

TASA-ARVOSUUNNITTELU MANAGERIALISTISEN HALLINNAN TEKNIKKANA

E l i n a I k ä v a l k o & K r i s t i i n a B r u n i l a

ABSTRAKTI

Tarkastelemme tasa-arvolain edellyttämää henkilöstöpoliittista tasa-arvosuunnittelua esimerkkinä managerialistisen hallinnan teknologiaan kietoutuvasta tekniikasta. Vaikka tasa-arvosuunnittelu näyttäytyy ratkaisuna sukupuolten tasa-arvoon liittyviin ongelmiin, se osallistuu myös niiden tuottamiseen. Analyysimme kohdistuu tasa-arvosuunnittelun tarvitsemaan subjektiin, jonka tehtäväksi tasa-arvosuunnittelussa tulee tasa-arvon ”oikein” hallinta. Aineistomme koostuu tasa-arvosuunnittelun projekteissa ja projektinomaisissa toimenpiteissä tuotetuista asiakirjoista, ohjeistuksista sekä kokousäänitteistä ja haastatteluaineistosta. Tuomme esiin, kuinka tasa-arvosuunnittelusta on seurannut tasa-arvo-osaamisen ammattikunta sekä siihen kytkeytyvät projekti- ja koulutusmarkkinat. Niitä tukee tasa-arvosuunnittelun välineiden ja mallien tuotteistaminen sekä kyseisten mallien toimivuudesta ja vaikutuksista tuotettu ”tutkimustieto”. Tuotteistettu tasa-arvosuunnittelu muodostaa tasa-arvosta määrällisen, tilastotiedoin hallittavissa olevan ja välineellistetyn hyödykkeen. Tasa-arvosuunnittelun subjektin tulee olla positiivinen ja uskoa yhdessä tekemiseen hyvässä hengessä, mutta toisaalta hyväksyä, ettei muutoksia saa vaatia liikaa eikä liian nopeasti. Esitämme, että tasa-arvosuunnittelun edellyttämä tasa-arvon ”oikein” suorittaminen tarkoittaa sitoutumista kaksina-
paiseen sukupuolijärjestykseen sekä talouden ja työelämän intressien palvelemiseen.

Avainsanat: tasa-arvosuunnittelu, tasa-arvo, subjektifikaatio, managerialismi, hallinta, diskursiivinen luenta

JOHDANTO

Tasa-arvosuunnittelulla on Suomessa yli kaksikymmenvuotinen historia. Ensimmäisiä tasa-arvosuunnitelmia alettiin laatia valtionhallinnossa enenevässä määrin tasa-arvolain voimaan astumisen myötä 1980-luvun loppupuolella. Tasa-arvolain ensimmäinen versio ei varsinaisesti edellyttänyt tasa-arvosuunnittelua, mutta se velvoitti viranomaisia ja työnantajia edistämään toiminnassaan tasa-arvoa. Tasa-arvovaltuutettu tuotti tuolloin muistioita ja ohjeita kunnille ja yksityisille yrityksille henkilöstöä koskevien tasa-arvosuunnitelmien laa-

dinnasta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1989.) Vuonna 1990 annettiin asetus tasa-arvolaisa viranomaiselle säädetyin tasa-arvon edistämisen velvollisuuden toteuttamisesta toiminnallisen tasa-arvosuunnitelman avulla. Tuolloin julkaistiin myös viranomaisille tarkoitettu opas, joka ohjeisti hallinnonalojen toiminnallisten tasa-arvosuunnitelmien tekemiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1991.) Tässä oppaassa esitelty tasa-arvosuunnittelun prosessi vastaa pääpiirteissään nykyistä tasa-arvovaltuutetun ohjeistusta tasa-arvosuunnitelman laatimiseksi, vaikka joitakin tarkennuksia on toki tullut.

Kaikkia yli 30 työntekijän työyhteisöjä koskeva henkilöstöpoliittisen tasa-arvosuunnittelun velvoite kirjattiin tasa-arvolakiin vuonna 1995. Suunnittelun vähimmäisvaatimuksia tarkennettiin huomattavasti tasa-arvolain kokonaisuudistuksen yhteydessä kymmenen vuotta myöhemmin. Henkilöstöpoliittisen tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää ainakin ”selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin ja kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksista, palkoista ja palkkaeroista”. Lisäksi sen tulee sisältää ”käynnistettäviksi tai toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi” sekä ”arvio tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden aikaisempien toimenpiteiden toteuttamisesta ja niiden tuloksista”. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 2005/232.)

Olemme aikaisemmissa tutkimuksissamme tarkastelleet Suomessa toteutettua tasa-arvopoliittikkaa sekä tasa-arvotyötä ja tasa-arvosuunnittelua hallinnan ja hallinnallistumisen näkökulmista (Brunila 2009; 2011; Ikävalko 2008; 2010). Käsillä olevassa artikkelissa tuomme esiin, kuinka projektimuotoisen tasa-arvosuunnittelun managerialistisissa käytännöissä itsessään syntyy niitä tasa-arvon ongelmia, joita suunnittelun avulla on tarkoitus ennakoita ja korjata. Tasa-arvosuunnittelu toisin sanoen osallistuu tasa-arvoa koskevan ongelman tuottamiseen. Tässä artikkelissa analysoimme tuon ongelman muodostumista ja pohdimme, millainen on tasa-arvosuunnittelun tarvitsema kohde ja toimija, tasa-arvosuunnitteleva subjekti. Näemme, että tasa-arvosuunnittelua on erityisen tärkeää tarkastella tästä näkökulmasta, sillä hallinnan tekniikkana se osallistuu toivotunlaisen sukupuolen tuottamiseen ja sitä myöten sen määrittelyyn, miten tasa-arvosta on ajateltava, millaista tasa-arvotyötä voidaan tehdä ja millaisia subjektiviteetteja tässä tasa-arvon tavoittelussa voi olla osallisina.

Tarkastelemme julkisrahoitteista tasa-arvosuunnittelun projekti- ja projektinomaista toimintaa, jolla tasa-arvoa on edistetty julkisella ja yksityisellä sektorilla. Käytämme jatkossa näistä toimenpiteistä yhteisnimitystä projektit. Tällä tarkoitamme niin yksityisellä ja julkisellakin

sektorilla toimivia, julkisrahoitteisia (esimerkiksi EU:n ohjelmat, ministeriöt, säätiöt, RAY) koulutusta, kehittämistä ja tutkimusta tarjoavia toimenpiteitä. Toiminnalle on tyypillistä, että siinä kootaan yhteen projektityöntekijöitä, projektin kohderyhmiä, rahoittaja, erilaisia alihankintasopimuksella toimivia konsultteja ja valmentajia, tutkijoita, projektin toimintaa valvova ohjausryhmä ja muita sidosryhmiä. Lisäksi sille on tyypillistä, että toiminta pysyy erillisenä ja määräaikaisena. Toiminnan tulokset eivät näytä siirtyvän politiikan valtavirtaan muuten kuin jatkorahoitettavina projekteina (ks. myös Brunila 2009; Julkunen 2010). Myös yksittäisissä organisaatioissa henkilöstöpoliittisen tasa-arvosuunnittelun prosessi toteutetaan usein projektimuotoisena toimintana, jolla on etukäteen määritellyt tavoitteet ja aikataulu. Vaikka organisaatio ei varsinaiseen kehittämishankkeeseen osallistuisikaan, käyvät tasa-arvosuunnittelusta vastaavat henkilöt monesti kouluttautumassa hankkeiden järjestämissä koulutustilaisuuksissa ja seminaareissa. Tasa-arvosuunnittelusta saatavilla olevat ohjeet ja käsikirjat ovat nekin usein kehittämishankkeiden tuottamia.

Analysoimme artikkelissamme ristiin väitöskirjatutkimuksiamme varten koottuja aineistoja. Ikävalkon tekeillä olevan väitöskirjatutkimuksen keskeisin aineisto on tuotettu kahdessa eteläsuomalaisen toisen asteen oppilaitoksen (lukion ja ammatti-instituutin) tasa-arvotyöryhmässä, joiden toimintaan Ikävalko osallistui syksystä 2009 kevääseen 2011. Tasa-arvosuunnitteluun ryhdyttiin kummassakin oppilaitoksessa ensimmäistä kertaa ja niissä laadittiin yhtä aikaa sekä henkilöstöä että oppilaitoksen toimintaa koskevat tasa-arvosuunnitelmat. Kaiken kaikkiaan Ikävalkon tutkimusaineisto käsittää tasa-arvosuunnittelua koskevia politiikkadokumentteja, etnografisia havaintomuistiinpanoja, äänitteitä työryhmien kokouksista, kokousmateriaaleja, tasa-arvosuunnittelun tueksi kerättyä tilastoaineistoa sekä tasa-arvosuunnittelua tehneiden henkilöiden, henkilökunnan ja opiskelijoiden haastatteluja. Tätä artikkelia varten on analysoitu kokousäänitteitä ja haastatteluaineistoa¹ nimenomaan henkilöstöpoliittisen tasa-arvosuunnittelun osalta. Brunilan väitöskirjan (Brunila 2009) aineisto koostuu

tasa-arvoprojektien tuottamista dokumenteista ja projektitoimintaa koskevista hallinnollisista ja poliittisista ohjeistuksista. Lisäksi aineistossa on Suomessa tasa-arvotyötä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla pää- tai sivutoimenaan tehneiden henkilöiden tutkimushaastatteluja. Tähän artikkeliin on valittu kolmen tasa-arvosuunnittelua tehneen henkilön haastattelut vuodelta 2004. Edellä mainitun lisäksi hyödynnämme kahdessa teknologia-alan yrityksen tasa-arvotyöryhmässä tehtyjä ryhmähaastatteluja, jotka toteutimme työskennellessämme teknologia-alan tasa-arvoprojektissa vuosina 2005–2007. Haastattelut (neljä kappaletta) tehtiin ennen tasa-arvosuunnittelun prosessia ja sen jälkeen.

