

Näiden tekijöiden vuorovaikutuksesta on syntynyt monitahoinen kiinnostus tutkia naisten asemaa, toimintaa, kokemuksia sekä ratkaisuja yksityisessä elämässä ja yksityisen ja julkisen elämän yhdistämisessä: työelämässä, virallisissa ja epävirallisissa poliittis-hallinnollisissa organisaatioissa ja instituutioissa. Tutkimustulokset ovat lisänneet tietoa ja laajentaneet ymmärtämystä naisten menneisyydestä ja nykytilasta suomalaisessa yhteiskunnassa.<sup>4</sup> On selvää, että kiinnostus kohdistuu myös tulevaisuuden yhteiskunnan kehittämisessä siihen, kenen ehdoilla eli kenen kokemusten, tietojen, taitojen ja arvojen mukaan suunnitellaan ja tehdään kehittämisratkaisuja.

Uuden naisliikkeen ulkomaisten ja suomalaisten edustajien kirjoitukset ja keskusteluryhmät ovat herättäneet ja aktivoineet naisia. Tosin eri naisia eri tavoin. Oleellisinta lienee kuitenkin, että erilaisilla sosiaalisilla ja poliittisilla

myyteillä ja arvoilla »leimatut» naiset pyrkivät monella tavalla keskusteluyhteyteen toistensa kanssa.<sup>5</sup>

Työelämän muutosprosesseissa rakenteelliset ja teknologiset muutokset vaikuttavat työllisyyteen, pätevytyymiseen, uralla etenemiseen, työolosuhteisiin jne. Automaation ja teknologisten muutosten on arvioitu kohdistuvan nopeimmin ja muuttavan syvällisimmin »perinteisiä» naisten ammatteja esimerkiksi toimistotyössä ja palvelualoilla, kaupoissa ja pankeissa. Työelämän muutosprosesseihin liittyvässä keskustelussa naisten kannalta tärkeätä on keskustelu työn käsitteestä: palkallinen vs. palkaton (koti-)työ sekä työajasta: päivittäinen työaika-vapaa-aika vs. jaksottainen loma.

Suomen työvoimasta on naisia 48 %, joista yli 80 % työskentelee kokopäivätyössä. Naiset vastaavat lähes kokonaan palkattoman kotityön suorittamisesta. Näin on selvää, että työelämän kehittämisen lähtökohdat ja kehittämistavoitteet perusteluineen mobilisoivat naisia. Se, millaiseen kokemukseen ja tietopohjaan ratkaisut perustuvat, vaikuttaa sukupuolten välisen ristiriitaisuuden konfliktiaasteeseen. Ei olekaan ihme, että työelämän muutosprosessien vaikutusten hallintaan ja laatuun naiset ovat alkaneet etsiä toimintavaihtoehtoja ja strategioita työn uudelleen organisoimnin ja eriasteisten eihierarkisten organisaatorakenteiden kautta.<sup>6</sup>

### Naisista johtamisajattelun kehittäjinä

Johtamisesta on kirjoitettu paljon, mutta itse johtamista tunnetaan vähemmän. Johtamiskäsite on epämääräinen. Siihen näyttää liittyvän mm. johtajuus, valta, status, auktoriteetti, arvoasema, prestiisi, vaikutus, kontrolli, manipulointi ja dominointi. Lumijärven mukaan käsitteellinen kirjavuus heijastuu myös suomalaisessa tutkimuksessa. (Lumijärvi 1982, s. 3) Johtamiskäsitteen määrittelyn sijaan johtamisajattelijat ovat pyrkineet määrittelemään ainoastaan johtamisen osa-alueita. Monista hallintotieteen piirissä kirjoittaneista johtamisajatteliijoista keskitytään tässä tutkimuksessa etupäässä naiseen johtamisajattelun kehittäjinä ja heidän korostamiinsa johtamisen osa-alueisiin.

