

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

MIESJOHTAJAN TYÖN JA PERHEEN SUHDE

Johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Kevät 2011
Ilpo Niemelä

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Ilpo Niemelä	
Työn nimi Miesjohtajan työn ja perheen suhde	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kevät 2011	Sivumäärä 64 sivua
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tämä tutkimus käsittelee miesjohtajien työn ja perheen suhdetta. Työn ja perheen suhdetta ei ole aiemmin tutkittu paljon johtajien näkökulmasta ja erityisen vähän sitä on tutkittu miesjohtajien näkökulmasta. Tutkimus on kuvaileva teema-analyysi. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu 29 miesjohtajan haastatteluista, jotka Suvi Heikkinen (ent. Välimäki) on koonnut väitöskirjaansa varten. Haastattelut on tehty kevään ja kesän 2009 aikana. Ne ovat uratarinoita, joissa on käsitelty haastateltujen työtä, perhettä ja niiden suhdetta. Aineiston analysoinnissa on sovellettu narratiivista analyysitapaa. Tutkittavaa aihetta on tarkasteltu johtamistyön luonnetta ja työn ja perheen yhteensovittamista käsittelevää teoriataustaa vasten. Tutkimuksen tulokset koostuvat kuudesta temasta, joiden alle on koottu kutakin teemaa kuvailevia poimintoja haastatteluaineistosta. Lisäksi miesjohtajat on sijoitettu työn ja perheen yhteensovittamisen positiioihin Halrynjon (2009) luomaa mallia soveltaen. Tutkimuksen tulokset voivat auttaa ymmärtämään miesjohtajien työn ja perheen yhteensovittamisen kysymyksiä sekä muodostamaan organisaatioihin käytänteitä, jotka helpottavat työn ja perheen yhteensovittamista myös johtamistehtävissä. Tulokset voivat antaa miesjohtajille näkökulmia myös itsensä johtamiseen.</p>	
<p>Asiasanat</p> <p>työn ja perheen suhde, työn ja perheen yhteensovittaminen, johtamistyö, miesjohtaja, narratiivisuus, teema-analyysi</p>	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja perustelut.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä.....	2
2	JOHTAMISTYÖN LUONNE.....	4
3	AIEMMAT TEORIAT TYÖN JA PERHEEN SUHTEESTA	7
3.1	Perheystävällisyys	9
3.2	Ajankäyttö.....	13
3.3	Miesnäkökulma.....	14
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	19
4.1	Laadullinen tutkimus ja narratiivisuus	19
4.2	Tutkimusaineisto ja sen käsittely	21
5	TULOKSET.....	25
5.1	Onnistuminen työn ja perheen yhteensovittamisessa.....	25
5.2	Työasioiden käsittely kotona	28
5.3	Isyyden rikastavat kokemukset.....	32
5.4	Riistävät kokemukset.....	36
5.5	Ajankäyttö.....	39
5.6	Muutokset työn ja perheen suhteessa.....	46
5.6.1	Työtehtävien vaihtaminen tai tiettyjen työtehtävien välttäminen.....	46
5.6.2	Kansainväliset tehtävät.....	48
5.6.3	Asuminen samalla paikkakunnalla muun perheen kanssa ja työmatkustamisen vähentäminen.....	50
5.6.4	Vapaa-ajan aktiviteettien vähentäminen.....	52
5.7	Sijoittuminen työ-perhe -positioon.....	53
6	PÄÄTELMÄT JA POHDINTA.....	57
6.1	Tulosten tarkastelu	57
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	59
	LÄHTEET	61

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja perustelut

Kun ihmisiltä kysytään, mitkä asiat heille ovat tärkeitä ja mitkä asiat tekevät heidät onnellisiksi, niin yleensä vastausten kärkipäässä ovat perhe ja läheiset ihmiset (Hirvonen & Mangeloja 2006, 59). Siitä huolimatta nämä samat ihmiset saattavat uhrata lähes kaiken aikansa työlle (Emt., 83–84). Toisaalta aiempaa isompi osa työntekijöistä ja johtajista arvostaa perheystävällistä työkuultuuria ja jakaa aikansa siten, että myös perheelle ja vapaa-ajalle on aikaa. Työn ja perheen yhteensovittaminen on ajankohtainen aihe sekä julkisessa keskustelussa että johtamiseen liittyvässä tutkimuksessa.

Niinpä keskusteluun työn ja perheen yhteensovittamisesta saattaa törmätä yhteyksissä, joissa siihen ei olisi todennäköisesti törmännyt takavuosina. Esimerkkinä mainittakoon jääkiekon SM-liiga, jossa syksyllä 2010 lauantain ottelut siirrettiin alkamaan kello 18.30 aiemman kello 17 sijaan. Useissa puheenvuoroissa on esitetty, että alkamisaika pitäisi siirtää ennalleen aiempaan ajankohtaan. Muutosta ovat vastustaneet sekä pelaajat että ne perheelliset katsojat, joiden mielestä ottelut päättyvät lasten kannalta liian myöhään. Argumenttina pelaajayhdistyksen taholta on ollut nimenomaan se, että pelaajat pääsisivät etenkin matkapelien jälkeen viettämään viikonloppua perheensä kanssa eivätkä joutuisi yöpymään vieraspelipaikkakunnalla ottelun myöhäisen päättymisen vuoksi.

Viime vuosikymmeninä sukupuoliroolit ovat muuttuneet. Samalla miesten työn ja perheen suhde on muuttunut. Nykyisin miehen on aiempaa hyväksytympää panostaa perheeseen. Aaltio-Marjosolan (2001, 69) mukaan perheestään huolehtiva isä on tullut sosiaalisesti hyväksytyksi. Hänen mukaansa johtaja voi toiminnallaan osoittaa, että sosiaalinen vanhemmuus ja johtajuus ovat yhdistettävissä. Tämä vaikuttanee ajan myötä myös siihen, että mielikuvat miesjohtajista muuttuvat ja muotoutuvat uudelleen. Kun miesjohtajat käyttävät vanhempainvapaita ja osallistuvat lastenhoitoon, he muokkaavat kuvaa siitä, millainen on todellinen mies ja todellinen johtaja (Aaltio-Marjosola & Lehtinen 1998, 132). Perinteisissä sankarimyyteissä miehet kuvataan tunteettomiksi, rationaalisiksi ja viileään päätöksentekoon kykeneviksi (Aaltio-Marjosola 2001, 70). Tuntevatko tämän päivän miehet ja miesjohtajat itsensä tällaisiksi?

Johtajien työn ja perheen suhdetta on tutkittu yllättävän vähän. Yleensä työn ja perheen suhteen tutkimus on kohdistunut alaisiin. (Lämsä 2009, 145.) Ihminen on psyykkis-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus, jonka elämän eri osat alueet vaikuttavat toisiinsa. Niinpä työtä ja perhettä on tarpeen tutkia yhdessä, koska ne muodostavat merkittävän kokonaisuuden monien johtajien elämässä. Tähänastinen johtajia koskeva työtä ja perhettä koskeva tutkimus on kohdistu-

nut pitkälti naisjohtajiin. Yllättävää on, ettei työn ja perheen suhdetta juurikaan käsitellä miesjohtajien näkökulmasta, vaikka johtajista suurin osa on miehiä. Siksi näen aiheen tarpeellisena ja mielenkiintoisena tutkimuskohteena.

Työelämän muutokset edellyttävät johtajalta taitoa itsensä johtamiseen. Työ- ja perhe-elämän tasapainottaminen on tärkeä osa tervettä itsensä johtamista (Lämsä 2009, 144). Johtajien työn ja perheen yhteensovittamista on syytä tutkia myös siitä syystä, että juuri johtajien käyttäytymisellä on suuri vaikutus siihen, millaisiksi organisaation organisaatiokulttuuri ja käytänteet muovautuvat. Mikäli työelämässä myös miesten ja miesjohtajien on hyväksyttyä ottaa aiempaa enemmän perheasiat huomioon, se edellyttää uudenlaista suhtautumista työpaikoilla ja johtamistyössä.

Tutkittaessa työn ja perheen suhdetta nimenomaan johtajien kannalta, on syytä luoda katsaus johtamistyön teorioihin. Johtamistyössä on piirteitä, jotka vaikuttavat työn ja perheen yhteensovittamiseen. Tällaisia piirteitä ovat esimerkiksi kommunikointi ja ajankäyttö. Hyvä johtaminen edellyttää hyviä kommunikointitaitoja. Niistä ei liene haittaa perhe-elämässäkään. Ajankäyttö on taas haaste siinä mielessä, että johtajien suuri työmäärä näyttää vievän vaikka kaiken valveillaoloajan, jos johtaja ei rajoita työhön käytettävää aikaa. Vastikään maailman suurimman lääkeyhtiön Pfizerin toimitusjohtajan tehtävästä työpöytäpuheen vuoksi eronnut Jeffrey Kindler totesi eroa koskevassa tiedotteessaan: "Omistajien vaatimusten täyttäminen ja tehtävieni ympärivuorokautinen luonne ovat tehneet tästä ajasta äärimmäisen vaativan minulle henkilökohtaisesti" (Helsingin Sanomien verkkolehti 6.12.2010).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä miesjohtajien työn ja perheen suhteesta. Tutkimus on luonteeltaan empiirinen vastaten seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Millaisena työn ja perheen suhde merkityksellistyy miesjohtajien kertomana?

Tutkimuksen empiirisenä aineistona on Suvi Heikkisen (ent. Välimäki) väitöskirjaansa varten kokoama 29 miesjohtajan haastatteluaineisto. Tässä tutkimuksessa haastatteluja tarkastellaan narratiivisuuden kautta. Aineisto on analysoitu teemoitellen. Teemoittelussa aineistosta poimitaan tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa (Eskola & Suoranta 1996, 136). Tutkimusote on kuvaileva. Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on esittää kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista ja dokumentoida ilmiöistä keskeisiä piirteitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 128–130). Tutkimuksessa esitetään kuvauksia, joita miesjohtajat ovat kertoneet tutkimushaasteluissa työn ja perheen suhteesta. Teemojen muodostaminen ja käsittely perustuu empiirisen aineiston ja teoreettisten

lähtökohtien vuoropuheluun. Teoria toimii tässä työssä kuvailun ja tulkinnan apuna. Kuten todettua, aiemmat työn ja perheen suhdetta koskevat teoriat ovat suurelta osin naisnäkökulmasta aihetta tarkastelevia. Aihetta on tutkittu vain vähän miesnäkökulmasta. Siksi ilmiötä on tarkoituksenmukaista tehdä näkyväksi empiirisen aineiston avulla samalla aihetta aiempiin teorioihin peilaten. Aiempia teorioita on hyödyllistä käyttää tulkinnan apuna siitakin huolimatta, että niissä painottuu asetelma, jossa työn ja perheen suhde on ensisijaisesti naisia koskeva asia.

Etenkin empiirisesti miesjohtajan työn ja perheen suhdetta on tutkittu vain vähän. Suomenkielisiä empiirisiä tutkimuksia aiheesta on vaikea löytää, eikä Suomen ulkopuoleltaakaan tutkimuksia juuri löydy. Aihetta toki käsitellään ja sivutaan jossain määrin tieteellisissä artikkeleissa ja kirjallisuudessa, mutta useimmiten ilman empiiristä aineistoa. Tämän tutkimuksen lähteeksi on löytynyt ainoastaan yksi aihetta empirian valossa käsittelevä tieteellinen artikkeli (Halrynjo, 2009), ja siinäkin johtajia on mukana osana laajempaa miestyöntekijäaineistoa. Tällä tutkimuksella on paikkansa työn ja perheen suhteen avaajana miesnäkökulmasta nimenomaan empiirisen aineiston pohjalta.

Tämä tutkimus voi auttaa johtajia ja henkilöstöjohtamisen ammattilaisia ymmärtämään työn ja perheen suhdetta ja sen merkitystä ja näin helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista organisaatioissa sekä työntekijä- että johtajatasolla. Johtajien on tarpeen tarkastella aihetta sekä kokonaisvaltaisen itsensä johtamisen että organisaation johtamisen kannalta. Henkilöstöjohtamisen edustajien on hyvä tiedostaa, kuinka merkittävä tekijä työpaikan perheystävällisyys on nykyisin. Se vaikuttanee jatkossa entistä enemmän siihen, millaisia työntekijöitä ja johtajia organisaatio pystyy houkuttelemaan palvelukseensa. Lisäksi perheystävällinen organisaatio sitouttaa työntekijät paremmin kuin organisaatio, jossa työn ja perheen yhteensovittamiseen ei ole kiinnitetty huomiota (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2005, 116–118). Johtajien ja henkilöstöjohtamisen haasteena on tarjota työntekijöille työympäristö, jossa työn ja perheen yhteensovittamiseen suhtaudutaan vakavasti (Muna 2007, 131).

Tutkimusraportti jatkuu johdannon jälkeen teoriaosuudella, joka käsittelee johtamistyön luonnetta ja työn ja perheen suhdetta. Tämän jälkeen kuvataan tutkimusmenetelmä sekä aineisto ja sen analyysi. Tutkimuksen tuloksissa käsitellään valittuja teemoja tutkimuskysymyksen pohjalta. Raportin lopussa on tutkimusaiheen pohdintaa sekä ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.

2 JOHTAMISTYÖN LUONNE

Johtamistyötä käsitellessään Lämsä (2009, 145) mainitsee johtajien elämänkeroissa tulevan usein esille, että työn, perheen ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisessa monet olisivat jälkikäteen toivoneet onnistuneensa paremmin. Miksi sitten työelämä ja johtamistyö vievät johtajan niin voimakkaasti mukaansa, että monet johtajat havahtuvat vasta uran loppuvaiheessa ajattelemaan asiaa – silloin kun se voi olla jo myöhäistä? Tutkittaessa miesjohtajien työn ja perheen suhdetta, on siis tarpeen perehtyä johtamistyöhön ja sen luonteeseen.

Mintzberg (1980) kuvaa johtamistyölle ominaisia piirteitä. Johtajan perustehtävää Mintzberg kuvaa siten, että johtaja on vastuussa johtamastaan organisaatiosta tai sen osasta ja johtajan täytyy varmistaa, että organisaatio tuottaa tuotteita tai palveluita tehokkaasti. Johtaja suunnittelee ja ylläpitää organisaationsa operaatioita. Tehtävään liittyy tiivis yhteydessäolo organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Mintzberg 1980, 95–96.)

Ensimmäisenä johtamistyötä kuvaavana piirteenä Mintzberg nostaa esiin suuren työmäärän armottomalla tahdilla. Työ koostuu postinkäsittelystä, puhe- luista ja tapaamisista ilman todellisia taukoja. Lounas- ja kahvitauot limittyvät työhön ja palavereihin. Näennäiset tauotkin ovat tyyppillisesti kytköksissä tavalla tai toisella työasioihin. Myöskään vapaa-ajalla johtaja ei helposti pääse pakoon työympäristöään ja statustaan eikä omaa ajatteluaan, joka on jatkuvasti virittynyt hankkimaan uutta informaatiota. Työn määrä ja tahti johtuu työn päättymättömästä luonteesta. Johtajan vastuulla on organisaation menestys, eikä työssä tule päätepidettä. Vaikka yksi tavoite saavutettaisiinkin, ovat uudet tavoitteet jo odottamassa täyttäjäänsä. Johtaja ei voi unohtaa työtään eikä työssä tule hetkeä, jolloin ei olisi mitään tekemistä. (Mintzberg 1980, 29–30.)

Johtamistyö koostuu monenlaisista työtehtävistä ja aktiviteeteista, joita kuvaa lyhytkestoisuus, vaihtelevuus ja pirstoutuneisuus. Johtajan täytyy vaihtaa moodia erityyppisten tehtävien vaihdellessa. Myös työtehtävien keskeytykset ovat työssä tavallisia. Johtaja punnitsee jatkuvasti työkuorman alla, mitä muuta hänen täytyisi tai täytyy tehdä. Vaarana johtamistyössä on pintapuolisuus. Johtaja työskentelee eri sidosryhmien, sisäisten ja ulkoisten välissä. Jatkuva suhdetoiminta on merkittävä ja monimutkainen komponentti johtajan työssä. (Mintzberg 1980, 31–53.)

Johtaja toimii työssään monissa ja toisistaan poikkeavissa rooleissa. Mintzberg määrittelee kymmenen johtamisroolia, jotka hän jakaa kolmeen kategoriaan: ihmissuhderooleihin, informaatorooleihin ja päätöksentekorooleihin. Johtajalla nämä roolit vaihtelevat ja limittyvät toisiinsa tilanteesta riippuen. Ihmissuhderooleihin sisältyy Mintzbergin jaottelussa kolme roolia: keulakuva, johtaja (leader) ja yhteyshenkilö. Informaatorooleihin kuuluvat: tarkkailija, välittäjä ja puhemies. Päätöksentekorooleja ovat: yrittäjä (entrepreneur), häiriötekijöiden käsittelijä, resurssien myöntäjä sekä neuvottelija. (Mintzberg 1980, 54–94.)

Muna (2006, 2007) mainitsee Mintzbergin tutkimuksen pohjalta, että viimeaikaisessa johtajuustutkimuksessa on esitetty yli 20 johtajuusroolia. Muna esittää itse seitsemän oleelliseksi katsomaansa roolia, joista yksi on akrobaatin rooli. Se pitää sisällään useiden tehtävien samanaikaisen hallitsemisen nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Johtajan on pystyttävä pitämään "useita palloja ilmassa" samanaikaisesti. Johtajan täytyy priorisoida päätöksentekoa ja ottaa samalla huomioon myös pitkän aikavälin tavoitteet. Tämä ei ole aina helppoa johtuen jatkuvista keskeytyksistä, kriiseistä, kokouksista ja muista työhön kuuluvista häiriötekijöistä. Yhtä tärkeänä, joskin vaikeimpana osana akrobaatin roolia Muna mainitsee johtajan kyvyn tasapainottaa aikansa ja energiansa uravaatimusten, perheen ja henkilökohtaisen elämän välillä. Tästä tasapainotteluroolista Muna käyttää nuorallakävelyn metaforaa. Hänen mukaansa näiden kolmen osa-alueen välinen prioriteetti muuttuu iän ja kypsyyden myötä siten, että perheen merkitys kasvaa ja työn vähenee. (Muna 2006, 54-55; 2007, 121-122.)

Mielikuva johtajan työstä voi olla, että hän käyttää toiminnan suunnitteluun ja strategioihin runsaasti aikaa. Johtamistyö on kuitenkin usein varsin reaktiivista. Johtaja on usein operatiivisten "tulipalojen sammuttaja". Ongelmana on tehtävien moninaisuus, joten asioita täytyy viivästyttää ja priorisoida. Vain kaikkein akuuteimpiin asioihin voidaan tarttua heti. Johtajat hylkäävät tai viiväyttävät tehtäviä, joiden tekemiseen ei kohdistu ulkoista painetta, jotka ovat epäselviä tai jotka tarvitsevat sellaista ulkopuolista apua, jota ei ole helposti saatavilla. (Yukl 2006, 24.)

Johtajien työtä koskevissa tutkimuksissa on havaittu, että johtajat kommunikoivat mieluummin keskustellen kuin vaikkapa sähköpostin tai kirjeiden välityksellä. Suullinen viestintä antaa mahdollisuuden välittömään palautteeseen sekä nonverbaalisten viestintäkeinojen käyttöön. Keskustelut vahvistavat myös johtajien sosiaalisia suhteita. (Yukl 2006, 25-26.)

Johtamistyön luonteeseen vaikuttavat myös erilaiset tilannetekijät. Näitä ovat esimerkiksi organisaatiotaso, jolla johtaja työskentelee sekä organisaation koko. Monet yritykset toimivat nykyisin kansainvälisillä markkinoilla. Johtajan työhön kuuluu usein kansainvälisiä tehtäviä ja vuorovaikutusta erilaisten kulttuurien kanssa. (Yukl 2006, 35-37, 39.) Projektityö ja projektijohtaminen ovat omiaan kuvaamaan nykyajan johtamistyön luonnetta (McKenna 2010, 134). Työn sisältö muodostuu usein erilaisista projekteista, joilla on määrätty kesto ja tavoitteet. Usein myös johtajien johtajasopimukset ovat projektiluonteisia, esimerkiksi muutaman vuoden mittaisia rutistuksia, joissa johtaja laittaa kaiken osaamisensa ja energiansa peliin työnantajansa ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Johtajuus on aina työyhteisökohtainen ilmiö. Johtajuudessa ilmenevät sekä johtajan omat että alaisten käsitykset. Johtaja tekee työtä roolinsa kautta. Rooliin liittyy organisaatiokulttuurissa vallitsevia rooli-dotuksia. Roolit ovat eräänlaisia sopimuksia, joissa on sekä tietoinen että tiedostamaton taso. Roolien tiedostaminen ja näkyväksi tekeminen ovat osa toimivaa johtajuutta. Johtajuus-

den ja johtamistyön on hyvä olla asioita, joiden käsittely organisaatioissa on sekä toivottavaa että suotavaa. (Kaski & Kiander, 2007, 15–17.)

Klassiset liikkeenjohtamisteoriat perustuvat varsin hierarkkiseen organisaatiokäsitykseen. Tämä pitää sisällään johtajakeskeisen toimintatyylin sekä ajattelun, jossa viisaus asuu organisaation huipulla. Organisaation muiden osien tehtävänä on toteuttaa johdon tekemiä suunnitelmia. Tällainen johtamismalli ei vastaa käsitystä nykyaikaisesta johtamisotteesta, jossa yrityksen koko henkilöstön sitoutumista ja roolia kokonaisuuden rakentajana pidetään merkittävänä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen, 2002, 56). Erityisesti nykyaikaisen asiantuntijaorganisaation johtamiseen klassisen liikkeenjohtamismallin istuvuus voidaan kyseenalaistaa.

Johtamisen edellytykset ja välineet ovat muuttuneet merkittävästi tietokoneiden myötä (Vanhala ym. 2002, 55). Tämä on mahdollistanut aiempaa yksityiskohtaisemman ja ajantasaisemman tiedonsaannin. Lisääntynyt tieto organisaation toiminnoista ja ympäristöstä voi olla sekä hyvä että huono asia. Informaation suuri määrä edellyttää tulkintaa ymmärrystä sekä kykyä toimia uusien teknologioiden kanssa. (Yukl 2006, 39.) Tekniikan kehitys on mahdollistanut sen, että informaatiota on saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta.

Johtamistyön kokonaisvaltaisuudesta johtuen työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan ei ole helppoa. Kun johtaja on jatkuvasti virittäytynyt hankkimaan uutta tietoa (Mintzberg, 1980), hänen voi olla vaikeaa unohtaa työasioita vapaa-ajallakaan. Wahlgrenin (1995, 130) toimitusjohtajien rooleja koskevassa tutkimuksessa kaikki haastatellut johtajat suunnittelivat työasioita myös kotona. Hänen tutkimuksessaan perhetekijät eivät kuitenkaan nousseet esille, mikä on tyypillistä sellaisissa johtamistyötä koskevissa tutkimuksissa, joissa ei nimenomaisesti käsitellä työn ja perheen suhdetta. Kuvaavaa on, ettei perinteisissä johtamistyötä käsittelevissä tutkimuksissa käsitellä yleensä lainkaan vapaa-aikaa eikä perhettä, vaikka niissä käsiteltäisiinkin johtajien ajankäyttöä.

3 AIEMMAT TEORIAM TYÖN JA PERHEEN SUHTEESTA

Varhaisemmassa johtamistutkimuksessa työtä ja perhettä on käsitelty erillisinä tekijöinä. Viime vuosikymmeninä näkökulmassa on tapahtunut muutosta, jonka seurauksena työtä, perhettä ja vapaa-aikaa on ryhdytty tutkimaan myös yhdessä. Lämsä (2009, 151) toteaa, että perinteisen näkemyksen, joka korostaa johtajan työn ja hänen muun elämänsä irrallisuutta toisistaan, voi katsoa olevan aikansa elänyt myytti. Työn ja perheen yhteensovittamista on tutkittu viime vuosikymmeninä runsaasti (Välimäki, Lämsä & Hiillos 2008, 8), mutta tutkimus on kohdistunut pitkälti työntekijöihin yleensä, ei niinkään johtajiin (Lämsä 2009, 145).

Rothbardin (2001) tekemän jaottelun mukaan työn ja perheen suhde voidaan kokea ja esittää joko riistävänä tai rikastavana. Riistävää näkökulmaa Rothbard pitää vallitsevana. Suuri osa varhaisista työn ja perheen suhdetta käsittelevistä tutkimuksista käsittelee suhdetta nimenomaan konfliktinäkökulmasta (esim. Kahn ym. 1964; Greenhaus & Beutell 1985).

Rothbard (2001) on tutkinut myös riistävän ja rikastavan työn ja perheen suhteen vaikutuksen suuntaa. Rikastavuus ja riistävyys voivat tapahtua molempiin suuntiin. Työ voi rikastaa tai riistää perhettä ja perhe voi rikastaa tai riistää työtä. Myös roolit sinänsä, työrooli tai perherooli, voidaan kokea riistävänä tai rikastavana. Rothbardin tutkimuksessa työn ja perheen yhteensovittamisesta löytyi kokemuseroja miesten ja naisten välillä. Kyseisessä tutkimuksessa vain naisia oli joukossa, joka koki työn ja perheen suhteen riistävänä ja nimenomaan siten, että työ vaikutti perheen suuntaan negatiivisesti. Sekä miehillä että naisilla oli rikastavia kokemuksia, mutta ne olivat erisuuntaisia: naiset kokivat perheen vaikuttavan työhön positiivisesti kun taas miehet kokivat työn vaikuttavan perheeseen positiivisesti. Tämän kokemuseron Rothbard ajatteli johtuvan osaltaan kulttuurisista normeista eli siitä, mikä koetaan hyväksyttävänä. Miehillä dominoivana tekijänä nähdään perinteisesti työ, naisilla perhe. (Rothbard 2001, 671–678.)

Greenhaus ja Powell (2006) esittävät, että työn ja perheen suhde voi olla rikastava kolmella tavalla. Ensiksi, monessa roolissa toimiminen lisää johtajan hyvinvointia. Useassa sosiaalisessa roolissa olevat ihmiset voivat paremmin kuin ne, jotka toimivat vain yhdessä roolissa. Toiseksi, useassa roolissa toimiminen suojelee silloin, kun jollakin alueella on ongelmia. Kolmanneksi, kokemukset roolien välillä ovat siirrettävissä. (Greenhaus & Powell 2006, 73.) Aaltio-Marjosolan (2001, 56) tekemässä tutkimuksessa yritysjohtajat ottivat perheen esille kokemusmaailmaa avartavana tekijänä. Se koettiin vastapainona tehokkuutta ja suunnitelmallisuutta korostavalle työlle. Aaltio-Marjosola & Lehtinen (1998, 122) käyttävät kuvausta, että johtaja on matkustaja kahden rinnakkaisen maailman, ammatillisen ja yksityisen, välillä. Rikastavassa näkökulmassa johtaja pystyy siirtämään voimavaroja roolista toiseen.

Riistävässä näkökulmassa työ ja perhe nähdään toisistaan erillisinä saarekkeina, jotka vaikuttavat toisiinsa negatiivisesti. Näkökulmaa leimaa vastakkainasettelu. Joskus johtajien puheissa työ ja perhe asettuvatkin vastakkain (Aaltio-Marjosola 2001, 185). Riistävässä näkökulmassa tuodaan esille yksilön rajalliset voimavarat (Välimäki ym. 2008, 9). Perhe kärsii, koska työ vaatii runsaasti aikaa ja henkisiä resursseja. Jos taas rajallisia voimavaroja sitoo perheeseen, niin työlle ei jää riittävästi aikaa ja kapasiteettia, jolloin työsuoritus ja urala eteneminen kärsivät. Pahimmassa tapauksessa työn ja perheen välinen tasapainottelu voi altistaa loppuun palamisen riskille tai johtaa epäonnistumiseen molemmissa rooleissa (Halrynjo 2009, 118).