Valitsemamme aineisto-otteet tuovat esille liikkumavaraa, joka subjektille on projektimuotoisessa tasa-arvosuunnittelussa tarjolla. Monipuolisen aineiston avulla osoitamme, että tasa-arvosuunnittelusta puhutaan hyvin samalla tavoin erilaisissa yhteyksissä ja eri työyhteisöissä. Projekti ja yksittäisen organisaation tasa-arvotyöryhmä ovat paikkoja, joissa managerialistinen hallinta tulee näkyväksi. Olemme nimenneet aineisto-otteet, joihin artikkelissa viittaamme, niissä puhuvien henkilöiden aseman tai työtehtävän mukaan. Tällä tavalla haluamme korostaa, että henkilöstöpoliittinen tasa-arvosuunnittelu kiinnittyy työelämään, se on osa työyhteisön toimintaa ja siinä mukana olevat henkilöt valikoituvat tasa-arvotyöhön usein asemansa perusteella ja puhuvat siitä käsin. Artikkelin aluksi esittelemme hallinnan analytiikan ja managerialismin näkökulmat sekä feministisen teorian subjektifikaation käsitteistöä. Seuraavaksi analysoimme managerialistista tiedon tuottamisen tapaa tasa-arvosuunnittelun käytännöissä ja tasa-arvosuunnittelevaksi subjektiksi tulemistä. Lopuksi pohdimme, mitä erontekojen poliittisuudelle tasa-arvosuunnittelussa tapahtuu.

MANAGERIALISTINEN HALLINTA JA HALU HALLITA ”OIKEIN”

Tarkastelemme tasa-arvosuunnittelua managerialistisen hallinnan tekniikkana, välineenä, jota on etenkin pohjoismaisessa tasa-arvopoliitikassa (ks. Holli & Kantola 2007)

pidetty oikeana ja järkevänä toimintatapana tasa-arvopoliittisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hallinnan tutkimus ponnistaa Michel Foucault'n hallinnallisuuden (governmentality) käsitteestä, jonka avulla hän on analysoinut modernin poliittisen järjen muotoutumista renessanssista uusliberalismiin (Helen 2010; Foucault 2002/1978). Tietyn hallinnan tavan tarkoituksena on saada ihmiset toimimaan ja ajattelemaan tietyllä tavalla. Hallinnan tutkimus kiinnittää huomionsa siihen, millaisin mekanismein ja tekniikoin tämä saadaan tai yritetään saada aikaan. Toimintaan vaikuttaminen tapahtuu muokkaamalla toimijoiden haluja, kiinnostuksen kohteita ja uskomuksia. (Dean 1999.) Hallinnan alkuperää ei paikanneta esimerkiksi valtioon tai johonkin instituution, vaan huomio kohdistuu siihen, *miten* valta tuottaa toimijoita ja toiminnan mahdollisuuksia (Dean 1999; 2006; Rose 1999).

Tietty hallinnan tapa sisältää välineitä ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi samalla, kun nämä oikeina pidetyt toimintatavat määrittävät toiminnan mahdollisuuksia ja asettavat sille rajoja. Tekniikat myös edellyttävät niitä tukevia tiedon tuottamisen tapoja. Tasa-arvosuunnittelu esimerkiksi edellyttää ajatusta sukupuolten välisestä yhteiskunnallisesta epätasa-arvosta, mikä ilmenee muun muassa palkkaeroina, sekä siitä, että epätasa-arvon erilaiset ilmenemismuodot poistamalla lisäävät tasa-arvoa ja hyvinvointia. Ongelmien ratkaisemiseksi on kehitetty erilaisia tekniikoita ja strategioita, joiden osaaminen on esimerkiksi konsulttien, kansalaisjärjestöjen, virkamiesten tai tutkijoiden hallussa. Nämä tahot myös osallistuvat tasa-arvoa koskevan tiedon tuottamiseen. (Vrt. Prügl 2011.)

Uutta julkishallintoajattelua (*new public management*, myöhemmin NPM) on luonnehdittu keskeiseksi hallinnon järjestelmäksi, jonka myötä liiketalouden kieli ja periaatteet ovat alkaneet määrittää julkisen sektorin toimintaa yhä enemmän (Sulkunen 2006; Julkunen 2006; Eräsaari 2007; Kantola 2002). Yhdistämme julkishallintoajattelun managerialismiin, johtamisoppiin (esim. Ball 2001), ja puhumme managerialistisesta hallinnan teknologiasta. Sen laajeneminen julkiselle sektorille on liitetty 1980–1990-luvuilla tapahtuneeseen mark-

kinoitumisen käännteeseen, jonka seurauksena kuulluksi tuleminen ehdoksi monilla elämäntilanteilla on tullut puhetapojen lainaaminen yksityiseltä sektorilta ja liiketaloudesta. Näin julkisen sektorin toimintaa on raamitettu tulosvastuullisemmaksi ja kilpailuhenkisemmäksi, ja sen lähtökohdaksi on tullut talouden ja työelämän tarpeisiin vastaaminen. (ks. esim. Finlander 2001; Eräsaari 2007; Alasuutari & Lampinen 2006).

Julkisrahoitteisten projektien kasvava määrä liittyy managerialistisen hallinnan ulottumiseen yhä laajemmalle aiemmin voittoa tavoittelemattoman toiminnan säätelijäksi (Rantala & Sulkunen 2006). Etenkin Euroopan Unioniin liittymisen myötä tasa-arvotyö on siirtynyt projektien vastuulle, joissa toimimisen ehtona on talouden kielen omaksuminen. Siten tasa-arvoakin on brändätty keinoksi tuottavuuden kasvattamisessa tai vientituotteeksi ja kilpailukyvyyn palvelemiseen. (Brunila 2009.) Hyvinvointipolitiikalle kuuluneen tasa-arvon edistämisen vastuun siirtyminen yksittäisille projekteille on vahvistanut projekteissa toimivien henkilöiden positioitumista taloudellisiksi ja tulosvastuullisiksi subjekteiksi (vrt. Kantola 2002; Julkunen 2006).

Näemme henkilöstöpoliittisen tasa-arvosuunnittelun osana managerialistista hallintaa, jossa asioita otetaan haltuun erilaisin suunnitelmin, niin oppilaitoksissa kuin yrityksissäkin. NPM-ajattelua valtion sekä valtion ja yhteiskunnan hallinnasta on kutsuttu myös *new public governance* -suuntaukseksi, jonka ideana on useiden toimijoiden koordinointi yhteisiin tavoitteisiin ja tähän liittyvä sopimus- ja kumppanuusideologia. Se on pyrkinyt tekemään julkisen sektorin toiminnasta taloudellisesti vastuullisempaa: resurssien käytön vastineeksi on saatava tuloksia, tuotoksia ja vaikutuksia. Tavoitteena on laskettavan vastuun omaksuminen, joka ei koske pelkästään budjettia, vaan monenlaisia asioita. Yhteiskuntaa ja siten myös tasa-arvotyötä organisoidaan niin, että siitä voidaan tehdä tiliä, tilejä voidaan tarkastaa, suorituksia tarkkailla ja vaikuttavuutta arvioida. (Julkunen 2006, 78–79, 82.)

Tasa-arvosuunnittelussa voidaan ajatella yhdistyvän perinteinen lainsäädännön avulla

ohjaaminen ja toisaalta sopimusyhteiskunnan (Sulkunen 2006) periaate, jossa vastuu on hajautettu yksittäisten toimijoiden väliseksi sopimukseksi, tässä tapauksessa sopimukseksi toimia tasa-arvoisesti. Erilaisten managerialististen kontrollin muotojen, esimerkiksi pehmeäksi hallinnaksi (*soft governance*) kutsuttujen vertaisarvioinnin ja hyvien käytäntöjen kehittämisen, on katsottu paradoksaalisesti johtaneen tehokkuuden kasvattamisen nimissä byrokraatian ja sääntelyn lisääntymiseen. Onkin esitetty väitteitä, joiden mukaan valtion tuottama hallinta ei managerialismin myötä olisi koskaan ollutkaan heikkenemässä, vaan että desentralisaation ja yksityistämisen rinnalla valtion harjoittama hallinta on joillakin alueilla, kuten koulutuksessa, jatkuvasti lisääntynyt (Hudson 2007, 268; Julkunen 2008, 179, 181). Tästä myös tasa-arvosuunnittelun velvoitteen laajenemista työelämästä koulutukseen voidaan pitää hyvänä esimerkkinä.

Oleellista tässä ei siis ole vain se, missä muodossa tai millaisessa instituutiossa hallinnan tekniikat toimivat, vaan että tietty teknologia tekniikoineen ilmenee samalla tavalla eri yhteyksissä. Tasa-arvon käsite on valjastettu managerialistisen hallinnan teknologian käyttöön ja tasa-arvosuunnittelu sen eräänä tekniikkana tuottaa sen tasa-arvon, josta puhutaan. Samalla kyseinen ”managerialistinen tasa-arvo” on jännitteisessä suhteessa muun muassa oikeudenmukaisuutta ja osallistumista korostavaan tasa-arvon diskurssiin, joka myös on läsnä tasa-arvosuunnittelussa, mutta joka tulee heikommin kuulluksi.

