

- LAAKKONEN, M. & RISSANEN, S. (2004). *Kunnan luottamushenkilöiden merkitys hoivayrityksille*, Teoksessa S. Rissanen & S. Sinkkonen (toim.), *Hoivayrittäjyys* (s. 141-151). Jyväskylä: PS-kustannus.
- LEMPONEN, V. (1999). *Hyvinvointialan palveluyritykset maaseudulla kokemuksia ja ajatuksia yrittäjänä toimimisesta*. Sarja B-18. Seinäjoki: Helsingin yliopisto, maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus.
- PERELMAN, C. (1996). *Retoriikan valtakunta*. Tampere: Vastapaino.
- PIETILÄINEN, T. (2002). *Moninainen yrittäminen sukupuoli ja yrittäjänäisten toimintatila tietoteollisuudessa*. Acta Universitatis Helsingiensis 207. Helsinki: Helsingin kauppa- ja korkeakoulu.
- PÖLLÄNEN, P. (2002). *Hoivayrittäjyyden aika naisen elämänsä aikana*. Yhteiskuntapolitiikka, 67, 558-663.
- RENZULLI, L., ALDRICH, H. ET AL. (2000). *Family Matters: Gender, Networks, and Entrepreneurial Outcomes*. Social Forces, 79, 523-546.
- RIESSMAN, C.K. (1993). *Narrative analysis*. Newbury: Park Sage.
- RISSANEN, S. & SINKKONEN, S. (2004). *Hoivayrittäjyyden käsite, tausta ja erityispiirteet*. Teoksessa S. Rissanen & S. Sinkkonen (toim.), *Hoivayrittäjyys* (s. 12-24). Jyväskylä: PS-kustannus.
- RUUSKANEN, P. (1995). *Maaseutuyrittäjyys puheina ja käytäntöinä onko verkostoyrittäjyydessä vastaus suomalaisen maaseudun rakenneongelmiin?* Chydenius-instituutin tutkimuksia 5. Kokkola: Chydenius-instituutti.
- RUUSKANEN, P. (2003). *Verkostotalous ja luottamus*. SoPhi 78. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- SCHUMPETER, J. A. (1951). *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- SINKKONEN, S. & KOMULAINEN, E. (2004). *Hoivayrittäjät kunta- ja yrittäjäyhteistyössä*. Teoksessa S. Rissanen & S. Sinkkonen (toim.), *Hoivayrittäjyys* (s. 120-129). Jyväskylä: PS-kustannus.
- SINKKONEN, S. & KOSOLA, T. (2004). *Hoivayrittäjäksi ryhtyminen perustamalla oma yritys: esimerkkinä päiväkotiyrittäjyys*. Teoksessa S. Rissanen & S. Sinkkonen (toim.), *Hoivayrittäjyys* (s. 26-50). Jyväskylä: PS-kustannus.
- SUIKKANEN, A. & VIINAMÄKI, L. (1999). *Life Paths and Labour Market Citizenship*. Teoksessa Christiansen, J., Koistinen, P. & Kovalainen, A. (toim.), *Working Europe reshaping European employment systems* (s. 189-209). Aldershot: Ashgate.
- SÖDERGÅRD, H. (1998). *Sosiaali- ja terveysala käännekohtassa yksityisen ja kolmannen sektorin perusanalyysi ja kehittämisen suuntaviivat*. Helsinki: Taloustieto.
- VAINIO-KORHONEN, K. (2002). *Ruokaa, vaatteita, hoivaa naiset ja yrittäjyys paikallisena ja yleisenä ilmiönä 1700-luvulta nykypäivään*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- VESALA, K.M. (1996). *Yrittäjyys ja individualismi relationistinen linjaus*. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 2. Helsinki: Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitos.
- VUORI, J. & LAAMANEN, M.-L. (2004). *Sektorimielitymukset julkisten ja yksityisten terveyspalvelujen laadun arvioinneissa*. Teoksessa S. Rissanen, & S. Sinkkonen, S. (toim.), *Hoivayrittäjyys* (s. 201-217). Jyväskylä: PS-kustannus.

Elektroniset lähteet

- HASANEN, K. (2003). *Naisten kertomuksia yrittäjyydestä hoiva-alalla*. Sosiaalipsykologian Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto. Pdf-verkkopublication, <URL: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00288.pdf>>.
- Laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta 9.8.1996/603. <URL: <http://www.finlex.fi/lains/index.html>> (viitattu 28.1.2004).

