

**"EI ME OLLA KUKAAN PELKÄSTÄÄN  
TÖISSÄ OLEMASSA"  
DISKURSSIANALYYSI JOHTAJANAISTEN  
TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMISESTA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2017**

**Mari Soininen  
Johtaminen  
Ohjaaja:  
Anna-Maija Lämsä**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Mari Soininen	
Työn nimi "Ei me olla kukaan pelkästään töissä olemassa" : Diskurssianalyysi johtajanaisten työn ja perheen yhteensovittamisesta	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika 6/2017	Sivumäärä 73
Tiivistelmä Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda teoreettinen viitekehys työn ja perheen yhteensovittamiselle organisaatiossa sekä selvittää viitekehystä väljänä tulkintaresurssina käyttäen johtajanaisten puhetta työ-perhesuhteesta. Tutkimuksen empiirinen aineisto tuotettiin haastattelemalla 16:ta suomalaista perheellistä johtajanaista puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Aineisto analysoitiin kuvailevan diskurssianalyysin keinoin aineistolähtöisesti. Tutkimuksessa on kaksi teoriaa, jotka ohjasivat aineiston analyysiä: käsitteelliseen viitekehukseen pohjautuva teoria, eli aiempi työ-perhesuhdetta koskeva tutkimus, sekä diskurssianalyyttinen tulkintateoreettinen viitekehys. Tutkimuksen tuloksena rakennettiin työn ja perheen yhteensovittamisen teoreettinen nelikenttä, joka muodostuu työnantajan ja työntekijän ulottuvuudesta sekä reaktiivisesta ja proaktiivisesta ulottuvuudesta. Nelikenttään sijoitettiin haastatteluista tulkitut neljä diskurssia: <i>Haasteet ovat selätettävissä</i> , <i>Perhemyönteisyys</i> , <i>Valinnanvapaus</i> sekä <i>Asenne ratkaisee</i> . <i>Haasteet ovat selätettävissä</i> -diskurssissa vastuu työn ja perheen yhteensovittamisen onnistumisesta argumentoidaan työnantajalle, joka haluaa ratkaista reaktiivisesti eteen tulevat ongelmat huomioiden työntekijän kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin. <i>Perhemyönteisyys</i> diskurssissa vastuu työn ja perheen yhteensovittamisesta argumentoidaan työnantajalle, joka haluaa kehittää työ-perhesuhdetta ennakoivasti, sillä työnantaja näkee perheen ennen kaikkea työntekijän voimavarana. <i>Valinnanvapaus</i> diskurssissa haastateltavat kuvaavat johtotyön olleen oma valinta, jolloin vastuu työn ja perheen yhteensovittamisesta on heillä itsellään. <i>Asenne ratkaisee</i> -diskurssissa haastateltavat pyrkivät itse rakentamaan ympärilleen sellaisen ympäristön, jossa työn ja perheen yhteensovittaminen ei aiheuta haasteita. Diskurssit tuottavat työnantajalle ratkaisijan ja kehittäjän roolit sekä työntekijälle itsenäisen toimijan ja rakentajan roolit. Tutkimus osoittaa, että työn ja perheen yhteensovittamisen tarpeisiin reagoidaan organisaatiossa useammin ulkoisesta vaikutuksesta kuin halusta kehittää toimintatapoja.	
Asiasanat Työn ja perheen yhteensovittaminen, työ-perhesuhde, organisaatio, naisjohtajuus, diskurssianalyysi, kuvaileva diskurssianalyysi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

# SISÄLLYS

SISÄLLYS .....	3
1 JOHDANTO .....	5
1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus .....	5
1.2 Tutkimuksen perustelu .....	6
1.3 Keskeiset käsitteet .....	9
2 TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMINEN .....	10
2.1 Työn ja perheen yhteensovittamisen kentät Suomessa .....	10
2.1.1 Työelämä ja työpolitiikka .....	12
2.1.2 Perhe-elämä ja sosiaalipolitiikka .....	14
2.1.3 Sukupuolta rakentavat prosessit ja tasa-arvopolitiikka .....	16
2.2 Työn ja perheen yhteensovittaminen organisaatiossa .....	19
2.3 Naisjohtajuuden ja perheen yhteensovittaminen .....	21
3 DISKURSSIANALYYSI .....	23
3.1 Diskurssin käsite .....	23
3.2 Diskurssianalyysi .....	25
3.3 Kuvaileva diskurssianalyysi .....	28
4 AINEISTO .....	30
4.1 Aineiston tuottaminen ja analyysi .....	30
4.2 Aineiston esittely .....	31
4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkijan ennakko-oletukset .....	33
5 TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMISEN NELIKENTTÄ .....	35
5.1 Diskurssien nelikenttämalli .....	35
5.2 Haasteet ovat selätettävissä -diskurssi .....	37
5.2.1 Elämän kokonaisuuden huomioiminen .....	37
5.2.2 Työnantajan luottamus .....	39
5.2.3 Molemminpuolinen joustavuus .....	41
5.2.4 Esimiehen ja lain vastuulla .....	43
5.3 Perhemyönteisyysdiskurssi .....	45
5.3.1 Kannustava organisaatiokulttuuri .....	45
5.3.2 Esimerkillä johtaminen .....	47
5.3.3 Työuran eri vaiheiden tunnistaminen .....	49
5.4 Valinnanvapausdiskurssi .....	51
5.4.1 Työorientaatio .....	51
5.4.2 Vapaus ja vastuu .....	53
5.4.3 Oma valinta .....	55
5.4.4 Tasapainon löytäminen .....	56
5.5 Asenne ratkaisee -diskurssi .....	58
5.5.1 Työn luonne .....	58
5.5.2 Avoin kommunikaatio .....	59

