

- KALLIOLA, S. JA NAKARI, R. (1999): *Resources for Renewal. A participatory approach to the modernization of municipal organization in Finland.* Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- KANGAS, R. (1989): *Jürgen Habermasin kommunikaatiivisen toiminnan teoria.* Helsinki: Tutkijaliitto.
- KERN, H. & SCHUMANN, M. (1984). *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung.* München: C.H.Beck.
- KEVÄTSALO, K. EKSTRÖM, K. JA ETELÄPELTO, T. (2001). *Verkottuva työpaikka ja osaamisen kehittäminen.* Helsinki: Käyttötieto Oy.
- KUNTATYÖNANTAJA (2004). *Sairaanhoidopiiri laati oman arviointijärjestelmän. Myönteistä oli avoin yhteistyö. Kuntatyönantaja -Ammattilehti työnantajille, 5/2004, 4-5.*
- LEWIN, K. (1997). *Resolving Social Conflicts. Field Theory in Social Science.* Washington DC: American Psychological Association.
- LOHIKOSKI, P. (2004). *Aktiiviseen osallistumiseen. Paikallisen edunvalvonnan ja yhdistystoiminnan kehittämisen tutkimushankkeen osaraportti. Selvityksiä B 6.* Helsinki: Kunta-alan ammattiliitto KTV.
- NAKARI, R. (2000). *Muuttuuko työelämä - ja mihin suuntaan? Akta-sarja 126.* Helsinki: Kuntaliitto.
- NAKARI, R. & VALTEE, P. (1995). *Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen.* Helsinki: Helsingin kaupungin koulutus- ja kehittämiskeskus.
- NASCHOLD, F. (1994). *The modernisation of Public Sector in Europe. A Comparative Perspective on The Scandinavian Experience, Evaluation Report.* Helsinki: Ministry of Labour Finland.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* New York, Oxford: Oxford University Press.
- PESONEN, I. (2005): *Vuorovaikutteinen kunnan johtaminen.* (www.ktv.fi/materiaalipankki).
- PESONEN, I. (2004): *Luottamus ja tuki. KTV:n yhdistystutkimus 2003. Tutkimuksia A3.* Helsinki: Kunta-alan ammattiliitto KTV.
- PESONEN, I. (2003): *The Conceptually Low Organization. A new organizational model.* Julkaisematon käsikirjoitus.
- PESONEN, I. (1994). *Henkilöstöhallinnosta henkilöstön strategiseen kehittämiseen.* Teoksessa Kasvio, A. et al. *Uudistumisen voimavarat - kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuus ja työelämän laatu. Sarja T 14.* Tampere: Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteen tutkimuslaitos.
- PÄLSHAUGEN, O. (2004): *How to do things with words. Towards a linguistic turn in action research? Concepts and Transformation.* *International Journal of Action Research and Organizational Renewal*, 9, 181–203.
- STÄHLE, P. (2004): *Henkilöstöstrategia tulevaisuuden tuloksellisuuden ja onnistumisen turvaaja? Seudullinen henkilöstöstrategia – työkonferenssi 25.10.2004.* Kuntatalo, Helsinki. [Julkaisematon esitelmä.]
- SÄDEVIRTA, J. (2004): *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimisen kehittäminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen.* Helsinki: Työministeriö.
- SYVÄNEN, S. (2003): *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkkikohteena sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt.* Acta Universitatis Tamperensis 942. Tampere: Tampere University Press.
- VICTOR, B. & BOYNTON, A.C. (1998): *Invented Here. Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press..

Kaisa Malinen & Ulla Kinnunen
**Nais- ja miesjohtajat työn ja
 perheen yhteensovittajina:
 voimia esimiestuesta**

Tutkimuksessa tarkasteltiin johtotehtävissä toimivien naisten (n = 126) ja miesten (n = 108) kokemuksia työn ja perheen välisistä ristiriidoista. Tutkimus perustuu Suomen Ekonomiliiton jäsenten keskuudessa tehtyyn kyselytutkimukseen. Sekä naiset että miehet raportoivat enemmän työstä perheeseen kuin perheestä työhön suuntautuvaa ristiriitaa. Miesjohtajat raportoivat kuitenkin naisjohtajia enemmän perheestä työhön ristiriitaa, toisin sanoen miesten keskuudessa perhe-elämän viemää aikaa, kuormittavuutta ja toimintatapoja pidettiin työntekoa häiritsevänä. Työstä perheeseen suuntautuvia ristiriitakokemuksia selittivät molemmilla sukupuolilla sekä työhön (etenkin vähäinen esimiestuki perheasioissa ja runsaat aikapaineet) että perheeseen (perhe-elämän vaatavuus) liittyvät tekijät. Perheestä työhön suuntautuvaa ristiriitaa selittivät molemmilla sukupuolilla erityisesti perhe-elämän vaatavuus, mutta miesjohtajilla myös vähäinen esimiestuki. Tulokset viittaavat siihen, että etenkin ”perhemyönteinen” esimies ehkäisee työ-perheristiriitojen kokemista johtotehtävissä työskentelevien keskuudessa.

Johdanto

Suomalaisessa työ- ja perhe-elämässä viime aikoina tapahtuneet muutokset ovat nostaneet esille selvemmin esille ne ongelmat, joita työn ja perheen vaatimusten yhdistämisessä on. Aikaisempien tutkimusten perusteella suomalaisista noin puolet kokee ainakin silloin tällöin työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia (Paajanen 2001). Vastaavasti noin 40 % suomalaisista miehistä ja naisista kokee työn häiritsevän perhe-elämää vähintään joskus (Kinnunen & Mauno 1998). Nämä luvut kertonevat siitä, että työn ja perheen vaatimusten yhteensovittaminen on nykypäivänä kohtalaisen haasteellinen tehtävä sekä miehille että naisille. Lisäksi tiedetään, että ongelmat korostuvat johtotehtävissä toimivilla (esim. Antila

2005; Salmi & Lammi-Taskula 2004; Torkelson & Muhonen 2003). Tässä tutkimuksessa paneudutaan johtotehtävissä toimivien miesten ja naisten työn ja perheen yhteensovittamiseen.

Työn ja perheen vuorovaikutus moniroolisuuden näkökulmasta – roolien väliset ristiriidat korostuvat

Työn ja perheen vuorovaikutuksesta on esitetty useita erilaisia psykologisia ja sosiologisia näkemyksiä ja teorioita (ks. esim. Rantanen & Kinnunen 2005). Tässä tutkimuksessa työn ja perheen vuorovaikutusta lähestytään roolikäsityksen avulla, jolloin keskitytään aikuisiän kahteen keskeimpään elämäntilanteeseen: rooleihin työelämässä

(työntekijä, esimies) ja rooleihin perheessä (puoliso, vanhempi). Nämä molemmat elämänaalueet voivat vaikuttaa toisiinsa, joten työn ja perheen vuorovaikutuksella on kaksi suuntaa – yhteydet työstä perheeseen ja perheestä työhön. Vuorovaikutuksen laatu puolestaan määrityy työ- ja perheroolien yhdistämisen vaikeuden tai helppouden perusteella. Moniroolisuutta onkin tutkittu kahdesta näkökulmasta: roolit voivat kuormittaa tai vahvistaa toisiaan. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on roolien kuormittavuus, joka on ollut tyyppillinen lähestymistapa psykologisissa työn ja perheen vuorovaikutusta käsittelevissä tutkimuksissa.

Roolien kuormittavuus -hypoteesi (role strain hypothesis) pohjautuu niukkuusoletukseen, jonka mukaan yksilön käytettävissä olevien voimavarojen määrä – kuten aika, energia ja sitoutuminen – on rajallinen (ks. Rantanen & Kinnunen 2005). Voimavarojen jakaminen usean roolin kesken on kuormittavaa, koska työhön tai perheeseen käytetyt voimavarat vähentävät toiseen elämänaalueeseen käytettävissä olevia voimavaroja, jolloin toimiminen tällä toisella elämänaalueella vaikeutuu. Työ- ja perheroleissa toimimisen seurauksena voikin olla rooliristiriitoja, jos työn ja perheen vaatimukset ovat yhteen sopimattomia (Greenhaus & Beutell 1985). Yhteensopimattomuus voi ilmetä 1) aikataulujen ja ajankäytön suhteen (esim. olisi jäätävä ylitöihin, mutta myös lapset olisi haettava päiväkodista tiettyyn kellonaikaan mennessä), 2) henkisen kuormituksen suhteen (esim. työ on vienyt siinä määrin energiaa ja voimia, että energiaa ei ole riittävästi kotitöiden ja vanhemmuuden vaatimisiin tehtäviin) ja/tai 3) toivotun käyttäytymisen suhteen (esim. työssä voidaan arvostaa kriittisyyttä ja kovuutta käyttäytymisessä mutta perheenjäsenten keskuudessa ei).