Managerialismi hallinnan teknologiana ei kuitenkaan yksinään auta ymmärtämään sitä, minkä seurauksena hallinnan kohteena olevat subjektit tuntee ”oikein” hallinnasta, ”oikein” suoriutumisen merkityksessä, mielihyvää tai vastustaa sitä. Hallinnan näkökulma ei mielestämme riitä silloin, kun vallan muodossa toimimista tarkastellaan valtasuhteena ja neuvotteluna. Kyseinen ongelma on nostettu esille hallinnan teoretisointeja koskevissa keskusteluissa. Niissä on kiinnitetty huomiota siihen, että hallintaa analysoitaessa valtaa käyttävä subjekti helposti katoaa tai yksinkertaisesti vain jää tarkastelematta (Hélen 2010; ks. myös Brunila 2011). Tämän vuoksi hyödynnämme

managerialistisen hallinnan tarkastelussamme Foucault'n käsitteistön kehittämistä jatkaneiden jälkistrukturalististen feministien (Butler 2004; Davies 2006; St. Pierre 2000) ajatuksia subjektifikaation käsitteestä. Subjekti viittaa Foucault'lla vallan kaksinaiseen luonteeseen: valta kiinnittyy kontrolloinnin kohteena olevaan subjektiin ja ilmenee subjektin itseä koskevana tarkkailuna ja omatuntona, itsen hallintana (Foucault 2002/1982). Feministinen tutkimus on tuonut sukupuolen mukaan tähän subjektifikaation tarkasteluun, jolloin on tutkittu (sukupuolitetuksi) subjektiksi tulemisen prosessia eli sitä, miten subjektifikaatio tapahtuu yhtäaikaisena alistumisena ja oikein suoriutumisenä. Subjektifikaation käsitteen avulla voidaan analysoida subjektiksi tulemistä tietyissä diskursseissa; subjektin toimintakykyiseksi tulemistä ja samanaikaista alistumista kyseisten diskurssien pakottavuudelle (esim. Davies ym. 2001; Hakala 2007; Brunila 2009).

Foucault'n valta-analyysia hyödynnettäessä on olennaista ymmärtää, että toimimme aina erilaisissa valtasuhteissa, minkä seurauksena vallan ulkopuolisia tai ”viattomia” paikkoja ei ole (Davies 2004). Toisaalta meillä on mahdollisuus tunnistaa ne valtasuhteet, joissa toimimme, ja vaikuttaa niihin. Kuulluksi tuleminen edellyttää kuitenkin oikeanlaisen toiminnan ja tiedon hallitsemista. Tästä seuraa, että toisin tekeminen mahdollistuu niissä rajoissa, joissa kulttuurisesti on mahdollista tulla ymmärrettyksi ja toimia hyväksyttävästi, toisin sanoen tulla kuulluksi puhuvana subjektina. Subjektifikaation prosessi tekee näkyväksi, kuinka tulemme vallan muotoilemiksi ja kuinka tämä samainen muotoutuminen voi antaa mahdollisuuden toimijuuteen ja saada aikaan liikkeitä vallassa. (Davies ym. 2001; Laws & Davies 2000; Pulkkinen 2003; Brunila 2009.)

Diskursiivisen luennan (Foucault 2000/1975; Davies 2004; St. Pierre 2000) avulla tarkastelemme, millainen managerialistisen hallinnan tekniikka tasa-arvosuunnittelu on, ja millä tavalla se muovaa kohdettaan todeksi, minkälaiset intressit sen lähtökohdista löytyvät ja minkälaiset ehdot sitä säätelevät. Toisin sanoen kysymme, miten ja millaista tietoa tasa-arvosta tuotetaan ja millaiseksi tasa-arvosuunnitteleva subjekti muotoutuu managerialistisen diskurs-

sin ehdoilla? Diskursiivisella viittaamme siten Foucault'n vallan ja tiedon analyysiin. Lukuvassamme on dekonstruktiivisia (Derrida 1988; Lather 2003; Naskali 2003) elementtejä kun tarkastelemme tasa-arvosuunnittelussa tuotettuja sukupuoleen kiinnittyviä erontekoja (tai niiden katoamista) ja sitä, mistä ei puhuta. Sukupuolta ja muita erontekoja tarkastellaan kielellisinä ja hierarkkisesti muotoutuvina käytäntöinä, joissa ihmiset tulevat asetetuiksi eriarvoiseen asemaan. Jälkistrukturalistisissa teoretisoinneissa tarkastellaan kategorisointien muodostumista samanaikaisesti erillisinä ja yhtäaikaisina. Niiden ajatellaan olevan muuttuvia ja vailla pysyvää perustaa, mikä johtaa siihen, että vaikka kategorisointien seurauksia voidaan analysoida, niitä ei määrittelemällä pysäytetä paikoilleen. (St. Pierre 2000; Spivak 2000/1988.) Haluamme tuoda esille analyysissämme niitä merkityksellisiä hiljaisuuksia ja poissaoloja, jotka kertovat siitä, miten tasa-arvosuunnittelun yhteydessä tasa-arvosta on puhuttava (St Pierre 2000). Hiljaisuuksilla tarkoitamme sitä, että analysoimissamme teksteissä on aina jonkinlainen lähtö- tai taustaoletus, joka samalla häivyttää toisenlaisia tietämisen tapoja ja luo harmonian ja yhteisymmärryksen myyttiä. Tässä artikkelissa se tarkoittaa sensitiivisyyttä sille, mikä managerialistisen hallinnan myötä jää tasa-arvosuunnittelussa kuulematta ja mistä ei ole tapana puhua.

MANAGERIALISTISEN KÄSIKIRJOITUKSEN NOUETTAMINEN JA KRITIIKIN KUOLEMA

Miten tasa-arvosuunnittelu vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen (...) ja lisää yrityksen tuottavuutta? (EU-rahoitteisen tasa-arvoprojektin raportti 2008.)

Kuten aineisto-ote yllä osoittaa, analyysimme kohteena olevaa projektityönä tehtyä tasa-arvosuunnittelua on Suomessa perusteltu ennen kaikkea liiketaloudellisin termein. Tasa-arvon tärkeyttä ja tarpeellisuutta sinänsä on vuosien saatossa perusteltu toki monella muullakin tavalla, milloin naisten osaamisen käyttöönottona, milloin yhteiskunnan yhteisenä hyötynä (Holli 2003; Raevaara 2005). Henkilöstöpoliittista tasa-arvosuunnittelua on rationalisoitu niin ikään vaihtelevin perustein, muun muassa henkilöstön hyvinvoinnin lisääntymisenä tai

yrityksen imagon parantumisena sekä näiden myötä taloudellisen tuottavuuden kasvuna ja resurssien mahdollisimman tehokkaana käyttöönottona. Managerialistinen hallinta on näin valjastanut tasa-arvosuunnittelun itseään suurempien tarkoituksien – talouden ja työelämän – palvelemiseen. Tämä on edellyttänyt tiedon tuottamisen tapaa, jossa tasa-arvosta muodostuu helposti hallinnoitava ja laskettavissa oleva hyödyke.

Projekteina toteutettavan tasa-arvosuunnittelun ”oikein” hallintaa varmistavat projekti-toimintaa koskevat kansalliset ja kansainväliset säädökset, jotka määrittelevät, miten ja millä tarkkuudella projektin tavoitteet tulee asettaa sekä lukuisat eri vaiheissa suoritettavat arvioinnit. Näistä projektissa toimimisen ehdoista ovat esimerkkinä seuraavat otteet Euroopan sosiaalirahaston sanastosta ja tasa-arvotyötä tehneen projektipäällikön haastattelusta:

Toimintaa arvioidaan etukäteen, toiminnan ollessa käynnissä ja lisäksi toiminnan päätyttyä. Toimintaa arvioidaan mm. seuraavilla tasoilla: ESR-viitekehys-, ohjelma-, ja toimintalinjatason tasolla. Lisäksi voidaan suorittaa alueellista arviointia. Toimintansa kehittämiseksi hankkeet voivat tehdä myös ns. itsearviointia. (ESR-sananasto ohjelmakaudelle 2000–2006.)

Siinä hankkeessa(...) kun se oli EU-hanke (...). Ne tavoitteethan oli hyvin konkreettisesti asetettu sille koko hankkeelle. (Projektipäällikkö, 2004.)

Projektitoimintaa koskevissa ohjeissa tasa-arvotyöstä muodostuu kuva systemaattisena, vaihe vaiheelta etenevänä prosessina, jota voidaan sen eri vaiheissa arvioida. Myös tasa-arvosuunnitteluun liittyvissä kansallisissa oppaissa ja ohjeistuksissa toistuu ajatus systemaattisesti toteutetusta kehittämistyöstä, joka kulkee vuoden tai parin sykleissä. Tasa-arvosuunnittelun prosessin kuvauksissa kehoitetaan aluksi arvioimaan niin sanottu tasa-arvon tilanne selvityksin, kartoituksin ja kyselyin. Selvitysten perusteella valitaan tavoitteet ja toimenpiteet, joiden toteutumista seurataan ja arvioidaan. Arvioinnin avuksi ja tilanteen kartoittamiseksi on kehitetty monenlaisia, erityisesti tasa-arvosuunnittelua varten luotuja työvälineitä, kuten palkkakartoituksia, henkilöstökyselypatteristoja ja hyvän tasa-arvosuunnitelman malleja.

Tasa-arvosuunnittelun avuksi otetaan usein myös monet jo aiemmin käytössä olleet henkilöstöhallinnon tilastoinnit.

Tasa-arvosuunnittelusta on siten muodostunut eräänlainen auditoinnin prosessi, jossa arvioinnin kohteena on projektin, oppilaitoksen tai työyhteisön jäsenten toiminta tai vaikutelma siitä, että tasa-arvoa hallitaan ”oikealla” tavalla. Arviointi on hallintaa, joka puhuttelee toimimaan ”oikein”. Tasa-arvon ”oikein” puhuminen tarkoittaa tasa-arvon pukemista taulukoiksi, luokitteluiksi, mittareiksi, kuvioiksi, vertailuiksi ja kilpailuiksi. Arviointi edellyttää ulkopuolista panostusta ja arviointiasiantuntemusta (Warpenius 2006), mikä on usein projektien osalta annettu arviointia suorittaville yrityksille (ks. myös Brunila 2009). Myös tasa-arvolakia valvova viranomainen on suorittanut tasa-arvosuunnitelmien arviointia ja laatinut niiden toteuttamisesta selvityksiä tasa-arvolain alkuvaiheista lähtien (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 1989). Tasa-arvosuunnittelu kytkeytyy siten moniin muihin managerialistisen hallinnan tekniikoihin, kuten arviointiin, laadunvarmistukseen ja henkilöstösuunnitteluun.

