

Miten motivoida tasa-arvotyötä ja tehdä tasa-arvon edistämisestä osa prosessijohtamista? Eri-tyisesti näihin kysymyksiin pyrkivät *Det hållbara företaget – med jämställdhet i fokus* -projektin tutkijat tässä käytännöllisessä kirjassaan vastaamaan. Projektin tavoitteena oli kokeilla systemaattista, pedagogista mallia organisaatioiden tasa-arvotyöskentelyyn. Projektin tuloksena syntynyt kirja on perusteellinen ja yksityiskohtainen menetelmäopas tasa-arvojohtamiseen.

Kirja etenee sisällöllisesti teoriasta käytäntöön. Kirjan kolmessa ensimmäisessä luvussa keskitytään tasa-arvon määrittelyyn ja sen edistämisen motivointiin sekä esitellään Hirdmanin sukupuolijärjestelmäteoria. Neljännessä luvussa tarkastellaan työorganisaatioita sukupuolen näkökulmasta ja annetaan esimerkkejä menestyksekkästä tasa-arvotyöstä. Sukupuolta koskevista normeista ja niiden muuttamisen haasteista kerrotaan viidennessä luvussa. Kuudes luku keskittyy kuvaamaan erilaisia käytännöllisiä tasa-arvotyön harjoituksia. Viimeisessä luvussa, jota kirjoittajat kutsuvat kirjan sydämeiksi, esitellään työnpaikan tasa-arvotyön prosessi vaiheelta.

Eva Amundsdotter ja Minna Gillberg näkevät sukupuolten välisen tasa-arvon ennen kaikkea kysymyksenä yhteiskunnan demokraattisuudesta ja liittävät tasa-arvon yhdeksi kestävästä kehityksen periaatteeksi. Ympäristöajattelun arkipäiväistyminen ruotsalaisessa keskustelussa on tuonut sen osaksi yrityskulttuureita ja työpaikkojen laatuajattelua. Ekolo-

**MENETELMÄOPAS TYÖPAIKAN
TASA-ARVOTYÖHÖN**
Eva Amundsdotter & Minna Gillberg;
Den jämställda arbetsplatsen – en metodbok.
Bilda Förlag, Stockholm 2003. 240 s.

gisten tekijöiden lisäksi kestävästä kehitykseen kuuluvat sosiaaliset ja taloudelliset osatekijät – niiden myötä myös tasa-arvo. Kirjoittajat argumentoivat sellaisen tasa-arvomerkkin puolesta, joka toimisi ympäristömerkin tavoin vapaaehtoisuuteen pohjautuen. He pitävät kehittämäänsä tasa-arvojohtamisen järjestelmää keinona toteuttaa kestävästä kehityksen tavoitteita.

Tasa-arvoisessa työpaikassa on kyse elävästä demokratiasta. Kirjoittajien määritelmä demokratiasta on kuitenkin ongelmallinen. Amundsdotterin ja Gillbergin mukaan demokraattisessa yhteiskunnassa naiset ja miehet kohdetaan yksilöinä sukupuolen sijasta. Tietysti on ymmärrettävissä, että kysymys on ennen kaikkea utopiasta. Kuitenkin yhteiskunnan sukupuolittuneisuus on niin pitkälle edennyt, että yksilöitä ei voi tarkastella ilman sukupuolta ja siihen liittyviä ehtoja. Yksilöyteen kuuluu myös sukupuoli. Tasa-arvon edistäminen on kirjassa vahvasti yhteiskunnallisesti motivoitu. Kirjoittajat määrittelevät epätasa-arvon demokraattisen yhteiskunnan uskottavuusongelmaksi ja ihmisoikeuskysymykseksi. Työpaikkoja pyritään kannustamaan tasa-arvotyöhön vetoamalla inhimillisten resurssien hyötykäyttöön ja työvoimapulaan.

Yvonne Hirdmanin sukupuolijärjestelmäteoria toimii tutkijoiden ajattelun pohjana. Järjestelmä perustuu sukupuolten erotteluun ja mieheen normaani. Kulttuuri muokkaa yksilöitä naisiksi ja miehiksi. Kirjoittajat näkevät tässä myös mahdollisuuden, sillä kulttuurin toimijat voivat vaikuttaa kulttuuriin. Tästä he käyttävät esimerkkinä kouluissa ja esikouluissa toteutettuja tasa-arvon toimintatutkimuksia, joiden kautta on pystytty vaikuttamaan lasten ja kasvatustyötä tekevien toimintamalleihin ja ajattelutapaan.