Sekä Suomessa (Kinnunen ym. 2005a; Kinnunen & Mauno 1998) että muualla tehdyt (Carlson ym. 2000; Frone ym. 1992) tutkimukset osoittavat selvästi, että työstä perheeseen kohdistuvaa ristiriitaa koetaan enemmän kuin perheestä työhön ristiriitaa. Tätä on selitetty työn ja perheen rajapintojen erilaisella läpäisevyydellä: perheen rajapinta on läpäisevämpi kuin työn, mikä merkitsee sitä, että työasiat heijastuvat perhe-elämään helpommin kuin perheasiat työhön (Frone ym. 1992). On myös viitattu kulttuuriselytyksiin:

niin kauan kuin työpaikoilla vallitsee ”miehisen työnteon kulttuuri” (mm. kokopäivätyön valtasema, ylitöiden tekeminen), joka toimii myös ihannetyöntekijän kriteerinä (Lewis 2001), on odotettavissa, että perheestä työhön ristiriitaa raportoidaan harvoin.

Suomalaisissa tutkimuksissa naisten ja miesten on havaittu yleensä kokevan yhtä paljon työn ja perheen välistä ristiriitaa (Kinnunen ym. 2005a; Kinnunen ym. 2004; Kinnunen & Mauno 1998), joskin Nätin ja Anttilan (2002) tietotyöntekijöitä koskeneessa tutkimuksessa naiset kokivat miehiä useammin aikaristiriitoja. Myös ylempien toimihenkilöiden keskuudessa on havaittu naisten tuntevan miehiä enemmän työstä perheeseen suuntautuvaa ristiriitaa senkin jälkeen kun miesten ja naisten väliset erot useissa taustatekijöissä oli kontrolloitu (Kinnunen ym. 2004). Tämä löydös ei kuitenkaan toteutunut vastikään tehdyssä laajassa palkansaajiin kohdistuneessa tutkimuksessa, jossa ylempinä toimihenkilöinä – kuten myös johtotehtävissä – toimivat kokivat kyllä ristiriitaa enemmän kuin muissa ammattiasemissa toimivat, mutta sukupuolten välillä ei ilmennyt eroja (Antila 2005).

Johtotehtävissä toimivien miesten ja naisten ristiriitakokemusten eroista on myös ristiriitaisia tuloksia. Kansainvälisissä tutkimuksissa on yleensä päädytty siihen, että naisjohtajilla olisi enemmän vaikeuksia tässä suhteessa kuin miehillä. Esimerkiksi tilanteessa, jossa nais- ja miesjohtajilla oli kotona asuvia lapsia, naisjohtajat kokivat hieman enemmän ristiriitoja kuin miehet (Rosener 1990). Myös muissa tutkimuksissa naisjohtajien on havaittu kokevan mieskollegoitaan enemmän vaikeuksia sovittaa yhteen työ ja perhe-elämä (Linehan ym. 2000). Suomalaisessa tutkimuksessa esimiehillä ei ollut ristiriitakokemusten yleisyydessä sukupuolieroja (Kinnunen ym. 1995). Kauppinen (2002) havaitsi suomalaisia johtajia ja huippuvaikuttajia tutkiessaan, että naiset kokivat miehiä useammin uransa kärsineen ainakin jonkin verran lasten tai muiden omaisten vaatiman hoidon ja huolenpidon vuoksi. Vaikka kotitöiden ei sanottukaan aiheuttaneen mainittavaa haittaa uralle, naisjohtajista suuri osa teki yli puolet kotitöistä, kun taas miehistä valtaosa teki selvästi alle puolet kotityömäärästä. Kuitenkaan perhe ei aineistossa näyttänyt rasitteena vaan voimavarana, jonka hoitamiseen käytettiin sekä aikaa että energiaa.

Työn ja perheen välisten ristiriitojen aiheuttajat

Työn ja perheen välisten ristiriitakokemusten aiheuttajia voidaan etsiä sekä perheestä että työstä (ks. Byron 2005; Frone 2003; Geurts & Demerouti 2003). Kaikkiaan voidaan olettaa, että perheeseen liittyvät tekijät ovat yhteydessä ennen kaikkea perheestä työhön suuntautuvaan ristiriitaan, kun taas työhön liittyvät tekijät ovat yhteydessä työstä perheeseen ristiriitaan (Frone 2003). Työn ja perheen yhteensovittamiseen yhteydessä olevat tekijät voidaan jakaa rakenteellisiin (objektiivisiin) ja kokemuksellisiin (subjektiivisiin) tekijöihin (Kinnunen & Mauno 1998). Vaikka subjektiivinen kokemus (esim. työn aikapaineet) luonnollisesti perustuu vallitseviin tosiasiallisiin oloihin (esim. työn määrään), ei kysymys ole täydellisestä vastaavuudesta, sillä yksilön tekemiin arviointeihin vaikuttavat myös monet muut tekijät, kuten persoonallisuus.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin vain muutamien rakenteellisten ja koettujen tekijöiden tarkasteluun, joilla on aiempien tutkimusten mukaan ollut merkitystä ristiriitakokemusten selittäjinä (ks. esim. Byron 2005). Esimerkiksi aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että työhön käytetty aika ja etenkin työn aikapaineet ovat yhteydessä työstä perheeseen ristiriitaan (ks. Geurts & Demerouti 2003). Vastaavasti lastenhoitoon ja kotitöihin käytetty aika on ollut yhteydessä perhe-työristiriitaan (Frone 2003), kun taas perheeseen liittyviä aikapaineita ei yleensä ole tutkittu. Perheen rakenteellisista tekijöistä kotona asuvien lasten määrä on ollut yhteydessä kumpaankin ristiriitatyyppeihin: mitä enemmän ja mitä nuorempia lapset ovat, sitä enemmän ristiriitakokemuksia esiintyy (Kinnunen & Mauno 1998, ks. myös Geurst & Demerouti 2003). Sen sijaan siviilisäädyn merkitys on jäänyt vähäiseksi, joskin yksinhuoltajien vaikeudet ovat korostuneet (Byron 2005).

Organisaatiot – ja myös yhteiskunta – ovat reagoineet työntekijöidensä työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmiin luomalla erilaisia järjestelyjä, joiden avulla näiden kahden elämänaalueen välistä vuorovaikutusta voidaan helpottaa. Thomas ja Ganster (1995) jakavat tällaisen perhettä tukevan työympäristön perhettä tukeviin johtajiin ja toimintatapoihin (esim. lyhennetty,

joustava työaika). Ensinnäkin johtajan ymmärrettävä asenne on osoittautunut tärkeäksi: se on ollut yhteydessä erilaisten olemassa olevien työn ja perheen yhteensovittamista helpottavien keinojen käyttöön, koettuun tasapainoon työ- ja perhe-elämän välillä sekä koettuun tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin työssä (ks. Kinnunen ym. 2005b). Toiseksi myös perhettä tukevien toimintatapojen tarjolla olo liittyy koettuun tasapainoon työn ja perheen vaatimusten välillä (Allen 2001; Thompson ym. 1999). Nämä koettuun työ-perhetasapainon/ristiriidan organisaatioon liittyvät ennakoijat on havaittu samanlaisiksi naisilla ja miehillä (Behson 2002).

Tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme johtotehtävissä toimivien miesten ja naisten kokemia työn ja perheen välisiä ristiriitoja. Ristiriidat jakautuvat sekä suunnan (työstä perheeseen ja perheestä työhön) että tyyppin (aika, kuormittuneisuus ja käyttäytyminen) perusteella kuudeksi erilaiseksi ristiriitakokemukseksi. Ristiriitakokemuksiin yhteydessä olevia tekijöitä etsimme sekä perheen rakenteellisista (parisuhde, vanhemmuus, kotitöihin käytetty aika) ja kokemuksellisista (perhe-elämän vaativuus) että työn rakenteellisista (johtotaso, työhön käytetty aika, työajan säännöllisyys, joustot) ja kokemuksellisista (työn aikapaineet, esimiehen tuki perheasioissa) tekijöistä.

