

JANNE TIENARI

'Organisaatiomuutokset' ja sukupuolen mukainen erottelu – ajatuksia alemman keskijohdon naisistumisesta pankeissa

TIIVISTELMÄ

Muutosta' organisaatioissa on tarkasteltu johtajakeskeisistä, sosio-poliittisista ja kriittisistä näkökulmista käsin. Kaikilla näillä näkökulmilla näyttää kuitenkin yleensä olevan eräs yhdistävä tekijä. Ne ovat enimmäkseen sokeita sukupuolelle ja sukupuolistaville vastakkainasetteluille. Ne jättävät huomiotta sen laajan naistutkimuksen eri suuntausten kentän, joka on viimeisen noin kahdenkymmenen vuoden aikana luonut uudenlaista ymmärrystä organisatorisista ilmiöistä.

Erilaiset naistutkimuksen kysymyksenasettelut ovat avanneet aikaisemmin itsestäänselvyyksinä pidettyjä perusteita ja artikuloineet uusia teemoja tutkimukselle. Nämä kontribuutiot eivät kuitenkaan ole yleensä avoimesti kohdistaneet huomiotaan 'organisaatiomuutokseen' yrityksissä, vaikka yritysorganisaatiot sinänsä on viime aikoina tunnustettu ja tunnustettu keskeisiksi yhteiskunnassa vallitsevien sukupuolistavien normien, institutionaalisten suhteiden ja käytäntöjen tuottamisen ja uusintamisen näyttämöiksi.

'Organisaatiomuutosten' ja naistutkimuksen keskustelut ovat siis yleensä kulkeneet rinnakkain, puhuttelematta toisiaan. Esitän tässä keskustelunaloitteessa koottuja ajatuksia väitöskirjastani, joka tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 16.4.1999. Väitöskirjassa raportoidaan neljä tapaustutkimusta. Raportoidut tutkimukset pureutuvat 'organisaatiomuutoksiin' byrokraattisessa yritysorganisaatiossa. Tarkastelu tapahtuu sukupuolierojen ja -erottelun näkökulman kautta.

Ensimmäinen tutkimus hahmottelee havaintoja byrokraattisen organisaation sisäisen 'muutosprosessin' sosiaalisesta luonteesta. Kolme muuta tutkimusta havainnollistavat organisaation sisäisen 'muutosprosessin' ja sukupuolen mukaisen erottelun välisen suhteen. Tässä tutkimusten kokonaisuudessa on kyse pikemminkin siltojen rakentamisesta eri keskustelujen välille kuin olemassa olevan tutkimuksen aukkojen suoraviivaisesta paikkaamisesta. Jatkuvan, radikaalin muutoksen ihanne 1980- ja 1990-lukujen Euroopassa tarjoaa tällaiselle tarkastelulle hedelmällisen ajallisen kontekstin.

Hahmotus organisatoristen mekanismien toiminnasta tietyn alemman keskijohdon toimen näistumisessä voidaan paikantaa nyt esitettävän väitöskirjan kenties tärkeimmäksi teoreettiseksi ansioksi. Kyse on mekanismeista, jotka paitsi sementoivat vastakkainasetteluja, samanaikaisesti myös uusintavat sukupuoleen perustuvia erotteluja näennäisesti joustavassa byrokraattisessa yritysorganisaatiossa. Väitän, että yksittäiset 'organisaatiomuutokset' ovat tärkeitä laukaisevia tekijöitä näissä mekanismeissa.

1. MUUTOS ON PÄIVÄN SANA

Muutos on päivän sana. Nykyinen globaalien, reaaliaikaisten raha- ja pääomamarkkinoiden, kehittyvän informaatioteknologian ja aktiiviseksi muuttuneiden omistajien aikakausi näyttää tuoneen uudenlaisia elementtejä elämään yritysorganisaatioissa.

Vanhoja byrokraatioita puretaan 'organisaatiomuutoksin'¹ ja 'uudelleenjärjestelyin'. Päättökentekijät ylittävät historiallisten valtapii-rien rajoja ja fuusioivat edustamansa yritykset isommiksi yksiköiksi. Prosesseja hiotaan, toimintoja ajetaan alas ja työntekijöitä irtisano-taan. Organisaatioista tulee väliaikaisia ja kertakäyttöisiä.

Ylimmän johdon näkökulmat saavat oival-lisen kaikupohjan nykyisessä organisaatio- ja liikkeenjohtotutkimuksessa. Radikaali muuttami-nen on muotia. Muuttamisen ja muuttumisen välttämättömyys ja väistämättömyys on sanoma, jonka etenkin puoliakateemiset muutoskirjailijat yleisöilleen viestivät². Vastarinta muuttamiselle

tuntuu tässä näkökulmassa tulevan aina yhtä yl-lätyksellisenä: ihmiset edelleenkin vain näyttä-vät epäilevän ja vastustavan kaikkea uutta.

Tällaisen, yleensä johtajakeskeisen, ajat-telun perusta ja seuraukset ovat olleet myös toi-senlaisten tarkastelujen kohteena. Organisaatio-tutkimuksen varsin hajanaisesta kentästä voi paikantaa erilaisia sosio-poliittisia ja kriittisiä näkökulmia organisointiin yleisesti ja 'organi-saatiomuutoksiin' erityisesti³.

Muutos ja pysyvyys nähdään toisiinsa erottamattomasti kietoutuneina voimina. Meka-nismit, prosessit ja diskurssit ilmiössä, jota joh-tajakeskeiset kirjoittajat suoraviivaisesti kutsu-vat 'organisaatiomuutokseksi', ovat sekä moni-mutkaisia että moniselitteisiä. Radikaalin, tar-koituksellisen muuttamisen ihanne ja todelli-suus hajoaa. Näin esimerkiksi vastarinta näyt-täytyy luonnollisena osana muuttamisen ja muuttumisen arkipäivää.

Sekä johtajakeskeisillä että sosio-poliitti-silla ja kriittisillä näkökulmilla 'muutokseen'

1 Lainausmerkeissä esiintyvä termi viittaa tässä kirjoituksessa lähtökohtaan: siihen, että jotain lähdetään *muuttamaan*. Se ei tarkoita, että tämä jokin *muuttuu* haluttuun suuntaan.

2 Ks. esim. Peters ja Waterman, 1984; Hammer, 1990; Hammer ja Champy, 1993; Senge, 1994.

3 Ks. esim. March, 1981; Pettigrew, 1987; Brunsson, 1989; Gerlach, 1996; Morgan ja Sturdy, 1997.

DISCUSSION

organisaatioissa näyttää kuitenkin yleensä olevan eräs yhdistävä tekijä. Ne ovat enimmäkseen sokeita sukupuolelle ja sukupuolistaville vastakainasetteluille. Ne jättävät huomiotta sen laajan naistutkimuksen eri suuntien kentän, joka on viimeisen noin kahdenkymmenen vuoden aikana luonut uudenlaista ymmärrystä organisatorisista ilmiöistä.

Erilaiset naistutkimuksen kysymyksenasettelut ovat avanneet aikaisemmin itsestäänselvyyksinä pidettyjä perusteita ja artikuloineet uusia teemoja tutkimukselle. Nämä kontribuutiot eivät kuitenkaan ole yleensä avoimesti kohdistaneet huomiotaan 'organisaatiomuutokseen' yrityksissä, vaikka yritysorganisaatiot sinänsä on viime aikoina tunnustettu ja tunnustettu keskeiseksi yhteiskunnassa vallitsevien sukupuolistavien normien, institutionaalisten suhteiden ja käytäntöjen tuottamisen ja uusintamisen näytämöiksi.