Naisia on ollut tutkimassa ja kehittämässä johtamisajattelua jo 1800 -luvun lopulta läh-

tien. Useimmille naisten ajatukset ja työntulokset ovat tuttuja, mutta se ei, että niiden luojina ja kehittäjinä ovat olleet naiset. (Tätä on syytä korostaa niinkauan kun käytännön johtaminen mielletään vain miesten maailmaksi). Eräinä merkittävimpinä johtamisajattelun kehittäjinä mainittakoon mm. Mary Parker Follett (1868—1933), Jane Mouton ja Joan Woodward.

Mary Parker Follett korosti jo 1880-luvulla työntekijää yksilönä ja persoonallisuutena. Hänen mukaansa organisaation jäsenten, jokaisen yksilön panos ja voimavarat tulisi ottaa huomioon johtamisessa ja käyttää työyhteisön kokonaistavoitteeseen pääsemiseksi. Follettin ajatukset korostuivat 1920- ja 1930-luvulla ns. ihmiskoulukunnan opeissa ja osa näistä ideoista elää edelleen.

Jane Mouton vuorostaan kirjoitti yhdessä Robert R. Blake'n kanssa kirjan *The Managerial Grid*, jossa esiteltiin johtamisruudukkona tunnettu malli. Tältä pohjalta kehiteltiin sittemmin ns. tilannejohtajuuden teoria, jossa painotetaan johtajan kykyä eriyttää ja mukauttaa joustavasti johtamistyyliään johdettavien ja tilanteen mukaan muihin vaatimuksiin.

Joan Woodward taas painotti johtamisajattelussaan yhteisöjen tosiasiallisten tilanteiden tutkimuksen tärkeyttä. Hänestä keskeistä on työyhteisön kontingenssijattelu, jonka mukaan ei ole yhtä ainoata jokaiseen tilanteeseen ja työyhteisöön soveltuvaa johtamis- ja organisaatiomallia.

Erittelemättä tarkemmin näiden johtamisajattelua kehittäneiden naisten ajatuksia voidaan kuitenkin todeta, että yhteistä heille näyttää olevan johtamisen humanisointi sekä esimiehen ja alaisen näkeminen kokonaisina ja kehityskykyisinä ihmisinä.

Ihmishuokoulukunnan edustajat ovat painottaneet esimiehen ja alaisen suhdetta vuorovaikutussuhteena. Tämä merkitsee laajenevia mahdollisuuksia erimuotoiselle ja -asteiselle yhteistyölle, osallistumiselle, työnorganisoinnille ja työn sisällön laajentamiselle. Ennen kaikkea jokaisen henkilöstöön kuuluvan voimavarat tulee ottaa käyttöön, jolloin organisaation toimintakykyisyys laajenee tavoitteiden saavuttamiseksi.

Johdon ja henkilöstön välisien suhteiden or-

ganisointi voi vaihdella eri tavoin. Johtamisteorioista ihmissuhdekoulukunnan teoria on painottanut henkilöstön osallistumisen merkitystä ja tätä johtamismallia on alettu kutsua osallistuvan johtamisen malliksi. Esimerkiksi Likertin (1961) mukaan osallistuvassa johtamisessa korostetaan yhteistyön lisäämistä kaikilla esimiestasooilla suoritusasteen ryhmätyömuodot mukaan lukien.

### Naisiin ja naisjohtajuuteen liittyvistä olettamuksista ja myyteistä

Naisiin ja erityisesti naisjohtajiin liitettyjä myyttejä ja olettamuksia on kuvattu amerikkalaisissa tutkimuksissa. Steadin (1978, 4—10) mukaan naisjohtajiin liitetään mm. seuraavia olettamuksia:

(1) Miehet ovat naisia älykkäämpiä. Kuitenkin tutkimukset, myös Suomessa osoittavat, että naiset menestyvät lukioissa ja yliopisto-opiskelun perustutkintoihin johtavilla tasoilla jopa miehiä paremmin. (Ks. esim. Sysiharju 1982)

(2) Miehet ovat naisia emotionaalisesti vakaampia. Huolimatta siitä, että naiset näyttävät tunteitaan, miehiltäkään ne eivät puutu (»seeming is not being»). Johtopäätökset naisten ekspressiivisemmästä käyttäytymisestä tunte-elämän olotilan kuvaajana ovat yksinkertaistettuja ja heikosti perusteltuja arvioitaessa johtajien ominaisuuksia.