Bronwyn Davies (2003) kirjoittaa kriittisen keskustelun kuolemasta managerialististen käytäntöjen puristuksessa. Managerialismiksi kutsuttu teknologia perustuu kaiken inhimillisen toiminnan jatkuvaan arvioitavuuteen ja mitattavuuteen. Numeroiden ja tilastojen käyttö on keskeinen osa tätä hallinnan tapaa: niiden avulla luodaan ja määritellään poliittisia ongelmia (ks. myös esim. Rose 1999). Kun tasa-arvosuunnittelun tekeminen ohjeistetaan aloitettavaksi tilastollisen aineiston keräämisellä, henkilöstölle suunnatun kyselyn tekemisellä ja näin saatavan aineiston analyysillä, suurin osa tasa-arvosuunnitelman laatimiseen varustusta ajasta kuluu erilaisten teknisten ongelmien ratkaisemiseen ja tilastollisen aineiston työstämiseen. Tasa-arvokyselyiden kuten muidenkin henkilöstökyselyiden tekemisen tapa, jolla aineistoa kerätään, ja niiden totutut analyysitavat rajaavat sitä, mitä voidaan kysyä, mikä hyväksytään vastaukseksi ja miten tiedoksi nimetty tunnistetaan tiedoksi (Ronkainen 2004). Tasa-arvosuunnittelun tapauksessa valmiita kyselypohjia on jo olemassa runsaasti. Kyselypohjien avulla usein määritellään myös ne tasa-arvon

kannalta relevantit teemat, joista sitten valitaan kehittämisen kohteet suunnitelmaan.

Sieltä kesäkuun koulutuksesta mä sain tällasen tasa-arvosuunnitelman pohjan ja on näitä useampiakin netissä liikkeellä ja siinä on tietenkin sanottu se ympäristö, mutta siinä on sitä tilastotietoa kans, että minkälainen se on se body. Henkilökunta ja opiskelijat tässä oppilaitoksessa ja tasa-arvo lukuina ja tilastaselvityksen pohja ja palkkakartotuksen pohja. (Oppilaitoksen tasa-arvotyöryhmän vetäjä, 2009.)

Kuten ote tasa-arvotyöryhmän kokouksesta tuo esille, valmiiden mallien ja matriisien, prosessikaavioiden ja kartoitusten rajoissa tasa-arvosuunnitelma tulee usein toteutettua turhan ahtaan käsikirjoituksen mukaan. Se tuottaa NPM:n hengessä ymmärrystä tasa-arvosta jonakin laskettavissa ja hallittavissa olevana, jolloin toimenpiteitä voidaan laskennallisesti mitata, arvioida ja seurata. Laiminlyönneistä sanktioidaan. Kartoittaminen, tilastointi ja sanktiointi saavat toki aikaan vaikutelman tehokkuudesta ja siitä, että niiden avulla tasa-arvoon todella vaikutetaan.

Tilastollista tarkastelua ja tasa-arvosuunnittelua perustellaan tietyillä poliittisilla tavoitteilla, mutta kysymyksen asettelu voidaan kääntää myös toisinpäin ja pohtia, millaisia seurauksia hallittavissa ja laskettavissa olevalla tasa-arvolla voi olla (vrt. Dean 1999, 31). Määrällinen tasa-arvo perustuu tasa-arvon määritelmään, jossa yhtä paljon on yhtä kuin tasa-arvo. Yhtä paljon ei kuitenkaan kerro välttämättä mitään niistä valtasuhteista, joissa toimitaan (ks. esim. Squires 2006, 201). Toisaalta kartoittaminen ja tilastointi saattavat viedä huomion pois toiminnasta ja pelkistää tasa-arvosuunnittelun hallinnollisen dokumentin tuottamiseksi. Tasa-arvosta tilastollisesti tuotettu tieto muodostuu ikään kuin relevantimmaksi tiedon muodoksi, kun muulla tavoin tuotettu tieto on esimerkiksi ”vain kokemusta”. Jos tasa-arvosuunnittelun näkökulma on asiakirjan tuottaminen, tärkeimmäksi tasa-arvosuunnittelun haasteeksi muodostuu selkeän ja tiiviin dokumentin muotoilu.

Ikävalkon haastattelussa oppilaitosten henkilökunnan edustajat kertovat, että tasa-arvosuunnittelulle tuntuu olevan vaikea löytää

aikaa ja tekijöitä varsinaisen työn ja muiden oppilaitoksiin kohdistuvien suunnitteluvaihtoehtojen ohessa. Erilaisista suunnitelmista muodostuu moninainen ja toisiinsa kytkeytyvä verkosto, jota organisaatioiden on ylläpidettävä. Suunnitelmat vaativat yhä uusien työryhmien perustamista ja päivittämistä säännöllisin väliajoin. Niiden aiheuttamaa työtaakkaa on pyritty vähentämään esimerkiksi yhdistämällä tasa-arvosuunnittelu muihin managerialistisen hallinnan tekniikoihin, kuten henkilöstöhallinnon prosesseihin tai muuhun organisaatiossa tehtävään kehittämistyöhön. Tasa-arvosuunnitelmatyön yksi oleellinen piirre onkin tiukka aikataulu ja jatkuva kiire. Kokouksissa moni asia tulee vain todetuksi ja esityslistan ulkopuolisista asioista keskustelulle on harvoin tilaa. Ajanpuutteen ja teknisten työvaiheiden suuren määrän vuoksi kriittinen ja pohdiskelleva keskustelu jää tasa-arvosuunnittelussa vähiin. Kuten tasa-arvosuunnittelua toteuttanut projektipäällikkö tämän luvun alkupuolella toteaa, projekteissa tavoitteet ovat olleet jo valmiiksi asetettuja. Siten tasa-arvosuunnittelun managerialistinen ja markkinahenkinen toteuttamistapa on käsikirjoitus, johon ei mahdu siihen kohdistuvaa kritiikkiä tai yllättäviä, jotakin uutta luomaan pyrkiviä näkökulmia.

TASA-ARVOSUUNNITTELEVAKSI SUBJEKTIKSI TULEMINEN

Työsuojeluvaltuutettu: Me voidaan puhuu heti semmosesta asiasta että meit on niinku kymmenisen prosenttii muuta alkuperää kuin ihan suomalaisii ja mun mielest tää pitäis ottaa meijän huomioon täs tasa-arvosuunnitelmas.

Toimihenkilöiden luottamushenkilö: Mä olin viikonloppuna kurssilla ja siellä kävi ilmi tai siis tasa-arvosuunnitelmaa tehdään miehen ja naisen välisenä, se koskee ainoastaan sitä, ja rotu ja ikä ja ne muut ne on yhdenvertaisuuslain piirissä, mutta me voimme ottaa tasa-arvosuunnitelmaan ne mukaan (...) kyl ne on hyvä mainita siellä, työ vaan tulee oleen meillä suuri. (Teknologia-alan yrityksen tasa-arvotyöryhmä, 2005.)

Ote on esimerkki tyypillisestä tilanteesta tasa-arvotyöryhmässä, jossa tasa-arvokoulutuksen käynyt henkilö pyrkii määrittelemään tavan, jolla tasa-arvosta tulisi keskustella. Tapa, jolla

tasa-arvosuunnittelusta puhutaan ja ketkä siitä ovat yrityksessä tai oppilaitoksessa puhumassa, on managerialistisen hallinnan seurausta. Kuten edellä mainitsimme, tasa-arvosuunnittelun tehtävää tasa-arvotyötä säätelevät lainsäädännön lisäksi esimerkiksi monet viranomaisten ja hankkeiden tuottamat oppaat ja ohjeistukset. Siten tasa-arvosuunnittelun aloittaminen työpaikalla edellyttää useimmiten jonkinlaista täydennyskoulutusta etenkin suunnittelusta vastaavilta henkilöiltä. Koulutuksissa opitaan tarpeellinen tieto tasa-arvosta, mikä Suomessa useimmiten tarkoittaa tasa-arvolain vaatimusten opiskelua sekä erilaisiin tasa-arvosuunnittelun välineisiin, esimerkiksi palkkakartoitukseen, tutustumista. Tasa-arvosuunnitteluun työpaikalla ryhtyvät henkilöt käyvät koulutautumassa joko yksityisten yritysten tai hankkeiden järjestämissä yleisissä koulutustilaisuuksissa tai, mikäli koko organisaatio osallistuu kehittämishankkeeseen, kouluttajat tulevat työpaikalle konsultoimaan ja olemaan mukana tasa-arvosuunnitelman laadinnassa. Koska usein vain osa tasa-arvotyöryhmän jäsenistä on käynyt tasa-arvokoulutuksissa, paikantuvat työryhmän jäsenet helposti heti työskentelyn aluksi hierarkkisesti suhteessa tasa-arvosta tuotettavaan tietoon. Koulutuksissa opittuun ja lainsäädäntöön vetoaminen, kuten aineistotteessa yllä, tyrehtyttää tasa-arvon sisältöä koskevan keskustelun huolimatta siitä, että ryhmässä olisi yritetty tuoda esiin muunkinlaisia näkökulmia.

Tasa-arvosuunnittelun velvoite ja sen hallitseminen on tuottanut oman professionsa ja koulutusmarkkinat (ks. myös Brunila 2009), joiden edustajien hallussa ”oikea” tieto tasa-arvosta on. Professionaalista tasa-arvotyötä tukevat tasa-arvosuunnittelun välineiden ja mallien tuotteistaminen sekä niin hankkeiden, yritysten kuin työmarkkinajärjestöjenkin tuottama ”tutkimustieto” kyseisten mallien toimivuudesta ja vaikutuksista. Relevantin tasa-arvotiedon lisäksi koulutuksissa opitaan, millaista on olla tasa-arvosuunnitteleva subjekti: myönteinen ja positiivinen, kyseenalaistamisesta ja haastamisesta huolimatta aina valmiina uusiin haasteisiin. Ja ennen kaikkea halukas pyörittämään tasa-arvosuunnittelun koskaan päättämätöntä prosessia. Koska tasa-arvotyössä on ta-

vallista joutua haastetuksi ja kyseenalaistetuksi, ovat myönteisyys ja positiivisuus tarjolla olevia ”oikein” suoriutumisen tapoja, jotka toisaalta voivat tarjota jonkinlaista liikkumavaraa neuvottelulle, kuten projektipäällikkö seuraavassa lainauksessa kertoo (ks. myös Brunila 2009):

Se (haastaminen) on vähän mulle semmonen huumorin kautta heitetty koepallo. Et jos sitte siitä ei niin kun loukkaannu ja, ja tota, alkaa keskustelemaan, niin saattaa tulla, et siitä asiasta ollaan aidosti kiinnostuneita. (Projektipäällikkö, 2004.)