Kaikkiaan etsimme vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Missä määrin johtotehtävissä toimivat kokevat työstä perheeseen ja perheestä työhön suuntautuvaa ristiriitaa? Onko ristiriitakokemuksissa eroja sukupuolen mukaan?
2. Millaiset työ- ja perhetekijät ovat yhteydessä ristiriitakokemuksiin nais- ja miesjohtajilla? Missä määrin nämä tekijät selittävät yhtäältä työstä perheeseen ja toisaalta perheestä työhön suuntautuvaa ristiriitaa?

Oletamme aikaisempien tutkimusten perusteella ristiriitakokemusten olevan suhteellisen yleisiä johtotehtävissä toimivilla ja suuntautuvan useammin työstä perheeseen kuin perheestä työhön. Sen sijaan mies- ja naisjohtajien ristiriitakokemusten eroja koskevat tutkimustulokset ovat olleet ristiriitaisia, joten emme tee oletuksia sukupuolieroista. Ristiriitakokemuksiin yhteydessä

olevista tekijöistä oletamme, että perheeseen liittyvät tekijät ovat yhteydessä ennen kaikkea perheestä työhön suuntautuvaan ristiriitaan, kun taas työhön liittyvät tekijät ovat yhteydessä työstä perheeseen ristiriitaan. Kuitenkin oletamme, että näihin ristiriitoihin vaikuttavat myös toisen elämänalueen kokemukset, mutta vähäisemmissä määrin (esim. Byron 2005).

Menetelmät

Tutkimukseen osallistuneet ja aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin vuoden 2004 kevään ja kesän aikana postitse 13-sivuisella kyselylomakkeella, johon tutkittavat vastasivat nimettöminä. Tutkimuksen otos on peräisin Suomen Ekonomiliiton (SEFE) jäsenrekisteristä. Otokseen valitsemiskriteereinä olivat työelämässä toimiminen, alle 60 vuoden ikä ja asematasona ylin johto, johto tai ylempi/alempi keskijohto. Otos ($n = 750$) poimittiin ositetuna siten, että 250 jäsentä tuli julkiselta ja 500 jäsentä yksityiseltä sektorilta. Molemmissa ositteissa kriteerinä naisten osuudelle oli vähintään 30 %.

Otoksessa oli 394 naista ja 356 miestä. He olivat keskimäärin 45,4-vuotiaita (vaihteluväli 26–59 v) ja edustivat eri johtotasoa (ylin johto $n = 115$; johto $n = 201$; ylempi keskijohto $n = 256$; alempi keskijohto $n = 178$). Lähetetyistä 750 lomakkeesta palautui 250, joten tutkimuksen vastausprosentti oli tasan 30. Tässä tutkimuksessa ovat mukana ne kyselyyn vastanneet henkilöt, jotka vastaamishetkellä toimivat johdotehtävissä ($n = 234$).

Kyselyyn vastanneista 126 oli naisia ja 108 miehiä. He olivat keskimäärin 45,9-vuotiaita (vaihteluväli 26–59 v). Oman ilmoituksensa mukaan vastanneista 95 toimi alimmalla, 74 keski- ja 65 ylimmällä johtotasolla. Näin ollen alhaisesta vastausprosentista huolimatta tutkimukseen osallistuneet näyttivät edustavan otosta suhteellisen hyvin käytettävissä olleiden taustatekijöiden (sukupuoli, ikä, johtotaso) suhteen.

Tutkimukseen osallistuneista 49 % teki töitä 41–50 tuntia viikossa ja 66 %:lla työaika oli säännöllinen, eli he työskentelivät samoina tunteina ja päivinä joka viikko. 77 % vastaajista oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon. Vastanneet toimivat hyvin erilaisilla toimialoilla, joista yleisimpiä olivat palvelut (20 %), hallinto (19 %) ja teollisuus (19 %). Avio-/avoliitossa vastaajista eli 91 % ja heidän puolisoistaan 74 % työskenteli kokoaikaisessa työssä. Vastanneista 53 %:lla oli kotona asuvia lapsia, keskimäärin 2 lasta. 12 %:lla oli alle 5-vuotias lapsi.

Tutkimukseen osallistuneet naiset ja miehet poikkesivat toisistaan joidenkin taustatekijöiden suhteen (taulukko 1). Naiset työskentelivät miehiä useammin alimmalla johtotasolla ja miehet puolestaan naisia useammin ylimmässä johdossa. Keskijohdossa työskentelyssä ei ollut eroja. Naiset tekivät miehiä useammin alle 40-tuntista työviikkoa ja miehet puolestaan työskentelivät naisia useammin yli 50 viikkotyötuntia. Naisten työaika oli miehiä useammin säännöllinen. Naiset olivat lisäksi useammin naimattomia kuin miehet ja tekivät miehiä enemmän kotitöitä viikossa.

Työaikoihin liittyvät sukupuolierot taustatekijöissä kytkeytyvät naisten ja miesten työskentelyyn eri johtotasolla. Alimman tason johtajat (sekä naiset että miehet) tekivät ylimmän tason johtajia useammin alle 40-tuntista työviikkoa (42 % vs. 12 %; $\chi^2 = 40.81$, $p < .001$) ja työskentelivät säännöllisesti (74 % vs. 52 %, $\chi^2 = 8.23$, $p < .05$), vastavuoroisesti ylimmän tason johtajat tekivät useammin yli 50-tuntista työviikkoa (46 % vs. 6 %) ja työskentelivät epäsäännöllisin työajoin (48 % vs. 26 %). Näin ollen naisten ja miesten väliset työaikaerot selittyivät johtotasossa ilmenevällä sukupuolierolla, ts. johtotason kontrollointi johti siihen, ettei sukupuolten välisiä eroja viikkotyötunneissa ja työn säännöllisyydessä enää löytynyt.

Tutkimukseen osallistuneista 49 % teki töitä 41–50 tuntia viikossa ja 66 %:lla työaika oli säännöllinen, eli he työskentelivät samoina tunteina ja päivinä joka viikko. 77 % vastaajista oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon. Vastanneet toimivat hyvin erilaisilla toimialoilla, joista yleisimpiä olivat palvelut (20 %), hallinto (19 %) ja teollisuus (19 %). Avio-/avoliitossa vastaajista eli 91 % ja heidän puolisoistaan 74 % työskenteli kokoaikaisessa työssä. Vastanneista 53 %:lla oli kotona asuvia lapsia, keskimäärin 2 lasta. 12 %:lla oli alle 5-vuotias lapsi.

Taulukko 1. Nais- ja miesjohtajien väliset erot taustatekijöissä

Taustatekijä	Naiset (n = 126) %	Miehet (n = 108) %	χ^2
Parisuhde			7.65**
On	85.7	96.3	
Ei	14.3	3.7	
Johtotaso			26.48***
Alin johto	53.2	25.9	
Keskijohto	31.7	31.5	
Ylin johto	15.1	42.6	
Työtunnit viikossa			13.55**
Alle 40	36.5	16.7	
41–50	46.0	51.9	
Yli 50	17.5	31.5	
Työajan säännöllisyys			7.00**
On	73.8	57.4	
Ei	26.2	42.6	
Kotityötunnit viikossa			31.40***
Alle 5	30.2	65.7	
6–25	59.5	32.4	
Yli 25	10.3	1.9	

Huom. Alleiviivattujen solujen sovitetut standardoidut jäännökset ovat itseisarvoltaan suurempia kuin 2. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Käytetyt kysymykset ja muodostetut summamuuttujat

Tutkimuksessa käytetyt muuttujat on esitelty taulukossa 2. Osasta kysymyksiä on tehty summamuuttujia ns. keskiarvosummina (ts. palauttaen ne alkuperäiselle kysymysten arviointiasteikolle). Ainoa summamuuttuja, jota ei ole muodostettu näin, on joustavat työjärjestelyt, joka kuvaa sitä, kuinka monta järjestelyä työpaikalla oli tarjolla. Taulukosta käy ilmi muuttujittain osioiden lukumäärä, esimerkkiosio(t), arviointiasteikko ja kunkin muodostetun summamuuttujan reliabiliteetti Cronbachin alfa-kertoimen avulla ilmaistuna.