Kirjan käsitteellisessä osuudessa kuvataan yksityiskohtaisesti mutta yleistajuisesti sukupuolten segregatiota ja sen muutosta työpaikoilla. Ruotsissa kuten meillä Suomessa erottelu sukupuolen mukaan on hyvin pitkälle edennyt. Amundsdotter ja Gillberg osoittavat, miten tehtävien kuvauksiin on aina liittynyt sukupuoli riippuen siitä, kumpi sukupuoli kulloinkin on ollut enemmistönä kussakin ammatissa. Apuna kuvauksessa käytetään Abrahamssonin esitystä sukupuolen mukaisista jaoista työnantaja-, ammatti- ja työtehtävätasolla. Kirjoittajat esittävät lukijalle useita esimerkkejä tasa-arvotyössä menestyneistä ruotsalaisista työpaikoista, joissa on kiinnitetty huomiota muun muassa vanhemmuuden ja johtajuuden väliseen suhteeseen, sukupuoliseen häirintään sekä ennen kaikkea erilaisiin tapoihin purkaa sukupuolten segregatiota. Välineinä on käytetty esimerkiksi tehtävien kiertoa, rekrytointipolitiikan muuttamista ja yhteistyötä koululaitosten kanssa.

Lukijalle saattaa jäädä hiukan epäselväksi, mitä segregatiota purkamisella tasa-arvon kannalta lopulta saavutetaan. Kirjassa se on nostettu itseisarvon asemaan, vaikka pelkkiä päitä laskemalla ei tasa-arvoa työpaikalla vielä saavuteta. Toisaalta esimerkkien välillä on myös ristiriitaa: esikouluissa huomattiin, että yhden sukupuolen ryhmässä pojat pystyivät ilmaistamaan hellyyttä ja puhumaan tunteista omin sanoin. Tytöt ottivat rohkeammin tilaa ja kokeilivat fyysisiä haasteita. Työpaikan kehittämistyössä tulisikin pohtia sitä, mitä segregatiota purkamisella halutaan saada aikaan ja millaisiin tasa-arvoongelmiin sillä pyritään vastaamaan.

Tasa-arvotyön lähtökohdaksi Amundsdotter ja Gillberg ottavat ison mutta tärkeän tehtävän: sukupuolta koskevien normien tarkastelemisen sekä pyrkimyksen niiden muuttamiseen. Muutoksen kannalta on tärkeää selvittää toimintaa motivoivat tekijät, toiminnan merkitykset ja seuraukset sukupuolten tasa-arvon kannalta. Eri-tyisiä tärkeitä muutostyössä ovat sitä tukevat rakenteet, joihin kuuluvat valitut työskentelytavat ja resurssit. Kirjoittajat painottavat johdon sitoutumista ja pitkäjänteistä työskentelyä sekä pitävät tasa-arvotyön priorisointia todellisenä mahdollisuutena muutokseen.

Kirjan jälkimmäinen puolisko keskittyy kuvaamaan yksityiskohtaisesti työpaikan tasa-arvoprosessin vaiheita ja tasa-arvojohtamista välineenä tämän prosessin läpiviemiseksi. Perusajatuksena menetelmässä on tasa-arvon valtavirtaistaminen osaksi kaikkea työpaikan toimintaa ja päätöksentekoa.

Työpaikan tasa-arvotyön konkreettiseksi välineeksi esitellään projektissa testattuja ja hyväksi osoittautuneita harjoituksia. Esimerkiksi aktiivista kuuntelemista aktiivisen puhumisen sijasta käytetään keinona oppia paljon työpaikan vuorovaikutuksesta. Lisäksi kirjasta löytyy harjoituksia,

joiden avulla ihmisiä aktivoidaan pohtimaan, mitä tasa-arvo on käytännössä, tai ottamaan kantaa johonkin tiettyyn ongelmaan tai kysymykseen. Osa harjoituksista pyrkii osallistamaan ihmisiä konkreettisesti tasa-arvon sisältöjä draamapedagogiikan keinoin.