6	KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	61
6.1	Yhteenveto .....	61
6.2	Diskurssien tuottamat roolit.....	63
6.3	Keskustelu tulosten ja aiemman tutkimuksen välillä.....	65
6.4	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset .....	66
6.5	Johtopäätökset .....	66
	LÄHTEET .....	68
	LIITE: HAASTATTELUKYSYMYKSET .....	72

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Tämän tutkimuksen lähtökohtana toimii myytti naisten työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen mahdottomuudesta. Harvard Business Review -lehden artikkelissa esitellään viisi pinnalla olevaa myyttiä, jotka estävät naisia pääsemästä organisaatiossa johtoasemaan. Muut myytit käsittelevät naisten uratavoitteiden puuttumista, naisten välistä keskinäistä kilpailua ja kiusaamista, ammatillisen suhteen kyseenalaistamista auttaessa naisia eteenpäin uralla sekä vallitsevaa hegemonista ideologiaa johtajan maskuliinisesta luonteesta. Useat näistä myyteistä on kumottu viimeaikaisissa tieteellisissä tutkimuksissa, mutta ne elävät edelleen vahvoina. Tässä tutkimuksessa keskitytään myyttiin, jonka mukaan hoivavastuussa olevat naiset laittavat perheen työn edelle. Naisten tulee olla kotona huolehtimassa lapsistaan, miehistään ja ikääntyvistä vanhemmistaan, eivätkä he voi saada sekä uraa että perhettä. (Charas, Griffeth & Malik 2015.)

Caregivers (mothers, wives, daughters) place family obligations above work - "a woman's place is in the home with their children, husbands and elder parents, and they just can't have it all." (Charas, Griffeth & Malik 2015).

Vaikka Suomi on yksi maailman tasa-arvoisimmista maista, Suomessa on edelleen kuilu ylimmässä johdossa työskentelevien sukupuolten välillä. Ylimmässä johdossa työskentelevistä henkilöistä vain kolmasosa on naisia (Global Gender Gap Report 2016(5)), vaikka naisten osuus johtajista on kasvanut muuten viime vuosina (Keskuskauppakamari 2016). Yksi naisten urakehitystä hidastavista tekijöistä ovat naiseen kohdistuvat hoivavelvoitteet. Erityisesti nuoret naiset kokevat syrjintää ikänsä ja sukupuolensa vuoksi, ja naiset kokevat heihin kohdistuvien hoivavelvoitteiden hidastavan urakehitystä jo uran alkuvaiheessa. (Jyrkinen & McKie 2012.) Nuorten naisten ja nuorten miesten urakehitykset eroavat jo varhaisessa vaiheessa, sillä nuoret synnytysikäiset naiset tekevät samanikäisiä miehiä huomattavasti useammin töitä määräaikaisessa työsuhteessa (Julkinen 2009, 51).