Tulokset

Työ-perheristiriitojen yleisyys ja sukupuoli
Sukupuolieroja ristiriitakokemuksissa tarkasteltiin kovarianssianalyysin avulla. Toisin sanoen, koska miesten ja naisten välillä oli eroja taustatekijöissä (ks. taulukko 1), ja koska nämä taustatekijät olivat yhteydessä ristiriitojen kokemiseen, haluttiin taustatekijäerot kontrolloida analyyseissa. Näin varmistettiin, että havaitut miesten ja naisten väliset erot johtuvat sukupuolesta eivätkä muista miesten ja naisten välisistä eroista. Analyysien tuloksia – mies- ja naisjohtajien kokemia keskimääräisiä työ-perheristiriitoja – on havinnollistettu kuviossa 1.

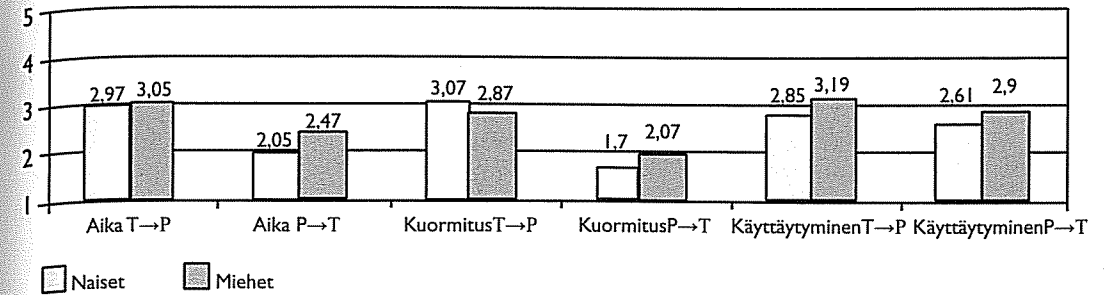
Taulukko 2. Käytetyt kysymykset ja muodostetut summamuuttujat

Muuttuja/lähde	Kysymys/esimerkkiväittäjä(t)	Osoitoiden lukumäärä	Vastausasteikko	α
Ristiriitamuuttujat¹				
Työstä perheeseen ristiriidat				
Aikaan liittyvä ristiriita	"Joudun laiminlyömään perhettäni, jotta ehtisin hoitaa työhöni liittyvät velvollisuudet."	3	1 = voimakkaasti eri mieltä, 5 = voimakkaasti samaa mieltä	0,83
Kuormitukseen liittyvä ristiriita	"Työpaineitteni vuoksi olen joskus kotiin tullessani liian stressaantunut tehdäkseen asioita, joista nautin."	3	1 = voimakkaasti eri mieltä, 5 = voimakkaasti samaa mieltä	0,83
Käyttäytymiseen liittyvä ristiriita	"Toimintatavat, jotka tehostavat toimintaani töissä, eivät auta minua olemaan parempi vanhempi tai puoliso."	3	1 = voimakkaasti eri mieltä, 5 = voimakkaasti samaa mieltä	0,81
Perheestä työhön ristiriidat				
Aikaan liittyvä ristiriita	"Perhevelvollisuuksiin käyttämäni aika häiritsee usein työvelvollisuuksiani."	3	1 = voimakkaasti eri mieltä, 5 = voimakkaasti samaa mieltä	0,87
Kuormitukseen liittyvä ristiriita	"Perhe-elämääni liittyvä jännite ja ahdistus heikentävät usein työkykyäni."	3	1 = voimakkaasti eri mieltä, 5 = voimakkaasti samaa mieltä	0,75
Käyttäytymiseen liittyvä ristiriita	"Käyttäytyminen, joka on tehokasta ja välttämätöntä minulle kotona, olisi haitallista töissä."	3	1 = voimakkaasti eri mieltä, 5 = voimakkaasti samaa mieltä	0,85
Perheeseen liittyvät tekijät				
Parisuhteessa eläminen	"Siviiliasäätyisi"	1	0 = ei, 1 = on naimisissa/avoliitossa	
Vanhemmuus	"Kuinka monta huollettavaa elää kanssasi?"	1	0 = ei ole, 1 = on lapsia	
Kotityötunnit viikossa	"Kuinka monta tuntia viikossa käytät tavallisesti kotitöihin?"	1	< 1, 1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-30, > 30	
Perheen vaatavuus	"Kuinka usein koet että perheesi kohdistaa sinuun liian monia vaatimuksia."	3	1 = en koskaan, 5 = hyvin usein	0,84
Työhön liittyvät tekijät				
Johtotaso	"Miten määrittelisit työsi?"	1	1 = työnjohtaja/esimies, 2 = keskitason johtaja, 3 = ylimmän tason johtaja	
Työtunnit viikossa	"Kuinka monta tuntia työskentelet tavallisen viikon aikana?"	1	< 30, 31-40, 41-50, 51-60, > 60	
Työajan säännöllisyys	"Onko työaikasi säännöllinen, eli työskenteletkö samoina tunteina/päivinä joka viikko?"	1	0 = ei, 1 = kyllä	
Joustavat työjärjestelyt	"Tarjotaanko järjestelyä sinulle työpaikallasi?"; "Liukuva työaika", "Osa-aikatyö"	4	0 = ei, 1 = kyllä; summamuuttujan vaihteluväli 0-4	
Esimiestuki perheasioissa ²	"Esimies ymmärtää perheeseeni liittyvät vaatimukset."	3	1 = voimakkaasti eri mieltä, 5 = voimakkaasti samaa mieltä	0,82
Työn aikapaineet ³	"Kuinka usein sinulla on niin paljon töitä, ettet pysty suoriutumaan niistä hyvin?"; "Kuinka usein sinulla on työssäsi niukasti aikaa töiden tekemiseen?"	5	1 = vähemmän kuin kerran kuussa tai ei koskaan, 5 = useita kertoja päivässä	0,90

Huom. Lähteinä: ¹ Carlson ym. 2000, ² Clark 2001, ³ Spector & Jex 1998

Aikaan perustuvassa työstä perheeseen ristiriidassa sukupuolten välinen ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä sen jälkeen, kun taustatekijöiden vaikutukset oli kontrolloitu. Kontrolloitavat taustatekijät olivat johtotaso ($r = .23, p < .001$), viikkotyötunnit ($r = .45, p < .001$) ja parisuhteessa eläminen ($r = .19, p < .01$), koska vertailtavat

mies- ja naisjohtajat erosivat näissä tekijöissä ja koska ne korreloivat tilastollisesti merkitsevästi aikaan perustuvaan työ-perheristiriitaan. Kovariaateista tilastollisesti merkitseviksi osoitettiin viikkotyötunnit ($F(1, 229) = 41.28, p < .001$) ja parisuhteessa eläminen ($F(1, 229) = 4.74, p < .05$): mitä enemmän työtunteja viikossa tutkit-



Kuvio 1. Nais- ja miesjohtajien kokemat työ-perheristiriidat

tava teki, sitä enemmän aikaan liittyvää työ-perheristiriitaa hän koki, ja myös eläminen parisuhteessa lisäsi ristiriitakokemuksia. Puolestaan johtotasolla ei ollut suoraa merkitystä; se välittyi työtuntien kautta. Sen sijaan aikaan liittyvässä perheestä työhön ristiriidassa sukupuolten välinen ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($F(1, 230) = 12.47, p < .001$) sen jälkeen, kun taustatekijöistä kotityötunnit ($r = .19, p < .01$) ja parisuhteessa eläminen ($r = .14, p < .05$) oli kontrolloitu. Miehet kokivat enemmän aikaan liittyvää perhe-työristiriitaa kuin naiset. Kotityötunnit olivat tilastollisesti erittäin merkitsevä kovariaatti ($F(1, 230) = 16.95, p < .001$): mitä enemmän kotitöitä tehtiin, sitä enemmän aikaan liittyvää perhe-työristiriitaa koettiin.