Greenhaus ja Beutell (1985) jakavat työn ja perheen väliset konfliktit kolmeen kategoriaan: ajankäytöllisiin, stressipohjaisiin ja käyttäytymispohjaisiin. Jos jokin näistä tekijöistä vaikuttaa työ- tai perheroolin sisällä, sillä voi olla vaikutusta myös toiseen rooliin. Työn ja perheen välisillä konflikteilla on positiivinen relaatio viikoittaiseen *työaikaan*. Myös työaikojen joustamattomuus voi aiheuttaa ongelmia työn ja perheen suhteeseen. Siksi työaikajoustot ovat merkittävässä roolissa, kun työn ja perheen yhteensovittamista halutaan edistää. Pikukulapsiperheissä työn ja perheen suhteeseen liittyy enemmän ajankäytöllisiä konfliktikokemuksia kuin perheissä, joissa lapset ovat jo varttuneempia. Myös suuri lasten lukumäärä lisää työn ja perheen välisiä konflikteja etenkin niillä naisilla, joiden puoliset ovat omistautuneet uralleen. *Stressipohjainen* työn ja perheen välinen konflikti voi johtua esimerkiksi erilaisista vaikeuksista työssä, vähäisestä esimiehen tuesta tai työyhteisön heikosta vuorovaikutuksesta. Perheen sisäiset ongelmat lisäävät konfliktien mahdollisuutta. Puolison tuella on konflikteilta suojaavaa vaikutusta. *Käyttäytymispohjainen* työn ja perheen välinen konflikti voi syntyä, jos henkilö ei pysty sopeuttamaan käytöstään jomankumman roolin odotuksiin niiden erilaisuuden vuoksi. Esimerkiksi työroolin vaatimus itsevarmasta käytöksestä voi vaikeuttaa heikkouden tunteen näyttämistä kotona. (Greenhaus & Beutell 1985, 80.) Walkerin (1976, 97) mukaan läntisissä kulttuureissa tunteiden ilmaisemista pidetään heikkoutena, joka ei kuulu miehiseen maailmaan.

Muna ja Mansour (2007) ovat tutkimuksissaan seuranneet johtajia ja heidän onnistumistaan työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisessa. Ryhmässä, jossa yhteensovittaminen ei onnistunut, ilmeni usein loppuun palamista ja huonoa elämänlaatua. Se ilmeni esimerkiksi huterina avioliittoina, heikkoina perhesuhteina, huonona henkisenä ja fyysisenä terveytenä, pitkällisenä katkeroitumisena, toteutumattomina unelmina ja katumuksena. (Muna & Mansour 2007, 122.)

Jos työn ja perheen yhteensovittamisessa epäonnistuminen aiheuttaa edellä kuvatun kaltaisia ongelmia, niin miksi kaikki johtajat eivät kiinnitä asiaan enempää huomiota? Muna ja Mansour (2007) toteavat, että useimmat johtajat ovat taitavia suunnittelemaan liiketoimintaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, mutta he käyttävät vain vähän energiaa suunnitellakseen tai toimeenpannukseen henkilökohtaista elämää parantavia toimenpiteitä. Syynä tähän voi olla johtajien käsitys siitä, että työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen

johtaa henkilökohtaisen kilpailukyvyyn heikkenemiseen työmarkkinoilla. Toisena syynä tutkijat mainitsevat sen, että johtajat ajattelevat keskittyvänsä työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamiseen sitten, kun *seuraava* projekti tai tavoite on saavutettu. Tehokkaat johtajat kuitenkin ymmärtävät, että menestys työssä ja tyydyttävä henkilökohtainen elämä eivät ole toisiaan poissulkevia vaan toisiaan täydentäviä asioita. (Muna & Mansour 2007, 131.) Walker (1976, 96) toteaa, että avoin kommunikaatio puolisoiden välillä auttaisi selvittämään monta sellaista konfliktia, jotka johtuvat johtajan sitoutumisesta uransa rakentamiselle.

Muna ja Mansour (2007) olivat haastatelleet vuosien saatossa useita eläkeikää lähestyviä johtajia. He eivät olleet vielä törmänneet yhteenkään, joka olisi toivonut käyttäneensä enemmän aikaa työlleen. Sen sijaan johtajien keskuudessa oli yleistä katumus perheen, ystävien ja terveyden uhraamisesta työlle, jolle oli käytetty suhteettomasti aikaa ja ponnistuksia. (Muna & Mansour 2007, 132.) Piensohon (2006) tutkimuksessa useat haastatellut henkilöt totesivat, että pienten lasten ajanjakso kestää vain hetken. Moni havahtuu tähän vasta sitten, kun se on liian myöhäistä. (Piensoho 2006, 87.)

3.1 Perheystävällisyys

Työn luonne on muuttunut merkittävästi 1990-luvulta alkaen teollistuneissa maissa. Työn osaamis- ja vaatimustaso on kasvanut, työn vuoksi liikkuminen on lisääntynyt, työelämä on aiempaa joustavampaa ja työn organisointi, johtaminen ja palkitseminen ovat muuttuneet. Merkittävä muutos on myös tietotekniikan käytön lisääntyminen. Samanaikaisesti työsuhteet ovat muuttuneet entistä epävarmemmiksi. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 23.) Näillä työelämässä tapahtuneilla muutoksilla on vaikutuksensa myös työn ja perheen yhteensovittamiseen.

Organisaation noudattama henkilöstöpolitiikka luo raamit sille, kuinka organisaatiossa toimitaan erilaisissa henkilöstöön liittyvissä asioissa. Henkilöstöpolitiikka jakautuu muodolliseen ja epämuodolliseen. Muodollinen henkilöstöpolitiikka pitää sisällään lainsäädännön ja erilaiset työnantajan ja työntekijöiden väliset sopimukset. Epämuodollinen pitää sisällään ajattelutavat, arvot, arvostukset, asenteet ja uskomukset. Se, että erilaiset toimintamallit on kirjattu organisaatiossa, helpottaa asioiden ymmärtämistä samalla tavalla. Pelkkä työn ja perheen yhteensovittamista koskevien asioiden ja ohjeiden kirjalliseen muotoon saattaminen ei vielä tee työpaikasta perheystävällistä. Näiden ohjeiden pohjalta muotoutuva epämuodollinen henkilöstöpolitiikka ja organisaatiokulttuuri ovat avainasemassa työpaikan perheystävällisen ilmapiirin kannalta. (Piensoho & Käsälä 2008, 8–9.)

Työn ja perheen yhteensovittamisessa tehdään valintoja sekä henkilökohtaisella että perheen tasolla. Kysymys on lisäksi yhteiskuntapolitiisesta asiasta.

Piensoho (2006) soveltaa Bronfenbrennerin sosiaalistumisteoriaa perheystävällisyyden käsitteeseen. Teoria pitää sisällään neljä tasoa:

- Makrosysteemi – Millainen on perheystävällinen yhteiskunta?
- Eksosysteemi – Millainen on perheystävällinen työpaikka?
- Mesosysteemi – Millainen on perheystävällinen lähiympäristö?
- Mikrosysteemi – Miten perheystävällinen olen itse, entä oma perheeni?

Perheystävällisyyden tasot heijastuvat toisiinsa. *Makrosysteemitaso* kuvastaa yhteiskunnassa vallitsevia käsityksiä ja arvostuksia. Yhteiskunnallista tasoa edustavat valtiolliset ja kunnalliset taloudelliset tukijärjestelmät perheille. Esimerkiksi lakisääteiset vanhempainvapaat ja niistä päättäminen kuuluvat makrosysteemitasolle. (Piensoho 2006, 11, 15–17.)

Vaikka työn ja perheen yhteensovittamisessa on kysymys yksilön omista valinnoista, on sillä myös laajempi yhteiskunnallinen merkitys. Yhteiskunnan ja työelämän rakenteet vaikuttavat siihen, millaisia valintoja yksilöt tekevät. Eri-laiset rakenteet voivat helpottaa tai vaikeuttaa työn ja perheen yhteensovittamista. Joskus julkilausutut arvot ja arjen työkuulttuuri voivat olla ristiriidassa keskenään, mikä voi vaikuttaa kielteisesti perheystävällisten käytäntöjen muodostumiseen ja esimerkiksi isyysvapaiden pitämiseen. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 15–16.)

Suomalaisessa yhteiskuntapolitiikassa suhtaudutaan pääsääntöisesti myönteisesti työn ja perheen yhteensovittamiseen. Mielenkiintoista on nähdä, kuinka suhtautuminen kehittyi jatkossa. Työelämän lisääntyneet paineet voivat lisätä ajattelua, jossa joudutaan tekemään joko-tai -ratkaisuja työn ja perheen välillä. (Aaltio-Marjosola 2001, 24.) Vaikka viime aikojen yhteiskunnallinen keskustelu työn ja perheen sovittamisesta on käynyt vilkkaana ja yhteiskunnalliset tukijärjestelmät näyttäisivät kehittyvän positiiviseen suuntaan, tilanne yritystasolla ei välttämättä ole aina perhearvoja tukeva.

Eksosysteemitaso kuvastaa työpaikkojen perheystävällisyyttä. Piensohon (2006) mukaan työn ja perheen yhteensovittaminen on edelleen melko vieras teema työpaikoilla. Perheystävällisinä pidetään työpaikkoja, jotka toiminnassaan ottavat huomioon perhe-elämän. (Piensoho 2006, 19.) Merkittäviä tekijöitä perheystävällisyyttä arvioitaessa ovat työkuulttuurin arvot, työntekijän tarpeiden tunnistaminen, sukupuolten välinen tasa-arvo, työyhteisön avoimuus uusille asioille sekä johdon ja esimiesten tuki vanhemmuudelle ja perheelle (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 31). Perheystävällisyyteen vaikuttavia käytäntöjä ja tekijöitä työpaikalla voivat olla esimerkiksi joustava työaika ja työaikapankki, lyhennetty työaika, etätyömahdollisuudet, lastenhoitoapu, vanhempainvapaat, opintovapaat, osa-aikaeläkkeet ja perheystävällinen ilmapiiri (Piensoho 2006, 20).

Organisaatiokulttuurin vaikutus työn ja perheen yhteensovittamiseen on ilmeinen. Thompson, Beauvais ja Lyness (1999, 408) jakavat perhemyönteisen organisaatiokulttuurin kolmeen osaan: johtamiskulttuuriin, urakehityskulttuuriin ja työaikakulttuuriin. Työaikakulttuuria on käsitelty omassa työaika kos-

kevassa kappaleessaan. Perheystävällinen johtamiskulttuuri pitää sisällään johdon ja esimiesten tuen sekä joustavat ja myönteiset asenteet henkilöstön perhe-elämää ja työn ja perheen yhdistämistä kohtaan. Johdon käyttäytyminen, asenteet ja arvot vaikuttavat siihen, syntyykö organisaatiossa kannustava vai rajoittava ilmapiiri suhteessa työn ja perheen yhdistämiseen. (Thompson ym. 1999, 408–409.)

Urakehityskulttuurin perhemyönteisyys heijastuu siihen, aiheutuuko perheen ja yksityiselämän huomioimisesta työssä työntekijälle kielteisiä uraseurauksia. Perheystävällisessä yrityskulttuurissa työntekijää ei rangaista siitä, että hän joissakin tilanteissa joustaa töistä perheen ehdoilla. Esimerkiksi perhevapaiden pitäminen ei tällöin vaikuta negatiivisesti työntekijän urakehitykseen. Urakehityskulttuurin perhemyönteisyyteen sisältyy myös työntekijän oletus siitä, mitä tapahtuu, jos työntekijä joustaa työstä perhe-elämän ehdoilla. Mikäli odotukset ovat kielteisiä, se voi johtaa siihen, ettei työpaikan tarjoamia joustoja ja järjestelmiä uskalleta käyttää. (Thompson ym. 1999, 409–410.)

Mauno ym. (2005, 109) käyttävät termiä supportiivisuus, jolla tarkoitetaan sitä, kuinka myönteisinä työntekijät kokevat työnantajan tarjoamat ratkaisut ja työpaikan vakiintuneet käytännöt, jotka liittyvät työn ja perheen yhdistämiseen. Supportiivisuuden käsite pitää sisällään myös työn ja perheen yhteensovittamiseen vaikuttavat asenteet, arvostukset, uskomukset ja käyttäytymisnormit.

Aaltio-Marjosola (2001) toteaa, että yrityksen kannalta työn ja perheen yhteensovittaminen voidaan nähdä kolmella tavalla: kilpailutilanteena, win-win -tilanteena sekä esimiestyön kautta. Kilpailutilanteessa ajatellaan, että mitä vähemmän perhe vaatii työntekijältä, sitä enemmän hän pystyy omistautumaan työlleen. Win-win -näkökulmasta katsottuna tilanteensa kanssa tasapainossa oleva työntekijä antaa myös työlleen enemmän. Esimiestyön näkökulmassa painotetaan esimiehen roolia työn ja perheen yhdistämisessä. (Aaltio-Marjosola 2001, 186–187.) Perheellisyys voi työnantajan näkökulmasta aiheuttaa pohdintaa: perhe voi rajoittaa liikkuvuutta sekä työhön käytettyä aikaa. Toisaalta perheellisyys voidaan nähdä luottamusta herättävänä asiana. (Aaltio-Marjosola 2001, 194.)

Perheystävällisyys voi parantaa työpaikan asemaa työmarkkinoilla. Perheystävällinen organisaatio houkuttelee hyviä työntekijöitä (Piensoho 2006, 11). Perheystävällisiä arvoja kannattavat työntekijät hakeutuvat yrityksiin, joissa nämä asiat huomioidaan ja ovat hakeutumatta sellaisiin yrityksiin, joissa perhearvoja ei oteta huomioon. Mauno ym. (2005, 107) havaitsivat tutkimuksessaan, että mitä perhemyönteisempi yrityskulttuuri oli, sitä sitoutuneempia olivat työntekijät. Lämsä (2009, 146) tuo esille, että kielteinen suhtautuminen perheasioihin voi muodostua työnantajakuvan kannalta haitalliseksi tekijäksi ja siten vaikeuttaa esimerkiksi rekrytointia, työtyytyväisyyttä ja työssä pysymistä. Työpaikan perheystävälliset käytännöt helpottavat myös puolison toimintaa työelämässä (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 134). Vaikka aiemmat tutkimukset osoittavatkin joitakin perheystävällisyyden hyötyjä, tarvitaan työn ja perheen yhteensovittamisen hyödyistä organisaatioiden kannalta lisää tutki-

mustietoa, koska aihetta on tutkittu suhteellisen vähän (Dorio, Bryant & Allen, 2008, 169–170).

Kivimäki ja Otonkorpi-Lehtoranta (2003) ovat havainneet, että perheasioista puhuminen ei ole välttämättä helppoa miesvaltaisilla työpaikoilla, etenkin jos suuri osa miehistä on poikamiehiä. Yhtenä syynä on hienotunteisuus; ei haluta puhua sellaisista asioista, jotka eivät ole keskustelukumppaneille tuttuja ja läheisiä. Jotkut työntekijät kokevat perheasioista puhumisen jopa heikkoutena. Naisvaltaisilla työpaikoilla perheestä puhuminen on puolestaan tavallisempaa. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 81–83.)

Lähimmän esimiehen asennoitumisella ja elämäkokemuksella on suuri vaikutus siihen, kuinka perheystävälliseksi työpaikka koetaan. Usein lähiesimiehen merkitys on suurempi kuin yrityksen ylimmän johdon merkitys. Esimies viestii esimerkiksi omilla ylipitkillä työpäivillään suhtautumista työn ulkopuolisiin asioihin. Esimies voi olla alaistensa tukena työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvissä kysymyksissä. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 85–87.) Myös ylimmän johdon sitoutumisella on keskeinen merkitys perheystävällisen työpaikkailmapiirin muodostumiselle (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 129). Usein työn ja perheen yhteensovittamisen käytännöistä, esimerkiksi perhevapaista tai työajan lyhentämismahdollisuuksista tiedottaminen on heikkoa. Monessa työpaikassa asioista tiedotetaan vasta niiden tullessa ajankohtaiseksi ja työntekijän niistä kysyessä. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 106–107.) Työpaikan perheystävällisyys merkitsee eri asioita uran eri vaiheessa oleville työntekijöille. Pikkulapsiperheen ja ikääntyvän työntekijän tarpeet työn ja perheen suhteelle ovat erilaiset. (Piensoho 2006, 45–49.)

Piensonon (2006) Bronfenbrennerin teorian pohjalta luomassa mallissa *mesosysteemitaso* kuvastaa perheen lähipiirin perheystävällisyyttä. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi päivittäin perheen kanssa tekemisissä olevat ihmiset sekä yhteisöt, kuten koulu, päiväkotiki ja iltapäiväkerho. Joskus lähipiirin, esimerkiksi isovanhempien, merkitys lapsiperheen tukemisessa saattaa olla merkittävä. (Piensoho 2006, 16, 22–23.)

Mikrosysteemitaso käsittelee sitä, kuinka perheystävällinen henkilö itse on ja kuinka perheystävällinen hänen perheensä on. Omat arvot ja asenteet vaikuttavat siihen, kuinka merkittävänä asiana yksilö pitää perhettä. Perheystävällisessä perheessä esimerkiksi molemmat vanhemmat ottavat vastuuta lasten hoidosta ja kotitöistä. (Piensoho 2006, 16, 22–23.) Työntekijän näkökulmasta voidaan työn ja perheen yhdistäminen nähdä oikeutena sekä työhön että perhe-elämään. Tätä oikeutuksen tunnetta tuetaan esimerkiksi julkisilla vanhemmuuden tukimuodoilla, kuten päivähoidolla ja vanhempainlomajärjestelyillä. (Aaltio-Marjosola 2001, 188–189.)

Aaltio-Marjosola (2001) toteaa, että työn ja perheen yhteensovittamisen käytännön ratkaisut ovat aina perhekohtaisia. On tärkeää luoda omalle perheelle sopiva toimintamalli. Perhe- ja yksilötasolla tehdään myös omaa toimintaa koskevat päätökset, jotka vaikuttavat siihen, jääkö myös perheelle aikaa. Aktiivinen perheenjäsenyys edellyttää oman roolin jatkuvaa reflektointia. (Aaltio-Marjosola 2001, 201–204.) Piensonon (2006) mukaan perheystävällinen perhe

rakentuu parisuhteen tasa-arvon pohjalle. Työpaikka ei voi joustoilla auttaa työn ja perheen yhteensovittamisessa, jos kumppanit eivät ole tasa-arvoisia. Työn ja perheen tasapainon saavuttamiseksi tehtävät valinnat ja ratkaisut eivät ole aina helppoja, ja yksilö voi joutua luopumaan jostain itselleen tärkeästä tai siirtämään joitain asioita myöhempään elämänvaiheeseen. (Piensoho 2006, 88.)

3.2 Ajankäyttö

Thompsonin ym. (1999) mukaan työaikakulttuurin perhemyönteisyys pitää sisällään odotukset ja normit sopivasta työajasta. Perhemyönteisessä työaikakulttuurissa työ on yhdistettävissä perhe- ja yksityiselämään ilman, että siitä syntyy kohtuuttomia aikapaineita tai työaikaodotuksia. Tällöin johdon eikä henkilöstön normina ei ole hyvin pitkien työpäivien tekeminen tai työn jatkaminen kotona vaan pikemminkin työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan. Tällöin työntekijälle jää aikaa ja voimavaroja myös muuhun kuin työhön. (Thompson ym. 1999, 406–410.)

Pitkät työajat vaikeuttavat työn ja perheen yhteensovittamista (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 56–58; Mauno ym. 2005, 109). Aaltio-Marjosola (2001, 207) toteaa, että työhön käytetty aika voi huomaamatta laajentua niin, että elämänkenttä kapeutuu pelkäsi työksi. Erityisesti johtamistyössä tämä on vaarana, koska usein johtajat työskentelevät ilman määrättyä työaikaa. He eivät välttämättä ole työaikalainsäädännön piirissä, joten sitä kautta tulevia työaikarajoitteita ei johtajien työssä ole. Sama koskee myös yrittäjiä. Johtajalla on organisaatiokulttuurin asettamissa raameissa mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka jakaa aikansa työn ja perheen kesken.

Monien organisaatioiden toimintakulttuuri pitää usein sisällään ihanteen, jonka mukaan tehokkaan ammattilaisen täytyy omistautua työlleen yötä päivää (Burke 2009, Lämsän 2009, 146 mukaan). Lämsän (2009) mukaan tällaista ajattelua ei voi pitää tavoiteltavana kestävästä tuottavuudesta ja hyvinvoinnin kannalta. Hänen mukaansa johtajan oma työn ja perheen suhde vaikuttaa siihen, millaiseksi organisaatiokulttuuri rakentuu. (Lämsä 2009, 146.) Mikäli organisaatiokulttuuri on muotoutunut sellaiseksi, että yleisesti johtajien ja esimiesten työpäivät ovat merkittävästi normaalia pidempiä, voi normaalia työaikaa tekeväälle johtajalle tai työntekijälle koitua ongelmia. Tällaisen henkilön sitoutumisen organisaatioon voidaan kyseenalaistaa.

Mahdollisuus vaikuttaa työaikaan on tärkeää lapsiperheille työn ja perheen yhteensovittamisessa. Etätöiden merkitys ei ole noussut kovin suureksi, mutta joissain tapauksissa se voi olla toimiva vaihtoehto työn ja perheen yhteensovittamiseen. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 14.) Mikäli perheessä on lapsia, helpottaa liukuvan työajan käyttö merkittävästi päivittäisiä rutiineja, kuten lasten päivähoitoon viemistä ja sieltä hakemista (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 50–51). Vaikka etätöiden merkitys on jäänytkin suh-

teellisen vähäiseksi, voidaan esimerkiksi asiantuntijatyötä ja suunnittelua tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Työhön liittyvät järjestelmät sekä yrityksien että yhteiskunnan tasolla on tyypillisesti rakennettu sellaisiksi, että ne tukevat kokopäiväistä työtä. Kivimäki ja Otonkorpi-Lehtoranta (2003, 64) toteavatkin, että lyhennetyn työajan tekeminen on suomalaisilla työpaikoilla suhteellisen harvinaista. Johtamistyössä tämä lienee hyvinkin harvinaista.

Ajankäyttöön työn ja perheen kesken liittyy myös perhevapaiden käyttö. Suomessa isyysvapaa mahdollistui vuonna 1978 siten, että isä sai oikeuden käyttää vanhempainvapaata. Varsinainen kuuden päivän isyysloma tuli käyttöön vuonna 1991. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 110.) Aaltio-Marjosolan (2001, 9) mukaan isyyslomiin suhtauduttiin kummajaisina vielä 1980-luvulla. Poliittisessa keskustelussa on kannustettu jakamaan vanhempainvapaata tasaisemmin äidin ja isän kesken. Myös lainsäädännöllä on mahdollistettu aiempaa pidempien perhevapaiden pitäminen. Keskustelu lakisääteisten perhevapaiden määrästä ja mallista on tälläkin hetkellä aktiivista. Siihen, kuinka isyyteen liittyviä vapaita käytetään, riippuu yhteiskuntatason järjestelmien lisäksi yksilön omista asenteista sekä organisaatiokulttuurista (Aaltio-Marjosola 2001, 198–203).

Etenkin johtamistyön luonne huomioon ottaen voi olla ongelmallista jättää työasiat mielestään vapaa-ajalla (Mintzberg 1980, 29–30). Työn ja perheen yhteensovittamisessa ei ole kyse pelkästään työajasta. Tarvitaan myös henkilökohtaisia ja perheen sisäisiä päätöksiä työn ja perheen yhteensovittamisen strategioista, jotta työasiat ja työssä koettu kiireen tunne eivät hallitsisi mieltä jatkuvasti. (Tammelin 2009, 134–135.)

Ajankäytössä heijastuvat johtajan arvokysymykset. Ollila (2010) listaa joukon ydinarvoiksi kutsumiaan arvoja. Hän toteaa, että arvojen toteutumisessa teoriassa ja käytännön elämässä on eroja. Tosielämän arvojen järjestys on riippuvainen siitä, kuinka henkilö hahmottaa aikaa. Johtaja saattaa esimerkiksi todeta, että työn takia perhe jää taka-alalle, vaikka hän haluaisikin viettää enemmän aikaa perheen parissa. Työkiireet ovat kuitenkin juuri hänen arvojensa mukaisia. Ollilan mukaan vaarallisimpia vastuun pakoilun muotoja on vastuuttomuus omasta ajankäytöstä. (Ollila, 2010, 104–108.)

3.3 Miesnäkökulma

Työn ja perheen yhteensovittamista on tutkittu runsaasti. Kun rajaaviksi tekijöiksi määritellään johtamistyö ja miesnäkökulma, tutkimusten määrä käy vähäiseksi. Lämsän (2009, 152) mukaan naisen sukupuoli tuodaan usein esille, kun taas miehen osalta siitä ei yleensä keskustella. Niinpä myöskään työn ja perheen integraation ei usein ajatella koskevan miesjohtajia (Daly ym. 2008 Lämsän 2009, 145 mukaan). Kun tarkastellaan johtajuutta sukupuolinäkökul-

masta, on tarpeen käsitellä miesjohtajuutta yhtä lailla kuin naisjohtajuuttakin (Aaltio-Marjosola & Lehtinen 1998, 125).

Syitä siihen, että työn ja perheen yhteensovittamisen tutkimus on kohdistunut lähes yksinomaan naisiin, on useita. Yhtenä tekijänä lienee perinteinen katsantokanta, jonka mukaan isän merkitys läheisenä, hellänä, lämpimänä ja hoitavana henkilönä on minimaalinen. Stereotyyppisen käsityksen mukaan miesjohtaja nähdään usein huonona isänä. Miesjohtajan yksityiselämää ei ole käsitelty juurikaan, vaikka ammatillinen ja yksityinen elämä ovatkin erottamaton kokonaisuus. (Aaltio-Marjosola ja Lehtinen 1998, 124–126.)

Johtamistyötä koskevassa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa painottuu miesnäkökulma. Lämsän (2010) mukaan johtamistutkimus on yleensä sukupuolisokeata; sukupuoli jätetään huomioimatta tai sitä pidetään merkityksettömänä. Tehokkaan johtajan normiksi on perinteisesti oletettu määrätynlaisilla luonteenpiirteillä varustettu mies. Normi pitää sisällään ajatuksen, että tästä peruslähtökohdasta poikkeava, ei-maskuliininen mies tai nainen, ei ole tehokas johtaja. Miehen sukupuolta ei ole tarvinnut ottaa erityiseen tarkasteluun. Nainen on tulkittu poikkeuksena tästä normista, joten se on todennäköisesti vaikuttanut naisnäkökulman yleisyyteen johtamistyötä tutkittaessa, etenkin kun naisen rooliin on perinteisesti yhdistetty kodin ja perheen hoivaajan roolit. (Lämsä, 2010.)

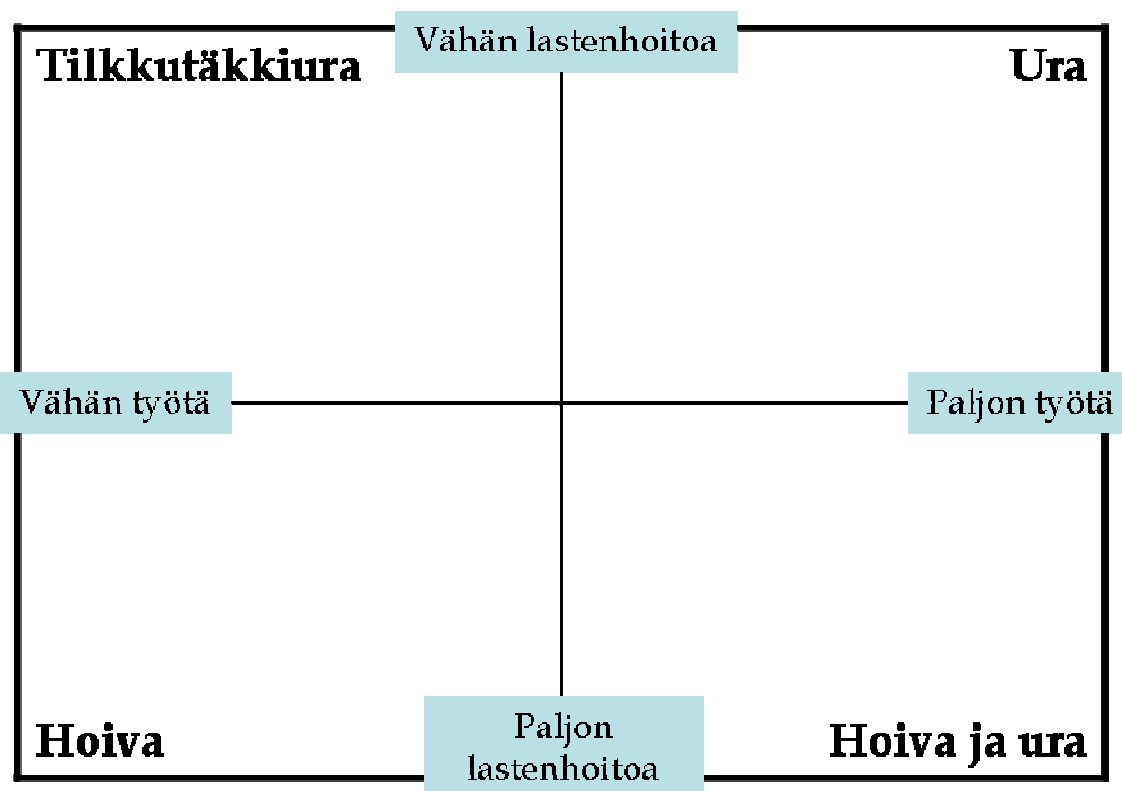
Miesten ja naisten roolimallit ovat kuitenkin muuttuneet. Nykyisin miehiltäkin odotetaan toimimista tasavertaisena kodinhoitajana ja vanhempana. Sen lisäksi miehiin kohdistuu edelleen odotuksia perheen taloudellisen toimeentulon hankkijana. (Aaltio-Marjosola 2001, 19.) Yksi syy miesjohtajien työn ja perheen suhteen vähäiseen tutkimukseen voi liittyä siihen, ettei isyys näy samalla tavalla ulospäin kuin äitiys. Miehen isäksi tuleminen ei välttämättä vaikuta työelämään eikä näy siellä, kun taas naisen raskaus näkyy ulospäin ja nainen jää äitiyslomalle. (Aaltio-Marjosola & Lehtinen 1998, 125.)