(3) Miehillä on naisia suurempi tarve menestyä, edetä urallaan ja tehdä mielekästä työtä. Naisten on usein kuvattu olevan kiinnostuneita ns. työn ulkoisista tekijöistä mm. rahasta, turvallisuudesta, puhtaasta työympäristöstä, sosiaalisista suhteista. Sitä vastoin miesten on sanottu olevan kiinnostuneita menestymisestä, urallaetenemisestä, halusta tehdä työtä, jossa he voivat käyttää hyväkseen omia kykyjään. Ulkomaiset tutkimukset eivät ole kuitenkaan vahvistaneet edellä esitettyjä olettamuksia.

(4) Miehet ovat luonnostaan naisia vakuuttavampia. Miesten on usein kuvattu olevan syntymästään lähtien vakuuttavampia kuin naisten, jotka pyrkivät olemaan passiivisia ja lempeitä. Kuitenkin Jerolyn Lylen ja Jane Rosen tekemän tutkimuksen mukaan useimmat naisjohtajat ovat omaksuneet aktiivisen ja tehokkaan

johtamistyylin ja noudattavat sitä miesjohtajia joustavammin.

(5) Menestyvillä johtajilla on miehiset ominaisuudet. Erittelemättä tarkemmin femiinisiä ja maskuliinisia ominaisuuksia voidaan todeta, että niiden on oletettu heijastuvan myös nais- ja miesjohtajien johtamistyyliensä. Arkielämän havainnoinnissa tunnustetaan »miehiset» ominaisuudet, mutta mikäli naisilla on samoja ominaisuuksia, ne havaitaan, arvioidaan ja ilmaistetaan eri tavalla. Jos naisilla ja miehillä on työnjohdollisia tehtävät, naiset »hoitavat» ja miehet »ohjaavat» ja »johtavat». Havainnoinnissa tapahtuneet tulkinta- ja ilmaisuvääritykset ylläpitävät myyttiä miehisistä johtamisominaisuuksista.

### Naisista suomalaisen johtamisen arkipäivässä

Tutkimusten ja selvitysten mukaan naisten osuus johtotehtävissä ja korkeissa viroissa noudattaa organisaatioiden sisäisiä ja välisiä status-, palkkaus-, arvostus- ja valtahierarkioita.<sup>7</sup> Mitä ylemmäksi hierarkiassa yletään sitä pienemmäksi naisten osuus käy.

Suomessa on naisjohtajia. Valtion keskushallinnon (ministeriöt ja hallinnolliset keskusvirastot) johtavista virkamiehistä naisia oli vuonna 1981 noin 12 %. Yksityisen sektorin suurimmissa yrityksissä naisjohtajien osuus vaihtelee eri tutkimusten mukaan 1—6 % välillä. Suomen yrittäjistä naisia oli vuonna 1982 noin 25 %.

Johtamiskoulutus alkoi Suomessa vuonna 1958 mutta vasta 1970-luvun lopulla ja 1980-luvulla se liitettiin muun koulutusjärjestelmän yhteyteen. Yhteensä 1 580 henkilöä, joilla on vähintään viiden vuoden kokemus johtotehtävissä on osallistunut korkeakoulujen ja yliopistojen johtamiskoulutusohjelmiin vuosina 1970—1984. Naisten osuus osanottajista on 7.5 %. Liikkeenjohdon instituutti antaa johtamiskoulutusta ylimmälle johdolle, jolla on vähintään kymmenen vuoden kokemus johtotehtävissä. Vuosina 1958—1984 osanottajia näille kurseille on ollut yhteensä 3 170. Naisia on ollut vain 41, mutta kuitenkin puolet naisista on osallistunut vuosina 1980—1984 pidettyihin kursseihin.