'Organisaatiomuutosten' ja naistutkimuksen keskustelut ovat siis yleensä kulkeneet rinnakkain, puhuttelematta toisiaan. Esitän seuraavassa koottuja ajatuksia väitöskirjastani, joka tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 16.4.1999. Väitöskirjassa raportoidaan neljä tapaustutkimusta. Tutkimukset pureutuvat 'organisaatiomuutoksiin' byrokraattisessa yritysorganisaatioissa. Tarkastelu tapahtuu sukupuolierojen ja -erottelun näkökulman kautta.

2. SILLANRAKENNUSTA?

'Organisaatiomuutosten' ja naistutkimuksen välinen sillanrakennus vaatii aluksi muutaman käsitteellisen selvennyksen. Esimerkiksi *byrokratia* ei ole tässä lähtökohtaisesti kielteinen organisatorinen olotila, toisin kuin nykyisin usein yleistetään. Byrokratia on tässä metafora organisaatiolle, jota määrittävät säännöt ja sääntöjenmukaiset käytännöt, kiedottuina päätöksen-

tekosuhteiden hierarkiaan. Tämä hierarkia muotoutetaan esimerkiksi keskushallinnon ja paikallisten tasojen mukaan.

Eräs keskeinen naistutkimuksen eri lähestymistapoja jäsentävä tekijä on *sukupuolen* käsitteen määrittäminen. Tämän väitöskirjan tutkimuksissa sukupuoli ymmärretään sosiaalisena konstruktiona (*gender*); sosiaalisesti konstruoituina eroina naisten ja miesten, sekä feminiinisen ja maskuliinisen, välillä. Toinen keskeinen käsite on organisaatioissa ilmenevä sukupuolen mukainen segregatio eli erottelu (*gender segregation*). Käytän seuraavassa termiä erottelu segregaatiosijasta. (Ks. jäsenyys eri feministisistä lähestymistavoista: esim. Calas ja Smircich, 1996)

Sukupuolen mukainen erottelu käsitetään tässä naisten ja miesten jakautumisena eri tehtäviin ja organisatorisiin aseisiin tietyissä sosiaalisissa yhteisöissä tietynä aikana. Erottelu pitää sisällään sekä vertikaalisen / pystysuoran (esim. hierarkiatasot) että horisontaalisen / vaakasuoran (esim. toimet ja tehtävät) elementin. Erottelu ei kuvaa ainoastaan pysyvää tilaa, vaan viittaa myös uusintamiseen ja uudelleentuottamiseen. Sukupuolistuneet erottelut 'tehdään' joka päivä uudestaan. (Ks. esim. Acker, 1990 ja 1994; Scott, 1986; Gherardi, 1994)

Erottelua on aikaisemmin tarkasteltu varsin laajasti yhteiskuntien, työmarkkinoiden, toimialojen sekä ammattien kautta. Nyt esitettävässä väitöskirjassa polttopiste on yritysorganisaatioiden sisällä. Keskeisiä tutkimuksellisia rakennuspalikoita ovat rakenteet, hierarkiat sekä toimet ja työtehtävät, jotka eivät siis suinkaan ole vapaita sukupuolistuneista arvottamisista ja arvostuksista (Acker, 1990).

Sukupuolen perusteella konstruoidut erot ja niiden tuottaminen pitävät usein sisällään valtasuhteita – tyypillisesti miesten ja maskulii-

nisen eduksi. Sukupuoli on perustava tekijä siinä, miten sosiaaliset suhteet muotoutuvat organisaatioissa. Nämä suhteet ja niiden määrittämät käytännöt heijastavat myös esimerkiksi niitä oletuksia, joita ympäröivässä yhteiskunnassa yhtäältä on eri jäsentensä osallistumisesta työelämään ja toisaalta esimerkiksi heidän aviollisista ja perheellisistä velvoitteistaan. (Ks. esim. Acker, 1990 ja 1994; Benschop ja Doorewaard, 1998)

Tämä väitöskirja koostuu *neljästä tapaus-tutkimuksesta*. Ensimmäinen tutkimus hahmottelee havaintoja byrokraattisen organisaation sisäisen 'muutosprosessin' sosiaalisesta luonteesta. Kolme muuta tutkimusta havainnollistavat organisaation sisäisen 'muutosprosessin' ja sukupuolen mukaisen erottelun välisen suhteen. Tässä tutkimusten kokonaisuudessa on kyse pikemminkin siltojen rakentamisesta eri keskustelujen välille kuin olemassa olevan tutkimuksen aukkojen suoraviivaisesta paikkaamisesta. Jatkuvan, radikaalin muutoksen ihanne 1980- ja 1990-lukujen Euroopassa tarjoaa tällaiselle tarkastelulle hedelmällisen ajallisen kontekstin.

Hahmotus organisatoristen mekanismien toiminnasta tietyn alemman keskijohdon toimen naisyttymisessä voidaan paikantaa nyt esitettävän *väitöskirjan kenties tärkeimmäksi teoreettiseksi ansioksi*. Kyse on mekanismeista, jotka paitsi sementoivat vastakkainasetteluja, samanaikaisesti myös uusintavat sukupuoleen perustuvia erotteluja näennäisesti joustavassa byrokraattisessa yritysorganisaatiossa. Väitän, että yksittäiset 'organisaatiomuutokset' ovat tärkeitä laukaisevia tekijöitä näissä mekanismeissa.

3. JOUSTAVASTI JÄYKÄT BYROKRATIAT

3.1. Pankkilinnakkeet muuttavat muotoaan...

Väitöskirjan tapaustutkimukset ovat pankki-maailmasta. Pankit ovat esitetyn tutkimusasetelman kannalta erityisen mielenkiintoisia tarkastelun kohteita. Suuret liikepankit ovat perinteisesti vaikutusvaltaisia instituutioita länsimaisissa yhteiskunnissa. Pankeissa on myös muutoksen ja pysyvyyden – tai joustavuuden ja jäykkyyden – kamppailu viime vuosikymmenten aikana näyttäytynyt selvästi.

Tiedotusvälineet ovat monistaneet esimerkiksi suomalaisten pankkien uhon, krapulan ja uudelleenrakennuksen varsin tehokkaasti (ks. esim. Tienari et al 1999). Pankit herättävät edelleen suuria tunteita.

Pankit on organisaatio- ja liikkeenjohtotutkimuksessa *yhtäältä* mielletty perinteisesti byrokraattisiksi linnakkeiksi, jotka ovat viime vuosikymmeninä joutuneet oppimaan elämään uudenlaisten toimintaympäristöjen kanssa. Viitataan tässä erityisesti Euroopan eri maiden kansallisten rahamarkkinoiden säännöstelyn purkamiseen 1970-luvun lopulta ja 1980-luvun alusta lähtien. Myös informaatioteknologian nopea kehittyminen on asettanut vaateita ja avannut uusia mahdollisuuksia pankkitoiminnalle. (Ks. esim. Tainio et al, 1997)

Koska pankkitoiminta oli pitkään tarkasti säänneltyä, pankkien sisäisissä urajärjestelmissä korostui luotettavuus ja luottamus. Yksilöiden kohdalla tämä materialisoitui byrokraattisena askel askeleelta kipuamisena päätöksen-teon hierarkioissa. Perinteiset uran tekemisen menetelmät ovat sittemmin korvautuneet tulos-ta korostavilla ja ainakin näennäisesti suoritus-sista palkitsevilla periaatteilla.

