FORSKNINGSRAPPORTER
RESEARCH REPORTS

HANKEN

TASA-ARVON MAHDOLLISUUKSIA AVAAMASSA

NAISURAT-HANKKEEN LOPPURAPORTTI

JEFF HEARN, ANNA-MAIJA LÄMSÄ, INGRID BIESE,
SUVI HEIKKINEN, JONNA LOUVRIER,
CHARLOTTA NIEMISTÖ, EMILIA KANGAS,
PAULA KOSKINEN, MARJUT JYRKINEN,
MALIN GUSTAVSSON JA PETRI HIRVONEN

Jeff Hearn, Anna-Maija Lämsä, Ingrid Biese, Suvi Heikkinen,
Jonna Louvrier, Charlotta Niemistö, Emilia Kangas, Paula Koskinen,
Marjut Jyrkinen, Malin Gustavsson ja Petri Hirvonen

Tasa-arvon mahdollisuuksia avaamassa

NaisUrat-hankkeen loppuraportti

Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan

Hanken School of Economics
Research Reports

75

Helsinki 2015

Tasa-arvon mahdollisuuksia avaamassa. NaisUrat-hankkeen loppuraportti

Avainsanat: tasa-arvo, sukupuoli, nainen, ura, työ-perhesuhde, organisaatio,
ongelmaperustainen oppiminen, organisaation kehittäminen

© Hanken Svenska handelshögskolan ja kirjoittajat 2015

Jeff Hearn, Anna-Maija Lämsä, Ingrid Biese, Suvi Heikkinen, Jonna Louvrier,
Charlotta Niemistö, Emilia Kangas, Paula Koskinen, Marjut Jyrkinen,
Malin Gustavsson ja Petri Hirvonen

YMPÄRISTÖMERKKI
MILJÖMÄRKT
4041 0002
Painotuote

Hanken Svenska handelshögskolan

ISBN 978-952-232-268-5 (printed)
ISBN 978-952-232-269-2 (PDF)
ISSN-L 0357-5764
ISSN 0357-5764 (printed)
ISSN 2242-7007 (PDF)

Edita Prima Ltd, Helsinki 2015

Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa EU:lta

2007–2013

Kirjoittajat

- Ingrid Biese, post-doc tutkija, Hanken Svenska handelshögskolan, projektipäällikkö,
- Malin Gustavsson, toimitusjohtaja, Ekvalita Ab, Projektin vastuuhenkilö Ekvalita Ab:ssa
- Jeff Hearn, professor i Företagsledning och organisation, Hanken Svenska handelshögskolan, projektin vastuuhenkilö
- Suvi Heikkinen, tohtorikoulutettava, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, projektin tutkija
- Petri Hirvonen, KTM, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, tutkimusavustaja
- Marjut Jyrkinen, professori (ma.), sukupuolentutkimus, Helsingin yliopisto, ohjausryhmän jäsen
- Emilia Kangas, tohtorikoulutettava, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, tutkimusavustaja
- Paula Koskinen, tohtorikoulutettava, Hanken Svenska handelshögskolan, apulaisprojektipäällikkö
- Jonna Louvrier, post-doc tutkija, Stanford University, (aikaisemmin Hanken Svenska handelshögskolan), projektin tutkija
- Anna-Maija Lämsä, professori, johtaminen, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, projektin vastuuhenkilö Jyväskylässä
- Charlotta Niemistö, post-doc tutkija, Hanken Svenska handelshögskolan, projektin tutkija

KIITOKSET

Monen henkilön ja organisaation panos on ollut tärkeä NaisUrat-projektissa. Haluamme erityisesti kiittää rahoittajaamme, Manner-Suomen ESR-ohjelmaa, mahdollisuudesta kehittää ja toteuttaa projekti. Kiitämme rahoittajaviranomaisena toiminutta sosiaali- ja terveysministeriötä. Irmeli Järvenpää, Mari-Elina McAteer, Anne Nyström ja Outi Viitamaa-Tervonen ministeriöstä ovat tarjonneet neuvoja ja apua auliisti aina kun niitä on tarvittu.

Erityiskiitoksen ansaitsevat ne kahdeksan organisaatiota, jotka osallistuivat projektiin: Akavan erityisalat, Asianajotoimisto Borenius, Kauniaisten Kaupunki, KSF Media, Maa- ja metsätalousministeriö, Samfundet Folkhälsan, Silta Oy, Suomen Asiakastieto Oy. Yhteistyömme on ollut erittäin hedelmällistä. Ilman näitä organisaatioita ja niiden aktiivista panostusta kehittämistyöhön projekti ei olisi ollut mahdollinen.

Kiitämme myös omia organisaatioitamme. Hanken Svenska handelshögskolan, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu ja Ekvalita Ab ovat tarjonneet erinomaiset puitteet projektin toteuttamiseen. Erityiset kiitokset asiantuntija-avusta menevät Mathias Björklundille ja Johanna Wikströmille Hankenilla sekä Satu Pölkille Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa.

Projektin useissa seminaareissa on voitu kuulla erinomaisia esityksiä. Kiitämme lämpimästi Tarja Arkiota Akavasta, Maria Carlssonia Asianajotoimisto Boreniuksesta, Minna Hiillosta Aalto University Executive Education Oy:stä, Marjo Kivistöä Microsoft Suomesta, Arto Kohoa sosiaali- ja terveysministeriöstä, Antti Palolaa STTK:sta, Peter Peitsaloa Miessakit ry:stä, Satu Pulkkista Accenture Management Consultingista, Päivi Sillanaukeeta sosiaali- ja terveysministeriöstä sekä kaikkia heitä, jotka esittelivät kahdeksan osallistujaorganisaatiomme tuloksia.

Lopuksi, haluamme kiittää ohjausryhmämme jäseniä: Tarja Arkio, Akava; Casper Herler, Asianajotoimisto Borenius; Marjut Jyrkinen, Helsingin yliopisto; Pauli Juuti, Pauli Juuti Oy; Marjo Kivistö, Microsoft Suomi; Jukka Lehtonen, Hanken Svenska handelshögskolan; Leena Linnainmaa, Keskuskauppakamari; Marcus Lång, Kauniaisten Kaupunki; Anu Sajavaara, Palvelutyönantajat PALTA ja Arto Sivonen, Ekvalita Ab; sekä varajäseniä Kristiina Brunila, Helsingin yliopisto; Niilo Hakonen, EK; Liisa Husu, Örebron yliopisto; Joonas Miettinen, Akava; ja Marko Tanninen, Ekvalita Ab. He ovat tarjonneet tärkeää asiantuntemusta projektin edistämiseen ja toteuttamiseen.

12.12.2014

Kirjoittajat

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 1
1.1 Tausta 1
1.2 Raportin tavoitteet 1
2 URAT, NAISET JA TASA-ARVO 3
2.1 Naisten urahaasteita 3
2.2 Miten edistää naisten työuraa organisaatiossa? 5
2.3 Tasa-arvotyön neljä näkökulmaa 10
3 HANKKEEN TAVOITTEET, TOTEUTUS JA TULOKSET 13
3.1 Projektin tavoitteet 13
3.2 Yhteistyötahot ja toiminta 14
3.2.1 Kohdeorganisaatiot 15
3.2.2 Kehittämismenetelmä 16
3.2.3 Kertomus käytännöstä: edelläkävijäryhmä muutoksen vauhdittajana 17
3.2.4 Seminaarit, työpajat ja tiedottaminen 18
3.2.5 Tutkimus 19
3.3 Kohdeorganisaatioiden kehittämiskohteet ja tulokset 20
3.3.1 Akavan Erityisalat 21
3.3.2 Asianajotoimisto Borenius 22
3.3.3 Kauniaisten kaupunki 23
3.3.4 KSF Media 23
3.3.5 Maa- ja metsätalousministeriö 24
3.3.6 Samfundet Folkhälsan 24
3.3.7 Silta Oy 25
3.3.8 Suomen Asiakastieto Oy 25
3.4 Kertomus käytännöstä: periaatteessa kaikki on hyvin 26
3.5 Uraohjauksen soveltaminen naisten uran tukena 27
3.6 Draama tasa-arvotyön kehittämistyökaluna 29
4 TASA-ARVOTYÖN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET 30
4.1 Tasa-arvotyön oikeuttaminen 30
4.2 Ylimmän johdon tuki ja muutosvastarinta 31
4.3 Tasa-arvotyön yksinäisyys 32
4.4 Verkostoituminen ja muilta oppiminen 33

5 KESKUSTELU 35
5.1 Projektin arviointi 35
5.2 Kohdeorganisaatioiden hankinta ja sitoutuminen 36
5.3 Miesten rooli naisten urakehityksen ja sukupuolten tasa-arvon edistämisessä 37
5.4 Loppuyhteenveto 39
VIITELUETTELO 41

LIITTEET

Liite 1 Ohjausryhmä, ohjausryhmän kokousaikataulu ja projektiryhmä 49
Liite 2 Seminaarien ohjelmat 51
Liite 3 Uutiskirjeet 55
Liite 4 NaisUrat-hankkeeseen liittyvät esitykset ja muut tapahtumat 71
Liite 5 Palautelomakkeet 74
Liite 6 Aloituspalaverimuistilista 78
Liite 7 NaisUrat tasa-arvokysely ja saate 79
Liite 8 Haastattelurunko 1 86
Liite 9 Haastattelurungot 2 88
Liite 10 Julkaisut 91

TAULUKOT

Taulukko 1 Kohdeorganisaatioiden kehittämisteemat 21

KUVIOT

Kuvio 1 Tasa-arvotyön neljä näkökulmaa (Lämsä ja Louvrier 2014: 35) 11
Kuvio 2 NaisUrat-projektin eteneminen 14

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Suomea kuvataan yhtenä maailman tasa-arvoisimmista maista. Naiset saivat täällä täydet poliittiset oikeudet ensimmäisinä maailmassa. Suomea on johtanut naispresidentti ja meillä on ollut naispääministeri. Naiset ovat mukana palkkatyössä kokoaikaisesti ja naisten osuus työmarkkinoista on lähes puolet (Naiset ja miehet Suomessa 2014). Suomessa ei ole vahvaa kotiäitikulttuuria. Kansainvälisissä sukupuolten välistä tasa-arvoa mittaavissa vertailuissa Suomi sijoittuu tasa-arvoisimpien maiden joukkoon. Esimerkiksi World Economic Forumin teettämissä The Global Gender Gap raporteissa Suomi on sijoittunut vaihtelevasti toiseksi tai kolmanneksi (Global Gender Gap Report 2014). Naisten korkea osallistumisaste työelämään ja heidän osallistumisensa koulutukseen perusasteelta korkea-asteelle ovat huippuluokkaa. Työikäisistä naisista 38 prosentilla ja miehistä 27 prosentilla on korkea-asteen tutkinto (Pietiläinen 2013).

The Global Gender Gap -raportissa maan kokonaissijoitus perustuu monelle kriteerille. Hyvien saavutusten ohella raportin tarkempi tarkastelu kuitenkin paljastaa, että Suomessa on alueita, joissa tasa-arvon toteutumiseen on vielä matkaa. Työpaikat ja -tehtävät ovat jakaantuneet selkeästi miesten ja naisten töihin. Naiset kohtaavat miehiä enemmän uraongelmia. Miesten ja naisten välillä on palkkaeroja, jotka kasvavat miesten eduksi organisaatiohierarkiassa edettäessä ja iän myötä (Pietiläinen 2013). Erityisesti näissä seikoissa tarvitaan toimenpiteitä.

Tasa-arvon edistäminen on tärkeää osaamisen hyödyntämisen kannalta. On ongelmallista jos naisten, jotka tänä päivänä ovat miehiä korkeammin koulutettuja, osaamista ei täysimittaisesti saada hyödynnettyä. Yhteiskunnan, organisaatioiden ja yksilöiden menestyksen ja hyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, että kaikkien osaaminen on käytössä. Kilpailukyvyn, innovaatioiden ja kasvun turvaaminen edellyttää tasa-arvoa (Global Gender Gap Report 2014). Tasa-arvosta on siis hyötyä yhteiskunnalle, organisaatioille ja yksilöille.

Tasa-arvon edistäminen viestii myös organisaatioiden yhteiskunnallisesta vastuullisuudesta (Lämsä ja Louvrier 2014). Suomalaisen yhteiskunnan ja työelämän arvomaailmaan ja tavoitteisiin kuuluu tasa-arvo. Yhteiskunnassa toimivien organisaatioiden, joiden toimintaan tässä raportissa käsiteltävä NaisUrat-projekti ensisijaisesti kohdistuu, oletetaan noudattavan ja edistävän syrjimättömyyden periaatetta ja tasa-arvolainsäädäntöä. Toisin sanoen ollakseen hyväksytty, arvostettu ja kunnioitettu organisaation pitää vastata ympäröivän yhteiskunnan vaatimuksiin ja odotuksiin noudattamalla ja edistämällä yleisesti hyväksyttyä tasa-arvoa. Mikäli organisaatio ei toimi sen mukaisesti, oikeutus organisaation toiminnalle vähenee (Palazzo ja Scherer 2006). Työnantajan maine hyvänä, arvostettuna ja naisille sekä miehille yhtäläisesti mahdollisuuksia tarjoavana työpaikkana kärsii. Seurauksena ovat rekrytointivaikeudet, lisääntynyt vaihtuvuus ja naisten uraongelmat.

1.2 Raportin tavoitteet

Tämä raportti käsittelee NaisUrat-nimistä tutkimusavusteista kehittämisprojektia. Projektin pääteemat olivat naisten osuuden lisääminen johtotehtävissä (haasteet ja mahdollisuudet), tasa-arvoisten mahdollisuuksien edistäminen työpaikalla erityisesti

huomioiden työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet ja sukupuolistuneiden rakenteiden näkyväksi tekeminen ja muutoksen edistäminen. Kyseessä on hankkeen loppuraportti. Raportin tavoitteena on tuoda esille naisten työuriin ja tasa-arvotyöhön kohdistunutta tutkimustietoa ja kehittämistyötä. Raportissa kuvataan hankkeessa mukana olleiden organisaatioiden kehittäminen, sovellettu kehittämismenetelmä ja tulokset sekä arvioidaan saatujen kokemusten ja kerätyn tutkimustiedon perusteella tasa-arvoisten urien edistämisen haasteita ja mahdollisuuksia organisaatioissa. Raportin eri osissa on esimerkkejä projektissa käytetyistä työmenetelmistä sekä organisaatioiden kertomuksia osallistumisesta projektiin.

Raportti etenee seuraavalla tavalla. Seuraavassa pääluvussa kuvataan aikaisemman tutkimustiedon perusteella naisten urahaasteita, organisaatioiden keinoja edistää naisten uraa ja työn ja perheen yhteensovittamista. Lisäksi luvussa selvitetään NaisUrat-projektissa tuotettu teoreettinen malli tasa-arvotyön neljästä näkökulmasta. Luvussa kolme kerrotaan projektin tavoitteet ja toteutus. Tässä luvussa myös kuvataan sovellettu kehittämismenetelmä, ongelmaperustainen kehittäminen, sekä esitetään hankkeen eteneminen ja mukana olleiden organisaatioiden kehittämiskohteet ja -tulokset organisaatioittain. Neljäs luku käsittelee niitä tasa-arvotyön mahdollisuuksia ja haasteita organisaatioissa, jotka havaittiin keskeisiksi projektin kehittämistyön ja projektissa kerätyn tutkimustiedon perusteella. Viimeinen luku sisältää projektin arvioinnin ja keskustelun havaituista tulevaisuuden kehittämissuunnista. Liitteisiin on koottu tiedot projektitapahtumista, projektiorganisaatiosta ja julkaisuista (liitteet 1-10).

2 URAT, NAISET JA TASA-ARVO

2.1 Naisten urahaasteita

Naisten työuraan liittyvää tutkimusta on kansainvälisesti tehty 1970-luvulta lähtien, mutta esimerkkejä tutkimuksesta löytyy jo 1960-luvulta (ks. Powell ja Graves 2003). Suomessa alan tutkimus yleistyi hitaammin. Läpimurto tapahtui meillä vasta 1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvun alussa (Lämsä ym. 2007). Kansainväliseen tutkimukseen verrattuna aihepiirin tutkimus rantautui Suomeen arviolta noin 10–15 vuoden viiveellä. Samanlaisen kehityksen voi arvioida tapahtuneen myös käytännön työelämässä. Vaikka Suomessa on ollut tasa-arvolaki voimassa jo vuodesta 1987, keskustelu naisten urahaasteista alkoi yleistyä organisaatioissa vasta 2000-luvulla. Aihe on tavallisimmin rantautunut työpaikoille monimuotoisuus- eli diversiteettikeskustelun kautta (ks. Hearn ym. 2009). Erityisesti kansainvälisten yritysten diversiteettijohtaminen ja sen käytännöt ovat olleet esimerkkeinä. Monimuotoisuusjohtamisessa korostuu ihmisten erilaisuuden, kuten sukupuolen, mukanaan tuomat vahvuudet ja niiden hyödyntäminen (Ely ja Thomas 2001). Naisten aseman edistämistä ja sitä tukevia aloitteita ja ohjelmia siis oikeutetaan ja perustellaan diversiteettijohtamisessa ensisijaisesti organisaatiolle syntyvien hyötyjen kannalta.

Suurin osa naisten työuraa koskevasta tutkimuksesta on ollut lasikattotutkimusta. Lasikatto on metafora näkymättömälle esteelle, joka vaikeuttaa naisten etenemistä organisaatiohierarkiassa (Morrison ym. 1987). Syitä naisten lasikattoon ja etenkin siihen, miksi naiset eivät etene ylimpään johtoon, on etsitty monista eri tekijöistä: naisista itsestään, organisaatioista, kulttuureista ja yhteiskunnista (Powell ja Graves 2003; Puttonen 2006). Perinteinen mielikuva menestyvästä urasta on ylöspäin etenevänä polku (Ekonen 2014). Menestyvään johtamisuraan myös yleensä liitetään maskuliinisuuden leima (Collinson ja Hearn 1994, 2006; Mavin 2001; Schein 2001; Hearn 2006). Johtamisuran haltijan on ajateltu olevan valkoihoinen heteroseksuaalinen keskiluokkainen mies, jolla on määrätynlaisia tehtävään sopivia piirteitä, kuten rationaalisuus päätöksenteossa, itsenäisyys, kilpailullisuus, aktiivisuus, kunnianhimo ja johtamisen kyky (Wajcman 1998). Tämä implisiittinen, hiljaisesti hyväksytty johtamisen käyttöteoria on vaikuttanut vahvasti sekä tutkimuksessa että työelämän käytännöissä (Ryan ja Haslam 2007; Lämsä ym. 2014). Tällaisen näkökulman soveltaminen on tarkoittanut, että naisia ei ole arvioitu yhtä sopiviksi ja päteviksi johtamistehtäviin kuin miehiä.

Naisten haasteita urakehityksessä voidaan havainnollistaa homososiaalisuuden käsitteen avulla. Homososiaalisuuden käsite viittaa ilmiöön, jossa toista sukupuolta suositaan toisen sijaan: ihminen viettää mieluummin aikaa ja on tekemisissä oman sukupuolensa edustajan kanssa kuin toisen sukupuolen edustajan kanssa. Työelämässä ja erityisesti johtamisessa suosittu sukupuoli on yleensä miehet, ja homososiaalisissa suhteissa miehet sopivat ”miehenä” olemisen normeista ja säännöistä. (Connell 1995.) Johtamisessa voisikin homososiaalisuuden ideaa yksinkertaistaa kysymykseen: miksi mies valitsee aina miehen? Homososiaalisuus vaikuttaa siihen, millaisena työ, ura, johtaminen ja organisaatiot näyttäytyvät. Esimerkiksi Ely ja Meyerson (2010) havaitsivat tutkimuksessaan, että hallitsevan miehisen vallankäytön muutos työelämässä saattaisi helpottaa naisten ja muissa kuin hallitsevassa asemassa olevien miesten pääsyä eri organisaatiotasoille.

Holgersson (2013) on tutkinut homososiaalisuutta toimitusjohtajien rekrytoinneissa. Hänen tutkimuksensa osoitti, että homososiaalisuus vaikuttaa naisten

mahdollisuuksiin tulla valituksi toimitusjohtajaksi kahdella eri tavalla. Ensinnäkin itse rekrytointiprosessissa mieskandidaatteja arvioidaan eri tavalla kuin naisia. Toisekseen miesten erilainen sosiaalinen kanssakäyminen niin työkontekstissa kuin vapaa-ajalla edesauttavat miesten näkyvyyttä ja sitä kautta toimitusjohtajaksi valituksi tulemisen todennäköisyyttä. Rekrytointitilanteissa henkilöiden aiemmat tehtävät ja mitattavissa olevat saavutukset ovat tyypillisiä arviointikriteerejä johtajavalinnoissa. Täten esimerkiksi linjajohtopositiot, joissa tulos on usein helpommin mitattavissa, arvioidaan korkeammalle kuin tukitoiminnoissa toimivien johtajien ansiot. Tilastojen mukaan naiset toimivat kuitenkin usein organisaatioiden tukifunktioissa, kuten henkilöstöjohdossa ja viestinnässä (Keskuskauppakamarin naisjohtaja selvitys 2014). Onkin ajateltu, että tämä linjavastuun korostaminen rekrytointeja ja ylennyksiä tehtäessä on naisille epäedullista. Linjavastuun korostaminen saattaa johtaa valitsijat ajattelemaan, että päteviä naisia ei ole tarjolla johtajaksi. Tämä on esimerkiksi Helsingin pörssiin listattujen yritysten yleisin selitys sille, miksi niiden hallituksissa ei ole naisia: päteviä naisia ei ole saatavilla (Keskuskauppakamarin selvitys 2011). Lisäksi homososiaalisuudesta ja siitä, että johtotehtäviin valitaan pääasiallisesti miehiä, seuraa, että naiset eivät ole yhtä näkyviä rekrytointipäätöksiä tekeville henkilöille kuin miehet.

Viime aikoina naisten työuraa koskevassa keskustelussa on tuotu esille, että lasikatto saattaa olla murtumassa, tai ainakin se on noussut ylemmäksi. Naisten määrä on lisääntynyt lähijohtamisen tehtävissä ja keskijohdossa, tosin ei samassa mittakaavassa ylimmässä johdossa ja hallituksissa (Keskuskauppakamarin selvitys 2011). Lehdon (2009) mukaan naisia on noin kolmannes kaikista johtamistehtäviä hoitavista henkilöistä Suomessa. Naiset johtavat alemmilla hierarkiatasoilla kuin miehet. Naiset toimivat johtajina naisvaltaisilla palvelu- ja hoiva-aloilla, kun miehet puolestaan johtavat miesvaltaisessa teollisuudessa ja rakennusalalla. Suurten yritysten huippujohdosta löytyy vain kourallinen naisia.

Lasikaton nousun ohella puhutaan lasilabyrintistä, jonka arvioidaan kuvaavan paremmin naisten urakehitystä tämän päivän yhteiskunnassa ja työelämässä (Eagly ja Carli 2006). Lasilabyrintin metafora viittaa siihen, että naisilla on mahdollisuus edetä uralla, koska jotkut naiset ovat onnistuneet etenemisessä. Oikea tie on kuitenkin sokkeloinen ja vaikea löytää. Ryan ja Haslam (2007) ovat puolestaan tuoneet esille lasijyrkänteen metaforan, joka havainnollistaa sitä, mitä naisille tapahtuu kun he murtavat lasikaton. Lasijyrkänteen mukaan naiset rekrytoidaan miehiä useammin johtamistehtäviin, joihin liittyy poikkeuksellisen suuria riskejä, epävarmuutta ja määräaikaisuutta. Ryan ja Haslam väittävät, että lasijyrkänne on yksi naisten kohtaamista ongelmista urakehityksessä, mikä lisää naisten tarvetta kehittää ylimääräistä pätevyyttä.

Uran vaativuuden ja sillä etenemisen eriytyminen sukupuolten välillä alkaa organisaatioissa jo uran alkuvaiheessa. Vuorinen-Lampila (2014) on tarkastellut suomalaisesta korkeakoulusta valmistuneiden naisten ja miesten uran alkuvaihetta tasa-arvon näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin työnhaun ja työttömyyden kestoa, työn säännöllisyyttä, nykyisen työn ammattinimikettä sekä koulutuksen ja työn vastaavuutta. Kyselytutkimukseen vastasi yli 2 000 kolme vuotta sitten korkeakoulusta valmistunutta. Valmistuneet olivat teknilliseltä (AMK-insinöörit, diplomi-insinöörit) ja kaupalliselta (tradenomit sekä kauppatieteiden maisterit) alalta. Näiltä aloilta edetään usein vaativiin johtamis- ja asiantuntijatehtäviin. Eroja sukupuolten välillä oli lähes kaikissa tarkastelluissa kategorioissa – miesten hyväksi. Naiset olivat olleet työttömänä huomattavasti miehiä useammin. Miehillä oli naisia todennäköisemmin kokoaikainen työ, he olivat korkeammassa asemassa naisia useammin ja työllistyivät naisia

nopeammin. He myös saavuttivat paremman vastaavuuden työn ja koulutuksen välillä. Vuorinen-Lampila toteaa tutkimuksensa tulosten perusteella, että korkeakoulutetuille naisille työelämään sijoittuminen on hankalampaa kuin korkeakoulutetuille miehille. Lisäksi naisten työsuhteet ovat epävakaampia kuin miesten. Naisten ja miesten päätymistä erilaisiin asemiin työelämässä on usein perusteltu kummallekin sukupuolelle tyypillisillä koulutusvalinnoilla. Vuorinen-Lampilan tutkimuksen tulosten perusteella voi kuitenkin sanoa, että myös saman tutkinnon suorittaneiden naisten ja miesten sijoittumisessa työelämään on selvä ero miesten hyväksi. Tämä ero on samanlainen sekä mies- (insinöörit) että naisvaltaisilla (tradenomit) aloilla kuten myös tutkintoryhmässä, jossa naisia ja miehiä on suunnilleen yhtä paljon (kauppatieteiden maisterit).

Kauhanen ja Napari (2006) ovat raportoineet samansuuntaisista tuloksista kuin Vuorinen-Lampila (2014). Kauhasen ja Naparin käyttämä aineisto oli Elinkeinoelämän keskusliiton toimihenkilöitä koskeva palkkatilasto vuosien 1980–2006 välillä. Kyseessä oli 18–64-vuotiaat toimihenkilöt. Myös tämä tutkimus osoitti, että naisten ja miesten urat eriytyvät jo heti työuran alussa. Lisäksi havaittiin, että naistoimihenkilöt aloittavat uransa tyypillisesti vähemmän vaativista tehtävistä kuin miestoimihenkilöt. Sukupuolten koulutustausta osoittautui Kauhasen ja Naparin tutkimuksessa yhdeksi tärkeäksi eriytymisen taustalla vaikuttavaksi tekijäksi. Tämän tutkimuksen tulokset toivat esille, että vaikka koulutus on yksittäinen taustatekijä selitettäessä sukupuolten välisiä eroja vaativuustasoille sijoittumisessa, koulutus ei yksinään selitä eroja. Myös koulutustason huomioon ottamisen jälkeen naisilla on miehiä suurempi todennäköisyys aloittaa ura alemmalta vaativuustasolta, kun taas miestulokkaat aloittavat todennäköisemmin naisia vaativammat tehtävät heti työuran alussa.

Monet tutkimukset osoittavat, että naisten urakehityksen ongelmat eivät yleensä liity naisten kiinnostuksen tai motivaation puutteeseen vaan organisaatioiden sukupuolistaviin rakenteisiin ja käytäntöihin sekä perinteisten uramallien huonoon sopivuuteen monille naisille (esim. Acker 1990; Mainiero ja Sullivan 2005; Jyrkinen ja McKie 2012; Ekonen 2014). Ekosen (2014) tutkimus suomalaisten naisten ja miesten johtamisurista korkean teknologian keskijohdossa osoittaa naisten kohtaavan epäsuoria ja suoria syrjiviä käytäntöjä urallaan. Naiset kokevat, että heidän sukupuolellaan on kielteistä merkitystä etenemiselle. Miehillä ei ole vastaavaa kokemusta. Monet tutkimukset osoittavat, että erityisesti implisiittinen miesten johtamista suosiva johtajuuden käyttöteoria, sukupuolistereotypiat sekä työn ja perheen yhteensovittaminen aiheuttavat uraongelmia naisille (esim. Oakley 2000; Heilman 2001; Lämsä 2004, 2009; Hearn 2006; Lämsä ja Ekonen 2007; Ryan ja Haslam 2007; Niemistö 2011; Ekonen 2014; Heikkinen ym. 2014; Kangas ja Lämsä 2014; Lämsä ym. 2014). Onkin tärkeää pyrkiä muuttamaan näihin asioihin liittyviä asenteita, rakenteita ja käytäntöjä. NaisUrat-projekti on omalta osaltaan pyrkinyt vastaamaan näihin haasteisiin.

2.2 Miten edistää naisten työuraa organisaatiossa?

Naisten työuran tuloksellinen edistäminen edellyttää tavoitteellista ja ammattimaista johtamista ja uran edistämiseksi voidaan tehdä monenlaisia toimenpiteitä organisaatiossa (Ragins ym. 1998; Puttonen 2006). Naisten uralla etenemiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi helpottamalla työ-perhesuhteen yhdistämistä, lisäämällä mentorointia sekä urasuunnittelua (Metz 2005; Puttonen 2006). Lisäksi työuraa voidaan edistää tarjoamalla naisille vastuullisia linjajohdon tehtäviä, minimoimalla sukupuolesta johtuvia ennakkoasenteita ja asettamalla ylin johto vastuulliseksi naisten

urakehityksestä (Ragins ym. 1998, 40). Lisäksi naisten uran edistämiseen vaikuttavat monipuoliset verkostot, organisaatiossa kehitetyt kyvykkyyksien tunnistamisen menetelmät ja naisten osaamisen ja urakehityksen tukeminen (McCarty ym. 2004) sekä näkyvyyttä tarjoavat tehtävät kuten ekspatriaattikokemus (Hearn ym. 2009). Lämsä ja Hiillos (2008) havaitsivat, että erityisen vaativan tehtävän saaminen uran alkuvaiheessa ja siitä suoriutuminen oli merkittävä vauhdittaja naisten uralla etenemisessä myöhemmin. Tällainen tehtävä antoi itseluottamusta uran alkuvaiheessa olevalle ja teki henkilön näkyväksi organisaatiossa potentiaalisena tulevaisuuden kykynä.

Gilbert ym. (1999) ovat esittäneet käytännönläheisen monimuotoisuusjohtamisen mallin, jota voidaan soveltaa naisten uran johtamiseen ja edistämiseen. Gilbert ja kumppanit ehdottavat, että ensiksi tarvitaan ylimmän johdon julkilausuma asiasta ja sitoutuminen asiaan, asian sisällyttäminen henkilöstöstrategiaan sekä tavoitteiden asettaminen. Johdon pitää osoittaa kehittämiselle tarve ja perustella asia organisaatiolle hyvin, esimerkiksi hyötyjen, työnantajamaineen ja arvoratkaisujen kannalta. Näin voidaan saavuttaa erityisesti keskijohdon ja lähijohtajien hyväksyntä, sitoutuminen ja tuki sekä sitä kautta organisaation jäsenten hyväksyntä asialle. Lisäksi voidaan välttää mahdollinen epäoikeudenmukaisuuden tunne, joka voi syntyä erityisesti miesten joukossa (Puttonen 2006). Kun nämä elementit ovat olemassa, organisaation toimintaa ja johtamista muutetaan erityisesti henkilöstöjohtamisen kautta. Keskeisiä toimintoja ovat onnistunut muutosjohtaminen, urasuunnittelu, mentorointi ja rekrytointi-, palkitsemis-, arviointi- sekä työ-perhekäytännöt.

Asiaa edistetään myös lisäämällä koulutusta ja tiedottamista sekä muuta viestintää tasa-arvotilanteesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta. Näiden toimenpiteiden avulla voidaan edistää naisten työuraa, vähentää uraa hidastavien ja estävien tekijöiden vaikutuksia sekä lisätä organisaation sitoutumista asiaan. Sukupuolistuneeseen ikäsyrjintään puuttuminen on myös tärkeä naisten työuraan liittyvä aihe. Jyrkisen ja McKien mukaan (2012) johtajanaiset kokivat sekä iän että sukupuolen vuoksi syrjintää uransa eri vaiheissa muun muassa tytöttelynä ja hoitovastuun uhkana 30–40-vuotiaina.

Kauton (2008) laajassa kyselytutkimuksessa Suomen Henkilöstöjohdon ryhmä Henry ry:n jäsenille selvitettiin johtamisen käytäntöjen hyödyllisyyttä naisten työuran edistämisessä. Tässä tutkimuksessa urasuunnittelun ohella perheen ja työn yhteensovittamisen parantamista ja mentorointia pidettiin erittäin hyödyllisinä. Melko hyödyllisiksi arvioitiin naisten urakehityksen järjestelmällinen seuraaminen ja verkostoitumisen edistäminen. Tuloksellisuuden kannalta erityisen hyödylliseksi mainittiin ylimmän johdon asenteet ja toiminta: johdon tulisi paneutua asiaan ja luoda aktiivisesti mahdollisuuksia naisille. Lisäksi johdon tulisi viestiä asiasta ja varmistua, että kehittämiselle asetetut tavoitteet toteutuvat käytännössä. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämisen ohella myös naisten oman asenteen ja kunnianhimon tärkeyttä korostettiin. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten mukaan organisaatiot hyötyvät naisten johtamisuran tietoisesta edistämisestä. Suurimpana organisaatiotason hyötynä vastaajat näkivät positiivisen julkisuuden. Lisäksi asian uskottiin lisäävän pätevän henkilöstön sitoutumista ja pätevien naishakijoiden määrää rekrytointitilanteissa.

Kauton (2008) tutkimus paljasti, että vaikka henkilöstöjohtamisen alan asiantuntijat arvostivat organisaation kehittämistä tasa-arvoiseksi, läheskään kaikissa tutkituissa organisaatioissa ei ollut tehty lakisääteistä tasa-arvosuunnitelmaa, vaikka organisaation koko sitä edellytti. Lisäksi tutkimus toi esille, että melko monen

Suomessa toimivan organisaation ylin johto pitää naisten uran edistämistä tärkeänä ja organisaatioiden arvioidaan hyötyvän siitä, mutta vain harvassa organisaatiossa on ryhdytty sanoista tekoihin. Parhaimmin tuloksia näytti syntyvän silloin, kun organisaation ylin johto laati tavoitteellisen suunnitelman tai ohjelman naisten uran edistämiseksi. Selvityksestä kävi myös ilmi, että miesten näkemys organisaatioiden tasa-arvon tilanteesta oli naisten näkemyksiä myönteisempi. Miehet näkivät naisia useammin organisaation ylemmän johdon pitävän naisten uran edistämistä tärkeänä. Miehet myös havaitsivat naisia vähemmän urakehitystä hidastavia tekijöitä ja uskoivat organisaation palkkauksen olevan sukupuolten välillä tasa-arvoinen. Näkemykset olivat tältä osin selvästi sukupuolistuneita. Ylempään johtoon kuuluvat näkivät tilanteen muita valoisampana. (Kautto ja Lämsä 2009.)

Työn ja perheen yhteensovittaminen on yksi merkittävä naisten urakehitykseen vaikuttava tekijä (Niemistö 2011; Heikkinen ym. 2014). Työ- ja perhe-elämän suhteeseen liittyy kuitenkin monia sukupuolistuneita odotuksia, joiden on yleensä ajateltu vaikuttavan naisen uraan kielteisesti (Rothbard 2001; Daly ym. 2008). Naisiin liitetään helposti oletus, että työ on heille jollakin tavalla vapaaehtoista, ja naisen tulojen katsotaan tavallisesti olevan perheen toissijainen tulonlähde. Yhteiskunnallisten muutosten kautta naiset ovat tulleet vahvasti työelämään mukaan, mutta eivät ole luopuneet kodin ja lasten hoidon vastuunkantajan roolista (Lewis 1996; Smithson ja Stokoe 2005; Lehto ja Sutela 2008). Perinteinen käsitys miehestä perheen pääelättäjänä on edelleen voimissaan.

Koska naisten katsotaan usein kantavan päävastuun perheen huolenpidosta, heidän ajatellaan tarvitsevan joustavia yhteensovittamisstrategioita (Daly ym. 2008). Käsitys siitä, että työn ja perheen integraatio ei kosketa miehiä, on vielä vahva. Miehiin liitetään ajatus, että he saavat tukea uralleen perheeltä ja puolisolta. Tulevaisuudessa miehen sukupuolirooliin todennäköisesti kuitenkin liitetään entistä enemmän hoivaajan ja huolehtijan rooli (Varanka ym. 2006). Työn ja perheen välisen suhteen onkin arvioitu samankaltaistuvan sukupuolten välillä, mikä lisää erityisesti tarvetta tarkastella työ-perhesuhdetta eri sukupuolten kannalta (Heikkinen ym. 2014).

Yhteiskunnallinen ja kulttuurinen ympäristö on muuttumassa yhä tasavertaisemman vanhemmuuden suuntaan. Se asettaa organisaatioille paineita huomioida työ-perhesuhde laajemmin kuin pelkästään (nuorten) naisten haasteena. Erityisesti yleinen ilmapiiri on kehittynyt kohti osallistuvampaa ja läsnä olevampaa isyyttä. Hoivaava maskuliinisuus näyttäisi olevan valtaamassa alaa perinteiseltä leiväntuojamaskuliinisuudelta. (Holter 2007; Eräranta ja Moisander 2011.) Näiden muutosten ei kuitenkaan ole arvioitu erityisemmin vaikuttavan työpaikkojen pelisääntöihin ja käytäntöihin (Eräranta ja Moisander 2011). Erityisesti johtaminen ja johtotason tehtävät vaikuttavat pysyneen uusien tuulien tavoittamattomissa. Johtamiseen liitetään vielä usein perinteinen maskuliinisuus, pitkät työpäivät ja täydellinen sitoutuminen työhön. Tähän mielikuvaan ei välttämättä sovi hoivaava ja läsnä oleva isyys. Koska hoiva on edelleen voimakkaasti sukupuolistunutta, vanhempainvapaiden tasaisempi jakautuminen naisten ja miesten kesken sekä miesten nykyistä suurempi osallisuus vanhemmuuteen eivät toteudu työpaikoilla. Naiset ovat poissa työelämästä hoivan, kuten perheen pienten lasten, vuoksi edelleen melkein yksipuolisesti (Lammi-Taskula ja Salmi 2014). Lisäksi tutkimukset osoittavat, että naiset kokevat sukupuolistunutta ikäsyrjintää uran eri vaiheissa ja työn ja perhe-elämän vaatimusten yhteensovittaminen on naisille usein vaikeaa (Hearn ym. 2009; Niemistö 2011; Jyrkinen ja McKie 2012).

