

TYÖELÄMÄN TUTKIMUS

Arbetslivsforskning

2 - 2013

Julkaisija

Työelämän tutkimusyhdistys ry.
<http://pro.tsv.fi/tetu/>

Päätoimittaja

Mia Hakovirta, Sosiaalitieteiden laitos,
20014 Turun yliopisto, (02) 333 6213,
mia.hakovirta@utu.fi

Toimitussihteeri

Henna Isoniemi, (02) 333 5892,
henna.isoniemi@utu.fi

Toimitusneuvosto

pj. Jouko Nätti, jouko.natti@uta.fi
Pasi Pyöriä, pasi.pyoria@uta.fi
Timo Anttila, timo.e.e.anttila@jyu.fi
Anita Haataja, anita.haataja@kela.fi
Irja Kandolin, irja.kandolin@ttl.fi
Paul Jonker-Hoffren, paujon@utu.fi
Anne Alvesalo-Kuusi,
anne.alvesalo-kuusi@ttl.fi

Graafinen suunnittelu ja taitto

Jouni Korkiasaari, joukork@utu.fi

Toimitukselle osoitettava posti

Työelämän tutkimus
Mia Hakovirta
Sosiaalitieteiden laitos
20014 Turun yliopisto tai
mia.hakovirta@utu.fi

Tilaukset ja osoitteenmuutokset

Paul Jonker-Hoffren, Sosiaalitieteiden laitos,
20014 Turun yliopisto, paujon@utu.fi

Tilausmaksu 40 euroa (sisältää Työelämän tutkimusyhdistyksen jäsenyyden),
opiskelijahinta 20 euroa. Irtonumerohinta
15 euroa. Vuonna 2013 lehti ilmestyy
kolme kertaa.

Lehden verkkosivut

<http://pro.tsv.fi/tetu/tt/index.htm>

Painopaikka

Saarijärven Offset oy

SISÄLLYS

Artikkelit

- 99 ■ Timo Räikkönen: *Askelmerkkejä ekologisesti kestävään työn tulevaisuuteen*
- 113 ■ Mari Kupiainen & Anne Kovalainen: *Ei samasta puusta – Miten miesvaltaisissa yrityksissä työskentelevät naiset tekevät sukupuolta puheessaan?*
- 128 ■ Hanna Ylöstalo, Katri Otonkorpi-Lehtoranta, Tuula Heiskanen & Minna Leinonen: *Työelämän laadun ja tasa-arvon kehittäminen – näkymiä ja jännitteitä*
- 143 ■ Eila Minkkinen: *Pk-yritysten henkilöstöhallinnon edustajien suhtautuminen ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin*

Lectio praecursoria

- 157 ■ Kirsi Eräranta: *Aktiivista hyvinvointipolitiikkaa EU:n ja OECD:n tuella – Miten työn ja perheen yhteensovittamisesta tuli työpaikkatason kysymys?*

Katsauksia ja keskustelua

- 162 ■ Pasi Pyöriä & Mia Hakovirta: *Katsaus Työelämän tutkimus -lehden 10-vuotiseen historiaan*

Kirjasto

- 166 ■ Merja Sinkkonen & Sanna Laulainen: *Johtamisen psykologia– ihmisten ymmärtämistäkö? (Juha Perttula & Antti Syväjärvi (toim.): Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä)*
- 169 ■ Katri Otonkorpi-Lehtoranta & Hanna Ylöstalo: *Työpaikkakulttuuri folkloristin silmin (Jyrki Pöysä: Työelämän alkeismuodot. Narratiivinen etnografia)*

172 ■ Numeron kirjoittajat

175 ■ Ohjeita kirjoittajille

Timo Räikkönen

Askelmerkkejä ekologisesti kestäväan työn tulevaisuuteen

Abstrakti

Kenelläkään ei ole vielä tarkkaa näkemystä siitä, millainen maapallon kantokyvyn rajoissa toimiva työelämä voisi olla. Tässä artikkelissa pohditaan, millaista olisi kestävä työ tulevaisuuden maailmassa, jossa ympäristöongelmat syvenevät entisestään. Analyysin lähtökohta on ajatus siitä, että planetaariset rajat lähestyvät uhkaavasti, ja sen vuoksi yhteiskunnallista selviytymiskykyä eli resilienssiä on vahvistettava. Kestävän työn kehittämisessä on kyse monitahoisesta ja monella eri rintamalla samanaikaisesti etenevästä prosessista. Vielä nyt kukin kestäväan työn kehityspyrimys etenee pitkälti omalla tahollaan. Artikkelissa mietitään, millaisia perusominaisuuksia kullakin kehityspyrimyksellä on ja millaisia ovat niiden keskinäiset suhteet. Kun huomioidaan tulevien ympäristöhaasteiden mittasuhteet ja käytettävissä olevat aikarajat, on ongelmallista, että maapallon kantokyvyn rajoissa toimivan työelämän saavuttamiseksi tarvittavat suunnitelmat ja toimenpiteet ovat vielä monilta osin lähtökuopissaan. Kehitystyötä on vietävä eteenpäin nykyistä määrätietoisemmin, jotta tulevista ympäristöhaasteista selviydytään ilman valtavia inhimillisiä ja ympäristöön kohdistuvia menetyksiä.

Johdanto

Ympäristön tila heikentyy uhkaavasti. Näköpiirissä ei myöskään ole vahvoja signaaleja siitä, että kehityksen suunta saataisiin kääntymään ennen ”planetaaristen kynnyksarvojen” laajamittaista ylittymistä (esim. Rockström ym. 2009; World Bank 2012). Esimerkiksi ilmastomuutoksen eteneminen ja luonnon monimuotoisuuden heikkeneminen saattavat aiheuttaa peruuttamattomia muutoksia ihmisille elintärkeissä ekosysteemeissä jo muutama vuosikymmenen sisällä (Barnosky ym. 2012). Tällaiset muutokset ovat yhdessä luonnonvaraperustan hupenemisen kanssa asettamassa ihmisten ja yhteiskuntien selviytymiskyvyn koetukselle. Siksi yhä useampi tutkija

on alkanut korostaa *resilienssiä* – kykyä sopeutua ja uusiutua muutostilanteissa – yhtenä kestäväan kehityksen avainkäsitteenä (esim. Fiksel 2003; Tickell 2011). Siinä missä perinteisempi käsitys kestävästä kehityksestä perustuu ajatukseen luonnon ja ihmisen välisestä ”optimaalisesta tasapainotilasta” tai sen tavoittelusta, resilienssiajattelu hyväksyy useiden mahdollisten tasapainotilojen olemassaolon. Se pyrkii löytämään keinoja toimintakyvyn ylläpitämiseksi myös poikkeuksellisissa tai ennakoimattomissa olosuhteissa (esim. Zolli & Healy 2012).

Planetaaristen rajojen ylittyminen ja maapallon biosfäärin olotilan arvaamaton muu-

tos edellyttävät yhteiskunnallisilta toimijoilta sopeutumis- ja muuntautumiskykyä (Fazey ym. 2007). Olennainen haaste on muuttaa yhteiskuntarakenteita niin, että olemassa oleva järjestelmä korvautuu jollakin uudella, paremmin muuttuneita olosuhteita vastaavalla järjestelmällä. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, että kestävämmällä pohjalla toimiva yhteiskuntajärjestelmämme on osoittautunut hyvin vastustuskykyiseksi eli omalla tavallaan resilienssiksi status quota haastaville muutosyrityksille. Resilienssijärjestelmän mukaan tällaisissa tilanteissa tarvitaan kaksoisstrategiaa, joka pyrkii sekä heikentämään ”haitallista resilienssiä” että luomaan edellytyksiä nykyistä kestävämpien toimintamallien ja -tapojen kehittämiseksi (esim. Walker ym. 2004). Kehittyneiden yhteiskuntien osalta tämän voidaan katsoa tarkoittavan esimerkiksi keskitettyjen rakenteiden ja instituutioiden purkamista tai väljentämistä sekä aikaisempaa ketterämpien ja kestävämpien toimintamallien kehittämistä ja testaamista (Walker & Salt 2006, 142). Tätä kahtalaista prosessia kuvaavat hyvin Robertsonin (1983) käyttämät käsitteet *dekolonisaatio* (decolonisation) ja *vapautuminen* (liberation), joiden tarkempaa sisältöä avaan tässä artikkelissa kestäväan työn kehittämisen kontekstissa.

Nykypäivän yhteiskunta ja työelämä ovat monella tapaa käymistilassa, eivät vähiten syvenevien talous- ja ympäristökriisien vuoksi. Monista verrattain uusista ilmiöistä ja kehityskuluista – esimerkiksi vertaistuotannosta, paikallisvaluutoista tai aikapankeista – käydään entistä enemmän yhteiskunnallista keskustelua useissa kehittyneissä teollisuusmaissa. Tämä koskee erityisesti Kreikan ja Espanjan kaltaisia maita, joissa ihmisten on yhä vaikeampaa selvitä arjesta työpaikkojen hävitessä ja elinkustannusten noustessa (Kippo 2012; Szeftel 2011). Samalla monet entuudestaan tutut työelämän teemat, kuten työn jakaminen, perustulo ja kohtuullistaminen, linkittyvät yhä kiinteämmin osaksi kestäväan kehityksen pohdintoja (Christensen 2008; Elgin 2010; Hayden 1999). Viime vuosina myös

keskustelu ”kestävästä työstä” ja ”kestävistä työnteon järjestelmistä” on vilkastunut, kun kestäväan kehityksen ajatukset ovat levittäytyneet työelämän alueelle (esim. Docherty ym. 2009; Kasvio & Räikkönen 2010).

Muuttuva työelämä muistuttaa tällä hetkellä keskeneräistä mosaiikkityötä, jossa yksittäiset palat etsivät vielä omia paikkojaan. Lähdän artikkelissa siitä oletuksesta, että dekolonisaation ja vapautumisen käsitteiden avulla kestäväan työn kehittämisen kannalta potentiaalisia kehityskulkuja on mahdollista järjestää mielekkääksi kokonaisuudeksi. Pyrin jäsentämään kokonaiskuvaa mahdollisimman kattavasti koko *työllisyysjärjestelmän* tasolla, mikä voidaan määritellä ”tuottavan ja uusintavan työn, palkkatyön eri muotojen, työaikajärjestelmien sekä työn ja sosiaaliturvajärjestelmien määrittämäksi kokonaisuudeksi” (Koistinen 1999, 85).

”Kestäväan työn mosaiikkia” voidaan jäsentää ja sommitella monin eri tavoin riippuen valituista lähtöoletuksista ja tarkastelunäkökulmista. Tämän artikkelin lähtökohtia ovat planetaaristen rajojen uhkaava lähestyminen sekä lähestymisen aiheuttama tarve vahvistaa yhteiskunnallista selviytymiskykyä eli resilienssiä. Artikkelissa korostuu kestäväan kehityksen vahva tulkinta eli ekologisen kestävyden ensisijaisuus verrattuna muihin kestävyden ulottuvuuksiin. Artikkelissa myös pidetään nykyjärjestelmän puitteissa tehtäviä inkrementaalisia parannuksia riittämättöminä ympäristökriisin ratkaisemiseksi (esim. Merchant 1992; Räikkönen 2011).

Kestäväan työn kehittämisen osatavoitteet ja eri toimijoiden tehtäväalueet

Työn tekeminen kuluttaa aina jonkin verran energiaa ja raaka-aineita. Ympäristöä kuormittavat itse työnteon lisäksi myös työn tuotteiden käyttäminen sekä loppuun kuluttettujen tuotteiden poisheittäminen (Kasvio 2012). Tiedämme, että ihmiskunnan ekologinen jalanjälki ylittää nykyisellään reilusti

maapallon kestäväkyyvyn – suomalaisten osalta jo kolminkertaisesti (WWF 2012). Näin ollen on vaikea nähdä, miten esimerkiksi hyvinvointivaltion kulta-aikojen kaltaiseen täystyöllisyyteen voitaisiin pyrkiä yksioikoisesti lisäämällä tuotannon ja kulutuksen määriä (Kasvio 2012, 83). Vallitsevia työn tekemisen tapoja ei kuitenkaan ole helppoa saattaa kestäväälle pohjalle ansiotyökeskeisessä yhteiskunnassamme, jossa ”kaikki työ on arvokasta” (Helne ym. 2012, 54). Esimerkiksi eri työtehtävien arvottaminen niiden ekologisten tai sosiaalisten vaikutusten mukaan on harvinaista. Toisin sanoen maksetun palkan ja työn tuottaman yhteiskunnallisen hyödyn välillä ei nykypäivänä ole vielä kovinkaan kiinteää suhdetta (Lawlor ym. 2009).

Jos hyväksymme näkemyksen nykytilanteen kestävämmyydestä ja haluamme siirtyä kolme maapalloa tarvitsevasta työelämästä yhden maapallon työelämään, meillä on kaksi keskeistä tavoitetta: työelämän kestävämmät rakenteet ja toimintatavat pitää asteittain purkaa ja uusille kestäville ratkaisuille täytyy luoda kasvualusta. Robertsonin (1983) käsittein kyse on dekolonisaation ja vapautumisen muodostamasta kahtalaisesta prosessista, jossa kestävyttä ei tavoitella vain kestävämmän kehitystä hidastamalla (esimerkiksi ekotehokkuutta parantamalla), vaan aidosti ympäristön asettamiin rajoihin sopeutumalla. Prosessi ei käynnisty ilman merkittäviä haasteita. Esimerkiksi tuotannon ja kulutuksen äkillinen vähentäminen lisäisi työttömyyttä, kaventaisi verotuloja ja heikentäisi näin kansantalouden liikkumavaraa tehdä kestävämmän tulevaisuuden kannalta keskeisiä ratkaisuja ja investointeja. Viherän (2010, 69) mukaan olemmekin tilanteessa, jossa ”joudumme rakentamaan laivan uudestaan samalla kun se kaiken aikaa kyntää aaltoja”. Viherän laiva-metaforaa jatkaen voidaan ajatella, että dekolonisaatiossa on kyse matkavauhdin hidastamisesta ja vanhan lahon rungon purkamisesta, kun taas vapautumisella viitataan laivan rakenteiden uusimiseen sekä suunnan ottamiseen pois kestävämmältä kurssilta.

On hyvin vaikeaa muodostaa kestävä työ kehittämisestä kokonaisvaltaista suunnitelmaa tai näkemystä, jonka taakse työllisyysjärjestelmän puitteissa toimivat tahot yksimielisesti ryhtyisivät. Todennäköisempää on, että eri toimijat ja ryhmittymät alkavat tehdä parannuksia omista lähtökohdistaan käsin, kukin parhaaksi katsomallaan tavalla. Kyse on hyvin monitahoisesta ja monella eri rintamalla samanaikaisesti etenevästä prosessista. Odotettavissa on myös, että tietyt intressitahot pyrkivät aktiivisesti vastustamaan kaikkia sellaisia toimenpiteitä, jotka horjuttavat vallitsevaa tilannetta ja heikentävät heidän etujaan (ks. Handmer & Dovers 1996, 502).

Taulukkoon 1 on Robertsonia (1983) mukaillen koottu yksi mahdollinen luokittelu kestävä työ kehittämisen osatavoitteista, tehtäväalueista sekä käytännön esimerkkita-pauksista. Käyn seuraavaksi tarkemmin läpi kunkin yksittäisen osatavoitteen. Pyrin jäsentämään, miten nämä – vielä pitkälti omilla tahoillaan etenevät – kehittämissuunnitelmat linkittyvät toisiinsa. Samalla tarkoitukseni on lisätä ymmärrystä siitä, ettei kestävä työ kehittämisessä ole kyse esimerkiksi vain ”business as usual” -mallin vastustamisesta vaan huomattavasti laajemmasta kokonaisuudesta, jossa kehitystyötä on pyrittävä viemään eteenpäin monella eri osa-alueella. On myös hyvä korostaa, että esimerkkita-paukset, jotka on valittu erityisesti niiden yhteiskunnallisen ajankohtaisuuden ja yleisen kiinnostavuuden takia, eivät tosielämässä kiinnity täsmällisesti vain yhteen kestävä työ kehittämisen osatavoitteeseen, vaikka taulukon perusteella sellainen vaikutelma saattaakin syntyä.

Osatavoite 1: Hidastaminen

Hidastaminen on olennainen kestävä työ kehittämisen osatavoite. Hidastamisajattelu vastustaa entiseen tapaan jatkamista, ”business as usual” -mallia. Se pyrkii tuomaan esiin vallitsevien työ tekemisen tapojen kielteisiä ympäristö- ja hyvinvointivaikutuksia sekä

Taulukko 1. Kestävän työn kehittämisen osatavoitteet ja tehtäväalueet Robertsonia (1983) mukailleen

Osatavoitteet	Toimijoiden/kehittäjien tehtäväalueet	Esimerkitapaukset
Hidastaminen	– ”business as usual” -mallin vastustaminen – elämäntapamuutokset	– degrowth-liike – kohtuullistaminen
Vanhan purkaminen	– muutoksen mahdollistaminen – nykyjärjestelmän ”kunnossapito”	– ”oikeudenmukainen siirtymä” – yritysten yhteiskuntavastuu
Uuden rakentaminen	– työn monimuotoistaminen, kansalaisten omaehtoisen toiminnan vahvistaminen	– yhteiskunnallinen yrittäjyys, aikapankit, vertaistuotanto
Tulevaisuuden luotaaminen	– kestävän työelämän visiointi ja innovointi, ympäristökasvatus ja -koulutus	– kokeiluhankkeet, utopia-ajattelu
Muutosprosessin hallinnointi	– rakennemuutoksen strateginen hallinnointi, toimijoiden yhteensaattaminen	– ”Hollannin malli” (transition management), Siirtymäliike

kannustamaan ihmisiä tekemään henkilökohtaisia, ”kohtuutalouteen” siirtymistä tukevia elämänpoliittisia ratkaisuja (Latouche 2010; Van Eyk McCain 2011). Degrowth-liike on ollut viime vuosina ehkä näkyvin kestävämmän kehityksen ”hidastaja” julkisuudessa. Talouden kasvupakon tilalle degrowth-keskusteluissa vaaditaan ihmisiä ja luontoa arvostavaa huolenpidon kulttuuria (esim. Latouche 2010). Degrowth-liike puhuu myös kestävän työn kehittämisestä. Sen keskeinen tavoite on, että materiaaliseen tuotantoon ja kuluttamiseen keskittyvään toimintaan käytettäisiin nykyistä vähemmän aikaa ja että samanaikaisesti työtä jaettaisiin tasaisemmin työikäisten kesken (Joutsenvirta ym. 2011, 356). Jotta palkkatyötä korostavasta kasvun mallista päästäisiin irti, olennainen ensiaskel on työajan lyhentäminen (Latouche 2010, 94). Myös ”downshiftausta” eli kohtuullistamista käsittelevissä pohdinnoissa työajan lyhentäminen ja maltillisempaan kulutustasoon tyytyminen on nostettu varteenotettaviksi keinoiksi pienentää henkilökohtaista ympäristökuormitusta (tehtyjen työtuntien ja ekologisen jalanjäljen välisestä suhteesta ks. Hayden & Shandra 2009; Schor 2010a).

Hidastamiseen perustuva kestävän työn kehittämisen strategia jää monilta osin vailinaiseksi, jos siinä tavoitellaan vain sitä, että

ympäristö tuhoutuisi edes hieman nykyistä hitaammin. Esimerkiksi Serres (1994, 55) pitää hidastamiseen tähtäviä aloitteita tervetulleina, joskin kokonaisuudessaan ne muistuttavat häntä nopealla vauhdilla kohti kallioista särkkää kiitävästä laivasta, jonka komentosillalta määrätään pienentämään hieman nopeutta – kurssia kuitenkin muuttamatta. Monet nykyiset hidastamispyrkimykset, esimerkiksi tuotannon hiili-intensiteetin pienentäminen ja kulutustottumusten muuttaminen, ovatkin jääneet varsin tehottomiksi, ja näistä pyrkimyksistä huolimatta ympäristön tila jatkaa heikentymistään (PwC 2012; UNEP 2011). Parhaimmassa tapauksessa kestävämmän kehitystä hidastamalla voitaisiin ostaa aikaa toimivien vaihtoehtojen rakentamiselle. Aika kuitenkin hupenee uhkaavasti, sillä ihmiskunta koettelee jo nyt ympäristön kestävyysrajoja. Esimerkiksi Lähteen (2011) mukaan ”business as usual” -tyyliin jatkaminen merkitsee nykytilanteessa ”systemaattista turvattomuuden ja haavoittuvuuden tuottamista”.

Hidastaminen ei kuitenkaan ole vain kapuloiden lyömistä kestävämmän kehityksen rattaisiin, vaan sillä on syvällisempi merkitys. Monien tutkijoiden mielestä hidastamalla ja ”slow-elämäntyyliin” mukautumalla voitaisiin vahvistaa yhteiskunnallista sopeutumista ja muuntautumiskykyä, oli kyse sitten ”kestä-

vän elämänrytmin” tavoittelusta (Hvid 2010) tai ”hitaan tiedon” soveltamisesta (Orr 2002). Näissä pohdintoissa keskeistä on vauhdin hidastaminen sekä kiireisestä työrytmistä vapautuminen esimerkiksi lyhentämällä työaikaa tai kohtuullistamalla työn kuormitusta muilla keinoin. Resilienssijattelussa edellä mainittu oman tilan ja ajan haltuunotto on edellytys sille, että ihminen kykenee analysoimaan ympäristöhaasteita syvällisesti sekä reflektomaan ja muuttamaan omaa toimintaansa (esim. Partnoy 2012; Walker & Salt 2006). Serresin (1994) ja Orrin (2002) mukaan luotamme vielä liiaksi lyhyen aikavälin pikaratkaisuihin, emmekä näin ollen kykene ajattelemaan maapallon luonnollisen rytmin ja kantaman mukaan (”slow-elämäntyylin” ja resilienssijattelun välisestä kiinteästä suhteesta ks. Carp 2012).

Osatavoite 2: Vanhan purkaminen

Toinen kestävän työn kehittämisen osatavoite on välttämätön, mutta vaikeasti toteutettava: kestäväntä kehitystä ylläpitävät työelämä-rakenteet on purettava ja vanhoista toimintamalleista luovuttava. Robertsonin (1983, 103) mukaan kestäväntä rakenteita purettaessa on huolehdittava siitä, että inhimilliset vahingot jäävät mahdollisimman pieniksi. Esimerkiksi ilmastomuutoksen torjumiseksi tähtäävät toimenpiteet voivat saada aikaan paljon vahinkoa, ellei samaan aikaan huolehdita niiden mahdollisista työllisyysvaikutuksista. Kestävän työn kehittämisessä olennainen haaste on saada työelämän eri toimijat suhtautumaan muutosvaatimukseen mahdollisimman joustavasti, ennakoivasti ja tarkoituksenmukaisesti. Jos yksittäisen työntekijän arkea leimaa epävarmuus sekä omasta asemasta että omista toimintamahdollisuuksista, edessä oleva ”luovan tuhon” jakso ei välttämättä johda toimintaan, joka veisi asioita aktiivisesti eteenpäin (esim. Björkbacka 2011).

Kun puretaan ympäristöä liiaksi kuormittavia työelämän rakenteita ja toiminta-

kulttuuria, työntekijöitä ei voida jättää tyhjän päälle. Ilman heidän sitoutumistaan muutospyrkimykset kuihtuvat jo alkuunsa. Muutoksen toteuttamiseksi on rakennettava väyliä tai kanavia, jotka auttavat läpi hankalien kohtien ja varmistavat näin matkanteon jatkumisen kohti kestävämpiä työn tekemisen tapoja. Varsinkin ammattiyhdistysliikkeet ovat ehdottaneet yhdeksi ratkaisumalliksi niin kutsuttua *just transitionia* eli ”oikeudenmukaista siirtymää”. Sen puitteissa pyrittäisiin huolehtimaan työntekijöiden toimeentulosta, työmahdollisuuksista ja uudelleen koulutuksesta osana talouden ekologista rakennemuutosta (TUC 2008). Myös perustulo eli kaikille maksettava samansuuruinen toimeentulo voisi auttaa, mikäli sen ansiosta ihmiset uskaltavat suhtautua avoimemmin ja luottavammin työelämässä tapahtuviin muutoksiin. Perustulon avulla olisi lisäksi mahdollista luoda edellytyksiä uudelle yhteiskunnalliselle osallisuudelle ja vaikuttamiselle, jossa esimerkiksi ”lähiympäristön ja -yhteisön hyväksi tehtävä työ voitaisiin katsoa yhtä arvostettavaksi tai hyödylliseksi kuin palkkatyösuhteessa tapahtuva työ” (Tuominen 2012, 32).

Vanhoja rakenteita purettaessa ilmenee melkein aina tietynasteista muutosvastarintaa. Tästä hyvä esimerkki on Suomen työpolitiikan keskeiset toimijat, jotka näyttävät pitävän melko tiukasti kiinni nykyisistä toimintatavoista ja rakenteista (esim. Kasvio 2012). Niin kauan kuin yhteiskuntapolitiikan hallitseva tavoite on turvata kasvu ja positiivinen työllisyyskehitys hinnalla millä hyvänsä, hidastamisen ja vanhan purkamisen kautta syntyviä, dekolonisaation nimissä tapahtuvia läpimurtoja on turha odottaa. Myös Robertson (1983, 94) pitää todellisten muutosten saavuttamista dekolonisaation kautta jossain määrin epätodennäköisenä. Siksi hän ehdottaa, että resursseja kohdennettaisiin myös nykyjärjestelmän kunnossapitoon ja parantamiseen. Toisin sanoen vaikka Robertson (mt.) korostaakin kestävyysajattelun vahvan tulkinnan mukaisesti täydellisen

paradigman muutoksen välttämättömyyttä, voidaan hänen mukaansa nykyjärjestelmän ”huoltotöillä” välttää vanhojen rakenteiden hallitsematon romahtaminen muutosprosessin aikana. Näin ollen sellaiset vähittäisiin parannuksiin tähtäävät toimenpiteet, joita esimerkiksi yritykset yhteiskuntavastuun nimissä tyypillisesti tekevät, voivat perustulon ja ”just transitionin” ohella auttaa siirtymävaiheessa.

Osatavoite 3: Uuden rakentaminen

Hidastamisen ja vanhan purkamisen toteutuessa yhteiskunnan ja ympäristön kannalta tuhoisaa työtä tehdään vähemmän. Samaan aikaan erilaiset turvaverkot (kuten oikeudenmukainen siirtymä ja perustulo) ylläpitävät ja vahvistavat työelämässä mukana olevien turvallisuudentunnetta ja muutoshalukkuutta rakennemuutoksen myrskyistä huolimatta. Kestämätöntä kehitystä on hidastettava ja valmiutta tarvittavien muutosten tekemiseen on oltava, mutta ne eivät vielä riitä saatamaan vallitsevia työkuultuureita luonnonjärjestelmien kanto- ja sietokyvyn sallimiin puitteisiin: vanhan lahon rungon tilalle on luotava uudet kestävätkä rakenteet.

Ongelmallista tilanteesta on se, että kenelläkään ei ainakaan toistaiseksi ole jäsenyntyttä näkemystä siitä, millainen maapallon kantokyvyn rajoissa toimiva työelämä voisi olla. Siihen liittyvät suunnitelmat ja toimenpiteet ovat monilta osin vielä lähtökuopissaan. Resilienssijattelun näkökulmasta on kuitenkin selvää, että työelämän rakenteita ja työkuultuureita uudistettaessa on tarpeen korostaa moninaisuutta ja vaihtoehtojen runsautta. Esimerkiksi Schor (2010b) ja Pietilä (2011) kannustavat työntekijöitä vähentämään riippuvuuttaan palkkatyöstä ja kehittämään monipuolisesti arkielämän eri taitoja, jotta heillä olisi mahdollisimman paljon valinnanvaraa ja valtaa määrätä omasta elämästään myös taloudellisesti ja yhteiskunnallisesti epävakaisissa oloissa. Tästä näkökulmasta katsottuna

esimerkiksi työajan lyhentämisessä tai ”downshiftaamisessa” ei ole kyse niinkään oman elämän leppoistamisesta, vaan pikemminkin mahdollisuudesta vahvistaa henkilökohtaisia ja yhteisöllisiä toimintaedellytyksiä erilaisissa yhteiskunnallisissa muutostilanteissa (Räikkönen 2013a).

Tulevien ympäristöhaasteiden mittasuhteet ja käytettävissä olevat aikarajat huomioiden on myös selvää, että kestävä työelämän rakentamisessa ei voi olla kyse vain ”vihreiden” töiden lisäämisestä, vaikka ympäristönsuojelu varmasti luokin mahdollisuuksia uudelle liiketoiminnalle ja tätä kautta uusille työpaikoille. Sen lisäksi, että uusien viherkautustöiden määrää lisätään ja nykyisiä työpaikkoja viherretään, kehittyneiden yhteiskuntien kansalaisten on opittava suuntaamaan yhä enemmän energiaa perinteisestä palkkatyöstä muuntuyppisiin aktiviteetteihin. Ulvilan ja Pasasen (2010, 153) mukaan olisi suotavaa, että ”työ vapautettaisiin voitontavoittelun ja hierarkkisen erikoistumisen pakkopaidasta ja kytkettäisiin yhteisölliseen tekemiseen kohtuullisuuden maailmassa”. Tämänäsuuntaista ruohonjuuritason liikehdintää on jo havaittavissa usealla eri rintamalla, oli kyse sitten palveluiden vaihdosta aikapankkien kautta, vertaistuotannosta tai yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä (Aitamurto & Siivonen 2012; Botero ym. 2012; Pöyhönen ym. 2010). Jos nämä kehitystrendit jatkavat vahvistumistaan, kansalaisten sosiaalinen asema saattaa määrittäytyä jatkossa nykyistä monipuolisempien kriteerien perusteella. Samalla ihmiset ehkä oppivat näkemään ansiotyönsä toislaissa perspektiivissä kuin nykyisin (Kasvio & Räikkönen 2010). Yhteisöllisen, ei-hierarkkisen ja vertaistukeen vahvasti nojaavan yhteiskunnallisen toiminnan vahvistaminen kytkeytyy myös olennaisesti keskusteluun siitä, miten kansalaisten lisääntyneeseen palveluiden tarpeeseen kyettäisiin vastaamaan keinoin, jotka olisivat vähemmän riippuvaisia nykymuodossaan huomattavasti ympäristöä kuormittavasta talouskasvusta (Ryan-Collings ym. 2008).

Osatavoite 4: Tulevaisuuden luotaaminen

Työ- ja elintapamme ovat aiheuttaneet viimeisten kahdensadan vuoden aikana jo niin paljon ympäristömuutoksia, että olemme joidenkin tutkijoiden mukaan siirtyneet kokonaan uuteen maailmankauteen, *antroposeeniin* (Crutzen & Stoermer 2000). Tunnusomaista tälle uudelle geologiselle aikakaudelle on, että ihminen pitää aikaisempaa tiukemmin kiinni globaalimuutoksen peräsimestä. Etenemme pitkälti kartoittamattomilla vesillä, mikä tekee navigoinnista hankalaa. Resilienssiajattelun näkökulmasta keskeistä tällaisessa tilanteessa on vauhdin hidastaminen, matkan aikana kohdattaviin karikoihin varautuminen sekä turvallisemmille vesille johtavien vaihtoehtoisten reittien miettiminen. Kestävän työn kehittämisen osalta jälkimmäisen tavoitteen toteutuminen edellyttää muun muassa ympäristökasvatukseen ja -koulutukseen panostamista, visiointia sekä konkreettisia kokeiluhankkeita.

Kasvatuksella ja koulutuksella on merkittävä rooli, kun kehitetään yhteiskunta- ja työelämätaitoja, jotka ottavat nykyistä paremmin huomioon ympäristönäkökohdat. Nuoruusiällä muotoutuvalla viitekehityksellä on erityisen merkittävä rooli koko yhteiskunnan uudistumiskyvyn kannalta, sillä aikuisiässä ihmiset pyrkivät lähinnä rikastamaan ja parantelemaan nuoruusvuosina muodostunutta viitekehitystään (Hämäläinen & Heiskala 2004, 144). Kestävän kehityksen näkökulmasta onkin olennaista, että kasvatuksen ja koulutuksen avulla ihmiset kykenevät sekä ymmärtämään omien tekojensa vaikutukset ympäristöön että etsimään ennakkoluulottomasti uusia ratkaisumalleja ja reittejä ekologisesti vastuulliseen käyttäytymiseen (Lahti 2000). Vaihtoehtoisten reittien etsimisessä voidaan käyttää apuna muun muassa visiointia sekä positiivisten utopioiden rakentelua. Esimerkiksi Kasvun rajat -kirjan kirjoittajat (Meadows ym. 2005) painottavat visioinnin merkitystä kestävän kehityksen edistämiseksi. Myös kestävään työn tulevaisuuteen kohdistuvan visioinnin kannalta

on tärkeää, että prosessissa mukana olevilla toimijoilla on kykyä ja halukkuutta ylittää perinteiset ajattelumallit ja luoda positiivisia utopioita nykyistä työelämäkehitystä vahvasti leimaavan synkkyyden ja neuvottomuuden vastapainoksi. Häikiön ja Saikkosen (2009, 199) mukaan utopioiden vahvuus on siinä, että ne ”pakottavat haaveilun, kuvittelun ja epävarmuuden tielle ja vievät pois tutusta ja turvallisesta” sekä ”luovat tilaa uusille vastauksille, näkemyksille ja toimijoille”.

Kestävän yhteiskunnan ja työelämän visiointityö ei kuitenkaan vielä itsessään riitä, vaan sanat on saatava muuttumaan teoiksi. On arvioitu, että esimerkiksi Suomessa kestävän kehityksen haasteita ratkottaessa ongelma ei ole ollut visiottomuus tai hyvien ideoiden puute, vaan konkreettinen toteutus; monien poliittisten ohjelmien (esimerkiksi kansallinen kestävän kehityksen strategia, kestävän kulutuksen ja tuotannon ohjelma KULTU) tulokset ovat jääneet vaatimattomiksi (Berg 2012, 159). Näyttääkin siltä, ettei kestävä työ välttämättä kehity parhaalla mahdollisella tavalla laajojen kansallisten politiikkaohjelmien kautta. Hämäläinen ja Heiskala (2004, 125) toteavat, että pienet, yhteiskunnan marginaalisissa tapahtuvat kokeiluhankkeet saattavat olla tehokkain tapa kokeilla uusien sosiaalisten innovaatioiden toimivuutta käytännössä. Myös Bergin (2012, 162) mukaan kokeiluhankkeet ovat käyttökelpoinen väylä radikaaleillekin muutosprosesseille. Niiden avulla voidaan hälventää pelkoja uusia ratkaisuja kohtaan ja saada samalla tärkeää tietoa niihin mahdollisesti sisältyvistä riskeistä (käytännön esimerkkinä voidaan mainita julkisuudessa esillä ollut ehdotus kokeiluhankkeesta, jossa pitkäaikaistyöttömyyttä yritettäisiin vähentää perustulomalliin perustuvien työttömyystukiratkaisujen avulla).

Osatavoite 5: Muutosprosessin hallinnointi

Jotta edellä kuvattuja neljää kestävän työn kehittämisen osatavoitetta voidaan edistää,

tarvitaan laaja-alainen ja monipuolinen toimijajoukko, joka ponnistelee yhdessä kohti päämäärää. Laiva-metaforaa käyttäen osa toimijoista keskittyy vauhdin hidastamiseen, osa tukkii vuotoja ja yrittää pitää laivan merikelpoisena osan jo suunnitellussa ja pystytettyssä uusissa rakenteita. Joukkoa täydentävät tähystäjät, jotka kartoittavat vaihtoehtoisia reittejä pois myrskyn silmästä. Robertsonin (1983) mukaan näiden ihmisten lisäksi tarvitaan myös sellaisia toimijoita, jotka kykenevät hahmottamaan kokonaisvaltaisesti eri osatavoitteiden välisiä kytkentöjä; toimijoita, jotka pyrkivät vahvistamaan muutosprosessiin osallistuvien keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteisiä tavoitteita. Tällaista ”rakennemuutoksen strategista hallinnointia” voidaan lähestyä sekä top-down-ajattelun (”Hollannin malli”) että bottom-up-ajattelun (Siirtymäliike) mukaisesti.

Hollannin mallissa (transition management) rakennemuutosta pyritään suuntaamaan tietoisesti ja eri intressiryhmittymät huomioiden kohti kestäväan kehityksen tavoitteita (esim. Smith & Stirling 2010). Tähän tavoitteeseen pyritään samoin keinoin kuin dekolonisaatiossa eli muun muassa purkamalla nykyrakenteisiin lukkiutuneita ja muutosta estäviä sääntöjä, lakeja, toimintatapoja ja ajattelua (Hartikainen & Hetemäki 2008). Hollannissa systeemistä muutosta tavoiteltavaa lähestymistapaa on sovellettu muun muassa kestäväan energian sekä maatalouden ja liikenteen rakenteellisten muutosten ohjauksessa, kun taas Suomessa mallin soveltuvuutta on jo pohdittu alustavasti esimerkiksi metsien käytön politiikan, ympäristöpolitiikan sekä innovaatiopolitiikan näkökulmista (Hartikainen & Hetemäki 2008; Heiskanen ym. 2009). Kestäväan työn kehittämisessä tätä lähestymistapaa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi silloin, kun pohditaan, miten ammatillista koulutusta, työmarkkinoiden toimintaa ja työelämän laatua kehitetään ja miten elinkeinopolitiikan avulla tuetaan yhteiskunnan käytettävissä olevien taloudellisten resurssien suuntaamista kestävyystavoitteiden mu-

kaisesti (erilaisista toimintamahdollisuuksista ks. OECD 2012, 193–209). Tähän mennessä saatujen käytännön kokemusten perusteella Hollannin mallin hyödyntäminen rakennemuutosten edistämiseksi on ollut vaikeaa. Asetetut muutostavoitteet ovat jääneet saavuttamatta pitkälti samoista syistä, jotka vaikeuttavat myös edellä kuvattujen dekolonisaatiopyrkimysten toteuttamista: muutosprosessissa mukana olleet instituutiot ja niiden avainhenkilöt ovat yhteiskunnallisten muutosten pohtimisen sijaan keskittyneet enemmän status quon ylläpitämiseen sekä radikaalien muutosten ja innovaatioiden jarruttamiseen (Hartikainen & Hetemäki 2008; Kern & Howlett 2009).

Siirtymäliike (transition movement) edustaa ruohonjuuritasolta ponnistavaa yhteisöllistä toimintaa. Se pyrkii vastaamaan ilmastomuutoksen ja öljyhuipun muodostamaan tuplahaasteeseen luomalla resilienttejä paikallisyhteisöjä sekä kestäviä elämisen ja työskentelyn muotoja (esim. Hopkins 2008). Jos Hollannin mallissa on Robertsonin (1983) termin kyse ennen kaikkea dekolonisaation edistämiseksi, niin Siirtymäliike on puolestaan läheisempää sukua vapautumiselle eli yhteisölliselle tekemiselle kohtuullisuuden maailmassa. Etelä-Englannin pienestä Totnesin kaupunkista vuonna 2006 liikkeelle lähtenyt Siirtymäliike on levinnyt nopeasti ympäri maailmaa ja kerännyt tuhansia seuraajia. Siirtymäliike onkin lyhyen historian aikana osoittautunut varteenotettavaksi ja monilta osin menestyksekkääksi kokeiluhankkeeksi, mutta laajemman yhteiskunnallisen rakennemuutoksen katalysaattoriksi sillä on vielä pitkä matka. Hollannin malli ja Siirtymäliike voidaan nähdä jossain määrin myös toisiaan tukeviksi ja täydentäviksi malleiksi, jotka molemmat tuovat oman tärkeän näkökulmansa keskusteluun siitä, miten siirtymä kohti kestäväan kehityksen mukaista yhteiskuntaa ja työelämää voisi onnistua (esim. Haxeltine & Seyfang 2009).

Edellä on kuvattu viisi kestäväan työn kehittämisen keskeistä osatavoitetta sekä nii-

hin sisältyviä tehtävälueita, joiden puitteissa eri toimijat pyrkivät rakentamaan kestävä työn tulevaisuutta. Robertson (1983) kuitenkin muistuttaa, että on myös olemassa joukko sellaisia toimijoita, jotka saattavat estää tai hidastaa osatavoitteiden saavuttamisen: ”Taantumukselliset” vastustavat aktiivisesti ehdotettuja muutoksia, sillä he eivät halua luopua nykyisestä, omia etujaan palvelevasta järjestelmästä. ”Pessimistit ja kyynikot” – jotka ovat itse saattaneet yrittää muuttaa yhteiskuntaa haluamaansa suuntaan ja epäonnistuneet siinä – ovat vakuuttuneita, ettei kukaan muukaan saa tuloksia aikaiseksi. ”Akateemikot” seuraavat ja kirjoittavat ahkerasti muutospyrkimyksistä, mutta eivät ole itse valmiita edistämään niitä käytännön tasolla. ”Sivustakatsojat ja perässähiitäjät” haluavat puolestaan keskittyä lähinnä omaan elämäänsä, mutta ovat kuitenkin valmiita muuttamaan omia käyttäytymismallejaan ”yleisen mielipiteen” sitä vaatiessa.