DISCUSSION

Pankit on *toisaalta* mielletty miehiseksi vallan linnakkeiksi. Vaikka esimerkiksi suomalaisten pankkien toimihenkilötaso on jo pitkään koostunut lähes yksinomaan naisista, ovat naiset olleet pankkien ylemmillä hierarkiatasoilla lähinnä näkyviä poikkeuksia. Jos uran käsitettä tarkastellaan suppeasti – kuten yllä – hierarkioissa kipuamisena, on ura pankeissa ollut perinteisesti miehinen. (Ks. esim. Savage ja Witz, 1992; Witz, 1995)

Feministiset tutkimukset Euroopan eri maiden pankkisektoreilta kertovat myös, että vapauttaminen ja vapautuminen on ollut suhteellista⁴. Muutoksen tuulet 1970-luvulta lähtien ovat esimerkiksi ainoastaan saaneet aikaan sen, että autoritääristen 'herrasmiesten' maskuliininen hegemonia on korvautunut kilpailuhenkisellä, aggressiivisella maskuliinisuudella. Vaikka perinteiset uran tekemisen menetelmät ovat vastaavasti korvautuneet uusilla periaatteilla, on ilmeistä, että myös nämä uudenlaiset periaatteet suosivat enimmäkseen miehiä. Tutkimukset kertovat edelleen, että esimerkiksi muodikkaat tiimityöskentelymallit eivät ole yleensä muuttaneet organisatoristen käytäntöjen perustaa. Piilevät, maskuliinisia käytäntöjä suosivat käsitykset ja oletukset ovat hämmentävän pysyviä – vaikka näiden käytäntöjen ilmiasu saattaa muuttua.

Tästä katsannosta 'organisaatiomuutoksia' voidaan kenties pitää ainakin osittain näennäisinä. Näkökulmasta riippuen voi piirtyvä kuva olla siis varsin synkkä.

Suomalaisista lähtökohdista ponnistava tutkimus voi antaa merkittävän panoksen kansainvälisiin keskusteluihin. Suomella on erityi-

sesti yleisellä tasolla liikkuvissa vertailevissa tutkimusasetelmissä maine yhteiskuntana, jossa sukupuolten välinen tasa-arvo on lisääntynyt merkittävästi viime vuosikymmeninä. Näin ollen suomalaisen naistutkimuksen edustajien kyseenalaistavat analyysit – jotka tuovat esimerkiksi esiin 'näkymättömiä' sukupuolistavia käytäntöjä ja sukupuolistuneita kulttuureita työyhteisöissä – ovat herättäneet ansaittua kansainvälistä huomiota ja arvostusta⁵.

Erityisesti empiiristen analyysien korkea taso on haaste, jonka olen halunnut omassa tutkimustyössäni ottaa vastaan. Suomalaisten pankkien 'organisaatiomuutokset' eivät tietääkseni ole aikaisemmin olleet naistutkimuksen analyysien kohteena⁶. Pankeista hahmottuva kuva ei täällä myöskään ole yksiselitteinen.

3.2. ...samoin kuin erottelut

Nyt esitettävän väitöskirjan kohdeilmiö on *alemman keskijohdon naisistuminen*. Erityisenä tarkastelun kohteena on pankkien sivukonttorit suurissa kaupungeissa.

Vaikka numeroiden kirjaamisella ja nais-/mies -suhdelukujen laskemisella on nykyisin huono kaiku erityisesti kriittisissä feministisissä keskusteluissa, sallittakoon se tässä kuitenkin tutkimustyön lähtökohdaksi.

Kun esimerkiksi *Kansallis-Osake-Pankki*ssa oli Helsingin maantieteellisellä alueella vuonna 1982 vain kourallinen naisia konttorinjohtajina, oli naisten osuus siellä kymmentä vuotta myöhemmin lähes 40 prosenttia. *Suomen Yhdyspankissa* oli lähtökohta samanlainen – ja vastaava luku vuonna 1992 lähes 25 prosenttia. Kun *Merita Pankin* Helsingin piiri raken-

⁴ Ks. esim. Bird, 1990; Crompton ja LeFeuvre, 1992; Kerfoot ja Knights, 1993; Acker, 1994; Benschop ja Doorewaard, 1998.

⁵ Ks. esim. Rantalaiho ja Heiskanen (toim.), 1997; Korvajärvi, 1998; Katila ja Meriläinen, 1999.

⁶ Suomalaisten naispankinjohtajien ura-ajatuksista, ks. esim. Jacobson, 1991.

nettiin vuonna 1995, naisten osuus sivukontto-reiden johtajista nousi noin 50 prosenttiin.

Jotain on siis tapahtunut. Jotain on tapahtunut linjaorganisaatiossa. Koska konttorinjohtajan toimien lukumäärä kokonaisuudessaan on nyt tarkasteltavan ajanjakson aikana pienentynyt erittäin voimakkaasti, ei esimerkiksi lakoninen 'titteli-inflaatio' -selitys tunnu uskottavalta. Eli: naisten osuuden kasvua ei voida sivuuttaa väittämällä, että he ovat kansoittaneet varta vasten perustettuja, uusia johtajan toimia. (Vrt. esim. Jacobs, 1992; Woodall et al, 1997)

Viitaten yllä mainittuun muutosten näennäisyyden näkökulmaan, aikaisemmin vahvasti aliedustetun sukupuolikategorian osuuden kasvu tietyissä johtajan toimissa voi avata mahdollisuuden tarkastella samanaikaisesti nousevia uusia rakenteellisia esteitä sukupuoleen perustuvien erotteluiden purkautumiselle.

Mikä tärkeintä, tällainen tarkastelu voi avata myös ikkunan sukupuolierojen tuottamiseen ja uusintamiseen yritysorganisaatioiden jokapäiväisessä elämässä. Tarkastelun polttopiste siirtyy johtajan toimien lukumääräisen naisistumisen ohella työtehtävien *naisellistumiseen*, muuntumiseen maskuliinisestä kohti feminiinistä.

4. TUTKIMUSASETELMAT JA -TULOKSET

Nyt esitettävä väitöskirja sisältää neljä tutkimusasetelmaa. Keskityn tässä keskustelualoitteessa erityisesti kahteen ensimmäiseen asetelmaan, jotka perustuvat yksistään suomalaisiin tutkimusaineistoihin. Kaksi kansainvälistä vertailuasetelmaa koostuvat samoista tutkimuksellisista rakennuspalikoista, ja ne käsitellään lopuksi lyhyesti siltä osin kuin ne täydentävät esitettyä argumentointia. Seuraavat kuvaukset ja johtopäätökset ovat yksi välietappi pitkässä, henki-

lökohtaisessa oppimisprosessissa. Tämä prosessi jatkuu edelleen.

4.1. Ensimmäinen asetelma: Kansallispankin 'organisaatiomuutosten ketju'

Väitöskirjan ensimmäisen asetelman tarjoaa *Kansallis-Osake-Pankki*. Tutkimus keskittyy 'organisaatiomuutosten' sosiaaliseen luonteeseen, erityisesti niiden esiin nostamiin jäykkyyksiin. Tässä tutkimuksessa ei vielä eksplisiittisesti lähestytä sukupuoleen ja sukupuolierotteluun liittyviä kysymyksiä. Näille kysymyksille kuitenkin luodaan tässä organisatorinen perusta. Tarkasteluajanjakso on 1982–1995.

