

# Mitä tekemistä sukupuolten tasa-arvolla on asiantuntijaorganisaation työssä?

MINNA SALMI

Kysymys sukupuolten tasa-arvosta työelämässä ja sen toteutumisen esteistä on ollut keskustelun kohteena ainakin sata vuotta (ks. esim. Jallinoja 1983; Haavio-Mannila 1968; Haavio-Mannila & al. 1984). Se on edelleen ajankohtainen (ks. esim. Holli & al. 2002), ja erityisen ajankohtaiseksi juuri nyt sen tekee meneillään oleva tasa-arvolain uudistaminen. Pari vuotta istunut tasa-arvolain uudistamistoimikunta antoi mietintönsä viime lokakuussa. Mietinnön pohjalta tasa-arvolakia ollaan uudistamassa suuntaan, joka asettaa kaikille julkisen sektorin toimijoille entistä selkeämpiä ja syvempiäkin velvoitteita sukupuolten tasa-arvon edistämiseen ”tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti”. Tämä on vaativa haaste, mutta ehkä vielä vaativampaa on se, että sukupuolinäkökulma tulisi jatkossa ottaa huomioon kaikessa viranomais-toiminnassa, eli tulisi toteuttaa ns. valtavirtaistamista.

Sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumista ehkäisevät tekijät ovat nyky-Suomessa, myös ja ehkä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, useammin luonteeltaan pinnan alla olevia ja toimintakäytäntöihin liittyviä kuin muodollisia ja virallisissa menettelytavoissa ilmeneviä. Näin ollen niihin puuttuminen edellyttää tulevista tiedoiseksi hienosyisissä jokapäiväisissä käytännöissä toteutuvista toimintatavoista. Käytännöt ovat arjen prosesseja, joissa olemme mukana ja joita itse tuotamme. Käytäntöihin liittyy se haastava piirre, että näissä prosesseissa on aina sisäänrakennettuna valinnan mahdollisuus: voimme joko valita annetun, tutun ja itsestään selvänä pidetyn suun-

nan tai tarttua mahdollisuuksiin, jotka kyseenalaistavat itsestään selvän ja ehkä vähittäin alkavat murtaa sitä (Bech Jørgensen 1988; Salmi 1991). Tasa-arvolain asettamien tehtävien täyttäminen, jos niitä ei oteta muodollisuutena, luo hyvät edellytykset organisaatioiden käytäntöjen tutkimiseen ja muuttamiseen.

## Miksi sukupuolesta on syytä puhua?

Miksi juuri sukupuolten tasa-arvo olisi tärkeä? Eivätkö esimerkiksi ikään liittyvät tasa-arvokysymykset olisi oleellisempia, varsinkin julkisen sektorin organisaatioissa, joissa yhtäältä suuri osa työntekijöistä on lähivuosina tulossa eläkeikään ja joissa toisaalta heitä sanotaan haluttavan pitää työelämässä mahdollisimman pitkään?

Sukupuoli on kuitenkin niin työelämässä kuin muussakin elämässä keskeinen rakenteistava ulottuvuus ja myös kaikkia muita tasa-arvon ulottuvuuksia läpäisevä tekijä. Se, olemmeko naisia vai miehiä, muovaa toimintamahdollisuuksiamme yhteiskunnan eri alueilla. Tämä teesi perustuu teoreettiseen käsitykseen siitä, miten sukupuoli rakentuu. Judith Lorberin mukaan ”sukupuoli on sosiaalinen instituutio joka muovaa vuorovaikutusta jokapäiväisessä elämässä ja sosiaalisissa organisaatioissa” (Lorber, ks. Viisainen & al. 2003, 9).

Tätä määritelmää täydentää ajatus sukupuolesta sosiaalisena prosessina, joka sekä muovaa vuorovaikutusta että myös rakentuu arkielämän vuorovaikutustilanteissa. Päivi Korvajärvi ja Merja Kinnunen (1996, 233) tiivistävät työelämässä tapahtuvaa sukupuolen rakentumista näin: ”Työelämän sukupuolistavat käytännöt ovat ihmisten puhetta, kirjoituksia, liikkeitä, katseita, ajatuksia, tulkintoja, mielikuvia ja tuntemuksia. Ne ovat erilaisten toimintojen ja ihmisten välisen vuoro-

---

*Artikkeli perustuu Stakesin strategiapäiville 14.3.2003 laadittuun puheenvuoroon. Kiitän stakeslaisia monista keskusteluista, joissa esitetyt huomiot ja kommentit ovat auttaneet kirkastamaan esitykseni kysymyksenasetteluja.*

vaikutuksen virtaa, jossa jokapäiväinen elämä sykkii ja järjestyy. Ihmisten oma paikallinen toiminta nivoutuu työelämää kehystäviin vakiintuneisiin teksteihin, kuten sääntöihin, määräyksiin, luokituksiin, sopimuksiin, lakeihin ja yhteiskunnan kuvausmalleihin. Nämä tekstit tuotetaan aina tietyissä käytännöissä ja ne sisältävät sukupuolta määrittäviä merkityksiä. Laajassa mielessä työelämän sukupuolistavissa käytännöissä kysymys on siitä, miten sukupuoli sisältyy yhteiskunnallisiin rakenteisiin. Samalla kysymys on siitä, miten sukupuoli erilaisissa yhteyksissä kiinnittyy valtaan, erityisesti kulloinkin dominoiviin valtasuhteisiin ja valtaa tuottaviin prosesseihin.”

Kysymys on yhtäältä vakiintuneista käytännöistä, jotka rutiinimaisesti tuottavat tiedostamattomina selviöinä naisten ja miesten välisiä järjestyksiä ja eroja. Mutta sosiaalinen sukupuoli ei kuitenkaan pysy samana vaan myös muuttuu vähittäin näissä yhteiskunnallisissa prosesseissa. Tämän prosessinäkökulman kautta on ymmärrettävää, miksi se, mitä on olla nainen tai mies, on erilaista eri yhteiskunnissa ja historian eri vaiheissa.

Ruotsalainen historian tutkija Yvonne Hirdman on esittänyt paljon käytetyn analyysin sukupuoli-järjestelmän kahdesta perusperiaatteesta, joita ovat erillisyyden ja hierarkkisuus. Erillisyyden periaate kuvaa sitä, että naisiin liittyvä on ja sen tulee olla erillistä ja erotettavissa miehiin liittyvästä; maailmamme jakautuu monelta osin kahtia miehiseksi ja ”naisiseksi” käsitettyyn. Tämä kahtiajako on vahva, mutta siihen liittyy myös hierarkkinen ajattelu siten, että miehiin liittyvä on arvostetumpaa kuin naisiin liittyvä. (Hirdman 1990.) Tätä teesiä on kritisoitu staattisuudesta, mutta erillisyyden ja hierarkkisuuden periaatteet kuvaavat sukupuolten välisen asetelman perusloogiikkaa ja saavat historian kulussa monenlaisia ilmenemismuotoja (Rantalaiho 1993, 2–4). Näiden periaatteiden tunnistamiseksi ja arvioimiseksi tarvitaan juuri käytäntöjen tutkimusta. Paljon on kuitenkin tutkimustietoa, joka tukee Hirdmanin teesiä. Työelämässä sekä kahtiajako että arvostusero ovat aika lailla selkeästi osoitettuja (ks. esim. Kinnunen & Korvajärvi 1996; Rantalaiho & Heiskanen 1997; Lehto & Sutela 1999).