Pohdinta

Kestävän kehityksen tavoittelussa on pitkälti epäonnistuttu: ihmisen aiheuttama globaali ympäristömuutos ei osoita pysähtymisen merkkejä. Ihmiskunta ei kollektiivisella tasolla näytä olevan valmis muuttamaan olennaisesti kehityksen suuntaa tutkijoiden varoituksista huolimatta (esim. Wijkman & Rockström 2012). Nykytrendien jatkuessa planetaariset rajat ylittyvät monista kohdista lähivuosikymmenien aikana, minkä seurauksena maapallon biosfääri saattaa muuttua arvaamattomasti ja peruuttamattomasti (Barnosky ym. 2012). Sen lisäksi, että haitallisia ympäristövaikutuksia on hillittävä, on löydettävä keinoja, joilla niihin voi sopeutua. Esimerkiksi ilmastomuutoksen osalta tämä tarkoittaa, että kasvihuonekaasupäästöjen vähentämisen lisäksi yhteiskunnallisia voimavaroja on suunnattava yhä enemmän siihen, että varaudutaan odotettavissa oleviin ilmastollisiin muutoksiin.

Tämänhetkistä tilannetta voidaan kuvata Zollin ja Healyn (2012) käyttämää esimerkkiä mukailien: Kaikki ympäristön tilasta huolestuneet toimijat kerätään kuvitteelliseen laivaan, jonka kurssi on suunnattu kohti horisontissa pauhaavaa koskea. Matkan alkutai-paleella vallitsee melko laaja yhteisymmärrys siitä, ettäärkevin strategia olisi hidastaa vauhtia ja kääntää laivan menosuunta. Ilman tarvittavia korjausliikkeitä laiva kuitenkin ylittää ennemmin tai myöhemmin kohdan, jonka jälkeen äkkijarrutuskaan ei voi enää pelastaa sitä pudotukselta. Silloin on parasta varautua sekä törmäykseen että kosken alajuoksulla vallitseviin olosuhteisiin, jotka voivat poiketa merkittävästi nykyisistä. On kuitenkin erittäin vaikeaa arvioida keikahduspisteen eli niin sanotun ”tipping pointin” tarkkaa sijaintia. Tämä aiheuttaa jännitteitä hillintä- ja sopeutumistoimia kannattavien tahojen välillä: tulisiko väistämättömältä näyttävä putoaminen jo hyväksyä vai olisiko vielä aikaa viimeiselle yritykselle kääntää laivan kurssia? Resilienssiajattelun nousu kestävyyskeskustelujen valtavirtaan osoittaa, että usko hillintätoimien riittävyteen on murentumassa ja keinovalikoimaa halutaan laajentaa yhteiskunnallisen sopeutumisen ja muuntautumiskyvyn vahvistamiseen (esim. Urry 2011).

Handmerin ja Doversin (1996) kolmiportaisen resilienssiluokittelun avulla voidaan kuvaila erilaisia mahdollisia lähestymistapoja ympäristöuhkiin varautumiseen. Ykköstyypin yhteiskunnallinen resilienssi perustuu ”muutosvastarintaan”, jonka puitteissa vastustetaan voimakkaasti kaikkia status quota uhkaavia toimenpiteitä. Ympäristöuhkien vakavuutta esittelevän tutkimustiedon luotettavuutta kyseenalaistetaan tietoisesti, jotta tarvittavat korjaustoimenpiteet voidaan lykätä epävarmuuteen vedoten mahdollisimman pitkälle tulevaisuuteen. Tällaista strategiaa noudattava yhteiskuntajärjestelmä saattaa ainakin lyhyellä aikavälillä osoittautua hyvin resilientiksi, sillä se yksinkertaisesti sivuuttaa varoitukset tulevasta uhasta ja jatkaa etenemistään aiemmin valitsemallaan kurs-

silla. Ennemmin tai myöhemmin planetaariset rajat kuitenkin ylittyvät ja edessä on sopeutuminen muuttuneisiin olosuhteisiin; tässä tapauksessa todennäköisesti jonkinasteisen romahduksen tai hallitsemattoman muutoksen kautta (esim. Diamond 2005).

Ympäristöongelmien kasautuessa ykköstyypin resilienssin mukaisia toimenpiteitä on yhä vaikeampi perustella. Tilalle onkin nousut kakkostyypin resilienssi, jota Handmer ja Dovers (1996) kuvaavat ”hienosäätöön ja vähäisiin muutoksiin” perustuvaksi strategiaksi. Tässä lähestymistavassa tunnustetaan nykyisen tilanteen kestävämmä – ainakin yleisen retoriikan tasolla – ja pyritään hillitsemään kehityksen pahimpia sivuvaikutuksia ja oireita pureutumatta kuitenkaan tarkemmin syihin niiden taustalla. Vauhtia on siis hidastettava, tai ainakin höllennettävä kaasua, mutta todellista suunnanmuutosta ei pidetä välttämättömänä, ainakaan vielä tässä vaiheessa. Kakkostyypin resilienssi näyttää kuvaavan parhaiten suomalaisten työpolitiikan keskeisten toimijoiden nykyistä suhtautumista kestäväan kehityksen haasteisiin. Varsin moni heistä on valmis tunnustamaan, että suomalainen työelämä on isojen muutospainoiden edessä ja että uudenlainen kestävyysajattelu voisi auttaa löytämään ratkaisuja (Kasvio 2012). Toisaalta erityisesti ekologiseen kestävyysliikkeen liittyvät kysymykset ovat jääneet selvästi taloudellisten kysymysten varjoon, eikä niillä näin ollen ole suurtakaan roolia esimerkiksi keskeisten työmarkkinajärjestöjen harjoittamassa edunvalvonnassa (Räikkönen 2013b).

Kolmas, vielä kehittymässä oleva lähestymistapa resilienssin vahvistamiseen korostaa ”avoimuutta radikaaleille muutoksille” ja ”epävarmuuden ja ennakoimattomuuden hyväksymistä” (Handmer & Dovers 1996). Tämä lähestymistapa pohtii, miten ylläpitää toimintakykyä yhä vaikeammassa olosuhteissa eli ohjata laivaa aaltojen mukaisesti välttämällä runkoon kohdistuvia voimakkaita pohjajaksuja ja vaarallisia kallistumia (esim. Zolli 2012). Kolmostyypin yhteiskunnallisen resi-

lienssin vahvistamisen ohjenuorina toimivat sellaiset periaatteet kuten sosiaalinen pääoma, riittävän lyhyet palauteketjut, monimuotoisuus sekä oppimis- ja innovointikyky (resilienssiajattelun soveltamisesta työelämän kontekstissa ks. Räikkönen 2013a).

Kaikki viisi kestäväan työn kehittämisen osatavoitetta voitaisiin niin haluttaessa valjastaa kolmostyypin resilienssin edistämiseen. Ensinnäkin, jos ihmiset hidastaisivat eli esimerkiksi vapautuisivat kiireisestä työrytmistä, heille jäisi enemmän aikaa yhteisöllisyyden ja sosiaalisten suhteiden vahvistamiselle. Resilienssiajattelun mukaan tällainen sosiaalisen pääoman vahvistaminen edistäisi tehokkaasti ihmisten ja yhteisöjen kykyä vastata häiriö- ja muutostilanteisiin (Maquire & Hagan 2007). Toiseksi vanhojen keskitettyjen hallintorakenteiden (sisältäen nykyiset työelämäinstituutiot) purkaminen olisi tärkeää erityisesti siksi, että niiden on arvioitu heikentävän palauteketjujen laatua, jolloin esimerkiksi selviytymiskyvyn kannalta olennaisten kynnysarvojen ylityksiin ei kyetä reagoimaan riittävän nopeasti (Walker & Salt 2006). Kolmanneksi työn monimuotoistaminen eli palkkatyöriippuvuuden vähentäminen sekä monipuolisten arkielämän taitojen kehittäminen edistäisivät resilienssiajattelun ehkä keskeisimmän periaatteen eli monimuotoisuuden tavoittelua. Neljänneksi oppimis- ja innovointikykyä eli ”tulevaisuuden luotaamisesta” huolehtimalla yhteiskunta kykenisi häiriötilanteista palautumisen lisäksi myös muuttamaan omaan kehityssuuntaansa, jos toimintaympäristön muutokset sitä edellyttävät. Ja viidenneksi resilienssiajattelun mukaan myös luottamuksella, yhteiskunnallisen osallisuuden tunteella sekä vahvalla johtajuudella on keskeinen merkitys siirtäessä kohti kolmostyypin resilienssiä. Tekijät ovat pitkälti samoja, joita käsitellään laajalti Hollannin mallin ja Siirtymäliikkeen piirissä (esim. Scott-Cato & Hillier 2010; Smith & Stirling 2010).

Käytännössä kolmostyypin resilienssil- le ominaisten periaatteiden edistäminen tu-

lee olemaan vaikeaa, sillä nämä periaatteet haastavat monet vallitsevan talousideologian keskeiset kulmakivet, kuten suurten mittakaavojen tavoittelun, nopean kasvun sekä tehokkuuden ja kytkeytyneisyyden lisäämisen (Ojanen 2008, 54). Nykyinen työllisyysjärjestelmämme onkin melko tehokkaasti sivuuttanut dekolonisaation ja vapautumisen nimissä tehdyt muutosyritykset. Muutosvalmiuden ja ketteryyden kehittämisen sijaan huomio kohdistuu edelleen kakkostyyppin resilienssin mukaisesti lähinnä inkrementaalisten parannusten tekemiseen nykyjärjestelmän puitteissa.

Voidaanko tässä artikkelissa esitettyjä kestäväen työn kehittämisen osatavoitteita arvottaa keskenään esimerkiksi juuri sen suhteen, mikä niistä kykenee tehokkaimmin ravistelemaan status quota ja tarjoamaan uskottavan reitin kohti kolmostyyppin resilienssiä? On melko selvää, että ainakaan nykyjärjestelmän kunnossapidolla ja vuotojen tukkimisella tai käytännön toiminnasta irrallaan tapahtuvalla visioinnilla ei tavoitetta saavuteta. Handmerin ja Doversin (1996) mukaan tällainen hienosäätöön, näennäistoimintaan tai jopa suoranaiseen viherpesuun (esim. Clegg 2009) perustuva strategia on erityisen vahingollinen juuri siksi, että sen puitteissa tehtävät toimenpiteet synnyttävät mielikuvan eteenpäinmenosta, vaikka todellisuudessa asetetut tavoitteet karkaavat yhä kauemmas.

Nykymuodossaan kestäväen työelämä rakenteiden purkamisen ja vanhentuneiden toimintamallien hylkääminen ei ole todennäköistä, ellei samaan aikaan kyetä osoittamaan, että on olemassa myös vaihtoehtoisia parempia tapoja toimia. Kuten artikkelissa todettiin, tie kohti kestäväen työn tulevaisuutta voi löytyä parhaiten käytännön kokeilujen kautta. Bergin (2013, 22) mukaan kokeilukulttuurin edistämisessä

on pohjimmiltaan kyse inhimillisten voimavarojen tehokkaammasta hyödyntämisestä muutostyöhön. Nämä voimavarat ovat tällä hetkellä kuitenkin kiinnittyneinä toisaalle eli esimerkiksi urakilpailuun ja työelämän tehokkuusvaatimusten paineessa selviytymiseen. Kolmostyyppin resilienssin vahvistamisen kannalta ensisijaisena osatavoitteena voidaan näin ollen pitää niin yksilöiden kuin yhteisöjen tasolla tapahtuvaa hidastamista. Vain oman ajan haltuunoton kautta avautuu tilaa uusille ajatuksille ja toimintatavoille. Hidastamiseen tähtäävä strategia ei kuitenkaan vaikuta toteuttamiskelpoiselta nykytilanteessa, jossa taloudelliset ja yhteiskunnalliset kannustimet ohjaavat kokonaisuutta päinvastaiseen suuntaan. Tarkemmin sanottuna: niin kauan kuin ihmisten työkäyttäytyminen suuntautuu ensisijaisesti ammatilluralla etenemiseen sekä työstä saatujen ansioiden ja niillä saavutetun aineellisen kulutuksen tason nostamiseen, hidastamiselle tuskin löytyy riittävän laajaa yhteiskunnallista kannatusta ja hyväksyntää.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kestäväen työn kehittämisen osatavoitteisiin sisältyvä yhteiskunnallinen muutospotentialiaali jää tällä hetkellä hyödyntämättä. Yksinkertaisia korjausliikkeitä tilanteen parantamiseksi on vaikea löytää, minkä seurauksena kestäväen työn tulevaisuus lipuu kohti horisonttia. Viimeistään nyt olisi aika tarkistaa suhtautumisemme käsillä oleviin ympäristöhaasteisiin ja niihin vastaamiseen: jatkammeko ajopuun lailla ajalehtimistä vai olemmeko valmiita ja halukkaita luotsaamaan itsemme myrskyjen lävitse turvallisemmille vesille?

* * *

Kiitokset: Työsuojelurahasto on rahoittanut tutkimusta.

Kirjallisuus

- Aitamurto, T., Siivonen, R. & Lovio, I. (2012) Ominvoimin – mutta yhdessä. Tekemisen demokratian ensimmäiset askeleet. Sitra: Uusi demokratia -hanke. [online]. <URL:http://ominvoimin.com/wp-content/uploads/2012/02/Ominvoimin-mutta_yhdessa2.pdf>. Luettu 25.1.2013.
- Barnosky, A., Hadly, E., Bascompte, J., Berlow, E., Brown, J., Fortelius, M., Getz, W., Harte, J., Hastings, A., Marguet, P., Martinez, N., Mooers, A., Roopnarine, P., Vermeij, G., Williams, J., Gillespie, R., Kitzes, J., Marshall, C., Matzke, N., Mindell, D., Revilla, E. & Smith, A. (2012) Approaching a state shift in Earth's biosphere. *Nature* 486 (7401), 52–58.
- Berg, A. (2013) Kokeilun paikka! Suomi matkalla kohti kokeiluyhteiskuntaa. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2013. [online]. <URL:http://www.eduskunta.fi/tuv/>. Luettu 7.5.2013.
- Berg, A. (2012) Paperitiikereistä kokeiluyhteiskuntaan. Teoksessa T. Helne & T. Silvasti (toim.) Yhteyksien kirja. Etappeja ekososiaalisen hyvinvoinnin polulla. Helsinki: Kelan tutkimusosasto, 158–166.
- Björkbacka, P. (2011) Kestävä kehitys ei etene ilman työntekijöitä. Vieraskynä. Helsingin Sanomat 21.8.2011.
- Botero, A., Paterson A.G. & Saad-Sulonen J. (toim.) (2012) Towards Peer Production in Public Services: Cases from Finland. Aalto University publication series, Crossover 15/2012. Helsinki: Aalto University.
- Carp, J. (2012) The Study of Slow. Teoksessa B.E. Goldstein (toim.) Collaborative Resilience: Moving through Crisis to Opportunity. Cambridge, MA: MIT Press, 99–125.
- Christensen, E. (2008) The Heretical Political Discourse: A Discourse Analysis of the Danish Debate on Basic Income. Aalborg: Aalborg University Press.
- Clegg, B. (2009) Ecologic. The truth and lies of green economics. London: Eden Project Books.
- Crutzen, P.J. & Stoermer E.F. (2000) The "Anthropocene". *Global Change Newsletter* 41, 17–18.
- Diamond, J. (2005) Romahdus. Miten yhteiskunnat päättävät tuhoutua tai menestyä. Helsinki: Terra Cognita.
- Docherty, P., Kira, M. & Shani, A.B. (2009) Creating Sustainable Work Systems. *Developing Social Sustainability*. Second Edition. London: Routledge.
- Elgin, D. (2010) Voluntary Simplicity: Toward a Way of Life That Is Outwardly Simple, Inwardly Rich. Second Edition. New York: HarperCollins.
- Fazey, I., Fazey, J., Fischer, J., Sherren, K., Warren, J., Noss, R. & Dovers, S. (2007) Adaptive capacity and learning to learn as leverage for social-ecological resilience. *Frontiers in Ecology and the Environment* 5 (7), 375–380.
- Fiksel J. (2006) Sustainability and resilience: toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice & Policy* 2 (2), 14–21.
- Handmer, J.W. & Dovers, S.R. (1996) A Typology of Resilience: Rethinking Institutions for Sustainable Development. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly* 9 (4), 482–511.
- Hartikainen, H. & Hetemäki, L. (2008) Hollannin malli (transition management ja sen soveltuvuus metsien käytön politiikkaan). Vantaa: Metsäntutkimuslaitos.
- Haxeltine, A. & Seyfang, G. (2009) Transitions for the People: Theory and Practice of "Transition" and "Resilience" in the UK's Transition Towns movement. Tyndall Centre Working Paper 134. Norwich: Tyndall Centre.
- Hayden, A. (1999) Sharing the Work, Sparing the Planet. Work time, Consumption, and Ecology. London: Zed Books.
- Hayden, A. & Shandra, J. (2009) Hours of work and the ecological footprint of nations: an exploratory analysis. *Local Environment* 14 (6), 575–600.
- Heiskanen, E., Kivisaari, S., Lovio, R. & Mickwitz, P. (2009) Designed to travel? Transition management encounters environmental and innovation policy histories in Finland. *Policy Sciences* 42 (3), 409–427.
- Helne, T., Hirvilampi, T. & Laatu, M. (2012) Sosiaalipolitiikka rajallisella maapallolla. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Hopkins, R. (2008) The Transition Handbook. From Oil Dependency to Local Resilience. Totnes: Green Books.
- Hvid, H. (2010) Sustainable Rhythms: When Society Meets Nature. Teoksessa N. Aagaard, B. Elling, M. Figueroa & E. Jelsøe (toim.) A New Agenda for Sustainability. Burlington: Ashgate, 15–30.
- Häikiö, L. & Saikkonen, P. (2009) Hyvinvoinnin politiikka. *Pääkirjoitus*. *Janus* 17 (3), 197–199.

- Hämäläinen, T.J. & Heiskala, R. (2004) Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky. Helsinki: Edita.
- Joutsenvirta, M., Järvensivu T. & Järvensivu P. (2011) Epilogi: Hyvinvointia lisäävä liiketoiminta kasvuttomassa yhteiskunnassa. Teoksessa M. Joutsenvirta, M. Halme, M. Jalas & J. Mäkinen (toim.) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus, 343–360.
- Kasvio, A. (2012) Kestävä työ: Ideasta käytännön ohjenuoraksi. Työpoliittinen aikakauskirja 1, 33–43.
- Kasvio, A. & Räikkönen, T. (2010) Kohti kestävää työelämää. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kern, F. & Howlett, M. (2009) Implementing transition management as policy reforms: a case study of the Dutch energy sector. *Policy Sciences* 42 (3), 391–408.
- Kippo, J. (2012) Uustalous kasvaa Espanjassa. *Helsingin Sanomat* 1.10.2012.
- Koistinen, P. (1999) Työpolitiikan perusteet. Helsinki: WSOY.
- Lahti, L.K. (2000) Ympäristökasvatuksen sekä ympäristö- ja luonnontiedon merkityseroista. Teoksessa J. Enkenberg, P. Väisänen & E. Savolainen (toim.) Opettajatiedon kipinöitä. Kirjoituksia pedagogiikasta. Joensuu: Joensuun yliopisto, Savonlinnan opettajankoulutuslaitos, 205–220.
- Latouche, S. (2010) Jäähyväiset kasvulle. Helsinki: Like Kustannus.
- Lawlor, E., Kersley, H. & Steed, S. (2009) A bit rich. Calculating the real value to society of different professions. London: New Economics Foundation. [online]. <URL:http://www.neweconomics.org/publications>. Luettu 25.1.2013.
- Lähde, V. (2011) Luonnonvarojen niukkuus haastaa poliitikot. *Vieraskynä*. Helsingin Sanomat 17.2.2011.
- Maguire, B. & Hagan, P. (2007) Disasters and communities; understanding social resilience. *The Australian Journal of Emergency Management* 22 (2), 16–20.
- Meadows, D., Randers, J. & Meadows, D. (2005) Kasvun rajat. 30 vuotta myöhemmin. Helsinki: Gaudeamus.
- Merchant, C. (1992) *Radical Ecology. The search for a livable world*. New York: Routledge.
- OECD (2012) *OECD Employment Outlook 2012*. Paris: OECD.
- Ojanen, T. (2008) Kohti kestäviä strategioita. Helsinki: Ympäristöministeriö.
- Orr, D.W. (2002) *The Nature of Design. Ecology, Culture, and Human Intention*. New York: Oxford University Press.
- Partnoy, F. (2012) *The art and science of delay*. Philadelphia, PA: Public Affairs.
- Pietilä, H. (2011) Kohtuus kaikessa – tuotannossa, kulutuksessa, luonnonvarojen käytössä, ihmisten mielen muokkauksessa ja monessa muussa asiassa. *Futura* 1/11, 30–36.
- PwC (2012) *Low Carbon Economy Index 2012: Too late for two degrees?* [online]. <URL:http://www.pwc.com/en_GX/gx/low-carbon-economy-index/assets/pwc-low-carbon-economy-index-2012.pdf>. Luettu 25.1.2013.
- Pöyhönen, E., Hänninen, E., Merenmies, J., Lilja, I., Kostilainen, H. & Mankki, J. (2011) Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset. Uuden talouden edelläkävijöitä? Yhteinen yritys -hanke [online]. <URL:http://www.valkky.fi/tiedostot/YY-raportti_110210.pdf>. Luettu 25.1.2013.
- Robertson, J. (1983) *The Sane Alternative: a choice of futures*. London: Intermediate Technology.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F., Lambin, E., Lenton, T., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H., Nykvist, B., de Wit, C., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P., Contanza, R., Svedin, U., Falkenmark, M., Karlberg, L., Corell, R., Fabry, V., Hansen, J., Walker, B., Liverman, D., Richardson, K., Crutzen, P. & Foley, J. (2009) A safe operating space for humanity. *Nature* 461 (7263), 472–475.
- Ryan-Collins, J., Stephens, L. & Coote, A. (2008) The new wealth of time: How timebanking helps people build better public services. London: New Economics Foundation. [online]. <URL:http://www.timebankingwales.org/userfiles/NEW%20wealth%20of%20time.pdf>. Luettu 25.1.2013.
- Räikkönen, T. (2011) The Greening of Work: How Green is Green Enough? *Nordic Journal of Working Life Studies* 1 (1), 117–133.
- Räikkönen, T. (2013a) Kestävä työn tulevaisuus resilienssiajattelua hyödyntämällä? Tehokkuusajattelusta selviytymiskyvyn vahvistamiseen. *Futura* 1/13, 34–45.
- Räikkönen, T. (2013b) Sustainability as an emerging employment policy issue? Perspectives from Finland. *Sustainability: Science, Practice & Policy* 9 (2).

- Schor, J. (2010a) Sustainable Work Schedules for All. Teoksessa E. Assadourian (toim.) State of the World: Transforming Cultures, from Consumerism to Sustainability. New York: W. W. Norton, 91–95.
- Schor, J. (2010b) Plenitude. The New Economics of True Wealth. New York: The Penguin Press.
- Scott-Cato, M. & Hillier, J. (2010) How could we study climate-related social innovation? Applying Deleuzean philosophy to Transition Towns. *Environmental Politics* 19 (6), 869–887.
- Serres, M. (1994) Luontosopimus. Tampere: Vastapaino.
- Smith, A. & Stirling, A. (2010) The Politics of Social-ecological Resilience and Sustainable Socio-technical Transition. *Ecology and Society* 15 (1), 11.
- Szeftel, E. (2011) Crisis-hit Greeks leave city for rural life. AFP News – Tue, Nov 22, 2011. [online]. <URL:<http://www.rawstory.com/rs/2011/11/22/crisis-hit-greeks-leave-the-cities-for-rural-life/>>. Luettu 25.1.2013.
- Tickell, C. (2011) Societal responses to the Anthropocene. *Philosophical Transactions of the Royal Society* 369, 926–932.
- Trades Union Congress (TUC) (2008) A Green and Fair Future: For a Just Transition to a Low Carbon Economy. London: Touchstone.
- Tuominen, L. (2012) Perustulo ja sukupuoli. Teoksessa J. Perkiö & K. Suopanki (toim.) Perustulon Aika. Helsinki: Into, 29–39.
- Ulvila, M. & Pasanen, J. (2010) Vihreä Uusjako. Fossiilikapitalismista vapauteen. Helsinki: Like.
- UNEP (2011) Decoupling natural resource use and environmental impacts from economic growth. New York: United Nations Environmental Programme.
- Urry, J. (2011) Climate Change and Society. Cambridge: Polity Press.
- Van Eyk McCain, M. (2011) Downshifting Made Easy: How to Plan for Your Planet-friendly Future. Winchester: O Books.
- Viherä, M.-L. (2010) Työn yksilöllinen ja yhteisöllinen merkitys ihmiselle. *Futura* 1/10, 63–71.
- Walker, B. & Salt, D. (2006) Resilience Thinking. Sustaining Ecosystems and People in a Changing World. Washington: Island Press.
- Walker, B., Holling, C.S., Carpenter, S.R. & Kinzig, A. (2004) Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society* 9 (2), 5.
- Wijkman, A. & Rockström, J. (2012) Bankrupting Nature. Denying our planetary boundaries. New York: Routledge.
- World Bank (2012) Turn Down the Heat: Why a 4°C Warmer World Must be Avoided. A Report for the World Bank by the Potsdam Institute for Climate Impact Research and Climate Analytics. Washington DC: The World Bank Group.
- WWF (2012) Living Planet Report 2012. Gland: WWF International.
- Zolli, A. (2012) Learning to Bounce Back. *The New York Times*, November 2, 2012.
- Zolli, A. & Healy A. M. (2012) Resilience. Why things bounce back. New York: Free Press.

Mari Kupiainen & Anne Kovalainen

Ei samasta puusta

Miten miesvaltaisissa yrityksissä työskentelevät naiset tekevät sukupuolta puheessaan?

Abstrakti

Artikkelissa tarkastellaan sitä, miten kahdessa suomalaisessa miesvaltaisessa yrityksessä työskentelevät naiset merkityksellistävät sukupuolta puheessaan työstään ja miten merkityksenannot liittyvät asiantuntijatyön määrittelyyn työorganisaatiossa. Työpaikan miesvaltaisuus tarkoittaa tässä yhteydessä miesvaltaisen toimialan yritystä ja taustaltaan miesvaltaista työpaikkaa. Haastattelupuhetta analysoidaan feministisen organisaatiotutkimuksen näkökulmasta diskurssianalyysin keinoin sukupuolen tekemisenä. Siitä huolimatta, että tutkimushaastattelussa vierastettiin sukupuolinäkökulmaa – se koettiin enimmäkseen asiaksi, jolla ei ole omassa työssä merkitystä – sukupuoli tuli puheessa esiin työtehtäviin, osaamiseen, taitoihin ja kykyihin liittyvissä kuvauksissa. Tulkitsimme haastattelupuheesta kolme sukupuolen repertuaaria, joissa sukupuoli muodostuu essentialistisena nais erityisyytenä, erontekona naisten kesken sekä erontekona sukupuolesta. Repertuaarit eivät ole vain erilaisia tapoja käsittää sukupuoli, vaan ne ovat tulkittavissa puheteoiksi, neuvotteluiksi naisten ammatillisesta asemasta sekä mahdollisuuksista kehittää osaamistaan ja edetä urallaan. Tapa, jolla sukupuolta puheessa tehdää, on osa kulttuurista sukupuolistamisen prosessia, jossa tuotetaan käsitystä asiantuntijan osaamisesta ja kyvykkyydestä suhteessa puheena olevaan työhön ja työyhteisöön.

Johdanto

Tasa-arvo mielletään yhä edelleen yksilön asiaksi sen sijaan, että se nähtäisiin laajempana rakenteellisena kysymyksenä (Korvajärvi 2004). Tällaiseen ajattelutapaan sisältyy ihanne ja oletus, että sukupuoli ja muut yksilön tai työyhteisön ominaisuudet eivät vaikuta työhön (Ylöstalo 2011) ja osaamiseen (Kupiainen, Hasu, Käsälä, Leppänen & Kovalainen 2011). Erityisesti asiantuntija-aloilla, kuten tieteellis-teknisessä työssä, toiminnan nähdään perustuvan puhtaasti viralliseen päämäärään tähtäävään rationaaliin päätöksiin ja toimintaan (Martin 2003; 2001).

Vaikka sukupuolta pidetään suomalaisissa työorganisaatioissa neutraalina tai vähän merkityksellisenä asiana, se ei tarkoita, ettei sukupuolella olisi merkitystä. Sukupuolten välillä on Suomessa epäsuhtia muun muassa uralla etenemisen mahdollisuuksissa ja palkkauksessa, vaikka tasavertaisten mahdollisuuksien toteutumiseen on kiinnitetty enenevässä määrin huomiota viimeisten vuosikymmenten aikana. Tutkimuksissa (Korvajärvi 2010; 2004; 1998) on havaittu, että sukupuolten tasa-arvoon liittyvät ristiriidat ja konfliktit ovat muuttuneen suomalaisilla työpaikoil-

la entistä vaikeammin havaittaviksi. Niistä on tullut epävirallisempia ja piiloisempia niin sanotun virallisen tasa-arvokeskustelun myötä (Korvajärvi 1998).

Kun työelämässä sukupuolesta johtuvat ongelmat ovat yleisen keskustelun tai uutisoinnin aiheena, näyttäytyvät ne pitkälti juuri perusteettomina palkkaeroina ja asematasoiseen etenemiseen liittyvinä esteinä, joita lähinnä naiset kohtaavat urallaan. Sukupuoli käsitetään tällöin vain naissukupuoleksi (Korvajärvi 2004; Acker 1990) ja sukupuolten tasa-arvo vain naisten aseman parantamiseksi (Ylöstalo 2011). Käsitystä sukupuolesta määrittää usein essentialistinen ja dikotominen, naisten ja miesten erilaisuutta ja sukupuolityypillisiä piirteitä korostava sukupuolikäsitys (Ylöstalo 2011; Korvajärvi 2010). Tutkimuksellisesti sukupuolten asemaa tuottavat tekijät ja käsitys sukupuolesta ovat arkiarjatteluja monitasoisempia.

Kartoituksissa, joissa on tarkasteltu naisten ja miesten sijoittumista työelämän eri tasoille ja asemiin ja taloudellisten palkkioiden jakautumisesta sukupuolten kesken, on todettu, että toimihenkilöt eivät aina valikoidu sille hierarkiatasolle, jossa heidän tuottavuutensa olisi korkeimmillaan (Kauhanen & Napari 2009). Koulutus ja työkokemus vaikuttavat yllättävän vähän korkeimmalle tasolle valikoitumiseen (Asplund, Lilja, Savaja & Suoniemi 2008). Myös Pron (2012) tutkimuksessa yksityisen sektorin mies- ja naistoimihenkilöiden palkkojen välillä havaittiin ero, jota ei voi selittää pätevyydellä. Tutkimuksissa, joissa on pystytty osoittamaan yrityksen johdon sukupuolen ja yrityksen tuloksen välinen kiistaton yhteys, on viitattu vaikeasti mitattavissa oleviin taustatekijöihin yritysten tulosta ja johdon sukupuolta tutkivassa kvantitatiivisessa mallinnuksessa (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007).

Työelämän feministinen tutkimuksen piirissä on oltu kiinnostuneita töiden kulttuurisista sisällöistä ja tarkasteltu, miten työorganisaatioissa muodostetaan vastakohtaisia ja-koja ja toimintatapoja naisiseksi ja miehisek-

si mielletyn välillä (Poutanen & Kovalainen 2013; Korvajärvi 2010). Sukupuoli ymmärretään biologisen perustan määrittävien ominaisuuksien sijaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvaksi: sukupuolta tehdään ja tuotetaan arjen toiminnan ja kulttuuristen esitysten puitteissa. Vakiintuneen ja tarkkarajaisen sijaan sukupuolta määrittää moninaisuus ja muuttuvuus. (Butler 2006; 1997; 1990; West & Zimmerman 1987; Evans 2003.) Sukupuolistunut ja sukupuolistava käytäntö -käsitteellä on viitattu siihen, että sukupuolta tehdään aktiivisesti työssä, ja siihen liitetään merkityksiä ja mielikuvia, jotka ohjaavat työelämän käytäntöjä ja töiden jakautumista sukupuolen mukaan (Korvajärvi 2010; Acker 1990; West & Zimmerman 1987). Näin ajatellen naisille ja miehille stereotyyppisesti tyyppillisenä pidetystä osaamisesta tulee osa työstä suoriutumista (Ylöstalo 2011; Korvajärvi 2004). Sukupuolen merkitykset ja järjestykset ovat usein symbolisia. Ne kietoutuvat organisaation käytäntöihin hienovaraisesti ja näyttävät äkkiseltään itsestäänselvyyksiltä. (Gherardi 1994; 1995.)

Jos sukupuolen merkitys työelämässä näyttäytyy suurimmaksi osaksi sukupuoli-neutraaliutena, tai toisessa ääripäässä eturistiriitana kahden toisiinsa nähden erilaisen sukupuolen kesken, sukupuolen käsityksistä työelämässä muodostuu kapea-alaisia ja myös osaamiseen ja työhön liittyvät määritelmät voivat kapeutua. Jos käsitys sukupuolesta on lyöty lukkoon ja jos sukupuolistamisen hienovaraiset muodot jäävät tunnistamatta, niiden vaikutusta muun muassa työn vaativuuden arviointiin ja osaamisen määrittelyyn ei tiedosteta. Työorganisaatioissa tapahtuvaa sukupuolistamisen prosessia tutkimalla voidaan nähdä, miten eroja muodostetaan sukupuolikategorioiden välillä ja sisällä. Ne ohjaavat osaltaan laajempia mekanismeja ja prosesseja, jotka vaikuttavat eriarvoisten rakenteiden muodostumiseen työelämän eri alueilla ja aloilla.

Tässä tutkimuksessa analysoimme haastattelemiemme naisten puheessa tuottamia

sukupuolta koskevia merkityksenantoja diskurssianalyysin keinoin. Olemme kiinnostuneita siitä, miten sukupuolten merkitykset vaikuttavat kulttuuristen sukupuolistuneiden rakenteiden ja käytäntöjen muodostumiseen, jossa sukupuoli ja osaaminen liittyvät yhteen ja arvottuvat vaihtelevilla tavoilla. Tutkimuskysymyksemme ovat: (1) Millaisia sukupuolen merkityksiä haastattelupuheesta on tulkittavissa? (2) Millaisia erontekoja tai samanlaisuuksia puheessa muodostetaan sukupuolikategorioiden nainen-mies välillä ja kategorian nainen sisällä? (3) Miten sukupuoli liittyy repertuaareissa osaamisen ja asiantuntijuuden määrittelyyn?

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Tutkimuksemme motivaationa on aiemmassa tutkimuksessa esitetty ajatus, että sukupuolten eriarvoisuutta työelämässä ylläpitäviä käytäntöjä ei ole mahdollista purkaa, jos sukupuolesta ei puhuta (Ylöstalo 2011). Tutkimuksemme liittyy sukupuolten tasa-arvoisten mahdollisuuksien kysymyksiin. Tarkastelumme kohteena on työpaikoilla tapahtuva sukupuolistamisen prosessi ja erityisesti se, miten sukupuolistaminen ilmenee työyhteisössä sukupuoleen liitetystä kielellisistä merkityksistä. Analysoimme, miten merkitykset liittyvät osaamisen ja asiantuntijuuden määrittelyyn. Oletamme, että tapa, jolla sukupuolta ja sukupuolen osaamista työorganisaatiossa määritellään, ohjaa uran ja osaamisen kehittämistä ja osaamisen hyödyntämistä, ja että määrittelytavat heijastuvat työntekijöiden henkilökohtaisiin uraodotuksiin. Sukupuolistuneet organisaatorakenteet, -kulttuuri ja -käytännöt vaikuttavat ammatillisen arvostuksen saamiseen ja arvostetuksi tulon kokemukseen (Etzkowitz, Kemelgor & Uzzi 2000).

Teemme tutkimuksessa sukupuolta näkyväksi, millä tarkoitetaan sukupuoleen liittyvien käsitysten, käytäntöjen ja kokemusten tunnistamista (Ylöstalo 2011; Korvajärvi 2010).

Liitämme näkyväksi tekemisen kontekstuaaliseen ja tilanteiseen tietoon. Olemme kiinnostuneita naisten tavasta asemoida sukupuolta miesvaltaisilla toimialoilla ja työpaikoilla, joissa käsitys työstä muotoutuu segregoituneiden koulutus- ja työmarkkinoiden sekä nais- ja miesvaltaisten työtehtävien kautta. Perinteisesti miesvaltaisilla tieteellis-teknisillä aloilla työskentelevien naisten asenteita työpaikkansa käytäntöihin tutkineen Rhotonin (2011) mukaan naisten näkökulmia ja tulkintoja ammatillisesta mahdollisuuksistaan tulee tutkia, koska naiset voivat tahtomattaan uusintaa myös sellaisia sukupuolistavia käytäntöjä, jotka estävät heidän urakehitystään.

Tutkimuksemme teoreettiset lähtökohdat ovat feministisessä työelämän tutkimuksessa. Ymmärrämme sukupuolen tekemisenä, toimintana ja sukupuolen tilanteisena esittämisenä (West & Zimmerman 1987; Butler 1990, 2004; Witz & Marshall 2004). Sukupuoli sosiaalisesti ja kulttuurisesti tuotettuna kategoriana tarkoittaa tutkimuksessa eron ja samanlaisuuden käsitteiden kautta ja niiden avulla toimimista (Deutsch 2007; Butler 2004). Tutkimalla, miten sukupuolta sosiaalisessa kanssakäymisessä tehdään, voidaan muodostaa ymmärrystä siitä, miten kulttuurisia sukupuolistuneita rakenteita muodostetaan, muutetaan ja pysytetään samanlaisena.

On mahdollista ajatella, että kulttuuriset normit säätelevät sukupuolen tekemistä, mutta sukupuolen tekeminen vastavuoroisesti rakentaa, muuttaa ja säilyttää normistoja. Sukupuolta pyritään esittämään vakiintuneiden ja hyväksytyjen tapojen mukaisesti (Martin 2003; Connell 1995; Kondo 1990; Butler 1993; West & Zimmerman 1987). Sukupuolen tekeminen voidaan nähdä kaksisuuntaisena prosessina (Martin 2003). Sukupuolistuneet käytännöt ovat osaksi hiljaista tietoa, joka ovat opittu ajan kuluessa. Sukupuolen tuottamisessa on useimmiten kyse hetkellisestä ja paikallisesta tekemistä, sukupuolen esittämisestä tilanteisesti vaihtelevilla tavoilla. Totutusta poikkeavat

teot, eleet ja puhutavat luovat pohjaa uusille sukupuolen merkityksille ja käytännöille. (Butler 1993; Campell 2000; Martin 2003.) Yleiseksi käytännöksi vakiintuakseen teko vaatii kuitenkin sosiaalisen vahvistamisen (Butler 1990; Ridgeway 2001). Sukupuolta tehdään aina suhteessa johonkin (Kondo 1990; Connell 1995; Butler 1993; Martin 2003). Työorganisaatioiden sukupuolista- vat käytännöt ovat tutkimuksissa huomattu melko vakiintuneiksi; ihmiset pyrkivät toimimaan sukupuoleen liittyvien odotusten mukaan. Tämä ei sulje pois sitä, että sukupuolen merkitykset voivat olla työorganisaatioissa uudelleen määrittelyn ja neuvottelun kohteena. (Korvajärvi 2004, 1998; Martin 2003; Poutanen & Kovalainen 2013.)

Tutkimusaineisto ja -kohde ja -kysymykset

Tämän artikkelin tutkimusaineisto koostuu esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevien 32 naisen haastatteluista. Aineisto kerättiin vuosina 2009–2010 Työterveyslaitoksen ja Turun kauppakorkeakoulun yhteisessä tutkimushankkeessa, jossa kartoitettiin kolmessa tietointensiivisessä asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien naisten ja miesten kokemuksia osaamiseen ja työuran kehittämiseen liittyvistä käytännöistä. Koko aineistosta – yhteensä 78 haastateltua henkilöä, sekä naisia että miehiä – olemme tähän tutkimukseen valinneet kahden organisaation naisten haastattelut. Naiset työskentelivät keski-ikäisessä infrasuunnittelualan ja suuressa rakennusalan palveluja tuottavassa yrityksessä. Molemmat alat ovat perinteisesti miesvaltaisia aloja sekä toimialana että työpaikkoina. Työpaikan miesvaltaisuus tarkoittaa tässä yhteydessä miesvaltaisen toimialan yritystä ja miesvaltaista työpaikkaa.

Infrasuunnittelualan yrityksen sukupuolijakauma oli tasoittunut vuosien myötä siten, että haastattelujen ajankohtana se läheni tasa-alaa. Miesten ja naisten suhde oli 60/40.

Valitsimme yrityksen mukaan tutkimukseemme, koska se yhä edustaa työpaikkaa, jossa segregoituneet koulutus- ja työmarkkinat ovat muokanneet käsitystä työstä ja työntekijöistä. Infrasuunnittelualan yrityksessä haastateltiin 17 naista. Suuri rakennusalan yritys oli sukupuolijakaumaltaan miesvaltainen 80/20. Siellä haastateltiin 15 naista.

Haastatellut naiset toimivat henkilöstöjohdon ja -suunnittelun tehtävissä, teknisissä asiantuntijatehtävissä, tiimi- ja projektipäälliköinä sekä suunnittelijoina. Molemmat yritykset olivat tutkimuksen ajankohtana voimakkaassa strategisessa murroksessa. Liiketoiminnassa oltiin siirtymässä kohti laajempaa palvelukeskeistä ratkaisumyyntiliiketoimintaa. Muutos näkyi työnkuvien laajenemisena ja osaamisvaatimusten kasvuna. Substanssiosaamisen lisäksi työtehtäviin sisältyi tutkimus- ja kehittämistyötä, konsultointia, menettelytapojen kehittämistä, riskienarviointia, tuotekehittelyä, myyntiä, kouluttamista, tiedottamista ja markkinointia. Haastatellut naiset olivat työskennelleet nykyisessä työpaikassaan 2–20 vuotta. Haastateltujen tiimien sukupuolijakauma vaihteli toimialoittain.