Kansallispankin 'organisaatiomuutosten ketju' alkaa vuodesta 1983, jolloin Jaakko Lassilasta tuli pankin pääjohtaja. Hänen tavoitteenaan oli uudistaa pankin rakenteet ja päätöksenteon järjestelmät niin, että ne pystyisivät entistä tarkoituksenmukaisemmin vastaamaan silloin nupullaan olleen toimintaympäristön muutoksen asettamia vaatimuksia. Pankin sisäinen muuttaminen ja muutos olivat avainsanoja läpi Lassilan pääjohtajakauden, joka päättyi vuoden 1991 lopussa. Myös vuoden 1992 alussa Kansallispankin pääjohtajaksi siirtynyt Pertti Voutilainen pyrki 'organisaatiomuutosten' kautta tuomaan uusia elementtejä pankin toimintaan – vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöä. Pankkilaiset vitsailivat jo 1980-luvulla 'kevä- ja syysorganisaatioista'.

Tutkimusmatkani Helsingin kauppakorkeakoulussa alkoi keväällä 1993. Aineiston kerääminen Kansallispankissa – sen eri johtajatasoilla tehdyt haastattelut – päättyi keväällä 1996. Silloin oli pankilla jo uusi nimi, eikä osa haastateltavista enää ollut organisaation palveluksessa. Mainittakoon, että kaikissa tämän väitöskirjan tutkimusasetelmissa on johtavana me-

DISCUSSION

todologisena periaatteena ollut Kansallispankissa suoritettua kenttätöiden työskentelytapojen ja menetelmien toistaminen.

Kansallispankin henkilöstölehti ja muu kirjallinen materiaali sekä erityisesti pankin ylempien tasojen johtajien kertomukset auttoivat minua hahmottamaan ns. virallisen version pankin sisäisestä 'muutosprosessista'. Tämä *ylhäältä alas* – tai keskushallinnon – versio kertoi välttämättömistä strategisista päätöksistä vaikeasti ennakoitavissa kilpailullisissa olosuhteissa. Se kertoi vahvasta johtajuudesta ja väistämättömistä 'organisaatiomuutoksista'. Se kertoi päätöksenteon hajauttamisesta ja uudelleen keskittämisestä. Se kertoi myös sisäisestä kilpailusta.

Konttorinjohtajien kanssa käydyissä keskusteluissa nousi esille toisenlaisia puolia 'organisaatiomuutoksista'. Tätä voidaan kutsua *alhaalta ylös* – tai paikallisen tason – versioksi. Monet konttorinjohtajien kertomukset kyseenalaistivat pakotetun muuttamisen johdonmukaisuuden. Erityisesti monien pitkään pankkia palvelleiden johtajien tulkinnat kielivät muutosturhautumisesta. Edellistä 'organisaatiomuutosta' ei yleensä oltu ehditty viedä kunnialla läpi, kun pankin ylin johto jo esitteli seuraavan 'muutoksen'. Vaikka otsikot olivat komeita, 'muutosten' käytännön toteutuminen oli pankin kentällä usein vaillinaista tai näennäistä.

Vuoden 1988 alusta lähtien voimaan astunut Kansallispankin kotimaisen sivukonttoriverkoston organisatorinen kahtiajako oli 'muutosten' ketjussa erityisen merkittävä yksittäinen tapahtuma. Järjestelyn taustalla oli näkemys siitä, että eri asiakasryhmien tarpeet ja heille tarjottavat palvelut olivat voimakkaasti eriytyneet rahamarkkinoiden vapautumisen myötä. Tämä tarkoitti myös sitä, että yksittäisen johtajan piti erikoistua työssään ja osaamisessaan.

Kun pankin sivukonttorit olivat aikaisemmin palvelleet kaikkia asiakasryhmiä, aloitettiin nyt yritysasiakkaiden keskittäminen erityisiin asiantuntijayksiköihin. Useimpien sivukonttoreiden uudeksi rooliksi määriteltiin keskittymisen yksityisasiakkaisiin. Pankin ylimmän johdon antama ohje oli lähteä liikkeelle nopeasti.

Ennen vuoden 1988 järjestelyä sivukonttoreiden johtajina toimineet joutuivat nyt valitsemaan puolensa. Osa seurasi yritysasiakkaitaan uusiin yksiköihin. Osa jäi aikaisempiin toimiinsa, joiden tehtäväkuva muuttui. Konttorinjohtajat olivat aikaisemmin tyypillisesti keskittyneet nimenomaan konttorinsa yritysasiakkaisiin.

Vuoden 1988 kentän kahtiajakoa korjattiin ja tarkistettiin myöhemmin useita kertoja. Asiakasryhmien eriyttäminen ja asiantuntemuksen keskittäminen kuitenkin jatkui. Pankin valikoimaan tulivat mukaan muun muassa varakkailla yksityisasiakkaille suunnatut omaisuuden hoitoyksiköt. Myös näiden yksiköiden asiakas-kunta kerättiin sivukonttoreista.

Johtajan työ useimmissa sivukonttoreissa keskittyi nyt yhä enemmän massamarkkinoilla toimimiseen. Muutosturhautuminen liittyi usein häviämisen tunteeseen: ne työkalut, joilla oli aikaisemmin tehty tulosta, vietiin nyt yksitellen pois sivukonttoreista. Turhautuminen näyttäytyi joissakin tapauksissa asiakkuuksien siirtämisen pitkittämisenä. Asiakkaita vastaanottavalla puolella sen sijaan oli usein aggressiivinen innostus uusiin järjestelyihin.

Eri johtajatasojen kertomusten asettaminen rinnakkain ja lomittain muotoutui jo aikaisessa vaiheessa keskeiseksi suoritettamasi kenttätöiden raportoinnin periaatteeksi. Kansallispankin sisäinen 'muutosprosessi' alkoi näyttäytyä pikemminkin ketjuna yksittäisiä muutostapah-tumia kuin johdonmukaisena etenemisenä kohti

jotain selkeätä päämäärää. Jäykkiä rakenteita korvattiin nopeassa tahdissa uusilla jäykillä rakenteilla.

Byrokriat ovat siis joustavuudessaan varsin jäykkiä. Muutostapahtumat rakennetaan väistämättä ylimpien johtotasojen aikaisempien 'muutosten' onnistumisista ja epäonnistumisista tekemien tulkintojen päälle.

Tässä on aiheellista esittää ajatus organisaation tarkoituksellisen muuttamisen paradoksaalisesta elementistä. Kuten eräs avainhaasteltavistani pankin ylemmillä johtotasoilla, nyt jo eläköitynyt korkeasti arvostamani konkari asian ilmaisi: "organisaatiomuutos pitää aina vetää vähän yli". Kun ryhdytään muuttamaan, pitää saman tien muuttaa kunnolla – vaikka vaikeudet pystytään yleensä ennakoimaan. Lopputulema voi olla, että karavaani kulkee eteenpäin, vaikka sosiaaliset ongelmat kasautuvat.

Kun katsoo 'muutosprosessia' alhaalta ylös, on kenties lähes itsestään selvää, että byrokriat eivät murru mahtikäskyin. Ne ovat jäykkyyksissään varsin joustavia. Paikalliset tasot löytävät keinoja säilyttää olemassa olevia rakenteita ja käytäntöjä. Paikalliset tasot voivat toisaalta joissain tapauksissa myös kiihdyttää ylimmän johdon linjanvetojen edelle.

Nyt esitetyn tutkimuksen perusteella on ilmeistä, että ylimmän johdon näkökulmat eivät ole riittäviä 'organisaatiomuutosten' tutkimukselliseksi ymmärtämiseksi. Seuraavaksi esitettävä tutkimusasetelma näyttää, että myös sosio-poliittiset tai kriittiset näkökulmat 'muutoksiin' saattavat olla yhtä yksisilmäisiä.