Sukupuolten rooleihin liittyvää organisaatiotutkimusta on tehty useista lähtökohdista. Jotkut tutkijat ovat etsineet eroavaisuuksia mies- ja naisjohtajien välillä ja argumentoineet naisjohtajien hyvyyttä tekijöiden avulla, joiden puolesta he eroavat miehistä. Organisaatiotutkijat Alvesson ja Billing (1992) mainitsevat, että naisjohtajuutta käsittelevä kirjallisuus on käsitellyt miesjohtajia ja naisjohtajia erillisinä homogeenisina ryhminä. Useimmat tutkimukset keskittyvät siihen, mikä on tavallista naisille. Heidän mukaansa tällainen tutkimus on ruokkinut nais- ja miesjohtajiin liittyviä stereotyyppisiä käsityksiä. On myös tehty tutkimuksia, joissa esitetään, että naiset eivät juuri eroa miehistä. Alvesson ja Billing suosittelevat lähestymistapaa, jossa feminiinisyttä ja maskuliinisuutta ei nähdä homogeenisina ja yhtenäisinä piirteinä. Näin voidaan välttyä tarpeettomalta sukupuolten väliseltä vastakkainasettelulta organisaatiotutkimuksessa. (Alvesson & Billing 1992, 74–77.)

Aaltio-Marjosola ja Lehtinen (1998) toteavat, että tarkasteltaessa työn ja perheen yhteensovittamista miesnäkökulmasta, on syytä puhua myös isyydestä. Johtajan omilla lapsuuskokemuksilla on merkitystä heidän toimintaansa työssä. Isän merkitys pojan sukupuolikehitykselle on suuri, vaikkakin moni isä on poissa poikansa elämästä tämän varttuessa. Aiemmin osallistuvalla isyydelle

ei ole ollut kulttuurista tukea. Isyys on kuitenkin muutoksessa. Isät, jotka ovat toimineet näiden perinteisten asetelmien vastaisesti, ovat myös muokanneet perinteistä isyyskulttuuria uuteen suuntaan. Isyyden roolimalli voi vaikuttaa esimerkiksi johtajien kommunikaatioon työssään. Jos miesjohtajat tunnustavat tärkeytensä isänä, se voi heijastua myös heidän työhönsä johtajina. (Aaltio-Marjosola & Lehtinen 1998, 125–133.)

Norjalainen työelämän tutkija Sigtona Halrynjo (2009) on haastatellut miestyöntekijöiden työn ja perheen suhdetta koskevassa tutkimuksessaan 102 miestyöntekijää eri maista: Espanjasta, Israelista, Saksasta, Itävallasta, Bulgariasta ja Norjasta. Suurimmalla osalla miehistä oli lapsia; osalla lapset olivat jo lähteneet kotoa. Noin puolet miehistä työskenteli teknisellä toimialalla tai talouselämän palveluksessa. Toinen osa miehistä työskenteli sosiaali- tai terveystalalla. Miesten ikä vaihteli 21 ja 64 ikävuoden välillä. 78 miehellä oli ylempää tai alemmaa korkeakoulututkintoa vastaava tutkinto, 24 miehellä koulutustaustana oli ammattikoulu tai lukio. Mukana oli erilaisissa tehtävissä toimivia miestyöntekijöitä, ei ainoastaan johtavassa asemassa olevia. Tutkimuksessaan Halrynjo jakaa haastatellut nelikenttään työn ja lastenhoidon määrän mukaan (Kuvio 1). *Ura, hoiva, hoiva ja ura* sekä *tilkkutäkkiura* muodostavat neljä työ-perhe -positiota.



KUVIO 1 Malli, joka kuvaa miestyöntekijöiden työn ja hoivan määrää: neljä positiota (Halrynjo 2009)

Urapositiossa olevilla työntekijöillä on tyypillisesti hyvät uramahdollisuudet. He työskentelevät kokopäivätyössä useimmiten teknisellä tai talouden toimialalla

ja ansaitsevat enemmän kuin heidän puolisonsa, jotka usein ovat osa-aikatyössä. Uraposition työntekijät eivät ole juurikaan vähentäneet työaikaa lastenhoidon vuoksi. Heidän työaikansa on tyypillisesti 46–75 tuntia viikossa. Urapositionissa kuvaava piirre on, että siinä miehet ilmaisevat tyytymättömyyttä työaikaansa, vapaa-aikaansa ja sosiaaliseen elämäänsä. He haluavat työskennellä vähemmän, mutta eivät pidä sitä mahdollisena. Uraposition miehet ovat usein johtavassa asemassa olevia. (Halrynjo 2009, 106, 108–110, 119.)

Hoivapositionissa olevilla työntekijöillä on tyypillisesti päävastuu kotitöistä ja lastenhoidosta. He työskentelevät yleensä osa-aikaisesti ja ansaitsevat vähemmän tai yhtä paljon kuin puolisonsa. Hoivaposition miehet toimivat perinteisten sukupuoliroolien vastaisesti ja edustavat uudenlaista mieskuvaa. Tämän ryhmän miehet ovat suhteellisen tyytyväisiä työ- ja vapaa-aikaansa, mutta heidän toivelistallaan on sellainen kokoaikatyö, joka jättää aikaa myös perheelle. (Halrynjo 2009, 108, 112–113.)

Hoiva ja ura -positioissa olevilla työntekijöillä yhdistyvät 40–45 -tuntinen työviikko ja 20–29 tuntia viikossa lastenhoitoa sekä 25–45 prosentin osuus kotitöistä. Tämän ryhmän miesten puolisoitkin ovat tyypillisesti kokopäivätyössä. Tässä positioissa käytetään eniten isyyslomia. Myös tässä ryhmässä työskentelee johtavassa asemassa olevia miehiä. (Halrynjo 2009, 108, 114.)

Tilkkutäkkiurapositionissa miehet työskentelevät tyypillisesti osa-aikatyössä tai muuten epävarmassa työsuhteessa. He käyttävät aikaansa esimerkiksi opiskeluun, muihin töihin tai omiin harrastuksiinsa. Uran alkuvaiheessa olevien työntekijöiden lisäksi tässä ryhmässä on vanhempia työntekijöitä, jotka ovat valinneet vähäisemmän työmäärän. (Halrynjo 2009, 108.)

Kaikissa positioissa on Halrynjon mukaan etunsa ja haittansa. Urapositionissa hyötyjä ovat uramahdollisuudet, taloudellinen riippumattomuus ja turva, sosiaalinen status, mielenkiintoinen työ, kollektiivisuus ja positiivinen palaute. Haittapuolella ovat rajoitettu aika lapsille ja perheen elämään. Hoivapositionissa hyötynä on mahdollisuus viettää aikaa lasten kanssa. Haittapuolella on taloudellinen riippuvuus ja huonontuneet uramahdollisuudet. Ura ja hoiva -positioissa etuja ovat omistautuminen sekä perheelle että työlle. Ongelmana on se, että suoriutuminen sekä työssä että perheen parissa altistaa loppuun palamisen riskille tai epäonnistumiseen molemmissa rooleissa. Tämän position miehet ovat myös tyytymättömiä vähäiseen vapaa-ajan määrään. Tilkkutäkkiuraposition antaa mahdollisuuden käyttää aikaa työn ja perheen sijasta muihin ”elämänprojekteihin”. Huonona puolena on epävakaa taloudellinen tilanne, uramahdollisuuksien puute sekä vaikeudet perheen elättämisessä. (Halrynjo 2009, 117–118.)

Halrynjon tutkimus osoittaa, että työelämän pelisäännöt suosivat työntekijää, joka omistautuu täysin työlleen. Tutkimusaineiston miehillä aktiivinen hoitovastuu ja työajan vähentäminen korreloivat alhaisemman tulotason, alhaisemman työvarmuuden ja huonompien uramahdollisuuksien kanssa kun taas ylityötä tekevillä on hyvä varmuus työpaikasta, hyvä tulotaso sekä paremmat uramahdollisuudet. Yllättävää ei ole, että miehet, jotka työskentelevät eniten

käyttävät vähiten aikaa lastenhoitoon ja kotityöhön, ja päinvastoin. (Halrynjo 2009, 118–119.)

Tässä tutkimuksessa haastatellut miesjohtajat kuuluivat lähes poikkeuksetta uraposition tai hoiva ja ura -position. Yhden miehen voi katsoa kuuluvan tällä hetkellä hoivaposition. Tilkkutäkkiurapositiona olevia miesjohtajia ei aineistossa ollut.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Laadullinen tutkimus ja narratiivisuus

Kiviniemen (2007) mukaan laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia prosessiksi, jonka aikana aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkijan tietoisuudessa vähitellen. Tutkimuksen eri vaiheet eivät ole tarkasti jäseneltävissä etukäteen selkeisiin eri vaiheisiin, vaan tutkimustehtävää koskevat ratkaisut voivat muotoutua vähitellen tutkimuksen edetessä. Myös tutkijan tietoisuus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kehittyy jatkuvasti tutkimuksen aikana. Tämä tietoisuuden kasvu vaikuttaa tutkimuksellisten valintojen tekemiseen ja kohdistaa tutkimusta myös tutkimuksen edetessä. Tutkijan johtoajatukset voivat muuttua ja myös vaihtua tutkimusprosessin edetessä. Keskeistä laadullisessa tutkimuksessa on löytää ne ideat, joiden pohjalta tutkimuksellisia ratkaisuja tehdään. Aloittelevalle tutkijalle riskinä voi olla, että mielenkiinto kohdistuu liiankin moniin kohteisiin, jolloin tutkimuksesta voi tulla liian hajainen. Tämän vuoksi ennalta suunniteltujen johtoajatusten merkitys on tärkeä, sillä ne sillä ne pitävät tutkimuksen fokuksen kasassa. (Kiviniemi 2007, 70–73.) Kaikkea kerättyä aineistoa ei kannata yrittää sisällyttää tutkimusraporttiin (Stake 2000, Kiviniemen 2007, 75 mukaan). Tutkimuksellisia valintoja on tehty tämän tutkimuksen edetessä ja tutkijan oman tietoisuuden kasvaessa. Haasteena on ollut tutkimuksen kannalta oleellisten asioiden valitseminen laajasta aineistosta. Aineistossa on paljon sellaista mielenkiintoistakin asiaa, mikä ei ole olennaista juuri tämän tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen johtoajatukset ovat kuitenkin pysyneet tutkimuksen tekemisen ajan samansuuntaisina, mikä on helpottanut tutkimukseen liittyvien valintojen tekemistä.

Kiviniemen (2007) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnin lähtökohtana on kehittää käsitteellisesti mielekkäitä ydinteemoja tutkimusaineistosta. Tutkimuksen tekeminen on tutkittavan aiheen tulkitsemista, ei siis pelkästään tutkimusaineistosta väistämättä esiin nousevan tutkimustuloksen raportointia. Tutkija tekee valinnat siitä, mitä hän tutkimusraporttiin sisällyttää. Laadullinen tutkimus on tulkinnallista. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkimuksen raportoinnilla on suuri merkitys. Mikäli tutkimuksen ja tutkijan pohdintojen kulku on kuvattu riittävän selkeästi, on myös lukijalla mahdollisuus arvioida, onko tutkijalle muodostunut käsitys tutkittavasta kohteesta uskottava. (Kiviniemi 2007, 80–83.) Tässäkin tutkimuksessa esitetyt tulokset ovat tutkijan valintoja laajasta aineistosta. Valinnat ovat subjektiivisia, mutta ne on pyritty kuvaamaan siten, että lukija voi arvioida niiden merkityksellisyyttä tutkittavan aiheen kannalta.

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan yleensä induktiivisesta ja deduktiivisesta päättelyn logiikasta. Induktiossa päättelyn suunta kulkee yksittäisestä

yleiseen, deduktiivisessa yleisestä yksittäiseen. Kolmas päättelyn muoto on abduktiivinen, jossa teorianmuodostus ei tapahdu ainoastaan analyttisen havainnoinnin pohjalta, vaan havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Tämä tutkimus pohjautuu abduktiiviseen päättelyyn, jossa aihetta tarkastellaan *teoriasidonnaisesti*. Analyysi ei pohjautu tiukasti aikaisempaan tutkimusteoriaan, vaan teoriat toimivat apuna analyysin etenemisessä. Tutkimusta voidaan tehdä myös teorialähtöisesti, jolloin tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan jotain taustateoriaa vasten. Kolmas analyysin mahdollisuus on aineistolähtöisyys, jolloin teoria pyritään konstruoimaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009 96–117; Eskola 2007, 162–166.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tutkimushaastatteluja narratiivisuutta soveltaen. Narratiivisuudelle ei ole vakiintunut suomenkielistä nimitystä. Hänninen (Heikkisen 2007, 142 mukaan) käyttää termiä kerronnallisuus. Narratiivisuus on lähestymistapa, joka kohdistaa huomionsa kertomuksiin tiedon välittäjänä ja rakentajana (Heikkinen 2007, 142). Tarinat toimivat ihmisten ymmärryksen ja tietojen välittäjinä; opimme kertomalla ja kuuntelemalla tarinoita (Lämsä & Sintonen 2006, 108, Ekosen 2007, 31 mukaan).

Narratiivisuudella on pitkät perinteet filosofiassa, kielitieteessä ja kirjallisuustieteessä. Narratiivisuuden käyttö tieteellisessä tutkimuksessa on kuitenkin lisääntynyt merkittävästi vasta viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. 1990-luvulla alettiin yleisesti puhua narratiivisesta käänteestä, jota voidaan pitää perusteltuna nimityksenä narratiivisen tutkimuksen määrän merkittävän kasvun vuoksi. Narratiivisuus on saavuttanut merkittävän sijan myös suomalaisessa tieteellisessä keskustelussa. (Heikkinen 2007, 143.)

Søderberg (2003, Välimäen, Lämsän & Hiilloksen 2008, 11 mukaan) antaa narratiiville eli tarinalle viisi kuvaavaa piirrettä. Narratiivi eli kerronta tapahtuu *ajallisesti*. Kerronta ei kuitenkaan välttämättä etene kronologisessa järjestyksessä. Toisena piirteenä tarina *suuntautuu menneisyyteen*. Kolmanneksi, narratiivi *käsittelee kertojan ja muiden ihmisten toimintaa*. Narratiivi on myös *osa identiteetin rakentamisen prosessia*. Narratiivissa myös *kuulija tai lukija on tärkeässä roolissa*, sillä kertoja kohdistaa viestinsä haastattelijalle ja olettamalleen kohdeyleisölle. Tässä tutkimuksessa Søderbergin määrittelyä on sovellettu siten, että haastateltavat ovat kertoneet uransa vaiheista. Kerronta suuntautuu menneisyyteen; sillä on kronologinen kulku, mutta silti kerronta ei etene suoraviivaisen kronologisesti. Haastateltavien kerronta käsittelee kertojan omaa sekä muiden ihmisten toimintaa, tässä tapauksessa useimmiten puolison, lasten, työtovereiden, esimiehen tai alaisten. Useiden haastateltavien kerronnassa on myös havaittavissa, että samalla kun asioista kerrotaan, rakennetaan omaa identiteettiä. Monet haastateltavat miehet tuovat tämän esille myös sanallisesti.

Asioiden ajallinen konstruointi näkyy myös haastattelujen rakenteessa. Haastatteluissa käydään läpi haastateltavien ura kokonaisuudessaan. Alussa lähdetään liikkeelle uran alkuvaiheesta ja työelämään siirtymisen vaiheesta. Uran vaihe kerrallaan haastatteluissa edetään ajallisesti nykyhetkeen. Samalla käsitellään johtajan työn ja perheen suhteeseen liittyviä kysymyksiä. Koska

osasta kerronnan kohteena olevista tapahtumista on kulunut paljonkin aikaa, edellyttää niiden käsittely asioiden aktiivista muistelua.

Aaltosen ja Leimumäen (2010) mukaan kerronnallistaminen on keino yrittää ymmärtää, jäsentää ja tulkita sekä välittää myös toisille omaa koettua todellisuutta. Kerrontaan liittyy aina myös jotain kertojan minuudesta ja identiteetistä. Kerronnan keinoilla ja tavoilla kertoja ilmaisee suhtautumistaan kerronnan kohteena oleviin tapahtumiin ja asioihin. Tämä voi tapahtua tiedostaen tai tiedostamatta. Sekä tapahtumiin että niiden kerrontaan sisältyy kulttuurisia tekijöitä, jotka toimivat tulkintojen teon apuna. Oletamme esimerkiksi, että omasta elämästään kertovalla henkilöllä on moraalinen velvollisuus totuudenmukaisuuteen. Kokemukset eivät kuitenkaan ole autenttisia muistissa. Jostain tietystä tapahtumasta ei kerrota aina samalla tavalla. Sekä kerronta että tulkinta edellyttävät monia valintoja. Kerronnalla on samanaikaisesti useita funktioita: ilmaisu, esittäminen, kommunikointi ja asioiden kokeminen. Myös kerrontatilanne vaikuttaa kerrontaan. (Aaltonen & Leimumäki 2010, 146–147.) Tämän tutkimuksen kannalta tarkasteltuna haastateltavien kerronnassa ilmenee heidän suhtautumisensa haastattelussa esille tullessiin asioihin. Kuten Aaltonen ja Leimumäki toteavatkin, suhtautuminen tulee usein esille tiedostamatta. Niinpä kertoja saattaa kertoa aiheesta enemmän kuin on tarkoittanutkaan. Myös oletus totuudenmukaisesta kerronnasta on vahva. Oletusta vahvistaa tuntuma, että useimmat miesjohtajat kertovat työn ja perheen suhteestaan varsin avoimesti. Kerronnan avulla he myös käsittelevät omia kokemuksiaan uran varrelta.

Tässä tutkimuksessa narratiivisena tutkimusaineistona toimivat teema-haastattelut. Muita narratiivisia aineistoja ovat esimerkiksi päiväkirjat ja omaelämäkerrat (Riessman 1993, Ekosen, 2007, 34 mukaan). Narratiivista tutkimusaineistoa ei voi tiivistää yksiselitteisesti numeroiksi eikä kategorioiksi, vaan sen käsittely vaatii aina tulkintaa (Heikkinen 2007, 148). Tulkinnallisuuden lisäksi haastattelut voivat sisältää monia merkityksiä, joista osa on selviä tai melko selviä, osa taas epäsuoria tai jopa tiedostamattomia. Kerronta on aina kertojan subjektiivista näkemystä tapahtumien kulusta. Vaarana haastattelujen tulkinnassa voi olla, että tutkija poimii aineistosta ajatuksiaan tukevia asioita ja sivuuttaa tai aliarvioi muita. (Gabriel & Griffiths 2004, 121–124.)

4.2 Tutkimusaineisto ja sen käsittely

Tutkimus on empiirinen ja siinä on käytetty aineistona Suvi Heikkisen väitöskirjatutkimusta varten kokoamia haastatteluja. Aineisto muodostuu 29 miesjohtajan omaelämäkerrallisesta haastattelusta. Aineiston käytöstä on tehty osapuolten välinen kirjallinen sopimus. Haastatteluissa on käytetty menetelmänä puolistrukturoitua teema-haastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2001). Niissä on käsitelty johtajan uraa, työn ja perheen yhteensovittamista sekä puolison ja perheen

merkitystä johtajan elämässä. Johtajat on haastateltu kevään ja kesän 2009 aikana. Heikkisen tutkimuksessa työn ja perheen yhteensovittamisen tarkastelu on painottunut rikastavaan näkökulmaan (Rothbard 2001).

Haastateltavien ikä vaihtelee 37 vuodesta 61 vuoteen. Haastatellut johtajat ovat uransa keski- ja loppuvaiheilla, yksi on juuri jäänyt eläkkeelle. Heidän työuransa pituus vaihtelee 12 vuodesta 41 vuoteen. Haastateltavista 24 oli ensimmäisessä avio- tai avoliitossa. Viisi haastateltavaa oli kokenut avioeron ja heistä neljällä oli uusi puoliso. Kaikissa perheissä oli lapsia, lasten lukumäärä vaihteli yhdestä kuuteen. Keskimääräinen lapsiluku oli 2,4. Uran myöhemmän vaiheen miehillä lapset olivat yleensä jo aikuisia ja lähteneet pois kotoa. Haastattelussa käsiteltiin kuitenkin kaikkien kohdalla uran eri vaiheita, myös aikaa, jolloin lapset olivat kotona. Haastateltavia johtajia oli sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Haastatteluhetkellä seitsemän haastateltavaa työskenteli julkisen sektorin organisaatiossa. Haastateltavien joukossa oli neljä yrittäjää. Useat johtajat olivat uransa aikana työskennelleet sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

Tutkimushaastatteluja on käsitelty luottamuksellisesti eikä haastateltujen nimiä mainita missään yhteydessä. Anonymiteetin säilyttämiseksi puolisoiden nimet ja ammatit on muutettu. Myös lasten nimet on muutettu. Paikkakuntien ja maiden nimet on pääsääntöisesti ilmaistu kirjainkoodeilla. Tutkittavat on nimetty sattumanvaraisesti uudelleen: 1) Jari, 2) Martti, 3) Pekka, 4) Panu, 5) Simo, 6) Eero, 7) Kalevi, 8) Asko, 9) Perttu, 10) Harri, 11) Tommi, 12) Jouko, 13) Antti, 14) Ismo, 15) Sakari, 16) Heikki, 17) Pauli, 18) Vilho, 19) Kai, 20) Olli, 21) Jouni, 22) Sampo, 23) Pasi, 24) Jaakko, 25) Teemu, 26) Esko, 27) Seppo, 28) Juhani ja 29) Jarkko.

Laadulliselle tutkimusaineistolle on tunnusomaista, että aineisto ja tutkimusongelma ovat vuoropuhelussa keskenään. Aineisto tarjoaa harvoin suoria vastauksia tutkimusongelmaan. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010, 13.) Alasuutarin (1993, 67) mukaan kvalitatiiviselle aineistolle ominaisia piirteitä ovat ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Nämä luonnehdinnat kuvaavat hyvin tässä tutkimuksessa käytettyä aineistoa. Kullakin haastateltavalla on hänelle ominainen kerrontatapa. Monitasoisuus ilmenee esimerkiksi siinä, että haastattelussa kertyy paljon tietoa, joka ei ole suoraan merkityksellistä tutkimuskysymyksen kannalta. Tutkijan on poimittava aineistosta tutkimuksen kannalta oleellista informaatiota. Kompleksisuutta aineistoon tuo esimerkiksi aineiston runsaus sekä kielellinen monimerkityksellisyys. Tarkastellaan aineistoa seuraavan kysymys-vastausparin avulla.

Kysymys: Mitenkä, oliko teillä ihan yhteinen päätös että hän jää sitte kotiin hoitamaan poikaa?

Vastaus: Eihän se nyt yhteinen, vaimohan sen päätti. En mä, minä, jos halus jäähä niin jääköön, yritetään pärjätä.

Vastauksesta voidaan tehdä muitakin tulkintoja, kuin pelkästään sen, että vaimo teki itsenäisen päätöksen kotiin jäämisestään. Tämän esimerkin kautta voidaan tehdä tulkintaa esimerkiksi puolison roolista ja tuesta työn ja perheen yh-

teensovittamisessa. Yksittäisen lainauksen pohjalta ei kuitenkaan kannata tehdä liian jyrkkiä tulkintoja, vaan haastatteluja on arvioitava kokonaisuuksina.

Eskola ja Suoranta (1996, 123) mainitsevat seitsemän kvalitatiivisen tutkimusaineiston analyysitapaa: kvantitatiiviset analyysitekniikat, teemoittelu, tyyppittely, aineistolähtöinen analyysi, kvalitatiiviset tekstianalyysit, diskursiiviset analyysitavat ja keskusteluanalyysi. Tässä tutkimuksessa on käytetty analyysitapana teemoittelua. Teemoittelussa aineistosta poimitaan sen sisältämät keskeiset aiheet. Teemat valitaan siten, että ne valaisevat tutkimusongelmaa ja ovat keskeisiä tutkimusongelman kannalta. Haastatteluista voidaan poimia sitaatteja, jotka järjestellään teemoittain. Teemoittelussa tarinoista voidaan poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. Teemoittelun avulla aineistosta voidaan löytää kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin kysymyksiin. (Eskola & Suoranta 1996, 135–141.)

Haastattelujen analysoinnissa on käytetty seuraavia teemoja:

- Onnistuminen työn ja perheen yhteensovittamisessa
- Työasioiden käsittely kotona
- Isyyden rikastavat kokemukset
- Riistävät kokemukset
- Ajankäyttö
- Muutokset työn ja perheen suhteessa
 - o Esimerkiksi ratkaisut, joita johtajat ovat tehneet työn ja perheen konfliktitilanteissa.

Haastatteluaineisto oli transkriboitu sanasanaisesti konekieliseen muotoon Microsoft Word -dokumenteiksi. Kaikkiaan haastatteluaineiston laajuus rivivälillä yksi puhtaaksi kirjoitettuna on noin 500 dokumenttisivua. Aineiston käsittelyssä on hyödynnetty QSR NVivo -ohjelmaa, joka on tarkoitettu laadullisen tutkimusaineiston käsittelyyn. Laajan tekstimäärän vuoksi tietokonepohjainen aineiston käsittely helpotti työtä merkittävästi sekä antoi mahdollisuuksia aineiston monipuolisempaan käsittelyyn, kuin mihin olisi ollut mahdollisuuksia manuaalisesti. Luomasen ja Räsäsen (2000, 24) mukaan tietokoneohjelmien etuna on niiden mahdollistama systemaattisuus ja kyky tallentaa suuria määriä yhteyksiä aineiston ja siitä tehtävien tulkintojen välille. Myös aineiston käsittelyn eri vaiheiden tarkastelu ja havainnollistaminen onnistuu jälkikäteen tietokoneohjelman avulla. Käsiteltäessä laadullista aineistoa tietokonepohjaisesti, on hyvä muistaa, ettei ohjelma tee tutkijalle valmista analyysiä, vaan se toimii tutkijan ajattelun ja tulkinnan apuvälineenä (Mason 2002 ja Patton 2002, Jolangin & Karhusen, 2010, 396 mukaan).

Aluksi aineisto luettiin huolella läpi. Samalla aineistoon tehtiin merkintöjä kohtiin, jotka liittyvät työn ja perheen yhteensovittamiseen. Tämän jälkeen pohdittiin tutkimuskysymyksen kannalta relevantteja teemoja, joita oli aluksi käytössä useampia kuin lopullisessa teemoittelussa. Aineistosta poimittiin valittuja teemoja käsitteleviä kohtia NVivo -ohjelmalla. Teemoitteluaineistoa kertyi suhteellisen runsaasti, joten tutkimukseen valittiin kohtia, jotka parhaiten pei-

laavat tutkimusongelmaa. Teemat myös täydentyivät jonkin verran tutkimuksen edetessä. Tuloksissa on käsitelty ja pohdittu teemoja ja niiden merkityssisältöjä suhteessa tutkimusongelmaan.

5 TULOKSET

5.1 Onnistuminen työn ja perheen yhteensovittamisessa

Tämän teeman alle on poimittu johtajien kertomia kokemuksia työn ja perheen suhteesta ja siitä, kuinka he ovat mielestään onnistuneet työn ja perheen yhteensovittamisessa.

Haastattelija: Mitenkä sä koet, että sä oot onnistunu työn ja perheen yhteensovittamisessa?