Jo lähes kyllästymiseen asti vuosien mittaan toistettuja ja tilastollisesti osoitettuja kahtiajaon merkkejä ovat naisten ja miesten sijoittuminen eri aloille ja eri tehtäviin sekä naisten ja miesten palkkaero, joka kuvaa myös alojen ja työtehtävien erilaista arvostamista. Mutta onko edes nais-

tä selvästi osoitettua eroista sallittua ja mahdollista puhua työyhteisöissä? Suomen ensimmäiseen vakituiseen naistutkimuksen professorin virkaan viime syksynä astunut Päivi Korvajärvi on kuvannut, miten työelämän rakenteellisiin tekijöihin perustuva naisten ja miesten toiminnan kahtiajako näyttää kuin poispyyhityltä, kun tutkija menee havainnoimaan naisten ja miesten toimintaa työpaikoilla. Palkkaerot, erilaiset tehtävät ja arvostuksen erot ovat siellä, mutta kahtiajaosta ei työpaikoilla puhuta (Korvajärvi 2002).

Suomalaiselle työelämälle, ja yhteiskunnalle laajemminkin, onkin aika tyyppillistä sukupuolisoikeus. Sukupuolen merkitystä ihmisen aseman ja toimintamahdollisuuksien kannalta ei nähdä ja on tapana pitää Suomea tasa-arvoisena yhteiskuntana, koska meillä jotkut muodolliset tasa-arvon ehdot, kuten naisten pääsy koulutukseen, naisten osallistuminen työmarkkinoille ja naisten verrattain suuri osuus poliittisessa päätöksenteossa, ovat pitkälti toteutuneet. ”Tasa-arvosta on tullut käytössä kulunut aate”, tiivistää Anne Holli (2002).

Ongelmakenttää voidaan verrata pointtilliseen maalaukseen: siitä näkee joltakin etäisyydeltä pelkkiä erillisiä pisteitä, eikä välttämättä hahmota ennen kuin oivalluksen jälkeen, mistä on kysymys. Ennen kuin tämä oivallus on syntynyt, kuva vaikuttaa merkityksettömältä. (Lammi-Taskula 2003.) Sukupuoli ja siihen liittyvät erot ja hierarkiat ovat kuitenkin läsnä kaikkialla, missä ihmiset toimivat. Siksi sukupuoli myös läpäisee kaikkia muita epätasa-arvon alueita, kuten ikään, alueellisuuteen tai etniseen taustaan liittyvää epätasa-arvoa.

Tämän takia esimerkiksi tutkimustyössä on syytä analysoida tutkittavaa ilmiötä niin, että mukana on niin naisia kuin miehiäkin ja että lähde-tään pohtimaan, luoko sukupuoli eroja juuri tutkittavassa asiassa ja jos luo, niin miten. Tämä saattaa kuulostaa itsestään selvältä, mutta ei se ole. Esimerkiksi työelämän tutkimuksessa oli vielä 1980-luvun lopulla täysin mahdollista tehdä tutkimusta, jossa aineisto koostui miehistä, ja siitä huolimatta tehdä johtopäätökset yleisinä, kaikkia ihmisiä koskevinä. Tämä siis oli mahdollista siinäkin vaiheessa, jolloin jo oli käytettävissä hyvin paljon tutkimustietoa siitä, miten eri tavoin miehet ja naiset sijoittuvat työelämässä. Näin oli myös syytä olettaa, että heidän kokemuksensa ovat erilaisia, eikä vain toisesta sukupuolesta kerättyä tietoa voi yleistää molempiin. Varhempina

vuosina työelämän tutkimuksissa aivan ääneenkin sanottiin, että naiset jätettiin pois tutkimusaineistoista, koska heidän mukaan ottamisensa mutkistaisi tulosten tulkintaa. Ja silti oltiin valmiita yleistämään tulokset.

Näitä esimerkkejä löytynee kaikilta tutkimuksen alueilta. Sydän- ja verisuonitautien tutkimuksessa tutkittavat olivat pitkään vain miehiä ja tutkimuksen perusteella diagnosointi- ja hoitomuotoja kaikille kehiteltiin miesten oireiden pohjalta. Kun tutkimustietoa alkoi kertyä myös naisista, todettiin, että naisten oireet ja oireita laukaisevat tekijät ovat erilaisia, ja tämän takia taudin kehittymistä ei välttämättä tunnusteta riittävän ajoissa, tai taudin ehkäisyyn tarkoitettujen ohjeet ovat yksipuolisia. Myös ohitusleikkauksia naisille tehdään vähemmän. (Kattainen & al. 2003; Gissler 2003.)

Olen tässä puhunut tutkimuksesta, mutta sama ongelmakenttä koskee kaikkea työtä ihmisten ja käytäntöjen kanssa. Asiantuntijaorganisaatioissa tällaista työtä on ns. kehittämistyö, jossa muun muassa kehitellään uusia ammatillisia tai (työ)yhteisöllisiä toimintatapoja. Siinä joudutaan pohtimaan sukupuolen merkitystä yhtä vahvasti kuin tutkimustyössä, vaikka ehkä erilaisilla ulottuvuuksilla.

## **Onko vain naisilla sukupuoli?**

Usein oletetaan, että kun puhutaan tasa-arvosta tai sukupuolinäkökulmasta, puhutaan naisten aseman edistämisestä tai siitä, että naiset tulee ottaa (mukaan) tutkimuskohteeksi. Näinhän ei kuitenkaan ole, vaan sukupuolinäkökulmasta puhuttaessa pitäisi puhua siitä, miten sukupuoli rakenteistaa tarkasteltavana olevaa ilmiötä, miten ilmiö toteutuu mahdollisesti eri tavoin tai samoin tavoin miesten ja naisten kohdalla. Tämä on siis tutkimuksen asia, ja tutkimuksen tulos vasta antaa osviittaa siitä, onko syytä ryhtyä parantamaan naisten vai miesten asemaa, vai ehkä molempien, mutta eri tavoin. Juuri empiirinen tutkimus on tuonut esiin sitä, että tähänastisessa yhteiskuntakehityksessä naiset ovat useilla tutkituilla elämänalueilla olleet heikommassa asemassa.

Kun tässä vuosisataisessa historiassa naiset ovat olleet heikommassa asemassa ja sivuutettuja ja kun toisaalta mies on toiminut ihmisen edustajana ja ihmisen kokemusmaailman normina, naiset ovat joutuneet taistelemaan asemansa parantamiseksi. Näistä syistä on kehkeytynyt yleiseksi

ajattelutavaksi, että kun puhutaan sukupuolen merkityksestä tai sukupuolten tasa-arvosta, puhutaankin juuri naisten asemasta ja naisiin liittyvistä asioista. Ajattelutapa on siis se, että vain naisilla on sukupuoli ja vain naisten sukupuoleen liittyy yhteiskunnallisia määreitä ja ongelmia.

