



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Naisten uraan liittyvät ajatteluvinoumat tutkimuslaitoksessa

Koivuluoma, Heidi

2018 Laurea

Naisten uraan liittyvät ajatteluvinoumat tutkimuslaitoksessa

Heidi Koivuluoma
Naisten uraan liittyvät ajattelu-
vinoumat tutkimuslaitoksessa
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Heidi Koivuluoma

Naisten uraan liittyvät ajatteluvinoumat tutkimuslaitoksessa

Vuosi 2018 Sivumäärä 88

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Suomen ympäristökeskuksen SYKEN toimintaa siten, että naiset hakeutuisivat nykyistä aktiivisemmin projektipäällikkö ja esimiestehtäviin. Työssä pyrittiin kehittämään kohdeorganisaation toimintaa entistä tasa-arvoisemmaksi sekä tehdä näkyväksi tasa-arvoa tukeva toiminta ja poistaa sitä rajoittavat esteet. Organisaatio hyötyy toiminnassaan siitä, että sen toiminta on tasa-arvoista sekä siitä, että se pystyy aidosti hyödyntämään diversiteettiä toiminnan uudistajana ja mahdollistajana.

Tehtävänä oli tunnistaa organisaatiossa esiintyviä implisiittisiä asenteita, jotka voivat pahimmillaan estää tai hidastaa naisten urakehitystä. Tavoitteena opinnäytetyössä oli löytää toimivia keinoja valintaympäristön muokkaamiseen tuuppauksen (”nudge”) avulla.

Kehittämistehtävä toteutettiin tapaustutkimuksena julkisen sektorin tutkimuslaitoksessa. Tutkimus toteutettiin abduktiivisen päättelyn keinoin.

Aihetta tarkasteltiin suomalaisen työelämän kontekstista käyttäytymistaloustieteiden näkökulmasta. Taustatutkimusta organisaation nykytilasta tehtiin keräämällä etnografisesti havainnoimalla ja aiemmin toteutettujen kyselyjen tuloksia tarkastelemalla. Uutta tutkimusaineistoa kerättiin narratiivisten uratarinahaastattelujen sekä keskustelutyöpajan keinoin. Tarkoituksena oli ymmärtää epävirallisen käyttäytymisen merkitystä ja sen vaikutusta tasa-arvoiseen urakehitykseen.

Keskeisenä tuloksena on, että ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan vaikuttavat monet tekijät. Oli kyse sitten omasta urasta tai rekrytointivalinnasta, päätöksentekijä ei tee päätöksiä irrallaan omista tiedostamattomista asenteista ja arvostuksista. Mitä enemmän päätöksiä tehdään intuitiivisesti ja samojen henkilöiden toimesta, sitä helpommin sokeudutaan päätöksentekoon vaikuttavista ajattelun vinoumista. Mitä enemmän puolestaan kiinnitetään huomiota ryhädynamiikkaan ja päätöksentekotilanteiden neutraalisuuteen sekä siihen, että päättäjinä toimii mahdollisimman erilaisista ihmisistä koostuva ryhmä, sitä huonommin saavat valtaa ajattelun oikopolut ja heuristiikat. Toimintaympäristöä muokkaamalla on mahdollisuus vaikuttaa yksilön asenteisiin ja valintoihin molempia hyödyttävin ratkaisuvälinein.

Naisten uravalintoja tukee menestyvien naisten tuominen esille roolimalleiksi. Naisten uravalintoja tukee myös mentorointi ja mentoroinnin tuki eri uravaiheissa. Eniten mentoroinnista ja roolimalleista on tukea tutkijoiden uran alkuvaiheessa. Suomen ympäristökeskuksessa SYKE:ssä ryhdytään opinnäytetyön rohkaisemana rakentamaan mentorointimallia tutkijoiden urakehityksen tukemiseksi.

Asianat: urakehitys, tasa-arvo, käyttäytymistaloustiede, saatavuus heuristiikka, status quo

Heidi Koivuluoma

Distortions in Thinking Concerning Women's Careers in a Research Institution

Year	2018	Pages	88
------	------	-------	----

The aim of the thesis is to develop the function of the organization so women would more actively apply for the positions of project managers and managerial duties. The aim is to develop the operation of Finnish Environment Institute into a more equal organization and to remove the obstacles which restrict it. Another goal is to recognize implicit attitudes, which can prevent or slow down women's career development. The target is to find out a functional method for the editing of the choice architecture by the means of nudge.

The developing task was carried out in the research institution as a case study in the public sector. The research was carried out with the methods of abductive reasoning. The organization will benefit from gender equal operation and utilizing diversity as a reformer and enabler of the operation.

The subject was examined in the context of Finnish labour market and also from behavioural economic context. The data were collected first by ethnographic observation, as well as studying previous studies. New data were collected by narrative interviews, and also in discussion workshop. The aim was to understand informal behaviour and its meaning to gender equal career development.

The central result is that there are many factors which affect human behaviour and action. It is not possible to make decisions regarding career free of one's own implicit attitudes or appreciations. The more decisions are made by intuitively and by the same people, the more one will be blinded by the distortions in thinking which affect decision-making. The more attention is paid to the group dynamics and the neutrality of decision-making situation and also to the diversity of decision-makers, the better the heuristics and biases of thinking can be ignored. Influencing the attitudes and choices of individuals is possible by developing the operating environment with decisions that benefit both parties.

Bringing out role models will support the career choices of women, as does mentoring at different stages of the career. However, mentors and role models are most useful at the beginning of the career. Finnish Environment Institute will start creating a mentorship model in order to support the career development of the researchers.

Keywords: career development, equality, behavioural economics, the representativeness heuristic, status quo

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tasa-arvotyön näkökulma	8
1.2	Tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmä	12
1.3	Kohdeorganisaatio ja tilannekuva	15
2	Sukupuoleen liittyvien harhojen synty	17
2.1	Intuitiivisen ajattelun vaikutus käytökseen	20
2.2	Sukupuolivinoumat tieteessä	25
3	Sukupuolten väliset erot työelämässä	28
3.1	Organisaatorakenne ja johtajuus	30
3.2	Naisten urakehitys ja sen tukeminen	34
3.3	Tutkijanura	39
4	Aineiston keruu ja analysointi	41
4.1	Tutkimuksen kohdejoukko	45
4.2	Haastattelujen ja työpajan toteuttaminen	46
4.3	Aineistojen analysointi	47
5	Tulokset	49
5.1	Kokemus tasa-arvosta: SYKE osana Suomea	51
5.2	Johtajuus ja urakehitys	52
5.3	Vuorovaikutus	57
5.4	Keskustelutyöpajassa teema kokemus tasa-arvosta: SYKE osana Suomea	60
5.5	Keskustelutyöpajassa teema Johtajuus ja urakehitys	60
5.6	Keskustelutyöpajassa teema Vuorovaikutus	63
5.7	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskyselyn (2017) avoimien vastausten tulokset ...	66
6	Tutkimuksen tuloksiin perustuvat kehittämissuositukset	69
6.1	Eettisyys	71
6.2	Luotettavuus	72
6.3	Tulosten yleistettävyys ja jatkotutkimusaiheet	73
	Kuviot	82
	Taulukot	83
	Liitteet	84

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa päätöksentekoon liittyviä vinoumia ja harhoja. Ilmentyessään ne vaikeuttavat sukupuolineutraalia toimintaa sekä naisten uralla etenemistä organisaatioissa. Harhat voivat olla visuaalisia, mutta myös muiden aistien välittämä informaatio voi olla harhaista. Tutkija käyttää termiä vinouma, kun puhutaan kognitiiviseen ajatteluun liittyvistä asioista ja termiä harha, kun kyseessä on visuaalisuuteen liittyvästä tulkinnasta. Tavoitteena on tunnistaa niitä toimintatapoja, asenteita tai rakenteita, jotka ovat naisten urakehityksen hidasteena tai esteenä. Näihin esteisiin pyritään vaikuttamaan suunnittelemalla keinoja naisten urakehityksen tukemiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimintamalli, joka houkuttelee valitsemaan urakehitystä tukevia polkuja. Valintatilanteita pyritään helpottamaan suunnittelemalla toimintamalli, jossa esteet on tunnistettu. Thaler (Thaler & Sunstein 2009, 83.) esittää, että ihmisten päätöksentekoympäristöä muokkaamalla voidaan parantaa päätöksentekoprosessia sekä mahdollisesti päästä optimaaliseen tilanteeseen ihmisen itsensä kannalta säilyttäen samalla ihmisen oma valinnanvapaus valita toisin. Tavoitteena on löytää toimiva keino tasa-arvon edistämiseksi valintaympäristön muokkaamiseen tuuppauksen, ”nudge”, keinoilla. Tuuppaaminen (nudging) tarkoittaa valinta-arkkitehtuurin hyödyntämistä niin, että se muuttaa ihmisen käyttäytymistä ennustettavalla tavalla ilman, että se rajoittaa valinnanvapautta tai muuttaa taloudellista asemaa (Thaler & Sunstein 2008, 6). Käyttäytymistaloustieteessä on osoitettu, että muutokset ympäristössä vaikuttavat käyttäytymiseen. Rajoitteiden asettamisen ja taloudellisten asemien muuttamisen sijasta tuuppaamisella vaikutetaan käyttäytymiseen muuttamalla tapaa, miten vaihtoehdot esitetään ympäristössä. (Ly ym. 2013, 5). Tuuppauksen tavoitteet on selitetty tarkemmin luvussa neljä.

Tasa-arvon kokeminen on yksilöllistä, ja siitä syystä tutkimusaineistoa kerätään narratiivisten uratarinoiden keinoin. Tarinoiden avulla pyritään löytämään organisaation sisällä vallitsevat käytänteet, jotka ovat yleisiä ja vaikeuttavat naisten uralla etenemistä. Tarkoituksena on löytää mahdollisimman konkreettisia keinoja kannustaa naisia hakeutumaan vaativampiin projekteihin ja esimiestehtäviin. Opinnäytetyön tarkoituksena on toimintamallin luomisen avulla kehittää Suomen ympäristökeskuksen SYKEN toimintaa entistäkin tasa-arvoisemmaksi sekä tehdä näkyväksi tasa-arvoa tukeva toiminta ja poistaa sitä rajoittavat esteet.

Aihetta tarkastellaan suomalaisen työelämän kontekstissa Suomen ympäristökeskuksessa SYKE:ssä. Lopputyössä käytetään jatkossa Suomen ympäristökeskuksesta SYKEstä sen virallista lyhennettä SYKE. Organisaation viestinnässä ohjeistetaan käyttämään lyhennettä seuraavasti: kun SYKEN nimi mainitaan tekstissä ensimmäisen kerran, lyhenne kirjoitetaan virallisen nimen

jälkeen Suomen ympäristökeskus SYKE. Organisaation nimen lyhenteen taivuttamisesta on Kotimaisten kielten keskus antanut ohjeen, että SYKE taipuu ilman kaksoispistettä: SYKEN, SYKEä, SYKEen, SYKEssä. Näitä muotoja käytetään myös puhutussa kielessä. SYKE kirjoitetaan isoilla, sykeläinen pienillä kirjaimilla.

Tasa-arvo on aiheena ajankohtainen ja seksuaalinen häirintä sekä epätasa-arvoinen kohtelu on noussut median uutisoinnissa kestoaiheeksi. Viime vuonna 2017, Suomen 100-vuotis juhluvuonna, tasa-arvo ja tasa-arvotyö olivat esillä monissa eri foorumeissa. Julkinen hallinto julkisti kampanjan 100 tasa-arvotekoa juhluvuoden aikana. Suomi perusti tasa-arvon edistämiseksi myös kansainvälisen palkinnon, jonka arvo on 150 000 euroa, ja se myönnetään merkittävälle tasa-arvon rakentajalle ja puolustajalle (Harju 2017).

Opinnäytetyössä keskitytään naisten urasuunnittelun tukemiseen ja kannustamiseen SYKEssä. Aihetta on tutkittu paljon naistutkimuksen sekä tasa-arvon näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä aihetta lähestytään käyttäytymistaloustieteiden näkökulmasta, joka antaa tuoreen, ennestään vähän tutkitun näkökulman urakehitykseen. Aihe on kohdeorganisaatiossa ajankohtainen, sillä tasa-arvosuunnitelmaan on tehty kirjaus naisten urakehityksen tukemisen vahvistamiseksi, mutta uusia tapoja ja keinoja ei suunnitelmaan ole kirjattu. Työtyytyväisyyskyselyssä 2016 miehet ovat kokeneet organisaation tasa-arvoisemmaksi kuin naiset. Naisten kokemus tasa-arvosta organisaatiossa on hivenen laskenut edellisestä kyselykerrasta, vaikkakaan lasku ei ole kovin merkittävä.

Aihe on ajankohtainen laajemminkin, sillä nykyisin naiset ovat selkeästi korkeammin koulutettuja kuin miehet. Kuitenkaan naisten osuus esimiestehtävissä ei ole kasvanut samassa suhteessa, sillä vuonna 2013 esimiehistä naisia oli 13 % ja miehiä 65 % (Tilastokeskus 2016). Vuonna 2015 koulutusalat olivat voimakkaasti jakautuneet naisten ja miesten aloihin. Mies-enemmistöisiä aloja olivat muun muassa: maa- ja metsätalousalat, tekniikan alat sekä tietojenkäsittely ja tietoliikenne (Tilastokeskus 2015). Tällä on vaikutusta myös kohdeyritykseen esimerkiksi rekrytointivaiheessa, jolloin toinen sukupuoli voi olla ylliedustettuna.

Naisurat -hankkeen (Hearn ym. 2015, 11- 39.) yhtenä tuloksena on, että organisaatioilla on tärkeä rooli naisten urakehityksen tukemisessa. Organisaatioissa voidaan tehdä paljon tasa-arvoisen työyhteisön eteen kun muutostyötä tehdään tavoitteellisesti ja motivoituneesti. Tarkoituksena on löytää ilmiöt tai rakenteet, joihin voidaan vaikuttaa. Vaikuttamisen tavoitteena on tukea naisten hakeutumista vaativampiin tehtäviin ja ottamaan enemmän vastuullisempia tehtäviä projekteissa. Narratiivisen uratarinan kautta pyritään löytämään naisten urakehityksen kannalta merkityksellisimmät esteet. Esteiden tunnistamisessa ja niihin vaikuttamisessa hyödynnetään käyttäytymistaloustieteellistä lähestymistapaa. Narratiivinen haastattelumenetelmä valikoitui tutkimusmenetelmäksi siitä syystä, että tutkija ei halua ennakkoon laadituilla

kysymyksillä rajata aihetta omien ennakko-oletustensa mukaisiksi tai muutoinkaan rajata aihetta etukäteen. Tarkoituksena on löytää juuri kyseisessä organisaatiossa ne haasteet, jotka esiintyvät useammin ja saada tuloksia aikaan niitä poistamalla tai niihin vaikuttamalla. Tarkoituksena on löytää organisaatiotason ratkaisuja, joilla on vaikutusta yksilöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen.

1.1 Tutkimuksen tasa-arvotyön näkökulma

Tässä tutkimuksessa lähtöoletus sukupuolten tasa-arvoon on, että naiset ja miehet ovat erilaisia ja tämä erilaisuus tulee huomioida rikkautena. Naiset ja miehet saattavat hyötyä myös erilaisista kannustuskeinoista. Tasa-arvotyön kohteina ovat sekä yksilön kokemukset, jotka heijastavat organisaation rakenteita ja kulttuuria, että organisaatiokulttuurin vaikutukset yksilöön.

Lämsä ja Louvier (2014, 35) ovat jakaneet tasa-arvotyön neljään eri näkökulmaan (Taulukko 1):

Meritokratia Naiset ja miehet ovat samankaltaisia	Erot Naiset ja miehet ovat erilaisia, se nähdään rikkautena
Liberaali tasa-arvo Naiset ja miehet ovat samanlaisia, ongelma on rakenteissa ja käytännöissä	Radikaali tasa-arvo Naisten ja miesten välillä on merkittäviä eroja (kiintiöajattelu)

Taulukko 1: Tasa-arvotyön neljä näkökulmaa mukaellen Lämsää ja Louvieria

Meritokraattisen näkökulman perusolettamuksena on, että naiset ja miehet ovat samankaltaisia. Yksilön osaaminen määrittelee sijoittumisen organisaation johtotehtäviin. Mikäli organisaatiossa todettaisiin olevan haasteita meritokraattisen näkökulman perusteella, tuettaisiin urakehitystä koulusta lisäämällä. (Hearn ym. 2015, 11- 12.) SYKEssä ei kuitenkaan naisten ja miesten koulutustasossa ole merkittäviä eroavaisuuksia. SYKEssä naiset ovat lähes yhtä koulutettuja kuin miehet: naisten koulutustasoindeksi on 6,5 ja miesten 6,9. SYKEssä johtamiskoulutukseen on mahdollisuus osallistua tasapuolisesti. Rekrytointitilanteessa painotetaan tehtävässä vaadittavaa osaamista niin, että tehtävään valitaan koulutustasoltaan pätevin henkilö. SYKEssä tasa-arvotyön lähtökohta on siten meritokraattinen. Organisaatiokulttuurissa vallitsee näkemys siitä, että ainoastaan yksilön ominaisuudet ovat kriteerinä valittaessa henkilöitä työtehtäviin.

Toinen näkökulma tasa-arvon tarkasteluun on liberaali tasa-arvo. Liberaali tasa-arvon lähtökohta on, että naiset ja miehet ovat samanlaisia, ja ongelma on organisaation rakenteissa ja käytännöissä. Tavoitteena on, että organisaatiossa kohdellaan kaikkia täysin samalla tavalla. Tämä näkökulma on usein yhdistetty palkka tasa-arvoon: samasta työstä maksetaan sama palkka. SYKEssä palkka tasa-arvo toteutuu, sillä palkkausjärjestelmän mukaisesti organisaatiossa arvioidaan tehtäviä ja niissä tarvittavia osaamisia sekä tehtävien vaativuuksia, jolloin ei sukupuolella ole merkitystä tehtävän hoidon kannalta. Palkka tasa-arvon toteutumista seurataan samapalkka-indeksin avulla.

SYKEN palkkatasa-arvo toteutuu tarkasteltavassa tutkijat / asiantuntijat henkilöstöryhmässä. Palkkatasa-arvon toteutuminen selviää vuonna 2016 tehdyn tasa-arvosuunnitelman palkkakar-toitusosioista. Naisten ja miesten välisistä palkkaeroista on laskettu samapalkkaindeksi, jolla kuvataan naisten keskipalkkojen suhdetta miesten keskipalkkoihin. Palkkatasa-arvo toteutuu täysin, jos indeksiluku on 100. Tutkijat-asiantuntijat -henkilöstöryhmissä keskipalkkojen erot ovat hyvin vähäisiä, samapalkkaindeksi on 99 -101. (SYKEN tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2016, 11- 13.) Kun otetaan tarkasteluun ylemmät korkeakoulututkinnot sekä tutkimuskoulutustaso, on naisten ja miesten palkoissa selkeää eroavaisuutta miesten hyväksi. Tämä eroavaisuus ilmeni, kun EU-rahoitteiseen Baltic Gender -hankkeeseen koottiin indeksitietoja. Tasa-arvosuunnitelmassa ei palkkoja ole vertailtu tällaisella kahteen eri koulutustasoon ja sukupuoleen liittyvällä tarkastelulla. Syy tällaisen tarkastelun puuttumiseen on juuri siinä ajatuksessa, että valtion palkkausjärjestelmän mukaisesti tehtävien vaativuutta arvioitaessa, pitäisi puhtaasti miettiä tehtävässä edellytettävää koulutustasoa eikä henkilöllä olevaa koulutustasoa.

Kolmas näkökulma Lämsän ja Louvierin (Lämsä & Louvier 2014, 35) luokituksessa on erojen huomioiminen rikkautena. Organisaatio on sitä elinvoimaisempi ja innovatiivisempi, mitä paremmin se pystyy hyödyntämään erilaiset näkemykset, ajatukset ja ideat toiminnassaan. Sukupuolten erot nähdään arvokkaina ja organisaation toiminnalle hyödyllisinä niin luovuuden kuin tuottavuuden kannalta. Organisaatiokulttuuria kehitetään molempia sukupuolia ja sukupuolittomia kunnioittavaksi sekä erilaisuuden hyödyntämistä arvostavaksi.

Neljäs näkökulma tasa-arvotarkasteluun on radikaalinäkökulma, joka perustuu ajatukseen, että naisten ja miesten välillä on merkittäviä eroja. Tämän näkökulman mukaisesti organisaatiossa tulee edistää organisatorisia rakenteita ja käytänteitä. Tällainen tasa-arvotyö perustuu kiintiöajattelulle, jolloin naisilla ei vallitsevien rakenteiden takia olisi samanlaisia mahdollisuuksia edetä uralla kuin miehillä (Hearn ym. 2015, 11 - 12.)

Tähän lopputyöhön on valittu tasa-arvon tarkasteluun Lämsän ja Louvierin (2014) mallin mukainen näkökulma naisten ja miesten erilaisuudesta sekä näiden erojen huomioiminen rikkau-

tena. Tämän tarkastelunäkökulman valintaa vaikutti ajatus siitä, että mikäli naiset pääsevät yhtäläillä etenemään uralla ja ovat yhtä koulutettuja kuin miehet. Samoista tehtävistä maksetaan samaa palkkaa, niin erojen huomioiminen aidosti kannustaisi naisia hakeutumaan vaa-tiviin projektipäällikön sekä esimiestason tehtäviin. Opinnäytetyössä pohditaan juuri niitä urakehityksen kannustamisen keinoja, jotka hyödyttäisivät ja kannustaisivat naisia.

Lopputyön ajatuksena on nähdä miehet ja naiset erilaisina, jolloin molemmilla sukupuolilla on omat vahvuutensa. Naiset ja miehet eivät ole samanlaisia ja keinot kannustaa heitä eivät myöskään ole samanlaisia. Tässä työssä keskitytään sosiaalisiin sukupuoliin kuten maskuliiniin ja feminiinisiin sukupuoliin, mutta ei biologisiin sukupuoliin. Jatkossa kuitenkin käytetään tutkimustietoa ja tilastotietoa esitellessä termejä mies ja nainen, sillä monet tilastotiedot ja tutkimukset toteutetaan näillä taustamuuttujilla. Erillistä tarkastelua ei tehdä muu sukupuolisten suhteen.

Valittu näkökulma tasa-arvotyöhön on tunnistettu organisaatioissa tärkeäksi ajatellen organisaation elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä työvoimamarkkinoilla. Myös kohdeorganisaatiossa halutaan tukea mahdollisimman laajaa diversiteettiä, jolloin myös kaikki erilaisuus nähdään vahvuutena, jota toiminnassa pitäisi osata tukea ja hyödyntää. Lopputyössä pyritään vaikuttamaan organisaation jäsenten asenteisiin ja tuomaan näkyväksi mahdollisesti vallalla olevia implisiittisiä asenteita ja stereotyyppioita. Tutkijan valitsema näkökulma tasa-arvoon tarkoittaa erojen huomioimista siten, että tasa-arvoinen kohtelu ei tarkoita tasapäistämistä ja täysin samanlaista kohtelua kaikille. Sen sijaan hyväksytään, että naisille ja miehille saattavat toimia erilaiset kannustimet ja kannustamisen keinot. Sukupuolten sisällä on myös yksilöllisiä eroja, eivätkä naiset ryhmänä ole täysin homogeeninen.

SYKEssä on tehty pitkäjänteistä työtä tasa-arvon toteutumisen edistämiseksi henkilöstöhallinnollisilla ohjeistuksilla, muun muassa palkkaukseen, koulutukseen osallistumiseen, työryhmien asettamiseen sekä rekrytointiin liittyen. Esimerkiksi rekrytointihaastatteluihin tulee valita pätevästä hakijoista tasaisesti molempia sukupuolia ja haastattelijoina tulee olla molempia sukupuolia. Työryhmissä tulee olla molempien sukupuolten edustus. Johtoryhmässä on edustettuna molempia sukupuolia. SYKEssä ei siten voida olettaa olevan tilannetta, jossa organisaatiorakenteissa olisi esteitä, joiden perusteella naisilla ei olisi samoja mahdollisuuksia edetä urallaan kuin miehillä.

Tavoitteena on tunnistaa naisten urakehityksen sudenkuopat sekä pyrkiä vaikuttamaan naisten päätöksentekotilanteisiin heitä kannustavasti ja motivoivasti. Yhtenä keinona toiminnan ohjaamiseen on tukea ja kannustaa naisia itseään ottamaan aktiivisemmin vastuuta omasta urakehityksestään. Organisaatiossa tasa-arvotietoisuutta pyritään lisäämään keskustelutyöpöjoihin ja esimiehille suunnatun koulutuksen keinoin. Lopputyön tavoitteena on löytää keinoja

naisten urakehityksen tukemiseen. Keinoja pyritään löytämään tunnistamalla ja vaikuttamalla haastattelujen tiimoilta nousseisiin ajatusvinoumiin ja uraesteisiin. Organisaation toiminnan ohjaamisessa keskitytään henkilöstöhallinnollisiin toimenpiteisiin, joilla on vaikutusta sukupuolten tasa-arvoon.

Niederlen ja Vesterlundin mukaan naiset ovat vähemmän kilpailuhenkisiä kuin miehet (Niederle & Vesterlund 2007, 1067). Tällöin he eivät välttämättä halua suunnitella uraansa systemaattisesti ja saattavat laiminlyödä urasuunnittelunsa kokonaan. Naisten voi olla luontevampaa olla tekemättä omaa uraa koskevia päätöksiä, jolloin he ovat enemmän ympäristön luomien vaikutusten piirissä. Tällöin on hyödyllistä pyrkiä rakentamaan toimintaympäristö ennalta suunnitellusti naisten urakehitystä kannustavaksi. Kohdeorganisaatiossa uraa tarkastellaan enemmän vertikaalisesta kuin horisontaalisesta näkökulmasta, jolloin aihetta tarkastellaan vaativampiin tehtäviin ja esimiestehtäviin hakeutumisen kannalta. Tasa-arvo ja tasa-arvotyön tulee olla jatkuvaa kehittämistä ja tasa-arvoasioiden tulisi olla integroituna koko organisaation toimintaan sekä päivittäisjohtamiseen ja esimiestyöhön.

Tutkimuksesta rajataan pois palkkaukseen ja palkkatasa-arvoon liittyvät käsitteet, sillä kohdeyrityksessä palkkarakenteessa ei sinällään ole epäsuhtaa. Palkkaus määräytyy tehtävän vaativuustason mukaisesti, jolloin naisilla ja miehillä on samanlaiset mahdollisuudet hakeutua tehtäviin. Kohdeorganisaatiossa on kuitenkin havaittu, että naiset eivät hakeudu korkeamman vaativuustason tehtäviin. Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen on kiinnitetty organisaatiossa huomiota, ja monet työajan joustomahdollisuudet ovat jo käytettävissä. Tasa-arvosuunnitelmaan on kirjattu, että miehiä kannustetaan käyttämään perhevapaita. Urakehitystä tukevat toimintamallit ovat kattavasti käytössä siinä laajuudessa, mitä Suomen työlainsäädäntö tällä hetkellä mahdollistaa, joten tutkimuksessa ei myöskään kiinnitetä näihin osaluoihin huomiota.

Kohdejoukoksi valitaan harkinnanvaraisesti tutkijat / asiantuntijat -henkilöstöryhmään kuuluvia haastateltavia, joille myös kannustustoimenpiteitä suunnitellaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58- 59). SYKEssä tutkijat / asiantuntijat -henkilöstöryhmään kuului 31.12.2017 tilanteen mukaan 245 henkilöä (42 %) henkilöstä. Henkilöstön kokonaismäärästä naisia oli 321 (55 %). Naisista tutkijat- / asiantuntijat -henkilöstöryhmään kuului 124 (39 %). Tutkijat / asiantuntijat -henkilöstöryhmä valittiin tutkimuskohteeksi siksi, että kohdeorganisaatio on tutkimuslaitos ja akateeminen maailma vaikuttaa kiistämättä organisaatiokulttuuriin. Tiedemaailma on jossain määrin sukupuolistunut, ja varsinkin tietyt tieteen alat kuten maa- ja metsätalouseläimet, tekniikan alat, tietojenkäsittely ja tietoliikenne ovat kovin miesvaltaisia (Tilastokeskus väestönkoulutus rakenne 2015).

Haastateltavia valitaan eri ikäryhmistä, koulutustaustoista sekä eri organisaatioyksiköistä. Koulutustaustassa valitaan haastateltavia eri tieteenaloilta ja rajausta tehdään koulutustason suhteen siten, että tutkimuksen kohteena ovat työntekijät koulutustasoluokasta 7 (ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanut) ylöspäin. Tutkimuksen taustatyötä varten haastatellaan myös esimies- ja johtotehtävissä olevia naisia, jolloin tavoitteena on löytää tekijöitä siihen, miksi osa naisista on kuitenkin hakeutunut esimiestehtäviin ja mikä heidän kohdallaan on toiminut motivaattorina tähän. Lopputyön rakenne jäsentyy teemoittain ja teemojen avulla pyritään osoittamaan niiden välisiä suhteita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 39 - 40).

1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen lähtökohtana on tutkia työelämää Suomessa eikä ilmiötä tarkastella kulttuurierojen kautta. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen kehittämistehtävä, ja se toteutettiin tapaustutkimuksena (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 39 - 40). Tutkimusta toteutetaan abduktiivisen päättelyn keinoin, jossa teoria ja käytäntö vuorottelevat (Kananen 2014, 24-29). Aineistoa kerätään ensiksi havainnoimalla sekä keräämällä aineistoa tulos- ja kehityskustelualustan (2016) kohdasta, jossa kysytään henkilöstön omaan työuraan liittyvistä suunnitelmista. Aineistoa kerättiin myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tilastoista sekä tasa-arvokyselyn tuloksista. Lopputyössä hyödynnetään myös työtyytyväisyyskyselyn tuloksia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 16). Haastatteluaineisto kerättiin narratiivisten uratarinahaastattelujen ja keskustelevan työpajan avulla.

Opinnäytetyössä tuotetaan tietoa tasa-arvon nykytilasta organisaatiossa sekä narratiivisen haastattelun keinoin tutkitaan ilmiötä sen todellisessa toimintaympäristössä. Tarkoituksena on ymmärtää epävirallisen käyttäytymisen merkitystä ja sen vaikutusta tasa-arvoiseen urakehitykseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52 - 53). Opinnäytetyössä ei tarkastella naisten ja miesten biologisia eroavaisuuksia, vaan käyttäytymiseen vaikuttavia eroavaisuuksia ja niiden syntymistä. Tutkimuksen kautta pyritään ymmärtämään naisten käyttäytymistä sekä löytämään yleistettäviä malleja käytöksessä ja valintojen tekemisessä (Ronkainen ym. 2014, 79 - 81). Tarkoituksena on kehittää työyhteisöön toimintamalli, joka tukee, kannustaa ja houkuttelee naisia kehittymään urallaan myös vertikaalisesti. Vertikaalisella urakehityksellä tarkoitetaan organisaatiossa ylöspäin tapahtuvaa kehitystä urissa. Opinnäytetyö etenee yksityisestä yleiseen, ja samalla tutkitaan ja havainnoidaan useaa yhtäaikaista tekijää, jotka vaikuttavat lopputulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 25). Tutkimuksen tuloksena on saada hiljainen ja organisaation sisälle kätkeytyvä tieto esille tietoisuuteen (Heikkinen 2007, 196 - 197).

Lopputyöraportti etenee siten, että ensiksi kuvataan yleisellä tasolla sukupuoleen liittyviä tekijöitä ja sen jälkeen siirrytään kuvaamaan sukupuolen vaikutusta tieteessä ja työelämässä, jonka jälkeen tarkastellaan näiden tekijöiden vaikutusta yksilöön.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Millaisia haasteita naisten urakehityksessä on ollut?
- Millaisia urakehityksen liittyviä ajatusvinoumia organisaatiossa on tunnistettavissa?
- Miten ajatusvinoumia ja stereotyyppioita pystytään haastamaan ja purkamaan?

Lisäksi tutkimuskysymysten vastausten pohjalta kehitetään malli, jonka avulla naisten urakehitystä voidaan aidosti kannustaa ja tukea. Naisten urakehityksen edistämiseksi on useita keinoja. Tässä lopputyössä keskitytään seuraaviin keinoihin:

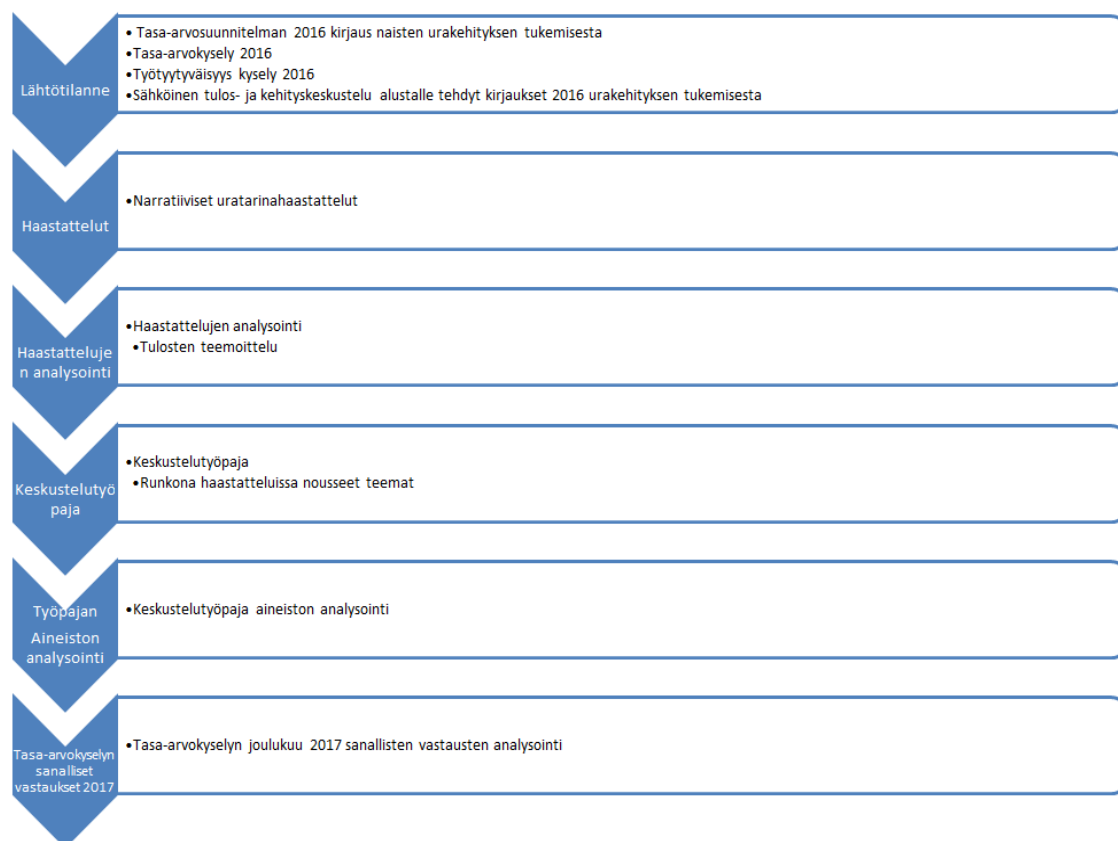
- Tietoisuuden herättäminen
- Huomion kiinnittäminen implisiittisiin asenteisiin ja niiden näkyväksi tekeminen
- Naisten ja miesten asenteisiin sekä käyttäytymiseen vaikuttaminen

Organisaatiossa tehtyjen kyselyiden, keskustelujen ja haastatteluiden avulla pyritään kartoittamaan nykytilanne sekä löytämään yhteinen tavoitetila. Haastattelujen avulla pyritään löytämään organisaatiolle keinot sekä toimenpide-ehdotukset keinojen edistämiseksi.