Minna Leinonen & Katja Uosukainen Rimakauhua ja rajanvalvontaa – tasa-arvon edistäminen työpaikoilla

Tasa-arvolaki edellyttää työpaikoilta sukupuolten välisen tasa-arvon suunnitelmallista ja tavoitteellista edistämistä. Tasa-arvon edistämisen keskeinen väline on tasa-arvosuunnitelma, johon työpaikat kirjaavat ne konkreettiset toimenpiteet, joilla tasa-arvoa tavoitellaan. Lain periaate suunnitelmallisesta edistämisestä ja työpaikkojen käytännöt ovat kuitenkin vielä varsin kaukana toisistaan. Tasa-arvosta lisäarvoa –projektit – tutkitaan sitä, miten sukupuolten välistä tasa-arvoa voidaan toimintatutkimuksen avulla edistää ja millaisia tasa-arvoa edistäviä hyviä käytäntöjä on löydettävissä nais-, mies- ja tasa-alojen työpaikoilta. Kuudella suurella pirkanmaalaisella yksityisellä ja julkisella sektorilla edustavalla tapaustyöpaikalla projektiin osallistuminen on kohdannut niin innostusta, hämmennystä kuin avointa vastarintaa kuin miesten että naisten keskuudessa. Tässä katsauksessa tarkastelemme erilaisia tasa-arvon edistämiseen kohdistettuja vastarinnan muotoja empiiristen havaintojemme ja kehittämiskokemustemme pohjalta.

Kehittämistyön prosessi työpaikoilla

Sukupuolten tasa-arvon edistämiseen tähtäävän kehittämistyön aluksi kullakin työpaikalla tehtiin tasa-arvokartoitus. 200 henkilön otoksena (N=705) tehdyllä lomakekyselyllä selvitettiin työntekijöiden kokemuksia tasa-arvosta. Lisäksi jokaisella työpaikalla haastateltiin 10-15 työntekijöiden ja johdon edustajaa. Haastatteluiden avulla tasa-arvokartoituksen tuloksia pyrittiin syventämään. Kehittämistyöhön tarvittavan materiaalin tuottamisen lisäksi projektin tutkijat ovat osallistuneet tasa-arvoryhmien palaveriin sekä järjestäneet työpaikoilla kehittämisiltapäiviä. Tavoitteena on ollut luoda työpaikoilla tiloja ja tilanteita, joissa on mahdollista keskustella sukupuolesta ja tasa-arvosta yhteisen ymmärryksen tuottamiseksi. Ennen kaikkea tutkijoiden rooliin on kuulunut tasa-arvosuunnitelman suunnitteluprosessin tukeminen ja sen etenemisen varmistaminen. Varsinainen kehittämistyö ja pitkä-

jänteisyys tasa-arvon tavoittelussa ovat olleet kuitenkin aina työpaikkojen omalla vastuulla. Roolimme toimintatutkijoina on kuulunut aktiivinen osallistuminen ja osallistaminen työpaikoilla². Vilkas yhteistyö työpaikkojen kanssa on aiheuttanut kenties enemmän sekä myönteisiä että kielteisiä reaktioita kuin jos olisimme toimineet pelkästään havainnoijina.

Työpaikoilla ilmenevä vastarinta voi olla yhtäältä aktiivista kehittämisen vastustamista ja toisaalta hämmennystä aiheuttamaa torjuntaa. Edellisen taustalta löytyvät eri henkilöstö- ja ammattiryhmien ristiriitaiset intressit ja organisaation sisäiset valtakamppailut, jälkimmäiseen liittyvät erityisesti yksilötason ymmärtäminen ja oman toiminnan kyseenalaistamisen ongelmat. Tasa-arvon edistäminen on haastavaa paitsi sen vuoksi, että tasa-arvon toteutumisen kysymykset kietoutuvat sekä piilosiin että avoimiin rakenteisiin ja käytäntöihin, myös siksi, että sukupuolesta puhuminen on edelleen vaikeaa työpaikoilla. Päivi Korvajärvi on omassa tutkimuksessaan havainnut, että vaikeneminen liittyy vahvasti sukupuolitettuihin asioihin kuten ruumiillisuuteen ja seksuaalisuuteen (Korvajärvi 2004, 303).

Britt-Marie Berge ja Hildur Ve totesivat vastarinnan tunnistamisen tärkeäksi tutkiessaan koululuokkia ja opetustilanteita tasa-arvon kannalta. Tunnistamisen kautta tutkittavan ilmiön sukupuolittunut konteksti tuli paremmin ymmärrettäväksi. Vastarinnassa oli kysymys normalisaatiopyrkimyksistä, jolloin tasa-arvotavoitteet torjuttiin. Tietoisuus pyrkimyksistä antoi myös välineitä tarkoituksenmukaisten tasa-arvotategioiden käyttämiseen. (Berge & Ve 2000, 1)

Toimintatavan valinnalla on paljon vaikutusta siihen, miten tasa-arvokeskustelu työpaikoilla käynnistyy. Kehittämistyön hyödyllisyyttä tulisi pystyä perustelemaan sekä johdolle että työntekijöille.