Noista samoista historiallisista syistä juuri naisten aseman parantaminen on edelleen välttämättömyyttä. Mutta se ei kuitenkaan ole riittävä lähestymistapa silloin, kun puhutaan sukupuolen merkityksestä sille, minkälaisia ihmisen asema ja mahdollisuudet ovat tai miten esimerkiksi yhteiskuntapoliittiset päätökset tai muut ratkaisut vaikuttavat eri tavoin eri sukupuoliin. Silloin on kysymys juuri sen analysoimisesta, miten tutkittavan asian merkitykset, ehdot tai seuraukset ovat mahdollisesti erilaisia naisille ja miehille. On siis tutkittava myös miesten asemaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kysymys on siitä, että tunnistamme myös miehen sukupuoleksi ja tunnistamme niitä asioita ja rakenteita, jotka juuri sukupuolen vuoksi tuottavat miehille ja naisille erilaiset asemat ja mahdollisuudet. (Vrt. Jokinen 2002.)

Syvällisen kuvan saaminen ilmiöiden mahdollisista syistä ja keskinäisistä yhteyksistä on tietysti myös vaikeaa, jos analyysissä ei oteta huomioon sukupuolten erilaisiin elämänehtoihin liittyviä tekijöitä.

Koska naisten ja miesten yhteiskunnalliset positiot niin monelta osin jo tunnetusti ovat sekä erilaiset että eri tavoin arvostetut ja koska tämän erilaisuuden historia on niin kovin pitkä, voi sanoa, että lähtökohtaisesti tulisi kaikkien tutkimusteemojen, kehittämistehtävien tai politiikkakysymysten kohdalla asettaa vaatimus pohtia sukupuolen merkitystä asiassa. Riskinä on nimittäin se, että kun tietous ja tietoisuus sukupuolen merkityksestä kuitenkin ovat vielä aika rajoittuneita, saatetaan vain siksi, että arvioijat eivät niitä tule ajatelleeksi, liian kevein perustein päätellä, että käsillä olevaan asiaan tai lainsäädäntöön ei liity sukupuolieroja tai -vaikutuksia. Tutkimatta ei asiaa useinkaan voi tietää.

## **Sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen asiantuntijaorganisaation työssä**

Asiantuntijaorganisaation toiminnan kannalta tasa-arvon kentässä on kaksi puolta, henkilöstön asemaa ja henkilöstöpolitiikkaa koskeva ja työn sisältöön liittyvä. Jälkimmäinen kytkeytyy kysy-

mykseen sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisesta.

Tasa-arvolakiin on aiemminkin sisältynyt viranomaisille yleinen velvoite edistää tasa-arvoa, mutta nyt valmisteilla olevaan uudistettuun lakiin tuota velvoitetta esitetään laajennettavaksi ja täsmennettäväksi. Tämä on seurausta siitä ohjelmallisesta kehittelystä, joka alkoi YK:n IV Naisten maailmankonferenssista (ns. Pekingin kokous vuonna 1995) ja on sittemmin edennyt sekä Suomen kolmen tuoreimman hallituksen ohjelmiin että EU-direktiiveihin: kysymys ns. valtavirtaistamisesta eli vaatimuksesta sukupuolinäkökulman huomioon ottamisesta kaikessa ohjelmallisessa ja poliittisessa työssä. Ministeriöistä sosiaali- ja terveysministeriö on viime syksynä tehnyt päätöksen sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisesta ministeriön työssä, ja tämä koskee lainvalmistelua, ohjelmatyötä ja tulossopimuksia ministeriön alaisen laitosten kanssa.

Asiaa on nyt tehdyssä tasa-arvolain uudistamistyössä avattu tähän tapaan: Uudistamistoimikunnan mietinnössä (2002) todetaan ensinnäkin, että ”sukupuolten tasa-arvon edistämisessä on kysymys paitsi edistämistavoitteen omaksumisesta, myös velvoitteista tasa-arvon edistämistästrategioiden ja menetelmien kehittämiseen ja omaksumiseen” (s. 64). Toiseksi todetaan, että velvoite koskee kaikkea viranomaistoimintaa, ”asioiden valmistelua, tutkimus- ja selvitystoimintaa, tilastointia, päätöksentekoa, seurantaa ja arviointia”. Edellytetään myös, ”että tasa-arvon edistäminen tulee rakentaa hallinnon rutiineihin ja menettelyihin niin, että tasa-arvon edistämisen edellytykset turvataan viranomaistoiminnan kaikissa vaiheissa” (s. 65). Viranomaisen on myös toimittava aloitteellisesti ja ”aktiivisesti selvitettävä, mitkä tekijät estävät tasa-arvon toteutumista ja tämän perusteella ryhdyttävä toimiin tasa-arvon esteiden poistamiseksi” (s. 65).

Nämä ovat aika tiukkoja vaatimuksia, mutta eivät mahdottomia toteuttaa. Niiden käytäntöön vieminen edellyttää asiantuntijaorganisaatiossa konkreettista toimintatapojen läpikäymistä ja sen pohtimista, missä toimintaprosessien kohdissa tulisi olla tarkistuspisteitä, joissa sukupuolinäkökulman mukaantuloon ja toteutumiseen kiinnitetään huomiota. Tämä on toki mahdollista samaan tapaan kuin muidenkin strategisesti tärkeiksi arvioitujen asioiden tai ulottuvuuksien seuranta. Sekä organisaatioiden ohjelmallisissa asiakirjoissa että tulossopimuksissa, samoin kuin tutkimusten ja

kehittämishankkeiden suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa on mahdollista eksplikoida sukupuolinäkökulman huomioon ottaminen ja se, miten se toteutetaan. Jos organisaatio on asettanut itselleen laadun arvioinnin kriteereitä, voidaan yhdeksi laadun kriteeriksi nimetä sukupuolinäkökulman toteutuminen hankkeissa. Tämän laatu-kriteerin toteutumista seurataan hankkeiden suunnittelun ja arvioinnin yhteydessä samoissa organisaatorisissa muodoissa kuin muidenkin kriteereiden (suunnitteluryhmät, projektiryhmät, johtoryhmät).

Sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen ei kuitenkaan toteudu vain sillä, että tuo sanapari kirjataan strategiaan tai työn suunnittelua ohjaaviin asiakirjoihin. Sukupuolisokeuteen taipuvaisessa ja sukupuolten tasa-arvoa itsestään selvänä pitävässä toimintakulttuurissamme herkyys sukupuolen rakenteistavan ja eriarvoistavan merkityksen havaitsemiselle ei synny itsestään. Kaikissa julkisen hallinnon organisaatioissa on siksi syytä toteuttaa koulutusta sukupuolisensitiivisyyden kehittämiseksi. Esimerkiksi työministeriössä tällainen koulutus on jo käynnistetty. Sekä koulutuksen välttämättömyyden että lainvalmisteluun liitettävän sukupuolivaikutusten arvioinnin (hallintoslangilla suvauksen) vaativuuden vuoksi tuntuu koko lailla optimistiselta se tasa-arvolain uudistamistoimikunnan arvio, että lakiuudistuksen toteuttaminen ei juuri vaatisi lisää voimavaroja viranomaistoimintaan. Resursseja näihin tarkoituksiin on syytä saada, jos sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen halutaan ottaa vakavasti. Esimerkiksi tutkija-asiantuntijoiden käyttö olisi suotavaa sekä koulutuksessa että suvauksessa, mm. juuri siksi, että ei liian kevein perustein päädyttäisi oletuksiin asioiden tai toimien sukupuolineutraaliudesta.<sup>1</sup>

## Tasa-arvon näkymättömät ongelmat asiantuntijayhteisössä

Yleinen ajatus lienee se, että tasa-arvolaki koskee ennen kaikkea henkilöstöpolitiikkaa: nimitysratkaisuja, palkkausta, etenemismahdollisuuksia, työpaikkahäirintää, ja näin on pitkälti aiemmin ollutkin (vrt. Mustakallio & Saari 2002).