4.2. Toinen asetelma: KOP:n ja SYP:n perinnöt – ja Merita Pankin rakentaminen

Väitöskirjan toinen asetelma on jatkumo edellä kerrotulle tutkimustyölle. Muiden mukana myös

minä koin elämäni yllätyksen Kansallispankin ja *Suomen Yhdyspankin* (Unitaksen) fuusioitumisen myötä helmikuussa 1995. *Merita Pankin* rakentaminen 1995–1997 tarjosi oivallisen ikkunan tutkia suurta ja merkittävää 'organisaatiomuutosta'. Tässä yhteydessä on varsin arvokasta enää puhua muutoksen näennäisyydestä. Vai onko?

Merita Pankin rakentaminen oli historiallinen työnäyte suomalaisesta määrätietoisuudesta, peräänantamattomuudesta ja venymiskyvystä. Kustannustehokkuuden parantaminen oli eräs Yhdyspankin ja Kansallispankin yhdistämisen tärkeimmistä tavoitteista. Kaksi lähes täsmälleen päällekkäistä organisaatiota sulautettiin nopeassa tahdissa toisiinsa. Tämä merkitsi irtisanomisia. Fuusio oli näin ollen myös kipeä prosessi.

Meritan ylin johto toteutti fuusion läpiviennin – tai 'maastouttamisen' – oppikirjan mukaisesti. Päätökset strategisista linjanvedoista ja irtisanomisista tehtiin nopeasti. Päätösten tekoprosessien valvontaan kiinnitettiin erityistä huomiota. Pankin ylin johto myös saattoi liikkeelle laajan sisäisen ohjelman 'vanhojen organisaatiokulttuurien' yhdistämiseksi ja uuden luomiseksi. KOP:ssa ja SYP:ssa käynnistettyjä arvokeskusteluja jatkettiin. Markkinaosuudet pystyttiin pitämään ja uuden pankin tulos kehittyi hyvin.

Entä edellä mainittu ilmiö, *konttorinjohdattajataso naisistuminen?* Kansallispankin sisäisen 'muutosprosessin' kahden version – ylhäältä alas ja alhaalta ylös – kirjaamisen kautta, Meritassa toteutetun syvemmän kenttätönnön myötä oivalsin, että naisistuminen ei ollut pankissa 'muutosten' ketjun sivutuote. Se oli elimellinen osa itse muutos-pysyvyys -asetelmaa pankin kentällä. Seuraavassa kaksi esimerkkiä.

4.2.1. Pitkän linjan osaajat

Ensimmäisenä esimerkkinä toimii edellä hahmoteltu Kansallispankin vuoden 1988 'organisaatiomuutos' sekä sitä seuranneet organisatoriset korjaukset ja tarkistukset. Kun yritysasiakkuuksia keskitettiin, monet aikaisemmin konttorinjohtajan tehtävissä toimineet miehet seurasivat yritysasiakkaitaan uusiin yksiköihin. Se oli bisnes, jota he olivat tottuneet hoitamaan. Yksityisasiakkaat olivat usein olleet konttorin apulaisjohtajan tai palvelupäällikön operatiivisen johdon alaisena. Näihin asemiin oli erityisesti 1980-luvun alusta lähtien nostettu pitkän linjan pankkilaisia; naisia, jotka olivat aloittaneet uransa kassatoimihenkilöinä.

Pitkän linjan pankkilaiset muodostivat nyt tärkeän osan sitä reserviä, joka paikkasi aukon sivukonttoreiden johdossa. Konttoreiden johtoon oli perinteisesti kouliuduttu pankin esimiesharjoittelujärjestelmän kautta. Pitkän linjan pankkilaiset olivat kuitenkin nyt usein 'luonnollisia' valintoja yksityisasiakkaisiin keskittyvien konttoreiden johtajiksi. He sopivat pankin ylimmän johdon hahmottelemaan uuteen konttorinjohtajan muottiin. He osasivat organisoida henkilökunnan tiiviissä työyhteisössä – ja tehdä aktiivista myyntityötä.

Verrattuna aikaisempaan tilanteeseen, konttorinjohtajan vaikutusvalta tärkeisiin asiakasryhmiin nähden laski 1980-luvun lopulla alkaneiden järjestelyiden myötä. Toimen merkittävyys (status) mureni pankin sisäisessä noki-misjärjestyksessä. Koska pankin urajärjestelmän yritysasiakkuuksia ja esimerkiksi investointipankkitoimintaa arvostavat periaatteet eivät muuttuneet, tuli sivukonttorin johtajan toimesta yleensä varsin vähän houkutteleva ura-askel eteen- tai ylöspäin pyrkivälle pankkilaiselle.

Erityisesti pienempien, ja vahvasti yksityisasiakkaisiin keskittyvien, sivukonttoreiden

johtajan työ alkoi saada 'feminiinistä' leimaa. Siitä konstruointiin naisten työtä. Esimerkiksi suuremmat ja enemmän yritysasiakkaisiin keskittyneet sivukonttorit säilyivät tyypillisesti miesten käsissä. Sukupuoleen perustuva erottelu tuotettiin uudestaan, ainoastaan eri muodossa.

Mielenkiintoinen havainto on se, että mainittujen pitkän linjan pankkilaisten ura alkoi muistuttaa perinteistä byrokraattista pankkiuraa – jonka henkilökohtaisella huipulla he nyt olivat. Eteneminen olisi edellyttänyt erilaisista taustaa, esimerkiksi akateemista loppuutkimusta ja/tai kokemusta yritysasiakkaiden kanssa toimimisesta. Nousujohteista uraa tehtiin pankissa nyt ylittäen sisäisiä raja-aitoja eri pankkitoimintojen välillä. Tähän ei pitkän linjan pankkilaisilla yleensä ollut nostetta.

Suomen Yhdyspankissa oli nähtävissä samankaltainen ilmiö 1980-luvun loppupuolelta lähtien, tosin hieman laimeammassa muodossa. Naisten osuus sivukonttoreiden johtajista ei kohonnut aivan yhtä suureksi kuin se Kansallispankissa ehti tehdä. 'Organisaatiomuutosten' ketju oli Yhdyspankissa lisäksi jonkin verran harvempi ja vähemmän dramaattisessa ilmi-asussa kuin Kansallispankissa. Yllä mainittua sivukonttoriverkoston kahtiajakoa ei samassa laajuudessa toteutettu. Mainittakoon myös, että Yhdyspankissa oli fuusioon lähdeittäessä 1995 monia naisia varsin merkittävässä organisatorisissa asemissa sivukonttoriverkoston ulkopuolella.

4.2.2. Meritalaisen 'kulttuurin' kivijalan muuraajat

Toinen havainnollinen esimerkki sukupuolen mukaisen erottelun uusintumisesta ja tuottamisesta on Merita Pankin rakentaminen 1995–1997. Tästä näkökulmasta katsoen voi suuri fuusio todellakin olla myös näennäinen.

Kuten yllä todettiin, konttorinjohtajatason naisistumisen kehitys jatkui Meritassa. Valinnat tehtiin nopeassa tahdissa keväällä ja kesällä 1995. Koska KOP:n ja SYP:n konttoriverkostot olivat esimerkiksi Helsingissä suurimmalta osaltaan päällekkäiset, kuhunkin johtajan toimeen oli yleensä kaksi pätevää hakijaa. Naiset menestyivät hyvin erityisesti yksityisasiakkaisiin keskittyvien konttoreiden johtajavalinnoissa. Edellä mainittu erottelu tuotti itsensä uudestaan nopeiden päätösten myötä.