Naisiin liitetään organisaatiossa hoivavelvoitteita, jotka ovat ristiriidassa perinteisen johtajakuvan kanssa. Johtajan ajatellaan tyypillisesti panostavan vahvasti työuraansa, kun taas naisen uran ajatellaan keskeytyvän useiden perhevelvoitteiden vuoksi. Tällaisia perhevelvoitteita ovat esimerkiksi lasten saaminen, ikääntyvistä vanhemmista huolehtiminen sekä kotivelvoitteet. (Jyrkinen & McKie 2012.) Hoivavastuun sukupuolittuneisuus muuttuu hitaasti, vaikka naiset ovat työskennelleet kodin ulkopuolella jo pitkään. Yhteiskunnan kehittymisen myötä hoivavastuu on hiljalleen siirtynyt perheen sisällä jaettavaksi naisten ja miesten välillä sekä perheen ulkopuolella perheen ja yhteiskunnan välillä. (Anttonen & Sointu 2006.) Vanhempien tasavertainen osallistuminen perhe- ja kotivelvoitteiden hoitoon nähdään tänä päivänä tavoiteltavana asiana (Kangas, Lämsä & Heikkinen 2017). Perinteinen työnjako sukupuoliroolien välillä määritellään ”vanhanaikaiseksi” ja perhevelvollisuuksien tasajako ”moderniksi” tavaksi toimia (Turpeinen & Toivanen 2008, 143–144).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda teoreettinen viitekehys työn ja perheen yhteensovittamiselle organisaatiossa sekä selvittää viitekehystä väljänä tulkintaresurssina käyttäen johtajanaisten puhetta työ-perhesuhteesta. Kyseessä on empiirinen tutkimus, jota ohjaa seuraava tutkimuskysymys: Millaisia diskursseja suomalaiset johtajanaiset rakentavat puhuessaan työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvistä organisaation toimintatavoista? Tutkimuksen aineisto koostuu 16:sta johtoasemassa toimivalle perheelliselle naiselle tehdystä haastattelusta. Haastateltavat ovat toimineet tai toimivat edelleen johtotehtävissä, ja heillä on kaikilla vähintään yksi lapsi. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jonka tutkimusaineisto on tuotettu puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimuksessa on kaksi teoriaa, jotka ohjaavat aineiston analyysiä: käsitteelliseen viitekehykseen pohjautuva teoria, eli aiempi työ-perhesuhdetta koskeva tutkimus, sekä diskurssianalyttinen tulkintateoreettinen viitekehys.

Tämä pro gradu -tutkimus on osa Suomen Akatemian rahoittamaa WeAllFinland-tutkimushanketta, jossa tarkastellaan erilaisten ihmisten työelämän mahdollisuuksia tukevia ja rajoittavia tekijöitä. Yksi hankkeen pääteemoista käsittelee muuttuvia hoivavastuita ja työ-perhesuhdetta. Hankkeen tarkoituksena on lisätä tietoa työelämän tasa-arvosta ja hyvinvoinnista yhteiskunnalliseen keskusteluun. (Weallfinland.fi 27.5.2017.)

## 1.2 Tutkimuksen perustelu

Työn ja perheen välistä suhdetta on tutkittu jo 1980-luvulta lähtien (Moen 2011). Työ-perhesuhteen tutkimus on lähtenyt liikkeelle rooliteoriasta, joka tarkastelee yksilön roolin tai aseman ilmenemistä sosiaalisessa kontekstissa. Kun yksilölle kohdistuu samanaikaisesti useampia keskenään ristiriidassa olevia rooleja, yksilö voi kokea psykologista ahdistusta. Työ- ja perheroolien yhdistyessä yksilö saattaa kokea rooliristiriitaa. Toisaalta työ-perhesuhteen tutkimus juontaa juurensa työelämän tasa-arvoa kehittävään lainsäädäntöön, joka on lähtenyt muodostumaan toisen maailmansodan jälkeen. Vaikka työn ja perheen yhteensovittamista on tutkittu jo kymmeniä vuosia, tutkimusten tulokset eivät ole vaikut-

taneet työntekijöiden kokemuksiin työn ja perheen yhteensovittamisen helpotumisesta. Työ-perhesuhteen tutkimuksen ja tutkimusten tulosten käyttöönoton välillä on siis edelleen kuilu. (Kossek, Baltes & Matthews 2011.)

Organisaatiossa työ-perhesuhdetta käsitellään neljän ulottuvuuden kautta: johdon ja esimiesten tuen, työn organisoinnin ja luonteen, kannustavan organisaatiokulttuurin ja toimintaympäristön sekä työ-perhesuhdetta tukevien henkilöstökäytäntöjen ja -järjestelyiden (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 121; Kossek, Baltes & Matthews 2011). Näistä ulottuvuuksista huomio on aiemmin painottunut vahvimmin johdon tukeen, työn organisointiin sekä organisaatiokulttuuriin (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 121). Tarvetta lisätutkimukselle nähdään erityisesti organisaatioiden työ-perhesuhdetta edistävien käytäntöjen ja toimintatapojen käyttöönnotossa (Kossek, Baltes & Matthews 2011).

