

Perhe johtajan voimavarana

Eva Hänninen-Salmelin

FAMILY AS A RESOURCE FOR LEADERS

Administrative Studies, vol. 8(1989): 4, 278—286

The functions of family for a person are manifold. However, the family has largely been neglected or simplified in research focussing on worklife. The theme of family, work and career was introduced by women researchers when the theme of women and work outside the home became relevant in the seventies. From the perspective of work organizations, the family was often seen as a barrier to the advancement of women's career, especially to a leadership career. More women managers are living alone (unmarried, divorced or widowed) than men managers' — is the wellknown result of many studies. Less attention has been paid to the self-reported perception and experiences of married women and men managers. These studies have revealed the complexity of combining family and work. To challenge changes in worklife and its new demands, new research is needed on the following themes: women's experiences in combining family, work and career; men's expectations and experiences in combining family, work and career; and consequences of stress and work strain on men managers.

Key words: Family, leadership, career.

Eva Hänninen-Salmelin, M.A., Planning secretary, The International Institute for women Leadership, Tampere

PERHE JA SEN MERKITYS

Perheellä on yksilölle moninainen merkitys. Työelämän tutkimuksissa se on usein yksinkertaistettu tai jätetty kokonaan ottamatta huomioon (Vuori 1989,28). Perheen merkityksiä ja tehtäviä yksilölle ja yhteiskunnalle on tarjota aineellista ja psyykkistä turvallisuutta, tyydyttää yhteisyystarpeita, huolehtia olemassaolon jatkumisesta kuten lasten synnyttämisestä, hoidosta ja kasvatuksesta, tukea ihmisen minäkuva, identiteetin muotoutumista sekä toimia yksilön ja yhteiskunnan vuorovaikutuksessa iskunvaimentajana (Sinkkonen 1975, 1—4, Jallinoja 1984, 88, Kivinen 1986, 108—113, ks. perheen käsitteestä myös Vuori 1989, 28—30).

Sirkka Sinkkonen (1975, 3) korostaa perheen

iskunvaimennustehtävää ja sen tarjoamia henkisen kasvun, mutta myös sen tukahduttamisen mahdollisuuksia (vrt. myös Kivinen 1986,111). Perhe voi olla ihmiselle monella tavalla voimavara. Se voi tarjota esimerkiksi turvallisen paikan levätä, uusiutua ja koota itseään uusien virikkeiden pohjalta työtä ja muuta elämää varten. Tuttuna 'mittarina' se auttaa myös suhteellistamaan yksityiselämän ja ulkopuolisten asioiden merkitystä ihmiselle. Perhe mahdollistaa uusia kontakteja ja laajentaa ihmisten sosiaalisten suhteiden (sukulaiset, ystävät, tuttavat) verkostoa. Esimerkiksi tutustuminen nuorten arvoihin helpottaa suuntautumaan myös tulevaisuuteen ja uusiin muutoksiin, jotka irrallisina tuntuvat uhkaavilta. Perheet, joissa yhdistyy kasvatus- ja tunnetehtävän lisäksi jokin muu tärkeäksi koettu asia, esimerkiksi yhteisiin arvoihin pohjautuva toiminta, auttavat niin yksilöä kuin perhettäkin selviämään kriiseistä (Kivinen 1986, 112).

Työelämän vaatimukset (esimerkiksi työn sisältö ja työjärjestelyt) sekä perhe-elämään (perheen merkitys) kohdistuvat odotukset ovat kuitenkin usein ristiriidassa keskenään. Tällöin perheen iskunvaimennustehtävässä olevat ongelmat alkavat paljastua (Sinkkonen 1975, 3, Kivinen 1986, 111). Erilaisten yhteisyyden ja kasvun tarpeiden tyydyttäjänä perhe toimii vain ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Se ei ole pelkkä instituutio, joka on erilaisten yhteiskunnallisten toimenpiteiden kohde (Vuori 1989, 28). Työn ja perheen arkisten toimien yhteensopiavuutta ja yhdisteltävyyttä määrittelevät pääsääntöisesti yhteisön ja työelämän normit ja säännöt. Kun työ kuluttaa yhä enemmän niin ihmisen henkisiä kuin fyysisiäkin voimavaroja, työpaikalla ja/tai kotona esiintyviä pulmia ja vaikeuksia ei jakseta käsitellä. Ne työnnetään syrjään, unohtukseen, koska asioiden selvittämiseen ei ole voimia eikä aikaa. Tunne-elämä ehyy ja ihminen voi pahoin. Henkinen uusiutuminen on oppimisprosessi, joka vaatii aikaa vuorovaikutukseen.

Holistisen ihmiskuvan ja -käsitteksen yleisyydessä perheen merkitystä sekä työn ja perheen keskinäisiä riippuvuussuhteita on jäsennettävä uudella tavalla. Työelämää ei voida tai ei ole

ainakaan järkevää organisoida ikäänkuin ihmisellä ei olisi perhettä ja yksityiselämää (vrt. Sinkkonen 1982). Toisaalta yksilöitä, naisia, ei voida sulkea yksinomaan perheeseen ja /tai kielittää heiltä kodin ulkopuolisen työelämän tarjoamia mahdollisuuksia inhimillisten tarpeiden monipuoliseen tyydyttämiseen. Tästä syystä muun muuassa perheen merkitys naisen työuran kannalta sekä perheen ja työn yhteensovitarnisen problematiikka ovat keskeisiä tutkimuskohteita.

PERHEEN JA TYÖELÄMÄN YHTEYKSIEN TUTKIMUS

Perheen on katsottu kuuluvan ihmisen yksityiselämään (Jallinoja 1983, 22—250, Nätkin 1985, 135). Siksi sitä ei ole käsitelty työelämän tutkimuksiin. Julkiseen roolikeskusteluun ja selvityksiin perhe ilmaantui Suomessa 1960-luvulla pienten lasten äitien tullessa työmarkkinoille (vrt. Jallinoja 1979, 17—41, 1983, Räsänen 1981, 258).