Kuormitukseen liittyvässä työstä perheeseen ristiriidassa ei ilmennyt tilastollisesti merkitseviä sukupuolieroja. Kontrolloitavana taustatekijänä analyysissä oli työtunnit ($r = .13, p < .05$), joka osoittautui myös merkitseväksi kovariaatiksi ($F(1, 231) = 5.54, p < .05$): mitä enemmän työtunteja tehtiin, sitä enemmän ristiriitaa koettiin. Perheestä työhön kuormitusristiriidan tarkastelussa havaittiin, että sukupuolten välinen ero ristiriitakokemuksissa oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($F(1, 230) = 13.06, p < .001$): miehet kokivat ristiriitaa naisia enemmän. Kontrolloitavana taustatekijöinä olivat työtunnit ($r = -.21, p < .01$) ja kotitöihin käytetty aika ($r = .15, p < .05$). Ne molemmat, työtunnit ($F(1, 230) = 11.76, p < .01$) ja kotityötunnit ($F(1, 230) = 8.37, p < .01$), osoittautuivat myös merkitseviksi kovariaateiksi. Mitä vähemmän työtunteja ja mitä enemmän kotitöitä tehtiin viikossa, sitä enemmän koettiin kuormittuneisuuteen perustuvaa perhe-työristiriitaa.

Käyttäytymiseen liittyvässä ristiriidassa ei ilmennyt kontrolloitavia taustatekijöitä. Sukupuolten välinen ero käyttäytymisristiriitojen kokemisessa oli tilastollisesti merkitsevä: miehet kokivat naisia enemmän sekä työstä perheeseen ($t(232) = -3.82, p < .001$) että perheestä työhön ($t(232) = -2.99, p < .01$) kohdistuvaa käyttäytymisristiriitaa.

Kaikkiaan keskiarvovertailut (ks. kuvio 1) osoittivat, että työstä perheeseen suuntautuvaa ristiriitaa koettiin enemmän kuin perhe-työristiriitaa. Tämä ilmeni erityisesti aikaan ja kuormitukseen liittyvässä ristiriitatyyppissä. Sen sijaan käyttäytymiseen perustuvassa ristiriitatyyppissä ero ei ollut yhtä selvä. Lisäksi havaittiin, että miesjohtajat kokivat naisjohtajia enemmän kaikkia perheestä työhön suuntautuvia ristiriitatyyppisiä ja myös työstä perheeseen suuntautuvaa käyttäytymiseen liittyvää ristiriitaa.

Työ- ja perhetekijöiden yhteys työn ja perheen välisiin ristiriitoihin

Työ- ja perhetekijöiden yhteyttä työn ja perheen välisiin ristiriitoihin tarkasteltiin hierarkkisen regressioanalyysin avulla. Analyysit tehtiin erikseen miehille ja naisille. Koska työstä perheeseen (aika, kuormitus, käyttäytyminen) ristiriidat korreloivat melko voimakkaasti keskenään ($r = .26-.49$), samoin kuin perheestä työhön suuntautuvat (aika, kuormitus, käyttäytyminen) ristiriidat ($r = .25-.53$), yhdistettiin kokemukset kahdeksi ristiriitamuuttujaksi: työstä perheeseen ristiriita (Cronbachin alfa = 0.82) ja perheestä työhön ristiriita (Cronbachin alfa = 0.84).

Muuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin aluksi korrelaatiokertoimien avulla, ja mukaan regressioanalyysiin valittiin selittäjiksi ne muuttujat, jotka korreloivat vähintään tilastollisesti melkein

merkitsevästi ($p < .05$) kyseisen selitettävän ristiriidan selittämisen kanssa. Lisäksi tarkasteltiin selittäjien keskinäisiä korrelaatioita pitäen silmällä sitä, etteivät ne nouse liian suuriksi aiheuttaen ns. multikollinearisuongelmaa. Koska taustatekijät ikä ja koulutus eivät korreloineet merkittävästi selitettävien muuttujien kanssa, niitä ei kontrolloitu malleissa. Hierarkkisessa regressioanalyysissä selittäjät lisätään malliin askeleittain. Ensimmäisellä askeleella malleihin lisättiin tilastollisesti merkitsevät perhettä kuvaavat rakenteelliset tekijät (parisuhde, vanhemmuus, kotityötunnit/vko), toisella perheeseen liittyvät kokemukselliset tekijät (perheen vaativuus), kolmannella työtä kuvaavat rakenteelliset tekijät (johtotaso, työtunnit/vko, työajan säännöllisyys, joustavat työjärjestelyt) ja neljännellä työhön liittyvät kokemukset (esimiestuki, työn aikapaineet).

Työstä perheeseen ristiriita. Regressioanalyysin tulokset naisilla ja miehillä on esitetty

Taulukko 3. Työstä perheeseen kohdistuvan ristiriidan selittyminen perhe- ja työtekijöillä nais- ja miesjohtajilla

Selittäjät	Naiset (n = 123)					Miehet (n = 106)				
	r	β	ΔR^2	R^2	aR^2	r	β	ΔR^2	R^2	aR^2
Askel 1: Perheen rakenteelliset tekijät			.07*	.07*	.05					
Parisuhde (ei / on)	.19*	.05				-	-			
Vanhemmuus (ei / on)	.20*	.06				-	-			
Kotityötunnit	.25**	.10				-	-			
Askel 2: Perheen koetut tekijät			.10***	.17***	.15			.28***	.28***	.28
Perheen vaativuus	.41***	.26**				.52***	.38***			
Askel 3: Työn rakenteelliset tekijät			.10***	.27***	.24			.08**	.36***	.34
Työtunnit	.28**	.22*				.24*	.10			
Joustavat työjärjestelyt	-	-				-.28**	-.08			
Askel 4: Työn koetut tekijät			.07**	.35***	.31			.16***	.52***	.50
Esimiestuki	-.26**	-.20*				-.51***	-.36***			
Työn aikapaineet	.38***	.22*				.43***	.21**			

Huom. r = korrelaatiokerroin; β = standardoidut regressiokertoimet viimeiseltä askeleelta; R^2 = selitysaste; aR^2 = korjattu selitysaste, joka mahdollistaa sellaisten mallien vertailun, joissa selittäjien lukumäärä vaihtelee; ΔR^2 = selitysasteen muutos. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Miesten raportoimasta työstä perheeseen ristiriidan vaihtelusta malli selitti 52 %. Toisin kuin naisilla perheen rakenteelliset tekijät eivät selittäneet miesten kokemaa työ-perheristiriitaa. Sen sijaan perheen koetut tekijät selittivät vaihtelusta 28 %: mitä voimakkaammaksi miehet kokivat perheen vaativuuden, sitä enemmän he kokivat työstä perheeseen ristiriitaa. Työn rakenteellisten tekijöiden selitysosuus oli 8 %, mutta askeleen yksittäiset selittäjät eivät nous-

taulukossa 3. Naisten raportoimasta työstä perheeseen ristiriidan vaihtelusta selittyi mallin avulla 35 % ja mallin kaikki askeleet olivat vähintään tilastollisesti melkein merkitseviä. Vaikka perheen rakenteelliset tekijät selittivät 7 % työ-perheristiriidan vaihtelusta, ei askeleen selittäjistä yksikään yltänyt tilastollisesti merkitseväksi, kun kaikki selittäjät olivat mallissa. Perheen koetut tekijät selittivät 10 % vaihtelusta: mitä voimakkaammiksi naiset kokivat perheen vaativuuden, sitä enemmän he kokivat työstä perheeseen suuntautuvaa ristiriitaa. Myös työn rakenteellisten tekijöiden selitysosuus oli 10 %. Mitä pitempää työviikkoa naiset tekivät, sitä enemmän he kokivat työ-perheristiriitaa. Työn koetut tekijät selittivät puolestaan 7 % vaihtelusta: mitä vähemmän koettiin esimiehen tukevan perheasioissa ja mitä enemmän koettiin työ-perheristiriitaa.

seet tilastollisesti merkitseviksi, kun kaikki selittäjät olivat mallissa. Työn koetut tekijät selittivät 16 % työstä perheeseen ristiriidan vaihtelusta: vähäinen esimiestuki ja runsaat työn aikapaineet olivat yhteydessä miesten raportoimaan työ-perheristiriitaan.