Työn ja perheen yhteensovittamisen tutkimuksen merkityksellisyys on todettu useissa tutkimuksissa. Organisaation perhemyönteisyydellä on todettu olevan vaikutusta työntekijän työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä halukkuuteen vaihtaa työtä (Allen 2001). Perheellisten työntekijöiden on todettu arvostavan organisaation joustavia työaikakäytäntöjä, joiden koetaan lisäävän erityisesti sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Scandura & Lankau 1997). Työ-perhesuhdetta helpottavien työntekijäkeskeisten käytäntöjen on nähty edistävän positiivista työnantajakuvaa (Skinner & Chapman 2013), ja organisaation sosiaalisten normien ja arvojen vaikuttavan vahvasti yksilön työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksiin (Peus & Traut-Mattausch 2008).

Aiemmissä tutkimuksissa työn ja perheen yhteensovittamisen haasteita on pidetty lähinnä pienten lasten äitien ongelmana (Heikkinen 2015). Perhevelvoitteiden näkeminen ainoastaan nuorten naisten vastuuna vahvistaa vanhemmuuden epätasaisen jakamisen perinteen jatkumista ja edistää työmarkkinoilla vallitsevaa sukupuolten välistä kuilua (Salmi 1996). Työt ja ammatit jakautuvat edelleen työmarkkinoilla sukupuolen mukaan. Töiden tasaisempi jakautuminen sukupuolten välillä tasapainottaisi työllisyyttä ja palkkaeroja sekä vähentäisi sukupuolesta johtuvaa syrjintää. (Julkunen 2009, 66–67.) Naiset kokevat ikäsyrjintää jo uransa alkuvaiheessa ollessaan perheenperustamisiässä. Lisäksi nuoret naiset kokevat urakehityksen hidastumista heille kohdistettujen hoivavelvoitteiden vuoksi. (Jyrkinen ja McKie 2012.)

Työpaikoilla perheellisyys näkyy naistyöntekijöihin liitettyinä riskeinä, kustannuksina ja joustotarpeina (Turpeinen & Toivanen 2008, 173), eikä työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksista puhuta vielä tarpeeksi organisaatioissa. Perheen on nähty tavallisesti kuuluvan työntekijän yksityiselämään, ja työn ja perheen yhteensovittaminen on nähty lähinnä lapsiperheiden ongelmana. (Salmi 2004b.) Hoivavastuu ei kuitenkaan pääty lasten aikuistuttua, sillä moni työssäkäyvä huolehtii lisäksi omista vanhemmistaan (Lammi-Taskula, Suhonen & Salmi 2004). Ikääntyneiden vanhempien hoiva tulee yleistymään perheissä tulevaisuudessa suurten ikäluokkien eläköityessä (Anttonen & Sointu 2006). Väestön ikääntymisen myötä vastuu ikääntyvistä työntekijöistä ja heidän hoivavastuustaan nousevat organisaatioissa uudeksi haasteeksi (Moen 2011).

Aiemmat tutkimukset eivät ole huomioineet johtajan työn ja perhe-elämän monimuotoisuutta (Heikkinen 2015). Johtotehtävissä työskentelevät naiset ovat

mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä johtotehtävissä työaikaa on hankala rajoittaa. Töiden kulkeutuminen kotiin hämärtää työn ja vapaa-ajan rajoja, jolloin korostuu tasapaino työn ja perheen yhteensovittamisen välillä. Johtajan uralla eteneminen vaatii yleensä pitkiä työpäiviä ja voimakasta sitoutumista työhön, mikä vie aikaa perheeltä. (Turpeinen & Toivanen 2008, 20–21.) Johtajan työn ja perheen yhteensovittaminen rakentuu ilmiönä, jossa työn ja perheen riippuvuussuhteet ovat jatkuvassa muutoksessa, eikä niitä tule pitää stabiilina läpi uran ja elämän. Työtä ja perhettä ei voi erottaa omiksi osa-alueikseen, vaan ura tulee nähdä osana elämän kokonaisuutta. (Heikkinen 2015.) Johtajanaisten tutkimus on tärkeää työn luonteen monimuotoisuuden lisäksi myös siksi, että johtajanaiset näyttävät omalla toiminnallaan esimerkkiä työntekijöille työn ja perheen yhteensovittamisessa. Johdon ja esimiehen tuki määriteltiin aiemmin yhdeksi työperhe-suhteeseen vaikuttavaksi tekijäksi organisaatioissa (ks. Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 121).

Naisjohtajuuden tutkimus on kasvanut voimakkaasti 1970-luvulta lähtien. Tutkimuksen tärkeyttä on perusteltu naisten heikommalla asemalla työmarkkinoilla sekä organisaatioissa. Naisjohtajuuden tutkimuksessa on tarkasteltu naisten kyvykkyyttä johtotehtäviin, nais- ja miesjohtajien eroja johtamiskäyttäytymisessä sekä viimeisimpänä sitä, minkä takia vain harvat naiset etenevät uralaan huippujohtoon. (Lämsä 2003.) Viimeisimpään kysymykseen ei ole vielä tullut yksiselitteistä vastausta, joten naisjohtajuuden tutkimus on edelleen ajankohtainen. Vaikka työelämän tasa-arvo on kasvanut, on naisten osuus ylimmästä johdosta edelleen alhainen (Jyrkinen & McKie 2012).