<sup>1</sup> Valtionhallinnossa viime vuosina tehdyn tasa-arvo-työn kokemuksista sekä valtavirtaistamisen että henkilöstöpolitiikan näkökulmasta ks. Mustakallio & Saari 2002.

Tasa-arvoisen kohtelun toteuttamisessa kuitenkin kaikkein vaikein asia on se, että kysymys on usein hyvin pinnanalaisista asioista, ei (haluttaessa) niin selkeästi havaittavista ja arvioitavista kuin esimerkiksi nimitykset ja palkat. Näihin normaalityötoiminnan sisään verhoutuviin, pienimuotoisiin mutta ei silti vähäpätöisiin käytäntöihin puuttuminen ja niiden muuttaminen ovat vaativaa ja aikaa vievää. Se edellyttää tietoisesti tulemista niistä arkisissa käytännöissä useimmiten tiedostamattomasti toteutuvista toimintatavoista, joiden lopputuloksena ovat naisten ja miesten epätasa-arvoinen asema ja mahdollisuudet.

Koska tasa-arvo niin usein ymmärretään koskevan naisten aseman edistämistä, usein myös ajatellaan, että tasa-arvo ei ole mikään kysymys sellaisissa organisaatioissa kuin oma työpaikkani Stakes, jossa henkilöstöstä valtaosa on naisia. Naisvaltaisuudesta ei kuitenkaan seuraa, ettei epätasa-arvo voisi olla palkkauksessa, etenemismahdollisuuksissa, arvostuksessa – eli ihan niissä samoissa asioissa kuin muillakin työpaikoilla. Tämän ajattelutavan ontuvuus tulee ilmeiseksi, jos ajatellaan esimerkiksi yliopistoja, joissa kylläkin henkilöstöstä on suuri osa naisia, mutta mitä ylemmäksi hierarkiassa mennään, sitä pienempi naisten osuus on.

Naisvaltaisuudesta nousee useita tärkeitä kysymyksiä; se tavallaan terävöittää monia oleellisia sukupuolten tasa-arvoisen kohtelun ongelmia. Siksi tarkastelen niitä tässä juuri naisvaltaisen organisaation näkökulmasta.

Silloin tällöin herätetään kysymys, pitäisikö Stakesin kaltaisiin naisvaltaisiin organisaatioihin saada mieskiintiöt, joiden avulla henkilöstön sukupuolijakaumaa tasoitettaisiin. Tämä aivan vakavastikin esitetty kysymys on kiinnostava kiintiöajattelun pohdinnassa, mutta sitä on arvioitava myös sitä taustaa vasten, että Stakes toimii aloilla, joilla valtaosa opiskelijoista on naisia. Siksi Stakesin kaltaisessa talossa tasa-arvoa ei välttämättä ole sellainen ajatus, että pyrittäisiin fifty-fifty-kokoonpanoon henkilöstössä; tällainen lähtökohta on hieman mekaaninen. Stakesissäkin taitaa toteutua tuo yliopistoista tuttu ilmiö: mitä korkeammista asemista on kyse, sitä suurempi osuus niiden haltijoista on miehiä. Stakesin tutkijoistakin suhteellisen (tai suhteettoman) suuri osa on miehiä, jos otetaan huomioon se, että toiminnassa keskeisten tieteenalojen jatko-opiskelijatkin ovat suurelta osin naisia.

Naisvaltaisuuteen liittyy usein se, että alalla tai työpaikassa olevat harvalukuiset miehet saavat eri-

laisen kohtelun kuin naiset. Kun miehet tekevät jonkin asian, se on jotain merkittävää, ja kun naiset tekevät saman asian, sitä pidetään itsestään selvänä. Tätä suhtautumistapaa voi valaista yleisluonteisella esimerkillä tietokoneiden käytöstä: Kun tietotekniikan yleistymisestä puhutaan, on tapana nostaa esiin poikien kiinnostus asiaan ja lahjakkuus siinä ja valitella tyttöjen vähäisempää perehtyneisyyttä. Kuitenkin yksi eniten tietokoneita työssään käyttävä ryhmä lienee toimistotyöntekijät, joista valtaenemmistö on naisia. He ovat myös opetelleet ohjelman toisensa jälkeen, usein omin päin ilman opastusta. Mutta näkykö tämä heidän palkkoissaan tai arvostuksessaan? Jos mies tulee tekemään jonkin tietokoneasian, hän on nero. Saattaa hyvin ollakin, mutta miksi sama asia on naisen tekemänä selviö? (Ks. myös Vehviläinen 1997.)

Tuttua on myös esimerkiksi lastentarhanopettajien keskuudessa, että miehet ovat kovin pian johtavassa asemassa; eteneminen tuntuu miehille olevan helpompaa. Miehiä myös ehdotetaan esimiestehtäviin herkemmin kuin naisia ja välillä perusteita, jotka eivät naisten kohdalla riittäisi. Tämä liittyy kysymykseen pätevyuden määrittelystä: kaikilla työelämän ja politiikan alueilla, myös asiantuntijatyössä, näyttää edelleen siltä, että pätevyudeksi määritellään herkemmin se kokemus ja ne taidot, joita on miehillä.<sup>2</sup>

Kysymys pätevydestä ja asiantuntijuudesta ei useinkaan ole sukupuolineutraali niin, että pätevyys voisi olla ensisijainen rekrytointikriteeri ja sukupuoli tulisi vasta sitten. Tällöin unohdetaan, että myös käsitys siitä, mikä on ”pätevyttä”, on yleensä sukupuolistunut. Naisten taitojen, kykyjen ja ajatustapojen saaminen mukaan asiantuntijatyöhön on välttämätöntä muun muassa juuri siksi, että käsitys ”pätevydestä” ulottuisi kattamaan myös naisten kompetenssit ja kokemuksen.

Naisvaltaisilla aloilla miehet saattavat myös saada tavallaan käänteisen skaalaedun siksi, että heitä on niin vähän. On sanottu, että tässä vaikuttaa eräänlainen isoäitisyndrooma: aloilla päättävässä asemassa olevat naiset suosivat mielellään nuoria

<sup>2</sup> Tutkimusmaailmasta selkeän esimerkin naisten ja miesten pätevyuden arvioimisesta eri tavoin tarjoaa Christine Wennerås ja Agnes Woldin selvitys postdoc-tutkimushakemusten arvioinnista. Tulosten mukaan naishakijan piti olla 2,6 kertaa tuotteliaampi verrattuna keskivertoon mieshakijaan, jotta nainen tulisi arvioiduksi yhtä päteväksi kuin mies (Wennerås & Wold 1997).

miehiä, ovathan nämä usein yhtä ihania kuin omat pojat tai lapsenlapset. Nuoret naiset taas eivät ole niin kiinnostavia, koska he ovat niin tavallisia, ihan samanlaisia kuin päättäjät itsekin, ja eihän sitä nyt itseäänkään tulisi ehdottaneeksi jne.

Mitä merkitystä sitten on sillä, että tutkimus- tai asiantuntijayhteisössä esimiesasemassa olevat ovat (suhteettoman usein) miehiä?