Tasa-arvosuunnittelevan subjektin myönteinen suhde tasa-arvoon näkyy myös siinä, että epätasa-arvoa tai tasa-arvoon liittyviä ongelmia ei haastatteluissa mainita pontimeksi tasa-arvosuunnitteluun ryhtymiselle: ”Ei tää ole ongelmalähtöinen vaan tää on kyllä lakisääteinen. Et ongelmista tää ei noussut esille vaan siitä, et laki määrää” (Ammatti-instituutin rehtori, 2008). Tällainen ongelmalähtöisyyttä välttelevä puhetapa löytyy myös projektien tuottamista tasa-arvosuunnittelun ohjeistuksista. Suunnitteluun ryhtyminen ei tarkoita, että organisaatiossa olisi ongelmia, vaan tarkoituksena on varmistaa, ettei niitä myöskään tulisi. Ristiriitojen välttäminen sekä tasa-arvon hyötynäkökulman ja yhteisen edun korostamisen on aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan tyypillistä pohjoismaisille tasa-arvokeskusteluille (ks. esim. Skeije 2005; Raevaara 2005).

Tasa-arvon eetos näkee tasa-arvosuunnittelun positiivisena yhdessä tekemisen prosessina, joka edellyttää yhteisiä ponnistuksia, ja josta on hyötyä koko organisaation kannalta. Tasa-arvosuunnittelevan subjektin tulisi olla halukas konfliktien välttämiseen ja ottaa omakseen kollektiivisten, yhteisesti jaettujen tavoitteiden illuusio. Kun tasa-arvosuunnittelu esitellään mukavana ja ristiriidattomana, näyttäytyy mahdollisten ongelmien esille nostaminen tämän kitkattoman prosessin häirintänä. Kriittisten huomioiden tekemisestä tuleekin jonkinlaista tunnelman pilaamista ja niiden esittäjästä patologisen negatiivinen yksilö. Näin tulee varmistetuksi, ettei kritiikki ulotu varsinaisiin käytäntöihin asti. Itse tasa-arvosuunnittelun tekemisen tapa säilyy koskemattomana, luonnollisena ja välttämättömänä. (Vrt. Davies 2003.)

Oikein suoriutumisen halu on hallintaa ilman pakkoa, johon kytkeytyy mielihyvä oikeasta ja oikein opitusta tiedosta. Hallinnan näkökulmasta voidaan ajatella, että hyvin laadittu tasa-arvosuunnitelma osoittaa tasa-arvolainsäädännön oikein hallintaa, perusteellisuutta ja hyvää kansalaisuutta. Koska kunnollisen, tasa-arvosuunnitteluun kykenevän kansalaisen subjektiviteetti edellyttää paitsi myönteisyyttä, myös tosissaan olemista ja hallinnollisen kielen omaksumista, on tasa-arvosuunnittelussa tarvittaessa oltava ankara ja kyettävä asettamaan nollatoleransseja ja minimivaatimuksia, seuraamaan suunnitelman toteutusta, vaatimaan hyvityksiä ja sanktioita. Tasa-arvosuunnittelu on siten subjektifikaation prosessi, jossa managerialistinen hallinta kietoutuu yhteen lainsäädännön, tilastojen sekä tutkimuksen tasa-arvosta ja sukupuolesta tuottaman tiedon kanssa. Se on prosessi, jossa opitaan toimimaan tasa-arvosuunnittelevina subjekteina.

Samalla tasa-arvosuunnitteleva subjekti elää jatkuvasti sen epäilyksen kanssa, että toiminnalla ei ehkä olekaan mitään vaikutusta. Alla olevissa haastatteluotteissa kyseiset henkilöt ovat itse olleet toteuttamassa tasa-arvosuunnittelua koskevia projekteja, mutta ovat samaan aikaan kriittisiä niitä kohtaan:

Ja sitten, sitten kun on, nyt on tullu tää EU-hankemaailma (...).Välillä mull on tullu se kysymys, et tehdäänkö me niinku tavallaan samoja asioita yhä uudestaan ja uudestaan. (Projektipäällikkö, 2004.)

Ku mä tota (tasa-arvosuunnitelmaa) kirjoitin tai vedin yhteen syksyllä, niin rehtori anto vähän ymmärtää, et (...) opetuslautakunta sen hyväksyy, mut tuskin ne sitä ees lukeekaan. Mä olin et okei, tärkeetä työtä tässä tehdään kovasti. (Nauraa.) (Lukion tasa-arvovastaava, 2009.)

Tasa-arvosuunnitelmien vaikuttavuus ja toiminnan mielekkyys asettuvat analyysimme perusteella vähintäänkin kyseenalaisiksi. Suunnitelmia kyllä laaditaan ja projekteja perustetaan, mutta niillä ei välttämättä uskota olevan vaikutusta toimintaan, kuten haastateltavat yllä kertovat. Hankkeet saavat aikaan muutoksia paikallisesti, mutta laajempiin yhteiskunnallisiin käytäntöihin vaikuttamisesta on haastateltavilla epäilyksiä. Sama toistuu niiden puheessa, jotka vastaavat tasa-arvosuunnittelusta

yksittäisillä työpaikoilla: muutoksen paikaksi puhutaan tasa-arvotyöryhmä tai ainakin oma ajattelu. Haastatteluotteissa konkretisoituu myös kiinnostavasti tasa-arvotyön ambivalentti luonne. Toisaalta tehdyllä työllä sanotaan olleen tärkeä merkitys ja positiivisessa hengessä sen nähdään saaneen aikaan ainakin joitakin muutoksia, mutta samalla ikään kuin hilpeästi myönnetään, ettei asia ketään kiinnosta. Tasa-arvosuunnittelun vaikutusten kyseenalaistaminen ja ironisen etäisyyden ottaminen voidaan lukea vastarintana hallinnon tuottamia velvoitteita ja yhä uusia suunnittelutarpeita kohtaan. Karin Filanderin (2008) mukaan ironisen puhe voikin auttaa näkemään organisaatioiden kehittämisen uudessa valossa ja samalla tunnistamaan tapoja, joilla esimerkiksi opettajien työn edellytykset ovat koulutuksessa muuttumassa. Samalla ironinen etäisyys voi toimia tasa-arvon edistämisen tavoitetta vastaan, jos sinänsä hyväksyttäviin tavoitteisiin ei haluta sitoutua vastalauseena lisääntyvää byrokratiaa kohtaan (vrt. Julkunen 2008).

Tasa-arvosuunnittelevan subjektin suhteesta tasa-arvotyöhön kertoo myös seuraava ote tasa-arvotyöryhmän kokouksesta:

Tasa-arvovastaava: (...) Niin tota, nyt saisitte puhua kyllä ihan suoraan. Lopetetaanko saman tien myös tää toiminta vai jatketaanko? (Nauraa) Että onko tästä mitään hyötyä? Siis jos otetaan sellanen kannanotto, että no siirretään tää vaikka laaturyhmälle, niin me kyllä tästä päästään eroon. Mutta jos on sellanen olo, että voishan tässä jotakin vielä jatkossa puuhatakin jollakin aikataululla, ni sitte voidaan jatkaa, kyllä siihen luvan saa siihen jatkamiseen. (...) Mutta on olemassa myös sellanen laaturyhmä-mahdollisuus, ku se tekee kerran opetussuunnitelmaa ja näitä menettelyohjeita niin se jatkossa hoitaa tän asian. Me ollaan kuitenkin saatu tän ryhmän puitteissa koulukohtaisen opetussuunnitelman yhteiseen osaan tän mittainen kappale, jossa on kannanotto tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta. Että? (...)

Opintojenohjaaja:Varmaan se tulee sieltä kuitenkin takasin jollekin tehtäväksi. (Naurua) (Oppilaitoksen tasa-arvotyöryhmän kokous, 2010.)

Keskustelu käytiin lokakuussa 2010, kun ammatti-instituutin, jonka tasa-arvosuunnitteluun Ikävälkö osallistui, tasa-arvotyöryhmän

toiminta oli jatkunut vuoden. Työryhmä oli saanut valmiiksi oppilaitoksen henkilöstöpoliittisen tasa-arvosuunnitelman, mutta toiminnallisen suunnittelun jatkaminen työryhmässä ei ollut varmaa. Aiemmin syksyllä ryhmä oli vielä valmistellut yhteistä sekä henkilöstöä että oppilaitoksen toimintaa koskevaa tasa-arvosuunnitelmaa, mutta rehtorin määräyksestä suunnitelmasta poistettiin kaikki opiskelijoita ja toiminnallista tasa-arvosuunnittelua koskevat tavoitteet. Päätös tuli ryhmälle yllätyksenä, sillä kumpaakin suunnitelmaa oli ideoitu ryhmän toiminnan aloittamisesta lähtien. Tasa-arvotyöryhmä päätti kuitenkin jatkaa toimintaansa ja keskittyä jatkossa pelkästään oppilaitoksen toiminnalliseen tasa-arvosuunnitteluun, koska epäili laaturyhmän joka tapauksessa palauttavan tehtävän takaisin heille.

Tasa-arvosuunnitelmatyö on siten jatkuvaa neuvottelua toiminnan ehdoista ja oikeutuksesta, jonkinlaista pienten voittojen politiikkaa, jollaiseksi voidaan laskea esimerkiksi tasa-arvoa koskevan lausekkeen kirjaaminen osaksi koulukohtaista opetussuunnitelmaa. Tasa-arvon lineaariseen edistymiseen uskova tasa-arvodiskurssi kieltää vaatimasta tasa-arvolta liikaa liian nopeasti; se edellyttää hitaan matkanteon hyväksymistä ja iloitemista pienistä voitoista ja pienistä askelista (Skeije 2005; Brunila 2009). Kuten aineisto-otteesta on nähtävissä, tasa-arvotyöryhmän toimintaa jatketaan myös ikään kuin olosuhteiden pakosta, tilanteen ironisen vivahteen tunnistaen.