Johdolle tasa-arvon edistämistä voidaan perustella esimerkiksi tehokkaammalla työvoiman hyödyntämisellä ja sitä kautta tuottavuuden ja palvelujen paranemisella. Työntekijöille tasa-arvon edistäminen

¹ Katsaus perustuu Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksessa toimivaan tutkimus- ja kehittämissuunnitelmaan *Tasa-arvosta lisäarvoa. Tasa-arvosuunnitelmat ja niiden toteuttamisen käytännöt nais-, mies- ja tasa-alojen työpaikoissa* (2002-2005). Minna Leinonen ja Katja Uosukainen ovat projektin tutkijoita. Projektissa työskentelevät lisäksi projektipäällikkönä Sirpa Kolehmainen, tutkijoina Riitta Lavikka, Tapio Rissanen ja Hanna Ylöstalo sekä tutkimussihteerinä Liisa Huhta.

² Toimintatutkijan roolin ristiriidoista esim. Kuula 1999.

merkitsee parhaimmillaan työhyvinvoinnin ja työolojen kohenemistä. Työpaikkojen ja kehittämistyön edistymisen kannalta on tärkeää pohtia, pystytäänkö kehittämistyössä tuomaan esille myönteisiä asioita työpaikan toiminnasta ja tasa-arvon vaikutuksista sekä kyetäänkö tasa-arvon ongelmat näkemään myös mahdollisuuksina muutokseen. Negatiivisilla mielikuvilla ja ennakoasenteilla on usein ylivoima tosiasioihin nähden.

Katsauksessamme käsittelemme vastarinnan ilmentymiä, jotka olemme nimenneet hämmennykseksi ja aktiiviseksi vastarinnaksi. Samalla pohdimme myös niiden taustalla vaikuttavia syitä sukupuolistavien käytäntöjen ja muutoksen kohtaamisen näkökulmasta sekä tarkastelemme tutkijoiden roolia vastarinnan kohtaamisessa.

Hämmennyksestä hämmästelyyn

Työssämme olemme huomanneet, että tasa-arvon edistämisen vastustamisessa ei aina ole kysymys tasa-arvon torjunnasta tai piittaamattomuudesta tasa-arvoasioita kohtaan. Kyse on pikemminkin hämmennyksestä, koska tasa-arvoasioita ei ole työpaikalla aikaisemmin käsitelty. Etenkin perinteisissä teollisuusorganisaatioissa tasa-arvo on ymmärretty ammattiryhmien välisenä asiana kiinnittämättä huomiota siihen, millaista työtä naiset ja miehet tekevät ja millä ehdoilla. Toisaalta suurten ikäluokkien vanhetessa on eri ikäryhmien välinen tasa-arvo noussut työpaikoilla esiin. Sukupuolten tasa-arvo on keskusteluaiheena uusi, ja harvoilla työpaikoilla on valmiuksia ja käsitteitä siitä keskustella. ”Samasta työstä sama palkka” on perinteisesti ollut tasa-arvon ymmärtämisen tapa. Ongelmaksi muodostuu näkemyksen yksilöllisyys. Projektissa pyrimme tuomaan esille laajemmin, mihin kaikkeen muuhun sukupuolella on vaikutusta työpaikalla: esimerkkeinä töiden eriytyminen naisten ja miesten työtehtäviin ja niiden erilainen arvostus.

Tasa-arvon edistämiseksi keskeistä on selvittää, millainen ymmärrys sukupuolten välisestä tasa-arvosta työpaikalla vallitsee. Työpaikalla ajatellaan usein, että tasa-arvo on toteutunut hyvin. Toteamusta seuraa kuitenkin aina poikkeuksia tähän yleistilanteeseen: miehet saavat esimerkiksi helpommin palkanlisä, tai naisten työolot ovat siinä määrin heikommat, etteivät miehet suostuisi samanlaiseen työhön. Toisaalta taas hoitovapaiden järjesteleminen voi miesten kohdalla osoittautua vaikeammaksi etenkin miesvaltaisessa työyhteisössä.