Molempien vanhojen pankkien perintönä oli joukko naisia konttorinjohtajina. Heillä oli näyttöä konttoreiden tuloksellisesta johtamisesta haastavissa olosuhteissa. Esimerkiksi monet edellä mainituista pitkän linjan kansallispankkilaisista olivat valintansa jälkeen ansainneet kannuksia vaikeiden sosiaalisten tilanteiden menestyksekkäässä paikallisessa johtamisessa. Eräs esimerkki tästä on, kun KOP sulautti STS-Pankin itseensä loppuvuodesta 1992 alkaen.

Keskeinen osa rakennustyötä Merita Pankin kentällä 1995–1997 oli kahden ‘vanhan organisaatiokulttuurin’ yhteensovittaminen ja uuden meritalaisen kulttuurin luominen. Tätä uuden pankin ylimmän johdon korostamaa tavoitetta lähdettiin viemään läpi epävarmuuden ilmapiirissä. Vaikka pankin johto teki irtisanomisista päätökset välittömästi fuusioilmoituksen jälkeen, ulkoisista tekijöistä johtuen irtisanomisten toteuttamista jouduttiin lykkäämään. Toimihenkilötason irtisanomiset levittäytyivät yli puolentoista vuoden ajalle.

Sivukonttoreiden johtajilta vaadittiin siis varsin laaja paletti osaamista. Heidän piti saada kaksi ‘porukkaa’ toimimaan yhdessä – samalla kun tiedettiin, että osa työntekijöistä joudutaan lähitulevaisuudessa irtisanomaan. Monet konttorinjohtajat joutuivat lopulta tekemään päätöksiä siitä, ketkä heidän alaisistaan jatkaa

pankin palveluksessa, ketkä eivät. He olivat ruohonjuuritason avainhenkilöitä tasapainoiltaessa vanhasta luopumisen ‘surutyön’ ja uusien toimintamallien muotoutumisen välillä. Konttorinjohtajien piti myös huolehtia konttorin päivittäisen toiminnan tuloksellisuudesta. He toimivat varsin keskitettyssä päätöksentekorakenteessa, jossa ylemmät hierarkiatasot kiinnittivät erityistä huomiota valvontaan.

Kun henkilöpäätökset eri johtajatasoilla oli 1995 tehty, organisatoriset asemat tyypillisesti lukittuivat Merita-fuusion rakennustyön ajaksi. Raja-aitojen ylittäminen pankin eri toimintojen välillä oli vaikeaa. Pankkitoiminnan kova ydin – esimerkiksi yritys- ja investointipankkitoiminta – säilyi miesten käsissä, suojatuna miehenä linnakkeena.

Sukupuoleen perustuvasta erottelusta on *lopuksi* todettava kaksi asiaa. Ensinnäkin, yllä hahmotellussa kuvassa tiettyjen alemman keski johdon toimien naisistumisessa ei välttämättä ole kyse suoraviivaisesta, yksittäisiin henkilöihin kiinnittyvästä tarkoituksellisuudesta. Naisia kuitenkin usein valittiin sen takia, että heidän oletettiin kantavan niitä feminiinisiä ominaisuuksia, joita konttorinjohtajan työn uuden muotin menestyksekkäs toteuttaminen edellytti.

Toiseksi, kun tarkastellaan pankkitoiminnan kovan ytimen säilymistä miesten käsissä, kyse ei myöskään ole suorasta naissukupuoleen kohdistuvasta syrjinnästä. Rakenteet, käytännöt ja oletukset tuottavat tällaisia mekanismeja. Prosessi on itseäntoteuttava.

‘Organisaatiomuutosten’ – sekä organisaation sisäisten uudelleenjärjestelyiden tai esimerkiksi fuusioiden – toteutumista ja seurauksia voi siis olla vaikea ymmärtää ilman näkökulmaa sukupuoleen ja siihen perustuviin eroteluihin.

4.3. Kansainväliset vertailu-asetelmat

Tarkastelen nyt esitettävässä väitöskirjassa 'organisaatiomuutosten' ja sosiaalisesti konstruoidun sukupuolen mukaisen erottelun välistä suhdetta myös kahden kansainvälisen vertailuasetelman kautta. Seuraavassa joitakin havaintoja ja ajatuksia näistä tutkimuksista.

Ensimmäinen asetelma vertaa Kansallispankin 'organisaatiomuutosten' ketjua ja konttorinjohtajatasen naisistumista vastaavaan kehitykseen ruotsalaisen *Skandinaviska Enskilda Bankenin* (SE-Banken) Tukholman alueella. Tarkasteluajanjakso on 1982–1995.

Suomi ja Ruotsi ovat aikaisemman tutkimuksen valossa varsin samankaltaisia yhteiskuntia, kun on kyse sukupuolten välisestä 'tasavaruudesta' yleisesti, käsityksistä naisten ja miesten osallistumisesta työelämään tai esimerkiksi valtion tarjoamasta tuesta lapsiperheille⁷. SE-Bankenin historiasta on 1980- ja 1990-luvuilla Kansallispankin tapaan paikannettavissa lukuisia 'organisaatiomuutoksia'. Logiikkana on tässä tutkimusasetelmassa siis lähtökohtaisesti samankaltaisten tapausten vertaaminen.

Mainittakoon, että SE-Bankenin Tukholman alueella naisten osuus sivukonttoreiden johtajista nousi vuoden 1989 alle 10 prosentista yli kolmannekseen vuonna 1995. Kysymys kuuluu: pätevätkö yllä hahmotellut, suomalaisesta pankkimaailmasta johdetut ajatukset myös Pohjanlahden toisella puolella?

Konttorinjohtajatasen naisistuminen näyttää myös SE-Bankenissa selvimmin tapahtuneen organisaation asiakasryhmäkohtaisen eriytyksen myötä. Yllä kuvattu perusmekanismi siis näyttää pätevän. Mainittakoon, että muuttami-

sen tyyli muistutti SE-Bankenissa pikemminkin SYP:n hivuttavaa asteittaisuutta kuin KOP:n näyttävää runttaamista.

Toinen kansainvälisistä asetelmista vie 'organisaatiomuutosten' ja sukupuolen mukaisen erottelun välisen yhteyden tarkastelemisen varsin erilaiseen yhteiskuntaan. Saksa on aikaisemman tutkimuksen valossa paikallistettavissa suhteellisen 'vanhoilliseksi' yhteiskunnaksi suhtautumisessaan esimerkiksi naisten ja miesten rooleihin perhe- ja työelämässä⁸.

Vertailun kohteena Kansallispankkiin, Yhdyspankkiin ja Meritaan on tässä tutkimuksessa *eräs keskisuuri saksalainen liikepankki*. Tarkasteluajanjakso on 1982–1997. Saksalaisen case-pankin aktiivinen 'organisaatiomuutoshistoria' 1980- ja 1990-luvuilla juontaa juurensa uudelleen asemoitumiseen maan pankkisektorin sisällä. Logiikkana on tässä tutkimuksessa siis samankaltaisten tapausten vertaaminen – mutta lähtökohtaisesti erilaisissa yhteiskunnallisissa konteksteissa.

Naisten osuus saksalaisen case-pankin konttorinjohtajan toimista on 1990-luvun aikana noussut alle kymmenestä prosentista yli neljännekseen. Osuus on saksalaisittain korkea. Kysymys kuuluu: pätevätkö yllä hahmotellut ajatukset edelleen? Kenties hieman yllättäen voidaan todeta, että sama organisatorinen perusmekanismi alemman keskijohdon naisistumisessa näyttää pätevän myös nyt yksityiskohtaisen tarkastelun kohteena olevassa saksalaisessa pankissa.