Tasa-arvotyöryhmässä voidaan käydä keskustelua tasa-arvosta tavalla, joka ei ehkä työpaikan muissa konteksteissa ole mahdollinen. Ammatti-instituutin henkilöstöpoliittisen tasa-arvosuunnitelman valmistumisen jälkeen se päätettiin siirtää oppilaitoksen yhteistointiryhmän vastuulle. Sen tehtävänä oli panna tasa-arvosuunnitelmassa esitetyt tavoitteet toimeen ja seurata niiden toteutumista. Ikävälkö oli mukana yt-ryhmän kokouksessa, jossa henkilöstön tasa-arvosuunnitelma hyväksyttiin. Tasa-arvotyöryhmän puheenjohtaja esitteli suunnitelman, jossa oli tavoitteita muun muassa työtehtävien jakautumiseen ja kiusaamisen ja häirinnän poistamiseen liittyen. Esittelyä seurasi hiljaisuus, jonka jälkeen kokouksen puheenjohtaja päätti suunnitelman

hyväksymisestä. Tasa-arvotyöryhmässä oltiin kummastuneita siitä, ettei suunnitelma herättänyt yt-ryhmässä keskustelua, mutta asiaan päätettiin kuitenkin suhtautua positiivisesti, sillä ainakin tasa-arvotyössä mukana olleet olivat oppineet jotakin.

EROJEN POLIITTISUUDEN KATOAMINEN

Kun aiemmin hyvinvointipolitiikalle kuulunut vastuu, kuten tasa-arvon edistäminen, siirtyy yksittäisten projektien ja projekteja koordinoivien yritysten vastuulle, se ei ikään kuin kosketa enää ketään tai ole kenenkään vastuulla. Tasa-arvosuunnittelu voi tällöin jäädä konkretisointumatta pysyvämmäksi käytännöksi. Yhtäältä vastuu jää tarkentumatta, ja toisaalta kansainvälisen lainsäädännön, hallitusohjelmien, hallituksen tasa-arvo-ohjelmien ja tasa-arvolain perusteella tasa-arvon edistämisen katsotaan kuitenkin koskevan kaikkia. Projektityönä toteutettuun tasa-arvosuunnitteluun on sitoutettu ja sitouduttu erilaisin kumppanuus- ja sopimustermein, joista on tullut samalla tasa-arvon haltuun otton tapa. Samaan aikaan, kun projekteissa on toisteltu yhteistyön ja yhteisöllisyyden tärkeyttä, on yhteisöllisyydestä tullut projektiyhteiskunnan hallinnan väline (ks. esim. Lähteenmaa 2006). Richard Sennettiä (2002) lainataksemme, näin ehkä juuri sen takia, että epäluuloisuuden ja luottamuksen puutteen ilmapiiirissä yhteisöllisyyttä ei ole.

Oppaasta tuli tehdä käyttäjien tarpeiden ja ohjausryhmän ohjeiden mukaisesti tiivis, selkeä ja käytännöllinen opas (...). Oppaassa toivottiin käytettävän arkikieltä, ei tutkimuskieltä, ja sitä toivottiin käytännöllisiä ohjeita, ei teoriaa. (Tasa-arvoprojektin ohjeistus 2006.)

Tämä tasa-arvosuunnittelua koskevan tutkimus- ja kehittämisprojektin tuottama ohjeistus projektissa toimiville tutkijoille opastaa, millä tavalla projektin ja samalla tasa-arvosuunnittelun menestystarina toistetaan ”oikein” (vrt. Brunila 2009). Ohjeistuksessa käytetyt, erityisesti pragmaattisuutta korostavat käsitteet, esimerkiksi *käyttäjien tarpeet*, *käytännönläheisyys*, *käytännölliset ohjeet* ja *teorian ja tutkimuskielen välttäminen*, kertovat markkinoita palvelevasta ja ratkaisukeskeisyyttä painottavasta rationaliteetista. Kyseinen lähestymistapa toimii kään-

tämällä huomion pois lähtökohtien analyytisestä tarkastelusta eli siitä, minkä takia tasa-arvotyötä tehdään tai mihin sillä pyritään. Kuten Pekka Sulkunen (2006, 29) on todennut, pragmaattisuuden toinen puoli on moraalinen neutraalisuus. Moraalinen neutraalisuus jättää kysymättä analyyttisten tai eettisten lähtökohtien perään: esimerkiksi erilaisten sukupuolelle annettujen merkitysten yhteyksiä siihen, miten eri tavoin tasa-arvoa kulloinkin edistetään. Seurauksena on, että erot joko katoavat, jolloin puhutaan vain yleisesti tasa-arvon tärkeydestä, tai sitten erot tulevat valjastetuksi markkinoiden palvelemiseen sen mukaan, kuinka ne onnistuvat palvelemaan taloutta ja työelämää. Näin sellaisistakin kysymyksistä, jotka ovat olleet voimakkaasti poliittisia ja sukupuolten tasa-arvoon liittyviä, voi kadota sekä sukupuoli että poliittisuus, jolloin niistä tulee yksilöiden henkilökohtaisia valintoja. Tasa-arvosta organisaatiolle koituvan hyödyn esittäminen vastaan sanomattomana tavoitteena tekee muutoksen vaatimisen muilla perusteilla vaikeaksi ja on omiaan estämään valtasuhteiden näkyväksi tekemisen ja politisoimisen. (Ks. myös Lombardo ym. 2010; Rönnblom 2009.)

Useissa eurooppalaisissa tasa-arvokoulutuksia tarkastelleissa tutkimuksissa on todettu, että mikäli organisaation tasa-arvotilanteen tarkastelu keskittyy vain erilaisten resurssien (kuten ajan, rahan, tilan ja päätösvallan) jakautumisen tarkasteluun, eikä sukupuolta analyytisesti pureta, saattaa seurauksena olla vain sukupuolijäon vahvistuminen. Tällöin tasa-arvotyön lähtökohdaksi tulee oletettu sukupuolten erilaisuus ja näihin liitetyt ominaisuudet. (Ks. esim. Kaschuba 2004.)

Seuraavat otteet ovat samasta tasa-arvosuunnittelua toteuttavasta julkisrahoitteisesta projektista, jonka lähtökohdat kuitenkin muuttivat muutaman vuoden sisällä:

Hankeessa (...) syvenyy ymmärrys sukupuolesta ja sukupuoleen kietoutuvista muista eroista, kuten iästä, kulttuurisesta taustasta, terveydestä, sukupuolisesta ja seksuaalisesta suuntautumisesta ja vakaumuksesta. (Tasa-arvoprojektin tiedote 2005.)

Alalle halutaan houkutella päteviä naisia. On aika muuttaa vanhentuneet ennakkoluulot liikkeistä ja raskaista metallin työpaikoista, jotka

eivät sovellu naisille. (...) Tasa-arvon kehittäminen voi olla yrityksille kilpailuvaltti haattessa uutta osaavaa henkilöstöä. (Tasa-arvoprojektin tiedote 2007.)

Otteet kertovat tavasta, jolla tasa-arvosta tuotettu tieto ja valta muokkaavat tasa-arvoa ja sukupuolta paremmin hallittaviksi. Kun sukupuoli kiertyy puheessa tyttöjen ja naisten ympärille, kohdistuvat muutosvaatimuksetkin heihin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että toiminta kohdistuu, kuten julkisrahoitteinen projektimuotoinen tasa-arvotyö yleisemminkin, jälleen kerran naisten ja tyttöjen koulutus- ja uravalintojensa muuttamiseen (ks. Brunila ym. 2005). Kuten tasa-arvoprojektin tiedotteessa vuodelta 2007, tasa-arvotyön julkilausuttuna tavoitteena on usein jonkinlainen vanhentuneiden ennakkoluulojen tai ajattelutapojen purkaminen. Nämä tavoitteet pelkistyvät helposti iskulauseenomaisiksi vaatimuksiksi naisten ja tyttöjen kykyjen ja osaamisen hyödyntämisestä, mutta analyttisille keinoille sukupuolittuneen työnjaon mekanismien tai muiden käytäntöjen ymmärtämiseksi ei managerialistisessa diskurssissa jää tilaa. Sukupuolen monimutkaisuuden käsitteellistäminen ja kriittisen etäisyyden ottaminen on tästä näkökulmasta yksinkertaisesti liian aikaa vievää puuhaa. Sarah Ahmed (2007) kirjoittaa monimuotoisuussuunnittelun (*diversity planning*) osalta, että suunnitelmissa tuotettu tieto alkaa määrittellä sitä, mitä asiasta voidaan ylipäätään ajatella. Myös tasa-arvosuunnittelussa tasa-arvoa määrittävät tiiviiden ja selkeyden kriteerit, joilla tasa-arvon sisältö ikään kuin lyödään lukkoon:

Toimihenkilöiden luottamushenkilö: No alussa se oli vähän sekavaa mut nyt se on vähän selkeytynyt koko aika mitä tää todellakin tarkoittaa tää tasa-arvokysymys.

Työsuojeluvaltuutettu: Tota mustakin se oli paljo laajempi jotenki se lähtötilanne kun luulin et tästä tehdään kirja mut täst tulee pari sivua tavallaan.

Työntekijöiden luottamushenkilö: (...) on opittu puhumaan siitä samasta asiasta, löyty ne oikeet sanat oikeelle paikalle, tiedetään mitä ne merkitsee. (Teknologia-alan yrityksen tasa-arvotyöryhmä, 2006.)