Naisten ja erityisesti pienten lasten äitien työhön osallistuminen on edistänyt julkisten palvelujen kehittämistä. Lasten päivähoiton ja vanhempainloman muodossa naisten työelämään osallistumisen kasvu on parantanut myös työelämää säätelevien normien sisältöä.

1960-luvulla yksityiselämään ja perheeseen kohdistuva aktiivisuus lähti työelämän tarpeista. Tutkimusten kohteeksi perheen ja työn yhteydet tulivat Suomessa 1970-luvulla ensin Elina Haavio-Mannilan (1971) ja sitten 1980-luvulla myös muiden naistutkijoiden toimesta (Haavio-Mannila 1984, Asplund 1986).

Sinikka Vanhala (1985) toteaa, että työelämän tutkimuksissa työntekijöitä on käsitelty usein sukupuolettomina tai samaa sukupuolta olevina eli sosiaalisina miehinä. Tällöin on oletettu, että naiseen liittyy työelämää häiritseviä ongelmia. Niiden katsottiin aiheutuvan naisten kaksisroolista työssä ja kotona riippumatta siitä, onko nainen naimisissa vai ei (Vanhala 1985, 149, Spencer & Podmore 1987, 1—11). Lisäksi oletettiin, että miehille työn ja perheen suhde tai yhdistäminen ei olisi ongelmallista (Evans & Bartolome 1983).

Perheestä, puoliosasta ja lapsista tutkimuksissa on koottu tietoja, mutta varsinaisissa analyyseissä näitä tietoja ei ole juurikaan problematisoitu. (ks. keskustelusta Vanhala 1985, 148—159, Sinkkonen & Hänninen-Salmelin 1989). Työelämän tutkimuksen keskeiseksi teemaksi on nousemassa työn ja perheen sekä yksityiselämän ja työn välinen suhde. Tutkijat ovat

kiinnittäneet huomiota perheen ja työn suhteen yksipuoliseen ja usein kielteiseen tarkasteluun (Äärimaa ym. 1988, Riska 1989, 19). Perheen ja työn suhdetta on alettu problematisoida naisten kodin ulkopuoliseen työhön hakeutumisen, työn saannin ja uralla etenemisen kannalta. Perheen ja työn välistä suhdetta säätelevän ajankäytön sitovuuden on oletettu muuttuvan (esim. Aitta 1988, 31, Lehto 1988, 116—129, Riska 1989). Perhettä on käsitelty myös ylempien toimihenkilöiden tai johtajien osalta joidenkin erityisammattien ja työurien yhteydessä (Hänninen-Salmelin 1984, Turunen 1989, 71—72). Muutoin miehiä on tutkittu työelämässä vain työrooleissa 'ilman yksityiselämää ja perhettä' olevina työntekijöinä (mm. Ahlstedt 1978, Hajba 1982, Vartola & af Ursin 1987).

Työelämän tutkimus on laajentunut ja sen tuottamaa tietoa on yhä enemmän saatavilla. Kuitenkin työelämän tutkimuksen keskeisenä näkökulmana on ollut työelämässä tapahtuneet muutokset niin teoreettisesti kuin käytännön kysymyksiinkin. Sen sijaan työelämän muutosten seurauksia naisten ja miesten perhe- ja yksityiselämään on yleensä tutkittu vähän ja johtavissa tehtävissä toimiville ei juuri lainkaan. Samoin perheen vaikutuksia työelämään ja yksilön työuraan tunnetaan huonosti. Tältä osin tutkimustulokset ovat myös ristiriitaisia. Esimerkiksi joidenkin tutkimusten mukaan perheen vaikutus naisten työ- ja johtajan uralle on myönteinen, edistävä, mutta joidenkin mukaan kielteinen, estävä (Vanhala 1986, 46—48, KM 1982:33, KM 1986:34, Simeone 1987, 140).

Tässä artikkelissa tarkastellaan työn ja perheen keskinäisiä riippuvuussuhteita, nais- ja miesjohtajien perhettä sekä sen vaikutuksia nais- ja miesjohtajien uraan heidän omien arviointiensa pohjalta. Tarkastelussa hyödynnetään aikaisempien tutkimusten tuloksia ja sekä valtiorhallinnossa toimivilta nais- ja miesjohtajilta haastatteluilla koottua ja tältä osin julkaisematonta aineistoa. Valtiorhallinnon johtaja-aineistoa sekä sen kokoamista ja käsittelyä on kuvattu muualla (Sinkkonen & Hänninen-Salmelin 1989, 24—45).

SUOMALAISEN PERHEEN MUUTOKSISTA

Suomalainen perhe on monimuotoinen ja muuttunut viime vuosikymmeninä (Taulukot 1 ja 2). Kahdesta aikuisesta ja lapsesta tai lapsista koostuvien perinteisten perheiden osuus on laskenut vuoden 1970 64 prosentista 59 prosenttiin 1984. Rinnalle on tullut yhden

Taulukko 1. Suomalaisen naisten ja miesten (15 vuotta täyttä neessä väestössä) jakautuminen siviilisäädyn mukaan 1980 ja 1986, %

Siviilisäätty	Naiset		Miehet	
	1980	1986	1980	1986
Naimattomia	41	41	49	49
Naimisissa	43	42	45	44
Leskiä tai eronneita	16	17	6	7
Yhteensä	100	100	100	100

Lähteet: SVT 1981,42, SVT 1988, 73.

yksinhuoltaja-aikuisen ja lapsen tai lasten muodostamia perheitä. Niiden osuus on noussut vastaavana aikana 13 prosentista 15 prosenttiin. Myös lapsettomien avioparien osuus on noussut 23 prosentista 26 prosenttiin.

Lasten määrä suomalaisissa perheissä on vähentynyt siten, että perheessä on enää keskimäärin 1.7 lasta, Helsingin seudulla 1.3. Kahdesta aikuisesta ja alle 18-vuotiaista lapsista muodostuvista perheistä (600 000 perhettä) 79 prosentissa molemmat vanhemmat työskentelivät 1983. Alle kouluikäisten lasten (300 000) perheistä 73 prosentissa molemmat vanhemmat työskentelivät (Työvoimatutkimuksen vuosihaastattelu 1983). Molempien vanhempien työssäkäynti Suomessa on siis pikemminkin sääntö kuin poikkeus, eivätkä kahden uran perheet ole harvinaisia.