Hämmennyksen yhtenä syynä voidaan nähdä se, että työpaikan ongelmien yhteyttä tasa-arvoon ei pystytä hahmottamaan. Ongelmaksi saatetaan yhäältä sanoa, että naiset eivät hakeudu miesvaltaisiin työtehtäviin. Toisaalta naiset ovat kokeneet, että pääsy perinteisiin miesten töihin on rajoitettu. Valmius nimetä ongelmia sukupuoleen liittyviksi on heikko, ja ne on totuttu liittämään esimerkiksi ammattiasemaan tai ikään. Sukupuolen esiin nostaminen on hankalaa, koska vallitsevasta sukupuolijärjestyksestä³ halutaan pitää kiinni. Sukupuolineutraali ja sukupuolisokea⁴ kehittämistyö tunnutaankin hyväksyttävän helpommin kuin sukupuolen huomioiva. Omasta näkökulmasta tarkastellessa ei välttämättä nähdä, miten tasa-arvoasiat liittyvät omaan työhön ja toimintaan työpaikalla. Tasa-arvon problematiikkaan perehtyminen vaatii ymmärrystä suhteista niin toisiin ihmisiin kuin työpaikan kokonaisuuteenkin eli kykyä nähdä itsensä osana työpaikan sukupuolistuneita toimintatapoja ja kulttuuria.

Työpaikkojen näkökulmasta sukupuoli on ennen kaikkea yksilön henkilökohtainen ominaisuus, jolla ei sinänsä tulisi virallisella tasolla olla vaikutusta työn laatuun tai työoloihin. Kuitenkin usein koetaan, että mies on normi, miesten joukkoon pääseminen on hienoa ja tavoiteltavaa ja että nainen tulee hyväksytyksi ja lunastaa paikkansa työyhteisössä muuttuessaan ”jatkaksi jätkien joukkoon”. Yleisellä tasolla tasa-arvon keskeisistä kysymyksistä kuten palkkaerosta on vielä helppo puhua, mutta henkilökohtaisella tasolla tasa-arvoa on vaikeampi mieltää. Valmistaa ymmärrystä siitä, mitä merkitsee toimiminen työssä naisena tai miehenä, löytyy harvoin heti kehittämistyön alussa. Kun kehittäminen on käynnissä ja sukupuolesta työpaikoilla on puhuttu, ymmärrys kasvaa ja eroja aletaan nähdä ja niitä pystytään tunnistamaan.

Hienojakoisia eroja on myös helpompi selittää pois yksilön muilla ominaisuuksilla kuin sukupuolella. Tällöin sukupuoli on vain yksi lisä yksilön persoonan koko kentässä, ei siis naisten ja miesten työn tekemisen ehtoja määrittävä seikka. Kuitenkin sukupuoli on työelämässäkkin keskeinen rakenteita luova ja erilaisiin tasa-arvoihin kietoutuva tekijä (Salmi 2003, 407).

Hämmennyksen aiheuttamaa rimakauhua koetaan myös, jos sukupuolesta ja tasa-arvosta puhuminen koetaan uhkana: sukupuolesta puhuminen merkitsee erojen ja yhtäläisyyksien sekä naisten ja miesten välisten suhteiden (uudelleen)tuottamista työpaikalla. Keskustelemalla sukupuoleen liittyvistä kysymyksistä

tulee todellisempia. Itsensä näkeminen sukupuolena ja sukupuolittavasti toimivana asettaa tarkastelun alle nimenomaan oman toiminnan. Tästä näkökulmasta etenkin luottamus- ja johtotehtävissä toimivien vastarinta on ymmärrettävää. Sukupuolineutraalisuus voidaan nähdä myös pyrkimyksenä suojella yksityisen aluetta ja itseä, vaikkakin se kätkee taakseen mahdollisuuden epäviralliseen vallankäyttöön. Taustalla voi olla pelko siitä, että työrauha järkkyy. Samansuuntaisia havaintoja teki Päivi Korvajärvi laadullisessa tutkimuksessaan toimistotyöntekijöistä. Haastateltavat vaikenivat työpaikan epätasa-arvoisuuksista, vaikka tutkijalle ne olivat selvästi havaittavia. Korvajärvi näki, ettei kyse ollut tunnistamisen ongelmasta vaan siitä, että työntekijät pyrkivät säilyttämään harmonian lähimmässä sosiaalisessa ympäristössään. (Korvajärvi 2004, 302)

Vaikka kehittämistyössä mukana olevilla työpaikoilla tasa-arvon sanotaan toteutuneen, käytännössä työpaikoilla hyväksytään ja siedetään tasa-arvoon liittyvien ongelmien olemassaolo ja jatkuvuus. Osana tapaus-työpaikkojemme tasa-arvokartoitusta teimme jokaiselle työpaikalle vertailun, jossa oman työpaikan naisten ja miesten vastauksia verrattiin muiden työpaikkojen naisten ja miesten vastauksiin. Tiettyä määrää ongelmia siedetään, ja niihin puuttuminen nähdään tarpeelliseksi vasta, jos ongelmia on omalla työpaikalla vertailutyöpaikkoja enemmän.