Varsinainen tasa-arvotyön metodi käydään läpi vaihe vaiheelta ja yksityiskohtaisesti projektin käytännön esimerkkejä hyödyntäen. Amundsdotterin ja Gillbergin mukaan tasa-arvoprosessin vaiheet työpaikalla ovat 1. johdon päätös sitoutua tasa-arvojohtamiseen, 2. kartoitus - miltä tällä hetkellä näyttää 3. työpaikan tasa-arvopoliittikka, 4. tavoite - suunnitelma, 5. läpivieminen, 6. seuranta, 7. tiedottaminen ja 8. arviointi.

Jokainen tasa-arvoprosessin vaihe perustellaan huolellisesti ja siten lukija pyritään vakuuttamaan niiden tarpeellisuudesta ja välttämättömyydestä. Johdon päätös sitoutua prosessiin on pohjana työlle, sen avulla viestitään henkilöstölle kuinka tärkeänä asiaa pidetään ja miten siihen panostetaan. Tasa-arvokartoituksella pyritään hahmottamaan työpaikan tämänhetkistä tasa-arvotilannetta. Ruotsalainen tasa-arvolainsäädäntö edellyttää tasa-arvo- ja palkkakartoitusten tekemistä työpaikoilla tasa-arvotyön pohjaksi. Jatkossa näin on myös Suomessa tasa-arvolainsäädännön uudistuksen myötä. Tasa-arvokartoituksen osa-alueet voivat vaihdella työpaikoittain, mutta keskeisiä teemoja voivat olla ainakin horisontaalinen ja vertikaalinen segregatio, työn ja perheen yhteensovittaminen sekä organisaation yhteiskuntasuhteet. Organisaation tasa-arvopoliittikka muotoillaan kartoituksen pohjalta. Seuraavana vaiheena on varsinaisen tavoitteiden muotoilu, jossa asetetaan selkeät tavoitteet, laaditaan mittarit, joilla näitä tavoitteita voidaan arvioida sekä kirjataan ylös, kuinka näihin tavoitteisiin päästään. Viidennessä vaiheessa koo-

taan tavoitteet, mittarit ja toimet yhteen dokumenttiin sekä konkretisoidaan vastuut ja aikataulu. Lisäksi järjestetään henkilöstölle koulutusta: kirjan tekijöiden mukaan kaikilla työntekijöille tulee olla perustiedot tasa-arvosta, jotta normeihin ja arvostuksiin liittyvää muutosta voisi tapahtua. Organisaation johdon ja tasa-arvoryhmän vastuulla on tehdä sisäinen "tilintarkastus" onnistumisista, opituista asioista ja tulevista tavoitteista. Tämän jälkeen tehtävänä on laajemman tilannekatsauksen valmistelu. Tämän selonteon tarkoituksena on toimia organisaation sisäisen tiedotuksen välineenä sekä virallisemmissa yhteyksissä yrityksen ulkopuolella, esimerkiksi asiakassuhteissa tai viranomaisten, median tai kilpailijoiden kanssa asioitaessa. Viimeisenä vaiheena Amundsdotterin ja Gillbergin mallissa on arviointi, joka toimii pohjana jatkotyöskentelylle.

Tasa-arvojohtaminen välineenä tasa-arvoisen työpaikan saavuttamiseksi vaikuttaa kirjan projektikokemusten valossa tarkasteltuna tehokkaalta menetelmältä. Kirjoittajat lähtevät liikkeelle siitä, että ensin tulee pohtia yleisemmällä tasolla johtajuutta sekä hyvän ja huonon johtajan ominaisuuksia. Tässä kohdin tekijät eivät kuitenkaan nosta esiin johtajuuden sukupuolittuneisuutta. Yleisellä tasolla segregatiota eritellessä käy kyllä ilmi naisten vähäinen osuus johtotehtävissä. Johtajuuden analyysiosuudessa olisi kuitenkin ollut syytä tehdä näkyväksi johtajiin liitettyjen ominaisuuksien sukupuolisidonnaisia mielikuvia.