NAIS- JA MIESJOHTAJIEN PERHEET

Useiden ulkomaisten johtajatutkimusten yksi keskeinen tulos on, että naisjohtajat ovat miesjohtajia useammin naimattomia (Dawson ym.

Taulukko 2. Suomalainen perhe 1970, 1980 ja 1985

Perhetyyppi	1970	1980	1985
Aviopareja ilman lapsia	23	25	26
Aikuinen ja lapsi tai lapsia	13	15	15
Avio- ja avopareja ja lapsia	64	60	56
Yhteensä	100	100	100
Perheitä yhteensä	1 134 778	1 218 392	1 243 976

Lähteet: Tilastokeskus, Naisten asema, Tilastollisia selvityksiä No 72, Helsinki 1984, SVT VI C:107,128.

1987, 76—90, Spencer & Podmore 1987). Myös Suomessa on saatu samansuuntaisia tuloksia kuten taulukossa 3 olevat tiedot osoittavat. Niiden mukaan suomalaisista nais- ja miesjohtajista yli puolet on joko avio- tai avoliitossa, miesjohtajat ovat naisjohtajia useammin naimisissa. Naisjohtaja elää miesjohtajaa useammin yksin joko naimattomana, eronneena tai leskenä. Sekä nais- että miesjohtajat ovat kuitenkin useammin naimisissa kuin 15—67 -vuotias väestö yleensä.

Tutkimukset on asetettu organisaatiotason mukaiseen järjestykseen taulukossa 3. Vaikka siinä esitettyjä tietoja onkin tulkittava varovaisesti, niistä voidaan tehdä seuraavia päätelmiä. Työorganisaatioiden hierarkian ylimmillä portailla olevat nais- ja miesjohtajat ovat muita useammin naimisissa, 95 prosenttisesti. Onko avioliitto ja perheellisyys siis miehille menestyksellisen uran luomisen edellytys? Naisten osalta taulukossa 3 olevia lukuja on tässä suhteessa vaikeampi tulkita. Organisaatiohierarkian ylimmillä tasoilla toimivista naisista keskimäärin neljännes elää yksin ja valtionhallinnossa toimivista naisista vieläkin useampi nainen elää yksin. Taustalla vaikuttanee vielä vanha organisaatiokulttuuri, jonka mukaan ura ja perhe ei sovi yhteen. Miehiä huomattavasti useampi johtotason nainen on tehnyt tietoisin ratkaisuin elää yksin ja suuntautua työhön.

Suomalaisen nais- ja miesjohtajien lasten määrää koskevat tutkimustulokset voidaan tiivistää seuraavasti:

Sinikka Vanhalan (1983) tutkimuksen toimihenkilöistä 46 prosentilla naisista ja 38 prosentilla miehistä oli lapsia. Johtajilla tilanne oli päinvastainen: 77 prosentilla naisista, mutta 87 prosentilla miehistä oli lapsia. Miesjohtajilla oli siis lapsia keskimäärin naisjohtajia useammin.

Sirkka Sinkkosen ja Eva Hännisen (1978) tutkimista pankinjohtajista 65 prosentilla naisis-

Taulukko 3. Suomalaisien nais- ja miesjohtajien siviilisääty eri tutkimusten mukaan tutkimuksen kohteena olevan henkilöstön organisaatioaseman mukaisessa järjestyksessä, %

Tutkimus ja organisaatioasema	Naiset				Miehet			
	Elää yksin			Yht.	Elää yksin			Yht.
	Naimaton	Leski, eronnut	Naimisissa		Naimaton	Leski, eronnut	Naimisissa	
Vanhala 1983 Ekonomiliitton kuuluvat toimihenkilöt	30	5	65	100	31	0	69	100
Haavio-Mannila 1985: Esimiehet ja johtajat	19	15	66	100	16	6	78	100
Aitta 1988 Akavan jäsenkunta	19	9	72	100	9	3	88	100
Sinkkonen & Hänninen 1978: Pankinjohtajat	24	0	76	100	4	0	96	100
Yrittäjänäisten jäsen-tutkimus 1989	7	13	82	100
Vanhala 1983: Ekonomiliittoon kuuluvat johtajat ja omistajayrittäjät	12	10	78	100	3	2	95	100
Julkinen hallinto Elkelä 1982: Postivirkamiehet	24	0	76	100	20	0	80	100
Sinkkonen & Hänninen -Salmelin 1989: valtion hallinnon päälliköt	17	22	61	100	0	6	94	100

ta, mutta 95 prosentilla miehistä oli lapsia. Miespankinjohtajilla oli keskimäärin 5 ja naispankinjohtajilla 3 lasta.

Ulla Aitan (1988) tutkimuksen mukaan myös akavalaisilla miehillä (joista huomattava osa on johtotehtävissä) oli naisia useammin ja useampia lapsia. Miehistä 60 prosentilla oli perhe, johon kuului alle 18-vuotiaita lapsia, naisista noin puolella oli tällainen perhe. Miesten perheet olivat myös kooltaan naisten perheitä suurempia. Miehistä 40 prosentilla perheeseen kuului enemmän kuin yksi alle 18-vuotias lapsi, naisista 30 prosentilla. Riitta Jallinojan (1984, 100) tutkimuksen mukaan akateemisilla naisilla on ollut jo pitkään vähemmän lapsia kuin muilla naisilla.

Edellä esitetyt tutkimustulokset osoittavat ensinnäkin, että naisjohtajat ovat usein yhdistäneet sekä perheen että vaativan työuran. Toiseksi ne osoittavat, että erilaisissa johtotehtävissä toimivien naisten perheiden koot (lasten määrä) ovat pienempiä kuin vastaavassa asemassa olevien miesten. Nais- ja miesjohtajien perheen rakennetta ja kokoa koskevat tutkimus-

tulokset antavat vielä ristiriitaisen kuvan perheen merkityksestä naisten johtajan uraan vaikuttavana tekijänä. Riippuu ilmeisesti monista muista tekijöistä, onko perhe naisen johtajan uran este vai edistäjä.

TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMINEN

Kysymys työn ja perheen yhteensovittamisesta ja siinä ilmenevistä ongelmista on tullut esille vasta naisten ja erityisesti alle kouluikäisten lasten äitien työssäkäynnin yhteydessä. Perheen ja työn yhteensovittamisen ongelmatikka on usein sivuutettu niin tutkimuksissa kuin julkisessa keskustelussakin. Kun perhetä on pidetty yksityiselämään kuuluvana, miehiin kohdistuneissa työelämän ja johtamisen tutkimuksissa sitä ei ole käsitelty. Keskustelu aiheesta ei ole ollut helppoa naisillekaan. He ovat pelänneet sen esille ottamisen heikentävän asemaansa työmarkkinoilla. Kuitenkin perheen ja työn yhteensovittaminen on monen nai-

sen kuten myös miehen toistuva päivittäinen toiminto ja usein ongelmallinen.

Työn ja perheen yhteensovittamista sekä siinä ilmeneviä ongelmia ja ratkaisuvaihtoehtoja on toistaiseksi selvitetty tutkimuksissa melko vähän.

Sinikka Vanhalan aineistossa (1986) johtotehtävissä olevat naisekonomit kokivat vastaavassa asemassa olevia miesekonomeja useammin kotitöiden ja lastenhoidon hidastaneen uraansa.

Akavaan kuuluvista perheellisistä miehistä 61%, mutta perheellisistä naisista 56% arvioi, että perheestä oli ollut työssä ja uralla etenemisessä enemmän tukea kuin haittaa (Aitta 1988, 30). Miehet kokivat siis naisia useammin perheen uransa kehitystä tukevan, myönteisen vaikutuksen. Mutta enemmistö naisistakin ilmaisi samansuuntaisia kokemuksia. Yllättävää on se, että akavalaisista naisista ja miehistä vain 14 katsoi, että perhe oli enemmänkin vaikeuttanut kuin auttanut heitä menestymään työssään.

Valtionhallinnon nais- ja miespäälliköille esitettyyn kysymykseen, olivatko he joutuneet tasapainottelemaan perheen, yksityiselämän ja työn välillä, naiset ja miehet vastasivat varsin eri tavoin.

Naispäälliköt, joilla ei ollut perhettä eikä muita huollettavia, olivat siirtäneet tietoisesti kotitaloustöiden tekemisen ajankohtaan, jolloin heillä oli aikaan tehdä ne. Eräs naispäällikkö ilmaisi asian 'Villakoirat juoksevat nurkissa, ei edes kehtaa ystävilleen ovea avata' ja toinen 'Kotityöt hoidatan muilla, jos ei ole, saavat olla rempallaan'.

Ne valtionhallinnon naispäälliköt, joilla oli lapsia, olivat kokeneet syyllisyyttä kotoa poisolostaan silloin, kun lapset olivat olleet pieniä. Samoin he olivat kokeneet huolta lapsistaan työmatkojen aikana. Lasten ollessa pieniä työn ja perheen yhteensovittaminen oli aiheuttanut pulmatilanteita. Lasten kasvaessa monen naispäällikön kodissa puoliso ja lapset olivat osallistuneet kotitöihin. Tutkitut naispäälliköt olivat elämäntilanteessa, jossa arjen aikajoustavuus oli suurempi kuin lasten ollessa pieniä. Syyllisyyttä perheen ja työn yhteensovittamisesta oli tuntenut vain kaksi naispäällikköä. Muutamat naispäälliköt olivat saaneet apua lastenhoidon ja kotitaloustöihin. Palkatun kotiapulaisen lisäksi moni oli joutunut turvautumaan sukulaisten apuun silloin, kun työmatkat ja kokoukset olivat sattuneet samaan aikaan puolison kanssa.

Perheen ja työn yhteensovittamisen ristiriidat olivat ilmenneet voimakkaimpina silloin, kun lapset olivat olleet pieniä, jolloin hoidon ja huollon oli oltava jatkuvaa ja jolloin vaihtoehtoja, esimerkiksi lastenpäivähoitopaikkoja oli ollut rajoitetusti tarjolla. Laki lasten päivähoitosta tuli vasta 1973. Naispäälliköt olivat valinneet tietoisesti myös kodin ulkopuoliset palvelut, jotta heiltä olisi jäänyt aikaa perheelleen ja itselleen. (vrt. Arhosalo 1983, Kuusipalo 1989, 150—159).

Miespäälliköt arvioivat, että perhe ja kotityöt olivat vaikeuttaneet naisten urankehitystä, koska naiset olivat ja ovat yhä miehiä kotisidonnaisempia ja perhepainotteisempia. Toisaalta osa miespäälliköistä näki, että yhteiskunnan lastenhoitopalvelut sekä virkaehtosopimukseen liittyvät mahdollisuudet lastenhoitoon yhdessä lasten määrän vähenemisen kanssa olivat parantaneet naisten uramahdollisuuksia.

Nais- ja miespäälliköiden vastauksista kysymykseen, oliko huolehtiminen perheestä aikaisemmin tai nyt vaikuttanut uraan on esitetty tiivistelmä taulukossa 4. Uran alkuvaiheessa perheestä huolehtiminen oli vaikeuttanut sekä naisten että miesten työn valintaa. Naisilla vaikutus oli ollut miehiä voimakkaampi. Kahden uran perheen työpaikan valintaa säätelee se, saavatko molemmat puoliset työtä samalta paikkakunnalta ja millaisin ehdoin. Juha Vartolan ja Klaus af Ursinin (1988, 61) mukaan lähes 80 prosentilla hallintovirkamiehistä oli puoliso, joka teki hallintotyötä tai suurelta osin pitempää koulutusta vaativaa ammatillista työtä. Ralf Heleniuksen (1987, 20) Ekonomiliiton toimihenkilöitä koskevan tutkimuksen mukaan puolison työn takia muuttaneista 92% oli naisia. Oman työn takia muuttaneista naisia oli 23%.