Suomalaisten johtajien keskuudessa on havaittavissa yhä hoivavelvoitteiden siirto naisille (Heikkinen 2015), vaikka sukupuoliroolit ovat hiljalleen tasoittumassa perheissä (Kangas, Lämsä & Heikkinen 2017). Perinteisten sukupuoliroolien mukaisesti miesjohtajat keskittyvät työuraansa naispuolisten puolisoitten ollessa taustalla tukena. Vastaavasti naisjohtajat eivät saa samanlaista tukea miespuolisilta puolisoiltaan, vaan heidän odotetaan huolehtivan kodista ja perheestä oman työnsä ohella. Tällainen tuplataakka, eli uran tavoittelu ja samanaikaisesti perheestä huolehtiminen, koetaan Suomessa lähinnä naisten velvoitteena. Miehille on hyväksyttävämpää olla etäällä perhe-elämästä, kun taas naisille perhe liitetään automaattisesti uraan vaikuttavaksi tekijäksi. (Heikkinen 2015.)

Seuraavassa alaluvussa (luku 1.3) esitellään tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet. Käsitteiden määrittelystä siirrytään työn ja perheen yhteensovittamisen viitekehykseen (luku 2), jota tarkastellaan suomalaisen yhteiskunnan, organisaation toimintatapojen sekä naisjohtajuuden kautta. Käsitteellisestä viitekehyksestä siirrytään diskurssianalyttiseen viitekehykseen (luku 3), joka muodostuu diskurssin käsitteestä sekä diskurssianalyysin ja kuvailevan diskurssianalyysin tarkemmasta määrittelystä. Luvussa 4 kuvaillaan tarkemmin tutkimusaineiston tuottaminen ja analyysi sekä esitellään tutkimusaineisto. Luvun lopussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä analyysiin vaikuttavia tutkijan ennako-oletuksia. Seuraavaksi siirrytään tutkimusaineiston analyysiin (luku 5), jossa esitellään tutkimusaineistosta tulkitut diskurssit luodun nelikenttämallin avulla. Lopuksi käydään keskustelua tutkimusaineiston ja aiempien



tutkimusten välillä, pohditaan tutkimuksen käytännöllistä ja yhteiskunnallista kontribuutiota sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia (luku 6).

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Keskeisiä käsitteitä tässä työssä ovat työnantaja, työntekijä, perhe, työperhesuhde sekä diskurssi ja diskurssianalyysi. Työnantajalla tarkoitetaan sitä, jolla on palveluksessaan henkilöitä työsuhteessa tai julkisoikeudellisessa palvelusuhteessa. Työntekijällä viitataan vastaavasti henkilöön, joka on sitoutunut tekemään työtä työnantajalle tämän johdon alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan, tai on palvelusuhteessa julkisyhteisöön. (Tasa-arvolaki 609/1986, 3§.) Perhe muodostuu Tilastokeskuksen määritelmän mukaan samassa taloudessa asuvista avio- tai avopuolisoista tai rekisteröidyssä parisuhteessa asuvista henkilöistä. Puolisoiden lisäksi perheeseen voi kuulua lapsia, tai toinen vanhemmista voi asua yksin lastensa kanssa. (Suomen virallinen tilasto 25.5.2017.)

Työ-perhesuhde tarkoittaa henkilön arviointia omasta sopeutumisestaan, ja se koskee kaikkia työntekijöitä kaikissa elämänvaiheissa. (Moen 2011). Organisaation työ-perhekäytännöt ovat organisatorisia ohjelmia, toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka on suunniteltu auttamaan työntekijöitä yhdistämään työroolin vapaa-ajalla esiintyviin rooleihin, kuten vanhemmuuteen. Työ-perhesuhteen tutkimuksessa tarkastellaan työn ja perheen rooleihin liittyviä positiivisia ja negatiivisia prosesseja, niiden historiaa ja seurauksia. (Kossek, Baltes & Matthews 2011.) Perheystävällinen organisaatiokulttuuri muodostuu työntekijän vapaudesta hoitaa itse työn ja perhevelvoitteiden yhdistäminen, sekä organisaatiokulttuurista, jossa perhevelvoitteet eivät heikennä mahdollisuuksia edetä uralla, ja jossa esimiehet ja kollegat tukevat perhe-elämää (O'Connor, Kmec & Harris 2015).