Perheestä työhön ristiriita. Regressioanalyysin tulokset naisilla ja miehillä on esitetty taulukossa 4. Naisten raportoimasta perheestä työhön ristiriidan vaihtelusta selittyi mallin avulla 26 %

Taulukko 4. Perheestä työhön kohdistuvan ristiriidan selittyminen perhe- ja työtekijöillä nais- ja miesjohtajilla

Selittäjät	Naiset (n = 123)					Miehet (n = 107)				
	R	β	ΔR^2	R^2	aR^2	r	B	ΔR^2	R^2	aR^2
Askel 1: Perheen rakenteelliset tekijät			.13***	.13***	.12					
Vanhemmuus (ei / on)	.27**	-.01				-	-			
Kotityötunnit	.40***	.14				-	-			
Askel 2: Perheen koetut tekijät			.09***	.22***	.20			.18***	.18***	.18
Perheen vaativuus	.47***	.37***				.42***	.37***			
Askel 3: Työn rakenteelliset tekijät			.02	.24***	.21					
Työtunnit	.22*	-.16				-	-			
Askel 4: Työn koetut tekijät			.02	.26***	.23			.11***	.29***	.28
Esimiestuki	-.18*	-.14				-.40***	-.34***			

Huom. r = korrelaatiokerroin; β = standardoidut regressiokertoimet viimeiseltä askeleelta; R^2 = selitysaste; aR^2 = korjattu selitysaste, joka mahdollistaa sellaisten mallien vertailun, joissa selittäjien lukumäärä vaihtelee; ΔR^2 = selitysasteen muutos. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

ja ainoastaan perheeseen liittyvät tekijät osoittautuivat merkitseviksi. Perheen rakenteelliset tekijät selittivät vaihtelusta 13 %, mutta askeleen muuttajat eivät olleet tilastollisesti merkitseviä, kun kaikki selittäjät olivat mallissa. Perheen koetut tekijät selittivät 9 % vaihtelusta: mitä voimakkaammaksi naiset kokivat perheensä vaativuuden, sitä enemmän he kokivat perhe-työristiriitaa.

Miesten kokemasta perheestä työhön ristiriidan vaihtelusta selittyi 29 % ja sitä selittivät ainoastaan kokemukselliset tekijät. Perheen koettujen tekijöiden selitysosuus oli 18 % ja työn 11 %. Ristiriitaa kokivat ne miehet, jotka raportoivat perheen vaativuuden suureksi ja esimiestuen vähäiseksi.

Kaikkiaan vaikka johtotasolla ei näyttänyt olevan yhteyttä työstä perheeseen eikä perheestä työhön kohdistuvien ristiriitojen kokeamiseen, sen rooli tuli esiin tarkasteltaessa esimiestuen roolia tarkemmin. Siirryttäessä alemmalta johtotasolta ylemmälle esimiestuen rooli näytti kasvavan, sillä korrelaatio esimiestuen ja työ-perheristiriidan (alimman tason johtajat $r = -.24$, $p < .05$; keskitason johtajat $r = -.45$, $p < .001$; ylimmän tason johtajat $r = -.57$, $p < .001$) ja esimiestuen ja perhe-työristiriidan (alimman tason johtajat $r = -.24$, $p < .05$; keskitason johtajat $r = -.30$, $p < .05$; ylimmän tason johtajat $r = -.45$, $p < .001$) välillä voimistui. Yhteyden voimistuminen oli nähtävissä sekä nais- että miesjohtajien keskuudessa. Näin ollen esimiehen myönteisyys perheasioita kohtaan näytti

ehkäisevän sekä työstä perheeseen että perheestä työhön ristiriitojen kokemuksia etenkin ylemmillä johtotasoilla.

Pohdinta

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin johtotehtävissä toimivien naisten ja miesten kokemuksia työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta, jota lähes tyttäin moniroolisuuden aiheuttamien ristiriitakokemusten avulla. Sekä mies- että naisjohtajat kokivat työstä perheeseen suuntautuvia ristiriitoja enemmän kuin perheestä työhön ristiriitoja. Sukupuolierot tulivat esille siten, että miesjohtajien havaittiin kokevan naisjohtajia enemmän erityisesti perheestä työhön suuntautuvaa ristiriitaa, mutta myös käyttäytymiseen liittyvää työstä perheeseen kohdistuvaa ristiriitaa. Sekä perheeseen että työhön liittyvät tekijät selittivät ristiriitojen kokemista, erityisesti perheen vaativuuden ja esimiestuen roolit korostuivat. Mitä vaativammaksi perhe-elämä arvioitiin ja mitä vähemmän tukevaksi esimies koettiin perheasioissa, sitä enemmän raportoitiin molemmansuuntaisia ristiriitakokemuksia.

Saamamme tulokset ovat linjassa aikaisempien tutkimusten (esim. Kinnunen ym. 2005a; Kinnunen & Mauno 1998) kanssa siltä osin, että ne vahvistivat työstä perheeseen suuntautuvien ristiriitojen olevan perheestä työhön suuntautuvia ristiriitoja yleisempiä. Tulos selittynee niiden yleisten odotusten kautta, joita hyvään työntekijään ja johtajaan kohdistetaan: hän laittaa työnsä

etusijalle ja perhe on se, joka joustaa. Sen sijaan mielenkiintoista oli se, että miesjohtajat kokivat perheen haittaavan työntekoa enemmän kuin naisjohtajat, ts. perhe-elämän viemä aika, sen kuormittavuus ja elämäalueella käytössä olevat toimintamallit koettiin työntekoa haittaavaksi useammin miesten kuin naisten elämässä. Mistä tämä ero kertoo?

Ero lienee tulkittavissa ns. sukupuolihypoteesin (sex-role hypothesis, esim. Voydanoff 2002) mukaisesti. Tämän hypoteesin mukaan miehiin ja naisiin kohdistuu erilaisia sosiaalisia odotuksia: naisilta odotetaan, että he ovat hyviä äitejä ja puolisoja ja miehiltä vastaavasti, että he ovat ennen kaikkea hyviä työntekijöitä, ja tässä tapauksessa hyviä johtajia. Tämän mukaisesti on odotettavaa, että miehet kokevat helpommin kuin naiset perheasioiden häiritsevän ja olevan rasitteena työnteolle. Kyse voi olla myös siitä, että vaikka suomalaisten miesten ja naisten on todettu olevan yhtä sitoutuneita työhön, on havaittu, että naiset ovat yleensä miehiä sitoutuneempia perheeseen (esim. Lehto & Sutela 2004). Näin ollen miehet voivat heikomman sitoutuneisuutensa vuoksi kokea helpommin kuin naiset perheasioiden häiritsevän työntekoaan.

Voidaan myös pohtia sitä, mitkä muut tekijät selittävät naisjohtajien vähäisempiä ristiriitakokemuksia. Selittäisikö sitä naisten valikoituminen johtajiksi? Hollantilaisessa tutkimuksessa naiset kokivat työ-perheristiriidan tärkeänä syynä olla ottamatta vastaan johtotason työtehtäviä (van Vianen & Fischer 2002), ja kenties ainakin osittain juuri tällaisen johtotehtävistä karsiutumisen ansiosta ruotsalaisessa tutkimuksessa johtajanaisten havaittiin kokevan vähemmän työ-perheristiriitaa kuin ei-johtotehtävissä toimivien naisten (Ivarsson & Ekehammar 2001). Kuitenkin tässä ruotsalaisessa tutkimuksessa kaikki naiset (sekä johtajat että ei-johtajat) olivat itse hakenneet johtotehtäviin, joten karsiutuminen ei ollut itse valittua vaan organisaation valintaa. Voisiko olla jopa niin, että johtajiksi valitaan naisia, joiden havaitaan selviävän työn ja perheen yhteensovittamisesta, kun taas miesjohtajia valittaessa tähän ulottuvuuteen ei kiinnitetä huomiota?

Ehkä todennäköisempi selitys on se, että johtotehtäviin valikoituu naisia, jotka ovat pohtineet paljon työn ja perheen yhteensovittamista, ja sitä kautta heillä on paremmat valmiudet vastata ris-

tiriitaa aiheuttaviin tekijöihin. Lisäksi voi olla myös niin, että naiset eivät halua myöntää yhteensovittamisen ongelmia. Naiset eivät halua tuoda julki ristiriidan kokemuksiaan. Heillä voi olla tarvetta todistella jaksamistaan miesvaltaisissa johtotehtävissä ja toisaalta heillä on myös sosiaalinen paine – uravalinnastaan huolimatta – pärjätä hyvin myös työelämän ulkopuolella, perhe-elämässä.

Tässä tutkimuksessa yksittäisistä ristiriitakokemusten selittäjistä perheen koettu vaatavuus ja koettu esimiestuki perheasioissa olivat merkityksellisimmät. Sekä perhe- että työntekijät olivat keskeisessä roolissa molempia, työstä perheeseen ja perheestä työhön, ristiriitoja selitettäväksi. Kuitenkin etenkin perheestä työhön suuntautuvia ristiriitoja selittivät enemmän perheeseen kuin työhön liittyvät seikat. Ristiriitoja pystyttiin selittämään käytetyillä perhe- ja työmuuttujilla kohtalaisen hyvin, sillä korjatut selitysasteet vaihtelivat välillä 23 - 50 %.