Kirjan yksityiskohtaisia kuvauksia lukiessa tulee toisinaan pohtineeksi, eivätkö monet esitetyistä asioista kuten ryhmätyötilanteesta toisten kuunteleminen ole itsessään selviä. Kirjoittajat pystyvät kuitenkin oman projektinsa esimerkkejä kuvaamalla osoittamaan työpaikkakulttuureihin liittyvien tapojen, esimerkiksi keskustelu-

kulttuurin, olevan usein tiedostamatonta sekä epätasa-arvoista. Kirjan konkreettiset harjoitukset ja vaihe vaiheelta etenevät prosessikuvaukset tekevät kirjasta selkeän ja käyttökelpoisen opas-kirjan. Kuten kirjoittajat kuitenkin itsekin toteavat, tasa-arvoprosessin läpivieminen työpaikalla kokonaisuudessaan vaatii varsin suurta ja perusteellisesta muutosta koko organisaatiossa ja voi olla raskaskin. Kirjaa voi kuitenkin hyödyntää pienimuotoisemminkin. Jo pelkästään työpaikan keskustelukulttuuriin liittyvät muutokset voivat antaa sysäyksen tasa-arvotyöhön tai auttaa tulemaan tietoisiksi toimintakulttuurin erilaisista ehdoista miehille ja naisille.

Loppusanoissaan Amundsdotter ja Gillberg hahmottelevat mahdollisen tasa-arvomerkin kriteerejä.

Tämän joutsenmerkin kaltaisen laatutakuun edellytyksenä tulisi olla selkeästi eritelty työpaikalla toteutetut tasa-arvon osakokonaisuudet, kuten kirjassa esitelty horisontaalinen ja vertikaalinen segregatio, työn ja perheen yhteensovittaminen sekä yhteiskuntasuhteet. Lisäksi merkin saaminen edellyttäisi työpaikan sitoutumista prosessityöskentelyyn ja henkilöstön osallistamiseen. Organisaation tulisi osoittaa taloudellisia ja aikaresursseja tasa-arvotyöhön, ei vain sukupuolijakoja tai lukuja niistä. Tasa-arvotyössä yhdeksi tavoitteeksi tulisi asettaa työntekijöiden tietoisuuden lisääminen sekä tasa-arvokysymyksiin liittyviin arvostusten ja normien muuttaminen. Keskiössä tulisi olla yhtäläisten kehitysmahdollisuuksien luominen miehille ja naisille.

Tasa-arvomerkin saavuttaminen näillä kriteerein kuulostaa varsin haasteelliselta mutta Amundsdotterin ja Gillbergin projektikokemusten mukaan tämä ei ole ollenkaan mahdotonta.

Kirja vakuuttaa lukijan siitä, että ruotsalaisessa yhteiskunnassa tasa-arvokysymykset ovat Suomea pidemmällä ja sukupuolten välinen tasa-arvo on otettu todelliseksi haasteeksi ruotsalaisessa työelämässä. Yhteiskuntasuhteiden merkitys näyttää työpaikoilla nousevan merkittäväksi kysymykseksi. Nähtäväksi jää, onko tämä yksi niistä monista teemoista, joissa Suomi seuraa perässä Ruotsin mallia joidenkin vuosien viiveellä. Näin näyttäisi olevan ainakin tasa-arvolain ja seksuaalisten vähemmistöjen oikeuksien kanssa.

Liisa Huhta & Minna Leinonen

Suomalaisen agraarihistorian suurponnistuksen toinen osa on yhtenäisempi kuin perinteisen maatalouden aikaa käsitellyt ensimmäinen osa, joka kuvasi kokonaista elämäntapaa eri arkihistoriallisine puolineen. Toinen osa kuvaa selkeästi elinkeinon syntyä kaupallistuvassa yhteiskunnassa ja samalla siihen oleellisesti kuuluvaa

ammattinharjoituksen ammatillisuudesta. Sellaisenaankin kuvaus on kunnioitettava synteesi ja tietomäärältään mykistävä. Keskeiset mittarit löytyvät myös tilastollitteesta.

Modernisoituvan maatalouden käsittelyssä pääpaino on ennen muuta karjatalouden merkityksen kasvussa, metsätalouden merkityksen analysoimisessa ja varsinaisen viljelyn sisäisessä rakennemuutoksessa. Koko modernisoitumisprosessin oleellisin selittäjä on ollut kaupallistuminen ja sen erilaiset vaikutukset. Aikaisemmin lähestulkoon omavaraisen maatilatalouden sopeutuminen alituisesti muuttuviin markkinoihin on ollut äärimmäisen kivuliasta, mutta talonpoika-maanviljelijän avuksi kiiruhti suhteellisen varhaisessa vaiheessa valtiolta. Ennen muuta vakavat kriisit ovat Suomessa pakottaneet valtion ottamaan maatalouden erityiseen suojelukseensa. Pahat kato- ja nälkävuodet 1860-luvulla olivat vasta harjoittelua. Ensimmäinen merkittävä kriisi, joka johti valtion aktivoiman tukipolitiikkaansa, oli ensimmäinen maailmansota ja opetuksineen. Karun Pohjolan maatalous ei kyennyt turvaamaan elintarvikehuoltoa ja kun sota ja Venäjän vallankumous katkaisivat viljahuollon muualta, oli edessä taas petun jauhannan ja nälkäkuolemien aika.