Vuonna 2009 yritykset rekrytoivat haastateltavat itse henkilöstöresurssien osaston kautta, tosin rekrytoinnissa tehtiin yhteistyötä hankkeen tutkijoiden kanssa. Esitimme tuolloin alustavia kriteerejä haastateltavien määräästä henkilöstöryhmittäin; naisten ja miesten määräästä ja että joukossa tulisi olla työuran eri vaiheessa olevia henkilöitä. Haastattelut toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluina. Toteutimme yrityksissä ennen varsinaisen haastattelukierroksen aloittamista aloitus- eli avaininformanttihaastattelut. Ne ohjasivat lopullisten kysymysten muodostamista. Yksilöhaastattelujen kesto oli noin 60 minuuttia. Haastatteluryhmistä pyrittiin muodostamaan mahdollisimman homogeenisia ja siten varmistamaan, että haastateltavilla oli riittävästi yhteistä jaettavaa keskenään aktiivisen keskustelun aikaansaamiseksi. Ryhmähaastatteluista osa oli parihaastatteluja, muutoin ryhmissä oli

4–7 osallistujaa. Ryhmähaastattelujen kesto oli noin 120 minuuttia.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastatteluteemat käsittelivät osaamisen ja uran kehittämisen käytäntöjä ja menetelmiä sekä sukupuolen merkitystä niissä. Lisäksi mukana oli palkitsemista, henkilöstörakennetta ja tulevaisuuden kehittämiskohteita koskevia kysymyksiä. Haastatteluissa oli mukana kaksi tutkijaa ja osassa myös tutkimusapulainen, joka havainnoi haastattelutilannetta ja kirjasi ylös huomioita siitä, mitkä asiat ja teemat keskustelussa painoutuivat. Haastatteluissa ei ollut tarkoitus rakentaa konsensusta tai ratkaista ongelmia, eikä ”oikeita” tai ”väriä” vastauksia ollut.

Diskurssianalyysi haastattelupuheen analyysivälineenä

Aineiston empiirinen analyysi eteni kahdessa vaiheessa. Aineisto järjestettiin ensin Atlas.ti-ohjelman avulla. Laaja litteroitu haastatteluaineisto oli siten mahdollista käydä läpi systemaattisesti, jäsentää temaattisesti ja erottaa tekstimassasta tutkimuskysymystemme kannalta oleellinen tekstiaine. Atlas.ti koodaamista seurasi tarkemman tutkimuksen kohteeksi valikoituneen tekstin tarkka ja iteratiivinen lähiluku, jossa muodostettiin alustavaa käsitystä tutkimuksemme aiheesta temaattisesti aineistoa jäsentämällä. Analyysin toisessa vaiheessa haastattelupuhetta tulkittiin diskurssianalyyttisin (DA) keinoin. Valitsimme diskurssianalyysin, koska meitä kiinnosti puhetautojen kautta rakentuvan eronteon mahdollinen kulttuurinen tulkinta. DA on katsottu sopivan eri näkökulmia sisältävän, vuorovaiikutuksellisen haastatteluaineiston analyysiin (Hirsjärvi & Hurme 2000). DA tarjoaa välineitä tavoittaa haastatteluaineiston nyanssit, ristiriidat ja moniäänisyys (Jokinen, Juhila & Suoninen 1999).

DA on useita erilaisia menetelmällisiä ratkaisuja sisällään pitävä lähestymistapa, joka

kattaa laajan skaalan eri tieteenalojen kontekstissa kehittyneitä suuntauksia, joilla on omat painopisteensä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eriksson & Kovalainen 2008). Yhteistä diskursiivisille analyysitaivoille on, että niissä tarkastellaan sosiaalisen todellisuuden tuottamista sosiaalisissa käytännöissä; konteksteja, toimintaa, funktioita ja merkitysten tuottamisen tapoja (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993). Hyödynnämme sosiaalipsykologian piirissä syntyneitä DA suuntausta (Potter & Wetherell 1987/1992; Billig 1987/1996; Burr 1995). Huuomiomme kohdentuu haastattelupuheessa tapaan, jolla kieltä käytetään. Konteksti antaa sanoille ja lauseille merkityksensä, ja kielen avulla tuotetut merkitykset ovat parhaiten ymmärrettävissä asiayhteyksien ja tilanteiden kautta, jossa ne esiintyvät (Jokinen ym. 1999).

Erilaisia, usein keskenään kilpailevia asioiden ja ilmiöiden merkityksellistämistapoja on kutsuttu diskursseiksi ja tulkintarepertuaareiksi. (Jokinen ym. 1993; Eriksson & Kovalainen 2008). Valitsimme tutkimuksemme repertuaari-käsitteen. Tulkintarepertuaari on diskurssia vähemmän ”latautunut” termi ja sopii neutraalisuutensa vuoksi tutkimustehtäviin, joissa tarkastellaan arkielämän kielenkäyttöä¹. (Jokinen ym. 1993). Tarkoitamme repertuaarilla mielikuvien, metaforien ja lausuntojen joukkoa, jotka rakentavat tietynlaisen kuvauksen kohteesta (Burr 1995).²

Analyyttinen fokuksemme on puheen konstruktiiivisessa luonteessa: Miten sukupuoli puhutaan haastatteluissa esiin; miten käsitystä sukupuolesta tuotetaan; millaisia merkityksiä ja ”totuuksia” sukupuolesta puheessa tarjoutuu näkyviin ja valittaviksi sekä miten sukupuolen käsittäminen tietynlaisena liittyy määritelmiin osaamisesta ja asiantuntijuudesta. Aineiston luentaa ohjaa ajatus,

1 Jokinen ym. (1993) toteavat diskurssin käsitteen sopivan repertuaaria paremmin historiallisesti painottuneiden ja vallan tai institutionaalisten käytäntöjen tutkimiseen.

2 Eleillä, kuvilla ja teoilla on osansa merkityskokonaisuuksissa (Jokinen ym. 1993), mutta tässä aineistossa keskitymme verbaalisiin merkityksiin.

että maailmasta muodostetut käsitykset rakentuvat sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa samalla sosiaalista todellisuutta rakentaen (Burr 1995; Berger & Luckman 1967/1994). Tulkitsemme naisesimiä ja -toimihenkilöiden puheesta erotettavia merkityksenantoja puhetekoina, joihin sisältyy positiivisia ja negatiivisia mahdollisuuksia sukupuolen aseman kannalta. Sukupuolen määrittelyt eivät siten ole ”vain” yksilöllisiä tai yleisiä tapoja ymmärtää sukupuoli, nainen tai mies. Puhetavoilla on käytännöllisiä seuraamuksia sille, miten naisia ja miehiä asemoidaan ammatillisesti. Paitsi suoriin määreisiin ja kuvauksiin sukupuolesta, kiinnitimme haastattelupuheen luennassa huomion tekemisen, toiminnan ja toimijuuden kuvauksiin. Olimme kiinnostuneita sukupuolta merkityksellistävän puheen yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista, ristiriitaisuuksista ja jännitteistä. Haastattelupuheen tulkinnassa ei ole kyse repertuaarien oikeellisuudesta tai paremmuudesta. Sukupuolta koskevat merkitykset saavat tilannekohtaiset funktionsa ajassa ja paikassa. (Jokinen ym. 1999.) Tulkitsimme aineistomme moniselitteisyyttä (Wodac & Meyer 2001; Jokinen ym. 1999) ja tarkastelimme repertuaareja sukupuoli-käsitteen ja sukupuolikategorioiden uusintamisen tai pysyvyyden näkökulmasta.

Tulkitsimme haastattelupaheesta kolme erilaista sukupuolen repertuaaria³. Nimesimme repertuaarit erityisyys, vahvuus ja merkityksettömyys -puheeksi. Repertuaarit eivät edusta yksittäisen haastattelun puhetta sellaisenaan. Useimmiten sukupuolta konstruointiin haastateltavan puheessa usealla eri tavalla. Puheenvuorojen sisäinen ristiriitaisuus ja merkitysten moninaisuus osoittavat työelämässä tehtävän sukupuolen ja laajemman kulttuurisen kontekstin yhteen kietoutumisen. Sukupuolta muotoilevat monenlaiset politiikat. Sukupuoli on jatkuvien mer-

kityskamppailujen osa, ja tässä muutoksessa myös käsitykset naiseuden ja mieheyden normeista muuttuvat. (Acker 1990; Gherardi 1994.)

Erityisyys-repertuaari

Sukupuolta rakennetaan erityisyys-repertuaarissa selkeänä erona naisten ja miesten kesken, biologisesta sukupuolesta ”johtuvina” ominaisuuksina ja kykyinä. Ammatillinen osaaminen ja työssä vaadittavat kyvyt merkityksellistyvät naisille tai miehille tyypillisiksi osaamisen ja taidon lajeiksi. Repertuaarin sisällä erottuu kaksi painotuksiltaan erilaisista puhetapaa, joita yhdistää samanlainen naiseuden rakentuminen korostetun positiivisena, ammatillista identiteettiä määrittävänä erityisyytenä ja voimavarana. Puhetapojen erot muodostuvat kokemuksina siitä, ovatko naiset työorganisaatiossa tasavertaiset miesten kanssa.

Naiserityisyys miestapaisuuden täydentäjänä

Ensimmäisessä erityisyys-repertuaarin puhettavassa naisten ja miesten keskinäistä asemaa määrittää tasavertaisuus. Puhettavassa painottuvat erityiset naistaidot ja -kyvyt. Naisten puheessa naisista työntekijöinä korostuu huolellisuus, naiset ovat hyviä työntekijöitä, jotka *hoitavat hommat* ja *sitoutuvat*, ovat *luotettavia* sekä *tarkempia* ja *huolellisempia kuin miehet*. Naiset näyttävät repertuaarissa miesvaltaisen alan reformaattoreina ja taloudellisesti kannattavina investointeina. He tuovat mukanaan *uusia tuulia*, eli sellaisia ajattelu- ja toimintatapoja, joita miesvaltaiset yritykset tarvitsevat menestyäkseen. Repertuaarissa puolletaan sukupuolijakauman tarkoituksellista tasaamista naisten hyödyntämättä jääneen osaamisen käyttöön saamiseksi. Tasapainoisessa henkilöstörakenteessa on myös kyse perinte-

3 Havainnollistamme tuloksia haastattelusitaatein, joita on muokattu yleiskielisemmiksi. Haastateltaviin viitataan aseman ja haastattelumuodon mukaan, ja heidän käyttämät ilmaukset tekstissä on kursivoitu.

sen miesvaltaisen työorganisaation yritysmagon ajanmukaistumisesta ja *uskottavuuden* paranemisesta. Kuten yksi haastateltu asian ilmaisi, kielisi vääränlaisesta asenteellisuudesta, *jos insinöörit yhä vieläkin olisivat vain miehiä.*

Sukupuolta tehdään puhettavassa korostamalla naisten ja miesten keskinäistä erilaisuutta siten, että heidän ajatellaan täydentävän toisiaan ominaisuuksiltaan ja erilaisissa työtehtävissä. Naisiin liitetään ihmisläheiset johtamis- ja toimintatavat, *sensitiivisyys* ja *toisten tunteiden huomioiminen*, ja näiden myötä yleinen työhyvinvoinnin paraneminen. Naiseus muodostuu repertuaarin puheessa empaattisena ja pehmeänä feminiinisyytenä työpaikan hoivatehtäväksi. Sukupuoliero luonnollistetaan ja muodostaa käsitystä kokonaisuudesta, jossa naiset ja miehet ovat toistensa sukupuolityypillisten piirteiden ja -osaamisen täydentäjiä. Puhetapaa voitaisiin kutsua tasapaino-puheeksi. Työyhteisön ammatillinen ja sosiaalinen toimivuus muodostuu nais- ja miesessentian muodostamasta synteisistä, jota myös seuraava haastattelulainaus kuvastaa:

”...me on nyt opittu toisistamme se, että kun me kaksi suunnilleen samanikäiset mies ja nainen keskustellaan, niin [kollega] sanoo, että välillä hän ei ymmärrä ollenkaan, mutta sitten kun hän miettii vähän aikaa, niin hän huomaa sen pointin, ja me on todettu yhteisesti, että me pystytään tekemään enemmän kun se kahden panos, -- kun me tuodaan kummankin näkökulmat ja oikeasti, aidosti ollaan kiinnostuneita siitä, miten se toinen ajattelee.” (Esimies, yksilöhaastateltava)

Miestapaisuudesta erottautuminen

Erityisyys-repertuaarin toisen puhettavan kontekstina on kokemus naisten ja miesten eriarvoisuudesta. Kun sukupuolta edellisessä puhettavassa tuotettiin naisisen ja miehi-

tuu ottamalla miestyypilliseen vahvasti etäisyyttä. Puhettavan keskeinen teema on oman feminiinisyyden ja naistapaisten toimintatapojen säilyttäminen maskuliinisessa työku-
tuurissa huolimatta siitä, että *naiseus* ja *tyttöys* voivat osoittautua miesvaltaisella alalla uraa haittaavaksi tekijäksi, koska *moni vielä uskoo että mies tietää paremmin.*

Tässä puhettavassa otetaan etäisyyttä sellaisiin naiskollegoihin, joiden tulkitaan toimivan miesten tavalla. Naiskollegojen miehistä tyyliä ymmärretään, se tulkitaan sukupuolten eriarvoisiksi miellettyjä lähtökohtia vasten maskuliiniseen kulttuuriin *sopeutumiseksi*, ammatillisen *uskottavuuden* hakemiseksi ja keinoksi edetä miesvaltaisella alalla.

”No minä sanoisin, että ne on semmoisia tiettenkin hiljaisia asioita, -- että arvostetaan vaikkapa kantavaa ääntä, tai tiettyä tapaa ilmasta itseänsä, tai jotain semmoista vähän aggressiivisempaa.. -- huomaa että ne naiset, joilla on tärkeä asema esimerkiksi puhuvat voimakkaalla äänellä, ja käyttäytyvät jämäkällä tavalla, että yrittää välttää semmoista tyttömäistä olemusta. -- Että ehkä voi olla, että naiset joutuvat vähän sopeutumaan, koska tyttömäinen olemus ei herätä sitä luottamusta.” (Asiantuntija, yksilöhaastateltava)

Puhetapaa värittää normatiivinen sävy. Miesten lailla käyttäytyvät naiset näyttävät repertuaarissa, kuten seuraavasta haastattelulainauksesta käy ilmi, aidon sukupuolensa hylkääjinä, ja *hyvän jätkän* roolin omaksumista kutsutaan muun muassa *tyhmäksi tavaksi toimia*. *Tyhmäksi* sen tekee paitsi ”väärään” sukupuoleen asettuminen, myös se, että maskuliiniseen kulttuuriin mukautuminen nähdään sukupuolten tasa-arvon toteutumisen esteenä, koska miestapainen nainen ei edusta naisia vaan miehiä.

”Minäkin olin vähän siinä hyvä jätkä -ideassa mukana, mutta mä olen siitä nyt pyristellyt ihan väkisin pois. En missään tapaukses-

sa halua olla hyvä jätkä, koska en ole mies. Ja olen yrittänyt korostaa nimenomaan sitä tunteiden kanssa ja sellaisen, sensitiivisyyden kanssa ylipäänsä sillä tavalla siihen johtamiseen enemmän ottaa sitä linjaa. -- Minä itse varmaan 20 vuotta häivyttiin ne [sukupuolikoskemykset] taka-alalle ihan tietoisesti ja nyt sitten olen itse kääntänyt oman puhe-
tapani. -- Sehän oli ihan tyhmä tapa tietenkin toimia. Tai niin, se oli se tapa, millä minun silloin oli edettävä, mutta sehän ei ole hyvä tapa. Minä olen nyt virittänyt sitä keskustelua ja ottanut sen [sukupuolinäkökulman] esiin enemmän." (Esimies, yksilöhaastateltava)

Haastattelusitaatissa näkyy sukupuolen merkitykseen liittyvä ristiriita, joka naisena kohdataan miesvaltaisessa työympäristössä (Powell ym. 2009; Habelstam 1998). "Kaksoissidokseksi" nimetyssä kokemuksessa (Gherardi 1994; 2001) on kyse siitä, että miesvaltaisilla aloilla työskentelevät naiset joutuvat usein tasapainottelemaan henkilökohtaisen ja ammatillisen identiteettinsä kanssa, koska alan normi on maskuliininen mies. Erityisyys-repertuaarin tässä puhe-
tavassa ambivalenssi ratkaistaan siten, että miesnormista huolimatta halutaan pitäytyä omassa alkuperäiseksi ja aidoksi koetussa sukupuolen esittämistavassa.

Vahvuus-repertuaari

Vahvuus-repertuaarissa sukupuolta tehdään konventionaaliseen naiskäsitteeseen poikkeavalla tavalla ja erottaudutaan erityisyys-repertuaarin korostetusta pehmeästä ja empaattisesta naistapaisuudesta. Myös tämä repertuaari koostuu kahdesta puheta-
vasta. Niistä ensimmäisessä työympäristö koetaan tasa-arvoisena. Jälkimmäisessä naiset kokevat olevansa miesten kanssa eriarvoisia. Käsitteet sukupuolesta muodostetaan dikotomisesti naisten ja miesten kesken, mutta on kyse myös naisten keskinäisistä erois-

ta. Repertuaarin ensimmäisessä puhe-
tavassa vahvuus rakentuu vahvuutena suhteessa perinteiseksi käsitettyyn ja heikkona määrity-
vään naiseuteen. Toisessa puhe-
tavassa vahvuus on toisin toimimista; poikkeamista naisille oletetusta ja miesvaltaisessa organisaatiossa tarjotusta sukupuoliroolista.

Vahvuus miestapaisuutena

Repertuaarin ensimmäisessä puhe-
tavassa muodostuu esiin kaksi naisryhmää, jotka asettuvat puheessa vastakkain: *perinteiksi naisiksi* nimitetyt, miesvaltaiselle alalle soveltumattomat naiset, sekä *epätyypilliseksi* ja *ajattelumaailmaltaan miehisiksi naisiksi* kutsutut miesvaltaisten alojen pärjääjät. Puheessa samastutaan miehille tyypillisenä pidettyyn ja erottaudutaan naisellista naisista ja -käytännöistä. Erottautuminen merkitsee tässä diskursiivista etäännyttämistä sellaisen sukupuolen esittämistavasta ja toiminnasta, jonka puhuja kokee ammatilliseen kontekstiin sopimattomana tai epäammattimaisena (Rhoton 2011).

Naisvaltaiset alat ja -työyhteisöt rakentuvat puheessa paikkoina, jossa perinteisesti naistyypillisinä pidetyt negatiiviset ominaisuudet moninkertaistuvat. Puheessa toistuvat *toimin hyvinkin paljon mieluummin miesvaltaisessa työpaikassa ja koen sen omakseni; tykkään toimia miesten kanssa; en edes halua olla työpaikalla, jossa on vain naisia* -tyyppiset lauseet. Naistapaisuus torjutaan voimakkaasti kritisoiden sanoen *olisi kauheata olla naisvaltaisella työpaikalla; en kestäisi sellaista paikkaa; on ihanaa olla, kun täällä on paljon miehiä*. Naistapaisuuteen liitetään yhtäältä tiukka sosiaalinen kontrolli ja toisten työn vahtiminen eli *kyraily*, toisaalta hallitsemattomuus ja tehottomuus; työajan käyttäminen *epäolennaisiin asioihin* ja *juoruiluun*. Puhe-
tavassa muodostetaan klassista vastakkainasettelua feminiinisen luonnon, tunteen ja kaaoksen sekä maskuliinisen kulttuurin, älyn ja hallinnan välillä.

Miestapaiset naiset *tulevat hyvin toimeen toistensa sekä miesten kanssa*. Miestapaisuus mahdollistaa sen, että naisista koostuva tiimi voi toimia järkevästi ja hyvässä yhteisymmärryksessä. Repertuaarissa suhtaudutaan sukupuolijakauman tarkoitukselliseen tasaamiseen torjuvasti, koska ei pidetä todennäköisenä, että naiset sopeutuisivat perinteisen miesvaltaisen alan organisaatioon: *naiset ovat kuitenkin naisia ja ei se ole naisen paikka ollenkaan*. Lauseesta tulkittavan ajatuksen mukaan (perinteiset) naiset eivät pärjää miesvaltaisella alalla, koska he eivät pysty ylittämään sukupuolityypillisiä ominaisuuksiaan. Miesvaltaisuuden uumoillaan muodostuvan ongelmaksi erityisesti, *jos on itse vähän arempi*. Myöskään *ei saa ottaa itseensä eikä loukkaantua jos sanotaan jotakin ja jos sanotaan jotain sukupuoleen liittyvää*.

”Mutta sitten onhan niissä naisissakin niitä, jotka ovat ihan väärässä paikassa. -- toiset ovat hirveän herkkähipiäisiä, että ne eivät kestä yhtään sitä sanomista, niin silloin tällöinen firma on aivan väärä paikka, yksinkertaisesti että. Ei silloin sitten kannata tulla.” (Esimies, yksilöhaastateltava)

Miesvaltaisella alalla pärjäävät naiset määrittyvät tässä repertuaarissa omana harvalukuisena pienryhmänään. Heitä kuvataan *luonteeltaan sellaisiksi, että pärjäävät miesten kanssa, he eivät ole herkkähipiäisiä*, jollaisina sitaattissa alalle sopimattomat naiset nähdään, vaan *kovia sanomaan ja kovan kurin pitäjiä ja antavat miehille samalla mitalla takaisin*. Toisaalta miestapaisuus määrittyy asiana, joka voidaan omaksua ammatillisen sosialisoinnin kautta. Sanottiin, että *äijien kanssa ollessa oppii alan ja talon tavoille*. Beauvorin (1980) kuuluisa lause kääntyy tässä karrikoiden siten, että naisiksi synnyttään, mutta mieheksi voidaan oppia. Keskeistä molemmassa sukupuolen tuottamistavassa on, että sukupuolta rakennetaan samastamalla vallitsevaan kulttuuriseen normiin (Powell ym. 2009).

Vahvuus naisyyteen

Vahvuus-puhetta tuotettiin myös naisten ja miesten eriarvoisuuden kokemuksesta käsin. Puhetavalle on leimallista se, että pyrkimystä asemoida nainen työssä miestä alemmaksi vastustetaan tuottamalla sukupuolta poikkeamalla stereotyyppisen pehmeästä ja mukautuvasta naiskäsitelmästä. Muihin alalla toimiviin naisiin samastutaan ja rakennetaan naisyyden kokemusta, jonka vähemistöasema ja epätasa-arvon kokemukset herättävät. Naisia luonnehditaan *kovapintaisiksi, sisukkaiksi, systemaattisiksi ja tasaveroisiksi kaikkia kohtaan*. Kovapintaisuus ja sisukkuus suojaavat ammatillista integriteettiä työ kulttuurin epätasa-arvoisia käytäntöjä ja asenteita vastaan. Tässäkin puhetavassa on tulkittavissa käsitys naisten ja miesten erilaisuudesta mutta ilman, että se oletettaisiin itsestään selvästi biologiseen sukupuoleen pohjautuvaksi. Sukupuolten erilaisuus muodostuu kulttuuristen käytäntöjen myötävaikutuksesta.

Naisten osaamisen väheksyntä tai ohittaminen tasavertaisina keskustelukumppaneina esimerkiksi kokoustilanteissa tulkitaan repertuaarissa vanhakantaisen yrityskulttuurin ilmentymäksi ja käytöstapojen puutteeksi, mutta koettuihin loukkauksiin ei samastuta eikä mukauduta. Naiset kieltäytyvät omaksumasta tilanteissa tarjottua sukupuoliroolia. Ne eivät vastaa naispuhujien käsitystä itsestään ja muista naisista. Epätasa-arvo nähdään perinteisen miesvaltaisen alan ongelmaksi, muttei henkilökohtaiseksi syyksi.

”No, siis jos on semmoisia epäasiallisia ihmisiä, jotka epävirallisissa tilaisuuksissa sanoo ihan tyhmiä asioita. Mutta tuntuu, että heistä ei oikein tarvitse välittää. Tai jonkun pitää, mutta ei minun.” (Asiantuntija, yksilöhaastateltava)

Vahvaa naistoimijuutta rakennetaan vastustamalla epätasa-arvoista kohtelua avoimesti ja suoraan sekä epäsuorasti. Epäsuoraa

vastustamista ilmentää edellä kuvatun epäasiallisen puheen noteeraamatta jättäminen. Esimerkki avoimesta ja suorasta vastustamisesta kuvastuu seuraavasta lainauksesta, jossa naisiesimies puolustaa esimiesasemaansa miesalaistensa edessä.

”Mutta siitä huolimatta edelleen monille miehille se on iso ongelma, että nainen on esimies. Ja jotkut on kieltäytyneet siitä kunnia, ihan selväsanaisesti -- Ja jotkut on sanonut joskus, kun olen vetänyt vaikkapa jottain suunnittelukokousta, että kun hänen pitäisi istua siellä, sinun paikallasi...-- se oli jo lähes kiusaamisen asteella sellainen tilanne. Silloin sanoin: mut nyt on niin että sun hommas on siellä ja mä olen täällä ja mä vedän tätä, ja sä voit mennä ulos ovesta jos haluat, jos et nyt hoida tehtäväsi.” (Esimies, yksilöhaastateltava)

Sukupuolta tehdään puhettavassa erottautumalla naisellisista käytännöistä (Rhoton 2011) mutta ilman, että samastutaan maskuliinisen normiston kulttuuriin. Puhettavassa ei pyritä olemaan *hyvä jätkä* eikä *äijä* liioin, vaikka yrityskulttuurissa koetaan olevan voimakas sosiaalinen paine valita kulttuurisesti oikea tapa toimia ja olla nainen.

Merkityksettömyys-repertuaari

Merkityksettömyys-repertuaarissa sukupuoli tarkoittaa asiaa, jota ei tarvitse korostaa, tai johon ei juuri tarvitse kiinnittää huomiota työssä ja työyhteisössä. Sukupuoli ei määritä ammatillista identiteettiä, kykyjä eikä osaamista. Työorganisaatio tuotetaan repertuaarissa sukupuolineutraalina, ja yleisesti suomalaisessa yhteiskunnassa koetun tasa-arvoistumisen myötä vailla sukupuolesta johtuvia arvottamisia ja järjestyksiä. Naiset ja miehet merkityksellistyvät perimmiltään samanlaisina. Naisten ja miesten sijasta puhutaan yrityksen *asiantuntijoista, henkilöistä, ihmisistä ja työntekijöistä* (ks. seuraava lainaus). Sukupuolikategorioiden

väliset ja sisäiset rajat ja eronteot häipyvät. Repertuaarissa muodostuu käsitys naisten ja miesten muodostamasta ihmis-yhteisyydestä, johon ei sisällytetä sukupuolta.

”...Minä ajattelen [tätä yritystä] aika sukupuolettomana, kun ei sitä korosteta missään millään tavalla, että nainen tai mies. Ei semmoisia tilastoja tai... esitetä, niin kyllä minun mielestä on ihan hyväkin, ettei ruveta... Meillä on asiantuntijoita, meillä on esimiehiä, mutta ei meillä ole naisiesimiehiä tai miesesimiehiä.” (Esimies, yksilöhaastateltava)

Sukupuolesta rakentuu repertuaarissa merkityksetöntä. Sukupuolen merkityksen tutkiminen työssä koettiin kertakaikkisen vieraana ajatuksena: *enkö koe itseeni kauhean naiseksikaan, että olen tämmöisessä mies-nais-asetelmassa, minusta se on kummallinen*. Koska sukupuoli itsessään on häivytetty näkymättömiin, sukupuolieroon liittyviä ammatillisia rajoja ei ole. Naiset haluavat tulla nähdyiksi ensisijaisesti työnsä ja ammatillisten ansioidensa kautta, eivät naisina (Evetts 1998; Walker 2001).

Repertuaarissa vedotaan yhtäläiseen osamiseen miesten kanssa, jolloin merkityksellinen ja naisille eriarvoisen aseman tuottanut sukupuoli lopulta muuttuu merkityksettömäksi. Tätä kautta sukupuoli tuottuu repertuaarissa pelkästään naissukupuolena ja ammatillisen pätevyyden normi miehenä. Naisista muodostetaan käsitystä toimijoina, jotka ajan kuluessa ovat saavuttaneet paikansa miesten rinnalla miesvaltaisella alalla.

Keskustelu

Olemme tässä artikkelissa tarkastelleet, miten kahdessa perinteisesti miesvaltaisen alan yrityksessä esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät naiset merkityksellistävät sukupuolta työssä. Mitä tutkimusaineistomme repertuaarit merkitsevät asiantuntijuuden ja osaamisen kannalta?

Kysymys sukupuolen merkityksestä suomalaisessa työelämässä on yhä ajankohtainen huolimatta sukupuolineutraaliuden, yksilöllisen vastuun ja saavutetun tasa-arvon ihanteista. Yhteiskunnallinen keskustelu ja työorganisaatiot rakentuvat sukupuolen suhteellisen kaavamaisille määritelmille. Tämä kaksinaisuus tuli esille myös haastattelemiemme 23 esimies- ja asiantuntijanaisen puheen repertuaareissa. Yhtäältä korostettiin sukupuolen merkityksettömyyttä. Toisaalta käsitys sukupuolesta tuottui voittopuolisesti essentialistisesti. Ammatillinen osaaminen ja asiantuntijuus määrittyvät repertuaareissa – silloinkin kun niitä ei suoraan jäsennetä sukupuoleen kiinnittyviksi – sukupuolityypillisinä kykyinä ja taitoina. Sen seurauksena työssä pärjääminen, ammatillisen arvostuksen saaminen ja uran luominen miesvaltaisessa organisaatiossa sitoutuivat puheessa käsitykseen sukupuolesta. Toisaalta löysimme myös sukupuolen kategorisista määritelmistä ja asemointitavoista poikkeavia puherepertuaareja.

Erytisyys-repertuaarin naissukupuoli rakentuu varsin konventionaaliseksi mutta voimakkaasti positiiviseksi suhteessa miehiseen työkuulttuuriin. Repertuaaria on mahdollista lukea emansipatorisena siten, että ammatillinen identiteetti ja menestyminen ankkuroidaan feminiinisyyteen. Repertuaari sisältää vaateen saada naisena arvostusta ja samat mahdollisuudet, kuin mitä alalla toimivilla miehillä on. Naisellisen ja naisten nostaminen on yksi feministinen poliittinen strategia (Ylöstalo 2011; Kuusipalo 2002). On epävarmaa, voidaanko tässä repertuaarissa puhua strategiasta, koska puheen perusteella ei pysty sanomaan, onko kyse harkiten valitusta sukupuolen esittämisestä. Martin (2003) pitää oman toiminnan reflektointia ja sitä seuraavaa toimintatavan valintaa edellytyksenä sukupuolistuneiden käytäntöjen muuttumiseen. Vaihtoehto on, että toimitaan automaattisesti toistaen kulttuurin tarjoamia malleja. Selvimmin emansipatoriseksi voidaan lukea repertuaarin kuvaus, jossa vanhakantaisin termin ilmaistuna ”herätään naistietoisuuteen”

ja kerrotaan omien toimintatapojen muuttamisesta ja halusta herättää keskustelua sukupuolen merkityksestä organisaatiossa. Kuvaus osoittaa tiivistetysti sen, miten naisten asema ja siihen havahtuminen ei koske vain omaa työtä ja työyhteisöä, vaan muitakin sukupuolistuneita rakenteita ja toimintoja.

Erytisyys-repertuaari lähenee Rhotonin (2003) käyttämää termiä ”naisellisuuden ylistäminen”. Naiset kokevat tekevänsä palveluksen muille miesvaltaisessa työssä toimiville tai miesvaltaiselle aloille haluaville naisille. Yhden yhtenäisen naiskategorian tuottaminen, vaikka se tehtäisiin positiivisesti määritellen, kuten erityisyys-repertuaarissa tapahtuu, on myös ongelmallinen (Butler 2006; Pulkkinen 1998). Erytisyys-repertuaarissa normitetaan naissukupuolen tekemisen tapa. Naisten alalle rohkaisemisen sijaan tullaan luoneeksi uusia sukupuolen rajoja ja erotteluita. Naisten ja miesten erilaisen osaamisen painottaminen, yhtä lailla hyvässä tarkoituksessa, ylläpitää sukupuolistuneita rakenteita, kuten sukupuolen mukaista työnjakoa (Ylöstalo 2011).

Vahvuus-repertuaarin kahta puhetapaa yhdistää erottautuminen naisille perinteisenä pidetystä pehmeästä ja tunnevaltaisesta feminiinisyydestä. Repertuaarissa sukupuolistereotypiasta poikkeaminen on edellytys menestyä miesvaltaisella alalla. Konventionaalinen naiseus näyttäytyy heikkomman ominaisuuksina suhteessa mieheen, ja vahvuus rakentuu joko samastamalla miehisenä pidettyyn tai toimimalla toisin kuin naisten odotettaisiin. Repertuaarin ensimmäisessä puhetavassa samastutaan miesten tapaan ajatella ja toimia. ”Toimiminen kuten yksi pojista” on nähty miesvaltaisilla aloilla työskentelevien naisten selviytymisstrategiaksi ja pyrkimykseksi osoittaa, etteivät naiset tarvitse osakseen erityiskohtelua (Powell ym. 2009). Maskuliiniseen normiin pohjautuvassa kulttuurissa ei välttämättä palkita naisellisista käytännöistä (Dryburgh 1999; Gherardi & Poggio 2001; Powell ym. 2009; West & Zimmerman 1987). Yhtäältä voidaan

kysyä, onko miestapaisuudessa kyse ammatillisen roolin omaksumisesta, mikä alkaa jo opiskeluaikana tai siitä, että yksinkertaisesti viihdytään paremmin miesten kuin naisten kanssa (Sinclair 2005)?

Ensimmäisessä vahvuus-repertuaarin puhutavassa on lisäksi kyse voimakkaiden arvottavien erojen tekemisestä naisten välillä. Ammatillinen pätevyys ja pärjääminen määrittyy miestapaisuutena, mikä merkitsee, että vain miesten tapaan ajattelevat ja toimivat naiset voivat menestyä alalla. Asettamalla miehyyden pätevyyden normiksi ja arvioimalla muita naisia normin kautta, naiset uusintavat alan työkuultuuria (Ylöstalo 2011; Rhoton 2011). Repertuaarissa argumentoidaan vallitsevan työkuulttuurin puolesta, hyvine ja huonoine puolineen. Puheessa painotetaan yksilön omia keinoja selvittää työssä kohdattavissa haasteellisista tilanteista. Käytäntöjen sijaan kritiikki ja muutosvaateet kohdistuvat puheessa naisiin. Voidaan kysyä, mitä vahvuus perimmiltään tarkoittaa, jos se voi johtaa mahdollisten eriarvoisten sukupuolistavien rakenteiden uusintamiseen (Markkola 2002)? Miesten tapaan toimiminen voi suoda naisille hyväksyntää maskuliinisen työkuulttuurin sisällä, mutta myös vahvistaa sukupuoleen liitettyjä stereotyyppioita ja naisten väheksyntää (Rhoton 2011).

Toisessa vahvuus-repertuaarin puhutavassa naiset yleensä merkityksellistettiin puheessa positiivisesti ja naisyyhteytenä. Puhutavassa kyseenalaistetaan maskuliiniseen normiin perustuva kuulttuurinen sukupuolihierarkia erottautumalla käsillä olevassa tilanteessa tarjolla olevista sukupuolirooleista. Sukupuolta tehtiin suhteessa eriarvoisuuden kokemuksiin, aktiivisina toimijoina, normittamatta ja sulkematta muita naisia pois. Tällainen sukupuolen tekemistapa on tulkittu sukupuolistavien rakenteiden ja sukupuolijärjestyksen haastamiseksi (Powell ym. 2009; Rhoton 2003; Martin 2003; Butler 1993). Repertuaaria voidaan lukea tutkimusaineistomme repertuaareista selvimmin emansipatorisena; tietoisena ja tarkoituksel-

lisena pyrkimyksenä vapautua valmiiksi määritellystä sukupuolesta ja laajentaa naisille perinteisesti miesvaltaisilla aloilla osoitettua tilaa (Martin 2003).

Merkityksettömyys-repertuaarissa erotaudutaan itse sukupuolesta. Repertuaarissa rakentuu sukupuolineutraaliuden ihanne, mutta tarkasti lukien erottaa sukupuolen merkitykset. Ammatillinen pätevyys käsitteään uskottavuuden saavuttamisena, mikä pitää peitellysti sisällään miehisen normin, johon nähden pätevyys ja asema arvotetaan (Alversson & Due Billing 1997; Acker 1990). Merkityksettömyys-repertuaarissa häivytetään sukupuoleen liittyvät erot ja yhtäläisyydet ja siinä rakentuu käsitys yksilötoimijoista, heidän kyvyistään ja mahdollisuuksistaan. Yksilö nivotaan yleiseen ihmisyyteen, johon sukupuoli ei kuulu. Yhtäläisten mahdollisuuksien korostaminen ja vankka usko ansioiden perusteella etenemiseen voi peittää sukupuolistuneet käytännöt (Rhoton 2011; Ylöstalo 2011). Sukupuolineutraaliuden ihanteelle rakentuvassa kuulttuurissa sukupuolistavat käytännöt hienovaraistuvat eikä niiden vaikutusta tunnisteta (Martin 2003). Ongelmien ilmetessä vaarana on, että yksilön omaksi asiaksi nähdään ylittää esteet, jotka johtuvat organisaatiokuulttuurista ja rakenteesta (Korvajärvi 1998).

Johtopäätökset

Tutkimuksemme kahden työorganisaation naistyöntekijöiden puheessa esiintyneet aineistorepertuaarit voidaan lukea työpäikällä tapahtuvina neuvotteluina naisen asemasta, strategioina, joita käytetään tasa-arvoiseksi tai eriarvoiseksi koetussa työkuulttuurissa ja ympäristössä (Powell ym. 2009). Repertuaarit osoittavat, että naiset voivat puheessaan purkaa ja uusintaa sukupuolieroa ja eriarvoisuutta. Repertuaareissa ei ole kysymys oikeista tai vääristä sukupuolen tekemisen tavoista, vaan tilanteisen sukupuolen tuottamisen prosessien näkyväksi tekemisestä. Repertuaarit muodostuivat puheessa osin

suoraan vastauksina kysymykseen, mitä sukupuoli työssä merkitsee, mutta enimmäkseen epäsuorasti puhutuissa työn käytäntöjen kuvauksissa. Tutkimustuloksemme vahvistaa, että sukupuolen tekeminen on paljolti reflektointia ja automaattista. Sukupuoleen liittyviä järjestyksiä ja arvottamisia tuotetaan jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Sukupuolen määrittelyt eivät kuitenkaan ole kiveen kirjoitettuja. Repertuaareissa sukupuolen tekemiseen liittyi myös tarkoituksellisuus ja refleksiivisyys. Tulokset osoittavat, että sukupuolta voidaan työorganisaatioissa ilmentää vaihtelevasti, hyödyntämällä ja omaksumalla sekä maskuliiniseksi että feminiiniseksi miellettyjä taitoja ja kykyjä, näitä ”rajoja” ylittäen ja niillä leikitellen. Tällainen käsitys sukupuolesta rikkoo dikotomisuuksia, jotka rajoittavat sekä naisten että miesten toimijuutta (Ylöstalo 2011). Kun pyritään luomaan jalansijaa työorganisaatioissa tasa-arvolle ja osaamisen ja moniarvoisuuden tunnistamiselle, se miten omaa sukupuolta ja sen ”sopivuutta” alalle ajatellaan, on edelleen tärkeä tutkimuksen kohde.

Vakiintuneet sukupuolen merkityksenannot ja käytännöt eivät muutu helposti ilman nii-

hin liittyvien ajattelu- ja toimintatapojen osoittamista (Martin 2003). Muutosagenteiksi eivät riitä yksittäiset työntekijät, vaan tarvitaan organisaatiotason panostusta sukupuolen huomioiviin käytäntöihin (Lämsä & Savela 2010; Kottke & Agars 2005). Tutkimusasetelmamme kannalta voidaan pohtia, tuotimmeko sukupuolidikotomiaa haastattelutilanteissa puhuessamme naisista ja miehistä sekä heidän osaamisestaan. Kategoriat kiinnittävät naiset ja miehet tiettyihin ominaisuuksiin (Ylöstalo 2011), ja on ehdotettu, että sukupuolen sijaan puhuttaisiin monista maskuliinisuuksista ja feminiinisyyksistä (Connell 2000; 1995). Työorganisaatioissa empiiristä aineistoa kerätessä lienee selkeämpää puhua naisista ja miehistä. Organisaatiokäytäntöjen ja puhetapojen moniulotteinen ymmärtäminen on avain vallitsevien sosiaalisten rakenteiden ymmärtämiseen.

* * *

Kiitokset: Suomen Akatemian tutkimusprojekti Gendered Economy mahdollisti aineiston analyysin ja artikkelin työstämisen. Mari Kupiainen Kansan Sivistysrahaston apuraha mahdollisti artikkelin viimeistelyn.

Kirjallisuus

- Acker, J. (1990) Samanarvoinen työ. Tutkimus työelämän sukupuolistuneista rakenteista. Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, M. & Due Billing, Y. (1997) Gender and Organization. London: Sage.
- Asplund, R., Lilja, R., Savaja, E. & Suoniemi, I. (2008) Sukupuolten välisen segregaatoin monimuotoisuus ja sukupuolten palkkaerot teknologiateollisuudessa. Teoksessa Segregatio ja sukupuolten väliset palkkaerot -hankkeen loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö. Selvityksiä 26. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 54–75.
- Beauvoir de, S. (1949/1980) Toinen sukupuoli. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1967/1994) Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma. Helsinki: Gaudeamus.
- Billig, M. (1987/1996) Arguing and thinking. A rhetorical approach to social psychology. Cambridge: Cambridge University Press.
- Butler, J. (2004) Undoing Gender. New York: Routledge.
- Butler, J. (1993) Bodies that matter: On the discursive limits of “sex”. New York: Routledge.
- Butler, J. (1990) Hankala sukupuoli. Feminismi ja identiteetin kumous. Helsinki: Gaudeamus.
- Burr, V. (1995) An Introduction to Social Constructionism. London: Routledge.