Seppo: Sanotaanko, että mitä vanhempana sen paremmin.

Sakari: Alussa huonosti, ja nyt myöhemmin niin se on toiminu ihan erinomaisesti.

Sampo: No, aika huonosti, mutta viime, sanotaan nyt ehkä viimeset kymmenen, vähän yli kymmenen vuotta aika hyvin. Erittäinkin hyvin.

Nämä johtajat olivat kokeneet työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeaksi uran alkuvaiheessa. Myöhemmässä vaiheessa he kertovat onnistuneensa siinä paremmin, jopa erinomaisesti. Munan (2006) mukaan iän myötä perheen merkitys usein kasvaa ja työn merkitys vähenee. Kun perheen merkitys oli näillä johtajilla kasvanut, se oli myös todennäköisesti merkinnyt suurempaa panostusta työn ja perheen yhteensovittamisen kysymyksiin. Sitä kautta he ovat kokeneet uransa myöhemmässä vaiheessa onnistumista työn ja perheen suhteessa.

Jos miettii itteään niinku isänä, esimerkkinä, puolisona, niin ei täs kyl kiitettävää arvosanaa vois antaa, et jos semmonen seiska miikka, jos olis itselleen armelias nelosest kymppiin arviolla, niin se olis varmaan semmonen. (Vilho)

Vilho arvioi omaa onnistumistaan perinteisellä kouluarvosanalla ja päätyy tyydyttävään. Jouni puolestaan arvioi onnistuneensa työn ja perheen yhteensovittamisessa hyvin vaimonsa ansiosta. Hänelle vaimo on ollut työhön panostamisen mahdollistaja. Jouni on hyvin työorientoitunut ja hän kertoo ajattelevansa jatkuvasti työprojekteja. Esimerkiksi Mintzberg (1980) on todennut, että työasioista irtaantuminen vapaa-ajallakin on vaikeaa johtamistyön luonteen vuoksi. Jouni ei voisi kuvitella itseään perheestä vastuunkantavan isän rooliin.

Loistavan vaimon ansiosta erityisen hyvin, että vaimo on antanu mulle tilaa siihen. Ja tuota, kyllä, jos vaimo ois urahakuisempi ollut ja ei niin perheorientoitunu ku on, niin kyllähän se varmaan ois aika vaativaa ollu. Et kyl mä niinku, mä niinku hyväksyn kummanki, mutta nyt meillä vaan on näin, että hän on ollu huomattavasti perhekeskeisempi, ja varmaan toivonu mustaki perhekeskeisempää, mutta hyväksynyt, että mies on mitä on ja oppinut elään sen kanssa, niin se on erityisen hienoo. Mut se, että varmasti sitä sopeutuisi, jos ois toisenlaisia tarpeita. Että kyl mä pystyn, mä ihailen niitä, jotka pystyy jäämään kotiin pitkäksi aikaa, ja rehellisesti olemaan läsnä,

mutta mä en kykene siihen muuten ku ajoittain. En voisi millään--, mä valehtelisin itselleni. Että mulla kuplii koko ajan joku projekti mielessä. (Jouni)

Myös Heikki kokee, että työn ja perheen yhteensovittamisessa onnistuminen on hänen kohdallaan ollut puolison ansiota. Puoliso on käytännössä huolehtinut kaikki kotiin ja lasten kasvattamiseen liittyvät tehtävät. Heikin kerronnasta on tulkittavissa, että hänen suhteensa omiin lapsiinsa on jäänyt etäiseksi myös lasten aikuistumisen jälkeen.

Haastattelija: Entäs miten sä kuvailisit sun puolison roolia tavallaan sillon, voisko puhua uran keskivaiheesta?

Heikki: Kyllä puolison rooli oli koti ja lapset. Ja muista huolenpito. Pakkas aina laukun kun mä lähin, että ehkä vähän liikaakin pitää huolta meistä edelleenkin. Kyllä mä nyt silittää osaan, mutta en muista millon oisin paidan silittäny.

Haastattelija: Eli hän on tavallaan vastannu kotipuolesta?

Heikki: Kyllä voi sanoa, että ihan täysin. Kotipuolesta ja lapsista ja kaikesta. Mää en, no, tottakai joskus oon joululahjan ostanu, mutta vaimo hankkii kaiken, ja huolehtii joulukorteista lähtien ja kaikkien syntymäpäivät ja nimipäivät ja ruuanlaitot ja ruuat ja pyykit. Sataprosenttisesti. Et mulla on ollu sikäli helppoo.

Haastattelija: Teetkö mitään kotitöitä?

Heikki: No, imurointi ja tämmöstä, mutta kyllähän se siihen melkein sit jää. Mattojen puistelu.

Haastattelija: Eli ne on sun.

Heikki: Että kaupassakaan, kyllähän mä nyt käyn, mutta kyllä vaimo huolehtii ne.

Haastattelija: Suurimmaksi osaksi. Koetko, että miten oot onnistunu tässä työn ja perheen yhteensovittamisessa, että onko se sitte vaimon ansiota?

Heikki: Kyllä se on vaimon ansio. Että kyllä tota, kyllä mä niin paljon oon ollu pois kotoa, että kyllä vaimo on huolehtinu ihan pienestä pitäen lapset. Ja huolehtii edelleen, vaikka ne on nyt aikuisia, mutta kuitenkin.

Perttu pohtii onnistumista työn ja perheen yhteensovittamisessa sen pohjalta, mitä hän on saanut aikaiseksi itse ja perheensä kanssa. Hän käyttää onnistumisen mittarina sitä, että avioliitto on vielä voimassa ja kunnossa.

En mä tiä. Kai sen nyt voi laskea onnistuneeksi, että yrittäjänä ollu ja kaks taloa rakentanu, niin eiks se nyt, jos talon rakentaa, niin se on ero? Että jos sen jälkeen on vielä naimisissa saman naisen kanssa, niin eiks se nyt oo vaan jotenki onnistunu sitte? (Perttu)

Juhani kertoo tietoisesti tällä hetkellä panostavansa enemmän perheeseen kuin uraansa. Hänen lapsensa ovat juuri koulunaloitusiässä; vanhempi lapsi on aloittanut koulun ja nuoremman lapsen koulun aloittaminen on edessä. Juhani toivoo, että pystyisi työaikajoustoihin myös nuoremman lapsen aloittaessa koulun. Kivimäen ja Otonkorpi-Lehtorannan (2003, 14) mukaan mahdollisuus työaikajoustoihin on tärkeää lapsiperheiden työn ja perheen yhteensovittamisen kannalta.

No, omasta mielestä ihan suht koht hyvin, että silloin tietenki, ku justiinsa ku mietti, niin kakstuhattaseitsemän [työpaikan vaihto globaalista yrityksestä Suomessa toimivaan], niin näitä asioita, mitä haluaa, niin kyllähän niinku yhtenä, minkä takia mä sit halusin siitä matkustamisesta pois, niin oli se, että Mikael alotti koulun. Et on ollu niinku, on ollu kotona sitte ku hän on niinku kouluun menny. Ja nyt tietenki sitte toivoo periaatteessa, että pystyy saman Marjaanallekin tekemään, että olis niinku kotona enemmän, kun hän menee kouluun. Ja toivottavasti nyt on mahdollista se, että pystys niinku näin tekemään. Mutta sanotaan, että tää on tietyllä tavalla, tai on sellanen, että voi sanoa, että nyt tällä hetkellä panostaa enemmän siihen perheeseen ku omaan uraansa. (Juhani)

Haastattelutilanteessa haastateltavat pohtivat omaa uraansa ja muodostavat käsitystä tapahtumien kulusta elämässään. Osalla johtajista inventaario uran vaiheista on hyvinkin keskeneräinen ja sitä tehdään myös haastatteluhetkellä. Narratiivi on osa identiteetin rakentamisen prosessia (Søderberg 2003, Välimäen ym. 2008, 11 mukaan). Jari kertoo tekijöistä, jotka hänen kohdallaan ovat vaikuttaneet työn ja perheen yhteensovittamiseen. Hänen kohdallaan näitä ovat olleet jatko-opinnot ja talon rakentaminen. Vaikka hän mainitsee nuo ajanjaksot vaikeiksi, hän huomaa kertovansa niistä ”kivana aikana”.

Jari: Tota jatko-opintoja, niitä oon tehny, ja ne on tietenki myös ryöstäny aikaa sitte tämmöseltä ehkä normaalilta perhe-elämältä--.

Haastattelija: Missä vaiheessa, ootko nyt ihan viimeaikoina, vai?

Jari: No sanosko, että tommosen viimisen kymmenen vuoden aikana, ei nyt viime aikoina, mutta. Talon rakentaminen oli totta kai haastavaa, kivaa aikaa. Kaikki näköjään tuntuu mukavilta kaikki semmoset kovat ajat.

Osa miesjohtajista kokee, että työn ja perheen suhde on muuttunut työuran edessä. Onnistumisen kokemukset ovat lisääntyneet uran myöhemmissä vaiheissa. Heidän kokemuksensa vahvistavat Munan (2007) havainnon siitä, että iän myötä perheen merkitys kasvaa. Samalla työn ja perheen suhdetta on todennäköisesti arvioitu uudelleen. Sen seurauksena miesjohtajat ovat löytäneet toimintamalleja, jotka ovat helpottaneet työn ja perheen yhteensovittamista. Myös puolison merkitys työn ja perheen yhteensovittamisessa nousee vahvasti esille. Tärkeäksi koetaan myös se, että työaikajoustoihin on mahdollisuus perheen tilanteen niin vaatiessa.

5.2 Työasioiden käsittely kotona

Tutkimuksessa haastatelluilla johtajilla on suuria eroja siinä, kertovatko he käsittelevänsä työasioita kotona puolisonsa ja perheensä kanssa. Osa johtajista välttää tietoisesti työasioiden käsittelyä kotona.

Vähän vaihtelevasti, että hän ehkä enemmänkin omistaan. Jotenkin, mää yritän jättää aikalailla sitte hommat tänne että, kyllä nyt jotain aina joskus, mutta ei ihan mahottomasti. (Asko)

No meillä on ollu sellanen tapa, että me ei niinku, tai ollaan pyritty välttään työasioiden tuomista kotiin, että me ei keskustella, ei keskustella työasioista kotona. Et se, se on niinku suhtkoht hyvin pitäny. (Juhani)

Joillakin johtajista perusteena työasioiden vähäiselle käsittelylle on se, että työ on luonteeltaan sellaista, että siitä on vaikea puhua ulkopuolisen kanssa. Muutamassa tapauksessa johtajat kokevat työasiat niin luottamuksellisiksi, ettei niistä voi keskustella puolison kanssa. Koska osa työasioista on luottamuksellisia tai esimerkiksi teknisesti haasteellisia toiselle kerrottavaksi, se vaikuttaa vähentävästi myös muiden työasioiden käsittelyyn puolison kanssa.

No, ei oikeestaan. Mun työasia, tai siis se kontentti on aikalailla haastavaa. (Pasi)

Olli kokee, että mikäli hän puhuu työasioistaan kotona puolisolleen, niin se kuormittaa puolisoa. Ollin mukaan kuormittavia tekijöitä on riittävästi ilman hänen työasioitaankin.

No eipä, ei juurikaan, en mää jaksatahkoa. Meillä on ihan tarpeeksi nyt, varsinki tällä hetkellä, kun on pientä lasta hoitamassa kotona, ollu kohta kolme vuotta jo, niin kesän jälkeen lähössä töihin nyt takasi. Ja vähän vanhemmalla iällä kun saatiin lapsia, niin tuntuu, että on ihan hänellä tarpeeksi, tarpeeksi tekemistä, niin en viitti näillä työasioilla vaivata. (Olli)

Osalle johtajista työasioista puhuminen puolison kanssa ei syystä tai toisesta tunnu luontevalta tai tarpeelliselta. Perttu on vetänyt selvän rajan siihen, ettei hän käsittele työasioita muualla kuin työpaikalla.

Vaimo sano, että kun sä et mulle koskaan juttele, työasioista, että mä aina kuulen kun sää juttelet vaan puhelimesta niitä. Mutta ku mää en oikein jaksata enkä mää halua kotona jutella työasioista kun mä juttelen niistä niin paljon muualla. Samalla tavallahan niinku mun työelämän ulkopuolella olevat kaverit tai vaikka velipoika, joka on samalla alalla, niin mehän ei hirveesti jutella eikä käydä keskusteluja, mitä töis tapahtu ja mitä niin pois päin. Koska varmaan niinku kaikki on niin työorientoituneita, että ei siinä oo enää kauheesti, et niinku, aikalailla se meidän niinku perhe-elämästä on pois ollu se, muutaku se, että kun mää teen töitä, niin mä keskityn siihen, tai mää oon töissä, et tota. Sillon niinku sulkeutuu aika paljon ulkopuolella olevat asiat, ja sit ku mä oon taas himassa, niin ei me hirveesti puhuta siitä työjutusta ja niinpoispäin. (Perttu)

Jari on alkanut puhua työasioistaan toisen puolisonsa kanssa. Ensimmäisen puolisonsa kanssa hän ei ollut työasioita käsitellyt, osittain vedoten työasioiden luottamuksellisuuteen. Hän kertoo kuitenkin pohtineensa asiaa ja tulleen siihen tulokseen, että työasioiden käsittely puolison kanssa on hyväksi. Niinpä hän on muuttanut toimintatapaansa toisen puolisonsa kanssa.

No joo, sanoisko että ensimmäisen puolison kanssa eipä juuri työasioita oo ollenkaan niinku jakanu. Ehkä enemmänkin mulla oli semmonen naiivi käsitys, että ei oo hyvä asia puhua, että ensinnäkin on tietenkä aika paljon tämmösiä luottamuksellisia asioita, että ei voikkään puhua, mutta ois voinu tietenkä yleisellä tasolla puhua ehkä entistä enemmän. Mutta ei se sit tietenkään mikään syy parisuhteen kariutumiseen ollu. No joo, ehkä nyt tässä toisessa suhteessa niin oon enemmänkin jakanu myös tämän puolen asioita sitte, koska se on niinku, tuntuu että, jos jostain pitää ottaa opiksi niin tehdyistä asioista. (Jari)

Useat haastateltavista kertovat keskustelewansa puolisonsa kanssa tilanteista, joissa työnteko vaikuttaa perheen elämään. Panu kertoo, että hänen puolisonsa on huolissaan, jos Panu miettii jatkuvasti työasioita.

Kyllä jonkun verran, ja sanotaan näin, että se, miten niinku hän pyrkii vaikuttamaan, tai olemaan aktiivinen, on se, että hän on aktiivisesti huolissaan siitä, jos mä teen liian pitkiä työpäiviä, tai oon väsyny iltasin, kun tuun kotiin taikka mietin viikonloppusin työasioita. Niin se häntä niinkun harmittaa, tai sillä tavalla vaivaa ja siitä me aina silloin tällöin puhutaan, et miten sitä vois tämmöstä tilannetta helpottaa taikka vaikuttaa. Mutta tota, nimenomaan ehkä niinpäin, että hän on niinku tavallaan mun puolesta kantaa huolta -- (Panu)

Teemu kertoo, että hänen puolisonsa aistii, mikäli jokin asia painaa Teemun mieltä. Puoliso toimii tällaisissa tilanteissa keskustelun aloittajana.

Hän on aina nähny musta sen, että jos mulla on jotain semmosta, joka mun mieltä askarruttaa aivan käsittämättömällä tavalla, vaikka mä miten yrittäsin olla, että ei tässä mitään. Kattoo vaan, että onko jotain erikoista? Ja erittäin silleen fiksusti ja kypsällä tavalla keskustella asioista, mitä nyt voi puhua näistä, kun nää x-toimialan hommat on semmosia ettei kaikesta voi puhuakkaan. Mutta hän on aina ollu tuke-massa. (Teemu)

Tommin kohdalla keskustelut puolison kannalta olivat olleet merkityksellisiä uran muutosvaiheessa. Tommi ilmaisee, että käytännössä puoliso oli tehnyt päätöksen siitä, että Tommi lähti hakemaan uutta työpaikkaa. Hän kertoo olevansa epävarma päätöksentekijä.

Haastattelija: Keskusteltiin tältä kotona sitte?

Tommi: Kyllä, todella paljon. Tästä on keskusteltu eniten.

Haastattelija: Millä tavoin?

Tommi: No sillälaila, että nyt pitää lähtä äkkiä hakemaan sitä työtä.

Haastattelija: Että teillä oli kummallakin semmonen tunne?

Tommi: Varmaan hänellä oli vielä enemmän. Ja mä haparoin perinteiseen tyyliin, näin että eipäs juupas eipäs juupas. Mutta Hannelella oli ihan selvä näkemys, että

nyt on semmonen homma, että sun kannattaa ehtottomasti tehdä tää liike. Kyllä mä oikeestaan, hän päätti sen että mä tulen tänne. Mä hain tätä.

Teemu kertoo työurallaan tapahtuneista muutoksista hyvin runsassanaisesti poikansa Tuomaksen näkökulmasta. Hän oli käsitellyt uran muutostilanteita myös vaimonsa kanssa. Teemu kertoo miettineensä, että hänen toimialallaan, jolla paikkakunnanvaihdoksia voi tulla useinkin, asioita on aktiivisesti käsiteltävä perheen kanssa. Ensimmäinen uramuutos ja samalla paikkakunnanvaihdos tapahtui, kun Tuomas oli kuusi vuotta.

Etä meidän Tuomas, joka oli kuusvuotias, niin ku hänelle kerrottiin siitä, niin olihan se semmonen, että en mä nyt ihan tarkkaan niitä. Yks asia sieltä on jäänyt mieleen ainaki, mutta olihan se semmonen, mä mietin omiaki tuntojani, ku mä olin päiväkodin kevätjuhlassa, ja meidän Tuomas oli siellä sitte esiintymässä, ja sitte ne laulo siinä sen "Maailmassa monta on ihmeellistä asiaa", niin mulla kyyneleet valu silmistä, ku mä katoitin. Me ei oltu Tuomakselle, mä tiesin jo siinä vaiheessa, että mä tuun b-paikkakunnalle siirtymään, Tuomakselle ei oltu vielä puhuttu siitä. Mä tiesin että täällä ollaan nyt viimeistä kertaa täällä päiväkodissa. Sitte ku Tuomakselle kerrottiin, niin, no hän oli sen verran pieni, ettei siinä ollu mitään dramatiikkaa. Mutta se vaan kuvas sitä kun hän, oltiin, kun siinä oli semmoset rantakalliot: me asuttiin siinä meren rannalla ihan keskellä kaupunkia – a-paikkakunnalla se on mahdollista. Vene oli ihan ikkunan alla ja muuta. Niin se niistä kallioistaki sano, että ku mä en näitä näe enää koskaan, ja saako hän ottaa mukaan näitä kiviä. Ja kaikkia tämmösiä, että semmoset niinku jotenki lapsen mielessä pyörii niin konkreettiset asiat siinä. Ja tietysti sitte vaimon osalta oli, hän oli silloin siirtynyt, oli x-työpaikan y-tehtävässä. Hyvä työpaikka oli sinänsä. Eihän se ihan kivuton ollu sitte se lähtö sieltä, että vaikka kuinka aateltiin ja yhdessä sitä mietittiin juuri sitä mun siirtymistä x-toimialalle, että se tarjoaa meille sitte mahdollisuuden lähteä isommalle paikkakunnalle jossain vaiheessa. Me ollaan kokoajan mietitty näitä, ettei ne tuu ihan puun takaa: kun näissä hommissa on, niin sitä pitää valmistella. (Teemu)

Toinen Teemun kertoma paikkakunnanvaihdoskeskustelu Tuomas-pojan kanssa käytiin, kun Tuomas oli kymmenvuotias. Tässä vaiheessa Teemu päätti kuitenkin pysyä aiemmassa tehtävässään.

No kyllä mä semmonen oon, että jos mä niinku tietyn ajan jossaki hommassa oon ollu, niin kyllä mulle rupee tuleen vähän levoton olo, että nyt pitäis olla jotain uutta. Etä se oli kuvaavaa, taas poikani Tuomas, kun se oli vuonna yhdeksänkymmentä, ku mulle tarjottiin sitte d-paikkakunnalta yhtä, se oli yks osastopäällikön homma, se oli x-yrityksen aikaa vielä, niin mä muistan ku me oltiin yks sunnuntai-iltapäivä, kesäinen iltapäivä, erittäin kaunis sää, me Tuomaksen kanssa oltiin pyöräilemässä. Ja sitte mä siinä sanoin Tuomakselle, että mites jos me tota muutettas d-paikkakunnalle. Ja tuota, että ois, sielläki olis hommia tarjolla. Niin mä muistan näin, ku Tuomas sano, että mitä varten sun pitäs kun sähän oot jo x-ammattissa? Hän ei mitenkään ymmärtänyt, että näähän oot jo x-ammattissa, mitä varten sun pitäs muualle lähtee? Hyvä kysymys sinänsä, mutta kyllä mulle taas semmonen tohon urakehitykseen ja vähän kunnianhimoo ja muuta--(Teemu)

Seuraava uramuutos ja paikkakunnanvaihdos tapahtui noin viiden vuoden kuluttua ensimmäisestä muutosta, vuoden kuluttua edellisestä keskustelusta. Myös siitä Teemu kertoo tuossa vaiheessa 11-vuotiaan poikansa Tuomaksen näkökulmasta. Uran muutostilanteisiin liittyy tunnepitoisia reaktioita, eikä Teemu kaihdakaan kertoa niistä.

Mutta sitte tässä yhteydessä haluan meidän Tuomaksen reaktion kertoa. Tuomas sai valtavasti kavereita siellä heti, ja sillä oli tosi kivaa siellä. Ja se oli aika dramaattinen sitte, kun se oli juhannuksen aika, kun me Tuomakselle kerrottiin c-paikkakunnalle muuttamisesta. Meillä on tos x-paikkakunnalla, siellä maalla, semmonen vaimon koptipaikan, perikunnan maapaikka siellä joenrannalla. -- Siellä vinttikamarissa oltiin vaimon kanssa, ja Tuomaskin oli siinä. Me kerrottiin Tuomakselle, ja se oli aivan hirvee se Tuomaksen reaktio: se rupes itkemään, ja se sano, että miksi te meette tomosta sopimaan, eikä mulle oo kerrottu mitään. Se ramppas edestakasi siinä huoneessa ja itki, ja sano mulle, että sano niille, että sä et tuu. Ja itki siinä. Mulla oli aivan kauhee olla, mä aattelin, että mitä mä oon lapselleni tekemässä urani takia. Ja tuota, no ei siinä sitte, ei siinä kauaa menny. Parin tunnin päästä hän sitte serkkupojalleen jo kerto, että me muuten muutetaan c-paikkakunnalle. (Teemu)

Aina keskustelu puolison kanssa työn ja perheen yhteensovittamisesta ei kuitenkaan onnistu. Keskustelun syntymistä voi vaikeuttaa näkemys siitä, että työn sitovuus ja aikapaineet ovat annettuja tekijöitä, joihin johtaja ei voi vaikuttaa. Myös työn ja perheen suhteeseen liittyvien negatiivisten tunteiden käsittely voi olla vaikeaa.

Sitte kun kotii miettii, niin kyllähän se kalenterin niinku, et kalenteri pikkuhiljaa täyty työmenoista, niin se oli haaste siel kotona saada se elämä niinku puhumalla siihen, et tämä nyt vaan on tämmöstä. Mutta muistan et lukuisia kertoja keskustelimme siitä, että pitäis olla enemmän kotona, ja et pitäis olla enemmän aikaa perheelle, ja keskustelut usein päätty siihen, että sanoin vaan, että mä en voi luvata, että tää helpottaa tää tilanne, että tää työ vaan on tämmöstä. Ja siihen ne keskustelut sitte yleensä päätty. Sanosin näin, että ei varmaan, kun aikuisella iällä kattottuna, niin ei mihinkään kunnolliseen ratkasuun, vaan se asia jäi siihen leijumaan, et toisella oli paha olo siitä, että toinen on niin paljon pois. Ja sit ittelläki oli paha olo, mut se työ, ties sit kuitenkin taas sen, että jos sitä työtä meinaa tehdä, niin se sitten sitoo paljon. (Vilho)

Keskustelua työn ja perheen suhteesta ei aina välttämättä nähdä edes tarpeelliseksi. Esko kertoo ajattelevansa, että molemmat puoliset tekevät omat valintansa uransa suhteen, eikä asiasta tarvitse sen enempää keskustella.

Että se on koettu, että näin tää menee ja hän on tehnyt samalla lailla ilman sen kummempaa keskustelua, et se on vaan todettu, että näin me nyt tehdään. Molemmat on olleet urasuuntautuneita ja työsuuntautuneita ja se on varmaan sellainen pointti itseasiassa tässä. Et mä melkein vois sanoa, että tuo kysymyksensasettelu on vähän sovinistinen, että on niinku kotihengetär, joka tukee tai ei tue. Ei se näin mene kyl. Se on vaan näin, että se on niinku korvien välissä on joko se asenne, että töitä tehdään ja ollaan aktiivisia työelämässä ja sitte ollaan. Ja minusta se on molempien oikeus ihan yhtäläillä, ja et pitää saada voida tehdä omaa uraa. Ei siihen kummallakaan oikeesti oo niinku musta nokan kopauttamista, että kuuluu niinku perusoikeuksiin, näin mä sanosin. (Esko)

Mikäli keskustelut puolison kanssa onnistuvat, ne voivat olla myös ammatillisesti rikastavaksi koettuja. Keskustelut voivat koskea esimerkiksi työelämää ja johtamista.

Se aika kun on oltu yhdessä, niin ollaan puolin ja toisin voitu eri tilanteissa sparrata, joissakin asioissa, vaikka markkinointikommunikaation alueella tai johtamisen alueella. Ja sitten ehkä ennen kaikkea se, että tuota, pystyy niinku, tai ei tarvi niinku yksityiskohtasesti selittää jotaki asiaa, jota työpaikalla on tapahtunu, niin hyvää tai jotain huonoakin, koska toinen aika pitkälle ymmärtää kun on samantyyppises tilanteessa ollu sitte mukana. Ja uran kannalta se on varmaan antanu sen, että tuota, jos ajattelis sitä uran kautta, niin et jollakin tavalla on varmaan ollu selkeempää, ja sem-

mosta niinku, helpompaa, se arki, ja yksityiselämä, kun kummallaki on käsitys siitä, että mitä toinen tekee. Ei tarvi ihmetellä palavereita, että miks niihinki menee aikaa, ei tarvi ihmetellä työmatkoja, eikä tarvi selitellä mitään sen kummempaa, että se on niinku automaattisesti itsestäänselvää. (Sakari)

Kyllä me puhutaan, varsinki jos on sellasia erikoistilanteita. Kyllähän ne liittyy semmoseen ihmisten kanssakäymiseen ja johtamiseen. (Ismo)

Yhdellä haastateltavista, Sampolla, työ on sikäli poikkeuksellinen muihin haastateltaviin verrattuna, että hänellä on yhteinen yritys puolisonsa kanssa. Sampo kertoo, että hän pystyy puolisonsa kanssa sellaiseen työtä koskevaan keskusteluun, johon ei pystyisi normaalin työkollegan kanssa.

No se on sellanen, se on sellanen työtoveri, puoliso. Rakas ystävä, ja elämänkumppani, ja sparrari. Meillä on tosi hyvä tällä hetkellä, rooli on, se on tosi merkityksellinen mulle. Nytte kyl sellanen kumppanuus, mut se on vähän enemmän kuin elämänkumppanuus, että siinä on tää tavallaan tää yhtiökumppanuuskin mukana. Että tota, et ku monet sanoo, et ne ei puhu työasioista. Me puhutaan koko ajan, mut me puhutaan niinku niin monesta näkökulmasta sitä, et ei me puhuta, ei me työnnetä toisille työasioita, vaan me ollaan kiinnostuneita samanlaisista asioista, et me puhutaan niistä. Ja tavallaan niinku siinä on semmosta, semmosta niinku jakamista ja tavallaan oppimista, punnintaa ja työnohjauksellista keskustelua, tän tyyppistä minus-ta. Et kyllähän sieltä sit tulee aika armotonta palautetta, kun me yhdessä vedetäänkin [asiakastilaisuuksia], että eihän kukaan työkaveri sano silleen niinku oma puoliso sanoo. Et "älä tee tota, nyt sä menit liian pitkälle tai sun ois pitäny", tän tyyppistä tulee. Tai kyl hyvässä porukassa just sanotaan silleenki, mut kyl siinä on se, mä oon huomannu, että se kynnyks on korkeammalla kyllä muille ku puolisolle. Ja se on aika merkityksellistä silleen oman työskentelyn kannalta kans. Ja sit siihenhän voi luottaa siihen palautteeseen, se on aina. Siinä ei oo mitään, se tulee just sellasena ku se. Ei oo sellasia kauheita suojauksia siinä palautteessa. (Sampo)

Miesjohtajien käytännöt työasioiden käsittelemisestä kotona näyttävät jakautuvan kahtia. Osa miehistä käsittelee työasioita kotona, osa ei. Jotkut johtajat kertovat sopineensa puolison kanssa, että työasioista ei puhuta kotona. Joissakin tapauksissa miesjohtaja ei itse tunne tarvetta työasioista puhumiseen, vaikka puoliso ilmaisisekin kaipaavansa keskustelua niistä. Haastateltavien johtajien joukossa on myös niitä, jotka keskustelevat aktiivisesti työasioista. Etenkin silloin, jos molemmat puoliset työskentelevät samantyyppisessä työssä, tai jopa työkavereina, työasioiden käsittely yhdessä koetaan luontevaksi osaksi kanssakäymistä. Keskustelut voivat tarjota tilaisuuden työelämän tilanteiden yhteiseen käsittelyyn, ajatusten peilaamiseen ja yhteiseen sparraukseen.