Tutkimuksen nykytilan kartoittamisessa tietolähteinä ovat sähköinen tulos- ja kehityskeskustelu alusta, jonne on kirjattu urasuunnittelutavoitteet, työtyytyväisyyskysely (VM-Baro 2016) sekä tasa-arvo kysely (2016) ja tasa-arvosuunnitelma. Työtyytyväisyyskyselyssä 2016 (VMBaro) naisilla ja miehillä oli erilainen kokemus sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisesta (keskiarvot naiset 3,78, miehet 4,27). Vastanneista kuitenkin vain 19 henkilöä (6 %) oli tyytymättömiä sukupuolten väliseen tasa-arvon toteutumiseen. Työtyytyväisyyskyselyssä (VMBaro 2016) kysyttäessä sukupuolten tasa-arvon toteutumista työyhteisössä tuli keski-arvoksi (asteikko 1 - 5) 3,96, mediaani ja moodi olivat molemmat 4,0 ja keskihajonta oli 1,07.

Baltic Gender -hankkeessa yhtenä tehtävänä on luoda sisäisiä verkostoja naisten keskuudessa, ja lopputyön tekemisessä hyödynnetään näitä jo syntyneitä verkostoja. Aineistoa kerätään myös työpajan avulla.

Kuvassa 1 esitetään aineiston keruun vaiheet kronologisesti.



Kuva 1: Aineiston keruun kronologinen eteneminen

Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään esimiesten tulos- ja kehityskeskustelujen koulutustilaisuuksien suunnittelussa sekä muutoinkin työyhteisön kehittämisessä. Tutkimustuloksille oletetaan olevan laajemminkin käyttöä, jolloin ne voivat toimia toimintaa ohjaavana teoriana myös muille vastaavanlaisille organisaatioille (Kananen 2014, 33). Esimiehille ja johtajille järjestetään syksyllä 2018 ja keväällä 2019 tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskoulutusta, jonka toteuttaa ulkopuolinen kouluttaja WoMin kautta. Tämän lopputyön haastattelujen ja keskustelutyöpajan aineisto toimii osana taustamateriaalia koulutustilaisuuden suunnittelussa.

Organisaation toimintaan pyritään vaikuttamaan niin, että naiset hakeutuisivat myös vaativampien projektien avaintehtäviin sekä esimiestehtäviin. Tutkimuksen avulla etsitään syitä, miksi nykyinen toiminta tai organisaatiomalli ei tue naisia hakeutumaan näihin tehtäviin, ja löytyykö organisaation sisältä tai sen toimintatavoista rakenteellisia esteitä. Tavoitteena on saada näkymättömät, implisiittisen yleisesti vallalla olevat sukupuoleen liittyvät stereotyyppit tietoisuuteen. Ilmiötä lähdetään aluksi havainnoimaan, minkä jälkeen tutustutaan ja perehdytään aiheeseen liittyviin tutkimuksiin ja teorioihin. Tutkimukseen osallistuvat sekä tutkija itse aktiivisena toimijana ja muutosagenttina sekä esimiehet ja henkilöstöhallinto työyhteisönjäseninä. Työyhteisön jäsenet osallistetaan ongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2014, 24 - 29.)

1.3 Kohdeorganisaatio ja tilannekuva

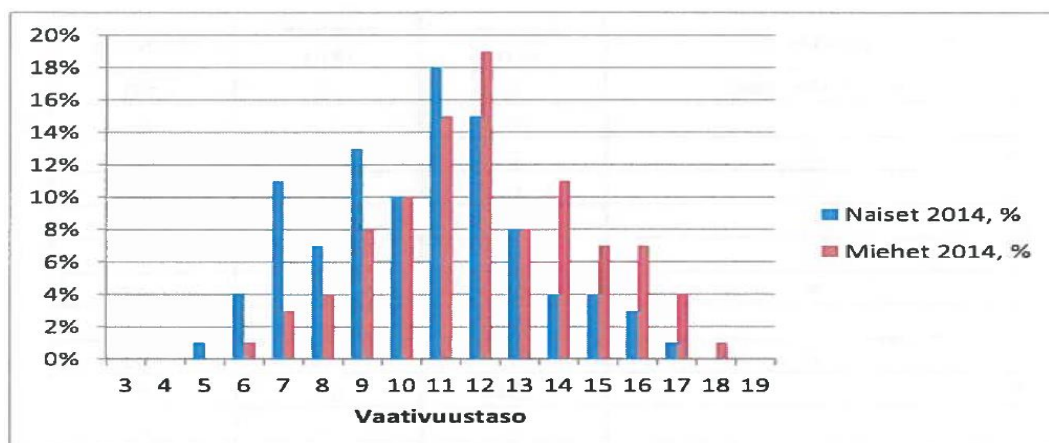
SYKE on vuonna 1995 perustettu Ympäristöministeriön alainen valtion tutkimuslaitos. Laitoksen budjetista lähes puolet tulee ulkopuolisista rahoituslähteistä. Suurimpia rahoittajia ovat Suomen Akatemia, EU ja Tekes. Vuoden 2017 lopussa työntekijöitä oli 587. Henkilöstöstä naisia on 321 (55 %) ja miehiä 266 (45 %). Määräaikaisista palvelussuhteissa naisten osuus oli 63 %. Osa-aikatyötä tekeviä oli vuoden 2017 lopussa yhteensä 61 työntekijää ja niistä naisia 38 (62 %) työntekijää. Toimintaa on Helsingin lisäksi neljällä eri paikkakunnalla (Oulu, Jyväskylä, Joensuu ja Kuhmo), ja pääkaupunkiseudulla toimintaa on 3 eri toimipisteessä.

SYKEssä on tehty tasa-arvosuunnittelua vuodesta 1998. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma laaditaan joka toinen vuosi. Tasa-arvosuunnitelman palkkakartoituksessa on käynyt ilmi, että miehet hakeutuvat vaativampiin esimiestehtäviin naisia useammin. Tasa-arvosuunnitelman johtopäätökset ovat jääneet jostain syystä toteamisen asteelle, eikä asiaan ole löytynyt toimivaa ratkaisua. Vuoden 2016 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa kehittämiskohteeksi nostettiin naisten urakehityksen tukemisen kannustaminen.

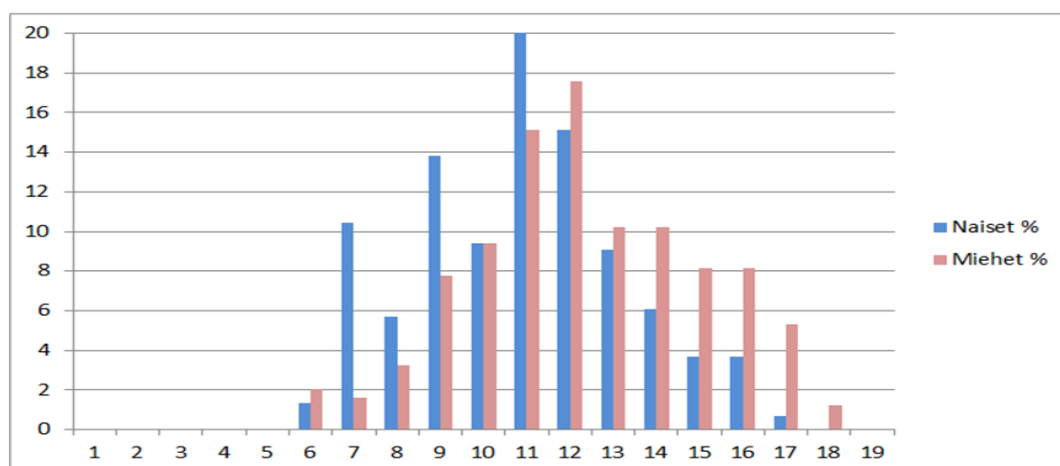
Esimiehiä on pyydetty vuotuisten tulos- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä ottamaan puheeksi naisten urakehittyminen ja kannustamaan naisia urasuunnitteluun. Tulos- ja kehityskeskusteluiden kannustaminen on jäänyt lähinnä kirjauksiksi tulos- ja kehityskeskustelu alustalle, eikä keskusteluilla ole nähtävissä vaikutuksia varsinaiseen toimintaan. Tasa-arvo näyttää toteutuvan muodollisesti hyvin, ja organisaatiossa on myös tahtotila mahdollisimman täydellisen tasa-arvon saavuttamiseksi.

Rakenteellisesti tarkasteltuna löytyy kuitenkin eroavaisuuksia. Varsinkin vaativammissa tehtävissä, jotka SYKEN palkkausjärjestelmässä lähtevät vaativuustasosta VT 14, on selkeä epäsuhde naisten ja miesten välillä. Naisia vaativuustasosta VT14 ja ylöspäin on 42 naista (seitsemän prosenttia henkilöstöstä) ja miehiä 83 (14 prosenttia henkilöstöstä). Miesten ja naisten eroavaisuudet lähtevät muodostumaan jo vaativuustasosta VT 12 eteenpäin. Vaativuustasossa VT 12 tutkimustehtävät ovat yleensä itsenäisiä ja niihin sisältyy jo keskisuurien projektien vetämistä. Tehtävissä osallistutaan kansainvälisiin hankkeisiin, joissa rooli voi olla melko itsenäinen. Tehtävissä edellytetään ylempää korkeakoulututkintoa tai tutkijakoulutusta. Perinteiset organisaation toimintaa tukevat tehtävät kuten hallintopalvelut ja viestintä ovat naisvaltaisia. Sihteeri- ja assistenttinimikkeellä ei ole yhtään miestä.

Toimenpiteiden riittämättömyydestä kertovat oheiset palkkauksen tilastot vuosilta 2014 ja 2018. Tilanne on pysynyt tasa-arvo- yhdenvertaisuussuunnitelmien kirjauksista huolimatta ennallaan - miehiä on jopa hivenen enemmän siirtynyt korkeammille vaativuustasoille kuin mitä naisia.



Kuva 2: Naisten ja miesten sijoittuminen vaativuustasoille vuonna 2014



Kuva 3: Naisten ja miesten sijoittuminen vaativuustasoille 2018

Opinnäytetyö liittyy EU-rahoitteiseen Baltic Gender -hankkeeseen. Hankkeessa on kahdeksan eri yhteistyökumppania viidestä eri maasta (Saksa, Viro, Liettua, Ruotsi ja Suomi). Hankkeen tavoitteena on saada mukana olevat maat laatimaan tasa-arvosuunnitelmia sekä toteuttamaan tehtyjä suunnitelmia käytännössä. Hankkeessa keskitytään organisaationäkökulmaan ja esimiestyön tukemiseen esimerkiksi koulutuksen keinoin. Hankkeessa painotus on merentutkimuksessa tieteenalana. Merentutkimusta on perinteisesti pidetty miehenä tieteenalana. Opinnäytetyössä tarkastellaan enemmänkin yksilön näkökulmaa ja tutkitaan varsinaista ilmiötä koko organisaatiossa. Mistä johtuu, että naisten määrä johdossa on viimeisen vuoden aikana vähentynyt? Miksi naiset eivät hakeudu vaativampiin tehtäviin tai projekteihin? Tasa-arvosuunnitelmaa varten on kerätty henkilöstötietoa, josta käy ilmi, että naisten määrä johdotehtävissä on suhteellisesti vähentynyt organisaatiomuutoksen jälkeen, vaikka esimiestehävien määrä lisääntyi.

2 Sukupuoleen liittyvien harhojen synty

Tutkijat ovat osoittaneet, ettei aivojen rakenteesta tai toiminnasta löydy niin paljoa eroavaisuuksia, että se selittäisi sukupuolten käyttäytymisen eroavaisuudet (Elliot 2010, 22). Sukupuoleen liittyvät ennakoasenteet ovat pääosin tiedostamattoman alitajunnan luomia. Myös kulttuuritaustamme vaikuttaa käyttäytymiseemme. Varhaislapsuutemme kodin ilmapiirillä ja siellä vallinneella työnjaolla sekä kasvatuksella on vaikutusta ajatteluun, asenteisiimme sekä tapamme luokitella ja jäsentää tietoa.

Neurotieteissä on havaittu, että aivot ovat muovautuvia. Aivojen rakenteeseen sekä toimintaan vaikutetaan kokemuksen ja oppimisen kautta. Ympäristön odotukset ja asenteet muovaavat voimakkaasti käyttäytymistä. Varhaisessa lapsuudessa tytöt oppivat tukahduttamaan aggressiivisuutensa ja tämä tukahdutettu aggressiivisuus ilmenee psyykkisen ja henkisen puolen aggressiona. Tytöt oppivat ympäristön viestien perusteella tukahduttamaan fyysiset aggressionsa, sillä naisten ja tyttöjen aggressiivisuus on tabu. Miesten ja naisten kilpailuviettä voidaan hyödyntää muodostamalla yhteistyötä tekeviä ryhmiä, jolloin ryhmien välillä voi olla tervettä kilpailua. Kilpailu voi olla miehille todella motivoivaa ja myös naiset voivat hyötyä avoimesta kilpailusta, jossa yhteistyössä saavutetaan päämäärät eikä yksilöiden oma suoritus ole kilpailun kohteena. (Elliot, 2010, 22 - 26.) Ennakoasenteilla on vahva vaikutus, kun kyseessä on esimerkiksi sukupuoli tai ikä. Näkymättömät sekä tietoisuuden tavoittamattomissa olevat ennakoasenteet vaikuttavat käyttäytymiseen (Bazerman & Moore 2013, 147 -149).

Pohdittaessa tasa-arvoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tarpeen selvittää miesten ja naisten välistä luokittelua. Tarkastelun kohteena ovat sukupuoliroolit ja tasa-arvo työelämässä. Sukupuoleen liitettävät ominaisuudet ovat enemmän kulttuurisidonnaisia kuin biologisia, ja niiden vaikutukset näkyvät läpi elämän. Sukupuoleen liittyviin asenteisiin voidaan vaikuttaa niitä tunnistamalla sekä tiedostamalla niiden vaikutukset käyttäytymiseen. Sukupuoleen liittyvät stereotypiat syntyvät usein jo varhaisessa lapsuudessa. Tutkimukset osoittavat, että jo kuusi-vuotiaat tytöt alkavat omaksua ajatteluunsa sukupuoleen liittyviä stereotypioita. Tyttöjen usko omaan itseensä ja kyvykkyyteensä alkaa amerikkalaistutkimuksen mukaan heiketä jo kuusivuotiaasta lähtien. Tuolloin tytöt alkavat ajatella, että älykkyys liittyisi harvemmin heidän omaan sukupuoleensa kuin poikien sukupuoleen. Tyttöjen käyttäytymiseen alkaa vaikuttaa ympäristön tuomat paineet, joiden mukaan tyttöjen kuuluu olla vaatimattomia eikä naisrooliin kuulu puhua julkisesti omasta älykkyystään. (Bian, Leslie & Cimpian 2017, 1 - 3.) Työelämään tultaessa monet näistä stereotypioista ovat juurtuneet ajatusmaailmaan ja käyttäytymiseen niin syvästi, että niiden tunnistamiseen ja näkyväksi tekemiseen tarvitaan pitkäjänteistä työtä.

Harari (2011) pohtii teoksessaan syitä, miksi on kautta aikojen päädytty patriarkaattiseen normiin lähes kaikissa yhteiskunnissa. Ei ole voinut olla sattumaa, että lähes kaikissa kulttuureissa, Afrikasta Inkoihin, on päädytty pitämään miehisyyttä suuremmissa arvossa kuin naiseutta. Harari (2011) pohtii, onko jokin biologinen syy siihen, miksi niin monessa kulttuurissa on päädytty pitämään miehisyyttä suuremmissa arvossa kuin naiseutta. Naisten ja miesten eroavaisuuksia on selitetty milloin fyysisten erojen kuten lihasvoiman määrän tai geenien, hormonien ja aggressiivisuuden erojen avulla. Näistä kaikista tekijöistä löytyy paljon teorioita, mutta todellista yksiselitteistä vastausta tähän kysymykseen ei ole vielä löydetty. Ei voida myöskään väittää, että fyysiset ominaisuudet selittäisivät naisten ja miesten välisiä valtaeroja. Naiset on kautta aikojen otettu mukaan fyysisiin raskaisiin tehtäviin kuten pelloille, mutta rajattu pois tehtävistä, joissa ei tarvita fyysistä voimaa kuten lakimiehen tai poliitikon tehtävistä. (Harari 2011, 173 - 182.)

Ihmiskunnan historian perusteella voidaan olettaa, että fyysisen voiman ja vallan välillä on jopa käänteinen suhde. Fyysisesti vahvin henkilö ei useinkaan ole vallassa. Sen sijaan noin 60-vuotiailla on nykyisessä yhteiskunnassamme todistettavasti enemmän valtaa kuin noin 20-vuotiailla. Mikäli johdossa olisi fyysisesti vahvin henkilö, niin se ei selitä sitä, että monissa yhteiskunnissa raskasta fyysistä työtä tekevät alimmat yhteiskuntaluokat. Hararin (2011, 177) hypoteesina on, että yhteiskunnan huipulle ei kivutakaan ainoastaan fyysisten ominaisuuksien perusteella, vaan ihmislajin voimasuhteet määräytyvät enemmänkin älyllisten ja sosiaalisten valmiuksien avulla.

Mikäli miesten ylivalta ei perustu fyysiseen voimaan, on toisen teorian mukaan yksi selittävä tekijä aggressiivisuus. Naiset voivat olla miesten veroisia aggressiivisuudessa, vihassa ja solvaamisessa, mutta miehet turvautuvat naisia helpommin väkivaltaan ja sotimiseen. Sodan aikainen johtoasema vaikutti siviiliyhteiskunnan yhteiskuntaluokkaan korottavasti, eikä naisilla ollut roolia varsinaisessa sodankäymisessä. (Knight 2002, 254 - 255.)

Evoluutiobiologian mukaan miehet ovat kehittäneet erilaisen eloonjäämis- ja suvunjatkamisstrategian kuin naiset. Evoluutiobiologiaan perustuu myös näkemys, että naiset ovat valikoivampia kuin miehet, sillä naisille lisääntymisen tuoma taakka on paljon suurempi kuin miehille, ja naiset olisivat näin ollen myös haluttomampia kilpailuun (Knight 2002, 254 - 255). Evoluutioteoriaan perustuen miehet ovat käyneet kamppailua muita miehiä vastaan ja voittajien maskuliiniset, kunnianhimoisimmat ja aggressiivisimmat geenit siirtyivät myös jälkipolville. Naisten ei puolestaan tarvinnut taistella samankaltaisista asioista, vaan he tarvitsivat enemmän apua silloin, kun kantoivat lasta, jolloin heillä oli myös huonommat mahdollisuudet hankkia syötävää ja tarvitsivat näin enemmän apua. Tämän teorian mukaan näiden nöyrempien hoivailijoiden geenit siirtyivät eteenpäin tuleville sukupolville. Eläinmaailmasta löytyy kuitenkin esimerkkejä naaraiden rakentamista sosiaalisista verkostoista, joiden avulla he tukevat

kaikkia naaraita lasten hoidossa. Nämä naaraiden verkostot myös johtavat urosten toimintaa niin, että he yhdessä rankaisevat fyysisesti urosta, joka toimii epäsuosiollisella tavalla ja on ylittänyt rajansa. (Harari 2011, 177 - 2011.)

Tutkittaessa ilmiötä ihmisen käyttäytymisen näkökulmasta, on hyvä pitää mielessä myös ihmisen rooli biologisena lajinsa edustajana, vaikka tässä opinnäytetyössä siihen ei syvemmin perehdytäkään. Ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat kokonaisvaltaisesti geenit, geeniperimä, hormonit, kulttuuri, ympäristö sekä oppiminen. Aivot ovat muovautuvaisia ja niiden toimintaan vaikutetaan koko elämän ajan uusien taitojen ja kykyjen sekä harjoitusten avulla.

Niederele ja Vesterlund ovat tutkineet naisten ja miesten taipumusta käyttäytyä kilpailullisessa ympäristössä. Laboratoriokokeissa he tulivat tulokseen, että sukupuolet erosivat selvästi mieltymyksissään kilpailla. Miehet valitsivat mieluummin kilpailuhenkemmän urakkaan perustuvan palkkauksen kuin naiset. Naiset säikähtävät helpommin kilpailutilanteissa ja kokevat ne epämieluisammiksi kuin miehet. Tutkimuksessaan he päätyivät seuraaviin johtopäätöksiin. Naiset eivät pidä kilpailusta toisiaan vastaan, miehillä on parempi itseluottamus kuin naisilla ja naiset välttävät enemmän riskejä kuin miehet. Kokeen tuloksena ilmeni, että miehet eivät ole palautteelle niin herkkiä kuin naiset, ja he suhtautuvat palautteeseen eri tavalla kuin naiset. Naiset suhtautuvat kriittisemmin negatiiviseen palautteeseen ja ottavat sen helpommin henkilökohtaisena kritiikkinä kuin esimerkiksi suorituksestaan johtuvaksi. (Niederele & Vesterlund 2007, 1067 - 1072.)

Tasa-arvoa on perinteisesti pidetty naisten asiana. Miehet suhtautuvat siihen neutraalisti, eivätkä koe tasa-arvoasioissa olevan epäsuhtaa. On tärkeää, että myös miehet saadaan mukaan tukemaan ja tekemään tasa-arvotyötä. Tutkimuksissa on todettu, että miehet saattavat tehdä pitkiä työpäiviä ja laiminlyödä muun elämänsä haastavan ja nousujohtaisen uransa takia, jolloin heidän muut elämänalueensa kärsivät. On hyvä, mikäli myös miehet saadaan kokonaisvaltaisesti mukaan huolehtimaan kollegoistaan ja ystävistään, jolloin heidän käytöksensä muuttuu vähemmän riskejä ottavammaksi, mikä puolestaan hyödyttää myös heitä itseään sekä työyhteisöä (Scambor ym. 2014, 560). Myös Euroopan unionin julkaiseman raportin (2012) mukaan miehet pitäisi saada mukaan tasa-arvon edistämistyöhön. Miehillä itsellään ei ole hyvä, että heidän oletetaan stereotyyppisesti olevan maskuliinisia, johtajia ja perheen elättäjiä, jolloin he kuuluvat joko voittajiin tai häviäjiin. Tällainen stereotyyppinen jaottelu toimii miehille itselleenkin rasitteena ja saattaa aiheuttaa perhe-elämän laiminlyönnin työuran nimissä, jolloin muut elämän alueet kärsivät ja näin vaikuttavat miesten omaa hyvinvointia heikentävästi. (Belghiti-Mahut ym. 2012, 2.)

Tasa-arvo ei voi olla yksin naisten asia, sillä työelämässä olemme jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistemme kanssa. Vuorovaikutustilanteissa toistemme asenteet ja arvot ohjaavat myös

omaa ajatteluamme ja käyttäytymistämme. Tasa-arvotutkimuksessa keskitytään perinteisesti naisiin ja verrataan heitä miehiin. Usein on oletuksena, että naisilla tunnistetaan olevan ongelmia tasa-arvon suhteen. Harvoin löytyy tutkimusta, joka keskittyy miehiin tai heidän asenteissaan olevien ongelmien tutkimiseen. Tutkimusten tuloksina on syntynyt paljon rakenteisiin liittyvää tietoa sekä tilastoja. (Husu & Rolin 2005, 25.) Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia yleisesti asenteiden ja käyttäytymisen vaikutusta tasa-arvoon ja pyritään tarkastelemaan ilmiötä ilmiönä eikä luokitella käyttäytymistä sukupuolen mukaan.

2.1 Intuitiivisen ajattelun vaikutus käytökseen

Käyttäytyminen pohjautuu usein intuitiiviseen toimintaan eikä pitkällisen ajatustyön ja pohdinnan tulokseen. Aina ei myöskään ole kannattavaa pohtia jokaista liikettä ja lausetta kovin syvällisesti. Kahneman (Kahneman, 2003, 1449 - 1452.) on tutkimuksissaan päätenyt siihen, että ajattelua ohjaa kaksi eri järjestelmää. Järjestelmä 1, johon kuuluu automaattisesti ja nopeasti tapahtuva ajattelu, joka ei vaadi ponnisteluja ja joka tapahtuu vailla tahdonalaista säätelyä. Järjestelmä 2 käynnistyy, kun vaaditaan ponnistavia älyllistä suoritusta ja keskittymistä, kuten esimerkiksi vaativat laskutoimitustehtävät. Mikäli 1-järjestelmä ei osaa vastata johonkin haasteeseen, siirtyy ajattelu tasolle kaksi. Nämä kaksi järjestelmää eivät toimi erillisinä, eikä niitä voida sijoittaa varsinaisesti johonkin tiettyyn aivoalueeseen. Järjestelmät toimivat ajatustyössämme vuorovaikutuksessa keskenään, ja ne vaikuttavat käyttäytymiseemme sekä tapaamme tehdä tulkintoja ja havaintoja.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan jonkin verran intuitiivista ajattelua, sillä useimmat asenteisiin vaikuttavat tekijät ovat tulosta intuitiivisesta ajatteluprosessista. Tutkimuksissa (Kahneman 2012, 37 - 38.) on ilmennyt, että ajatustyössämme tapahtuu vinoumia ja harhoja. Harhat voivat olla visuaalisia, kuten esimerkiksi Müller-Leyerin harha janojen pituudesta. Tässä harhassa janat tulkitaan näönvaraisesti erimittaisiksi, mutta mitattuna ne osoittautuvat samanpituisiksi. Vaikka janat todistetusti ovat samanpituisia, näemme ne kuitenkin tiedostamme huolimatta erimittaisina. Visuaaliset harhat ovat voitettavissa siten, että tulemme niistä tietoiseksi ja muistamme ne jatkossa.

Kognitiiviset ajatteluvinoumat ovat monimutkaisempia, ja niiden voittamisesta ei ole takeita eikä selkeää ohjeistusta. Kognitiiviset ajattelun vinoumat eivät aina ole vältettävissä, sillä ajattelutyömme on usein pitkälti automatisoitunutta, koska tietoinen ajattelutyö vaatii ponnisteluja. Tavallisessa arjessa automaattinen ajatusjärjestelmämme lähettää usein viestejä tiedostavammalle järjestelmälle. Tällöin emme välttämättä havaitse lainkaan automaattisen järjestelmän ajatteluvirheitä, ja ajatustyö lähtee jo valmiiksi vääristyneenä käyntiin. Omat ajatteluvirheet ovat paljon hankalammin tunnistettavissa kuin toisen ajatteluvirheet. (Kahneman 2012, 37 - 39.)

Ajattelun laatuun vaikuttaa myös aivojen kuormittuneisuus. Henkilö, joka on jo valmiiksi kognitiivisesti ylikuormittunut, tekee helpommin itsekkäitä valintoja, seksistisiä huomautuksia ja toimii muutoinkin heikommin sosiaalisissa tilanteissa kuin mitä normaalisti. Liiallinen suoriutuminen ja huoli tehtävistä suoriutumisesta kuormittaa lyhytkestoista muistia. Itsehillintä edellyttää ponnisteluja ja tarkkaavaisuutta ja se kärsii tilanteesta, jossa muisti on jo valmiiksi kuormittunut. (Kahneman 2012, 37 - 39.)

Baumeisterin ryhmä (Gailliot ym. 2007, 325 - 334.) on tutkimuksissaan päätenyt toistuvasti tulokseen, että tahtoon tai itsehillintään perustuva ponnistelu väsyttää, ja sillä on vaikutusta siirryttäessä seuraavaan haasteeseen. Tätä ilmiötä kutsutaan egovajeeksi. Voimakkaalla kannustimella voidaan vaikuttaa egovajeen vaikutuksiin. Yksi Baumausterin tutkimuksen tuloksista on, että hermosto ja mentaalinen ajatustyö kuluttaa glukoosia. Hänen useiden kokeiden tuloksena voidaan päätellä, että egovajeen vaikutuksia voidaan kumota syömällä glukoosia. Tällaisesta glukoositason heikkenemisestä esimerkkinä on tutkimus israelilaisten käräjätuomareiden päätöksentekoprosessista. Tutkimukset osoittivat, että tuomarit antoivat ennen lounasta ehdonalaisuuteen päästäviä tuomioita huomattavasti vähemmän kuin lounaan jälkeen (Danziger, Levav & Avnaim-Pesso, 2011). Tutkimus osoittaa, että väsyneenä ja nälkäisenä on helpompi turvautua peruspäätöksentekoon ja evätä ehdonalaisuus, kun pohtivampaan ja syvällisempään ajatustyöhön ei enää riittänyt voimavaroja.

Humen (1938) mukaan mielen assosiaatiot muodostuvat kolmesta tekijästä, jotka ovat samankaltaisuus, ajallisuus ja kausaalisuus. Assosiatiiivinen ajattelu on hiljaista, ja usein yksi ajatus herättää samanaikaisesti useita muita ajatuksia, joista vain osa nousee tietoisuuden tasolle. Hänen näkemyksensä mukaan ihmisen on lähes mahdotonta kokea tai aistia mitään sellaista, josta ei jo olisi vaikutteita aiemmista kokemuksista, ja että kaikki uusi ajattelu olisi opittujen ja koettujen asioiden uudelleen yhdistelyä erilaisiksi uusiksi kokonaisuuksiksi pohjautuen kuitenkin poimintoihin jo olemassa olevasta tietoisuudesta. (Hume 1938, 49 - 57.)

Sanojen virittämisen vaikuttavuutta on puolestaan tutkittu John Barghin kokeessa. Yhdelle opiskelijaryhmälle esitettiin vanhuuteen liittyviä sanoja. Tähän ryhmään kuuluvilta opiskelijoilta kesti käveleminen toiseen tutkimushuoneeseen selkeästi kauemmin kun ryhmällä, jolla näitä vanhuuteen liittyviä sanoja ei vastaavassa kokeessa ollut. (Bargh, Chen, & Burrows 1996, 236 - 238.) Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa viritetään ajatuksia siihen, että myös naiset yhdistettäisiin selkeästi suuriin projekteihin ja esimiestehtäviin.

Meillä on taipumus tehdä nopeita päättelyitä, ja tietoisien ajattelun tasolla kukaan ei halua tunnustautua esimerkiksi rasistiksi tai sovinstiksi. Meillä on tietoisia asenteita, joihin haluamme uskoa. Useinkaan emme ole tietoisia nopean ja automaattitoimintona tapahtuvan ajat-

telumme tulkinnoista. Mikäli ajattelisimme joka päivä esimerkiksi kävelyä yksittäisinä tekoina (nosta jalkaa, siirrä, laske), niin aivomme olisivat ylikuormittuneita. Automaattinen ajattelu-tapamme on tärkeää selviytymisemme kannalta, mutta aiheuttaa ongelmia, jos emme tunnista ja tiedosta vinoumia, joita automaattinen ajattelu meille aiheuttaa.

Malcolm Gladwell (2005, 75 - 88.) käyttää nopeasta ajattelusta termiä ”välähdys”, jolla tavoitellaan päättelyssä nopeaa pääsyä pintaa syvemmälle. Joskus pääsemme ensivaikutelman avulla samaan lopputulokseen kuin usean kuukauden tutkimusten jälkeen. Nopeaa päättelyä tarvitsemme esimerkiksi vaaratilanteissa, joissa on toimittava nopeasti, eikä eri vaihtoehtoja ja niiden sopivuutta tilanteeseen ole aikaa miettiä. Meille voi tulla myös välähdysmäinen tunne jostakin asiasta, että se on liian hyvää ollakseen totta, ja ajansaatossa tämä tunne voikin osoittautua varsin oikeaksi. Tällaisia voimakkaita mielleyhtymiä synnyttäviä asioita ovat muun muassa ikään, rotuun ja sukupuoleen liittyvät asiat.

Asendorpf, Banse & Muecke (2002, 380.) osoittivat tutkimuksissaan, että implisiittiset asenteet ilmenevät paljon todennäköisemmin, kun ajatteluun käytetään spontaania ja automaattista systeemi 1:n mukaista mallia. Kiire ja aika vaikuttavat päätöksentekomekaniikkaan. Kun päätös täytyy tehdä nopeasti, ajattelumme painottuu voimakkaammin automaattisen systeemi 1:n varaan. Kiire ja aikapula voivat aiheuttaa myös suuremman riskin ajatusten vinoumien syntymiselle (Bazerman & Moore 2013, 3 - 4). Kun käytetään tiedostavampaa ja pohdiskelevampaa, ulospäin näkyvää ajattelua, nämä tiedostamattomat asenteet eivät ole niin vallitsevia. Aika vaikuttaa siis voimakkaasti ajattelumme.

Psykologit ovat ryhtyneet selvittämään tiedostamattomia ajatteluumme vaikuttavia asioita IAT (the Implicit Association Test) -testein. Testin kehittivät Greenwald, Banaji ja Schwartz vuonna 1998. IAT-testi löytyy Harvardin yliopiston sivuilta, ja sen tarkoituksena on toimia perustutkimuksen apuvälineenä sekä opettavaisena virtuaalilaboratoriona tutkijoille ja opiskelijoille. Testin avulla voidaan tehdä näkyväksi teoria siitä, että yhdistämme helpommin asioita meille ennestään tuttuihin käsitteisiin ja ideoihin kuin meille täysin vieraisiin tai uusiin. Koetilanteissa ihmiset laitetaan luokittelemaan tietokoneella sanoja ja luokitteluun käytettävää aikaa tarkkaillaan. Greenwaldin (Greenwald, Mc Ghee & Schwartz 1998, 1464 - 1479.) mukaan ihmiset vastaavatkin huomattavasti nopeammin kysymyksiin, joihin heillä on vahva etukäteisolettamus, jolloin ajattelu tapahtuu automaattisesti ja intuitiivisesti (0,4 - 0,6 sekuntia). Etukäteisolettamuksen puuttuessa vastaamiseen menee kauemmin aikaa. IAT-testin avulla voidaan osoittaa, että tiedostamattomat asenteemme ovat ristiriidassa tietoisten ja julkistamiemme arvojen kanssa. Testin mukaan useimmat koehenkilöt käyttävät enemmän aikaa sanan ”yrittäjä” luokitteluun uraksi silloin, kun se on sijoiteltuna naisotsikoinnin alle, ja vähemmän aikaa, kun sana löytyi miesotsikoinnin alta. (Nosek ym. 1998.)

IAT-mallilla voidaan myös ennustaa ihmisten käytöstä spontaaneissa tilanteissa. Amerikkalaiset tutkijat ovat tehneet havaintoja, joiden mukaan ihmiset liittyvät esimerkiksi johtajuuteen erilaisia fyysisiä ominaisuuksia. Esimerkiksi kun iän, painon ja sukupuolen merkitys poistetaan, 2,5 senttiä pituutta kasvattaa tilipussia vuodessa 789 dollarilla. Tutkimuksessa pituus vaikutti enemmän miesten menestymiseen uralla kuin naisten. (Judge & Cable 2004, 428 - 441.) Lisäksi Daniel Re ja Nicholas Rule (2016) havaitsivat, että tiedostamattomia ennakoasenteita voidaan liittää myös johtajan ulkonäköön liittyviin ominaisuuksiin. He päätyivät tutkimuksissaan siihen, että suun leveys vaikutti ennako-oletuksiin johtamistaidoista. Tutkimuksen tuloksena ilmeni, että suun leveys korreloi selkeästi ihmisten mielipiteisiin siitä, kuka on pätevä johtaja. Tutkijat keskittyivät tutkimuksessaan miespuolisten johtajien kasvopiirteiden tutkimukseen. Suun leveydellä oli selkeä korrelaatio myös Yhdysvaltain senaattiin valittavien kandidaattien vaalimenestykseen. Johtajuuteen vaikuttaa moni muukin asia kuin suun leveys ja muut ulkoiset seikat, mutta kiinnostavaa on kuitenkin havaita, että tutkimuksen perusteella tiedostamattomilla asenteilla on kuitenkin vaikutusta valintatilanteissa - halusimme tai emme.

Sukupuolirooleihin saattaa liittyä ennakoasenteita ja saatamme tiedostamattamme liittää joitakin piirteitä ja asioita vain naisiin tai miehiin liittyväksi. Nämä ennakkokäsitykset saattavat ohjata käyttäytymistämme varsin voimakkaasti, emmekä suostu uskomaan valintatilanteessamme kuulemaamme tai näkemäämme, koska ne eivät vastaa omia ennakoasenteitamme.