- Campbell, H. (2000) The glass phallus: Pub(lic) masculinity and drinking in rural New Zealand. *Rural Sociology* 65 (4), 562–581.
- Connell, R (2000) *The men and the boys*. Berkeley: University of California Press.
- Connell, R. (1995) *Masculinities*. Berkeley: University of California Press.
- Deutsch, F. (2007) Undoing gender. *Gender & Society* 21 (1), 106–127.
- Dryburgh, H. (1999) Work hard, play hard: Women and professionalization in engineering – adapting to the culture. *Gender & Society* 13 (5), 664–682.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Etzkowitz, H., Kemelgor, C. & Uzzi, B. (2000) *Athena unbound. The advancement of women in science and technology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Evetts, J. (1998) Managing the technology but not the organization: women and career in engineering. *Women in Management Review* 13 (8), 283–290.
- Gherardi, S. & Poggio, B. (2001) Creating and recreating gender in organizations. *Journal of World Business* 36 (3), 245–259.
- Gherardi, S. (1995) *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. London: Sage.
- Gherardi, S. (1994) *The Gender We Think, The Gender We Do in Our Everyday organizational Lives*. *Human Relations* 47 (6), 591–610.
- Halberstam, J. (1998) *Female Masculinity*. London: Duke University Press.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holvino, E. (2010) Intersections: The Simultaneity of Race, Gender and Class in Organization Studies. *Gender, Work and Organization* 17 (3), 248–277.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1999) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1993) *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino
- Julkunen, R. (2010) *Sukupuolen järjestykset ja tasa-arvon paradoksit*. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. (2009) *Työelämän tasa-arvopolitiikka. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus* 53. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus.
- Kauhanen, A. & Napari, S. (2009) *Työurat Suomessa – onko sukupuolella merkitystä? Tutkimus teollisuustoimihenkilöistä 1981–2006*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos B 238. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kondo, D. (1990) *Crafting selves: Power, gender, and discourses of identity in a Japanese factory*. Berkeley: University of California Press.
- Korvajärvi, P. (2010) *Sukupuolistunut ja sukupuolistava työ Teoksessa T. Saresma, L.-M. Rossi & T. Juvonen (toim.) Käsikirja sukupuoleen*. Tampere: Vastapaino, 183–196.
- Korvajärvi, P. (2004) *Sukupuolistavien käytäntöjen valta*. Teoksessa P. Eriksson, J. Hearn, M. Jyrkinen, S. Meriläinen, J. Moisander, H. Niemi, K. Rolin, S. Vanhala, E. Henttonen, M. Hiillos, S. Katila & T. Tallberg (toim.) *Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä?* Swedish School of Economics, Research Reports 60, 20–29.
- Korvajärvi, P. (1998). *Gendering Dynamics in White Collar Work Organizations*. Tampere: University of Tampere.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. (2007) *Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus*. EVA analyysi 3.
- Kottke, J. L. & Agars, M. D. (2005) Understanding the processes that facilitate and hinder efforts to advance women in organizations. *Career Development International* 10 (3), 190–202.
- Kupiainen, M., Hasu, M., Käsälä, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2011) *Osaamisen aika. Kohditi osaamisen tasavertaisen kehittämisen uutta käytäntöä asiantuntijaorganisaatioissa*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 60. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kuusipalo, J. (2002) Mikä on se tasa-arvo, jota tasa-arvopolitiikka tavoittelee? Teoksessa A.-M. Holli & T. Saarikoski & E. Sana (toim.) *Tasa-arvopolitiikan haasteet*. Porvoo: WSOY, 208–220.
- Leinonen, M. (2004) *Tasa-arvo normitettuna vaatimuksena ja perusarvona henkilöstöjohtajien näkemyksissä*. Teoksessa P. Eriksson, J. Hearn, M. Jyrkinen, S. Meriläinen, J. Moisander, H. Niemi, K. Rolin, S. Vanhala, E. Henttonen, M. Hiillos, S. Katila & T. Tallberg (toim.) *Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä?* Swedish School of Economics, Research Reports 60, 30–41.
- Lämsä, A.-M. & Savela, T. (2010) *Avaimet käteen – fMBA-koulutus tukee naisjohtajuutta*. ePooki Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisuja, 8. [online]. <URL:http://urn.fi/urn:isbn: 978-951-597-069-5(PDF)>. Luettu 20.2.2013.

- Markkola, P. (2002) Vahva nainen ja kansallinen historia. Teoksessa T. Gordon, K. Komulainen & K. Lempiäinen (toim.) Suomi neitonen hei! Kansallisuuden sukupuoli. Tampere: Vastapaino, 75–90.
- Martin, P. Y. (2003) “Said and Done” Versus “Saying and Doing” Gendering Practices, Practicing Gender at Work. *Gender & Society* 17 (3), 342–366.
- Martin, P. Y. (2001) “Mobilizing masculinities”: Women’s experiences of men at work. *Organization* 8 (4), 587–618.
- Mathieu, C. (2009) Practising gender in organizations: The critical gap between practical and discursive consciousness. *Management Learning* 40 (2), 177–193.
- Maupin, R. & Lehman, C. (1994) Talking heads: stereotypes, status, sex-roles and satisfaction of female and male auditors. *Organizations and Society* 19 (4/5), 427–437.
- Metcalf, B. D. & C. Woodhams (2012) New Directions in Gender, Diversity and Organization Theorizing: Re-imagining Feminist Post-colonialism, Transnationalism and Geographies of Power. *International Journal of Management Reviews* 14 (2), 123–140.
- Nousiainen, K. & Pylkkänen, A. (2001) Sukupuoli ja oikeuden yhdenvertaisuus. Helsinki: Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisut.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987/1992) *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and Behaviour*. London: Sage.
- Poutanen, S. & Kovalainen, A. (2013) Gendering Innovation Process in an Industrial Plant: Revisiting tokenism, gender and innovation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship* 5 (3), painossa.
- Powell, A., Baginhole, B. M. & Daintyn, A. R. J. (2009) How Women Engineers Do and Undo Gender: Consequences for Gender Equality. *Gender, Work and Organization* 16 (4), 411–428.
- Pulkkinen, T. (1998) *Postmoderni politiikan filosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Raevaara, E. (2005) Tasa-arvo ja muutoksen rajat. Sukupuolten tasa-arvo poliittisena ongelmana Ranskan parité- ja Suomen kiintiökeskustelussa. TANE-julkaisuja 2005 (7). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Rhoton, L. A. (2011) Distancing as a Gendered Barrier. *Understanding Women Scientists’ Gender Practices*. *Gender & Society* 25 (6), 696–716.
- Ridgeway, C. (2001) Gender, status and leadership. *Journal of Social Issues* 57 (4), 637–655.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [online]. <URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Luettu 18.2.2013.
- Sinclair, A. (2005) *Doing Leadership Differently*. Melbourne: Melbourne University Press.
- Walker, M. (2001) Engineering identities. *British Journal of Sociology of Education* 22 (1), 75–89.
- West, C. & Zimmerman, D. (1987) Doing gender. *Gender & Society* 1 (2), 125–151.
- Witz, A. & Marshall, B. L. (2004) *Engendering the Social. Feminist Encounters with Sociological Theory*. New York: Open University Press.
- Wodac, R & Meyer, M. (toim.) (2001) *Methods of Critical Discourse Analysis*. London: Sage.
- Ylöstalo, H. (2011) Tasa-arvotyön tasa-arvot. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hanna Ylöstalo, Katri Otonkorpi-Lehtoranta, Tuula Heiskanen & Minna Leinonen

Työelämän laadun ja tasa-arvon kehittäminen – näkymiä ja jännitteitä

Abstrakti

Vaikka Suomessa naisten ja miesten työelämän laatu on eriytynyt, kehitetään työelämää usein sukupuolineutraalisti. Yhtenä viimeisimpänä osoituksena siitä on työ- ja elinkeinoministeriön Työelämän kehittämisstrategia (huhtikuu 2012), joka otetaan tässä artikkelissa tarkastelun kohteeksi. Artikkelissa pohditaan, mitä merkitystä sukupuolinäkökulmalla voisi strategiassa olla, nyt sukupuoli on siinä lähes näkymätön. Artikkelissa kytketään työelämän laatua ja tasa-arvoa koskeva keskustelu toisiinsa ja pohditaan niiden yhteneviä tavoitteita. Artikkelissa kysytään, mitä mahdollisuuksia ja ehtoja tasa-arvoisella työelämällä on sekä miten tasa-arvon ja laadukkaan työelämän tavoitteet suhteutuvat toisiinsa. Artikkelin alussa avataan tasa-arvotyön tavoitteita ja sisäisiä jännitteitä. Sen jälkeen osoitetaan Työelämän kehittämisstrategian sukupuolisensitiivisen luennan kautta, miten sukupuolinäkökulma liittyy kaikkiin strategian tavoitteisiin. Artikkelissa osoitetaan, että työelämää on mahdotonta kehittää täysipainoisesti ilman, että sen sukupuolittunut luonne ymmärretään ja otetaan huomioon.

Johdanto¹

Suomalaisessa työelämässä sukupuolineutraalisuuden idea on vahva. Ajatellaan, että työtä tekevät ihmiset tai työntekijät, eivät miehet tai naiset. Tästä huolimatta erilaiset työelämän asiat ja ilmiöt ovat sukupuolittuneita (Rantalaiho & Heiskanen 1997).

1 Artikkelin on saanut alkukipinän kirjoituspyynnöstä, jonka Lahden ammattikorkeakoulussa tasa-arvoa ja samapalkkaisuutta käsittelevä tutkimusryhmä esitti tutkijoille (Ylöstalo ym. 2012). Kyseisen artikkelin kirjoittamisen jälkeen on valmistunut työ- ja elinkeinoministeriössä Työelämän kehittämisstrategia (2012). Tässä artikkelissa otamme kantaa tasa-arvon kehittämisen ja työelämän kehittämisen toisiaan leikkaaviin pintoihin.

Suomessa työmarkkinat ovat vahvasti segregoituneet eli jakautuneet naisten ja miesten aloihin. Segregaatio on ongelma erityisesti siksi, että se ylläpitää erillisiä mies- ja naisyhteisöjä ja samalla tuottaa yhteisymmärrystä vähentävää naisten ja miesten kokemusmaailmojen eriytymistä. Lisäksi se pohjustaa eriarvoisuutta mahdollistamalla sukupuolen mukaisia hierarkioita. (Heiskanen ym. 2008, 131; Julkunen 2009, 66–67.) Tämä näkyy myös naisten ja miesten työelämän laadun eriytymisenä.

Koska työelämä, työmarkkinat ja työelämän laatu sekä niihin liittyvät ongelmat ovat

osin erilaisia naisille ja miehille, edellyttää työelämän kokonaisvaltainen kehittäminen sukupuolen huomioon ottavaa tarkastelua. Tarkastelemme tässä artikkelissa tasa-arvoisen työelämän mahdollisuuksia ja ehtoja ottaen huomioon työelämän sukupuolittuneen luonteen. Keskitymme työ- ja elinkeinoministeriön uuteen Työelämän kehittämisstrategiaan (huhtikuu 2012) ja pohdimme, mitä merkitystä sukupuolinäkökulmalla voisi strategiassa olla. Nyt sukupuoli on siinä lähes näkymätön.

Työelämän kehittämisstrategiassa tavoitellaan kunnianhimoisesti työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantamista sekä eksplisiittisesti myös pyritään tukemaan naisia ja miehiä työelämässä. Suomen työelämä visioidaan strategiassa Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 mennessä. Siinä ei kuitenkaan eritellä naisten ja miesten työelämään liittyviä erilaisia haasteita eikä siksi tuoteta sellaisia ratkaisuja, jotka yhtäaikaaisesti parantaisivat sekä työelämää että sukupuolten tasa-arvoa. Väitämme, että strategiassa asetetun tavoitteen saavuttaminen edellyttää työelämän sukupuolittuneen luonteen huomioon ottamista. Ajatteleminen, että Euroopan parhaaseen työelämään sisältyy sukupuolten tasa-arvo.

Kuten strategiassa todetaan, hyvän työelämän edellytyksenä ovat ”hyvin toimivat tulokselliset työpaikat”. Näillä samoilla taloudellista tulosta tekevillä työpaikoilla tuotetaan sukupuolta: työpaikoilla tapahtuva toiminta luo ideologioita, normeja ja käytäntöjä, jotka tuottavat ja uusintavat sukupuolistuneita toimintoja ja sosiaalisia suhteita. Siksi työpaikat ovat tärkeitä toimijoita tasa-arvoisen työelämän tavoittelussa. Lisäksi tasa-arvon tavoittelua ja siihen kytkeytyvää toimintaa määrittävät monet työpaikan ulkopuoliset, mutta sen kanssa vuorovaikutuksessa ja siihen kytköksissä olevat tekijät ja toimijat. Siksi tarkasteltaessa työpaikkojen tasa-arvoa on otettava huomioon myös esimerkiksi tasa-arvoa koskeva julkinen keskustelu, tasa-arvopolitiikka, lainsäädännön kehittäminen, työmarkkinoi-

den sukupuolirakenteet, ammattialojen suhteet ja sukupuolten väliset palkkaerot. Tasa-arvon haasteet ovat sekä yhteiskunnan ja työelämän rakenteisiin liittyviä että työpaikkatasoisia. Lisäksi on tärkeää nähdä työpaikan käytäntöjen ja yksilöllisten valintojen sidoksisuus. Työpaikkojen käytännöt luovat mahdollisuuksia ja asettavat reunaehdoja yksilölliselle päätöksenteolle. Punaisena lankana artikkelissamme kulkeekin ajatus tasa-arvosta monilla tasoilla yhtä aikaa toimivana ilmiönä, jonka kaikki osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Artikkelimme tavoitteena on kytkeä työelämän laatua ja tasa-arvoa koskeva keskustelu toisiinsa ja pohtia niiden yhteneviä tavoitteita. Tämän teemme kysymällä, mitä mahdollisuuksia ja ehtoja tasa-arvoisella työelämällä on sekä miten tasa-arvon ja laadukkaan työelämän tavoitteet suhteutuvat toisiinsa. Työelämän kehittämisstrategian sukupuolisen luennon avulla osoitamme, miten sukupuolinäkökulma liittyy kaikkiin strategian tavoitteisiin. Pohdimme, millä tavoin strategian eri osa-alueiden tarkastelu sukupuolinäkökulmasta niin yhteiskunnan, kuin työpaikka- ja yksilötasollakin auttaa edistämään sekä työelämän laatua ja tuottavuutta että tasa-arvoa.

Tasa-arvotyön tavoitteet ja sisäiset jännitteet

Tasa-arvoa työelämässä on pyritty edistämään erilaisin tasa-arvopolitiikan keinoin. Tasa-arvopoliittiset tasa-arvon edistämisstrategiat voidaan nimetä muodollisen tasa-arvon strategiaksi, positiivisten erityistoimien strategiaksi sekä valtavirtaistamiseksi. Ensiksi mainitussa keskitytään naisten ja miesten tasa-arvoisiin ja yhdenvertaisiin oikeuksiin ja velvollisuuksiin, kun taas positiivisilla erityistoimilla pyritään kuroma umpeen epä-tasa-arvoisia lähtökohtia. Näitä strategioita on kritisoitu siitä, että siinä missä muodollisessa tasa-arvossa ei ole otettu riittävästi huomioon

nais- ja mieserityisiä kysymyksiä, kiinnittyy positiivisten erityistoimien strategiassa huomio liiaksi huonommassa asemassa olevaan sukupuoleen. Lisäksi kummankin strategian lähtökohtana on miesnormi eli se, että naisten tulee saavuttaa samat oikeudet ja lopputulokset kuin miehilläkin on. Valtavirtaistamisen strategialla sen sijaan pyritään epätasa-arvoa tuottavien rakenteiden ja prosessien muuttamiseen. Valtavirtaistamisperiaatteen mukaisesti sukupuolinäkökulman tulee läpäistä kaikki suunnittelu, toiminta ja arviointi. Mikään strategioista ei ole riittävä yksinään, vaan ne tarvitsevat toinen toisiaan. (Saari 2012, 177–179.)

Suomen tasa-arvopolitiikka on perinteisesti perustunut sukupuolten tasa-arvon aktiivisiin edistämiskeinoihin, ei niinkään syrjintäkieltoihin (Kantola ym. 2012, 16). Tasa-arvotyö on yksi tapa edistää tasa-arvoa. Sen taustalla vaikuttaa lainsäädäntö, kuten kansallinen lainsäädäntö tasa-arvoon liittyvine työelämäsäännöksineen, Euroopan unionin lainsäädäntö sekä erilaiset kansainväliset sopimukset. Keskeisin tasa-arvotyön taustavaikuttaja Suomessa on kuitenkin Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609) eli tasa-arvolaki, joka astui voimaan vuonna 1987 ja jota on uudistettu useaan otteeseen, keskeisimmin vuonna 2005. Laki kieltää sukupuolisyrynnän ja velvoittaa työnantajat edistämään sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti muun muassa tasa-arvosuunnittelun keinoin.

Tasa-arvotyössä voidaan soveltaa kaikkia kolmea tasa-arvopoliittista tasa-arvon edistämistästrategiaa. Näissä kaikissa olennaista on ymmärrys siitä, mitä sukupuoli ja muut erot työpaikalla tasa-arvonäkökulmasta tarkoittavat. Tasa-arvotyö tähtää ymmärryksen kasvattamiseen sukupuolen merkityksestä työelämässä ja eriarvoistavien käytäntöjen muuttamiseen. Tasa-arvotyössä voidaan ajatella olevan kyse erityisesti kahdesta asiasta: sukupuolen näkyväksi tekemisestä ja sukupuolen käsitteen purkamisesta (Ylöstalo

2013, 120). Sukupuolen näkyväksi tekeminen tarkoittaa sukupuoleen liittyvien käsitysten, käytäntöjen ja kokemusten tunnistamista työpaikoilla (Leinonen ym. 2006, 171). Esimerkiksi uskomukset siitä, millaiset työt sopivat naisille ja miehille vaikuttavat usein urapyrkimysten ja rekrytointipäätösten taustalla, vaikka muodolliset mahdollisuudet ovat kaikilla samat. Ihmiset eivät useinkaan ole tottuneet ajattelemaan työelämään liittyviä ongelmia sukupuoli- tai tasa-arvonäkökulmasta. Tällaiset käytännöt ja niiden sukupuolittuneisuus on tehtävä näkyviksi, jotta niitä voidaan myös purkaa. (Ylöstalo 2013, 120; Ylöstalo 2012, 263.)

Sukupuolen käsitteen purkaminen tarkoittaa kaksijakoisen ja kaavamaisen sukupuolieron kyseenalaistamista nostamalla esiin sekä naisten että miesten keskinäisiä eroja ja valtasuhteita. Sukupuoleen liittyvät tasa-arvo-ongelmat liittyvät yleensä muihin eroihin, kuten ikään, luokkaan, etniseen taustaan ja / tai sukupuoliseen tai seksuaaliseen suuntautumiseen – samoin näihin eroihin liittyvät tasa-arvokysymykset ovat usein sukupuolittuneita. Erojen esiin nostaminen on tärkeää, jotta tasa-arvotyö ei päätyisi uusintamaan kaavamaisia, kaksijakoista käsitystä sukupuolesta. Sukupuolen käsitteen purkamiseen kuuluu myös sukupuolen jäsentäminen kulttuurisesti tuotettuna biologisesti annetun sijaan. (Ylöstalo 2013, 120; Ylöstalo 2012, 264.)

Suomen tasa-arvolainsäädäntö keskittyy sukupuolten tasa-arvon edistämiseen. Sukupuolen ohella työelämää läpäisevät kuitenkin myös muut erot, jotka tulee tasa-arvonäkökulmasta ottaa huomioon. Suomesta puuttui pitkään sellainen lainsäädäntö ja koneisto, jonka toimialaan muut syrjintäperusteet kuuluvat, ja niitä koskevat normit ovat kehittyneet hitaammin, yleensä kansainvälisten sopimusvelvoitteiden kautta (Kantola & Nousiainen 2008, 9). Toisin kuin sukupuolten tasa-arvoa koskeva lainsäädäntö, on muihin syrjintäperusteisiin liittyvä lainsäädäntö, kuten yhdenvertaisuuslaki, suuntautunut en-

sisijaisesti syrjinnän torjumiseen, ei tasa-arvon tai yhdenvertaisuuden aktiiviseen edistämiseen – vaikkakin siihen sisältyy myös tällaisia säädöksiä (Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21).

Erot ja moninaisuus työelämässä asetavat tasa-arvon kehittämistyölle ja myös muulle työelämän kehittämiselle haasteita. Moninaisuutta voidaan lähestyä työelämän kehittämisessä angloamerikkalaisesta liike-elämäkontekstista syntyneen moninaisuuden johtamisen näkökulmasta. Siinä lähtökohtana on, että erojen, kuten sukupuolen, iän, rodun, vammaisuuden, persoonallisuuden ja työtyylin, työstäminen organisaation käyttöön luo tuottavan ympäristön, jossa jokaisen kykyjä hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla (Kandola & Fullerton 1998, 7). Näkökulmaa on kuitenkin moitittu välineelliseksi ajattelutavaksi, jossa moninaisuuden johtaminen nähdään keinona organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja tasa-arvo- ja työhyvinvointinäkökulma jäävät toissijaisiksi (Lorbiecki & Jack 2000, 19). Näkökulmassa on pidetty ongelmallisena myös sitä, että erilaiset identiteettikategoriat nähdään siinä päällekkäisinä, jolloin niiden väliset yhteydet jäävät näkemättä (Lorbiecki & Jack 2000, 22; Meriläinen ym. 2009, 239–240). Jotta moninaisuutta työelämässä voitaisiin ymmärtää ja tasa-arvoa kehittää laajemmasta näkökulmasta, tarvitaan lisää tietoa siitä, miten erot näyttäytyvät ja miten moninaisuuden ja tasa-arvon välinen suhde jäsentyy työelämässä.

Kun pyritään kehittämään tasa-arvoa, on syytä muistaa, että tasa-arvo ei ole sisällöltään muuttumaton ja yksiselitteinen, vaan käsitteenä ja ilmiönä se saa sisältönsä tiettyssä ajassa ja paikassa, poliittisten ja myös muiden määrittelykamppailujen tuloksena (Kantola ym. 2012; Ylöstalo 2012). Tasa-arvon käsitteellä viitataan sukupuolten suhteisiin lukuisin tavoin yhteiskunnan eri alueilla, kuten työelämässä, koulutuksessa ja politiikassa. Tasa-arvosta on olemassa erilaisia tulkintoja sen mukaan, millaisia suku-

puolten ja sukupuolten suhteiden ajatellaan tietyssä ajassa ja paikassa olevan. Erilaisilla tavoilla määritellä tasa-arvo on myös erilaisia seurauksia tasa-arvon kehittämiselle. Esimerkiksi tasa-arvoon pyrkiminen parantamalla naisille tyypillisinä pidettyjen taitojen ja töiden arvostusta ja palkkausta tuottaa erilaista tasa-arvoa kuin tasa-arvon määrittely naisten oikeudeksi tehdä samoja asioita ja töitä kuin miehet. Siksi tasa-arvon käsitteestä ja tasa-arvotyön tavoitteista käyty keskustelu on olennainen osa tasa-arvon kehittämistyötä. (Ylöstalo 2012.)

Sukupuolen merkitys työelämän kehittämisessä

Käytämme artikkelissamme työ- ja elinkeinoministeriön *Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020* (2012) -julkaisua aineistona osoittamaan, miten työelämän laatua ja tuottavuutta kehitetään sukupuolisokeasti, vaikka strategian kuvaamat kehityskulut ovat sukupuolittuneita. Kysymme, miten sukupuolinäkökulma liittyy kaikkiin strategian tavoitteisiin sekä millä tavoin strategian eri osa-alueiden tarkastelu sukupuolinäkökulmasta niin yhteiskunnan, työpaikka- kuin yksilötasollakin auttaa edistämään sekä työelämän laatua ja tuottavuutta että tasa-arvoa. Konkreettisia toimenpide-ehdotuksia emme juuri tee, sillä etenkin työpaikkatason tasa-arvoa edistävät toimenpiteet tulee muotoilla paikallisesti, työpaikan erityispiirteet huomioon ottaen. Sukupuolen näkyväksi tekeminen yleisellä tasolla toimii kuitenkin pohjana paikallisille ratkaisuille.

Työelämän kehittämisstrategia kuuluu pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmaan ja on osa hallituksen kestävän talouskasvun, työllisyyden ja kilpailukykyyn vahvistamisen painopistealuetta. Strategia asettaa visiokseen tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parhaan vuoteen 2020 mennessä. Siinä kantavana ajatuksena on, että vision saavuttaminen edellyttää kansantalouden

kilpailukyvyyn edistämistä lisäämällä työhön osallistumista sekä parantamalla työn tuottavuutta. Työn tuottavuuden ja tuloksellisuuden puolestaan nähdään visiossa paranevan kestäväällä tavalla, kun huolehditaan samalla työelämän laadusta ja työhyvinvoinnista. Hyvän työelämän ajatellaan tukevan ”suomalaisten naisten ja miesten halua ja mahdollisuuksia tulla työelämään, olla töissä ja jatkaa työelämässä terveinä ja motivoituneina pidempään kuin muissa maissa” (Työelämän kehittämisstrategia 2012, esipuhe).

Strategiassa tavoiteltu tuottavuuden ja tuloksellisuuden sekä työelämän laadun ja hyvinvoinnin rinnakkainen kehittäminen on haasteellinen yhtälö. Työpaikat nostetaan siinä keskeisiksi toimijoiksi. Viimeaikaisissa tutkimuksissa (Pyöriä 2012) muistutetaan strategian tavoin, että työpaikan taloudellinen tuottavuus ei ole ainoa menestyksen mittari, vaan henkilöstön hyvinvoinnilla on tärkeä rooli työpaikan menestystä mitattaessa. Oleellista on kuitenkin sen huomioiminen, että tuottavuuden ehdot ja vaikutukset ovat eri toimialoilla erilaiset, riippuen siitä, mita taanko niitä segregoituneiden työmarkkinoiden eri sektoreiden, työpaikkojen tai yksilöiden näkökulmasta. Sukupuoli rakenteistaa kaikkia näitä näkökulmia. Sekä työpaikkojen tuottavuuden ja tuloksellisuuden että työelämän laadun ja hyvinvoinnin tarkastelun tulisi siksi sisältää sukupuolinäkökulma.

Vuonna 2010 työllisistä naisista 58 prosenttia työskenteli yksityisellä, 34 prosenttia kunta- ja 8 prosenttia valtiosektorilla. Miehillä vastaavat luvut olivat 85 prosenttia, 9 prosenttia ja 6 prosenttia. Naisienemmistöisimmät alat, joilla työskentelevistä 66–88 prosenttia oli naisia, olivat terveystoiminta, sosiaalipalvelut, majoitus- ja ravitsemistoiminta, muu palvelutoiminta sekä koulutus. Miehillä alat, joilla työskentelevistä 66–91 prosenttia oli miehiä, olivat rakentaminen, kuljetus ja varastointi, sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, teollisuus, maatalous, metsä- ja kalatalous, kaivostoiminta sekä informaatio ja viestintä. (Naiset ja miehet Suomessa 2011.)

Naisienemmistöisellä kunta-alalla näyttäisi olevan erityisesti haasteita työelämän laadun kehittämiseksi (Heiskanen ym. 2008, 131). Kuntasektorilla työskentelevien arviot työoloistaan ovat viimeisten 15 vuoden ajan olleet muilla sektoreilla työskenteleviä kriittisempiä (Julkunen 2009, 95).

Strategia alkaa työelämän rakennemuutosten kuvauksella. Yhtenä keskeisenä muutoksena nähdään tuottavuudeltaan vaatimattomien työpaikkojen häviäminen ja uusien syntyminen. Moni vanha ammatti katoaa tai muuttuu, mikä kasvattaa aikuiskoulutuksen tarvetta. Tietotyö lisääntyy, samoin kuin hoiva- ja muiden hyvinvointipalvelujen merkitys korostuu entisestään väestön ikääntyessä. Samalla toimihenkilö- ja työntekijämattien välinen perinteinen raja hämärtyy. Työelämässä on lisäksi meneillään kulttuurinen muutos, jolle on ominaista yksittäisen työntekijän itsemääräämisoikeuden vahvistuminen ja aiempaa suurempi vapaus omien työtehtävien rytmittämiseen. Samalla yksittäisen työntekijän vastuu työn tuloksista lisääntyy. Tällaiset muutokset asettavat uusia haasteita sekä johtamiselle että työvoiman osaamiselle. (Työelämän kehittämisstrategia 2012, 5-7.)

Strategiassa mainittu itsemääräämisoikeuden ja vapauden lisääntyminen koskee eri tavalla naisille ja miehille tyypillistä työtä: erityisesti miehille tyypillisessä tietotyössä ne lisääntyvät, kun taas naisille tyypillinen hoivatyö on jatkossakin sidottua asiakkaan tarpeisiin ajallisesti ja tilallisesti. Myös muut kuvatut rakenteelliset muutokset ovat sukupuolisidonnaisia. Tällä hetkellä näyttäisi siltä, että työpaikkojen määrällä mitattuna niin naisienemmistöisiä (teva-alat, elintarvikeammatit, siivoojat ja toimintotyöntekijät) kuin miesienemmistöisiäkin (maatalous- ja karjanhoitoammatit, metsätyöt, sekatyöt rakennuksilla, puusepät) ammattialoja supistuu (Hanhijoki ym. 2011). Sen lisäksi, että jotkut ammatit katoavat tai muuttuvat, ammattien sisällä tapahtuu muutoksia sukupuolirakenteissa: ne voivat naisistua tai mieh-

tyä. Naiset ylittävät sukupuolenmukaisia ammattirajoja, mutta naisammattit harvoin miehistyvät. (Kolehmainen 1999.) Tämä tarkoittaa jatkossakin sitä, että miehiä on vaikea saada koulutustutumaan uuteen ammattiin naisenemmistöisille aloille, vaikka palvelusektorilla on työvoimapula erityisesti erilaisen hoiva-ammattien taitajista. Samoin perinteiset sukupuolittuneet käytännöt näyttävät jatkuvan sekä tietotyössä että hoivapalvelujen uudelleenorganisoinnissa: tietotyössä naiset sijoittuvat korkeammasta koulutustasostaan huolimatta useammin työntekijäasemiin ja miehet työnhollisiin tai sitä ylempiin asemiin (Ojala & Hautaniemi 2012, 490). Naisten koulutustason kohoaminen ei ole purkanut sukupuolittuneita ammatti- ja ammattiasemahierarkioita työmarkkinoilta (Heiskanen ym. 2008, 110–113).

Tasa-arvon kehittämistyön tavoitteena on edistää sukupuolten tasa-arvoa työelämässä, mutta sillä voidaan myös parantaa työelämän laatua. Sukupuolinäkökulma voidaan kytkeä kaikkiin työelämän kehittämissuunnitelman neljään painopisteeseen. Hyvän työelämän ja Suomen kilpailukykyyn edellytyksinä strategia näkee innovoinnin ja tuottavuuden sekä luottamuksen ja yhteistyön vahvistamisen, osaavan työvoiman sekä työntekijöiden ja työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin varmistamisen. Strategiassa näistä jokaista tarkastellaan yleisellä tasolla. Lisäksi kuvataan esimerkinomaisesti kehityspolkuja perus- ja kehittäjätasolle sekä edelläkävijäksi kunkin painopisteen osalta. Keskeinen viesti on, että työyhteisöjen toimintatapojen parantaminen on mahdollista kaikilla työpaikoilla ja aloilla. Strategiassa ei kuitenkaan varsinaisesti esitellä konkreettisia toimenpiteitä eri tasojen saavuttamiseksi. Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelman mukaisesti työelämän kehittämissuunnitelman toteuttamiseksi työpaikoilla käynnistetään laaja kansallinen yhteistyöhanke. (Työelämän kehittämissuunnitelma 2012, 8–10, 24.) Seuraavaksi kaikkia strategian neljää painopistettä käsitellään yksitellen sukupuolinäkökulmasta.

Innovointi ja tuottavuus

Työelämän kehittämissuunnitelmissa innovointi ja tuottavuus nähdään keskeisinä ”talouskasvun moottoreina”. Tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämisen ajatellaan strategiassa tukevan toisiaan. Koska työn tuottavuus perustuu tulevaisuuden työmarkkinoilla entistä enemmän ihmisten osaamiseen, tarvitaan strategian mukaan sellaisia uudenlaisia tapoja johtaa, organisoida ja tehdä työtä, jotka tukevat ihmisten oppimista, luovuutta ja kykyä kehittää ja innovoida. Lisäksi menestymiseen tarvitaan entistä enemmän työpaikkoja sekä yksilöitä, jotka ”kykenevät laajasti oppimaan ja uudistumaan sekä olemaan luovia ja motivoituneita”. (Työelämän kehittämissuunnitelma 2012, 3, 12.)

Työelämän sukupuolijakojen voi ajatella toimivan tätä tavoitetta vastaan, sillä ne vahvistavat sukupuolistereotyyppioita ja jäykistävät työmarkkinoita. Segregaation myötä myös naisten ja miesten työelämän laatu eriytyy. (Julkunen 2010, 139.) Tähän sisältyy riski, että kykypotentiaaleja jää käyttämättä ja samalla väylät innovoinnille aukeamatta (esim. Kupiainen ym. 2011, 96). Siksi segregaation purkaminen on avainasemassa työelämän laadun ja tuottavuuden kehittämisessä. Vaikka siihen on käytetty kenties enemmän voimavaroja kuin mihinkään muuhun yksittäiseen tasa-arvon edistämistoimenpiteeseen ja vaikka muutosta on tapahtunutkin yksittäisten ammattien sisällä, on töiden sukupuolen mukainen eriytyminen koko työmarkkinoiden tasolla osoittautunut sitkeäksi ilmiöksi. Segregaation purkaminen edellyttää sekä tasa-arvopoliittisia päätöksiä (kuten perhevapaajärjestelmän uusimisen) että työpaikatason toimia (kuten systemaattisten käytäntöjen luomista vähemmistösuupuolen edustajien rekrytoimiseksi). Myös yksilölliset valinnat, esimerkiksi koulutus- ja ammatinvalinnat, ovat tärkeitä, joskin myös näitä säätelevät kulttuuriset ja yhteiskunnalliset tekijät.

Nykyään innovaatiotoiminta on alettu ymmärtää entistä laajemmin. Tuote- ja teknolo-

gisten innovaatioiden rinnalle on nostettu myös organisatoriset, institutionaaliset sekä sosiaaliset innovaatiot. Samalla julkisen sektorin toimijoista ja työorganisaatioista on tullut yhä suuremmissa määrin innovaatioiden käyttäjiä, soveltajia ja kehittäjiä. (Sotarauta ym. 2012.) Tästä kehityskulusta voisi päätellä, että näin myös naiset, jotka työskentelevät miehiä tyypillisemmin kuntasektorilla, ovat päässeet entistä enemmän innovaatio toiminnan toteuttajiksi. Kuntien innovaatiojärjestelmiä tarkastelevassa tutkimuksessa tuotiin esiin, että naiset ovat miehiä valmiimpia etsimään uusia ratkaisuja innovaatio toimintaan. Esimerkiksi kuntien innovaatio toimintaa vaikeuttaa kuitenkin resurssien puute, rakenteelliset esteet ja haluttomuus purkaa vanhoja rakenteita. (Emt.) Innovaatio toiminta ja innovaatioiden syntyminen kytkeytyy tasa-arvoon ja luottamukseen. Ideoiden syntyminen vaatii luottamusta, joka puolestaan voi syntyä yhteisöissä, joissa valta on tasa-arvoisesti jaettava, eivätkä turha hierarkia ja jäykät valta-asetelmat kahlitse vapaata ajatusten ja ideoiden vaihtoa. (Helkama 2004.) Segregaation purkamisen ohella innovoinnin ja tuottavuuden parantaminen edellyttävätkin tasa-arvon kehittämistoimia niin yhteiskunnan, työpaikkojen kuin yksilöidenkin toimesta, jotta näillä kaikilla tasoilla ilmeneviä sukupuolittuneita valtarakenteita voidaan purkaa ja siten luoda uudistumiselle ja luovuudelle otollisia ympäristöjä.

Luottamus ja yhteistyö

Strategiassa Suomi nimetään luottamusyhteiskunnaksi, jossa yhteistyöllä on vahvat perinteet. Siinä kirjataan tavoitteeksi vieläkin syvempi yhteistyö, monialaisuus ja vastavuoroisuus kumppanien, asiakkaiden ja oman henkilöstön kanssa. Luottamuksen ja yhteistyön merkitys korostuvat työelämän muutoksissa, joihin sisältyy epävarmuutta tulevaisuudesta. (Työelämän kehittämisstrategia 2012, 15.) Institutionaalisella ja organisaa-

tion liittyvällä sekä ei-henkilöityvällä luottamuksella on todettu olevan vaikutusta organisaation suorituskykyyn (esim. Vanhala 2011). Kun työelämää säätelevät instituutiot ja muodolliset sopimukset eivät tarjoa työntekijälle riittävää suojaa epävarmuudelta, luottamuksen merkitys kasvaa (Julkunen ym. 2009). Vastavuoroisuus on keskeinen mekanismi henkilöstön organisaatioon sitoutumisen ja luottamuksen kehittymisessä ja sosiaalisten verkostojen ylläpidossa (Gould-Williams & Davies 2005; Mamia & Koivumäki 2007).

Työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan vahvistaa kokemus työn merkityksellisyydestä, kokemus vapaudesta luottamuksen osoituksena ja osallisuudesta organisaation menestykseen (Ojala & Jokivuori 2012; Saari & Pyöriä 2012). Luottamus sisältää siis keskeisesti vastavuoroisuuden ulottuvuuden, minä voi ajatella tarkoittavan muun muassa sitä, että työpaikan (taloudellisen) menestyksen tulisi palautua työntekijälle työn varmuutena, palkitsemisena ja osallisuuden kokemuksena (Saari & Pyöriä 2012, 41–60). Luottamus vastavuoroisuuteen näyttää kuitenkin 2000-luvulla heikentyneen olennaisesti (Ylöstalo & Jukka 2009, 33). Vaikka työelämässä korostetaan yksilöllisyyttä ja yksilöllistä vastuuta, otetaan samaan aikaan käyttöön menetelmiä ja tekniikoita, jotka pikemminkin vähentävät luottamusta ja lisäävät vain byrokratiaa. Työpaikoilla tapahtuvan yhteistyön näkökulmasta tällä on negatiivisia vaikutuksia. (Julkunen 2008; Sjöstedt Landen 2012.) Silti uusilla, kasvavillakin aloilla sovelletaan tayloristisia toimintatapoja ja luodaan erilaisia kontrollitekniikoita, joiden voi olettaa enemmän rapauttavan kuin vahvistavan luottamusta (Julkunen 2008; Mustosmäki & Anttila 2012).

Luottamus on asia, johon nivoutuu momentansoisia ilmiöitä. Tästä syystä se on myös vaikea tutkimuskohde. Tietoa tarvitaan lisää erityisesti sukupuolinäkökulmasta. On tuotu esiin, että miehet luottavat enemmän toisiin miehiin kuin naisiin, kun taas naiset luottavat yhtä useasti sekä toisiin naisiin että miehiin

(Spector & Jones 2004, 317). Näin ollen luottamuksen ja yhteistyön kehittäminen edellyttää myös sukupuolinäkökulman huomioon ottamista. Käytännössä niiden voi ajatella nivoutuvan yleiseen työpaikkatason tasa-arvon kehittämistyöhön, jossa esimerkiksi tasa-arvoisempien johtamiskäytäntöjen luominen parantaa henkilöstön luottamusta johtoon ja henkilöstön keskinäisen tasa-arvon kehittäminen eri ammattiryhmien suhteita.

Työhyvinvointi ja terveys

Työhyvinvoinnin ja terveyden ylläpito nähdään strategiassa tärkeiksi tuottavuuden, työyhteisöjen menestyksen ja muutosten hallinnan näkökulmasta. Työhyvinvointia parantavina tekijöinä nähdään muun muassa selkeät johtamiskäytännöt, muutosten toteuttaminen yhdessä sekä työn ja työympäristön kehittäminen. Myös varhaisen tuen käytännöt sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen ratkaisut nähdään keinoina parantaa työhyvinvointia ja terveyttä. (Työelämän kehittämisstrategia 2012, 18.)

Eri sektorien välinen tarkastelu osoittaa, että valtio-, kunta- ja yksityisen sektorin työhyvinvoinnin haasteet ovat osin erilaisia: yksityisellä sektorilla mahdollisuudet koulutukseen ovat heikoimmat, kuntasektorilla koetaan useimmiten palkka epäoikeudenmukaiseksi, mutta vähiten irtisanomisuhkaa ja eniten työyhteisön arvostusta. Julkisella sektorilla koetaan lisäksi yksityistä enemmän vajuutta henkilöstöresursseissa. (Julkunen 2009, 95–96; Ojala & Jokivuori 2012, 33–34.) Ojala ja Jokivuori (2012, 30–31) arvioivat, että suomalaisilla työpaikoilla on vielä paljon kehitettävää toimintatavoissa ja työn organisoinnissa – yleisiä ongelmia ovat kiire, palkan kokeminen epäoikeudenmukaiseksi sekä työautonomian puutteet. Kiire on tyypillistä kuntasektorilla ja erityisesti naisille tyypillisissä kunta-alan ammateissa, kuten hoiva-alan töissä. Lisäksi kiirekokemukset ovat tyypillisiä ylemmillä toimihenkilönaisilla sekä hal-

linnollisessa johtotyössä. Miehillä kiire kasaantuu viimeksi mainituille. Naisilla kiire tarkoittaa ennen kaikkea työn tihentymistä, miehillä työpäivien venyttämistä eli ylitöitä. (Heiskanen ym. 2008, 118–120.)