Esimiehen tuki ja ymmärrys perheasioissa näytti olevan erityisen suuressa roolissa johtajien – ja erityisesti miesjohtajien – työn ja perheen yhteensovittamisen onnistumisessa. Lisäksi esimiestuen rooli korostui johtotason noustessa, eli erityisesti esimiehen tuesta näyttivät hyötyvän ne, jotka työskentelivät ylimmän tason johtotehtävissä, ja jotka siis olivat useammin miehiä kuin naisia. Nämä löydökset kertonevat siitä, että perheystävällinen kulttuuri, jonka osaksi johdon tukevuus ja kannustavuus perheasioissa on luokiteltavissa (esim. Mauno ym. 2005; Thompson ym. 1999), on erityisesti miehille tärkeä työn ja perheen yhteensovittamisen kysymyksissä. Taustalla lienee edelleen se tosiasia, että miesten on vaikeampi toteuttaa perherooliaan työelämässä kuin naisten, joten erityisesti he tarvitsevat tukea ja ymmärrystä. Esimiehen kokonaisvaltainen näkemys – johtajalla on muutakin elämää kuin työ – ja tuki syyllistämisen sijaan edistävät työ-perheyhtälön yhteensovittamista.

Perhe-elämän vaatavuus on yhtälön toinen keskeinen linkki. Mitä vaativammaksi nais- ja miesjohtajat kokevat perhe-elämänsä, sitä enemmän he kokevat sekä perheestä työhön, mutta myös työstä perheeseen suuntautuvaa ristiriitaa. Perhe-elämän vaatavuus puolestaan kytkeytyy lasten lukumäärään sekä kotityö- ja lastenhoitotunteihin naisten kohdalla. Tämän vuoksi reg-

ressioanalyysissä perheen rakenteelliset tekijät eivät merkitsevistä korrelaatioista huolimatta nouse merkitseviksi selittäjiksi, vaan vaikutus välittyy perheen vaatavuus -arvioiden kautta. Sen sijaan se, mihin miesten perheen vaatavuus -arviot perustuvat, jää avoimeksi, sillä perheen rakenteelliset tekijät eivät olleet niihin merkitsevästi yhteydessä. Yksi syy voi olla se, että ns. rakenteellisia tekijöitä (esim. kotityöt) on tutkimuksessa kysytty varsin yleisesti menemättä yksityiskohtiin.

Tuloksia tulkitessa on syytä muistaa, että kyseessä on kyselyaineistoon pohjautuva poikittaistutkimus. Näin ollen voidaan puhua vain tutkittujen tekijöiden välisistä yhteyksistä syyseuraussuhteiden sijasta. Lisäksi aineiston perustuminen kyselypohjaiseen itsearviointitietoon tuo esiin kysymyksen itsearviointien luotettavuudesta. Olennaista tässä suhteessa on, kuinka tarkasti tutkittavat kykenevät arvioimaan itseään ja omia kokemuksiaan, ja kuinka totuudenmukaisesti he haluavat arviointejaan ilmaista. Kyselyyn vastattiin nimettöminä, jotta jälkimäinen sosiaaliseen suotavuuteen liittyvä ilmiö pysyisi mahdollisimman pienenä.

Tutkimuksen vastausprosentti jäi matalaksi (30 %), ja tästä syystä on pohdittava mahdollista vastaajien valikoitumista. Vaikka kyselyyn vastanneet tutkittavat vastasivat käytettävissä olevien ominaisuuksien perusteella alkuperäisen otoksen henkilöitä melko hyvin, ei voida sulkea pois vaihtoehtoa, että vastanneisiin olisi valikoitunut tiettytyyppisiä ihmisiä, esimerkiksi sellaisia joh-

tajia, jotka kokevat työn ja perheen yhteensovittamisen itselleen läheiseksi ja tärkeäksi ilmiöksi. Tätä valikoitumista emme pysty kuitenkaan arvioimaan. Koska myöskään vastaaventyyppisiä tutkimuksia ei ole aiemmin tehty, emme pysty suhteuttamaan havaitsemiamme yleisyystietoja muissa johtajatutkimuksissa saatuihin, ja tätä kautta päättämään mahdollista aineistomme valikoitumista. Tutkimukseen osallistuneiden joukko oli pieni, mikä myös rajoittaa tulostemme yleistettävyyttä.

Kaikkiaan tutkimustamme voidaan pitää avuksena keskusteluun suomalaisten nais- ja miesjohtajien työn ja perheen yhteensovittamisen kysymyksistä. Tarvitsemme kuitenkin lisätarkasteluja sukupuolieroista ja siitä mistä ne johtuvat. Sinänsä havaitsemiamme ristiriitakokemusten sukupuolieroja voidaan pitää luotettavina, sillä tarkasteluissamme otimme huomioon (kontrolloimme) sen, että tutkitut nais- ja miesjohtajat poikkesivat toisistaan useissa tekijöissä. Esimerkiksi miesjohtajat toimivat useammin ylempinä johtajina ja tekivät pidempää työviikkoa kuin naisjohtajat, jotka puolestaan toimivat useammin alimmalla johtotasolla lyhyempää ja säännöllisempää työviikkoa tehden. Aiheen tutkiminen on jatkossa tärkeää senkin vuoksi, koska työn ja perheen välinen ristiriita vaikuttaa yksilön hyvinvointiin, kuten elämäntyytyväisyyteen ja fyysisen terveyteen, sekä organisaation toiminnan kannalta oleellisiin tekijöihin, kuten työpaikan vaihtoajatuksiin ja organisaatioon sitoutumiseen (esim. Allen ym. 2000).

Lähteet

- ALLEN, T.D. (2001). *Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions*. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- ALLEN, T.D., HERST, D.E.L., BRUCK, C.S. & SUTTON, M. (2000). *Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.
- ANTILA, J. (2005). *Veteen piirretty viiva. Työn ja yksityiselämän rajapinnan tarkastelua. Työpoliittinen tutkimus*. Helsinki: Työministeriö.
- BEHSON, S. J. (2002). *Which dominates? The relative importance of work-family organizational support and general organizational context on employee outcomes*. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 53-72.
- BYRON, K. (2005). *A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents*. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- CARLSON, D.S., KACMAR, K.M. & WILLIAMS, L.J. (2000). *Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict*. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- CLARK, S. C. (2001). *Work cultures and work/family balance*. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348-365.
- FRONE, M.R. (2003). *Work-family balance*. Teoksessa J.C. Quick & L.E. Tetrick (toim.), *Handbook of occupational health psychology* (s. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.