Useampi valtionhallinnon nais- kuin miespäällikkö totesi, että huolehtiminen perheestä oli vaikeuttanut joko paljon tai jonkin verran työhön paneutumista ja rajoittanut uralla etenemistä. Perhevelvollisuudet olivat lähes samassa määrin vaikeuttaneet nais- ja miespäälliköiden osallistumista täydennyskoulutukseen tai oman alan neuvotteluihin ja seminaareihin. Perheestä huolehtiminen oli hankaloittanut jonkin verran enemmän naisten kuin miesten osallistumista työhön liittyvään ammatilliseen ja poliittiseen toimintaan sekä vähentänyt työn ulkopuolista kanssakäymistä työtovereiden kanssa. Sekä nais- että miespäälliköt arvioivat lähes yhtä usein, että huolehtiminen perheestä oli opettanut heitä ottamaan huomioon työssäänkin muut ihmiset.

Taulukko 4. Onko huolehtiminen perheestä nyt tai aikaisemmin vaikuttanut uraanne? Perheellisten nais- ja miesjohtajien vastaukset. Absoluuttiset luvut

Uraan liittyvät tekijät	Vaikuttanut					
	Paljon		Vähän		Ei lainkaan	
	Naiset	Miehet	Naiset	Miehet	Naiset	Miehet
Rajoittanut työn valintaa	5	2	5	8	3	7
Rajoittanut työpaikan saantia	3	—	2	4	10	4
Haitannut ansiotyöhön paneutumista	4	—	8	13	3	4
Vaikeuttanut uralla etenemistä	2	—	6	8	7	10
Hankaloittanut osallistumista ay- tai työhön liittyvään muuhun yhdistystoimintaan	4	1	4	9	5	8
Hankaloittanut vapaamuotoista kanssakäymistä työtovereiden kanssa	7	3	4	9	4	6
Opettanut ottamaan työssään ihmiset huomioon	15	13	—	5	—	—
Rajoittanut poliittista toimintaa	4	3	4	5	7	10
Hankaloittanut osallistumista täydennyskoulutukseen	2	—	7	11	6	7
Hankaloittanut osallistumista oman alan neuvotteluihin tai seminaareihin	1	—	7	10	7	8

Perheellisten naisjohtajien N = 15
Perheellisten miesjohtajien N = 18

NAISTEN TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMISEN HALLINTAKEINOISTA

Naisten valinnoissa ja ratkaisuisissa yhdistää työ ja perhe voidaan erottaa kolme laajaa hallintatapaa tai strategiaa: (1) Sekä työn että perheen valitseminen ja yhdistäminen. 2) Työn valinta ja siihen keskittyminen. 3) Ensin perheen valinta ja sitten lasten kasvettua työ.

Suomessa useimmat naiset valitsevat tai joutuvat valitsemaan perheen taloudellisten voimavarojen niukkuuden vuoksi ensimmäisen vaihtoehdon. Työvoimatutkimuksen vuosihaastattelun (1983) mukaan perheistä, joissa oli vähintään kaksi alle kouluikäistä lasta, 63 prosentissa molemmat huoltajat olivat ansiotyössä. Uras-ta luopumista, joka on yhä naisten yleinen sopeutumiskeino, ei johtajiin kohdistuvassa aineistossa näy. On kuitenkin otettava huomioon, että keskustelu naisjohtajien uran ehdoista eli uraa estävistä ja edistävästä tekijöistä samoin kuin työn ja perheen yhdistämismahdollisuudet

ovat kulttuurisidonnaisia. Esimerkiksi Yhdysvaltaisessa keskustelussa naisille on ehdotettu kahta uramallia: toista perheettömille ja toista perheellisille (Harvard Management Review 1989). Suomessa työelämän rakenteet ja naisten työssäkäynnin edellytykset ja ratkaisuvaihtoehdot ovat monipuolisempia kuin Yhdysvalloissa. Yhteiskunnan palvelut tukevat tämän-tyyppisiä ratkaisuja, esimerkiksi lastenpäivähoito ja kouluateriat. Tosin lasten päivähoito on ollut riittämätöntä alueilla, joissa naiset ovat runsaasti kodin ulkopuolisessa palkka työssä.

Uran valinneet naiset ovat aikaisemmin, esimerkiksi julkisessa hallinnossa, olleet pakotettuja valitsemaan joko perheen tai työn. On muistettava, että esimerkiksi naimisissa olevat naiset saavuttivat Suomessa oikeudellisessa merkityksessä täysvaltaisuuden vasta 1930 alkaen. Suomen valtionhallinnon virkamieskunnasta tehdyt selvitykset ja tutkimukset osoittavat, että perheettömien naisten osuus valtionhallinnossa on suuri ja suurempi kuin esimerkiksi yksityisellä sektorilla työskentelevillä nais-

johtajilla (Taulukko 3, Hänninen-Salmelin 1984, Sinkkonen & Hänninen-Salmelin 1989).

Avioituessaan urasuuntautuneet naiset ovat muodostaneet pieniä tai lapsettomia perheitä, joiden määrä kasvaa myös Suomessa (Taulukko 2). Myös valtionhallinnon naisjohtajilla oli vähemmän lapsia kuin mieskollegoillaan. Neljä naisjohtajaa oli palkannut ulkopuolisen henkilön huolehtimaan lapsista ja tekemään kotityöt. Näin he olivat toimineet myös työnantajankin roolissa.

Perheen ensiksi valinneet naiset, jotka keskeyttävät uransa lastenhoidon vuoksi, palaavat takaisin työelämään, mutta tekevät ajallisesti lyhyemmän työuran kuin samanikäiset miehet. Nykyisin laajentuneet koulutuspalvelut, esimerkiksi Takaisin työelämään -kurssit edistävät aikaviiveen umpeen kuromista. Tilannetta voidaan tulkita siten, että naiset venyttävät uraikatauluun. Työstä luopumisen sijasta monet naiset vaihtavat työpaikkaa ja työtehtäviä sellaisiksi, että voivat yhdistää työn ja perhevelvollisuudet itseään tyydyttävällä tavalla. Esimerkiksi Elianne Riska (1989, 18) referoi tutkimuksia, joissa on havaittu naispuolisten lääketieteen opiskelijoiden valitsevan työn, jossa on säännölliset työajat vähentääkseen työn ja perhe-elämän välistä ristiriitaa. Myös valtionhallinnon neljä naisjohtajaa mainitsi yhdeksi virkauran vallinnan perusteeksi olettamuksensa, että hallinnossa noudatettu säännöllinen työaika helpotaisi työn ja perheen yhteensovittamista (Sinkkonen & Hänninen-Salmelin 1989, 35).