Gladwell (2005, 248 - 252.) mainitsee sukupuoleen liittyvistä ennakoasenteista esimerkin klassisen musiikin saralta. Erittäin lahjakas muusikko haki Münchenin kuninkaalliseen orkestriin pasuunan soittajaksi. Soittokoe pidettiin ”sokkona”, jolloin sukupuoli ei paljastunut, vaan ainoastaan soittotaito ratkaisi. Pasuunan soittajista ei ennestään ollut yhtään naista, ja pasuunaa pidettiin maskuliinisena soittimena jo senkin vuoksi, että miehet soittivat sitä sotilassoittokunnissa. Soittotaitojensa perusteella muusikko tuli valituksi yksimielisellä päätöksellä tehtävään. Kun valitun muusikon sukupuoli paljastui naiseksi, alkoivat ennakkoluulot taistelemaan todellisuutta vastaan. Nainen tuli valituksi, mutta jonkin ajankuluttua hänet ilman pätevää syytä siirrettiin kakkospasuunan soittajaksi. Naispuoleinen muusikko joutui jatkuvasti todistelemaan muun muassa fyysistä suorituskykyään esimerkiksi keuhkojentilavuusmittauksin ja käymään taisteluja oikeuksiensa puolesta.

Nämä tiedostamattomat ennakoasenteet ovat sitkeästi voimassa ja niin ne pysyvätkin ellei niitä tehdä näkyväksi ja saateta tietoisuuden tasolle. Saksalainen yritys Uber kamppailee siitä, etteivät heidän naispuoliset insinööritnsä häviä kokonaan pois yrityksestä. Organisaatio kamppailee käyttäytymisen vinoumaa vastaan, jossa naiset joutuvat aina uudelleen ja uudelleen todistamaan osaamisensa päivittäisessä työssään. (Multhaup & Williams 2017.)

Bergen ja Luckmann (2000) esittävät, että todellisuus on kokonaan sosiaalisesti rakentunutta. Heidän mukaansa todellisuus on tahdosta riippumaton ilmiöiden maailma. Tieto puolestaan ilmentää varmuutta siitä, että kaikki ilmiöt ja niiden ominaisuudet ovat todellisia. Ihmiset pitävät todellisena asioita, jotka he tietävät, ja jotka heistä ovat itsestään selviä, eivätkä he vaivaudu sen enempää kyselemään tai kyseenalaistamaan tätä todellisuutta. (Berger & Luckmann 2000, 10 - 13.) Voidaanko tällöin tulla tilanteeseen, että organisaation tiedetään olevan tasa-arvoinen ja noudattavan tasa-arvopolitiikkaa, ja näin ollen asiaa ei enempää kyseenalaisteta tai pohdita. Ihmiset uskovat oman vapaan tahtonsa toteutuvan ja olevansa päätöksentekijöinä täysin muiden vaikutteille immuuneja.

Kohdeorganisaatiossa tutkimuksen tausta-aineistona olevasta tasa-arvokyselyssä tuli esille tämä ilmiö sanallisissa vastauksissa. Eräässä vastauksessa ilmaistiin, että naiset joutuvat todistamaan paremmutensa useammin kuin miehet. Koettiin myös, että miehille sallitaan tehtävien epämääräisempi hoitaminen ja naiset joutuvat dokumentoimaan ja viimeistelemään helpommin muiden töitä.

Kohdeorganisaatiossa on hieman enemmän naisia kuin miehiä. Johtotehtävissä naisia ja miehiä on henkilölukumääräisesti saman verran, mutta suhteutettuna kokonaishenkilömäärään naisia on johtotehtävissä vähemmän. Ryhmäpäällikötason tehtävissä naisia on selkeästi vähemmän kuin miehiä. Organisatorisesti myös keskusten sisällä olevien ryhmäpäälliköiden sukupuoli ei jakaudu tasaisesti. Yhdessä keskuksessa on organisoiduttu siten, että keskuksen johtaja on nainen ja kaikki esimiehet (8 esimiestä) yhtä lukuun ottamatta ovat miehiä. Kun organisaatiossa puhutaan johtajista ja ryhmäpäälliköistä, tuleeko helposti ensimmäisenä useimmin esiintyvä ja mielestä helpommin saatavissa oleva mielikuva siitä, että kyseessä on automaattisesti miehen tehtävä (Kahneman 2012, 153 -157). Kuinka tällaiseen tehtävään suhtaudutaan, kun se tulee avoimeen hakuun, eli hakeutuuko organisaatiossa tehtävään yhtä paljon sekä miehiä että naisia?

Tuoreimmassa keskuksien johtajien ja päälliköiden haussa lokakuussa 2017 haettavana oli kymmenen tehtävää. Tehtäviä haki kuusi naista ja yksitoista miestä. Hakijoiden määrät suhteutettuna naisten ja miesten määriin olivat: naisia hakijoista 2 % ja miehiä 5 %. Tämä tulos on yksi osoitus siitä, ettei tasa-arvosuunnitelman lauseke vuodelta 2016 ole tuonut toivottavaa tulosta naisten halukkuuteen hakeutua vaativiin esimiestehtäviin.

Naisten kannustaminen ei myöskään näy tehtävien vaativuustasotilastoissa, vaan epäsuhta vaativammissa tehtävissä on nähtävissä, sillä ylempät tehtävien vaativuustasot ovat edelleen miesvaltaisia. Haastattelujen avulla pyrittiin löytämään ne asiat, joita muokkaamalla voidaan toimintaa tehdä entistäkin tasa-arvoisemmaksi. Organisaatiossa on tehty pitkäjänteistä työtä

organisaatitasolla olevien rakenteiden muokkaamiseksi mahdollisimman tasa-arvoisiksi. Muun muassa rekrytointi-ilmoitukset ovat laadittu neutraaleiksi ja niissä huomioidaan tasa-arvolaista tuleva suositus neutraalista kielestä esimerkiksi siten, ettei haeta lakimiestä vaan juristia. Organisaatiossa ei ole kuitenkaan tehty päätöstä sukupuolineutraalin kielen käytöstä ja tämä koskee ainoastaan rekrytointia.

Kun sanoilla virittämisen vaikutusta käyttäytymiseen tutkittiin opiskelijaryhmälle tehtävin kokein (Bargh, Chen & Burrows 1996, 236 - 238), tuloksena oli, että sanoilla on vaikutusta asenteisiin ja jopa käyttäytymiseen. Myös kohde-organisaatiossa on havaittu, että mikäli rekrytointi-ilmoituksessa haetaan työntekijää sihteerinimikkeellä, hakee tehtävään huomattavasti vähemmän miespuolisia hakijoita kuin silloin, kun nimikkeenä on assistentti. Käytetyllä kielellä on kiistatta merkitystä ja sillä on virittäytymisvaikutus. Kielen merkityksestä asenteisiin ja käyttäytymiseen on hyvä olla tietoinen ja pyrkiä käyttämään sukupuolineutraaleita käsitteitä. Organisaatiossa ei kuitenkaan pidetä aiheellisena muuttaa esimerkiksi termejä esimiestyö tai esimiesfoorumi, joten lopputyössä tätä ei oteta kehittämiskohteeksi, vaikka sillä voisi olla vaikutusta tiedostamattomiin asenteisiin.

2.2 Sukupuolivinoumat tieteessä

”Naiseksi ei synnytä, vaan tullaan” (Simone de Beauvoir 1949). Tämä on Beauvoirin tunnetuimpia lausahduksia teoksesta *Toinen sukupuoli*. Hänen toinen tieteen tekemistä koskeva toteamuksensa on; ”Maailmankuva kuten itse maailmakin on miesten luoma. He kuvaavat sitä omasta näkökulmastaan, jonka he sekoittavat ehdottomaan totuuteen”. Tämä toteamus on ajankohtainen vielä nyky-yhteiskunnassa ja se on todisteena pitkästä historiasta, joka kätkeytyy sukupuoleen liittyvien asenteiden taakse.

Onko tiede edelleenkin sidoksissa miehisyyteen ja miten sen vaikutukselta voi välttyä? Miten tieteen tekeminen muuttuisi, jos kytkös sukupuoleen purettaisiin? Tiedettä on alun perin tehty valkoihoisten keskiluokkaisten miesten toimesta, ja se on kehittynyt heidän ihanteidensa ja näkemystensä mukaisesti. Sittemmin tiede on lieventänyt näkemyksen neutraalisuudestaan ja yleisesti on todettu, että tiede on jossain määrin aikansa tuotos. Tiede kuitenkin ylläpitää hiljaisesti luonnontieteistä syntynyttä jakoa, joka luokittelee objektiivisuuden, järjen ja hengen miehiseksi ja subjektiivisuuden, tunteen ja luonnon naiselliseksi.

Tiede ei ole siten puhtaasti tietoon perustuvaa täysin neutraalia toimintaa, vaan siihen vaikuttaa ihmisten - tieteen tekijöiden - psyykkiset voimat ja valinnat, eikä tieteentekijän persoonan vaikutukseltakaan voi välttyä. Keller (1998) esittää tieteessä esiintyvän filosofian siitä, kuinka subjektiivisuus yhdistetään naiseen ja objektiivisuus mieheen. Varhaislapsuudessa vauva leimautuu sekä samaistuu kokonaan äitiin olettaen olevan yksi ja sama persoona äitinsä

kanssa. Seuraavaa kehitysvaihetta kutsutaan eriytymisvaiheeksi, jolloin vauva ryhtyy erottamaan oman itsensä ja ulkomaailman. Isähahmo alkaa tässä kehitysvaiheessa edustamaan todellisuutta ja ulkomaailmaa. Oheinen teoria johtaa siihen, että kumpikin sukupuoli on taipuvainen yhdistämään näiden varhaisten kokemusten perusteella objektiivisuuden ja tiedollisen asenteen miehisyteen ja subjektiiviset asiat naiseuteen. (Keller 1998, 7 - 93.)

Isoina kysymyksinä ovat, että kuinka tieteen tutkimukseen vaikuttaa tieteenalan sukupuolituneisuus, ja määritteleekö tieteen alan miehinen enemmistö mitä tutkitaan, miten tutkitaan ja mitä jätetään tutkimatta (Husu & Rolin 2005,9). Tieteen tutkimisessa on päädytty hypoteesiin, että maine ja kunnia kasautuvat jo ennestään menestyksekkäälle tutkijalle. Tutkija Robert K. Merton (1968) nimesi tämän ilmiön Matteus-vaikutukseksi. Matteus-ilmiö sai nimensä Matteuksen evankeliumin jakeen mukaan ”Jolla on, sille annetaan, ja hän on saava yltäkyllin, mutta jolla ei ole, siltä otetaan pois sekin mitä hänellä on” (Matt. 13:12). Matteus-ilmiötä voidaan kuvata kunnian sädekehänä, jonka avulla tunnetut tutkijat saavat mainetta työstään ja tutkimuksestaan, vaikka eivät olisikaan yksin olleet työtä tekemässä ja artikkelia kirjoittamassa.

Tämä sädekehävaikutus tunnistetaan kognitiiviseksi harhaksi, halo-efektiksi (Kahneman 2012, 231 - 241), jossa kiinnitetään jo ennestään myönteistä huomiota herättävään asiaan muitakin positiivisia ominaisuuksia, joilla ei välttämättä ole yhteyttä todellisuuteen.

Kohdeorganisaatiossa sukupuoleen liittyvä halo-efekti voisi olla seuraavanlainen: koska kyseessä on mies, joka on julkaissut useita artikkeleita, hän on pätevä ja älykäs sekä soveltuu hyvin vetämään laajoja tutkimusprojekteja. Miehet julkaisevat SYKEssä enemmän tieteellisiä artikkeleita kuin naiset. Miehet toimivat suuremmissa projekteissa projektipäällikköinä, jolloin organisaatiossa voidaan liittää näiden menestystarinoiden ansiosta heihin aina lisää positiivisia asioita ja liioitella heidän osaamistaan sekä menestymistään. Pätevyysnarha aiheuttaa sen, että menneisyyden menestystarinan ymmärtäminen ja tunnistaminen suosii luottamusta siihen kykyymme, että osaamme ennustaa myös tulevaisuuden, jolloin menestyminen on tulevaisuudessakin taattu menneisyyden menestymisen perusteella (Kahneman 2012, 252). Halo-efekti vaikuttaa käytöksessämme myös siten, että pyrimme selittämään monimutkaisia ja teoreettisia asioita usein jopa asiaankuulumattomilla seikoilla, jotka kuitenkin meistä vaikuttavat puolueettomilta ja ovat meille sillä hetkellä helposti mielestä palautettavia ja tuntuvat todelta (Rosenzweig 2014, 65 - 66).

Tutkimusmaailmassa tieteellisten artikkeleiden julkaiseminen on tärkeää. Paljon tieteellisiä artikkeleita julkaisevia tutkijoita arvostetaan tiedemaailmassa. Tieteellisissä artikkeleissa monet pitävät tärkeimpänä sitä, että saavat nimensä ensimmäiseksi kirjoittajien listaan. Oletuksena tällöin on, että ensimmäinen nimi on koko artikkelin tieteellisen työn tekijä ja kir-

joittaja ja loput ovat teknisiä avustajia. Tieteellisten artikkeleiden kirjoitusjärjestys vaihtelee kuitenkin tieteenalojen mukaan. Matemaattisissa julkaisuissa kirjoitusjärjestys on aakkosittain järjestetty, eikä järjestyksellä ole merkitystä. Toisaalta matemaattinen tieteenala on perinteisesti miesvaltainen, joten johtuuko kirjoitusjärjestyksen jäsentymisen historia sen pohjalta, että kyse on jo keskenään tasa-arvoisista mieskirjoittajista. Kirjoitusjärjestystä jäsentäessä helposti oletetaan, että ensimmäinen nimi jää suuren yleisön mieleen, mutta muut unohtuvat.

Käyttäytymistaloustieteissä on tunnistettu, että käyttäytymiseemme vaikuttaa myös se, kuinka tuttua asiaa pidämme. Mikäli kirjoittajien listan ensimmäinen nimi on meille helpompi muistaa, on meidän myös jatkossa helpompi palauttaa se uudelleen mieliimme kun näemme kirjoittajan nimen toistamiseen. Tämä voi aiheuttaa sellaisen lopputuloksen, että mikäli meidän pyydetäisiin nimeämään tunnettuja tekijöitä joltain tieteen saralta, voisimme heti nimitä sellaisen nimen jonka muistamme helposti. Tämä saatavuusheurestiikka vaikuttaa suuresti mielestä palauttamisen helppouteen ja tulos voi olla kovasti vinoutunut. Mikäli ensimmäinen tieteellisen artikkelin kirjoittaja on usein mies, voimme tehdä olettamuksia, että miehet kirjoittavat selkeästi enemmän tieteellisiä artikkeleita kuin naiset ja jatkossa huomio kiinnittyisi vain miesten kirjoittamiin artikkeleihin. (Kahneman 2012, 152 - 161.)

Rossiter (1993) on nimennyt ilmiön, jossa tiedeyhteisössä naistutkijoiden tieteellisiä saavutuksia vähätellään tai sivuutetaan ”Matilda”-ilmiöksi. Matilda-vaikutus sai nimensä juuri sukupuoleen liittyvän järjestelmällisen sivuuttamisen ja huomiotta jättämisen vuoksi. Matilda-ilmiö on Matteus-ilmiötä syvemmälle sukupuoleen menevä teoria, ja sitä on kutsuttu myös naisten raamatulliseksi versioksi Matteus-ilmiölle. (Rossiter 1993, 325 - 341.)

Matilda-ilmiön vaikutusta on testattu kokeellisesti viestinnän opiskelijoiden keskuudessa. Opiskelijoiden tehtävänä oli arvioida tieteellisten julkaisujen paremmuutta tieteenaloilla, joita tyypillisesti pidetään miesvaltaisina sekä neutraaleina pidettäviltä tieteenaloilta. Arvioitavana oli sekä naisten että miesten kirjoittamia töitä. Tutkimuksen tuloksena oli, että miesten kirjoittamia julkaisuja pidettiin tieteellisesti laadultaan parempina. Suurinta arvostusta saivat miesten kirjoittamat julkaisut sellaisilta tieteenaloilta, jotka olivat tieteenaloina yleisemminkin miehiin liitettäviä. Vastaajien sukupuoli ei vaikuttanut vastaustuloksiin, miehiä suosivat niin miehet kuin naiset. Tutkimusten mukaan naisia on hyödyttänyt, mikäli tieteellisten artikkeleiden vertaisarvioinnit tehdään kirjoittajan nimi anonyymina, jolloin sukupuoli ei paljastu. (Knobloch-Westerwick, Glynn & Hoge 2013, 603 - 625.)

Amerikassa on tehty kokeellinen tutkimus tiedemaailmassa miespuolisten ja naispuolisten opiskelijoiden työhakemusten arvioinneista. Sen tuloksena oli, että miespuolisia opiskelijoita arvioitiin kyvykkäämmiksi ja heidän palkkaamistaan suosittiin selkeästi enemmän ja heille

olisi maksettu suurempaa palkkaa kuin naiskandidaateille. Kokeessa täysin identtinen hakemus lähetettiin osalle arvioijista miehen hakemuksena ja osalle naisen hakemuksena. Kokeen tuloksena ilmeni, että myös naispuoliset arvioijat suosivat hakemusta, joka oli arvioitavana miespuolisen hakijan nimissä. Koe osoitti sen, että mikä tiedemaailmassa katsotaan miehelle meriitiksi, niin samoilla mittareilla se voidaan kuitenkin tulkita naiselle epäsuotuisasti. (Moss-Racusin ym. 2012.)

Arizonan yliopistossa biologian opiskelijoiden keskuudessa toteutetun tutkimuksen (2018) mukaan miespuoliset opiskelijat pitivät itseään selkeästi älykkäämpinä, vaikka heidän opiskelutuloksensa eivät tukisi tätä näkemystä. Naispuoliset opiskelijat sen sijaan helpommin aliarvioivat omaa älykkyyttään ja luokittelivat itsensä usein keskivertoisiksi opiskelijoiksi. Ryhmätyöskentelyssä miehet ottivat helposti johtavan roolin, naiset taas työskentelivät vapautuneemmin ryhmissä jotka koostuivat heidän ystävästään ja olivat kooltaan pieniä. Tutkimus osoitti selkeästi, että sukupuolten välillä löytyy eroja myös itseluottamuksessa. Miehet myös pitivät itseään akateemisesti pätevämpinä verrattuna heidän kanssaan samassa opiskelijaryhmässä työskenteleviin naisiin. (Cooper, Krieg & Brownell 2018, 200 - 208.)

Vaikka tutkimus on toteutettu Yhdysvalloissa, voidaan tulosten ajatella pätevän myös suomalaiseseen akateemiseen maailmaan, ja samansuuntaista ilmiötä on myös nähtävissä suomen tiede- ja taidemaailmassa. Suomalainen taidehistorian tutkija emerita professori Riitta Konttinen (2010, 7 - 11), joka on tutkinut suomalaisia naistaiteilijoilta 1980-luvulta lähtien, päätyi kuvaukseen, ettei 1900-luvun alkupuolen naistaiteilija voinut olla nero. Nainen saattoi olla lahjakas, mutta nerous käsitteenä oli varattu miehille.

3 Sukupuolten väliset erot työelämässä

Naiset eivät motivoitu kilpailusta, ja naiset sekä miehet suhtautuvat usein eri tavoin kilpailuun. Lauri Sääksvuori ja Marja-Liisa Halko ovat (2017, 26 -27) tehneet tutkimusta naisten ja miesten fysiologisista eroista kilpailutilanteissa ja mitanneet heidän autonomisen hermoston toimintaa koetilanteissa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että naiset kaihtavat tuloksiin perustuvaa palkkausta miehiä enemmän. Miehillä kilpailutilanne aiheutti enemmän vireystilan ja sykkeen nousua, kun taas naisilla korkea leposyke ennusti kilpailutilanteesta pois jättäytymistä. Tutkimuksen perusteella ei voitu osoittaa, oliko kyseessä synnynnäinen reaktio, ja mikä osuus oli mahdollisesti kulttuurillisesti opitun tulosta. Yhtenä tutkimuksen tuloksista oli, että mikäli sukupuolierot esimerkiksi johtotehtävissä eivät johdu syrjinnästä tai naisten sukupuoleen liittyvistä asenteista, vaan juuri naisten ja miesten eroista kilpailustressissä, tarvitaan uudenlaisia keinoja siihen vaikuttamiseen. Naisten hakeutumiseen työelämän johtopaikoille ja kilpailutilanteisiin voidaan tutkimuksen perusteella vaikuttaa toimenpiteillä, jotka vaikuttavat työperäisen stressin hallintaan ja työhyvinvointiin.

Naisten tekemät valinnat kilpailutilanteissa voivat poiketa miesten tekemistä valinnoista. Ihmiset tekevät valintoja useilla eri kriteereillä. Stereotyyppisesti naisia pidetään epäitsekäämpinä, ystävällisempinä ja empaattisimpina kuin miehiä. Nämä selittäisivät naisten hakeutumista hoitoalalle sekä organisaatiossa tukitehtäviin. Fehr & Fisbacher (2002, 1 - 33.) ovat tutkineet ihmisten taipumusta ja mieltymystä käyttäytyä sosiaalisesti. Mikäli naiset ovat epäitsekäämpiä, kokevat he tällöin positiiviseksi sellaiset asiat, joissa muiden hyöty kasvaa, jolloin samalla heidän oma hyvinvointinsa sekä hyötynsä kasvaa. Naiset eivät näin ollen suosisi kilpailutilanteita, joissa menestystä tuo vain yksilön menestys ja voiton maksimointi.

Aiempien tutkimusten mukaan naisten suoritus voi laskea kilpailutilanteessa, jossa mukana on sekä miehiä että naisia. Naiset saattavat innostua kilpailusta, mikäli tilanteessa on mukana pelkästään naisia. (Gneezy, Niederle & Rustichini 2003, 1049 - 1074.) Naiset kiinnittävät enemmän huomiota epäonnistumisiinsa kuin onnistumisiinsa, ja miehet taas päinvastoin. Tätä teoriaa tukee tutkimukset, joissa on todettu naisten karttavan enemmän tappiota kuin miesten. Tappiota karttavat suhtautuvat epäonnistumisiin kaksi kertaa normaalia raskaammin (Kahneman 2012, 325 - 331). Nämä havainnot näyttivät toteutuvan enemmän aloilla, jotka olivat selkeästi sukupuolistuneita. Tytöt esimerkiksi eivät korosta onnistumisiaan matematiikassa, mutta he korostavat kovaa työtä jota he ovat tehneet onnistumisiensa eteen. Naisten suoritus heikkeni, kun he kilpailivat miehiä vastaan, mutta ei kilpailussa omaa sukupuoltaan vastaan. Tutkimuksen tuloksena oli, että naiset eivät olleet niin tehokkaita kilpailullisessa ympäristössä kuin miehet. Tämä vaikuttaa naisten menestykseensä organisaatiossa sekä heidän urakehitykseensä. (Gneezy, Niederle & Rustichini 2003, 1049.)

Kohdeorganisaatiossa ryhmäpäälliköiden ja johtajien tehtävät ovat määräaikaisia. Mikäli naisten todetaan olevan haluttomampia ottamaan riskejä, valitsevatko he sen mukaisesti työn, joka on pysyvämpi, mutta pienipalkkaisempi. Onko naisten valinnoissa tiedostamattomana tekijänä riskien kaihtaminen, kun he hakeutuvat tietyille aloille, vai miettivätkö he jo opiskeluvaihtoehtojensa valmiiksi tulevaa työllistymistään?

Kuinka SYKEssä voidaan vaikuttaa uravalintoihin naisia tukevasti? Tutkimusmaailmassa kilpailu rahoituksesta kovenee jatkuvasti. Valtio on leikannut tutkimuslaitosten määrärahoja vuodesta 2014 lähtien. Tutkimusmäärärahat Suomessa ovat vähentyneet vuosien 2015 ja 2016 aikana, ja vuodelle 2017 määräraha pienenee edelleen (Tilastokeskus 2016).

Naisten on havaittu korostavan ihmissuhteita ja uratytyväisyyttä miehiä enemmän. Sturges (1999, 247 - 248) löysi tutkimuksissaan eroja miesten ja naisten tavoista puhua uristaan ja kokemuksistaan uralla menestyksestään. Sturges toteutti tutkimuksensa puolistrukturoidun haastattelun keinoin. Haastatteluissa nousi yhtenä tuloksena, että naiset pitivät työn sisältöä

tärkeämpänä kuin palkan määrää, ulkoisia statussymboleja tai korkeaa asemaa organisaatiohierarkiassa. Naiset puhuivat urakehityksessään enemmänkin haasteiden kohtaamisesta kun vastaavasti miehet käyttivät uralla etenemisestä hierarkkisenä nousemisena sekä muita kilpailullisia ilmaisuja.

3.1 Organisaatorakenne ja johtajuus

Irlantilaisen tutkimuksen mukaan naiset eivät välttämättä hyödy sellaisesta organisaatiokenteesta, jossa tehtävät ja valta rakentuvat hierarkisesti. Naiset eivät välttämättä kipua urallaan ylöspäin hierarkisesti ja siihen voi olla useita syitä. (Wickham ym. 2008, 211.) Vaikka kyseisen tutkimuksen konteksti oli Irlannissa, niin samat lainalaisuudet ilmenevät myös Suomessa. Työelämässä tasa-arvoon pyritään työaikajoustoilla ja muilla työsuhdelainsäädännön keinoilla. Raskaus ja vanhempainvapaa eivät saa aiheuttaa eriarvoista kohtelua työpaikoilla.

Tarkasteluhetkellä työnantajan vastuu esimerkiksi vanhempainvapaista kasautuu epätasapainoisesti naisten työnantajien kannettavaksi. Vireillä on hallituksen eduskunnalle antama esitys sairausvakuutuslain muuttamisesta. Esityksessä ehdotetaan sairausvakuutuslain muuttamista siten, että vanhemmuuden kustannuksia tasattaisiin työnantajien kesken. Lain muutoksen tarkoituksena on edistää naisten tasa-arvoista kohtelua ja työllistymistä (Finlex. HE 163/2016.)

Naiset saattavat aidosti omasta tahdostaan asettaa perheen kaiken edelle, tai sitten taustalla on stereotypia siitä, että se on yleisesti hyväksyttävä tapa tai jopa naisen velvollisuus. STTKn 8.3.2017 järjestämässä paneelissa ”Epätasa-arvoa korvien välistä - sukupuolet työelämässä” Microsoftin digitaalisen oppimisen strategia johtaja Kati Tiainen kertoi omasta elämästään esimerkin kasvatuksen ammattilaisten tiedostamattomista malleista. Heidän perheessään oli valittu, että äiti tekee uraa ja käy töissä, ja isä on kotona hoitamassa lapsia tuossa elämän vaiheessa. Aina kun äiti meni hakemaan lastaan tarhasta, niin opettajat päivittelivät lapsen kuullen, että äiti tulee hakemaan ja näkyyhän sitä äitiäkin, jolloin myös lapsellekin siirtyy oletus, että äiti on ainoa oikea henkilö hakemaan päivähoidosta.

Organisaatiossa saattaa olla paljon tehtäviä, jotka edellyttävät matkustamista tai pidemmän työajan tekemistä. Tällöin usein naiset ovat niitä, jotka tekevät valintoja työn ja perheen välillä. Tämä aiheuttaa organisaatiossa rakennetta, jossa naiset työskentelevät tukitehtävissä palvellen miehiä, jotka toteuttavat näitä merkityksellisimpiä tehtäviä. Naiset mahdollistavat miehille merkityksellisten substanssitehtävien hoitamisen sillä tavoin, että he hoitavat hallinnolliset- ja rutiinitehtävät. Organisaatioissa pitäisikin paremmin tunnistaa myös taustatyön arvo sekä tunnistaa sen arvo organisaation toiminnalle. (Ibarra, Ely & Kolb 2013, 64.) Selkeä,

byrokraattinen, urissa rakenteellisen vertikaalisen urakehityksen mahdollisuudet huomioiva organisaatorakenne aiheuttaa helposti sen, että miehet kilpailevat naiset pois urakehitysmahdollisuuksista. (Wickham ym. 2008, 214.) Naisia ja naisten johtajuutta tukevat puolestaan mahdollisimman demokraattinen organisaatiokulttuuri sekä inhimilliset toimintatavat. (Acker 1990, 140.)

Johtajuudesta puhuttaessa nais- ja miesjohtajuuteen liitetään yleisiä piirteitä siitä, miten naisten ja miesten johtamistyyli erottuvat toisistaan (Grove & Montgomery 1999, 3) (Taulukko 3).

Naiset	Miehet
Korostavat verkostoja, jakamista ja prosesseja.	Keskittyvät tehtävän loppuun saattamiseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja voittamiseen sekä tiedon rajaamiseen.
Painottavat ohjaavaa ja valmentavaa johtamista	Korostavat organisaatio rakenteellisia asioita.
Osallistava johtaminen.	Johtavat ylhäältä ja painottavat tehtävistä suoriutumista.
Tukevat yhteisymmärryksessä toteutettavaa päätöksentekoa.	Tukevat enemmistön päätöksiin, johtavat palkitsemisella ja sopivin rangaistuksen keinoin riittämättömästä työstä.
Korostavat prosessimaisuutta.	Korostavat tuotteita, tuotantoa ja tavoitetta.
Kannattavat itsearvostuksen tunteita, aktiivista osallistumista, jakamistaloutta. Korostavat tiedottamisen keinoin ihmisten auttamista organisaation tavoitteisiin pääsemiseksi.	Hyödyntävät perinteistä ylhäältä - alas johtamista.
Korostavat enemmän ansioluetteloita sekä sääntöjen ja ohjeiden noudattamista.	

Taulukko 2: Naisten ja miesten johtajuustyyli Groven & Montgomeryn mukaan

Nykyaikana tehtävät organisaatioissa ovat muuttaneet muotoaan ja puhutaan paljon moniosaajista (multitaskaajista). Työn tekemistä voidaan jo jonkin verran individualisoida, jolloin työsuorituksia seurataan enemmänkin työn tulosten kuin tehtyjen tuntien avulla. Tällainen organisaatorakenne tukee parhaimmillaan naisia ja naisten mahdollisuuksia kehittää omaa uraansa. Tällaisessa organisaatiossa naisten on helpompaa myös yhdistää äitiys omaan uraansa sekä muokata sitä omista lähtökohdista itselle kiinnostavaksi. (Wickham ym. 2008, 214.)

Ihmiset eivät mielellään muuta roolimallin mukaista käyttäytymistä tai siirry pois mukavuusalueeltaan, mikäli he kokevat olonsa uhatuiksi. Organisaation ollessa kovin kilpailuhenkinen, riskejä karttavat naiset saattavat helpommin keskittyä asioiden yksityiskohtiin ja menettää mielenkiintonsa organisaation kokonaiskuvaan ja johtamiseen. Johtajuuteen saatetaan yhdistää enemmän maskuliinisia piirteitä, eikä niitä välttämättä edes tiedosteta. Miesten käyttäytymistä voidaan kuvata itsevarmaksi ja jämäkäksi, kun taas vastaavanlainen käyttäytyminen naiselta tulkitaan aggressiiviseksi. (Ibarra, Ely & Kolb 2013, 63 - 65.) Kun tutkittiin johtajien aggressiivista käyttäytymistä, miehille se tulkittiin johtuvan olosuhteista, mutta naiselle sen katsottiin kuuluvan luonteeseen, eikä sitä pidetty suotuisana käyttäytymisenä (Brescoll & Uhlman 2008, 268). Naisten sukupuolirooliin liitetään yleisesti tunteet sekä hoivaaminen ja toisista huolehtiminen. Naisten odotetaan olevan helliä, auttavaisia ja ystävällisiä, eikä tällaisia odotuksia liitetä johtajuuteen kuuluviksi. Miesten ominaisuuksiin liitetään helposti kunnianhimo, itseluottamus sekä yksilökeskeisyys. Tutkimusten mukaan miehet hyötyvät enemmän epäitsekästä käyttäytymisestä ja se luetaan heille eduksi. Sitä vastoin naisilta epäitsekästä käyttäytymistä odotetaan jo ennalta eikä sitä lueta heille eduksi. Päinvastoin, mikäli nainen käyttäytyy itsekkäästi, se katsotaan heille epäedulliseksi ja haitalliseksi käyttäytymiseksi. (Eagly & Carli 2007, 65 - 66.)

Organisaatioissa tarvitaan naisia myös johtotehtäviin. Tutkimusten mukaan naisten johtamat organisaatiot ovat vakavaraisempia kuin miesten johtamat. Taloustieteissä ihmiset ovat perinteisesti jaettu riskin ottajiin, kaihtajiin ja neutraalisti riskiin suhtautuviin (Halko, Mikkola & Ruuskanen 2010, 38). Naiset on useissa tutkimuksissa todettu riskejä kaihtaviksi ja todettu naisjohtajien vetämien yritysten vakavaraisuus tukee aiempia tutkimuksia. Tutkimusta on tehnyt Suomessa muun muassa luottotietoyritys Suomen Asiakastieto Oy, joka julkisti keväällä 2005 tutkimuksen, jonka tuloksena oli, että naisten johtamat yritykset ovat selkeästi kannattavampia (Keskuskauppakamarin selvitys 2011, 4). Vastaavasti Elinkeino Elämän Valtuuskunnan (EVA) vuonna 2007 tekemän analyysin mukaan naisten johtamat yritykset ovat jonkin verran kannattavampia kuin miesten johtamat (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007, 1). Naisten osuuden kasvattaminen johtotehtävissä ei ole itseisarvo, mutta se lisää organisaation diversiteettiä. Organisaatio ei ole luova, jos sen johtoryhmä koostuu samanmielisistä ja samankaltaisista ihmisistä. Organisaatio menettää osaamispotentiaalia, mikäli se ei kykene rekrytoimaan parasta henkilöä tehtävään.

Työelämässä on edelleen nähtävissä Goldenbergin testin osoittama sukupuoleen liittyvä ajatusvinouma. Goldenberg testasi vuonna 1968 opiskelijoilla esseiden arvostelemista niin, että kaksi ryhmää saivat identtiset esseet, mutta toinen ryhmä arvosteli esseitä päinvastaisena sukupuolena. Naisten kirjoittamat esseet saivat selvästi alhaisemmat arviot kuin miesten, ellei aiheena ollut sellainen, joka miellettiin naisvaltaiseksi (Eagly & Carli 2007, 63).

Myös työelämässä on selkeästi nähtävissä, että naisten on vaikeampi nousta miesvaltaisilla aloilla, tai että naisvaltaisten alojen arvostus ei ole kovin suurta. Naiset työelämässä ei ole itse asiassa kovin vanha ilmiö. Suomessa naiset ovat aktiivisesti olleet työelämässä mukana 1950-luvulta lähtien, ja vuonna 1970 lasten päivähoiton aloittaminen varsinaisesti mahdollisti nuorten naisten siirtymisen työelämään. Alitajuisesti syntynyt ennakkokäsitys liittyy johtajuus miessukupuoleen voi vaikuttaa siten, että etsitään tätä näkemystä vahvistavia havaintoja eikä niinkään sitä kumoavia (Thaler 2015, 172). Työelämässä onkin tällä hetkellä vielä kovin paljon vaikutteita ja asenteita, jotka juontavat aikakausista, jolloin miehet olivat johtajina ja hallitsivat työelämää. Niinpä asenteissa olevien vaikutteiden näkyväksi tekeminen ja aktiivinen keskustelu tasa-arvoasioista julkisuudessa ovat hyviä keinoja suojautua vaikutteita vastaan ja muuttaa olemassa olevia asenteita.

Suurin osa pörssiyritysten johtajista on edelleen miehiä. Suomen hallitus on asettanut tavoitteen, että suurten ja keskikokoisten pörssiyritysten hallituksissa on oltava sekä naisia että miehiä vähintään 40 prosenttia vuoteen 2020 mennessä. Yritysten ilmoitukset naiskiintiötavoitteista ovat vieläkin hyvin yleisiä, eikä niistäkään löydy todellisia keinoja tavoitteeseen pääsemiseksi. (Pohjanpalo & Hartikainen 27.2.2017.)