Diskurssilla viitataan vakiintuneisiin puhekäytäntöihin, jotka sekä kuvaavat tiettyä ilmiötä, että samalla rakentavat ja tuottavat sitä. Diskurssit konkretisoituvat puheessa ja tekstissä, mutta ne saavat merkityksensä vasta intertekstuaalisessa vuorovaikutuksessa tekstin tai puheen tulkitsijan kanssa. Diskurssien avulla rakennetaan sosiaalista todellisuutta, ja diskurssianalyysissä tarkastellaan sitä, millaista sosiaalista todellisuutta diskurssi tuottaa ja ylläpitää. Diskurssianalyysissä keskitytään siihen, miten ilmiöstä puhutaan ja millaiseksi puhe ilmiön tuottaa. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.)

## 2 TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMINEN

Työ-perhesuhde nousi tutkimuksen kohteeksi 1980-luvulla naisten työssäkäynnin yleistymisen seurauksena Yhdysvalloissa, josta se levisi myöhemmin Eurooppaan ja Pohjoismaihin. Naisten työssäkäynti yleistyi 1960–1970 -luvuilla, jolloin yhteiskunnassa heräsi keskustelua naisten kaksoisroolista äitinä ja työntekijänä sekä lasten vaikutuksesta äitien työssäkäyntiin. 1980-luvulla naiset törmäsivät työelämän epätasa-arvoisuuteen ja työuralla etenemisen esteisiin. Perheen nähtiin hankaloittavan työntekoa ja hidastavan uralla etenemistä, jolloin alettiin keskustella työn ja perheen yhteensovittamisen käytännöistä organisaatiossa. Samalla kun naiset vaativat tasa-arvoa työssä, alettiin pohtia miesten tasa-arvoisuutta kotona. 1990-luvulle tultaessa puhe kääntyi työn ja vapaaajan tasapainoon molemmilla sukupuolilla. Perheystävällisten käytäntöjen vaikutukset yrityksen tulokseen huomattiin, ja työn ja perheen yhteensovittamisen käytäntöjä alettiin kehittää laajemmin. 2000-luvulla työn ja perheen suhde on globalisoitunut ja työelämältä vaaditaan entistä enemmän joustoa. Uudeksi haasteeksi on nousemassa väestön ikääntymisen myötä vastuu ikääntyvistä työntekijöistä. (Moen 2011.)

Työn ja perheen yhteensovittamisen teoreettinen viitekehys muodostetaan tässä tutkimuksessa tarkastelemalla aluksi työn ja perheen yhteensovittamista Suomessa työpolitiikan, sosiaalipolitiikan ja tasa-arvopolitiikan näkökulmista (luku 2.1), siirtymällä sen jälkeen tarkastelemaan työn ja perheen yhteensovittamista organisaation kontekstissa (luku 2.2) ja lopuksi tarkastelemalla naisjohtajuuden ja perheen yhteensovittamista (luku 2.3).

### 2.1 Työn ja perheen yhteensovittamisen kentät Suomessa

Työn ja perheen yhteensovittaminen nähdään yhtenä nykypäivän työelämän kehittämisen keskeisimmistä kysymyksistä suomalaisessa yhteiskunnassa. Siinä yhdistyvät kolme yhteiskunnallista kenttää: työpolitiikka, sosiaalipolitiikka ja tasa-arvopolitiikka. (Salmi 1996, 2004a; Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 130.) Toisaalta työn ja perheen yhteensovittamisen keskustelussa on nähtävissä

kaksi eri diskurssia. Ensimmäinen tarkastelee kysymystä sosiaali- ja perhepolitiikan kautta, toinen liiketaloustieteellisen johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kautta. Sosiaalipoliittisesti kysymykseen on vastattu yhteiskunnan tasa-arvoisuuden kehittämällä, kun taas liiketaloustieteellisestä näkökulmasta organisaatioiden perheystävällisillä toimintatavoilla, kuten työaikajoustoilla sekä tasa-arvosuunnitelmilla. (Julkunen 2010, 154.)



KUVIO 1 Työn ja perheen yhteensovittamisen kolme kenttää (mukaillen Salmi 2004a, 3).

Koska haastateltavat ovat johtajanaisia, jotka työskentelevät suomalaisessa yhteiskunnassa, on työn ja perheen yhteensovittamista tarkasteltu pääasiassa suomalaisten tutkimusten kautta. Tässä luvussa tarkastellaan työn ja perheen yhteensovittamisen kenttiä suomalaisessa yhteiskunnassa Salmen mallin mukaisesti (kuvio 1). Salmen (2004a) mukaan työelämän ja työpolitiikan keskeisiä kysymyksiä ovat muuttuvat työaikajärjestelyt sekä muuttuva työn organisointi. Perhe-elämän ja sosiaalipolitiikan haasteita ovat pienten lasten hoito sekä muiden huolenpitoa tarvitsevien, kuten esimerkiksi ikääntyvien vanhempien, hoi-

don järjestäminen. Tasa-arvopoliittisia sukupuolikysymyksiä ovat naisten asema työmarkkinoilla sekä miesten asema perheessä.