POHDINTAA

Artikkelin tarkoituksena on ollut kuvata nais- ja miesjohtajien perhettä koskevien tilastotietojen sekä heidän omien arviointiensä pohjalta perheen ja työn yhteensovittamisen problematiikkaa ja sen hallintaa uran muodostuksen näkökulmasta. Toisena tarkoituksena on ollut hahmottaa jatkotutkimuksen linjoja.

Perheen tehtäviksi määriteltiin huolehtia sen jäsenten olemassaolosta sekä tyydyttää yhteisyyden ja kasvun tarpeita. Näin perhe oletettiin ihmiselle keskeiseksi keinoksi yhteisyyden tyydyttämisessä sekä ihmisen omankuvan, minäkäsityksen eheyden kehittämisessä. Hellyyden, rakkauten, hyväksytyksitulon ja toisten kunnioittamisen tarpeet tyydyttyvät juuri ihmisuhteissa lähiyhteisöissä ja yksilölle tärkeiden ihmisten kautta (vrt. Sinkkonen ym. 1988). Näin koti tai perhe, ystävät ja työyhteisö nousevat

tärkeiksi yksilön elämän tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin lähteiksi.

Tyytyväisyydellä tarkoitetaan tunnetta, joka syntyy odotusten ja kokemusten välisestä vastaavuudesta ja yhteisvaikutuksesta. Voidaan olettaa, että ihmisen elämän tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin vaikuttaa keskeisesti juuri se, miten hän onnistuu itseään koskevilla perhe- ja työelämän yhteensovittamisratkaisuissa sekä missä määrin nämä valinnat perustuvat molemmista lähteistä tulevien tarpeiden ja odotusten yhteensovittamiseen.

Ihmisen hyvinvoinnin lähteinä perhe ja työ muodostavat kokonaisuuden, jonka laatua voidaan mitata ja arvioida monesta näkökulmasta. Työelämän tutkimus on keskittynyt pääasiassa tämän suhteen tarkasteluun työmarkkinoilla toimivien organisaatioiden kannalta. Kiinnostus on kohdistunut työtyytyväisyyden, viihtyvyyden ja työmotivaation tutkimukseen ja ihmisiä on tutkittu lähinnä työrooleissaan. Tässä rooliassa perheelle ja ihmisen yksityiselämälle on annettu vain taustamuuttujan asema.

Naisten laajamittainen osallistuminen työelämään ja työelämän naistutkimus ovat tuoneet toistuvasti esille perheen, kodin ja lähiyhteisön sekä työn väliseen suhteeseen liittyviä odotuksia ja ongelmia. Laadullisesti tyydyttävän ja tasapuolisen työn ja yksityiselämän, perheen yhteensovittamisen perustana on molempien tarpeiden, odotusten ja kokemusten huomioon ottaminen. Tutkimukset ovat paljastaneet myös miesten perhe-elämään kohdistamia odotuksia ja kokemuksia, joista toistaiseksi tiedetään vähän.

Tutkimusten mukaan miesjohtajien enemmistöllä samoin runsaalla puolella naisjohtajista on perhe. Perhe ei ole yksiselitteisesti naisen johtajan uran este vaan myös tuki. Naislääkäreistä Markku Äärimea ym. (1988, 1282, 1287) toteavat, että 'perhe näyttää myös tukevan naisen uralla etenemistä: perheellisten naisten pätevyystaso oli selvästi korkeampi kuin muilla naisilla'. Tulos on yhdenmukainen naisten tutkijan uran esteitä ja edellytyksiä selvittäneen komitean tulosten kanssa. Niiden mukaan perheelliset naistutkijat käyttivät suuremman osan työajastaan tutkimukseen kuin muut naiset tai vastaavassa tilanteessa olevat miehet (KM 1982). Naisjohtajien puoliset ovat joko asiantuntijoita tai johtavassa asemassa. On selvää, että perhe ja sen ylläpidon lisäksi perheen jäsenten välinen yhteys on tyydyttänyt nais- ja miesjohtajien yhteisyyden ja itsensä kehittämisen tarpeita.

Nais- ja miesjohtajat sekä erilaisissa toimihenkilötehtävissä toimivat naiset ja miehet näkivät kuitenkin perheen ja työn yhteensovittamiseen liittyvän eritasoisia, aikasidonnaisia ja suuruudeltaan erilaisia ongelmia. Miesjohtajat ilmaisivat perhettä koskevat arvionsa usein yleisellä tasolla, harvoin eritellen tai konkreettisin esimerkein. Naisjohtajat sen sijaan erittelivät eri aikoina ilmenneitä työn ja perheen yhteensovittamisongelmia ja niiden ratkaisuja. Jokainen nainen joutuu omalla kohdallaan perhettä ja sen perustamista koskevaan ongelmanratkaisuprosessiin. Perheen perustaminen ja erityisesti lasten hankkiminen rajaavat työn ja vapaaajan. Useampi valtionhallinnon nais- kuin miesjohtaja arvioi perheen vaikeuttaneen työhön paneutumista ja siten vaikeuttaneen myös uralla etenemistä. Ulla Aitta (1988, 31) tulkitsee akavalaisia koskevia tutkimustuloksia tavalla, johon voi yhtyä. Hänen mukaansa kokemuksellisella tasolla ja tunnetasolla ihmiset näkevät perheen myönteiseksi myös uransa kannalta. Perheen on todettu vaikuttavan myönteisesti esimerkiksi elämän vakiintumiseen ja osoittavan pitkäjänteisyyttä. Mutta perhe voimavarana naisen johtajan uran kannalta sisältää vielä monia käytännön ongelmia, jotka ovat naisille yhä miehiä suurempia.