Perhevapaiden tasapuolinen jakautuminen vanhempien kesken on yksi työelämän tasa-arvoa lisäävä tekijä, joka samalla antaisi miehille enemmän mahdollisuuksia toteuttaa aktiivisempaa ja hoivaavaa isyyttä. Tärkeää on myös organisaatiokäytäntöjen ja -kulttuurin uudistaminen sellaiseksi, joka huomioi naisten ja miesten vastuut perheestä myös muina vanhemmuuden aikoina kuin perheen pikkulapsivaiheessa. Työn ja perheen sekä muun yksityiselämän yhteensovittaminen on yksi keskeisimpiä kysymyksiä organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa, vaikka kysymys usein loistaakin poissaolollaan henkilöstöstrategiassa (Grzywacz ja Carlson 2007; Perry-Smith ja Blum 2000). Organisaatioille työn ja perheen yhteensovittamisen käytännöt voivat olla tapa sitouttaa työntekijöitä (Bardoel ja Waters 2006; Blair-Loy ja Wharton 2002), strateginen ratkaisu työnantajakuvan parantamiseksi ja tarvittavan työvoiman tarjonnan varmistamiseksi (Batt ja Valcour 2003) sekä operatiivinen ratkaisu henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi (Poelmans ym. 2003). Tutkimuksella on kyetty osoittamaan organisaation joustojen yhteys sekä organisaatiotason että yksilötason tuottavuuteen (Eaton 2003; Dex ym. 2001). Joustojen ohella organisaatioissa tarvitaan arvo- ja asennemuutosta sekä työ-perhesuhteen yhteensovittamista tukevaa johtajuutta.

Tutkimuksissa havaittuja tekijöitä naisten urakehityksen edistämiseksi:

- Tasa-arvoa koskevan lainsäädännön ja suositusten tunteminen ja noudattaminen
- Ylimmän johdon myönteinen asennoituminen ja tuki
- Monimuotoisuutta ja tasa-arvoa arvostavan organisaatiokulttuurin kehittäminen
- Tietoisuuden herättäminen, näkyvyyden lisääminen sekä selkeät ja uskottavat perustelut
- Naisten ja miesten asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttaminen
- Naisten ja miesten mukanaolo kehittämisessä
- Naisten uran edistämiseksi tehty suunnitelma/ohjelma, jolla on konkreettiset tavoitteet ja jonka toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti organisaation eri tasoilla
- Esimiesten sitouttaminen tavoitteisiin, esimiesten arviointi ja palkitseminen tavoitteiden saavuttamisesta
- Naisille räätälöity johtamiskoulutus
- Asian sisällyttäminen henkilöstöstrategiaan
- Sukupuolisensitiiviset henkilöstöjohtamisen käytännöt, niiden kehittäminen ja jatkuva seuranta sekä hyödyntäminen päätöksenteossa
    - monipuolisen verkostoitumisen edistäminen
    - virallinen mentorointi, coaching, uraohjaus
    - urajohtaminen (esim. naisten osuus seuraajasuunnitelmissa, nuorten naisten näkyvyyden varmistaminen)
    - rekrytointi
    - kehittäminen ja koulutus
    - työn ja perheen integroinnin mahdollistaminen uravaiheet huomioiden
    - joustavat työn tekemisen tavat (aika ja paikka)
    - kokousten ja palaverien aikataulutus

Monimuotoisuuden ja tasa-arvokysymysten raportointi liitetään myös vastuulliseen toimintaan yhä enenevissä määrin. Jo nyt useassa organisaatiossa on käytössä vastuullisuusraportoinnissa usein ohjenuorana käytetty GRI (Global Reporting Iniative). GRI-raportointiohjenuorassa sosiaalisen vastuun raportointiin liitetään sanallinen kuvaus organisaation tavoista varmistaa työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu sekä yli 30 henkilön organisaatioiden tasa-arvosuunnitelman pääkohdat ja tavoitteet. Vaikka vastuullisuusraportointi on ollut tähän mennessä pitkälti vapaaehtoista toimintaa, valmisteilla oleva EU-direktiivi pakottaa tulevaisuudessa isojen yli 500 työntekijän pörssiyhtiöiden, luottolaitosten ja vakuutusyhtiöiden ei-taloudellisen tiedon raportoitavaksi (ks. www.tem.fi). Myös pienempiin organisaatioihin kohdistuu paineita tehdä tasa-arvo- ja monimuotoisuustyö näkyväksi. Monimuotoisuus- ja tasa-arvokysymykset nousevat siten tärkeäksi osaksi toiminnan

kirjallista seurantaa ja raportointia. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yritykset ja myös muut organisaatiot ovat velvoitettuja liittämään omaan toimintakertomukseensa selvityksen toimintalinjoistaan, jotka koskevat muun muassa työntekijä- ja sosiaalisia asioita sekä ihmisoikeuksia.

2.3 Tasa-arvotyön neljä näkökulmaa

Sukupuolten välisestä tasa-arvosta Suomessa säädetään perustuslaissa sekä laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Tasa-arvolaki astui voimaan vuonna 1987. Lakia on sittemmin uudistettu useaan otteeseen. Tasa-arvolaki kieltää syrjinnän sukupuolen perusteella ja velvoittaa edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986). Lakiin on kirjattu vuonna 2005 organisaatioiden velvoite tasa-arvosta: Työnantajien, joiden palveluksessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, on vuosittain laadittava tasa-arvosuunnitelma. Työnantaja vastaa siitä, että tasa-arvosuunnitelma täyttää tasa-arvolain vaatimukset ja suunnitelmassa tulee olla kirjattuna erityisesti esimerkiksi palkkaukseen ja muihin palvelussuhteeseen liittyvät ehdot. Tasa-arvosuunnitelma on velvoitettu laadittavaksi yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Sukupuolten tasa-arvo määritellään usein siten, että naisilla ja miehillä on tasa-arvoiset mahdollisuudet toteuttaa itseään ja osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan. Toisin sanoen naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet, velvollisuudet ja oikeudet eri elämänpiireissä, kuten työelämässä (ks. minna.fi). Tästä näkökulmasta työpaikoilla on pyrittävä siihen, että sukupuolten kohtelu organisaation käytännöissä, menettelytavoissa ja pelisäännöissä on tasa-arvoista. Ongelmana on, että joskus sama arviointitapa asettaa jonkun ryhmän epäedullisempaan asemaan, jolloin tapahtuu välillistä syrjintää eikä tasa-arvo toteudu. Tällöin tarvitaan niiden esteiden raivaamista, jotka estävät tasa-arvoisten mahdollisuuksien toteutumisen, mikä johtaa ihmisten erilaisuuden huomioimiseen. Viime vuosina erilaisuuden huomiointi, myös esimerkiksi naisten välinen erilaisuus, onkin korostunut tasa-arvokeskusteluissa (esim. McCall 2005).

Mahdollisuuksien tasa-arvon lisäksi on tarpeen tarkastella lopputulosten tasa-arvoa. Tällöin arvioidaan naisten ja miesten todellisia toteutuneita olosuhteita, kuten ovatko naiset ja miehet yhtäläisesti edustettuina johtotehtävissä ja saavatko he samaa palkkaa samanlaisesta työstä.

Euroopan tasa-arvoinstituutti EIGE (European Institute for Gender Equality) laati ensimmäisen unionin maita vertailevan sukupuolten tasa-arvoindeksin kesällä 2013. Sen mukaan tasa-arvoa on sekä voimavarojen tasa-arvoinen jakaantuminen sukupuolten kesken että naisten ja miesten tasa-arvoinen kohtelu ja mahdollisuudet (Gender Equality Index). Määritelmä on laaja ja yhdistää edellä esitetyt mahdollisuuksien ja lopputuloksen näkökulmat.

Tasa-arvotyötä voidaan tehdä eri lähtökohdista. Osana NaisUrat-projektin tutkimustyötä hankkeessa kehitettiin teoriamalli, joka kuvaa neljä erilaista näkökulmaa tasa-arvotyöhön (Lämsä ja Louvrier 2014). Malli perustuu kahteen ulottuvuuteen, joiden perusteella muodostettiin tasa-arvotyön nelikenttä. Mallin pystysuora ulottuvuus tarkastelee sitä, mihin tasa-arvotyön tulee vaikuttaa: organisaation rakenteisiin vai yksilöön? Vaakasuora ulottuvuus liittyy puolestaan siihen, miten sukupuolten väliset erot nähdään. Oletammeko, että naiset ja miehet ovat perustavanlaatuisesti samanlaisia, vai lähdemmekö siitä, että sukupuolten välillä on

eroja? Näiden ulottuvuuksien perusteella muodostuu neljä eri näkökulmaa organisaatioiden tasa-arvotyöhön: meritokratia, liberaali tasa-arvo, radikaali tasa-arvo ja erilaisuudet rikkautena (kuvio 1).

Kuvio 1 Tasa-arvotyön neljä näkökulmaa (Lämsä ja Louvrier 2014: 35)

Ensimmäisen näkökulman, meritokraattisen tasa-arvon perusoletus on, että naiset ja miehet ovat perimmiltään samanlaisia ja yksilön osaaminen määrittelee urakehityksen. Ainoa ero, joka kiinnostaa organisaatioita ja vaikuttaa ihmisten sijoittumiseen työelämässä, on osaaminen. Silloin kysymykseen, miksi naisia on niin vähän johtotehtävissä, vastataan, että heillä ei ole riittävästi sopivaa osaamista. Tällöin voidaan esittää jatkopäätelmä, että vaikka suomalaisilla naisilla on nykyään korkeampi koulutustaso kuin miehillä, naisten tekemät uravalinnat vaikuttavat siihen, että heiltä puuttuu organisaatioiden huipulla vaadittava johtamiskokemus ja -koulutus. Tästä näkökulmasta naisten urien edistäminen tapahtuu varmistamalla, että naisilla on koulutuksen ja muun osaamisen kehittämisen lisäksi tarpeeksi sopivaa kokemusta, kuten kokemusta liiketoiminnan johtamisesta. Oletuksena on, että naisten miehiä vähäisempi edustus ylimmässä johdossa tulee muuttumaan vähitellen, kun osaaminen on kunnossa. Esimerkkejä tämän näkökulman soveltamisesta ovat naisille suunnattu johtamiskoulutus ja naisten mentorointi silloin, kun näiden menetelmien avulla naisille tavoitellaan sellaista osaamista, jota naisilta arvioidaan puuttuvan.

Toinen näkökulma, liberaali tasa-arvo, korostaa ajatusta, että naiset ja miehet ovat samanlaisia ja tasa-arvohaasteiden nähdään olevan enemmän organisaation rakenteissa ja käytännöissä kuin yksilöissä. Liberaali tasa-arvo tähtää siihen, että varmistetaan organisaation käytäntöjen kohtelevan kaikkia täysin samalla lailla. Liberaali tasa-arvotyö myös liittyy usein palkkatasa-arvoon. Tällöin pyritään siihen, että samasta työstä maksetaan samaa palkkaa sukupuoleen katsomatta. Tämä edellyttää, että organisaatiossa on tarkka ja kattava seuranta- ja raportointijärjestelmä

palkoista sukupuolen ja tehtävien mukaan. Sitä myös hyödynnetään päätöksenteossa. Tällainen tasa-arvotyö on usein henkilöstöjohtamisen prosessien läpikäyntiä ja sen tarkistamista, että prosessit eivät syrji ketään. Esimerkiksi avointen työpaikkojen osalta varmistetaan, että naiset ja miehet saavat samat mahdollisuudet osallistua valintaprosessiin. Myös organisaation rekrytointi- ja arviointikäytäntöjen kehittämistä tehdään usein tästä näkökulmasta.

Kolmas näkökulma tasa-arvoon on erot rikkautena -näkökulma. Tällöin tasa-arvotyössä sukupuolinäkemys perustuu naisten ja miesten erojen huomioimiseen ja erilaisuuden huomioimiseen. Erot nähdään arvokkaina ja toiminnalle hyödyllisinä niin luovuuden, tuottavuuden kuin erilaisten asiakaskohderyhmien palvelun edistämisessä. Tästä näkökulmasta pyritään luomaan organisaatioita, jotka ovat avoimia erilaisuudelle. Naissukupuolta ei nähdä heikkoutena, vaan pikemminkin erilaisuutensa kautta kiinnostavana ja lisäarvoa tuovana. Käytännössä onnistumista mitataan ja arvioidaan esimerkiksi sillä, miten hyvin on onnistuttu rekrytoimaan ja pitämään palveluksessa vähemmistösukupuolta. Organisaatio muodostaa johdon ja henkilöstön sukupuoli- ja muun diversiteettirakenteen samanlaiseksi asiakas-/käyttäjäkunnan kanssa. Organisaatiokulttuuria kehitetään molempia sukupuolia arvostavaksi, erilaisuudesta halutaan oppia ja erilaisuudesta ajatellaan olevan hyötyä. Tällaista kehittämistä tukee organisaation jäsenten asennekoulutus sekä tavoitteellinen muutosjohtaminen.

Neljäs näkökulma, radikaali tasa-arvo, perustuu ajatukseen, että naisten ja miesten välillä on merkittäviä eroja ja tasa-arvoa tulee edistää organisaation rakenteisiin ja käytäntöihin keskittyen. Tästä näkökulmasta tasa-arvotyössä huomioidaan eri ryhmien erityispiirteet ja olosuhteet. Jotta lopputulos olisi aidosti tasa-arvoinen, on joillekin ryhmille luotava heille sopivammat erityiset edellytykset edetä uralla ja osallistua työelämään. Mitä käytäntöjä tällainen tasa-arvo työ voi tuottaa? Esimerkiksi kiintiöajattelu perustuu radikaalin tasa-arvon oletukselle. Silloin ajatellaan, että organisatoristen rakenteellisten esteiden ja vallitsevien arvojen takia naisilla ei ole samoja mahdollisuuksia edetä uralla kuin miehillä. Naisilla ei ole samoja verkostoja kuin miehillä, mikä saattaa asettaa heidät heikompaan asemaan. Siksi tarvitaan organisatorisiin ja myös yhteiskunnallisiin strategioihin, pelisääntöihin, toimintatapoihin ja rakenteisiin liittyviä muutoksia. Esimerkkinä tästä näkökulmasta on kehittämistyö, jossa rikotaan organisaation entiset käytännöt, rakenteet ja oletukset esimerkiksi työ-perhesuhteen yhteensovittamisesta. Entisten tilalle muodostetaan uudenlaiset arvot, asenteet ja toimintatavat.

Tasa-arvotyötä tehtäessä on tärkeää muistaa, että työ perustuu aina joillekin näkökulmille ja kukin niistä koskettaa vain osaa epätasa-arvon juurista ja tasa-arvon kehittämisen mahdollisuuksista. Esimerkiksi meritokratialle perustuva työ koskettaa vain yhtä osaa tasa-arvon ongelmasta, aivan kuten radikaalin tasa-arvon käsitykselle perustuva työ koskettaa toista osaa. Lisäksi näkökulmat ovat usein läheisesti yhteydessä toisiinsa. Käytännössä onkin tärkeää huomata, että tasa-arvoa edistämään tarvitaan erityyppisiä tasa-arvoaloitteita ja monenlaista tasa-arvotyötä. Tästä syystä NaisUrat-projektissa ei rajauduttu vain yhteen näkökulmaan. Mukana olleissa organisaatioissa lähestyttiin tasa-arvotyötä eri näkökulmista riippuen organisaation tarpeesta ja tilanteesta.

3 HANKKEEN TAVOITTEET, TOTEUTUS JA TULOKSET

3.1 Projektin tavoitteet

NaisUrat-hanke oli Euroopan sosiaalirahaston osittain rahoittama tutkimusavusteinen kehittämishanke, joka toteutettiin 1.2.2013–31.1.2015 (hankenumero S12200). Lisäksi hanketta rahoittivat kahdeksan osallistujaorganisaatiota sekä hankkeen toteuttaneet Svenska Handelshögskolan (hallinnoija), Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu ja Ekvalita Ab. Hankkeen rahoittajaviranomaisena toimi sosiaali- ja terveysministeriö. Hanke kuului Manner-Suomen ESR-ohjelman valtakunnalliseen osioon, sen toimintalinjaan 1: Työorganisaatioiden, työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääminen sekä Tasa-arvoa työelämään – yhdenvertaisuutta yhteiskuntaan – kehittämisohjelmaan.

Projektin tavoitteena oli tasa-arvoisen työelämän edistäminen ja erityisesti naisten uramahdollisuuksien sekä onnistuneen työ-perhesuhteen kehittäminen mukana olleissa kohdeorganisaatioissa. Kohdeorganisaatioissa tavoiteltiin konkreettisia uudistuksia. Lisäksi tavoitteena oli lisätä tietoutta ja keskustelua aiheesta mukana olleissa organisaatioissa sekä yleisemmin yhteiskunnassa. Projektissa haluttiin hyödyntää tutkimustietoa organisaatioiden kehittämistyössä ja luoda uutta tutkimustietoa erityisesti sukupuolistereotypioista. Tavoitteena oli jalkauttaa projektissa tuotettua ja olemassa olevaa tutkimustietoa osallistujaorganisaatioissa ja myös suuremman yleisön keskuudessa.

NaisUrat-hanke tukee sosiaali- ja terveysministeriön koordinoimaa samapalkkaisuusohjelmaa, jonka tavoitteena on, että naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet edetä vaativampiin tehtäviin ja että naisten osuus johtotehtävissä olisi keskimäärin puolet vuoteen 2020 mennessä. Samapalkkaisuusohjelma käynnistyi vuonna 2006. Hallitus ja työmarkkinakeskusjärjestöt ovat sitoutuneet edistämään palkkatasa-arvoa päätavoitteenaan kaventaa sukupuolten palkkaeroa enintään 15 prosenttiin vuoteen 2015 mennessä. Keskimääräinen naiselle maksettava säännöllisen työajan palkka on 83 prosenttia miehen palkasta koko työmarkkinoilla (Tilastokeskus, Ansiotasoindeksi 2013). Naisten keskimääräinen koulutustaso on korkeampi kuin miesten, ja naispalkansaajia on yhä enemmän vaativissa asiantuntijatehtävissä, mikä ei kuitenkaan ole samassa suhteessa kaventanut sukupuolten palkkaeroja.

NaisUrat-projektissa oli kolme pääteemaa, jotka olivat:

- Naisten osuuden lisääminen johtotehtävissä: haasteet ja mahdollisuudet
- Tasa-arvoisten mahdollisuuksien edistäminen työpaikalla (naiset ja miehet) erityisesti huomioiden työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet
- Sukupuolistuneiden rakenteiden näkyväksi tekeminen ja muutoksen edistäminen

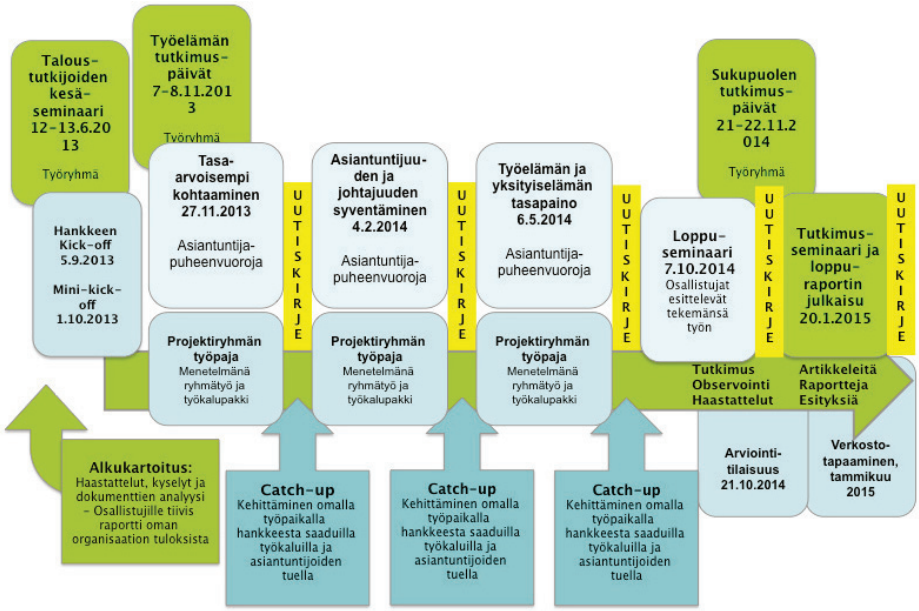
Teemoja työstettiin ensisijaisesti organisaatiotasolla pyrkimyksenä luoda kestävää muutosta, joka tähtäsi organisaatiokulttuurin ja johtamisen muutoksiin kohdeorganisaatioissa. Lisäksi haluttiin edistää organisaatioiden yhteistyötä. Muita kehittämisen tasoja olivat yksilötaso, jolla tavoiteltiin tukea yksilöiden urille, sekä yhteiskunnallinen ja poliittinen taso. Yhteiskunnallisella ja poliittisella tasolla teemoja haluttiin työstää yleisen yhteiskunnallisen keskustelun kautta sekä keskusteluna ja

yhteistyönä viranomaisten ja poliittisten päättäjien ja muiden yhteiskunnallisten vaikuttajien kanssa.

3.2 Yhteistyötahot ja toiminta

NaisUrat-projekti oli kolmen tahon yhteistyöhanke: Hanken Svenska handelshögskolan, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu ja Ekvalita Ab. Projektilla oli myös yhteistyötä Euroopan sosiaalirahaston tukeman Oulun ammattikorkeakoulun naisten johtajuutta ja yrittäjyyttä edistävän fForum-hankkeen kanssa. Projekteissa tuotettiin yhteistyössä julkaisu naisten johtajuuden kehittämisestä (Savela ym. 2013). Lisäksi projektissa tehtiin yhteistyötä Sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvoyksikön Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen (TASURI) -hankkeen kanssa ohjausryhmätyöskentelyssä sekä yhteisten esitysten ja luentojen muodossa (TASURI-hankkeesta ks. http://www.stm.fi/tasuri).

Naisurat-projektiin rekrytoitiin kahdeksan eri organisaatiota, jossa tehtiin kehitystyötä. Kuviossa 2 havainnollistetaan projektin eteneminen.



Kuvio 2 NaisUrat-projektin eteneminen

NaisUrat-projektin toimintaa rytmitti seminaarisarja, joista kolme seminaaria keskittyi hankkeen kolmeen pääteemaan, neljännessä seminaarissa keskityttiin kohdeorganisaatioiden kokemuksiin projektissa ja viidennessä seminaarissa tutkimukseen. Kaiken kaikkiaan projektin toiminta muodostui a) kohdeorganisaatioiden toiminnan kehittämisestä, b) seminaarien ja työpajojen järjestämisestä, c) tutkimuksesta ja d) tiedottamisesta, esitelmistä ja muusta viestinnästä.

3.2.1 Kohdeorganisaatiot

Projektiin rekrytoitiin kahdeksan organisaatiota:

Akavan Erityisalat on kulttuurin, hallinnon ja hyvinvoinnin alueilla asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimivien etujärjestö. Liittoon kuuluu 24 itsenäistä jäsenyhdistystä, joissa on yli 28 000 jäsentä.

Asianajotoimisto Borenius on 1911 perustettu asianajotoimisto, joka tarjoaa palveluita kaikilla liikejuridiikan aloilla. Yrityksen palveluksessa työskentelee noin 200 henkeä. Boreniuksella on toimipisteet Helsingissä, Tampereella, Pietarissa ja New Yorkissa. Liikevaihto vuonna 2013 oli 32,8 miljoonaa euroa.

Kauniainen on yksi pääkaupunkiseudun neljästä kaupungista. Kauniaisten kaupunki on perustettu vuonna 1906 ja asukkaita vuonna 2014 oli 9 030. Kaupungin palveluksessa on noin 700 henkilöä.

KSF Media on ruotsinkielinen media-alan yritys Suomessa. Yritys julkaisee maan suurinta ruotsinkielistä sanomalehteä Hufvudstadsbladetia sekä paikallislehtiä Västra Nyland, Hangötidningen-Hangonlehti, Borgåbladet, Östra Nyland ja Loviisan Sanomat. NaisUrat-hankkeen yhteistyökumppanina toimi erityisesti Hufvudstadsbladetin toimitus. Kaiken kaikkiaan KSF Media työllistää n. 200 ihmistä ja liikevaihto on 30 miljoonaa euroa.

Maa- ja metsätalousministeriö johtaa uusiutuvien luonnonvarojen kestävän käytön politiikkaa. Lainsäädäntötyössä ministeriö toimii osana valtioneuvostoa ja Euroopan unionin päätöksentekoa. Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonala kattaa maa- ja puutarhatalouden, maaseudun kehittämisen, metsätalouden, eläinlääkintähuollon, eläimistä saatavien elintarvikkeiden valvonnan ja kalatalouden. Ministeriö hoitaa myös riista- ja porotaloutta, vesivarojen käyttöä ja maanmittausta. Ministeriö työllistää noin 300 henkilöä, ja sen budjetti on noin 2,8 miljardia euroa.

Folkhälsan on vuonna 1921 perustettu yleishyödyllinen sosiaali- ja terveysalan järjestö, joka pyrkii työllään edistämään terveyden ja elämänlaadun arvostusta yhteiskunnassa. **Samfundet Folkhälsan** on koko organisaation ydin, joka vastaa kaikkien osa-alueiden koordinoinnista, tutkimuksesta, varallisuudenhoidosta, rakennushankkeista ja koko organisaation henkilöstöhallinnosta ja kehitystyöstä. Organisaatiossa työskentelee noin 200 henkilöä.

Silta Oy tarjoaa ulkoistettuja palkkapalveluita, raportointia sekä operatiivisia HR-palveluja. Silta Oy on perustettu vuonna 2001 ja henkilöstöä on noin 280. Yrityksen toimipisteet ovat Helsingissä, Turussa, Tampereella, Pieksämäellä ja Tallinnassa. Liikevaihto vuonna 2013 oli 21,8 miljoonaa euroa.

Suomen Asiakastieto Oy on yritysjohdon, taloushallinnon, riskienhallinnan sekä myynnin ja markkinoinnin tietopalveluyhtiö Suomessa. Henkilöstö koostuu noin 150:stä myynnin, yritystiedon ja IT:n ammattilaisesta. Liikevaihto vuonna 2013 oli 41,4 miljoonaa euroa.

3.2.2 Kehittämismenetelmä

Kehittämistavoitteisiin pyrittiin ongelmaperustaisen kehittämismenetelmän avulla. Tämä tarkoitti kohdeorganisaatioissa sitä, että kehittämisen lähtökohtana olivat tilanteet ja tarpeet, joita organisaatioiden jäsenet olivat kohdanneet ja jotka he olivat kokeneet ongelmallisiksi ja haasteellisiksi jokapäiväisessä työssään projektin tavoitteisiin liittyen. Ongelmaperustaisessa menetelmässä on keskeistä, että tärkeiksi koettuihin tarpeisiin ja haasteellisiin tilanteisiin tuotetaan ratkaisuja työyhteisön yhteisen toiminnan ja oppimisen avulla (Poikela ja Poikela 1997).

Ongelmaperustainen kehittäminen tähtää yhdessä oppimiseen. Kyseessä on työyhteisön jäsenten kehittämä ratkaisu, jossa opitaan yhdessä heidän itsensä kokemista ongelmista. Toisin sanoen tasa-arvo-kysymyksiin ja urakehitykseen liittyvät ongelmat ja haasteet, joihin projektin organisaatioissa etsittiin ratkaisuja, olivat sellaisia, jotka organisaatiot itse kokivat tärkeiksi projektin tavoitteiden kannalta. Ongelmia ja haasteita ei siis nimennyt konsultti tai tutkija, vaan organisaation jäsenet toivat ne esille itse. Konsultin ja tutkijan rooli oli tukea kehittämisprosessia, toimia keskustelukumppanina ja auttaa tiedonmuodostuksessa.

Ongelmaperustaisen menetelmän juuret ovat 1960-luvulla. Menetelmää on sovellettu erityisesti opetuksen alalla. Menetelmä tunnetaan myös organisaation kehittämisen koulukunnissa. Sitä pidetään tehokkaana tapana kaikenlaisten organisaatioiden kehittämisessä. Kehittäminen ja oppiminen perustuvat ongelmaperustaisessa lähestymistavassa avoimiin kysymyksiin, joihin ei yleensä ole yhtä oikeaa tai väärää vastausta. Osallistujat työskentelevät ryhmissä etsien tietoa ja kehittäen ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. (Schwartz ym. 2001.)

Menetelmä valittiin NaisUrat-projektiin, koska ongelmaperustainen kehittäminen kytkeytyy organisaatiossa koettuihin todellisiin ja aitoihin haasteisiin ja ongelmiin. Tällöin kehittäminen ja siitä oppiminen muodostuvat osaksi osallistujien omaa työtä. Kehittämistä ei koeta ajanhukkana ja tavanomaisesta työstä erillisenä, mikä saattaa vaivata konsultti-/tutkijajohtoisia hankkeita, joissa organisaatiolle tarjotaan tuotteistettu palvelu. Koska organisaation jäsenet itse osallistuvat kehittämiseen ja oppivat prosessissa, he myös sitoutuvat muutokseen paremmin. Niin sanottu jalkauttamisen ongelma jää pienemmäksi. Projektissa tuotetut ratkaisut siis liittyivät osallistujien omaan työhön ja työkontekstiin, eivätkä olleet ennalta suunniteltuja ja valmiiksi annettuja kehittämisideoita tai konsulttituotteita.

Ongelmaperustaista kehittämistä myös tuettiin projektissa tutkimuksellisella tiedonmuodostuksella, kuten organisaatioiden peruskartoituksilla. Ongelmaperustaiseen menetelmään siis liitettiin tutkiva työote (Hakkarainen ym. 2001). Sillä tarkoitetaan toimintaympäristöstä ja -yhteyksistä tuotettua tietoa, jonka avulla uudistetaan, arvioidaan ja vahvistetaan organisaatiokulttuuria, -käytäntöjä ja asenteita. Käytännössä tämä tarkoitti teoreettisen ja kokemusperäisen tiedon hyödyntämistä ja vuorovaikutusta kehittämistyössä.

Organisaatioissa tapahtunutta ongelmaperustaista työskentelyä tuettiin projektissa niin kutsutuilla ”catch up” -tilaisuuksilla seminaarien ja työpajojen välillä. Niissä organisaatiot pohtivat omaa oppimistaan ja kehittymistään. Tällaisten tilaisuuksien avulla edistettiin organisaatioiden toimintatapoja ja rutiineja mutta myös haastettiin syvemmin organisaation oppimista eri tasoilla sekä edistettiin muutosta organisaatiokulttuurissa ja arvoissa. Ongelmaperustaisen oppimisen menetelmässä ajatellaan, että organisaatioissa tapahtuu muutosta ja se jää pysyväksi osaksi

organisaation toimintaa silloin, kun organisaation jäsenet osallistuvat itse muutoksen tekemiseen, kehittävät itse kyvykkyyden ja keinot löytää sopivimmat ratkaisut koettuihin haasteisiin.

3.2.3 Kertomus käytännöstä: edelläkävijäryhmä muutoksen vauhdittajana

Keskeinen kehittämisen liikkeelle paneva toimija ongelmaperustaisessa menetelmässä on ryhmä, joka identifioi ongelman ja lähtee viemään kehittämistä eteenpäin omassa organisaatiossaan. Kussakin projektin kohdeorganisaatiossa toimikin ryhmä, jonka jäsenet osallistuivat seminaareihin ja työpajatyöskentelyyn sekä edistivät muutosta omalla työpaikallaan. Seuraava kertomus kuvaa yhden kohdeorganisaation kokemuksia ryhmän käytöstä muutostyössä:

Lähdimme mukaan NaisUrat-projektiin hyvin avoimin mielin. Tasa-arvoa ja naisten urakehitystä ei meillä koettu kovin merkittäväksi epäkohdaksi vaikka yrityksessämme on naisia yli puolet. Yleisesti ottaen olemme kokeneet ilmapiirin tasa-arvoiseksi. NaisUrat-hankkeen aikana olemme huomanneet, että tasa-arvon käsite ei ole pelkästään naisnäkökulmaa korostava, vaan sillä on monia eri näkökulmia ja sävyjä.

Päätös osallistua hankkeeseen syntyi samoihin aikoihin kun olimme perustamassa organisaation kehittämisryhmää syksyllä 2013. Ryhmä koostui yhdeksästä vapaaehtoisesta ja työyhteisön kehittämisestä kiinnostuneesta organisaation jäsenestä. Heidän ensimmäisiä tehtäviään oli pohtia organisaatiossamme tehdyssä kyselyssä esiin tulleiden asioiden kehittämistä ja toimeenpanoa. Henkilöstökyselyssä nousi esille yleisesti tasa-arvoinen kohtelu tai oikeastaan sen puute. Henkilöstö koki, että joissain tilanteissa tasa-arvoinen kohtelu ei toteutunut. Käytännössä tämä tarkoitti työhuonejärjestelyjä tai työvälineitä, kuten puhelimia tai kannettavia tietokoneita. Tämän lisäksi kysely osoitti, että ihmisten väliset kohtaamiset ja palaverikäytännöt viestivät eriarvoisuudesta työyhteisössä.

Teimme johtopäätöksen, että tasa-arvoisuus ei toteudu pelkästään toteamalla ja halulla olla tasa-arvoisia, joka tietysti on tasa-arvoisen työyhteisön lähtökohta. Tasa-arvoa tulee myös johtaa ja siitä pitää tehdä läpinäkyvää. Kaikilla tulee olla yhteinen näkemys oman tekemisen merkityksestä osana tasa-arvoista kohtelua. Päätimme luoda yhteiset työyhteisömme pelisäännöt, joiden laatimiseen sai vaikuttaa jokainen organisaation jäsen.

Helmikuussa 2014 ryhmän jäsenet laativat yhdessä ulkopuolisen fasilitaattorin kanssa suunnitelman siitä, miten osallistetaan kaikki organisaation sääntöjen laatimiseen. Ensimmäisessä vaiheessa pidettiin työpajoja, joissa aluksi mietittiin, millainen on hyvä työyhteisö ja miten meidän pitää yrityksemme työyhteisöä kehittää. Kehityskohteista muodostui pelisääntöjä. Työpajoja järjestettiin toukokuun aikana yhteensä kahdeksan ja niihin osallistui noin 2/3 henkilökunnasta. Ennen lomia julkistettiin äänestys, jossa sai valita kolme itselle tärkeintä pelisääntöä. Lopulliset organisaation yhteiset pelisäännöt julkaistiin lokakuussa koko henkilöstön koulutuspäivässä.

NaisUrat-seminaareihin osallistui sekä kehitysryhmän jäseniä että luottamushenkilöitä. Laadimme joka vuosi tasa-arvosuunnitelman, joka perustuu pitkälti vuosittaiseen tasa-arvokartoitukseen. Suunnitelman pohja on useita vuosia

ollut rakenteeltaan samankaltainen. Joka vuosi myös törmäämme samaan haasteeseen: miten tasa-arvoa voisi edistää käytännössä? Saimme apua NaisUrat-hankkeesta. Sen avulla arvioimme suunnitelmamme sisällön. Vielä tälle vuodelle emme saaneet suunnitelmaan mahtumaan ihan kaikkea, mutta olemme huomattavasti tietoisempia tasa-arvon sisällöstä.

Suurin tasa-arvoa koskeva ongelmamme oli pelko leimautua naisasialiikkeen naisiksi. Asiantuntijaorganisaatiossa, niin myös meillä, tasa-arvo toteutuu usein pääasiassa asiantuntijuuden ja osaamisen kautta. Tasa-arvosta miesten ja naisten välillä puhutaan rajoitetusti, itse asiassa vain palkkauksen yhteydessä. Tasa-arvo on kuitenkin paljon muutakin. Olemme erilaisia persoonia erilaisissa rooleissa niin työssä kuin työn ulkopuolella. Tasa-arvoisessa työyhteisössä kunnioitetaan ja arvostetaan yksilöllisyyttä. Ensi vuoden alussa on suunnitteilla lakimuutoksia yhdenvertaisuuslain muodossa. Laki tuo merkittäviä muutoksia toteutuessaan. Meillä hankkeen virittämä keskustelu ja kehitys vievät oikeaan suuntaan ja tuovat tasa-arvoa esiin uusien näkökulmien kautta tukemaan hyvinvoivaa työyhteisöä.

3.2.4 Seminaarit, työpajat ja tiedottaminen

Projektin kuluessa järjestettiin neljä eri teemaseminaaria ja yksi tutkimusseminaari. Seminaarin aiheet olivat tasa-arvoisempi kohtaaminen, asiantuntijuuden ja johtajuuden syventäminen, työn ja yksityiselämän tasapaino sekä tasa-arvo agendalle – kokemuksia urien kehittämisestä. Seminaarien aiheet edustivat hankkeen pääteemoja. Tutkimusseminaarissa projektissa työskennelleet tutkijat esittelivät tutkimustuloksiaan. Lisäksi tutkimusseminaarissa järjestettiin tasa-arvoteemaan liittyen pyöreän pöydän keskustelut. Tässä tilaisuudessa myös julkistettiin hankkeen loppuraportti. Seminaarien ohjelmat ovat liitteessä 2.