Myös Kivimäki ja Otonkorpi-Lehtoranta (2003, 16) jaottelevat työn ja perheen yhteensovittamisen työpaikan, perheen ja yhteiskunnan näkökulmiin. Heidän mukaansa työ-perhesuhteeseen vaikuttavat työpaikan tasolla muun muassa henkilöstöpolitiikka, organisaatiokulttuuri, työajat, työn luonne sekä työntekijän asema ja sukupuoli. Perhetasolla työn ja perheen yhdistämisen kannalta olennaisia seikkoja ovat muun muassa puolison työmarkkina-asema, puolison työajat ja työn luonne sekä lasten aikataulut, kuten esimerkiksi päiväkodin aukioloajat. Yhteiskunnan tasolla työ-perhesuhteeseen vaikuttavat esimerkiksi perhepoliittiset tuet ja julkisesti järjestetty lasten päivähoito. Aaltio-Marjosola (2001, 196) lisää vielä neljänneksi työ-perhesuhteeseen vaikuttavaksi tekijäksi itsejohtamisen.

Työn ja perheen yhteensovittamista voi tarkastella sukupolvien välillä. Siitä voi erottaa kolme sukupolvien välistä avun ja tuen muotoa: aikuiset, työssäkäyvät lapset, jotka auttavat vanhempiaan tai appivanhempiaan; aikuiset, työssäkäyvät lapset, jotka saavat apua vanhemmiltaan tai appivanhemmiltaan sekä työssäkäyvät isovanhemmat, jotka auttavat työssäkäyvien lastensa perheitä. Sukupolvien väliset auttamisverkostot ovat tärkeä osa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen kenttää yhteiskunnan tarjoamien palvelujen ohella. (Lammi-Taskula, Suhonen & Salmi 2004.)

Työntekijä voi tuntea erilaisia ristiriitoja työn ja perheen yhteensovittamisen suhteen. Aikaristiriita syntyy epätasapainosta työlle sekä perheelle ja vapaa-ajalle jaetun ajan suhteen. Paineristiriita syntyy työn liiallisesta vaativuudesta, joka vie energiaa perheen kanssa vietetystä ajasta. Rooliristiriita muodostuu työroolin ja perheroolin yhteensopimattomuudesta. Sukupuoliristiriita syntyy, kun työntekijä joutuu sopeutumaan toisen sukupuolen hallitsevalle alalle, jonka käytännöt ovat sukupuolittuneita. (Aaltio-Marjosola 2001, 189.)

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään Salmen mallia mukailien tarkemmin Suomen työelämää ja työpolitiikkaa (luku 2.1.1), perhe-elämää ja sosiaalipolitiikkaa (luku 2.1.2) sekä sukupuolittuneisuutta ja tasa-arvopolitiikkaa (luku 2.1.3).

### **2.1.1 Työelämä ja työpolitiikka**

Työelämän ja työpolitiikan haasteita ovat Salmen (2004a) sekä Kivimäen ja Otonkorpi-Lehtorannan (2003, 16) mukaan organisaation henkilöstöpolitiikkaan, organisaatiokulttuuriin, työaikajärjestelyihin, työn luonteeseen sekä työntekijöiden asemaan liittyvät kysymykset. Haasteita voidaan tarkastella työntekijän sekä organisaation näkökulmasta. Tässä luvussa keskitytään työntekijän näkökulmaan, ja organisaation näkökulmaa tarkastellaan tarkemmin luvussa 2.2.

Työntekijän näkökulmasta yksi suurimmista haasteista on ajankäyttö työelämässä. Ajankäytön haasteita kohtaavat niin pienten lasten perheet, koulu-laisperheet kuin ikääntyvistä isovanhemmista huolehtivat perheet. Hoivatyön lisääntyessä kyse ei ole vain työelämän uudelleenorganisoinnista, vaan myös yhteiskunnan tuesta sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteiden tunnistamisesta. Työ-perhesuhteen yhdistämisen helpottamiseksi on ehdotettu

ratkaisuksi erilaisia ajankäyttöön liittyviä järjestelyjä, kuten osa-aikatyötä, vuorotyötä, etätyötä tai työajan joustoa. (Salmi 1996.)