**TUKIAISELINKEINON SYNTY
TAPAHTUI KRIISIN KAULTTA**
*Matti Peltonen (toim.): Suomen maatalouden historia II.
Kasvu ja kriisien aika 1870-luvulta 1950-luvulle.
SKS, Helsinki 2004. 534 s.*

Suomen elintarvikeomavaraisuudesta huolehtimisesta muodostui itsenäisen Suomen maatalouspolitiikan johtolanka. Teppo Viholan artikkeli osoittaa havainnollisesti miten viljelyala laajeni merkittävästi 1920- ja 30-luvuilla, parempi lannoitus tuotti parempia satoja, tehostunut ruokinta ja karjan jalostus taas lisäsivät kotieläintuotannon tuottavuutta merkittävästi. Koulutus, valistus ja kontrolli lisääntyivät ja maatalouden työn tehostamiseen satsattiin laajalla rintamalla, vaikka esim. Maatalouden Työtehoseuran toiminta näyttää jääneen kirjoittajalle tuntemattomaksi. Uusia viljelmiä perustettiin nimenomaan Itä- ja Pohjois-Suomeen, alueille, joissa pelkkä maatalous ei yksin elättänyt. Vihola osoittaa vakuuttavasti miten metsätaloudesta muodostuu koko maatilatalouden toinen kivijalka.

Ensimmäisen maailmansodan kriisin jälkeinen valtava mullistus torpparivapautuksineen ja koko maaseudun väestörakenteen muutoksineen oli ratkaisevaa koko suomalaisen yhteiskunnan ja ilmeisesti myös sen poliittisen järjestelmän kehitykselle. Torpparivapautus ja maanvuokraolojen vallankumous tuotti kuitenkin maahan pientilävaltaisen rakenteen, joka kaiken lisäksi oli melkoisen velkaantunut

kun lama 1920-30-lukujen vaihteessa iski. Heikki Rantatuvan perusteellinen artikkeli lamakauden merkityksestä maataloudessa osoittaa myös sen, miten haavoittuvassa tilassa nimenomaan Kaakkois-Suomen maatalous oli sen jälkeen kun Venäjän raja oli vuonna 1918 sulkeutunut. Rantatupa analysoi havainnollisesti

myös 2. maailmansodan aikaiset poikkeusolot ja osoittaa kouriin tuntuvalla tavalla kuinka sota-ajan säännöstelyjärjestelmä tuotti lopullisesti sen maatalouden tukipolitiittisen rakenteen, jonka MTK ja Maalaisliitto-Keskustapuolue sodan jälkeen sementoivat pysyväksi osaksi suomalaista korporatiivista järjestelmää.

Suomen maatalouden historian I. osa oli pahasti unohtanut sukupuolen. Toisessa osassa puutetta on korjattu. Ann-Catrin Östmanin erinomainen artikkeli kartoittaa maatilataloudessa tapahtuneet työnjaon muutokset. Karjatalouden merkityksen voimakas lisääntyminen muutti maatalouden sukupuolittunutta työnjakoa ja samalla teki sen entistä merkittävämmäksi tekijäksi – karjan hoito oli edelleen ensi sijassa naisten vastuulla, mutta nyt sen merkitys koko talouden kannalta muuttui keskeiseksi. Myös koneellistuminen sekä muokkasi työnjakoa että osin sementoi perinteisiä miesten ja naisten välisiä jakoja. Herrojen Peltonen, Vihola ja Rantatupa artikkeleissa ei sitten olekaan katsottu aiheelliseksi enää puuttua sukupuolen merkitykseen – sukupuoli näyttää olevan taloushistorioitsijoille vain naisille kuuluva ominaisuus. Moitetta lievennettäköön sikäli että herrojen