Teemaseminaarien ohjelmarunko oli jaettu kahteen osaan: Aamusessio oli avoin yleisölle ja puhujiksi kutsuttiin tutkijoita, yhteiskunnallisia vaikuttajia ja yritysten ja muiden organisaatioiden asiantuntijoita. Iltapäivällä pidettiin hankkeessa mukana olleiden organisaatioiden oma työpaja, jossa kehittämisryhmät, jotka koostuivat keskimäärin 4–5 henkilöstä kutakin organisaatiota kohti, työstivät omia hankkeitaan ja integroivat aamupäivällä saatuja uusia oppeja suunnitelmiinsa. Seminaarien ja työpajojen välillä osallistujat järjestivät "catch up" -tilaisuuksia omissa organisaatioissaan, jotta muutkin organisaation jäsenet pääsivät osalliseksi oppimis- ja kehittymisprosessista.

Teemaseminaarien yleisölle avoin osuus palveli yhteiskunnallisen ja osittain myös poliittisen tason keskustelua aiheesta. Osallistujat ja esiintyjät edustivat laajasti projektin kannalta tärkeitä sidosryhmiä. Seminaarit tarjosivat osapuolille myös tilaisuuden verkostoitumiseen. Osallistujamäärät vaihtelivat 60–100 henkilön välillä. Työpajat ja ”catch up” -tilaisuudet keskittyivät organisaatiotason kehittämiseen. Lisäksi työpajatyöskentely edisti organisaatioiden välistä verkostoitumista.

Hankkeelle laadittiin tiedottamis- ja viestintäsuunnitelma. Hankkeelle tehtiin kotisivut (www.urat.fi) ja ryhmä Facebookiin sekä toimitettiin kolme uutiskirjettä, jotka jaettiin seminaariin osallistuneille ja kohdeorganisaatioille. Hankkeessa luotiin myös avainhenkilösähköpostilista tiedotusta varten. Lisäksi hankkeessa työskennelleet pitivät useita esitelmiä eri puolella Suomea ja ulkomailla sekä antoivat mediahaastatteluja. Hankkeesta ja sen tuloksista myös luennoitiin Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun ja yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan opiskelijoille.

Esitelmät ja luennot on kuvattu liitteessä 4. Tiedottaminen ja viestintä edistivät yhteiskunnallista ja poliittista keskustelua tasa-arvosta ja naisten työurista. Opetuksella voi katsoa olevan mahdollisuus pitkäkestoiseen vaikuttamiseen tulevaisuuden työelämän päätöksentekijöiden ja asiantuntijoiden keskuudessa.

3.2.5 Tutkimus

Kehitystyötä tuettiin tutkimustiedolla. Organisaatioille tehdyt perusanalyysit ja organisaatioiden tasa-arvotyön mallinnus olivat tärkeä osa tutkimusta. Lisäksi hankkeeseen sisältyi tutkimus naisjohtajiin kohdistuvista sukupuolistereotypioista, joista tehtiin laaja kirjallisuusanalyysi. Sen keskeiset tulokset on raportoitu artikkeleina Hallinnon Tutkimus -lehdessä (Lämsä ym. 2014) ja Yritysetiikka-lehdessä (Kangas ja Lämsä 2014). Hankkeessa kerättiin perusanalyysien lisäksi laajahko haastatteluaineisto tasa-arvotyön haasteista ja mahdollisuuksista. Tätä aineistoa aiotaan myös hyödyntää tulevaisuudessa tutkimuksessa. Lisäksi hankkeeseen osallistuvat tutkijat ovat jatkaneet naisten urakehityksen tutkimusta ja julkaisseet tutkimustuloksiaan (ks. Liite 10).

Hankkeen aikana jokaiselle kohdeorganisaatiolle tehty tasa-arvoon liittyvä perusanalyysi kattoi asiakirja-analyysin (organisaatioiden tasa-arvosuunnitelmien ja muiden aiheeseen liittyvien asiakirjojen analyysin), 4–6 haastattelua, joissa haastateltiin organisaation käynnistämän tasa-arvoprojektin kannalta avainasemassa olevia henkilöitä (ks. Liite 8) sekä sukupuolten tasa-arvokyselyn (ks. Liite 7). Tasa-arvokyselyä muokattiin jonkin verran kahdessa organisaatiossa niiden erityistarpeiden pohjalta. Tiedonkeruu kattoi lisäksi havainnointia työpajojen ja osallistujaorganisaatioiden kanssa järjestetyn muun toiminnan aikana sekä kolmen tutkimushaastattelun sarjan kussakin organisaatiossa. Jokaisella haastatteluki erroksella oli haastateltavana yksi hankkeen kannalta keskeinen henkilö. Haastatteluissa keskityttiin käsittelemään sukupuolten tasa-arvoa ja organisaatioiden kehitystyötä.

Haastatteluiden aikana pystyttiin keräämään tietoa tasa-arvotyön tekemisestä ja sen haasteista. Lisäksi haastattelut täyttivät tärkeän kehitystehtävän. Haastattelujen aikana osallistujilla oli mahdollisuus pohtia, harjoittaa kriittistä ajattelua ja keskustella omasta kehitystyöstään ja sen edistymisestä. Kiireisessä, yksinomaan tuloksiin keskittyvässä työympäristössä haastattelut loivat siten lisäarvoa antamalla osallistujille tilaa ajatella ja keskustelukumppanin: haastateltavat pystyivät keskustelemaan organisaatiossa tapahtuvasta kehittämistyöstä ja tasa-arvokysymyksistä yhdessä tutkijan kanssa. Haastattelun lopuksi osallistujat usein ilmaisivat, kuinka hyödyllistä oli ollut pohtia ja keskustella kehittämishankkeesta ja omasta työstä.

Tutkimustietoa siis tuotettiin useiden aineistojen avulla (dokumenttiaineistot, kyselyaineistot, haastatteluaineistot ja havainnointiaineistot). Tutkimustiedon perusteella kohdeorganisaatioihin tehtyjen perusanalyysien tulokset raportoitiin organisaatiolle organisaation kehittämistä koskevan yleisperiaatteen mukaisesti. Naisjohtajiin kohdistuvista sukupuolistereotypioista ja tasa-arvotyön mallintamisesta kirjoitettiin yhteensä kolme tutkimusartikkelia (Kangas ja Lämsä 2014; Lämsä ja Louvrier 2014; Lämsä ym. 2014) ja yksi sanomalehtiartikkeli (Lämsä 2014). Lisäksi järjestettiin kolme tutkimukseen keskittyvää työryhmää kansallisilla tutkimuspäivillä (kesäkuussa 2013 Jyväskylän yliopiston taloustutkijapäivillä, marraskuussa 2013 työelämän tutkimuspäivillä Tampereen yliopistossa, marraskuussa 2014 Helsingin kauppakorkeakoulun ja Hankenin organisoimilla sukupuolen tutkimuksen päivillä) sekä hankkeen oma tutkimusseminaari (tammikuussa 2015 Jyväskylän yliopistossa).

Kaikissa tilaisuuksissa esiteltiin hanketta ja sen tuloksia. Lisäksi tutkimusta esiteltiin kansallisissa ja kansainvälisissä tutkimuskongresseissa (Liite 4). Tutkimustiedon julkaisemisella ja esityksillä osallistuttiin yhteiskunnalliseen keskusteluun ja siten edistettiin projektin tavoitteita erityisesti yhteiskunnallisella tasolla mutta myös jonkin verran poliittisella tasolla.

3.3 Kohdeorganisaatioiden kehittämiskohteet ja tulokset

Hankkeen tavoitteiden mukaisesti organisaatioissa oli tarkoituksena edistää naisten urakehitystä ja työskennellä tasa-arvokysymyksien parissa keskittyen kolmeen eri alueeseen. Alueet noudattivat projektin pääteemoja, mutta ne nimettiin käytännönläheisemmin ja organisaatioita puhuttelevammalla tavalla: asiantuntijuuden ja johtajuuden syventäminen, työelämän ja yksityiselämän tasapaino sekä tasa-arvoisempi kohtaaminen. Koska aikaisempi tutkimus ja kokemus käytännön kehittämisestä on osoittanut, että organisaatioiden on vaikea työskennellä ja tuottaa tuloksia useilla eri alueilla samanaikaisesti, etenkin NaisUrat-hankkeelle varatussa verraten lyhyessä ajassa, organisaatioille suositeltiin, että ne alusta alkaen keskittyvät yhteen alueeseen. Tähän linjaukseen päädyttiin sen vuoksi, että organisaatioiden oli mahdollista keskittyä yhteen teemaan ja tehdä se perusteellisemmin, sen sijaan että ne yrittäisivät työskennellä ja luoda muutosta kaikilla kolmella alueella samanaikaisesti onnistumatta loppujen lopuksi saamaan aikaan konkreettisia muutoksia.

Hankkeessa kohdeorganisaatioille toteutettiin peruskartoitus, jossa kartoitettiin organisaatioissa vallitsevaa henkilöstön tilaa ja tasa-arvotilannetta. Tätä peruskartoitusta käytettiin edistämään kehittämisteemojen hahmottamista ja syventämistä organisaatioissa. Peruskartoitus toteutettiin tasa-arvokyselyjen, haastattelujen ja tasa-arvodokumenttien analyysillä. Kysely toteutettiin kaikille halukkaille organisaatioille, ja vastausprosentti kyselyssä eri organisaatioiden välillä vaihteli suuresti (15 ja 75 prosentin välillä). Peruskartoitukset osoittivat yleisellä tasolla, että kohdeorganisaatioissa ei tavallisesti koettu suurta epätasa-arvoista kohtelua sukupuolten välillä. Tämä tukee ajatusta, että lähtökohtaisesti projektiin lähteneiden organisaatioiden voidaan ajatella olevan hieman edistyneempiä suhteessa yleiseen tasoon tasa-arvoasioissa, kun huomioidaan kaikki tämän tyyppiset organisaatiot Suomessa.

Peruskartoitukset kuitenkin osoittivat, että useassa organisaatiossa tunnistettiin tilanteita, joissa tasa-arvo ei toteutunut. Tällaisia olivat usein urakehitys, tasa-arvoiset mahdollisuudet edetä uralla, palkka-asiat ja työn ja perheen yhteensovittaminen. Nämä teemat linkittyivät sujuvasti projektin teemoihin. Keskimäärin voidaan peruskartoitusten perusteella myös sanoa, että naiset kokivat näitä tilanteita hieman miehiä useammin. Lisäksi peruskartoituksissa tuli usein esille, että organisaatioissa ei tiedetty kovin hyvin, mitä niissä oli tehty tasa-arvotyön saralla. Esimerkiksi usean organisaation jäsenet olivat epätietoisia siitä, oliko organisaatiossa tehty tasa-arvosuunnitelma ja miten se esimerkiksi näkyi organisaation toiminnassa. Piirteenomaista peruskartoitusten tuloksille oli myös se, että erilaisia toimia tasa-arvon edistämiseksi oli osittain tehty mutta selkeät toimintamallit ja tasa-arvo-ajattelun puuttuminen näkyivät silti organisaation arjessa.

Taulukko 1 havainnollistaa organisaatioiden kehittämisteemat, jotka kehitettiin sovelletun ongelmaperustaisen menetelmän mukaisesti jokaisen organisaation omista tarpeista käsin.

Taulukko 1 Kohdeorganisaatioiden kehittämisteemat

	Tasa-arvoisempi kohtaaminen	Asiantuntijuuden ja johtajuuden syventäminen	Työelämän ja yksityiselämän tasapaino
Akavan Erityisalat	X	X	X
Asianajotoimisto Borenius		X	X
Kauniaisten kaupunki	X		
KSF Media	X	X	
Maa- ja metsätalousministeriö	X		X
Samfundet Folkhälsan	X		
Silta Oy	X	X	
Suomen Asiakastieto Oy	X		

3.3.1 Akavan Erityisalat

Akavan Erityisalojen kehitysteema liittyi henkilöstöstrategian luomiseen. Konkreettisina tavoitteina projektin alussa oli organisaation tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman yhdistäminen organisaation liittostrategiaan, osaksi tulevaa henkilöstösuunnitelmaa. Organisaatiossa haluttiin siis liittää tasa-arvo konkreettisesti osaksi henkilöstöstrategiaa, ja tällä toiminnalla pyrittiin myös näyttämään esimerkkiä jäsenyhdistyksille. Lisäksi Akavan Erityisalat halusi kehittää mittariston ja kyselypohjan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisen seuraamiseksi, hankkia organisaatiolle kokemuksia tasa-arvo-/yhdenvertaisuussuunnittelun käytännön toteutuksesta ja edistää tätä kautta tasa-arvo-/yhdenvertaisuusajattelua, löytää hyviä malleja työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittamiselle sekä tukea työhyvinvointia.

Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi sisälsivät tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisen seurannan, jonka lähtökohtana oli organisaation sukupuolirakenne ja siihen liittyen työsuhteet, palkkaus, eteneminen, rekrytointikäytännöt, työajat, työtehtävät sekä esimiesasemassa olevien lukumäärä. Näiden tilastojen seuraamiseksi kehitettiin mittareita. Lisäksi tasa-arvosuunnitelma laadittiin konkreettiseksi työkaluksi. Akavan Erityisalat on pieni organisaatio, jolta ei lain mukaan vaadita tasa-arvosuunnitelmaa, mutta projektissa haluttiin kuitenkin tällainen luoda. Organisaatio edisti projektin aikana aktiivisesti tasa-arvoa sekä sisäisesti että ulkoisessa toimintaympäristössä. Projektin aikana organisaatiossa alettiin tasa-arvokysymysten kautta kiinnittää huomiota myös laajemmin monimuotoisuuden kysymyksiin. Vaikka kehittämistyötä onkin tehty hyvässä hengessä, haasteelliseksi koettiin koko henkilöstön sitouttaminen sekä kehittämistarpeiden käytännön toteutus.

3.3.2 Asianajotoimisto Borenius

Asianajotoimisto Boreniuksen tavoite projektiin lähtiessä koostui tasa-arvon ja monimuotoisuuden edistämisestä. Yrityksen kohdalla lisääntynyt nuorten työntekijöiden vaihtuvuus ja suhteettoman suuri miesten osuus johdossa oli johtanut tasa-arvokysymysten pohdintaan jo ennen NaisUrat-projektia. Aiemmin yritys oli toteuttanut Ruuhkavuosi-projektin, jonka avulla oli tunnistettu yrityksen kehittämiskohteita myös tasa-arvoasioissa. Tämän pilottiprojektin avulla organisaatiossa pyrittiin löytämään mahdollisuuksia saada erityisesti nuoret naiset pysymään organisaatiossa. NaisUrat-projekti luotiin jatkumoksi Ruuhkavuosi-projektille tavoitellen suunnitelmaa, jolla naisten urien edistäminen sekä työn ja perheen yhteensovittamisen helpottaminen tehdään pysyväksi osaksi toimintaa ja strategista henkilöstöjohtamista. Lisäksi erityisesti senioriasemassa olevien naisasiantuntijoiden (Senior Associatesta ylöspäin) johdonmukaiseen urakehitykselliseen profilointiin talon sisällä ja sen ulkopuolella haluttiin panostaa. Boreniuksessa NaisUrat-projektiin lähtemiseen taustalla oli tavoite edistää vastuullista johtamista ja parantaa vastuullista työnantajankuvaa.

Konkreettiset toimenpiteet tarkoittivat Boreniuksessa Ruuhkavuosi-projektin tukimekanismien luomista, jakamista ja jatkokehittämistä. Lisäksi NaisUrat-projektissa luotiin naisten urien tukemiseen ohjaus- ja tukikäytäntöjä vanhempainvapaalta palaaville työntekijöille sekä suunniteltiin naisten liiketoimintaosaamista ja uria tukeva koulutus. Keskusteluyhteyden ylläpitämiseksi vanhempainvapaalla olevien kanssa kehitettiin käytäntö, jossa työntekijöihin pidetään tavoitteellisesti yhteyttä poissaolojen aikana, jos he itse niin haluavat. Merkittäviä konkreettisia edistysaskeleita oli myös viikkopalaverin ajankohdan siirtäminen sopivaksi niin että vanhemmat pääsevät hakemaan lapsensa ajoissa päiväkodista. Lisäksi tilapäistarpeita varten suunniteltiin lastenhuone työtiloihin. Monimuotoisuuskysymyksiin haluttiin Boreniuksessa pureutua alan kansainvälistä tilannetta selvittämällä sekä arvioimalla, tapahtuuko yrityksessä tiedostamatonta sukupuoleen tai muuhun monimuotoisuusperusteeseen liittyvää eriarvoista kohtelua.

Projektin aikana yrityksessä vahvistui käsitys, että tasa-arvon ja naisten urien edistämiseksi tarvitaan ehdottomasti ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen sekä asiaan omistautuvat lähijohtajat. Kun ylimpään johtoon kuuluva puhuu julkisesti ja sitoutuneesti tasa-arvon edistämisestä ja tasa-arvoa koskevat tavoitteet tehdään julkisiksi ja perustellaan, onnistumisen mahdollisuudet paranevat. Ylimmän johdon sitoutuminen pitää asian ihmisten huulilla ja tietoisuudessa.

Yrityksessä myös havaittiin, että johtajuuden ja johtamiskäytäntöjen muuttaminen on tärkeää. NaisUrat-projektin aikana yrityksessä lähdettiin kehittämään johtamista, jolle määriteltiin seuraava perusajatus: kun ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti, heillä on enemmän voimavaroja käytettävänään työntekoon. Vaikka ajatuksen toteuttamista pidettiin aluksi varsin haastavana, huomattiin, että erityisesti pienten askeleiden kautta tapahtuva tavoitteellinen muutosjohtaminen ja lähijohtajien sitoutuminen olivat ratkaisevan tärkeitä. Yrityksessä on tultu päätelmään, että sanojen muuttuminen teoiksi on pitkälti johtamiskysymys ja onnistuminen ihmisten johtamisessa on avainasia.

Haasteena naisten urien edistämisessä ja tasa-arvotyössä on Boreniuksessa koettu yrityksen globaali toimintaympäristö ja liiketoiminnan asiakaslähtöinen luonne. Eri aikoina ja paikoissa tapahtuva työ asettaa paineita mahdollisuuksille joustaa. Haasteena tasa-arvotyössä on myös asian tärkeyden perusteleminen eri tavoin

erityyppisille ihmisille. Asia pitää perustella kohderyhmälle tutulla kielellä. Jotkut organisaation jäsenet tarvitsevat numeerisia faktoja asian perusteluun, kun toiset taas sitoutuvat tunnepohjaisen vaikuttamisen kautta.

Kehitystyö Boreniuksessa jatkuu NaisUrat-projektin jälkeen vuonna 2015, ja tasa-arvon edistymistä seurataan osana tasa-arvosuunnitelmaa sekä myös osana vastuullisuusstrategiaa. Projektin aikana naisten urakehitystä ja naisten ja miesten työn ja perheen yhteensovittamista tukevissa toimenpiteissä saavutettiin seuraavia tuloksia: naisten osuus johdossa kasvoi, naistyöntekijöiden vaihtuvuus väheni, miestyöntekijöiden ottamat vanhempainvapaat lisääntyivät ja työn ja perheen yhteensovittamisen käytännöt edistyivät. Yrityksessä myös panostettiin johdon esimerkkikäyttäytymiseen työ-perhesuhteessa (esimerkiksi lasten hakeminen päiväkodista puheenaiheena työpaikalla). Haasteellisemmaksi koettiin pureutuminen tiedostamattomien oletusten ja stereotypioiden mittaamiseen. Asiaa on tarkoitus testata vuonna 2015.

3.3.3 Kauniaisten kaupunki

Projektiin lähtiessään Kauniaisten kaupunki määritteli tavoitteikseen naisten ja miesten yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen, esimiesten tietoisuuden lisäämisen aiheesta sekä läpinäkyvyyden lisäämisen niin palkkauksessa kuin työn kuormittavuudessa. Projektin keskeinen kehittämisteema oli tasa-arvotyön jalkauttaminen kaupungin eri virastoihin ja poliittisille päättäjille sekä johdon ja keskijohdon sitouttaminen tasa-arvotyöhön.

Kauniaisissa lisättiin tietoisuutta tasa-arvoon liittyvistä kysymyksistä järjestämällä erilaisia keskustelutilaisuuksia ja työpajoja niin virkamiehille kuin poliittisille päättäjille. Lisäksi toteutettiin palkkakartoitus kaupungin henkilöstöstä valitulle kohderyhmälle, eli opetusalan henkilökunnalle. Haasteellisena kaupungin tasa-arvotyössä on sen henkilöityminen, jolloin laajempi kiinnostus tasa-arvoasioihin jää puuttumaan. Tämä tekee työstä haavoittuvaa. Lisäksi havaittiin, että käytännön tasolla tasa-arvoajattelu usein unohtuu, vaikka lakisääteinen tasa-arvosuunnitelma on olemassa ja kehitetty. Suunnitelma ei konkretisoidu riittävästi, jotta siitä olisi työkaluksi jokapäiväisessä työssä.

3.3.4 KSF Media

KSF Median tausta-ajatuksena kehittämistyölle oli saavuttaa oikeudenmukainen työpaikka, mikä käytännössä tarkoittaa tasa-arvoista kohtelua kaikkien työntekijöiden kohdalla katsomatta sukupuoleen, ikään tai työsuhteen muotoon. Työn jakautumista ja työajan venymistä haluttiin tarkastella erityisesti sukupuolen, iän, työsuhteen muodon sekä teknillisten ja sosiaalisten tekijöiden näkökumista. Mahdolliset kipukohdat haluttiin tuoda päivänvaloon. Peruskartoituksen lisäksi näitä lähdettiin selvittämään sekä sisäisin kyselyin että entisille työntekijöille suunnatuin kyselyin.

Projektin aikana organisaatiossa on kehitetty tasa-arvosuunnitelmaa. Organisaatiossa on kaiken kaikkiaan pyritty laaja-alaiseen organisaatiokulttuurin muutokseen, jota on työstetty monella eri tasolla. Työryhmä on pyrkinyt tekemään tätä yhdessä johdon kanssa. Konkreettisena käytännön parannuksena organisaatiossa on tehty työnkuvausten uudelleenluonti ja kehitetty sisäinen tarkastuslista uusien työntekijöiden perehdyttämisen helpottamiseksi sekä informaation kulun

varmistamiseksi. Lisäksi organisaatiossa puututtiin johdosta käsin ylitöihin, jotta vältyttäisiin työkuormien kasautumiselta.

Näiden toimien avulla on pyritty parantamaan tasa-arvoa ja edistämään oikeudenmukaista kohtelua. Haasteena projektin aikana tässä organisaatiossa on ollut samanaikainen suuri organisaatiomuutos ja irtisanomiset. Ne ovat kuitenkin esimerkiksi lisänneet naisten osuutta organisaation johtoryhmässä, jonka sukupuolijakauma on nyt 50/50.

3.3.5 Maa- ja metsätalousministeriö

Maa- ja metsätalousministeriöllä oli projektin alussa tavoitteena edistää ministeriön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus-suunnitelman tavoitteita erityisesti työn ja yksityiselämän tasapainottamisessa. Lisäksi tavoitteena oli saada asiantuntijatukea henkilöstökyselyn laatimiseen, tulkintaan ja viestintään sekä tarvittaessa kehittämissuunnitelman toteuttamiseen. Tavoitteena oli myös lisätä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyön näkyvyyttä ja viestintää organisaatiossa sekä saada uusia näkökulmia ja vinkkejä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöhön.

Organisaation konkreettinen kehitystyö liittyi työn ja yksityiselämän tasapainoon, erityisesti työaikajärjestelyihin ja etätyöjärjestelyihin. Ministeriössä selvitetään ja arvioidaan tasa-arvoasioita vuosittaisella työhyvinvointikyselyllä. NaisUrat-projektin myötä vuosittaiseen tasa-arvokyselyyn lisättiin kysymyksiä tasa-arvoisesta kohtaamisesta sekä hankkeen aikana tehtiin erillinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely. Projektin konkreettisena tuloksena oli menestyksekkään henkilöstötilaisuuden järjestäminen, jossa työstettiin projektin kyselyn tuloksia uudenlaisella osallistavalla ja luovalla toimintamallilla hyödyntäen draamaa kehittämismenetelmänä. Lisäksi tasa-arvon periaatteisiin, toimintamalleihin ja käytäntöihin liittyvä viestintä lisääntyi. Tarkoituksena on, että näitä myös seurataan jatkossa järjestelmällisesti. Organisaatiossa työn ja perheen yhteensovittamisen kannalta hyödyllisimpinä konkreettisina käytäntöinä on ollut työaikaliukumat, saldovapaat, etätyön mahdollisuus sekä mahdollisuus lomarahavapaisiin. Sekä naiset että miehet kokivat nämä käytännöt hyvin hyödyllisinä.

3.3.6 Samfundet Folkhälsan

Projektin alussa Folkhälsan kartoitti henkilöstösuunnitelmansa ja koki ongelmalliseksi sen, että henkilöstöpolitiikan eri osa-alueita käsiteltiin omissa erillisissä suunnitelmissaan. Tämä johti siihen, ettei suunnitelmia osattu eikä kyetty käyttämään konkreettisella tasolla eikä yhdistämään käytännön toimiin. Folkhälsanin kehitystyö NaisUrat-hankkeessa liittyi erityisesti siihen, miten organisaation eri puolilla olevaa osaamista voidaan käyttää paremmin työkaluina tasa-arvosuunnitelmassa. Folkhälsanin fokus oli siis omassa sisäisessä tasa-arvo- ja henkilöstötyössä. Kehityskohteiksi haluttiin ottaa jokapäiväinen kohtaaminen työpaikalla, monimuotoisuuden arvostus ja kunnioitus.

Konkreettisesti organisaation kehittämiskohteet liittyivät tasa-arvosuunnitelman kehittämiseen sekä sen muuntamiseen käyttäjälähtöiseksi työkaluksi. Projektin aikana tasa-arvosuunnitelmaan liitettiin aikaan sidotut tavoitteet, keskeiset toiminnot ja vastuut. Tämän lisäksi organisaatiossa haluttiin pilotoida kartoitus työpaikkakiusaamisesta ja seksuaalisesta häirinnästä. Kartoitus toteutettiin osana

peruskartoituksen henkilöstökyselyä. Jatkotoimenpiteeksi organisaatiossa suunniteltiin jatkuva tasa-arvoasioiden seuranta riskikartoitus- ja henkilöstökyselyjen avulla. Henkilöstö- ja työturvallisuusyksiköt määrättiin tasa-arvoasioiden seurannan vastuuyksiköiksi.

3.3.7 Silta Oy

Silta Oy lähti NaisUrat-projektiin mukaan tarkastellakseen lähemmin organisaation rakenteita sekä urakehityskäytäntöjä. Lisäksi haluttiin kehittää kommunikaatiota ja yhteishenkeä eri työntekijäryhmien välillä. Kehitystarpeena nähtiin myös naisvaltaisen alan oman työn arvostuksen parantaminen. Silta Oy:n kehittämistyön taustalla oli ajatus, että projektin aikana kohotetaan asiantuntijoiden profiileja sisäisesti oman osaamisen tiedostamisen ja arvostamisen kautta sekä ulkoisesti esimerkiksi tehtävänimikkeiden uusimisella paremmin vastaamaan tehtyä asiantuntijatyötä.

Konkreettisesti Silta Oy:ssa käynnistettiin hankkeen seurauksena talentti-ohjelma. Lisäksi kirjoitettiin eri työntekijöiden menestystarinoita sisäiseen käyttöön parantamaan naisvaltaisen alan työntekijöiden itsetuntoa ja -tuntemusta. Organisaatiossa tehtiin arvotyötä, jotta voitaisiin edistää organisaatiokulttuurin muutosta. Lisäksi periaatteet liitettiin tavoite- ja kehityskeskustelupohjaan sekä asiakaspalveluohjeistuksiin. Sillassa haluttiin muuttaa organisaatiokulttuuria, jotta se tukisi paremmin työntekijöiden tehtyä työtä ja lisäisi osaamisen arvostamista ja kehittämistä. Johtoryhmä ja esimiehet sitoutettiin muutokseen mukaan. Myös viestintää kehitettiin avoimempaan, positiivisempaan ja kannustavampaan suuntaan. Viestintä myös määriteltiin strategiseksi keinoksi, jota tulisi käyttää lisäämään työntekijöiden ymmärrystä oman työnsä tärkeydestä. Silta Oy:ssä järjestettiin koulutuksia palveluista, asiakaspalvelusta, henkilöstöpolitiikan kysymyksistä. Mentorointia sisällytetään talentti@silta.fi –ohjelmaan.

Vaikka monet organisaation kehittämistavoitteista ovatkin sekä kirkastuneet että toteutuneet projektin myötä, on myös kehittämisen nälkä kasvanut ja uusia epäkohtia havaittu. Esimerkiksi tietoisuus kasvoi siitä, että organisaatiossa ei työskentele yhtään vammaista ihmistä, vaikka työtä voisi yhtä hyvin tehdä esimerkiksi rullatuolista käsin.

3.3.8 Suomen Asiakastieto Oy

Suomen Asiakastieto Oy:ssä vuosittaisten hyvinvointikyselyjen tulosten perusteella organisaatio tiesi työntekijöiden kokeneen epätasa-arvoista kohtelua. Projektissa haluttiin puuttua tähän luomalla uudet pelisäännöt oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen kohtelun edistämiseksi.

Yrityksessä tehtiin ohjelma, joka mahdollisti kaikkien työntekijöiden osallistumisen uusien pelisääntöjen luomiseen ja organisaatiokulttuurin muutokseen. Tätä työtä edistettiin NaisUrat-projektissa keskittyen erityisesti tasa-arvoasioihin. Organisaatiossa myös sitoutettiin johtoa muutokseen ja tasa-arvon lisäämiseen. Tasa-arvoa on tietoisesti haluttu johtaa ja johtamisesta on tehty läpinäkyvämpää.

Käytännön tasolla tasa-arvotyötä on tehty yrityksessä toteutetuissa työpajoissa. Niissä on yhdessä mietitty kehittämiskohteita ja luotu pelisääntöjä. Työpajoihin on osallistunut lähes koko henkilöstö. Konkreettinen kehitysaskel on tämän projektin aikana ollut tasa-arvosuunnitelman päivittäminen ja jalkauttaminen organisaation eri

tasoille. Haasteeksi koetaan, kuten monissa muissakin kohdeorganisaatioissa, pelko tasa-arvotyötä tekevien leimautumisesta ”hankaliksi” henkilöiksi. Asiantuntijaorganisaatioita johdetaankin usein voimakkaalla (jopa sukupuolisokealla) meritokraattisella asenteella.

3.4 Kertomus käytännöstä: periaatteessa kaikki on hyvin

Yleinen havainto projektin kehittämistyön ja kerätyn tutkimustiedon perusteella oli, että organisaatioissa ei ollut helppoa lähteä edistämään tasa-arvoa ja naisten urakehitystä. Seuraavassa yhden kohdeorganisaation henkilöstöjohtaja kuvaa tasa-arvotyön haasteita omassa organisaatiossaan mutta myös ajattelutavan muutosta, jonka projekti sai aikaan:

Minulla on ollut tarve kieltää se, että naiset tarvitsevat erityisiä projekteja, jotta menestyvät. Haluaisin uskoa, että pätevin valitaan tehtävään, palkat ovat oikeudenmukaisia ja niin edelleen. Mutta käärme on tullut puutarhaan. Sen etunimi on epäilys.

Mahdollisuus osallistua NaisUrat-projektiin kiinnosti heti. Tiesin, että projektissa meille esitetään kysymyksiä, joihin meillä ei ole vastauksia. Tiesin myös, että tulemme kokemaan epätoivoa, tuskaa, väsymystä ja kyllästymistä. Ensimmäinen haaste projektissa oli se, että piti kuvata kriittisesti tasa-arvon nykytila. Miten kuvata ja kiteyttää nykytila, joka on periaatteessa ihan okei, mutta ei sitten kuitenkaan ole okei? Vähän kuin sairaus, jossa hoidetaan oiretta eikä itse sairautta. Meidän piti löytää oman organisaatiomme sairaus.

Henkilöstöjohtajan työssä on oppinut puhumaan asioita parhain päin henkilöstölle, toimitusjohtajalle, tiimiläisille, kollegoille ja asiakkaille. Olen oppinut selittämään ennen kaikkea sitä, että asiat ovat loppujen lopuksi ihan hyvin ja tästä selvitään. Onhan epäkohtien esiin nostamisessa kyseessä myös pelko omasta paikasta. Jos on havainnut asioiden olevan huonosti ja myöntää sen, niin miksi ei ole muuttanut niitä aiemmin. Tätä kysymystä minä pelkäsin.

Tavoitteita projektille asetettiin monella tasolla. Halusimme vahvistaa työyhteisön jäsenten itsetuntoa ja kokemusta arvokkaasta työstä. Lisäksi havaitsimme, että ongelmia on viestinnässä, avoimuudessa ja luottamuksessa. Myös naisten urakehitys mietitytti. Tässä kohtaa olen hetkittäin edelleen epävarma siitä, onko ongelmana kyseessä naisvaltainen ala vai organisaatiokulttuuri.

Olimme jo aikaisemmin keväällä lanseeranneet organisaatiomme omat toimintaperiaatteet, jotka sopivat projektiin mainiosti. Toimintaperiaatteet ovat työnilo, uteliaisuus, talentti, vastuullisuus ja luottamus. Käytimme projektia hyväksi siinä, että saimme lanseerattua periaatteita monella tapaa kehittääksemme kaikkia arvostavaa ja tasa-arvoista organisaatiokulttuuria. Pidimme työpajoja tiimeissä, keräsimme menestystarinoita ja sokerina pohjalla lanseerasimme menestysvideon, jolla oma henkilöstömme kertoo toimintaperiaatteista.

Projektin sydän olivat periaatteet, joilla haluamme sisäisesti rohkaista naisvaltaisen organisaatiomme asiantuntijoita näyttämään ammattitaitonsa ulospäin. Keskeisen työtehtävän nimike ei vastannut tehtävän sisältöä. Olin haaveillut, että palkka-asiainhoitajan tehtävänimike muutettaisiin työelämän ihmistuntijaksi, mutta jouduin antamaan periksi. Projektin myötä tehtävänimike kuitenkin muutettiin palkka-

asiantuntijaksi, joka kuvaa paremmin työtä ja sen vaativuutta sekä viestii naisvaltaisen alan asiantuntijuudesta ulkopuolisille.

Olen naisistunut tämän projektin myötä. Olen tullut uudella tavalla tietoiseksi organisaatiossamme, työelämässä ja yhteiskunnassa vallitsevista rakenteista, jotka ylläpitävät eriarvoisuutta. Silmiäni ovat avanneet työpajat yhdessä muiden projektin osallistujien kanssa sekä henkilökohtaiset keskustelut projektin avainhenkilöiden kanssa.

3.5 Uraohjauksen soveltaminen naisten uran tukena

Työelämän muutokset, joissa vastuu urasta näyttää siirtyvän yhä enemmän yksilölle itselleen, viittaavat siihen, että organisaation ohella yksilöllä itsellään on merkittävä vastuu omasta urakehityksestään. Esimerkiksi Ekosen (2014) tutkimus suomalaisten naisten ja miesten johtamisurista toi esille, että urat ovat muuttumassa enenevässä määrin yksilöiden henkilö¬koh¬taisiksi projekteiksi. Sosiaalisten suhteiden ja verkostojen tärkeys korostuu urakehityksessä, urat ovat monisuuntaisia ja urakehityksen tueksi tarvitaan onnistunutta tasapainoilua työ-perhesuhteessa. Urien muuttuessa tarvitaan monipuolista osaamista, joka ei rajoitu vain am¬matin sisällölliseen hallintaan, vaan sellaiset asiat kuin maine, verkostot ja arvotietoisuus ovat tärkeitä tekijöitä. Yksilön kannalta hyvä uraosaaminen selventää työidentiteettiä, tukee työllistyvyyttä ja lisää mahdollisuuksia työelämässä. Hyvä uraosaaminen varmistaa ammattitaidon ja asiantuntijuuden organisaation muuttuvissa tilanteissa sekä kertoo vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta.

Arthur ym. (1995) ovat esitelleet älykkään uran käsitteen, joka määrittelee muutoksessa olevien urien hallinnassa tarvittavan uraosaamisen. Heidän mukaansa uraosaaminen koostuu kolmesta osaamisen alueesta. Ensimmäinen alue, miksi-osaaminen, liittyy yksilön arvoihin ja tarpeisiin, uramotivaatioon sekä identiteettiin, jotka yhdistävät yksilön ja organisaation toisiinsa. Toinen alue, miten-osaaminen, sisältää työhön liittyvät taidot ja tiedot. Organisaation kannalta on olennaista saada tämä yksilöiden osaaminen jaetuksi koko organisaation osaamiseksi. Kolmas alue, kenen kanssa -osaaminen, käsittää sosiaaliset verkostot sekä vuorovaikutuksen niissä, luottamussuhteet ja henkilön maineen sosiaalisissa suhteissa. Tämä alue voi tuottaa koko organisaatiolle jaettuna yhteistä sosiaalista pääomaa. Jones ja DeFillippi (1996) ovat lisänneet Arthurin ja kumppaneiden (1995) älykkään uran osaamisalueisiin mitä, missä ja milloin -osaamiset. Mitä-tietämys koostuu toimialan mahdollisuuksien, uhkien ja vaatimusten tuntemuksesta. Missä-tietämys viittaa siihen, mistä yksilö voi saada toimialallaan tarvittavaa koulutusta ja kehittymismahdollisuuksia. Milloin-tietämys on uravalintojen oikeanlaista ajoittamista.

NaisUrat-projektin kolmessa kohdeorganisaatiossa toteutettiin henkilökohtaista uraohjausta uraosaamisen tukena. Menetelmä palveli projektin tavoitteita yksilötasolla ja auttoi osallistujaa hahmottamaan omaa urapolkuaan ja siinä menestymistä. Projektissa hyödynnetty menetelmä perustui naisten uratietoisuutta edistävään omaelämäkerralliseen lähestymistapaan (Lämsä ja Hillos 2008), narratiivisuuteen (Ricouer 1983, 1991) ja ura-ankkuriteoriaan (Schein 1993). Menetelmä kehitettiin projektia varten alun perin Lämsän ja Hiilloksen (2008) luomasta omaelämäkerronnallisesta ohjausmallista. Sovelletun menetelmän lähtökohtana oli, että jokaisella on muutamia merkityksellisiä uraan liittyviä tekijöitä, joihin mielekäs urakehitys ankkuroituu ja joista on tärkeä pitää kiinni merkitykselliseksi koetun uran kannalta. Ihminen tuntee vetoa suuntautua ja kiinnittyä työurallaan näiden tekijöiden

mukaan, joten ne heijastavat työn suorittamiseen ja tulokseen liittyviä pitkäkestoisia odotuksia ottamatta kantaa ammattiin tai ammatti-alaan sinänsä (Schein 1993). Tekijät määrittävät, mitä ihminen työltään ja uraltaan odottaa ja millainen tekeminen motivoi häntä.