Se vaikuttaa siihen, huomataanko naisten tekemää työtä ja saako se arvostusta samalla tavoin kuin miesten tekemä. Tutkimustietoa on mm. siitä, että miehet lukevat niukasti naisten kirjoittamia tekstejä (Eskola 1979). Tästä taas seuraa, että miehet tuntevat parhaiten toisten miesten työtä. Samoin on tutkimustietoa siitä, että kun referee-arviota pyydetessä kirjoittajaksi ilmoitetaan mies, arvio on positiivisempi kuin jos saman tekstin kirjoittajaksi ilmoitetaan nainen. (Paludi & Strayer 1985; naisten asemasta tutkimusyhteisössä laajemmin ks. Husu 2001.)

Tärkeää on myös epävirallisten ryhmien ja tutkimuotojen syntyminen, se toiminta, jota nyttemmin on alettu tuotteistaa mentoroinnin nimellä. Tässä puhun toiminnasta, joka ei ole virallisesti mentoroinniksi määriteltyä, mutta tosiasiassa toimii etenemisen helpottajana. Tällöin saattaa syntyä itseään ylläpitävä kehä: miehet ovat tutkimus- ja asiantuntijamaailman portinvartijan asemassa, mutta koska miehet lukevat ja siis tuntevat ja arvostavat lähinnä miesten tekemää tutkimusta ja työtä, naisten on vaikea päästä porteista läpi. Tämä myös homososiaalisuudeksi kutsuttu ilmiö siis vahvistaa itse itseään.

Miehisen yhteisön homososiaalisuus johtaa siihen, että kun mieskollegojen työ ja tekemiset ja heidän verkostonsa tunnetaan paremmin, niistä myös puhutaan enemmän. Näin ne saavat näkyvyyttä enemmän kuin naisten tekemiset. Ja taas, kun etsitään yhteistyökumppaneita, mieleen muistuvat tutut tutkijat, miehille miehet.

Homososiaalisuuteen vie kuitenkin myös se, että itse kukin voi tuntea todella hyvin vain joidenkin alueiden toimintaa. Usein naiset ja miehet toimivat erilaisten tutkimusnäkökulmien pohjalta, ja saattaa käydä niin, että naiset edustavat tutkimussuuntauksia, joita ei pidetä ”keskeisinä painoaloina”; nykyisten päätöksentekorakenteiden oloissahan painoaloista päättävät yleensä miehet. Näin naiset jäävät jo määritelmän mukaan helposti sivuun. Mutta kun tunnetaan paremmin vain oman alueen tutkimus ja vain oman sukupuolen tekemä tutkimus, tämä vaikuttaa täysin

tarkoittamattomastikin siihen, keitä valitaan tehtäviin ja otetaan mukaan hankkeisiin, pyydetään puhujiksi seminaareihin tai kirjoittajiksi julkaisuihin.

Tässä ei kuitenkaan ole kysymys pelkästään tiedon puutteesta, vaan myös arvostuksesta. Jos ei arvosteta tai olla kiinnostuneita toisen tekemästä työstä, tieto siitä myös jää tarttumatta mieleen tai unohtuu helposti.

Päättävässä asemassa olevien olisikin erityisesti nähtävä vaivaa siinä, minkälaisin keinoin eri ihmisten ja ryhmien tekemisistä päästään tietoiseksi. Rekrytoinnissa ja uralla etenemisessä lausuntoja antavien, esittelevien ja nimittävien tahojen tulisi tietoisesti pystyä arvioimaan, miten määritetty tärkeänä ja meriittiä tuovana pidetty työ. Johdattavassa ja senioriasemassa olevien, jotka usein ovat miehiä, olisi tietoisesti pyrittävä näkemään ylitse omien kiinnostusalueidensa ja usein homososiaalisten verkostojensa: edelleen näkee kovin usein esimerkiksi seminaari- ja kongressiohjelmaa, joissa puhujat ovat lähes yksinomaan miehiä silloinkin, kun kyseisellä tutkimusalueella toimii paljon naisia.

Kysymys on myös siitä, että esimiehen pitäisi ”oppia tietämään mitä ei tiedä”. Mitä nuorempi esimies on, sitä suurempi haaste on tuntea oman tietämyksensä rajat ja uskaltaa myöntää, että kaikilla alueilla ja kaikissa aiheissa ei voi olla asiantuntija. Kyky nähdä oman asiantuntija-käsityksensä ylitse ja luottamus alaisten asiantuntemukseen itselle vierailta alueilla on tärkeä esimiestäito.

Tähän ongelmakenttään liittyy myös se, miten helppoa tai vaikeaa itse kullekin on tuoda esiin omia töitään ja meriittejään. Suomalaisessa kulttuurissa on ainakin tähän asti ollut huonosti sallittua tuoda esille omia ansioitaan, ja tämä ehkä koskee erityisesti naisia. Tämä kulttuurinen koodi vaikuttaa naisten näkyvyyteen ja etenemismahdollisuuksiin ja heidän työnsä tunnetuksi tulemiseen. Jos organisaatioissa sitten vielä ilmenee isoäitisyndroomaa, voi naisten eteneminen olla hankalaa. Vanhempien kollegoiden ja johtavassa asemassa olevien antama kannustus naisille esimerkiksi julkaisemiseen tai virkojen hakuun voisi useinkin olla se tarvittava rohkaisu, jonka avulla naisten käsitys itsestään ehkä läheneisi miehillä ”luomakunnan kruunuina” ikään kuin luonnostaan olevaa itseluottamusta (vrt. Savtschenko 2002).

Koska edellä kuvatut toimintakäytännöt ovat tiedostamattomia ja verhottuja, niihin on itsensä

sivuutetuksi kokevan hyvin vaikea puuttua. Se, joka ottaa jonkin yksittäisen tilanteen esiin, vaikuttaa pikkuasioihin tarttujalta, nipottajalta, liioittelijalta, ehkä vähän vainoharhaiseltakin. Mutta kun tällaisia hienonhienoja sivuuttamistilanteita on toistuvasti ja eri ulottuvuuksilla, juuri niiden kautta muodostuu syrjiviä toimintakäytäntöjä. Vaikeaa tilanteisiin puuttuminen on siksi, että – kuten Kevät Nousiainen ja Anu Pylkkänen (2001) ovat tähdentäneet – naisten ja miesten eriarvoinen asema ja kohtelu toteutuvat usein ”sellaisten käytäntöjen tuloksena, joihin osallistuvat eivät millään tavalla itse miellä tekevänsä syrjiviä päätöksiä tai muutenkaan toimivansa niin, että toiminta on systemaattisesti vahingollista jonkin ihmisryhmän jäsenille”. Itsensä sivuutetuksi kokeva joutuisi siis asiansa esiin ottaessaan enemmän tai vähemmän syyttämään henkilöitä, jotka eivät itse lainkaan oivalla toimintansa syrjivää luonnetta.

Usein näiden tilanteiden ottaminen keskusteluun myös merkitsee sitä, että pitäisi asettua vastakkain (miespuolisen) esimiehen kanssa. Sitä on vaikea tehdä ilman, että esimies joutuu noloon valoon, mikä puolestaan tekee hänet entistä vähemmän vastaanottavaiseksi kritiikille. Jokaiselle lienee tuttu kill the messenger -ilmiö: kritiikin saa yleensä osakseen se, joka ottaa jonkin ongelman esille, ei se, jonka toiminnasta ongelma on aiheutunut.