Johtajuus ei sinänsä ole sukupuolilyksymys ja mielipiteet jakautuvatkin siinä, onko lasikattoa olemassa tai tuleeko organisaatiossa aina pätevin hakija valituksi. Usein rekrytoijilla on varmasti omasta mielestään täysin neutraali asenne rekrytoitaessa henkilöä esimiestehtäviin, mutta onko näin todellisuudessa ja kuinka tämä voitaisiin todentaa? Ihanteellisin tilanne on, että johtajuudessa kyse on silkasta osaamisesta ja aidosti mietitään, millaista johtamistyyliä organisaatioon kulloinkin ollaan rekrytoimassa. Vastuullisuusjohtaminen ja monimuotoisuusjohtaminen voivat tarjota mahdollisuuksia tasa-arvon edistämiseen. (Hearn ym. 2015, 11 - 40.)

Rekrytointitilanteissa mieskandidaatteja saatetaan arvioida eri tavalla kuin naisia, ja miesten verkostot voivat edesauttaa rekrytointitilanteessa miehiä (Holgersson 2013, 454 - 464). Rekrytointitilanteissa saatetaan suosia sekä arvioida korkeammalle linjajohtajien helpommin mitattavissa olevia saavutuksia kuin tukitoiminnoissa olevien esimerkiksi henkilöstöjohdon tehtävissä toimivien hakijoiden tehtäviä.

Naisurat -hankkeen (Hearn ym. 2015, 26) havaintona tasa-arvotyöstä on, että sitä ei pidetä strategisena ja kiinteästi johtamiseen kuuluvana. Tasa-arvo havaittiin yhdistettävän työhyvinvointiin, tasapuolisuuteen sekä oikeudenmukaisuuteen. Tutkimukset osoittavat tasa-arvon lisäävän ja parantavan työhyvinvointia, millä taas on vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen. Mitä tasa-arvoisempia organisaatiot ovat kaikkien eri tekijöiden suhteen kuten sukupuoli, hierarkia ja tuloerot, sitä suurempaa on myös työntekijöiden luottamus organisaatioonsa.

Lisääntynyt luottamustaso vähentää muun muassa konflikteja ja epätervettä kilpailua. (Wilkinson & Pickett 2011, 288 - 289).

SYKEssä tasa-arvotyö on kytketty osaksi henkilöstöjohtamista ja se nähdään tärkeänä osana organisaation johtamista. Havaintona on, että esimiestyössä ei olla vielä tarpeeksi kytketty tasa-arvotyötä päivittäiseen johtamiseen. Esimiehiä veloitetaan kysymään tulos- ja kehityskeskustelujen yhteydessä urasuunnitelmista, mutta kirjaukset ovat joissakin tapauksissa jääneet enemmänkin toteamisen tasolle. Esimiehiä kehoitetaan tukemaan naisten urakehitystä, mutta tukemisen konkretisoituminen on jäänyt todentamatta. Urakehityksen tukeminen saattaa olla myös kokemuksellinen asia. Esimies kokee tukeneensa alaista ohjaamalla häntä vaikkapa koulutustilaisuuksiin, mutta johdettava voi kokea asian kokonaan toisin. Esimiehille ei ole riittävän selkeästi korostettu tasa-arvotyön hyötyjä sekä vaikutusta tuloksellisuuteen.

Kohdeorganisaatiossa ollaan perustamassa naisten vertaisverkostoa sekä kannustetaan miehiä käyttämään perhevapaita. Yhtenä keinona kasvattaa naisten osuutta esimiestehtävissä on roolimallien lisääminen. Naiset tarvitsevat roolimalleja, jotta voivat samaistua itse johtavaan asemaan olevaan henkilöön sekä samalla tiedostaa, että johtaminen ja esimiestyö ei ole sukupuolesta riippuvainen asia. Naisten johtamistyyli eroaa jonkin verran miesten johtamistyyleistä. EVAn tutkimuksen mukaan naisten johtamistyylin on todettu noudattavan hyvää hallintotapaa, ja näin vaikutuksia on esimerkiksi koettuun tasapuoliseen kohteluun, millä taas on vaikutusta työhyvinvointiin. (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007, 8.) Naisten vahvuutena voidaan usein pitää vuorovaikutustaitoja ja kykyä kohdata ihminen.

3.2 Naisten urakehitys ja sen tukeminen

Lopputyössä keskitytään SYKESSÄ tutkija-henkilöstöryhmän urakehitykseen ja pyritään etsimään keinoja, joilla houkutellessa naistutkijoita ottamaan vastuutehtäviä suurissa hankkeissa ja projekteissa sekä hakeutumaan esimiestehtäviin. SYKEssä esimiestehtävät ovat määräaikaista, ja niiden kesto on neljä vuotta. Esimiestehtävien keston pituuteen vaikuttaa organisaattiorakenteen voimassaoloaika.

Urakehityksen tutkimuksessa on uralla menestyminen luokiteltu tavallisesti kahteen eri kategoriaan: objektiiviseen ja subjektiiviseen. Objektiivisesti määriteltynä uralla menestymistä voidaan arvioida mitattavissa olevien määreiden avulla kuten palkan suuruus tai organisatorinen asema. Subjektiivisen tarkastelun näkökulma lähtee liikkeelle yksilön omasta näkökulmasta eli siitä, mitä yksilö itse tarkoittaa uramenestyksellä tai -kehityksellä, ja mitkä ovat yksilön omat tavoitteet ja odotukset urasta. (Seibert & Kraimer 2001, 2.)

Ulkoisia uramenestyksen merkkejä ovat muun muassa ylennysten määrä, palkka sekä monet statussymbolit kuten parempi mobiilipuhelin, isompi työhuone ja työhuoneen fyysinen sijainti ylemmissä kerroksissa. Subjektiivinen, yksilön omista lähtökohdista koettu menestys heijastuu työtyytyväisyyteen, työssä viihtyvyyteen ja urakehitystytyväisyyteen. (Boudreau & Boswell 2001, 55.)

Tässä lopputyössä kiinnostuksen kohteena on, miten tutkijoiden urat ovat muodostuneet ja mitä miehet ja naiset kertovat uristaan, entä poikkeavatko nämä kertomukset toisistaan. Sturges (1999, 247 - 248) löysi tutkimuksissaan eroja miesten ja naisten tavoista puhua uristaan ja kokemuksistaan uralla menestyksestään. Haastatteluissa huomioidaan käytetty kielen suhteen, että poikkeako se ja löytyykö käytetyn kielen suhteen selkeitä eroja. Urakehitystä tarkastellaan henkilöiden omien kokemusten kautta peilaten kokemuksia organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin kannustaa uralla kehittymiseen ja tunnistaa yksilön kannalta tärkeät keinot urakehityksen tukemiseen ja kannustamiseen.

Naisten aseman murros ja työelämään siirtyminen on verrattain tuore ilmiö työelämässä. Ilona Rauhala (2011, 25.) yleistää kirjassaan: ”Naiset ovat isän pieniä prinsessoja, jotka työelämään tultuaan eivät kestä sen paineita.” Vastoinkäymisiä kohdatessaan he etsivät ymmärtäjän ja lohduttajan, ja aloittavat työnhaun löytääkseen itselleen uuden, oikeudenmukaisemman työnantajan. Rauhala esittää myös oletuksen, että naiset haluavat työelämän saavutusten tulevan heille annettuina ja järkyttyvät, mikäli työelämä ei ymmärräkään heidän arvoaan. Pienet pojat ovat tottuneet taistelemaan ritareina ja kehittämään strategioita kukistaakseen lohikäärmeet, jolloin he ovat omaksuneet periksiantamattoman ja sinnikkään ”tultapäin”-asenteen.

Okleyn (2000, 322 - 330) mukaan naisten urakehityksen esteitä on kahdentyyppisiä. Nämä esteet ovat ensinnäkin organisaatiosta johtuvia kuten rekrytointi tai urapolkujen suuntaaminen miehille ja toiseksi käyttäytymisestä sekä organisaatiokulttuurista johtuvia. Ensimmäisiin on helpompi vaikuttaa, kun taas toinen luokittelu sisältää naisten ja miesten välisten suhteiden eroavaisuuksia, asenteita ja stereotyyppioita.

Okley (2000, 322 - 330) väittää, että naisten urakehityksen umpikuja aiheuttaa sen, että vaikka nainen urallaan toimisi miten tahansa, niin hän ajautuu lopulta itsestään riippumattomista syistä urakehityksessään umpikujaan. Okleyn mukaan yksi syy tähän on, että naisten odotetaan käyttäytyvän kuin miesten, ja heidän johtajina odotetaan olevan kovia sekä autoritäärisiä. Tämä kuitenkin usein tulkitaan naisille haitaksi ja heistä käytetään termiä ”bitch” jos he ovat liian aggressiivisia. Naisten ja miesten eroja on tunnistettu myös vertailemalla heidän käyttämänsä puhetta. Naisjohtajat käyttävät useimmin pehmeämpiä ilmaisuja kuten kysymyksiä ja konditionaalimuotoja imperatiivimuotojen sijaan. Naisjohtaja voi todeta alaisel-

leen, että ehtisitkö tekemään minulle tämän raportin huomiseksi, kun vastaavasti miesjohtaja ilmaisisi asian niin, että tarvitsen tämän raportin huomenna pöydälleni.

Miehet, jotka ovat olleet yrityselämässä johdossa pitkään, saattavat kärsiä status quo -harhasta. He eivät haluakaan muutosta vallitseviin olosuhteisiin. (Okley 2000, 328). Status quo (Samuelson & Zechauser 1998, 7 - 59) kuvaa ihmisten taipumusta säilyttää asioiden nykyinen tila. Tunnistetaanko organisaatiossa edes vallitsevaa status quota tai tilaisuutta, jossa voidaan tehdä päätöksiä, jotka poikkeavat vallitsevasta olotilasta. Miesten on helpompi säilyttää vallitseva nykytila eli status quo, jolloin heidän on helpompi hyväksyä tilanne nykyisenlaisena. Miehet voivat kokea riskiksi naisten määrän lisääntymisen johtotehtävissä, ja tämä riski vaikuttaa heistä hyötyjä suuremmalta. Kuinka miehet ylipäättään tunnistavat hyötyjä siinä, että naisten määrä johtotehtävissä kasvaa? Onko miesten kannalta hyödyllistä luopua ”hyvä veli -verkostoista”? Aiheuttaako naisjohtajien määrän kasvattaminen status quon puolustamista? Onko naisen valinta johtajaksi miehelle tappio, vai joudutaanko tekemään myönnytyksiä. Aiheuttaako tämän asian esille nostaminen eläinmaailmasta tuttua reviiritistelua? (Kaheman 2012, 348 - 349.)

Raginsin ja Sundström päätyivät tutkimuksissaan siihen, että työuriin vaikuttaa neljä eri tasoa: yhteiskunta, organisaatio, ihmissuhteet ja yksilö. Kaikki nämä tasot vaikuttavat toisiinsa, ja muutos jollakin tasolla voi vaikuttaa urakehitykseen. Yhteiskuntataso kuvaa ennen organisaation palvelukseen siirtynyttä kokemusta. Voimakas vaikutus on varhaislapsuuden kokemuksesta sukupuolirooliin kasvamisesta ja samaistumisesta - toisin sanoen sukupuolirooliin sosiaalistuminen. Tällöin nainen omaksuu sukupuolirooliinsa liittyvien odotusten vaikutukset ja ne alkavat ohjaamaan käyttäytymistä. (Ragins & Sundström 1989, 52 - 61.)

Organisaatiotason tekijät vaikuttavat työelämään siirtyessä. Organisatorisia tekijöitä ovat muun muassa rekrytointikäytännöt, palkitseminen, koulutus ja uralla etenemiskäytänteet. (Ragins & Sundström 1989, 52 - 61.) Puttosen (2011) johtopäätös on, että organisatoristen tekijöiden taustalla vaikuttavat voimakkaasti yleisesti yhteiskunnassa vallitsevat käytänteet, stereotyyppit ja kulttuuri sekä arvot ja asenteet, jotka voivat organisaatiossa tulla tiedostamattomina sekä hiljaisesti esille käytännön toiminnassa (Puttonen 2011, 61 - 67).

Puttosen (2011) mukaan ihmissuhdetasolla on huomattava rooli organisaatiotason toimintaan. Esimerkiksi rekrytointitilanteessa valintapäätökseen voi vaikuttaa positiivisesti hakijan ennalta tunteminen. Kuitenkin monet yhteiskuntatasolta olevat ennakoasenteet ja stereotyyppit vaikuttavat ihmissuhdetasoon. Naisilla voi olla vaikeuksia päästä mukaan organisaatiossa oleviin epävirallisiin verkostoihin ja tämä vaikeuttaa heidän uralla etenemistään. Naiset verkoston ulkopuolisina eivät välttämättä saa tietoa uusista tehtävistä, hankkeista ja mahdollisuuksista. Yksilötasoon vaikuttaa edelliset tasot ja etenkin yhteiskunnallinen taso voimakkaasti.

Yksilötasolla persoonalla ja henkilön omilla valinnoilla on merkitystä. (Puttonen 2011, 61 - 67.)

Yksilöiden erilaiset käyttäytymismallit kuten erilaiset urataktiikat selittävät eroja urien välillä. Uran alkuvaiheessa naisilla ei aina ole riittävän selkeää käsitystä siitä, mitä he työuraltaan haluavat, sillä naiset valitsevat työn, eivät uraa. Naisjohtajat painottavat yhteisöllisyyttä ja sosiaalisuutta johtajuudessa, kun taas miehet näkevät johtajuuden yksilökeskeisesti. (Ragins & Sundström 1989, 68 - 70.)

Ura vaatii koulutusta sekä enemmän suunnitelmallisuutta ja takaa selkeämmin mahdollisuuksia ylenemiseen. Tässä lopputyössä tarkastellaan enimmäkseen organisaatio- ja ihmissuhdetasojen vaikutusta yksilöiden urakehitykseen. Puttosen näkemys siitä, että mikäli organisaatio todella haluaa auttaa yksilötasolla naisten uralla etenemistä, tulee organisaation olla tietoinen organisaation ulkopuolelta tulevien tekijöiden vaikutuksesta (Puttonen 2011, 70). Tämä näkemys tukee lopputyön rakennetta siten, että ensiksi tulee tunnistaa kohdeorganisaatioon vaikuttavia yhteiskuntatasolta tulevia tekijöitä. Tämän jälkeen voidaan pohtia keinoja, kuinka niihin voi vaikuttaa organisaatiotasolla, ihmissuhdetasolla ja yksilötasolla. Lopputyön tarkoitus ei kuitenkaan ole huomioida jokaisen yksilön omaa henkilökohtaista urapolkua ja kehittää jokaiselle omaa henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa. Tarkoituksena on löytää organisaatiotasolla keinoja, joilla yksilötasolla tapahtuvia päätöksiä omasta urasta helpotetaan organisaatiotason esteitä tunnistamalla ja purkamalla.

Naisjohtajien uria tukee tutkimusten mukaan mentorit ja roolimallit. Keskuskauppakamarin raportin (2014, 42) mukaan naisten urakehitystä hidastaa mentoreiden ja roolimallien puute. Varsinkin miesvaltaisilla aloilla on tärkeää, että naiset pystyvät löytämään itselleen roolimallin ja mentorin. (Singh, Vinnicombe & James, 2006 67 - 71.) Susanna Hyvärisen väitöskirjatutkimuksessa yhdeksi kriittiseksi tekijäksi urakehityksessä osoittautui uran alku (Hyvärinen, 2016, 64). Tämän tuloksen perusteella mentoroinnista olisi eniten hyötyä varsinkin tutkijauran alkuvaiheessa.

Naisten urakehityksen haasteisiin voidaan liittää homososiaalisuuden käsite. Käsite viittaa ilmiöön, jossa omaa sukupuolta suositaan, mutta yleisemmin sitä käytetään kuvaamaan miesten suosimisesta toisia miehiä. Holgersson tutki homososiaalisuutta ruotsalaisessa työelämässä, joka mielletään olevan tasa-arvon kannalta edistyneimpiä maita. Hän totesi hämmästyttävän seikan siitä, että ruotsalaiset miesjohtajat ovat varsin hyvin tietoisia naisten vähäisestä määrästä johtoasemissa. Tästä tietoisuudesta huolimatta miesjohtajat jatkavat miesten rekrytoimista johtopaikoille, mutta toisaalta väittävät olevan täysin tasa-arvoisia. (Holgersson 2013, 454 - 456.) Ely ja Meyerson (2010, 28 - 29) ovat tutkimuksissaan havainneet, että muu-

tos miesten hallitsevassa vallankäytössä helpottaisi sekä naisten että ei-hallitsevassa asemassa olevien miesten pääsyä eri organisaatiotasolle.

Keskuskauppakamarin (2014) selvityksessä ilmenee, että hallitukseen nimitettävien henkilöiden työuralta löytyy kokemusta linjajohtajuudesta sekä etenkin kokemusta toimitusjohtajuudesta. Selvityksen havaintona oli, että tukitoimintojen johtamiskokemuksen perusteella ei samalla tavalla nousta hallituspaikoille. (Keskuskauppakamarin selvitys 2014, 19.)

Naisten urakehityksen pysähtymisestä on käytetty termiä lasikatto. Nykyisin tuo lasikatto on kuitenkin noussut ylemmäksi myös Suomessa, esimerkkeinä naispresidentti Tarja Halonen ja korkeimman oikeuden presidentti Pauliine Koskelo. Naisten urakehityksestä on nykyisessä työelämässä alettu käyttämään käsitettä lasilabyrintti. Lasilabyrintti käsitteenä kuvaa tilannetta, jossa lasikatto on jo rikottu, mutta urat ovat sirpaleisia ja oikea tie on vaikea sekä sokkeloinen löytää (Eagly & Carli 2006, 64). Tuore, johtajia haastatellut väitöskirjatutkimus tuli samaan tulokseen: urakehityksessä oli havaittavissa kaksi eri uratyyppeä, suorasuuntainen ja siksakkimainen urakehitys (Hyvärinen 2016).

Tutkimuksissa on ilmennyt, että sekä naisten että miesten urakehityksen kriittisiä vaiheita on uran alku (Hyvärinen 2016). Coxin ja Cooperin (1992) mukaan menestyneiden naisten urakerptomuksissa oli tunnistettavissa selvä käännekohta. Nämä käännekohdat ajoittautuvat uran alkuvaiheeseen, jolloin naisille oli tarjottu mahdollisuuksia parantaa heidän taitojaan ja valmiuksiaan. Tällainen toiminta lisää myös onnistumisen tunteita ja itseluottamusta, joiden on myös tunnistettu olevan yksilölle merkityksellisiä kokemuksia varsinkin uran alkuvaiheessa. Monien menestyneiden naisten urissa havaittiin piirre, että he olivat kokeneita ja heidän osaamisensa oli laaja-alaista. Kokemusta oli kartoitettu työskentelemällä organisaatioissa eri toiminnoissa sekä työskentelemällä eri organisaatioissa avainpaikoilla. Näiden tutkimusten (Hyvärinen 2016, 74; White, Cox & Cooper 1992, 129 - 143) mukaan naisjohtajan olisi hyvä saada kokemusta linjajohtotyöstä heti uransa alkuvaiheessa tai viimeistään keskivaiheessa, päästäkseen etenemään ylimpään johtoon. Monet menestyvät naiset kuten myös miehet painottavat yhtenä merkittävänä tekijänä mentoreiden tukea.

Tässä lopputyössä keskitytään tutkijoiden urakehitykseen. Kaikki kohdeorganisaation tutkijat ovat vähintäänkin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. Vuorinen-Lampila (2014, 299 - 303.) on tutkinut sukupuolien urien eriytymistä korkeakoulusta valmistuneiden osalta. Sukupuolten välillä eroja löytyi kaikista kategorioista: ammattinimikkeen, työn ja koulutuksen vastaavuudessa, työn säännöllisyydessä sekä työllistymisessä valmistumisen jälkeen. Miehet saavuttivat naisia useammin korkeamman aseman sekä työllistyivät nopeammin. Yhtenä Vuorinen-Lampilan tutkimuksen tuloksena oli, että korkeakoulutetuille naisille sijoittuminen työ-

elämään on vaativampaa kuin miehille, ja tilanne on sama myös saman tutkinnon suorittaneiden keskuudessa.

3.3 Tutkijanura

Tutkijanuralla tässä lopputyössä tarkoitetaan korkeakoulututkinnon suorittaneita, jotka sijoituvat SYKEssä henkilöstöryhmään tutkijat/asiantuntijat. Tarkastelussa on myös tohtoritutkinnon suorittaneiden urapolut. Tutkijan urapolun osana tarkastellaan myös esimies- ja johtotehtävissä toimivien urapolkuja, ja onko mahdollista yhdistää akateeminen meritoitunut tutkijanura esimiestehtäviin, vai ovatko ne toisensa poissulkevia.

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisun mukaan suomalaisesta 15 - 74 vuotiaasta työvoimasta tohtorintutkinnon suorittaneita on alle prosentti (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2016, 6). Koko Suomeen verrattuna SYKEssä on tohtoreita suhteellisen paljon työntekijöistä. Vuoden 2016 lopussa 152 tohtoria, 26 % sykeläisistä. Naisista tohtoreita on 21 % prosenttia ja miehistä vastaavasti 33 % on tohtoreita. Opetus- ja kulttuuriministeriön raportin mukaan tutkimusrahoitukseen käytettävät määrärahat ovat vähentyneet ja tulevat vielä vähentymään. Tämä asettaa paineita organisaatioiden väliseen yhteistyöhön ja tutkimuksen monialaisuuteen, digitalisaatioon ja avoimuuteen. Omalta osaltaan tutkimusrahoituksen kiristyminen myös lisää kilpailua, jossa taasen tulisi huomioida sukupuolten yhtäläiset mahdollisuudet selviytyä tuosta kilpailusta. Organisaation on hyvä ennakoida tilannetta myös sen takia, että mikäli naiset eivät motivoituisikaan kilpailusta ja kokevat sen jopa epämiellyttäväksi voisi tulevaisuudessa naisten määrä vielä entisestään vähentyä esimies ja projektipäällikkö tehtävissä.

Opetusministeriön työryhmän 2008 selvittelyn tuloksena rakentui neliportainen tutkijanuramalli (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008, 15). Neliportaisen tutkijanuramallin yhtenä tavoitteena oli läpinäkyvämpi, ennustettavampi ja tasa-arvoisempi tutkijanura. Haasteeksi osoittautui se, kuinka tutkijoiden saavuttamien meriittien tunnistaminen onnistuu eri sektoreiden kuten yliopistot, ammattikorkeakoulut, tutkimuslaitokset, elinkeinoelämä ja julkinen sektori välillä.

SYKEssä tutkijanura muodostuisi tämän neliportaisen mallin mukaan seuraavasti:

- IV tutkimusjohtaja, tutkimusprofessori, osaamisalueen johtaja
- III johtava tutkija, erikoistutkija
- II tutkijatohtori
- I tutkija, asiantuntija

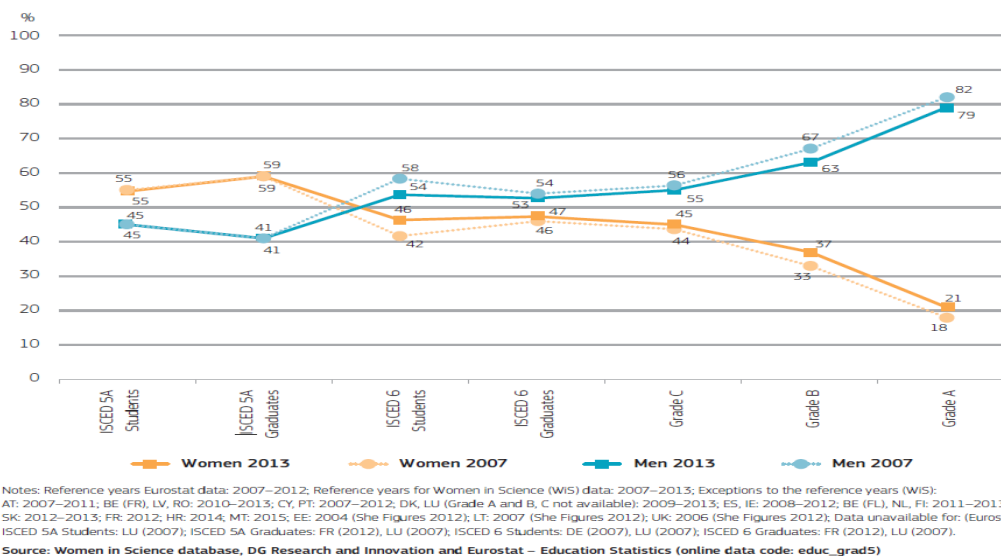
Tutkimuslaitoksissa tehtävät painottuvat II ja III portaille. Tämä neliportainen malli on toiminut enemmänkin tilastoinnin helpottamisen pohjana kuin urakehityksen välineenä. Mallin tunnettavuus on huono, eikä sitä ole hyödynnetty henkilöstöpolitiikan välineenä rakentaa kannusteita siirtymiseen portaiden välillä. (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2016, 17.)

Suomessa on tutkijanuralla ja tiedeyhteisössä naisia vähemmän kuin miehiä. Naisten osuus on kuitenkin kasvussa tutkijakoulutettujen joukossa. Naisten osuus tutkimus- ja kehitystyössä kaikki sektorit mukaan lukien on noin 35 %. Naisten osuus yliopistojen henkilöstöstä vaihtelee tieteenoittain. Luonnontieteen ja tekniikan tieteenaloilla on vähiten naisia yliopistojen henkilöstöstä. (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2016, 23.) SYKEssä yli 10 % työajastaan tutkimus- ja kehittämistyötä tekevien naisten määrä on 207 ja miesten 195. Suhteutettuna luvut naisten ja miesten määriin, tutkimus- ja kehittämistyötä tekee 65 % naisista ja 74 % miehistä.

Euroopan komission (2015) raportin mukaan naisten määrä ei ole noussut tutkimus- ja kehittämistehtävissä samassa suhteessa kuin heidän koulutustasonsa. Komission tekemän tutkimuksen mukaan tasa-arvo ei toteudu Euroopassa akateemisessa tiedemaailmassa eikä tutkimus ja kehittämistehtävissä. Suomessa naisia tutkijoina (32 %) on hieman Euroopan keskiarvoa (33 %) vähemmän. Tohtoriksi väitelleitä naisia on Suomessa (51 %) selkeästi Euroopan keskiarvoa (47 %) enemmän. (Euroopan komission raportti 2015, 5 -6, 63.)

Euroopan komission raportin (2015) mukaan Euroopassa tieteenaloilla vallitsee voimakas segregatio miesvaltaisilla matematiikan, tietotekniikan, valmistus- ja rakennusteollisuuden aloilla. Aloilla, joissa naisten määrä tieteessä kasvoi miehiä enemmän vuosina 2002 - 2012 havaittiin, että naiset aloittivat uransa alhaisemmilta tasoilta kuin miehet, ja naistutkijoiden palvelussuhteet muodostuivat useammin useista määräaikaisista palvelussuhteista. Tilastointivuonna 2012, Suomessa määräaikaisissa palvelussuhteissa tutkijanaisista oli 20,2 % ja tutkijamiehistä 11,2 %. Sukupuolten väliset erot ovat Suomessa suuret professoritasoisten tutkijoiden kohdalla. Suomessa naisista professoritasoisia tutkijoita on 9 % ja miehistä 20 %. Raportin mukaan sukupuoleen liittyvät stereotypit vaivaavat eniten korkeampia tohtorintutkinnon suorittaneita naisia ja heidän uralleen alkaa kasaantumaan esteitä miehiin verrattuna enemmän. (Euroopan komission raportti 2015, 104, 132.)

Kuviosta 2 näkyy, että naisten ja miesten urat alkavat erkanemaan tohtoriksi väittelemisen jälkeen. Taulukossa on käytetty kansainvälistä koulutustasostandardia (ISCED International Standard Classification of Education). Sukupuolten väliset erot ovat kaikista suurimmat korkeissa akateemisissa urissa (grade C), kyse ei ehkä niinkään ole lasikatosta, vaan vuotavasta putkesta. Oheisessa kuvassa on naisten ja miesten jakautuminen tyypillisille akateemisille urille Euroopan unionissa 2007 - 2013. (She Figures 2015, 127.)



Kuva 4: Naisten ja miesten jakautuminen akateemisille urille EU:ssa 2007 - 2013

SYKEssä korkean ja meritoituneen tutkijan urakehityksen yksi tunnustettava saavutus on yliopiston myöntämä dosentuurin arvonimi. Dosenttuuri on tohtorin tutkintoa korkeampi meriitti, sillä sen saavuttamiseksi vaaditaan laajempaa tutkimuskokemusta ja tutkimuslinjaa sekä opetustaitoja. Suomen ympäristökeskuksessa naisten osuus dosentureista on 40 % ja miesten osuus on 60 %. Tämä näyttää olevan samansuuntainen trendi muun Euroopan unionin alueella oleviin korkeisiin tutkijanuriin. SYKEssä kannustetaan tutkijoita väittelemään tohtoriksi. Kansainvälisissä tutkimushakkeissa monissa rahoituksen edellytys tutkimukselle on tohtoritason koulutustasovaade. Pystyäkseen menestymään tutkijan uralla on lähes välttämätöntä väitellä tohtoriksi ja sen jälkeen suunnata kansainvälisiin tutkimushankkeisiin ulkomaille.

4 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimusaineistoa kerättiin kohdeorganisaatioissa aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja kyselyistä. Aiemmin koottua aineistoa ovat tasa-arvosuunnitelma, tasa-arvo kyselyn tulokset (2014), työtyytyväisyysmittauksen (VMBaro) tulokset sekä tulos- ja kehityskeskusteluissa esiintyvät keinot esimiehen taholta tukea urakehityksessä (Ronkainen ym. 2014, 108). Uutta aineistoa kerättiin narratiivisen haastattelun ja keskustelutyöpöjan keinoin sekä vuoden 2017 tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn avointen, sanallisten vastausten avulla.

Kohdeorganisaatioissa aihetta on aiemmin lähestytty strukturoiduin kyselylomakkein ja niiden tuloksena on saatu kokemuseräistä tietoa, koetaanko esimiesten tukevan uralla kehittymistä. Aiemmissa tutkimuksissa on kuitenkin jäänyt katveeseen todellinen tieto siitä, mikä on ja mikä koetaan kannustamiseksi ja urakehityksen tukemiseksi. Kyselyillä ei ole lainkaan toimin-

taa ohjaavaa vaikutusta, eikä niiden perusteella ole käytännössä voitu osoittaa, että naiset olisivat hakeutuneet aktiivisemmin vaativampiin tehtäviin.

Kohdeorganisaation palkkausjärjestelmä rakentuu tehtävien vaativuustasoista ja tehtävissä tarvittavista ominaisuuksista, ei siitä, millaisia ominaisuuksia tehtävän haltijoilla on. Kuitenkin on mielenkiintoista, etteivät naiset ole hakeutuneet vaativiin projektitehtäviin tai julkaisseet yhtä paljon tieteellisiä artikkeleita kuin miehet. Naisia (47 %) on jonkin verran vähemmän projektipäällikön tehtävissä kuin miehiä (53 %).

Haastatteluiden avulla pyrittiin löytämään syvempi ymmärrys yksilön valintaan vaikuttavista tekijöistä. Haastattelujen avulla pyrittiin löytämään ne tilanteet ja prosessit, joissa organisaatio voi vielä parantaa toimintaansa kuten esimerkiksi esimiesten koulutuksella tai avoimuuden lisäämisellä esimerkiksi kansainvälisiin tehtäviin ilmoittautumisissa. Haastattelujen lisäksi toteutetun keskustelevan työpajan tarkoituksena oli ensinnäkin lisätä tasa-arvoasioista keskustelemista organisaatiossa, toiseksi herättää ihmisiä kriittiseen ajatteluun sekä kolmanneksi tunnistamaan omissa työryhmissään ja työympäristössään mahdolliset tasa-arvon epäsuhdut.

Narratiivinen haastattelu soveltuu hyvin naisten urakehitykseen ilmiönä vaikuttavien asioiden tutkimiseen. Narratiivisen tutkimuksen avulla ei pyritä löytämään absoluuttista totuutta tasa-arvosta tai yksiselitteistä ratkaisua naisten urakehitykseen. Sen sijaan tarkoituksena on saada moniääniset tarinat ja merkitykset esille, joista myös koko organisaation kulttuuri lopuksi koostuu.

Todellisuus rakentuu erilaisten ihmisten uratarinoista sekä niihin vaikuttavasta sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. (Juuti 2012, 157.) Tarkoituksena on tarinoiden kautta tuoda näkyväksi organisaatiossa vallitsevat asenteet. Narratiivisen haastattelun keinoin voidaan vaikuttaa siihen, että tutkijan omat näkemykset ja ennakoasenteet eivät ohjaa haastattelua, kun ennakkoon laadittua strukturoitua kyselylomaketta ei ole. (Eskola & Suoranta 2000, 20 - 21.)

Urakehityksen tutkimuksessa ei ole yksiselitteistä tapaa tutkia niitä empiirisesti. Tässä lopputyössä urakehitystä tutkitaan kerronnallisuuden eli narratiivisuuden avulla. Tarinoiden avulla pystytään saamaan näkymättömät asiat paremmin tarkastelun kohteeksi, jolloin niistä voidaan sekä keskustella että neuvotella (Lämsä & Sintonen 2006, 107). Tarinallisuudella pyritään saamaan mahdollisimman objektiivinen ote tutkimuksen tekemiseen. Uratarinoiden keromisessa ei tekijän ennakkoon laadittu haastattelu- tai kyselyrunko ohjaa keskustelua, vaan ilmiön moninaisuutta voidaan lähestyä tarkemmin tarinoiden avulla. Etukäteen ei myöskään voi valmistautua siihen, mitkä ilmiöt ja tekijät osoittautuvat käänteentekeviksi urissa. Tari-

nan keinoin pystytään syventymään pinnan alla oleviin näkymättömiin asenteisiin ja saada ne tarinan avulla näkyviksi.

Tuore väitöskirjatutkimus (Maijala 2017), jonka aiheena oli sukupuolen merkitys ja sukupuoli-roolin rakentuminen palvelukohtaamisissa autokaupan alalla, käyttää narratiivista tutkimusmenetelmää tutkiessaan naiskuluttajien kokemuksia palveluprosessin aikana (Maijala 2017, 46). Hyvärinen käyttää puolestaan väitöskirjatyössään narratiivista menetelmää tutkiessaan naisjohtajuutta ilmiönä ja eritellessään, mistä tekijöistä naisjohtajuus muodostuu (Hyvärinen S. 2016). Tässä lopputyössä on tarkoituksena tunnistaa haastateltavien tarinoiden avulla organisaatiossa esiintyvät urakehityksen esteet ja tutkia, millä toimenpiteillä voitaisiin tukea naisten urakehitystä entistä paremmin.

Narratiivisen aineiston keruu voidaan tiivistää kolmeen erilaiseen lähestymistapaan: narratiiviseen haastatteluun, aktiivihaastatteluun ja episodiseen haastatteluun. Yksinkertaisimmillaan narratiivinen haastattelu toteutetaan yhden kysymyksen ympärille. Aktiivihaastattelussa hyödynnetään ennakkoon valittuja teemoja, ja haastatteliija aktivoi narratiivista kerrontaa keskustelutilanteessa näiden teemojen pohjalta. Perinteisen teemahaastattelun ja narratiivisen haastattelun yhdistelmä on episodinen haastattelu, jossa yhdistyy perinteinen teemahaastattelu ja narratiivinen haastattelu. (Saastamoinen 1999, 178 - 187.)