Menetelmän soveltaminen tuki ohjaukseen osallistujien uraosaamisen selkeyttämistä ja kehittymistä. Historiallinen ja omaelämäkerrallinen ote tavoitteli menneisyyden valintojen, uran nykytilanteen ja tulevaisuuden suunnan hahmottamista sekä uravalintojen suhteuttamista muuhun elämänkokonaisuuteen. Osallistujien konkreettiset tavoitteet liittyivät erityisesti pohdintoihin koskien motivaatiota edetä uralla vaativampaan tehtävään ja omiin arvoihin sopivan työpaikan valintaa. Lisäksi osallistujat halusivat uraohjauksen kautta varmistusta omille ajatuksilleen urasuunnitelmista sekä ideoita työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen.

Uraohjausmenetelmässä hyödynnettiin ajatusta, että ihmisillä on tarinallinen eli narratiivinen suhde ympäröivään maailmaan. Tarinat toimivat ymmärryksen ja tiedon välittäjinä, ihmiset oppivat kertomalla ja kuuntelemalla tarinoita. Tarinoiden avulla myös rakennetaan ymmärrystä itsestä ja suhteesta toisiin ihmisiin. Lisäksi niiden kautta muodostetaan käsitys ympäröivästä todellisuudesta, sen mahdollisuuksista ja rajoitteista. Henkilön käsitys urasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä on siten tarinallisuuden kautta rakentuva (Ricouer 1983, 1991; Squire 2008). Se että henkilö kertoo itselleen ja muille urallaan tapahtuneista asioista, auttaa häntä jäsentämään urakokemuksiaan ja oppimaan niistä. Henkilön mahdollisuudet jäsentää uraansa ovat moninaiset. Mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää irtautumista ulkoa annetuista tarinoista ja sellaisen henkilökohtaisen tarinan muodostamista, joka ankkuroituu omiin kokemuksiin, tunteisiin, identiteettiin, arvoihin ja moraaliin. Vasta omaksi koetun uratarinan pohjalta on mahdollista kantaa vastuu omista teoista ja valinnoista.

Organisaation ja yksilön tuloksellisuuden, työssä viihtymisen ja motivaation kannalta on tärkeää, että ihminen voi toteuttaa mielekästä urapolkua. Onnistunut työn kokonaisuus ja muotoilu sekä mielekkään urapolun rakentaminen on tie, jonka avulla mielekäs ja kiinnostava toiminta mahdollistuu nykyisessä tai tulevassa tehtävässä. Erityisesti epävarmoina ja muutoksen aikoina oman ankkurin tunnistaminen antaa ihmiselle kiinnikkeen, jonka mukaan hän kykenee suunnistamaan paremmin muutoksessa.

Käytännössä ohjaus toteutettiin projektissa siten, että kiinnostuneet henkilöt tekivät ensin ennakkotehtävän. Se koostui itsearvioinnista koskien ura-ankkureita (Schein 1993), kirjallisesta tehtävästä ja ura matkana -tehtävästä. Ura-ankkureiden itsearviointi tehtiin numeerisen kyselylomakkeen avulla. Kirjallinen tehtävä koostui sanallisesta ja visuaalisesta tehtävästä, johon osallistuja hahmotti piirtäen tai muuten visualisoiden oman työuransa kulun. Olennaista oli myös pohtia mitkä tekijät olivat olleet uran ja elämän käännekohtia ja miksi. Ura matkana -tehtävässä osallistuja hahmotti työuransa tähän mennessä matkana. Nykytilanne edusti yhtä matkan pysäkkiä, jolle pysähtyminen tarkoitti aikaa arvioida jo mennyttä matkaa ja sitä mitä on vielä edessä. Tässä osiossa osallistujalla oli käytössään kaksi symbolista matkalaukkua: Ensimmäinen matkalaukku oli niitä asioita, tapahtumia ja arvoja varten, jotka henkilö oli valmis jättämään tälle pysäkille. Toinen matkalaukku oli niitä asioita, tapahtumia ja arvoja varten, jotka koettiin edelleen tarpeellisiksi ja tärkeiksi tulevaisuuden työtehtävissä ja urakehityksessä. Molempien matkalaukkujen sisältö kuvattiin omin sanoin. Seuraavassa vaiheessa uraohjauksesta vastanneet henkilöt perehtyivät ennakkotehtäviin. Sen jälkeen osallistujat ja ennakkotehtäviin perehtyneet

vastuuhenkilöt pitivät henkilökohtaisen tapaamisen ja keskustelun. Lopuksi jokainen osallistuja sai henkilökohtaisen kirjallisen palautteen.

3.6 Draama tasa-arvotyön kehittämistyökaluna

NaisUrat-projektissa kokeiltiin draaman käyttöä kehittämistyökaluna. Draama on pohjimmiltaan huvia, mutta projektissa sen havaittiin olevan tehokas keino kehittää asiantuntijuutta, kommunikaatiota ja uusia näkökulmia käsiteltyihin asioihin. Draaman avulla otettiin kohdeorganisaatiossa esille tasa-arvoon, työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Gluck ja Rubenstein (2007) ovat esittäneet, että draama on hyödyllinen keino käsitellä ja tuoda esille asioita, joissa ovat keskiössä ihmisten käyttäytymistyylit ja vuorovaikutus. Draamassa käytetään improvisaatioteatterin keinoja, ja piirteenomaista sille on spontaanius, joustavuus, nopea tahti, erilaisuuden hyväksyminen sekä tahto löytää erilaisia ratkaisukeinoja. Nämä kaikki on todettu myös tärkeäksi osaksi organisaatioiden kehittämistyötä.

Draamaa voidaan käyttää ja hyödyntää monin eri tavoin. Osallistujat voivat esimerkiksi itse osallistua improvisaatioon ja näytellä eri rooleja ja simuloituja tilanteita. Tämä edesauttaa erilaisten tapahtumaskenaarioiden visualisointia ja kokemista. Projektissa koettiin kuitenkin hyödylliseksi käyttää ammattinäyttelijöitä esittämään näitä tilanteita. Tähän päädyttiin siksi, että projektin konsultin aikaisemman kokemuksen perusteella pääteltiin, että draamatyöpajaan ei ole helppoa löytää osallistujia. Monet pelkäävät, että he joutuvat itse näyttelemään. Lisäksi koettiin, että ammattinäyttelijät osaavat luoda esitetyt tilanteet realistisiksi, illustroida erilaisia reaktioita ja välittää oikeita tunteita. Ammattinäyttelijöiden näyttelemien tilanteiden välityksellä osallistujat saattoivat itse kokea eri skenaarioita, saada ahaa-elämyksiä ja oppia tehokkaasti näistä tilanteista. Näyttelijöille annettiin etukäteen tietynlainen tilanne, tapahtumaketju, ja tämän perusteella heidän tuli näytellä dialogi. Organisaation jäsenet osallistutettiin dialogin ohjaamiseen, ja heidän haluttiin testaavan eri skenaarioita ja tapahtumakulkuja. Esimerkiksi, jos näyttelijä sanoi jotakin, johon toinen näyttelijä reagoi kielteisesti, osallistujat ehdottivat, että näyttelijä näyttelee kohtauksen toisella tavalla tavoitteenaan saada aikaan erilaista käyttäytymistä.

Draaman havaittiin olevan käytännöllinen keino illustroida erilaisia tilanteita yksilöiden välillä ja osoittaa esimerkiksi, miten puhetapa ja käyttäytyminen voidaan tulkita monella eri tapaa. Erilaisten tilanteiden näyttelemisen kautta voitiin osoittaa tulkinnan moninaisuus. Tällaiset tilanteet olivat omiaan osoittamaan esimerkiksi sen, kuinka hyväksyttävänä pidetty asia voikin näyttäytyä ei-hyväksyttävänä eri yksilöiden tulkintojen valossa. Draamatyöpaja koettiin yleisesti hyvin positiivisena ja tehokkaana keinona muuttaa asenteita ja toimintatapoja, jotka ovat edellytyksenä kulttuurisille muutoksille organisaatioissa. Työpajassa organisaation jäsenet saattoivat itse kokea ongelmakohdat ja mahdolliset ratkaisumallit sekä lähteä näiden ahaa-elämyksien kanssa etenemään organisaatioiden kehittämistyössään.

4 TASA-ARVOTYÖN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET

Tässä luvussa keskustellaan ja tehdään näkyväksi projektissa tehdyn tutkimuksen ja kehittämistyön havaintojen perusteella sitä, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia tasa-arvotyöhön liittyy organisaatioissa.

4.1 Tasa-arvotyön oikeuttaminen

Keskeinen havainto kohdeorganisaatioiden tasa-arvotyön tilanteesta oli, että tasa-arvotyötä ei useinkaan pidetty strategisena. Tasa-arvo nähtiin tavallisesti erillisenä oikeudenmukaisuus-, tasapuolisuus- tai hyvinvointikysymyksenä, jota ei myöskään tavallisesti liitetty organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Samaan aikaan tutkimukset kuitenkin osoittavat, että tasa-arvo parantaa työhyvinvointia ja työhyvinvointi lisää organisaation tuloksellisuutta (Wilkinson ja Pickett 2011). Lisäksi tasa-arvon on havaittu edistävän yrityksen taloudellista kannattavuutta (Catalyst 2007) ja yhteiskunnan taloudellista menestystä (Global Gender Gap Report 2014).

Se, että tasa-arvotyötä ei juuri nähty strategisena, luo joukon haasteita tasa-arvoasioiden parissa työskenteleville myös yleisemmin. NaisUrat-projektissa tehdyt havainnot viittaavat siihen, että organisaatioissa tasa-arvotyötä tekevien pitää jatkuvasti löytää työlleen oikeutus. Tasa-arvotyön legitimointia tarvitaan heti työn alussa, mutta se näyttää myös olevan tarpeen, kun työ on jo saanut ylimmän johdon tuen. Koska projektissa mukana olleiden organisaatioiden voi katsoa edustavan joko tasa-arvon edistämisen edelläkävijöitä tai ainakin tasa-arvosta keskimääräistä enemmän kiinnostuneita työpaikkoja, on todennäköistä, että legitimoinnin tarve on monissa muissa organisaatioissa vielä suurempi. Tasa-arvotyötä tekevän kannalta jatkuva vaade oman työn oikeuttamiseen todennäköisesti turhauttaa, aiheuttaa ylimääräistä kuormitusta ja vähentää motivaatiota.

Olennainen kysymys onkin mikä motivoi NaisUrat-projektiin osallistuneita organisaatioita tekemään tasa-arvotyötä. Projektissa mukana olleet kuvasivat useita syitä siihen, miksi heidän organisaatiossaan haluttiin työskennellä tasa-arvokysymysten parissa. Yleinen perustelu oli tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta työelämässä säädetty lainsäädäntö. Vuodesta 2005 tasa-arvolaki on edellyttänyt, että organisaatiot, joissa on yli 30 työntekijää, laativat tasa-arvosuunnitelman ja tarkistavat sen vuosittain. Tämän laillisen vastuullisuuden noudattamisen jo itsessään pitäisi olla riittävä syy asettaa sukupuolten tasa-arvo tärkeälle sijalle. Projektissa tuli kuitenkin useasti esille, että tasa-arvosuunnitelma ei yksin takaa, että organisaatiot käytännössä työskentelisivät kovin tehokkaasti sukupuolten tasa-arvon lisäämiseksi. Sen perusteella voi ajatella yleisemminkin, että jos tasa-arvoa ei pystytä tai haluta perustella organisaatiossa muuten kuin lainsäädännöllä, asian edistäminen jää melko tehottomaksi ja muusta toiminnasta irralliseksi toimenpiteeksi. Tasa-arvoa edistetään vain, koska siihen on lain edellyttämä velvollisuus. Yleisellä tasolla asia on vielä haastavampi, kun katsotaan Kauton (2008) tutkimuksen tuloksia henkilöstöjohtamisen ammattilaisten keskuudessa. Tämä tutkimus osoitti, että kaikilla suomalaisilla työpaikoilla ei välttämättä ole edes tehty tasa-arvosuunnitelmaa vaikka laki siihen velvoittaisi (Kautto ja Lämsä 2009). NaisUrat-projektin organisaatioissa suunnitelma oli tehty kaikissa niissä tapauksissa, joissa laki sitä edellyttää.

Mikä motivoi NaisUrat-projektin kohdeorganisaatioita tasa-arvotyöhön? Joissakin organisaatioissa motivaatio syntyi havaitusta konkreettisesta ongelmasta. Sellaisia

saattoivat olla työntekijöiden hyvinvointikyselyssä saadut hälyttävät tulokset tai vaikeus pitää nuoria naisia palkkalistoilla. Tietyssä iässä työntekijät eivät esimerkiksi palanneet työpaikkaan vanhempainvapaan jälkeen, koska kokivat vanhemmuuden ja työn roolien yhteensovittamisen vaikeaksi. Konkreettinen organisaation toimintaa haittaava ongelma siis auttoi havaitsemaan puutteita ja näin legitimoi tasa-arvotyötä. Tasa-arvotyö voitiin panna vireille myös liiketoimintasyistä ja muista organisaatiolle syntyvistä hyödyistä. Kohdeorganisaatioissa tasa-arvotyön tekeminen oli rakentamassa myönteistä työnantajakuvaa, mutta se oli myös tapa varmistua huippuosaajien palkkaamisesta. Yksi perustelu oli, että jos organisaatio rekrytoi pääasiassa miehiä, se menettää puolet tarjolla olevista kyvyistä.

NaisUrat-projektin tulokset viittaavat siihen, että tasa-arvotyötä täytyy oikeuttaa monilla eri tavoilla organisaatioissa. Lainsäädäntö luo tärkeän ja velvoittavan perustelun, mutta laki ei vaikuta olevan yksinään riittävä perustelu tavoitteelliselle ja suunnitelmalliselle tasa-arvotyölle. Projektin tulosten perusteella onkin pääteltävissä, että organisaatioissa tarvitaan lain velvoittavuuden lisäksi myös muita perusteluja. Perustelut vaikuttavat olevan uskottavia silloin, kun tasa-arvon nähdään edistävän organisaation toimintaa ja tuloksellisuutta: tasa-arvon edistäminen vähentää organisaatiolle syntyviä haittoja tai lisää hyötyjä. Samankaltaiseen päätelmään on tultu suomalaisten teollisuusyritysten toimitusjohtajien keskuudessa tehdyssä tutkimuksessa, jonka mukaan johtajien päätöksenteon keskeisin perustelu liittyy siihen, että toiminnasta saatavat hyödyt ovat selkeät (Kujala ym. 2011). Mainitussa tutkimuksessa tämä perustelu oli vahvempi kuin esimerkiksi oikeudenmukaisuuteen liittyvä tai jonkun velvollisuuden (esimerkiksi lain) noudattamisen perustelu.

Verrattaessa puute- ja hyötyperusteluja voi ajatella, että vaikka puuteperustelut saavat aikaan toimintaa, ne saattavat johtaa helposti vain yksittäisiin korjaaviin toimenpiteisiin. Hyötyperustelujen etuna on, että niiden kautta tasa-arvotyö näyttäytyy myönteisempänä ja mahdollistaa siten ennakoivamman otteen. Mikäli tasa-arvotyö kytketään organisaation arvoihin sekä henkilöstöstrategiaan ja asia nähdään ja perustellaan tuloksellisuuden kannalta hyödylliseksi, vaikuttavat lähtökohdat ennakoivalle, tavoitteelliselle ja laaja-alaiselle tasa-arvotyölle mahdollistuvan. Jatkoon tarvitaan sitten tavoitteellista ja ammattimaista johtamisotetta.

Tulevien tasa-arvoprojektien kannalta edellä mainittu päätelmä tarkoittaa, että jos tasa-arvoa lähdetään edistämään organisaatioissa kytkemättä asiaa tuloksellisuuteen, projektin onnistumisen mahdollisuudet vähenevät – tai tulokset ovat helposti yksittäisiä toimenpiteitä ilman syvempää kulttuurista muutosta. NaisUrat-projektin tulosten perusteella voi ajatella, että tasa-arvon yhdistäminen johonkin organisaation tulosta edistävään teemaan, kuten työhyvinvointiin, osaamiseen tai vastuullisuuteen, tuottanee hedelmällisimmän tuloksen. Toisaalta voidaan myös todeta, että niin kauan kuin tasa-arvotyötä ei nähdä tärkeänä osana organisaation johtamista tai merkittävänä tulosta edistävänä asiana, ulkoisten toimijoiden, kuten tasa-arvoprojektien, rooli on ratkaisevan tärkeä. Siksi tasa-arvolainsäädäntö ja NaisUrat-projektin kaltaiset hankkeet ovat tärkeässä asemassa, jotta sukupuolten tasa-arvokysymykset saadaan organisaatioiden tietoisuuteen ja agendalle.

4.2 Ylimmän johdon tuki ja muutosvastarinta

Ylimmän johdon tuki oli varmistettu NaisUrat-projektin alkuvaiheessa kaikissa kohdeorganisaatioissa – ainakin muodollisesti yhteistyösopimuksessa. Projekti kuitenkin osoitti, että käytännössä ylimmän johdon tuki vaihteli organisaatioissa, mikä

osaltaan vaikutti tuloksiin. Kehittyneimmillään tuki kumpusi johdon ja myös organisaation arvoista, joihin tasa-arvo kuului. Tällöin asian eteen oli tehty ja tehtiin edelleen tavoitteellista ja järjestelmällistä työtä. Organisaation ylimmän johdon aito tuki mahdollisti resursseja asialle ja piti asian organisaation jäsenten ja lähijohtajien agendalla. Ylimmän johdon tuella oli myös symbolista merkitystä. Johto saattoi käyttää symboleja, jotka edistivät muiden sitoutumista asiaan. Tällaisia olivat asian esillä pitäminen julkisesti, resurssien osoittaminen ja johdon oma roolimalli esimerkiksi työn ja perheen yhteensovittamisessa. Toisissa tapauksissa johdon tuki auttoi projektin tavoitteeksi asetettujen toimenpiteiden saavuttamisessa mutta jäi muuten pinnallisemmaksi. Vähimmillään ylimpään johtoon kuuluva oli sitoutunut projektiin virallisella tasolla, mutta muu johtoryhmä ei ollut asiasta kovin tietoinen tai kiinnostunut.

Vaikka ylimmän johdon tuki on olennaisen tärkeää tasa-arvotyön edistymiselle, se ei vielä yksinään takaa muutosten onnistumista. Organisaatioissa esiintyy yleensä aina vastustusta muutosten yhteydessä. Tätä muutosvastarintaa on tutkittu laajasti (Jermier ym. 1994; Thomas ym. 2004; Thomas 2008). Vastarinta on määritelty kaikenlaiseksi menettelyksi, joka palvelee vallitsevan tilan säilyttämistä sen muuttamisen paineen edessä. Perinteisesti muutosvastarintaa on pidetty ryhmäilmiönä, toimintana, jonka työntekijät kohdistavat johdon ajamaan muutokseen. Vastustus on kuitenkin tärkeää nähdä myös yksilötason ilmiönä, jolloin kyse ei ole vain konkreettisista toimista ja käyttäytymisestä vaan myös identiteeteistä ja merkityksistä (Thomas ym. 2004).

Projektissa havaittiin, että yksi vastarinnan muoto oli, että henkilö ei osoittanut kiinnostusta kollegan työtä kohtaan. Hän saattoi esimerkiksi olla tutkivinaan puhelinta, kun projektin tuloksista raportoitiin ja raportoinnista odotettiin kommentointia. Vastustusta oli monenlaista: yksilön tai laajemman joukon vastustusta, hienovaraista tai ilmeistä vastustusta (vrt. Thomas ja Plaut 2008). Sen lisäksi, että tasa-arvotyön vastustaminen sai erilaisia muotoja, myös tasa-arvotyön eri osa-alueita vastustettiin. Osa vastarinnasta kohdistui itse tasa-arvon ideaan, osan voi katsoa liittyneen suoremmin tasa-arvotyöhön tai tasa-arvotyön tuottamiin uusiin identiteetteihin.

Projektin aikana havaittiin, että tasa-arvo merkitsee eri asioita eri ihmisille, eri tilanteissa ja eri aikoina. Tämän seurauksena saattoi esiintyä erilaisia näkemyksiä ja syntyä keskusteluja ja väittelyjä siitä, millaista tasa-arvotyötä organisaatiossa tulisi edistää. Oli tärkeää tunnistaa nämä erilaiset näkemykset ja ymmärtää, että erilaiset tasa-arvohaasteet vaativat erilaisen lähestymistavan. Suuri osa organisaatioissa esiintyvästä tasa-arvotyön vastustuksesta ja valtataisteluista liittyi tavalla tai toisella erilaisiin näkemyksiin sopivimmasta tasa-arvokäsityksestä. Aikaisemmassa tutkimuksessa on myös tuotu esille, että vastustus liittyy siihen, että tasa-arvotyö nähdään liian aikaa vievänä, työ on liian epästrategista, liian kallista ja liian etäällä ydintoiminnoista (Sjoberg 2011: 62). NaisUrat-projektin perusteella voi sanoa, että johdon julkilausuma ja aito sitoutuminen kuitenkin vaikuttaa varsin tehokkaalta mahdollisuudelta vähentää muutosvastarintaa ja siten saada tasa-arvotyö liikkeelle tavoitteellisen johtamisen keinoin.

4.3 Tasa-arvotyön yksinäisyys

Naisjohtajat ovat tutkimuksissa ilmaisseet kokevansa yksinäisyyttä ammatillisissa rooleissaan (Bell ja Nkomo 2001). Tasa-arvotyötä tekevät henkilöt, jotka pyrkivät naisten työuran edistämiseen, ovat tulkittavissa samaan veneeseen naisjohtajien kanssa. NaisUrat-projektin tulokset osoittavat, että sukupuolten välistä tasa-arvoa

ajavat kokivat yksinäisyyttä tehtävässään. Heillä oli vain vähän mahdollisuuksia vaihtaa ajatuksia samanlaisissa tehtävissä työskentelevien toisten henkilöiden kanssa, eikä heillä ollut asiaan liittyviä ammatillisia tukiverkostoja organisaation sisällä tai ulkopuolella. Yksinäisyys toki merkitsi vapautta suunnitella työtä haluamallaan tavalla, olla luova ja työskennellä omin ehdoin. Yksinäisyys kuitenkin haittasi tilanteessa, jossa työhön kohdistui vastustusta. Myös tasa-arvotyön jatkuvan oikeuttamisen tilanteissa, joita ilmeni melko usein, yksinäisyyden kokemus tuli esille. Lisäksi hankkeen päättyminen koettiin vaarana, koska sen jälkeen projektista saadun tuen jatkumisesta ei ollut enää varmuutta. Tasa-arvotyön tekijän saattoi olla helpompi ajan ja vaivan säästämiseksi olla ottamatta työtään esiin kokouksessa, jossa ei haluttu kuulla työn etenemisestä tai jossa työ saatetaan asettaa avoimesti kyseenalaiseksi. Vielä hankalampana koettiin tilanteet, joissa ihmiset vastustivat avoimesti työtä. Tällaisessa tilanteessa pysyvästä kollegiaalisesta tuesta, ammatillisista verkostoista ja tasa-arvotyön laajemmasta hyväksyttävyydestä olisi ollut suurta hyötyä.

Hankkeen aikana havaittiin, että yksinäisyys edellytti asian parissa työskentelevältä henkilöstöltä erittäin voimakasta henkilökohtaista sitoutumista ja ponnistelua. Lisäksi havaittiin, että tasa-arvo ja tasa-arvotyö koetaan edelleen hyvin usein naisten asiana ja pelkästään henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen kuuluvana. NaisUrat-projektin tulokset tuovat esille, että tasa-arvon edistämiseksi työtä tekevien tavoitteet ja motiivit kumpusivat yleensä jostakin muusta kuin saavutettavasta asemasta, organisaation osoittamasta arvostuksesta tai muusta ulkoisesta palkkiosta. Työtä tekeviä näytti motivoivan oma usko siihen, että he tekevät arvokasta työtä. Henkilöt kokivat työn ja ponnistelut järkeviksi ja mielekkäiksi huolimatta kokouksiin laskeutuneesta hiljaisuudesta heidän puhuessaan tasa-arvosta. Jotkut heistä joutuivat hankalien kommenttien kohteeksi tai kohtasivat kielteistä asennoitumista kollegoiden taholta.

Tulokset osoittavat, että tasa-arvosta puhuminen ja sen edistäminen koettiin usein sensitiivisenä asiana. On hyvin mahdollista, että koska vastustusta ja kyseenalaistamista koettiin jopa tasa-arvoa ajavassa NaisUrat-projektissa, paljon tasa-arvotyötä jäänee tekemättä organisaatioissa yleensä. Koska taitavasti johdetulla tasa-arvotyöllä voidaan saavuttaa monia hyötyjä organisaatiossa, organisaatiot kuten myös yksittäiset työntekijät saattavat menettää paljon salliessaan tilanteen, jossa asian edistäminen on suuresti riippuvainen yksittäisten yksilöiden henkilökohtaisista ponnisteluista.

4.4 Verkostoituminen ja muilta oppiminen

Vaikka NaisUrat-projektissa oli räätälöity kullekin organisaatiolle oma hanke, joka tarjosi niille tilaisuuden työskennellä omien kysymysten parissa, projektia voidaan kuvailla myös monitoimijuusprojektina. Mukana olleet organisaatiot pystyivät verkottumaan, suorittamaan vertailuanalyyseja ja oppimaan toisiltaan.

Kuten edellä kuvattiin, projektin aikana huomattiin, että organisaatioissa tasa-arvotyötä tekevät kokivat olevansa melko yksin työssään. Tästä syystä projektissa haluttiin tukea sitä, että osallistuneet kohdeorganisaatiot ja asiantuntijat saattoivat muodostaa pysyvämpiä keskusteluyhteyksiä ja verkostoja, jotka jäisivät elämään vielä projektin päättyessä. Projektin arviointitilaisuudessa havaittiin projektin avanneen eri organisaation jäsenten välille keskusteluyhteyden, joka voisi toimia inspiraation ja motivaation lähteenä tulevaisuudessakin. Tavoitteena onkin ollut pyrkiä muodostamaan verkosto, joka toimii myös tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa tavoitteena on pyrkiä järjestämään säännöllisesti tilaisuuksia, joissa organisaation

jäsenet voivat edelleen tavata. Tarkoituksena on, että organisaatiot ottavat näiden tilaisuuksien järjestämisen omalle vastuulleen ja jatkavat näin NaisUrat-projektissa aloitettua perinnettä.

Projektissa havaittiin, että tapaamisilla on tärkeää olla jokin käsiteltävä teema sekä mahdollisesti kutsuttuja aiheen asiantuntijoita, jotta osallistujat kokevat saavansa lisäarvoa tapaamisista. Lisäksi projektin tulokset tukevat ajatusta, että tilaisuuksien säännöllinen järjestäminen on tärkeää mutta että niitä ei voi olla liian usein. Neljä kokoontumiskertaa vuodessa on projektin aikana vaikuttanut hyvältä aikaväliltä. Tapaamisten idea, jossa ensin kuullaan vierailevaa asiantuntijaa ja sen jälkeen keskustellaan ja vaihdetaan ajatuksia ja kokemuksia, on ollut toimiva ja vaikuttaa toimivalta tulevaisuudessakin. Tapaamiset voisivat tulevaisuudessa myös sisältää työpaikkavierailuja tai kutsuttuja puhujia organisaatioista, joissa tehdään tasa-arvotyötä. Projektin tuloksena havaittiin, että tasa-arvotyön tukeminen sekä kokemusten ja ajatusten vaihto on rikkaampaa ja tehokkaampaa, jos kerralla työskennellään suhteellisen pienissä ryhmissä.

5 KESKUSTELU

5.1 Projektin arviointi

NaisUrat-hanketta voidaan kaiken kaikkiaan pitää onnistuneena. Mukana olleet organisaatiot toivat hankkeeseen kiinnostavia ajatuksia ja ehdotuksia, joita ne jakoivat sekä tutkijoiden ja kehittäjien että toistensa kanssa. Vuoropuhelu oli hyödyllistä ja inspiroivaa. Kaikki organisaatiot työskentelivät eri teemojen parissa lisätäkseen sukupuolten tasa-arvoa ja edistääkseen naisten urakehitystä oman organisaationsa tarpeiden pohjalta.

NaisUrat-projektin perusteella tehtiin havainto, että sukupuolten tasa-arvo koettiin monissa projektiin osallistuneissa organisaatioissa yksittäiseksi tehtäväksi monien muiden tehtävien joukossa. Tasa-arvokysymykset olivat osa jotakin muuta kokonaisuutta, kuten työhyvinvointia tai sopivien työntekijöiden palkkaamista ja pitämistä palkkalistoilla. Tasa-arvokysymykset siis usein niputettiin muihin asioihin. Etuna tässä lähestymisessä on, että sen kautta voidaan tehdä tasa-arvokysymyksistä entistä strategisempia. Tasa-arvotyö myös pystytään usein perustelemaan tämän lähestymistavan avulla. Riskinä kuitenkin on, että tasa-arvotyö hukkuu muiden tehtävien taustalle. Esimerkiksi organisaatioiden käyttämä retoriikka tasa-arvoon liittyen koettiin projektissa haasteellisena – monet organisaatiot halusivat puhua monimuotoisuudesta sukupuolen tasa-arvon sijaan. Osassa organisaatioita oli määritelty, mitä monimuotoisuudella ja sen edistämisellä tässä organisaatiossa tarkoitetaan: mitkä ryhmät ovat huomion kohteena ja miksi, mitä tehdään ja miten tekemisen tuloksia arvioidaan. Osassa organisaatioita moninaisuuden idea jäi epäselvemmäksi.

Monimuotoisuus käsitteenä ja mahdollisuutena tuntui kuitenkin herättävän mielenkiintoa monissa projektin kohdeorganisaatioissa, joten monimuotoisuuden johtaminen saattaa tarjota yhden mahdollisuuden edistää tasa-arvoa organisaatioita kiinnostavalla tavalla. Jos ideaa halutaan soveltaa, olisi tärkeää määritellä ja perustella, mitkä ryhmät ovat monimuotoisuusjohtamisen kohteena (Lämsä ym. 2013). Monimuotoisuuden edistämistä vaivaa kuitenkin sama ongelma kuin tasa-arvotyötä. Kuten tasa-arvoa myöskään monimuotoisuutta ei ole usein nostettu Suomessa osaksi organisaatioiden strategista johtamista (Colliander ym. 2009), mikä muodostaa jo lähtökohtaisesti ongelman ammattimaiselle monimuotoisuuden edistämiselle.

Naisten asiaksi leimautuminen on ongelma työskenneltäessä NaisUrat-hankkeen kaltaisessa projektissa. Alusta alkaen oli nähtävissä, että pelkästään hankkeen nimi tulisi olemaan ongelma rekrytoitaessa organisaatioita. Osa potentiaalisista organisaatioista ilmoitti heti aluksi, että projekti tulisi nimetä uudelleen, koska ne eivät voisi käynnistää organisaation sisällä projektia, joka vaikutti niin naiskeskeiseltä. Nais-sanaa ei siksi sisällytetty kampanjasivujen nimeen vaan niille annettiin yksinkertaisesti nimi ”Urat”. Haluttomuus puhua nimenomaan naisten urakehityksestä oli myös nähtävissä mukana olleiden organisaatioiden retoriikassa. Vaikka osanottajat olivat tietoisia naisten urakehitykseen liittyvistä ongelmista ja haasteista, he halusivat ulottaa tasa-arvokysymyksen sekä miehiin että naisiin ja luoda ratkaisuja molemmille sukupuolille, ei vain naisille. Tämä oli todennäköisesti organisaatioissa hyväksytty tapa legitimoida projekti ja ylipäätään asia.

Koska sukupuolten tasa-arvo on edellytys naisten urakehityksen edistämiselle, on ratkaisevan tärkeää, että organisaatioissa tehdään aktiivisesti tasa-arvotyötä.

Minimitaso organisaatioilla on lakien edellyttämät vaatimukset ja pyrkimyksenä tältä tasolta eteenpäin olisi naisten urakehityksen asettaminen tavoitteellisesti monimuotoisuusjohtamisen agendalle. Se puolestaan edellyttää organisaatiokulttuurin muutosta, joka mahdollistuu vain, jos ylin johto sitoutuu asiaan. Kaikissa NaisUrat-projektiin osallistuneissa organisaatioissa ylin johto sitoutui hankkeeseen, ja ylimmän johdon jäsenet olivat aina läsnä rekrytointiprosessin aikana. Jossain tapauksissa he olivat edustettuina myös projektiryhmissä. Projektin aikana selvisi kuitenkin, että muodollisen ja tosiasiallisen sitoutumisen välillä oli kuilu. Pelkästään se, että ylin johto on sitoutunut ja ilmaisee projektin tarpeellisuuden, ei välttämättä tarkoita, että kaikki johtoryhmän jäsenet ja muut organisaatioyksiköt ovat sitoutuneet työhön. Lisäksi esiintyi tilanteita, joissa ylin johto saattoi olla sitoutunut mutta muut johtajat eivät, mikä vaikeutti projektin toteuttamista. Näin ollen, vaikka projektin ”catch up” -tilaisuudet olivat keskeinen osa prosessia ja tarjosivat keinon toteuttaa tasa-arvotavoitteita organisaatiossa, jotkut kehittämisryhmät kokivat haastavaksi järjestää tapahtumia omissa organisaatioissaan.

Haasteiden ja ongelmien lisäksi projektilla oli myönteisiä vaikutuksia. Tasa-arvotyön ei yhdessäkään organisaatiossa katsottu alkavan NaisUrat-projektista ja päättyvän siihen. Organisaatiot ovat päättäneet jatkaa aloitettua kehitystyötä aiheen parissa. NaisUrat-hanke ei ole ainoastaan edistänyt ja helpottanut organisaatioiden välistä vuoropuhelua, se myös saattoi asiantuntijoita ja tutkijoita yhteen molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla. Esimerkiksi projektissa toteutetut peruskartoitukset tuntuivat projektin aikana haasteellisilta toteuttaa. Näitä haasteita aiheuttivat erityisesti organisaatioissa muutenkin paljon tehtävät kyselyt. Projektissa huomattiin, että kyselyn lähettämisen ajankohta on mietittävä erittäin tarkasti, jotta saadaan edustavia otoksia. Haasteistaan huolimatta kyselyihin panostettu työ on kuitenkin osoittautunut hyödylliseksi, sillä kyselyt ja muu peruskartoitukseen kuulunut tutkimustyö osoittautui sopivaksi keinoksi aloittaa ja tukea kehittämistä. Tästä näkökulmasta hankkeelle valittu muoto, jossa yhdistetään tutkimusta ja kehittämistä, oli onnistunut.

5.2 Kohdeorganisaatioiden hankinta ja sitoutuminen

Hanketta aloitettaessa mittava haaste oli kohdeorganisaatioiden löytäminen ja rekrytointi. Tavoitteena oli rekrytoida kahdeksan organisaatiota. Rekrytoinnin piti tapahtua hyvin nopeassa aikataulussa, sillä alun perin hankkeen oli tarkoitus kestää vain 22 kuukautta (myöhemmin aikaa pidennettiin 24 kuukauteen), mikä on tiukka aikataulu pyrkiä edistämään organisaation kulttuurista muutosta. Erityisesti Euroopan sosiaalirahaston tiukat säännöt siitä, millaiset yritykset saivat osallistua projektiin, vaikeuttivat rekrytointiprosessia. Rajoitusten puitteisiin mahtuvien mahdollisten ehdokkaiden määrä oli pienehkö. Lisäksi etsittiin organisaatioita, jotka olivat jo tehneet työtä sukupuolten tasa-arvon parissa, jotta käytettävissä ollut lyhyt aika riittäisi paremmin kehittämiseen. Tämän vuoksi pyrittiin rekrytoimaan organisaatioita, jotka olivat jotakuinkin samalla tasolla tasa-arvoajattelussaan ja -työssään. Lisäksi ajateltiin, että sen kaltaisten organisaatioiden välille voisi syntyä mielekkäitä ja hedelmällisiä keskusteluja ja yhteistyötä projektin aikana.

Miksi organisaatiot lähtivät sukupuolten tasa-arvoa koskevaan projektiin? Rekrytointiprosessissa olennaista oli luoda ja välittää organisaatioille ymmärrystä siitä, millä tavoin sukupuolten tasa-arvo on yhteydessä työhyvinvointiin, tuottavuuteen ja lahjakkaiden yksilöiden palkkaamiseen ja pitämiseen organisaatiossa. Lisäksi oli tärkeää tehdä selväksi, että kehitys- ja oppimisprosessit nivoutuvat osaksi organisaation ja sen työntekijöiden jokapäiväistä työtä ja todellisuutta. Sukupuolten

tasa-arvokysymys sidottiin siten organisaation jäsenten päivittäisiin tehtäviin, jolloin pystyttiin luomaan todelliset, merkitykselliset ja konkreettiset puitteet työstää tasa-arvokysymyksiä. Sovelletun ongelmaperustaisen kehittämismenetelmän mukaisesti organisaatiot etsivät ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiinsa ja haasteisiinsa. Tämä oli positiivinen tekijä, joka auttoi muodostamaan kahdeksasta kohdeorganisaatiosta toimivan joukon. Kohdeorganisaatioiden osanottajat perustivat yhdessä projektiryhmän kanssa foorumin, joka antoi mahdollisuuden tasa-arvokysymysten työstämiseen organisaatioiden sisällä ja tarjosi samalla eri osapuolille kokoontumispaikan, jonka puitteissa pystyttiin luomaan uutta tietoa naisten uraan ja tasa-arvotyöhön liittyvistä kysymyksistä.