Se, mitä tutkija hahmottelee potentiaaliseksi tasa-arvo-ongelmaksi, ei välttämättä näyttäydä oikeana ongelmana työpaikan ja työrutiinin kannalta. Esimerkiksi töiden eriytyminen sukupuolen mukaan voidaan nähdä työn sujumisen varmistamisena sekä naisten ja miesten ominaisuuksien hyödyntämisenä. Hierarkkiselle työnjaolle tyypillistä naisten puuttumista johtotehtävistä ei myöskään välttämättä nähdä ongelmana vaan jälleen yksilön valintojen summana. Johtotasolla pitäisi olla aitiopaikka koko organisaation hahmottamiseen. Jos tasa-arvon pullonkauloja ei nähdä edes johtotasolla, miten epätasa-arvoisuuksiin voidaan puuttua? Tutkijan tehtävänä on tehdä työpaikan sukupuolittavat käytännöt näkyviksi ja neuvotella muutostarpeista ja mahdollisuuksista työpaikoilla.

Tasa-arvokartoitusten palautetilaisuudet osoittivat, miten vaikeaa kokemusten arviointi ja työstäminen työpaikalla on. Tutkijoilta haettiin vastausta siihen, miksi naisten kokemus on niin paljon kriittisempi ja toisaalta yksittäisillä työntekijöillä oli vaikeuksia sijoittaa itseään tuohon kokemusmaailmaan. Selitysten tuottaminen oli myös sukupuolittavaa toimintaa: kokemuseroihin haettiin toisinaan syitä naisten ja miesten ominaisuuksista, ei rakenteista tai työoloista. Kokemuksen ymmärrettävyys riippui pitkälti työntekijän omasta asemasta ja sukupuolesta. Jos epätasa-arvon kokemus puuttui itseltä, sitä saattoi olla vaikeaa nähdä muuallakaan. Uskoaksemme osa hämmennystä ja vastarintaa on sekin,

ettei työpaikoilla välttämättä ollut etukäteen käsitystä siitä, miten perusteellisiin prosesseihin ja muutoksiin tasa-arvosuunnittelu saattaisi heitä velvoittaa.

Aktiivinen vastarinta tasa-arvotyön esteenä

Kuten Berge ja Ve sanovat, vallitsevasta sukupuolidis-kurssista on vaikea irrottautua, vaikka siitä olisi tietoinenkin. Sukupuolen symbolien sisäistämisen myötä, syntyy myös ymmärrys siitä, mikä on naiselle tai miehelle sopivaa ja mahdollista toimintaa. Muutostoimet ja –strategiat, jotka hipovat vallitsevan diskurssin rajoja, aiheuttavat pelkoa ja epämukavuutta. Tällöin myös muuten tasa-arvotyöhön myönteisesti suhtautuvat voivat toimia tasa-arvon edistämistä vastaan. (Berge & Ve 2000, 37) Olemme työpaikoilla havainneet ainakin vähättelyä, kehittämistoiminnan kieltämistä sekä tiedottamisen tai osallistumisen rajoittamista. Näillä välineillä tasa-arvon kehittämistä on pyritty estämään tai kieltämään kehittämisen tarpeellisuus. Tasa-arvon rajanvalvontaa harjoittavat niin johto kuin luottamushenkilötkin sen mukaan, kenen etuja pyritään suojelemaan.

Vähätteleillä tietyn tai tiettyjen työntekijäryhmien kokemuksia voidaan työpaikalla pyrkiä kieltämään tasa-arvo -ongelmien olemassaolo. Kaikilla tapaus-työpaikoilla naisten kokemus tasa-arvon toteutumisesta poikkeaa miesten kokemuksista ja poikkeuksesta naiset ovat kriittisempiä kuin miehet. Naisten kokemus asetetaan kuitenkin kyseenalaiseksi, sitä vähätellään ja sen oikeellisuutta kritisoidaan. Naisten kokemusta väitetään jopa vääräksi, koska se eroaa miesten kokemuksesta. Vähättelyä esittävät pääasiassa miehet. Tässä myös yksilön valta-asemalla on merkitystä, kuten Minna Salmen esimerkki osoittaa: naisvaltaisilla aloilla johtavassa asemassa olevat naiset suosivat nuoria miehiä mutta pitävät nuoria naisia epäkiinnostavina (Salmi, 2003 411-412).