Tässä lopputyössä narratiivinen haastattelu muistuttaa elämäkertahaastattelua eli kertomusten keräämistä. Aineisto kerättiin suullisesti haastatteleamalla. Haastateltavia pyydetään kertomaan oma uratarinansa muutamien apukysymysten avulla. Tutkimusaineiston keruutavaksi valikoitui narratiivinen haastattelu myös sen takia, että ennakkoon suunniteltu teemoittelu voisi vaikuttaa lopputulokseen. Haastateltavat puhuisivat teemoista, mutta todelliset urakehitykseen vaikuttavat ilmiöt voisivat jäädä huomiotta ja käsittelemättä.

Narratiivisen haastattelun ja teemahaastattelun ero osoittautui käytännössä varsin häilyväksi. Ensiksi ajattelin esittää haastateltaville yhden ainoan kysymyksen: Kerrotko uratarinasi?, mutta aloittelevana tutkijana päädyin kuitenkin yhdistämään narratiivisen haastattelun ja teemahaastattelun. Yhden ainoan kysymyksen esittäminen tuntui liian laajalta ja aineisto saattaisi hajota sirpaleiseksi, jolloin vertailua miesten ja naisten uratarinoiden välillä ei pystyisi tekemään. Haastateltavat saavat itse päättää, mitä kertovat uratarinastaan ja siitä, mitkä ovat heidän mielestään tärkeitä asioita ja miten he ovat kokeneet urallaan tapahtuneet asiat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 218 - 219.) Narratiivinen haastattelu valikoitui tutkittaan ilmiön vuoksi. Tarkoituksena saada näkymättömät uravalintoihin sekä tasa-arvoon vaikuttavat asiat näkyviksi. Haastateltaville annettiin mahdollisuus vapaasti kertoa omista lähtökohdistaan aiheesta teemojen mukaisesti. Tällöin oletuksena oli, että ihmiset haastattelutilanteessa pohtivat laajemmin asioiden merkityksiä ja yhteyksiä. Laadin teemahaastattelurun-

gon, jonka kysymykset esitin kaikille haastateltaville samansisältöisinä. Haastattelurunko on liitteessä 2.

Tutkimuksen alkutilanne on, että ilmiöstä tiedetään vain se, miten se näyttäytyy ja tutkimuksen avulla halutaan taustoittaa ilmiön syitä sekä ymmärtää niitä syvemmin. Syvempi ymmärrys tuo mahdollisuuksia vaikuttaa toimintatapoihin. Urien monimutkaisuudesta ja muuttuvuudesta sekä useiden tekijöiden (yhteiskunta, organisaatio, ihmisuhteet ja yksilö itse) vaikutuksesta, on vaikea saada kokonaiskuvaa ja ymmärrystä uratutkimuksessa tyypillisesti käytettyjen menetelmien avulla. Monet tutkijat ovat alkaneet painottamaan narratiivisuutta tai tarinoiden kerrontaa urien tutkimisen menetelmänä. (Heikkinen, Lämsä & Hiillos 2014, 27 - 37.)

Tutkittavan ilmiön ennalta-arvaamattomuus edellyttää tutkimista ja havainnointia sekä teorian samanaikaista keräämistä. Kohdeorganisaatiossa on tehty pitkäjännitteistä työtä kuten tasa-arvoon liittyviä kyselyitä ja tutkimuksia jo pitkään, ja tätä työtä hyödynnetään lopputyön tausta-aineistona. Varsinainen haastattelutilanne halutaan pitää luottamuksellisena ja avoimena, jotta haastateltavien kokemus ja näkemys aiheesta saadaan esille. Haastattelun avulla luodaan käsitys siitä, miten ihmiset ymmärtävät maailmaa ja mitä merkityksiä he antavat kokemilleen tapahtumille. Vapaamuotoisten ja syvällisten keskustelujen avulla voidaan saada selville asioita, joita ei välttämättä muilla keinoin nousisi esille. Haastattelu sopii narratiivisen tutkimusaineiston hankintaan, sillä se korostaa tutkittavaa subjektina ja tuo hänen äänensä kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Aineiston analyysivaiheessa kiinnitetään huomiota haastattelujen varsinaiseen sisältöön.

Uratarinan kertomisen jälkeen kaikkia haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, mitä kehittämistarpeita ja toiveita heillä on urakehityksensä tukemisen suhteen, ja mitä mahdollisia esteitä nykyiset työkäytännöt aiheuttavat. Haastatteluvaihe toimi osana keskustelutilaisuuden ja toiminnan muutoksen suunnitteluvaihetta (Kananen 2014, 14).

Haastatteluiden ja muun aineistonkeruun ja analyysin perusteella rakennetaan toimintamalli, jossa hyödynnetään käyttäytymistaloustieteestä tunnettua menetelmää, tuuppaamista.

Kriteereinä ja mittareina sille, onko toimintamalli onnistunut, voidaan pitää seuraavia seikkoja (Hansen & Jespersen 2013):

- Tuuppaus edistää niin yksilön kuin organisaation hyvää
- Tuuppaus ei vie yksilön valinnanvapautta
- Tuuppaus ei ole taloudellinen insentiivi
- Tuuppaus ei ole taloudellisesti kallis toteuttaa
- Tuuppauksen hyödyt voidaan mitata tasa-arvo kokemuksen lisääntymisenä

Aineistoa analysoitiin haastattelujen jälkeen. Tarkoituksena oli tehdä havainnot ilmiöistä, niiden toistuvuudesta ja kerätä lisää aineistoa toimintamallin rakentamista sekä keskustelutilaisuuden pohjustamista varten. Aineiston analysoinnin toivotaan tuovan esille sellaisia tekijöitä, joihin vaikuttamalla organisaatio voi tukea ja kannustaa yksilön päätöksentekoa urakehitystä kannustavasti. Toimintamallin odotetaan olevan yleistettävissä tutkittavan organisaation muihin henkilöstöryhmiin. Aineiston analyysiä toteutetaan induktiivisen päättelyn keinoin, jolloin päättelyssä painopiste on aineistolähtöisyydessä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136). Aineiston analyysin avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sekä tekemään päätelmiä kuinka sukupuolten väliset erot organisaatiossa näyttäytyvät, vai näyttäytyvätkö? (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 224).

Haastateltavien itse toivottiin havaitsevan uusia yhteyksiä asioiden välillä ja olevan mukana ratkaisuisissa, joita naisten urakehityksen tukeminen tarvitsee siirtymään kirjauksesta käytäntöön. Haastattelut nauhoitettiin ja haastattelija tulkitsi litteroitua aineistoa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 137).

Haastatteluaineiston perusteella valittiin teemoja, joita työstettiin edelleen osallistavilla menetelmillä työpajassa, joihin halukkaat pystyivät ilmoittautumaan. Työpaja ja vertaisfoorumi ovat osa tutkimuksen toimintavaihetta (Kananen 2014, 14). Hypoteesina on, että esimiestyö liittyy läheisesti urakehityksen tukemiseen, jolloin myös esimiehet osallistetaan jollakin tavalla muutoksen läpiviemisessä joko työpajojen tai koulutustilaisuuksien keinoin. Tutkimuskysymykseen vastaaminen edellyttää toisen ymmärtämisen taitoa ja naisten urakehityksen kannustamisessa yhteisen tekijän löytämistä. Kyse on kuitenkin yksilöistä ja yksilöiden valinnosta, jolloin yhteisen tekijän sekä tekijöiden löytäminen vaatii syvällistä aiheeseen perehtymistä.

4.1 Tutkimuksen kohdejoukko

Haastateltaviksi valittiin kuusi henkilöä, kolme miestä ja kolme naista. Haastatteluun oli helppo saada haastateltavia, vain kaksi henkilöä jätti vastaamatta haastattelupyyntöön. Alustava suostumus haastatteluihin lähetettiin sähköpostilla, jonka jälkeen haastatteluihin pyydettiin haastateltavilta kirjallinen suostumus ennen haastattelua. Kirjalliset suostumuslomakkeet lähetettiin haastateltaville hyvissä ajoin tutustuttavaksi ennen haastattelutilaisuutta.

Haastateltaviksi valittiin myös miehiä siksi, että tutkija halusi nähdä, poikkeavatko miesten uratarinat merkittävästi naisten tarinoista ja jos poikkeavat, niin miltä osin. Haastateltavat valittiin Tilastokeskuksen koulutustasoluokituksesta seitsemän (ylempi korkeakouluaste) ja

kahdeksan (tutkijankoulutusaste). Henkilöt valittiin harkinnaisotannalla tästä ryhmästä. Haastateltavista esimiesasemassa oli neljä henkilöä. Esimiesasemassa olevien tarinoissa kiinnostavaa oli myös kuulla, kuinka esimiehet itse kokivat sen, mitä keinoja heillä on käytettävissä johdettaviensa urien tukemisessa ja kannustamisessa.

Harkinnanvaraisen otannan avulla valittuja kuutta haastateltavaa pyydettiin kertomaan oma uratarinansa. Haastateltavia valittiin myös työuran eri vaiheista. Haastateltavat olivat eri tieteenaloilta ja työuran eri vaiheista. Osa haastateltavista oli uran alku- tai keskivaiheella ja osalla oli takanaan jo pidempi urakehitys. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan niin, että he edustivat tyypillisiä tutkija /asiantuntija tehtävissä olevia henkilöitä

Keskustelutyöpajasta ilmoitettiin SYKEssä Baltic Gender -hankkeen Yammer-työtilassa. Työpajaan oli mahdollista ilmoittautua ketä tahansa aiheesta kiinnostunut henkilö, vaikkakin Yamme ryhmä on perustettu enimmäkseen tutkijoita ja tasa-arvotyötä varten. Työpajaan pyydettiin ennakoilmoittautumisia, sillä tilaisuudessa oli kahvitarjoilu. Tutkijan haastattelemat henkilöt kutsuttiin henkilökohtaisesti Baltic Gender -hankkeen postikorteilla osallistumaan tilaisuuteen. Kortit toimitettiin suljetussa kirjekuoressa sisäpostin kautta. Kutsuissa kerrottiin, että työpajassa on mahdollisuus kuulla haastattelujen tuloksia sekä osallistua aiheen jatkokyöstämiseen ja keskusteluun. Haastateltavien kutsussa kerrottiin myös, että tilaisuuteen osallistuu sekä haastateltuja että muita henkilöitä, jolloin haastateltavien henkilöllisyys ei paljastu tilaisuuteen osallistuessa.

Haastateltaville osoitetuilla henkilökohtaisella kutsulla toivottiin mahdollisimman suurta osallistujamäärää, ja personoidun viestin on tutkimuksissa todettu olevan tehokas vaikuttamiskeino. Kuudesta haastateltavasta keskustelutilaisuuteen osallistui kolme henkilöä ja kaksi haastateltavaa ilmoittivat henkilökohtaisesta esteestä olla osallistumatta tilaisuuteen. Tutkijan oletamus on, että koska kutsu oli personoitu ja henkilökohtainen, oli osallistujamäärä haastateltavien keskuudessa suhteellisen suuri. Henkilökohtaisella kutsulla oli merkitystä siinäkin, että kaksi haastateltavaa kuitenkin ilmoittivat esteestä osallistua tilaisuuteen. Keskustelutilaisuuteen osallistui 18 henkilöä, viisitoista naista ja kolme miestä. Osallistujista kolme henkilöä oli esimiestehtävissä.

4.2 Haastattelujen ja työpajan toteuttaminen

Haastattelujen alussa pyydettiin lupa nauhoittaa haastattelutilaisuus. Haastatteluille varattiin erillinen kokoustila sen vuoksi, että itse haastattelupaikka olisi mahdollisimman neutraali, ja haastattelut sujuisivat keskeytyksettä. Haastattelut sujuivat luontevasti, ja haastateltavat puhuivat uristaan ja kokemuksistaan erittäin avoimesti. Haastattelut tehtiin 27.6. - 5.7.2017

välisenä aikana. Haastateltavat olivat akateemisen uran alku- ja keskivaiheessa olevia henkilöitä sekä senioriteetin saavuttaneita tutkijoita. Haastatteluihin kului aikaa 40 minuutista hieman yli tuntiin. Haastatteluihin käytetty aika jakautui tasaisesti miesten ja naisten kesken eikä niiden välillä löytynyt eroja. Haastattelut litteroitiin välittömästi kun kaikki haastattelut oli tehty.

Haastatteluissa nousseita ilmiöitä ja tarinoita käsiteltiin erillisessä keskustelutyöpajassa 25.10.2017, tämä tilaisuus myös nauhoitettiin. Keskustelutilaisuus oli jaettu samoihin teemoihin, jotka nousivat kesäkuun haastatteluissa esille. Tilaisuuden teemat olivat kokemus tasa-arvosta: SYKE osana Suomea, johtajuus ja urakehitys sekä vuorovaikutus. Tutkija kertoi tilaisuuden alussa, että tilaisuuden alustajana hän ei ota kantaa siihen, ovatko esitetyt väittämät hänen mielestään oikein tai väärin, vaan hänen tarkoituksena on toimia haastateltavien äänenä tässä keskustelutilaisuudessa. Haastattelujen perusteella nousseiden teemojen lisäksi keskustelutilaisuudessa osallistujilta pyydettiin kommentteja siitä, oliko heidän mielestään joku tärkeä asia tai aihe jäänyt kokonaan käsittelemättä ja mitä ajatuksia heissä nämä nousseet teemat herättää.

Keskustelutilaisuuden osallistujien oli mahdollista kyseenalaistaa tutkijan esittämiä väittämiä ja yleistyksiä sekä pohtia, mitkä asiat SYKEssä tasa-arvotyössä koetaan haastaviksi. Lisäksi heiltä pyydettiin näkemyksiä siitä, mitkä asiat heidän mielestään vaatisivat kehittämistoimia. Tilaisuuden alussa osallistujille kerrottiin tilaisuuden nauhoittamisesta sekä tiedotettiin, että heidän vastauksensa käsitellään lopputyössä niin, että puheenvuoroja käyttäneiden henkilöiden tietoja ei voi tunnistaa.

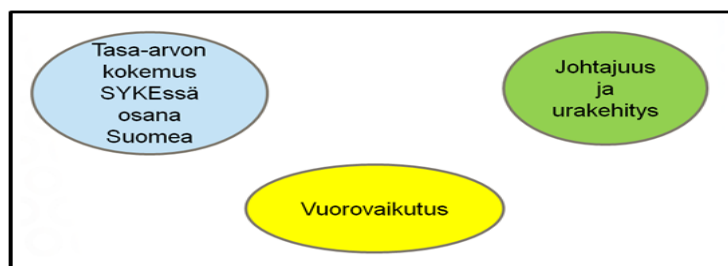
Keskustelutilaisuus kesti kaksi tuntia. Baltic Gender -hankkeen projektipäällikkö toimi tilaisuuden puheenjohtajana, ja tutkija aiheen alustajana ja esittelijänä. Osallistujien oli lupa ja tarkoitus keskeyttää alustaja aina, kun tuli ajatuksia, kysymyksiä tai ideoita. Käytyjen teemojen välillä pysähdyttiin pohtimaan esiin tulleita havaintoja sekä kysyttiin osallistujien mielipidettä asioiden näyttäytymisestä organisaatiossa. Lopuksi osallistettiin ”pariporina”-menetelmällä läsnäolijoita pohtimaan, mitä tilaisuudessa kuullun ja opitun avulla voisi organisaatiossa tehdä. Parikeskusteluun käytettiin aikaa kymmenen minuuttia, minkä jälkeen jokainen pari jakoi muille keskustelujensa tulokset. Lopuksi kerrottuja tuloksia pohdittiin ja kommentoitiin vielä yhteisesti.

4.3 Aineistojen analysointi

Aineistojen analyysissä hyödynnettiin laadullisen aineiston analyysiohjelmaa NVivo11. Haastattelut litteroitiin ja haastatteluaineistoa syntyi 59 sivua. Litteroidun haastatteluaineen pe-

rusteella aineistosta nousi kolme selkeää isompaa teemaa: tasa-arvon kokemus SYKEssä osana Suomea, johtajuus ja urakehitys sekä vuorovaikutus. Haastatteluiden tiimoilta nousseita havainnoita käsiteltiin erillisessä Baltic Gender -hankkeen työpajassa, joka myös nauhoitettiin, litteroitiin.

Kuvassa 5 on esitetty haastatteluissa esiin nousseet teemat, jotka toimivat keskustelutyöpajan runkona.



Kuva 5: Keskustelutyöpajan teemat

Haastattelujen analyysivaiheessa tutkittiin myös, poikkeavatko miesten (n=3) ja naisten (n=3) uratarinat toisistaan. Löytyykö uratarinoista merkittäviä tekijöitä, jotka aiheuttavat urien eriytymistä? Tutkija toimi empaattisena kuuntelijana ja pyrki pysymään kuuntelijana, mutta valmistautui tarkentavilla kysymyksillä haastatteluun, ettei haastattelutilanteesta tule painostava haastateltavan kannalta. Organisaatiossa aiemmin kerättyä aineistoa hyödynnettiin narratiivisen haastattelun aiheiden teemoittamisessa. Haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina. Haastattelujen avulla pyrittiin löytämään syitä siihen, miksi naiset eivät näytä organisaation näkökulmasta hakeutuvan esimiestehtäviin tai vaativiin projektitehtäviin. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan esille tutkittavien näkökulma ja saamaan heidän äänensä kuuluville.

Keskustelutyöpajassa osallistujia osallistettiin keskustelemaan haastatteluissa esiin nousseista havainnoista. Tilaisuuteen osallistujien kanssa keskusteltiin siitä, että tunnistivatko he samoja toimintamalleja ja tapoja, ja olivatko he samaa mieltä vai eri mieltä esiin nousseista asioista. Lisäksi heiltä tiedusteltiin, oliko jotain muuta, mitä he haluaisivat nostaa esille. Keskustelutilaisuuden nauhoitus litteroitiin ja tulokset jaettiin samojen teemojen alle.

Tutkijan keräämien aineistojen lisäksi tutkija analysoi NVivo ohjelmalla marraskuussa toteutetun tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskyselyn (2017) avoimet vastaukset. Kysely oli SYKEN intrassa avoinna 15.11. - 30.11.2017. Vastauksia kyselyyn tuli 101 kpl, vastausprosentti oli 17,4. Naisten vastausprosentti oli 18 ja miesten 13. Avoimia vastauksia kertyi yhteensä 322 kpl. Analyysin tavoitteena oli nostaa tärkeimmät havainnot ja huolenaiheet aineistosta esille. Tässä lopputyössä keskitytään sukupuolten väliseen tasa-arvoon, joten tähän tutkimukseen tuo-

daan vain tasa-arvoon liittyvien kysymysten sanallisten vastausten analysointi. Tutkija halusi tällä tasa-arvokyselyn avulla todentaa miten haastattelujen ja keskustelutyöpajassa kerätty aineisto näyttäytyy näissä sanallisissa vastauksissa. Onko kyselyn vastaukset samansuuntaisia kuin mitä kesäkuun haastatteluissa sekä lokakuuisessa keskustelutyöpajassa nousi esiin. Tarkoituksena oli myös kerätä aineistoa mahdollisimman monella eri tavalla, että mahdollisimman monen työntekijän ääni tulee esille varsinaisen tutkimuksen kohderyhmän lisäksi.

5 Tulokset

Yksi keskeisistä tuloksista oli, että organisaatio koetaan jo tällä hetkellä suhteellisen tasa-arvoiseksi. Epätasa-arvoa aiheuttavat asiat liittyvät usein sukupuolen lisäksi ikään (fyysiseen tai työura) tai vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksessa olevat haasteet tunnistettiin sekä haastatteluissa että keskustelutyöpajassa. Useat totesivat vuorovaikutuksen haasteiden olevan enemmänkin merkki huonosta käyttäytymisestä kuin sukupuoleen liittyvistä ominaisuuksista. Tuoreimmassa tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskyselyssä, joka toteutettiin joulukuussa 2017, avoimissa vastauksissa ilmeni sama kokemus organisaation tasa-arvoisesta tilasta kuin haastatteluissa ja keskustelutyöpajassa.

”Nähdäkseni SYKE on hyvin tasa-arvoinen jo nyt”

Vastauksissa kuitenkin ilmeni myös epäkohta siitä, että syrjivät käytänteet ilmentyessään ovat enemmänkin asenteissa. Syrjiviin käytäntöihin on vaikea tarttua, koska ne ilmenevät supinana, hiljaisuutena ja huumorina. Ryhmissä tehdään tiettäväksi, mitkä ovat talon normit eikä näistä kirjoittamattomista normeista poikkeamista pidetä hyväksyttävänä. Useimmissa vastauksissa ilmeni, että nämä syrjivät tai epäasialliset ilmaisut ilmenee kahvipöydissä tai muussa epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskyselyssä (2017) nousi kokemus siitä, ettei työyhteisössä riittävästi puututa huonoon käyttäytymiseen tai vuorovaikutukseen.

”Epäasialliset puheet tuomitaan enemmistön puolesta vähintäänkin silmien pyörittelyllä, eikä siihen lähdetä mukaan. Toisinaan joku kahvipöydässä olijoista saattaa suitiesä keskustelua, mutta mielestäni siihen ei puututa kovin tiukasti. Itse olen kerran yrittänyt sanoa henkilölle suoraan asiasta, mutta hän ei suostunut näkemään ongelmaa toiminnassaan”

Toinen keskeinen tulos haastatteluiden, keskustelutyöpajan aineiston ja tasa-arvokyselyn perusteella on selkeästi se, että organisaation toiminta on jossain määrin stabiilia. Organisaatiota edustaa suhteellisen samat henkilöt, eikä vaihtuvuutta juurikaan esiinny. Haastatteluissa ilmeni myös toiveita siitä, että tehtävät tulisivat nykyistä avoimemmin haettaviksi eikä ne menisi esimiesten välisten neuvottelujen kautta täytettäväksi.

”Ongelma ei niinkään ole fyysisessä iässä, vaan ”virkaiässä” eli nykyinen organisaatio on ollut niin pitkään yhteenhitsautunut, että tietyt pestit koetaan valituille henkilöille pedatuiksi eikä heitä uskalleta haastaa”

”Ryhmäpäälliköllämme on vakiintuneita käsityksiä ihmisten osaamisesta ja hän usein pelaa ns. varman päälle ja ohjaa haastaviin tehtäviin vain niitä joihin luottaa täysin. Muille kasvuun ja kehittymiseen ei ole tilaa”

” SYKEssä johto/esimiestehtäviin on valittu turhan usein senioriteetin/sisäisen verkostoitumisen pohjalta ”tuttuja”

Sama stabiilin tilan kokemus nousi esiin myös tuoreimmassa tasa-arvokyselyssä. Tehtävien osoittaminen aina samoille henkilöille heikentää myös urakehityksen mahdollisuuksia eikä kannusta osaamisen kartuttamiseen. Työnjaosta ei keskustella eikä siitä juuri kysytä asianosaisten näkemyksiä. SYKEssä ei nähdä vastaajien mukaan olevan aktiivista urasuunnittelua eikä tukea urakehitykseen.

Haastattelujen perusteella organisaatiossa on nähtävissä ainakin kaksi erityyppistä uraa, tutkijanura ja asiantuntijaura. Useassa puheenvuorossa ilmeni, että tutkijoilla on nähtävissä urakehitys, joka muodostuu tohtoriksi väittelemisestä, minkä jälkeen pitäisi lähteä ulkomaille kansainvälistymään. Asiantuntijaurissa ei löydy yhtä selkeää urapolkumallia. Esimiehet ja tutkijat eivät kummatkaan ryhmänä tunnustaneet organisaatiossa olevan erityisiä keinoja urakehityksen kannustamisessa. Nämä haastatteluissa ja keskustelutyöpajassa nousseet ilmiöt esiintyivät myös tuoreimman (2017) tasa-arvokyselyn avoimissa vastauksissa.

”Työtehtäväni ovat monipuolisia ja kehittäviä, mutta selkeätä ”urapolkua” ei ole lähiesimiehen kanssa käsitelty, projektit vain seuraavat toisiaan ja ne hoidetaan pois alta, muulle ei ole tilaa”

”Sykessä ei ole lainkaan tarjolla mielekkäitä etenemisvaihtoja tutkijoille. Meiltä puuttuvat tutkimusprofessorit, jotka kehittävät pitkäjänteisesti tutkimusalojaan ja johtavat tutkimusryhmiä”

”Erilaisia työtehtäviä tarjoutuu, mutta näihin ei aina saa kunnollista tukea”

Kesäkuussa 2017 toteutetuissa haastatteluissa ei käytetyssä kielessä ilmennyt selkeää eroavaisuutta. Miesten tarinoista ja heidän käyttämistään termeistä nousi kuitenkin voimakkaammin esiin, että heidät valittiin tai heille tarjottiin haasteellisia tehtäviä. Naiset korostivat omaa suoriutumistaan tehtävissä ja tehtävien loppuunsaattamista sekä omaa asennettaan, ja katsoivat näiden ominaisuuksien olleen uraa eteenpäin vieviä tekijöitä. Haastatteluissa ilmenneet teemat nousivat esiin myös keskustelutilaisuudessa. Keskustelutilaisuudessa teemoihin tuli lisää kokemuseräistä tietoa, mutta varsinaisesti mitään uutta tietoa ei kuitenkaan nousut esille.

Haastatteluissa ja keskustelutyöpajassa nousi esiin myös rahoitusrakenteen tuomat haasteet. Koettiin, että määräaikaisista projekteista ei päästä irrottautumaan uusiin, oman urakehityksen kannalta myönteisiin tehtäviin. Määräaikaisissa palvelussuhteissa SYKEssä on enemmän naisia, 63 % määräaikaisista on naisia. Mikäli määräaikaisuus on osittain esteenä urakehitykselle, olisi se myös yksi syy siihen miksi naisten on vaikeampi hakeutua määräaikaisesta palvelussuhteesta muihin organisaation tarjoamiin tehtäviin. Organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota syihin mistä tämä eroavaisuus miesten ja naisten määrässä määräaikaisissa palvelussuhteissa johtuu. Useat naiset sekä haastatteluissa että keskustelutyöpajassa nostivat esiin mentoroinnin. Mentorointi herätti ajatuksia siitä, että varsinkin nuoret naiset hyötyisivät, mikäli heillä olisi senioritason tutkija tai projektipäällikkö tukemassa ja valmentamassa heitä. Mentorointi koettiin positiiviseksi myös siksi, että kokeneempi tutkija / projektipäällikkö voisi esitellä uran alkuvaiheessa olevan omille verkostoilleen ja yhteistyökumppaneilleen, jolloin siitä olisi uran alkuvaiheessa olevalle henkilölle merkittävästi hyötyä.

5.1 Kokemus tasa-arvosta: SYKE osana Suomea

Suurin osa haastateltavista toi esiin, että Suomi koetaan työn ja perhe-elämän yhdistämisen kannalta tasa-arvoiseksi. Uran luomisen koettiin olevan yhtä luontevaa naiselle kuin miehelle. Kolmas yhteinen näkemys on, että tasa-arvoasiat ovat kehittyneet hurjasti SYKEN perustamisesta lähtien, ja naisten määrä monilla aloilla sekä eri tehtävissä on lisääntynyt. Vallitsevaan olotilaan ollaan hyvin tyytyväisiä - jopa niin, että erään mieshaastateltavan näkemyksen mukaan ollaan jo niin tasa-arvoisia, että hänen on vaikea ymmärtää keskustelua naisten ja miesten eroista. Samassa haastattelussa ilmeni myös kokemus siitä, ettei haastateltava tunnista mitään eroavaisuuksia naisten ja miesten välisessä kohtelussa eikä ymmärrä keskustelua siitä, että jompaa kumpaa sukupuolta suosittaisiin. Haastateltava pohti kuitenkin, että vaikka Suomi on tasa-arvoinen, niin taustalla voi vielä vaikuttaa perinteinen sukupuoliroolimalliajattelu.

”Mull on vähän sellainen tunne, että vaikka tasa-arvoa ja muuta on Suomessa paljon, niin kuitenkin siellä taustalla on aika sellaisia perinteisiä roolijakoja”

Toisaalta kommentointiin myös :

”Suomi on jo nykyään hyvin tasa-arvoinen ja nuoremmat naiset osaa kyllä vaatiakin sitä tietyllä tavalla ja joskus voi sanoa, että meneekö se jo vähän toisten päin”

Käyttätymistaloustieteiden näkökulmasta tällainen ajattelu, että ollaan niin tyytyväisiä vallitsevaan olotilaan, ettei siihen haluta muutosta, on tyypillinen status quo -ajattelun vinouma (Kahneman 2012, 348 - 350). Samoin tätä tukee se, että miehet kokevat työtyytyväisyys-

kyselyn perusteella organisaation tasa-arvoisemmaksi kuin naiset. Miesten saattaa olla helpompaa olla näkemättä naisiin kohdistuvaa epätasa-arvoista kohtelua. Lisäksi tasa-arvoasioiden huomioiminen voidaan tiedostamatta kokea niin, että se on pois miehiltä, ja että tasa-arvoasioissa toiselle sukupuolelle annettu olisi itseltä pois. Naisten puolestaan voi olla vaikeaa vaikuttaa tilanteissa, joissa epätasa-arvoa ilmenee, sillä ihmisillä on taipumus taistella ankaremmin tappeluiden ja eripurantien syntymisen estämisen kuin voittojen vuoksi. Tällöin myös naisille saattaa olla luontaisempaa olla nostamatta epätasa-arvotilanteita esille ja mieluummin vaieta kuin esittää haastavia mielipiteitä ja näkemyksiä. Käyttäytymistaloustieteissä ihmisen käyttäytymisen muutos vaatii tietoista päätöstä, joka voi vaatia liikaa tahdonvoimaa. Käyttäytymistämme säätelee rajallinen rationaalisuus, rajallinen tahdonvoima sekä rajallinen tietoisuus.

Kansainvälisissä yhteisöissä löytyy paljon vanhakantaisempaa näkemystä. Naispuolisten kollegojen taholta on tullut erittäin ankaraa kritiikkiä naiselle, joka yrittää rakentaa omaa uraansa. Tällöin on ollut erittäin tärkeää, kun on löytynyt vertaisverkosto Suomesta, jolloin on voinut saada tukea samanlaisen arvomaailman ja kulttuurin parista olevien ystävien keskuudesta. Haastatteluissa ilmeni, että kansainvälisissä yhteyksissä ja verkostoissa ei tasa-arvoasiat ole välttämättä samalla tasolla kuin Suomessa ja Pohjoismaissa.

”Kv-piireissä on vähän semmoista vanhempikantaista katsontaa ja ne piirit on pyörinyt aina samalla tavalla”

5.2 Johtajuus ja urakehitys

Haastateltavista ei kukaan selkeästi osannut sanoa, että organisaatio olisi tukenut heitä heidän urakehityksessään. Haastateltavat tunnustivat kuitenkin, että organisaatiossa on seuraavia kannustuskeinoja: jatko-opintomahdollisuuksien tukeminen sekä se, että saa käyttää työaika opintojen suorittamiseen. Kannustuskeinoiksi koettiin myös väitöskirjatyön tukeminen sekä tasapuoliset kouluttautumismahdollisuudet. Eräs esimiestehtävissä oleva mies kertoi myös huolehtivansa siitä, että hänen johdettavillaan on myös mahdollisuus jatko-opintoihin ja niitä tuetaan siten, että opintoihin voi myös käyttää jonkin verran työaika.

Haastatteluissa uratarinat eivät poikenneet kovin paljoa naisten ja miesten välillä. Käytetty kieli oli myös samankaltaista, eivätkä miesten kertomukset sisältäneet superlatiivien käyttöä enemmän kuin naisten. Eroavaisuuksia ei ollut myöskään haastatteluihin käytetyn ajan suhteen. Poikkeavuutta löytyi kuitenkin sen osalta, että miehet eivät osanneet tai muistaneet, että heitä olisi kukaan kannustanut erityisesti heidän opinnoissaan. Naiset usein pystyivät palauttamaan mieliin heitä tukeneita professoreita opiskeluajoiltaan.

Kaikkien haastateltavien mielestä on tärkeää, että yksityiselämän puolella kumppani on sellainen, jonka kanssa arjen voi jakaa vaikka niinkin, että uraa luodaan vuorotellen. Haastatelluissa miehet eivät tunnistaneet mitään eroa sukupuolten välillä työelämässä. Kuitenkin he pystyivät ajattelemaan, että haasteita voi tulla nuorilla naisilla, jotka ovat siinä iässä, että voivat olla perustamassa perhettä. Yhdessä haastattelussa tunnistettiin, että naiset ottavat hänen työyhteisössään enemmän vastuuta kotiasioissa kuin miehet, ja tämä saattaa vaikuttaa työhön panostamiseen.

Selkeää urasuunnittelua eivät haastateltavat itse kokeneet tehneensä. Urien takana koettiin olevan sattumaa ja hyviä ajoituksia. Naiset painottivat myös oman asenteen, aloitekyvyn ja suorituksen merkitystä.

”Kun tarttuu johonkin niin hoitaa sen loppuun tehokkaasti ja täsmällisesti.”

Käyttäytymistaloustieteiden näkökulmasta suunnittelemattomuus tai uravalintojen päätöksen lykkääminen voidaan nähdä kahden eri teorian kautta. Ensimmäisen teorian mukaan painotamme nykyhetkeä tulevaisuuden kustannuksella. Kyse on ajan hyperbolisesta diskonttauksesta (Laibson 1997). Lykätessämme päätöstä uravalinnoista voidaan ajatella, että arvostamme aikaamme juuri nyt enemmän ja siitä syystä lykkäämme valintoja myöhemmäksi. Meille aika juuri nyt on tärkeämpää kuin epävarmassa tulevaisuudessa, joten painotamme päätöksentekotilanteissa nykyhetkeä. (O'Donoghue & Rabin 1999, 103 - 124.)

Toinen teoria liittyy prospektiteoriaan. Kahnemanin (2012, 317 -331) on luonut prospektiteorian, joka voi toimia urakehityksen kannalta myös jarruttavana tekijänä. Teorian mukaan henkilö karttaa tappioita äärimmäisyyteen asti ja näin kieltäytyy hyvistäkin mahdollisuuksista riskien karttamisen pelosta. Toisaalta tappion kaihtaminen aiheuttaa ajatusvinouman siitä, että jos nyt teen kovasti töitä ja käytän aikaani uralla kehittymiseen, takaako se minulle kuitenkaan suotuista lopputulosta. Tällöin saattaa olla helpompaa olla panostamatta aikaansa nyt, koska sen tulevaisuuden hyödyt eivät ole varmoja. Tappiota painottava henkilö suhtautuu kaksi kertaa voimakkaammin urakehityksessä sattuneisiin haasteisiin kuin mitä normaalisti, jolloin uralla tapahtuvat ikävät asiat voivat rapauttaa suunnitelmallisuuden tai sen hyväksymisen, että urat voivat olla polveilevia ja tuoda uusia mahdollisuuksia entisten kariuduttua.

Päätttäminen ja tulevaisuuden suunnitteleminen vaatii myös enemmän tahdonvoimaa. Mikäli tätä tahdonvoimaa ei löydy tarpeeksi, voimme antaa vastuun päätöksenteosta muille. Tällöin odotamme, että meille tarjoutuu mahdollisuuksia työelämässä ja tartumme niihin, jos huomaamme mahdollisuuden. Käyttäytymistaloustieteissä on tutkittu, kuinka ihmisten päättämättömyys voi vaikuttaa lopputulokseen merkittävästi, ja kuinka ihmisten valintaympäristöä

muokkaamalla on mahdollista päästä lopputulokseen, joka hyödyttää sekä yksilöä että yhteiskuntaa.