Organisaatioiden kehittämisryhmien sitoutuminen projektiin oli hyvällä tasolla. Vaikka ylimmän johdon tuki oli läsnä ja vahvistettu, projektissa tehtiin myös havainto, että tämä tuki ei kaikissa tapauksissa näyttäytynyt riittävästi organisaation arjessa ja kehittämisryhmien tukena. Tämä on erityisesti otettava huomioon tulevia NaisUrat-hankkeen kaltaisia projekteja suunniteltaessa, sillä jälkikäteen ajateltuna hankkeen myymiseen, organisaatioiden kanssa neuvottelemiseen ja koko johtoryhmän hankkeeseen sitouttamiseen olisi pitänyt olla enemmän aikaa. Tätä kautta voidaan tehokkaasti vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja varmistaa laaja tuki kehittämiselle.

Käytännössä NaisUrat-hanke oli maksuton kohdeorganisaatioille lukuun ottamatta niiden aika- ja työpanostusta. Projektin maksuttomuudella oli sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Maksuttomuus oli etu, koska jos osallistumisesta olisi veloitettu, projektille varatussa melko lyhyessä ajassa olisi ollut käytännössä mahdotonta rekrytoida kahdeksaa eri organisaatiota. Toisaalta projektin aikana kävi ilmeiseksi myös se, että jos hanketta ei ole budjetoitu eikä esimerkiksi konsultin ajasta laskuteta, organisaatiot eivät yleensä ole yhtä sitoutuneet hankkeeseen verrattuna maksulliseen toimintaan. Maksuttomuus johtaa siihen, että kaikki mukana olevat eivät priorisoi hanketta, suunnittele kokouksia yhtä tehokkaasti tai sitoudu työhön yhtä helposti kuin budjetoidussa projektissa.

5.3 Miesten rooli naisten urakehityksen ja sukupuolten tasa-arvon edistämisessä

Naiset ovat keskiössä, kun on kysymys heidän oman uransa edistämisestä, niin yksilöinä kuin kollektiivisemmin. Naiset ovat olleet kantava voima edistettäessä naisten uraa ja kehitettäessä tasa-arvopolitiikkaa. Myös NaisUrat-projekti osoitti, että tasa-arvon edistäminen on sukupuolistunutta – useimmiten naiset kokevat asian omaksi ja tärkeäksi. Samanaikaisesti miehet ovat kuitenkin mukana ja osallisena monin tavoin – puolisoina, isinä ja perheenjäseninä, työtovereina ja työpaikan ammattiyhdistysaktiiveina, johtajina ja työnantajina, päättäjinä, kansalaisaktivisteina ja asiakkaina. Onkin syytä kysyä mikä on miesten osa naisten urakehityksen ja sukupuolten tasa-arvon edistämisessä, miten saada miehet mukaan sekä mitä uraa ja sukupuolten tasa-arvoa edistäviä toimia miehet ovat vaille? Miehiin liittyviä tasa-arvotoimia on käynnistetty 90-luvun puolivälistä lähtien YK:n ja Euroopan yhteisöjen toimesta sekä kansallisella ja paikallisella tasolla (ks.esim. Varanka ym. 2006). Hiljattain julkaistiin raportti, The Study on the Role of Men in Gender Equality (2013), joka on koostettu kaikkien EU-maiden asiantuntemuksen pohjalta.

Miehet ja miesten suhde työhön ja uraan vaikuttavat paitsi naisiin myös miehiin itseensä (Hearn 2009; Hearn ja Collinson 2015). Jos johtoon odotetaan nousevan enemmän naisia, siellä mitä ilmeisimmin tulee olemaan vähemmän miehiä. Usein

miesjohtajien määrän vähenemistä on vaikea ottaa osaksi työpaikkojen toimintaohjelmaa tai edes nostaa esille keskustelua varten. Muutostavoitteita voidaan kuitenkin asettaa sekä yksittäisillä työpaikoilla että yhteiskunnallisesti koskien muun muassa sitä, mikä on pienin hyväksyttävä naisjohtajien määrä ja suurin hyväksyttävä miesjohtajien määrä. Joillakin työpaikoilla johto vaihtuu säännöllisesti. Toisissa taas johtopaikat ovat vakituisempia ja on epätodennäköistä, että monetkaan miehet haluavat siirtyä johdosta alemman tason tehtäviin. Naisille voidaan kuitenkin avata ylenemismahdollisuuksia miesjohtajien jättäessä tehtävänsä työpaikkojen vaihdoissa ja eläkkeelle siirtymisissä, miesten ottaessa vastaan vaativia asiantuntijatehtäviä johtotehtävien jälkeen, miesten lähtiessä ekspatriaateiksi ja ulkomaan komennuksille tai pitäessä sapattivuotta. Työpaikoilla tapahtuvat muutokset ja organisaatioiden kasvu voivat myös tarjota mahdollisuuden muuttaa olemassa olevaa tilannetta.

Miesten työpaikoilla jakama kulttuuri vaikuttaa naisten uraan. Siksi miesten kulttuuri on hyödyllistä avata avoimelle tarkastelulle, keskustelulle ja muutokselle. Jotkut miesten kulttuureista ovat haitallisia naisille ja myös joillekin miehille. Monia organisaatiokulttuureja hallitsevat edelleen perinteiset maskuliinisuuden muodot, siksi erimerkiksi erilaisten miesten (ikä, luokka, etnisyys ja niin edelleen) kulttuurien selvittäminen ja suhtautumisen selvittäminen tasa-arvoasioihin on mahdollisuus muutokseen (Hearn ja Collinson 1994).

Miehillä on tärkeä rooli naisten työuran edistämisessä, mutta miten heidät saadaan nykyistä paremmin osallisiksi tasa-arvotyöhön? On monia tapoja saada miehet mukaan ratkomaan tasa-arvokysymyksiä – ja myös monia perusteluja miksi miesten pitäisi muuttaa nykyisiä sukupuolistuneita ura-rakenteita ja -järjestelyitä. Perusteluja voivat olla tieto siitä, että nykyiset urat pikemminkin rajoittavat paitsi naisia myös miehiä itseään. Esimerkiksi työ-perhesuhteen asemoituminen naisten tehtäväksi, sulkee helposti keskusteluista pois työssä käyvien miesten toiveet ja odotukset perheeseen liittyen. Ylipäätään oikeudenmukaisuusperustelut ja halu taata kollegoille, alaisille ja muille osallisille heitä tyydyttävä elämä ovat tärkeitä syitä. On myös tärkeää huomata miesten väliset erot ja huomioida ne sekä organisaatiotasolla että yhteiskunnallisesti (Collinson ja Hearn 1994).

Joskus, ja käytännössä useinkin, miehet vastustavat naisten urakehityksen ja sukupuolten tasa-arvon edistämistä tai näkevät sen yksinkertaisesti vain naisten asiana. Jotkut miehet ovat kannustavia ja toiset omaksuvat epämääräisiä kantoja. Näin ollen on tärkeää käsitellä ensinnäkin vastarintaa, jota monet miehet kohdistavat naisten urakehityksen ja sukupuolten tasa-arvon edistämiseen. Toiseksi on syytä selventää naisten urakehityksen ja sukupuolten tasa-arvon edistämiseen osallistuvien miesten vastuita. Kolmanneksi on tärkeä suunnitella prosessi ja perustelut, joilla välitetään tietoa tasa-arvokysymyksistä vähemmän kiinnostuneille ja niissä vähemmän mukana oleville miehille. Miesten muutosvastarinta voi olla seurausta monenlaisista syistä. Niitä voivat olla patriarkaaliset käytännöt, seksismi, vallan säilyttäminen, homososiaalisuus, osallisuus nykyisiin valtajärjestelyihin ja sukupuolten tasa-arvon määritteleminen naisten asiaksi sen sijaan että sitä pidettäisiin yhtenä tärkeimmistä kysymyksistä työelämässä. Kuitenkin miesten vastuut tasa-arvon edistämisessä kattavat kaikki eri organisaatio- ja ura-areenat ja niihin liittyvät kysymykset. Edelläkävijämiehet voivat toimia välittäjinä. He voivat edistää yhteydenottoa sellaisiin miehiin, jotka ovat välinpitämättömiä tai asennoituvat kielteisesti. Se tarkoittaa jopa epätavallisilta vaikuttavien kysymysten esiin nostamista ja asialistalle ottamista miesten areenoilla.

Cooper ja Lewis (1998; Cooper 2000) toteavat, että miesten osallistaminen naisten työuran edistämiseen voi tapahtua työ-perhekysymyksen avulla. Työ-perhesuhteen integroiminen osaksi organisaatioiden ydinajattelua ja strategista johtamista, monimuotoisuuden ja aikakäsitteiden uudelleen tulkinta, joustavien työjärjestelyjen kehittäminen sekä urakehityksen joustavampi määritteleminen ovat teemoja, joilla on yhtä merkittäviä seurauksia niin naisten kuin miesten työuralle. Tilannetta muuttaa, kun työpaikalla otetaan käyttöön joustavat ja perheystävälliset työaikajärjestelyt, hoitovapaat ja miehiä rohkaistaan niiden hyödyntämisessä. Laajempi osallistuminen perhevapaisiin ja lastenhoitoon voi johtaa miehet edistämään tasa-arvoisempia suhteita sekä työpaikalla että kotona.

Tasa-arvokysymyksiin on kiinnitettävä huomiota johdon ja henkilöstön sisäisessä koulutuksessa ja kehittämisessä. Miesten koulutuksessa voitaisiin käsitellä seuraavanlaisia kysymyksiä: miesidentiteettiä, miesten ennakkoluuloja, miehenä olemisen hyviä ja huonoja puolia, miesten asenteiden ja käyttäytymisen muutosta ja sitä, miten organisaatio toistaa perinteisiä miehisiä arvoja ja kuinka organisaatiota voitaisiin näiltä osin muuttaa. Naisilla pitäisi olla vähintään yhtä paljon resursseja urakoulutukseen ja siihen liittyvään toimintaan kuin miehillä. Koulutusbudjetit voitaisiin jakaa naisille ja miehille käänteisessä suhteessa. Lopuksi on kysyttävä, miten tällaiset kysymykset tavoittavat tulevaisuudessa eri-ikäiset, eri etnisiä ryhmiä ja eri yhteiskuntaluokkia edustavat miehet. Organisaatioiden toiminta- ja johtamistavoissa ja urakäytännöissä onkin sukupuolikysymyksen lisäksi otettava huomioon tulevaisuudessa muita monimuotoisuuden kysymyksiä, kuten ikäsyrjintä, rasismi, seksuaalisuus ja kiusaaminen.

5.4 Loppuyhteenveto

Tämä raportti käsitteli NaisUrat-hanketta, joka oli Euroopan sosiaalirahaston tukema tutkimusavusteinen kehittämisprojekti kahdeksassa organisaatiossa. Projektin pääteemat olivat naisten osuuden lisääminen johtotehtävissä (haasteet ja mahdollisuudet), tasa-arvoisten mahdollisuuksien edistäminen työpaikalla erityisesti huomioiden työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet ja sukupuolistuneiden rakenteiden näkyväksi tekeminen ja muutoksen edistäminen. Raportin tavoitteena oli tuoda esille naisten työuraan ja tasa-arvoon kohdistuvaa tutkimustietoa sekä hankkeessa tehtyä kehittämistyötä. Raportissa arvioitiin tasa-arvotyön mahdollisuuksia ja haasteita organisaatioissa sekä keskusteltiin tasa-arvotyön tulevaisuuden suunnista.

Tasa-arvoa ole vielä saavutettu yhdessäkään maassa, joten siinä suhteessa työtä riittää niissäkin maissa, kuten Suomessa, jotka ovat monissa asioissa tasa-arvon edelläkävijämaita (Global Gender Gap Report 2014). Suomalaisessa yhteiskunnassa tasa-arvokysymykset näyttäytyvät haasteellisina työelämän kontekstissa, jossa erityisesti naisten uraongelmat ja naisten ja miesten palkkaerot miesten hyväksi edellyttävät toimenpiteitä. Tässä raportissa olemme tuoneet esille, miten naisten työuran edistämistä tehdään ja voidaan tehdä erityisesti organisaatiotasolla. Organisaatioilla on tässä tärkeä rooli. Niissä tehtävä työ on yksi tärkeä perusta tasa-arvon edistämisessä. On tärkeää huomioida, että organisaatioiden tasa-arvotyö on hyvin erilaisissa kehitysvaiheissa, ja tämä vaikuttaa naisten työuria edistävien interventioiden laajuuteen ja tuloksiin organisaatiossa. NaisUrat-projekti osoitti, että organisaatioissa voidaan tehdä paljon tasa-arvon eteen, jos asiaan on motivoiduttu ja muutostyötä tehdään tavoitteellisesti.

NaisUrat-projektin perusteella on pääteltävissä, että tasa-arvotyö tulee oikeuttaa organisaatioissa monilla perusteluilla, jotka puhuttelevat eri kohderyhmiä. Tasa-arvo on tärkeää sitoa osaksi strategista johtamista, erityisesti henkilöstöstrategiaa, jotta siitä tulee ennakoivaa ja pitkäjänteistä. Tasa-arvon liittäminen osaksi organisaatiolle tärkeää ja hyödyllistä asiaa, joka palvelee tuloksellisuutta, vaikuttaa olevan yksi tehokas tapa oikeuttaa asia. Ylimmän johdon sitoutuminen on perusehto asian edistämisessä mutta ei yksinään takaa onnistumista. Tarvitaan myös tavoitteellista muutosjohtamista. Lisäksi miehet on tärkeää saada mukaan. NaisUrat-projektin tulosten perusteella näyttää siltä, että keskeinen tasa-arvoa käynnistävä toimi työpaikoilla on helpottaa ja edistää tapoja, joilla paitsi naiset myös miehet voivat nykyistä paremmin sovittaa yhteen työn ja perhe-/henkilökohtaisen elämän. Lisäksi ammattimainen ja kohdallinen monimuotoisuusjohtaminen kuten myös vastuullisuuden johtaminen voivat tarjota mahdollisuuksia edistää asiaa. Organisaatioiden välille on hyvä luoda yhteistyöverkostoja, jotka tukevat toisilta oppimista ja mahdollistavat monipuolista keskustelua tasa-arvoasioista.

VIITELUETTELO

Acker, J. (1990): Hierarchies, jobs and bodies: a theory of gendered organizations. Gender and Society, 4:2: 139-158.

Arthur, M.B., Hall, D.T. ja Lawrence, B.S. (1989): Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. Teoksessa M.B. Arthur, D.T. Hall ja B.S. Lawrence (toim.): Handbook of career theory. Cambridge, Cambridge University Press.

Arthur, M.B., Claman, P.H. ja DeFillippi, R.J. (1995): Intelligent enterprise, intelligent careers. Academy of Management Executive, 9:4: 7-20.

Batt, R. ja Valcour, M. (2003): Human resources practices and predictors of work-family outcomes and employee turnover. Industrial Relations, 42:2: 189-220.

Bell, E.L. ja Nkomo, S. M. (2001): Our separate ways: black and white women and the struggle for professional Identity. London, Harvard Business School Press.

Blair-Loy, M. ja Wharton, A.S. (2002): Employee's use of work-family policies and the workplace social context. Social Forces, 80:3: 813-845.

Catalyst (2007): The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards. Luettavissa http://catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards. Luettu 1.12.2014.

Colliander, A., Ruoppila, I. ja Härkönen, L-K. (2009): Yksilöllisyys sallittu: moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä, PS-kustannus.

Collinson, D.L. ja Hearn, J. (1994): Naming men as men: Implications for work, organization and management. Gender, Work and Organization, 1:1: 2-22.

Collinson, D.L. ja Hearn, J. (toim.) (1996): Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements. London, Sage.

Connell, R.W. (1995): Masculinities. Berkley, CA, University of California Press.

Cooper, C.L. (2000): Towards short-term contract cultures: the future impact on women in management. Teoksessa M.J. Davidson ja R.J. Burke (toim.): Women in management: Current Research Issues II. London, Sage.

Cooper, C.L. ja Lewis, S. (1998): Balancing your career, family and life. London, Kogan Page.

Daly, K., Ashbourne, L. ja Hawkins, L. (2008): Work-life issues for fathers. Teoksessa

K. Korabik, D.S. Lero ja D.L. Whitehead (toim.): Handbook of work-family integration. Lontoo, Academic Press.

Dex, S., Smith, C. ja Winter, S. (2001): Effects on family-friendly policies for business performance. Working paper 22/2001, Research papers in management studies. University of Cambridge.

Eagly, A.H. ja Carli, L.L. (2007): Women and the labyrinth of leadership. Harvard Business Review, 85:9: 62.

Eaton, S. (2003): If you can use them: flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. Industrial Relations, 42:2: 145-167.

Ekonen, M. (2014): Keskijohdossa toimivien naisten ja miesten tarinat uristaan korkean teknologian alalla. No 148, Publications of Jyväskylä School of Business and Economics. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto.

Ely, R.J. ja Meyerson, D.E. (2010): An organizational approach to undoing gender: The unlikely case of offshore oil platforms. Research in Organizational Behavior, 30: 3-34.

Ely, R.J. ja Thomas, D.A. (2001): Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. Administrative Science Quarterly, 46: 229–273.

Eräranta, K. J. ja Moisander, J. (2011): Psychological regimes of truth and father identity: challenges for work/life integration. Organization Studies, 32:4: 509-526

Gender Equality Index. The European Institute for Gender Equality EIGE. Luettavissa osoitteessa http://eige.europa.eu/content/gender-equality-index. Luettu 20.10.2014.

Gilbert, J.A., Stead, B.A. ja Ivancevich, J.M. (1999): Diversity management: a new organizational paradigm. Journal of Business Ethics, 21:1: 61-76.

Global Gender Gap Report (2014): World Economic Forum. Luettavissa osoitteessa http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/economies/#economy=FIN. Luettu 5.11.2014.

Gluck, J. ja Rubenstein, T. (2007): Applied Drama in Business. Teoksessa A. Blatner (toim.): Interactive and improvisational drama: varieties of applied theatre and performance. Lincoln, Universe.

Grzywacz, J. ja Carlson, D. (2007): Conceptualizing work-family balance: implications for practice and research. Advances ind Developing Human Resources, 9:4: 455-471.

Hakkarainen, K., Lonka, K. ja Lipponen, L. (2001): Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. Porvoo, WSOY.

Hearn, J. (2006): Men and masculinities in management. Teoksessa A-M. Lämsä (toim.) Naiset ja johtajuus. NASTA-projektin opetusaineisto. Luettavissa http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Etusivu.htm. Luettu 30.10.2014.

Hearn, J. (2009): Men, gender equality, and gender equality policy. Teoksessa M. Özbilgin (toim.): Equality, diversity and inclusion at work: a research companion. Cheltenham, Edward Elgar.

Hearn, J. (2015): Men and gender equality policies. Teoksessa F. Bettio ja S. Sansonetti (toim.): Visions for gender equality. Bryssel, European Network of Gender Equality Experts (ENEGE).

Hearn, J. ja Collinson, D.L. (1994): Theorizing unities and differences between men and between masculinities. Teoksessa H. Brod ja M. Kaufman (toim.): Theorizing Masculinities. Newbury Park, CA, Sage.

Hearn, J., Piekkari, R. ja Jyrkinen, M. (2009): Managers talk about gender. What managers in large transnational corporations say about gender policies, structures and practices. Hanken research series 69:2009.

Heikkinen, S., Lämsä, A-M. ja Hiillos, M. (2014): Narratives by women managers about spousal support for their careers. Scandinavian Journal of Management, 30:1: 27–39.

Heilman, M.E. (2001): Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. Journal of Social Issues, 57: 657-674.

Holgersson, C. (2013): Recruiting managing directors: Doing homosociality. Gender, Work and Organization, 20:4: 454-466.

Holter, Ø.G. (2007): Men's work and family reconciliation in Europé. Men and Masculinities, 9:4: 425-456.

Jermier, J.M., Knights, D. ja Nord, W.R. (toim.) (1994): Resistance and power in organizations. London, Routledge.

Jones, C. ja DeFillippi, R.J. (1996): Back to the future in film: combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. Academy of Management Executive, 10:4: 89-103.

Jyrkinen, M. ja McKie, L. (2012): Gender, age and ageism: experiences of women managers in Finland and Scotland. Work, Employment and Society, 26.1: 61-77.

Kangas, E. ja Lämsä, A-M. (2014): Naisjohtajiin kohdistuvia sukupuolistereotypioita ylläpitävät organisatoriset käytännöt. Yritysetiikka, 6:2.

Kauhanen, A. ja Napari, S. (2006): Työurat Suomessa – onko sukupuolella merkitystä? Helsinki, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA.

Kautto, H. (2008): Naisten johtamisurien edistäminen organisaatioissa henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Johtaminen, pro gradu tutkielma.

Kautto, H. ja Lämsä, A-M. (2009): Naisten johtamisurien edistäminen henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmasta. Työn Tuuli, 33-37.

Keskuskauppakamarin selvitys (2011): Miehet johtavat pörssiyhtiöiden liiketoimintoja, naiset päätyvät tukitoimien johtoon 2011. Luettavissa http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Naisjohtajuusselvitys_20111.pdf. Luettu 5.9.2014.

Keskuskauppakamarin naisjohtaja selvitys (2014) Naiset ottavat vastuuta johtoryhmissä. Luettavissa http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2014/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2014.pdf. Luettu 30.11.2014.

Kilian, C.M., Hukai, D. ja McCarty, C.E. (2005): Building diversity in the pipeline to corporate leadership. Journal of Management Development, 24:2: 155-168.

Kujala, J., Lämsä, A-M. ja Penttilä, K. (2011): Managers' moral decision-making patterns over time: A multidimensional approach. Journal of Business Ethics, 100:2: 191-207.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986. Luettavissa http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/1986/19860609?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tasa-arvosta. Luettu 6.6.2014.

Lammi-Taskula, J. ja Salmi, M. (2014) Isät, työ ja perhe. Teoksessa P. Eerola ja J. Mykkänen (toim.): Isän kokemus. Tampere, Hakapaino.

Lehto, A-M. (2009): Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Hyvinvointikatsaus, 3. 14-19.

Lehto, A-M. ja Sutela, H. (2008): Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Helsinki, Tilastokeskus. Luettavissa http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf. Luettu 3.12.2014.

Lewis, S. (1996): Rethinking employment: an organizational culture change framework. Teoksessa S. Lewis ja J. Lewis (toim.): The work-family challenge. Rethinking employment. London, Sage.

Lämsä, A-M. (2004): Hitaasti huipulle – naisten urakehityksen ongelmia. Teoksessa L. Uski ja P. Hassinen (toim.): Taloustieteellisiä puheenvuoroja. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 143.

Lämsä, A-M (2009): Johtajan työn ja perheen suhde – sukupuolella on väliä. Teoksessa P. Juuti (toim.): Yllätyksellinen maailma – Miten toimit ja löydät mahdollisuudet? Johtamistaidon opisto. Tampere, Esa-Print.

Lämsä, A-M. (2014): Stereotypiat haittaavat naisten urakehitystä. Sanomalehti Kaleva (alakertaosaston asiantuntijakirjoitus) 30.7.2014, K2.

Lämsä, A-M. ja Ekonen, M. (2007): Naisten johtamisurien erityispiirteitä. Teoksessa A. Virtanen (toim.) Taloustieteitä 40 vuotta. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan historiaa. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 169.

Lämsä, A-M. ja Hiillos, M. (2008): Career counselling for women managers at mid-career: Developing an autobiographical approach. Gender in Management: An International Journal, 23:6: 395-408.

Lämsä, A-M. ja Louvrier, J. (2014): Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta. Yritysetiikka, 6:1: 28-39.

Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. ja Hearn, J. (2007): Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. Liiketaloudellinen Aikakauskirja – The Finnish Journal of Business Economics, 56:3: 294-321.

Lämsä, A-M., Kangas, E., Hirvonen, P., Heikkinen, S., Biese, I. ja Hearn, J. (2014): Naisten johtamisuriin kohdistuvat stereotypiat. Hallinnon Tutkimus, 33: 4: 332-351.

Lämsä, A-M., Vartiainen, T. ja Heikkinen, S. (2013): Monimuotoisuuden johtaminen organisaatiossa. Teoksessa V. Korhonen ja S. Puukari (toim.): Monikulttuurinen ohjaus- ja neuvontatyö. Jyväskylä, PS-kustannus.

Mainiero, L.A. ja Sullivan, S.E. (2005): Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out “revolution. The Academy of Management Executive, 19:1: 106-123.

Mavin, S. (2001): Women’s career in theory and practice: time for a change? Women in Management Review, 16:4: 183-192.

McCall, L. (2005): The complexity of intersectionality. Signs, 30:3: 1771-1800.

Metz, I. (2005): Advancing the careers of women with children. Career Development International, 10:3: 228-245.

Morrison, A. M., White, R. P. ja Van Velsor, E. (1987): Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations? Reading, Mass., Addison-Wesley.

Naiset ja miehet Suomessa (2014). Helsinki, Tilastokeskus.

Niemistö, C. (2011): Work/Family reconciliation: corporate management, family policies, and gender equality in the Finnish context. No 236, Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Helsinki, Edita.

Oakley, J.G. (2000): Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. Journal of Business Ethics, 27:4. 321-334.

Palazzo, G. ja Scherer, A.G. (2006): Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. Journal of Business Ethics, 66:1: 71–88.

Perry-Smith, J.E. ja Blum, T.C. (2000): Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. Academy of Management Journal, 43:6: 1107-1117.

Pietiläinen, M. (toim.) (2013): Työ, talous ja tasa-arvo. Helsinki, Tilastokeskus.

Poikela, S. ja Poikela, E. (1997): Ongelmaperustainen oppiminen . Aikuiskoulutuksen maailma, 6: 24-26.

Poelmans, S., Nuria Chinchilla, N. ja Caradona, P. (2003): The adaptation of family-friendly HRM policies. Competing for scarce resources in the labour market. International Journal of Manpower, 24: 128-147.

Powell, G.N. ja Graves, L. (2003): Women and men in management. Thousand Oaks, CA, Sage.

Puttonen, T. (2006): Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Working Paper N:o 328/2006.

Ragins, B.R., Townsend, B., ja Mattis, M. (1998): Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. The Academy of Management Executive, 12:1: 28-42.

Ricoeur, P. (1983): Time and Narrative. Volume 1. Chicago, The University of Chicago Press.

Ricoeur, P. (1991): Life quest of narrative. Teoksessa D. Wood (toim.): On Paul Ricouer. Narrative and Interpretation. London, Routledge.

Rothbard, N.P. (2001): Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. Administrative Science Quarterly, 46: 655-684.

Ryan, M.K. ja Haslam, S.A. (2007): The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. Academy of Management Review, 32:2: 549-572.

Samapalkkaisuusohjelmalla kurotaan palkkaeroja. Luettavissa http://www.stm.fi/tasa-arvo/samapalkkaisuus. Luettu 20.10.2014.

Savela, T., Lämsä, A-M. ja Kärki, S. (2013): Menestyksen reseptit. fForum – naisten yrittäjyyttä ja johtajuutta edistämässä. ePooki 19. Oulu, Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistyön julkaisut.

Schein, E.H. (1993): Career anchors: Discovering your real values. San Francisco, Jossey Bass.

Schein, V.E. (2001): A global look at psychological barriers to women's progress in management. Journal of Social Issues, 57: 675-688.

Schwartz, P.L., Webb, G. ja Mennin, S. (2001). Problem-based learning: Case studies, experience and practice. London, Routledge.

Sjoberg, K. (2011): Change in the line or alongside. Teoksessa K. Lindholm (toim.): Gender mainstreaming in public sector organisations. Policy implications and practical applications. Studentlitteratur, Lund.

Smithson, J. ja Stokoe, E.H. (2005): Discourses of work-life balance: negotiating 'genderblind' terms in organizations. Gender, Work and Organization, 12:2: 147-168.

Squire, C. (2008): Experience-centred and culturally-oriented approaches to narrative. In M. Andrews, C. Squire ja M. Tamboukou (toim.): Doing narrative research. Los Angeles, Sage.

The Study on the Role of Men in Gender Equality, prepared for European Commission, edited by E. Scambor, K. Wojnicka, N. Bergmann, Consortium led by L&R Social Research, with Dissens, abz*austria, INBAS, written by S. Belghiti-Mahut, N. Bergmann, M. Gärtner, J. Hearn, Ø. G. Holter, M. Hrženjak, R. Puchert, C. Scambor, E. Scambor, H. Schuck, V. Seidler, A. White ja K. Wojnicka (2013): Brussels: European Commission. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/130424_final_report_role_of_men_en.pdf

Thomas, K.M. (2008): Diversity resistance in organizations. New York, Taylor & Francis.

Thomas, K.M. ja Plaut, V.C. (2008): The many faces of diversity resistance in the workplace. Teoksessa. K.M. Thomas (toim.) Diversity resistance in organizations. New York, Taylor & Francis.

Thomas, R., Mills, A. ja Helms Mills, J. (2004): Introduction. Resisting gender, gendering resistance. Teoksessa R. Thomas, A. Mills ja J. Helms Mills (Toim.): Identity politics at work. Resisting Gender, Gendering Resistance. London, Routledge.

Tilastokeskus, ansiotasoindeksi (2013) Suomen virallinen tilasto (SVT): Ansiotasoindeksi [verkkojulkaisu]. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/ati/2013/01/. Luettu 30.11.2014.

Varanka, J., Närhinen, A. ja Siukola, R. (2006): Men and gender equality. Reports of the ministry of social and health 2006:75. Helsinki.

Vuorinen-Lampila, P. (2014): Gender segregation in the employment of higher education graduates. Journal of Education and Work. DOI: 10.1080/13639080.2014.934788.

Wajcman, J. (1998): Managing like a man: women and men in corporate management. Cambridge, Polity Press.

Waters, M.A., ja Bardoel, E.A. (2006): Work–family policies in the context of higher education: Useful or symbolic? Asia Pacific Journal of Human Resources, 44:1: 67-82.

Williams, J. (2000): Unbending gender: why work and family conflict and what to do about it. Oxford, Oxford University Press.

Wilkinson, R. ja Pickett, K. (2011): The spirit level. Why greater equality makes societies stronger. New York, Bloomsbury Press.

LIITE 1 OHJAUSRYHMÄ, OHJAUSRYHMÄN KOKOUSAIKATAULU JA PROJEKTIRYHMÄ

NaisUrat-hankkeen ohjausryhmä:

Asiantuntija Tarja Arkio, Akava (Puheenjohtaja), varajäsen tutkija Joonas Miettinen, Akava

Työmarkkinapäällikkö Anu Sajavaara, PALTA (Varapuheenjohtaja),
varajäsen asiantuntuja Niilo Hakonen, EK

Projektipäällikkö Ingrid Biese, Hanken Svenska handelshögskolan,
varajäsen tohtorikoulutettava Paula Koskinen, Hanken Svenska handelshögskolan

Toimitusjohtaja Malin Gustavsson, Ekvalita Ab

Professori Jeff Hearn, Hanken Svenska handelshögskolan,
varajäsen yliopistolehtori Denise Salin, Hanken Svenska handelshögskolan

Partner Casper Herler, Asianajotoimisto Borenius

Emeritusprofessori Pauli Juuti

Professori (ma.) Marjut Jyrkinen, Helsingin yliopiston Sukupuolentutkimus,
varajäsen professori Liisa Husu, Örebron yliopisto

HR manager Marjo Kivistö, Microsoft Suomi

Dosentti Jukka Lehtonen, Hanken Svenska handelshögskolan,
varajäsen professori Kristiina Brunila, Helsingin yliopisto

Varatoimitusjohtaja Leena Linnainmaa, Keskuskauppakamari

Pääluottamusmies Marcus Lång, Kauniaisten kaupunki

Professori Anna-Maija Lämsä, Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulu,
varajäsen tohtorikoulutettava Emilia Kangas, Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulu /
tohtorikoulutettava Suvi Heikkinen, Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulu

Viestintävastaava Arto Sivonen, Ekvalita Ab, varajäsen Marko Tanninen, Ekvalita Ab

Sosiaali- ja terveysministeriön edustajat asiantuntijajäseninä: Ohjelmakoordinaattori Irmeli Järvenpää, Projektikoordinaattori Mari-Elina McAteer, Projektipäällikkö Mia Teräsaho

Ohjausryhmä kokousaikataulu:

27.3.2013 klo 10.00-12.00

3.6.2013 klo 13.00-15.00

20.8.2013 klo 10.00-12.00

15.1.2014 klo 10.00-12.00

18.6.2014 klo 10.00-12.00

17.11.2014 klo 10.00-12.00

26.1.2015 klo 10:00-12.00

NaisUrat-hankkeen projektiryhmä:

Professori Jeff Hearn, Hanken Svenska handelshögskolan – Projektijohtaja

FT Ingrid Biese, Hanken Svenska handelshögskolan – Projektipäällikkö

Professori Anna-Maija Lämsä, Jyväskylän Yliopiston Kauppakorkeakoulu – Projektista vastaava Jyväskylässä

Toimitusjohtaja Malin Gustavsson, Ekvalita Ab – Projektin konsultti ja prosessista vastaava

Paula Koskinen, Hanken Svenska handelshögskolan/Ekvalita Ab – Asiantuntija

Suvi Heikkinen, Jyväskylän Yliopiston Kauppakorkeakoulu – Tutkija

KTT Jonna Louvrier, Hanken Svenska handelshögskolan – Tutkija

Emilia Kangas, Jyväskylän Yliopiston Kauppakorkeakoulu – Tutkija

KTT Charlotta Niemistö, Hanken Svenska handelshögskolan – Tutkija

KTT Denise Salin, Hanken Svenska handelshögskolan – Tutkija

LIITE 2 SEMINAARIEN OHJELMAT

2a Kick-off

5.9.2013

12.00 Avaus, professori Jeff Hearn

NaisUrat- projektin esittely projektipäällikkö Ingrid Biese

NaisUrat -teemat, tutkimusavustaja Emilia Kangas

Organisaatiot esittäytyvät, asiantuntija Paula Koskisen johdolla

Rekrytointi: tavoitteena moninainen työyhteisö, henkilöstöpäällikkö Marjo Kivistö, Microsoft

13.40 Kahvitauko

Ryhmätyö, tasa-arvo- ja moninaisuuskonsultti Malin

Gustavsson ja henkilöstöpäällikkö Marjo Kivistö

Miten tästä eteenpäin? Malin Gustavsson ja Ingrid Biese

15.00 Tilaisuus päättyy

2b Tasa-arvoisempi kohtaaminen

Keskiviikkona 27.11.2013 klo 9-12

8.30 Aamukahvi

9.00 Tasa-arvokonsultti Malin Gustavsson, Ekvalita Ab Tervetuloa!

Tutkija, KTT Jonna Louvrier, Hanken

Mitä tasa-arvoinen kohtaaminen on? Tasa-arvon eri merkityksistä.

Professori Anna-Maija Lämsä, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu Naisiin kohdistuvat stereotypiat johtamisurilla

Senior Manager Satu Pulkkinen, Accenture Tasa-arvo osana työpaikan käytäntöjä

Projektipäällikkö Ingrid Biese, Hanken Loppusanat

12.00 Seminaari päättyy

2 c Asiantuntijuuden ja johtajuuden syventäminen

4.2.2014 klo 9-12

8.30 Aamukahvi

9.00 Projektipäällikkö Ingrid Biese, Hanken Tervetuloa!

Professori Jeff Hearn, Hanken

Men, Masculinities and Organizations: Business as Usual?

10.00 Tauko

KTT Minna Hiillos, Aalto University Executive Education

Naisten urat - kokemuksia naisten kompetenssien kehittämisestä

Puheenjohtaja Antti Palola, STTK Tasa-arvoa toimihenkilöiden urakehitykseen

12.00 Seminaari päättyy

2d Työn ja yksityiselämän tasapaino

6.5.2014 klo 9-12

Ohjelma

8.30 Aamukahvi

9.00 Professori Anna-Maija Lämsä, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu
Tervetuloa!

Tutkija Suvi Heikkinen, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Puolison rooli nais- ja miesjohtajien urilla

10.00 Tauko

Kehittämispäällikkö Peter Peitsalo, Miessakit ry

Isät työelämässä - mahdollisuus hyvinvointiin ja tasa-arvoon

Asianajaja, OTM, LL.M Maria Carlsson, Asianajotoimisto Borenius

Kokemuksia Ruuhkavuosiprojektista

11.50 Projektipäällikkö Ingrid Biese, Hanken
Loppusanat

12.00 Seminaari päättyy

2e Tasa-arvo agendalle- Kokemuksia urien kehittämisestä

7.10.2014 klo 9-15

Tilaisuuden juontaa tutkija, KTT Charlotta Niemistö Hankenilta

8.30 Aamukahvi

9.00 Ohjausryhmän tervehdys

NaisUrat-hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja Tarja Arkio, Akava

Konsultin näkökulma urien kehittämiseen, Malin Gustavsson, Ekvalita Ab

Case-esimerkit:

Suomen Asiakastieto: Pelinrakentajat

Samfundet Folkhälsan: Kohtaaminen Folkhälsanissa

10.15 Tauko

10.30 Case-esimerkit:

Akavan Erityisalat: Tasa-arvosuunnitelma henkilöstöstrategian tukena

KSF Media: Piirimestaruudesta olympialaisiin

Kauniaisten kaupunki: Tasa-arvoa ja arvostusta

11.30 Kevyt lounas

12.15 Case-esimerkit:

Asianajotoimisto Borenius: Jatkuva ruuhkavuosityö organisaatiossa

Silta Oy: Uskalla tunnistaa talentti

Maa- ja metsätalousministeriö: Lisää virtaa hyvinvointiin!