Kuitenkin on niin, että se, mitä on olla nainen tai mies tutkimus- ja asiantuntijamaailmassa, millä tavalla mahdollisuutemme toimia poikkeavat naisilla ja miehillä, rakentuu juuri näistä toimintakäytännöistä, näistä pienistä tilanteista.

Mutta on myös mahdollista muuttaa noita toimintakäytäntöjä. Se edellyttää suurta havaintokykyä ja kritiikin sietokykyä esimiehiltä, mutta myös paljon rohkeutta alaisilta sanoa ääneen, jos toimintakäytännöt ovat vinoja. Toisin sanoen ”tiukkapipoisia kaikesta nipottavia feministejä” tarvitaan, jos halutaan luoda sellaisia toimintakäytäntöjä, jotka mahdollistavat sekä naisten että miesten toimimisen, kehittymisen ja etenemisen ja heidän voimavarojensa saamisen täyteen käyttöön.

### **Tasa-arvosuunnitelmat toimintakäytäntöjen muuttamisen välineenä**

Se työväline, jota työyhteisöissä voidaan käyttää asiassa etenemisessä, on tasa-arvosuunnitelman

tekeminen. Tasa-arvolaki on vuodesta 1995 edellyttänyt, että yli 30 työntekijän organisaatioiden on tehtävä tasa-arvosuunnitelma. Niitä on kuitenkin tehty melko rauhalliseen tahtiin; vuonna 1996 oli tasa-arvosuunnitelman tehnyt vain joka kymmenes yritys, valtaosassa asia ei ollut edes suunnitteilla (Kauppinen & Veikkola 1997). Pari vuotta myöhemmin suunnitelmien teko oli jo vilkastunut: sekä julkisen sektorin organisaatioissa että suurimmissa yrityksissä tehdyn selvityksen mukaan jo runsas puolet oli tehnyt tasa-arvosuunnitelman tai sisällyttänyt tasa-arvon edistämisen muihin henkilöstöohjelmiinsa, monissa asia oli vireillä (Kaasinen 1998). Äskettäin tehty kartoitus kertoo, että Uudenmaan pk-yrityksistä kolmasosalla on tasa-arvosuunnitelma (Viitamaa-Tervonen 2002). Myös Pirkanmaan yli 30 henkeä työllistävästä organisaatioista kolmannes on tehnyt suunnitelman, mutta sektoreiden väliset erot ovat suuret: palvelualan yrityksistä 71 prosenttia ja yksityisistä teollisuusyrityksistä 58 prosenttia ei ole tehnyt suunnitelmaa, julkisen sektorin organisaatioista suunnitelma puuttuu vain runsaalta viidennekseltä (Tasa-arvosta lisäarvoa -projekti, 2003).<sup>3</sup>

Tasa-arvon edistämisen konkreettisuus ja suunnitelmallisuus on tähän asti toteutetussa ohjelmatyössä ollut varsin vaihtelevaa (Kaasinen 1998; Viitamaa-Tervonen 2002). Sekä tutkimuksen että käytännön kokemuksen mukaan ”työpaikoilla ajatellaan usein, että laki on toteutettu, kun jonkinlainen suunnitelma on laadittu. On verrattain tavallista, että suunnitelmat ovat tekstiltään niin yleisiä, etteivät ne käytännössä ohjaa toimintaa”. Toimenpiteiden toteuttajia ei aina ole määritelty, jolloin ”hyvät ja konkreettisetkin suunnitelmat saattavat jäädä toteuttamatta”. (Mustakallio & Saari 2002, 171; he viittaavat myös Karoliina Ah-telaan [2001].)

Tasa-arvolain uudistamissuunnitelmissa on näihin ongelmiin tartuttu tarkentamalla säädöksiä tasa-arvosuunnitelmista. Lain uudistamistoimikunta määrittelee, että tasa-arvosuunnitelmaan on sisällyttävä ainakin 1) selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä selvitys naisten ja miesten palkoista tehtäväryhmittäin, 2)

<sup>3</sup>Lisää ajantasaista tietoa tasa-arvosuunnitelmien teon tilasta yksityisellä sektorilla ja kunnissa on tulossa tasa-arvovaltuutetun toimistossa ja Kunnallisessa työmarkkinalaitoksessa tekeillä olevista selvityksistä.

käynnistettäväksi tai toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi, 3) arvio tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden aikaisempien toimenpiteiden toteuttamisesta ja niiden tuloksista. Kun ensin tehdään perusteellinen suunnitelma, sen toteutumisen tarkistus ja toimenpiteiden ajantasaistaminen on tehtävä vuosittain.

Nämä lakiin ehdotetut vähimmäiskriteerit korostavat tasa-arvosuunnitelman henkilöstöpoliittista puolta. Asiantuntijaorganisaatioissa tasa-arvosuunnitelman tekemisen toinen tärkeä puoli on kuitenkin niiden tapojen miettiminen ja kirjaaminen, joilla asiantuntijaorganisaatio alkaa toteuttaa sukupuolinäkökulman valtavirtaistamista omassa työssään. Tasa-arvosuunnitelmaan voidaan kirjata, millä tavoin johtamisessa ja hankkeiden suunnittelussa sekä koulutuksessa luodaan ja pidetään yllä tietoutta ja tietoisuutta sukupuolen merkityksestä sekä henkilöstöpoliittisena asiana että valtavirtaistamisen kannalta.

Henkilöstöpolitiikkaan keskittyvältä osaltakaan tasa-arvosuunnitelman ei ole tarkoitus olla muodollinen tai tekninen asiakirja, vaan käsitellä konkreettisia työssä eteen tulevia tilanteita ja toimintakäytäntöjä niissä. Suunnitelman tämä osio sisältää kaksi tehtävää. Ensinnäkin olisi selvitettävä sitä, miten organisaatioissa ovat toteutuneet henkilöstöön liittyvät asiat, kuten erilaisiin tehtäviin sijoittuminen, nimitykset, palkkaus ja etene-  
mismahdollisuudet. Toiseksi on selvitettävä, min-  
kälaiset toimintakäytännöt organisaatioissa on:  
esiintyykö ja millä tavalla tiedostamatta tapahtu-  
vaa sivuuttamista tai suosimista. Näiden asioiden  
selvittämisen jälkeen on rakennettava toiminta-  
ohjelma havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi.

Kysymys on siis tutkimustehtävästä, joka kartoittaa sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen organisaation tilannetta ja toimintakäytäntöjä. Numeroihin perustuvan taustatiedon kerääminen on ensimmäinen askel, mutta se ei riitä. Jotta jokapäiväisiin käytäntöihin päästään pureutumaan, tarvitaan ammattitaitoisesti tehtyjä työntekijöiden, esimiesten ja johdon haastatteluja ja niiden analysoimista. Tämän perusaineiston pohjalta on hyvä lähteä keskustelemaan organisaation eri tasoilla näkyvistä tai piilossa olevista, naisten ja miesten erilaisia asemia ja toimintamahdollisuuksia tuottavista ratkaisuista ja toimintatavoista ja etsimään niiden muuttamisen keinoja.