5.3 Isyyden rikastavat kokemukset

Suurin osa johtajista on sitä mieltä, että isyydellä on vaikutusta heidän uraansa ja toimintaansa johtajana. Lähes kaikki johtajat, jotka kokevat isyyden vaikuttavan uraansa ja johtamiseensa, kokevat vaikutukset nimenomaan rikastavina. Perherooli koetaan työroolia rikastavana, jolloin rikastavuutta tapahtuu roolien

välisessä vuorovaikutuksessa. Roolien myönteinen vuorovaikutus on Rothbardin (2001) mukaan yksi työn ja perheen suhteen rikastavuuden muoto. Kalevi kokee, että isyys on vaikuttanut vastuullisuuteen työssä.

Kyl se varmaan, on tuonu semmosta vastuuntuntoa. (Kalevi)

Jarkko kokee, että isyydellä on vaikutusta koko ihmisen persoonaan, joten sillä on vaikutusta myös johtajana toimimiseen.

Haastattelija: Koetko, että isyys olis vaikuttanu suhun johtajana?

Jarkko: On se varmaan siihen vaikuttanu, eli se tulee tän kasvatuksen kautta, että tuota, kyllähän se, koska johtajahan tekee töitään niinku persoonalla. Ja tuota, ei niitä pysty erittelemään, että mistä ne niinku tulee, mutta kyllähän kaikilla tälläsillä asioilla mä koen, että on valtavan suuri merkitys.

Perinteisesti miesjohtajan roolimalliin on liitetty tiettyä kovuutta ja tunteettomuutta (esim. Aaltio-Marjosola 2001). Seppo kertoo, että hänen johtajuuteensa isyys on tuonut pehmeämpää otetta.

Haastattelija: Mitenkä, koetko, että isyys on vaikuttanu suhun johtajana?

Seppo: Kyl mun mielestä on. Näitä on tietysti hirveen vaikea purkaa ja analysoida, että mikä on vaikuttanu mihinki, missä syyt ja missä seuraukset. Mutta mä luulen, että semmonen, ehkä semmonen tietyllä tavalla pehmeä puoli on varmaan kaivettu esiin tätä reittiä, et sieltä tullaan.

Pauli kokee, että isyys on kasvattanut häntä henkisesti. Isyys on tuonut monipuolisuutta korkean teknologian parissa työskentelevän johtajan elämään. Hän kokee, että ihmisenä ja johtajana kasvaminen on jatkuva prosessi.

En tiä, kyllä se, must se vaikutti tosi paljon se, miten mä ajattelen asioista ja niinku palautti vähän niinku, ku tolla high tech -piireissä liikkuu ja tuolla bisnespiireissä liikkuu, niin sehän on hirveen epäinhimillistä se keskustelu. Kyllä se niinku, ihmisenä kasvua autto huomattavasti. Ei siinä paljon teknologiat auta, jos toinen huutaa ja toinen pissii--, niin se on niinku ihan toisenlaista murheet sitte. Semmosta se oli niinku, ihmisenä kasvamisen iso juttu tää isäks tuleminen. Sitte tietysti tää koulu ei oo vieläkään niinku ihan valmis, että. Ja se on tämmönen jatkuva kasvun paikka. (Pauli)

Haastatteluissa tulee esille, että kokemukset perheen parissa ja isän roolissa vaikuttivat kokonaisvaltaisesti johtajan maailmankuvaan ja tätä kautta työhön sekä myös toimintaan johtajana.

Että sillälaila, kyl se, kyl varmaan sieltä kautta semmonen, onhan se siis, ethän sä kasvata lapsia vaan ne yhtä paljon kasvattaa sua, näinhän se menee. Kasvattaahan niitä tietenki, mutta että nekin sua. (Kai)

Harri kertoo, että hänen arvomaailmansa on muuttunut täysin isäksi tulemisen myötä. Hän panostaa isän rooliin paljon, vaimon mielestä välillä liikaakin.

No se on kyllä, niinku arvomaailman muutti kertaheitolla, ja mä koen, että se on hirveen hyvä, että se tapahtu--, niin kyllä se isyys on sellanen, että lapsist on pidettävä

huolta, ne on tunnettava, se pitää olla kotona ja pitää tsempata, se menee ehkä jopa yli joskus, että niinku vaimo sanoo et ihan relaks vaan, et ei tarvi yrittää noin kauhasti olla isä, et oo vaan, et niinku sillätavalla se on kyllä vaikuttanu hirveesti, niinku muokannu mun arvomaailmaa, että mihin täs elämäs kannattaa satsata. (Harri)

Ihannetilanteena työn ja perheen yhteensovittamisessa voidaan pitää sitä, että rikastavuutta tapahtuu molempiin suuntiin. Tällöin perhe antaa voimavaroja työhön ja työ perheelle. Useat miehet kertovat kokevansa, että perheen kanssa vietetty aika auttaa uhohtamaan työasiat. Perheen ja lasten kanssa vietetty aika tarjoaa näin vastapainon usein kiireisenä koetulle työelämälle. Harrin kokemusten mukaan työn mielekäs sisältö antaa voimavaroja elämään yleensä.

No perhe on antanu ainakin sen, että kun mä varsinkin vielä edelleenkin, taas sanon, että kun pojat oli pienempiä, niin sitä kun hommat jäi kesken ja kaikki oli ihan kaa-meeta sekamelskaa ja jotain töissä. Sit ku menit kotia ja menit hiekkakakkuja tekemään, että "tule hyvä kakku, älä tule paha kakku", niin unohtu niinku aika tehokkaasti, tai ajelit pikkuautoilla tai rakennit jotain leegoilla, niin ei niinku hirveenä jäänyt funtsiin, et mitä siellä töissä tapahtu. Hirveen hyvä vastapaino, siis aivan älyttömän hyvä vastapaino, ja niinku perheen kanssa touhuilu. Ja ura antaa niinku, kyllä se työn, mielekäs työn sisältö antaa semmosta tsemppiä elämään. (Harri)

Haastateltavat mainitsevat usein perheen voimavaratekijänä. Työelämä saateetaan kokea yksitoikkoiseksi ja puuduttavaksi ja jotkut haastateltavat kokevat saavansa voimaa perheestä ja lasten kanssa vietetystä ajasta.

Itse asiassa työelämähän on loppujen lopuksi aika puuduttavaa junnaamista, niin perhe-elämässä on kuitenkin sitte sitä, siinä on niinku semmosta, mitenhän mää sen sanoisin. Siinä on semmosia piristäviä elementtejä paljon, lapset kasvaa ja niiden kanssa voi touhuta ja niinku mää sanoin ne on hirveen luovia. Musta lasten kanssa on mielenkiintosta keskustella. Et, kyllä se on, se on semmonen energialähde. (Pekka)

Tällaisessa tilanteessa voidaan pohtia, rikastavatko roolit toisiaan vai ovatko roolit irrallaan toisistaan. Greenhausin ja Powellin (2006) mukaan moniroolisuus voi suojata silloin, kun jollakin osa-alueella ilmenee ongelmia. Mahdollista on, että jos miesjohtaja toimisi ainoastaan työroolissa, hän saattaisi kokea sen liian yksitoikkoiseksi. Perheen kanssa vietetty aika saattaa auttaa palautumaan työstä siten, että aika ajoin puuduttavaksikin koettua työtä jaksetaan tehdä. Näin ollen tällaisessakin tilanteessa moniroolisuus voidaan tulkita kokonaisuutena rikastavaksi.

Haastatteluissa ilmenee työ- ja vapaa-ajan roolien limittyminen toisiinsa. Tällöin monessa roolissa toimiminen voidaan kokea rikastavaksi. Työ ja perhe eivät ole toisistaan erillisiä saarekkeita vaan sama yksilö toimii kaikissa rooleissa. Näin toimintamallit roolien välillä ovat vuorovaikutuksessa ja rikastavuutta voi näin syntyä roolien vuorovaikutuksen kautta.

Koska ei ole olemassa semmosta erillistä työhmiä ja perheihmiä ja harrastusihmiä; kyllä se sama nuija siellä peruskivenä struktuurissa on kuitenkin. Se voi muka käyttäytyä eri tavalla, mutta viime kädessä ne mallit on aivan samanlaisia. (Seppo)

Isyys ja perhe saattavat rikastaa työtä yllättävilläkin tavoilla. Elämässä tapahtuvat odottamattomat käännteet voivat vaikuttaa ihmisen koko maailmankuvaan, mikä vaikuttaa myös työelämässä toimimiseen.

Ja sitte, sen jälkeen ku poika syntyi, ja selvis tää meidän diagnoosi [kehitysvammaisen lapsi], niin se muutti mun koko filosofiani elämässä. Varmaan sillälaililla, tää mun poikani on vaikuttanu koko mun uraan eniten. Se on pitkä tarina.
--Persoona, luonne on muuttunu voimakkaasti, ainaki niin sanottiin siellä x-yrityksessä. Ja muuttu parempaan suuntaan.--No mä oon ollu enemmän semmonen puskevampi ja semmonen painostavampi ja semmonen niinku ahdistavampi ja ta-votteellisempi ja semmonen, että. Mä oon pehmenny. (Tommi)

Tommi kokee, että hänen persoonansa muuttui perheessä tapahtuneen vastoin-käymisen myötä työn kannalta parempaan suuntaan. Hän kertoo, että perheen piirissä koettu tapahtuma on vaikuttanut häneen myös johtajana.

Haastattelija: Koetko että se [isyys] ois vaikuttanu suhun jotenki johtajana?

Tommi: Ihan todella paljon, siis ihan ratkasevalla tavalla.

Haastattelija: Kuvailenko vähän?

Tommi: No, tota, kyllähän mä niinku, mä en niinku mee vaatimaan semmosia asioita ihan, mitä musta nyt itestä tuntuu vaan yhtäkkiä, että näin pitää tehdä ja noin pitää tehdä, enkä mä mee komentamaan enkä mä mee käskyttämään kovin hirveesti. Että kyllä mä yritän ajatella niinku, että mitä tää tilanne, ja miltä tästä ihmisestä tuntuu. -- Mä lähin ajattelemaan ihmisten kautta näitä bisneksiä enemmän ku asioiden kautta. Ihan selkeästi, kokonaan täyskäännös. Nuorena sitä ajattelee niinku kulmikkaammin.

Useat haastateltavat kokevat myös, että isyys on tuonut johtamiseen ja eritoten henkilöstöjohtamiseen uutta näkökulmaa. Isyyden kautta johtaja voi syvällisemmin ymmärtää perheen tuomia haasteita työelämässä. Tällä voi olla vaikutusta työpaikan perheystävällisyyden toteutumisen kannalta, sillä esimiehen tuella on suuri merkitys perheystävällisen työpaikan rakentumisen kannalta (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 85-87). Tietyt perhetilanteet voivat edellyttää esimerkiksi työaikajoustoja tai etätöiden tekemistä.

Juhani: Sillä [isyydellä] on ehkä ollu merkitys mun johtajuuteen.

Haastattelija: Millä tavalla?

Juhani: Eliikkä sillä tavalla, että on oppinu ymmärtämään oman isyyden kautta niinku sitä muutosta omissa alaisissansa. Eliikkä kun he on tulleet tai tulossa tai ovat niinku samassa elämänvaiheessa, niin on oppinu kunnioittamaan niitä asioita siinä, ettei oo ajatellu asioita niinku niin työkeskeisesti, vaan on osannu olla joustavampi sen perheen asioiden osalta. Et kyl se on, se on ollu sillä tavalla, se on ollu itsellekki sellanen kasvattaja. Että ymmärtää sen, että jos on kotona sairas lapsi tai ymmärtää, jos on tarvetta olla tai tehdä joku työpäivä. Ymmärtää perhetapahtumia tai sen suuntasia asioita. Et se on ehkä, et se on tuonu yhden aspektin siihen omaan johtajuuteen.

Kaikki johtajat eivät kuitenkaan koe isyyttä varsinaisesti rikastavana tekijänä. Sakari suhtautuu asiaan neutraalisti; hän ei ajattele isyyden vaikuttavan uraan tai johtamiseen. Hän on nähnyt urallaan sellaisia esimiehiä, joilla on lapsia, sa-

moin kuin esimiehiä, joilla lapsia ei ole. Sakarin mukaan molemmissa joukoissa on sekä hyviä että huonoja johtajia. Samalla tavalla hän näkee johtajan sukupuolen, loppujen lopuksi sillä ei ole merkitystä hyvän johtamisen kannalta.

Haastattelija: Koetko, että isyys olis jotenki vaikuttanu sun uraan?

Sakari: En mä tiä. En mä tiä. En mää sitä aattele.

Haastattelija: Eikö mitenkään johtajanakaan ajatusmaailmaan?

Sakari: Mää en, olen nähnyt esimerkiksi naisia, joilla on lapsia, jotka ovat aivan kauheita esimiehiä, mä oon nähny naisia, joilla ei oo lapsia niin -- hyviä esimiehiä. Mä oon nähny miehiä samoissa tilanteissa. Mä en usko esimerkiksi tähän sanontaan, että nainen on johtajana parempi tai huonompi tai mies on johtajana parempi tai huonompi. Sukupuolella ei ole mun kokemuksen mukaan mitään merkitystä, mä oon nähny niin monta huonoa naisjohtajaa, mä oon nähny niin monta hyvää naisjohtajaa, mää oon nähny myös miesten puolella saman homman. Enempi se on kiinni siitä, mitä on korvien välissä kuin siitä, että mitä on jalkojen välissä.

Myös Asko kokee, ettei isyys ei ole vaikuttanut hänen johtamiseensa. Sen sijaan hän kokee, että töissä opittuja kokemuksia voi soveltaa lapsiin.

Asko: Ei se, ei se varmaan se isyys oo vaikuttanu. Ehkä se, täällä niinku on aikuisten ihmisten johtaja, ja kotona sitte lasten, mutta pikemminkin niinpäin että sen, mitä on täällä niinku johtajana oppinu, niin vois sitä yrittää soveltaa noihin lapsiin.

Miesjohtajat kertovat monipuolisesti työn ja perheen vuorovaikutuksesta. Kerrommasta on poimittavissa runsaasti erilaisia rikastavuuden muotoja. Monet johtajat kertovat kokevansa perheen ja lapsien parissa vietetyn ajan virkistäväksi. Useat kokevat isyyden vaikuttavan heihin hyvinkin kokonaisvaltaisesti: arvo maailma, maailmankuva ja oma persoona ovat muuttuneet isyyden tuomien kokemusten seurauksena. Johtajat kertovat henkisen kasvun ja ihmisenä kypsymisen kokemuksista. Näillä kokemuksilla johtajat kokevat olevan oleellista vaikutusta myös johtajana toimimiseen. Johtamiseen on tullut laaja-alaisuutta ja ihmisläheisempää otetta. Myös henkilöstöjohtamiseen isyyden kokemuksilla on ollut vaikutusta. Omien kokemusten kautta johtajien on ollut helpompi ymmärtää esimerkiksi alaista, jolla on pieniä lapsia ja tarvetta työjoustoihin perheen vuoksi. Johtajien joukossa on myös niitä, jotka kokevat, ettei isyydellä ole vaikutusta johtamistyöhön.

5.4 Riistävät kokemukset

Greenhaus ja Beutell (1985) jakavat työn ja perheen suhteen riistävät tekijät kolmeen ryhmään: työaikaan liittyviin, stressipohjaisiin ja käyttäytymispohjaisiin. Yleisimmin haastatteluissa ilmenevät työn ja perheen suhteen riistävät kokemukset liittyvät työaikaan. Niitä on käsitelty omassa ajankäyttöä koskevassa osiossa. Muutoin riistävät kokemukset eivät haastatteluissa korostuneet. Tämä

johtunee osaltaan siitä, ettei haastatteluissa asioita käsitelty riistävästä näkökulmasta.

Johtamistyölle on ominaista, että työhön liittyvät ajatukset seuraavat mukana kaikkialle (Mintzberg, 1980; Tammelin, 2009). Työasioiden stressaavuus saatetaan kokea työn ja perheen suhdetta riistävänä, jolloin kyseessä on Greenhausin & Beutellin (1985) jaottelun mukainen stressipohjainen riistävyys. Jaakko kertoo esimiesuransa alkuvaiheesta, jolloin työasiat vaikuttivat omaan käyttäytymiseen myös vapaa-ajalla. Vaikka johtaja onkin poissa töistä ja perheen parissa, saattavat työasiat hallita ajatuksia. Ne vaikuttavat käyttäytymiseen ja heijastuvat myös muihin perheenjäseniin.

Haastattelija: Mitenkäs, kerrotko vähän niistä ajoista, kun tavallaan sait näitä esimiestehtäviä, ja oliko teillä, lapsi oli silloin pieni?

Jaakko: Oli, lapset oli pieniä. Tai se eka tuli silloin, ku mulla oli kaikista vaikein vaihe, et mä rupesin kasvamaan niinku niihin esimiestehtäviin, niin kyllähän se jälkeenpäin ajateltuna, niin oishan siinäkin niin tietysti voinu isänä toimia paremmin. Kyl sit vähän liikaa oli kotona niissä työkuvioissa ja hermostunu ja vähän niinku panikoiva ja keskitty niinku niihin työtehtävien hoitamiseen kotonaki. Et viikonloput oli joskus aika kireitä, tiesin että on vaikee viikko edessä. Jotka tietysti, ja sitte tietysti tuli vaa-dittua ehkä sitte perheeltäkin asioita, jotka tota liitty siihen mun niinku jännitystilanteeseen tai jännittävään tilanteeseen työpaikalla, elikkä se hermostuneisuus heijastu niinku perhe-elämään.

Perheen työtä riistävä vaikutus ei tullut haastatteluissa esille kovin voimakkaasti. Olli kertoo kuitenkin tällaisista kokemuksista. Olli ottaa esille, ettei hän pysty keskittymään työasioihin puolison tuen puutteen vuoksi. Myös Ollin riistävät kokemukset voidaan tulkita stressipohjaisiksi (Greenhaus & Beutell 1985). Ollin kerronnasta on tulkittavissa, että asioiden käsittely puolison kanssa ei ole kovin avointa.

Haastattelija: Mites sää koet, että oot onnistunu tässä työn ja perheen yhteensovittamisessa?

Olli: No kyllä mä omasta mielestä aika hyvin oon sen, oon onnistunu siinä. Työ on kyllä kärsiny siitä, kärsiny tota, et kyllähän tätä tämmöselle alueelle kun heittäyty--pitäs ehkä vähän tiukemmin orientoitua tähän työasiaan, että se on kumminki enemmän ja vähemmän vastuuta myös muistaki, elikkä työntekijöistäki, että kaikilla riittää töitä. Ja mä oon pyrkiny kokoajan aattelemaan sitä, että mä en halua koko aikaa viettää kumminkaan työpaikalla, että periaatteessa se kaheksan tuntii pitää riittää, välillä jopa vähemmän, mutta välillä enemmän. Mutta nykyään ne on, tota, no kyllä joskus päivä alkaa mulla, että tuun seitsemän, mut kyllä mä neljän maissa pyrin lähtemään, mutta joskus oon kotona vasta puol kuudelta, et kyl se niin vaihtelee.

--

Haastattelija: Mitenkä sä kuvailisit just tätä sun puolison roolia sit tässä työn ja perheen yhteensovittamisessa? Onko hänellä vastuu sit kodista?

Olli: No, enemmän ja vähemmän. Kyllä minun mielestä, en mä nyt tiä onko se vähän vanhankantasta ajattelutapaa vai mitä, mutta jos on jompi kumpi kotona puolisoista, niin kyllähän se aika kornia on, että jos toinen käy ulkona niinsanotusti töissä, niin sitte sen, joka käy muualla töissä niin pitäis sitte siivota kokonaan ja toinen ei tekis sitte niitä asioita. Minusta se ois aika omituista. Vaikka näihin asioihin törmäilee nykyäänkin aina silloin tällön.

Haastattelija: Missä mielessä?

Olli: No siinä mielessä, että kun sinä et ikinä tee mitään niin sitte minä en ikinä tee mitään. Kotiasioita. Mutta se on vähän hankala siihen, tietenki, ei siihen oikein usko mitä sanotaan, vaikka joskus on tehnyt mieli sanoa, että sun työ on täällä kotona, että se on sun työ, jonka sä oot ihan ite valinnu.

Haastattelija: Eli tota, mitenkä, koetko, että sun puoliso ois jotenkin edesauttanu tai haitannu sun uraa? Missään tilanteessa, sä ajattelet?

Olli: Ei minun mielestä oo kumpaankaan suuntaan. No sanotaan näin, että ei oo haitannu uraa, kun ei oo asettunu kauheena poikkiteloinkaan, mutta en mä tiä. Ei oikeestaan oo kummin, ei oo myöskään kannustanu, tai että, silleen suoraan sanonu. No, kyllä siinä on jonkinlaista kannustusta sekin, kun ei sanota vastaankaan.

Ollin uraan isyys on vaikuttanut siten, että hän kokee itsensä väsyneemmäksi kuin aiemmin. Myöskään aikaiset töihin lähdöt eivät enää onnistu, koska muu perhe kärsii niistä. Ollin kohdalla voidaan pohtia, onko kyseessä perheen sisäinen konflikti, jolla on negatiivista vaikutusta myös työhön (Rothbard 2001).

Haastattelija: Tuleeko mitään siis tavallaan mieleen [isyiden vaikutuksesta uraan]?

Olli: Noku en mä oikein. No, vaikuttaahan se sillä lailla tietenkin, että kun lapsi. Sitä on väsyneempi, aikasin aamulla, kun töihin seittemäks viimeistään, mutta ku ei jaksa. Ja vaimo ei halua, että mä lähen niin aikasin, kun koko talo kuulemma herää, kun mä lähen siihen aikaan.

Käyttäytymispohjaisesta työn ja perheen välisestä konfliktista puhutaan silloin, kun henkilön on vaikea sopeuttaa käytöstään jommankumman roolin odotuksiin niiden erilaisuuden vuoksi. Esko on juuri jäänyt eläkkeelle. Hän kokee tämän haasteena parisuhteensa kannalta. Kun työuralla panostus kohdistui työasioihin, nyt täytyy selviytyä myös kotona ja tehdä tuttavuutta puolison kanssa.

No, jos nyt taas hypätään tähän päivään, niin nyt sitte on tekemättä jääneitä ihmisuhteita perheessä ja muuta, niin niitä nyt sitte yritetään korjata tässä kun mulla on aikaa eläkkeellä ollessa ja muuta. Et se on näin. Onneksi kuitenkin yhdessä, et kuitenkin. (Esko)

Esko kertoo haastattelun loppupuolella, että kun on elänyt elämänsä työelämän pelisääntöjen mukaan, ei ole eläkkeelläkään helppoa muuntaa käyttäytymistään perheen tarpeiden mukaiseksi. Eskon tapauksessa hän itse sekä hänen puolisonsa ovat eläneet elämänsä hyvin pitkälti työn ehdoilla.

Haastattelija: Mitenkä, jos yrittäisit vielä tiivistää, et -- mitä merkitystä puolisolalla on ollu sun uralla ja onko se tosiaan muuttunut sen eri vaiheissa?--

Esko: Kyl se on, niinku mä oon sanonu, että itseasiassa nyt [eläkkeellä] tää puolison merkitys on paljon korostuneempi ja onneksi on näin, että todella, ettei siinä niinku työn tiimellyksessä kaikkea hukattu niin sanoakseni, vaan että osataan taas hakea myöskin tämmöstä läheisyyttä ja muuta. Niin et se on niinku semmonen merkittävä vaihe, joka on vaatinut multa opettelua kyllä. *Ei se oo ihan niin helppoa muuttaa moodia, niin se on aika rankka se muutos itse asiassa, jos aattelet, että sä elät todella työn kanssa niinku mä oon eläny. Mä oon ollu sen työn kanssa naimisissa välillä enemmän kuin puolisoni kanssa, niin et ei ehkä kuitenkaan sen uran aikana niin mitään dramaattisia muutoksia oo ollut. Että kyl se on vaan ollu näin, et kumpikin on tehnyt omiaan ja niistä on*

toki puhuttu --, mut ettei se, en mä niinkun voi sanoa tai muuta, että hänestä olis ollut jotain niinku erityistä tukea. Siis sehän nyt vaan on ollut semmonen tietynlainen positiivinen asenne siihen, että nämä on nyt mitä me tehdään ja hän on nauttinut niinku omasta roolistaan ja omasta suoriutumisestaan, omasta urastaan varmastikkin ihan todella ja muuta. Et se on, niinku mä luulen, että me ollaan oltu tässä aikalalla samanlaisia, hyvinkin samanlaisia. Ehkä se on itseasiassa yks pointti tietysti tässä, joka on niinkun sitte helpottanu sitä, et molemmat on voineet tehdä uraa. Et on siinä mielessä aika yhtäläiset lähtökohdat ja suhtautumiset asioihin, ja henkinen semmonen mentaliteetti on ollut samanlainen. Se on ehkä se olennainen, jos sä sitä haet tässä. Et olisi aika erilaista, jos mulla ois ollu joku pupulainen täällä jo, niin enmä tiedä oisinko mä niin innokkaasti tullu kotiin sit kuitenkaan.

Haastatteluissa nousee esiin jonkin verran riistävyiden kokemuksia, vaikkakaan niihin ei erityisesti pureuduta haastatteluissa. Jaakon kerronnassa tulee esille johtamistyön vaikutus vapaa-aikaan ja perheeseen. Työasiat ovat olleet mielessä myös kotona ja vaikuttaneet perheen elämään. Olli kertoo stressipohjaisen konfliktin kokemuksistaan, joissa perheroolissa koetulla stressillä voi olla vaikutusta työhön ja johtamiseen. Työhön keskittyminen voi olla vaikeaa, jos samanaikaisesti mieltä painaa huoli esimerkiksi perheen jaksamisesta. Esko puolestaan kertoo kokemuksista, jotka ovat tulkittavissa käyttäytymispohjaiseksi konfliktiksi. Eläkkeelle siirtymisen jälkeen aikaa puolisolle on runsaasti. Tilanne on kuitenkin uusi ja käyttäytymisen sopeuttaminen uuden elämäntilanteen mukaiseksi ei ole helppoa.

5.5 Ajankäyttö

Ajankäyttö on yksi keskeisistä tekijöistä, kun puhutaan työn ja perheen yhteensovittamisesta. Etenkin johtamistyössä ajankäyttö on haaste työn keskeytymättömän luonteen vuoksi (Mintzberg, 1980). Työn luonteen vuoksi työhön liittyvät toimenpiteet ja suunnitelmat hallitsevat ajattelua helposti myös vapaa-ajalla, joten henkinen työstä irrottautuminen ei ole aina helppoa. Johtajat ovat usein työaikalainsäädännön ulkopuolella, joten lakisääteisiä rajoitteita heidän työajalleen ei ole. Niinpä johtajat määrittelevät useimmiten itse työaikansa. Tällöin myöskään konkreettinen ajan jakaminen työn ja vapaa-ajan kesken ei ole aina helppoa. Haastateltavat kertovat paljon ajankäyttöön liittyvistä asioista. Seppo pohtii ajankäytön määrää ja laatua lasten näkökulmasta.