Vaikka kaikki työpaikan naiset eivät suhtautuisikaan tasa-arvon toteutumiseen kriittisesti, naisille tuntuu olevan helpompaa hyväksyä myös toisten naisten erilainen kokemus. Toisaalta esimestehtävissä toimivat naiset voivat olla sukupuolineutraalin näkemyksen uusia uusia, jos se tukee omaa asemaa tai itseltä puuttuu kokemus sukupuolesta vaikuttavana tekijänä työelämässä. Yleisemmin kuitenkin monille miehille tuntuu olevan vaikeaa ymmärtää, että naiset voivat kokonaisuutena ryhmänä kokea jotain näin voimakkaasti eri lailla kuin miehet. Tilanteet, joissa vastarintaa esiintyy, ovat liittyneet pääasiassa tasa-arvokartoituksen palautetilaisuuksiin. Kehittämistoimintaan ryhtymisen sijaan jotkut pyrkivät vähättelyllä selittämään ongelman pois. Selittäjät ovat usein olleet johto- ja esimiestasolla olevia henkilöitä ja siinä asemassa, että heidän tulisi asemansa puolesta reagoida kokemusten erilaisuuteen.

Kehittämistyötä työpaikoilla voi hidastaa se, että siihen ei aina anneta sen vaatimia edellytyksiä. Kaikilla

³ Sukupuolijärjestelmää luonnehtivat horisontaalinen ja vertikaalinen segregatio eli naiset ja miehet ovat sijoittuneet eri tehtäviin ja eri valta-asemiin. Vallitsevassa sukupuolijärjestelmässä naisten työt ja toiminta-alueet ovat vähemmän arvostettuja kuin miesten, ja mies ymmärretään usein normiksi.

⁴ Sukupuolineutraalisuus tarkoittaa näkemystä, jossa sukupuolten tasa-arvoa pidetään toteutuneena seikkana ja siksi sukupuolta ei tarvitse huomioida. Sukupuolisokea asenne kieltää sukupuolen merkityksen erojen tuottajana.

tapaustutkimustyöpaikoilla on johdon periaatteellinen tuki takana tasa-arvon kehittämistyölle. Periaatteellinen tuki ei kuitenkaan takaa aina käytännön tukea. Kokemuksemme mukaan on yleistä, että tukea voi saada, kunhan ei kehittämistyöllä aiheuta työpaikoilla liikaa hämmennystä. Käytännön kehittämistoimintaa voidaan johtotasolta myös jarruttaa niin, että muodollinen prosessi käydään läpi mutta työpaikan ongelmakohtiin ei oikeasti haluta puuttua. Projektin tavoitteena on auttaa työpaikkoja löytämään konkreettisia toimenpiteitä, joilla tasa-arvoa edistetään. Toimenpiteiden löytäminen edellyttää tietoa epäkohdista, joiden kokemuksellista puolta pyrittiin selvittämään kartoituksella. Kartoituksessa kysyttiin myös palkkauksesta, josta parhaita mahdollista tietoa löytyisi periaatteessa työpaikan palkkakonttorista. Kuitenkin joillakin työpaikoilla johto on kieltänyt palkkatilastojen luovuttamisen edes työpaikan tasa-arvotyöryhmälle. Naisten ja miesten palkkaeron tekeminen näkyväksi edellyttäisi johdolta toimia, jotka puolestaan tulisivat työpaikalle kalliiksi ja saattaisivat myös aiheuttaa hämmennystä. Organisaatiomuutokseen ei niin vain olla valmiita.

Usein muutoksen käynnistymiseen vaaditaan jokin voimakas ulkopuolinen tekijä kuten poliittiset tai taloudelliset paineet. Frank Hellerin mukaan organisaatiolla ja siinä toimivilla ihmisillä on ennen kaikkea pyrkimys vakauteen ja pysyvyyteen, jolloin muutosta pyritään vastustamaan lukuisin eri tavoin. Heller myös esittää, että konfliktin pelosta johtotasolla voidaan työntekijöiden osallistumista pyrkiä rajoittamaan. (Heller 1998, 146-147)

Kaikilla työpaikoilla tilastoidaan tiettyjä asioita, kuten ylityötunteja ja sairauspoissaoloja. Työpaikoilla suhtaudutaan hyvin eri tavoin siihen, mitkä tiedot annetaan henkilöstön käyttöön. Avoimen tiedotuksen ja työkuultuurin työpaikoilla tärkeistä asioista kerrotaan julkisesti esimerkiksi työpaikkalehdessä tai inforuuduilla. Vähemmän avoimella työpaikalla tiedotus on suppeampaa ja palvelee lähinnä työnantajan tarpeita. Valikoidumman tiedotuksen taustalla on usein työnantajan edustajien isällinen suhtautuminen työntekijöihin ja pyrkimys suojella työntekijöitään "vaaralliselta" informaatiolta, joka voi aiheuttaa liiallista keskustelua ja hämmennystä. Erällä tapaustyöpaikalla oli selvitetty naisten ja miesten sairauspoissaolojen määriä. Naisilla poissaoloja oli huomattavasti enemmän kuin miehillä. Työpaikalla on inforuutu, jossa pyörii tietoa työpaikkaa koskevista asioista, mutta henkilöstöhallinnon edustaja oli kieltänyt kyseisen tiedon levittämisen ruudun kautta. Taustalla oli pelko siitä, millaisia vaatimuksia naiset ryhtyisivät esittämään koskien työoloja ja -tehtäviä.