13.15 Tauko

13.30 Sosiaali- ja terveysministeriön kansliapäällikkö Päivi Sillanaukeen haastattelu Haastattelijana Charlotta Niemistö

Työtä tasa-arvon edistämiseksi: tutkimustuloksia NaisUrat-projektista. Projektipäällikkö Ingrid Biese, Hanken ja tutkija Suvi Heikkinen, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Johtamisverkosto mahdollistajana. Finanssineuvos Arto Koho, STM

Kiitokset. Projektipäällikkö Ingrid Biese, Hanken

15.00 Tilaisuus päättyy

2f Naisurat-hankkeen tutkimusseminaari

Ohjelma

9:00 Tervetuloa Prof. Anna-Maija Lämsä

Tasa-arvotyö ja naisten urien edistäminen organisaatioissa
Projektipäällikkö FT Ingrid Biese ja Tutkija Suvi Heikkinen

Äitiys ja johtajuus Prof. Anna-Maija Lämsä

Sukupuoli, ikä ja sukupolvet Prof. Jeff Hearn ja KTT Charlotta Niemistö

12:00 Lounas

13:00 Round table-keskustelut:

Vanhemmuuden muuttuvat merkitykset työelämässä.
Tutkija Suvi Heikkinen

Tasa-arvoon liittyvät projektit – haasteet ja mahdollisuudet
Projektipäällikkö FT Ingrid Biese

Loppuraportin julkaisu, Projektijohtaja Prof. Jeff Hearn ja Prof. Anna-Maija Lämsä

15:00 Seminaari päättyy

LIITE 3 UUTISKIRJEET

3a Uutiskirje 18.12.2013

Tasa-arvoisempi kohtaaminen

Ruudullasi on nyt toinen Urat-uutiskirje. Uutiskirjeitä ilmestyy vielä kolme – yksi jokaisen seminaarin jälkeen.Ensimmäinen teemaseminaari järjestettiin 27.11.2013 Hankenin tiloissa. Seminaarin teemana oli ”Tasa-arvoisempi kohtaaminen” ja sitä oli kuuntelemassa yli 70 eri alojen edustajaa. Paikalla oli ihmisiä liike-elämästä, järjestöistä, ministeriöistä ja yliopistoista ja tutkimuslaitoksista.Tasa-arvoista kohtaamista pohdittiin kolmen esityksen kautta. Hankenin tutkija Jonna Louvrier puhui tasa-arvon eri merkityksistä, Jyväskylän yliopiston professori Anna-Maija Lämsä puhui naisiin kohdistuvista stereotypioista ja Accenturen Senior Manager Satu Pulkkinen kertoi organisaationsa tasa-arvotyöstä. Esityksistä löytyy lyhyet tiivistelmät tässä uutiskirjeessä.

Näiden lisäksi uutiskirjeestä löytyy myös Hankenin Associate Professor Denise Salinin kirjoitus Hankenin opiskelijoiden stereotypisoivista olettamuksista nais- ja miesjohtajiin liittyen. Seuraava seminaari järjestetään Hankenin Maxen-salissa 4.2.2014. Tilaisuuden ohjelma julkaistaan tammikuun alussa.

Hyvää joulua!

ANNE-MARIE SLAUGHTER JA SHERYL SANDBERG: SAMALLA ASIALLA, ERI LÄHTÖKOHDISTA

Jonna Louvrier, tutkija, Hanken

Vuoden sisällä Princetonin politiikan ja kansainvälisten suhteiden professori Anne-Marie Slaughter, ja Facebookin operatiivisen toiminnan johtaja Sheryl Sandberg, julkaisivat suurta huomiota herättäneet tekstit naisten tasa-arvon puolesta. Kummatkin olivat samaa mieltä siitä, että sukupuolten välisen tasa-arvon kehitys on työelämässä jämähtänyt paikoilleen. Naisia on aivan liian vähän johtavissa asemissa kaikilla yhteiskunnan eri alueilla. Ja tämä on ongelmallista, kummankin mielestä.

Se miten asiaan pitäisi puuttua kuitenkin jakaa näiden kahden naisen mielipiteet täysin kahtia. Sheryl Sandberg keskittyy asioihin joihin yksilö voi vaikuttaa. Hänen mielestään naisten pitäisi ottaa enemmän tilaa, puhua enemmän, uskoa osaamiseensa. Slaughter taasen uskoo, että niin kauan kuin ajatellaan, että tasa-arvo toteutuu kunhan naisten uskaltavat ottaa enemmän tilaa, langettaa tasa-arvon epäonnistumisen yksilöiden niskaan. Ja että näin tasa-arvoa ei tulla saavuttamaan.

Sandbergin ja Slaughterin keskeinen ero on siinä, mihin he keskittyvät. Sandberg keskittyy yksilöön, Slaughter rakenteisiin. Kun heidän eri fokukset yhdistää tasa-arvotutkijoita ja feministejä useamman vuosikymmenen kiinnostanut kiista siitä ovatko naiset ja miehet perustavanlaatuisesti erilaisia vai samanlaisia, saadaan neljä eri tasa-arvon käsitystä.

Meritokraattisen tasa-arvon perusajatus on, että pelkästään yksilön osaaminen määrittelee urakehityksen. Ainoa ero joka kiinnostaa yrityksiä ja ainoa ero joka vaikuttaa siihen miten ihmiset yhteiskunnassa ja työelämässä sijoittuvat on osaaminen. Se että naisia on niin vähän johtavissa tehtävissä johtuu tästä näkökulmasta lähinnä osaavien naisten puutteesta. Historiallisesti korkeakoulutettuja naisia on ollut vähemmän, tänään naisilla on kuitenkin Suomessa korkeampi koulutustaso kuin miehillä, mutta naisten uravalinnat voi vielä johtaa siihen että heillä ei välttämättä ole sitä johtajuuskokemusta jota yritysten huipulla vaaditaan.

Kun olettamuksena on että naiset ja miehet ovat samanlaisia, mutta fokusoidaan rakenteisiin niin voidaan puhua liberaalista tasa-arvosta. Liberaali tasa-arvo tarkoittaa että varmistetaan että organisaation käytännöt kohtelee kaikkia täysin samalla lailla. Tällainen tasa-arvo työ on esimerkiksi HR-prosessien läpikäyntiä ja tarkistamista, että ne ei syrji ketään. Konkreettisena esimerkkinä esimerkiksi varmistetaan että avoimet työpaikat ilmoitetaan sellaisissa medioissa että sekä naiset että miehet saavat yhtäläiset mahdollisuudet tietää avoimesta työpaikasta.

Jos oletetaan että naiset ja miehet ovat erilaisia, ja keskitytään rakenteisiin, niin voidaan puhua radikaalista tasa-arvosta, tai positiivisesta diskriminaatiosta. Olettamuksena on, että jotta lopputulos olisi tasa-arvoinen, on joitain ryhmiä pakko auttaa, luoda heille sopivammat edellytykset kilpailla ja osallistua. Esimerkiksi naiskiintiöt voivat olla radikaalia tasa-arvoa – nähdään että naisilla ei ole samoja mahdollisuuksia saada hallituspaikkoja osaamisestaan huolimatta, koska naisilla ei ole samoja verkostoja.

Neljäs tasa-arvokäsitys perustuu erojen huomioimiselle ja yksilö-fokukselle, tätä voi kutsua erot rikkautena-näkökulmaksi. Tämä on näkökulma, joka aloitti koko monimuotoisuusjohtamisen kehityksen. Monimuotoisuusjohtamisessa ajatus oli, että tasa-arvotyö ei enää keskity syrjintään ja tasa-arvoon, vaan erot nähdään arvokkaina ja liiketoiminnalle hyödyllisinä.

Epätasa-arvon juuret ja syyt ovat moninaisia. On tärkeää että tunnistamme ne perusolettamukset joista lähtöisin tasa-arvotyötä teemme. Hyvä olisi, jos tasa-arvotyötä tehtäisiin eri lähtökohdista. Pelkät rakenteelliset muutokset eivät aina riitä, vaan tarvitsemme myös aloitteita jotka kannustavat yksilöitä käyttämään rakenteellisten uudistusten mukana tuomia uusia mahdollisuuksia.

NAISIIN KOHDISTUVAT STEREOTYPIAT JOHTAMISURILLA

Professori Anna-Maija Lämsä ja tutkimusavustaja Emilia Kangas, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Erot naisten ja miesten urakehityksessä ovat edelleen huomattavat Suomessa huolimatta naisten miehiä korkeammasta koulutustasosta. Naisten on miehiä vaikeampi edetä uralla, erityisesti johtamistehtäviin. Maailman Talousfoorumin vuoden 2013 selvityksen mukaan suomalaisen työelämän keskeinen tasa-arvon ongelma kulminoituu naisten miehiä huonompiin mahdollisuuksiin edetä päätöksentekijöiksi organisaatioissa. Tutkimusten mukaan sukupuoltenvälisen epätasa-arvon juuret ovat rakenteissa, erityisesti stereotyyppiset olettamukset hidastavat tasa-arvon toteutumista työelämässä.

Monenlaisia stereotypioita

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää stereotypioiden vaikutusta naisten urakehitykseen. Vastaamme kahteen asettamaamme tutkimuskysymykseen: 1) Millaisia stereotypioita tutkimuksessa on havaittu kohdistuvan naisiin johtamisurilla? 2) Millaisia seurauksia stereotypioilla on havaittu olevan johtamisurilla toimiville naisille ja organisaatioille? Tutkimus on sisällönanalyysi. Emme tehneet omaa empiiristä tutkimusta, vaan selvitimme, mitä tutkimuksessa on aikaisemmin selvitetty stereotypioiden vaikutuksista naisten johtamisuriin. Analyysimme kohteena oli 105 tieteellistä artikkelia.

Tulokset osoittavat, että johtamisuraa tekeviin naisiin kohdistuu stereotyyppinen uskomus naisten puutteellisista ominaisuuksista johtamisessa. Tällöin naisiin liitetyt feminiiniset piirteet katsotaan uraa rajoittaviksi omaisuuksiksi, koska johtamisuran uskotaan kuuluvan määrätynlaisille maskuliinisille miehille. Toinen stereotypia johtamisuraa tekevästä naisesta on uskomus yksin pärjäämisestä. Nainen onnistuu johtamisen maailmassa yksinään, jos pystyy omaksumaan androgyynin johtamistyylin. Kolmas stereotypia on uskomus naisjohtajan ylivertaisuudesta miesjohtajaan nähden. Tässä stereotypiassa kuvataan johtajina toimivien

naisten vahvuudeksi positiivinen, feminiininen johtajuus. Tällaista johtajuutta tarvitaan tulevaisuuden matalahierarkkisissa tiimityötä korostavissa työpaikoissa.

Stereotypiat rajoittavat mahdollisuuksia

Naisjohtajalle tai sellaiseksi haluavalle syntyy stereotypioiden vuoksi monenlaisia seurauksia. Nainen kohtaa sukupuolisyrjintää johdon valintaprosesseissa, koska hänet arvioidaan miestä epäpätevämmäksi. Naisen omat uskomukset kyvyistään voivat myös pohjautua stereotypioihin. Näin nainen voi itse rajoittaa omia uramahdollisuuksiaan. Erityisesti nuori nainen kärsii negatiivisista stereotypioista. Stereotypiat aiheuttavat stressiä, joka työntää naista sopeuttamaan johtamistaan maskuliinisempaan suuntaan. Naisjohtaja on myös yksinäinen; hän edustaa miesvaltaisessa johdossa oman sukupuolensa erityisyksilöä. Tämä tekee hänestä ulkopuolisen muun ryhmän jäsenten keskuudessa.

Tutkimuksemme perusteella voi päätellä, että johtamisen alalla käsitys sukupuolesta perustuu edelleen pääosin dikotomiaan: Naisten uskotaan olevan feminiinisiä ja miesten maskuliinisia. Koska johtaminen mielletään tavallisesti miesten maskuliinisuudeksi, seuraukset ovat johtajina toimiville ja johtamisuraa suunnitteleville naisille kielteiset. Naisen ongelmaan tarjotaan ratkaisuksi joko androgyynin tai maskuliinisen johtamistyylin omaksumista. Oletus johtamisen maskuliinisuudesta jää kuitenkin tällöin kyseenalaistamatta. Naisjohtajien ylivertaisuuden korostaminen esitetään vasta-argumenttina johtamisen miehisyyteen. Vasta-argumentissa nais- ja miesjohtaja asemoituvat toistensa kilpailijoiksi. Tutkimustulokset eivät vahvista ideaa monenlaisista nais- ja miesjohtajista.

DEFINING SUCCESS. YOUR WAY. TASA-ARVO OSANA TYÖPAIKAN KÄYTÄNTÖJÄ

Ingrid Biese, projektipäällikkö, Hanken

Satu Pulkkinen, Senior Manager Accenturelta piti alustuksen NaisUrat -hankkeen ensimmäisessä seminaarissa. Hän kertoi, miten Accenture on ottanut tasa-arvo kysymykset osaksi työpaikan käytäntöjä.

Accenture on globaali konsulttiyritys, jolla on 266 000 työntekijää 120 maassa. Heistä 90 000 on naisia, eli 36 prosenttia. 40 prosenttia uusista rekrytoiduista henkilöistä on naisia, mutta Accenture Leadership ryhmässä vain 17 % on naisia ja Accenture Global Management Committee -ryhmässä luku on 22 %. Accenturessa mietitään, miten pystyttäisiin, ei vain houkuttelemaan naistyöntekijöitä, mutta myös pitämään heidät. Yhdeksi Accenturen haasteeksi Satu Pulkkinen mainitsee sen, etteivät naiset usein enää palaa äitiyslomiltaan takaisin töihin. Accenturessa pyritään sekä antamaan naisille mahdollisuuksia edetä organisaatiossa, että rekrytoimaan naisia suoraan johtotehtäviin. Myös monimuotoisuuskysymyksiä pohditaan ja työstetään jatkuvasti organisaatiossa. Accenturen arvoihin kuuluu, että yksilöä kunnioitetaan ja käytäntöjä sekä prosesseja luodaan niin, että päätöksenteko olisi tasa-arvoisempaa ja reilumpaa. Tällä tavalla Accenturessa pyritään luomaan ympäristö, kulttuuri sekä ohjelmia, jotka auttavat naisia löytää omat henkilökohtaiset lähestymistapansa työhön ja menestykseen. Näihin kuuluu mm. naisiin suunnattuja mentorointiohjelmia sekä naisverkostoja. Sen lisäksi pyritään luomaan kehitys- ja arviointikäytäntöjä, jotta naisilla ja miehillä olisi samat mahdollisuudet edetä organisaatiossa.

Esityksessä tuli esiin, että Accenture pyrkii luopumaan näkemyksestä ja ajattelumallista, jossa jokaisen henkilön, sekä naisen että miehen, onnistuminen organisaatiossa on pelkästään yksilöperusteinen. Accenturessa on ymmärretty, että on olemassa rakenteellisia asioita, jotka estävät naisten urakehitystä, ja joita täytyy sekä tunnistaa että muuttaa. Tutkimuksessa on todettu, että naisilla on miehiä vaikeampaa neuvotella esimerkiksi ylennyksistä tai palkankorotuksista. Accenturessa onkin tehty periaatepäätös, ettei kenenkään tarvitse itse pyytä ylennystä, vaan jokaisen työntekijän kanssa keskustellaan asiasta säännöllisesti. Tällainen käytäntö voi mahdollistaa sen, että kaikilla on samat mahdollisuudet edetä organisaatiossa.

Accenturessa on tehty paljon tasa-arvon edistämiseksi, mutta paljon on vielä tehtävää, toteaa Senior Manager Satu Pulkkinen. On silti hienoa, että Accenturessa ymmärretään, että on luotava niin henkilökohtaisia kuin rakenteellisiakin ratkaisuja, jotta saadaan tasa-arvoisempi organisaatio ja organisaationkulttuuri.

A ”STRONG MILITARY TYPE OF LEADER” OR A ”B****”? STUDENT EVALUATIONS OF MALE AND FEMALE LEADERS

Denise Salin, Associate Professor, Hanken

A lot of previous research has shown that employees expect men and women – including male and female leaders – to behave differently in the workplace. Men are expected to be agentic, that is to be assertive and driven, whereas women to a higher extent are expected to be communal, that is to be warm and show concern for relationships. Female leaders who are competent and assertive do not conform to this stereotype and are as a result often disliked for their gender-incongruent behaviour.

To test if strong female leaders are still evaluated more negatively that their male counterparts 160 Hanken students were asked to rate an authoritarian and a participative leader on different dimensions. Half of the students got a description where the authoritarian leader was male and the participative leader female and the other half a description where the authoritarian leader was female and the participative leader male. With the exception of the names (male or female name) and pronouns (he or she) the stories were identical word by word.

This study analyzed the differences in how the male authoritarian leader and the female authoritarian leader were rated. Interestingly, male students rated the male leader higher on effectiveness and female students rated the female leader higher. Students thus saw the leader of the same sex as more competent. However, when asked how willing they were to work for the leader and if they would recommend this person for a higher managerial position both male and female students expressed a preference for the male leader. Also, in class discussions the students held very different images of the male and female leader, although the stories had been identical. The male leader was described as “old school” and a “strong military type of leader”, whereas much more derogatory terms, including the “b-word” were used to describe the woman. When comparing the male and female participative leader, the gender differences were much less pronounced.

The results of this study are in line with previous research. However, many students and employees seem to be convinced that such stereotypes are a thing of the past and that such stereotypes no longer prevail in countries that do well in international rankings of gender equality. Therefore, it is of importance to note that business school students in Finland in 2013 still react so differently to male and female leaders. Making students aware of their own stereotypical way of thinking enables in-depth and engaging discussions about the role of gender stereotypes in work life.

Minihaastattelu kohdeorganisaatioille

Teemme uutiskirjeeseemme minihaastatteluja kaikista kohdeorganisaatioista vuorollaan, näin saamme myös aktiivisessa kehitystyössä olevien organisaatioiden jäsenten äänen kuuluviin uutiskirjeissämme. Ensimmäisenä haastatteluvuorossa ovat Silta Oy:n henkilöstöjohtaja Jaana Hagelin ja Suomen asiakastieto Oy:n henkilöstöpäällikkö Leena Nordström.

Miten projektin aloittaminen on sujunut omassa organisaatiossanne mielestänne?

Jaana Hagelin, Silta Oy: Kiitos, oikein hyvin ja vauhdikkaasti. Projektissa mukana olevat siltalaiset ovat erittäin innostuneita ja yhteistyö sujuu. Tunnemme kaikki olevamme mukana tekemässä hyvää ja uskomme aidosti edistävämme tasa-arvoa Suomessa. Ulkopuolisen sparraajan saaminen mukaan omaan projektiimme on ollut erittäin tervetullutta, olemme saaneet uusia ajatuksia ja näkökulmia heti ensi tapaamisestamme lähtien. Ensimmäinen workshop marraskuussa tuli myös sopivaan aikaan, koska olimme pienessä suvannossa ja mietimme oman projektimme miten olisi hyvä edetä. Workshop päivän aikana saimme taas uusia ideoita ja niitä työstämme nyt uudella energialla eteenpäin.

Leena Nordstöm, Suomen Asiakastieto Oy: Projekti yrityksessämme on lähtenyt mukavasti käyntiin. Tasa-arvo tai samanarvoisuus työyhteisössä on monen kiinnostuksen kohteena. Samanarvoisuus nousi henkilöstökyselyn kehittämiskohteeksi, minkä vuoksi projekti on saanut erityistä painoarvoa.

Miltä projekti tuntuu tällä hetkellä ja mitkä ovat ajatuksenne projektin jatkosta?

Jaana Hagelin, Silta Oy: Uskon, että puhun koko Sillan Naisurat ryhmän puolesta sanoessani, että tunnemme tekevämme merkityksellistä työtä, emme vain Sillalle, vaan koko suomalaiselle työelämälle. Sillan projektiryhmän jäsenet ovat erittäin iloisia siitä, että Naisurat-ryhmässä on niin paljon erilaisia näkökulmia ja lähestymistapoja tasa-arvoon, paljon sellaista asiaa, joka voisi jäädä huomaamatta. Jo pelkkä projektissa mukana oleminen on tuonut asiallemme nostetta. Sillan Naisurat-projektin tarkoituksena on Sillan uusien toimintaperiaatteiden kautta lisätä henkilöstön omaa ammattiylpeyttä ja arvostusta naisvaltaisessa yrityksessämme. Naisurat-projekti on toki tuonut mukanaan myös muita tasa-arvoon liittyviä kysymyksiä huulillemme ja tulemme mm. tarkistamaan tasa-arvosuunnitelman. Odotamme innolla seuraavia workshoppeja ja muita tapaamisia.

Leena Nordstöm, Suomen Asiakastieto Oy: Suunnitelmia on kovasti tehty. Pelinrakentajat ovat innostuneena kehittäneet erilaisia tapoja vaikuttaa samanarvoiseen työilmapiiriin. Lisäksi tasa-suunnitelma sai uutta potkua ja ideoita seminaarista.

3b Uutiskirje 14.2.2014

Asiantuntijuuden ja johtajuuden syventäminen

Sarjassaan toinen Naisurat-seminaari järjestettiin Hankenilla 4. helmikuuta 2014 teemalla: “Asiantuntijuuden ja johtajuuden syventäminen”. Seminaariin oli ilmoittautunut yli sata ihmistä, joista vain 9 oli miehiä. Heistä yksi myös kertoi esityksiä kommentoidessaan, että hän oli saapunut paikalle hieman vahingossa, tajuamatta että seminaari keskittyi sukupuolten väliseen tasa-arvoon.Miksi miehiä oli niin vähän? Miksi miehet niin usein ovat aliedustettuina tilanteista joissa edistetään sukupuolten tasa-arvoa? Olettamuksena näytää usein olevan, että sukupuolten tasa-arvo keskityy naisten olosuhteiden parantamiseen. Miehiä, maskuliinisuutta ja miehistyyttä ei useinkaan problematisoida, vaikka se on oleellinen osa tasa-arvotyötä, kuten seminaarin ensimmäinen esiintyjä Hankenin Professori Jeff Hearn hyvin kuvasi esityksessään ”Men, Masculinities and Organizations: Business as Usual?”. Jeff Hearn muun muassa kuvasi eri motivaatioita joille miesten osallituminen tasa-arvotyöhön voi perustua, ja alleviivasi että miehet tulisi nähdä heterogeenisenä ryhmänä.Seminaarin toinen puhuja Aalto Executive Educationin Minna Hiillos puhui omiin kokemuksiin perustuen – niin henkilöstöhallinnon ammattilaisena, äitinä ja nyt johdon kehittämisen ammattilaisena, naisten kompetenssien kehittämisestä. Minna Hiillos on nähnyt monia uraa tekeviä nuoria naisia. Hän antoi kuulijoille vinkkejä siitä miten naiset, ja naisten esimiehet, voivat vaikuttaa naisten urakehitykseen. Hänen mielestään naisten kannattaisi olla itsevarmempia ja määrätietoisempia. Esimiesten tulisi tukea naisia kriittisissä vaiheissa ja antaa haasteita jo ihan uran alkuvaiheissa. Myös naisverkostoja voisi Hilloksen mielestä käyttää paljon enemmän.Seminaari päättyi STTK:n puheenjohtajan Antti Palolan esitykseen. Palola puhui työelämän tasa-arvosta niin omiin kokemuksiinsa perustuen, kuin kuvaten STTK:n linjauksia esimerkiksi perhevapaisiin liittyen.

Antti Palola on omien sanojensa mukaan takinkääntäjä tasa-arvokysymyksissä, sillä viisi vuotta sitten hän ei esimerkiksi kannattanut kiintiöitä. Tänään hän uskoo, että valinnanvapautta korostavalla tyyliullä emme saa tarpeeksi edistystä aikaseksi. Oli miten oli, hän on mies joka ”on tullut kaapista ulos tasa-arvon puolesta”, kuten Jeff Hearn asian ilmaisi. Tasa-arvotyölle on arvokasta että uskallamme kääntää takkia, miettiä uudestaan, ja tulla ulos. Julkisesti ilmaista näkemyksemme tasa-arvon puolesta.

Näistä esityksistä löydät tässä uutiskirjeessä tiivistelmät. Seuraava seminaari järjestetään 6.5.2014 Hankenin Maxen salissa. Tuolloin teemana on työn ja yksityselämän tasa-paino. Laita päivämäärä jo nyt muistiin!

MEN, MASCULINITIES AND ORGANISATIONS: BUSINESS AS USUAL?

Professor Jeff Hearn, AcSS, Hanken School of Economics

Careers, organisations, leadership and management are far from gender-neutral. So, in promoting women’s careers, there is a key question: how should we approach this and what should we focus on: on women? Gender? Gender difference? Gender equality? Career structures? Career paths? Or even men? It is a commonplace in both career development in organisations and in research on careers, to focus either on careers without thinking much about gender or on women’s careers, through mentoring, training or management development of women, but what is less common is seeing men and men’s careers as gendered and as problematized.

In bringing men into gender focus, in thinking about men as gendered, there are two main questions: how to think about men in relation to women’s careers and gender equality? (men as ‘objects’); and what can men do to support women’s careers? (men as ‘subjects’). In short, men are just as gendered as women. This means naming men as men [Jalna Hanmer], but also recognising unities and differences amongst men [Jeff Hearn & David Collinson]. Also, men are not essentially one thing, and men can be seen as different kinds of collectivities not only as individuals! Moreover, in many organisations man/men/male is still a model for management, and a norm for what is the formal and official ways of doing things in organisations [Joan Acker, Patricia Yancey Martin]. It means changing leadership, with broad tendencies for men to use transactional leadership, based on formal position, rather than transformational leadership. In many versions of leadership ”core elements of masculinity” sustain uneven gender relations [Jackie Ford], even if some forms of men’s leadership may appear less heroic, but still powerful. There is also the possibility of men’s non-oppressive, even profeminist, leadership.

So, what have men to do with women’s careers and gender equality in workplaces? There are many different ways of being men in workplaces: not one masculinity, but many masculinities. These concern relations between men and women, and also relations between men. Masculinities are not fixed, but shift over time and place. Workplaces are places where various masculinities are (re)produced, for example, as authoritarian, paternalistic, careerist, or informal masculinities/managers [Collinson & Hearn], as well as other positions, such as father-managers [Hearn & Charlotta Niemistö], and new trends, such as towards more caring masculinities at work.

Men and men’s careers affect women’s careers and their promotion in many ways. Men can promote or impede women’s careers, can provide individual and collective support, and can initiate organisational interventions, and so on. Men can also have huge impacts on women’s careers, by simply doing nothing, as with so-called non-events [Liisa Husu], which may only be realized many years later. This can be done as managers, team leaders, colleagues, and also as friends, family, and partners. The impact can still be very important if men are not present and out of sight, even in all-women organisations or teams. This can involve both supporting women’s promotion in what might be called mainstream career paths, and working for changing the form of careers.

Men occupy very different positions in organisations, often with very different concerns about gender and gender equality: at the top, as privileged, in middle management, as team leaders, and in lower levels. So at each level, gender equality may or may not concern men for different reasons. In each position one can ask: why should they bother? Why should men become interested in, or avoid, gender equality? What should or could they do?

One obvious answer is the business case. There is now quite a lot of research on this. In their 2010 global survey of companies, McKinsey & Co found that those in the top quartile in terms of presence of women in executive committees had +47% average return on equity, and +55% average earnings before interest and tax. But there are many other reasons too: self-development potential of employees; seeing it as managers' job to support all people including all women; the practice of ethical, fair, just leadership; talent development; democratic ways of working; promoting diversity. One in two Finnish men fully agree men benefit from more gender equality, and McKinsey & Co's 2013 survey of 1,400 men managers worldwide survey found 74% agree or strongly agree that diverse leadership teams with significant numbers of women bring better company performance. There are clear variations in to what extent men are interested in gender equality that impact on women's careers; put simply, one may contrast more egalitarian masculinities (which may be active, passive, ambivalent) and more inegalitarian masculinities [Marion Pajumets], with support for or antagonism against promoting women's careers. There are also many reasons why men can become interested in gender issues and gender equality: stopping privilege, recognizing differences amongst men, or prioritizing the costs of masculinity.

Importantly, men's relations to gender equality are not a new or a marginal issue. Finland has the longest government apparatus on men and gender equality, with the Sub-committee on Men's Issues in Council for Equality between Women and Men, established in 1988, after a 1986 working group. The Nordic Council of Ministers established a Men and Gender Equality programme 1995-2000. And also the UN has been active in this area. In 1995 the UN Platform for Action recognised that women's common concerns could be addressed only by working in partnership with men to the common goal of gender equality around world, followed up by the UN Assembly 2000 supporting men's joint responsibility with women for gender equality. There has been EU activity since 1995, with the recent 2013 Study on the Role of Men in Gender Equality, published by the European Commission, with a wealth of information and recommendations. Men and gender equality is not an obscure or marginal issue, but one taken up at the highest international levels.

Finally, or almost so, there are some specific key issues that need to be put on the table. First, there is the question of men's homosociality. It is an interesting paradox how one of the major ways for men to show heterosexuality is to prefer men's company: "men are attracted to, stimulated by, and interested in other men", "Men can and commonly do seek satisfaction for most of their needs from other men." [Jean Lipman-Blumen]. This may involve not just power and information passing between men, but also an emotional charge between men, as in imitation, emulation and intimate admiration between men, even if individual men are dispensable when they do not fit. Homosociality relates closely to cultural cloning: reproducing more people of the same, whether by gender, ethnicity, or organisational culture [Philomena Essed & David Theo Goldberg]. These can be seen as forms of resistance, by distance or persistence [Collinson].

Changing men's relations to women's careers is not just about "helping" women and women's careers, as if women's careers need to be like men's, and as if men are the norm, and women are the problem. It involves changing men, and how in many organisations men's ways of working are unquestioned as the formal, official, proper, managerial ways of doing business. Changing men's relations to women's careers, means men coming out publicly for gender equality.

NAISTEN URAT-KOKEMUKSIA NAISTEN KOMPETENSSIEN KEHITTÄMISESTÄ

Kooste KTT Minna Hiilloksen (Aalto University Executive Education) puheenvuorosta

Aalto Executive Educationin MBA-ohjelmista vastaava johtaja Minna Hiillos piti esityksen naisten urista, keskittyen erityisesti naisten kompetenssien kehittämiseen. Hän kertoi alkuun kolme omaa avainkokemusta. Ensimmäinen kokemus oli nuorena naiskonsulttina, jolloin hän tajusi, että maailma naiselle yritysmaailmassa voikin poiketa nuoren mieskonsultin todellisuudesta. Toinen kokemus oli äitiyden ja uran yhdistämisen haasteet ja toisaalta sen sosiaalisen maailman omakohtainen havainnointi, jossa pojat ja tytöt jo pieninä elävät. Miksi pojat on poikia ja tytöt on tyttöjä? Mistä ne erot syntyvät? Ja tuoreimpana kokemuksena havahtuminen siihen että, johdon kehittämiskoulutuksissa naiset ovat aina vähemmistönä. Naisten osuus koulutuksissa on melkein poikkeuksetta reilusti alle puolet, erityisen vähän naisia näkyy koulutuksissa näinä taloudellisesti haastavina vuosina. Hiillos pohtii, johtuuko naisten vähentynyt osallistuminen organisaatioiden säästöistä juuri naisten kohdalla vai naisten omasta uskalluksesta vaatia kouluttautumista haastavina aikoina. Hiilloksen yleinen tuntuma on myös, etteivät naiset ylipäätään osaa vaatia tarpeeksi korkeanlaatuista koulutusta itselleen. Toisaalta ne naiset, jotka havahtuvat oman kompetenssinsa kehittämiseen, havahtuvat siihen joko liian myöhään tai ihan viimeisillä hetkillä.

Keinoiksi naisten urien edistämiseen Hiillos mainitsee mm. varhaisten haasteiden antamisen, hyvien esimiesten tuen, esimerkilliset naisjohtajat ja naisten monipuolisen osaamisen kehittämisen. Naisten uraa voi merkittävästi edistää se, että hän saa uran alkumetreillä vastuullisia tehtäviä tai rooleja ja näin hän voi saada palkitsevia onnistumisen kokemuksia, jotka nostavat itsetuntoa. Naisen uraa voi edistää myös hyvä esimies. Hyvä esimies tunnistaakin Hiilloksen mukaan potentiaaliset naiset ja ikään kuin buustaa heitä eteenpäin. Hiillos myös uskoo esimerkkinä toimivien menestyneiden naisjohtajien voimaan, hän myös näkee, että tässä voisi olla Suomessa parannettavaa, ehkä naisilta puuttuu hieman sellaista hyvää toisten kannustamisen meininkiä. Naisten on kuitenkin oltava myös itse aktiivisia oman osaamisen kehittämisessä. Hiilloksen mukaan naisten tulisikin kehittää itseään laaja-alaisemmin ja ottaa enemmän vastuuta myös liiketoimintapuolelta. Liiketoimintaosaaminen on edelleen usein se alue, missä naiset häviävät miehille juuri kokemuksen puutteen vuoksi.

Tasa-arvoa toimihenkilöiden urakehitykseen

STTK:n puheenjohtaja Antti Palola piti virkistävän puheenvuoron tasa-arvotyöstä työmarkkinajärjestökentällä. Hän aloitti puheenvuoronsa jakamalla oman kasvutarinansa tasa-arvon edistäjäksi. Palola toteaa etteivät hänen lähtökohtansa pohjalaissyntyisenä merikapteeni miehenä ehkä anna olettaa sitä, että hän on tällaisessa tilaisuudessa puhumassa tasa-arvoisista urista, mutta toisin on. Tänä päivänä 54-vuotiaana miehenä hän ymmärtää naisten työelämän todellisuutta ja siihen liittyviä haasteita ja haluaa olla aktiivisesti mukana kehittämässä tasa-arvoisempia uramahdollisuuksia. Palola puhui paljon samanpalkkaisuusohjelmasta ja otti aika kriittisen kannan sen aikaansaannoksiin – paljon on vielä tehtävää. Erityisesti hän alleviivasi tasa-arvosuunnitelman ja palkkakartoituksen yhdistämisen perään. Puheenjohtaja myös toi selkeästi esille STTK:n kannan vanhempainvapaajärjestelmän tulevaisuudesta – STTK kannattaa perhevapaisiin 6+6+6 – mallia, jossa molemmilla vanhemmilla on oma kuuden kuukauden perhevapaa ja yksi vapaajakso olisi jaettavissa vanhempien kesken. Puheenjohtaja Palola itse myös kannattaa kiintiöitä, koska hän näkee niiden olevan ainoita konkreettisia keinoja lisätä naisten osuutta johtotehtävissä. Yleisellä tasolla Palola näkee, että tulevaisuuden työelämä muuttuu tai ainakin pitäisi muuttua yhä joustavampaan suuntaan.

WORKPLACE BULLYING: AN IMPORTANT WORKPLACE ISSUE FOR BOTH MEN AND WOMEN

Denise Salin, Academy of Finland Research Fellow , University of Helsinki

Workplace bullying is a form of unethical treatment, which violates generally accepted norms of behaviour. It is about harassing, offending, or socially excluding someone or negatively affecting someone's work. Bullying can take many different forms and it can include, for example, unjustified criticism and shouting, withholding of relevant information, social isolation, and gossip and rumours. Many employees may occasionally experience negative treatment or conflicts in the workplace. However, negative treatment becomes bullying when the negative behaviour is systematically repeated and the person at the receiving end does not feel able to defend him or herself successfully. Employees can be bullied by superiors, colleagues, or even subordinates.

Research has shown that workplace bullying has many negative consequences. It affects the health of both victims and bystanders. Being subject to bullying is often associated with, for example, anxiety, sleeping problems, depression, and different stress reactions. Bullied employees report lower job satisfaction, higher sickness absenteeism, and higher intentions to quit. For organizations this translates to costs in the form of absenteeism, higher turnover of personnel, lower productivity, and possibly bad PR.

Contrary to common belief men and women report approximately equal exposure to bullying behaviour in the Nordic countries. Men are somewhat more often reported to be the bullies. However, women seem to be somewhat more likely to label their experiences as bullying than men are. This may partly be because women often occupy lower positions with fewer resources and therefore may experience the negative treatment as more threatening and find it more difficult to defend themselves successfully. Also, admitting victim status may be more taboo for many men.

Gender may also affect the form of bullying. Women report more social manipulation and isolation, whereas men often report work-related forms of bullying, for example, actions that make their work difficult or even dangerous. While women report being bullied both by other women and by men in approximately equal proportions, men typically report being bullied by other men only. Breaking traditional gender norms may also be a risk factor: men working in childcare or in the nursing profession have reported higher prevalence rates than their female counterparts, just as female police officers and business professionals have reported higher prevalence rates than their male counterparts. When it comes to health effects research has shown that bullying affects both women and men to the same extent.

While research acknowledges that personality factors may increase the risk of bullying, studies indicate that the work environment is an even better explanation of why bullying occurs. Poor leadership, role ambiguity, unclear goals, stress, and insecurity all increase the risk of bullying. To minimize the risk of bullying it is important that leaders clarify expectations and expected standards of behaviour, provide constructive feedback and information, and actively engage in conflict management. It is important that managers act as role models and exhibit professional behaviour themselves and intervene quickly if inappropriate behaviour occurs, thereby sending the message that the organization does not tolerate harassment and bullying.

For more information please see:

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds): Workplace bullying and harassment: Developments in Theory, Research and Practice. 2. Edition. London: Taylor & Francis.

Salin, D. & Hoel, H. (2013). Workplace bullying as a gendered phenomenon. Journal of Managerial Psychology, 28(3), 235-251

Minihaastattelu kohdeorganisaatioille

Teemme uutiskirjeeseemme minihaastatteluja kaikista kohdeorganisaatioista vuorollaan, näin saamme myös aktiivisessa kehitystyössä olevien organisaatioiden jäsenten äänen kuuluviin uutiskirjeissämme. Tällä kertaa haastatteluvuorossa ovat Akavan Erityisalojen Asiamies Sonja Mikkola ja Hufvudstadsbladetin Toimittaja Annika Rentola.

Minkälaisia uusia ajatuksia NaisUrat projekti on herättänyt oman organisaatiosi kehittämistarpeisiin liittyen?

Sonja Mikkola, Akavan Erityisalat: Tavoitteenamme on tehdä organisaatioomme tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma ja yhdistää se uuteen henkilöstöstrategiaamme. Projekti on antanut uusia ideoita sille, millaisia asioita pienen organisaation tulisi huomioida tasa-arvotyössä ja miten ottaa huomioon yksilöiden erityispiirteet työpaikan tasa-arvosuunnittelussa ja – käytännöissä. Lain vaatimien teemojen lisäksi olemme saaneet hyviä kokemuksia tasa-arvotyön moniulotteisuudesta, ja näitä oppeja voimme heijastaa koko toimintakenttäämme.