Mää pidän aivan huuhaana semmosta käsitettä "laatuaika". Kyllä lapset tarvii määrää, ku ei niille voi sanoa kaheksan aikaan illalla, kun ne on pirun väsyneitä ja nälkäisiä ja kiukkusia, et no nyt ruvetaan leikkimään. (Seppo)

Osa haastatelluista johtajista tekee pitkää työpäivää, osa taas pitää tietoisesti työpäiviensä pituuden lyhyempänä. Seppo pohdiskelee kiirettä, työlle käytettävää aikaa ja työn määrää. Hän on osakkaana yrityksessä, jossa työskentelee.

Mä esimerkiksi kuulun siihen omituiseen ihmisryhmään, jolla ei ole koskaan ollu kiire. Mä vihaan sitä sanaa – Sillon sulla on kapasiteettiin nähden liikaa tekemistä, jos sä et pysty kahdeksan ja neljän välillä duunias tekemään. (Seppo)

Johtajan työpöydällä on aina tekemätöntä työtä (Mintzberg, 1980). Todennäköisesti Seppo tarkoittaa, että asioita priorisoiden töistä pitäisi pystyä suoriutumaan normaalin työajan puitteissa.

Työajan rajoittaminen näyttää oleva useille haastatelluille johtajille tietoinen valinta. Asko kertoo, ettei hän ole valmis hakeutumaan työhön, joka ei jätä aikaa myös perheelle.

Mää en ollu valmis siihen että työ vie multa leijonanosan ajasta. Et se oli yks kolmasosa korkeintaan sitä elämää, että tota noin, mä kyllä koen silleen, että perhe on silleen tärkeä, ja niinku vaimon ja lasten kanssa haluan viettää ja koen, että pitää viettää paljon aikaa. Se on, sen takia niinku ollaan yhdessä. Et siinä vaiheessa, jos pitää ruveta siitä tinkimään työnteon takia, niin semmosta työtä mä en tee. (Asko)

Antti kokee, että lasten kannalta hän on onnistunut hyvin työn ja perheen yhteensovittamisessa. Sen sijaan hän katsoo, että voimakkaalla panostamisella työhön on ollut negatiivisia vaikutuksia parisuhteeseen.

Lasten kannalta loppujen lopuksi hyvin. Hyvin, mä oon aina käyttäny paljon aikaa lasten kanssa. Parisuhteeseen sillä varmaan on ollu myös negatiivisia vaikutuksia, ilman muuta. (Antti)

Jari kertoo, ettei hän ole juurikaan tehnyt rajaa työn ja perheen välillä. Hän ottaa esille toimitusjohtajan työajan, jota ei ole säännelty, vaan johtaja määrittää työaikansa itse. Jarin kohdalla se on tarkoittanut sitä, että kaikki aika on myös työaikaa. Hän mainitsee, että toimitusjohtajuus on osa identiteettiä myös kotona. Jarin kerronnassa tulee esille myös se, että kannettava tietokone yhteyksineen on tuonut työtä koskevan informaation helposti saataville myös vapaa-ajalla.

Ehkä on ollu näin, että sitä on vaan eläny sitä eikä oo niinkun niinkään tehny rajaa, kun ei oo ollu semmosissa töissä ikinä oikeestaan-- Aina on ollu työt niinku mukana, että ei ole olemassa toimitusjohtajalla niinku työaikaa, et sinänsä se on sitä omaa identiteettiä myöskin siellä kotona ja joka puolella, että. Se on osaltaan tuonu sen, että se on niinkun kokonaan, aina niinkun osa sitä myöskin sitä elämää, kotielämää niin se työ. Siinä on, puheluita tulee ja alkuaikoina ei tietenkään sähköpostia, ku niitä ei ollu, mutta siitä se kannettaville siirty ja tietokoneille siirty. (Jari)

Ismo ajattelee työajasta toisella tavalla kuin Jari. Hän kertoo pyrkivänsä selvästi erottamaan vapaa-ajan työajasta. Hän pohtii onnistumistaan työn ja perheen yhteensovittamisessa näin:

No tota. Mielestäni ihan kohtuullisesti, jos sitä mittaa esmes niin, että en pääsääntöisesti vie töitä kotiin. Ja semmonen ihan kohtuullinen säännöllisyys, että kyllä mä tuun silleen yleensä aika vakioaikaan töistä, eikä se vakioaika ole seittemältä illalla, että siinä säilyy semmonen aika hyvä rytmi. Mun mielestä se on ihan hyvä, ainakin yks mittari siitä, että tavallaan on semmonen selkee aika, et nyt ollaan sitte kotona jätää on sitä vapaa-aikaa. (Ismo)

Harri ilmaisee, että työn ja perheen yhteensovittamisen huomioiminen työpaikkaa valittaessa on hänelle erittäin tärkeää. Hän ei ole valmis työhön, joka vie kaiken ajan. Hän vertaa omaa ajankäyttöään oman esimiehensä ajankäyttöön.

Haastattelija: Koetko sää enemmän olevas perhesuuntautunut vai urasuuntautunut?

Harri: Urasuuntautunut? Kyllä mä enemmän koen, että jos mun pitäis valita, niin sitte mä ottasin jonku ihan minkä duunin vaan, josta mistä sais jotain kulukorvausta ja valitsisin sen perheen ku toisinpäin. Et sen verran, et esimerkiksi ihan vaan tällaisena asiana että katoks tää mun esimies, eli meidän osastonjohtaja, tekee semmoset 80–90 -tuntista viikkoa. Sehän on aina töissä ja hän on hirveen tyytyväinen ja sanoo, että tää on ohimenevää ja mä en ihan usko sitä, ja näin. Niin mä en suostuis, vaikka mä saisin viiskyttonii palkkaa, niin mä en suostu siihen, koska mitä sä sit teet sillä liksalla, siis jos niinku sä oot ihan oikeesti *aina töissä*? Niin silleen mä niinku oon sitä ajatellu. Siis helppo sanoa, kun kukaan ei tarjoo sitä viittäkymppiä, mut niinku jotenkin tuntuu että mä niinku, jos mä nyt tietynlainen tasapaino.

Harri kertoo onnistuneensa työn ja perheen yhteensovittamisessa hyvin. Hänen tehtävänä on ollut lapsen hakeminen hoitopaikasta, mikä on pakottanut loppettamaan työt tiettyyn aikaan iltapäivällä. Nykyisen esimiehensä lisäksi hän vertaa omaa ajankäyttömalliaan aiemmin hänen tehtävää hoitaneen johtajan ajankäyttöön. Harri on halunnut rajata työhön käytettävän ajan vähäisemmäksi kuin edellinen johtaja ja kertoo onnistuneensa siinä. Hän pohtii myös sitä, tekeekö hän työnsä hyvin, koska suoriutuu siitä niin paljon vähemmällä ajankäytöllä kuin edeltäjänsä.

Sanoisin että aika hyvin, aika hyvin. Että siis, vielä kun viime vuonna nuorempi poika oli iltapäiväkerhoissa ja se meni kuustoistnelkytviis kiinni, niin mä olin aina hakemassa hänet x-päiväkodin pihassa kuustoistnelkytviis. Joskus soitin, että mä myöhästyn viis minuuttia. Meni ovet kiinni ja hän jäi siihen odottaan siihen pihalle. Mä päätin, että mä lähen, et mä vaan lähen, et ihan sama mikä, mä vaan lähen nytte. Jos nyt oli joku kokous, niin en mä nyt sanonu, että moro. Mutta niinku mä *järjestin*, että en mä ottanu kokouksia mahdollisuuksien mukaan. Ja sitte taas illalla, kun he nukku niin ehkä läppäri esiin, jos jäi joku kesken tai sähköpostia tai jotain, niin mä teen nytkin. Tää nyt, kehumatta paras, mut mun mielestä aika hyvin siis olosuhteet huomioiden. Että kun entinen tästä lähti pois mun hommasta, tästä nykyisestä hommasta lähti osittain sen takia pois, että hän teki yötä päivää töitä. Ja mulla niinku vaikeeta kättä, että mitä multa on jääny huomaamatta, mitä mun ei tarvi tehdä. Siis ihan oikeesti, mä oon hirveen hämmästyny, että mikä kohta rysähtää niskaan, että ehkä se on erilainen työskentelytyyli tai jotain. (Harri)

Ne johtajat, jotka pitivät tietoisesti työaikansa kohtuullisena, eivät kokeneet, että työ olisi kärsinyt siitä, että he olivat rajoittaneet työhön käytettävää aikaa.

Asko: Ja sitte se semmonen perusarki, sen ei tarvi, mä en hyväksy sitä, eikä sen tarvi olla semmosta seittemästä seittemään vaan se on pikemminkin kaheksasta neljään. Ja sillon ku näin on, niin se toimii ihan kohtuullisen hyvin. No, sitten toisaalta, jos käännetäänkin niin päin, että kärsiikö työ sitte siitä, että on näin päättäny? Että antaa perheelle aikaa. Niin ei se siitä oo kärsiny, päinvastoin.

Haastattelija: Millä tavalla? --

Asko: No se että, mä jotenkin uskosin, että mun niinku, se outputti mikä meikäläisestä lähtee, niin se on niinku paljon suurempi sillon ku mä oon henkisesti tasapainossa ja tyytyväinen, kuin mitä se ois silloin, jos kokoajan rimpuilis niitten kahen välillä.

Osa sellaisista johtajista, jotka tekevät normaalia työaikaa, kertovat työpaikan tai esimiehen kannustavan kohtuulliseen työaikaan. Esimiehen tuella ja asennoitumisella onkin merkittävä vaikutus siihen, kuinka perheystävälliseksi työpaikka koetaan (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003). Askon työpaikalla myös johtamistyössä olevien henkilöiden työaika on määritelty.

Haastattelija: Minkälaisia työpäiviä sulla sitte, onko sulla ihan kaheksasta neljään?

Asko: No vaihtelee hyvin paljon. Toki niinku se hyvä puoli tässä on, et toisaalta se oma vapaus, et ku välillä joutuu venymään niin välillä sitte on voinu ottaa takasikki. Ja sen mää oon päättäny, että en mää itteeni alennuksella myy. Meiän x-yrityksen toimitusjohtaja on myös niinku määrittäny, että meidän työpäivä on se kaheksan tuntia päivässä. Ja jos tulee näitä venymisiä sun muuta, niin ne hoidetaan sitte työpäiväaikaajärjestelyinä sun muina. Että siihen pyrin että satakuuskyt tuntii kuussa.

Sepon esimies puolestaan kannusti Seppoa pitämään normaalin talviloman. Seppo oli pohtinut, onko hänellä mahdollisuutta pitää talvilomaa kiireisenä aikana.

Niin hänellä oli hyvä sanonta, kun joskus oli sitte niin kova vauhti, että mä niinku sitte sanoin, että en mä oikein tiedä, että voinks mä nyt lähtä talvilomalle tai jotain. Ja tämä veijari täräytti välittömästi: "Jaa, mee lomalle vaan. Luuleks sää, että saat kauuimman seppeleen, jos jätät lomas pitämättä?" Se on ihan hyvä sanonta. (Seppo)

Haastateltavien joukossa oli neljä sellaista (Antti, Esko, Jari ja Vilho), jotka käyttivät tai olivat jossain vaiheessa uraansa käyttäneet lähes kaiken aikansa työlle. Kolmella näistä neljästä (Antti, Jari, Vilho) oli tullut avioero ensimmäisessä avioliitossa. Myös Esko kertoi parisuhteensa ongelmista varsin avoimesti. Parisuhteen ongelmat eivät liene pelkkää ikävää sattumaa näiden henkilöiden kohdalla. Muna ja Mansour (2007) mainitsevat, että parisuhdeongelmat ovat yleisiä johtajilla, joilla on vaikeuksia työn ja perheen yhteensovittamisessa. Esko kertoo eräästä vaiheesta työurallaan:

Niin kyllä se porukka teki töitä, mut me oltiin sovittu, että työpäivä alkaa kello kuus aamulla, jolloin voi alkaa ottaa yhteyksiä puhelimitse tai millä tahansa, ja sähköpostilla voi ottaa koska tahansa. Ja sitte kello kymmenen illalla oli sitte se takaraja, että mää en enää sen jälkeen soittanu. Että mää en ihan yöunia menettäny, mutta työssä saa olla tietenki sen jälkeen. *Ja mää olin ensimmäinen, joka alotti päivän ja vieminen, joka sulki ovet ja sammutti valot siellä. Eli se henki oli se, että mää oon se joka näyttää mallia; näin tehdään ja näin eletään täällä.* Ja mä luulen, että ne ihmiset piti siitä, tai tiedän että ne piti siitä, vaikka se oli kovaa aikaa. (Esko)

Samalla kun Esko on näyttänyt työn tekemisen mallia, hän on myös luonut ja muokannut yrityksensä työaikakulttuuria haluamaansa suuntaan. Eskolle sitoutuminen yritykseen on merkinnyt ennen kaikkea runsasta ajankäyttöä yritykselle. Esko ilmaisee, että työn priorisointi ajankäytössä perheen ja vapaa-ajan edelle oli hänelle tietoinen ratkaisu. Jälkikäteen hän arvioi, että perheelle ja vapaa-ajalle olisi voinut antaa enemmän aikaa.

Näin se nyt vaan on menny, et näin mää oon halunnu tehdä asiaa, että en mää niinku sillain. Tietysti ois ehkä voinu hetkittäin jättää enemmän aikaa perheelle ja olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa perheelle, mut ettei se niinku, kyl mää oon niinku sen urani tehny itse ja muuta. Mut että tietysti se perheen ilmapiiri on ollu kuitenkin semmonen, että tää on ihan ok, et näin voi tehdä. Tytär on jälkikäteen antanut palautetta, et aika vähän nää siinä olit oikeestaan kotona. Mä tolleen sanoin, että olinhan mää sitte sillain että mää lähin perjantai-iltana kello yks töistä ja kävin hakeen hänet diskosta kotiin. Et sillä lailla olin läsnä, et näin mää sanosin. Ehkä sit taas se, mitä on niinku positiivista työelämäs on se, et ihmiset kuitenkin on oppineet ehkä hiukan arvostamaan enemmän vapaa-ajan merkitystä ja muita vihertäviä arvoja ja kaikkea tämmöstä. Et se on niinku ihan hyvä että on vähän monipuolisempi se, ettei olla ihan niin yksilmäisiä kuin mitä mää oon ollu kuitenkin uraa tehdessä. (Esko)

Eskon kohdalla työ täytti kiireisimpinä aikoina myös loma-ajat. Aina täytyi olla tavoitettavissa.

--sithän tää johti siihen hulluuteen, et x-yrityksessä niin enhän mä pitäny lomaa vaan mä kävin joka viikko ainakin päivän kaks töissä. Mä tuurasin kaikkien muitten lomat ja hoidin asiakassuhteet. No, sehän oli ihan hullua, et ei ollu enää semmosta, jossa voi niinku sanoa, että mua ei tavota. (Esko)

Työn imu voi olla kova ja työn sisältö niin mielenkiintoista, että välttämättä johtajaa ei häiritse se, että perheelle tai vapaa-ajalle ei ole aikaa.

Haastattelija: Koetko että olisit missään vaiheessa joutunu uran vuoksi uhrautumaan? Tai uhraamaan joitakin asioita?

Jari: En, koska aina oon tykänny tehdä töitä, että se on ollu niinku kauheen helppo, luonteva. Joskus on tosiaan joutunu tekeen paljon töitä, että ei siinä. No joo, on ollu semmosia kausia, tais olla *joku vuos, joka päivä oli töitä*, tein töitä. Joo, se oli kauheen innostava vaihe töissä niin silloin vaan piti tehdä, eikä voinu jakaa sitä muille. Mutta sekin jälkeenpäin tuntu kauheen intensiiviseltä ja hyvältä ajalta, koska siinä tuli semmonen hype.

Tällaisissa elämänvaiheissa johtaja elää lähes täysin työn ehdoilla. Koska johtamistyö vie kaiken ajan, ei muuta elämänsisältöä tällaiseen vaiheeseen juuri mahdu. Kuten Vilholla, joka kertoo uransa kiivastahtisimmasta ajanjaksosta:

--heräsin yleensä aamuneljältä, olin kuudelta töissä ja tulin seittemän, kahdeksan aikaan illalla kotiin ja tein vielä tunnin parin töitä. Ja sit nukuin taas neljään asti, ja vähintään toinen päivä--viikonlopusta meni töissä. Siis joko kotona töitä tehden tai sitte jossaki matkoilla tai muuta vastaavaa--. (Vilho)

Vaikuttaa siltä, että Vilho on vasta jälkikäteen pohtinut ajankäyttöään perheen kannalta. Kun työ vie kaiken ajan, ei perheelle jää aikaa. Tiiviin työjakson aikana hän ei ollut kyseenalaistanut tätä ajankäyttömallia. Hän on tiedostanut vasta jälkikäteen, mitä kaiken ajan panostaminen työlle on tarkoittanut perheen kannalta.

Lasten kannaltahan tää on tietysti merkinny sitä, että on ollu liian paljon poissa kotoa. Esimerkiksi se x-paikkakunnan vaihe; kysyin sitte meidän pojilta, että ruokapöydässä, että miltä tää teistä tuntu. Niin tää viisvuotisjakso, kun se oli jo takana-päin, niin ne sano, että et nää ollu koskaan kotona. Siis koskaan kotona, niin se on kyllä aika pysäyttävä lause. (Vilho)

Uransa myöhemmässä vaiheessa Vilho kertoo kiinnittäneensä huomiota työn ja vapaa-ajan erottamiseen. Elämän eri osa-alueiden tasapainon hän pohtii vaikuttavan myös työssä jaksamiseen.

--kun siitä savotasta sitten selvis, niin sen jälkeen olen ollu tarkempi siitä, et mikä on työaika, ja mikä on mun aikaa. Ja olen koittanu panostaa enemmän niinku perheessä ja harrastuksiin. Niin ehkä siit kiinni pitäminen, ettei anna tän työn viedä niinku menessään. Että pitää sen jonkunasteisen tasapainon siinä nelikentässä, misson tota perhe ja sosiaaliset suhteet ja työ ja minä itse. Et se, et kokoajan tää nelikenttä olis balanssissa, et se on ehkä semmonen iso juttu ja se liittyy kyllä olennaisesti tässä työssä jaksamiseen. (Vilho)

Kalevi ilmaisee, että hän potee huonoa omaatuntoa pitkien työpäivien vuoksi. Tällaisia kokemuksia haastateltavat eivät kovin paljon ainakaan suoraan esittäneet, vaikka olisivatkin ilmaisseet, että työ vei paljon aikaa.

Haastattelija: --mitenkä sä oot sun mielestä onnistunu työn ja perheen yhteensovittamisessa?

Kalevi: No en varmaan hyvin, koska huono omatunto on aina, kun tekee pitkää päivää.

Asko kertoo havainneensa omassa työssään paikkakuntakohtaisia eroja työpaikkojen ajankäyttökulttuureissa.

Ehkä niinku Helsingissä kuitenkin se tietyllä, yleinen kulttuuri ja mentaliteetti on siellä se, että pitää olla kokoajan hirvee kiire ja pitää mennä aikasin aamulla töihin ja lähtä myöhään illalla. (Asko)

Haastateltavien johtajien työnantajayrityksistä useat toimivat kansainvälisillä markkinoilla. Niinpä johtajista useat työskentelivät tai olivat työskennelleet kansainvälisissä tehtävissä. Niihin sisältyy paljon matkustamista, mikä vie varsin runsaasti aikaa.

Haastattelija: Mitä sä koet, et toisaalta ura on sulle antanu ja mitä toisaalta perhe on sulle antanu?

Martti: No urahan on antanu paljon, että monipuolisia tehtäviä ja varsinkin tuo lentohomma, niin se on ollu tosi hienoa, tosi hienoa hommaa. Että tuota, missään hommissa ei ollu koskaan yhtään samanlaista päivää, että samantyyppisiä tietysti, ja tuota. Nyt mun pitää kyllä myöntää, et just tästä johtuen niin perhe pikkasen on niinku joutunu kärsimään siitä, ettei oo aina ollu se isä kotona eikä paikalla, että.

Sampon uran aiemmassa vaiheessa sekä Sampo itse että hänen vaimonsa työskentelivät tehtävissä, jotka vaativat paljon matkustamista. Tilanne johti konfliktiin parisuhteessa.

Et se oli ihan jatkuvaa lentämistä suuntaan ja toiseen, et vaihettiin avaimia lentokentällä. Ja tota, sitten Päivi sano, että hän lähtee Suomeen takasi, että sä voit jäädä, jos sä haluat. Ja meillä oli aika kovia riitoja siitä. (Sampo)

Myös toisella paikkakunnalla työskentely saattaa jättää puolison ja lasten paris-
sa vietetyn ajan vähäiseksi.

Haastattelija: Miten sä koet, et sä oot onnistunu työn ja perheen yhteensovittamisessa?

Martti: Kyllähän siinä perhe on kärsinyt, ihan selvä juttu. Että varsinkin lasten kanssa tietysti, jos ajattelee, että nytkin meillä on murrosikänen, niin kun mä meen. Mähän, käynhän mä viikollakin kotona vaikka mullon täällä tommonen poikamiesboksi, niin tälläkin viikolla kävin tiistaina. Ku mä meen perjantaina kotiin, juniori on jo lähteny kavereitten luokse. Sit se lauantaina nukkuu iltapäivään ja sit jos me käydään, esmes niinku ens iltana on tarkoitus lähtä käymään mökillä päiväseltään. Ku me sinne lähetään, niin se on vielä nukkumassa ja ku me sieltä tullaan, niin se ei oo taaskaan kotona. Sit jää niinku tämmöset loma-ajat ja pidemmät vapaat, ja silloin häntä näkee, niinku, pystyy keskusteleen juniorin kans.

Tutkimusten mukaan (esim. Kivimäki ja Otonkorpi-Lehtoranta 2003) sillä, että työntekijä voi vaikuttaa omaan työaikaansa, on merkittävä vaikutus työn ja perheen yhteensovittamiseen. Johtamistyössä omaan ajankäyttöön voi vaikuttaa tietyissä raameissa suhteellisen vapaasti. Rungas työmäärä tosin ei tee siitä helppoa. Joissakin haastatteluissa tuli esille, että tunne omasta ajankäytön hallitsemisesta helpottaa myös työn ja perheen yhteensovittamista.

Mää nytki pystyn määräämään täysin ite omat reissuni, eli mä pystyn kalenterin suunnittelemaan itte, että mä määrään, millon mä lähden johonki tai meen, pääsääntöisesti. Ja se muuttuu sitte se, niinku perheen kannaltaki se plänäys erinäköisesti, ku sä pystyt suunnittelemaan. (Pasi)

Antti oli uransa aiemmassa vaiheessa palkkajohtajana käyttänyt hyvin runsaasti aikaa työlleen. Uransa myöhemmässä vaiheessa hän ryhtyi yrittäjäksi. Yksi motiivi oman yrityksen perustamiselle oli juuri itsenäinen oman ajankäytön hallinta. Hän kuitenkin ilmaisee, että omassakaan yrityksessä ajankäytön kohtuullistaminen ei ollut helppoa myöhemmässä vaiheessa.

--että ku mä yrittäjäksi rupesin, niin mun yks alkuperäisiä isoja asioita, mitä olin päättänyt oli se, että nyt mä sitte itse täytän kalenterini omaan tahtiin. Näin teinkin, ja ne ensimmäiset vuodet tässä roolissa oli tavallaan työmielessä semmosia hyvinki kohtuullisia ajankäytön suhteen. (Antti)

Johtajat kertovat ajankäytöstään paljon käsitellessään työn ja perheen yhteensovittamista. Ajankäytössä on suuria eroja johtajien välillä. Osa johtajista rajoittaa tietoisesti työaikaansa normaalin työajan mittaiseksi. Joissakin yrityksissä normaali työaika koskee myös johtamistyötä tekeviä työntekijöitä. Johtajat, jotka rajaavat työaikaansa, kokevat, että sillä on vain myönteisiä vaikutuksia työlle. Kohtuullinen työaika on näillä johtajilla myös tekijä, joka vaikuttaa ratkaisevasti työpaikan valintaan. Jotkut johtajat eivät rajaa työaikaansa vaan ovat aina valmiita myös työasioiden käsittelyyn. Osalla työ valtaa lähes kaiken käytettävissä olevan ajan. Osa johtajista työskentelee paljon matkustamista vaativassa työssä tai asuu toisella paikkakunnalla kuin muu perhe. Tällaiset tilannetekijät vaikuttavat suuresti ajankäytön jakamiseen työn ja perheen kesken.

5.6 Muutokset työn ja perheen suhteessa

5.6.1 Työtehtävien vaihtaminen tai tiettyjen työtehtävien välttäminen

Yhtenä tutkittavana teemana olivat muutokset, joita johtajat tekevät työn ja perheen yhteensovittamisen vuoksi. Työn ja perheen suhde voi muuttua jonkin tapahtuman tai arvopohdiskelun seurauksena. Muutoksia voi tapahtua uran eri vaiheissa. Monet tekijät vaikuttavat esimerkiksi siihen, millaisia tehtäviä johtaja lähtee urallaan hakemaan ja tekemään. Martti mainitsee yhtenä tällaisena valintana omalla kohdallaan sen, ettei hän hakenut tiettyä tehtävää, vaan päätti painottaa perhettä.

Haastattelija: Jos kysytään, että ootko enemmän perhe- vai urasuuntautunut?

Martti: No en minä ainakaan urasuuntautunut oo, että määhän oisin ehottomasti lähteny sille x-etenemisivaihtoehdolle, jos mä olisin ollu urasuuntautunu. Niin siis silloin mä niinku ajattelin perhettä enemmän ja sitte yhdessäoloa.

Sampo kertoo, että hänen puolisolllaan on ollut vaikutusta siihen, millaiseksi ura on muodostunut. Hän kokee, että puolisollla on ollut työuralla etenemistä hillitsevä vaikutus.

Haastattelija: Koetko, että sun puoliso olis jotenki edesauttanu tai hidastanu sun uraa?

Sampo: No, on se hidastanu kyl varmaan.

Haastattelija: Millä tavoin?

Sampo: No, jarruttanu niit ratkasuja mihin mää olisin mennu suin päin.

Antti on pohdiskellut erityisesti ylimmän johdon tehtävien luonteen mielekkyyttä. Antti työskenteli uransa aiemmassa vaiheessa ulkomailla. Hänen edustamassaan globaalissa suuryrityksessä olisi ollut tarjolla monenlaisia urapolkuja.

--ihan sen ylimmän johdon homma, niin loppujen lopuksi, mitähän nyt kauniisti sanois, onko se niinku tavoittelemisen arvosta? Se on hyvin, äärimmäisen kiireistä, äärimmäisen ajallisesti ulkoo-ohjattua. Sitä rupes ajattelemaan että ei, haluanko mä sittenkään tulla oikein isoksi johtajaksi. Rupes miettimään, että joku niinku muu vois olla mielekkäämpää oman elämän kannalta. (Antti)

Harri kertoo havainnoineensa kollegoidensa työaikakäyttäytymistä uransa alkupuolen työpaikassa. Hänen kohdallaan toimialalla vallitseva työaikakäsitys johti siihen, että hän siirtyi kokonaan toisen toimialan tehtäviin.

No kyl, sanotaan, että silloin kun x-toimialalla, niin kyllä mä koin uhraavani niinku perhettä tavallaan sille uralle, koska se oli ihan selvää, että jos mä olisin painanu siellä hulluna hommia, niin mä oisin ollu osakas joskus siinä pienehkössä firmassa. Sitte tietysti tulot ois ollu ihan erilaista ja muuta. Mut sit ku näki sen, että ne osakkaatkin kerto aamulla, että "Joo, oltiin vaimon kans oopperassa. Sitte ne soitti Jenkeistä ku markkinat avautu, niin mä lähin sit tekeen sen yhen sopimuksen. Vaimo jäi kyllä sinne oopperaan". Niin mä aattelin, että ei jumalauta! Tämäkö sit se mun tulevaisuus on kymmenen vuoden päästä, et tekee vähintään kaks kertaa enemmän vielä hommia, tienaa kymmenen, viistoista kertaa, mutta että ovat aina töissä? Niin silloin mä koen, että tää menee nyt, nyt tää on niinku jo uhrautumista, että silloin meni kait, että jos mä uhraan niinku muita asioita nyt sille työuralle, niin silloin tuli se, että ei kiitos. (Harri)

Harri kertoo kokeneensa riittämättömyyttä suhteessa perheeseensä ja lapsiinsa silloisessa työpaikassaan. Puolisolla ja lapsilla on ollut Harrin kertoman mukaan suuri vaikutus valintoihin, joita hän on tehnyt urallaan.

Haastattelija: Koetko että sun puoliso olis jotenkin hidastanu tai edesauttanu sun uraa?