Tiedotuksen avoimuudesta tai sen puutteesta kertoo myös seuraava vastarinnan muoto eli osallistumisen rajoittaminen. Tasa-arvosuunnitteluun kuuluu olennaisena osana se, että siihen osallistuvat kaikki

henkilöstöryhmät. Monilla työpaikoilla tämä on myös pyritty toteuttamaan laajasti siten, että mahdollisimman suuri osa henkilökunnasta olisi mukana suunnitteluprosessissa tai ainakin tietoisia siitä. Eri intressiryhmät, työnantajan tai eri henkilöstöryhmien luottamushenkilöt, voivat kuitenkin pyrkiä rampauttamaan suunnitteluprosessia joko tiedottamalla siitä niukasti tai suoranaisesti kieltämällä ihmisiä osallistumasta yhteisiin keskustelutilaisuuksiin ja kehittämisläpäisiin. Kieltäminen on mahdollista etenkin työorganisaatioissa, joissa hierarkiat ovat jyrkkiä ja joissa vallantavoittelu on ristiriidassa henkilöstön kehittämisen ja työolojen parantamisen kanssa. Esimerkiksi ammattiyhdistysliikkeelle tasa-arvon edistäminen ei välttämättä tarkoita sen pyrkimysten toteuttamista, koska prosessi onnistuessaan pakottaa myös luottamushenkilöt tarkastelemaan miehiä toimintatapojaan ja niiden puutteita. Tämä voidaan havaita etenkin perinteisillä työpaikoilla, joilla edunvalvonta on vahvasti sukupuolittunutta. Sukupuolten välisen tasa-arvon edistämistä ei miesten dominoimilla työpaikoilla mielletä ammattiyhdistyksen kannalta keskeiseksi tehtäväksi. Ulkopuolelta tuotua asiaa voi olla vaikea ottaa vastaan.

Aktiivisen vastarinnan kohtaamisessa tutkijoiden rooli on ollut sovittella eri intressiryhmien ajamia asioita keskenään tasa-arvon näkökulmasta sekä kannatella kehittämisprosessia. Olemme pyrkineet selvittämään, mitä pelkojen taustalla on ja kuinka niiden yli voitaisiin päästä. Tutkija ei kuitenkaan voi ratkaista työpaikkojen kriisejä niiden puolesta.

Johtopäätökset

Katsauksessa olemme käsitelleet työpaikoilla esiintynyttä hämmennystä ja avointa vastarintaa tasa-arvon edistämistyössä. Kielteisen suhtautumisen syinä näemme tasa-arvon ymmärryksen jäsentymättömyyden ja sen, että muutos koetaan uhkana vallitsevalle sukupuolijärjestelmälle. Tutkijanroolia olemme kuvailleet toimimiseksi prosessin kannattelijana ja sovittelijana. Lyhyesti tasa-arvotyön prosessia voidaan kuvata kamppailuna oppimisesta, joka on pysyvän muutoksen edellytys. Oman toiminnan tarkasteleminen ja kyseenalaistaminen koetaan ongelmalliseksi, kun kyseessä on yksityisesti koettu ja julkisesti jaettu sukupuoli. Sukupuoli on siis paitsi elettyä kokemusta myös yleisiä ja osin yhteisiä käsityksiä siitä ja sitä koskevasta säännöistä. Haasteita asettaa myös mahdollinen organisaatiomuutos: tasa-arvokysymys on pelottavan laaja, jos ajatellaan koko organisaation kattavaa valtavirtaistamista. Vastarintaan kytkeytyy siis myös resurssien rajallisuus ja valintojen tekeminen. Vastarinnan muotojen ja taustojen tunnistaminen on toimintastrategioiden kannalta tärkeää. Pelko ja vastarinta aiheuttavat tiukemman takertumisen perinteisiin rooleihin. Tutkijan ja kehittäjän tehtävä on löytää keinot hellittää työpai-

kan toimijoiden vastarintaa, jotta myös roolit voitaisiin asettaa uudelleen neuvoteltaviksi.