Määräaikaiset työsuhteet koskevat kaikkia koulutusasteita, mutta erityisesti alle 30-vuotiaita ja naisia. Vuonna 2010 määräaikaisissa työsuhteissa oli naispalkansaajista 18,5 prosenttia, miespalkansaajista 12,4 prosenttia. (Naiset ja miehet Suomessa 2011.) Suomalaisista määräaikaisista työntekijöistä suurin osa on vastentahtoisesti määräaikaisessa työsuhteessa, julkisella sektorilla useammin kuin yksityisellä. Naisilla määräaikaistyön vastentahtoisuus on miehiä yleisempää ja kokemukset kielteisempiä (Sutela 2006). Vastentahtoinen määräaikaisuus on riski hyvinvoinnille, vaikka ilmiön tarkastelussa onkin huomioitava myös muita tekijöitä ja työoloja (Kinnunen ym. 2011, 107–120). Määräaikaisuus liittyy osittain äitiyteen, perhevapaasiin ja niiden sijaisuuksiin, vaikka vain noin 40 prosenttia määräaikaisista palkansaajista on sijaisia ja näistäkin vain osa perhevapaasijaisia (Julkunen 2009, 50–51). Määräaikaisuuden selittämisessä sukupuolen lisäksi työasemalla näyttäisi olevan merkitystä (Ojala & Hautaniemi 2012, 488.)

Myös vuokratyö koskee naisia miehiä yleisemmin (Vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö 2007, 20), samoin osa-aikatyö (Työvoimatutkimus 2011). Määräaikaisen työn tavoin osa-aikatyö ei lähtökohtaisesti ole tekijänsä näkökulmasta toivotuin vaihtoehto: edelleen yleisin peruste osa-aikatyön tekemiselle on se, ettei koko-aikatyötä ole tarjolla (emt.). Osa-aikatyötä on esitetty työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmien helpottajaksi. Se ei kuitenkaan välttämättä vähennä kokemusta ajanpuutteesta perheen kanssa tai tunnetta kotiasioiden laiminlyönnistä (Salmi & Lammi-Taskula 2012, 161–164). Ehdotukset naisten perhesyistä tapahtuvan osa-aikatyön lisäämisestä on nähty merkinä Suomen eurooppalaistumisesta ja vaurastumisesta, mutta myös tinkimisestä su-

kupuolten tasa-arvonormista ja yleisen työajan lyhentämisen tavoitteesta. Perhesyihin perustuvat perustelut vaikuttavatkin olevan ristiriidassa jaettuun vanhemmuuteen nojaviiden tasa-arvotavoitteiden kanssa, joissa lastenhoitovastuuta pyritään jakamaan äitien ja isien kesken. (Julkunen 2009, 55.)

Työmarkkinoilla, joissa yksilö kantaa yhä enemmän vastuuta, tulisi ottaa huomioon työntekijän elämäkokonaisuus ja mahdollinen jouston tarve työn ja perheen yhteensovittamiseksi. Kotiin liittyvän palkattoman työn tekeminen on heikentänyt naisten mahdollisuuksia kilpailla palkkatöistä työorganisaatioissa. Myöskään työn ja työajan autonomia ei itsestään selvästi ratkaise työn ja muun elämän yhteensovittamisen ongelmia. Ylemmillä toimihenkilönaisilla, joilla on vaikutusmahdollisuuksia työaikajärjestelyihinsä, työhyvinvointi on pikemminkin heikentynyt kuin parantunut ja heillä on työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä ongelmia yleisemmin kuin ylemmillä toimihenkilömiehillä tai muilla palkansaajamiehillä ja -naisilla. Syynä koetaan olevan työtehtävien vaikeus ja vastuu, mitkä yhdistyvät töiden liialliseen määrään ja tiukkoihin aikatauluihin. (Aitta 2006.)

Työtapaturomia sattui vuonna 2010 miehille kaksi kertaa useammin kuin naisille. Ammattitautien ja ammattitautiepäilyjen osalta sukupuolten tilanne näyttää varsin samankaltaiselta aina 40 ikävuoteen asti, jonka jälkeen ne kohdentuvat huomattavasti enemmän miehiin (Työsuojeluhallinto 2010). Riski joutua työpaikalla väkivallan, uhan tai työpaikkakiusaamisen kohteeksi on taas naisilla miehiä kaksi kertaa suurempi (Lehto & Sutela 2008, 112). Varhaista eläkkeelle siirtymistä luonnehtivat sekä pakottavat että vapaaehtoisuuden perustuvat syyt. Työttömyyseläkkeet ja -putket ovat tyypillisiä esimerkkejä ensimmäisestä ja osa-aikaeläke ja varhennettu vanhuuseläke jälkimmäisestä. Naisille on tyypillistä osa-aikaeläkkeen hyödyntäminen. (Rantala 2008.) Näillä tiedoilla on merkitystä, kun suunnitellaan käytäntöjä sen edistä-

miseksi, miten naiset ja miehet saadaan jatkamaan työelämässä pidempään.

Työhyvinvointiin liittyviä ulottuvuuksia pitäisi tarkastella laajemmin työmarkkinoiden segregatioon ja työoloihin peilaten: minkälaiset ovat määräraikaisten, osa-aika- tai vuokratyötä tekevien työntekijöiden työsuhteiden ehdot verrattuna vakituisiin ja onko heillä esimerkiksi yhtäläiset mahdollisuudet osallistua koulutukseen ja itsensä kehittämiseen (Kinnunen ym. 2011, 117–120)? Työhyvinvointia tulisi tarkastella myös ottaen huomioon naisten ja miesten eriytynyt työelämän laatu, mikä näkyy esimerkiksi työtaturmissa ja työuran pituudessa.

Osaava työvoima

Tulevaisuuden työelämässä osaamisen kehittäminen työssä ja sen tukeminen korostuvat. Tämä edellyttää työelämän osaamisvaatimuksiin ja tarpeisiin räätälöityä ja soveltuvaa aikuiskoulutusta sekä työssä tapahtuvan oppimisen kehittämistä niin, että ”oppiminen ja työn tekeminen muodostavat saumattoman kokonaisuuden”. Näillä toimenpiteillä tavoitellaan työn parempaa tuottavuutta ja työurien pidentymistä. Haasteiden nähdään liittyvän erityisesti ammattitaitoisen henkilöstön osaamisen ylläpitämiseen muuttuvassa työelämässä sekä heikon pohjakoulutuksen varassa olevien aikuisten osaamiseen. (Työelämän kehittämisstrategia 2012, 21.)

Ojalan ja Jokivuoren (2012) tutkimuksen mukaan alle puolet palkansaajista piti mahdollisuuksiaan kouluttautua ja kehittyä työssään hyvinä. Aikuiskoulutukseen osallistutaan yleisesti työhön tai ammattiin liittyvistä syistä. Naiset ovat perinteisesti olleet miehiä aktiivisempia niin henkilöstökoulutuksessa kuin omaehtoisessakin koulutuksessa. Pelkkiä työnantajan kustantamia koulutuksia tarkasteltaessa, koulutuspäivien määrällä mitaten koulutus kasautuu kuitenkin selvästi miehille (Silvennoinen & Nori 2013, 8). Naisten aktiivinen osallistuminen henkilöstö-

koulutukseen ei myöskään merkitse miehille ja naisille yhtäläisiä hyötyjä ja palkkavaikutuksia (esim. Naumanen 2002; Silvennoinen & Nori 2013, 7). Esimerkiksi ylemmät toimihenkilönaiset, jotka osallistuvat henkilöstökoulutukseen yhtä aktiivisesti kuin miehet, kokivat omien kehittymismahdollisuuksiensa heikentyneen (Aitta 2006). Osaamisen kehittäminen edellyttää sitä, että se on yksilönäkökulmasta kannattavaa. Siten tasa-arvon edistäminen voisi tehdä myös osaamisen kehittämisestä houkuttelevampaa. Tässä työpaikat, etenkin niiden johto, ovat avainasemassa.

Työelämässä erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin palvelutyössä viime vuosikymmeninä tapahtuneet muutokset ovat tarkoittaneet siirtymää asiakkaan toiveita kuuntelevasta palvelusta markkinavetoiseen palveluiden ja tuotteiden myymiseen. Tämä on tarkoittanut palvelutyön feminiinisinä pidettyjen taitojen ja naisille tyypillisten ominaisuuksien ja osaamisen korostumista, kuitenkin ilman, että se olisi vahvistanut naisten asemaa tai osaamisen tunnustamista. (Korvajärvi 2012; Veijola & Jokinen 2008, 170.) Feminiinisinä pidettyjen taitojen väheksynnän työelämässä on esitetty juontuvan siitä, että nämä taidot on nähty luontaisina naisille ja liitetty kodin ja yksityisen alueelle. Esimerkiksi hoivatyöntekijöiden ammatilliset kompetenssit jäävät osin tunnustamatta koulutuksen kautta hankittuna osaamispääomana. (Cancian 2000, 136–148.) Työelämässä on taipumus kieltää ja luonnollistaa naisten feminiiniset taidot kompetensseina, kun taas miesten feminiiniset taidot tunnustetaan helpommin suorituksina, aikaansaannoksina (Adkins 2001; Adkins & Jokinen 2008, 143). Miesnemmistöisille aloille sijoittuneiden tutkimusten tuloksista näkyy, että naisten ja miesten kokemukset heidän työhönsä kohdistuvasta arvostuksesta eroavat toisistaan. Erityisesti naiset kokevat työpaikoilla työhönsä ja osaamiseensa kohdistuvaa arvostusvajetta. (Autio ym. 2010; Kupiainen ym. 2011; Leinonen ym. 2011; Leinonen ym. 2012.) Osaamisen kehittämisen lisäksi työelämässä tarvittaisiin siis myös

osaamisen tunnustamista, niin yhteiskunnan kuin työpaikka- ja yksilötasollakin.

Katse tulevaisuuteen: tasa-arvon ja laadukkaan työelämän ehdot

Työelämän kehittämisstrategia on tulevaisuussuuntautunut asiakirja, jonka taustalla on olettamuksia työelämän todennäköisistä kehityspoluista. Strategiassa nähdään työelämän muutosta ohjaavana pohjavirtana teknis-taloudellinen muutos, mikä perustuu erityisesti tieto- ja viestintäteknologioiden voimakkaaseen kehittämiseen ja joka sysää liikkeelle myös muutoksen tuotannollisessa ja organisaatioita koskevassa ajattelussa. Tältä osin strategian näkemykset mukailevat informaatio- ja verkostotalouden teoreetikoiden ajatuksia (esim. Castells 1996).

Työelämän laatuun muutokset välittyvät erityisesti työnteon tapojen ja työn vaatimusten muutosten kautta. Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty, että työnteon tapoihin vaikuttaa merkittävästi se, että työ voidaan järjestää enenevässä määrin ajasta ja paikasta riippumattomaksi (Castells 1996, 376–378; Heiskanen 2007, 9–15; Järvensivu & Alasoini 2012). Tällä on vaikutusta sekä työn sosiaalisten suhteiden että kommunikointitapojen muotoutumiseen. Uudenlaiset verkostomaiset työn organisoimisen tavat tuovat esille korostuvina vaatimuksina myös valmiudet jaettuun johtamiseen ja itseorganisoitumiseen. Globalisoituneessa taloudessa reagoiti markkinoiden äkkinäisiin muutoksiin tulee vaatimaan nopeutta uusien tuotteiden ja palveluiden synnyttämisessä, innovaatiokyvykkyyttä ja jatkuvaa uusien asioiden oppimista työssä käyvältä väestöltä.

Näiden strategiassa esiin nostettujen muutoksen perusilmiöiden lisäksi arvioimme, että kestävä kehityksen mukainen ajattelumalli tulee saamaan enenevästi jalansijaa myös työelämässä. Tyypillisimmillään kestävä kehitys on määritelty nykyisten tarpeiden tyydyttämisenä tavalla, joka ei vaaranna tu-

levien sukupolvien tarpeiden tyydyttämistä (World Commission on Environment and Development 1987). Työelämään sovellettuina monet tutkijat, kuten esimerkiksi Kira ja Eijnatten (2009), ovat halunneet sisällyttää määritelmään myös resurssien kasvamisnäkökulman. Heidän mukaansa kestävyys työelämässä tarkoittaa sitä, että työorganisaatio toimii tavalla, joka ei käytä loppuun erilaisia resursseja – inhimillisiä, sosiaalisia, taloudellisia ja ekologisia – vaan tukee niiden kasvua ja kehitystä. Kestävän kehityksen näkökulma tuottanee työelämän kehittämisstrategian toimeenpanolle vielä pohdintoja, joita nykyisessä strategiatekstissä ei ole eksplisiittisesti työstetty.

Tasa-arvo ei joko vähenny tai lisääny, vaan se tekee molempia yhtä aikaa, eri alueilla. Sukupuolten järjestymistä kuvaa yhtäaikainen muutos ja pysyvyys: toisilla yhteiskunnan alueilla rajoja rikotaan, kun taas toisilla sukupuolta esitetään edelleen äärimmäisen stereotyyppisesti. Toisinaan edistyminen jollakin yhteiskuntaelämän alueella voi taantua, pysähtyä tai kääntyä paluuksi vanhoihin kehityssuuntiin. (Julkunen 2010; Heiskanen ym. 2008.) Tasa-arvon tilaan vaikuttavat yhteiskuntatason rakenteet, tasa-arvopolitiikka, työpaikat ja yksilöt. Tasa-arvon edistäminen edellyttää jonkinasteista muutosta kaikilla näillä tasoilla, eikä muutos tapahdu ilman työtä. Yhteiskunnan rakenteet muuttuvat näistä kaikista hitaimmin. Vaikka olemme jossain määrin aina rakenteiden vankeja, aiheuttavat muutokset politiikka-, työpaikka- ja yksilötasolla vähitellen myös yhteiskunnan rakenteiden jonkinasteisen muuttumisen.

Tasa-arvon edistyminen edellyttää sukupuolen tunnistamista ja sen merkityksen tunnistamista työelämässä. Esimerkiksi se, että sukupuolten palkkaerot ovat edelleen olemassa, kertoo tämän tunnistamis- ja tunnistamistyön olevan vielä kesken. Yhteistyön muoto, jossa tällä hetkellä on selvästi puutteita, mutta joka voisi olla tulevaisuudessa avainasemassa tasa-arvon kehittämistyössä, on nais- ja miesenemmistöisten alojen välinen suku-

puolisolidaarisuus. Perhevapaakustannusten jakamisen vaikeus nais- ja miesalojen kesken on yksi esimerkki tällaisen solidaarisuuden puuttumisesta.

Tasa-arvon edistämiseksi tarvitaan monenlaisia strategioita yhtä aikaa: muodollista tasa-arvoa, positiivisia erityistoimia ja valtavirtaistamista (Saari 2012). Erilaisten tasa-arvomääritelmien avulla taas voidaan edistää tasa-arvoa eri tavoin. Yhtäläisten oikeuksien avulla voidaan ehkäistä syrjintää. Sukupuolen ja sukupuolieron näkökulma mahdollistaa sukupuolen mukaisten hierarkioiden näkyväksi tekemisen työelämässä, jotta niitä voidaan muuttaa. Moninaista tasa-arvoa puolestaan tarvitaan, jotta tavoitetaan monenlaisiin eroihin liittyvät eriarvoisuuden kokemukset. (Ylöstalo 2012.) Näillä kaikilla strategioilla ja tasa-arvon ymmärtämisen tavoilla on merkitystä paitsi oikeudenmukaisuuden, myös työelämän laadun kannalta. Kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta vaikuttaa työhyvinvointiin. Sukupuolesta johtuvien kulttuuristen raja-aitojen murtaminen vapauttaa luovuutta ja auttaa saamaan yksilöissä piilevät kyvyt paremmin käyttöön.

Tasa-arvon toteutumiseksi virallisten ja epävirallisten toimijoiden, ryhmien ja organisaatioiden panos erilaisten tasa-arvonäkökulmien esille tuomisessa ja esillä pitämisessä on tärkeä. Erilaisten strategioiden yhtäaikaisuus mahdollistaa erilaisia alliansseja tasa-arvon edistämiseksi. Tasa-arvotilanteen paraneminen edellyttää myös miesten nykyistä vahvempaa roolia näissä alliansseissa ja tasa-arvotyössä yleensäkin. Tämän saavuttamiseksi tasa-arvo tulisi ymmärtää entistä vahvemmin naisten ja miesten yhteisenä asiana, jolla pyritään perinteisten sukupuoliroolien kyseenalaistamisen kautta parantamaan niin naisten kuin miestenkin asemaa yhteiskunnassa. Näin tasa-arvotyöllä voidaan myös paremmin vaikuttaa naisten ja miesten työelämän laatuun.

Elämme globaalissa ympäristössä, jossa työelämäänsä vaikuttavat kasvavassa määrin oman yhteiskuntamme ulkopuolelta tu-

levat paineet. Työelämän käytäntöjä joudutaan sovittamaan muualta Euroopasta ja muualta maailmasta vyöryviin vaikutuksiin. Euroopan unionin tasa-arvolainsäädännöllä on ollut merkittäviä vaikutuksia myös Suomen tasa-arvopolitiikkaan, ja tasa-arvopolitiikkaa tullaan todennäköisesti jatkossakin tekemään muualta maailmasta Suomeen kohdistuvien paineiden alaisena – myös siksi, että globalisoituminen muuttaa työmarkkinoita ja asettaa uusia haasteita ja mahdollisuuksia tasa-arvotyölle. Tasa-arvopolitiikka on siinä mielessä avainasemassa tasa-arvon edistymisen kannalta, että suuria yhteiskuntatason muutoksia tapahtuu harvoin ilman jonkinasteista pakkoa tai ainakin velvoittavuutta. Tasa-arvon edistämisen voikin ajatella edellyttävän joitakin rohkeita poliittisia päätöksiä esimerkiksi vanhempainvapaiden ja kamaisen suhteen. Tasa-arvopolitiikassa tulee kuitenkin yrittää ymmärtää työpaikkojen todellisuutta, jotta työpaikoilla olisi motivaatiota edistää tasa-arvoa vähintään tasa-arvolainsäädännön edellyttämässä raameissa. Vaikka olemme jossain määrin aina rakenteiden vankeja, tarjoaa työpaikkatasoinen tasa-arvotyö yksilöille paikallisia toimijuuden ja sitä kautta muutoksen mahdollisuuksia.

Tasa-arvopolitiikan ei tulisi toimia irrallaan muusta poliittisesta päätöksenteosta, vaan niin sanotun kaksoisstrategian mukaisesti: tasa-arvon edistäminen edellyttää sekä tasa-arvon aktiivisia kehittämistoimia että sukupuolinäkökulman ottamista mukaan kaikkien päätöksentekoon valtavirtaistamisperiaatteen mukaisesti. Suomen hallitus on sitoutunut sukupuolinäkökulman valtavirtaistamiseen kaikissa kansallisissa, alueellisissa ja kansainvälisissä elimissä ja päätöksentekoprosesseissa (esim. Saari 2006, 109), mutta valtavirtaistamisperiaate ei ole selvästikään toteutunut kaikilta osin, kun esimerkiksi työelämän kehittämisstrategiassa sukupuolinäkökulma ei juuri näy. Näin myös työelämän kehittämisen ja tasa-arvon edistämisen yhtenevät tavoitteet ja onnistumisen edellytykset jäävät hyödyntämättä.

Sukupuolelle annetut merkitykset ja sukupuolten suhteet ovat jatkuvassa liikkeessä. Sen myötä muutos tasa-arvon tilassa tapahtuu molempiin suuntiin: jollakin yhteiskunnan alueilla tasa-arvo etenee, kun se samalla toisilla yhteiskunnan alueilla menee taaksepäin. Joka tapauksessa eteneminen ei tapahdu itsestään, vaan se edellyttää aktiivisia toimia – tasa-arvo ei ole ominaisuus tai saavutettu tila, vaan tekemistä, pyrkimyksiä ja erilaisia välineitä (Tuori 2012, 283; Skjeie & Teigen 2005). Jotta suomalainen yhteiskunta olisi tasa-arvoisempi ja naisten ja miesten työelämän laatu ja sitä kautta työn tuottavuus paranisivat tulevaisuudessa, tarvitaan aktiivista kehittämistyötä ja sukupuolinäkökulman sitkeää esille nostamista ja esillä pitämistä kaikilla yhteiskunnan alueilla.

Lopuksi

Erojen ymmärtäminen osaksi isompaa kokonaisuutta ruokkii ja rikastuttaa yhteiskuntaa; erojen huomiotta jättäminen kalvaa yhteiskuntaa ja lopulta turmelee sen.

– Mary Parker Follett

Olemme tarkastelleet artikkelissamme työelämän sukupuolittunutta luonnetta ja pohtineet tasa-arvoisen työelämän mahdollisuuksia ja ehtoja. Olemme asettaneet pohdintamme tasa-arvosta sekä oikeudenmukaisuuden että työelämän laadun ja tuottavuuden kehityksiin. Olemme osoittaneet, että työelämää on mahdotonta kehittää ilman, että sen sukupuolittunut luonne ymmärretään ja otetaan huomioon. Tasa-arvoa on mahdollista tarkastella kahdesta suunnasta: itseisarvona sekä keinona päästä tavoitteisiin. Artikkelissamme olemme ottaneet molemmat näkökulmat huomioon. Tasa-arvo on itseisarvo, joka kuuluu jokaiselle, mutta tasa-arvo voi olla myös keino parantaa työelämän laatua, työhyvinvointia, työllisyysastetta ja työn tuottavuutta – juuri niitä asioita, joihin työelämän kehittämisstrategialla pyritään. Koska työelämän to-

dellisuus on sukupuolittunut, vaatii tavoitteiden toteuttaminen työelämän ehtojen ja mahdollisuuksien sukupuolittunutta tarkastelua.

Kuten olemme artikkelissamme useaan otteeseen todenneet, tasa-arvon edistyminen edellyttää muutosta niin yhteiskunnan rakenteiden, työpaikkojen kuin yksilöidenkin tasolla – mikään näistä ei riitä yksinään. Kun lisäksi tasa-arvosta käytyyn keskusteluun kohdistuu yhä enemmän paineita sisällyttää tasa-arvon käsitteeseen sukupuolen lisäksi muita

eroja, kuten etninen tausta, ikä ja seksuaalinen suuntautuminen, muodostuu tasa-arvon kehittämisestä moniulotteinen kenttä. Tämän kentän erilaisiin, osin ristiriitaisiinkin vaatimuksiin vastaaminen edellyttää, että tasa-arvo ymmärretään kokonaisuutena, jonka osat vaikuttavat toisiinsa. Tämä asettaa työelämän tutkimukselle haasteen tuottaa tutkimustietoa, joka ottaa huomioon työelämän ja tasa-arvon kehittämiseen liittyvien ilmiöiden monitasoisuuden ja monet toimijat.

Kirjallisuus

- Adkins, L. (2001) Cultural Feminization: "Money, Sex and Power" for Women. *Signs* 26 (3), 669–695.
- Adkins, L. & Jokinen, E. (2008) Introduction: Gender, Living and Labour in the Fourth Shift. *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research* 16 (3), 138–149.
- Aitta, U. (2006) Ylemmät toimihenkilönaiset työ- ja aikapaineiden ristiallokoissa. Teoksessa A.-M. Lehto, H. Sutela & A. Miettinen (toim.) *Kaikkila mausteilla: Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tutkimuksia 244, työmarkkinat 2006*. Helsinki: Tilastokeskus, 17–35.
- Autio, H.-L., Leinonen, M., Nikkanen, R., Otonkorp-Lehtoranta, K., Syrjä, S. & Uosukainen, K. (2010) Naisten ja miesten työhyvinvointi ja tasa-arvo rikosseuraamusalalla. *Rikosseuraamuslaitoksen julkaisuja 3/2010*. Helsinki: Rikosseuraamusvirasto.
- Cancian, F. M. (2000) Paid Emotional Care. Organizational Forms That Encourage Nurturance. Teoksessa M. Harrington Meyer (toim.) *Care Work: Gender, Labour and the Welfare State*. Lontoo: Routledge, 136–148.
- Castells, M. (1996) *The Rise of Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Follett Parker, M. (1918/1998) *The New State. Group Organization the Solution of Popular Government*. Uudellen julkaistun teoksen toim. K. Mattson. Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press.
- Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005) Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes: An Analysis of Public Sector Workers. *Public Management Review* 7 (1), 25–47.
- Hanhijoki, I., Katajisto, J., Kimari, M. & Savioja, H. (2011) *Koulutus ja työvoiman kysyntä 2025 – Ennakointituloksia tulevaisuuden työpaikoista ja koulutustarpeista. Raportit ja selvitykset 2011:25*. Helsinki: Opetushallitus.
- Heiskanen, T. (2007) Spaces, Places and Communities of Practice. Teoksessa T. Heiskanen & J. Hearn (toim.) *Information Society and the Workplace*. Lontoo: Routledge, 3–25.
- Heiskanen, T., Korvajärvi, P. & Rantalaiho, L. (2008) Sukupuoli ja työ: Pysyvyyttä ja liikeyhteyksiä. Teoksessa T. Heiskanen, M. Leinonen, A. Järven-sivu & S. Aho (toim.) *Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen*. Tampere: Tampere University Press, 109–134.
- Helkama, K. (2004) Values, Role-taking and Empathy in Moral Development. *New Review of Social Psychology* 3 (1–2), 103–111.
- Julkunen, R. (2008) Uuden työn paradoksit. *Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. (2009) Työelämän tasa-arvopolitiikka. *Selvityksiä 2009:53*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Julkunen, R. (2010) Sukupuolen järjestykset ja tasa-arvon paradoksit. Tampere: Vastapaino.

- Julkunen, R., Kaskisaari, M., Rikala, S. & Virkki, T. (2009) Työelämän vanhat, vihaiset ja väsyneet. Valta ja haavoittuvuus työelämän luottamusra-kenteissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Järvensivu, A. & Alasoini, T. (2012) Mitä työelämän muutoksen tulevaisuussuuntautunut tutkimus voisi olla? Työpoliittinen aikakauskirja 55 (3), 31–43.
- Kandola, R. & Fullerton, J. (1998) *Managing the Mosaic: Diversity in Action*. Lontoo: Institute of Personnel Development.
- Kantola, J., Nousiainen, K. & Saari, M. (2012) Tasa-arvosta ja sen lukemisesta toisin. Teoksessa J. Kantola, K. Nousiainen & M. Saari (toim.) Tasa-arvo toisin nähtynä. Oikeuden ja politiikan näkökulmia tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen. Helsinki: Gaudeamus, 7–27.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Mäkikangas, A. & Nätti, J. (2011) Ovatko määräaikaiset työntekijät huono-osaisia? Teoksessa P. Pietikäinen (toim.) Työstä, jouta ja jaksa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Helsinki: Gaudeamus, 107–120.
- Kira, M. & Eijnatten, F. M. (2009) Individual and Social Sustainability in Work Organizations. Teoksessa P. Docherty, M. Kira & A. B. Shani (toim.) *Creating Sustainable Work Systems*. Lontoo: Routledge, 269–289.
- Ylöstalo, H., Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. (2012) Muuttuvat mutkat tasa-arvon tiellä. T-arvo – Tasa-arvoa ja samapalkkaisuutta uran alkuun -hankkeen tulevaisuusjulkaisu 2008-2012. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.
- Kolehmainen, S. (1999) Naisten ja miesten työt. Työmarkkinoiden segregoituminen Suomessa 1970–1990. Tutkimuksia 227. Helsinki: Tilastokeskus.
- Korvajärvi, P. (2012) Practicing Gender Neutrality in Organizations. Teoksessa E. Jeanes, D. Knights & P. Yancey Martin (toim.) *Handbook of Gender, Work and Organization*. Chichester: Wiley-Blackwell, 231–244.
- Kupiainen, M., Hasu, M., Käsälä, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2011) Osaamisen aika. Koh-ti osaamisen tasavertaisen kehittämisen uutta käytäntöä asiantuntijaorganisaatioissa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 60. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609).
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Autio, H.-L. (2011) Mahdollisuuksien ja vaatimusten kenttä. Esimiestyö puolustusvoimissa hierarkian ja sukupuolen näkökulmasta. Helsinki: Puolustusministeriö.
- Leinonen, M., Nikkanen, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2012) Sukupuolten tasa-arvo puolustusvoimissa – kehittämistarpeiden näkökulma asepalvelusta suorittavien ja henkilöstön kokemuksiin. Työraportteja 88:2012. Työelämän tutkimuskeskus, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Leinonen, M., Uosukainen, K. & Ylöstalo, H. (2006) Näkymätön sukupuoli, olematon tasa-arvo. Teoksessa P. Lipponen (toim.) Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa. Nainen työelämässä. Helsinki: Kirjapaja Oy, 171–192.
- Lorbiecki, A. & Gavin, J. (2000) Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management* 11 (3), 17–31.
- Mamia, T. & Koivumäki, J. (2007) Reciprocity as a Source of Vertical Trust and Commitment to Organization. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) *Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos*. Sosiologian tutkimuksia, B-sarja. Turku: Turun yliopisto, 69–92.
- Meriläinen, S., Tienari, J., Katila, S. & Benschop, Y. (2009) Diversity Management Versus Gender Equality: The Finnish Case. *Canadian Journal of Administrative Sciences – Revue Canadienne des Sciences de l'administration* 26 (3), 230–243.
- Mustosmäki, A. & Anttila, T. (2012) Liukuhinna toimistossa. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 61–79.
- Naiset ja miehet Suomessa 2011. Helsinki: Tilastokeskus.
- Naumanen, P. (2002) Koulutuksella kilpailukykyä. Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportti 57. Turku: Turun yliopisto.
- Ojala, S. & Hautaniemi, A. (2012) Tietotyöntekijän paremmat työmarkkinat? Yhteiskuntapolitiikka 77 (5), 479–492.
- Ojala, S. & Jokivuori, P. (2012) Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 23–40.

- Rantalaiho, L. & Heiskanen, T. (toim.) (1997) *Gendered Practices in Working Life*. Lontoo: MacMillan.
- Rantala, J. (2008) Varhainen eläkkeelle siirtyminen. *Tutkimuksia 2008:1*. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Saari, M. (2006) Yksijalkainen tuoli – sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisesta Suomessa. Teoksessa A. Moring (toim.) *Sukupuolen politiikka. Naisten äänioikeuden 100 vuotta Suomessa*. Helsinki: Otava, 109–117.
- Saari, M. (2012) Sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen tasa-arvopolitiikan strategiana. Teoksessa J. Kantola, K. Nousiainen & M. Saari (toim.) *Tasa-arvo toisin nähtynä. Oikeuden ja politiikan näkökulmia tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen*. Helsinki: Gaudeamus, 175–197.
- Saari, T. & Pyöriä, P. (2012) Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 41–60.
- Salmi, M. & Lammi-Taskula, J. (2011) Joustoa työn vai perheen hyväksi? Teoksessa P. Pietikäinen (toim.) *Työstä, jouta ja jaksa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus*. Helsinki: Gaudeamus, 155–168.
- Silvennoinen, H. & Nori, H. (2013) Työelämän koulutuksen etujoukko. Teoksessa *Työelämän tutkimuspäivät 2012: Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4, 2013*.
- Sjöstedt Landen, A. (2012) A Fantasy of the "Ambitious Young Girl" as Flexible Knowledge-Worker Subject. *Nordic Journal of Feminist and Gender Research* 20 (4), 249–265.
- Skjeie, H. & Teigen, M. (2005) Political Costructions of Gender Equality: Travelling Towards... a Gender Balanced Society? *Nordic Journal of Women's Studies* 13 (3), 187–197.
- Sotarauta, M., Saarivirta, T. & Kolehmainen, J. (2012) Kuntakenttä itsensä vankina. Raportti kuntien innovaatiojärjestelmästä. *SENTE-julkaisu 34/2012*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Spector, M. D. & Jones, G. E. (2004) Trust in the Workplace: Factors Affecting Trust Formation between Team Members. *The Journal of Social Psychology* 144 (3), 311–321.
- Sutela, H. (2006) Työsuhteen määräaikaisuuden kokeminen. Teoksessa A.-M. Lehto, H. Sutela & A. Miettinen (toim.) *Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tutkimuksia 244*. Helsinki: Tilastokeskus, 223–248.
- Tuori, S. (2012) Monikulttuurisuus ja sukupuolten välinen tasa-arvo. Teoksessa J. Kantola, K. Nousiainen & M. Saari (toim.) *Tasa-arvo toisin nähtynä. Oikeuden ja politiikan näkökulmia tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen*. Helsinki: Gaudeamus, 271–283.
- Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 (2012) Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Työsuojeluhallinto (2010) *Tapaturmat ja ammattitaudit. Tilastoja verkossa*. [online]. <URL:http://www.tyosuojelu.fi/fi/tilastoja>. Luettu 1.2.2013.
- Työvoimatutkimus 2011. Helsinki: Tilastokeskus.
- Vanhala, M. (2011) Impersonal Trust within the Organization: What, How and Why? *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 445. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Veijola, S. & Jokinen, E. (2008) Towards a Hostessing Society? *Mobile Arrangements of Gender and Labour. NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research* 16 (3), 166–181.
- Vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö 2007. Helsinki: Työministeriö.
- World Commission on Environment and Development (1987) *Our Common Future. General Assembly Documents, A/42/427*. New York: United Nations, Brundtland Commission.
- Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21.
- Ylöstalo, H. (2012) *Tasa-arvotyön tasa-arvot*. Tampere: Tampere University Press.
- Ylöstalo, H. (2013) Feministisestä teoriasta käytäntöön – feministinen pedagogiikka tasa-arvokoulutuksessa. *Aikuiskasvatus* 33 (2), 118–127.
- Ylöstalo, P. & Jukka, P. (2009) *Työolobarometri. Raportteja 34/2010*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Eila Minkkinen

Pk-yritysten henkilöstöhallinnon edustajien suhtautuminen ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin

Abstrakti

Artikkelissa käsitellään pk-yritysten henkilöstöhallinnon edustajien suhtautumista ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin. Tutkimusaineisto koostuu 30 teemahaastattelusta. Aineisto on analysoitu sisällönanalyttisesti soveltaen neljää monimuotoisuusparadigmaa. Nämä ovat monimuotoisuuden vastustaminen, tasavertainen kohtelu, monimuotoisuuden hyödyntäminen ja monimuotoisuudesta oppiminen. Monimuotoisuudella tarkoitetaan tässä artikkelissa kansalliseen taustaan, kulttuuriin ja kieleen liittyvää monimuotoisuutta, jota voidaan kutsua myös monikulttuurisuudeksi. Tutkimuksessa osoitettiin, että monikulttuurisuuden vastustaminen liittyy ajatukseen, että ulkomaalaistaustaiset aiheuttavat työpaikalla lisätyötä ja ongelmia, erityisesti kieliongelmia. Toisaalta tasavertaista kohtelua korostettiin ja monikulttuurisuuden hyödyntämismahdollisuuksia osattiin nimeä. Ajatus siitä, että ulkomaalaistaustaisilta voidaan myös oppia, tuli aineistosta heikosti esiin. Haastateltavien edustamaa ajattelutapaa ei voinut jakaa monimuotoisuusparadigmoihin sen mukaan, oliko heidän yrityksessään kokemuksia ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä.

Johdanto

Tässä artikkelissa tarkastellaan, kuinka pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstöhallinnon edustajat suhtautuvat ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin. Henkilöstöhallinnosta vastaavat yritysten edustajat on valittu tutkimuskohteeksi siksi, että he tekevät yrityksissään henkilöstön rekrytointiin liittyviä päätöksiä. Kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti asiantuntijatehtävät, joilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan lähinnä työtehtäviä, joihin korkeakoulututkinnon suorittaneet voivat hakeutua.

Kulttuurinen ja etninen monimuotoisuus on lisääntynyt Suomessa ja suomalais-

sessä työelämässä viime vuosikymmeninä. Työyhteisön monimuotoisuus on laaja käsite ja viittaa siihen, että työpaikalla on esimerkiksi ikään, sukupuoleen tai kansallisuuteen liittyvää erilaisuutta. Erilaisuus voi liittyä laaja-alaisemmin myös yksilöiden kieleen, kulttuuriin, uskontoon tai vaikka koulutukseen. (Sippola 2005.) Monikulttuurisuus voidaan määritellä osana monimuotoisuuden käsitettä. Yleensä se liitetään etniseen ja kulttuuriseen monimuotoisuuteen. Tässä artikkelissa tarkastelun kohteena ovat nimenomaan eri kansalaisuuksiin, erilaisiin etnisiin ja kulttuurisiin ryhmiin ja eri äidinkieltä puhuviin

ihmisiin kuuluvat työnhakijat (Immonen, Nguyen & Lahenius 2010, 12). Tällöin termin monikulttuurisuus voisi korvata myös sanalla monietninen (Trux 2005). Henkilöstä, joka on syntynyt Suomen rajojen ulkopuolella ja puhuu äidinkielenään jotain muuta kuin suomea, käytetään artikkelissa käsitettä ulkomaalaistaustainen (Söderqvist 2005). Mukaan luetaan myös ulkomaalaiset, jotka kotimaistaan käsin hakevat töitä Suomesta.

Monikulttuurisuusideologia ja monimuotoisuusjohtaminen (diversity management) liitetään usein yhteen (Trux 2000; 2002). Monimuotoisuusjohtamiseen liittyy ajatus siitä, että yrityksen liiketoiminnassa pyritään hyötymään henkilöstön monimuotoisuudesta. Monimuotoisuuden johtamisen käsite on Suomessa melko uusi ja sen muotoutuminen osaksi käytännön johtamista vasta alkuvaiheessa. (Forsander & Raunio 2005; Sippola 2008.) Tietoiseen, systemaattiseen ja kokonaisvaltaiseen monimuotoisuuden johtamiseen, joka näkyy myös ennakkoinnissa ja yrityksen strategisen johtamisen tasolla, ei vielä panosteta (Sippola 2007; 2008).

Tässä artikkelissa haastateltujen henkilöstöhallinnosta vastaavien suhtautumista ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin lähestytään neljän monimuotoisuusparadigman kautta (Thomas & Ely 1996; Dass & Parker 1999; Ely & Thomas 2001; Sippola 2007). Nämä paradigmat ovat 1) vastustaminen (resistance), jossa monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta vastustetaan, ne koetaan uhkaksi ja siksi valitseva tila halutaan säilyttää, 2) tasavertainen kohtelu (discrimination-and-fairness), jossa pyritään kohtelemaan kaikkia samalla tavalla lainsäädännön velvoittamana, 3) monimuotoisuuden hyödyntäminen (access-and-legitimacy), jossa monimuotoisuudesta haetaan liiketoimintaan hyötyä ja 4) monimuotoisuudesta oppiminen (learning-and-effectiveness), jossa monimuotoisuudesta halutaan oppia esimerkiksi uusia toimintatapoja.

Sippolan, Leponiemen ja Suutarin (2006, 25) mukaan näiden neljän monimuotoisuusparadigman mukaisesti organisaatiot voivat

lähestyä sekä henkilöstönsä että asiakaskuntansa monimuotoisuutta, monimuotoisuuden tavoitteita ja johtamista. Kun henkilöstöjohtamista tarkastellaan monikulttuurisen tai monimuotoisen työyhteisön näkökulmasta, tarkastelun kohteena ovat yleensä henkilöstöstrategia, rekrytointi, perehdyttäminen, kehittämiseen ja koulutukseen liittyvät asiat sekä työn suoritusten arviointi ja palkitseminen (esim. Sippola 2005; Leponiemi & Sippola 2006). Tässä artikkelissa keskitytään erityisesti rekrytointiin, joka heijastelee yritysten henkilöstöstrategiaa.

Monikulttuurisuus työelämässä

Monikulttuurisuus on monimerkityksinen ja epäselvä käsite, eikä sillä ole vielä vakiintunutta merkitystä suomalaisessa keskustelussa. Se voi liittyä klassiseen käsitykseen kulttuurista, jolloin se sisältää ajatuksen erilaisista ja rajatuista ryhmistä, joilla on omiin kulttuureihinsa liittyviä toimintamalleja ja jotka joutuvat elämään rinnakkain tai olemaan tavalla tai toisella kosketuksissa toistensa kanssa (Ylänkö 2000; Huttunen 2005; Huttunen, Löytty & Rastas 2005; Verma 2005). Tämän lähinnä kuvailevan merkityksen lisäksi monikulttuurisuudelle voidaan antaa normatiivinen ja poliittinen merkitys, jolloin sillä tarkoitetaan tavoiteltavaa, ihanteellista yhteiskuntaa, jossa toteutuu tasa-arvo eri ryhmien välillä (Ylänkö 2000; Huttunen ym. 2005; Poikolainen 2011; Puuronen 2011). Monikulttuurisessa yhteiskunnassa kulttuuria tarkastellaan myös dynaamisena prosessina, jolloin kulttuurit eivät muodostakaan selvärajaisia ja toisensa poisulkevia yksikköjä, vaan ne ovat joustavia ja koko ajan muutostilassa olevia repertuaareja. Tällöin ihmiset joutuvat jatkuvasti tulkitsemaan erilaisia kulttuurisia malleja, lainaamaan, yhdistelemään ja omaksuma uusia asioita, ajatuksia ja toimintamalleja sekä myös luopumaan vanhoista toimintamalleistaan. (Huttunen ym. 2005.) Näitä prosesseja ohjaavat kuitenkin yhteiskunnan valtasuhteet. Sen

vuoksi esimerkiksi suomalaisessa työelämässä pelisäännöt sanelee useimmiten valtakulttuuri, jolloin nimenomaan suomalaisia työelämän käytäntöjä pidetään itsestään selvyyskinä. (Huttunen 2005; Pitkänen 2005.)