Oheinen ote on haastattelusta, joka tehtiin teknologia-alan tasa-arvotyöryhmässä tasa-ar-

vosuunnitelmaprosessin päätteeksi. Suunnitelmaprosessin myötä laaja ja sekava asia pelkistyi tasa-arvotyöryhmäläisille pariin sivuun asiakirjaa, jossa oikeat sanat löysivät oikeat paikkansa. Tasa-arvosuunnitteleva subjekti oppii, kuinka tasa-arvosta tehdään helposti hallittava, ainakin paperilla. Kun tasa-arvosuunnittelussa tasa-arvon sisältö pyritään määrittelemällä ottamaan haltuun, tuotetaan samalla ulossulkemisen mekanismeja, jotka rajaavat sitä, millainen subjekti tasa-arvotyön käytännöissä tulee ja voi tulla tunnistetuksi. Managerialismin määrittämässä tasa-arvosuunnittelussa ehdot, jotka myöntävät ihmisyyden joillekin, vievät joiltakin subjekteilta tämän statuksen saavuttamisen mahdollisuuden (ks. Butler 2004). Niin sukupuolen kategorioita pakeneva subjektiviteetti kuin myös kaksijakoisuuden ylittävä epäoikeudenmukaisuus jäävät tasa-arvosuunnittelun käytännöissä tunnistamatta. Suomessa, toisin kuin monissa muissa Euroopan maissa, sukupuoli ja muut eronteot on pidetty sinnikkäästi erillään niin lainsäädännössä kuin sen toteutuksessa (ks. esim. Holli & Kantola 2007). Kun sukupuolten tasa-arvon politisoituna pitäminen edellyttää jatkuvaa kamppailua, voi erontekojen yhtäaikaisuus näyttäytyä uhkana (kaksijakoisen) sukupuolten tasa-arvon tavoitetta kohtaan ja toisaalta sukupuoli jää muiden erontekojen problematiikasta ulkopuolelle. Samalla tasa-arvosuunnittelevan subjektin pitäisi ikään kuin hallita koko eriarvoisuuksien laaja kenttä voidakseen keskustella niistä:

Meillä yleisesti jotenki suomalaisess yhteiskunnass on, on kuitenkin vaikee (...) jotenki käsittää, et meill on ihan oikeasti jotain eriarvoisuutta ja varsinkaan niinku naisten ja miesten (...) et ei ois legitimiäkään puhua naisista ja miehistä (...). Tulee sellanen tunne, että ei me päästä mihinkään, jos me yritetään koko ajan ottaa kaikki mahdolliset muut (...) Ja miten mä esimerkiks voisni niinku mennä kouluttamaan siitä, et mikä on homomiehen ongelmat työpaikalla, jos mä tiedän naisista ja miehistä ja naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. (Projektipäällikkö, 2004.)

Erillisten kategorioiden korostaminen johtaa kuitenkin helposti identiteettipoliittikkaan, joka lukitsee erilaiset eronteot identiteeteiksi. Erilaiset yhteiskunnalliset ryhmät näyttäytyvät yhtenäisinä ja selvärajaisina, ja pelkän ryhmä-

identiteetin painottaminen häivyttää näkyvistä esimerkiksi taloudellisen ja sosiaalisen eriarvoisuuden ja tuottaa yhä uusia ulossulkemisia. (Holli 2002.) Esimerkiksi Judith Squires (2006) on tarkastellut kriittisesti Iso-Britannian tasa-arvo- ja monimuotoisuuspolitiikkaa, jossa aikaisempi oikeudenmukaisuutta korostanut sukupuolten tasa-arvon diskurssi on korvautunut taloudellista tuottavuutta ja erilaisuutta resurssina korostavalla moninaisuuspuheella.

TASA-ARVOSUUNNITTELUN HILJAISUDET

Olemme edellä tarkastelleet, millainen subjektifikaation prosessi henkilöstöpoliittinen tasa-arvosuunnittelu on, ja kysyneet, millainen on tämän hallinnan tekniikan edellyttämä tasa-arvosuunnitteleva subjekti. Tasa-arvosuunnittelun tarvitsema managerialismin käytännöissä muotoutuva subjektiviteetti on tietenkin ihannetapaus. Tasa-arvosuunnitelmatyössä muodostuu myös toisenlaisia rinnakkaisia ja yhtäaikaista subjektiviteetteja, jotka lomittuvat analysoimaamme tasa-arvosuunnittelevaan subjektiin (ks. esim. Ikävalko ilmestyy). Tässä artikkelissa olemme pyrkineet tuomaan esiin subjektifikaation yhtäaikaisen alistumisen ja oikein suoriutumisen prosessin. Jatkopohdinnan arvoinen asia kuitenkin on, miten analysoida sellaista poliittista toimijuutta (Pulkkinen 2003; Brunila 2009) tasa-arvosuunnittelussa, joka tekee muutoksen mahdolliseksi subjektifikaatiosta huolimatta.

Halusimme tuoda esiin tasa-arvosuunnitteluun liittyviä hiljaisuuksia, joista keskeisin koskee itse suunnittelun tekemisen tapaa, sen käsikirjoituksenomaisuutta, jota ei kuitenkaan sellaiseksi tunnisteta. Tasa-arvosuunnitteluun osallistuneet kuvaavat suunnittelua usein tiedostamisprosessina, joka avaa silmät näkemään, mistä tasa-arvossa oikein on kysymys. Tasa-arvo opitaan hallitsemaan suunnittelun edellyttämällä tavalla, muunlaiset tavat, jos nyt ei unohtaen, niin ainakin sivuun työntäen. Tämän seurauksena ensin monimutkaiselta ja laajalta, kenties arveluttavaltakin, tuntunut tasa-arvo selkiintyy, yksinkertaistuu ja muuttuu vaarattomaksi. Olemme osoittaneet, miten tieto ja valta kietoutuvat tässä yhteen ja tuottavat aivan tietynlaisen ymmärryksen tasa-arvosta, ymmärryk-

sen, jolla on monia muitakin seurauksia kuin tasa-arvosuunnittelun julkilausutut poliittiset tavoitteet. Katsomme, että managerialistinen hallinta toimii tuottamalla ilmiön, johon se toimintansa kohdistaa. Näin se legitimoi kehän, jossa tasa-arvosuunnittelun tarkoituksena ei ole tasa-arvo vaan suunnittelusta tulee itsensä tarkoitus.

Miksi tähän hiljaisuuteen tulisi kiinnittää huomioita? Eikö ole joka tapauksessa tärkeää, että tasa-arvosta puhutaan työpaikoilla, vaikka sitten tasa-arvosuunnittelun yhteydessä? Tasa-arvon käsite tuottaa eroja ja hierarkioita myös itse, sillä siihen sisältyy ajatus jonkinlaisesta vertailtavuudesta eri ryhmien välillä; siitä, että joku on tasa-arvoisempi kuin joku toinen. Jotta voidaan puhua tasa-arvosta, on puhuttava eroista. On kuitenkin eri asia neuvotella tasa-arvosta politiikkana tai oikeudenmukaisuutena kuin kilpailuetuna tai tehokkuutena. Niin kuin edellä mainitsimme, managerialistinen kieli hävittää erojen poliittisuuden ja jämäyttää ne paikoilleen resurssiksi. Kuten aiemmissa tutkimuksissa (esim. Ahmed 2007) on todettu, tasa-arvo- tai yhdenvertaisuussuunnitelman laatiminen ja dokumentin olemassaolo voivat alkaa merkitä työpaikalla sitä, että asiat ovat kunnossa ja tasa-arvo on hoidettu. Tällöin muutoksen mahdollisuudet saattavat pelkistyä managerialistisen tasa-arvosuunnitelman raameihin ja toisin tekemiselle ja toisenlaisesta tasa-arvosta puhumiselle ei enää ole tilaa. Niin kuin Judith Squires (2006) on sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisesta todennut, myös tasa-arvosuunnitteluun sisältyvät radikaalit mahdollisuudet latistuvat tavassa, jolla sitä toteutetaan taloudellisen kilpailukyvyn eduksi. Mitä useammin tasa-arvon käsite valjastetaan palvelemaan markkinoita, sitä vähäisemmäksi sen poliittinen painoarvo muuttuu.

VIITE

¹ Äänitteitä on kahdeksasta ammatti-instituutin ja kolmesta lukion tasa-arvotyöryhmän kokouksesta. Haastatteluja puolestaan on seitsemän, joista kolme on ammatti-instituuttien, kolme lukioiden tasa-arvotyöryhmien ryhmähaastattelua ja yksi lukion rehtorin haastattelu.

KIRJALLISUUS

- Ahmed, Sarah (2007) 'You end up doing a document rather than doing the doing': Diversity, race equality and the politics of documentation. *Ethnic and Racial Studies*. 30:4, 590–609.
- Alasuutari, Pertti & Lampinen, Marjaana (2006) OECD ja suomalaisen projektiyhteiskunnan synty. Teoksessa Kati Rantala & Pekka Sulkunen (toim.) *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia*. Gaudeamus, Helsinki, 56–68.
- Ball, Stephen (2001) Globaalit toimintaperiaatteet ja kansalliset politiikat eurooppalaisessa koulutuksessa. Teoksessa Arto Jauhiainen & Juhani Tähtinen (toim.) *Koulutuspolitiikka Suomessa ja ylikansalliset mallit*. Kasvatustieteiden tutkimuksia. Suomen Kasvatustieteellinen Seuran tutkimuksia 1, Turku, 21–43.
- Brunila, Kristiina (2009) Parasta ennen. Tasa-arvotyön projektitapaistuminen. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 222. Helsingin yliopisto kasvatustieteen laitos, Helsinki.
- Brunila, Kristiina (2011) Projectisation, Marketisation and Therapisation of Education. *European Educational Research Journal*. Special Issue: Philosophy of Education and the Transformation of Educational Systems, 10:3, 425–437.
- Brunila, Kristiina, Heikkinen, Mervi & Hynninen, Pirkko (2005) Monimutkaista mutta mahdollista. Hyviä käytäntöjä tasa-arvotyöhön. *Equal Kansallinen teematyö*. Oulun yliopisto, Kajaanin yliopistokeskus.
- Butler, Judith (2004) *Undoing gender*. Routledge, New York.
- Davies, Bronwyn (2003) Death to Critique and Dissent? The Policies and Practices of New Managerialism and of "Evidence-based Practice". *Gender and Education*. 15:1, 91–103.
- Davies, Bronwyn (2004) Introduction: poststructuralist lines of flight in Australia. *International Journal of Qualitative Studies in Education* 17:1, 3–9.
- Davies, Bronwyn (2006) Subjectification: the relevance of Butler's analysis for education. *British Journal of Sociology of Education* 27:4, 425–438.
- Davies, Bronwyn, Dormer, Suzy, Gannon, Sue, Laws, Cath, Rocco, Sham, Lenz Taguchi, Hillevi & McCann, Helen (2001) *Becoming Schoolgirls: The Ambivalent Project of Subjectification*. *Gender & Education*. 13:2, 167–182.
- Dean, Mitchell (1999) *Governmentality. Power and Rule in Modern Society*. Sage, London.