Annika Rentola, Hufvudstadsbladet: Olemme heränneet miettimään mentorointiasioita syvemmin. Uusi ajatus on ehkä että meidän on selkeytettävä käsitteitä työnohjauksen ja mentoroinnin suhteen. Olemme myös nähneet että meillä on tämän asian suhteen organisaatiossa enemmän omaa osaamista kuin luulimme.

Miten NaisUrat projekti tukee teidän organisaation omia kehitystarpeita?

Sonja Mikkola, Akavan Erityisalat: Tavoitteenamme on tehdä organisaatioomme tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma ja yhdistää se uuteen henkilöstöstrategiaamme. Projekti on antanut uusia ideoita sille, millaisia asioita pienen organisaation tulisi huomioida tasa-arvotyössä ja miten ottaa huomioon yksilöiden erityispiirteet työpaikan tasa-arvosuunnittelussa ja – käytännöissä. Lain vaatimien teemojen lisäksi olemme saaneet hyviä kokemuksia tasa-arvotyön moniulotteisuudesta, ja näitä oppeja voimme heijastaa koko toimintakenttäämme.

Annika Rentola, Hufvudstadsbladet: Saamme inspiraatiota muiden mukanaolijoiden kertomuksista. Voimme verrata muiden käytäntöjä omiimme ja miettiä miksi ne eroavat toisistaan ja mitä se tarkoittaa. Asioiden purku on kaiken uuden alku. Mahdollisuus selkeyttää yksittäisiä urakehityksiä oli hieno avaus ja lisä projektiin.

Työryhmäkutsu:

Sukupuolentutkimuksen päivät 2014 ”Raha, seksi ja valta”

21.-22.11.2014 Helsingissä

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu & Hanken Svenska handelshögskolan

Raha, seksi ja/tai valta nousevat usein esiin kun pohditaan sitä, mikä on elämässä tärkeintä ja mikä maailmaa pyörittää. Tällainen näkemys toistuu niin arkipäivän kliseissä kuin akateemisissa teorioissa; yhtä lailla feministisissä kuin ’patriarkaalisissa’ ajattelutavoissa. Viime aikojen mittavat sosiaaliset, kulttuuriset, taloudelliset ja poliittiset muutokset ovat tuoneet aihepiirin kasvavan huomion kohteeksi.

Konferenssi yhdistää rahan, talouden ja vallan analyysit kaikilla yhteiskunnan ja kulttuurin tasoilla sukupuolen ja seksuaalisuuden analyyseihin. Aihe on ajankohtainen ja sillä on pitkä historia feministisen käytännön, politiikan, tutkimuksen ja teoretisoinnin ytimessä. Tavoitteena on tarkastella esimerkiksi sukupuolen taloudellistumista ja talouden sukupuolittumista, eri näkökulmista erilaisissa konteksteissa.

Pääpuhujat

Professori emerita Silvia Gherardi, Trenton yliopisto, Italia

Professori emerita Diane Elson, Essexin yliopisto, Iso-Britannia

Dosentti, johtaja Leena-Maija Rossi, Suomen New Yorkin kulttuuri-instituutti, Yhdysvallat

Tärkeitä päivämääriä

17.4. 2014 Työryhmäehdotukset (400 sanaa)

30.4. 2014 Päätökset työryhmistä

12.9. 2014 Esitelmäehdotukset (300 sanaa)

30.9. 2014 Päätökset hyväksytyistä esityksistä

Lähetä ehdotuksesi sukupuolentutkimus2014@hanken.fi

Järjestäjät: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Hanken Svenska Handelshögskolan ja Sukupuolentutkimuksen seura.

Lisätietoja: http://wiki.aalto.fi/display/SPTP2014

3c Uutiskirje 21.5.2014

Työn ja yksityiselämän tasapaino

Hei!

Työn- ja yksityiselämän yhteensovittaminen, ja niiden välillä tasapainon löytäminen on yhä useammin tapetilla. Raja työn ja vapaa-ajan välillä on useasti yhä häilyvämpi. Tämä voi olla positiivinen asia, mutta luo myös uusia haasteita. Kolmas Urat-seminaari keskittyi juuri työn- ja yksityiselämän tasapainoon. Professori Anna-Maija Lämsä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulusta avasi seminaarin ja kuvasi sitä kuinka työn ja yksityiselämän tasapainoa on tutkimuksessa lähestytty eri tavoin. Yksi tapa on nähdä suhde työn ja yksityiselämän välillä konfliktuaalisena. Ihmisen voimavarat ovat rajalliset. Toinen tapa on nähdä työ ja yksityiselämä toisiaan rikastuttavina asioina. Tutkimuksessa tämä toinen lähestymistapa on vielä harvinaisempi, mutta on nähtävissä, että moniroolisuus lisää hyvinvointia. Se, että henkilö osallistuu useampaan rooliin, on sekä isä tai äiti että työntekijä, oman alansa asiantuntija, on positiivinen asia ja se hyödyttää niin perhettä kuin työyhteisöäkin.

Seminaarin päätti NaisUrat-projektin johtaja, Dr. Ingrid Biese. Hän puhui yhdestä työn- ja yksityiselämän epätasapainon seurauksesta. Ingrid Biese tutki väitöskirjassaan naisia jotka jättivät menestyksekkään uransa tehdäkseen töitä omin ehdoin. Vaikka haaste löytää tasapaino työn ja yksityiselämän välillä sai naiset jättämään uransa, he eivät uudessa elämässään tehneet yhtään vähemmän töitä. Merkittävää tasapainolle ei siis ollut työn määrä, vaan se, että pystyy itse määrittelemään koska, missä ja miten työtä tekee. Uransa jättäneet naiset eivät viettäneet enemmän aikaa perheidensä kanssa, mutta yhdessä vietetty aika koettiin arvokkaammaksi sillä se oli itse valittua, siihen pystyi itse vaikuttamaan.

Lisää asiaa työn ja yksityselämän tasapainosta löydät tästä uutiskirjeestä. Seminaarissa esityksen aiheesta pitivät tutkija Suvi Heikkinen Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulusta, kehittämispäällikkö Peter Peitsalo Miessakit ry:stä sekä asianajaja (OTM, LL.M) Maria Carlsson Asianajotoimisto Boreniuksesta. Heidän esityksistä löydät tiivistelmät. Lisäksi Emilia Kangas

kirjoittaa isyydestä. Voit myös lukea kuulumisia NaisUrat-projektiin osallistuvista organisaatioista, tällä kertaa Maa- ja metsätalousministeriöstä ja Folkhälsanista.

Mukavaa lukuhetkeä, ja aurinkoista kesää toivottaa koko NaisUrat-tiimi!

VÄITÖSKIRJATUTKIMUS PUOLISON ROOLISTA NAIS- JA MIESJOHTAJIEN URILLA

Tutkija Suvi Heikkinen, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Valta-osa aikaisemmasta työn ja perheen välistä suhdetta tarkastelevasta tutkimuksesta on keskittynyt eri organisaatiotasoille kuin johtotehtäviin. Johtajien työn ja perheen suhteen tarkastelu on jäänyt vähäiseksi, koska heidän on nähty olevan etuoikeutetussa asemassa organisaatiossa. Johtamistyön vaatimukset, kuten korkea sitoutuminen organisaatioon ja jatkuva tavoitettavuus, asettavat haasteita heidän työn ja perhe-elämän yhteensovittamiselle. Lisäksi aikaisemmat tutkimukset ovat todenneet, että johtajien asenteilla ja toiminnalla on vaikutusta alaistensa työn ja perhe-elämän yhdistämiseen. Johtajien on todettu vaikuttavan esimerkiksi siihen kuinka halukkaita alaiset ovat käyttämään perhevapaita. Johtajilla on täten tärkeä rooli myös organisaation perheystävällisen ilmapiirin kannalta ja he näyttävät toiminnallaan esimerkkiä alaisilleen.

Heikkisen tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus ja sen pyrkimyksenä on selvittää suomalaisten nais- ja miesjohtajien puolisolle antamia merkityksiä uran näkökulmasta. Väitöskirja on artikkelimuotoinen, joka koostuu neljästä eri tutkimusartikkelista ja johdantoesseestä. Tässä yhteydessä paneudutaan kahteen erilliseen tutkimukseen, jotka ovat osa väitöskirjakokonaisuutta. Tutkimuksessa käytetään narratiivista lähestymistapaa ja tutkimuksen aineistona on 58 suomalaisen johtajan tarinaa, jotka ovat haastattelujen ja kirjoitettujen tekstien muodossa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu työn ja perheen välisestä suhteesta sekä sukupuolirooleista. Tutkimukseen osallistui 29 naista ja 29 miestä, jotka toimivat julkisella ja yksityisellä sektorilla pienien, keskisuurien ja suurien organisaatioiden johtotehtävissä.

Tutkimuksessa johtajien työn ja perheen suhdetta tarkastellaan uran näkökulmasta ja fokusoituen perheen alueella erityisesti puolisoon. Työ- ja perhekontekstiin johtamisuran näkökulmasta liittyy useita sukupuolisidonnaisia oletuksia, minkä vuoksi puolison, uran sekä sukupuolen näkökulman yhdistäminen tekee mielenkiintoisen lähtökohdan tutkimukselle. Naisten urien näkökulmasta perhe on nähty aikaisemmassa tutkimuksessa negatiivisesta näkökulmasta: tekijänä joka haittaa naisen sitoutumista organisaation ja häiritsee uraa. Miesten kohdalla perhe on puolestaan nähty uraa edistävänä tekijänä. On tuotu muun muassa esille, että perhe luo miehestä tasapainoisen henkilön. Lisäksi puolison on nähty tukevan miehen uraa monin eri tavoin. Aikaisemmassa tutkimuksessa menestyksekkääseen johtamisuraan on liitetty vahvasti ydinperheajatus: mies, joka tekee kodin ulkopuolista uraa johtotehtävissä ja nainen, joka on uran taustalla tukemassa miestään sekä huolehtimassa kodista ja perheestä.

Tutkimuksen empiirisinä tuloksina esitellään viisi naisjohtajien puolisoiden tyyppiä ja neljä miesjohtajien puolisoiden tyyppiä, jotka tulee ymmärtää abstraktioina. Täten puolison tyyppi voi vaihdella tai esiintyä tarinassa useaan eri kertaan uran eri tilanteissa. Naisjohtajien puolisoiden tyypit ovat: tukea antava puoliso, hankaloittava, ohjaava, joustava ja lisäarvoa tuova puoliso. Tukea antava puoliso kuvataan kerronnassa miehenä, joka kannustaa, rohkaisee ja auttaa naista uralla. Puoliso koetaan myös tärkeäksi uran taustalla olevana hiljaisena tukijana. Hankaloittava puoliso nähdään naisjohtajien tarinoissa uran kannalta negatiivisena. Hänen kerrotaan omaavan negatiivinen asenne naisen uraa kohtaan ja hänen on vaikea hyväksyä naisen uramenestys, korkea asema ja korkea tulotaso. Ohjaava puoliso rakennetaan kerronnassa siten, että puolison työtilanne ja ura ohjaavat naisen uravalintoja ja -polkuja. Tällöin miehen työ ja ura on asetettu naisen uran edelle. Joustava puoliso rakennetaan miehenä, joka on valmis joustamaan ja laittamaan naisen uran oman uransa edelle. Naisjohtajat kertovat, että tällöin puolison on tehnyt tietoisen valinnan kevyemmästä työurasta. Lisäarvoa tuova puoliso esiintyy

aineistossa harvoin, mutta naisjohtajat kertovat kokevansa puolison tuovan sellaista välineellistä lisäarvoa esim. sosiaalista statusta tai taloudellista turvaa, jotka koetaan uran näkökulmasta positiivisina tekijöinä.

Miesjohtajien puolisoiden tyypit kerronnassa ovat: tukea antava puoliso, kodista ja lapsista huolen pitävä puoliso, tasapainottava puoliso ja menestystä odottava puoliso. Miesjohtajien tarinoissa tukea antava tyyppi kerrotaan puolisona, joka rohkaisee ja tukee miestä urallaan. Puoliso kuvataan erityisesti kuuntelijana ja kriittisenä palautteenantajana. Kodista ja lapsista huolen pitävä puoliso kerrotaan tarinoissa puolisona, joka huolehtii kodista ja lapsista. Naisella kerrotaan yleensä myös olevan oma palkkatyö, mutta hänen kerrotaan silti kantavan vastuuta yksin perheestä. Tasapainottavan puolison kerrotaan tarinoissa punnitsevan erityisesti miesjohtajan uravalintoja ja niihin liittyviä riskejä laajemmin perhe-elämän ja oman työnsä perspektiivistä. Miesjohtajat kertovat kieltäytyneensä esimerkiksi työtarjouksista jotka olisivat vaatineet muuttoa toiselle paikkakunnalle tai ulkomaille, koska kokivat sen haitallisena perheen näkökulmasta. Menestystä odottava puoliso oli ainoa miesjohtajien puolisoiden tyypeistä, joka rakennetaan negatiivisena uran näkökulmasta. Menestystä odottava puolison kerrotaan esimerkiksi odottavan taloudellista menestystä miehen uran kautta.

Nais- ja miesjohtajien kerronnassa on yhtäläisiä piirteitä erityisesti puolison tuen osalta. Puolison psykososiaalisen tuen kerrotaan olevan erityisen merkittävää uran näkökulmasta sekä naisten että miesten tarinoissa. Naisjohtajien kerronnassa tulee selkeästi esille uraa hankaloittava puoliso – tällaista ei ole tulkittavissa miesjohtajien kerronnasta. Tutkimuksen perusteella voidaan implikoida, että puolison rooli on johtajien urilla paljon monivivahteisempi mitä aikaisempi tutkimus alueella on todennut. Perheessä neuvoteltavat sukupuoliroolit näyttävät olevan avainasemassa onnistuneen uran ja perheen yhteensovittamisessa johtotehtävissä. Lisäksi käytännössä puolisot voivat tarjota sellaista tukea yksilön uralle mitä organisaatiot eivät pysty tarjoamaan. Tasa-arvon edistämiseksi organisaatioiden tulisi huomioida johtajien työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen molempien sukupuolien kohdalla.

Aiheesta lisätietoa:

Välimäki, S., Lämsä, A-M. ja Hiillos, M. (2009) The spouse of the female manager: Role and influence on the woman's career. Gender in Management: An International Journal 24(8): 596-614.

Heikkinen, S. (2014) How do male managers narrate their female spouse's role in their career? Gender in Management: An International Journal 29(1): 25-43.

ISÄT TYÖELÄMÄSSÄ – MAHDOLLISUUS HYVINVOINTIIN JA TASA-ARVOON

Peter Peitsalo Miessakit Ry:stä puhui NaisUrat-hankkeen kolmannessa seminaarissa. Miessakit tekee miehiä tukevaa hyvinvointityötä jossa yksi tärkeä näkökulma on tukea miehiä isyyteen. Tämä on tärkeä asia myös NaisUrat-hankkeelle ja hankkeen tavoitteille koska jotta työ- ja yksityiselämä olisi tasa-arvoisempi, sekä naisille että miehille on luotava paremmat mahdollisuudet yhdistää työ ja perhe. Jotta naiset saisivat enemmän mahdollisuuksia edetä uralla, miesten täytyy saada enemmän mahdollisuuksia pitää perhevapaita sekä olla aktiivisia lastensa elämässä.

Peitsalo väittää, että tietoisuus isyyden hyvinvointivaikutuksista on lisääntynyt. Osallistuvalla isyydellä on selvä hyvinvointivaikutus. Hän kehottaa miehiä huolehtimaan itsestään enemmän, joka vuorostaan vaikuttaa parisuhteeseen ja naistenkin elämään myönteisellä tavalla. Sen lisäksi Peitsalo selittää kuinka joustavuus on tärkeää – sillä on positiivinen vaikutus työn laatuun sekä tuottavuuteen. Jos ihmisillä on joustavuutta, se mahdollistaa työn tekemisestä. Sen lisäksi, jos organisaatiot joustavat, työntekijätkin joustavat.

Peitsalo peräänkuuluttaa isyysystävällistä työkulttuuria. Perheystävällisyys nähdään yleensä naisten asiana, mutta miestenkin täytyy saada pitää perhevapaita ja työelämän on joustettava heidänkin elämäntilanteen mukaan. Peitsalo pohti myös syitä sille, miksi miesten yhä on vaikea sitoutua tasa-arvotyöhön. Vaikka tasa-arvotyö koskettaa yhtä lailla miehiä kuin naisia, niin se aivan liian usein yhä nähdään naisten asiana. Ehkä on keksittävä uusi tapa puhua tasa-arvosta? Yksi tapa olisi keskittyä enemmän niihin moniin vaikutuksiin jota tasa-arvolla on jokaisen omaan elämään, ja työelämään laajemmin.

RUUHKAVUOSIPROJEKTI/THE CROWDED YEARS INITIATIVE

”We want to be a firm where having a life outside of work is not just possible but encouraged.”

Motivated employees are efficient employees. According to recent research in the field of motivation, focusing on your strengths, constantly striving to improve your performance and enjoying your work are the keys to work satisfaction. There are, however, times when motivation is impacted by lack of time. Each of us will experience times in our lives (what our firm calls the “crowded years”), when balancing work and private life becomes more difficult. This can be when starting a family, raising small children or caring for elderly parents.

In order to provide for a better and more flexible working environment for our employees that are living their crowded years, we have founded the Crowded Years Initiative™ (in Finnish: Ruuhkavuosiprojekti) which is funded by the Finnish Funding Agency for Technology and Innovation (TEKES). As part of the initiative, our firm promotes flexible working times, working from home and joint project leadership. We keep in contact with lawyers on family leave and provide all “returners” with a private mentor to facilitate their integration into the workplace. We train our support personnel in helping our lawyers with the specific challenges that the crowded years bring. We have an internal work-life balance team that coordinates the initiative and constantly monitors work-life balance indicators. Our ambition is not only to provide our employees with a better way to combine work and private life but to provide a good example to the market in general.

For more information please contact maria.carlsson (a) borenius.com

SUOMALAISEN MIESJOHTAJAN ISYYSDISKURSSIT

KTM Emilia Kangas, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Kulttuuriympäristömme on muuttunut ja muuttuu yhä tasavertaisemman vanhemmuuden suuntaan. Yleinen ilmapiiri on ottanut viimeisten vuosikymmenten aikana askeleita aikaisempaa osallistuvampaa ja läsnä olevampaa isyyttä kohti. Isyyden muutos on osa suurempaa miehisyyden muutosta. Euroopan Komission (2012) tasa-arvoa käsittelevän raportin mukaan miehisyys on muutoksessa ja ”hoivaava maskuliinisuus” on valtaamassa alaa perinteiseltä ”leiväntuoja maskuliinisuudelta”. Näiden muutosten ei olla nähty erityisemmin vaikuttavan kuitenkaan talouselämässä toimivien pelisääntöihin tai käytäntöihin. Erityisesti johtaminen ja johtotason tehtävät vaikuttavat pysyneen uusien tuulien tavoittamattomissa. Maskuliinisuuden hegemonian negatiiviset vaikutukset naisiin ovat jo aika hyvin yleisellä tasolla tunnistettu, mutta organisaatioiden käytäntöjen ja rakenteiden rajoittavuus miesten kohdalla, erityisesti miesten, joilla on perhevastuita, alkaa nyt nousta pintaan (Euroopan Komissio 2012).

Onkin tullut aika antaa miehille puheoikeus omista kokemuksistaan ja ottaa selvää, samaistuvatko miesjohtajat henkilökohtaisella tasolla enemmän organisaatiokulttuureissa tunnistettuun maskuliiniseen johtajuuteen ja isyyteen vai laajemman kulttuuriympäristön uudenlaisiin isyys- ja johtajuusrepresentaatioihin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata

ja tulkita, millaisia diskursseja suomalaiset miesjohtajat rakentavat puhuessaan isyydestään. Tutkimuksen aineisto koostuu 29 miesjohtajan haastatteluista.

Diskurssianalyysin tuloksena aineistosta rakentui neljä isyysdiskurssia, nämä nimettiin seuraavasti: Ansaitsija-isyys-, Uusi isyys-, Lapseen sitoutunut isyys – ja Sitoutumaton isyys diskurssi. Jokainen neljästä isyysdiskurssista rakentaa omanlaisensa miesjohtajan sosiaalisen sukupuolen. Maskuliinisimmat isyysdiskurssit olivat Ansaitsija isyys diskurssi ja Sitoutumaton isyys diskurssi, kun taas Uusi isyys diskurssissa miesjohtajien sosiaalinen sukupuoli oli selkeästi irti perinteisestä maskuliinisuudesta ja heidän isyytensä oli lähempänä perinteistä äitiyttä. Uusi isyys diskurssi oli myös tasa-arvoisin diskurssi, tasa-arvoisuus näkyi niin työssä kuin vanhemmuudessakin. Ansaitsija isyys diskurssi oli kauimpana tasa-arvosta, miesten kerronnassa oli viittauksia mm. naisten luonnolliseen hoivakykyyn. Aineistollisesti vahvin diskurssi oli Ansaitsija -isyys diskurssi, mutta sille vastadiskurssiksi muodostunut Uusi isyys diskurssi oli melkein yhtä laaja.

Maskuliinisen maailman olemassaolo suomalaisten miesjohtajien diskursiivisissa käytännöissä tulee tämän tutkimuksen tulosten valossa sekä todistetuksi että kumotuksi. Ansaitsija-isyys diskurssi uusintaa edelleen perinteisiä johtajuuden ja isyyden representaatiota sekä pitää näitä maailmoja toisistaan erillisinä. Perhe pidetään ulkona työelämästä. Perhe ei rajoita johtajuutta, mutta johtajuus määrittää perhe-elämää. Samaan aikaan Uusi isyys diskurssi kuitenkin todistaa, että tasa-arvoinen vanhemmuus, hoivaava- ja osallistuva isyys ovat saapuneet myös talous- ja organisaatioelämän keskuuteen. Organisaatioiden johdosta löytyy jo miehiä, jotka eivät enää halua mahduttaa itseään perinteiseen maskuliiniseen johtajan rooliin. Tässä diskurssissa miesjohtajat konstruoivat itsensä tasa-arvoisiksi ja tasavertaisiksi vanhemmiksi. Näiden lisäksi tutkimuksessa rakentuu kuitenkin kaksi muutakin suomalaisen miesjohtajuuden isyysdiskurssia, jotka eri tavoin sijoittuvat näiden kahden päädiskurssin väliin ja reunaan. Isyys ja johtajuus voivatkin rakentua osaksi miesten identiteettiä eri tavoin, huolimatta yleisen ilmapiirin luomista totuuksista. Tämän tutkimuksen diskurssit todistavat kuitenkin että, osa miehistä samaistuu yhä edelleen niin perinteiseen maskuliiniseen johtajuuteen kuin isyyteenkin kun taas osa miehistä samaistuu niin johtajina kuin isinäkin uudempiin ja moniulotteisimpiin isyyden ja johtajuuden representaatioihin. Voidaankin sanoa muutosten olevan alkaneen miesten monimuotoisemman isyyden ja johtamisen käytännöissä myös talouselämän puolella. Uusi isyys diskurssi tuo esiin miesjohtajia, joilla on aito halu olla tasavertainen vanhempi vaativasta työstä huolimatta. Samalla diskurssi nostaa esiin työelämän rajoitteet ja käytänteet, jotka osittain estävät tämän halun toteuttamista käytännössä.

Pro Gradu tutkielma kokonaisuudessaan osoitteessa:
https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/42709

Minihaastattelu kohdeorganisaatioille

Teemme uutiskirjeeseemme minihaastatteluja kaikista kohdeorganisaatioista vuorollaan, näin saamme myös aktiivisessa kehitystyössä olevien organisaatioiden jäsenten äänen kuuluviin uutiskirjeissämme. Haastatteluvuorossa ovat Folkhälsanin henkilöstöpäällikkö Cecilia Ehrnrooth ja Maa- ja metsätalousministeriön henkilöstön kehittämispäällikkö Pirjo Inkinen.

Miten NaisUrat-hanke nyt etenee organisaatiossanne? Minkälaisia asioita pohditte tällä hetkellä?

Cecilia Ehrnrooth, Folkhälsan: Hanke etenee hitaasti, mutta varmasti. Tällä hetkellä henkilöstökyselyn kysymykset ovat valmiita, ja odotamme itse kyselyn toteutumista. Samalla jatkamme työtämme uuden tasa-arvosuunnitelmamme kanssa.

Pirjo Inkinen, Maa- ja metsätalousministeriö: Julkaisimme juuri viime viikolla intrassa henkilöstökyselyn. Kyselyllä edistetään ministeriön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteita, lisätään tietoisuutta jo käytettävissä olevista työn ja yksityiselämän tasa-painoa

edistävistä keinoista ja tuodaan johdolle näkyväksi henkilöstön ajatukset, kokemukset ja mahdolliset uudet ehdotukset tilanteen säilyttämiseksi tai parantamiseksi. Kyselyssä on kolme teemaa, työn ja yksityiselämän tasa-paino, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus sekä seksuaalinen häirintä. Henkilöstön kanssa kyselyn tuloksia työstetään Hyvinvoiva ja tasa-arvoinen työyhteisö -seminaarissa 29.8, jossa teemaan meitä johdattaa innostavalla ja hauskalla tavalla tarinateatteriryhmä!

Miltä työn ja yksityiselämän välinen tasapaino näyttää organisaatiossanne?

Cecilia Ehrnrooth, Folkhälsan: Great place to work- tulosten mukaan henkilöstömme on sitä mieltä, että Folkhälsan tarjoaa hyviä mahdollisuuksia työn ja yksityiselämän tasapainottamiseen. Tämä myös käy ilmi riskikartoituksissa, joissa aina kysymme asiasta.

Pirjo Inkinen, Maa- ja metsätalousministeriö: Ministeriössä on käytössä monenlaisia työajan joustoja. Moni hyödyntää etätyötä, työaikaliukumia, kesätyöaikaa, saldovapaita tai esimerkiksi vaihtaa lomarahat vapaiksi. Haasteena on työmäärän jatkuva lisääntyminen! Joustojen koetaan tukevan työn ja yksityiselämän tasapainoa ja työhyvinvointia työuran monessa vaiheessa. Tyytyväisyys mahdollisuuksiin sovittaa yhteen työ- ja yksityiselämä on ministeriössä suurta. Joustot kannustavat henkilöstöä viime lokakuussa tehdyn työtyötyytyväisyyskyselyn mukaan myös työuran jatkamiseen.

NaisUrat-hankkeen tavoitteena on naisten urakehityksen ja tasa-arvoisemman työelämän edistäminen sekä uuden tutkimustiedon tuottaminen. Hankkeen painopiste on konkreettisessa johtamisen käytäntöjen kehittämisessä. Pääna toimii Euroopan sosiaalirahasto. Toteuttajina yhdessä osallistujaorganisaatioiden kanssa toimivat Hanken, Ekvalita Ab ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Hanke on osa hallituksen ja työmarkkinakeskusjärjestöjen samapalkkaisuusohjelmaa.

www.urat.fi

LIITE 4 NAISURAT-HANKKEESEEN LIITTYVÄT ESITYKSET JA MUUT TAPAHTUMAT

Esitelmät

Hearn Jeff. Transnational organisations, transnational labour markets and gender. Transnational Spaces and Gender Conference, German Research Foundation (DFG), University of Paderborn, Saksa, 4-5.4.2013.

Lämsä Anna-Maija. fForum – development programme to advance diverse women's opportunities in business and management. The European Institute of Gender Equality EIGE, Vilna, 7.5.2013.

Lämsä Anna-Maija & Savela Terttu: The development of women's entrepreneurial and management competencies: an innovative model and empirical evidence. The 11th Annual Baltic Management Development Association BMDA Conference The Role of Management Empowering Innovations and Creativity, Kaunas University of Technology, 9.5.2013.

Kangas Emilia & Lämsä Anna-Maija: Naisten johtamisurat ja stereotypiat. Taloustutkijoiden kesäseminaari XXX, Jyväskylän yliopisto, 12.6.2013.

Kangas Emilia, Hirvonen Petri & Lämsä Anna-Maija: Keinot ja ehdotukset sukupuolistereotypioiden vähentämiseksi organisaatioista. Taloustutkijoiden kesäseminaari XXX, Jyväskylän yliopisto, 12.6.2013.

Hearn Jeff, Lämsä Anna-Maija, Kangas Emilia, Biese Ingrid, Koskinen Paula & Malin Gustavsson: NaisUrat - Tutkimusavusteinen kehittämishanke tasa-arvoisemman työelämän edistämiseksi. Taloustutkijoiden kesäseminaari XXX, Jyväskylän yliopisto, 12.6.2013.

Lämsä Anna-Maija. Naisten johtamisosaamisen kehittäminen. Oulun Soroptimistien kokous, Oulu, 9.9.2013.

Hearn Jeff, Critical studies on men and masculinities, theoretical challenges and future scenarios: the case of organizations, sexualities and socio-technologies. Sociology Research seminar, Masaryk University, Czech Republic, 16.10.2013.

Gustavsson, Malin & Koskinen, Paula. NaisUrat-hanke. Tasa-arvoverkoston seminaari, 1.11.2013.

Kangas Emilia & Lämsä Anna-Maija. Sukupuolistereotypioiden viitoittama naisjohtajuus. Työelämän tutkimuspäivät, Tampereen yliopisto, 7.11.2013.

Kangas Emilia, Lämsä Anna-Maija & Heikkinen Suvi. Suomalaisten miesjohtajien isyysdiskurssit. Työelämän tutkimuspäivät, Tampereen yliopisto, 7.11.2013.

Biese, Ingrid & Koskinen, Paula. NaisUrat-hanke: tasa-arvo todeksi. Työelämän tutkimuspäivät, Tampereen yliopisto, 7.11.2013.

Lämsä Anna-Maija. Naisten johtajuus maailmalla. Naisen paikka -seminaari. Järjestäjät A2 ja Ulkoministeriö, kaupunginkirjasto Pakkala-Sali, Oulu, 18.11.2013.

Biese, Ingrid. NaisUrat. Johtaminen 2020 seminaari, Helsinki, 22.1.2014.

Lämsä Anna-Maija. Naisten ja miesten johtamisurat tutkimuksen valossa. TASURI - Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen -hankkeen ohjausryhmän kokous, Sosiaali- ja terveysministeriö, 3.3.2014.

Lämsä Anna-Maija. Naisjohtajiin kohdistuvat stereotypiat työelämässä. Jyväskylän yliopiston naisprofessoreiden tapaaminen, Jyväskylän yliopisto, 11.3.2014.

Hearn Jeff, Gender, power and authority: what have men and masculinities got to do with it? "Kjønn, autoritet og makt", NTNU Trondheim, 26.3.2014.

Kangas Emilia, Lämsä Anna-Maija & Heikkinen Suvi. Suomalaisten miesjohtajien isyysdiskurssit. Perhetutkimuksen päivät, Jyväskylän yliopisto ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 3.4.2014.

Biese Ingrid & Hearn Jeff. Who needs to change: women, men employees, organizations, society? FIBS seminaari, Hanken Helsinki, 24.4.2014.

Biese Ingrid. Opting out and opting in: women managers leaving their successful careers to adopt new lifestyles. Avoin seminaari, Hanken Helsinki, 15.5.2014.

Hearn Jeff, The role of men in gender equality: Men at work - change, no-change and possibilities for care models of work. Nordic Conference on Men and Masculinities, Emerging ideas in masculinity research, Reykjavik, Islanti, 4-6.6.2014.

Heikkinen Suvi. Work and family integration for women and men managers in Finland. Jyväskylän yliopiston ja Beihangin yliopiston yhteistyöseminaari, Beihang University Peking, 16.6.2014.

Hearn Jeff. Keynote plenary, Theorizing gender and gendering theory in marketing and consumer research--thinking back, looking forward. 12th Conference on Gender, Marketing and Consumer Behaviour, Aalto yliopisto, Helsinki, Finland, 24-26.6.2014.

Hearn Jeff, Karjalainen Mira & Niemistö Charlotta. Age, generations and work/life boundaries in knowledge intensive organizations: Researching intersectionality in practice. Gender, Work & Organization, Gender, Work and Organization Conference, Keele, UK, 25.6.2014.

Biese Ingrid & McKie Linda. Opting In: Working on one's own terms creating new definitions of success? Gender, Work and Organization Conference, Keele. UK, 25.6.2014.

Heikkinen Suvi & Lämsä Anna-Maija. Forms of spousal support male manager's career. International Network of Business and Management Journals INBAM 2014, Barcelona 27.06.2014.

Novelskaitė Aurelija, Lämsä Anna-Maija, Pučėtaitė Raminta & Riivari Elina. Woman leader, woman employee and ethical organizational culture in high and low gender gap index contexts. XVIII World Congress of Sociology, Yokohama, 13-19.7.2014.

Hearn Jeff. So what do we next?: Key issues in studying (and changing) men and masculinities, and who are "we" anyway ... ICSM Symposium of Men and Masculinities - Identities, Cultures, and Societies, Izmir, Turkki, 11-12.9.2014.

Heikkinen, Suvi. Työn ja perheen suhde henkilöstöjohtamisen haasteena – NaisUrat-projekti. Henkilöstöjohtamisen kurssi, luento, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, 24.09.2014.

Hearn Jeff, Some contradictions in working on "men and gender equality": What are we doing and why? European Institute for Gender Equality, Vilna, Liettua, 25-26.9.2014.

Gustavsson, Malin. NaisUrat. Diamanten i Finland rf, Helsinki, 3.10.2014.

Lämsä, Anna-Maija. Naisjohtajiin kohdistuvat stereotypiat. Naisjohtajaverkosto Gaia ry:n studia generalia luento, Helsinki, 23.10.2014.

Heikkinen, Suvi. Sukupuolinäkökulma perheeseen johtajien urilla. Jyväskylän yliopisto, Tasa-arvo työelämässä kurssi, luento, Jyväskylä, 14.11.2014.

Lämsä, Anna-Maija. Naisten johtamisosaaminen urakehityksen tukena. Sukupuolen tutkimuksen päivät, Hanken ja Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu, 21.11.2014.

Heikkinen Suvi ja Lämsä, Anna-Maija. Miesjohtajan puolison tuki uralle. Sukupuolen tutkimuksen päivät, Hanken ja Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu, 21.11.2014.

Biese, Ingrid, Heikkinen, Suvi & Louvrier, Jonna. Työtä tasa-arvon edistämiseksi: keskeisiä tutkimustuloksia NaisUrat-projektista sekä haasteita tasa-arvotyössä. Sukupuolen tutkimuksen päivät, Hanken ja Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu, 21.11.2014.

Lämsä, Anna-Maija. Miten edistämme naispäättäjyyttä? Panelisti. Terveysalan Päättäjänaiset 2014, Finlandia-talo, Helsinki, 2.12.2014.

Muut hankkeen tapahtumat:

Teemaseminaari 1: Tasa-arvoisempi kohtaaminen 27.11.2013

Teemaseminaari 2: Asiantuntijuuden ja johtajuuden syventäminen 4.2.2014

Teemaseminaari 3: Työelämän ja yksityiselämän tasapaino 6.5.2014

Loppu-seminaari Tasa-arvo agendalle- Kokemuksia urien kehittämisestä 7.10.2014

NaisUrat-hankkeen tutkimusseminaari 20.1.2015

Taloustutkijoiden kesäseminaari 12-13.6.2013, Työryhmä

Työelämän tutkimuspäivät 7-8.11.2013, Työryhmä

Sukupuolen tutkimuspäivät 21-22.11.2014, Työryhmä

LIITE 5 PALAUTELOMAKKEET

5 a Palautekysely

Edustamani organisaatio:

_Ministeriö

_Valtionhallinto

_Kunta

_Yritys

_Kolmas sektori

_Työnantajajärjestö

_Palkansaajajärjestö

_muu

Olen:

_Työnantaja

_Työntekijä

_Yrittäjä

_Muu

Tilaisuudesta oli hyötyä oman työni kannalta:

_täysin samaa mieltä

_osittain samaa mieltä

_osittain eri mieltä

_täysin eri mieltä

_en osaa sanoa

_en ole täällä työn vuoksi

Millä tavalla?

Seminaari vastasi odotuksiani

_täysin samaa mieltä

_osittain samaa mieltä

_osittain eri mieltä

_täysin eri mieltä

_en osaa sanoa

Miten?

Mikä esityksistä oli sinulle hyödyllisin?

_Esitys 1

_Esitys 2

_Esitys 3

Miksi juuri tämä esitys oli hyödyllinen?

Mistä saitte tiedon seminaarista?

_Työpaikalta

_Sähköpostilistoilta

_Urat.fi

_Facebookista

_Tuttavalta

_Muu, mikä?

Anna vapaata palautetta tai kerro omia kokemuksia päivän teemoihin liittyen.

Kiitos vastauksista!

5 b Palautekysely

Työpajan sisältö oli hyödyllinen ja vastasi odotuksiani

_täysin samaa mieltä

_osittain samaa mieltä

_osittain eri mieltä

_täysin eri mieltä

_en osaa sanoa

Mikä oli hyvää?

Mitä voimme jatkossa parantaa?

Kaipaatko lisää tietoa tai tukea?

Organisaationi (vapaaehtoinen tieto):

Kiitos vastauksesta!

5 c Palautekysely

Mistä seuraavista teemoista olette saanut enemmän tietoa ja millä tavalla se on ollut hyödyllistä organisaation kehittämisprosessissa? (valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)

_Sukupuolten tasa-arvo yleisesti ja hyöty on ollut…

_Naisten osuuden lisääminen johtotehtävissä ja hyöty on ollut…

_Naisten osuuden lisääminen vaativissa asiantuntijatehtävissä ja hyöty on ollut…

_Työn ja yksityiselämän tasapaino ja hyöty on ollut…

_Jotain muuta, mitä?..

Onko tämä tieto ollut tarpeellista tiedän organisaation kehittämisprosessissa?

_Kyllä

_Ei, mitä on puuttunut?