Asiat, joita kartoitustyössä ja haastatteluissa tut-

kimus- ja asiantuntijaorganisaatioissa on tarpeen käsitellä, ovat monenlaisia. Miten työntekijät valikoituvat tutkimus- tai kehittämishankkeisiin aina avustajista tutkijoihin ja vetäjiin asti? Miten palkkataso ja henkilökohtaiset lisät tai uusissa palkkajärjestelmissä tehtävän vaativuuden ja suoriutumisen arviointi määräytyvät käytännössä? Keiden näkemyksille annetaan tilaa, kun valmistellaan hankkeita tai pidetään tutkimus- tai työryhmien kokouksia? Miten kotimaisiin ja kansainvälisiin seminaareihin ja kongresseihin osallistuminen valikoituu; pääsevätkö myös nuoret tutkijat ja erityisesti naiset osallistumaan niihin ja näin luomaan perustaa asiantuntemukselleen ja yhteistyöverkostoilleen? Keitä rohkaistaan kongressipapereiden tarjoamiseen ja tekemiseen, keiden papereiden kommentointiin käytetään aikaa, keitä senioritutkijat ottavat mukaansa kansainvälisiin seminaareihin? Miten erilaiset työtehtävät tutkimus- ja projektiryhmissä jakautuvat naisten ja miesten kesken; ketkä tekevät välttämättömät, mutta varsinaiselta tutkimus- ja kirjoitustyöltä aikaa vievät avustavat tehtävät? Onko julkaisuissa tai kongressipapereissa päätyön tehneen nimi ensimmäisenä siinäkin tapauksessa, että se ei ole aakkosjärjestyksen mukaista tai että päätyön tehnyt on hierarkkisesti alemmassa asemassa organisaatioissa? Keitä rohkaistaan, valitaan tai valmen-  
naan mediaesiintymisiin; esiintyykö julkisuudessa hankkeen johtaja siinäkin tapauksessa, että esitel-  
tavat tulokset perustuvat ryhmän muiden jäsen-  
ten tekemään työhön? Ilmoitetaanko organisaation julkaisuissa ja niiden lähdeluetteloissa kirjoittajien etunimet kokonaan vai ainoastaan alkukirjaimina, kuten usein on käytäntönä?<sup>4</sup>

Tässä puheena olleiden kaltaisten hienosyisten toimintakäytäntöjen tunnistaminen on vaikeaa, ja asioiden esiin ottaminen saattaa herättää vastustusta ja synnyttää ikäviäkin tilanteita, niin kuin vaikeista asioista puhuminen aina. Mutta juuri tästä samasta syystä tämän prosessin läpikäyminen voi parantaa koko yhteisön toimivuutta. Tilanne on samantapainen kuin niissä nyt jo 17 työpäikassa, joissa olen Stakesista Johanna Lammi-Tas-

<sup>4</sup>Tämä käytäntö tosin hälventää sitä tutkimuksin todennettua tilannetta, että naisen kirjoittamaksi tiedettyä tekstiä ei lueta tai siihen suhtaudutaan vähemmän arvostaen kuin miehen kirjoittamaan, mutta siitä huolimatta kyseinen käytäntö myös estää naisten tutkimustyön tunnetuksi tulemistä ja julkaisujen tilastointia sukupuolen mukaan.

kulan ja Hannele Varsan kanssa ollut kehittä-  
mässä sitä, miten työn ja perheen yhteensovitta-  
misesta voidaan puhua työpaikoilla. Myös tässä  
yhteydessä tulee eteen monia työelämän perus-  
ongelmiin liittyviä ja usein tiedostamattomia  
asioita, kuten käsitykset hyvästä työntekijästä, oi-  
keudenmukaisuudesta ja luottamuksesta. Mutta  
kun niistä päästään puhumaan, lisääntyvät toisten  
tuntemus, erilaisuuden ymmärtäminen, luotta-  
mus alaisten ja esimiesten kesken. Työilmapiiri  
kohentuu ja sen myötä myös jaksaminen ja työn  
tuloksellisuus paranevat. (Salmi & Lammi-Tas-  
kula 1999, 53–64; ks. myös Lewis 1999 samassa  
julkaisussa.)

Miksi siis samanlainen prosessi ei voisi toteutua  
tasa-arvosuunnitelmien laatimisessakin? Jos pros-  
essi osataan rakentaa ja toteuttaa hyvin, jos orga-  
nisaatiossa on rohkeutta lähteä avoimeen vuoro-  
vaikutukseen, voidaan sen kuluessa päästä käsitte-  
lemään ja purkamaan näitä vaikeita asioita. Proses-

sin oheistuotteena saadaan aikaan lisää luottamus-  
ta, parempia henkilösuhteita ja parempi työilma-  
piiri. Jos taas tätä työtä ei tehdä, jää avaamatta tu-  
lehtuneita tilanteita ja suhteita, ja paljon voimava-  
roja tuhlaantuu siihen tai jää käyttämättä.

Kokemukset tasa-arvosuunnitelmia tehneistä  
organisaatioista kertovat, että asiaan paneutumi-  
nen luo työyhteisölle välineitä henkilöstöpoliti-  
ikan kehittämiseen mm. palkkauksessa, töiden  
suunnittelussa ja oikeudenmukaisessa kohtelussa.  
Toiseksi se tuo myös juuri edellä mainittuja, työ-  
elämässä tavoiteltuja seurauksia: se ei edistä aino-  
astaan tasa-arvo-ongelmien purkamista vaan myös  
työyhteisön ilmapiiriin ja vuorovaikutuksen posi-  
tiivista kehittymistä ja sitä kautta työssä viihty-  
mistä ja työmotivaatiota (Kaasinen 1998; Viita-  
maa-Tervonen 2002; Tasa-arvosta lisäarvoa -pro-  
jekti, 2003; myös Lunden & Väättäinen 1998; Jo-  
kinen & Möttönen 1998; Alatalo-Korpi 1998).