Kysymyksessä on työn ja perheen yhteensovittamistarpeiden aikasidonnaisuus. Esimerkiksi tietyssä elämän vaiheessa pienten lasten jatkuva hoito, muun muassa opinto- ja/tai asuntolainojen samanaikaisesta hoitamisesta johtuva taloudellisten voimavarojen niukkuus sekä työelämän tarjoamat haasteet kuormittavat eri tavoin perheenjäseniä. Kuormitus osuus erityisesti naisiin, jotka edelleenkin kokopäivätyössä rinnalla vastaavat pääasiassa lastenhoidon organisoinnista ja kotitöistä. (vrt. Heliö 1985, Lehto 1988) Samalla vaihtoehtoisten ratkaisujen suhteellinen saatavuus on ollut heikko ja ne ovat olleet hyvin kalliita. Äärimaan ym. (1988) tutkimuksen mukaan yli 60 % nais- ja mieslääkäreistä ilmoitti työn olevan merkittävin stressin aiheuttaja. Samoin kummatkin mainitsivat perheen toiseksi stressin aiheuttajaksi, mutta naiset ilmoittivat sen useammin kuin miehet. (vrt. Kauppinen-Toropainen 1987, 86, Lehto 1988, 135)

Miehen ja naisen työskentely kodin ulkopuolella palkkatyössä merkitsee ansiotuloja, joilla taataan ja ylläpidetään perheen aineellista hyvinvointia. Samalla se kuitenkin niukentaa perheelle ja /tai muihin ihmissuhteisiin käytettävissä olevaa aikaa. Seurauksena on usein valinta-

tilanne, jossa itselle tärkeistä ihmissuhteista tai asioista on joko luovuttava tai siirrettävä ne syrjään. Tällöin ympäröivä virikemaailma kapeutuu ja luo tilaa yksilön pahoinvoinnille, joka on seurausta perheen ja työn yhteensovittamistarpeiden tyydyttämättämyydestä. (vrt. Sinkkonen & Ollikainen 1985, 19—20)

Perheen toiminta fyysisesti ja henkisesti väsyneen naisen tai miehen lepopaikkana on vaikeutunut työelämän kovuutta, mutta samalla estänyt näkemästä ihmisten pahoinvointia ja tyytymättömyyden oireita. Markku Äärimaan ym. (1988) nais- ja mieslääkäreitä koskevan tutkimuksen mukaan perheellisillä naisilla oli stressioireita ja loppuunpalaneisuutta vähemmän kuin muilla naisilla. Tyytymättömyyttä ilmenee työn ja perheen ja yksityiselämän yhteensovittamisen tarjolla oleviin ratkaisumalleihin. Kumpuaako esimerkiksi tästä yli 40-vuotiaiden naisten ja miesten suuret odotukset varhaiseläkkeelle siirtymiseen?

Työn merkitys ihmiselle tarpeiden tyydyttämisessä vaihtelee paitsi yksilön elämänkaaren mukaan myös yhteiskunnallisten olosuhteiden muuttuessa. Elina Haavio-Mannila (1984) toteaa, että työn osuus elämän merkityksen antajana on vähentynyt, kun aineellinen turva on saavutettu, aikaa ja voimia halutaan sijoittaa muuhun kehittymiseen. Tätä osoittaa myös Pertti Suhosen (1988, 133—136) arvojen muutosta Suomessa selvittänyt tutkimus. Sen mukaan 'halukkuus tehdä jotain uutta ja ominta-keista' on lisääntynyt huomattavasti naisilla ja erityisesti keski-ikäisillä ja vanhoilla naisilla. Nuorilla halukkuus sitoutua samaan työpaikkaan on vähäisempää kuin vanhemmilla, mutta nuoret vaativat työltään kiinnostavuutta ja haasteita.

Konkreettiset työelämän muutokset puhututtavat. Nopea ja jatkuva muutos työn sisällöissä, työtavoissa ja välineissä, työpaikoilla ja koko yhteiskunnassa on käynnistänyt laajat ja yhä monipuolistuvat kehittämis- ja koulutuskampanjat. Voidaan kuitenkin kysyä, miten kauan ihmiset jaksavat ottaa vastaan yksipuolista, tiedollisesti ja taidollisesti painottunutta koulutusta. Missä määrin ihmisillä on työpäivän jälkeen käytettävissä aikaa oppimiseen, asioita syvällisesti ymmärtävän ja luovan mielen kehittämiseen?

Työelämän kehittämisen perustaksi tarvitaan monipuolista tietoa työelämään osallistuvien ihmisten kokemuksista ja odotuksista. Jatkok tutkimuksen lähtökohtana tulisi olla holistinen ihmiskäsitys, jossa tarkastellaan ihmisten työ- ja

yksityiselämän roolien yhteensopivuutta tai sopimattomuutta ja millaisia seurauksia sillä on ihmisten hyvinvoinnille ja itsekasvun tarpeille.

Kun työelämän kehittämistä, sen suunta- viivoista, reunaehdoista, sisällöstä ja ajoituksesta päättävien instituutioiden ja organisaatioiden johtotehtävissä on ollut toistaiseksi vain vähän naisia ei perheen ja yksityiselämän tarpeita ole juuri huomioitu. Tarvitaan systemaattista tutkimustietoa naisjohtajien omista ratkaisuista sovitaa yhteen työ, ura ja perhe sekä tietoa siitä, miten nykyiset naisjohtajat ovat johtajina kehittäneet omaa työyhteisöään. Toistaiseksi tiedetään hyvin vähän siitä, millaisia odotuksia ja kokemuksia tällä hetkellä työmarkkinoilla toimivilla miehillä ja miesjohtajilla on ollut ja on perheen, työn ja uran suhteen. Lisäksi tarvitaan tietoa johtotehtävien kuormittavuudesta ja seurauksista miesten hyvinvointiin. Vaikka vastuulliset johtotehtävät ovat monella tavalla pakitsevia, ne myös kuluttavat. Uusia voimavaroja tarvitaan.