Tutkijan vuorovaikutus työpaikan kanssa on luonnollisesti tärkeä tekijä kehittämisessä. Valitulla toimintatavalla on vaikutusta kehittämisen ja tutkimuksen etenemiseen. Voimakaskin vastarinta on tutkimuksen kannalta kiinnostavaa ja avaa näkökulmia suomalaisen työelämän sukupuolittuneisuuteen. Kuitenkin tasa-arvon edistämässä jatkuva vastustus on eittämättä este tai ainakin merkittävä hidaste, jossa projektin aikataulun rajat saattavat tulla vastaan ja kehittämisprosessi jäädyä vaillinaiseksi. Vastarinta myös rampauttaa toimintaa työpaikalla, josta vastustajien lisäksi löytyy sitoutuneita osallistujia parannusyritysten kaatuessa joidenkin henkilöiden tai henkilöstöryhmien vastustukseen. Tutkijoiden esittämät näkökohdat ja avaama keskustelu ovat lisänneet henkilökunnan aktiivisuutta ja ymmärrystä tasa-arvosta. Vastarintaa ei siis voi jättää huomioimatta vaan sitä tulisi jollakin tavalla käsitellä työpaikoilla, jotta kehitystyö voisi edetä. Keinoina olemme käyttäneet neuvottelua avainhenkilöiden kanssa ja pyrkineet hankkimaan aidosti kiinnostuneita liittolaisia työpaikoilta. Liittolaisia on löydetävissä, kun ihmiset saadaan ymmärtämään tasa-arvotyössä olevan kyse yhteisestä edusta. Useimmiten tämä vaatii tasa-arvon tuomista jatkuvasti keskusteltavaksi, tiedottamista ja perusasioiden toistamista sekä sukupuolten tasa-arvon kytkemistä työpaikan muihin kehityspyrkimyksiin. Ennen kaikkea kehittäjä-tutkijoiden on luotava tilanteita, joissa sukupuolta työpaikalla joudutaan henkilökohtaisesti työstämään. Tällaisia ovat esimerkiksi ryhmätöihin

perustuvat työpaikkakohtaiset kehittämispäivät, joita olemme järjestäneet.

Naisten ja miesten epäsymmetristen valtasuhteiden käsittely on kipeä asia etenkin voimakkaan hierarkisille työpaikoille. Kun puhutaan sukupuolten tasa-arvosta, joudutaan väistämättä tuomaan esille asioita, jotka osoittavat miten työpaikalla vallitseva toimintakulttuuri tuottaa ja ylläpitää eriarvoisuutta sukupuolten välillä. Jotta tasa-arvokysymys ei olisi niin uhkaava, on aidosti pyrittävä löytämään näkökohtia, joissa myös miehet sukupuolena on huomioitu. On tutkijalta suuri virhe olettaa, että kaikki miehet pelkäävät hyötyisivät epätasa-arvoisesta tilanteesta sekä miesten ja naisten välisestä roolijaosta. On myöskin virhe olettaa, ettei olisi naisia, jotka hyötyisivät vallitsevasta tilanteesta. Etenkin johtavassa asemassa oleva nainen voi kokea hyötyvänsä siitä, että esittää itsensä ainutlaatuisena ja poikkeuksellisen sukupuolensa edustajana.

Muutosvastarinta on osa kaikenlaista työpaikan kehittämistoimintaa. Vastarinnan kautta koetellaan muutoksen tarpeellisuutta ja vaatimuksia. Muutos liittyy vallitsevien valtarakenteiden ja toimintatapojen kyseenalaistamiseen sukupuolten tasa-arvon edistämistyössä aivan erityisellä tavalla. On oltava valmis etenemään pienin askelin, mutta todellista edistystä ei pitkällä tähtäimellä voi tapahtua, jos muutos ei ole työpaikalla näkyvää ja tunnistettavaa. Sukupuoli on siis huomioitava erityisenä asiana eikä pelkäävän laatimalla tasa-arvoa koskevia strategioita ja suunnitelmia. Elävät käytännön toimet, joihin mahdollisimman moni on sitoutunut, ovat ratkaisevia sukupuolten tasa-arvon edistämässä.

Kirjallisuus

- BERGE, B.-M. & VE, H. (2000). *Action Research for Gender Equity*. Teoksessa K. Weiler, G. Weiner, & L. Yates (toim.), *Action Research for Gender Equity*. Buckingham and Philadelphia: Open University Press.
- HELLER, F. (1998). *Playing the Devil's Advocate: Limits to Influence Sharing Theory and Practice*. Teoksessa F. Heller, E. Pusić, G. Strauss & B. Wilpert, (toim.), *Organizational Participation. Myth and Reality* (s. 144-189). New York: Oxford University Press.
- KORVAJARVI, P. (2004). *Gender and Work-Related Inequalities in Finland*. Teoksessa F. Devine & M.C. Waters (toim.), *Social Inequalities in Comparative Perspective* (s. 283-306). Blackwell Publishing.
- KUULA, A. (2001). *Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.
- SALMI, M. (2003). *Mitä tekemistä sukupuolten tasa-arvolla on asiantuntijaorganisaation työssä? Yhteiskuntapolitiikka*, 68, 407-416.