Suomessa on ilmestynyt 2000-luvulta lähtien monia tutkimuksia, jotka liittyvät monikulttuurisuuteen ja ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin työelämässä. Keskiössä on ollut erityisesti julkinen sektori ja viranomaisytyö (esim. Pitkänen 2006; 2008) sekä viranomaisten ja ulkomaalaisten väliset asiakaspalvelutilanteet (esim. Hammar-Suutari 2009). Asiantuntijatehtäviin liittyvät tutkimukset keskittyvät yleensä yrityksiin, jotka ovat hyvin kansainvälisiä ja joissa kulttuurisesta monimuotoisuudesta on kokemuksia (esim. Forsander & Raunio 2005; Trux 2005; 2007; 2010). Monikulttuurisuutta työelämässä on tutkittu lisäksi henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön näkökulmasta useissa tutkimuksissa. Niiden kohteena on ollut yksityisiä ja julkisia yrityksiä, joilla on kokemuksia ulkomaalaisista työntekijöistä (esim. Söderqvist 2005; Sippola & Hammar-Suutari 2006; Sippola 2007; Trux 2010). Söderqvistin (2005) tutkimuksessa, jossa oli mukana työnantajia kunta-, valtio- ja yksityiseltä sektorilta, tarkasteltiin myös työnantajien suhtautumista ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin. Tutkimuksessa osoitettiin, että suomen kielen taito on yksi keskeisimmistä rekrytointikriteereistä. Sitä perusteltiin erityisesti asiakkaiden vaatimuksilla, työyhteisön huonolla kielitaidolla ja työturvallisuustekijöillä. Ulkomaalaistaustaisella on rekrytointitilanteessa myös kovempi vaatimus todistaa osaamisensa kuin suomalaisella työnhakijalla.

Monet ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin, maahanmuuttoon ja monikulttuurisuuteen liittyvät tutkimukset ovat nostaneet esiin suomen kielen taidon merkityksen työssä ja työhönotossa. Viestintää ja sen vaatimaa kielitaitoa työpaikalla pidetäänkin yhä enemmän osana ammattitaitoa (Härmälä 2008, 53), minkä vuoksi asiantuntijatehtävissä työskentelevistä voidaan käyttää nykyään myös nimitystä tietotyöläinen tai tietämystyöntekijä

(Juholin 2007, 11). Erityisesti ulkomaalaistaustaiselle työntekijälle, joka ei puhu suomea tai puhuu suomea toisena kielenä (S2), työelämän vaatima kielitaito tuo suuria haasteita. Maahanmuuton myötä suomea toisena kieleinä puhuvien määrä työpaikoilla on kuitenkin lisääntynyt, mikä on tuonut monikulttuurisen työelämän tutkimuksen kenttään myös ammatillisen kieli- ja viestintätaidon sekä suomen toisena kielenä näkökulman (esim. Suni 2010; 2011; Jäppinen 2010; 2011).

Monikulttuurisen työyhteisön ja monikulttuuristen yhteistyötaitojen kehittäminen, monikulttuurisen työyhteisön johtaminen ja monimuotoisuuden edistäminen ovat olleet viime vuosina erilaisten kehittämishankkeiden ja soveltavien tutkimusten kohteena (esim. Leponiemi & Sippola 2006; Sippola ym. 2006; Immonen ym. 2010). Lisäksi Suomessa on meneillään erilaisia valtakunnallisia ja alueellisia käytännön hankkeita, jotka liittyvät ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin. Esimerkiksi Maahanmuutto-ohjelmien tukiranne MATTO tähtää työperusteisen maahanmuuton edistämiseen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013). Vuonna 2012 päättyneet VALOA-hanke puolestaan pyrki löytämään keinoja kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden hyödyntämiseen työelämässä (VALOA-hanke 2013).

Tämä artikkeli perustuu tutkimushankkeeseen, jonka tavoitteena oli tuottaa tutkimustietoa satakuntalaisten pk-yritysten edustajien suhtautumisesta monikulttuurisuuteen; heidän tiedoistaan, käsityksistään, asenteistaan ja toiveistaan liittyen ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin ja harjoittelijoihin sekä yritysten valmiuksista palkata ulkomaalaistaustaisia. Satakunnassa asuu koko maahan verrattuna melko vähän ulkomaan kansalaisia¹. Suurimmassa osassa tutkittuja yrityksiä

1 Alueella asui vuosina 1999–2010 pysyvästi 3 032 ulkomaan kansalaista, mikä tarkoittaa alle 1,4 % koko Satakunnan väestöstä (Satakunnan ELY-keskus 2011). Vastaavasti vuodenvaihteessa 2010–2011 koko maassa asui 167 954 ulkomaan kansalaista, mikä tarkoittaa 3,1 % koko väestöstä (Tilastokeskus 2011).

työskenteli ulkomaalaistaustaisia henkilöitä, mutta vain muutamissa yrityksissä he olivat asiantuntijatehtävissä. Tutkitut yritykset saavat kuitenkin yhteydenottoja ja hakemuksia ulkomaalaistaustaisilta henkilöiltä myös asiantuntijatehtäviin, minkä vuoksi nimenomaan henkilöstöhallinnosta vastaavien strateginen ajattelu liittyen ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin on kiinnostava tutkimuskohde. Satakunnassa on toteutettu ja siellä on meneillään myös erilaisia hankkeita, joiden tehtävänä on lisätä työperusteista maahanmuuttoa Satakuntaan edistämällä yritysten valmiuksia rekrytoida ulkomaalaisia, kartoittamalla kuntien palveluja, kehittämällä maahanmuuttajien alkuvaiheen ohjausta ja neuvontaa sekä luomalla työ- ja opintopolkuja maahanmuuttajille (Satakunnan ELY-keskus 2011; Sataedu 2013). Tässä tutkimuksessa tuotettu tieto tukee myös näitä käytännön hankkeita.

Menetelmät ja aineisto

Tutkimusaineisto on kerätty vuoden 2010 aikana ja se koostuu 30 teemahaastattelusta. Tutkittavana ilmiönä monikulttuurisuus ja työnantajien suhtautuminen ulkomaalaistaustaisiin on hieman arkaluontoinen ja voi herättää haastateltavissa varovaisuutta; he saattavat esimerkiksi yrittää välttää lausumia, jotka voidaan liittää rasistisiin tai syrjiviin mielipiteisiin. Teemahaastattelun keskustelumainen luonne – varsinkin jos haastattelijan ja haastateltavan välille syntyy luottamuksellinen ilmapiiri – vähentää kuitenkin tällaista varovaisuutta. Haastattelut pyrittiin toteuttamaan haastateltavien ehdoilla siten, että he saattoivat tuoda esille juuri niitä asioita, jotka he kokivat tärkeiksi. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47–48; Eskola & Suoranta 2005, 16.)

Haastatellut henkilöt edustavat satakuntalaisia pk-yrityksiä ja vastaavat omissa yrityksissään henkilöstöhallinnosta ja rekrytoinnista. Pienimmissä yrityksissä ei yleensä ole erikseen henkilöstöjohtajaa tai -päällik-

köä, joten toimitusjohtajia haastateltavista oli 10. Henkilöstö- tai hallintojohtajia ja -päälliköitä oli 8. Loput 13 haastateltavaa olivat eri nimikkeillä työskenteleviä päälliköitä ja johtajia.² Haastattelut kestivät 20 minuutista puoleentoista tuntiin ja ne litteroitiin kokonaisuudessaan. Litteroitua aineistoa on noin 260 sivua.

Aineisto analysoitiin teorialähtöisesti sisällön analyysin avulla, jolloin haastatteluai-
neiston luokittelu perustui neljään monimuotoisuusparadigmaan. Laadullisen analyysin tavoitteena ei ole tehdä yleistyksiä satakuntalaisten pk-yritysten näkökulmasta ulkomaalaisuuteen ja monikulttuurisuuteen, vaan saada siitä monipuolinen kuva sekä lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002.) Tarkastelussa ei myöskään pyritä jakamaan haastateltuja henkilöitä tai heidän edustamiaan yrityksiä erilaisiin luokkiin sen mukaan, kuinka he suhtautuvat ulkomaalaistaustaisiin, sillä samastakin haastattelusta on löydettävissä erilaisia ja ristiriitaisia suhtautumistapoja ulkomaalaisuuteen. Lisäksi suhtautuminen voi olla erilaista eri toiminnoissa (Poikolainen 2011, 41).

”En mä lähe tota edes miettimään”

Vastustamisen paradigman mukainen suhtautuminen monimuotoisuuteen on reaktiivista. Tavoitteena on työyhteisön homogeenisuuden ylläpito ja kaikkien kohtelu samoin periaattein. Vähemmistöryhmille annetaan tietoa työyhteisön toimintatavoista esimerkiksi perehdytyksen yhteydessä, jotta heidät voidaan sulauttaa ja sopeuttaa nopeasti työyhteisöön ja yrityksen työkuultuuriin. Näin halutaan varmistaa työn tehokkuus ja tuottavuus. Monimuotoisuuteen sinänsä ei haluta ottaa kantaa; erilaisuus voi aiheuttaa epävarmuutta ja monimuotoisuus työpaikalla voi-

2 Haastateltavia henkilöitä oli yksi enemmän kuin yrityksissä, sillä yhdestä yrityksestä haastatteluun halusi osallistua kaksi henkilöä.

daan kokea jopa uhkana ja riskinä. (Dass & Parker 1999; Sippola 2007; Sippola 2008.)

Jotkut haastateltavat suhtautuivat ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin asiana, joka ”ei koske meitä”. Koko asia ulkopuolistettiin, koska omassa yrityksessä ei esimerkiksi ollut kansainvälistä toimintaa tai työvoimasta ei ollut pulaa. Ulkopuolistaminen sisälsi kuitenkin selvän positiivisen tai negatiivisen kannanoton (vrt. Dass & Parker 1999). Seuraavan esimerkin haastateltava painottaa sitä, että heidän yrityksessään ”on niin hyvä tilanne”, että heille haetaan niin paljon, että ei ole ollut tarvetta palkata ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Haastateltava painottaa myös ammattitaitoa ja kokemusta, jota he odottavat työnhakijoilta. Lausumasta ilmenee selvästi, että hän ei ajattele, että ulkomaalaistaustainen työnhakija voisi olla yhtä ammattitaitoinen ja kokenut kuin suomalainen työnhakija. Kysymykseen, millainen monikulttuurinen työyhteisö voisi olla, haastateltava toteaa, että ”en mä lähde tota edes miettimään”:

”Meillä on niin hyvä tilanne, että meille onneksi haetaan niin paljon. Meillä on niin paljon valittavana ja meille on niinku tärkeä se, että riittävä ammattitaito löytyy myyntityöstä, niin se on se kaiken. Tai mistä tahansa ammattitaitoa on ja kokemusta että... Et sen takia tää ulkomaalaisuus on meille vähän niinku että ei todellakaan ole ollut tarvetta. [...] Koska meillä ei ole ollut tällasia ajatuksia et me oltais ulkomaalaisia palkkaamassa, niin tota en mä lähde tota edes miettimään sen kummemmin.” (OH2)³

Seuraavan haastateltavan edustamassa yrityksessä ei ole minkäänlaista kansainvälistä toimintaa eikä siten haastateltavan mielestä sopivia tehtäviäkään ulkomaalaisille. Hän suhtautuu kuitenkin erittäin myönteisesti asiaan ja on kuullut muista yrityksistä hyviä

kokemuksia, joten hänen kannanottonsa on selkeästi positiivinen:

”Niin siellä oli esimerkiksi vientisihteeri oli niinku venäläinen, joka hoiti sitä Venäjän vientiä. Mutta hänkin oli sit naimisissa suomalaisen kanssa [...] hän kyllä sit puhu suomea kyllä aika hyvin. Mutta siinä se on mun mielestä plussaa, joka osaa ja on yhteydessä sinne venäläisiin.” (H10)

Pyrkimys työyhteisön ylläpitämiseen mahdollisimman homogeenisena voi johtaa rekrytointitilanteessa ulkomaalaistaustaisen syrjäyttämiseen. Seuraava haastateltava korostaa kyllä tasa-arvoista kohtelua rekrytointitilanteessa, mutta tuo myös selvästi esiin sen, että ulkomaalaistaustaisen odotetaan sopeutuvan organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Jos hakija on ”kovin poikkeava” tai ”radikaali mielipiteiltään”, niin hänen ajatellaan aiheuttavan ongelmia, mikä puolestaan muodostuu rekrytoinnin esteeksi. Seuraavan haastateltavan yrityksessä on ollut ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä tuotannossa:

”Katson jokaisessa rekrytointitilanteessa, oli minkä maalainen hyvänsä, että pätevyyden lisäksi täytyy istua muuhun organisaatioon. Jos on kovin poikkeava, niin tiedän, että tulee ongelmia. Sellaiseen en lähde. Esimerkiksi voi olla hyvin radikaali mielipiteiltään. Kukaan ei halua itselleen etukäteen ongelmia.” (OH18)

Haastatteluissa tuli esille selkeästi työntekijöihin liittyvä panos-tuotos -ajattelu, joka näkyy myös haastateltavien sanavalinnoissa (”vaatii – saatais käyttöön”, ”panostus”, ”vie”, ”hyötyä”). Erityisesti mietitään sitä, kuinka paljon lisätyötä, vaivaa ja kustannuksia ulkomaalaistaustainen aiheuttaa, jotta hänet saadaan tuottavaksi työntekijäksi siinä tehtävässä, johon hänet otetaan. Lisätyönä nähdään useimmiten se, että asioita joudutaan hoitamaan englannin kielellä. Mikäli yritys toimii vain kotimaan markkinoilla, lisätyöhön ei välttämättä haluta panostaa. Seuraavien haastateltavien yrityksissä ei ole ollut ulko-

3 Osa haastatteluista on opiskelijoiden tekemiä. Opiskelijoiden tekemät haastattelut on merkitty koodeilla OH1, OH2 jne. Tutkijan tekemät haastattelut on merkitty koodeilla H1, H2 jne.

maalaistaustaisia pidempiaikaisesti asian-
tuntijatehtävissä. Haastateltavan H6 yrityk-
sessä ulkomaalaistaustaisia on suorittavissa
töissä.

*”Vaatii kyllä aika paljon. Se vaatisi meiltä
niin paljon töitä, että me saatais hänet niin-
ku siihen käyttöön, että se, me oltais valmiita
semmoseen.”* (H1b)

*”Sitten jos se yritys toimii kotimaan mark-
kinoilla pelkästään eikä ajattelekaan mi-
tään vienti kautta tuontihommia, silloin tu-
lee se, että mihin mä sitä tarvitsen, kun siitä
on vaan vaivaa, kun sen kanssa joutuu puhu-
maan englantia taikka saksaa taikka jotakin
muuta.”* (H6)

Ulkomaalaisuuteen suhtauduttiin myös ris-
kinä. On turvallisempaa ottaa suomalainen,
joka on tottunut suomalaiseen työkuulttuuriin
ja tapoihin toimia työpaikalla. Monet haasta-
teltavat ottivat itse esiin valintatilanteen suo-
malaisen ja ulkomaalaistaustaisen työnhaki-
jan välillä. He ilmaisivat selvästi, että tasavah-
vassa tilanteessa suomalainen hakija voittaa.
Suomalainen valittaisiin ”turvallisuuden kan-
nalta”. Seuraavan esimerkin haastateltava on
aiemmin haastattelussa puhunut työmoraa-
lista (esimerkiksi määräaikojen noudattami-
sesta), työkuulttuurista ja työtapoihin liittyvi-
en asioiden sisäistämisestä. Yrityksessä ei ole
ollut ulkomaalaisia työntekijöitä asiantuntija-
tehtävissä eikä pidempiaikaisesti suorittavis-
sakaan töissä:

*”Jos mulla kaks olis siinä loppuviivalla, toi-
nen olisi jostain tommosesta mikä ei nyt vielä
kauhean montaa vuotta Suomessa olisi asu-
nut ja toinen olis suomalainen, niin kyllä mä
todennäköisesti sen suomalaisen valitsisin
turvallisuuden kannalta. Mutta mitä kauem-
min se ois ja mitä enemmän hänellä olis ko-
kemusta suomalaisesta yrityksestä niin sitä
helpompi se olis, se alentaisi sitä kynnystä ot-
taa töihin varmasti paljon.”* (H7)

Haastateltava ei määrittele tarkemmin, mitä
hän turvallisuudella tarkoittaa. Toisaalta ky-
seinen haastateltava lähtee jo siitä oletta-

muksesta, että ulkomaalaistaustainen olisi jo
Suomessa asuva ja siinä mielessä ei enää täy-
sin ”ulkomaalainen”. Haastateltava jatkaa, että
ulkomaalaistaustainen olisi helpompi ottaa,
mitä kauemmin hän olisi ollut Suomessa ja
mitä enemmän hänellä olisi kokemusta suo-
malaisesta yrityksestä. Hän ei siis odota ko-
kemusta suomalaisesta elämäntavasta, vaan
nimenomaan suomalaisesta työelämästä ja
siihen liittyvistä toimintatavoista.

Erityisesti pienissä yrityksissä, joissa ul-
komaalaistaustaisista ei ole kokemusta, on-
gelmana pidettiin myös työyhteisön vastus-
tavaa suhtautumista, kyräilyä ja pelkoa, että
ulkomaalaistaustaiset vievät suomalaisten
työpaikat. Työelämän ja omankin työyhteis-
ön muuttuminen monikulttuurisemmaksi
nähtiin myös pakkotilanteena. Asiaa tarkas-
teltiin silloin väestönkehityksen kontekstissa,
jolloin ulkomaalaistaustaisten palkkaamista
ajateltiin tulevaisuudessa ehkä ”pakkona”
tai ”varteenotettavana vaihtoehtona”, mikä-
li Suomesta ei löydy tarvittavaa tieto-taitoa:

*”Mutta pääkaupunkiseudulla on pakko jo
palkata ulkomaalaisia, koska ei enää hakeu-
duta niin kaupan alalle. Et se on mun koke-
mukseni tai tietoni siitä, että mikä taas sitten
niinku näin esimiesten näkökulmasta katsot-
tuna niin nehän sanoo, et se on tosi rankkaa,
kun heillä yleensäkin on vaihtuvuus kovaa.”*
(OH2)

Esimerkin haastateltava edustaa kaupan alan
yritystä, jossa ei ole koskaan työskennellyt ul-
komaalaistaustaisia henkilöitä, hakijoita on
kyllä ollut. Haastateltava viittaa pääkaupun-
kiseutuun, jossa heidän alallaan on ollut ”pak-
ko palkata” ulkomaalaisia. Hänellä on myös
tietoa siitä, että yhdessä työntekijöiden suu-
ren vaihtuvuuden kanssa tämä tilanne on esi-
miehille ”rankka”.

”Kaikki on samalla viivalla”

Tasavertaista kohtelua korostava paradigma (esim. Sippola 2008) tai syrjinnän ja oi-

keudenmukaisuuden näkökulma (esim. Richardson 2005) perustuu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslainsäädäntöön. Tällöin organisaatiot voivat tietoisesti lisätä monimuotoisuutta esimerkiksi rekrytoinnissa palkkaamalla vähemmistöryhmien edustajia ja osoittaa siten toimivansa tasa-arvoisesti ja moraalisesti oikein. Lähtökohtana on kaikkien tasavertainen kohtelu, eikä erilainen kulttuuritausta aiheuta erilaista kohtelua tai ylimääräisiä toimenpiteitä. Tulokkaiden odotetaan sopeutuvan vallitsevaan työyhteisöön ja sen toimintatapoihin sekä muuttavan käyttäytymistään sen mukaiseksi. Erityisesti näihin tekijöihin kiinnitetään huomioita perehdytyksessä. Monimuotoisuus nähdään lähinnä kustannuksena ja ongelmien aiheuttajana. (Thomas & Ely 1996; Dass & Parker 1999; Sippola 2007; Sippola 2008.) Pyrkimys tasavertaiseen kohteluun voi toisaalta johtaa myös piilosyrjintään, jos maahanmuuttajan erityistarpeita ei haluta huomioida esimerkiksi tarjoamalla hänelle kielikoulutusta (Rouhuvirta 2011).

Monet haastateltavat toivat melko voimakkaasti esille sen, että ulkomaalaisuudella ei ole rekrytointitilanteessa merkitystä työnhakijan sopivuutta arvioitaessa, vaan että kaikki ovat ”samalla viivalla”. Keskeisiä rekrytointikriteereitä ovat osaaminen ja ”organisaatioon istuminen”. Haastateltava OH14 ottaa kuitenkin esimerkiksi ulkomaalaisesta ruotsalaisen eikä esimerkiksi jotain kaukaisempaa kansallisuutta. Haastateltava korostaa kielitaidon merkitystä. Yrityksessä on yksi, hyvin suomea puhuva ulkomaalaistaustainen työntekijä suorittavissa töissä:

”Että sä oot niinku Ruotsista ja sää oot Suomesta, ei näillä ole merkitystä vaan se on se osaaminen. Se on ihan sama minkä maalainen on, mutta se tietotaito se on se ykkös-juttu.” (OH14)

Erilaisuus voidaan jopa huomioida rekrytointitilanteessa antamalla ”tasoitusta” suomen kielen osaamisvaatimuksessa ulkomaalaistaustaiselle työnhakijalle:

”No se on selvä, että suomen kielestä annetaan tasotusta, että ei varmaan kukaan ole, että ulkomaalaistaustainen osaa suomea niin hyvin kuin suomalainen.” (OH6)

Muutama haastateltava oli sitä mieltä, että monikulttuurisuus työpaikalla ei vaikuta myöskään johtamiseen mitenkään erityisesti. Yrityksessä, jossa ulkomaalaisia oli suorittavissa töissä, katsottiin jopa, että on parempi, että asiaan ei kiinnitetä huomioita – tasa-arvoinen johtaminen on tärkeintä. Toisessa yrityksessä, jossa ei ollut juuri mitään kokemuksia ulkomaalaistaustaisista, haastateltava toimitusjohtaja oli sitä mieltä, että kaikkia työntekijöitä tulee kohdella yksilöllisesti – ulkomaalaisuus ei sinänsä ole muuta kuin normaali, yksilöllinen ominaisuus. Toisaalta lausuma sisältää ristiriidan, sillä sen mukaan myös ulkomaalaistaustaisia pitäisi siis kohdella yksilöllisesti ja eri tavalla kuin suomalaisia:

”No ei se vaikuta johtamiseen yhtään sen kummemmin kuin suomalaistenkaan kesken. Suomalaisetkin ovat yksilöitä ja jokaista täytyy käsitellä eri tavalla.” (OH1)

Myös tasa-arvoista johtamista ja syrjinnän ehkäisemistä työpaikalla korostettiin. Useimmat haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että monikulttuurisuus aiheuttaa haasteita ja lisätyötä johtamiselle; ulkomaalaistaustaisten kulttuuri ja tausta pitää tuntea ja huomioida, asioita joutuu miettimään enemmän. Eräs haastateltava painotti erityisesti sitä, että hyvin erilaisesta kulttuurista tulevan tausta pitää huomioida. Lisäksi yrityksen järjestämät erilaiset vapaa-aikaan liittyvät tapahtumat voivat vaatia erityistä huomioimista, jotta muualta tulevat eivät jää ulkopuolelle eikä synny erillisiä ”kuppikuntia”. Haastateltava oli yrityksestä, jossa ulkomaalaisia oli ollut tuotannossa, ja yrityksen johto oli joutunut puuttumaan muun muassa ulkomaalaistaustaisten syrjintään.

Ulkomaalaistaustaisten ryhmittäminen ei välttämättä liity heidän etniseen taustaan-

sa ja kulttuuriin vaan kieleen (Lauring 2009; Tange & Lauring 2009). Seuraavan esimerkin haastateltava on juuri puhunut ulkomaalais-taustaisista oman yrityksensä suorittavissa töissä ja siitä, kuinka he ovat omissa ryhmissään. Tämä ei koske kuitenkaan työnjohtajaa, joka puhuu paremmin suomea, sillä hän voi istua kahvitauolla myös suomalaisten seurassa. Sosiaalisen kanssakäymisen kielenä suomen kieli on tässä yrityksessä välttämätön:

”Että tietysti tämä heidän työnjohtaja, joka puhuu parempaa suomea niin kyllä hän.. hän tietysti enemmän saattaa istua samassa kahvipöydässä.. suomalaisten kanssa.” (H8)

Se, että ulkomaalaistaustaisen työntekijän pitäisi sopeutua ja sulautua joukkoon, tuli esille monissa kommentteissa. Asiaa kuvailtiin muun muassa ilmauksilla ”istuu organisaatioon” ja ”niveytyy sakkiin”. Seuraavan esimerkin haastateltava lähtee siitä oletuksesta, että ulkomaalaisen taustalla ei ole merkitystä, kunhan hän toimii ohjeiden mukaan. Yrityksessä on yksi virolainen työntekijä tuotannon tehtävissä:

”Niin että ei se edelleenkään mun mielestä vaikuta, koska me kohdellaan ihan samantai, tän ulkomaalaisen täytyy sit vaan tehdä meidän ohjeiden mukaan.” (OH5)

Usein monikulttuurisuuteen liittyvä keskustelu ja tutkimus tematisoituvat ongelmina, joita ”erilaisuus” aiheuttaa yhteiskunnassa ja erilaisissa arkipäivän tilanteissa (Huttunen, Löytty & Rastas 2005, 22). Monikulttuurisuuden aiheuttamat ongelmat ovat myös keskeinen piirre tasavertaisen kohtelun paradigmassa (Dass & Parker 1999, 70). Tutkitussa aineistossa ongelmapuhe oli yksi keskeinen tapa suhtautua ulkomaalaisiin työnhakijoihin. Siksi ulkomaalaistaustainen työntekijä vaatii varautumista, jotta ongelmilta vältytään. Yleensä ongelmat liitettiin ulkomaalaistaustaisen puutteelliseen suomen kielen taitoon. Sen koettiin aiheuttavan ylimääräistä työtä, ongelmia perehdyttämiseen ja työturvallisuuteen sekä sosiaaliseen

kanssakäymiseen ja siten työyhteisöön integroitumiseen.

Yksi tapa tuoda esiin tasavertaista kohtelua on korostaa sitä, että yrityksessä ei ainkaan ole mitään ulkomaalaistaustaisia vastaan, vaikka varsinaisesti heistä ei olisi edes kokemuksia yrityksen työntekijöinä. Samalla kerrottiin muiden hyvistä kokemuksista, joita oli kuultu. Eräs haastateltava kertoi ulkomaalaistaustaisesta omalääkäristä, joka oli hänen mielestään ”parempi kuin suomalainen”. Myös seuraavan esimerkin haastateltava tuo selkeästi esiin sen, että hänellä ei ole mitään ulkomaalaistaustaisia vastaan:

”No ei ainakaan nyt mitään negatiivisia, että silloin viimeksi kun on meillä ollut, niin meillä oli tuotantotöissä, jos nyt oikein muistan niin Saksasta yksi henkilö, ja ei siinä ainkaan mitään ongelmia ollut, että ihan hyvin toimi.” (OH16)

Haastateltava on yrityksestä, jossa on ollut ulkomaalaistaustaisia lähinnä vain kesätöissä ja harjoittelua suorittamassa. Kysyttäessä kokemuksia näistä, haastateltava vastaa sulkemalla ensin pois negatiiviset kokemukset ja korostaa vielä, että ongelmia ei ole ollut.

”Jos on vientiä jonnekin, sit vois olla kyllä hyvä”

Monimuotoisuuden hyödyntämisen paradigmassa erilaisuudesta halutaan liiketoimintaan etuja. Eri taustoista tulevien työntekijöiden osaamista halutaan hyödyntää esimerkiksi markkinoinnissa, tuotekehityksessä tai eritaustaisten asiakkaiden palvelemisessä. Lähestymistapa liittyy läheisesti johtamissuuntaukseen, jota kutsutaan nimellä ”diversity management”, ja jossa henkilöstöhallintoa pyritään kehittämään monimuotoisen henkilöstön tuomien hyötyjen ja mahdollisuuksien näkökulmasta. Yritys voi tuoda esille monimuotoisuuden edistämistä julkisuuskuvassaan sekä kohdentaa rekrytointiaan vähemmistöryhmien edustajiin ja muo-

kata perehdytystä erilaisuutta huomioivaksi. Yrityksen toiminnassa tuetaan kuitenkin enemmistön näkemyksiä ja kulttuuria, mikä voi aiheuttaa eriarvoisuutta. Johtaminen tähtää tehokkuuteen, ja positiivinen suhtautuminen monimuotoisuuteen lähtee taloudellisista intresseistä. Erilaisuutta voidaan myös ihannoida, sillä se tuo väriä ja eksotiikkaa työyhteisöön. (Thomas & Ely 1996; Dass & Parker 1999; Richardson 2005, 63; Sippola 2007.)

Tutkituissa pk-yrityksissä ulkomaalaistaustaisia ajatellaan strategisesti myös resurssina; ulkomaalaistaustainen voisi tuoda uutta osaamista yritykseen ja avata uusia markkinoita erityisesti lähtömaahansa. Hyöty nähdään nimenomaan vientikaupassa. Vain yksi haastateltava toi selkeästi esiin ulkomaalaisen työntekijän avaamat mahdollisuudet, kun etsitään uusia materiaalien toimittajia ja hankintakanavia. Tutkituista yrityksistä 26 yrityksellä on vientiä ja / tai tuontia. Tietyltä kieli- tai kulttuurialueelta oleva henkilö ymmärtää paitsi alueensa kulttuuria ja kieltä, myös ihmisiä ja toimintatapoja ja pystyy siten ”kävelemään suoraan” ilman niitä kiertoteitä, joita suomalainen joutuu tekemään. Tutkituissa yrityksissä ei kuitenkaan ollut kohdennettua rekrytointia ulkomaalaistaustaisten palkkaamiseksi asiantuntijatehtäviin, vaikka heidän tuomiaan hyötyjä osattiin arvioida. Asiakaspalvelu nähtiin usein esteenä ottaa ulkomaalaistaustainen johonkin työtehtävään. Vain parissa yrityksessä ulkomaalaistaustainen asiakaspalvelija nähtiin hyödyllisenä, koska asiakaskuntakin on muuttanut monikulttuurisemmaksi.

Seuraavan esimerkin haastateltava toimii yrityksessä, jossa ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä on kokemuksia sekä suorittavissa töissä että asiantuntijatehtävissä. Yrityksessä on kokemusta muun muassa siitä, että ulkomaalaistaustaisen työntekijän ei tarvitse olla edes siitä maasta, johon vientiä halutaan tehdä; yrityksen espanjalaissyntyinen työntekijä ymmärtää kieltä ja kulttuuria myös Etelä-Amerikassa ja on pystynyt avaamaan

siellä uusia markkinoita huomattavasti helpommin ja nopeammin, kuin jos tehtävää olisi hoitanut suomalainen. Haastateltava suhtautuu selkeästi monikulttuuriseen työyhteisönsä yrityksen tärkeänä voimavarana, josta on pidettävä huolta. Työntekijöistä huolehtiminen viittaa myös oppimisen paradigmaan, sillä se sisältää ajatuksen yksilön erityisosaamisen tunnistamisesta ja suunnitelmallisesta optimoinnista yritysten päämäärien saavuttamiseksi.

”Väittäisin että kun nyt vasta ollaan mun mielestäni hiukan pääsemässä siihen että puhutaan tästä niinku henkilöstön tärkeydestä ja että henkilöstö on myöskin semmoinen voimavara ja resurssi, joka on ihan yhtä tärkeä kuin ne koneet ja laitteet. Niin vielä pitäisi pystyä niinku painottamaan sitä, että ihmiset on erilaisia ja sitä erilaisuutta täytyy osata vaalia.” (H5)

Myös kansainväliset opiskelijat voivat tuoda taloudellista hyötyä työskennellessään yrityksissä opiskeluaikanaan tai valmistuttuaan. Esimerkiksi kiinalaisten opiskelijoiden oletettiin olevan hyvistä perheistä, joilla on mahdollisesti suhteita hyvissä asemissa oleviin ja vaikutusvaltaisiin ihmisiin Kiinassa. Seuraavan esimerkin haastateltava pohtii kansainvälisen opiskelijan yritykselle mahdollisesti tuomia hyötyjä:

”Varsinkin jos on vientiä jonnekin, sit vois olla kyllä hyvä, jos joku paikallinen voisi jostain tehdä tai.. auttaa jossain.. sen kielen kanssa. Mutta ei nekään välttämättä osaa taas suomea tietenkään ne opiskelijat. Ei ne pysty kääntämään mitään esitteitä eikä mitään.” (H10)

Haastateltavan yrityksessä ei ole ollut ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Haastateltava miettii, että vientitoiminnassa opiskelijoista voisi olla hyötyä, mutta toisaalta hän kokee kansainvälisten opiskelijoiden suomen kielen taidon puutteen ongelmaksi, koska silloin heitä on vaikea hyödyntää esimerkiksi esitteiden kääntämisessä.

”Meillä on toinen toisillemme annettavaa”

Oppimisen paradigma on monimuotoisuuden kohtaamisen kehittynein muoto. Sen mukaan monimuotoisuuden ja erilaisuuden hyödyntäminen yrityksen tärkeänä voimavarana on mahdollista vasta sitten, kun yksilöt ja koko organisaatio pystyvät oppimaan erilaisuudesta. Henkilöstöjohtamisen tavoite on, että jokaisen työntekijän osaaminen ja vahvuudet tunnustetaan ja jokaisen työntekijän panos optimoidaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Monimuotoisuus voi muuttaa organisaatiota ja lisätä sen tehokkuutta esimerkiksi uusien työtapojen oppimisen kautta. Yksilölliset kyvyt nähdään siten organisaation strategisena pääomana ja investointina. Myös eriarvoisuuden poisto on tärkeää. Monimuotoisuutta lähestytään kokonaisvaltaisesti ja proaktiivisesti; yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus näkyvät organisaation strategiassa, poliitikoissa, kulttuurissa ja toimintatavoissa. (Thomas & Ely 1996; Dass & Parker 1999; Richardson 2005; Sippola 2007.) Paradigmassa korostuu myös koko työyhteisön ja työryhmien suhtautuminen monimuotoisuuteen; erilaisuutta arvostetaan, erilaisten ajatusten esiin tuomista rohkaistaan, niistä halutaan oppia, kaikkien osaamista ja kokemuksia pyritään hyödyntämään (Ely & Thomas 2001).

Oppimisen paradigman mukaisesta suhtautumisesta monikulttuurisuuteen näkyi tutkimuksessa aineistossa vain yksittäisiä viitteitä. Pari haastateltavaa mietti sitä, että ulkomaalaistaustaisesta työntekijästä voidaan saada hyötyä myös sitä kautta, että työyhteisöllä on mahdollisuus oppia uutta. Työyhteisön kulttuuritietous lisääntyy ja kielitaito paranee, mikä puolestaan voi tuoda liiketoimintaan etuja. Vaikka vieraan kielen käyttö koetaan useimmiten vaivaksi ja ongelmaksi, pohti muutama haastateltavaa, miksi kalliita kielikursseja ostetaan yritykselle, vaikka esimerkiksi kansainvälisen harjoittelijan ottaminen olisi hyvä preppauskurssi työyhteisöl-

le. Toisaalta ulkomaalaistaustaiset haluavat usein itse puhua ja harjoitella nimenomaan suomen kieltä.

Ulkomaalaistaustaiset työntekijät tuovat yritykseen uusia tapoja ajatella sekä uusia ideoita ja toimintatapoja, sillä erilaisen taustansa vuoksi he näkevät usein asiat eri tavoin ja siksi myös kyseenalaistavat asioita enemmän. Koko työyhteisö saattaa muuttua heidän kauttaan inspiroivammaksi. Seuraavat haastateltavat viittaavat selvästi koko työyhteisön oppimiseen ja ajattelu- ja toimintatapojen muuttumiseen. Yrityksissä ei kuitenkaan ole kokemuksia ulkomaalaistaustaisista henkilöistä asiantuntijatehtävissä, ensimmäisen esimerkin yrityksessä ei myöskään suorittavissa töissä.

”Mää näkisin ulkomaalaiset työyhteisöt inspiroivina. [...] Mää uskon et tota kun tullaan eri kulttuurista ja taustoista, niin meillä on toinen toisillemme annettavaa ja tota opittavaa ennen kaikkea.” (OH8)

”Plussapuolella on se, että voidaan saada erilaista ajattelutapaa, pelkästään niin kuin sen ihmisen osaamisen lisäksi, jos tulee tämmöistä, ja ehkä se jollain tavalla sitten voi henkiselällä tasolla muuttaa toimintatapoja.” (OH9)

Seuraavan esimerkin haastateltava edustaa yritystä, jossa on ulkomaalaistaustaisia asiantuntijatehtävissä:

”Että kun se kulttuuri ja tapa toimia on erilainen, niin se pitäisi pystyä ottamaan huomioon siinä johtamistyössä, niin kun niitä ihmisiä johdetaan eri tavalla. Niin niitten motivaatio ehkä syntyy eri lähteistä kuin meillä. Ne saattaa olla räjähtäviä, ne saattaa olla kovaäänisiä ja puhua käsillään, että tavaltaan silloin niitä ei voi henkilöinä ohjata eikä johtaa samalla tavalla kuin tuota esimerkiksi jäyhää satakuntalaista.” (H5)

Haastateltava puhuu paljon johtamisesta ja antaa esimerkkejä yrityksensä ulkomaalaistaustaisista ja heidän erilaisista tavoistaan muun muassa kommunikoida ja motivoitua verrattuna ”jäyhiin perussatakunta-

laisiin”. Johtaminen vaatii hänen mielestään ”enemmän ymmärtämistä ja huomioon ottamista”, ”joustavuutta” ja ”keskustelua”. Hän puhuu myös suomalaisten erilaisuudesta ja siitä, että ihmisten johtamisessa pitää ottaa henkilökohtaiset ominaisuudet huomioon. Haastateltava tuo siis selvästi esille ajatuksen, että kaikkia työntekijöitä ei tulisi kohdella samoin, vaan eri yksilöt tulee huomioida eri tavalla (ks. Pitkänen 2005). Haastateltava on aiemmin haastattelussa kertonut myös, että pk-yrityksissä pelätään ottaa töihin ulkomaalaistaustaisia, koska ei ole totuttu toimimaan kansainvälisesti ja vieraista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Esteeksi voi muodostua myös työhönottajan oma puutteellinen kielitaito.

Pohdinta

Artikkelissa tarkasteltiin monikulttuurisuutta pk-yrityksissä neljän monimuotoisuusparadigman kautta (Thomas & Ely 1996; Dass & Parker 1999). Keskiössä oli haastateltavien henkilöstöhallinnon edustajien suhtautuminen ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin. Tulokset osoittavat, että useimmat haastateltavat eivät selvästikään tarkastelleet kulttuureja selvärajaisina yksikköinä, vaan ennemminkin heterogeenisina ilmiöinä sekä joustavina ja muuttuvina prosesseina (Huttunen 2005; Huttunen ym. 2005). Monet haastateltavat eivät pitäneet enää suomalaistakaan kulttuuria selvärajaisena, koska jo eri sukupolvien edustajilla on hyvin erilaisia tapoja suhtautua esimerkiksi työn tekemiseen. Toisaalta suomalaisia työelämän käytäntöjä ja suomalaista tapaa ajatella pidettiin lähtökohtana, koska Suomeen asettuneita, suomenkieltä hyvin puhuvia ja suomalaisen työyhteisöön sopeutuneita ulkomaalaistaustaisia ei tarkasteltu enää vieraan kulttuurin edustajina tai ulkomaalaisina. Kun ulkomaalainen oppii ”suomalaiset tavat”, niin kulttuurien rajat voidaan siis neuvotella uudelleen. Mutta edelleen on vaikeaa unohtaa suomalaiset työelä-

män käytänteet itsestään selvinä malleina ja ryhtyä tarkastelemaan kriittisesti omaa tapaa toimia ulkomaalaisen tulokkaan ajattelu- ja toimintavasta käsin.

Haastateltavien suhtautumista ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin ei voi luokitella puhtaasti monimuotoisuusparadigmoihin (vrt. Dass & Parker 1999). Haastateltavat saattoivat esimerkiksi korostaa ulkomaalaistaustaisen asiantuntijatyöntekijän tuomia hyötyjä yrityksen markkinoinnille ja viennille, mutta toisaalta suhtautua ulkomaalaistaustaisiin ongelmien aiheuttajina. Haastateltavia ei myöskään voi selkeästi luokitella monimuotoisuusparadigmoihin sen mukaan, oliko heidän edustamisensa yrityksissä kokemuksia ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä. Vain vastustamisen paradigma liittyi selkeämmin niihin yrityksiin, joilla ei ollut lainkaan kokemuksia ulkomaalaistaustaisista tai heitä oli ollut vain suorittavissa töissä.