Minkälaisia odotuksia sinuun kohdistuu työpaikkasi taholta nyt kun osallistut NaisUrat-projektiin? (Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)

_Olen saanut ideoita ja näkemystä, jota voin hyödyntää organisaationi sisällä

_Työni on johtanut muutoksiin toimintatavoissa työpaikallani

_Työni on johtanut muuttuneeseen arvopohjaan työpaikallani

_Työni on johtanut parempaan tasa-arvo-osaamiseen työpaikallani.

_Työni on johtanut johonkin muuhun, mihin?

NaisUrat-projektin aikana olen työpaikallani… (Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)

_Saanut enemmistön kiinnostuneeksi projektin teemoista

_Koulutuksella ja tiedon jakamisella pystynyt vaikuttamaan asenteisiin työpaikallani

_Saanut johdon tuen työlleni

_Saanut avainhenkilöiden tuen työlleni

_Jotain muuta, mitä?

Minkälaisia reaktioita olet kohdannut työpaikallasi NaisUrat-projektiin liittyen? (Valitse kaikki soveltuvat vaihtoehdot)

_Avointa vastustusta

_Kiinnostusta yhteistyötä kohtaan

_Välinpitämättömyyttä

_Kiinnostusta hanketta kohtaan

_Muuta, mitä?

Millä tavalla seuraavat hankkeen osuudet ovat mielestäsi parhaiten tukeneet, tai olleet tukematta, organisaation kehittämisprosessissa? (Valitse kaikki soveltuvat vaihtoehdot)

_Avoimet seminaarit Hankenilla, koska…

_Yhteiset työpajat, koska…

_Ekvalitan tuki esim. käymisestä, koska…

_Peruskartoitus ja sen esittäminen koska…

_Tutkijoiden haastattelut, koska…

_Muuta, mitä ja miten?

Jos Naisurat olisi alkanut tänään, miten osallistujat voisivat toimia erilailla, jotta hanke onnistuisi paremmin omassa organisaatiossa? (henkilökohtaisesta näkökulmasta)

- Oman osallistumisen näkökulmasta:

- Organisaation oman ryhmän näkökulmasta:

- Organisaation näkökulmasta:

Minkälaista lisätukea organisaationne tarvitsisi ulkopuolisilta tahoilta, jotta se voisi tukea tasa-arvoisempia uramahdollisuuksia hankeen jälkeen?

Minkälaisia ajatuksia Naisurat- hankevuoden kokemukset sinussa herättivät? (valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)

Sinussa?

Ryhmässä?

Organisaatiossa?

Muualla, missä ja mitä?

Kerro kolme asiaa, jotka olet oppinut tässä projektissa

Anna palautetta

LIITE 6 ALOITUSPALAVERIMUISTILISTA

NaisUrat-hanke, aloituspalaverin muistilista

- Ketkä muodostavat kehittämisryhmän (3-4 henkilöä)

- Kuka on hankkeen yhteyshenkilö

- Aineistonkeruu, keitä haastatellaan (4 henkilöä), milloin

- Halutaanko henkilöstökysely (jos, niin toimitetaan kommenteille ja täydennettäväksi)

- Mahdollisen kyselyn otos sekä toteutukseen ajankohta

- Henkilöstähallinnon dokumenttien toimittaminen (Malinin lista)

- Halutaanko apua hankkeesta tiedottamiseen organisaatiossa (voitaisiin tehdä tiedotea)

- Sopimuspaperit (Hanken toimittaa postitse, saa rauhassa tutustua ja sitten palauttaa)

- Onko jo alustavia ajatuksia siitä, mikä voisi olla oma kehittämiskohde (ei tarvitse olla, mutta tästä on hyvä hieman jutella).

Tehdään kokouksesta muistio, joka toimitetaan sopimuksen liitteenä.

Dokumenttien kerääminen

Tutkijoille toimitetaan asiakirjat, jotka liittyvät seuraaviin teemoihin.

1. Tasa-arvoon

Esim. tasa-arvosuunnitelma (ja moninaisuus/yhdenvertaisuus).

Myös muut dokumentit, joissa tasa-arvo on mainittu kuten organisaation arvopohja, strategia, linjaukset

2. Mentorointiin

Esim. Ohjelman/prosessin tavoitteet ja kuvaus

3. Rekrytointiin

-Rekrytointiohjeet, kuvaukset rekrytointiprosessista, säännöt tai periaatteet.

4. Työn ja perheen yhteensovittamiseen

Työsuojelun asiakirjat, muut aihetta käsittelevät dokumentit

5. Palkkaukseen

- palkkausjärjestelmädokumentit, työehtosopimukset, esimerkkejä tehtäväkuvauksista

6. Työhyvinvointiin

- Työhyvinvointikyselyt, muut henkilöstökyselyt

LIITE 7 NAISURAT TASA-ARVOKYSELY JA SAATE

1. Syntymävuosi

2. Sukupuolenne: Nainen/Mies

3. Perhetilanteenne:

Elän parisuhteessa

En elä parisuhteessa

4. Samassa taloudessa asuvien alle 18v. lasten määrä:

5. Korkein suoritettu tutkinto

Ylempi perusaste (peruskoulu tai keskikoulu)

Keskiaste (ylioppilas, 1-3-vuotiset ammatilliset tutkinnot, ammatilliset perustutkinnot, ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot)

Alempi korkeakouluaste tai alin korkea-aste (ammattikorkeakoulututkinto, alempi korkeakoulututkinto, opistotason tutkinto)

Ylempi korkeakouluaste (ylempi korkeakoulututkinto)

Tutkijakoulutusaste (lisensiaatin- tai tohtorintutkinto)

6. Kuinka kauan olette työskennellyt nykyisessä työpaikassanne :

Vastatkaa kokonaisina vuosina, alle vuoden työskentely = 1 vuosi

7. Onko työsuhteenne:

Vakituinen

Määräaikainen

8. Onko työsuhteenne:

Kokoaikainen

Osa-aikainen

9. Oletteko esimiesasemassa: Kyllä/En

10. Esimiehenne sukupuoli: Nainen/Mies

Oma työ

11. Arvioikaa seuraavia väittämiä oman työnne kannalta:

Täysin eri mieltä/Jokseenkin eri mieltä/En samaa enkä eri mieltä/Jokseenkin samaa mieltä/Täysin samaa mieltä

Teen kiinnostavia tehtäviä nykyisessä työssäni

Pystyn käyttämään osaamistani monipuolisesti nykyisessä työssäni

Halutessani minulla on hyvät mahdollisuudet edetä johtotehtäviin organisaatiossamme

Halutessani minulla on hyvät mahdollisuudet edetä vaativampiin asiantuntijatehtäviin organisaatiossamme

Työpaikkani on mahdollistanut minulle mentorin työssä/uralla kehittymisen tueksi

Olen tyytäväinen urakehitykseeni tässä organisaatiossa

Olen tyytäväinen nykyiseen palkkaani suhteessa työni vaatimuksiin

Olen tyytäväinen nykyiseen palkkaani suhteessa henkilökohtaiseen suoriutumiseeni

Minut on valittu nykyiseen tehtävääni kaikille avoimen rekrytointiprosessin kautta

Työpaikkani tukee riittävästi osaamiseni kehittämistä

Pystyn löytämään tasapainon työn ja perheen välillä nykyisessä työtehtävässäni

Pystyn suoriutumaan työstäni normaalin työajan puitteissa

12. Kuinka monta tuntia teette keskimäärin työtunteja viikossa?

13. Mitkä ovat omat kuukausitulonne päätyöstä veroja vähentämättä (brutto)? €/kuukausi

14. Onko teillä mahdollisuus saada tulospalkkioita? Kyllä/Ei/En osaa sanoa

15. Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten valmiuksianne nykyisessä työssä?

Tarvitsen lisäkoulutusta selviytyäkseni hyvin työtehtävistäni

Työtehtäväni vastaavat hyvin nykyisiä valmiuksiani

Minulla on valmiuksia selviytyä nykyistä vaativammistakin työtehtävistä

16. Kuinka usein olette viimeisen vuoden aikana ajatellut:

En koskaan/Muutaman kerran vuodessa/Muutaman kerran kuukaudessa/Muutaman kerran viikossa/Joka päivä

Luopumista nykyisestä ammatista ja ryhtymistä muunlaiseen työhön

Hakeutumista töihin toiseen organisaatioon

Yrityksen perustamista tai ryhtymistä itsenäiseksi ammatinharjoittajaksi

Hakeutumista osa-aikaeläkkeelle

Hakeutumista varhennetulle vanhuuseläkkeelle

Hakeutumista työkyvyttömyyseläkkeelle

Työ ja perhe

17. Nykyisessä työpaikassani voi käyttää seuraavia keinoja työn ja perheen yhteensovittamiseksi seuraavia keinoja :Kyllä/Ei/En osaa sanoa

Joustava työaikajärjestely

Etätyö

Työaikapankki

Osa-aikatyö

Perhetilanteen huomionti lomajärjestelyissä

Työnantajan tukema hoitoapu (lastenhoito, vanhustenhoito)

Joku muu, mikä

18. Jos olette käyttänyt organisaationne työn ja perheen yhteensovittamisen keinoja, arvioikaa niiden hyödyllisyyttä itsellenne

Ei lainkaan hyödyllinen/Jonkin verran hyödyllinen/Melko hyödyllinen/Erittäin hyödyllinen/En ole käyttänyt

Joustava työaikajärjestely

Etätyö

Työaikapankki

Osa-aikatyö

Perhetilanteen huomionti lomajärjestelyissä

Työnantajan tukema hoitoapu (lastenhoito, vanhustenhoito)

Joku muu, mikä

19. Kuinka monta tuntia teette keskimäärin kotitöitä päivittäin? t/päivä

20. Onko teillä lapsia? Kyllä/Ei

21. Asuvatko lapsenne samassa ruokakunnassa tällä hetkellä? Kyllä/Ei

22. Oletteko ollut äitiys-,isyys- tai vanhempainvapaalla työuranne aikana?

Kyllä, kuinka kauan: viikkoa tai kuukautta /En

23. Oletteko ollut hoitovapaalla työuranne aikana?

Kyllä, kuinka kauan: viikkoa tai kuukautta /En

24. Oletteko ollut osittaisella hoitovapaalla työuranne aikana?

Kyllä, kuinka kauan: viikkoa tai kuukautta /En

25. Oletteko ollut tilapäisellä hoitovapaalla lapsen sairastumisen vuoksi viimeisen vuoden aikana? Kyllä, kuinka kauan (arvio päivinä)/En

26. Oletteko kokeneet kielteisiä seurauksia seuraavista vapaista?

Täysin eri mieltä/Jokseenkin eri mieltä/En samaa enkä eri mieltä/Jokseenkin samaa mieltä/Täysin samaa mieltä/En ole käyttänyt kyseistä vapaata

En ole kokenut kielteisiä seurauksia äitiys-,isyys- tai vanhempainvapaan vuoksi nykyisessä työpaikassani

En ole kokenut kielteisiä seurauksia hoitovapaan vuoksi nykyisessä työpaikassani

En ole kokenut kielteisiä seurauksia osittaisen hoitovapaan vuoksi nykyisessä työpaikassani

En ole kokenut kielteisiä seurauksia lapsen sairastumisesta johtuvan tilapäisen hoitovapaan vuoksi nykyisessä työpaikassani

27. Arvioikaa seuraavia väittämiä kokemuksienne mukaisesti

Ei lainkaan/Jonkin verran/Ei paljon eikä vähän/Paljon/Erittäin paljon

Esimieheni pyrkii sovittamaan yhteen työntekijöiden työn ja perheen vaatimukset

Organisaatiomme ylin johto rohkaisee henkilöstöä työn ja perheen tasapainoon

Esimieheni rohkaisee minua löytämään tasapainon työ-perhe-suhteessa

Suhtautuminen työhön

28. Vastatkaa seuraaviin väittämiin arvionne mukaan

Täysin eri mieltä/Jokseenkin eri mieltä/En samaa enkä eri mieltä/Jokseenkin samaa mieltä/Täysin samaa mieltä

Elämäni tärkein päämäärä on saada mielenkiintoinen ja jännittävä työ/ura

Odotan saavani enemmän todellista mielihyvää työstäni/urastani kuin mistään muusta

Maineen ja kunnian saavuttaminen uran/työn kautta ei kuulu päämääriini

Minulle on tärkeää olla työssä, jossa voin saavuttaa jotain merkityksellistä

Minulle on tärkeää tuntea menestystä työssäni/urallani

Haluan olla töissä, mutta en halua vaativaa/haastavaa uraa

Olen valmis tekemään niin paljon uhrauksia kuin uralla eteneminen vaatii

Arvostan työuraa ja olen valmis uhraamaan aikaa ja vaivaa sillä etenemiseen

Aion käyttää merkittävän osan ajastani uran luomiseen ja siinä vaadittavien taitojen kehittämiseen

Olen valmis käyttämään niin paljon aikaani ja energiaani uralla etenemiseen kuin on tarpeen

Työhyvinvointi

29. Arvioikaa tuntemuksianne seuraaviin väittämiin liittyen

Vastausohje:

0 = en koskaan

1 = muutaman kerran vuodessa

2 = kerran kuussa

3 = muutaman kerran kuussa

4 = kerran viikossa

5 = muutaman kerran viikossa

6 = päivittäin

Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni

Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni

Olen innostunut työstäni

Työni inspiroi minua

Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin

Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni

Olen ylpeä työstäni

Olen täysin uppoutunut työhöni

Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan

Esimies ja työtoverit

30. Vastatkaa seuraaviin väittämiin arvionne mukaan

Täysin eri mieltä/Eri mieltä/Osittain eri mieltä/Osittain samaa mieltä/Samaa mieltä/Täysin samaa mieltä

Tiedän yleensä, kuinka tyytyväinen esimieheni on siihen, mitä teen työssäni

Esimieheni ymmärtää työhöni kuuluvia ongelmia ja tarpeita

Esimieheni tietää hyvin, mihin pystyn työssäni

Esimieheni käyttäisi todennäköisesti asemaansa auttaakseen minua ratkaisemaan työtehtävissäni olevia ongelmia

Voin luottaa siihen, että esimieheni auttaa minut hankalasta työtilanteesta tarvittaessa vaikka omalla kustannuksellaan

Luotan esimieheeni niin, että puolustaisin hänen tekemiään päätöksiä, vaikka hän ei itse olisi paikalla

Esimieheni huolehtii siitä, että minulla on ajantasainen tieto työpaikan asioista

Esimieheni antaa minulle rakentavaa palautetta

Esimieheni kannustaa minua työssäni

Esimieheni kohtelee naisia ja miehiä tasa-arvoisesti

Työtoverini kannustavat minua työssäni

Työtoverini kohtelevat miehiä ja naisia tasa-arvoisesti

Työpaikan sukupuolten välinen tasa-arvo

31. Arviokaa seuraavia sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyviä väittämiä

Täysin eri mieltä/Eri mieltä/Samaa mieltä/Täysin samaa mieltä/En osaa sanoa

Työpaikallamme on laadittu tasa-arvosuunnitelma

Työpaikkamme tasa-arvosuunnitelmaa käytetään käytännössä tasa-arvon edistämiseksi

Organisaatiomme ylin johto edistää tavoitteellisesti naisten ja miesten tasa-arvoa

Organisaatiossamme on suunnitelma naisten johtamisurien edistämiseksi

Organisaatiossamme käytetään mentorointia urakehityksen tukemiseen

Työpaikkamme rekrytointitilanteissa kiinnitetään huomiota siihen, että valitsijoiden joukossa on molempien sukupuolten edustajia

Työpaikallamme kannustetaan kaikkia hakemaan avoimia tehtäviä sukupuolesta riippumatta

Työpaikallamme pyritään aktiivisesti vaikuttamaan siihen, että työnhakijoiden joukossa on sekä naisia että miehiä

Avoimet työpaikat työpaikallamme tulevat julkiseen hakuun

Henkilökohtaiset suhteet eivät vaikuta työpaikkamme rekrytoinneissa

Työpaikkamme rekrytointitilanteissa naisia ja miehiä kohdellaan tasa-arvoisesti

Naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet edetä uralla organisaatiossamme

Naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua koulutukseen ja kehittämiseen organisaatiossamme

Työpaikallemme edistetään tasa-arvoista palkkausta

Työpaikallamme miehet ja naiset saavat samanlaista palkkaa samasta työstä

Työpaikallamme miehiä kannustetaan isyys-/vanhempainvapaiden käyttöön

Työpaikallamme äitiys-/isyys-/vanhempainvapaan käytöllä ei ole vaikutusta uralla etenemiseen

Sukupuolten välinen tasa-arvo on toteutunut työpaikallamme hyvin

32. Mitä sukupuolten tasa-arvo tarkoittaa teille?

33. Mitä sukupuolten tasa-arvo tarkoittaa työpaikallanne?

34. Oletteko havainnut työpaikallasi eriarvoista kohtelua naisten ja miesten välillä? Jos olette, millaista ja millaisessa tilanteessa?

35. Mitä työpaikallanne on tehty käytännössä sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi?

36. Mitkä ovat työpaikkanne suurimmat haasteet sukupuolten tasa-arvoon liittyen?

Saatekirje

Tervetuloa vastaamaan (Organisaation nimi) tasa-arvotilannetta kartoittavaan kyselyyn!

Ole aktiivinen ja osallistu Naisurat projektin toteuttamaan tutkimukseen organisaatioiden tasa-arvoisuudesta. Vastaamalla voit edistää tasa-arvon toteutumista omassa organisaatioissasi.

Tämän kyselyn tarkoituksena on hankkia tietoa (Organisaation nimi) työntekijöiden asenteista ja kokemuksista tasa-arvon toteutumisesta organisaatiossa. Erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat naisten työurat ja niiden edistäminen. Kyselyn tuloksia käytetään (Organisaation nimi) toiminnan kehittämiseen ja yleisen tasa-arvotietoisuuden lisäämiseen.

Vastaaminen tapahtuu nimettömänä alla olevan linkin kautta Jyväskylän yliopistoon, joka käsittelee tulokset luottamuksellisesti. Yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa.

Vastaamaan pääset tämän linkin kautta:

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia. Kysely on avoin vastauksille xx.xx.xxxx. saakka.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta vastaaminen on erittäin tärkeää. Vastaamme mielellämme kaikkiin tähän tutkimukseen ja siihen vastaamiseen liittyviin kysymyksiin.

Kiitos käyttämästäsi ajasta!

LIITE 8 HAASTATTELURUNKO 1

Haastattelunumero

Haastattelun päiväys ja kesto

Taustatiedot

Ikä

Sukupuoli

Työtehtävä ja asema organisaatiossa

Koulutus

Työkokemuksen pituus yhteensä (vuosina)

Työkokemuksen pituus nykyisessä organisaatiossa (vuosina)

Oletko avio-/avoliitossa/parisuhteessa?

Jos lapsia, miten monta ja iät?

Teema 1: Sukupuolittuneiden rakenteiden näkyväksi tekeminen ja muutoksen edistäminen

1. Tiedätkö, onko teillä tasa-arvosuunnitelma organisaatiossanne? Jos on suunnitelma, tiedätkö, miten sitä käytetään käytännön toiminnassa ja sen kehittämisessä? (Jos suunnitelmaa käytetään käytännössä: Kerro joku käytännön esimerkki, miten suunnitelmaa käytetään.)

2. Oletko havainnut, että työpaikallanne henkilöitä kohdellaan eri eriarvoisesti? Kerro esimerkkejä. Onko sinulla henkilökohtaisia kokemuksia asiasta? Kerro lisää.

3. Ajatteletko sukupuolellasi olevan vaikutusta omiin työmahdollisuuksiisi ja urakehitykseesi? Kerro lisää.

Mahdolliset jatkokysymykset:

a. Oletko itse törmännyt tilanteisiin, joissa sukupuolestasi on ollut haittaa tai hyötyä urallesi? Kerro lisää.

b. Vaikuttaako naisen tai miesten oma käyttäytyminen vaikuttaa heidän uramahdollisuuksiinsa? Miten?

c. Huomaatko sukupuolistereotypioiden vaikuttavan omiin päätöksiisi ja arviointeihisi työssäsi? Kerro lisää.

Teema 2: Naisten osuuden lisääminen johtotehtävissä: haasteet ja mahdollisuudet omassa organisaatiossa

4. Miten arvioit sen, onko miehillä ja naisilla yhtäläiset urakehitysmahdollisuudet organisaatiossanne? Kerro lisää.

5. Mitkä tekijät sinulla ovat vaikuttaneet urakehitykseesi? Mitkä tekijät ovat edistäneet ja mitkä estäneet uran kehittymistä? Kerro lisää.

6. Koetko mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen yhtäläisiksi naisten/miesten kanssa? Kerro lisää.

Mahdolliset jatkokysymykset:

a. Onko organisaatiossa käytäntöjä naisten urien edistämiseksi? (Jos haastateltava on nainen: Onko sinulla henkilökohtaisia kokemuksia niistä?) Kerro lisää.

b. Onko sinulla mentori? Jos kyllä, niin miten olet häneen tutustunut? Millaisena koet mentoroinnin? Koetko sinulla olleen yhtäläiset mahdollisuudet mentorin saamiseen kuin naisilla/miehillä?

c. Onko verkostoista hyötyä naisten/miestän etenemiselle uralla? Kerro lisää.

7. Aivan olennainen asia on ylimmän johdon tuki tutkimuksen mukaan, voisiko kysyä: Miten arvioit ylimmän johdon tukevan naisten ja miesten urakehitystä organisaatiossanne? Onko eroa?

Teema 3: Tasa-arvoisten mahdollisuuksien edistäminen työpaikalla, erityisesti huomioiden työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet

8. Onko organisaatiossanne mahdollista olla hyvä työntekijä ja edetä uralla normaalin työajan puitteissa? Kerro lisää.

9. Miten organisaatiosi tukee yksityiselämän ja työn yhdistämistä. Kerro lisää.

10. Miten organisaatiossanne kannustetaan miehiä perhevapaiden käyttöön.

11. Miten olet yhdistänyt työn ja vapaa-ajan? Kerro lisää.

Jos on lapsia:

12. Onko äitiys/isyys vaikuttanut uraasi? Miten?

13. Jos sinulla on puoliso? Miten hän on vaikuttanut uraasi?

LIITE 9 HAASTATTELURUNGOT 2

Haastattelurunko (1/3)

Konteksti jossa tasa-arvotyötä tehdään

Kuvaisitko lyhyesti teidän tasa-arvotyötä?

Onko tämä teidän ensimmäinen tasa-arvoon keskittyvä projekti, vai onko teillä ollut muita aiemmin?

Syyt tasa-arvotyön nousemille agendalle

Mikä teidät sai ryhtymään tekemään tasa-arvotyötä?

Yhteiskunnallinen

Organisaation sisäinen

Henkilökohtainen

Miten kuvaisit yhteiskunnallista kontekstia jossa aloitte tasa-arvotyön tekemisen?

Miksi juuri nyt?

Miten tätä työtä on edennyt?

Mikä sai teidät osallistumaan NaisUrat-projektiin?

Mitkä asiat tukee/estää tasa-arvotyötä näillä kolmella tasolla?

Verkostot

Kuulutteko te/sinä johonkin verkostoon jossa tasa-arvo on keskeisessä roolissa?

Ketkä tärkeimmät kolleegasi tasa-arvotyössä on? Roolimalleja? Alan edelläkävijöitä?

Millaista yhteistyötä teette?

Jos et kuulu verkostoon jossa tasa-arvotyö on agendalla, niin toivoisitko kuuluvasi? Millaisessa?

Ulkoiset asiantuntijat/palvelut

Käytättekö ulkoisia konsultteja/asiantuntijoita tukemaan työtänne? Ketä? Mihin?

Onko teille tarjottu palveluita tasa-arvon tiimoilta? Ketkä? Mitä?

Onko tarjolla palveluita joita tarvitsette? Ketkä? Mitä?

Millaista tukea/asiantuntemusta toivoisitte voivanne saada organisaation ulkopuolelta? Kuka voisi tarjota, kenen kanssa tekisitte mielellään töitä?

Haastattelurunko (2/3)

Tasa-arvotyö organisaatiotasolla

- Mikä estää, mikä tukee?
- Yleisesti työprosesseista, ryhmädynamiikka, organisaatiokulttuuri, organisaation rakenne
- Valtuutus/luottamus/legitimiteetti
- Miten toivoisit asian olevan?

Piirrä organisaatio – miltä se näyttää

Kerro käynissä olevasta tasa-arvoprojetistanne

- Ongelmanasettelu
- Tavoite
- Kuinka tavoitteeseen päästään?
- Miten päädyitte valitsemaan projektissa työstettävän ongelmakohdan?
- Kuka on tässä työssä mukana?
- Puuttuuko tästä ryhmästä joku, jonka mielestäsi pitäisi olla mukana?
- Mikä edesauttaa/mahdollistaa tämän työn tekemisen?
- Mikä estää tämän työn tekemisen tai vaikeuttaa sitä?
- Miten toivoisit tämän projektin etenevän?
- Mitä tarvitsisit tähän päästäksesi?

Katso uudestaan kuvaa organisaatiosta

- Piirrä siihen tasa-arvotyö
- Keltainen= Missä koet tukea?
- Punainent= Missä koet vastustusta?
- Vihreä= Missä tarvitsisit tukea?

Haastattelu runko (3/3)

Oma työ: ammatti-identiteetti, arvostus ja ura

Oma työ

Kuvaa ammattiasi

Mitkä asiat ovat tärkeitä ammatti-identiteetillesi?

Mikä sinun työssäsi motivoi sinua?

Mikä saa sinut tuntemaan onnistumista työssäsi?

Miten saavutuksiasi mitataan?

Miten ammattiroolisi positioi sinut organisaation valtasuhteisiin?

Mikä työssäsi lisää arvostustasi organisaatiossa? Työkaverit? Esimihet?

Tasa-arvotyö

Miten/miksi sinä ryhdyt tekemään tätä työtä?

Oma kiinnostus

Osa muita tehtäviä / ulkopuolinen tarve

Miten tasa-arvon edistämistyö vaikuttaa ammatti-identiteettiisi?

Miten tasa-arvotyö vaikuttaa siihen miten sinua ammattilaisena arvostetaan?

Oma ura

Millaiset asiat sinulle ovat/ovat olleet tärkeitä, kun/jos yritat uralla eteenpain?

Millaiset asiat määrittelevät etenemisen omalla alallasi?

Millaisessa asemassa toivot työskenteleväsi viiden vuoden päästä? Kymmenen vuoden päästä?

Miten tasa-arvotyö vaikuttaa uraasi?

Tasa-arvotyön muutos

Miten tasa-arvotyöta voisi/pitaisi muokata jotta se tukisi ammattirooliasi, etenemista, positiota/vaikutusvaltaa organisaatiossa?

LIITE 10 JULKAISUT

Hearn, Jeff (2014): Taking the obvious apart: Men, masculinities and the dynamics of gendered leadership, yhdessä D.L. Collinson teoksessa R.J. Burke ja D.A. Major (toim.) Gender in Organizations: Are Men Allies or Adversaries to Women's Career Advancement?, Edward Elgar Press, Cheltenham, UK, 2014, pp. 73-92.

Hearn, Jeff (2014): Contextualizing men, masculinities, leadership and management: gender/intersectionalities, local/transnational, embodied/virtual, theory/practice, teoksessa S. Kumra, R. Simpson ja R. Burke (toim.) The Handbook of Gender in Organizations, Oxford University Press, Oxford, 2014, pp. 417-437.

Hearn, Jeff ja Louvrier, Jonna (2015): Theories of diversity and intersectionality: What do they bring to diversity management?, teoksessa R. Bendl, I. Bleijenbergh, E. Henttonen ja A.J. Mills (toim.) The Oxford Handbook of Diversity in Organizations, Oxford University Press, Oxford, 2015.

Hearn, Jeff, Holgersson Charlotte ja Jyrkinen Marjut (2015): Sexuality and critical management studies. Teoksessa P. Prasad, A. Prasad, A.J. Mills ja J. Helms Mills (toim.) The Routledge companion to critical management studies. London, Routledge.

Heikkinen, Suvi ja Lämsä, Anna-Maija (2014): Forms of spousal support male manager's career. International network of business and management journals INBAM 2014 conference proceedings. Barcelona, e-julkaisu.

Kangas, Emilia ja Lämsä, Anna-Maija (2014): Naisjohtajiin kohdistuvia sukupuolistereotypioita ylläpitävät organisatoriset käytännöt. Yritysetiikka 6(2). Painossa.

Lämsä, Anna-Maija (2014): Stereotypiat haittaavat naisten urakehitystä. Sanomalehti Kaleva (alakertaosaston asiantuntijakirjoitus) 30.7.2014, K2.

Lämsä, Anna-Maija ja Louvrier, Jonna (2014): Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta. Yritysetiikka 6(1); 28-39.

Lämsä, Anna-Maija ja Piilola, Arja (2014): Women's leadership in Finland: The meaning of motherhood as related to leadership for women managers. Teoksessa F. W. Ngunjiri ja S.R. Madsen (toim.) Women and leadership around the world. U.S.A., Information age publishing, painossa.

Lämsä, Anna-Maija ja Savela, Terttu (2014): The effect of an MBA on the development of women's management competencies: a gender viewpoint. Baltic Journal of Management 9(2); 213–230.

Lämsä, Anna-Maija, Kangas, Emilia, Hirvonen, Petri, Heikkinen, Suvi, Biese, Ingrid ja Hearn, Jeff (2014): Naisten johtamisuriin kohdistuvat stereotypiat. Hallinnon Tutkimus, 4/2014: 332-351.

Savela, Terttu, Lämsä, Anna-Maija ja Kärki, Saara (2013): Menestyksen reseptit. fForum – naisten yrittäjyyttä ja johtajuutta edistämässä. ePooki 19, Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistyön julkaisut, Oulu.

Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan

Hanken School of Economics
Research Reports

43. PIA POLSA: The Distribution of Consumer Goods in the People's Republic of China. An Empirical Study of Packaged Food Products. Helsingfors 1998.

44. PONTUS TROBERG and JANNE VIITANEN: The Audit Expectation Gap in Finland in an International Perspective. Helsingfors 1999.

45. THOMAS SANDVALL: Essays on Mutual Fund Performance Evaluation. Helsingfors 1999.

46. ANDERS TALLBERG: An Economic Framework for Information Integrity. Helsingfors 1999.

47. KIRSTI LINDBERG-REPO: Word-of-Mouth Communication in the Hospitality Industry. Helsingfors 1999.

48. JOAKIM WESTERHOLM: Essays on Initial Public Offerings, Empirical Findings from the Helsinki Stock Exchange. Helsingfors 2000.

49. JUSSI HYÖTY: Yield Surrogates, Financial Variables and Expected Returns; Empirical Evidence from Finland. Helsingfors 2000.

50. THERESE LEINONEN och MARIKA TANDEFELT: Svenskan i Finland - ett språk i kläm? Unga finlandssvenskars modersmål. Helsingfors 2000.

51. HELI ARANTOLA: Buying Loyalty or Building Commitment? - An Empirical Study of Customer Loyalty Programs. Helsingfors 2000.

52. MIKA AALTONEN ja ANNE KOVALAINEN: Johtaminen sosiaalisena konstruktiona. Helsinki 2001.

53. MARIKA TANDEFELT: Finländsk tvåspråkighet. Helsingfors 2001.

54. BARRY EICHENGREEN: Global Financial Crisis Resolution: Issues and Options. Helsingfors 2002.

55. LAMA JA LUOTTAMUS. Toimittajat Kaj Ilmonen, Anne Kovalainen ja Martti Siisiäinen. Helsinki 2002.

56. PETRA SUND-NORRGÅRD: Domännamnstvister och ond tro. En rättslig analys av UDRP, särskilt med tanke på begreppet ond tro i artikel 4.a.iii. Helsingfors 2002.

57. JEFF HEARN, ANNE KOVALAINEN and TEEMU TALLBERG: Gender Divisions and Gender Policies in Top Finnish Corporations. Helsingfors 2002.

58. MARGIT BRECKLE und INGO HEYSE: Hur mycket IKT behöver en studerande? Virtuelle Kurskonzepte und ihre Auswirkung auf Leistung, Zufriedenheit und Arbeitsstrategien. Helsingfors 2003.

59. ALF-ERIK LERVIKS: Simulating and Forecasting the Demand for New Consumer Durables. Helsingfors 2004.

60. PÄIVI ERIKSSON et al. (toim./eds): Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä? Gender and Organisations in Flux? Helsinki 2004.

61. MARCUS NORRGÅRD: Avtalsingrepp. Om otillbörliga ingripanden i kommersiella avtalsförhållanden. Helsingfors 2006.

62. EVA LILJEBLOM and MIKA VAIHEKOSKI: Owners' Way or the Highway: Short-Term Expectations and Owner Impatience. Helsingfors 2007.

63. MARGIT BRECKLE, MÄRTA BÅSK und ROLF RODENBECK: Wirtschaftssprache Deutsch in Studium und Beruf: Curriculumentwicklung an der Schwedischen Wirtschaftsuniversität in Finnland. Ekonomisk tyska i studier och yrkesliv: utvecklingen av ett kursprogram vid Svenska handelshögskolan. Helsingfors 2007.

64. MARIKA TANDEFELT: 887 sätt att se på svenskan i Finland. En redogörelse för en webbenkät genomförd hösten 2002. Helsingfors 2007.

65. GUY AHONEN och OVE NÄSMAN: Druvan. Den personalekonomiska nyttan av mångdimensionell företagshälsovårds- och personalutvecklingsverksamhet baserad på Metal Age-konceptet i Dragsfjärds kommun (2002-2005). Helsingfors 2008.

66. JOACHIM ENKVIST: Framtidens television. Vissa marknadsförings- och upphovsrättsliga spörsmål. Helsingfors 2008.

67. TIMO KORKEAMÄKI ja YRJÖ KOSKINEN: Hyvät pahat pörssiyhtiöt? Helsinki 2009.

68. WILHELM BARNER-RASMUSSEN, INGMAR BJÖRKMAN, MATS EHRNROOTH, ALEXEI KOVESHNIKOV, KRISTIINA MÄKELÄ, EERO VAARA and LING ZHANG: Cross-Border Competence Management in Emerging Markets. Voices from China and Russia. Helsinki 2009.

69. JEFF HEARN, REBECCA PIEKKARI and MARJUT JYRKINEN: Managers Talk about Gender. What Managers in Large Transnational Corporations Say about Gender Policies, Structures and Practices. Helsinki 2009.

70. VIRPI SORSA, PEKKA PÄLLI, EERO VAARA ja KATJA PELTOLA: Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa. Kielestä, kommunikaatiosta ja vallasta. Helsinki 2010.

71. LIISA HUSU, JEFF HEARN, ANNA-MAIJA LÄMSÄ and SINIKKA VANHALA (Eds): Leadership through the Gender Lens: Women and Men in Organisations. Helsinki 2010.

72. LIISA HUSU, JEFF HEARN, ANNA-MAIJA LÄMSÄ and SINIKKA VANHALA (Eds): Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus. NASTA Women's Leadership Project Final Report. Helsinki 2011.

73. TAMARA GALKINA and SÖREN KOCK (Eds): Taking your Business to Russia. A Guidebook and Historical Overview for Entrepreneurs. Helsinki 2014.

74. MATTI VIRÉN: Yleishyödylliset yhteisöt Suomessa. Verot, lahjoitukset ja avustukset tutkimuksen kohteena. Helsinki 2014.

JEFF HEARN, ANNA-MAIJA LÄMSÄ, INGRID BIESE,
SUVI HEIKKINEN, JONNA LOUVRIER, CHARLOTTA NIEMISTÖ,
EMILIA KANGAS, PAULA KOSKINEN, MARJUT JYRKINEN,
MALIN GUSTAVSSON JA PETRI HIRVONEN

TASA-ARVON MAHDOLLISUUKSIA AVAAMASSA NAISURAT-HANKKEEN LOPPURAPORTTI

Tämä on NaisUrat-hankkeen (1.2.2013–31.1.2015) loppuraportti. Tämän tutkimusavusteisen kehittämishankkeen tavoitteena oli edistää naisten uria sekä naisten osuutta johtotehtävissä tunnistaen siihen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Lisäksi hankkeessa pyrittiin edistämään työpaikkojen tasa-arvoa erityisesti työn ja perheen yhteensovittamisen saralla sekä tekemällä näkyväksi sukupuolistuneita rakenteita pyrkien edistämään muutosta. Tässä raportissa esitellään hankkeen yhteistyökumppanina toimineen kahdeksan eri organisaation kehittämistyötä sekä tuodaan esille naisten uria edistäviä ja sukupuolten välistä tasa-arvoa edistäviä käytäntöjä, joita organisaatiot kehittivät ja implementoivat. Raportti sisältää myös hankkeessa tehdyn tutkimuksen tuloksia sekä keskustelua tasa-arvoon liittyvien projektien ja aloitteiden haasteista ja mahdollisuuksista yleisesti.

This is the final report of the NaisUrat research and development project (1.2.2013–31.1.2015). The project's main themes were to promote women's careers, including increasing the number of women in top positions (recognizing the challenges and possibilities); further enhance gender equality in the workplace, with special attention to the challenges of combining work and family; and make gendered structures visible, as well as facilitating change. This report presents the development work the eight participating organizations conducted during the project, as well as the practices for furthering gender equality and women's careers that they developed and implemented. The report also contains research results based on the research conducted during the project, along with a discussion of the challenges and possibilities of gender equality projects and initiatives in general.

ISBN
978-952-232-268-5 (printed)
978 952-232-269-2 (pdf)
ISSN-L
0357-5764
ISSN
0357-5764 (printed)
2242-7007 (pdf)

EDITA PRIMA LTD, HELSINKI

HANKEN
SCHOOL OF ECONOMICS

HELSINKI
ARKADIANKATU 22, P.O. BOX 479
00101 HELSINKI, FINLAND
TEL +358 (0)9 431 331. FAX +358 (0)9 431 33 333

VAASA
KIRJASTONKATU 16, P.O. BOX 287
65101 VAASA, FINLAND
TEL +358 (0)6 3533 700. FAX +358 (0)6 3533 703

PUBL@HANKEN.FI
HANKEN.FI/DHANKEN