Naisten osallistumisesta laajenevaan johtamiskoulutukseen voidaan perustellusti olettaa,

että naisjohtajien lukumäärä lisääntyy ja että he etenevät keskijohdosta ylimpään johtajistoon entistä useammin.

Toinen näkökulma johtamisen arkipäivään avautuu naisten työelämään kohdistuneiden tutkimusten kautta. Tutkimusten mukaan suurin osa ammatissa toimivista naisista työskentelee organisaatioiden hierarkian alimmilla tasoilla. Näin he kokevat jokapäiväisessä työssään johtamismallien, -menetelmien ja käytäntöön sovellutuksien huonot ja hyvät puolet samoin kuin johtajien mielivallankin. Näin ei naisten näkökulmasta ole yhdentekevää millaisia johtajia heillä on, millaisin mallein ja menetelmin heidän työtään organisoidaan, ohjataan, kehitetään ja kontrolloidaan. Oleellista on se, missä määrin he itse voivat osallistua ja vaikuttaa omien kokemustensa ja tietojensa pohjalta työnsä uudelleenorganisointiin esimerkiksi automaation käyttöönotossa.

### **Nainen ja johtajuus -projektin tavoitteista ja tehtävistä sekä julkaisuaikataulusta**

Nainen ja johtajuus -projektin tavoitteena on tuottaa tietoja naisjohtajista ja heidän kokemuksistaan ja toiminnoistaan. Samalla kun tutkitaan naisjohtajien arkea, saadaan esille myös piirteitä suomalaisen johtamisen todellisuudesta, sen erityispiirteistä ja ongelmista. Tältä pohjalta voidaan nykyistä perustellummin keskustella suomalaisen kulttuuriin ja työelämän tarpeisiin soveltuvasta johtamisesta. Tutkimuksen toivotaan tuottavan tietoa yhtäältä naisjohtajien omaan käyttöön ja toisaalta yleensä suomalaisen johtamiskoulutuksen kehittämiseen.

Nainen ja johtajuus -projektin tutkimustehtävät voidaan tiivistää seuraavien kolmen kysymyksen muotoon:

(1) Millaista johtaminen on naisten työnä erilaisissa organisaatioissa ja toiminta-alueilla?

(2) Millaista naisjohtajan työ on verrattuna miesjohtajan työhön erilaisissa organisaatioissa ja toiminta-alueilla?

(3) Millä tavoin johtamisen kehittäminen tulisi ottaa huomioon sekä julkisen että yksityisen sektorin kehittämistyössä?

Ensimmäiseen kysymykseen etsitään vastauksia selvittämällä mm.

- naisjohtajien määrä, osuus, asema ja tehtävien luonne eri alojen johtotehtävissä,
- naisten rekrytoitumista johtajiksi ja heidän urakehitystään johtajina sekä sitä estäviä ja edistäviä tekijöitä,
- miten naisjohtajat itse kokevat johtamisasemansa ja tehtävänsä sekä niiden vaikutukset stressiin, terveydentilan eri alueisiin, työviihtyvyyteen sekä perheeseen että muuhun yksityiselämään.

Toiseen kysymykseen pyritään vastaamaan selvittämällä mm.

- nais- ja miesjohtajien johtamistyylien eroja ja yhtäläisyyksiä eri tehtäväalueilla erilaisissa organisaatioissa ja toiminta-alueilla,
- nais- ja miesjohtajien johtamiskoulutusta sekä
- nais- ja miesalaisten suhtautumista johtajiin.

Kolmanneksi pyritään selvittämään ja arvioimaan mm.