- FRONE, M.R., RUSSELL, M. & COOPER, M.L. (1992). *Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface*. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- GEURTS, S.A.E., & DEMEROUTI, E. (2003). *The work-home interface: State-of-the-art and future research agenda*. Teoksessa M. Schabracq, J. Winnubst & C.L. Cooper (toim.), *Handbook of work and health psychology* (s. 279-312). Chichester: John Wiley & Sons.
- GREENHAUS, J. H. & BEUTELL, N.J. (1985). *Sources of conflict between work and family roles*. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- IVARSSON, S. M. & EKEHAMMAR, B. (2001). *Women's entry into management: Comparing women managers and non-managers*. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 301-314.
- KAUPPINEN, K. (2002). *Nais- ja miesjohtajuus – Viva la différence!* Teoksessa R.Smeds, K. Kauppinen, K.Yrjänheikki & A.Valtonen (toim.), *Tieto ja tekniikka – Missä on nainen?* (s. 149-158). Lahti: Tekniikan akateemisten liitto.
- KINNUNEN, U., FELDT, T., RANTANEN, J. & PULKKINEN, L. (2005A). *Työn ja perheen vuorovaikutus: menetelmä kielteisen ja myönteisen vuorovaikutuksen tutkimiseen*. *Psykologia*, 40, 43-52.
- KINNUNEN, U., GEURTS, S. & MAUNO, S. (2004). *Work-to-family conflict and its relationship with satisfaction and well-being: A one-year longitudinal study on gender differences*. *Work Stress*, 18, 1-22.
- KINNUNEN, U., LOIKKANEN, E. & MAUNO, S. (1995). *Työn ja perheen vuorovaikutus: Ongelmien yleisyys, syyt ja seuraukset*. Jyväskylän yliopiston perhetutkimusyksikön julkaisuja 5. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- KINNUNEN, U. & MAUNO, S. (1998). *Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland*. *Human Relations*, 51, 157-177.
- KINNUNEN, U., MAUNO, S., GEURTS, S. & DIKKERS, J. (2005B). *Work-family culture in organizations: Theoretical and empirical approaches*. Teoksessa S.A.Y. Poelmans (toim.), *Work and family* (s. 87-120). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- LEHTO, A.-M. & SUTELA, H. (2004). *Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimuksen tuloksia 1977 – 2003*. Helsinki: Tilastokeskus.
- LEWIS, S. (2001). *Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge?* *Women in Management Review*, 16, 21-29.
- LINEHAN, M. & WALSH, J.S. (2000). *Work-family conflict and the senior female international manager*. *British Journal of Management*, 11, 49-58.
- MAUNO, S., KINNUNEN, U. & PIITULAINEN, S. (2005). *Work-family culture in four organizations in Finland*. *Community, Work and Family*, 8, 115-140.
- NELSON, D.L. & BURKE, R.J. (2000). *Women executives: Health, stress, and success*. *The Academy of Management Executive*, 14, 107-121.
- NÄTTI, J. & ANTILA, T. (2002). *Tietotyön työajat, perhe ja työkuultuurit*. Teoksessa M. Härmä & T. Nupponen (toim.), *Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa* (s. 68-80). Helsinki: Sitra.
- PAAJANEN, P. (2001). *Lapsen vapaa-aika huoltajan silmin. Perhebarometri 2001*. Katsauksia E 12/2001. Helsinki: Väestöliitto.
- RANTANEN, J. & KINNUNEN, U. (2005). *Työn ja perhe-elämän vuorovaikutus*. Teoksessa U.Kinnunen, T.Feldt & S.Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 229-264). Jyväskylä: PS-kustannus.
- ROSENER, J.B. (1990). *Ways women lead*. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- SALMI, M. & LAMMI-TASKULA, J. (TOIM.) (2004). *Puhelin, mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea*. Helsinki: Stakes.
- SPECTOR, P.E. & JEX, S.M. (1998). *Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.
- THOMAS, L.T. & GANSTER, D.C. (1995). *Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective*. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- THOMPSON, C.A., BEAUVAIS, L.L. & LYNESSE, K.S. (1999). *When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict*. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- TORKELSON, E. & MUHONEN, T. (2003). *Stress and health among women and men in a Swedish telecom company*. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 12, 171-186.
- VAN VIANEN, A.E.M. & FISCHER, A.H. (2002). *Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences*. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75, 315-337.
- VOYDANOFF, P. (2002). *Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes*. *Journal of Family Issues*, 23, 138-164.

Pauli Juuti
Pitääkö muutospuhe
lupauksensa?

Organisaatio-
kirjallisuudessa
esiintyvien muutos-
puheiden kirjo

Pari vuosikymmentä sitten yleistyi hokema, jonka mukaan "mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos." Tämä väite pitää ainakin sikäli paikkansa, että organisaatiot ovat käynnistäneet tuon jälkeen mittavan määrän erilaisia muutoshankkeita. Viime vuosina näistä muutoshankkeista on tullut suorastaan motivoituneita. Tässä artikkelissa, joka perustuu muutosta koskevaan tutkimushankkeeseen (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004) tarkastellaan sitä, millaisten erilaisten väitteiden avulla eri tahot organisaatioissa jäsentävät muutosta. En siis pyri artikkelissa – kuten emme pyrkineet tutkimuksessakaan – tarkastelemaan muutoksia sellaisenaan vaan sitä, mitä muutoksista puhutaan toisaalta kirjallisuudessa ja toisaalta organisaatioissa.

Tartuimme tutkimuksessamme sosiaaliseen konstruktionismiin (Berger & Luckmann 1991) ja sen viimeaikaisiin ilmentymiin (Gergen 1999). Nämä suuntauksukset ovat viimeksi kuluneiden vuosien ulottaneet otettaan myös perinteisesti konservatiiviseen organisaatiotutkimuksen kenttään (Grant ym. 1998; Shotter 2000). Organisaatioita onkin yhä lisääntyvästi alettu tutkia narratiivisen, diskursiivisen yms. tekstuaalisen tarkastelutavan kautta (Czarniawska 1992; 1998; 1999, myös Boje 2001).

Voidaksemme toteuttaa tekstuaaliseksi hahmottelemamme tutkimuksen tarvitsimme tutkimuksen kohteeksi organisaatioita, joissa oli toteutettu muutoksia. Saimmekin tutkimuksemme kohteeksi neljä eri alojen organisaatiota, joissa oli toteutettu erilaisia muutoshankkeita. Keräsimme näissä organisaatioissa aineistoa tavanomaisesti haastattelujen avulla (kaikkiaan 71 henkilöä haastateltiin tutkimuksen kuluessa). Empiirisen aineiston keräämisen yhteydessä luimme organisaatiokirjallisuudessa esitettyä muutoksen diskurssia ja pyrimme hahmottamaan, miten eri organisaatiotutkimuksen paradigmojen sisällä puhuttiin muutoksesta.

Tekstuaalinen tapa tarkastella muutosta siirsi tutkimuksen toisaalta niiden tarinoiden tarkasteluun, joita eri toimijatahot muutoksesta kertoivat ja toisaalta niiden argumenttien tarkasteluun, joiden avulla he pyrkivät muutosten kautta ajamaan omia etujaan. Keventäen voitaneen väittää meidän pyrkineen selvittämään sitä, täyttävätkö muutospuheet lupauksensa vai eivät.

Organisaatiokirjallisuudessa on esitetty lukuisia joukko muutosta koskevia malleja. Muutosta koskevia tekstejä on esitetty niin runsaasti, että muutoksesta on tullut eräänlainen itsestään selvyyys, joka liitetään ajallemme tyypilliseksi ilmiöksi. Muutoksesta puhumisen lisääntymisen myötä on muutoksesta tullut "luonnollista." Tämän kehityskulun myötä olemme kadottaneet kriittisen otteemme muutokseen, sillä itsestään selvänä ja luonnollisena pidettyjä ilmiöitä ei tarvitse perustella. Tarkoituksenne oli tutkijoina kyseenalaistaa tämä muutoksen luonnollinen olemus.

Organisaatiokirjallisuuden tarkastelu osoitti, ettei muutos ole missään mielessä luonnollista. Ensinnäkin eri koulukunnat jäsentävät muutoksen varsin eri tavoin. Ne tuottavat puhetta, jonka argumentit lepäävät ontologisesti ja epistemologisesti varsin erilaisella pohjalla. Toiseksi organisaatiokirjallisuudessa esitetyt tekstit ovat pikemmin pyrkimyksiä vallata lukijamarkkinoita ja saavuttaa sitä kautta niiden tekijöiden esittämille muutosmalleille oikeutusta kuin kriittistä muutoksen tarkastelua.

Muutospuheiden valtavirta jäsentyy parhaan reitin etsimiseksi organisaatiolle. Useimpia perinteisen strategisen johtamisen kirjoituksia voidaan pitää tämän diskurssin piiriin kuuluvina teksteinä (Näsi & Aunola 2002; 24; Ansoff 1989). Tässä näkökulmassa on omaksuttu realistinen maailmankuva ja siinä etsitään mekanistisesti keinoja, joiden käyttämisellä väitetään olevan suoraviivainen vaikutussuhde organisaation menestykseen jatkossa. Tämä kirjallisuuden genre nojaa modernin ajan kehitysuskomukseen, jossa ongelmia pyritään ratkomaan meristisesti, suunnittelun ja analysoinnin kautta. Tämä loogiselta tuntuva eteneminen siirtää organisaatioissa työskentelevät ihmiset laskevan ajattelun (Heidegger 2000; 23 – 32) sisälle, sillä se perustuu luonnontieteessä omaksuttuun kuvaan hahmottaa muutosta (Dewey 1999; 78).

Toinen muutospuheen valtavirta syntyi alun perin käyttäytymistieteiden piirissä ja se oli tarkoitettu suoraviivaisen luonnontieteellisen diskurssin vastavoimaksi. Tätä muutospuhetta voitaisiin kutsua orgaaniseksi muutospuheeksi tai palautteen retoriikaksi. Organisaation kehittämiseksi kutsutun näkökulman sisällä