Se, missä muodossa mekanismi yritysorganisaatioissa kulloinkin toimii – ja minkälaisia vaikutuksia sillä on eri työntekijäryhmille – on kuitenkin juurtunut yhteiskunnallisiin erityis-

⁷ Ks. esim. Duncan, 1998.

⁸ Ks. esim. Duncan, 1998.

piirteisiin. Kun Suomessa ja Ruotsissa sukupuoleen perustuvia eroja ja erotteluja näytetään rakennettavan erityisesti toimien ja työtehtävien sisällön kautta, näyttää tämä rakentaminen Saksassa saavan myös selvemmän yhteyden käsitteisiin naisten ja miesten erilaisista rooleista ja velvollisuuksista työelämän ulkopuolella. (Vrt. esim. Pfau-Effinger, 1998)

Kysymykset ylempien johtotasojen tekemistä tulkinnoista työvoiman kysynnästä ja tarjonnasta tarkentuvat Suomi-Saksa -asetelman myötä. Toisin kuin esimerkiksi vuoden 1988 jälkeisessä Kansallispankissa, jossa pitkän linjan naiset olivat usein 'luonnollisia' valintoja uudensuolaisiin konttorinjohtajan toimiin, saksalaisessa case-pankissa naiset olivat vastaavassa tilanteessa vasta *toinen vaihtoehto*.

Yhtäältä voidaan todeta, että uudelleenmuotoiltuihin konttorinjohtajan toimiin ei saksalaisessa case-pankissa saatu pysyvästi houkutteltua (nuoria) miehiä organisaation sisältä ja ulkopuolelta. Toisaalta on selvää, että organisaatioon ei ollut kertynyt laajaa päällikkö- tai apulaisjohtajatasoisten naisten joukkoa. Pankkiin rakennettiin erityinen koulutusohjelma. Johtajapotentiaalia kerättiin talon sisältä. Ohjelman läpäisseet saivat mahdollisuuden esimerkiksi sivukonttoreiden johdossa.

Samoin kuin Suomessa ja Ruotsissa, uusi sivukonttorin johtajan muotti näyttää myös saksalaisessa case-pankissa korostavan aktiivista organisoitua ja myyntityötä. Erona suomalaisen kontekstiin näyttää kuitenkin olevan esimerkiksi se, miten suhde irtisanomisiin liittyvään päätöksentekoon sukupuolistetaan. Saksalaisessa case-pankissa naisjohtajia tyypillisesti nimitettiin jo alasajettuihin konttoreihin – tai heidän esimiehensä tekivät irtisanomisiin liittyvät päätökset. Tämä konstruointi miehiseksi työksi.

Lopuksi on havainnollista todeta, että saksalaisessa case-pankissa konttorinjohtajaksi nousi tyypillisesti nuoria, lapsettomia naisia. Ylin johto ei yleensä koe heitä potentiaalisina ehdokkaina muihin johtotehtäviin organisaatiossa, vaan jatkuvuuden takaajina konttoreissaan. Kerätyn haastatteluaineiston perusteella näyttää siltä, että useimmat nykyisistä naiskonttorinjohtajista on sosiaalistettu mukautumaan siihen, että nousujohteinen pankkiura ja lasten hankkiminen ovat naiselle toisensa pois sulkevia asioita. Eli: kun nainen lapsen hankkimisen jälkeen joskus pitkän ajan kuluttua palaa pankkiin töihin, hän jatkaa yleensä vähempiarvoisissa tehtävissä.

Usein myös ne naiset, jotka valitsevat yrityksen luoda uraa ilman lapsia, tulevat arvotetuksi stereotyyppistä muotia vasten. Päätöksentekijöiden mielessä väijyy ajatus naisten urakokoksen mahdollisuudesta. Pankkiura näyttää Saksassa olevan edelleen avoimesti miehinen.

5. JA MITÄ SITTEEN?

Annan nyt esitellyn väitöskirjan teoreettiset ansiot ja liikkeenjohdolliset merkitykset kunkin lukijan itsensä ratkaistavaksi. Toimiiko siltojen rakentaminen näin?

Esitetyt kuvaukset ja johtopäätökset viittaavat siihen, että 'organisaatiomuutoksia' ja 'muutosten ketjuja' on vaikea monipuolisesti ymmärtää ilman niiden sisältämiä sukupuolisuhteita ja sukupuolistavia taustaoletuksia ja käytäntöjä. (Vrt. esim. Lewis ja Morgan, 1994; Acker, 1998)

Väitöskirjan tarjoamissa *jatkotutkimusmahdollisuuksissa* on mielestäni kaksi linjaa. *Ensinnäkin*, voidaan seurata perinteistä yleistettyvyyden hiomisen tietä. Esimerkiksi nykyisin niin muodikkaat kotimaiset ja kansainväliset fuusiot tarjoavat tutkijoille tuoreita asetelmia,

DISCUSSION

joissa nyt esitettyjen organisatoristen mekanismien toimivuutta voidaan tarkastella ja ajatuksia kehittää edelleen.

Toiseksi, voidaan lähteä miettimään yksityiskohtaisemmin sitä, miten sukupuolistuneita identiteettejä tuotetaan 'muuttuvissa' organisaatioissa. Ajatukset erilaisista femininiteetistä ja niiden muovautumisesta ajassa jäävät nyt esitetyssä väitöskirjassa leijumaan ilmaan, samoin kuin sukupuolierojen tuottamisen symboliset merkitykset⁹.

Sukupuolistuneiden käytäntöjen ja erilaisten femininiteettien pohtiminen on mielestäni kahdesta jatkotutkimuksen linjasta huomattavasti hedelmällisempi. Tällaisen tutkimuksen tekemiseen tarjoaa mahdollisuuden esimerkiksi Helsingin kauppakorkeakoulussa muodostettu 'Organizing Gender in Economy' -ryhmä (kts. <http://www.hkkk.fi/organisaatiot/research/programs/programs.htm>).

KTT Janne Tienarin organisaatioiden ja johtamisen alaan kuuluva väitöskirja "Through the Ranks, Slowly – Studies on Organizational Reforms and Gender in Banking" esitettiin julkisesti tarkastettavaksi Helsingin kauppakorkeakoulussa 16.4.1999. Tämä teksti on täydennetty versio Janne Tienarin tilaisuudessa esittämää *lectio praecursoriasta*. Hän toimii tällä hetkellä Johtaminen ja organisaatiot -aineen ma. professorina Lappeenrannan teknillisessä korkeakoulussa. Väitöskirja on saatavissa tekijältä. ■

VÄITÖSKIRJAN TUTKIMUKSET

TIENARI, J. ja TAINIO, R. (1999) The Myth of Flexibility in Organizational Change. *Scandinavian Journal of Management* 15, 351–384.

TIENARI, J. (2000) Gender Segregation in the Making of a Merger. *Scandinavian Journal of Management* 16, 111–144.

TIENARI, J. (1999) The First Wave Washed Up On Shore: Reform, Feminization and Gender Resegregation. *Gender, Work and Organization* 6, 1–19.

TIENARI, J., QUACK, S. ja THEOBALD, H. (1998) *Stuck!? Organizational Reforms and Feminization of Middle Management: the Common Mechanism and Societal Differences*. Helsinki School of Economics working papers W-210.

LÄHTEITÄ

ACKER, J. (1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society* 4, 139–158.

ACKER, J. (1994) The Gender Regime of Swedish Banks. *Scandinavian Journal of Management* 10, 117–130.