- julkisen ja yksityisen sektorin toimenpiteitä naisten rekrytoimiseksi johtotehtäviin
- naisjohtajien koulutusta ja
- muita naisjohtajuutta tukevia toimenpiteitä.

Projektin tutkimustehtävät on jaettu suppeampiin osiin ja kunkin osa-alueen tulokset pyritään raportoimaan ja julkaisemaan sitä mukaan, kun ne valmistuvat. Projektista on tekeillä myös opinnäytetöitä. Johtavia nais- ja miesvirkamiehiä koskevat analyysit ja tulokset julkaistaan suunnitteilla olevassa kansainvälisessä kirjassa vuoden 1986 aikana. Osa tuloksista julkaistaan kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä aikakauslehdissä.

### **VIITTEET**

<sup>1</sup> Suomessa naisjohtajuutta on käsitelty sanoma- ja aikakauslehdissä (ks. Nordgren 1983 a ja b ja 1984 a ja b ja Seies, 1983). Tutkijat ovat käsitelleet aihetta lähinnä kokouspapereissaan (esim. Sinkkonen ja Hänninen 1978, Sinkkonen 1982 a, Hänninen-Salmelin 1984, Karento 1984). Julkaistuja tutkimuksia ja artikkeleita on vain muutama (ks. Sinkkonen 1982 b ja Aitta 1983).

<sup>2</sup> Ulkomaisista teemojen tärkeyttä korostavista tutkimuksista mainittakoon mm. Kanter 1977, Bette Ann Stead 1978, Fogerty ym. 1981, Cooper ym. 1982, Heller 1982. Alan ulkomaisesta tutkimuksesta saa hyvän kuvan tutustumalla Nina Nordgrenin (1984) laatimaan bibliografiaan Nainen ja johtajuus.

<sup>3</sup> Nainen ja johtajuus tutkimusta tehdään mm. Helsingin kauppakorkeakoulussa, Svenska Handelshögskolanissa, jossa on käynnissä 15 pro gradu- ja lisensiaattitutkimusta (ks. tarkemmin Forskning om kvinnor och ekonomi vid Svenska Handelshögskolan, Naistutkimustiedote 1/1985), Jyväskylän, Kuopion ja Tampereen yliopistoissa. Tutkijoiden yhteistyötä on tukenut Suomen Akatemian Nainen ja työ-yhteistyöryhmä.

<sup>4</sup> Naisten työstä ja elinolosuhteista on julkaistu monia tutkimuksia mm. Nainen ja lääketiede -seminaariraportti (1982), Naiskuvista todellisuuteen (1984).

<sup>5</sup> Tutkijoiden sekä toimistoissa, tehtaissa ja maataloudessa toimivien naisten tapaamisista ja keskusteluista mainittakoon esimerkkeinä Minna Symposiumit Kuopiossa 1983 ja 1984 sekä Suomen Akatemian Nainen ja työ -yhteistyöryhmän seminaari »Miten nainen vaikuttaa työelämässä» 1. 3. 1985.

<sup>6</sup> Johtamisen uusimmasta kritiikistä ja vaihtoehdoista ks. esim. Martin (1984) ja Gunnarsson ym. (1984).

<sup>7</sup> Naisten asemasta yhteiskunnan eri sektoreilla saa hyvän kuvan esim. teoksesta Elina Haavio-Mannila ym. (toim.) (1983).

Hänninen-Salmelin, Eva: Naiset valtion keskushallinnossa. *Esitelmä politiikan tutkimuksen päivillä 9.—10. 3. 1984*. Tampere (moniste) 1984.

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

Karento, Helena: Tutkimusprojektin esittely. *Esitelmä politiikan tutkimuksen päivillä 9.—10. 3. 1984*. Tampere (moniste) 1984.

Likert, R.: *New Patterns of Management*. New York 1961. Lumijärvi, Ismo: *Henkilöstöohjauksen käytäntö valtionhallinnossa 1970-luvulla*. Julkishallinnon julkaisusarja A N:o 2/1982. Tampere 1982.