LÄHTEET

- Aitta Ulla. *Uusi naisekonomi — haaste vanhalle työelämälle*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu- ja D-63. Helsinki 1983.
- Aitta Ulla. *Miesten ja naisten tasa-arvon toteutumisen akavalaisessa työelämässä*. Akava ry 1988.
- Arhosalo Iiris. *Nainen kansanedustajana*. Valtio-opin pro gradu tutkielma Tampereen yliopisto, joulukuu 1983. Poliitiika tutkimuksen laitos. Tampere 1983.
- Asplund Gisele. *Uran luominen. Miehet, naiset ja johtajuus*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki 1986.
- Elkelä Kari. *Postivirkamiesten urakehitys ja sukupuolten tasa-arvo*. Postivirkamiesliitto Helsinki 1982.
- Evans Paul & Bartolome Fernando. *Menestyksen hinta*. Rastor julkaisut. K. J. Gummerus Osakeyhtiö. Jyväskylä 1983.
- Haavio-Mannila Elina. *Työn muuttuminen*. Teoksessa Haavio-Mannila Elina & Jallinoja Riitta & Strandell Harriet. *Perhe, työ ja tunteet*. WSOY. Helsinki 1984: 10—36.
- Haavio-Mannila Elina. *Nainen esimiehenä ja alaisena*. Esitelmä Naiset ja työ -seminaarissa 1.3.1985.
- Helenius Ralf. *Aukeneeko ura?* Toimihenkilöekonomin uratoiveet kysely-haastattelututkimuksen valossa. Suomen Ekonomiliitto 1987. (julkaisematon)
- Heliö Sirkka-Liisa. *Nainen johtajana — sosiaalisten taustatekijöiden vaikutus naisjohtajan uran valintaan ja kehitykseen terveydenhuollossa*. Kuopion yliopisto. Tutkielma. Terveydenhuollon hallinnon laitos 1985.
- Hernes Helga & Hänninen-Salmelin Eva. *Naiset korporatiivisessa järjestelmässä*. Teoksessa Kesken- eräinen kansanvalta. Naiset Pohjoismaiden politiikassa) toim. Haavio-Mannila ym. Pohjoismaiden ministerineuvosto. Oslo 1983.
- Hänninen-Salmelin Eva. *Ulkoasianhallinnon henkilöstö ja vakanssirakenne*. Liiteosa I Helsinki 1984.
- Häyrynen Liisa. *Koulutetun naisen elämänkulku*. *Nais- tutkimus* 1988: 1: 3—18.
- Jallinoja Riitta. *Miehet ja naiset*. Teoksessa Suomalaiset. Yhteiskunnan rakenne teollistumisen aikana (toim.) Valkonen ym. WSOY Helsinki 1983.
- Kivinen Kirsti. *Iloa työstä*. Tammi. Helsinki 1986
- KM. *Naisten tutkijanuran ongelmat ja esteet*. 1982: 33.
- KM. *Naisten tutkijan ongelmat ja esteet*. Seurantatyö- ryhmän raportti. 1986: 34
- Kuusipalo Jaana. *Naisena politiikan huippupaikoilla*. Tampereen yliopiston sosiologian ja sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia Sarja A 1989: 13. Tampere 1989.
- Lehto Anna-Maija. *Naisten ja miesten työolot*. Tilastokeskuksen tutkimuksia 138. Helsinki 1988.
- Nätkin Ritva & Kyllönen Sari. *Opiskelevan äidin kaksi maailmaa*. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Tampereen yliopisto. Sarja B N:o 42 1985.
- Riska Elianne & Wegar Katarina. *Kvinnliga läkares ställning i läkarkären — integration eller separatism?* Teoksessa Kvinnor i mansdominerade yrken (toim.) Silius Harriet. Abo 1989.
- Simeone Angela. *Academic women working towards equality*. Bergin & Garvey Publishers, Inc. Massachusetts 1987.
- Sinkkonen Sirkka. *Marital happiness in the modern and traditional marriage*. Publication of University of Kuopio. Community Health Series A:1/1975. Kuopio 1975.
- Sinkkonen, Sirkka. *Naisjohtaja johtaa toisin*. Teoksessa Toisenlainen tasa-arvo (toim.) Sirkka Sinkkonen ja Eila Ollikainen. Kustannuskiila Oy. Pieksämäki 1982.
- Sinkkonen Sirkka & Hänninen-Salmelin Eva. *Nais- ja miesjohtajien uran kehityksestä valtion hallinnossa ja sitä määrävistä tekijöistä*. *Hallinnon tutkimus* 1989: 1: 24—45.
- Sinkkonen Sirkka & Ollikainen Eila. *Miksi naiset tekevät työtä?* Teoksessa Se on kaikki kotiinpäin (toim.) Sirkka Sinkkonen ja Eila Ollikainen. Kustannuskiila Oy. Pieksämäki 1985.
- Sinkkonen Sirkka & Päänonen Marita & Kinnunen Juhana & Laitinen Anna. *Hoidon laadun määrittely ja mittaaminen tarve teoriain pohjalta*. *Sairaanhoidon vuosikirja XXIV* 1988: 105—144. Sairaanhoitajien Koulutussäätiö Helsinki 1988.
- Suhonen Pertti. *Suomalaisten arvot ja politiikka*. WSOY 1988.
- Turunen Pekka. *Suomalaisen kansainvälistyjän urapolku*. Innovoo Oy. Hakapaino Oy Helsinki 1989.
- Vanhala Sinikka. *Liikkeenjohtajien uraan vaikuttavat tekijät*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-80. Helsinki 1986.
- Vanhala Sinikka. *Sukupuoli 'selittäjänä' työelämän tutkimuksessa*. Kirjassa Noidannuolia. Tutkijanaisten Aikakirja. Gaudeamus. Mänttä 1985.
- Vuori Jaana. *Perheen käsitteellistäminen*. *Naistutkimus* 1989: 2: 28—36.
- Yrittäjänäisten jäsentutkimus*. Taloustutkimus Oy Helmi-maaliskuu 1989. Yrittäjänäisten Keskusliitto ry. Helsinki 1989.
- Äärimaa Markku, Asp Sisko, Juntunen Juhani, Kauttu Kyllikki, Olkinuora Martti & Strid Leo. *Mies- ja naislääkärien työ, ura, perhe ja stressi*. *Suomen Lääkärehti* 1988: 13.