Tällainen päätöksenteon lykkääminen tai päätöksenteon mahdollisuuden antaminen muille voisi tarkoittaa, että odotamme esimerkiksi esimiehiltämme, että he tarjoavat meille näitä mahdollisuuksia uralle etenemiseen. Tällöin voi olla, että emme havaitse lainkaan sitä, ettei uramme etene lainkaan tai joudumme tilanteeseen jossa lopputulos on täysin päinvastainen kuin mitä alun perin olimme itsellemme ajatelleet. Esimerkkinä tällaisesta ovat tulokset elintenluovutusten määrän nousemisesta päätöksentekoympäristöä muuttamalla. Sairaalassa potilaille jaettiin lomake, jossa pyydettiin lupaa elinten luovutukseen. Vain harvat henkilöt rastittivat kohdan, jossa ilmaistiin halukkuus luovuttaa elimiä kuoleman jälkeen. Ihmisten on vaikeaa tehdä päätöstä tulevaisuudesta, koska kukaan ei tiedä, mitä kuoleman jälkeen tapahtuu. Lomaketta muutettiin niin, että ihmisiä pyydettiin rastittamaan lomake, mikäli eivät halua kuolemansa jälkeen luovuttaa elimiä. Nyt lopputulos oli yhteisen hyvän kannalta merkittävä, sillä suurin osa ihmisistä ei edelleenkään tehnyt päätöstä, jolloin elintenluovuttajien määrä nousi huomattavasti. Nämä lopputuloksen erot johtuvat kehystämisaikutuksesta, jolloin kysymyksen muotoilu vaikuttaa oleellisesti ratkaisuun. Tämä lopputulos selittyy rationaalisen ajattelumme, järjestelmän 2 laiskuudella, jolloin päätöstä ei jakseta tehdä tai tietoisesti päätetään joko antaa suostumus elinluovutukseen tai evätä lupa, ja rastitetaan tuon tietoisien päätöksen mukaisesti vastaus kysymykseen. (Kahneman 2012, 423 - 427.)

Uratarinoissa ei ollut eroavaisuutta perheen ja työelämän yhteensovittamisessa, sillä myös osa miehistä oli uran alkuvaiheella panostanut enemmän perhe-elämään. Perhe-elämän ja uran sovittaminen oli pitkälti kiinni elämäntilanteesta sekä myös puolison uratavoitteista. Uraa luodaan pidemmän aikaa, eikä urakehitys etene kovinkaan suoraviivaisesti, vaan on ennemminkin monivivahteisesti ja polveilevasti. Molemmilla sukupuolilla ilmeni se, ettei uraa koettu suunnitellun ennakkoon. Moni käyttikin urastaan sanavalintoja, että käskettiin johonkin, ajauduin tai tarjottiin. Osa esimiesasemaankin päätyneistä haastateltavista olivat hakeutuneet asemaansa jonkun pyynnöstä hakea paikkaa tai vieläkin voimakkaammin käskystä hakeutua esimiestehtäviin.

Yhteistä uratarinoissa oli myös se, että kaikki haastateltavat tunsivat jonkinlaista paloa ympäristöasioihin ja luonnonsuojeluun - työn merkityksellisyyden ja tärkeyden kokemus oli kaikilla haastateltavilla. Moni koki olevansa työn sisällön puolesta unelmien työssänsä, jossa pääsee vaikuttamaan tärkeisiin asioihin.

”Et just semmonen ympäristö ja ilmasto ja en mä niinkun vois mennä öljyfirmaan vaikka töihin”

”No mullehan tää nyt on ollu suoraan sanoen ollut kutsumusasia nää ympäristöasiat, että se ei ollut mulle mikään yllätys, että mä oon tänne päätenyt”

Haastatteluissa tutkijan urakehitys nähtiin virtaviivaisesti koostuvan artikkeleiden julkaisumääristä sekä tohtoriksi väittelystä, jonka jälkeen on lähdeittävä ulkomaille töihin kansainvälistymään. Samalla todettiin, ettei kaikille ole mahdollista lähteä työskentelemään ulkomaille tai kaikissa tehtävissä ei ole mielekäästä väitellä, ja jonkinlainen urakehitys olisi myös näissäkin tehtävissä suotavaa. Haastateltavat tunnustivat jaon tutkijoiden ja asiantuntijoiden erilaisiin urapolkuihin, vaikkakin organisaatio on rakenteissaan purkanut jaon tutkijaosastoon ja asiantuntijapalveluihin. Haastatteluissa nousi esille, että organisaation tavoite profiloitua kansainväliseksi tutkimuslaitokseksi ymmärretään, ja että tutkijoiden urista puhutaan ja niihin kiinnitetään jo nykyisin jonkin verran huomiota. Asiantuntijatehtävissä ei ole havaittavissa suunnitelmallista urakehitystä ja on tehty havaintoja, että nuoret työntekijät, joiden suunnitelmissa ei ole väitellä, eivät pysy organisaation palveluksessa välttämättä kovin pitkään.

”Tänne ei kannata jäädä jos ei aio tehdä väitöskirjaa”

”Ryhmässä siinä asiantuntijapuolella niin nehen tekee sitä samaa täsmälleen samaa hommaa monet kun mitä he teki silloin kymmenen vuotta sitten. Ne tekee varmaan hamaan eläkeikään - työuransa tappiin sitä hommaa. Että siinä ei oo niillä kaikilla asiantuntijoilla niin selkeästi oo mitään kovin hyvin mitään urapolkua nähtävissä”

Monen haastateltavan uran käänteentekevä yksittäinen teko on ollut väitöskirjatyön loppuunsaattaminen. Uratarinoissa ei ollut eroavaisuutta perheen ja työelämän yhteensovittamisessa, sillä myös osa miehistä oli uran alkuvaiheella panostanut enemmän perhe-elämään.

Perhe-elämän ja uran sovittaminen oli pitkälti kiinni elämäntilanteista sekä puolison uravoitteista. Haastatteluissa ei tunnustettu organisaatiossa olevan varsinaisia esteitä urakehitykselle, mutta kovin paljon ei tunnustettu myöskään kannusteita. Esimiesasemassa olevat eivät myöskään osanneet nimetä, mitä konkreettisia keinoja heillä on johdettaviensa tukemiseen aiemmin mainittujen yleisten kannustuskeinojen lisäksi.

Haastatteluissa ilmeni, että ryhmäpäälliköiden paikkoihin ei ole ollut kovin paljon halukkaita hakijoita. Haastatteluissa esiintyi kokemus, että organisaatiouudistuksessa vuonna 2013 ryhmäpäälliköiden tehtäviin hakeutuminen olisi ennakkoon sovittu, tai kun hakijat julkistettiin, valintoja pidettiin itsestäänselvyyksinä, mikä saattoi aiheuttaa sen, etteivät muut hakeneet paikkoja. Toinen syy hakijoiden vähäisyyteen koettiin olevan se, että moni henkilö on tyytyväinen tehtäviinsä eikä kaipaa mitään ulkoista statusta. Esimiestehtävissä tulee aika-ajoin ikäviä henkilöstöasioita, ja voi olla mielekkäämpää keskittyä urallaan tutkija- / asiantuntijarooliin. Eräs haastateltava koki, että nuoret eivät välttämättä innostu ulkoisista statusarvoista eivätkä halua välttämättä ottaa esimiesvastuuta, vaan he haluavat mieluummin kehittyä asiantuntijoina ja tutkijoina.

Uratarinat poikkesivat toisistaan siten, että naisten omaa opiskelua ja uraa koskevissa haastatteluissa korostui päättäväisyyden ja oman ahkeran suoriutumisen merkitys. Naiset korostivat sitä, että ovat omalla asenteellaan ja työllään tavoittaneet nykyisen asemansa.

”Mä en anna periksi, että mä teen ainakin joskus sitten sen mitä oon suunnitellut”

”Varmaan se, että osoittaa sitä aloitekykyä”

Naisten haastatteluissa painottui tuen merkitys heidän uratarinoissaan. Tukija oli voinut olla joko professori yliopistolta tai oma esimies, joka oli nähnyt haastateltavissa potentiaalia ja tukenut sekä antanut mahdollisuuden uralla etenemiseen.

”On tärkeää, että on mentori, joka antaa niitä mahdollisuuksia”

”Ehkä sitten suurin merkitys on sillä esimiesten kannustamisella”

”Näki minussa silloin, vaikka mä en ite tavallaan nähnyt sitä potentiaalia”

Esimiehelle oli tärkeää, että projekti hoituu, mutta hän ei esimerkiksi huolehtinut vuotuisten kehityskeskusteluiden toteuttamisesta eikä näin ollen ollut kovin aktiivinen tukemaan määräaikaisessa palvelussuhteessa olevaa naispuolista työntekijää hänen kehittymismahdollisuuksiensa näkökulmasta. Määräaikainen palvelussuhde ja rahoituksen epävarmuus on myös saattanut aiheuttaa sen, että ei ole voinut maksaa maineikkaiden tiedeyhteisöjen jäsenmaksuja, mikä puolestaan on saattanut hidastaa urakehitystä määräaikaisessa palvelussuhteessa.

Miesten haastatteluissa painottui se, etteivät he kokeneet niin kovasti ponnistalleensa opintojensa eteen, vaan kokivat opiskelujen sujuneen hyvin ilman suurempia ponnisteluita. Miesten uratarinoissa korostui myös se, että he käyttivät kielikuvia, että heille tarjottiin tai he löysivät itsensä jostain tehtävästä.

Miehet eivät osanneet nimetä tukijoita tai kannustajia opinnoissaan. Uralla etenemisen esteitä ei osattu myöskään yksiselitteisesti nimetä, mutta naisen kertomuksessa yhdeksi urakehitystä jarruttavaksi tekijäksi osoittautui määräaikainen palvelussuhde. Miehet eivät tunnista neet, että heidän sukupuolestaan olisi ollut haittaa, mutta eivät uskoneet siitä olevan hyötyäkään. Miehet kuitenkin epäilivät hyötyneensä tilanteessa, joissa miehiä on vähän, jolloin he olivat päässeet työryhmiin ”kiintiömiehenä”.

Haastatteluiden perusteella tunnistettiin urakehityksenhaasteita organisaatiossa ja sen toimintatavoissa ja toimintaympäristössä. Yhteneväisesti tunnistettiin, että urapolut jakautuivat voimakkaasti tutkija- ja asiantuntijauriin. Asiantuntijaurissa ei tunnistettu vastaavanlaisia ura-askelmia kuin tutkijan urissa. Erillistä esimiehen urapolkua ei haastatteluissa tunnistettu.

Yhdeksi haasteeksi koettiin, että esimiehet eivät aina päästä irrottautumaan esimerkiksi kansainvälisiin tehtäviin ja projekteihin. Kansainvälisiin projekteihin hakeutuminen menee pitkälti esimieskanavia pitkin, jolloin voi olla, ettei tieto avoimista tehtävistä kantaudu kaikkien tietoisuuteen, tai sitten halukkaat eivät voi irrottautua nykyisistä projekteista. Henkilöille kyse saattaa olla kuitenkin osaamisen kehittämistä ja urakehityksestä.

”Ihmiset ovat marssineet CV:ttensä kanssa lobbaamaan itseensä, mutta ehkä siinä vois olla joku semmonen avoimempi läpinäkyvämpi”

”No tässä on se, että kun nää menee sitten myös tuolta esimiesten kautta, että kaikki esimiehet eivät anna omia ryhmäläisiä sinne projekteihin”

Haastatteluissa tunnistettu ongelma on, että SYKEN toimintaa leimaa voimakkaasti projektiorganisaation toimintamallit, jolloin voi olla vaikea irrottautua uusiin tehtäviin. Samoin projektiorganisaatiolle tyypilliset määräaikaiset palvelussuhteet tuovat haasteita urien muodostumisille. Tutkijoilla ja asiantuntijoilla voi olla haasteita siinä, miten saada kerättyä omat palkkarahat ja samalla huolehtia omasta uudistumisesta. Haasteena tunnistettiin myös se, ettei SYKE:ssä ei ole kovin konkreettisia keinoja naisten eikä miesten urakehityksen kannustamiseen.

Haastatteluissa kommentoitiin muutoinkin sisäistä hakumenettelyä, muun muassa edellisen organisaatiomuutoksen yhteydessä olleita hakeutumislmoituksia päällikköpaikkoihin. Tällaiset käytänteet ja kulttuuri voivat toimia organisaation uudistumisen esteenä.

”Melkeinpä oli sillä tavalla, että tuntui, että oli joku sopimus jo etukäteen, että jos joku hakee päällikön paikkaa ja se tiedetään niin muut ei sitten hae sitä paikkaa, koska joihinkin tehtäviin ei tullut kuin yksi hakemus”

Organisaatiossa toteutettiin organisaatiouudistus ja lokakuussa 2017 oli keskusten johtajien ja päälliköiden hakuilmoittelu. Ilmoittelussa oli 10 tehtävää, joiden joukossa oli kolme täysin uudenlaista tehtävää ja seitsemän sellaista tehtävää, jotka ovat olemassa myös nykyisessä organisaatiossa. Kuuteen johtajatehtävään oli vain yksi hakija, ja vain yhden keskuksen johtajan tehtävään oli kaksi hakijaa.

5.3 Vuorovaikutus

Haastatteluissa tunnistettuja vuorovaikutuksen haasteita oli, että SYKEä edustaa usein suhteellisen samat henkilöt. Yhtenä toteamuksena haastattelussa oli, että kun on havaittu hyväksi, niin sitten jatkossakin tulee valituksi edustamaan, tai joihinkin työryhmiin on muodostunut kovin pysyvä olotila.

Käyttäytymistaloustieteiden näkökulmasta kyseessä on saatavuusheurestiikka. Saatavuusheurestiikan mukaan ihmisten on helppo palauttaa mieliin asioita, jotka ovat tärkeitä, dramaattisia tai henkilökohtaisia. (Kahneman 2012, 153 - 161.) Esimiesten voi olla helppo palauttaa mieliin nimiä, jotka ovat viimeksikin edustaneet organisaatiota tärkeissä tilaisuuksissa, tai jotka ovat muutoinkin esimiesten mielestä miellyttäviä henkilöitä. Ilmiössä voi olla myös kyse riskien karttamisesta, joka saattaa aiheuttaa sen, ettei uskalleta antaa edustustehtäviä uusille henkilöille, koska aiemmin organisaatiota edustaneet ovat hoitaneet tehtävänsä hyvin. Tämä vaikeuttaa uusien henkilöiden urakehitystä ja organisaation uudistumista.

”Ministeriösystemeissä mulle on tullut sellainen fiilis, että hetkinen miten meitä aina edustaa tämä porukka miehiä tai jotenkin, että on tullut semmoinen et sitten siellä vastapuolella on ne saman ikäiset miehet”.

”SYKE käyttää mua aika paljon näissä erilaisissa työryhmissä”

”Siinä on tietenkin se, että tämmöset hommat nää on niitä SYKEN yhteisiä hommia, että jos ihmiset on pelkällä projektirahalla. Niin, että siinä pitää niin kun olla - talon satsata siihen, että kyllä siinä helposti, että oli työryhmä mikä tahansa niin kyllä siinä semmoinen pari viikkoa vuodessa menee”.

Haastatteluissa ilmeni koettuja eroja vuorovaikutuksessa. Naisten kokemuksen mukaan miehet tuovat poikkeuksetta itseään enemmän esille. Naisten mielestä miehet käyttäytyvät itsevarmemmin, mikä ilmenee esimerkiksi siten, että he käyttävät tilaisuuksissa enemmän puheenvuoroja kuin naiset, tai miehet uskaltavat helpommin ottaa kunniaa itselleen jopa toisten tekemisistä.

”Naiset pyytää vähemmän puheenvuoroja kuin miehet”

”Miehet uskaltavat helpommin ottaa kunniaa itselleen jopa toisten tekemisistä”

”Melkein poikkeuksetta on mies, joka tuo itseään jotenkin niin hirveen itsevarmasti esille - oli niitä juttuja plakkarissa tai ei ja tavallaan uskalletaan ratsastaa toisen nimellä”.

Haastatteluissa ilmeni, että joskus naiset ovat jopa vetäytyneet puheenjohtajan tehtävästä ja tarjonneet sen esimiehelleen, joka on ollut mies. Hämmästyttä herätti myös esimiehen toiminta, että hän otti tehtävän vastaan eikä kieltäytynyt siitä kun alainen sitä hänelle tarjosi. Haastateltavan mielestä olisi ollut suoraselkämpää esimieheltä yrittää kannustaa naispuolista alaistaan pois mukavuusalueeltaan ja tukea häntä haasteiden ottamisessa.

”Kieltäytyi ja anto ikään kuin omalle esimiehellensä sen roolin”

Eräässä haastattelussa haastateltava nainen tunnisti olevansa nuoren näköinen, ja siitä syystä joutuu tai saa todistaa pätevyytensä useammassa tilanteissa etenkin kansainvälisissä yhteyksissä.

”Oli nuori ja nainen, että se ei toiminut koska vastapuolen henkilöt yleensä oli vanhoja miehiä”

Miehisillä toimialoilla ja kansainvälisissä yhteyksissä saattaa muodostua miesvaltaisia verkostoja, joihin naisten on vaikea mennä mukaan.

”Äijien viskikerhot” tai tilaisuuden päättyvät miesten sauna-iltaan.

”Miesten saunassa päätetään ne asiat niin on se ehkä pikkusen edelleen olemassa”

”Sitten täällä SYKEssä on muodostunut vähemmän ammatillisten aktiviteettien kautta”

Erään haastateltavan kokemuksen mukaan miehet ovat itsepäisiä ja helpommin jollekin asialle intensiivisesti vihkiytyneitä, ja hänen mielestään tällaista ilmiötä ei naisten keskuudessa ole havaittavissa.

Eräs mieshaastateltavista tunnisti, että heidän ryhmänsä koostuu lähes pelkästään miehistä. Hän pohdiskeli haastattelussa, että heidän ryhmänsä kielenkäyttö ja huumori saattavat olla sellaista, joka voi tuottaa hämmennystä uusissa työntekijöissä, olivatpa he sitten miehiä tai naisia. Haastateltava pohti, että sukupuoli todennäköisesti vaikuttaa vuorovaikutukseen, kun ollaan epävirallisesti kanssakäymisissä ja että miesten tapa kommunikoida muuttuu, jos ollaan miesporukassa.

Molemmilla sukupuolilla löytyi laajoja verkostoja. Naiset kokivat, että miehillä saattaa olla vapaa-ajan verkostoja, joihin on naisena mahdoton liittyä. Naiset kokivat, että miehillä saattaa vielä jonkin verran löytyä saunailtatyypistä toimintaa, jonne naiset eivät voi eivätkä halua mennä. Nuorehko mieshaastateltava kertoi, että verkostoja on syntynyt myös aktiviteettien kautta, ja hän koki ne hyödylliseksi myös siksi, että yhteistyötä syntyy tällöin muutoinkin kuin lähimmän organisatorisen ryhmän kanssa. Eräessä haastattelussa ilmeni, että joillakin teollisuuden aloilla on hänen kokemansa mukaan enemmän miehiä ja siellä on syntynyt miesten ”viskin juonti” -kerhoja, joihin hän voi kuvitella, että naisten on mahdoton mennä, ja joista hän ei itse ole myöskään kiinnostunut. Eräs haastateltava pohti, että verkostoilla ei välttämättä ole niin eroavaisuuksia, mutta samaa sukupuolta olevien kanssa tulee helpommin kyseeseen myös kaveruus.

”Huumoria, jutun heitto ja varmaan osittain siihen vaikuttaa se, että kaikki on miehiä”

”Tuleehan se niin kun helpommin semmonen vähän niin kuin kaveri aspekti niin samaa sukupuolta”

5.4 Keskustelutyöpajassa teema kokemus tasa-arvosta: SYKE osana Suomea

Kesäkuun haastatteluissa nousi esiin kokemus tasa-arvoisesta organisaatiosta sekä siitä, että Suomi on maana tasa-arvoinen. Keskustelutilaisuudessa tutkija pyysi osallistujilta mielipiteitä siitä, että tarvitaanko enään tasa-arvotyötä? Keskustelutilaisuudessa vahvistui ajatus siitä, että tasa-arvon koetaan olevan sellaisella tasolla, ettei mitään räikeitä tapauksia enää ilmene. Tästä johtuen on vaikeampaa havaita epätasa-arvoa varsinkin miesten taholta. Todettiin myös, että jos tasa-arvotyö lopetettaisiin kokonaan, voisi saavutettu tila rapautua. Tasa-arvotyön tekeminen ei tulisi olla pelkästään naisten asia, eikä siihen panostaminen ole pois joltain toiselta henkilöstöryhmältä, vaan tasa-arvoisemmasta organisaatiokulttuurista hyötyvät kaikki. Eräs miespuolinen osallistuja totesi asian olevan niin, että epätasa-arvoa on vaikea havaita silloin, kun itse on vahvemmassa asemassa.

”Mun on hirveen vaikee ite huomata mitään epätasa-arvoa, epätasa-arvoisuutta, että jos tässä tilaisuudessa mä niin kun opin näkemään sen niin se hän on hieno asia”

Organisaatiossa oli järjestetty Baltic Gender -hankkeen tiimoilta tasa-arvoon liittyviä keskustelutilaisuuksia ja paneeli, mutta niissä miesten osallistuminen on ollut vähäistä. Hankkeen koordinaattori kertoi, että ne miehet, jotka osallistuivat ensimmäiseen keskustelutilaisuuteen olivat jälkikäteen kertoneet, että olivat kokeneet asian hyödyllisenä ja mielenkiintoisena.

5.5 Keskustelutyöpajassa teema Johtajuus ja urakehitys

Keskustelutilaisuudessa tutkija kertoi käynnissä olevan organisaatiomuutoksen johtajapaikkojen hakujen tilanteesta. Johtajien hauissa naisia hakijoina oli kuusi (2 % naisista) hakijaa ja miehiä yksitoista (5 % miehistä) hakijaa. Avoimia johtajan tehtäviä oli yhteensä kymmenen tehtävää, joista seitsemään tehtävään oli vain yksi hakija. Tutkija kertoi, että hänestä tämä on osoitus siitä, että tasa-arvotyön eteen täytyy löytää myös muita ratkaisuja kuin tasa-arvoja yhdenvertaisuussuunnitelmaan tehty kirjaus naisten urakehityksen kannustamisesta.

Tutkija kertoi haastatteluissa esille nousseesta ilmiöstä, että usein miehet eivät tunnista neet, että heitä olisi kannustettu opinnoissa. Keskustelutilaisuudessa nousi esiin ajatus, että miehet pitäisivät urapolun ja uralla etenemisen itsestään selvyytenä, eivätkä tunnista saamaansa tukea. Keskustelutilaisuudessa tuli myös olettamus, että naiset helpommin korostavat yhteisöllisyyttä ja ryhmänsä yhdessä onnistumista, kun taas miehet tuntuvat painottavan onnistumisissa enemmän omaa osuuttaan ja ovat yksilökeskeisempiä kuin naiset. Eräällä nais-

puolisella osallistujalla oli omakohtaisia kokemuksia yliopisto ajoilta eroavaisuuksista, joita hän oli havainnut mies- ja naisopiskelijoiden keskuudessa.

”Yliopistoissa tuetaan erityisesti, että se on just se klisee että mikä valitettavasti pitää usein paikkansa, että sanotaan että mies proffat tukee enemmän miesopiskelijaa ja itse olen tämän kokenut aikanaan niin kun hyvin vahvasti että niitten on niin kun vaikea ylipäätään mies proffilla ottaa kontaktia naisiin”

Toinen eroavaisuus uratarinoissa oli miesten käyttämässä kielessä siitä, että he ”löysivät” itsensä tai heille ”tarjottiin” jotakin työpaikkaa, mutta naiset taas painottivat oman asenteen merkitystä sekä suoriutumistaan: kun he aloittavat jotain, he saavat sen myös loppuun. Kysyttäessä miehiltä syytä siihen, miksi juuri heille tarjottiin tiettyjä paikkoja tai tehtäviä, he eivät tunnustaneet siihen mitään selkeää syytä. Yhtenä tekijänä painottui kuitenkin miehillä verkostojen tai entisten työkavereiden merkitys. Tutkija kysyi osallistujien mielipidettä eräässä haastattelussa esiin nousseeseen kommenttiin siitä, jos SYKEssä työskennellessä ei väittele tohtoriksi.

”Tänne ei kannata jäädä jos ei aio tehdä väitöskirjaa”

Keskustelutilaisuudessa pohdittiin sitä, että koskeeko tämä asiantuntijoiden urapolkuja? Organisaatiossa tunnistettiin kaksi erilaista urapolkua: asiantuntija- ja tutkijanurapolku.

”Tarkoitetaanko sillä kuitenkin sitä ettei tänne kuitenkaan välttämättä kannata jäädä sen takia kun ei ole mitään etenemismahdollisuuksia siellä asiantuntijapuolella?”

Tutkija kertoi, että monet haastateltavista mainitsivat tehtäväkierron ja sisäisen liikkuvuuden osana urakehitystä. Kansainvälisen liikkuvuuden osalta tuli havaintoja siitä, että esimiehet eivät aina päästä irrottautumaan henkilöitä heidän nykyisistä projekteistaan kansainvälisiin projekteihin. Eräs haastateltava totesi, että kansainvälisissä rekrytoinneissa harrastetaan itsensä lobbaamista, ja rekrytoinnit tapahtuisivat aika pienissä piireissä ja hän toivoi avoimempaa prosessia kansainvälisiin rekrytointeihin. Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä tulee haastateltavan mielestä puoltaa siitäkin syystä, että jos tehtävät menevät esimiesten kautta ja esimies ei ole halukas päästämään henkilöä lähtemään, niin hän ei tällöin informoi avoimista tehtävistä. Tutkija pyysi keskustelutilaisuudessa osallistujilta kommentteja, tunnistivatko he tällaista menettelyä ja miten asia heidän mielestään näyttäytyy?

Eräs osallistuja oli huolissaan osaamisen köyhtymisestä, jos henkilöitä ei päästetä kehittymään kansainvälisille foorumeille.

”Tulee vaan mieleen just tää ongelma, että jos on vaikeuksia päästä just kansainvälisellä tasolla esille niin siitähän viedään sitten osa siitä osaamisesta mitä

täällä on niin hukkaan. Tai sitä ei käytetä niin tehokkaasti kuin mitä jos semmonen tilanne tulee se on aika ratkaisevakin se homma”

Keskustelutyöpajaan osallistujat kokivat organisaation projektiorganisaatiomaisen rakenteen tuovat tiettyjä esteitä liikkuvuudelle niin organisaation sisällä kuin ulkopuolelle myös kansainvälisiin projekteihin. Esimiestyön ja johtamisen koettiin olevan tärkeässä roolissa liikkuvuuden edistämisessä. Tasa-arvoisen esimiestyön haasteita koettiin olevan myös se, että esimiehet toimivat samoissa asioissa erilaisilla tavoilla, eikä kaikki esimiehet suhtaudu liikkuvuuteen samalla tavalla.

”Voisko siinä olla myöskin semmoinen rakenteellinen niin kun asia, että meillähän niin kun seitsemänkymmentä prosenttia tutkijoista toimii ulkopuolisella rahoituksella rahoitetuissa projekteissa ja tota eihän ne voi yht äkkiä lähteä mihinkään niistä projekteista joissa ne saa palkkansa. Jotenka se pitäisi olla niin, että ne hakeutuu tällaisiin projekteihin jo alun perin silloin kun niillä taas on uuden projektin haku, että se näyttää siltä että esimies ei päästä mutta eihän se voi päästää jos joku sanoo, että mä lähen nyt kävelee tästä projektista ja eikä oo ketään muuta tulossa tilalle siihen niin eihän se toimi”

” Niin meillähän on työsopimuksetkin määräaikaaisia niin eihän semmoisesta voi lähtee”

”Mun mielestä nyt toi pointti oli todella mielenkiintoinen tämmöisestä polku-riippuvuudesta joka syntyy sitä kautta, että miehet suunnittelevat hankkeet ja sitten naiset on niitä vähän niin kun hanslankareita siellä, vähän niin kuin hanketyöntekijöitä siinä, ja niin kun sen tekemisenkin kautta nää olot niin kun tietyllä tapaa vakinaistuu määrätynlaiseks. Niin onks meillä täällä naisia tai miehiä jotka tunnistaa roolia tämmösissä hankkeessa, et tule mukaan ja tee tämä me ollaan suunniteltu näin vai pääseekö mukaan jo valmisteluun vai onks meillä tässä selvä kipupiste näissä hankevalmisteluissa ja näin”

”SYKEssä ehkä on myös hirveen suuria eroja myös esimiesten välillä siinä miten taitavia he ovat tunnistamaan ryhmässä olevaa osaamista ja etenkin jos puhutaan eri ikäisistä ja eri sukupuolta edustavista tutkijoista ja miten he saavat myytyä sitä asiantuntemusta erilaisiin hankkeisiin mitä SYKEssä käynnistyy. Jotenkin esimiesten kautta ehkä kannattaisi lähteä purkamaan ja tavallaan niitä eroja tunnistamaan tavallaan niitä jotka ovat taitavia siinä asiassa saa niitä tasa-arvoisesti mukaan niihin eri prosesseihin niistä vois ottaa oppia”

”Mä luulen, että tässä voi olla vähän sitä vaatitase ongelmaa eiks vaan? Että tavallaan niitä sanotaan niin, että vaikka ne sanotaan vaikka monen miljoonan kansainvälisten hankkeiden valmistelu taakkoja niin kun työnnetään sinne vaatitase korkeimmille poluille ja sitte tota, tavallaan niin kun tietosestikkiin. Että jotenkin oletetaan, ettei niin kun muut halua ottaa vastuuta”

” Mut että vaikutusmahollisuutta ei oo niin sehän johtaa siihen, että me ollaan kohta konsultteja jotka tekee, että sehän laskee jo ihan meidän tutkimuksen tasoa. Tää ei oo pelkästään vaan naisten ja miesten välinen, mutta monestihan se on niin, että jos miehet matkustaa ja reissaa niin nehän muodostuu ihan luonnollisestikin niiksi jotka jotain isoja hankkeita suunnittelee. Ihan riippumatta siitä mikä niitten substanssiosaaminen on”

Aiheen käsittelyn lopussa osallistujia pyydettiin miettimään, että tuliko heille sellaisia ajatuksia joita ei tilaisuudessa käsitelty tai minkälaisia ajatuksia aihe, urakehitys ja johtaminen, osallistujissa herätti.

”Ehkä tohon projektien vetämiseen, että se ei oo välttämättä tasa-arvo kysymys vaan yleensäkin SYKEN käytäntöjä, että siinä vois olla hyvä tämmöstä oppipoika -tyttö että on niitä konkareita jotka aina saa sen vastuun ja niillä on se osaaminen, mutta otettais sitten nuorempaa tekijää mukaan oppimaan, että sitä kautta vois sitä urapolkua luoda sinne projektipäällikkö tasolle”

”Tuo on siis kyllä sellanen juttu että mitä minä oon miettinyt, että ois tosi hyvä semmonen mentorointi systeemi vois kyllä olla kokeillen oppia tai sitten sellaisiin kiperiin kysymyksiin saisi apua tai sitte ois joku semmonen henkilö kehen vois tukeutua. Jotenkiin tai itellä on tullut vastaan, että tai että on vaan sanottu että mee vaan mukaan niihin hakuihin ...mutta kuitenkin suhteellisen vähän aikaa ollut, että on aika vaikee vaan mennä mukaan niihin hakuihin, että kehen ottaa yhteyttä mistä lähteä liikkeelle missä niitä hakuja on missä se niin kun tapahtuu miten niihin vaan mennään mukaan. Että tarvitsisi jotakin vähän konkreettisempaa ehkä tommonen mentori vois toimia siinäkin, että tietäis että mihin mennä kenen juttusille”

5.6 Keskustelutyöpajassa teema Vuorovaikutus

Kesäkuun haastatteluissa tunnistettiin vuorovaikutuksen olevan stabiilissa tilassa. Asia näyttäytyy organisaatiossa siten, että suhteellisen samat henkilöt edustavat organisaatiota eri työryhmissä. Usein varsinkin ministeriön välisessä yhteistyössä koettiin, että organisaatiota edusti sama joukko miehiä, mutta myös ministeriön puolelta edustus painottui samoihin miehiin.

Kesäkuun haastatteluissa ilmeni, että naiset nostivat haastatteluissa usein sukupuolen lisäksi myös iän keskusteluun. Uran alkuvaiheessa koettiin haastavaksi nuori ikä ja sen yhdistäminen tilanteeseen, jossa toisena osapuolena oli vanhempi mieshenkilö. Nuori ikä korostui myös kansainvälisissä yhteyksissä, jolloin naispuoleiselle haastateltavalle oli tullut tunne, että hän joutuu enemmän perustelemaan ja todistelemaan omaa pätevyyttään. Mieshaastateltavat eivät tuoneet ikää millään tavalla keskusteluun.

Haastatteluissa ilmeni, että varsinkin kansainvälisissä miesvaltaisissa verkostoissa voi naisten olla vaikeaa integroitua mukaan verkoston toimintaan. Tilaisuudet saattaa päättyä sauna iltaan, tai niissä on syntynyt miesporukassa oma huumorinsa.

Keskustelutilaisuudessa toivottiin osallistujien kommentteja näihin haastattelujen tiimoilta nousseisiin havaintoihin.

”Että jos ne miehet että jos vaikka se ois tullut se alkuperäinen yhteydenotto siihen samaan äijään kun tyyliin viimeksi kaks vuotta sittenkin kun valmisteltiin tätä, mut sitten jos hän kokeekin että tää ei oo enää sitä hänen osaamisaluetta tai hän ei nyt ehdi ja antaa sen eteenpäin, että jos se sitten laskeutuu vaikk niin kun mun pöydälle, tosi hypoteettista...niin tota niin ihan yhtä hyvin se voi onnistuu tavallaan se prosessi. Siit eteenpäin, että kyll se siis kyll must toivoo on mut ”

”Se riippuu siitä minkälainen esimies se sitten sattuu olemaan. Onko se siinä paikallaan vai antaako se sitten, se riippuu ihan siitä mitä se ite, useimmiten hän ne on kyllä miehiä jotka siellä on”

”Mut tää on nyt taas sitä, että halutaaks me pyrkiä niille vaativuustasoille missä tavallaan näit päätöksiä jaellaan, et meidän täytyy niin kun hakeutuu sinne... No siis just se, että niin kauan kun edustus ei oo tasapuolinen siellä niin kun tietyillä eskalooneilla niin niin kauan se voi olla näin, eiks vaan, ett jotenkin ne mahdollisuudet tulee useammin niille miehille”

”Sen verran vois vielä, että näistä monista työryhmiin nimityksistä tai ketä lähetetään niin kyllähän ne monesti menee tuolta keskuksen johtajan tai ryhmäpäällikön tutuille, että tää on aina ollut, että jotenkin sitä pitäs niin kun herättää, että miettikää onko muitakin vaihtoehtoja eikä aina vaan mennä kiireessä, että se on aina ennekin ollut. Tavallaan kyseenalaistaa miettimään, että onko tilanne edelleen se, että tää on se ykkönen”

Keskustelutilaisuudessa vahvistui haastatteluissa esiin tullut ilmiö suhteellisen stabiilista tilanteesta organisaation edustamisessa sekä haasteet kansainvälisissä miesvaltaisissa yhteisöissä. Keskustelutilaisuudessa vahvistui käyttäytymistaloustieteestä tuttu ilmiö, status quo, eli vallitseviin toimiviin vuorovaikutussuhteisiin ei luonnostaan lähdetä hakemaan muutosta. Toinen käyttäytymistaloustieteistä tuttu ilmiö, (ease of recall) saatavuus heurestiikka (Kahneman 2012, 153 - 161), vaikuttaa päätöksentekijöiden valintaan edustajasta tai siitä, keneen otetaan yhteyttä uuden projektin alkamisen tiimoilta. On helppo palauttaa mieliin aiemmin tilanteissa ollut henkilö tai henkilö, joka on useimmin valittu tilanteisiin edustamaan. Päätöksentekijät saattavat karttaa riskejä (risk aversion bias) siten, että he pelaavat valinnoissaan varman päälle valitsemalla henkilön, joka on ollut aiemmin edustamassa ja jonka suoriutumisen on ennestään tunnettavissa verrattuna uuden valinnan kautta ennestään tuntemattomaan suoriutumiseen tilanteessa. (Kahneman 2012, 162 - 171, 325.)

Vuorovaikutustilanteissa näyttäytyy myös osallistujien tottuminen varsin stabiileihin oloihin.