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa korostuvat tasavertainen kohtelu ja monikulttuurisuuden näkeminen yrityksen tärkeänä resurssina (Sippola 2007; Sippola 2008). Tässä tutkimuksessa monikulttuurisuuden vastustaminenkin näyttöä yllättävän yleisenä suhtautumisena. Monikulttuurisuus torjuttiin, koska sen ei koettu koskevan omaa yritystä. Yrityksissä korostui näkökulma, että ulkomaalaisille pitäisi olla tehtäviä, joissa voidaan hyödyntää heidän lähtömaansa kulttuuritietoutta, kontakteja ja vieraan kielen taitoa. Ellei tällaisia tehtäviä ole, ei nähdä mitään syytä palkata tehtävään ulkomaalaistaustaista, vaikka hän olisi muutoin pätevä.

Voimakkaimmin esiin nousi varovainen ja varauksellinen suhtautuminen monikulttuurisuuteen, jossa kuitenkin korostui tasavertaisuuden näkökulma ja monikulttuurisuudesta hyötyminen. Nekin haastateltavat, joiden yrityksissä ei ollut kokemuksia ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä, osasivat nimetä monia ulkomaalaistaustaisten palkkaamista puoltavia asioita. Haastateltavat näkivät hyödyntämismahdollisuudet kuitenkin melko kapeas-

ti lähinnä viennin ja markkinoinnin sekä yritykseen saatavan kulttuuri- ja kieliosaamisen kannalta. Hyötyjen hakeminen monikulttuurisuudesta ei myöskään yllä käytännön rekrytoinnin tasolle eikä se ole ennakoivaa uusien kykyjen ja taitojen etsintää. Lisäksi ajateltu hyöty perustuu usein sille oletukselle, että ulkomaalaistaustainen osaa myös suomen kieltä.

Tasavertaisen kohtelun paradigma näyttäytyi aineistossa ristiriitaisena, sillä valintatilanteessa suomalaisen ajateltiin kuitenkin voittavan, koska ulkomaalaistaustaisen nähtiin tuovan lisätyötä ja ongelmia yrityksen johdolle, perehdyttämiselle ja koko työyhteisölle esimerkiksi puutteellisen suomen kielen taidon vuoksi. Pienissä yrityksissä ulkomaalaistaustaiset työntekijät jäävät väkisin yksittäisiksi, jolloin heistä aiheutuva lisätyö korostuu. Forsander ja Raunio (2005, 40) toteavatkin, että ”maahanmuuttajia tarvitaan työpaikalla tietty ’kriittinen massa’ ennen kuin monietnisyydestä koituu hyötyä yksikölle”. Lisäksi voidaan pohtia, onko kielitaidon nostaminen kynnyksymykseksi todellinen syy siihen, että ulkomaalaistaustaisen palkkaamista vältetään. Kielitaito on hyväksyttävä syy, joka on helpompi esittää rekrytoinnin esteenä kuin esimerkiksi rotuun tai kulttuuriin liittyvät asiat, joihin liittyy myös tasa-arvokysymyksiä. Suomalaisessa keskustelussa vältetään yleensäkin ”rotu”-käsitteen käyttöä (Puuronen 2011, 49). Toisaalta kielitaitovaatimus on ymmärrettävää pienissä yrityksissä, joissa esimerkiksi englannin kielen taito työntekijöiden keskuudessa saattaa olla heikkoa ja jolloin vaatimus yhteisestä kielestä tarkoittaa nimenomaan suomen kieltä. Näissä yrityksissä suomen kieltä taitamattoman asiantuntijan palkkaamisen saattaa estää myös työhönottajan puutteellinen englannin kielen taito. Voidaankin pohtia, edellyttääkö itse rekrytointiprosessi ulkomaalaiselta parempaa kielitaitoa kuin tulevat työtehtävät (Roberts & Campbell 2006).

Monikulttuurisuudesta oppiminen ja sen edistäminen näkyivät heikosti haasta-

teltavien puheessa (ks. myös Sippola 2008). Kahdessa ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin myönteisesti suhtautuvista yrityksistä oli myös kokemusta ulkomaalaistaustaisista asiantuntijoista. Niissä ulkomaalaisia pidettiin resurssina, jolta voidaan oppia uusia asioita ja toimintatapoja. Yrityksissä ymmärrettiin, että suomalaisetkaan eivät ole homogeeninen ryhmä. Myönteistä suhtautumista selittivät paitsi hyvät kokemukset myös se, että yritysten ulkomaalaistaustaiset työntekijät puhuivat sujuvasti suomen kieltä ja olivat asettuneet pysyvästi Suomeen. He eivät siten aiheuttaneet lisätyötä eikä ylimääräistä investointia yritykselle. Monikulttuurisuudesta oppimista ei tuotu esille koko organisaation oppimisena muuta kuin kielitaidon ja kulttuuritiedon lisääntymisenä ja ehkä uusien ideoiden ja toimintatapojen löytymisenä. Lisäksi sivuutettiin itse ulkomaalaistaustaisen oppimisprosessi työyhteisön jäsenenä. Haastatteluissa ei esimerkiksi tuotu esiin asioita, jotka edistäisivät ulkomaalaisen suomen kielen oppimista yrityksissä, vaan enemmänkin pohdittiin suomalaisten englannin kielen taidon kohentamista. Sen sijaan korostettiin esimiehen oppimista monimuotoisuuden huomioimisessa. Esimiesten monikulttuurisuusoppiminen on varmastikin keskeistä, mutta sen tulisi yltää tasolle, joka toimisi työyhteisölle mallina monikulttuurisuuden aktiivisesta kehittämisestä ja edistämisestä, jotta monikulttuurisuudesta saatava liiketoiminnan hyöty olisi todellista (Thomas & Ely 1996; Lahti 2008, 122).

Tässä tutkimuksessa suomen kielen taito nousi keskeiseksi ulkomaalaisuutta määrittäväksi tekijäksi ja sen puute koettiin suurimpana ongelmien ja lisätyön aiheuttajana yrityksissä. Vuorovaikutus ja siinä tarvittava kielitaito nähtiin erityisen tärkeinä myös työyhteisöön integroitumisen kannalta (ks. myös Forsander & Raunio 2005; Jäppinen 2010; Rouhuvirta 2011). Työyhteisöön integroituminen puolestaan luo edellytyksiä yhteiselle oppimiselle ja jokaisen yksilön taito-

jen ja kokemusten hyödyntämiselle yhteisten päämäärien hyväksi. Voidaankin miettiä, pitäisikö kulttuuriin ja etniseen taustaan liittyvää monimuotoisuutta tarkastella enemmän

kielen näkökulmasta ja kohdistaa myös tutkimuksen painopistettä monikulttuurisuudesta monikielisten työyhteisöjen mahdollisuuksiin ja haasteisiin (ks. Lauring 2009).

Kirjallisuus

- Dass, P. & Parker, B. (1999) Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive* 13 (2), 68–80.
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001) Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly* 46 (2), 229–273.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- Forsander, A. & Raunio, M. (2005) Globalisoituvat työmarkkinat – asiantuntijamaahanmuuttajat Suomessa. Teoksessa P. Pitkänen (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita, 26–53.
- Hammar-Suutari, S. (2009) Asiakkaana erilaisuus. Kulttuurien välisen viranomaistoiminnan etnografia. Joensuun yliopisto. Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisuja N:o 147.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Huttunen, L. (2005) Etnisyys. Luokittelusysteemiä ja elettyä yhteisöllisyyttä. Teoksessa A. Rastas, L. Huttunen & O. Löytty (toim.) Suomalainen vieraskirja. Kuinka käsitellä monikulttuurisuutta. Tampere: Vastapaino, 117–160.
- Huttunen, L., Löytty, O. & Rastas, A. (2005) Suomalainen monikulttuurisuus. Paikallisia ja yllirajaisia suhteita. Teoksessa A. Rastas, L. Huttunen & O. Löytty (toim.) Suomalainen vieraskirja. Kuinka käsitellä monikulttuurisuutta. Tampere: Vastapaino, 16–40.
- Härmälä, M. (2008). Riittääkö ett ögönblick näytöksi merkonomilta edellytetystä kielitaidosta? Kielitaidon arviointi aikuisten näyttötutkinnoissa. Jyväskylä Studies in Humanities 101. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Immonen, S., Nguyen, T.P. & Lahenius, K. (2010) Monikulttuurisuuden yhteistyötaitot pk-yrityksissä. Espoo: Aalto University. School of Science and Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Report 2010/3.
- Juholin, E. (2007) Työyhteisöviestinnän uusi agenda. HAAGA-HELIA:n julkaisusarja. Kehittämöisraportteja 1/2007. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Jäppinen, T. (2010) Suomi (S2) korkeakoulutettujen työssä – Millainen kielitaito riittää? Teoksessa M. Garant & M. Kinnunen (toim.) AFinLA-e: Soveltavan kielitieteen tutkimuksia 2. Jyväskylä: AFinLA, 4–16.
- Jäppinen, T. (2011) Suomen kielen taidon riittävyys yritysten aikapaineisissa puhetilanteissa esimiesten ja työharjoittelijoiden kuvaamana. *Puhe ja kieli* 31 (4), 193–214.
- Lahti, L. (2008) Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Lauring, J. (2009) Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing: A case from Denmark. *Scandinavian Journal of Management* 25 (4), 385–394.
- Leponiemi, J. & Sippola, A. (2006) Lisääntyvä kulttuurinen monimuotoisuus työyhteisöissä ja henkilöstöjohtamisessa – tapaustutkimus suomalaisissa organisaatioissa. Teoksessa P. Jokivuori, A. Ropo & R. Latva-Karjamaa (toim.) Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus 309. Helsinki: Työministeriö, 157–178.
- Pitkänen, P. (2005) Kulttuurien välinen työ itäsuomalaisissa yrityksissä. Teoksessa P. Pitkänen (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita, 99–110.
- Pitkänen, P. (2006) Etninen ja kulttuurinen monimuotoisuus viranomaistyössä. Helsinki: Edita.
- Pitkänen, P. (2008) Ethnic and Cultural Diversity in Public Sector Work in Finland. *Finnish Journal of Ethnicity and Migration* 3 (3), 32–41.
- Poikolainen, M. (2011) Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus työelämässä: välineitä osaamisen

- kehittämiseen. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 2011: 2, 35–43.
- Puuronen, V. (2011) Rasistinen Suomi. Helsinki: Gaudeamus.
- Richardson, P. (2005) Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen. Teoksessa P. Pitkänen (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita, 63–75.
- Roberts, C. & Campbell, S. (2006) Talk on trial: Job interviews, language, and ethnicity. Retrieved from Department for Work & Pensions Web site. [online]. <URL:http://www.dwp.gov.uk/asd5/rrs2006.asp#talkontrial>. Luettu 20.10.2012.
- Rouhuvirta, A. (2011) Samalle viivalle – Selvitys työnantajien halukkuudesta ja tarpeesta palkata maahanmuuttajataustaisia. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 2011: 2, 60–65.
- Sataedu (2013) [online]. <URL:http://sataedu.fi/fi>. Luettu 2.2.2013.
- Satakunnan ELY-keskus (2011) [online]. <URL:http://www.ely-keskus.fi/fi/elykeskukset/satakunnanely/Sivut/default.aspx>. Luettu 26.9.2012.
- Sippola, A. (2005) Työyhteisöjen lisääntyvä monimuotoisuus – muutoksia henkilöstöjohtamiseen? Teoksessa P. Pitkänen (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita, 88–98.
- Sippola, A. (2007) Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia No. 180.
- Sippola, A. (2008) Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. Työpoliittinen aikakauskirja 2008: 1, 29–39.
- Sippola, A. & Hammar-Suutari, S. (2006) Towards Workplace and Service Equality in Finland. Finnish Journal of Ethnicity and Migration 1 (1), 15–25.
- Sippola, A., Leponiemi, J. & Suutari, V. (2006) Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen – Pitkittäistutkimus 15 työkuulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta. Työpoliittinen tutkimus 304. Helsinki: Työministeriö.
- Suni, M. (2010) Työssä opittua: työntekijän näkökulma ammatilliseen kieli- ja viestintätaitoonsa. Teoksessa M. Garant & M. Kinnunen (toim.) AFinLA-e: Soveltavan kielitieteen tutkimuksia 2. Jyväskylä: AFinLA, 45–58.
- Suni, M. (2011) Missä ja miten maahanmuuttajat kehittävät ammatillista kielitaitoaan? Ammattikasvatuksen aikakauskirja 2011: 2, 8–22.
- Söderqvist, M. (2005) Ulkomaalaiset työnantajan silmin – “Se on niinku tyyppi, tyyppi ja osaaminen, ei se tutkinto, ei”. Helian julkaisusarja A: 20. Helsinki: Helia ammattikorkeakoulu.
- Tange, H. & Luring, J. (2009) Language management and social interaction within the multilingual workplace. Journal of Communication Management 13 (3), 218–232.
- Thomas, D.A & Ely, R.J. (1996) Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review 74 (5), 79–90.
- Tilastokeskus (2011) [online]. <URL: http://www.stat.fi/>. Luettu 27.9.2011.
- Trux, M.-L. (2000) Monimuotoinen työyhteisö. Teoksessa M.-L. Trux (toim.) Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Helsinki: WSOY, 261–316.
- Trux, M.-L. (2002) Diversity under the Northern Star. Teoksessa A. Forsander (toim.) Immigration and Economy in the Globalization Process. The Case of Finland. Sitra Reports series 20, 175–225.
- Trux, M.-L. (2005) ”Ei sitä meillä kukaan kato” – kansainvälisyys ja monietnisyys helsinkiläisellä IT-työpaikalla. Työpoliittinen aikakauskirja 2005: 2, 49–69.
- Trux, M.-L. (2007) Ruoholahti – San Jose: monikulttuurisuutta etsimässä. Teoksessa R. Tainio (toim.) Suomalainen johtajuus puntarissa. Helsinki: WSOYpro, 23–41.
- Trux, M.-L. (2010) No Zoo. Ethnic Civility and its Cultural Regulation among the Staff of a Finnish High-Tech Company. Helsinki School of Economics. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-359.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2013) [online]. <URL:http://www.tem.fi/index.phtml?s=4750>. Luettu 2.2.2013.
- VALOA-hanke (2013) [online]. <URL:http://www.valoa-hanke.fi/>. Luettu 2.2.2013.
- Verma, G.K. (2005) Kulttuurien välisen työn lähtökohtia. Teoksessa P. Pitkänen (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita, 54–62.
- Ylänkö, M. (2000) Kansainvälistymisen kahdet kasvot – muuttoliikkeet ja kulttuurien globalisaatio. Teoksessa M.-L. Trux (toim.) Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Helsinki: WSOY, 21–84.

Aktiivista hyvinvointipolitiikkaa EU:n ja OECD:n tuella

Miten työn ja perheen yhteensovittamisesta tuli työpaikkatason kysymys?

Kirsi Eräranta

”Työpaikan joustavat olot auttavat perhe-elämää” (Metro 18.4.2013)

”Työnantajien tarjoama lastenhoitopalvelu sairaalle lapselle on yleistynyt” (Helsingin Sanomat 5.5.2013)

”Perheystävällisyydestä voi tulla jokerikortti työmarkkinoilla” (Turvallisuus uutiset 9.4.2013)

Edellä olevat toteamukset ovat otsikoita keväällä 2013 julkaistuista lehtiartikkeleista. Lehtijutut kertovat meille, miten työnantajat voivat helpottaa työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamista, ja miksi asiaan kannattaa kiinnittää huomiota. Esimerkiksi mahdollisuus lyhentää työpäivää saattaa vähentää sairauspoissaoloja ja heijastua työtulokseen, koska tyytyväinen työntekijä on tuottelias. Etätyömahdollisuus voi puolestaan olla valtti kilpailussa parhaista työntekijöistä, kun osavasta työvoimasta ruvetaan tosissaan kisaamaan. Sairaana lapsen hoitopalvelu taas säästää työnantajalle todennäköisesti rahaa, koska se tulee halvemmaksi kuin sijaisen hankkiminen avaintyöntekijälle.

Kaikissa kolmessa lehtijutussa työn ja perheen yhteensovittaminen nousee esiin työnantajia, työpaikkoja ja työelämää koskevana kysymyksenä. Artikkeleissa painotetaan perhemyönteisten käytäntöjen työnantajille

tuomaa taloudellista ja managerialistista hyötyä. Työelämän joustoista puhutaan erityisesti niiden työntekijöiden kohdalla, joiden työpanosta ei ole helppo korvata; perheystävällisyys ei siis välttämättä koske kaikkia työntekijöitä. Lisäksi lehtijutuissa korostetaan työn ja perheen yhteensovittamistoimien vapaaehtoisuutta: kyse ei ole lainsäädännön määräämistä velvoitteista, vaan esimiehet voivat halutessaan valita työpaikalleen sopivia perheystävällisiä käytäntöjä.

Nämä lehtiartikkelit heijastavat hyvin sitä työn ja perheen yhteensovittamista tukevaa, julkisen vallan ulkopuolisia toimijoita osallistavaa hyvinvointipolitiikkaa, jota on harjoitettu Suomessa kahden viimeisen vuosikymmenen aikana. Tämä hyvinvointipolitiikka on keskittynyt yhtäältä työmarkkinoiden perhemyönteisyyden herättelyyn, toisaalta työntekijöiden tukemiseen työelämän joustojen käyttäjinä. Vanhempien mahdollisuutta lyhentää työaika on tuettu kehittämällä osittaisia hoitovapaita ja -tukia. Äitejä ja isiä on myös kannustettu jakamaan lastenhoitovastuuta vanhempainvapaita ja -rahoja uudistamalla. Sen sijaan julkisten palvelujen kehittämistarpeet ovat jääneet sivuun työn ja perheen yhteensovittamista koskevista keskusteluista. Vielä kolmekymmentä vuotta sitten voimakkaasti esillä olleisiin lasten päivähoidon, varhaiskasvatuksen ja kotipalvelujen laatuun ja saatavuuteen on kiinnitetty tätä ai-

hetta koskevassa hyvinvointipolitiikassa vain vähän huomiota 1990-luvun puolivälin jälkeen. Sen sijaan niin sanottuja ruuhkavuosia eläviä perheitä on kannustettu hankkimaan lastenhoitoapua isovanhemmilta ja ostamaan kaupallisia kotisiivouspalveluja.

Väitöskirjani *Taloudellinen, sukupuolitunut ja transnationaali sosiaalinen: Hyvinvointihallinnan muutos ja kysymys työn ja perheen yhteensovittamisesta* paneutuu siihen historialliseen kehitykseen, jonka kautta työn ja perheen yhteensovittamisesta on tullut keskeisesti työpaikkatason kysymys. Olen väitöskirjassani tutkinut suomalaista työn ja perheen yhteensovittamista edistävää hyvinvointipolitiikkaa 1980-luvulta 2010-luvun taitteeseen. Tarkastelemani ajanjakso kattaa sekä pohjoismaisen hyvinvointipolitiikan ”kulta-ajan” että sen 1990-luvun suunnanmuutoksen jälkeiset vuodet. Olen analysoinut hyvinvointipolitiikkaa ja sen muutoksia työn ja perheen yhteensovittamista käsittelevien hallinnollisten ja poliittisten asiakirjojen kautta. Miten työn ja perheen yhteensovittamista on problematisoitu 1980-luvulta alkaen? Miten tästä aiheesta on tullut ongelmallinen, ymmärrettävä ja hallittavissa oleva kysymys viime vuosikymmenten aikana?

Tutkimustulosteni mukaan viimeaikaiset työn ja perheen yhteensovittamisen toimenpiteet voidaan nähdä aktiivisena hyvinvointipolitiikkana, jonka avulla on tuettu äitien ansiotyöhön osallistumista ja luotu vaihtoehtoja Suomessa yleiselle lasten kotihoidon tuen käytölle (Bonoli 2013). Aktiivista hyvinvointipolitiikkaa on toteutettu tarjoamalla vanhemmille erilaisia osittaisia ja vanhemmuuden jakamiseen kannustavia perhevapaita 1980-luvun lopulta lähtien (ja erityisesti 2000-luvulla) sekä kehittämällä työelämän käytäntöjä 1990-luvun puolivälistä alkaen. Aktiivisen hyvinvointipolitiikan yhteydessä tulee ymmärrettäväksi myös nykyisen sinipunahallituksen harkinta lasten kotihoidon tuen lakkauttamisesta yli 2-vuotiailta lapsilta keväällä 2012 (ks. Rantalaiho 2012, 66-70). Ehdotuksen kariuduttua hallitus on pyrki-

nyt kannustamaan kotiäitejä osa-aikatyöhön joustavan hoitorahan avulla. Molemmat näistä ideoista vastaavat Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD:n Suomelle antamia suosituksia vuodelta 2005 (OECD 2005, 14). Viimeaikaisen kotihoidon tukea koskeeneen kriittisen mediakeskustelun myötä vanhempien osa-aikatyöstä näyttäisi olevan tulossa Suomessakin aiempaa yleisemmin hyväksytty yhteensovittamisen keino.

Tutkimuksen kontribuutiot

Osallistun väitöstutkimuksessani kolmeen yhteiskuntatieteelliseen keskusteluun. Ensimmäkin laajennan siinä hyvinvointivaltiotutkimuksen keskustelua vauraiden länsimaisten ja erityisesti pohjoismaisten hyvinvointivaltioiden murroksesta (esim. Pierson 2001; Jessop 2002; Kautto ym. 2001; Julkunen 2006). Kirkastan tutkimuksessa oman teoreettis-metodologisen näkökulmani, hallinnan analytiikan (Foucault 1991; Dean 1999; Miller & Rose 2010; Helén 2010) erityispiirteitä suhteessa keskeisimpiin hyvinvointivaltiotutkimuksen lähestymistapoihin. Lisäksi tarjoan empiirisen analyysin pohjoismaisen sosiaalipolitiikan viimeaikaisesta taloudellistumisesta ja markkinoitumisesta (Foucault 2008; Çalişkan & Callon 2009).

Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista tukevan politiikan tavoitteena oli 1980-luvulla lapsiperheiden hyvinvoinnin edistäminen ja sukupuolten välisen tasa-arvon parantaminen. Näiden päämäärien rinnalle on 1990-luvulta alkaen nostettu työllisyys- ja taloustavoitteita. Samalla hyvinvointipolitiikan päämäärät ja keinot näyttävät vaihtaneen paikkaansa. Kysymys siitä, miten taloudellisen kasvun avulla voidaan parantaa perheiden hyvinvointia ja sukupuolten tasa-arvoa on korvattu kysymyksellä, mitä hyvinvointi ja tasa-arvo voivat tehdä talouden hyväksi (ks. myös Palola 2007). Tulkintani mukaan talouspuheen vahvistuminen liittyy tilanteeseen, jossa työn ja perheen yhteensovittamista on

pyrityt määrittelemään uudelleen ei vain julkisen vallan vastuun, vaan myös yritysten sosiaalisen vastuun piiriin kuuluvaksi asiaksi. Tässä tilanteessa yhteensovittamiseen liittyvät asiat ovat olleet talousajattelusta ammentavan kamppailun kohteena: esimerkiksi erilaisia perhevapaita on tarkasteltu niin taloudellisina kustannuksina, riskeinä ja kannustinloukkuna kuin taloudellisina investointeina, kilpailukyvyyn edellytyksinä ja kannustiminakin. Työn ja perheen yhteensovittamisen uudet keinot ovat sisältäneet myös markkinainstrumentteja. Erityisesti vuonna 1997 käyttöön otetut yksityisen hoidon tuki ja kotitalousvähennys ovat luoneet pohjaa kotisii-vous- ja hoivapalvelujen kaupallisille markkinoille (Niilola & Valtakari 2006).

Toiseksi osallistun tutkimuksellani feministisen sosiaalipolitiikan ja politiikan tutkimuksen keskusteluun työn ja perheen yhteensovittamisesta ja muista tasa-arvopolitiikan teemoista (Stratigaki 2004; Mahon 2009; Salmi & Lammi-Taskula 2004; Kantola 2010). Tarkastelen minkälaisessa tilanteessa aiemmin marginaalisena nähty ”naiskysymys” on nostettu valtavirtaa edustavan politiikan esityslistalle, ja pohdin tämän kehityksen seurauksia. Analysoin myös, miten sukupuoli kategoriana jäsentää työn ja perheen yhteensovittamisen aiheita Suomessa.

Tutkimustulosteni mukaan työn ja perheen yhteensovittamisesta on tullut keskeinen hyvinvointipolitiikan kysymys Euroopan unionissa, OECD:ssa ja Suomessa erityisesti väestön ikääntymisen johdosta (Duncan 2002; OECD 2007). Niin sanottu huoltosuhde – lasten ja eläkeikäisten suhde työikäisiin tai työelämän ulkopuolella olevien suhde työllisiin – on monissa länsimaissa muuttunut epäedullisemmaksi. Työn ja perheen yhteensovittamisen tukeminen on nähty yhtenä tehokkaimmista keinoista lisätä syntyvyyttä ja vanhempien työllisyyttä sekä näin parantaa tulevaisuuden työvoiman tarjontaa ja sosiaaliturvajärjestelmien taloudellista kestävyyttä.

Tässä yhteydessä merkittäväksi tekijäksi on todettu sukupuoli, joka ohjaa väestöp-

rosesseja, työmarkkinoita ja perheiden hoi-vakäytäntöjä. Suomalaisilla työn ja perheen yhteensovittamista tukevilla toimenpiteillä on kuitenkin toteutettu ristiriitaista sukupuolipolitiikkaa: Esimerkiksi vanhempainvapaiden uudistuksissa on kiinnitetty huomiota miesten tapaan yhdistää työ ja perhe, ja näin on purettu vallitsevaa käsitystä vanhemmuudesta lähinnä äitien asiana. Toisaalta kuitenkin hoitovapaat ja osa työelämän kehittämishankkeista näyttävät kohdistuneen ennen muuta naisiin ja siten vahvistaneen äitien asemaa ensisijaisina hoivaajina. Koko kysymyksenasettelun ydin, työn ja perheen vastakohtapari, liittyy niin ikään sukupuoleen. Julkisen ja yksityisen tai tuotannon ja uusintamisen tavoin työ ja perhe kuuluu länsimaiselle ajattelulle ominaisten käsiteparien sarjaan, jossa ensimmäinen, etuoikeutettu termi yhdistetään miehiin ja miehisyys, toinen taas naisiin ja naisellisuuteen (Liljeström 1996; Lister 2002; Ramazanoğlu & Holland 2002). Pohjoismaista tasa-arvoajattelua 1960–1980-luvuilla luonnehtinut moniulotteisempi tapa hahmottaa ihmiselämää – ei vain ansiotyötä ja perhettä, vaan myös poliittista toimintaa ja yhteiskunnallista osallistumista korostaen – on jäänyt keskusteluista kokonaan pois.

Kolmanneksi jatkan väitöstutkimuksessani foucault’laista keskustelua globaalista ja erityisesti eurooppalaisesta hallinnasta (esim. Barry 2001; Walters & Haahr 2005; Palola 2007; Rasimus & Alasuutari 2009). Analysoin tätä hallintaa ja sen vaikuttavuutta yhden jäsenmaan, Suomen, kohdalla.

Valotan tutkimuksessa, miten työn ja perheen yhteensovittamisesta on tullut Suomessakin ongelmallinen kysymys EU:n ja OECD:n jäsenmaiden yhteisenä huolenaiheena, johon on pyritty löytämään ratkaisuja jäsenmaiden käytäntöjä vertailemalla (Walters & Haahr 2005). Erityisesti EU-jäsenyydellä on ollut keskeinen merkitys siinä, miten työn ja perheen yhteensovittaminen on määritelty Suomessa uudella tavalla työelämän asiaksi 1990-luvun puolivälistä

alkaen. Eurooppalainen politiikka on tarjonnut konkreettisia välineitä kotimaisten työelämän toimijoiden osallistamiseen. EU:n strategiat ja direktiivit ovat luoneet pohjaa suomalaisten työmarkkinajärjestöjen vuoropuhelulle työn ja perheen yhteensovittamisesta. Euroopan sosiaalirahaston tukemissa projekteissa on juurrutettu joustavia työaikaikäytäntöjä ja perhemyönteistä kulttuuria suomalaisille työpaikoille. Kaiken kaikkiaan kansallinen työn ja perheen yhteensovittamista tukeva politiikka noudattaa pitkälti EU:n ja OECD:n linjauksia. Se vastaa sekä Euroopan talous- ja rahaliiton vaatimuksia tiukasta finanssipolitiikasta ja julkisten menojen karsimisesta että EU:n sosiaalipolitiikan aktivoivaa ja ansiotyöhön kannustavaa linjaa, sosiaalisen investoinnin ajatusta unohtamatta.

Kaiken kaikkiaan väitän tutkimuksessani, että työn ja perheen yhteensovittamises-

ta on tullut taloudellinen, sukupuolta korostava ja ylikansallinen ongelma. Tämän ongelmanasettelun kautta on pyritty määrittelemään uudelleen sosiaalisia vastuuta esimerkiksi EU:n ja sen jäsenmaiden, julkisvallan ja työmarkkinoiden sekä äitien ja isien kesken.

Lectio praecursoria

Kirsi Erärannan sosiologian väitöskirja *Taloudellinen, sukupuolittunut ja transnationaalinen sosiaalinen: Hyvinvointihallinnan muutos ja kysymys työn ja perheen yhteensovittamisesta* tarkastettiin Helsingin yliopistossa 17.5.2013 (Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisu ja 2013:7). Väitöskirjan yhteenveto on saatavilla internet-osoitteessa https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/38955/Eraranta_vaietoskirja.pdf

Kirjallisuus

- Barry, A. (2001) *Political Machines. Governing a Technological Society*. London: The Athlone Press.
- Bonoli, G. (2013) *The Origins of Active Social Policy. Labour Market and Childcare Policies in a Comparative Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Çalışkan, K. & Callon, M. (2009) Economization, part 1: shifting attention from the economy towards processes of economization. *Economy and Society* 38 (3), 369–398.
- Dean, M. (1999) *Governmentality: Power and Rule in Modern Society*. London: Sage.
- Duncan, S. (2002) Policy Discourses on ‘Reconciling Work and Life’ in the EU. *Social Policy & Society* 1 (4), 305–314.
- Foucault, M. (1991) *Governmentality*. Teoksessa G. Burchell, C. Gordon & P. Miller (toim.) *The Foucault Effect. Studies in Governmentality*. Chicago: The University of Chicago Press, 87–104.
- Foucault, M. (2008) *The Birth of Biopolitics. Lectures at the Collège de France 1978–1979*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Helén, I. (2010) Hyvinvointi, vapaus ja elämän politiikka. Foucault’lainen hallinnan analytiikka”. Teoksessa J. Kaisto & M. Pyykkönen (toim.) *Halintavalta. Sosiaalisen, politiikan ja talouden kysymyksiä*. Helsinki: Gaudeamus, 27–48.
- Helsingin Sanomat. Työnantajien tarjoama lastenhoitopalvelu sairaalle lapselle on yleistynyt. 5.5.2013.
- Jessop, B. (2002) *The Future of the Capitalist State*. Cambridge: Polity.
- Julkunen, R. (2006) *Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu*. Helsinki: Stakes.
- Kantola, J. (2010) *Gender and the European Union*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Kautto, M., Fritzell, J., Hvinden, B., Kvist, J. & Uusitalo, H. (toim.) (2001) *Nordic welfare states in the European Context*. London: Routledge.

- Liljeström, M. (1996) Sukupuolijärjestelmä. Teoksessa A. Koivunen & M. Liljeström (toim.) *Avain sanat. 10 askelta feministiseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino, 111–138.
- Lister, R. (2002) The dilemmas of pendulum politics: balancing paid work, care and citizenship. *Economy and Society* 31 (4), 520–532.
- Mahon, R. (2009) The OECD's Discourse on the Reconciliation of Work and Family Life. *Global Social Policy* 9 (2), 183–204.
- Metro. Työpaikan joustavat olot auttavat perhe-elämää. 18.4.2013.
- Miller, P. & Rose, N. (2010) *Miten meitä hallitaan?* Tampere: Vastapaino.
- Niilola, K. & Valtakari, M. (2006) Kotitalousvähennys. Kotitalousvähennys kotipalvelumarkkinoiden luoja ja työllisyyden lisääjänä. *Työpoliittinen tutkimus* 310. Helsinki: Työministeriö.
- OECD (2005) *Babies and Bosses – Reconciling Work and Family Life: Canada, Finland, Sweden and the UK, Vol. 4*. Paris: OECD.
- OECD (2007) *Babies and Bosses – Reconciling Work and Family Life: A Synthesis of Findings for OECD Countries*. Paris: OECD.
- Palola, E. (2007) Näkökulmia eurooppalaiseen sosiaalipolitiikkaan: malli, väestö, resurssit ja kommunikaatio. *Tutkimuksia* 164. Helsinki: Stakes.
- Pierson, P. (toim.) (2001) *The New Politics of the Welfare State*. Oxford: Oxford University Press.
- Rasmus, A. & Alasuutari, P. (2009) OECD ja Suomen julkisen sektorin muutos. Teoksessa M. Koivusalo, E. Ollila & A. Alanko (toim.) *Kansalaisesta kuluttajaksi. Markkinat ja muutos terveydenhuollossa*. Helsinki: Gaudeamus, 132–155.
- Ramazanoğlu, C. & Holland, J. (2002) *Feminist Methodology. Challenges and Choices*. London: Sage.
- Rantalaiho, M. (2012) Suomalainen lasten kotihoidontuki pohjoismaisessa kehyksessä. Teoksessa J. Sipilä, M. Rantalaiho, K. Repo & T. Rissanen (toim.) *Rakastettu ja vihattu lasten kotihoidontuki*. Tampere: Vastapaino, 65–110.
- Salmi, M. & Lammi-Taskula, J. (toim.) (2004) *Puheelin, mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea*. Helsinki: Stakes.
- Stratigaki, M. (2004) The Cooptation of Gender Concepts in EU Policies: The Case of "Reconciliation of Work and Family". *Social Politics* 11 (1), 30-56.
- Turvallisuus uutiset. Perheystävällisyydestä voitulla jokerikortti työmarkkinoilla. 9.4.2013. [online]. <URL:<http://www.turvallisuus uutiset.fi/sitenews/view/-/nid/6373/ngid/2>>. Luettu 13.5.2013.
- Walters, W. & Haahr, J. H. (2005) *Governing Europe: Discourse, Governmentality and European Integration*. London: Routledge.

Katsaus Työelämän tutkimus -lehden 10-vuotiseen historiaan

Pasi Pyöriä & Mia Hakovirta

Työelämän tutkimusyhdistys (TeTu) on julkaissut tieteellistä *Työelämän tutkimus* -lehteä kunniaakkaat kymmenen vuosikertaa. TeTu perustettiin vuonna 2003 jatkamaan ja uudistamaan Työpoliittisen yhdistyksen toimintaa. TeTun tehtävänä on edistää tieteellistä keskustelua, kehittää työelämän tutkijoiden ja ammattilaisten osaamista sekä tehdä tunnetuksi työelämän tutkimusta ja kehittämistä.

Samoin kuin TeTu myös Työpoliittinen yhdistys julkaisi aikanaan omaa lehteään. Vuosina 1990–2000 ilmestynyt *Työelämän tutkimus* ei vielä ollut varsinainen referee-julkaisu. Ennenkin kyse oli yleistajuisesta tiedotuslehdestä, kuten ensimmäisen numeron pääkirjoituksessa linjattiin (Pyykkö 1990, 3). Suomenkielisen foorumin rinnalla julkaistiin 1990-luvulla myös muutamia englanninkielisiä teemanumeroita nimikkeellä *Finnish Work Research Bulletin*.

Sekä uuden että vanhan *Työelämän tutkimus* -lehden juuret ovat Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksessa, joka aloitti tiedotusyhdistyksen Tampereen yliopiston kirjaston kanssa vuonna 1990. Vanhaa lehteä päätoimittivat vuorollaan Antti Kasvio, Pauli Juuti, Timo Kauppinen, Lauri Haataja ja Anneli Pulkkis. Uudistuneen *Työelämän tutkimus* -lehden ensimmäinen päätoimittaja Antti Saloniemi vastasi julkaisusta vuosina 2003–2006. Häinkin työskenteli lehteä tehdessään Työelämän tutkimuskeskuksessa. Vuosina 2007–2010 lehdestä vastasi Pasi Pyöriä, joka toimi Tampereen yliopiston silloisessa sosiolo-

gian ja sosiaalipsykologian laitoksessa. Vuonna 2011 lehden toimitus siirtyi Turun yliopistoon sosiaalitieteiden laitokselle Mia Hakovirran vastuulle. Ensi vuoden alusta lehteä tehdään Jyväskylän yliopistossa Mia Tammelinin johdolla. Tarkoituksena on, että lehden toimitusvastuu kiertäisi jatkossa yliopistosta toiseen. Näin lehden näkyvyyttä ja monitieteisyyttä voitaisiin kehittää jatkossakin.

Tässä katsauksessa ei ole mahdollista nimetä yksilöllisesti lehden avustajia, kuten toimituksen jäseniä refereistä puhumattakaan. On sanomattakin selvää, että pääosin talkoovoimin tehdyn tieteellisen julkaisun kustantaminen ei olisi mahdollista ilman laajaa päätoimittajaa tukevaa apujoukkoa – tästä kiitos kaikille lehden avustajille.

Kotimaisen julkaisutoiminnan merkitys

Tieteellisen lehden tekeminen on antoisaa joskin työlästä. Kansainvälisyyden paine ajaa tutkijoita kirjoittamaan ulkomaalaisille foorumeille, vaikka kotimaista julkaisutoimintaa pidetään edelleen tärkeänä. *Työelämän tutkimus* -lehden kaltaiset foorumit ovat avainasemassa suomalaista yhteiskuntaa koskevan tutkimustiedon välittämisessä ja kansainvälisen keskustelun avaamisessa suomalaisille lukijoille.

Kuluneen kymmenen vuoden aikana *Työelämän tutkimus* -lehti on vakiinnuttanut asemansa monitieteisenä ja korkeatasoisena foorumina, joka tavoittaa työelämän tutkijoi-

den ohella monipuolisen joukon työelämän kehittäjiä, konsultteja, virkamiehiä ja ay-aktiiveja. Poikkitieteellisyys ja heterogeeninen lukijakunta on aina ollut lehtemme erityispiirre. Vuonna 2009 toteutetussa TeTun jäsenkyselyssä edustettuina oli 11 KOTA-luokituksen 20 tieteenalasta, mikä kertoo paitsi suomalaisen työelämän tutkimuksen myös yhdistystoimintamme monitieteisyydestä (Rissanen & Pyöriä 2010).

Julkaisumme kehittämisessä kuitenkin riittää tehtävää. Nykyisin lehdellä on noin 400 tilaajaa. Levikin kasvattaminen on tärkeää, jotta lehden näkyvyys ja taloudelliset toimintaedellytykset paranisivat.

Suurelle yleisölle *Työelämän tutkimus* on varsin tuntematon, mutta tämä pätee useimpiin muihinkin tieteellisiin aikakauskirjoihin. Mediassa suomalaista työelämää koskevan perustutkimuksen näkyvyys voisi olla parempi. Ongelman syy on ilmeinen. Laadukas tutkimus ja punnitut tieteeseen perustuvat puheenvuorot harvoin tuottavat aineksia raflaaville otsikoille, lööpeistä puhumattakaan.

Medianäkyvyyttä tärkeämpi tavoite tieteelliselle aikakauskirjalle on julkaistujen artikkeleiden laadun varmistaminen. Tieteellisten seurain valtuuskunnan (TSV) Julkaisufoorumi-hanke on antanut *Työelämän tutkimus* -lehdelle luokituksiksi 1 eli perustaso (2 = johtava taso, 3 = korkein taso). Tulevaisuutta silmällä pitäen luokitustason nostaminen on tärkeä tavoite.

Paras keino artikkeleiden laadun varmistamiseksi on turvata riittävä jo lähtökohtaisesti korkeatasoisten käsikirjoitusten tarjonta lehdelle. Tässä suhteessa jokaisen kirjoittajan ja myös lukijan panos on tärkeä. Lehti ottaa vastaan juttutarjouksia ja juttuvinkkejä kaikilta työelämän tutkimuksen osa-alueilta.

Kirjoittajat tekevät lehden

Määrällisesti eniten lehdessä on julkaistu artikkeleita eri ammattialojen työn erityispiirteistä ja työoloista. On tutkittu esimerkiksi

seksityötä, luovaa työtä, palvelutyötä, tietotyötä, akateemista työtä, opettajia ja yrittäjyyttä. Myös työelämän laatua ja työhyvinvointia on lehden sivuilla käsitelty runsaasti.

Työelämän epävarmuudesta ja työelämän muutoksista on keskusteltu jo vuosikymmeniä. Näistä aiheista on lehdessä julkaistu useita artikkeleita. Akateeminen urapolku, pätkätyö ja sukupuoli, hajautettu työ, epätyypillinen työ, vuokratyö, liikkuva työ ja etätyö ovat olleet esillä lehdessämme. Myös työurien pidentämisestä on useissa länsimaissa tullut yksi keskeisimmistä yhteiskuntapoliittisista tavoitteista. Tästäkin aiheesta lehti on julkaissut painavaa tutkimusta.

Uusia avauksia kuitenkin tarvitaan. Yllättävää kyllä työttömyys – yksi keskeisimmistä työmarkkinoiden rakenteellisista ongelmista – on ollut lehdessä esillä yllättävän vähän. Lehden artikkeleiden huolellinen läpikäynti ei tuottanut tulokseksi kuin muutamien työttömyyteen tai siihen läheisesti liittyvän julkaisun. Marita Pitkänen ja Tapio Nummi (2007) käsitelivät artikkelissaan työttömille suunnattua työvoimakoulutusta, Elina Kokkonen (2008) katsauksessaan aktivointisuunnitelmia ja pitkäaikaistyöttömien työllistymistä sekä Tedre ja Perälä (2010) välityömarkkinoille hoivatyöhön sijoittuneita työttömiä. Myöskään sosiaaliturvan ja työelämän välisistä kytköksistä taikka työn tuottamasta toimeentulosta ei lehdessä liiemmin ole artikkeleita. Yllättävän vähän on julkaistu tutkimuksia myös työoikeudellisista kysymyksistä. Näyttää siltä, että oikeustieteilijät eivät ole vielä löytäneet lehteä julkaisuforumikseen. Vaikka valtaosa suomalaisista elää perheissä ja lapsiperheiden vanhemmista yli 80 prosenttia käy työssä, työn ja perhe-elämän yhdistämisen tematiikasta on lehdessä julkaistu artikkeleita vähän.