ACKER, J. (1998) The Future of 'Gender and Organizations': Connections and Boundaries. *Gender, Work and Organization* 5, 195–206.

BENSCHOP, Y. ja DOOREWAARD, H. (1998) Six of One and Half a Dozen of the Other: The Gender Subtext of Taylorism and Team-based Work. *Gender, Work and Organization* 5, 5–18.

BIRD, C. (1990) High Finance, Small Change: Women's Increased Representation in Bank Management. Teoksessa *Job Queues, Gender Queues*, toim. B. Reskin ja P. Roos. Temple University Press, Philadelphia.

BRUNSSON, N. (1989) Administrative Reforms as Routines. *Scandinavian Journal of Management* 5, 219–228.

CALAS, M.B. ja SMIRCICH, L. (1996) From 'The Woman's' Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies. Teoksessa *Handbook of Organization Studies*, toim. S. Clegg, C. Hardy ja W. Nord. Sage Publications, Newbury Park CA.

CROMPTON, R. ja LE FEUVRE, N. (1992) Gender and Bureaucracy: Women in Finance in Britain and France. Teoksessa *Gender and Bureaucracy*, toim. M. Savage ja A. Witz. Blackwell Publishers, Oxford.

DUNCAN, S. (1998) Theorising Gender Systems in Europe. Teoksessa *FrauenArbeitsMarkt*, toim. B. Geisler, F. Maier ja B. Pfau-Effinger. Edition Sigma, Berlin.

GERLACH, N. (1996) Review Article: The Business Restructuring Genre: Some Questions for Critical Organization Analyses. *Organization* 3, 425–438.

GHERARDI, S. (1994) The Gender We Think, The Gender We Do in Our Everyday Organizational Lives. *Human Relations* 47, 591–610.

- HAMMER, MICHAEL** (1990): Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate! *Harvard Business Review*, July-August, 104–112.
- HAMMER, MICHAEL ja CHAMPY, J.** (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Brealey, London.
- JACOBS, J.A.** (1992) Women's Entry into Management: Trends in Earnings, Authority, and Values Among Salaried Managers. *Administrative Science Quarterly* **37**, 282–301.
- JACOBSON, S.W.** (1991) *Careers in Cross-Cultural Context: Women Bank Managers in Finland and in the United States*. University of Massachusetts Doctoral Dissertation. UMI, Ann Arbor.
- KANTER, R.M.** (1977) *Men and Women of the Corporation*. Basic Books, New York.
- KATILA, S. ja MERILÄINEN, S.** (1999) A Serious Researcher or Just Another Nice Girl? – Doing Gender in a Male Dominated Scientific Community. *Gender, Work and Organization* **6**, 163–173.
- KERFOOT, D. and KNIGHTS, D.** (1993) Management, Masculinity and Manipulation: From Paternalism to Corporate Strategy in Financial Services in Britain. *Journal of Management Studies* **30**, 659–677.
- KORVAJÄRVI, P.** (1998) Reproducing Gendered Hierarchies in Everyday Work: Contradictions in an Employment Office. *Gender, Work and Organization* **5**, 19–30.
- LEWIS, J. ja MORGAN D.H.J.** (1994) Gendering Organizational Change: The Case of Relate, 1948–1990. *Human Relations* **47**, 641–663.
- MAILE, S.** (1995) The Gendered Nature of Managerial Discourse: The Case of a Local Authority. *Gender, Work and Organization* **2**, 76–87.
- MARCH, J.G.** (1981) Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly* **26**, 563–577.
- MARCH, J.G.** (1995) The Future, Disposable Organizations and the Rigidities of Imagination. *Organization* **2**, 427–440.
- MARTIN, J.** (1994) The Organization of Exclusion: Institutionalization of Sex Inequality, Gendered Faculty Jobs and Gendered Knowledge in Organizational Theory and Research. *Organization* **1**, 401–431.
- MILLS, A.J.** (1997) Practice makes Perfect: Corporate Practices, Bureaucratization and the Idealized Gendered Self. *Hallinnon Tutkimus* **16**, 272–288.
- MILLWARD, N. ja WOODLAND, S.** (1995) Gender Segregation and Male/Female Wage Differences. *Gender, Work and Organization* **2**, 125–139.
- MORGAN, G. ja STURDY, A.** (1997) *Organisational Change and Managerial Discourse*. Työpäpaperi esitetty konferenssissa 'Modes of Organizing', University of Warwick, huhtikuu 3–4.
- PETERS, T. ja WATERMAN, R.** (1984) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. Warner, New York.
- PETTIGREW, A.M.** (1987) Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies* **24**, 649–670.
- PFAU-EFFINGER, B.** (1998) Culture or Structure as Explanations for Differences in Part-time Work in Germany, Finland and the Netherlands? Teoksessa *Part-time Prospects: An International Comparison of Part-time Work in Europe, North America and the Pasific Rim*, toim. J. O'Reilly ja C. Fagan. Routledge, London.
- QUACK, S., O'REILLY, J. ja HILDEBRANDT, S.** (1995) Structuring Change: Training and Recruitment in Retail Banking in Germany, Britain and France. *The International Journal of Human Resource Management* **4**, 759–794.
- RANTALAIHO, L. ja HEISKANEN, T. (toim.)** (1997) *Gendered Practices in Working Life*. St Martin's Press, New York.
- RESKIN, B.F. ja ROOS, P.A.** (1990) *Job Queues, Gender Queues: Explaining Women's Inroads into Male Occupations*. Temple University Press, Philadelphia.
- RÄSÄNEN, K.** (1991/92) Making History / Breaking History: the Dynamics of Organizational Transformation. *International Studies of Management & Organization* **21**, 3–8.
- SAVAGE, M. ja WITZ, A.** (1992) *Gender and Bureaucracy*. Blackwell Publishers, Oxford.
- SCOTT, J.** (1986) Gender: A Useful Category of Historical Analysis. *American Historical Review* **91**, 1053–1075.
- SENGE, P.** (1994) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York.
- TAINIO, R.** (1998) Kertakäyttöistyyvä yritysmaailma. *Avista* 2/1998, 12–13.
- TAINIO, R., LILJA, K. ja SANTALAINEN, T.** (1997) Changing Managerial Competetive Practices in the Context of Growth and Decline in the Finnish Banking Sector. Teoksessa *Deregulation and European Financial Services*, toim. G. Morgan ja D. Knights. Macmillan Press, London.
- TIENARI, J., VAARA, E. ja KAIHUA, K.** (1999): Talouden diskurssien uusintamisen jäljillä – eli miten yritysjärjestelyä käsitellään suomalaisessa lehdistössä. *Hallinnon Tutkimus* 3/1999, 232–250.
- VAARA, E.** (1998) *Cultural Differences and Post-Merger Problems: Misconceptions and Cognitive Simplifications*. Työpäpaperi esitetty konferenssissa '14th Colloquium of the European Group for Organizational Studies' (EGOS), Maastricht, Alankomaat, heinäkuu 9–11.

DISCUSSION

VOLBERDA, H.W. (1997) Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets. *Long Range Planning* **30**, 169–183.

WILSON, F. (1996) Research Note: Organizational Theory: Blind and Deaf to Gender? *Organization Studies* **17**, 825–842.

WITZ, A. (1995) Gender and Service-class Formation. Teoksessa *Social Change and the Middle Classes*, toim. T. Butler ja M. Savage. UCL Press, Norwich.

WOODALL, J., EDWARDS, C. ja WELCHMAN, R. (1997) Organizational Restructuring and the Achievement of an Equal Opportunity Culture. *Gender, Work and Organization* **4**, 2–12.