Harri: No ei ainakaan hidastanu. Pikemminkin hän on niinku edesauttanu koko uran alkuun, ja opiskelupaikan valinnasta lähtien. Niinku mä sanoin, että pelkkää niinku positiivista, että en oo niinku kokenu ikinä että ois ollu hidaste. Että se, sanotaan näin, että silloin kun olin siellä x-työpaikassa, ja sitten oli molemmilla lapsilla korva-tulehukset ja hän on kotona, ja mä istuin siellä seitsemältä ja sit hän soittaa et etsä vois tulla jo kotiin. Mä, että en mä, kun mulla on kolme vielä näitä x-dokumentteja kirjoitettavana, niin silloin tuntu vähän silleen, et kyllä mä nyt ymmärrän, että mä täällä perse hiessä raadan, mut sitten tietysti tajusin, et ilman että mä sanoin jotain, et niin hänkin tekee niinku parasta aikaa. Et ei niinku hidasteena vaan silloin mä koin hirveenä sellasta ongelmaa, että mä en niinku riitä --. Ja silloin mulla tuli -- tää täyskäännös.

Uuden työpaikkansa haastattelussa Harri oli kertonut arvoistaan, kahdesta pienestä lapsestaan ja siitä, että hän on valmis tekemään kovasti työtä, mutta haluaa rajata työlle käytettävän ajan kohtuulliseksi. Tällä Harri katsoo olleen myönteistä vaikutusta työpaikan saannin kannalta. Aiemmalla toimialalla työskennelleet ystävät eivät Harrin kertoman mukaan ymmärtäneet hänen päätöstään vaihtaa toimialaa.

--kerroin siellä, että mulla oli kaks pientä lasta, ja mä oon välillä valmis tekeen kovasti, mutta en jää tänne illaks istumaan ja että arvopohja ja näin ja näin. Jälkeenpäin sitten, niinku kuitenkin sinne mäa sitte pääsin, jälkeenpäin sitte kerto tää esimies, että kun siellä oli haastattelijana niinku hallituksen, jotka sattuu oleen kaikki naisia, niin ne oli haastattelemassa, niin ne sano, että mäa olin toinen, jota haastateltiin. Niillä oli joku neljä, viis, niin siellä oli iso osa, jotka oli sanonu, että tää otetaan, ei haastatella muita. Että tällä pojalla on arvot kohallaan. Ja sitten kun, silloin vaihdoin sinne ja kaikki mun kaverit, kukaan ei sanonu mitään. Kaikki piti mua täytenä luuserina--.

(Harri)

Uramahdollisuuksiaan pohtiessaan myös Ismo kertoo miettineensä toimialan merkitystä. Hän hakeutui julkiselle sektorille saadakseen työaikoihin säännöllisyyttä ja rajoittaakseen matkustamista.

Haastattelija: Mitenkä sun mielestä perhe on vaikuttanu sun uraan?

Ismo: Onhan se vaikuttanu monessaki kohdassa, että siinä mentiin x-paikkakunnalle, niin kyllä yhdessä siitä tietysti sovittiin, että mennään. Muutettiin sieltä pois, niin sehän oli yks tärkeä vaikutte siihen. No sitten tietysti, se oli jännä miten se ohjaaminen, kun on perhettä, niin sitte heti silläki on eri merkitys, että minkälainen se työnantaja on. -- ja ehkä millaset työajat sillä on. Et kyllähän sitä pohdittiin silloin, että jos on julkinen tämmönen virka, niin on työajat kuitenkin säännöllisemmät kuin jossaki, useimmiten yrityksen palveluksessa on. Niin siellä tulee sitte matkustelua enemmän ja semmosta. -- Semmonen säännöllisyys kuitenkin.

Haastattelija: Eli se on niinku saanu enemmän arvoa?

Ismo: Kyllä se on nostanu päätään, kovastikkin.

5.6.2 Kansainväliset tehtävät

Kansainvälisissä yrityksissä johtotehtävissä toimiminen edellyttää lähes poikkeuksetta runsasta matkustamista yrityksen toimipaikkojen ja asiakaskohteiden välillä. Monet johtajat olivat päättäneet yleensä yhdessä perheensä kanssa keskustellen, etteivät hakeudu tällaisiin tehtäviin.

Haastattelija: Mitenkä sä katsot, että perhe ois vaikuttanu sun uraan?

Tommi: No esimerkiksi se, että mä en oo niinku hakenu sitä uraa kovin ympäri maailmaa--.

Pauli työskenteli puolisonsa kanssa ulkomailla kansainvälisissä tehtävissä. Siinä vaiheessa, kun perheeseen odotettiin lasta, he päättivät muuttaa takaisin Suomeen. Lapsen syntymän jälkeen Pauli jäi puoleksi vuodeksi kotiin lapsen kanssa, mikä ei ollut tavanomaista liikkeenjohtotehtävissä etenkin 1990-luvulla. Pauli kokee kotona vietetyn ajan käännekohtana urallaan. Hän on valmis suosittelemaan lapsen kanssa kotiin jäämistä kaikille miehille. Paulin perheessä pienen lapsen vaihe oli sikäli muiden johtajien tilanteesta poikkeava, että Paulin kotona olemisen vuoksi vaimo pystyi käymään töissä.

Sit kun rupes, mentiin naimisiin, niin tota tuli lapsi, sit todettiin et me halutaan niinku Suomessa synnyttää ja asua. Mehän muutettiin Suomeen, just se pahin lama, eli yheksänkytäyks, joo, yheksänyks muutettiin Suomeen. Vähän etukäteen, niin olin synnytykses mukana sitte. No sit oli semmonen, tuli tää, mää olin itseasiassa Suomen historian ensimmäinen tämmönen vanhempainlomalla, eli varmaan talouselämä semmonen, en mää tiä montaa ukkoa, joka viittii olla kuus kuukautta kotona. Eli mä niinku, se oli mun niinku--, että kun mä oon kerran maksanu Suomen verot, et mä haluan myös nauttia. Ja sitte se on niinku ainutlaatuinen tilanne; mä oon kolmevitonen, niin mä voin olla niinku kotona. Se on mun urani käännekohta tai herättäjä, koska se, se on niin erilaista. Sä näät sen niinku mitä se tarkoittaa, ku sulla on oikee vastuu tuotannosta, eli jonkun ihmisen elämästä, syöttämisestä ja tälläsestä.

--

Ei se, se vaan, jotku asiat syntyä ilman neuvottelua. Musta se oli vaan oikein että mä jään, eikä mulla ollu mitään vastaankaan sitä, ja se oli aika kiva mahdollisuus olla. Hirveen opettavaista, ja mä suosittelen kaikille miehille, mut ei ne vaan ota sitä vakavasti. Että tota, ei siinä, Eija ei pyytäny sitä ja mä sitte näin, että miten Eija keskitty siihen työhön. Niin en mä halunnu, että ne lapset sitte häirittee yöllä huutamalla, ja mä kävelin sitte ulos, jos oli lämmin kesäpäivä, tai sitte johonki toiseen huoneeseen. Antaa Eijan hoitaa työt ja nukkua yöt, ja sitte koska, kyllähän se lapsii pystyy hoitaa

vaikka kuinka väsyneenä, että ei siitä niinku rasitu. Mut sitte, jos teet henkisesti vaa-
tiviaa työtä ja valvoo yöt, niin se on rankkaa.

--

Mut niinku mä sanoin, että se, että mä en niinku silloin, kun lapset oli pieniä, niin oi-
keestaan vältin niinku--kansainvälisiä vastuutehtäviä. Ja onks se sitte uhrautumista?
Ei, ku musta se oli valinta: mä halusin, että lapsilla on isä kotona, koska vaimo oli sil-
lon niin paljon poissa. (Pauli)

Asko kertoo, ettei hänen puolisonsa ole rajoittanut uramahdollisuuksia. Hän on
pohtinut itse kansainvälisten tehtävien luonnetta.

Palaan siihen maailmalle lähtöön, että hän ei oo ikinä sanonu, että "ei käy, ei lähde-
tä". Mutta mää oon niinku--mun tulkinta on se, että se vois olla aika raskasta aikaa,
jos ois näin, jos tämmönen valinta tehtäs ja näin. (Asko)

Antti pohdiskelee tekemiään valintoja monelta kannalta. Hänelle olisi ollut tar-
jolla kiinnostavia uravaihtoehtoja ulkomailla. Antti päätti kuitenkin palata per-
heen mukana Suomeen. Kerronnasta voidaan tulkita, että päätös ei ollut help-
po, koska Antti kertoo olleensa hyvin uraorientoitunut tuossa vaiheessa.

Jossain vaiheessa me oikeesti viihdyttiin x-maassa niin hyvin, että aateltiin että tän-
nehän me voitais jäädä, ihan vakituiseenkin. Ja täs tulee tää puolison vaikutus esiin,
että en tiedä, jos oltas päädytty, ikäänkuin jääty sinne pysyvästi, oltasko me edelleen
siellä vai ei, mitä ois tapahtunu. Se olis spekulatiota, mutta jossain vaiheessa oli ihan
oikeesti ajatus, että hei, tänne me jäädään. Ja siellähän olis toki niitä erinäkösiä johta-
janpaikkoja x-yrityksellä ollu vaikka kuinka paljon. Että tavallaan se yks käännekohta
tuli itseasiassa perheen kautta, oli se, että me palataan Suomeen.

--

Näin mun tapauksessa ei oo, on paljon niinku rososempi tää tilanne, ja jos spekuloi,
jos aattelee, että olis vielä ollu sillain hyvin uraorientoitunu silloin yheksänkyfluvulla,
kun siellä x-maassa oltiin, niin mähän olisin voinu esimerkiksi ajatella silleen, jos mä
oisin vaan päättäny, että -- mää haluan olla iso johtaja sille ja sille. Niin mähän en ois
tavallaan suostunu siihen tilanteeseen, tai sit mä oisin vaikka eronnu silloin jo, että
minäpä jään nyt tänne sit uraa rakentaan, et lähtekää te Suomeen. Mutta tuln kui-
tenki niinku perästä. (Antti)

Ulkomailla työskennellyt Pekka kertoo myös perheensä paluusta Suomeen.
Merkittävimpinä tekijöinä olivat puolison viihtyminen ja työllistymistekijät se-
kä lasten koulunkäynnin aloittaminen. Perhe halusi lapset nimenomaan suoma-
laiseen kouluun. Pekka pohtii myös valinnan vaikusta uraansa; sillä oli ollut
ainakin lyhyellä aikavälillä negatiivista vaikutusta uran kannalta. Pekka kui-
tenkin kokee, että uhraus perheen eduksi kannatti tehdä.

Haastattelija: Seuraavaks olisinkin juuri kysynyt, miten sun vaimo sopeutu tähän ai-
kaan?

Pekka: Sanotaan et yllättävän hyvin, vaikka kyllähän se oli vaikeeta, oli vaikeita ajan-
jaksoja, mutta se, hän, kuitenkin oli jonkinverran kuitenkin tekemistä, mielekästä te-
kemistä. Mutta kieltämättä se oli yks, tai toinen pääsyy, miks päätettiin tulla pois
sieltä. Että tuota, vaikka niinku tuota se oli hyvin lähellä, että me ei oltas koskaan tul-
tu Suomeen.

Haastattelija: Mitkä, tosiaan, kerro vähän, mitenkä te sitte päätitte palata Suomeen?

Pekka: No se oli, no yks syy on tää vaimo, tai naisen asema ja työssä käyminen, ja toinen oli sitte lasten koulunkäynti. Siellä koulu on järjestelmä, joka on suomalaisen hyvin vaikea ymmärtää, se on hyvin. Emmätiä, sen vois kuvitella, että Suomessa koulu oli joskus viiskyt-luvulla samanlaista.

--

Haastattelija: Koetko että sää olisit jotenkin joutunut uhrautumaan sun uran tai työn vuoksi, missään vaiheessa?

Pekka: No kyllähän se, sanotaan että se, että ku mä päätin tulla x-maasta Suomeen, niin se oli varmaan lyhyellä tähtämellä uran kannalta ei-hyvä juttu.

Myös Juhani luopui tehtävästään kansainvälisesti toimivan yrityksen palveluksessa. Hän siirtyi tehtävään, jossa matkustelua ei ollut niin paljon. Uran kannalta hän kokee muutoksen uhrauksena. Hän ei kuitenkaan kadu päätöstä, koska perheen kannalta ratkaisu oli hyvä.

Haastattelija: Koetko, että oot joutunu uhrautumaan uras vuoksi?

Juhani: No, kyl varmasti, no sanotaan, että se kun mä lähdin x-yrityksestä pois, niin kyl mä koen, että se oli uhraus sinänsä. Se oli uhraus perheelle. Mut se oli uhraus, jonka halus tehdä.

5.6.3 Asuminen samalla paikkakunnalla muun perheen kanssa ja työmatkustamisen vähentäminen

Eero kertoo haluavansa asua samalla paikkakunnalla perheensä kanssa, vaikka muilla paikkakunnilla saattaisikin olla tarjolla kiinnostavia urapolkuja. Hän toteaa, että muuttaisi vain pakon edessä toiselle paikkakunnalle, kuin missä muu perhe asuu.

Mä olen ehkä enemmän perhesuuntautunut. Että jos, se on varmaan niinku monessa muussaki yrityksessä vähän sama niinku asia, että tota, markkinat on niinku, isoimmat -- työmarkkinat on pääkaupunkiseudulla. Mulla ei oo minkään näköstä hinkua lähtä sinne, enkä ajattele enää semmosta, että joku isompi yksikkö tai isompi alue. Että sillä ei oo, vaan nimen omaan sillä, että miten se sopii tähän niinku arkielämään. En niinku missään tapauksessa esimerkiksi lähtis sillä tavalla, että jos on tietysti pakko, se on toinen juttu. Mutta että vapaaehtosesti en lähtis, että asuisin vaikka viikon jossakin ja perhe olis muualla. Että siihen mä en missään tapauksessa haluais, että tuota. Kyllä perheen merkitys on, että enemmänki perheihminen kyllä. Se näkyy tietenki harrastuksissa, vapaa-ajanvietossa ja kaikessa, että aina on menty lasten ehdoilla ja perheen ehdoilla. Toki on joutunu sitte vähän kompromisseja tekemään, varsinkin liikejohtajan aikana. Että paljonhan niitä iltamenoja, viikonloppumenoja, tämmösiä. Mutta muuten noin niinku vapaa-ajan vietto, niin se on menny perheen kanssa. (Eero)

Myös Simo kertoo tekevänsä työskentelypaikkakuntaa koskevat päätöksensä perheen ehdoilla. Hän pohtii myös sitä, millainen vaikutus uran kannalta on sillä, että painottaa perhettä pikkulapsivaiheessa. Ovatko uramahdollisuudet ohimenneitä siinä vaiheessa, kun hänellä on perheen puolesta parempi mahdollisuus tarttua niihin?

Toki täytyy sanoa, että jos uravalintaa ja uraa miettii, niin kyllä se perhe menee ensimmäiseksi, että en vois kuvitella, että mä lähtisin nyt, hakisin jostaki paikkaa vaikkapa Etelä-Suomesta yht'äkkiä, ja päättäisin lähtä jonnekkin muualle päin Suomea. Että kyllä se niinku määrittää, että koti ja perhe täällä. Se määrittää, että täällä niitä juttuja nyt tehhään, enkä lähe riepottelemaan perhettä, koska tiedän, että he ei halua sitä tehdä. Niin, en sen takia lähe hakemaan haasteita mistään muualta. Et sitte joskus ehkä lapset on aikuisia, niin sitte, mut sitte ehkä on jo myöhästä, et ei enää kelepää mihinkään. Mutta se on sitte, näin oon ajatellu, että oon tyytyväinen elämäni täällä ja tähän hetkeen. Että tuota, tätä työtä teen niin hyvin kuin ossaan ja niinku sanoin, keskityn tässä työssä oleviin tavoitteisiin enkä niinkään omiin tavoitteisiin. (Simo)

Joskus syyt muutokseen voivat olla esimerkiksi omaan tai perheenjäsenen terveyteen liittyviä. Tällaisen syyn vuoksi Jarkko kertoo muuttaneensa perheensä kanssa takaisin omalle kotipaikkakunnalleen.

Mut sitte meillä tapahtu sellanen, siis perheessä tapahtu tietynlaisia asioita, ja tuota niin, sitte me päätettiin, että me muutetaan takasi tänne x-kaupunkiin ja tuota. Se ei ollu niinku, se lähti ihan niistä perheen arvoista eikä niistä mun silloisista omista arvoista. Mut ne oli niin isoja tämmösiä arvoperusteisia juttuja, että me sitte lähetettiin ja muutettiin tänne x-kaupunkiin. -- Ne, niinkun siihen liitty se, sen tossa lyhyesti kerroinkin, tää vaimon pitkäaikainen niinku se olotila, jossa meidän tyttöö silloin odotettiin: ne oli vaikeita aikoja, ja siinä joutu moneen kertaan niinku tätä arvoperustaa tietysti miettiin, ja tuota, et se on ollu ihan olennainen asia, se on ollu siis aivan olennainen asia. Ja se on sellanen asia, johon liittyvä päätöksen, et jos ei sellasta olosuhdetta olis, niin mää tuskin olisin sellasta päätöstä koskaan tehny. Koska tuota, ja tuskin olisi koskaan niinku esimerkiksi semmonen paluumuutto x-kaupunkiin tullu siinä vaiheessa vielä niinku mieleen. (Jarkko)

Jarilla päätös pysyä samalla paikkakunnalla perheen kanssa on syntynyt ilman enempiä pohdintoja. Asiasta ei ole tarvinnut juuri keskustella puolison kanssa.

Ja voi ehkä todeta, että sillä ei oo ollu semmosta keskeistä merkitystä, vaan ne on kaikki ollu niinku mun ratkasuja. Ainoa mikä tulee ehkä niinku puolison ja perheen niin että ne rajas mun tavallaan kotipaikaksi x-kaupungin, koska se oli hyvin selvää, että pienten lasten kanssa ei oo hyvä lähtä hyppiin kaupungista toiseen-- . Ja seki oli niinku oma vaihe, että ei sitä ees silleen, että oltas näin puolison kanssa keskusteltu nokikkain että "Eikö tehdäkin näin." Että se vaan tuli kauheen luontevana, että se vaan päädyin - päädyimme siihen. (Jari)

Pasi työskenteli yhdessä uravaiheessaan toisella paikkakunnalla kuin perheensä. Heti, kun perheen asuinpaikkakunnalta löytyi sopiva työpaikka, hän palasi perheensä kanssa samaan kaupunkiin.

Niin x-yrityksessäkin oli paljon mielenkiintosisia juttuja, mut sitte siinä tuli se matkustus, että mä silloin asuinki a-kaupungissa, tai b-kaupungissa viikot käytännössä neljä päivää viikossa, ja lapset oli pieniä ja näin. Niin se oli silloin se haaste siinä, että sitte ku tarjottiin c-kaupunkista töitä, niin ei ollu kauheen vaikee päättää, että tulee c-kaupunkiin takasi töihin. (Pasi)

Perttu kertoo vähentäneensä lapsen syntymän jälkeen tietoisesti työmatkojaan. Hän toimii työssä, jossa hän on kokenut matkustamisen vähentämisen mahdolliseksi.

Niin, että, sitte kun tota, kyllähän se nyt tietysti tämmösiä yksinkertaisia, konkreettisia muutoksia, niinku mitä tarkotti, on se että, aikasemmin tuli oltua, niinku, työ-

matkoja. Mähän matkustan kohtuullisen paljon, niin ne on vähentyny. Pystyny vähentään. Pakko vähentää sillä tavalla, että mää en oo halunnu tehä niinku esimerkiksi semmosia muita kuin semmosia päivän matkoja, että en mää oo niinku kaks, kolme päivää reissussa. (Perttu)

Lasten ollessa pieniä Panu hakeutui toisen yrityksen palvelukseen ja tehtävään, jossa matkustamista oli vähemmän kuin aiemmassa työssä.

Se oli niinku, kun aatellaan tän perheen kannalta, niin se oli tietysti semmonen sillä lailla haaste, että vaimo joutu aika paljon sitte yksin hoitamaan, olla vastuussa. Mutta sen takia mää hain sieltä x-yrityksestä pois, kun siellä oli liikaa, siellä oli yli sata päivää vuodessa oli matkustamista. Että melkein joka viikko oli yhen tai kaks yötä jossain muualla kuin kotona. Se oli, ei tuntunu hyvältä, kun lapset oli pieniä, niin vaihdoin semmoseen hommaan, jossa oli vähän vähemmän sitä. (Panu)

5.6.4 Vapaa-ajan aktiviteettien vähentäminen

Piensoho (2006, 88) toteaa, että työn ja perheen tasapainon saavuttamiseksi henkilö voi joutua luopumaan jostain itselleen tärkeästä tai siirtämään joitakin asioita myöhempään elämänvaiheeseen. Tämä tulee esille myös haastatteluisissa; johtajat ovat päättäneet rajoittaa harrastuksilleen ja muille menoilleen käytettävää aikaa.

Et omista harrastuksistaan joutuu jonkun verran tinkimään näiden kahen [työ ja perhe] takia, mutta, että tota aika on niinku se kriittinen resurssi. (Asko)

Johtamistyöhön kuuluu yhtenä osana tiivis yhteydenpito sidosryhmiin (esim. Mintzberg, 1980). Esimerkiksi edustamistehtävät ajoittuvat usein ilta-aikaan, mikä vaikuttaa vapaa-ajan viettoon ja perheen yhteiseen aikaan. Kai kertoo keskustelleensa iltaedustustehtävistä vaimonsa kanssa; he olivat päättäneet rajata iltamenot kahteen iltaan viikossa.

Elikkä se kuntapuoli on sillälailla tosi monelta kautta tuttu, ja se tarkoitti kyllä vähän sitäki, että rupes menemään jo kahen ensimmäisen lapsen pienenä ollessa pikkusen liikaa aikaa illalla näissä järjestökuvioissa. Että se sitten ei, sovittiin jossain vaiheessa vaimon kanssa, että mä meen korkeintaan kahtena iltana viikossa. Ja siihen on aina aika ajoitin pitäny, mua on pitäny muistuttaa siitä, että sillä tavalla vähän lipsunu. Mutta kyllä me ollaan aikamoisessa yhteisymmärryksessä pysytty. (Kai)

Simo kertoo rajanneensa hyvinkin tarkasti erilaiset perheen ulkopuoliset harrastukset ja aktiviteetit pois itseltään.

Ja perheen kannaltahan tietenkin on se, että se on kuitenkin tuo perhe-elämä, se on sitä yhteistoimintaa, että siinä ei kaikkee voi saada, että tuota. Vaikkapa, jos haluaa tehdä töitä, niin silloin minusta pitää pystyä luopumaan vaikka harrastuksista. Että ihan kaikkee ei voi tehdä toisen kustannuksella, et se on kuitenkin semmosta yhteispeliä. Kyllähän ne nyt, jos on lasten kanssa tiiviisti kotona koko ajan, ja kyllähän siinä väsy työntekoonkin, niin pitää sitte antaa molemmille tilaa mennä, ja silloin pitää luopua omista menoistaan. Mä oon valmis, tai jostaki esimerkiksi määhän en oo hirveesti, vähän semmonen erakkotyypin tietyllä tavalla oon. Että perheen kanssa enemmän vietän aikaa, ku se, että sitte esimerkiksi kaverit on jo aikaa sitte tavallaan jääny, että on sitte vaan ystävperheitä ja heidän kanssa sitte tavataan silloin, kun on lomiamia ja

muuta. Mut semmosta ei, että lähtisin joittenki kavereitten kanssa jotaki tekemään, niin se ei sovi mulle eikä oo sopinu ikinä sillä tavalla, kun on ollu perhe. Et sitte pitää niistä luopua, et se on hyvin harvinaista herkkua, toki mää tykkään siitä. Mut se pitää sitte pystyä vaan jättämään semmoset retket ja pelit sun muut, kun on perhe, niin töitä tehään ja sitte kun on aikaa niin ollaan perheen. (Simo)

Teemu työskentelee uransa nykyisessä vaiheessa toisella paikkakunnalla kuin puoliso. Viikonloput hän haluaa rauhoittaa perheelle.

Ja esimerkiksi nämä viikonloput koitan pyhittää todella, että en harrasta metsästystä enkä golfia sillä tavalla, että mä mennä huitosin täältä kotiin ja menisin kavereiden kanssa pelaan golfia. En mä vois kuvitella sellasta. (Teemu)

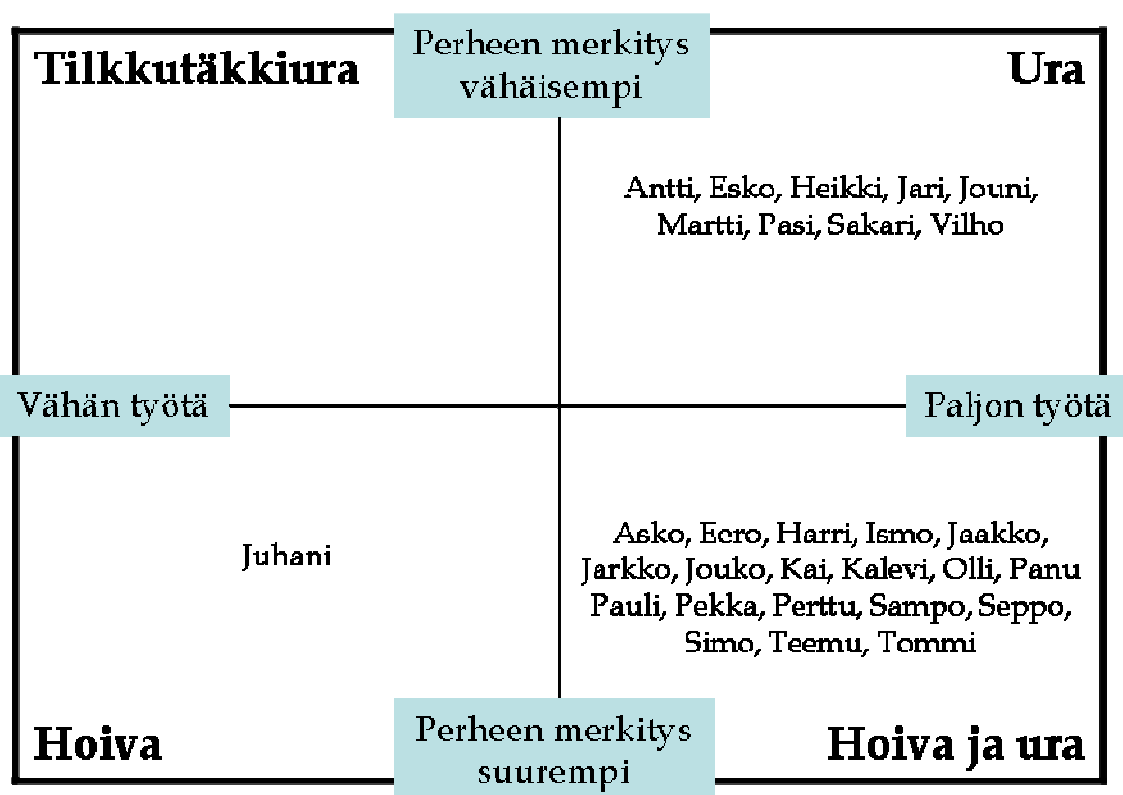
Monet haastatelluista johtajista kertovat tehneensä työhön liittyviä valintoja ja päätöksiä siitä näkökulmasta, että työn ja perheen yhteensovittaminen olisi toimivaa. Yhtenä tällaisena mainitaan työpaikan tai jopa toimialan vaihtaminen perheystävällisempään. Monet ovat myös jättäneet hakeutumatta johonkin sinänsä kiinnostavaan työpaikkaan, joka ei kuitenkaan olisi tarjonnut mahdollisuutta työn ja perheen ajankäytölliseen tasapainoon. Jotkut johtajat hakeutuivat pois kansainvälisistä ja paljon matkustamista vaativista töistä perheen vuoksi. Muutamilla perhesyyt vaikuttivat siten, että tällaiset tehtävät rajattiin jo etukäteen pois omista uravalinnoista. Harrastusten ja omien menojen karsiminen on myös muutos, jonka monet johtajista ovat tehneet saadakseen enemmän aikaa perheelle.

5.7 Sijoittuminen työ-perhe -positioon

Haastatellut 29 miesjohtajaa sijoitettiin Sigtona Halrynjon (2009) mallin pohjalta hieman muokattuun nelikenttään. Siinä on kaksi akselia: perheen merkitys ja työn määrä. Alkuperäisessä Halrynjon mallissa perheen merkityksen tilalla on lastenhoidon määrä. Mallin muodostamat neljä positiota ovat ennallaan: ura, hoiva ja ura, tulkkitäkkiura ja hoiva.