Lähes poikkeuksetta lehdessä julkaistuihin artikkeleihin työtä on tutkittu palkkatyön näkökulmasta. Näyttää siltä, että palkkatyön yleistymisen ja sen muuttumisen lähes normiksi on monopolisoitunut työn käsitteen (Julkunen 2009). Lehdessä ei juuri ole julkais-

tu tutkimuksia palkattomasta koti- ja hoiva-työstä, vapaaehtoistyöstä eikä edes välityömarkkinoilla tukityöllistetyistä. Vaikka näitä teemoja on käsitelty (esim. Tedre & Perälä 2010; Teittinen 2011), on työtä tutkittu pääasiassa niin sanotun normaalin ansiotyön viitekehäyksessä. Keskustelu työn käsitteen laajentamisesta ja ulottamisesta kaikkeen yhteiskunnallisesti hyödyllisen työn tekemiseen ei siis ainakaan vielä näy lehdessä julkaistuisa artikkeleissa.

Julkaisuforumina lehden suosio tuntuu vaihtelevan. Välillä lehden tekeminen on ollut juttupulan takia vaikeaa. Vuoden 2007 alussa toimituksella ei ollut käsissään yhtään täysin julkaisuvalmista tekstiä. Lehti kuitenkin saatiin aikataulussa kasaan, ja myöhemmin juttutarjonta piristyi. Nykyisin artikkelitarjonta onneksi on runsasta. Viime vuosina käsikirjoituksia on tarjottu lehdelle vuosittain vajaa kolmekymmentä, joista hyväksytyksi tulee noin puolet. Lehdelle tarjottavien käsikirjoitusten määrän kasvu saattaa johtua artikkelimuotoisten väitöskirjojen yleistymisestä, mutta myös siitä, että työelämää tutkitaan yhä useammilla tieteenaloilla. Tämä näkyy lehdessä julkaistavien artikkeleiden monipuolisena kirjona.

Monitieteisyys lehden perustana

Työelämän tutkimus -lehden julkilausuttu tavoite on tarkastella työelämän kysymyksiä monitieteellisesti. Lehden perustamisvaiheessa useimmat julkaistavat artikkelit voitiin sijoittaa yhteiskuntapolitiikan eri osa-alueille. Nykyisin monitieteisen lehden ovat löytäneet esimerkiksi hoitotieteilijät, insinöörit, kauppatieteilijät ja humanistit, mikä luo lehdelle hyvät edellytykset toimia jatkosakin monitieteellisenä työelämän tutkimuksen julkaisukanavana.

Lehden monialaisuutta vahvistaa myös se, että artikkeleita lehdelle tarjoavat muutkin kuin yliopistoissa työskentelevät työelämän tutkijat. Monet työn ja hyvinvoinnin tutki-

muksen parissa eri sektoritutkimuslaitoksissa ja virastoissa työskentelevät tutkijat, virkamiehet ja muut asiantuntijat haluavat olla mukana tarjoamassa omia puheenvuorojaan työelämän tilasta ja tulevaisuudesta.

Kun työelämän tutkimusta tehdään eri tieteenaloilla, työelämää tutkitaan erilaisia menetelmiä, näkökulmia ja tutkimusaineistoja käyttäen. Liikumme siis laajalla tutkimuskentällä, jossa myös tutkimusmetodologiset lähtökohdat vaihtelevat. Lehdessä julkaistut artikkelit tuovat esille sen menetelmien kirjon, jolla työelämän tutkimusta tehdään. Laadulliset tutkimusmenetelmät, arviointi- ja toimintatutkimus sekä tilastolliset analyysit ja kansainväliset vertailut ovat kuuluneet lehden repertuaariin.

Teemanumeroita (tai lehtiä, joissa samasta aiheesta on useita artikkeleita) on uudistuneen *Työelämän tutkimus* -lehden historiassa ilmestynyt kolme. Numeron 2/2003 neljässä artikkelissa käsiteltiin yhteistoimintalakia, sen syntyvaiheita sekä sen vaikutuksia työelämän laatuun. Aihe on edelleen mitä ajankohtaisinta, kun saamme toistuvasti lukea uutisia yritysten yt-neuvotteluista. Teemanumeron ilmestymisen jälkeen yt-lakia on myös uudistettu.

Toisessa teemanumerossa 2–3/2004 keskiössä oli puolestaan tasa-arvo ja sukupuolten suhteet työelämässä. Lehden artikkeleissa pohdittiin naiskiintiöitä, tasa-arvolakiin perustuvaa positiivista diskriminaatiota, naisten asemaa miesvaltaisilla aloilla ja naisyrityttäjäyyttä. Tässä lehdessä julkaistut katsaukset ja kirja-arviot käsittelevät myös samaa teema-aihetta, joten lehteä voidaan ehkä parhaiten nimittää teemanumeroksi.

Kolmannen teemanumeron 1/2008 otsikkona oli ”työelämän tulevaisuuden historia”. Lehden artikkeleissa käsiteltiin työelämän tutkimuksen asemaa yliopistoissa, työ- ja hyvinvointipolitiikan sosiaalisia innovaatioita sekä ammattiliittojen fuusioita. Lisäksi numerossa esiteltiin sellaisia suomalaisen työelämän tutkimuksen merkkipaaluja, kuten presidentti Mauno Koiviston väitöskirjaa vuodelta 1956 ja yritysdemokratiavisioita 1960- ja

1970-luvuilta. Tästä numerosta tuli sivumäärältään lehden historian laajin, 127-sivuinen tietopaketti.

Vaikka teemanumerot ovat kiinnostavia ja niiden julkaisemisesta on säännöllisesti keskusteltu, lehden toimittaminen temaattisesti yhteneväksi kokonaisuudeksi on työlästä. Hyvästäkin ideasta ei välttämättä kyetä toimittamaan teemanumeroa, ellei aiheesta saada toimitukseen määräaikaan mennessä riittävästi käsikirjoituksia. Lehden formaatti on kuitenkin ollut joustava, ja toimituksen päätöksellä voidaan jatkossakin julkaista teema-artikkeleita muun sisällön ohella samojen kansien välissä.

Tervetuloa talkoisiin!

Vuodesta 2003 alkaen julkaistu *Työelämän tutkimus* -lehti on lunastanut paikkansa kotimaisten tieteellisten aikakauskirjojen kentällä. Vuonna 2009 toteutetussa TeTun jäsenkyselyssä lehti sai yleisarvosanaksi kahdeksan kouluarvosanoilla mitattuna (Rissanen & Pyöriä 2010). Samana vuonna Kansan sivistysrahasto myönsi lehdelle 8 000 euron työelämän kehittämisspalkinnon. Pari vuotta myöhemmin TeTu sai Koneen säätiöltä apurahan julkaisumme kehittämiseksi.

Suunta on oikea, mutta jokaisen vuosikerran tekeminen on pienelle yhdistykselle

ja toimitukselle sekä taloudellinen että henkinen ponnistus. Tässä lehden viralliseen organisaatioon kuuluva väki ei pärjää omin neuvoin. Esimerkiksi ilman asiantuntevien referoiden panosta tieteellistä lehteä ei voi tehdä. Kannustamme myös kaikkia työelämän tutkijoiksi identifioituvia tarjoamaan lehdelle tutkimusartikkeleita, katsauksia ja kirja-arvioita. Tervetuloa talkoisiin!

Kirjallisuus

- Julkunen, R. (2009) Työelämän tasa-arvopolitiikka. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009: 53.
- Kokkonen, E. (2008) Pitkäaikaistyöttömien työllistyminen ja aktivointisuunnitelmien vaikuttavuus. *Työelämän tutkimus* 6 (3), 300–305.
- Pitkänen, M. & Nummi, T. (2008) osallistumisyyt työvoimakoulutuksessa – kokemuksia naisvaltaisille aloille suunnatusta koulutushankkeesta. *Työelämän tutkimus* 5 (3), 174–187.
- Pyykkö, K. (1990) Työelämän tutkimuksen tietopalveluprojekti. *Työelämän tutkimus* 1 (1), 3.
- Rissanen, T. & Pyöriä, P. (2010) Työelämän tutkimusyhdistyksen jäsenkysely 2009. *Työelämän tutkimus* 8 (2), 208–211.
- Tedre, S. & Perälä, R. (2010) Työllistetyt – uudet hoivatyön näkymättömät? *Työelämän tutkimus* 8 (3), 298–304.
- Teittinen, A. (2011) Kehitysvammaisten ja mielen-terveyskuntoutujien työtoiminnan rakenteelliset ongelmat. *Työelämän tutkimus* 9 (1), 69–74.

Johtamisen psykologia – ihmisten ymmärtämistäkö?

■ *Juha Perttula & Antti Syväjärvi (toim.): Johtamisen psykologia. Ihmisten johtamisen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä, PS-kustannus. 2012. 243 s.*

Uusia kirjoja johtamisesta ilmestyy jatkuvana virtana, ja myös suomeksi. Nyt arvioinnissa olevan Johtamisen psykologia -teoksen alkuluvussa teoksen toimittajat kertovat, että he eivät ole kiinnostuneita muodostamaan johtamisen uutta ”ismiä”, vaan teoksessa pyritään ”ymmärtämään ihmistä, itseä ja johtajuutta yhtenä kokonaisuutena” (s. 12). Toisaalta loppuluvussa todetaan, että ” Osaava johtamisen psykologiaa soveltava (kursivointi arvioinnin kirjoittajat) johtaja pitää kirkkaana mielessään, että hänen tehtävänsä ei ole yleinen kasvatustehtävä eikä auttamistehtävä.” (s. 239.) Mielenkiintoista. Kirjassa todetaan myös, että ”konsulttimaiset uskomukset, ohjeet ja opastukset eivät enää riitä... Tässä kirjassa keskeisiä asioita esitetään perustellusti ja systemaattisesti” (s.13), vaikka samalla kirjan odotetaan toimivan lukijalle ”käyntikorttina työelämään” (s.14). Kirjan lähtökohdat ja lupaukset herättävät näin varsin suuria odotuksia.

Johtamisen psykologia -teos koostuu kymmenen kirjoittajan kuudesta artikkelista, toimittajien alku ja loppuluvuista sekä yhdestä kommenttipuheenvuorosta. Kirjan tavoite on tarjota tutkimuksellisesti perusteltua selkeää sisältöä johtamisen psykologisiin kysymyksiin – myös sellaisiin, jotka työelämässä saatetaan ohittaa vaikeina, selittämättöminä tai mystisinä henkimaailman asioina. Haastavaksi tavoitteen saavuttamisen tekee

muun muassa se, että selkeys on usein riippuvaista lukijan orientaatiosta, mieltymyksistä ja vastaanottovalmiuksista sekä toteutetun teoksen eri osien sisäisestä ja välisestä juonesta.

Lukijan huomio kirjassa kiinnittyy myös sanavalintoihin. Usean artikkelin alussa todetaan, että niissä ei noudateta totuttuja ja vakiintuneita määrittelyjä oli sitten kyse epävirallisesta organisaatiosta tai itsensä johtamisesta. Miksi näin? Mikä on uusien, ei-totuttujen määritelmien lisäarvo lukijalle? Entä miten ne liittyvät erityisesti johtamisen psykologiseen näkökulmaan?

Virpi Töykkäri kuvaa artikkelissaan suunnitelmien ja sosiaalisen maailman välistä kuilua (vrt. virallinen ja epävirallinen organisaatio). Hänen tarkastelussaan korostuu sosiaalisen konstruktionismin todellisuuskäsitys, joka on johtamis- ja organisaatiotutkimuksen parissa kasvattanut suosiotaan. Hän tuo esille myös johtamisen psykologisen tutkimuksen kolme vaihetta, joista ensimmäisessä korostuu individualistinen näkökulma, toisessa kontekstit ja tilannesidonnaisuus ja kolmannessa työyhteisön sosiaalinen dynamiikka. Kolmannessa vaiheessa johtajuus nähdään työyhteisössä toteutuvana ihmisten välisenä vuorovaikutuksena. Tämän vaiheen peilaaminen muun muassa ihmissuhdekoulukuntaan ja sen perillisten kirjoituksiin olisi auttanut ymmärtämään sen suhdetta johtamis- ja organisaatiotutkimuksen historiaan. Töykkäri havainnollistaa organisaation kokemuksellisuutta narratiivisella otteella ja hyödyntäen aiempaa tutkimusaineistoaan – tosin tulkinnoissa olisi voinut nojata analyttisemmin

tutkimuskirjallisuuteen. Artikkelissa tuodaan esille kertomuksiin pohjautuvia kokemusten kiteytymiä, myös suhteessa ihmiskäsityksiin ja asenteisiin. Tekijä korostaa lisäksi kehollisuuden merkitystä kokemuksellisuuden osana ja laajentaa käsittelyään näin vielä yhteen uuteen suuntaan. Artikkelin haasteena onkin sen moninaisuus. Voi olla, että siihen on tiivistetty laajempaa tutkimusta vastaava kokonaisuus, mikä lähes poikkeuksetta tuo käsittelylogiikkaan ja sisällön ymmärrettävyyteen omat ongelmansa.

Leena Paasivaara pureutuu artikkelissaan yhteisöllisyyteen yksilön ja työyhteisön vastavuoroisena suhteena, näiden eri osatekijöiden piirteitä kuvaten. Teksti antaa eväitä tunnistaa ja ymmärtää menestyksekkään (tekijä käyttää onnistumisen käsitettä) työyhteisön, sen jäsenten ja näiden välisen vuorovaikutuksen avaintekijöitä ja toimii näin tavallaan oppaana toimivien työyhteisöjen johtamisen ymmärtämiseksi. Paasivaara kiteyttää johtamisnäkökulmansa vuorovaikutusjohtamiseksi avaten sitä muun muassa LMX (*Leader-Member Exchange*) -teorian kautta. Artikkelissa olisi ollut tärkeä pohtia valitun johtamisnäkökulman suhdetta psykologisen johtamisen kenttään laajemmin, jotta nimenomaan kyseisen vuorovaikutusjohtamiseksi nimetyn näkökulman oma erityisyys ja suhde koko teoksen teemaan olisi avautunut lukijalle selvemmin. Miten se esimerkiksi liittyy seuraavan artikkelin vuorovaikutuksellisuuden korostukseen?

Ilpo Laitinen ja *Jari Stenvall* tarkastelevat artikkelissaan muutosta ja muuttumattomuutta, moninaisuutta sekä niiden suhdetta ihmisten vuorovaikutukseen ja toimintaan. Tässä yhteydessä he nostavat esille transformationalisen johtajuuden. Artikkelin kuvaus kompleksisuudesta ja sen (sosiaali)psykologisista kytköksistä muutoksen kontekstissa. Loppupäätelmissään kirjoittajat näkevät organisaation eräänlaiseksi vuorovaikutuspeliksi, jossa johtamisen haaste on motiivoida ihmisiä ja kehittää vuorovaikutusta osana muutoksen hallintaa. Artikkelin on lukijal-

le haastava, sillä siihen on pakattu runsaasti teoreettista näkemystä aiheesta. Selkeyttikö tarkastelu kompleksista maailmaa jää lukijana osin avoimeksi. Tai ehkä tarkoitus olikin ennemmin ilmentää kompleksisuuden moninaisuutta.

Juha Perttulan artikkeli itsensä johtamisen ilmiöstä erottuu kokonaisuudesta vaipaammalla ja puhuttelevammalla tyyllillään. Siinä mielessä tunnustautuminen perustutkimukseksi on haasteellinen, vaikkakin filosofisen sävyn mukainen. Artikkelissa laajennetaan itsensä johtamisen kysymystä ihmisenä olemiseen (ihmiskäsityksien ja ihmiskuvan muodoissa) ja kohdennetaan itsensä johtamisen tarkastelu aikuisuuteen. Luvun johtopäätökset ovat valmiiden vastausten sijaan esitetty kysymysmuodossa tyyliin miten hyvin tiedät, kuka sinä aikuisena ihmisenä olet ja minkä kaiken hyväksi sinä haluat tehdä työtäsi? Artikkelin pureutuu näin jokaisen lukijan omaan sisimpään.

Ville Pietiläinen ja *Marko Kesti* tarkastelevat johtamistilanteissa tarvittavaa asiantuntijuutta käyttäytymisen näkökulmasta. Heidän mukaansa kompleksinen ajattelu edellyttää johtamisasiantuntijuuden joustavaa määrittelyä. Tämä kompleksisuustarkastelu olisi sopinut hyvin jatkoksi Laitisen ja Stenvallin artikkelille. Organisaation inhimillisiä voimavaroja tukevien johtamiskompetenssien kiteytys herättää lukijassa lievää hämmennystä, ja olisi kaivannut rinnalleen edes viittauksen HRM (*Human Resource Management*) -ajatteluun. Entä mikä tekee näistä yleisistä johtamiskompetensseista tilanneherkkyssidonnaisia? Lähdekriittisyyttä olisi kaivannut Pietiläisen esittämään johtajien viiteen erilaiseen kompetenssiprofiiliin erityisesti sukupuolinäkökulmasta esimerkiksi osoittamalla profiilin stereotyyppioita vahvistavan sisällön. Artikkelissa nostetaan esille useita henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön osaamiseen liittyviä osa-alueita, jotka jo sellaisenaan (kuten hiljaisen tiedon tunnistamisen ja mittaamisen käsittely tai innovaation ja tuottavuuden kysymykset) olisivat voineet olla artikkelin

pääsisältö. Osin selvennystä olisi kaivannut näiden eri osa-alueiden tarkasteluun suhteessa johtamisen tilanneherkistymiseen. Se olisi voinut tuoda myös johtopäätöksiin vahvennusta sen sijaan, että niissä muun muassa kehoitetaan huomioimaan henkilöstön kehittämässä sekä aineellinen (resurssit) että aineeton pääoma (laatu).

Antti Syväjärvi ja Hanna Vakkola kuvaavat psykologista johtamisorientaatiota ihmisläheiseksi johtajuudeksi, joka pyrkii systemaattisesti yhdistämään johtamisen ja psykologian tietoperustana ihmisen ja hänen liittyvän johtamisen ymmärtämiseksi. He tuovat psykologisen johtamisorientaation ytimeen ihmisten johtamisen rinnalle positiivisuuden osana ihmisläheistä johtajuutta. Johtopäätöksissään he toteavat, että vuorovaikutteinen, ihmisyyttä kunnioittava ja luottamusta herättävä johtajuus rakentaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja hyvää työvointia. Tarvetta on positiiviselle, välittävälle, aktiiviselle, autenttiselle ja yhteisölliselle johtajuudelle. ”Myönteisyyden ja avoimuuden hengen puhaltaminen auttaa käynnistämään positiivisen kehän, joka lisää työn tekemisen motivaatiota ja mielekkyyttä työyhteisössä”. Vaikka artikkelissa onnistutaankin nostamaan esille ihmisten johtamisen positiivista sanomaa, on siinä vaarana tuottaa tyytymättömyyden kautta normatiiviseksi tulkittua kuvaa hyvästä johtajasta. Onko se ongelmallista, on toki toinen asia. Mielenkiintoisena voidaan pitää kirjoittajien ratkaisua nojata kriittiseen otteeseen, mikä tarkoittaa siinä kokemuksellisuuden ja autenttisuuden huomiointia. Kriittisen johtamistutkimuksen edustajana voisi puhua ehkä ennemmin realistisesta otteesta, millä ei tarkoiteta tässä niinkään tieteenteoreettista paradigmaa vaan näkökulmaa kokemusten aitouden huomiointiin.

Teoksen lopussa on Mikael Jungnerin kommenttipuheenvuoro johtamisesta monimutkaisessa maailmassa. Siinä käsitellään tekijän kokemusmaailman kautta johtamisen haasteellista kenttää, joka antaa varmasti tarttumapintaa lukijoiden havainnoille. Muutoin kommenttipuheenvuoro ei toimi varsinaisena lisäyksenä kirjan johtamisen psykologian kokonaisuuteen. Kirja päättyy toimittajien (Juha Perttulan ja Antti Syväjärven) lyhyeen koosteeseen siitä, mistä johtamisen psykologiassa on kyse ja mihin sitä tarvitaan. Teos kokonaisuudessaan tuo erilaisia tulokulmia ihmisten johtamisen ja johtamisen psykologian kenttään. Sellaisenaan se toimiikin hyvänä oppikirjana ja avauksena aihepiiriin. Yhteisestä pyrkimyksestä huolimatta johtamisen psykologian metatarina ei kirkastu lukijalle vaivattomasti. Teos vaatii lukijaltaan paljon, jos tarkoitus on päästä pintaa syvemmälle, vaikka sen voi myös lukea niin sanotusti pinnallisesti ja poimia itseään johtajana / tutkijana kiinnostavat asiat / luvut. Jäimmekin pohtimaan, sisältääkö teos tavoitteestaan huolimatta kaksoisviestin: toisaalta pyrkimyksen teoreettisesti koeteltuun systemaattiseen kerrontaan johtamisen psykologian ytimeä ja toisaalta normatiivisen kuvauksen hyvästä ihmisten johtamisesta, jota voi soveltaa suomalaisen työelämän ja johtamisen kehittämisessä. Ehkä tämä osaltaan kertoo siitä, mikä on sekä kirjan anti että haaste: siinä on paljon kaikenlaista ihmisten johtamisesta ja ihmisenä olosta ja se limittyy osaksi suurta määrää erilaisia ja eri tieteenaloja koskettavia ilmiöitä. Lopulta kirja paikantaa itse itsensä ”Pelkästään ihmistä ymmärtämällä ei johtajana menesty...” (s.238).

Merja Sinkkonen ja Sanna Laulainen

Työpaikkakulttuuri folkloristin silmin

■ **Jyrki Pöysä: *Työelämän alkeismuodot. Narratiivinen etnografia. Joensuu, Kultaneito XI, Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura. 2012. 272 s.***

Työelämän alkeismuodot perustuu kahteen Jyrki Pöysän 1980-luvulla tekemään kansanrunoudentutkimuksen opinnäytetyöhön, pro graduun ja liseniaatintyöhön. Kirjoittaja päätti aikanaan olla julkaisematta tekstiä, koska tutkimus kuvasi työpaikkaa niin läheltä, että hän epäili sen julkaisemisen voivan asettaa hänen informanttinsa kiusalliseen asemaan. Kasvava, tieteenalarajat ylittävä tutkimuksellinen kiinnostus työpaikkakulttuureihin sai kirjoittajan kuitenkin myöhemmin toisiin ajatuksiin – etenkin, kun työpaikkakulttuurin analyysi erityisesti haastattelukertomusten osalta tuntui edelleen ajankohtaiselta. Tuloksena on kohdettaan lähietäisyydeltä tarkasteleva kuvaus helsinkiläisestä tutkimuslaitoksesta neljännesvuosisadan takaa.

Tutkimuksen huomio on suunnattu erityisesti kolmen naisen muodostamaan tutkimusavustajien ryhmään. Myös työpaikka kokonaisuutena näyttäytyy tutkimuksessa sellaisena kuin nämä naiset sen näkevät. Pöysän tavoitteena on tarkastella työpaikalla tapahtuvan vuorovaikutuksen luomia ja ylläpitämiä kulttuurisia ja sosiaalisia merkityksiä. Hänen kiinnostuksen kohteenaan on työpaikan kulttuuri kokonaisuutena yhteisökulttuurin järjestelmänä, mutta erityisesti häntä folkloristina kiinnostaa suullinen vuorovaikutus. Tutkimusasetelman tekijä nimeää narratiiviseksi etnografiaksi, vaikka tutkimuksessa ei etnografialle tyypilliseen tapaan ole kyse

kenttätutkimuksesta eli tutkija ei ole viettänyt aikaa tutkimuskohteessa tutkittaviensa keskellä havaintoja tehden. Tutkija on haastatellut avaininformanttinaan toiminutta työntekijää, ”Tuulikkia”, jolla on ollut merkittävä osuus myös muun aineiston tuottamisessa. Tuulikki haastatteli kolmea työntekijää sekä piti omaa työpäiväkirjaa. Tutkimuksen aineisto koostuu tutkijan itse tekemistä avaininformantin haastatteluista (yhteensä vajaat 7 tuntia), Tuulikin tekemistä kolmesta haastattelusta (yhteensä 4,5 tuntia) sekä Tuulikin 5,5 kuukauden ajan pitämästä työpäiväkirjasta (20 käsin kirjoitettua A5-sivua). Lisäksi tutkija mainitsee aineistokseen Tuulikin kanssa käymänsä keskustelut, joita ei ole nauhoitettu. Aineistoa voi pitää etnografiseksi tutkimukseksi niukkana, joskin Pöysä tarkastelee aineistoaan hyvin seikkaperäisesti.

Teos jakautuu kahteen osaan, *Työpaikkakulttuurin etnografia* ja *Kertomukset työpaikasta*. Ensimmäisessä osassa on neljä lukua ja toisessa vain yksi, joka tosin sisältää useampia alalukuja. Ensimmäinen osa alkaa tutkimuksen käsitteellisten lähtökohtien tarkastelulla. Tekijä käy läpi kulttuurin, folkloren, yhteisön ja työn käsitteet. Alaluvun lopusta löytyy selitys teoksen nimelle: tutkimuksen kohteena on työpaikkakulttuurin perustavaa laatua oleva taso eli kyse on ”durkheimilaisittain työelämän *alkeis-* tai *perusmuodosta*” (s. 33). Ensimmäisen osan toisessa alaluvussa keskitytään työpaikkakulttuurin puitteiden eli sosiaalisen organisaation ja fyysisen miljööseen tarkasteluun, jonka tekijä nimeää pienimuotoiseksi organisaatioetnografiaksi. Tämän työpaikan toiminnallisen ja kulttuuri-

sen ympäristön kuvauksen on tarkoitus toimia taustatietona seuraaville luvuille, joissa tarkastellaan työpaikan rituaaleja ja suullista kulttuuria.

Pöysä katsoo työpaikkakulttuurin perustan olevan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Hän käy tästä näkökulmasta huolellisesti läpi aineistoaan teoksen ensimmäisessä osassa. Analyysimenetelmäänsä Pöysä nimittää varsin epämääräisesti lähiluvuksi ja ”palapelin kokoamiseksi” kuvaamalla metodologisia ratkaisujaan sen tarkemmin. Analyysissään hän antaa paljon tilaa ja painoarvoa informanteilleen käyttäen runsaasti ja pitkiä lainauksia. Näin kirjoittaja onnistuu tuomaan esiin tutkittavien oman äänen, heidän omat muotoilunsa kokemuksilleen. Pöysä kirjoittaa hyvin ja selkeästi ja saa lukijan uppoutumaan työpaikan kulttuurin kuvauksiin. Esimerkiksi tutkimusavustajien surkuhupaisa kuvaus esimiehen juhlista, joissa osallistujat joutuivat juhlavaatteissaan puutarhatöihin, saa lukijan eläytymään kokemukseen. Paikoin tiedot ovat turhankin yksityiskohtaisia, esimerkiksi tutkimusavustajien meikin voimakkuuden kuvailu, ja niiden funktio tutkimuksen kannalta jää epäselväksi.

Etnografian mainitseminen jo teoksen nimessä antaa lukijalle lupauksen metodologisesti vankasta tutkimuksesta. Tätä lupausta kirja ei kuitenkaan lunasta, vaan lukijan kannalta ongelmalliseksi teoksen ensimmäisessä osassa muodostuu juuri tutkimuksen sijoittaminen etnografiaksi. Etnografisessa tutkimuksessa on perinteisesti painotettu kenttätöitä – kentän määrävyyttä koko tutkimuksen toteuttamiselle sekä tutkimuksen prosessinomaisuutta. Nämä elementit puuttuvat kokonaan Pöysän tekstistä, mikä jättää lukijan ihmettelemään, miksi kirjoittaja on halunnut puhua etnografiasta. Tutkimuksessa ei pohdita kenttätöitä tai esimerkiksi problematisoida tutkijan ja tutkittavien suhdetta. Yleensä etnografiassa kenttätöiden keskeisyys näkyy läpi koko tutkimusprosessin alkaen jo siitä, että tutkimuskysymykset usein muotoutuvat vasta kentältä käsin. Pöysä ei ole tutki-

muksessaan testannut tutkimusasetelmaansa ja sen pätevyyttä kentällä, vaan avaininformanttinsa välityksellä. Lopullisia tutkimuskysymyksiä ei siis ole määrännyt kentällä olo, vaan avaininformantin kokeilumielessä pidetty työpäiväkirja sekä keskustelut tämän kanssa. Keskeisenä ongelmana näyttäytyy se, että tutkimus nimetään etnografiaksi suhteuttamalla sitä etnografisiin tutkimus- ja teoriasuuntauksiin. Voi myös olla, että kentällä oleminen olisi tuottanut kiinnostavien kuvausten lisäksi myös asioiden yhteyksien löytymistä ja mahdollistanut vahvempia tulkin-toja analyysin tuloksena. Nyt analyysiä vaivaa paikoin pinnallisuus. Esimerkiksi tutkimusavustajien esimiehen kerrotaan nimittäneen alaisiaan ”huoranpuolikkaiksi”, mutta kirjoittaja ei millään tavalla analysoi sitä, mitä tällaiset puhutavat kertovat työpaikan sukupuolistuneista valtasuhteista, joita kuitenkin voi pitää keskeisinä työpaikkakulttuurin rakennuspalikoina.

Teoksen toisessa osassa tarkastellaan narratiivista haastattelua ja kertomuksia työpaikasta kerronnallisuuden ja sen analyysin näkökulmasta. Narratiivista lähestymistapaa ja narratiivista haastattelua tarkastellaan huolellisesti, mutta narratiivinen etnografia jää vaille selkeää käsitteellistä määrittelyä. Kuten kirjan muutkin luvut, myös tämä luku on kirjoitettu lukijaystävällisesti: kirjoittaja elävöittää kerronnallisen analyysin kuvausta haastattelukatkelmilla, mikä auttaa konkretisoimaan narratiivista lähestymistapaa. Pöysän aineisto mahdollistaa myös sen, että samoja tapahtumia voidaan tarkastella eri näkökulmista, eri henkilöiden kertomina. Kirjoittajan tarjoamat esimerkit tällaisista kertomuksista ovat paitsi hauskaa luettavaa, tarjoavat ne myös kerronnallisuuden tarkastelulle kokonaan uusia ulottuvuuksia. Suhdetta kertojan ja sen, kenelle kerrotaan, välillä olisi voinut tarkastella myös edellisissä luvuissa, sillä nämä kysymykset ovat merkittäviä myös Pöysän oman analyysin kannalta. Kirjan ensimmäisen ja toisen osan suhde toisiinsa jääkin jossain määrin hämäräksi.

Valtaosa teoksessa käytetystä kirjallisuudesta on peräisin 1980-luvulta, mihin selviää syy vasta jälkisanoina Pöysän kertoessa teoksen syntyhistorian. Vanha lähdekirjallisuus hämmentää lukijaa, joka takakannen esittelystä ja teoksen alussa olevasta aineistokuvauksesta huolimatta odottaa tekstin olevan peräisin lähempää julkaisuvuotta. Vaikka joitakin päivityksiä lähteisiin on tehty erityisesti teoksen toiseen osaan, on keskustelu paikoin ohittanut parasta ennen -päiväyksen. Tämä lienee syy myös sukupuolistuneiden valtasuhteiden analyysin puuttumiselle tai sille, että kirjoittaja ei keskustele tämän lähestymistavan käyttämisen mahdollisuudesta millään tavalla. Kirjoittaja esimerkiksi kuvaa narratiivisen haastattelun vastakkaisuutta ”perinteiseen yhteiskuntatieteelliseen survey -haastatteluun, jossa haastateltavalle annetaan parhaimmillaan vain mahdollisuus antaa kyllä / ei vastauksia” (s. 170) ikään kuin haastattelututkimuksessa ei olisi tapahtunut mitään viimeisen 25 vuoden aikana ja kuvattu kaltainen survey-haastattelu olisi kovinkin tavallinen tapa tehdä laadullista tutkimusta tänä päivänä. Kokonaisuudessaan vaikuttaa siltä,

että vanhaan tekstiin on lisätty joitakin uusia viitteitä, mutta tekstiä ei ole varsinaisesti kirjoitettu uudelleen. Julkaisu näin pitkän ajan jälkeen olisi vaatinut työpaikkakulttuureita ja niiden tutkimusta koskevan keskustelun päivittämistä, kenties myös jonkinasteista aineiston uudelleenluentaa sen pohjalta, mitä työpaikkakulttuureista 2010-luvulla tiedetään ja mikä on muuttunut vuosien saatossa.

Työelämän alkeismuodoissa parasta on se, että teos päästää lukijansa lähelle kohdettaan, kolmen naisen työyhteisöä ja tutkimuslaitosta työpaikkana. Vaikka tutkimuksessa kuvattua tutkimusavustajien työtä ei enää ole, vaan sen tekevät nykyään tietokoneet, ovat monet tutkimuksessa kuvatut työpaikkakulttuurin elementit edelleen läsnä työpaikoilla. Tutkimuksen aineisto ei sinällään olekaan vanhentunut, ja esimerkiksi työntekijöiden välisen huumorin tehtävä työyhteisön rakentumisen kannalta on varmasti monelta osin samanlainen kuin 1980-luvulla. Teos tarjoaa kiinnostavan lukuhetken kaikille, jotka haluat kurkistaa erään työpaikan arkeen.

Katri Otonkorpi-Lehtoranta ja Hanna Ylöstalo

NUMERON KIRJOITTAJAT		
Eräranta Kirsi	VTT, tutkija, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu	kirsi.eraranta@helsinki.fi
Hakovirta Mia	VTT, dosentti, ma.professori, Turun yliopisto	miahak@utu.fi
Heiskanen Tuula	YTT, dosentti, tutkimusjohtaja, Tampereen yliopisto	tuula.heiskanen@uta.fi
Kovalainen Anne	KTT, akatemiaprofessori, Turun yliopiston kauppakorkeakoulu	anne.kovalainen@utu.fi
Kupiainen Mari	FM, väitöskirjatutkija, Turun yliopisto	mari.kupiainen@utu.fi
Laulainen Sanna	YTT, tutkijatohtori, Itä-Suomen yliopisto	sanna.laulainen@uef.fi
Leinonen Minna	YTM, tutkija, Tampereen yliopisto	minna.leinonen@uta.fi
Minkkinen Eila	FT, lehtori, Satakunnan ammattikorkeakoulu	eila.minkkinen@samk.fi
Otonkorpi-Lehtoranta Katri	YTM, tutkija, Tampereen yliopisto	katri.otonkorpi-lehtoranta@uta.fi
Pyöriä Pasi	YTT, dosentti, yliassistentti, Tampereen yliopisto	pasi.pyoria@uta.fi
Räikkönen Timo	YTM, HM, tutkija, Työterveyslaitos	timo.raikkonen@ttl.fi
Sinkkonen Merja	YTT, HTM, yliopettaja, Tampereen ammattikorkeakoulu	merja.sinkkonen@samk.fi
Ylöstalo Hanna	YTT, erikoistutkija, Tampereen yliopisto	hanna.ylostalo@uta.fi

Työelämän kehittämisen voimavara

Työsuojelurahasto auttaa luomaan uutta tietoa työntekijöille, työnantajille, tutkijoille ja tiedotusvälineille.

Tukimuotojamme ovat:

- Tutkimus- ja kehitysmäärärahat
- Tiedotus- ja koulutusmäärärahat
- Kehittämisasiavustukset
- Henkilökohtaiset stipendit

Lue lisää ja hae tukea osoitteessa tsr.fi

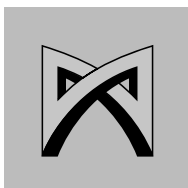
Tai tutustu laajaan tietopankkiimme työelämän tutkimuksesta, kehittämisestä, asiantuntijoista ja tutkijoista:

tsr.fi/tutkimus

tsr.fi/tiedotepalvelu

tsr.fi/TSR-kanava

tsr.fi/tiedonsilta

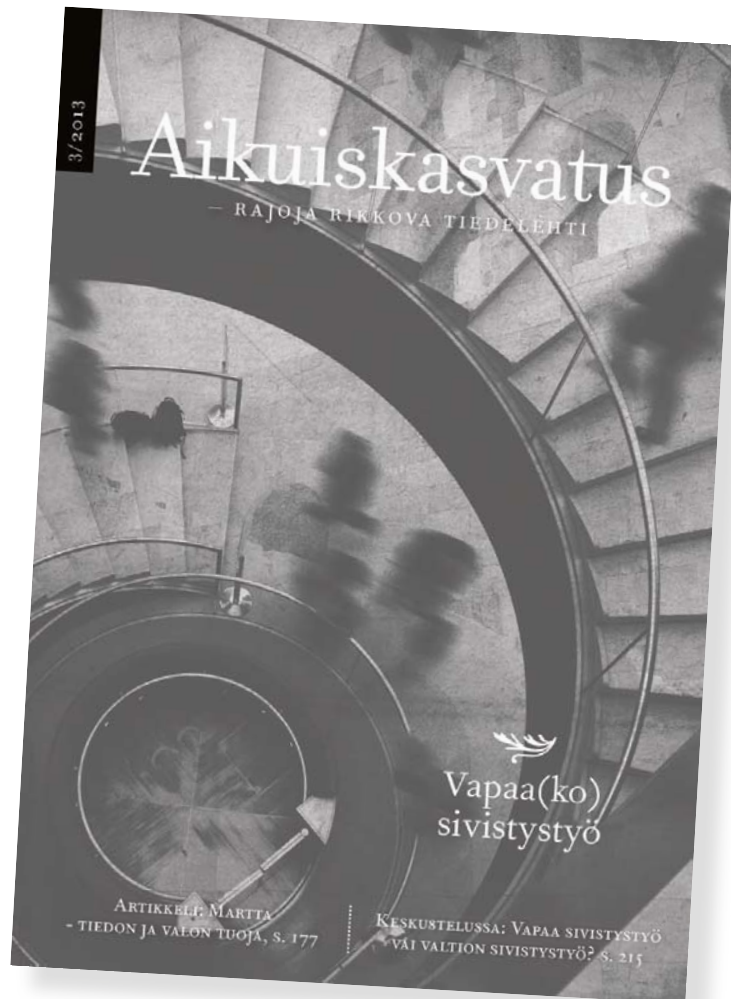


Työsuojelurahasto

Arbetarskyddsfonten
The Finnish Work Environment Fund

Aikuiskasvatus

– RAJOJA RIKKOVA TIEDELEHTI



**Teemanumero 4/2013:
työelämä ja johtaminen.
Mitä niistä kerrotaan?**

Täyttä asiaa ympäri vuoden.

*Tilaa omasi Kansanvalistusseuran kirjakaupasta,
www.kvs.fi.*

Julkaisijat: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura ry.

Ohjeita kirjoittajille

Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning -lehden päämääränä on edistää työelämään ja työyhteiskuntaan kohdistuvaa tutkimusta, keskustelua ja kehittämistä.

Työelämän tutkimus -lehti julkaisee suomen- ja ruotsinkielisiä artikkeleita, katsauksia ja kirja-arvioita. Artikkelin suositeltava pituus on noin 4 000–6 000 sanaa, katsausten ja puheenvuorojen 2 000–3 000 sanaa ja kirja-arvioiden enimmäispituus 1 000 sanaa. Kaikki artikkelit käyvät läpi normaalin tieteellisten artikkeleiden referee-prosessin. Katsausten ja kirja-arvioiden julkaisemisesta päättää lehden toimitusneuvosto ja/tai päätoimittaja.

Käsikirjoitus lähetetään sähköpostin liitetiedostona doc-, txt- tai rtf-muodossa lehden päätoimittaja *Mia Hakovirralle* (miahak@utu.fi). Artikkelikäsikirjoitus tulee toimittaa arvioitavaksi sellaisessa muodossa, ettei kirjoittaja ole siitä tunnistettavissa. Kirjoittajan tiedot ilmoitetaan joko saatekirjeessä tai erillisellä sivulla.

Yksityiskohtaiset ohjeet kirjoittajille löytyvät Työelämän tutkimus -lehden verkkosivustolta:

<http://pro.tsv.fi/tetu/tt/ttohjeita.htm>

Kaikissa epäselvissä tapauksissa pyydetään kääntymään toimitussihteeri *Henna Isoniemen* (hejosa@utu.fi) puoleen.

Työelämän tutkimuspäivät 2013

Yhdeksännet Työelämän tutkimuspäivät pidetään kaksipäiväisinä

7.–8.11.2013

Työelämän tutkimuspäivät ovat Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen tutkijoiden ideoima ja vuonna 2004 ensimmäistä kertaa organisoi- ma tapahtuma, joka järjestetään vuosittain Tampereella. Tapahtumalla pyritään lisäämään työelämän tutkimuksen näkyvyyttä ja edistämään työelämän tutkimuksen kehitystä muun muassa edesauttamalla tutkijoiden verkostoi- tumista ja suomalaisen työelämän tutkimuksen profiloitumista omaksi tär- keäksi asiantuntemusalakseen. Lisätietoja tutkimuspäivien verkkosivustolta:

<http://www.uta.fi/tyoelamantutkimuspaivat/>



**Työelämän tutkimus
Mia Hakovirta
Sosiaalitieteiden laitos
20014 Turun yliopisto**

Itella Green

ISSN 0788-091X