”Varmaan monet meistä on lähetetty toisen sijasta jonnekin kokoukseen tai työryhmään tai on itse niin kun sanonut että jotenkin nähnyt, että tämmönenkin osaaminen ois hyvä jossain tiimissä. Mulla on ihan viime viikolla, mulla oli semmoinen kokous, että mä niin kun olin siellä, mulla oli sellainen olo että olin sellaisessa kokouksessa, jossa oli ihmisii jotka tunsii toisensa, ja ne sattu olee kaikki miehiä, että ne on jotenkin pettyneitä että ne ei voikaa jotenkin jatkaa siltä samalta pohjalta, meidän piti tehdä esittelykierron, mä olin hidaste. Ne ei ollut heti välttämättä heti kiinnostuneita siitä koska he tulee muilta alueita kun mä tuun....Mä oon nyt täällä, sori ja teidän pitää alottaa alusta ja pitää kertoo mulle mitä te ootte ja mitä te teette ja te ette voi jatkaa siit mihin te jätitte ja

se on tietysti varsinkin kun on heikko itsetunto ja musta se oli ihan kamalaa nähdä se pettymys ja naaman venähdys, et kukas sä oot”

”Niin hyvin samankaltaisia kokemuksia mitä XXX tuossa kuvaili, voisin kuvata itsekin muutaman missä ite on ollut paikalla se on just se kun niitä kertyy tai niitä tulee useita tai useampia niin sitten se niin kun vaikuttaa siihen omaan kokemukseen ja siihen miten suhtautuu jo niihin tuleviin palavereihin. Että sitten on toi toinen näkökulma, että ensin on tää ollaan pettyneitä ja sitten on tää, että ei esittäydytä että ei huomioida millään tavalla, että kun mä tuun siihen tilaan niin kukaan ei tule esittäytymään tai kättelemään sitten pitää ite mennä, totta kai on hyvä mennä itse mennä, mutta jos itse tulee uutena ja kaikki muut tuntee toisensa ja jatkaa keskustelua keskenään, kukaan ei huomioi sua millään tavalla niin on se aika vaikeeta, vaikei muuten ole. Ja sitten toi toinen toi tommonen, että ollaan iloisia että juuri sinä olet paikalla, joka liittyy usein ulkonäköön ja siihen että on nuori nainen mikä myös on todella loukkaavaa että se on mihin keskitytään eikä siihen mitä mä osaan eikä kukaan kysy siitä mitään”

”Mä oon just viimeksi tänään puhunut erittäin pätevoityneen sykeläisen naisen kanssa, joka kertoi eilen olleensa kokouksessa jossain, jossa miehet tervehtivät toisiaan, mutta ei näitä naisia, mutta se että muistaa vaan että se ei oo se ikä tai akateemiset pelimerkit, että sitä todellakin sattuu hirveen monille mut sitten pitää olla puheenjohtaja joka katsoo, että nyt kaikki tervehtii ja tunnetteks te ja näin että se niin kun vaatii aika paljon siltä”

Keskustelutilaisuuden lopuksi pyydettiin osallistujia keskustelemaan vierustoverin kanssa mitä hyviä ajatuksia tilaisuus herätti tai mitä aiheita jäi käsittelemättä tai jäikö joku aihe askaruttamaan mieltä. Osallistujilta pyydettiin myös ideoita, miten urakehitystä voidaan organisaatiossa tukea ja pyydettiin pohtimaan myös sitä, että jääkö keskustelut organisaatiossa aina tietylle tasolle. Lisäksi pyydettiin keinoja siihen, miten asiassa päästäisiin eteenpäin.

”Ensinnäkin tosi hyvä kuulla, että nää ei oo vain meiän henkilökohtaisia huolia vaan muillakin on sitten tullut tällaisia kokemuksia vastaan ja oikeestaan tohon vuorovaikutukseen liittyen niin ois tosi tärkeitä, että se esimies pystyis tunnistaa erilaisia ihmisiä ja ihmistyyppäjä. Esimerkiksi minä oon aika kohtelias ihminen ja oon myös erittäin ammattitaitoinen ihminen, mutta sitten joku päällepäsmäri voi sitten tulla kuitenkin sieltä takkaa ja ohittaakkii siinä mielessä ois hyvä, että esimies pystyis niin kun vähän hoksaamaan, että millä tavalla ne ihmiset toimii”

”Mutta sitten tosiaan, että ei näistä asioista auta ihan vaan viittaa, että jos nää toimintatavat on näin, että pittää vaan laittaa se nainen sinne kokoukseen ja muuten tälle, että toiminnan kautta nää sitten muuttuu”

”Sekin oli mielenkiintoista kuulla, itelle ihan siinä alussa heräsi kysymys, että hyvin on tasa-arvo asiat on nyansoitunut, että mitä on ne konkreettiset asiat, siinähän tuli ihan hyvin esille niitä asioita. Mitä ite asiassa en osannut sillä tavalla es ajatella. Just siinä kohtaa, että pidetään edelleen naisia vähän kuin sihteerinä”

”Keskusteltiin taas vähäsen myös siitä kun tavallaan nää on tällaisia vähäsen kun tiedottamattomia käytäntöjä, että kun ihmiset ei tarkoita pahalla niin siitä on sitten ite on tosi vaikee lähtee niin kun puuttumaan siihen ymmärtää sen että ei ne miehet tai ne naisetkaan välttämättä niin kun jotenkin tarkotuksella sinua alenna näissä tilanteissa. Ja sitten kun asian ottaa esille niin sitten siitä tulee vähän sellainen vaikean ihmisen leima helposti niin sitten alkaa varoo nii-

tä tilanteita. Ja sitä pohdittiin, että tai ainakin itse pohdin, että kuka niitä sitten voisi nostaa esille ja se voi olla aika vaikeaa siinä tilanteessa ite välttämättä sanoa, että tässä minuun kohdistuu jotain tällaista, että voisko että jos meillä on tällaisia liittolaisia niin voisko ne nostaa näitä esiin, että eli miehiä useimmiten näissä tilanteissa, että jos joku huomaa että tai miksei joku toinen nainen jos toiseen naiseen kohdistuu jonkunlaista vähättelyä tai muuta niin nostaa sitä esiin se ei totta kai oo helppoo jos se kohdistuu itsen ei sitten välttämättä osaa samalla lailla tai uskalla tai miten vaan”

”Sitten keskusteltiin vielä että se ei oo välttämättä aina sukupuolesta vaan ikä ylipäättää tasa-arvoa siitä miten kaikki tekijät vaikuttaa ikä, sukupuoli, etninen tausta, että siinä on monta muutakin tekijää ja kaikki tekijät vaikuttaa, että ehkä tasa-arvokeskustelu vähitellen menee siihen kohti, että nää kaikki tekijät on siinä mitkä vaikuttaa, että ei se oo aina se sukupuoli siinä hyvin merkittävä tekijä”

”No mä sanoin toss aikaisemmin sen mentoroinnin, no väitöskirjassa saa vielä tukea, mutta sen jälkeen erityisesti, niin sehän olis todella hyvä jos olis joku systeemi siihen”

”Toi on mun ihan leimpiäiheitani, siis sainoin ton jo ihan ensimmäisissäkin keskusteluissa, mutta nyt on noussut tän Heidn aineiston kautta se väitöskirja tärkeenä pään avauksena, mutta myös se post doc vaihe, että siinä tulee tietysti ihan erilaiset kuviot ja projektinhallinta kuviot ja muuta että. Tunsin olevani silloin hyvin yksin, tavallaan yksin ja mä luulen että aika monikin”

”No itse asiassa me puhuttiin tosta mentoroinnista lopuksi. Ja me mietittiin, että mitä siihen tuota vois keksiä ja oli puhetta, että siihen voi olla melko väljäkin joku alusta eikä siihen tartte niin kuin rahoituksellisesti kauheeta panostusta kun vaan saa kohtaamaan ne mentoroinnin ja mentoroitavan, että tulis vaan hyvä ehdotus just sopivasti”

”Jonkin verran puhetta just näistä rakenteellisista esteistä tavallaan, että haluaa niin sit joutuis jotakin karsintaa joka tapauksessa tekemään, että tässä on paineita rakenteellisia, että miten niitä pystyttäis sitten muuttamaan”

5.7 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskyselyn (2017) avoimien vastausten tulokset

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus avoimissa vastauksissa nousee esille hyvin paljon samat asiat kuin mitä haastatteluissa ja keskustelutyöpajassa. Organisaatio koetaan tasa-arvoiseksi jo nykyisellään.

”Hyvällä mallilla on nämä asiat SYKEssä”

”Nähdäkseni SYKE on hyvin tasa-arvoinen jo nyt”

Tehtävien osoittaminen aina samoille henkilöille heikentää urakehityksen mahdollisuuksia eikä kannusta osaamisen kartuttamiseen. Työnjaosta ei keskustella eikä siitä juuri kysytä asiaansaisten näkemyksiä. SYKEssä ei nähdä vastaajien mukaan olevan aktiivista urasuunnittelua eikä tukea urakehitykseen.

”Ryhmäpäälliköllämme on vakiintuneita käsityksiä ihmisten osaamisesta ja hän usein pelaa ns. varman päälle ja ohjaa haastaviin tehtäviin vain niitä joihin luottaa täysin. Muille kasvuun ja kehittymiseen ei ole tilaa”

”Kenties vanhat ”kaverit” ovat toisissa asioissa etusijalla tai heidän sanansa painaa enemmän kuin ”ei-niin- tuttujen”. Tämä on toki inhimillistä, vaikkakin ikävää”

Vastaajat eivät nähneet koulutukseen osallistumisilla olevan merkitystä urakehitykseen. Tämä tukee näkemystä siitä, että tasa-arvo asioissa meritokraattinen tasa-arvo on organisaatiossa huomioitu eikä naisten koulutusmäärän lisääminen tuo urakehitykseen toivottua tulosta, sillä naiset ja miehet ovat lähes yhtä koulutettuja SYKEssä.

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus kyselyn avoimissa vastauksissa vastaajat toivat selkeämmin esille ennakoasenteita, jotka esiintyessään heikentävät sekä ilmapiiriä, että varsinkin nuorten naisten uskoa omiin mahdollisuuksiin urakehityksessä. Naiset kokevat syrjintää myös sukupuolen perusteella. Usein yhdistelmä nuori ja sukupuoleltaan nainen koetaan haasteelliseksi. Miesten avoimissa vastauksissa ei mainita sukupuoleen liittyvää syrjintää.

”Joku on tytötellyt. Tämä on ollut tilanteessa, jossa joku ei ole tiennyt nimeäni. Olisin toivonut, että hän olisi kysynyt, kuka olen. Tytöttely on vähättelevä ja antaa viestin, että puhuttelijan mielestä toinen on nuori, kokematon ja tietämätön”

”Joskus nuorempana oli vähän ”tytöttelyä”

”Muutamia tilanteita on tullut vastaan, joissa keski-ikäiset miehet ovat automaattisesti olettaneet ulkoisen olemukseni (olen nuori nainen) perusteella minun olevan harjoittelija tai sihteeriharjoittelija”

”En tiedä onko synnä sukupuoli vai nuoruus, mutta yhteydenottoihini ei aina vastata, vaikka miespuolisen vanhemman kollegan yhteydenottoihin samat henkilöt vastaavat saman tien”

Useimmin syrjintää ja epätasa-arvoista kohtelua tai puhetta ilmenee epävirallisissa vuorovai-
kutustilanteissa kuten kahvipöytäkeskusteluissa.

”Puheista selviää, että näistä on ennakkoluuloja”

Käyttäytymistieteiden sekä Kahnemanin (2003, 1449 - 1452.) teorian perusteella voisi ajatella, että kun heittäydytään epävirallisempaan keskusteluun siirtyä ajattelumme helpommin intuitiiviselle automaattisemmalle ajattelun tasolle (system 1). Tällöin ajattelussamme olevat implisiittiset asenteet ja arvostukset sekä ajattelun vinoumat pääsevät helpommin esille kun tiedostavampi puoli ei ole kontrollissa.

”Koen, että työyhteisössä on eri kahvikuntia johon tulisi kuulua tullakseen hyväksytyksi”

Kyselyssä kysyttiin myös tasa-arvotyöhön toimenpide-ehdotuksia. Niissä nousi esille myös tämän lopputyön keinoista naisten urakehityksen tukemisessa: tietoisuuden herättäminen, huomion kiinnittäminen tiedostamattomiin asenteisiin ja niiden näkymättömäksi tekeminen sekä asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttaminen.

”Keskustelulla, tiedotuksella, asian pitämisellä näkyvänä, syrjinnän ja häirinnän säännöllisellä tuomitsemisella johdon taholta, vähemmän etuoikeutettujen ihmisryhmien tukemisella, johdon koulutuksella havaitsemaan epätasa-arvoisia asenteita ja rakenteita”

”Johdon pitää seurata omia asenteitaan palkatessaan uutta henkilökuntaa ja arvioidessaan ihmisten asiantuntijuutta”

”Tuomalla näkyväksi, että erilaisuutta tarvitaan ja että kaikki ovat tärkeitä”

”On kaikkien vastuulla, että itse välttää erilaisten ennakkoluulojen vahvistamista ja levittämistä. Ehdottaisin toimenpiteeksi omien ennakkoluulojen havainnoinnin, että niitä voisi vähentää”

Aineistojen analyysin avulla selvitettiin ne keinot organisaation toimintaympäristön muuttamiseksi, jotka hyödyttävät ja tukevat naisia heidän urakehityksessään. Jesper & Hansenin (2013) kriteereitä onnistuneelle tuuppaustoimenpiteiden toteutumiseksi arvioidaan seuraavien mittareiden avulla:

- Organisaation tasa-arvoisuus lisää työhyvinvointia. Mittarina seuraava tyytyväisyyskysely VBaro ja siinä sukupuolten tasa-arvon toteutuminen myös naisten tyytyväisyysindeksin paraneminen nykyisestä 3,78.
- Yksilön valinnanvapautta ei rajoiteta vaan tarjotaan enemmän tuettuja ja selkeitä vaihtoehtoja kuten mentoroinnin tuomaa tukea.
- Valintaympäristön muokkaaminen sekä naisten urakehityksen tukemista ei toteuteta taloudellisten insertiivien kautta, jolloin urakehityksen palkkavaikutuksia ei tuoda tässä kohtaa esille urakehityksessä. Naisten määrää projektipäälliköissä pyritään lisäämään myös positiivisen suosimisen keinoin. Tarkoittaa sitä, että mikäli on täysin kaksi tasa-arvoista hakijaa pätevyyksiltään ja ominaisuuksiltaan valitaan hakijoista se joka edustaa ko. henkilöstöryhmässä vähemmistöä.
- Tuuppauksen hyödyt voidaan mitata tasa-arvo kokemuksen lisääntymisenä. Seuranta mittarina on seuraavan tasa-arvo ja yhdenvertaisuus kyselyn tulokset.

Toimintaympäristöä muokataan tietoisuuden lisäämisellä sekä ilmapiiriin ja ennakoasenteisiin vaikuttamalla. Konkreettinen keino naisten urakehityksen tukemiseen on mentorointimallin käyttöön ottaminen. Näiden keinojen avulla SYKE:n tasa-arvotyö tulee muuttumaan enemmän toiminnallisen tasa-arvotyön suuntaan nykyisen tilannekatsausraportoinnin sijaan.

6 Tutkimuksen tuloksiin perustuvat kehittämisehdotukset

Naisten urakehityksen haasteet painottuivat naisten kohdalla uran alkuvaiheeseen. Usein kombinaatio nuori ja nainen koettiin haasteelliseksi. Naisten urakehitystä tukisi roolimallien lisääminen organisaatiossa. Menestyneiden naisten erilaisten uratarinoiden julkaiseminen organisaation intranetissä toisi näkyville samaistumisen kohteita naisille, varsinkin uran alkuvaiheessa oleville, jotka tarvitsevat enemmän tukea ja kannustusta. Samalla uratarinat tulisivat organisaatiossa näkyväksi kaikille, jolloin leviäisi tietoisuus myös siitä, että menestykselliset uratarinat liittyvät myös naisiin. Tämä vähentäisi ankkurointivaikutusta siitä, että menestymistarinat eivät painottuisi ainoastaan miehiseen sukupuoleen. Erilaisten uratarinoiden esille nostaminen toisi näkyväksi urien moninaisuuden ja millaisista erilaisista poluista urat voivat muodostua. Tämä kannustaisi yksilöitä pohtimaan myös omia valintojaan ja tavoitteitaan. Organisaatiossa voidaan myös virittää (priming) ajatuksia nostamalla uraa tehneet naiset esille, jolloin myös muut naiset voisivat saada miellelyhtymän menestyksen ja naiseuden yhdistämisestä.

Ulkoisessa rekrytinnissa kiinnitetään paljon huomiota muun muassa siihen, että hakuilmoituksissa ei käytetä sukupuolittuneita termejä. Organisaation sisäiseen rekrytointiin ei kiinnitetä läheskään yhtä paljon huomiota. Haastateltujen sekä keskustelutyöpajan kokemuksissa ilmeni, että joillekin tehtäviä tarjotaan, tai samoja henkilöitä lähetetään aina edustamaan organisaatiota. Haasteena näyttää olevan myös se, että kaikki tehtävät eivät tule millään tavoin avoimesti haettaviksi. Osa tehtävistä menee esimiesten välisten keskustelujen kautta, jolloin esimiehen henkilökohtaiset mieltymykset ja vinoumat voivat saada liian suuren painoarvon tai esimies on haluton päästämään resursseista irti.

Vaikka organisaatio on tiukasti projektiorganisaatio, olisi sisäistä hakumenettelyä hyvä kehittää entistäkin avoimempaan ja läpinäkyvämpään suuntaan. On ymmärrettävää, että projektihenkilöstö ei aina voi irrottautua meneillään olevasta projektista uuden mielenkiintoisemman tehtävän tarjouduttua. Tämä ei kuitenkaan saisi olla esteenä avoimelle ilmoitusmenettelylle, vaan ennemminkin pohjana keskustelulle sekä mahdollisten pelisääntöjen kehittämiseksi sisäiseen rekrytointiin (Bohnet 2016, 164). Myös opetus- ja kulttuuriministeriön tutkijatyöryhmän loppuraportissa päädyttiin siihen, että sukupuolten tasa-arvon kannalta tohtoritutkimuksen jälkeinen vaihe on haasteellisin. Naiset etenevät selvästi miehiä hitaammin korkeampiin tutkimusvirkoihin. Yksi syy tähän on, että yliopistojen professoreiden haussa käytetään kutsumis- menettelyä avoimen rekrytinnin sijaan. Naiset menestyisivät tasa-arvoisemmin avoimessa hakumenettelyssä (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2016:2.) Tämä sama ilmiö näyt-

täytyy myös kohdeorganisaatiossa siten, että avoin hakuilmoittelu toisi molemmille sukupuolille tasa-arvoisemmat mahdollisuudet hakeutua tehtäviin.

Kohdeorganisaatiossa voisi pienentää halo-efektin aiheuttamia ajatuksen vinoumia, joissa liitetään menestyneisiin henkilöihin muitakin positiivisia asioita sekä myös saatavuusheurestii-kan tuomia vinoumia ”sokkovalintojen” avulla. (Rosenzweig 2014, 65 - 66.) Tällöin etukäteen mietittäisiin, minkälaisia ominaisuuksia esimerkiksi projektipäälliköltä edellytetään tai vastaavasti, millaisia edellytyksiä edellytetään henkilöltä, joka valitaan edustamaan SYKEä johonkin työryhmään. Tehtävien hoidon menestyksen kriteerit määriteltäisiin etukäteen, ennen kuin varsinaisesti on mietitty tehtäviin kiinnitettävien henkilöiden nimiä. Tällöin pystyttäisiin myös minimoimaan ankkurointi vaikutuksia, eikä valinnat kasaantuisi aina samojen hyväksi havaittujen henkilöiden osalle, vaan myös muille annettaisiin enemmän mahdollisuuksia ja tilaisuuksia.

Samanlainen käytäntö toimisi myös silloin, kun arvioidaan tehtävien vaatavuustasoluokituksia. Tehtävien vaatavuuden arvioinnit suoritettaisiin jo ennen rekrytointi-ilmoituksen julkaisemista SYKEN palkkauksen koordinaatioryhmässä. Samoin, mikäli haluttaisiin varmistua täysin rationaalisista valinnoista ja antaa mahdollisimman vähän valtaa inhimilliselle ajatusten vinoumil- le, rekrytointi tehtäisiin anonyymisti. Anonyymi rekrytointi takaisi sen, ettei valittavan ikä, rotu, tai sukupuoli saa paino-arvoa valintaprosessissa.

Organisaatiossa vallitseviin ennakoasenteisiin voidaan vaikuttaa muun muassa sillä, että ollaan mahdollisimman paljon tekemisissä erilaisten ryhmien kanssa (eri ikäiset, eri etniset taustat kieliryhmät jne.) sekä samalla aktiivisesti muutetaan ja muokataan omia käyttäytymismalleja. Tämä tukee organisaatiossa sitä, että myös esimiestehtävissä sekä erilaisissa organisatorisissa ryhmässä on mahdollisimman tasaisesti molemmat sukupuolet edustettuina. Organisaation henkilöstösuunnittelussa onkin hyvä kiinnittää huomiota siihen, että henkilöstö koostuu mahdollisimman eri-ikäisistä, eri taustaisista ja eri sukupuolta olevista ihmisistä. Organisaatiossa suunnitteilla on esimiesten kouluttamista tasa-arvoasioihin. Tärkeää olisi sisällyttää tasa-arvoasioiden koulutus uusien esimiesten perehdyttämiseen. Esimiehet eivät kuitenkaan voi olla jatkuvasti läsnä jokaisessa tilanteessa, jolloin tasa-arvotietoisuuden ulottaminen koko työyhteisön valmennuksiin pitäisi asian esillä ja pikkuhiljaa vastuu tasa-arvosta olisi jokaisen työyhteisön jäsenen asia. Elinvoimaisen organisaation kannalta henkilöstön diversiteetti on suuri voimavara. Yhtenä keinona on esimiehille ulkopuolisen toimijan kautta hankittu tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskoulutus. Uusien esimiesten perehdyttämisessä pitäisi yhdeksi aiheeksi nostaa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasiat sekä käytännön vinkkejä kuinka huolehtia näiden toteutumisesta päivittäisessä johtamisessa ja toiminnassa.

Tutkimusten tuloksena on ilmennyt, että naiset hyötyisivät enemmän tuesta uran alkuvaiheessa. Urnan alkuvaiheessa heitä hyödyttäisi kokeneempien tutkijoiden ja projektipäälliköiden verkostot ja verkostoituminen niissä. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaiseman tutkijauran loppuraportin mukaan naisten tutkijan uraan vaikuttaa edelleen piilosyrjintä ja sosiaalisen tuen vähäisyys (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2016:2.) Tämä ilmeni kohdeorganisaatioissa sekä haastatteluissa, että keskustelutyöpajassa.

Naisten uran selkeyttämiseksi ja tukemiseksi kohdeorganisaatioissa ryhdytään kehittämään uran mentorointia. Mentoriksi toivotaan kokeneita ja meritoituneita tutkijoita, projektipäälliköitä ja esimiehiä ja aktoreiksi nuorempia / kokemattomampia, organisaatioon vasta rekrytoituja tai muutoin sellaisia henkilöitä jotka kokevat tarvitsevansa tukea urasuunnitelmiansa selkeyttämisessä. Vaikka mentoroinnissa lähtökohta on kokeneempi / senioriasemassa oleva sekä aktorina kokemattomampi / juniori, niin samalla huomioidaan myös käänteistä mentorointia ja kannustetaan mentoria ja aktoria välillä vaihtamaan roolejaan, jolloin uusi työntekijä tai nuorempi tutkija voi tuoda uudenlaista osaamista vaikkapa tekniikan tai sosiaalisen median saralta.

Mentoroinnin tavoitteena on muun muassa projektityön laadun kehittäminen, keskustusten välisen yhteistyön lisääminen, oman työuran näkeminen eheänä ja mielekkäänä, mentoreiden herättäminen kehittämään itseään vielä lisää sekä aktoreiden auttaminen sitoutumaan organisaatioon ja auttamaan heitä selviytymään työnsä haasteista. Mentorointiohjelmaan haetaan vapaaehtoisia mentoreita ja aktoreita henkilöstöhallinnon toimesta (Kupias & Salo 2014, 11 - 69.) Mentorointiohjelmaa lähdetään toteuttamaan aluksi kokeiluna ja mahdollisimman kevyellä toimintarakenteella. Organisaation intranettiin laitetaan hakuilmoitus sekä mentoreista että aktoreista. Hakemukset toimitetaan henkilöstöhallintoon, jossa muodostetaan mahdollisimman hyvin mentoroinnin tavoitteita vastaavat parit. Henkilöstöhallinto avustaa parien työskentelyssä varsinkin prosessin alkuvaiheessa sekä seuraa mentoroinnin tavoitteiden saavuttamista. Mentorointiohjelmaa voidaan myös laajentaa muihin tutkimuslaitoksiin, joiden kanssa SYKE toimii verkostoituneena jo tällä hetkellä.

6.1 Eettisyys

Haastateltavilta pyydettiin etukäteen lupa haastatteluihin. Haastateltavilta sekä keskustelutyöpajaan osallistuvilta kysyttiin myös lupa nauhoittamiseen aineiston litterointia varten. Haastatteluaineistoa sekä keskustelutyöpajassa syntyneitä aineistoa käsitellään niin, että lopputuloksissa yksittäisten henkilöiden tiedot eivät paljastu. Haastateltaville ja keskustelutyöpajaan osallistujille taustoitettiin tutkimusta ja sen tavoitteita niin paljon kuin se on mahdollista ilman vaikuttamista tutkimustuloksiin. Haastateltavia informoitiin, että tutkimukseen

osallistuvat voivat koska tahansa lopettaa osallistumisensa tutkimukseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 19 - 20). Ennen haastatteluja harkittiin tarkoin, kysytäänkö haastateltavilta arkaluonteisista asioista kuten ikä tai koulutustaso ja niiden suhteen pohdittiin, onko niiden esittäminen tutkimuksen kannalta välttämätöntä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 115). Tutkija totesi, ettei näiden kysymysten esittäminen ollut tutkimuksen kannalta välttämätöntä, ja että tutkimuksen asetelmaan vaikutti myös työurien pituus eikä ainoastaan haastateltavien fyysinen ikä.

Aineiston keräämisessä huolehdittiin siitä, että tutkittavat olivat tietoisia tehtävästä tutkimuksesta (Ronkainen ym. 2014, 126). Tutkittavassa organisaatiossa ei ole yhtenäistä politiikkaa tutkimuslupakäytänteistä eikä Baltic Gender -hankkeeseen sitä erityisesti vaadita. Luonnollisesti tutkimusaineiston hyödyntämistä säätelee henkilötietolaki ja aineiston keräämisessä täytyy noudattaa erityistä huolellisuutta siinä, että aineistosta saattaa syntyä henkilörekisteri. Tutkimuksen tekemisessä täytyy huomioida laki yksityisyyden suojasta, jolloin yksittäisen tutkittavan tiedot eivät saa käydä ilmi aineistosta (Ronkainen ym. 2014, 126 - 127.) Eettisyyspohdinnoissa keskitytään laillisuuspohdintojen lisäksi myös siihen, mikä yleensä on hyväksyttävää ja huomioidaan myös organisaatiokulttuuri. (Gjerstad 2015, 237.) Tutkimuksen valmistuttua astuu uusi EUn tietosuoja asetus voimaan (25.5.2018) ja tämä täytyy huomioida tutkimusaineiston hävittämisajankohdan määrittämisessä. Haastattelu nauhoitukset ja litterointi tuhotaan välittömästi tutkimuksen julkaisun jälkeen. NVivo järjestelmään haastattelut on vietty ilman tunniste-tietoja, joten niistä ei haastateltavien tiedot paljastu.

Opinnäytetyön aihe on sellainen, että se vaatii ehdotonta avoimuutta kehittämistehtävän toteuttamisessa. On huolehdittava siitä, että tutkimukseen osallistuvat ovat koko opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa tietoisia siitä, mitä kulloinkin tapahtuu ja mitä mahdollisia toimenpiteitä osallistuminen heiltä edellyttää. Osallistujat voivat halutessaan pyytää lisätietoja tutkimuksesta missä tutkimuksen vaiheessa tahansa. Kehittämistehtävä toteutetaan yhteistyössä ja yhteiskehittämisen keinoin, jolloin osallistujille ei luvata erillistä palkkiota eikä osallistumisesta koidu mitään haittaa myöhemmissäkään vaiheissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 25.)

6.2 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa painotetaan lopputyön kokonaisuutta ja johdonmukaisuutta. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan validiteetin (tutkitaan sitä mitä on luvattu) ja reabiliateetin (tutkimustulokset ovat toistettavia) avulla. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa näitä kriteerejä on kritisoitu, sillä ne ovat syntyneet lähinnä määrällisen tutkimuksen arviointikriteereiksi ja ne vastaavat paremmin sen tarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Määrällisen tutkimuksen luotettavuuskäsitykset perustuvat oletukseen

yhdestä konkreettisesta todellisuudesta, jota tutkimuksessa tavoitellaan. Tässä lopputyössä voidaan todeta, että reaabelius toteutuu, sillä aineistoa kerättiin tutkimusta varten kahdella eri tavalla, narratiiviset uratarina haastattelut sekä keskustelutyöpaja. Näiden aineistojen tiimoilta syntyneitä tuloksia peilattiin myös organisaatiossa tehtyyn tasa-arvo ja yhdenvertaisuus kysymyksen (2017) avoimiin vastauksiin. Kaikissa näistä aineistoista tulokset olivat samansuuntaisia ja tulokset pitkälti nivoutuivat samojen teemojen ja ilmiöiden ympärille. Ihmiset omilla tarinoillaan ja keskusteluillaan toivat esille urakehitykseen liittyviä organisaatiossa vallitsevia käytänteitä. Tällaiseksi yhteisymmärryksessä luotua ”totuutta” kutsutaan laadullisen tutkimuksessa totuusteoriaksi, joka painottuu konsensukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134 - 135.) Tutkija havaitsi haastatteluaineiston analysoituaan, että keskustelutyöpajan aineisto ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn avoimet vastukset, eivät juurikaan tuoneet enää mitään uutta ilmiötä tai aihetta tutkimukseen. Vaikkakin haastateltavien määrä oli vähäinen (n=6) niin kuitenkin niissä löytyneet ilmiöt ja teemat esiintyivät myös keskustelutilaisuudessa eikä siellä varsinaisesti tullut esille mitään uutta vaan enemmänkin tieto ilmiöistä ja teemoista syveni. Myöskään tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskyselyn (2017) eivät tuoneet mitään uutta aineistoa esiin. Haastattelujen määrä oli sopiva aineiston kylläntymispisteen eli saturaation saavuttamisen näkökulmasta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 111).

Narratiiviset uratarinat haastatteluissa oli etukäteen organisaatiossa aiemmin kerätyn aineiston perusteella laadittu haastatteluteemat ja niihin liittyvät kysymykset, jotka esitettiin kaikille samansisältöisinä. Tällä tavoin pystyttiin varmistamaan että, saadaan vastaukset samoihin asioihin ja keskusteluissa käsitellään kaikki teeman yhdenvertaisesti. Tutkimuksen validus on huomioitu myös sillä tavoin, että aineistoa on kerätty usealla eri tavoin ennen tutkimusta, tutkimusta varten ja tutkimuksen jälkeen.

Tässä lopputyössä käsiteltiin sukupuoleen liittyviä stereotyyppioita ja asenteita. Näiden tunnistamisella pyritään helpottamaan naisten urakehitystä kohdeorganisaatiossa. Menetelmänä on narratiivinen haastattelu urakehityksestä. Urakertomukset perustuivat haastateltavien kokemukseen ja tulkintaan omasta urakehityksestä ja uratarinasta, jolloin ei ole mielekäästä puhua niiden ”vääryydestä” tai ”oikeudellisuudesta”.

6.3 Tulosten yleistettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyössä tutkittiin kohdeorganisaatiossa SYKEssä olevia naisten urakehityksen esteitä sekä keinoja naisten urakehityksen tukemiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää toimintamalli naisten urakehityksen tukemiseksi ja osoittaa tuloksia seuraamalla naisten hakeutumista vaativampiin tehtäviin sekä esimiestehtäviin. Ilmiöön perehdyttiin olemassa olevien tutkimusten avulla sekä narratiivisen haastattelun keinoin. Aineistoa kerättiin myös työpajas-

sa ja yhdessä kehittäen. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös tuoreimman tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskyselyn (2017) avoimia vastauksia. Aihe on sellainen, että se edellyttää keskustelua, kokeilemista ja uuden tiedon etsimistä sekä aiempaan tietoon rinnastamista.

Tasa-arvotyö on perinteisesti ollut naisten vastuulla. Tasa-arvo on kuitenkin organisaatiossa kaikkien asia, ja sen toteuttamiseksi tarvitaan myös miesten saamista mukaan tasa-arvotyöhön. Tasa-arvotyön kannalta on tärkeää, että jokainen kiinnittää huomiota omaan tapansa toimia sekä kyseenalaistaa omia toimintamallejaan. On erittäin vaikea huomata oman käyttäytymisen stereotyyppioita, jolloin ainoiksi keinoiksi jää valistaminen, asioista keskusteleminen ja toiminnan mahdollisimman läpinäkyväksi ja avoimeksi tekeminen.

Tasa-arvotietoisuuden lisääminen varsinkin keskustelu joka liittyy tiedostamattomiin asenteisiin on yleistettävissä moniin vuorovaikutuksen tilanteisiin. Organisaatioon olisi hyvä saada vallalle sellainen asenneilmasto, että mikäli huomataan tällaisia epätasa-arvoisia tapoja, käytänteitä, rakenteita tai asenteita ihmiset nostaisivat ne esille välittömästi, jolloin myös niihin kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Usein näiden kohteena olevan on vaikeampi ottaa asiaa puheeksi tai se koetaan hämmentäväksi. On helpompaa jos myös ympärillä olevat ihmiset olisivat hereillä tilanteessa. Puheeksi ottaminen on aina vaikeampaa henkilölle joka edustaa vähemmistöä organisaatiossa, oli sitten kyseessä ikä, sukupuoli tai kieliryhmä. Haasteena vähemmistön edustajalle on aina vallitseva status quo tilanne ja se, ettei enemmistö koe asiaa samalla tavalla eikä näin ollen välttämättä huomaa epätasa-arvoisia käytänteitä. Tällainen toiminta edellyttää organisaatiossa sellaista ilmapiiriä, jossa näin uskalletaan tehdä sekä sen, että organisaatiossa on luonteenomaista ottaa asiat keskusteltavaksi ilman pelkoa leimaantumisesta. Vaikka tutkija itse on omassa organisaatiossaan tutkinut näitä tiedostamattomia asenteita ei hän mennessään autokauppaan tammikuussa 2017 onnistunut tuomaan epätasa-arvoa keskusteluun vaan vaiken hämmästyksensä peitellen. Tilanne autokaupassa oli sellainen, että miespuolinen automyyjä lähestyessään meitä vierekkäin seisovaa pariskuntaa kätteli vain miestäni, mutta jätti minut naisena seisomaan miehieni viereen täysin hämmentyneenä. Reaktioni oli vain: laskea hämmennyksissä käteni alas kaikessa hiljaisuudessa. Ongelmallista on jos näihin ympäristössä oleviin epätasa-arvoa kannatteleviin asenteisiin ei avoimesti puututa, sillä ympäristöllä on suuri merkitys yksilöiden käyttäytymiseen. Yksilö saattaa alkaa käyttäytymään tiedostamatta ympäristön hänelle asettamien oletusten mukaisesti ja näin hänen tekemänsä valintansa ja valitsemattomuutensa eivät olisikaan puhtaasti hänen omiaan. Naispuoleisten tutkijoiden keskuudessa tämä voisi aiheuttaa sen, että mikäli ei vaivauduta antamaan heille muuta kuin avustavia tutkimusta tukevia tehtäviä saattaa se vaikuttaa ettei yksilö näe itsellään olevan urakehitysmahdollisuuksia organisaatiossa.