Haastatteluissa ei kysytty lastenhoidon ja kotityön määrää tunteina. Myöskään kotona ja työssä vietettyä aikaa ei ollut suoraan kysytty. Haastatteluissa kuitenkin käsiteltiin työn ja perheen suhdetta hyvin monipuolisesti, joten niiden pohjalta oli mahdollista sijoittaa johtajat työ-perhe -positioihin. Tulkinta kunkin johtajan sijoittumisesta tiettyyn positioon onnistui suurimman osan kohdalla varsin nopeasti. Se, mitä johtaja kertoi suhteestaan työhön, lapsiin, puolisoon ja kotitöihin, toimi tulkinnan perusteena. Narratiivisesta näkökulmasta on huomattava, että kerronta voi olla sekä tiedostettua että tiedostamattomaa. Apuna tulkinnassa käytettiin taulukkoa, jonka avulla seurattiin, painotti ko johtaja ajankäytössään perhettä tai osallistuiko hän kotitöiden tekemiseen. Seitsemän johtajan kohdalla täytyi muuta enemmän pohtia sitä, sijoittuvatko he positioon *ura vai hoiva ja ura*. Osittain tulkinta tehtiin haastattelusta jääneen

mielikuvan pohjalta, joskin useimmissa tapauksissa sijoittaminen oli helppo tehdä jo haastatteluissa konkreettisesti mainittujen seikkojen pohjalta.



KUVIO 2 Miesjohtajien sijoittuminen Halrynjon (2009) sovelletun mallin mukaisiin positiioihin työn ja perheen merkityksen mukaan

Johtajista noin kolmannes (yhdeksän johtajaa) sijoitettiin uraposition. Heillä työn merkitys korostui haastatteluissa perheen ollessa pienemmässä roolissa. Suurin osa eli noin kaksi kolmannesta (19 johtajaa) sijoittui hoiva ja ura -position. Heille perheellä ja lapsilla oli suuri merkitys, samoin kuin työlläkin. Yksi johtaja, Juhani, oli urallaan vaiheessa, jota kuvasi parhaiten hoivaposition. Hänellä oli takanaan toimitusjohtajuusjakso ja hän työskenteli parhaillaan projektiluontoisesti vaimon panostaessa enemmän työhön. Juhani pystyi huolehtimaan esimerkiksi lasten hoitoon viemiset ja hakemiset helposti työnsä osaaikaisuuden vuoksi.

Positioiden *ura ja hoiva ja ura* sisällä olisi mahdollista tehdä myös tarkempaa jaottelua. Esimerkiksi urapositionissa oli neljä johtajaa, Esko, Antti, Vilho ja Jari, jotka käyttivät tai olivat käyttäneet suurimman osan ajastaan työntekoon. Näilläkin johtajilla työn ja perheen suhteessa oli tapahtunut muutoksia uran varrella. Näihin muutoksiin ei kuitenkaan pureuduttu tarkemmin vaan kukin johtaja sijoitettiin positiionsa haastattelusta muodostuneen kokonaismielikuvan avulla. Myös hoiva ja ura -position johtajilla oli eroja siinä, kuinka suurena perheen merkitys ilmeni heidän kerronnassaan.

Halrynjon mukaan miestyöntekijät näyttäisivät usein ajautuvan tiettyyn työ-perhe -position. Urapositionissa ja johtavassa asemassa olevat työntekijät

ovat tyytymättömiä työaikoihinsa ja haluaisivat työskennellä vähemmän. He eivät kuitenkaan pidä työajan vähentämistä mahdollisena, jos he haluavat pitää työnsä ja uransa. (Halrynjo 2009, 118–119.) Etenkin urapositionsa vaikuttaisi tapahtuvan niin, että tiettyyn työn ja perheen yhteensovittamisen position ajaututaan. Johtajat eivät aina itsekään ymmärrä olevansa aktiivisia valinnan-tekijöitä työn ja perheen tasapainottamisessa.

Tottakai *olis* mielelläni perhe- ja harrastesuuntautuneisempi, *jos* olis aikaa. (Vilho)

Kuten Vilho, monet johtajat ottavat työn sitovuuden annettuna tekijänä, johon ei voi vaikuttaa. Vilhon kommentti osoittaa, että hän kokee olevansa pakotettu käyttämään lähes kaiken aikansa työlleen. Myös Jari oli kokenut, että vaihtoehtoja jatkuvalla työnteolle ei ollut olemassa. Hänkään ei koe, että olisi valinnut työ-perhe -positionsa eri vaihtoehtojen välillä.

Joitakin semmosia hyvin, hyvin aktiivijaksoja ollu, että ei niissä paljon oo lomapäiviä ollu, että se ei varmaan ollu sitten, ja kyllä muistankin että se, jos esmes kaikki viikonloput menee töissä, niin eihän se voi puolisoa tuntua oikein hyvältä, koska pitäs olla jotain muutaki. Ja kyllä muistankin, että on ollu vähän siitä puhetta, että ei välttämättä oo hyvin ensimmäistä puolisoa kohtaan, jos mää oon jatkuvasti töissä vaan. Niin, *mutta eipä siinä ollu vaihtoehtoja*, että. (Jari)

Aaltio-Marjosolan ja Lehtisen (1998, 125) mukaan isällä on erityinen merkitys pojan kehitykselle. Heidän mukaansa moni poika kuitenkin kasvaa isän ollessa poissa. Sakari kertoo uransa alkuvaiheesta. Hän koki avioeron lasten, kahden pojan, ollessa pieniä. Työ vei kaiken huomion uran alkuvaiheessa ja perhe jäi vähälle huomiolle.

No mää asuin niin vähän aikaa niitten kanssa, ne oli pieniä, kun mä muutin siitä pois, mutta tota, eihän silloin ku nuori mies ja myyntihommista ja vauhti päällä, niin ei se perheeseen oo tullu paljon kiinnitettyä huomiota. Sitä vaan menee ja tekee. (Sakari)

Pauli kokee, että vasta uran myöhemmässä vaiheessa asioita ajatellaan kokonaisvaltaisemmin.

--voi olla että ihminen kypsyyki vasta nelikymppisenä niinku ajattelemaan vähän isompia asioita, että ku sul on lapset ja sit se uran alkuvaihe niin se on semmosta suorittamista, tai siis, se *työelämä vie mukanaan, etkä sä paljon kysele mitään*. (Pauli)

Monet johtajat katuvat uransa loppuvaiheessa sitä, että eivät ole onnistuneet tasapainottamaan työtä ja perhettä (Lämsä 2009, 145; Muna, 2007, 122). Tällaisista katumuksen kokemuksista kertovat Antti ja Sakari:

--viikot oli semmosta että oli matkoilla melkein koko aika, niin kyllähän tottakai silloin, kun lapset oli pieniä, niin vaimo joutu lasten kanssa koville. Että jos nyt jälkikäteen kysyy, että oliko se sen ikäänkuin arvosta, niin vois sanoa, että ei varmaan ollu, ainakaan kaikilta osin. Että ura vei niin voimakkaasti mukanaan. (Antti)

Mutta tää perhehomma sitten, niin varmaan ois elämän aikana voinu elää fiksummallaki tavalla ton perheasian--. (Sakari)

Esko puolestaan ei kerro tuntevansa katumusta. Hän oli halunnut elää työuran-
sa täysin työn ehdoilla.

Haastattelija: Koetko että oot joutunu uhrautumaan sun uran vuoks?

Esko: En. Mää oon halunnu tätä.

Haastattelija: Kerro lisää.

Esko: Elää näin. Elää täysillä työn ehdoilla. Kyl se on se, mitä mä oon halunnu tehdä. En mä oo uhrautunu. Se ois jotenki, tuntus hullulta, että jos mä niinku aattelin, että mä oisin uhrannu tai menettänyt jotain. Varmaan olen menettäny, mutta en mä niinku oo halunnu kokee sitä sillälaila.

Sijoittuminen hoiva ja ura -position vaikuttaisi olevan enemmän tietoinen valinta verrattuna uraposition. Hoiva ja ura -position johtajat vaikuttavat pohtivan aktiivisemmin omaa työn ja perheen suhdettaan. Aaltio-Marjosolan (2001) mukaan aktiivinen perheenjäsenyys edellyttää oman roolin jatkuvaa reflektointia. Oman roolin reflektointi voi olla arvopohjaista tai se voi johtua jostain konkreettisesta tapahtumasta elämässä. Reflektoinnin seurauksena työn ja perheen suhteessa voi tapahtua merkittäviäkin muutoksia uran aikana. Näistä on aineistoesimerkkejä esimerkiksi luvuissa *Isyyden rikastavat kokemukset* sekä *Muutokset työn ja perheen suhteessa*. Joillekin johtajille isäksi tuleminen ja vanhemmuus ovat tekijöitä, joiden seurauksena työn ja perheen suhdetta pohditaan aktiivisesti. Arvopohdinnan vaikuttimena ilmenevät johtajien kerronnassa esimerkiksi omat tai kollegoiden kokemukset siitä, kuinka työ täyttää lähes koko elämän. Joskus elämäntilanne voi vaatia työn ja perheen suhteen uudelleenarviointia. Esimerkiksi Tommin perheeseen syntyi kehitysvammainen lapsi, minä hän kertoo vaikuttaneen sekä elämäntilanteeseensa että arvomaailmaansa. Myös johtajan uupuminen tai loppuun palaminen voisi olla tällainen elämäntilanteeseen vaikuttava muutos, vaikkakaan aineisto ei sisältänyt tällaisia tapauksia.

6 PÄÄTELMÄT JA POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata miesjohtajien työn ja perheen suhdetta ja samalla lisätä ymmärrystä työn ja perheen yhteensovittamisen kysymyksistä erityisesti miesjohtajien näkökulmasta. Tutkimus on tärkeä, koska aiempi työn ja perheen suhteen tutkimus on kohdistunut enimmäkseen alaisiin ja naisjohtajiin. Koska johtajista suurin osa on miehiä, aihetta on syytä tarkastella myös miesjohtajien kannalta. Tutkimuksella on paikkansa myös siksi, ettei miesjohtajan työn ja perheen suhdetta ole aiemmin juurikaan tutkittu empiiristä aineistoa hyödyntäen. Tässä tutkimuksessa 29 miesjohtajaa on kertonut työn ja perheen suhteestaan. Haastatteluissa syntyneitä tarinoita eli narratiiveja on teemoiteltu kuuden teeman alle.

Ensimmäisessä teemassa johtajat pohtivat *onnistumistaan* työn ja perheen yhteensovittamisessa. Useat johtajat totesivat, että työn ja perheen yhteensovittaminen on helpottunut uran edetessä. Munan (2006) mukaan perheen suhteellinen merkitys kasvaa iän myötä. Greenhausin ja Beutellin (1985) mukaan ajankäytöllisiä konfliktikokemuksia esiintyy enemmän pikkulapsiperheissä kuin perheissä, joissa lapset ovat jo varttuneempia. Näistä syistä johtuen työn ja perheen yhteensovittaminen saattaa olla vaikeimmillaan juuri uran alkupuolella, jolloin työura vie paljon huomiota ja perheessä on pieniä lapsia. Mahdollisesti uran alkupuolella johtajalle muodostuu työn ja perheen yhteensovittamisen malli, joka saattaa jatkua samankaltaisena koko työuran ajan, kuten joillakin haastatelluilla näyttäisi tapahtuneen. Työn ja perheen yhteensovittamisessa saattaa kuitenkin tapahtua merkittäviä *muutoksia* työuran aikana. Tutkimuksen perusteella on pääteltävissä, että muutos voi tapahtua arvopohjaisen pohdiskelun tuloksena tai jonkin elämässä tapahtuneen konkreettisen tapahtuman seurauksena. Arvopohjaisen pohdiskelun seurauksena moni haastatelluista johtajista kertoi siirtyneensä sellaiseen työpaikkaan, joka mahdollisti perheen huomioinnon aiempaa paremmin. Joissakin tapauksissa tämä tarkoitti myös toimialan vaihtamista perheystävällisempään.

Miesjohtajat näyttäisivät jakaantuvan kahteen joukkoon *työasioiden käsittelyssä kotona*. Osa haastatelluista kertoi tehneensä itsenäisen päätöksen tai sopimuksen puolisonsa kanssa, ettei työasioita käsitellä kotona. Joillekin johtajille puolestaan työasioiden käsittely kotona oli luonnollinen osa kanssakäymistä ja muutamassa tapauksessa puoliso koettiin monipuolisena keskustelukumppanina kaikissa työhön liittyvissä asioissa.

Suurin osa tässä tutkimuksessa haastatelluista johtajista koki, että *isyydellä* on ollut vaikutusta heidän uraansa ja toimintaansa johtajina. Vaikutukset koettiin lähes yksinomaan rikastavina. Isyyden kerrottiin tuoneen vastuullisuutta

työhön sekä usein myös ihmisläheisempää johtamisotetta. Useat johtajat kokivat perheen ja lasten kanssa vietetyn ajan virkistävänä. Se auttoi monia myös saamaan työasiat pois mielestä, mikä ei Mintzbergin (1980) mukaan johtamistyössä ole helppoa vapaa-ajallakaan. Isyyden koettiin myös tuovan uutta näkökulmaa johtamiseen ja erityisesti henkilöstöjohtamiseen. Omien kokemusten kerrottiin tuovan ymmärrystä lapsiperheellisten alaisten johtamiseen. Tällä voi olla vaikutusta näiden johtajien työpaikkojen perheystävällisyyden kannalta, koska Kivimäen ja Otonkorpi-Lehtorannan (2003) mukaan esimiehen tuella on suuri vaikutus työpaikan perheystävällisyyteen.

Suurin osa miesjohtajien kertomista työn ja perheen suhteen *riistäivistä kokemuksista* liittyi *ajankäyttöön*. Ajankäyttö on keskeinen tekijä puhuttaessa työn ja perheen suhteesta (esim. Mauno ym. 2005). Joillakin johtajilla erikseen määritellyn työajan puuttuminen näytti johtaneen tilanteeseen, jossa lähes kaikki aika kului työntekoon. Osalla tällainen ajankäyttö oli leimallista jossain uran vaiheessa; osalla ajankäyttömalli jatkui läpi koko uran ajan. Jotkut johtajat puolestaan rajasivat tietoisesti työaikansa. Näin toimineet johtajat kokivat, että työ- ja vapaa-ajan selvästä rajaamisesta oli työtehtävien hoitamisen kannalta enemmän hyötyä kuin haittaa. Muutamat johtajat kertoivat työaikajousten merkityksestä lasten ollessa pieniä. Tutkimus vahvistaa aiempia tutkimustuloksia, joiden mukaan mahdollisuudella vaikuttaa omaan työaikaan on positiivinen vaikutus työn ja perheen yhteensovittamiseen. Useimmilla johtajilla tämä mahdollisuus on olemassa, mutta johtamistyön luonteen vuoksi ajan tasapainoinen jakaminen työn ja perheen kesken ei näyttäisi olevan helppoa.

Haastatellut miesjohtajat sijoitettiin Halrynjon (2009) mallia soveltaen työn ja perheen yhteensovittamisen positioihin. Yksi johtajista sijoitettiin *hoivapositioon*. Suurin osa, 19 johtajaa, sijoittui *hoiva ja ura* -positioon. Heidän kerronnassaan sekä työ että perhe olivat merkittävässä roolissa. Yhdeksän johtajaa kuului *urapositioon*. Uraposition johtajilla työ näyttäytyi selvästi hallitsevana elämän osa-alueena. Tutkimus tukee Halrynjon käsitystä siitä, että sijoittuminen tiettyyn työn ja perheen yhteensovittamisen positioon ei ole läheskään aina tietoinen ratkaisu. Osa johtajista näyttäisi ajautuvan omaan positioonsa. Tätä teoriaa tukee myös se joidenkin johtajien haastattelussa mainitsema seikka, etteivät he olleet kovin syvällisesti pohtineet työn ja perheen suhdetta aiemmin. Tulokset tuovat myös esille joidenkin urapositiossa olevien miesjohtajien kyvyttömyyden nähdä vaihtoehtoja toteuttamalleen työn ja perheen yhteensovittamisen mallille.

Työn ja perhe-elämän tasapainottaminen on osa hyvää itsensä johtamista (Lämsä 2009). Samoin aktiivinen perheenjäsenyys edellyttää jatkuvaa oman toiminnan reflektointia (Aaltio-Marjosola 2001). Tämä tutkimus osoittaa, ettei työn ja perheen tasapainon löytäminen ja säilyttäminen ole helppoa kaikille miesjohtajille. Osa johtajista puolestaan näyttää onnistuvan siinä hyvin. Useat johtajat kertovat tehneensä tietoisia ratkaisuja työn ja perheen yhteensovittamisen toimivuuden eteen. Omakohtaisten ratkaisujen lisäksi johtajat tarvitsevat organisaation tukea ja hyviä toimintamalleja, joiden avulla työn ja perheen yhteensovittamista voidaan tukea. Henkilöstöjohtoon on hyvä huomioida tämä

suunnitellessaan organisaation johtamisuria. Hyvät käytännöt tukevat sekä johtajan omaa elämää että hänen toimintaansa esimiehenä ja johtajana. Samalla kehitetään koko organisaatiota perheystävällisemmäksi. Organisaatioiden kannalta ei ole yhdentekevää, kuinka johtajat toimivat työn ja perheen yhteensovittamisen kysymyksissä. Johdon sitoutuminen on keskeinen tekijä työpaikan perheystävällisyyden toteutumisen kannalta (Piensoho, 2007, 180). Perheystävällinen organisaatio sitouttaa työntekijät paremmin kuin ei-perheystävällinen. Työntekijöiden perheiden huomioiminen toimii myös vetovoimatekijänä työmarkkinoilla. Työn ja henkilökohtaisen elämän yhdistämisen huomioiminen voi olla tulevaisuudessa entistä tärkeämpi tekijä myös johtajia rekrytoitaessa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkijan kirjoittaman tutkimusraportin perusteella. Raportin on oltava johdonmukaisesti rakennettu, koska luotettavuutta arvioidaan kokonaisuuden perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa myönnetään, että tutkijan taustatekijät vaikuttavat tutkimukseen. Tutkija itse on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 140.) Tutkijan apuna ovat omat ennakkokäsitykset sekä enemmän tai vähemmän vahva teorioiden tuntemus. Tutkijan on hyvä kertoa avoimesti omat lähtökohtansa tutkimuksen tekemiseen (Eskola & Suoranta, 1996, 164–165, 167). Uusitalon (1991, 33) mukaan tutkimuksessa käytetyt menetelmät on kuvattava selkeästi, jotta tutkimusta voidaan arvioida.

Tämän tutkimuksen tekijä on lapsiperheen isä ja toiminut johtajana viestintä- ja informaatioteknologian alan yrityksessä useiden vuosien ajan. Tutkija on toiminut myös omistajan ja yrittäjän roolissa yrityksessä. Osan ajasta yritys on ollut osa suurta suomalaista kansainvälisesti toimivaa konsernia. Näin tutkijalla on kokemusta sekä pienen että suuren organisaation organisaatiokulttuureista. Tutkittava aihe on tullut ensin tutuksi käytännön kautta, sittemmin on herännyt kiinnostus myös alaa koskevaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Tutkimuksen aihealue on valittu tutkijan henkilökohtaisen kiinnostuksen pohjalta. Tutkimuksen tekemistä ei ole rahoitettu ulkopuolisella rahoituksella. Tutkimusta tehdessään tutkija on ollut täysipäiväinen opiskelija.

Omaakohtainen kokemus tutkimuksen kohteena olevasta aihealueesta voi auttaa havaitsemaan ja ymmärtämään sellaisia asioita, joita ei välttämättä ymmärtäisi ilman, että on henkilökohtaisesti kokenut niitä. Toisaalta kokemus tuo mukanaan myös ennakkokäsityksiä tutkittavasta aiheesta eikä niiden vaikutusta tulkintaan voi sulkea pois. Tutkimukseen vaikuttavat tekijät on kuitenkin pyritty kuvaamaan avoimesti, jotta myös tutkimuksen subjektiivisuutta sekä sen vaikutusta tutkimustuloksiin ja tulkintaan voidaan arvioida. Tutkimuksen raportointi on pyritty tekemään vallitsevien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti sekä tutkimuksen ohjaajan, yliopiston ja tiedekunnan ohjeita noudattaen.

Yksi tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteeri on uskottavuus. Uskottavuutta voidaan Eskolan ja Suorannan (1996) mukaan arvioida siltä pohjalta, vastaavatko tutkijan tulkinnat tutkittavien käsityksiä. Tulkinnan uskottavuuden tueksi tutkija voi esittää riittävän määrän autenttisia aineistokatkelmia. (Eskola & Suoranta, 1996, 167–173.) Tämä tutkimus on kuvaileva. Sen tarkoituksena on esittää kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista ja dokumentoida ilmiöistä keskeisiä piirteitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 128–130). Tutkimusraportti sisältää sekä autenttisia lainauksia että tutkijan tulkintaa niiden pohjalta. Aiheita on käsitelty teemoitellen. Tavoitteena on ollut kuvata monipuolisesti erilaisia näkökulmia kustakin temasta.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös tutkimusaineiston laajuuden ja analyysin kattavuuden pohjalta (Eskola & Suoranta, 1996, 170). Aineiston laajuus, 29 haastattelua, on pro gradu -työhön vähintäänkin riittävä. Toisaalta voidaan pohtia sitä, onko se analyysin syvyyden kannalta liiankin laaja. Kuvailevan tutkimuksen kannalta on kuitenkin selvä etu, että aineisto on laaja ja sisällöllisesti rikas. Se mahdollistaa tutkittavan aiheen kuvauksen monipuolisesti. Aineiston on kerännyt toinen tutkija, joten se on jäänyt tämän tutkimuksen tekijälle etäisemmäksi kuin olisi siinä tapauksessa, että tutkija olisi itse tehnyt haastattelut. Aineiston analyysissä on käytetty QSR NVivo -tietokoneohjelmaa. Se ei tee tutkimuksesta sinänsä luotettavampaa, mutta se voi auttaa havaitsemaan laajan aineiston painopisteitä (Eskola & Suoranta, 1996, 164).

Eskolan ja Suorannan (1996, 167) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleistyksiä ei pidetä mahdollisina sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen. Alasuutari (1993) ei niinkään puhuisi laadullisessa tutkimuksessa tulosten yleistettävyydestä vaan suhteuttamisesta. Tutkimuksen pohjalta voidaan esimerkiksi arvioida, miten poikkeuksellinen jokin elämänmuoto on ja millaisia ratkaisumalleja näyttää olevan olemassa. (Alasuutari, 1993, 209–210.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata miesjohtajien työn ja perheen suhdetta. Tutkimus tuo esille erilaisia työn ja perhe-elämän yhdistämisen malleja. Näiden kuvausten avulla tutkimuksen lukijan on mahdollista päästä tarkastelemaan aihetta useasta eri näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa on tuotu esille miesjohtajien työn ja perheen suhdetta valittujen teemojen pohjalta. Koska aihetta on tutkittu vain vähän, siitä olisi hyvä saada lisää tutkimustietoa. Yksi mahdollinen tutkimuksen kohde voisi olla miesjohtajan iän ja uran vaiheen vaikutus työn ja perheen suhteeseen. Myös miesjohtajien puolisoitten roolien laajempi tutkiminen olisi kiintoisaa. Johtajan työn ja perheen suhdetta voisi tutkia myös taloudellisten tunnuslukujen valossa, esimerkiksi työhön käytettyä aikaa ja työn tuloksellisuutta vertaillen.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Aaltio-Marjosola, I. & Lehtinen, J. 1998. Male Managers as Fathers? Contrasting Management, Fatherhood, and Masculinity. *Human Relations*, Vol. 51, No. 2.
- Aaltonen, T. & Leimumäki, A. 2010. Kokemus ja kerronnallisuus – kaksi luentaa. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 119–152.
- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.
- Alvesson, M. & Billing, Y.D. 1992. Gender and Organization; Towards a Differentiated Understanding. Teoksessa *Organization Studies*, 13 (1).
- Dorio, J. M., Bryant, R. H. & Allen, T. D. 2008. Work-related outcomes of the work-family interface: Why organizations should care. Teoksessa Korabik, K., Lero, D. S. & Whitehead, D. L. (toim.). *Handbook of work-family integration*. Lontoo: Academic Press.
- Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Gabriel, Y. & Griffiths, D.S. 2004. Stories in organizational research. Teoksessa Cassell, C. & Symon, G. (toim.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Lontoo: Sage.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. 1985. Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, Vol. 10. No. 1, 76–88.
- Greenhaus, J. H. & Powell, G.N. 2006. When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 1, 72–92.
- Halrynjo, S. 2009. Men's Work-life Conflict: Career, Care and Self-realization: Patterns of Privileges and Dilemmas. *Gender, Work and Organization* 16(1)

- Heikkinen, H. 2007. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsingin yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, T. & Mangelaja, E. 2006. Miksi kolmas hampurilainen ei tee onnelliseksi? Jyväskylä: Atena.
- Kahn, R. L., Wolfe, D.M., Quinn, R., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. 1964. Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana. Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita.
- Kivimäki, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2003. Pomot ja perheet: työelämä ja perheiden hyvinvointi. Helsinki: Sitra.
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Luomanen, J. & Räsänen, P. 2000. Tietokoneavusteinen laadullinen analyysi ja QSR NVivo -ohjelmisto. Turun yliopisto.
- Lämsä, A-M. 2009. Johtajan työn ja perheen suhde – sukupuolella on väliä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Yllätyksellinen maailma – Miten toimit ja löydät mahdollisuudet. Tampere: Johtamistaidon opisto, 144–154.
- Lämsä, A-M. 2010. Sukupuoli johtajuustutkimuksessa. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 59, 4: 369–379.
- Lääkejätti Pfizerin johtaja erosi työuupumuksen vuoksi. Helsingin Sanomien verkkolehti. Saatavana www-muodossa:
<URL:<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/L%C3%A4%C3%A4kej%C3%A4tti+Pfizerin+johtaja+erosi+ty%C3%B6uupumuksen+vuoksi/1135262182386>> (luettu 7.12.2010).

- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. 2005. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri henkilöstön voimavarana: Kyselytutkimus kolmessa organisaatiossa. *Työ ja ihminen* 19 (1/2005), 107-128.
- McKenna, S., Garcia-Lorenzo, L. & Bridgman, T. 2010. Managing, managerial control and managerial identity in the post-bureaucratic world. *Journal of Management Development*, Vol. 29, No. 2, 128-136.
- Mintzberg, H. 1980. *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
- Muna, F. A. 2006. Seven leadership roles. *International Journal of Commerce & Management* 2006, Vol. 16, No. 1, 51-56.
- Muna, F. A. 2007. Balancing work and personal life: the leader as acrobat. *Journal of Management Development* 2009, Vol. 28, No. 2, 121-133.
- Ollila, M-R. 2010. *Johtajan parempi elämä*. Helsinki: WSOYpro.
- Piensoho, T. 2006. *Perheestä voimaa työhön - työstä voimaa kotiin*. Työssäkäyvien kokemuksia työn ja perheen tasapainosta. Helsingin yliopisto, koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.
- Piensoho, T. 2007. *Perheystävällinen työpaikka - avaintekijä työn ja perheen yhteensovittamisen onnistumisessa*. Teoksessa Castrén, A-M. (toim.) *Työn ja perheen tasapaino: sääntelyä, tutkimusta ja kehittämistä*. Helsingin yliopisto, koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.
- Piensoho, T. & Känsälä, M. (toim.) 2008. *Kohti perheystävällistä työkuulttuuria. Kahdentoista työpaikan työn ja perheen yhteensovittamisen hyvät käytännöt*. Helsingin yliopisto, koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.
- Rothbard, N. P. 2001. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly* 46, 655-684.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Tammelin, M. 2009. *Working time and family time: experiences of the work and family interface among dual-earning couples in Finland*. Jyväskylän yliopisto.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. & Lyness, 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.

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

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen Keuruu: Otava.

Välimäki, S., Lämsä, A-M. & Hiillos, M. 2008. Millainen mies on menestyvän naisen takana? Jyväskylän yliopisto, N:o 351.

Wahlgren, A. 1995. Toimitusjohtajan ulkoinen työkäyttäytyminen: rooliteoreettinen näkökulma. Jyväskylän yliopisto.

Walker, E. J. 1976. 'Til business us do part? *Harvard Business Review*. Vol. 54. No. 1, 94–101.

Yukl, G. 2006. Leadership in organizations. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.