## KIRJALLISUUS

- AHTELA, KAROLIINA: Työpaikan tasa-arvotyö. Suku-  
puolten välisen tasa-arvon edistäminen ja siihen  
liittyvä lainsäädäntö Suomessa ja Yhdysvalloissa.  
Lisensiaatin työ, Helsingin yliopisto 2001
- ALATALO-KORPI, HILKKA: Näin meillä on tehty. Tasa-  
arvosuunnitelman laatiminen Enernet Oy:ssä. Tasa-  
arvoiset työyhteisöt tuottavat -seminaari, Hel-  
sinki 18.3.1998
- BECH JØRGENSEN, BIRTE: ”Hvorfor gør de ikke  
noget?” Skitse til teori om hverdagslivskræfterne  
og selvfølgelighedens symbolske orden. S. 68–123.  
I: Bloch, Charlotte & al.: Hverdagsliv, kultur og  
subjektivitet. København: Akademisk Forlag, 1988
- ESKOLA, KATARINA: Jääkö kirjallisuuden naisnäkökul-  
ma piiloon? S. 193–215. Teoksessa: Eskola, Ka-  
tarina & Haavio-Mannila, Elina & Jallinoja, Riitta  
(toim.): Naisnäkökulmia. Helsinki: WSOY,  
1979
- GISSLER, MIKA: Terveyspalvelujen käyttö sukupuolit-  
tään. S. 277–288. Teoksessa: Luoto, Riitta & al.  
(toim.): Sukupuoli ja terveys. Tampere: Vastapaino,  
2003
- HAAVIO-MANNILA, ELINA: Suomalainen nainen ja mies  
– asema ja muuttuvat roolit. Helsinki: WSOY,  
1968
- HAAVIO-MANNILA, ELINA & JALLINOJA, RIITTA &  
STRANDELL, HARRIET: Perhe, työ ja tunteet. Risti-  
riitoja ja ratkaisuja. Helsinki: WSOY, 1984
- HIRDMAN, YVONNE: Genussystemet. I: Demokrati och  
makt i Sverige. Maktutredningens huvudrapport.  
SOU 1990: 44. Stockholm 1990
- HOLLI, ANNE MARIA: Suomalaisen tasa-arvopolitiikan  
haasteet. S. 12–30. Teoksessa: Holli, Anne Maria &  
al. (toim.): Tasa-arvopolitiikan haasteet. Helsinki:  
WSOY, 2002
- HOLLI, ANNE MARIA & SAARIKOSKI, TERHI & SANA,  
ELINA (toim.): Tasa-arvopolitiikan haasteet. Hel-  
sinki: WSOY, 2002
- HUSU, LIISA: Sexism, Support and Survival in Acade-  
mia. Academic Women and Hidden Discrimina-  
tion in Finland. Social Psychological Studies 6.  
University of Helsinki 2001
- JALLINOJA, RIITTA: Suomalaisen naisliikkeen taistelun-  
kaudet. Helsinki: WSOY, 1983
- JOKINEN, ARTO: Mihin miehet tarvitsevat tasa-arvoa? S.  
240–253. Teoksessa: Holli, Anne Maria & al.  
(toim.): Tasa-arvopolitiikan haasteet. Helsinki:  
WSOY, 2002
- JOKINEN, RITVA & MÖTTÖNEN, SAKARI: Minkälaisia  
menetelmiä on käytetty? Tasa-arvotyöstä Jyväskylän  
kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa. Tasa-  
arvoiset työyhteisöt tuottavat -seminaari, Helsinki  
18.3.1998
- KAASINEN, PÄIVI: Selvitys julkisen ja yksityisen sektorin  
työpaikkojen tasa-arvosuunnittelusta. Tasa-arvo-  
julkaisuja 1/1998. Helsinki: Sosiaali- ja terveystoimi-  
nisteriö, 1998
- KATTAINEN, ANNA & LUOTO, RIITTA & REUNANEN,  
ANTTI: Krooninen sairastavuus sukupuolittein. S.  
33–49. Teoksessa: Luoto, Riitta & al. (toim.): Su-  
kupuoli ja terveys. Tampere: Vastapaino, 2003
- KAUPPINEN, KAISA & VEIKKOLA, HANNA-LEENA: Tasa-  
arvoistuvat työyhteisöt. Helsinki: Työterveyslaitos,  
1997
- KINNUNEN, MERJA & KORVAJÄRVI, PÄIVI (toim.): Työ-  
elämän sukupuolistavat käytännöt. Tampere: Vas-  
tapaino, 1996

- KORVAJÄRVI, PÄIVI: Sukupuoli työelämässä. Naistutkimus 4/2002, 61–66
- KORVAJÄRVI, PÄIVI & KINNUNEN, MERJA: Lopuksi: Työelämän sukupuolistaminen. S. 233–240. Teoksessa: Kinnunen, Merja & Korvajärvi, Päivi (toim.): Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Tampere: Vastapaino, 1996
- LAMMI-TASKULA, JOHANNA, dokumentoimaton keskustelu 2003
- LEHTO, ANNA-MAIJA & SUTELA, HANNA: Tasa-arvo työoloissa. Helsinki: Tilastokeskus, 1999
- LEWIS, SUZAN: Miten antaa ääni työn ja perheen yhdistämistarpeille työpaikalla. S. 43–52. Julkaisussa: Salmi, Minna & Lammi-Taskula, Johanna (toim.): Elämää Euroopassa. Työn ja perheen yhteensovittamisen moninaiset tavat ja haasteet. Työelämän ja perhe-elämän yhteensovittaminen, Seminaariraportti. Helsinki: Stakes, 1999
- LUNDEN, MARTTI & VÄÄTÄINEN, ANNELI: Töiden rohkea uudelleenorganisointi. Tasa-arvotyön kokemuksia K-Supermarketissa. Tasa-arvoiset työyhteisöt tuottavat -seminaari, Helsinki 18.3.1998
- LUOTO, RIITTA & VIISAINEN, KIRSI & KULMALA, ILONA (toim.): Sukupuoli ja terveys. Tampere: Vastapaino, 2003
- MUSTAKALLIO, SINIKKA & SAARI, MILJA: Tasa-arvotyö työpaikoilla tasa-arvokonsultin näkökulmasta. S. 165–188. Teoksessa: Holli, Anne Maria & al. (toim.): Tasa-arvopolitiikan haasteet. Helsinki: WSOY, 2002
- NOUSIAINEN, KEVÄT & PYLKKÄNEN, ANU: Sukupuoli ja oikeuden yhdenvertaisuus. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisut. Helsinki 2001
- PALUDI, MICHELE & STRAYER, LISA: What's in an Author's Name? Differential Evaluations and Performance as a Function of Author's Name. Sex Roles 12 (1985), 353–361
- RANTALAIHO, LIISA: Sukupuolisopimus. S. 1–9. Teoksessa Varsa, Hannele (toim.): Turhaa työtä, Suomi-neito? Naisten työ rakennemurroksessa. Tasa-arvojulkaisuja 1/1993. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 1993
- RANTALAIHO, LIISA & HEISKANEN, TUULA (eds.): Gendered Practices in Working Life. London: Macmillan, 1997
- SALMI, MINNA: Ajatteletko arkena? Arkielämä ja tietoisien toiminnan mahdollisuus. Sosiologia 28 (1991): 4, 237–248
- SALMI, MINNA & LAMMI-TASKULA, JOHANNA (toim.): Elämää Euroopassa. Työn ja perheen yhteensovittamisen moninaiset tavat ja haasteet. Työelämän ja perhe-elämän yhteensovittaminen, Seminaariraportti. Helsinki: Stakes, 1999
- SAVTSCHENKO, RITVA: Saavuttamaton tavoite? Näkökulmia työelämän tasa-arvoon. S. 189–206. Teoksessa: Holli, Anne Maria & al. (toim.): Tasa-arvopolitiikan haasteet. Helsinki: WSOY, 2002
- TASA-ARVOLAIN UUDISTAMISTOIMIKUNNAN MIETINTÖ. Komiteamietintöjä 2002: 9. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 2002
- TASA-ARVOSTA LISÄARVOA -PROJEKTI. Raportti tasa-arvosuunnittelun toteutumisesta pirkanmaalaisissa työpaikoissa. Työelämän tutkimuskeskus, tammi-kuu 2003. [www.uta.fi/laitokset/tyoelama/tasalisa](http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/tasalisa)
- VEHVILÄINEN, MARJA: Gender, Expertise and Information Technology. Department of Computer Science, University of Tampere 1997
- WENNERÅS, CHRISTINE & WOLD, AGNES: Nepotism and Sexism in Peer Review. Nature 387 (1997), 341–343
- VIISAINEN, KIRSI & LUOTO, RIITTA & KULMALA, ILONA: Sukupuolinäkökulmia terveyteen. S. 9–17. Johdanto teoksessa: Luoto, Riitta & al. (toim.): Sukupuoli ja terveys. Tampere: Vastapaino, 2003
- VIITAMAA-TERVONEN, OUTI: Meta-raportti 2002. Raportti uusmaalaisissa pk-yrityksissä toteutetusta ESR-projektista Menestyvä yritys turvaa tasa-arvon työpaikalla. [www.kio.fi/meta](http://www.kio.fi/meta)