Tasa-arvosta ja naisten urakehityksestä sekä sukupuolien välisestä erosta on tehty paljon tutkimusta. Kohdeorganisaatiossa on tehty pitkäjänteistä tasa-arvotyötä jo usean vuoden ajan,

mutta kuitenkin naisten hakeutumisessa vaativampiin tehtäviin ei vielä nykyisin keinoin olla saavutettu tasa-arvoa. Tasa-arvotavoitteeseen pääseminen edellyttää rakenteisiin ja toimintatapoihin perehtymistä. Tässä työssä uutena näkökulmana on lähestyä aihetta työyhteisöstä käsin yhdessä kehittämällä uusia toimintamalleja. Yhtenä tavoitteena oli tunnistaa mahdollisia päätöksen tekemiseen liittyviä harhoja, jolloin on mahdollista vaikuttaa niihin toimintaa muuttamalla. Uravalintojen tekeminen tai tekemättä jättäminen on yleistettävissä myös muihin organisaatioihin. Useat tässä työssä tulleet toimenpide-ehdotukset kuten roolimallien lisääminen ja mentorointi järjestelmän kehittäminen voivat tukea urakehitystä myös muissakin organisaatioissa, erityisesti vastaavantyyppisissä tutkimuslaitoksissa.

Tutkimuksen tulokset kuvaavat yleisesti inhimilliseen päätöksen tekoon vaikuttavia asioita. Päätöksentekoon vaikuttavat yksilön sekä ympäristön arvot ja asenteet. Kehittämisehdotukset tasa-arvon edistämiseksi SYKEssä ovat syntyneet tämän lopputyön tutkimuksen tulosten ja käyttäytymistaloustieteellisten teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Inhimillisessä päätöksenteossa ovat aina mukana tunteet, ympäristön vaikutus, asenteet ja omat tiedot, taidot ja kokemukset. Emme tee päätöksiä tai valintoja aina kovin rationaalisesti emmekä ole tietoisia omista päätöksentekoon vaikuttavista ajatusvinoumista. Tämän lopputyön kehittämisehdotukset ovat yleistettävissä muiden organisaatioiden varsinkin tutkimuslaitosten toimintaan, silloin kun he pyrkivät toiminnassaan ja päätöksenteossaan ennaltaehkäisemään tai torjumaan yleisimmät päätöksentekoon liittyvät ajattelunvinoumat.

Yksi kehittämiskohde jatkossa on huomioida tasa-arvo asiat strategisessa johtamisessa. Tällöin tasa-arvo nostettaisiin koko toimintaan oleellisesti kuuluvaksi, eikä se ole erillisenä toimintona henkilöstöhallinnossa. Henkilöstöhallinnon roolina on nykyisin enemmänkin seuranta ja raportointi kuin varsinainen urasuunnittelun tukeminen ja suunnittelu. Olisi mielenkiintoista saada tasa-arvoasiat myös yhdeksi laatuksiteeriksi ja löytää asialle selkeitä laadullisia mittareita kun nykyinen mittaristo painottuu enemmänkin määrällisiin mittareihin, jotka kuvaavat organisaation nykytilaa ja joilla ei ole suurtakaan painoarvoa toiminnan ohjaamisessa. Mikäli tasa-arvoa SYKEssä olisi tutkittu vain määrällisten mittareiden avulla olisi tulos ollut, ettei organisaatiossa ole asian suhteen paljon kehitettävää sillä työtyytyväisyyden (VmBaro) sekä tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskyselyn tulokset ovat niin hyvät. Kuitenkin kun lähdettiin selvittämään naisten urakehityksen esteitä ja asiaa lähestyttiin erilaisesta näkökulmasta narratiivisen haastattelun keinoin, nousikin esille selkeitä kehittämiskohteita.

Jatkotutkimus aiheena olisi mielenkiintoista toteuttaa organisaatiossa kokeellinen testi siitä vallitseeko esimerkiksi rekrytoinneissa tiedostamattomia asenteita. Organisaatiossa voitaisiin valita muutama aiempi rekrytointi, joka toteutettaisiin uudelleen anonymina rekrytointina. Rekrytoinnista piilotettaisiin rekrytoitavien nimet ja ikä, jolloin ne eivät olisi valitsijoille näkyvissä. Mielenkiintoista on päädyttäisiinkö valitsemaan samat henkilöt avoimiin tehtäviin.

Mikäli näissä ilmenisi poikkeavuuksia alkuperäisten valintojen ja uudelleen toteutettavien piilotettujen valintojen välillä voisivat päätöksentekijät tulla samalla tietoisiksi omista ennakoasenteistaan jolloin niihin olisi mahdollista miettiä keinoja kuinka ennakoasenteisiin voisi vaikuttaa tai niiden vaikutusta voisi vähentää päätöksenteossa.

Lähteet

Kirjat

Bazerman, M. & Moore, D. 2013. *Judgement in Managerial Decision Making*. 8 edition. USA: John Wiley & Sons.

Berger, P. & Luckmann, T. 2000. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedon sosiologinen tutkielma*. Helsinki: Gaudeamus.

Bohnet, I. 2016. *What Works - Gender equality by design*. London: The Belknap press on Harvard university press.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Gjerstad, E. 2015. *Näin vaikutat - Vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä*. Jyväskylä: Docendo.

Gladwell, M. *Blink*. 2005. *The Power of Thinking Without Thinking*. USA: New York.

Halko, M-L., Mikkola, A. & Ruuskanen, O-P. 2010. *Naiset, Miehet ja talous*. Helsinki: Gaudeamus.

Harari, Y. 2016. *Sapiens Ihmisen lyhyt historia*. Ruotsi: Bazar kustannus.

Heikkinen, H. 2007. *Teoksessa, Ikkunoita tutkimusmetodeihin osa I. Toimittanut: Aaltola, J. & Valli, R.* Jyväskylä: PS-Kustannus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hume, D. 1938. *Tutkimus inhimillisestä ymmärryksestä*. Porvoo: Werner Söderström osakeyhtiö.

Husu, L. & Rolin, K. 2005. *Tiede, tieto ja sukupuoli*. Helsinki: Gaudeamus.

Hyvärinen, S. 2016. *Monta polkua johtajuuteen. Naisjohtajien urakertomuksia*. Lapin yliopisto. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Juuti, P. 2012. *Menestyksen salat*. Vantaa: Hansaprint.

Kahneman, D. 2012. *Ajattelu nopeasti ja hitaasti*. Helsinki: Terra Cognita.

Kananen, J. 2014. *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keller, E. 1988. *Tieteen sisarpuoli*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino

Konttinen, R. 2010. *Naiset taiteen rajoilla. Naistaiteilijat Suomessa 1800-luvulla*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. *Mentorointi 4.0*. Helsinki: Talentum.

Maijala, A. 2017. *Arvokas sukupuoli. Sukupuolen merkitys yhteisluomisen arvonmuodostusprosessissa*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Rauhala, I. 2011. Uskalla nainen työelämässä. Keuruu: Otava.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S., & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.

Rosenzweig, P. 2014. The Halo Effect. London: Simon & Schuster UK.

Saastamoinen, M. 1999. Hengelistä Harrèen, narratiivista nudismiin. Eskola, J. (toim.) Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.

Thaler, R. H. & Sunstein, C.R. 2009. Nudge, Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness. USA: Yale University Press

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

White, B., Cox, C. & Cooper, C. 1992. Women`s Career Development. A Study of Hihg Flyeres. Massachusetts: Blackwell business.

Wilkinson, R. & Pickett, K. 2011. Tasa-arvo ja hyvinvointi. Miksi tasa-arvo on hyväksi kaikille? Juva: Bookwell.

Artikkelit

Acker, J. 1990. Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. Sage Publications 4 (2), 139 - 158.

Asendorpf, J., Banse, R. & Muecke, D. 2002. Double Dissociation Between Implicit and Explicit Personality Self-Concept: The Case of Shy Behavior. Journal of Personality and Social Psychology 83 (2), 380-393.

Bargh, J., Chen, M. & Burrows, L. 1996. Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action. Journal of Personality and Social Psychology 71 (2), 230-244.

Bian, L., Leslie, S - J. & Cimpian, A. 2017. Gender stereotypes about intellectual ability emerge early and influence children`s interest. Science. 27.1.2017 355, 389 - 391.

Brescoll, V. & Ulman, E. 2008. Can Angry Women get Ahead? Assosiation of Psychological Science 3, 268 - 275.

Boudreau, J. & Boswell, W. 2001. Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe. Journal of Vocational Behavior 58, 53- 81.

Cooper, K., Krieg, A. & Brownell, S. 2018. The American Physiological Society 42, 200 - 208.

Danziger, S., Levav, J. & Avnaim-Pesso, L. 2011. Extraneous factors in judicial decisions. PNAS 108 (17), 6889-6892.

Eagly, A. & Carli, L. 2007. Women and the Labyrinth of Leadership. Harvard Business Review 9, 63 - 71.

Elliot, L. 2010. The Truth about Boys and Girls. Scientific American Mind.1 - 21.

- Gailliot, M., Baumeister, R., DeWall, C., Maner, J., Plant, E., Tice, D., Brewer, L. & Schmeichel, B. 2007. Self-Control Relies on Glucose as a Limited Energy Source: Willpower Is More Than a Metaphor. *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (2), 325 - 336.
- Gneezy, U., Niederle, M. & Rustichini, A. 2003. The quarterly *Journal of Economics*. August, 1049 - 1074.
- Greenwald, A., McGhee, D. & Schwartz, J. 1998. Measuring Individual Differences in Implicit Cognition. The Implicit Association Test. *The Journal of Personality and Social Psychology* 74 (6), 1464-1480.
- Grove, R. & Montgomery, P. 1999. Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap.
- Hansen, Pelle, Guldborg. Jespersen, Andreas, Maaloe. 2013. Nudge and the Manipulation of Choice, a framework for the Responsible Use of the Nudge approach to behavioral change in Public Policy 4 (1), 3-28.
- Harju, J. 2017. Suomi perustaa 150.000 euron tasa-arvopalkinnon. *Helsingin Sanomat* 9.3.2017.
- Heikkinen, S., Lämsä, A-M. & Hiillos, M. 2014. Narratives by women managers about spousal support for their careers. *Scandinavian journal of Management*. 30, 27 - 39.
- Holgersson, C. 2013. Recruiting Managing Directors: Doing Homosexuality. *Gender Work and Organization* 20 (4), 454 - 466.
- Ibarra, H., Ely R. & Kolb, D. 2013. Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review* 9,62 - 66.
- Judge, T. & Cable, D. 2004. The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income: Preliminary Test of a Theoretical Model, *Journal of Applied Psychology* 89 (3),428-441.
- Kahneman, D. 2003. Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *American Economic Review* 93, 1449-1475.
- Knight, J. 2002. Sexual Stereotypes. *Nature* Vol 415, 254 - 256.
- Knobloch-Westerwick, S., Glynn C. & Hoge M. 2013. The Matilda Effect in Science Communication: An Experiment on Gender Bias in Publication Quality Perceptions and Collaboration Interest. *Sage* 23 (2), 325-341.
- Laibson, D. 1997. Golden eggs and hyperbolic discounting. *Quarterly Journal of Economics* 112 (2), 443-477.
- Ly, K., Mazar, N., Zhao, M. & Soman, D. 2013. A Practitioner's Guide To Nudging. *Rotman School of Management*, 5-25.
- Lämsä, A-M. & Sintonen T. 2006. A narrative approach for a organizational learning in a diverse organisation. *Journal of Workplace learning* 18 (2), 106 - 120.
- Merton R. 2006. The Matthew Effect in Science. The reward and communications systems of science are considered. *JStor. Science* 159, 57 - 59.
- Moss-Racusin, C., Dovidio, J., Brescoll, V., Graham, M. & Handelsman, J. 2012. Science faculty's subtle gender biases favor male students. *PNAS* 109 (41), 16474-16479.
- Multhaup, M. & Williams, J. 2017. Uber and Other Tech Companies Could Make Simple Changes to Avoid Driving Away Their Female Engineers. *Harvard Business Review*. 28.2.2017.

Niederle, M. & Vesterlund, L. August 2007. Do women shy away from competition? Do men compete too much? *The Quarterly Journal of Economics*, 1067- 1101.

Nosek, B., Smyth, F., Hansen, J., Devos, T., Lindner, N., Ranganath, K., Smith, C., Oldon, K., Chugh, D., Greenwald, A. & Banaji, M. 2007. *European Review of Social Psychology*. 18, 36 - 88.

Oakley, J. 2000. Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27 321 - 334.

O'Donoghue, T. & Rabin, M. 1999. *The American Economic Review*. ProQuest Central Mar 89 (1), 103 - 124.

Pohjanpalo, O. & Hartikainen, J. Talous osio. Tasa-arvo. Yritysten pitää julkistaa naiskiintiötavoitteensa. *Helsingin Sanomat* 27.3.2017.

Ragins, B. & Sundström, E. 1989. Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective. *Psychological Bulletin* 105 (1), 51-88.

Re, D. & Rule, N. 2016. The big man has a big mouth: Mouth width correlates with perceived leadership ability and actual leadership performance. *Journal of Experimental Social Psychology* 63, 86 - 93.

Rossiter, M. 1993. The Matilda Effect in Science. *Social Studies of Science* 23, 325-341.

Samuelson, W. & Zeckhauser, R. 1988. *Status Quo Bias in Decision Making*. Journal of Risk and Uncertainty. Boston: Kluwer Academic Publishers. 1, 7 - 59.

Scambor, E., Bergmann, N., Wojnicka, K., Beghiti-Mahut, S., Hearn, J., Holter, O., Gartner, M., Hrzenjak, M., Scambor, C. & White A. 2014. *Men and Gender Equality: European Insights*. Sage, 553 - 577.

Seibert, S. & Kraimer, M. 2001. The Five-Factor Model of Personality and Career Success. *Journal of Vocational Behavior* 58, 1-21.

Singh, V., Vinnicombe, S. & James, K. 2006. Constructing a professional identity: How young female managers use role models. *Women in Management Review* 21 (1), 67 - 81.

Sturges, J. 1999. What it Means to Succeed. Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages. *British Journal of Management* 10, 239-252.

Sääksvuori, L. & Halko, M-L. 2017. Competitive Behavior, Stress, and gender. *Journal of Economic Behavior & Organization* 141, 96-109.

Vuorinen-Lampela, P. 2014. Gender segregation in the employment of higher education graduates. *Journal of Education and Work* 29 (3), 284-308.

Wickham, J., Collins, C., Greco, L. & Browne, J. 2008. *Individualization and Equality: Women's Careers and Organizational Form*. Sage 15, 211 - 213.

Sähköiset lähteet

HE 163/2016. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sairausvakuutuslain muuttamisesta. Viitattu 4.4.2017.

http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2016/20160163?utm_source= uutiskirje&utm_medium=email&utm_campaign=Ty%C3%B6nantajainfo

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2016:2. Tutkijauran tilannekuva. Tutkijanuratyöryhmän loppuraportti. Helsinki: Valtioneuvosto. Viitattu 9.3.2017.

<http://www.minedu.fi/OPM/julkaisut>

Tilastokeskus. 2015. Tilastot/Koulutus/Väestön koulutus rakenne/2015. Viitattu 3.4.2017.

http://www.stat.fi/til/vkour/2015/vkour_2015_2016-11-03_tie_001_fi.html

Tilastokeskus. 2016. Naiset ja miehet Suomessa / 2016. Viitattu 9.3.2017.

http://www.stat.fi/ajk/julkistamiskalenteri/kuvailusivu_fi.html?ID=16132

Muut lähteet

Belghiti-Mahut, S., Bergmann, N., Gärtner, M., Hearn, J., Holter, Ø., Hrženjak, M., Puchert, R., Scambor, C., Scambor, E., Schuck, H., Seidler, V., White, A. & Wojnicka, K. 2012. The Study on the Role of Men in Gender Equality. Euroopan unionin raportti. Contract ref. no. VC/2010/0592.

Hearn, J., Lämsä, A-M., Biese, I., Heikkinen, S., Louvrier, J., Niemistö, C., Kangas, E., Koskinen, P., Jyrkinen, M., Gustavsson, M. & Hirvonen, P. 2015. NaisUrat -hankkeen loppuraportti. Tasa-arvon mahdollisuuksia avaamassa. Hanken School of Economic Research Reports 75.

Puttonen, T. 2011. Naisten johtamisuria estävät tekijät. Hanken School of Economic Research Reports 72, 60 - 71.

Keskuskauppakamarin selvitys. 2011. Miehet johtavat pörssiyritysten liiketoimintoja - naiset päätyvät tukitoimintoihin. Helsingissä 30.11.2011.

Keskuskauppakamarin selvitys. 2014. Naiset ottavat vastuuta johtoryhmissä. Helsingissä 19.11.2014.

Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2007. EVA-analyysi (3), 24.9.2007. Elinkeinoelämän valtuuskunta.

Lämsä & Louvier. 2014. Yritysetiikka. Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta. Numero 1/2014 (6. vuosikerta). Julkaisija: EBEN Suomi ry.

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2008. Neliportainen tutkijanura. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:15. Helsinki: Valtioneuvosto.

European Commission. 2015. She Figures, 3-224. Luxembourg.

Suomen ympäristökeskuksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2016. Helsingissä 26.6.2016.

STTKn tasa-arvo paneeli ” Epätasa-arvoa korvien välistä - sukupuolet työelämässä” Musiikkitalolla 8.3.2017.

Kuviot

Kuva 1: Aineiston keruun kronologinen eteneminen.....	14
Kuva 2: Naisten ja miesten sijoittuminen vaatavuustasoille vuonna 2014	16
Kuva 3: Naisten ja miesten sijoittuminen vaatavuustasoille 2018	16
Kuva 4: Naisten ja miesten jakautuminen akateemisille urille EU:ssa 2007 - 2013.....	41
Kuva 5: Keskustelutyöpajan teemat	48

Taulukot

Taulukko 1: Tasa-arvotyön neljä näkökulmaa mukaellen Lämsää ja Louvieria	8
Taulukko 2: Naisten ja miesten johtajuustyylit	31

Liitteet

Liite 1: Haastattelun suostumuslomake	85
Liite 2: Haastattelurunko	86
Liite 3: Keskustelutyöpajan esitysaineisto	87

Liite 1: Haastattelun suostumuslomake

Haastattelu on osa Heidi Koivuluoman lopputyötä tapaustutkimus Suomen ympäristökeskus. Lopputyössä tarkastellaan naisten urakehityksen esteitä ja mahdollistajia Suomen ympäristökeskuksessa. Tämän ohella lopputyössä tutkitaan, kuinka urakehitykseen voidaan vaikuttaa organisaation ohjauksen avulla. Haastatteluaineiston tuloksia hyödynnetään myös EU-rahoitteisen Baltic Gender -hankkeessa.

AINEISTON KÄSITTELY

Haastattelu nauhoitetaan ja kirjataan tekstitiedostoksi. Tässä yhteydessä haastateltavien ja haastatteluissa esille tulevien muiden henkilöiden nimet poistetaan tai muutetaan peitenimiksi. Haastattelussa esille tulleet asiat raportoidaan lopputyössä niin, että tutkittavia tai muita haastattelussa mainittuja henkilöitä ei voida tunnistaa. Haastatteluaineisto säilytetään lopputyöntekijän Heidi Koivuluoman omalla U-levyasemalla, eikä siihen ole muilla kuin tutkimuksen tekijällä pääsyä.

VASTUUHENKILÖIDEN YHTEYSTIEDOT

Henkilöstösuunnittelija Heidi Koivuluoma, Suomen ympäristökeskus. Tel. 295 251 289, email. heidi.koivuluoma@ymparisto.fi

-
- Annan Heidi Koivuluomalle luvan käyttää dokumentoitua ja anonymisoitua haastattelua tutkimustarkoituksiin hänen lopputyötänsä varten sekä hyödyntää haastattelun tuloksia Baltic Gender -hankkeessa.

Paikka ja päivämäärä

Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 2: Haastattelurunko

1. Kerro koulutuksestasi
 - Mikä on koulutuksesi?
 - Minkälaisia muistoja sinulla on opiskeluajoistasi?
 - Miten tulit valinneesi nykyisen tieteenalan?
 - Miten menestyit opiskelussa?
 - Mistä pidit?
 - Mikä tuotti vaikeuksia?
 - Kuka kannusti sinua opinnoissasi?
 - Mikä oli haaveammattisi?

2. Kerro urahistoriasi
 - Millaisia aiempia palvelussuhteita sinulla on ollut?
 - Miten päädyit SYKEen ja nykyisiin tehtäviisi?
 - Miten koit rekrytointiprosessin?
 - Miten koit työhaastattelun?
 - Millaisia etenemismahdollisuuksia sinulla on ollut urallasi?
 - Millaisia esteitä sinulla on ollut uralla etenemisessä?
 - Millaisia kokemuksia sinulla on ollut uralla menestymisessä?
 - Miten SYKEssä kannustetaan uralla etenemiseen?
 - Mitä uralla etenemisen keinoja olet jo nyt hyödyntänyt?
 - Mitkä tekijät koet olleen merkityksellisiä oman urasi kannalta?
 - Millaisia verkostoja sinulla on?

3. Kerro elämäntilanteesi
 - Kuinka olet pystynyt yhdistämään vanhemmuuden ja uran?
 - Miten haastavaksi koet työn ja vapaa-ajan yhdistämisen?

4. Kerro sukupuolen näyttäytymisestä työssäsi ja työyhteisössäsi
 - Millaisissa tilanteissa olet havainnut, että sukupuolestasi on ollut hyötyä?
 - Millaisissa tilanteissa..... haittaa?
 - Mitä merkitystä sinusta sukupuolella on työelämässä?
 - Onko tilanteita, joissa sukupuolten välillä on eroja?
 - Onko mielestäsi eroja miesten ja naisten verkostoilla?

5. Kerro tulevaisuudensuunnitelmistasi
 - Miten haluaisit kehittyä urallasi?
 - Mihin olet nykyisessä tilanteessasi tyytyväinen?
 - Mihin olet nykyisessä tilanteessasi tyytymätön?
 - Mitä konkreettisia tekoja ja keinoja uralla kehittyminen vaatisi?
 - Mitä keinoja SYKEssä voisi ottaa käyttöön urakehityksen tueksi esim. henkilöstöpalveluissa?

Liite 3: Keskustelutyöpajan esitysaineisto

Kokemuksia tasa-arvosta, unista sekä vuorovaikutuksesta



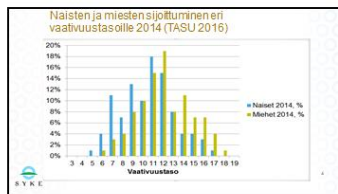
Heidi Koivuluoma
Suomen ympäristökeskus SYKE
25.10.2017

Opinnäytetyön taustaa

- Perustus SYKE:läisten kokemuksiin ja havaintoihin
- Haastattelut tehtiin 27.6. – 5.7.2017
- Aihetta tarkastellaan suomalaisen työelämän kontekstissa
- Aihetta lähestytään käyttäytymistieteiden näkökulmasta
- Opinnäytetyö tehdään kohdeyrityksessä, Suomen ympäristökeskuksessa

Haastattelut –narratiivinen uratarina

- Haastateltaviksi valikoitiin akateemisen loppututkiminnon suorittaneita
- Tutkijat / asiantuntijat henkilöryhmästä sekä esimiestason tehtävistä
- Haastateltiin sekä miehiä, että naisia tarkoituksena verrata uratarinoiden samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia
- Kuuden henkilön uratarinat muodostivat haastatteluaiheiston, joka luterioitiin. Heinä–elokuun aikana 2017



Paikkataso-avo

Vuorovaikutus	Naiset	Miehet	Yhteensä	Prosentti	Osuus %
1-2	1	1	2	100	100
3-4	10	2	12	2000	100
5-6	30	7	37	2000	100
7-8	22	3	25	2000	100
9-10	22	3	25	2000	100
11-12	100	100	200	2000	100
13-14	30	10	40	2000	100
15-16	14	10	24	4000	100
17-18	14	20	34	4000	100
19-20	4	10	14	5000	100
21-22	2	10	12	100	100
23-24	1	1	2	100	100

Tasa-arvosuunnitelma 2016 (voimassa 1.7.2016)

- Syitä palkkaeroin:
- Naiset sijoittuvat miehiä useammin avustavien tutkimus- ja asiantuntijatehtäviin tai toiminnan tukipalveluihin
- Vaativimpiin tutkimus- ja asiantuntijatehtäviin (vaativuusaste 14-18) sijoittuu enemmän miehiä kuin naisia
- Myyös päällikkötehtävissä naisten osuus on pienempi kuin miesten
- Palkkaeron poistamiseksi naisia tulee kannustaa laittamaan vertaisarvioita tieteellisiin artikkeleihin sekä hakututumaan esimestehtäviin, vaativien asiantuntijatehtävien ja projektien vetovastuuseen

Tasa-arvo kokemus VMBaro –kyselyssä (lokakuu 2016)

- Miehet tasa-arvossa tyytyväisempiä nykytilaan kuin naiset – miehet arvioivat viimeisimmässä kyselyssä tasa-arvon toteutumisen hieman paremmaksi kuin naiset (M 4,27 ja N 3,78). Naisten tyytyväisyys tasa-arvon toteutumiseen on hieman alhaisempi edellisessä kyselyssä (N 3,87)

Keskusten ja ohjelmajärjestöjen haku lokakuussa 2017

- Haussa yhteensä 10 tehtävää.
 - Hakijoita 17 henkilöä
 - Naisia 6
 - Miehiä 11
- Suhteutettuna naisten ja miesten määrään (SYKE:ssä työskentelevien naisten ja miesten kokonaismäärän), naisten osuus hakijoista 2%, miesten 5%.



Kokemus tasa-arvosta: SYKE osana Suomea

- Suurin osa haastateltavista toi esiin, että Suomi koetaan työn ja perhe-elämän yhdistämisen kannalta tasa-arvoiseksi
- Uran luomisen koettiin olevan yhtä luontevaa naiselle kuin miehelle
- Kolmas yhteinen näkemys on, että tasa-arvo asiat ovat kehittyneet hurjasti SYKE:n perustamisesta lähtien ja naisten määrä monilla aloilla sekä tehtävissä lisääntynyt

Tasa-arvon kokemus osana Suomea

Tarvitseeko tasa-arvoa enää?

- Ollaan tyytyväisiä vallitsevaan tilaan, jopa niin että:
 - Erään mieshaastateltavan näkemyksen mukaan ollaan jo niin tasa-arvoisia, että hänen oli vaikeaa ymmärtää keskustelua naisten ja miesten eroista
- Toisaalta kommentointiin myös "Suomi on jo nykyään hyvin tasa-arvoisen ja nuoremmat naiset osaa kyllä vastustikin sitä tiettyä tavalla ja joskus voi sanoa, että meneekö se jo vähän toisten päin"

Tasa-arvon kokemus osana Suomea


Tasa-arvon kokeminen Suomessa ja SYKE:ssä

- Kansainvälisissä yhteyksissä ja verkostoissa ei tasa-arvo asiat ole välttämättä samalla tasolla kuin Suomessa ja pohjoisessa.
- "Kivi giressä on vähän semmoista vanhempiä arvoja katsontaa ja ne piiri on pyörinyt aina samalla tavalla"
- Kansainvälisissä yhteyksissä löytyy paljon vanhentuneempia näkemyksiä ja näkökulmia kollegojen läheistä on tulot erittäin ankaraa kritiikkiä naiselle joka yrittää rakentaa omaa uraansa

Tasa-arvon kokemus osana Suomea


Johtajuus ja uratarinat

- Haastattelussa tuli myös esimiesten kannustamisen tärkeys "on tärkeää, että on mentori, joka antaa niitä mahdollisuuksia"
- "Ehkä sitten suurin merkitys on sillä esimiesten kannustamisella"
- "Näki miinussa silloin, vaikka mä en te tavallaan nähnyt sitä potentiaalia"
- Yleisiä tunnistettuja kannustamistapoja:
 - Saa käyttää työtätehtävien suorittamiseen – jatko-opintamahdollisuudet
 - kannustetaan välitöiden tekemiseen
 - Koulutukseen osallistutaan tasapuolisesti

SYKE  1


Mikä yhdistää uratarinoita

- Kaikki haastateltavat tunsivat jonkinlaista paola ympäröivänsä ja luonnostuveluun – työn merkityksellisyiden ja tärkeyden kokemus oli kaikilla haastateltavilla
- "et just semmonen ympäristö ja ilmasto ja - en mä niinkun vois mennä öljyfirmaan vaikka töihin"
- "No mullaan tää nyt on ollu suoraan sanoin ollut kutsunusasia nää ympäristöasiat, että se ei ollut mulle mikään yllätys, että mä oon tänne päästyty"

SYKE  1


...samankaltaisuudet uratarinoissa

- Haastattelussa tutkijan urakehitys virtaviivaisesti: erikseen julkaisumäärät, totontiki väilyt, jonka jälkeen uikomalle töihin kansainvälistymään
- Monen haastateltavan uran käänteentekevä yksittäinen teko on ollut välitöiden lopputaastaminen
- Uratarinoissa ei ollut eroavaisuutta perheen ja työelämän yhteensovittamisessa, sillä myös osa miehistä oli uran alkuvaiheella perustanut enemmän perhe-elämään
- Perhe-elämän ja uran sovittaminen oli pitkälti kiinni elämän tilanteista sekä myös puolison uravaihteista

SYKE  1


Miten uratarinat poikkeavoitoisinaan

- Eräs haastateltava tunnistoi työlliyteisössään, että naiset ovatvat enemmän vastuuta kotiosissa kuin miehet ja tämä saattaa vaikuttaa työhön panostamiseen.
- "Mull on vähän sellainen tunne, että vaikka tasa-arvo ja muuta on Suomessa paljon, niin kuitenkin seä tuustola on aika sellaisia perinteisiä roolijakoja"
- Miehet eivät kokenee saaneensa opiskeluvaiheina kannustusta. Naiset pyytävät nimeämään henkilöitä tai asioita jotka heitä oli oppinissa kannustanut
- Eräs haastateltava koki, että naiset eivät välttämättä innosta uikoista statusarvoista eivätkä halua välttämättä ottaa esimiesvastuuta vaan mieluummin kehittyä asiantuntijoina ja tutkijoina

SYKE  1


Uratarinoiden eroja

- Sekää urasuunnittelua eivät haastateltavat kokeneet tehneensä. Urin takana koettiin olevan sattumaa, hyvää ajotulua. Naiset painottivat myös oman asenteen, aloitekykyä ja suoruksen merkitystä. "kun tarttuu johonkin niin hoitaa sen loppuun tehokkaasti ja täsmällisesti"
- Muutamien miesten haastattelussa painottui verkostojen merkitys -> heille tarjoutui tehtäviä tai he löysivät itsensä jostakin tehtävästä

SYKE  1


Urakehityksessä tunnistettuja haasteita

- Yhteisesti tunnistettiin, että urapolut jättyivät voimakkaasti tutkija- ja asiantuntijaurin. Asiantuntijaurissa ei tunnistettu vastaavalla urasteppeliä kuin tutkijan urissa. "Tänne ei kannata jäädä jos ei aio tehdä välitöitä"
- Enillistä esimiehen urapolku ei haastattelussa tunnistettu
- Esimiehet eivät aina päästä imottautumaan esimerkiksi kansainvälistä tehtävää -> projektiin
- "Ihmiset ovat marssineet CV:nsä kanssa lobbamaan itseään, mutta ehkä siinä voi olla joku semmonen avoimempi läsnäkyvämpi"
- "No tässä on se, että kun nää menee sitten myös tuolta esimiesten kautta, että kaikki esimiehet eivät anna omia ryhtymäläisiä sinne projektiin"

SYKE  1


Haasteelliset käytännöt urapolkujen kannalta

- Haastattelussa tunnistettu ongelma: SYKE:n toimintaa leimaa voimakkaasti projektioiganisaation toimintamallit, joihin voi olla vaikea imottautua uusiin tehtäviin sekä myös määräaikaikatet päivuusuhheet tuovat haasteita urien muodostumille
- Miten vastata haasteeseen, että omat palkkarahat pitää saada ja huolehtia siitä, että on nitavasti samalla myös uudistumista ja uusia?
- SYKEssä ei ole kovin konkreettisia keinoja naisten eikä miesten urakehityksen kannustamiseen

SYKE  1


... jatkuu haasteellisia käytänteitä

- Viime organisaatio uudistuksen päälliköpaikkojen hausta kommentoiti "mieheillä oli sitä tavalla, että tuntui, että oli joku sopimus ja etukäteen, että jos joku hävee päällikö paikkaa ja se teditään niin muut ei sitten hae sitä paikkaa, koska jollinkin teditään on tullut kuin yksi hakemus" -> voidoiko käytänteet olla uudistumisen esteenä?

SYKE  1


Vuorovaikutuksessa tunnistettuja haasteita

- Haastateltavat toteivat, että usein SYKEä edustaa suhteellisen samat henkilöt. Toteamuksena oli, että kun on havaittu hyväksi niin sitten jatkossakin tulee väitetyä edustamaan tai jollinkin työhöihin on muodostunut kovin pysyvä otola.
- "ministerö systeemisä mulle on tullut sellainen fiilis, että harkun miten mäis äinä edustaa tämä porukka mäis tai jotenkin, että on tullut semmonen et sitten siellä vastapuolella on ne samat käuset miehet."

SYKE  1


Vuorovaikutuksessa koettuja eroja

- Naisten kokemuksen mukaan miehet tuovat poikkeuksetta itsään enemmän esile
- Naisten mielestä miehet käyttäytyvät heidän mielestä itoivammin, mikä ilmenee esimerkiksi siten, että he käyttävät tilaisuuksissa enemmän puheenvuoroja kuin naiset.
- "naiset pyytää vähemmän puheenvuoroja kuin miehet"
- miehet uskatavat helpommin ottaa kunniaa itselleen jopa toisten tekemisistä.
- "melkein poikkeuksetta on mies, joka tuo itsään jotenkin niin ilmeisen itoivamasti esille - oli niitä juttuja piakkirissa tai ei ja tavallaan uskalletaan ratsastaa toisen nimellä"

SYKE  1


Vuorovaikutus sukupuoli vai ikärykymys vai sekä että?

- "oi nuori ja nainen, että se ei toimitun koska vastapuolen henkilöt yleensä oli vanhoja miehiä"
- Eräissä haastatelussa haastateltava nainen tunnistoi olevansa nuoren näköinen ja sitä syystä joutuu / saa todistaa pätevytensä useammissa tilanteissa varsinkin KV-yhteisissä

SYKE  1


...jatkoa koettuihin vuorovaikutuksen eroavaisuuksiin

- Haastattelussa ilmeni, että joskus naiset ovat jopa vetäytyneet työryhmän puhekeuhitajan tehtävistä ja saaponeet sen esimiehelleen, joka on ollut mies.
- "kielettyy ja anto ikään kuin omalle esimiehellen sen roolin"
- Eräs mies haastateltava pohdikselle, että miesten tapa kommunikoida ja keskustella saattaa poiketa jos ollaan pekkistään miesporukassa
- "huumorin, jutun heittoa ja varmaan osittain siihen vaikuttaa se, että kaikki on miehiä"
- "tuleehan se niin kun helpommin semmonen vähän niin kuin kaverit aspekti niin samaa sukupolta"

SYKE  1

Vuorovaikutus verkostoissa

- Miehelliä toimialoilla ja kansainvälisissä yhteyksissä saattaa muodostua mielisvälttisiä verkostoja joihin naisten on vaikea mennä mukaan "äijien viskikerhot" tai tilaisuuden päätyvät miesten sauna-iltaan.
- "Miesten saunassa päätetään ne asiat niin on se ehkä pikkusen edelleen olemassa"
- "Sitten täällä SYKEssä on muodostunut vähemmän ammatillisten aktiviteettien kautta"

SYKE  1