- Dean, Mitchell (2006) *Governing societies. Political perspectives on domestic and international rule*. Open University Press, Berkshire.
- Derrida, Jacques (1988) *Positioita: keskusteluja Henri Ronsen, Julia Kristevan, Jean-Louis Houdebien ja Guy Scarpettan kanssa*. Gaudeamus, Helsinki.
- Eräsaari, Leena (2007) *Hyvinvointivaltion vaalijat*. HYVA ry:n verkoston nettisivut. <http://www.hyvinvointivaltio.fi>. (Luettu 17.5.2011).
- Filander, Karin (2001) *Kehittämistyö murroksessa: Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla*. *Aikuiskasvatus* 1, 56–60.
- Filander, Karin (2008) *Ironia managerialistisen hallinnan vastapuheena*. Teoksessa Pauli Siljanen & Ari Kivelä (toim.) *Kasvatustieteen tila ja tutkimuskäytännöt. Paradigmat katosivat, mitä jäljellä?* Suomen kasvatustieteellinen seura, Turku, 419–437.
- Foucault, Michel (2000/1975) *Tarkkailla ja Rangaista*. Otava, Helsinki.
- Foucault, Michel (2002/1978). *Governmentality*. Teoksessa James D. Faubion (toim.) *Michel Foucault. Power. Essential works of Foucault 1954–1984. Volume 3*. Penguin Books, Lontoo, 201–222.
- Foucault, Michel (2002/1982) *The Subject and Power*. Teoksessa James D. Faubion (toim.) *Michel Foucault. Power. Essential works of Foucault 1954–1984. Volume 3*. Penguin Books, London, 326–348.
- Hakala, Katariina (2007) *Paremmiin tietäjän paikka ja toisin tietämisen tila*. Opettajuus (ja tutkijuus) pedagogisena suhteena. *Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia* 212. Helsingin yliopisto, kasvatustieteen laitos, Helsinki.
- Hélen, Ilpo (2010) *Hyvinvointi, vapaus ja elämän politiikka: Foucault'lainen hallinnan analytiikka*. Teoksessa Jani Kaisto & Miikka Pyykkönen (toim.) *Hallintavalta*. Gaudeamus, Helsinki, 27–48.
- Holli, Anne Maria (2002) *Suomalaisen tasa-arvopolitiikan haasteet*. Teoksessa Anne Maria Holli, Terhi Saarikoski & Elina Sana 2002. *Tasa-arvopolitiikan haasteet*. Tasa-arvoasiain neuvottelukunta. Sosiaali- ja terveysministeriö. WSOY, Porvoo, 12–30.
- Holli, Anne Maria (2003) *Discourse and Politics for Gender Equality in Late Twentieth Century Finland*. *Acta Politica* 23, Department of Political Science, University of Helsinki, Helsinki.
- Holli, Anne Maria & Kantola, Johanna (2007) *State feminism Finnish style: Strong policies clash with implementation problems*. Teoksessa Joyce Outshoorn & Johanna Kantola (toim.) *Changing State Feminism*. Palgrave, Houndmills & New York, 82–101.
- Hudson, Christine (2007) *Governing the governance of education: the state strikes back?* *European Educational Research Journal* 6:2, 266–282.
- Ikävalko, Elina (2008) *Tasa-arvolain uudistus (2000–2005) poliittisena prosessina*. *Julkaisematon pro gradu -tutkielma*. Yleisen valtiopain laitoksen, Helsingin yliopisto.
- Ikävalko, Elina (2010) *Taistelu tiedosta. Tasa-arvolain uudistus vuosituhannen vaihteessa*. *Nais-tutkimus* 4/2010, 57–60.
- Ikävalko, Elina (ilmestyy) *Tasa-arvotaitoja työelämään? Opiskelijat ja oppilaitosten toiminnallinen tasa-arvosuunnittelu*. Teoksessa Kristiina Brunila, Katariina Hakala, Elina Lahelma & Antti Teittinen (toim.) *Koulutuksella työntekijäkansalaiseksi? Ammatillinen koulutus ja yhteiskunnalliset eroteot*.
- Julkunen, Raija (2006) *Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu*. Stakes, Helsinki.
- Julkunen, Raija (2008) *Uuden työn paradoksit: keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. *Vastapaino*, Tampere.
- Julkunen, Raija (2010) *Sukupuolen järjestykset ja tasa-arvon paradoksit*. *Vastapaino*, Tampere.
- Kantola, Anu (2002) *Markkinakuri ja managerivalta. Poliittinen hallinta Suomen 1900-luvun talouskriisissä*. *Loki-Kirjat*, Helsinki.
- Kaschuba, Gerrit (2004) *Feministische Erbschaft mit Verantwortung*. Teoksessa Netzwerk Gender Training (toim.) *Geschlechter Verhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training*. Ulrike Helmer Verlag, Königstein/Taunus, 57–70.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609 muutoksineen. www.finlex.fi. (Luettu 17.5.2011).
- Lather, Patti (2003) *Applied Derrida: (Mis)Reading the work of mourning in educational research*. *Educational Philosophy and Theory* 35:3, 257–270.
- Laws, Cath & Davies, Bronwyn (2000) *Poststructuralist theory in practice*. *Working with "behaviourally disturbed" children*. *Qualitative Studies of education*, 13:3, 205–221.
- Lombardo, Emanuela, Meier, Petra, & Verloo, Mieke (2010). *Discursive Dynamics in Gender Equality Politics: What about 'Feminist Ta-*

- boos'? *European Journal of Women's Studies* 17:2, 105–123.
- Lähtenmaa, Jaana (2006) 2000-luvun nuorisotyöprojektien kompastuskiviä kentällä. Teoksessa Kati Rantala & Pekka Sulkunen (toim.) *Projektityhteiskunnan kääntöpuolia*. Gaudeamus, Tampere, 105–120.
- Naskali, Päivi (2003) Dekonstruktio uusien kysymysten avaajana kasvatustieteessä ja yliopistopedagogiikassa. *Kasvatus* 34:1, 18–29.
- Prügl, Elisabeth (2011) *Diversity Management and Gender Mainstreaming as Technologies of Government*. *Politics & Gender*, 7 (2011), 71–89.
- Pulkkinen, Tuija (2003) *Postmoderni politiikan filosofia*. Gaudeamus, Helsinki.
- Raevaara, Eeva (2005) Tasa-arvo ja muutoksen rajat. Sukupuolten tasa-arvo poliittisena ongelmana Ranskan parité- ja Suomen kiintiökeskusteluissa. *TANE-julkaisuja 2005:7*. Tasa-arvoasian neuvottelukunta, Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka (toim.) (2006). *Projektityhteiskunnan kääntöpuolia*. Gaudeamus, Helsinki.
- Ronkainen, Suvu (2004) *Kvantitatiivisuus, tulkinallisuus ja feministinen tutkimus*. Teoksessa Marianne Liljeström (toim.) *Feministinen tietäminen. Keskustelua metodologiasta*. Vastapaino, Tampere, 44–69.
- Rose, Nikolas (1999) *Powers of Freedom. Reframing political thought*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Rönnblom, Malin (2009) *Bending towards Growth: Discursive Constructions of Gender Equality in an Era of Governance and Neoliberalism*. Teoksessa Emanuela Lombardo, Petra Meier & Mieke Verloo (toim.) *The Discursive Politics of Gender Equality: Stretching, Bending and Policymaking*. Routledge, Lontoo, 105–20.
- Sennett, Richard (2002) *Työn uusi järjestys*. Mi-
- ten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Vastapaino, Tampere.
- Skjeie, Hege (2005) *Gender Equality: On Travel Metaphors and Duties to Yield*. Teoksessa Sirkku K. Hellsten, Anne Maria Holliä & Krassimira Daskalova (toim.) *Women's Citizenship and Political Rights*. Palgrave, Basingstoke, 86–104.
- Spivak, Gayatri (2000/1988) *Practical politics of the open end*. Teoksessa McQuillan, Martin (toim.) *Deconstruction: a reader*. Routledge, New York, 397–404.
- Squires, Judith. (2006) *Good Governance and Good for Business Too? Equality and Diversity in Britain*. Teoksessa Sirkku K. Hellsten, Anne Maria Holli & Krassimira Daskalova (toim.) *Women's Citizenship and Political Rights*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, 199–215.
- St. Pierre, Elizabeth A. (2000) *Poststructural Feminism in Education: An Overview*. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 13:5, 477–515.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (1989) *Vuosikertomukset 1988. Kertomus tasa-arvovaltuutetun toimialalta. Tasa-arvoasiain neuvottelukunnan toimintakertomus*. Tasa-arvojulkaisuja. Sarja B: tiedotteita 1/1989. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (1991) *Suunnitellen tasa-arvoon*. Tasa-arvojulkaisuja. Sarja B: Tiedotteita 1/1991. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- Sulkunen, Pekka (2006) *Projektityhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus*. Teoksessa Kati Rantala & Pekka Sulkunen (toim.) *Projektityhteiskunnan kääntöpuolella*. Gaudeamus, Helsinki, 17–38.
- Warpenius, Katariina (2006) *Näkymätön näyttö – vaikuttavuusarvioinnin pulmat paikallisprojekteissa*. Teoksessa Kati Rantala & Pekka Sulkunen (toim.) *Projektityhteiskunnan kääntöpuolia*. Gaudeamus, Helsinki, 143–160.