Martin, Shan: *Managing without Managers: Alternative Work Arrangements in Public Organizations*. Sage Publications, Beverly Hills 1983.

Nainen ja lääketiede. Tasa-arvoasiain neuvottelukunnan seminaari Helsingissä 25. ja 26. tammikuuta 1982. *Valtioneuvoston kanslian monisteita 1982: 1*. Helsinki.

*Naiskuvista todellisuuteen. Näisnäkökulmia naishistoriaan* Gaudeamus. Helsinki 1984.

Nordgren, Nina: Kvinnan i chefsställning. *Huvudstadsbladet 5. 11. 1983* 1983 a.

Nordgren, Nina: Kvinna som vill bli chef skall planera karriären. *Huvudstadsbladet* 1983 b.

Nordgren, Nina: Kvinnor blir ledare. *Forum 2/1984* 1984 a.

Nordgren, Nina: Kvinnor, män och organisationen. *Forum 3/1984* 1984 b.

Nordgren, Nina: *Nainen ja johtajuus*. Bibliografia. Tasa-arvoasiain neuvottelukunta. Naistutkimusmonisteita 1984: 1 1984 c.

Seies, Eeva-Riitta: Naisnäkökulma — ei vielä, mutta ehkä joskus. *Talouselämä 1925: 20—24* 1983.

Sinkkonen, Sirkka: Naisjohtaja johtaa toisin. Teoksessa Sinkkonen, Sirkka ym. (toim.) *Toisenlainen tasa-arvo*. Kustannuskiila Oy, Pieksämäki 1982 a.

Sinkkonen, Sirkka: Sukupuolten tasa-arvo tieteessä. Teoksessa Husso Hannele (toim.) *Tutkimus ja alueellinen kehitys*, Itä-Suomen I tiedepäivät Kuopiossa 18.—19. 2. 1982: 31—47 1982 b.

Sinkkonen, Sirkka — Eva Hänninen: Organizational Type, Women's Careers and Administration and Political Involvement. *Paper presented at the European Consortium for Political Research (ECPR). Workshop on »Women as political actors»*. Grenoble, France 6.—11. 4. 1978 1978.

Stead, Bette Ann. *Women in Management*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J. USA 1978.

Sysiharju, Anna-Liisa: Tytöt menestyvät koulussa — pojat koulun jälkeen. Teoksessa Sinkkonen, Sirkka ym. (toim.) *Toisenlainen tasa-arvo*, Kustannuskiila Oy, Pieksämäki 1982.

## LÄHTEET

Aitta, Ulla: *Uusi naisekonomi — Haaste vanhalle työelämälle*. Tutkimus naisen asemasta kauppatieteellisessä koulutuksessa sekä valmistumisen jälkeisestä työelämään sijoittumisesta. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisu- ja D-63, Helsinki 1983.

Cooper Cary ym.: *High pressure. Working lives of women managers*. Fontana Paperback, Glasgow 1982.

Fogerty, Michael ym.: *Women in top jobs 1968—1979*. Heinemann Educational Books, London 1981.

Forsknig om kvinnor och ekonomi vid Svenska Handelshögskolan. *Naistutkimustiedote 1/1985*.

Gunnarsson Evy ym.: *Från hierarki till kvinnokollektiv — om grupporganisering och arbete*. Arbetslivcentrum, Forskningsrapport 40, 1983, Stockholm 1983.

Haavio-Mannila, Elina ym. (toim.): *Keskeneräinen kansanvalta. Naiset Pohjoismaiden politiikassa*. Pohjoismaiden ministerineuvosto, Oslo, Valtion painatuskeskus, Helsinki 1983.

Heller, Trudy: *Women and men as leaders. In Business, Educational and Social Service Organizations*. Praeger Scientific A.J.F. Bergin Publishers Book 1982.