Työn ja perheen yhteensovittamista on helpotettu lisäämällä työaikajärjestelyiden joustavuutta (Turpeinen & Toivanen 2008, 22). Joustavilla työaikajärjestelyillä viitataan usein sellaisiin työajan ja työn organisoinnin keinoihin, jotka antavat yksilölle entistä enemmän valinnanvaraa (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 57). Lammi-Taskulan ja Salmen (2004) tutkimuksessa selvisi, että erilaisista joustavista työaikajärjestelyistä työntekijät arvostivat eniten mahdollisuutta säästää ylityötunteja ja lomapäiviä myöhemmin pidettävää vapaata varten. Pidempää vapaata toivoivat erityisesti naiset, jotka toistuvasti kokivat perheen yhteisen ajan olevan liian vähäistä. Työajan uudelleenjärjestämisellä toivottiin vaihtelua omaan elämäntilanteeseen, työpaikan tilanteeseen sekä päivittäiseen työaikaan. Joustavien työaikajärjestelyiden käyttö riippuu kuitenkin yrityksen perustehtävästä ja toimialan luonteesta, sillä kaikilla aloilla ei ole mahdollista tarjota työntekijöille samanlaista joustoa (Turpeinen & Toivanen 2008, 50).

Työaikajoustoihin liittyvistä järjestelyistä voi seurata ongelmia. Mikäli joustoa haetaan lyhentämällä työaikaan vain tietyiltä työntekijöiltä eikä yleisesti koko työvoimalta, on kyseessä osa-aikatyö. Vaikka perheelliset työntekijät saattavat kaivata enemmän aikaa lapsista tai vanhemmista huolehtimiseen, on osa-aikatyö perinteisesti nähty sukupuolittuneena naisten ratkaisuna. Naisvaltaisilla aloilla onkin tyypillistä työsuhteiden osa-aikaisuus, määräaikaisuus sekä tilapäisyys. (Salmi 1996.) Osa-aikatyötä tekevästä palkansaajista naisten osuus oli lähes 70 % vuonna 2014. Osa-aikatyötä tekevien määrä kasvaa jatkuvasti Suomessa, vaikka osa-aikaisia työntekijöitä on yhä EU:n jäsenmaiden keskiarvoa vähemmän. 1990-luvun alussa Suomessa työntekijöistä 10 % oli osa-aikaisia, vuonna 2000 määrä oli 12 % ja vuonna 2010 14 %. Vuonna 2014 kaikista Suomen työllisistä osa-aikaisia oli jo 15,4 %, joista naisten osuus oli noin 20 % ja miesten osuus noin 11 %. (Sitra 2015.) Osa-aikaisen työn tekeminen on siis kasvanut jatkuvasti Suomessa, ja osa-aikaisuus on tyypillisempää työssäkäyville naisille kuin miehille.

Työntekijät voivat tehdä osa-aikatyötä omasta tahdostaan tai olosuhteiden pakosta. Euroopassa osa-aikatyötä tehdään ensisijaisesti lastenhoidon vuoksi, mutta Suomessa vain yhdeksän prosenttia osa-aikaisena työskentelevistä naisista on valinnut osa-aikatyön hoitaakseen lapsiaan. Osa-aikatyötä tehdään usein opintojen ohella sekä siksi, että kokoaikatyötä ei ole tarpeeksi tarjolla. Osa-aikatyön haasteena on se, että työntekijän työmarkkina-asema, työsuhdeturva ja -etuudet ovat heikommät kuin mitä kokoaikaisesti työskentelevällä. Eläkekerätyvät heikentyvät osa-aikatyötä pidempään tekevillä, jolloin ongelmat kasautuvat pitkällä tähtäimellä. Lisäksi osa-aikaisesti työskentelevillä määräaikaiset työsuhteet ovat tyypillisempiä. (Ollikainen 2003.)

Työajan lyhentämisen vaikutukset yltävät myös tasa-arvoiseen perhe-elämään. Mikäli naiset hyödyntävät lyhennettyä työaikaan miehiä enemmän, vaikuttaa se kotitöiden ja vanhemmuuden tasa-arvoiseen jakamiseen. (Salmi 1996.) Naiset tekevät tänä päivänä ansiotöitä siinä missä miehetkin, mutta silti naiset käyttävät päivästä 73 minuuttia enemmän palkattomaan työhön, eli kodista ja perheestä huolehtimiseen (Global Gender Gap Report 2016(5)). Mikäli

naiset lyhentävät työaikaansa, he tulevat todennäköisesti kantamaan entistä suuremman vastuun kotitöistä ja lastenhoidosta, mikä hidastaa tasa-arvoisen vanhemmuuden kehitystä (Salmi 1996).

Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi on kehitetty etätöitä osana joustavia työaikajärjestelyjä. Etätöiden etuina ovat työmatkoihin kuluneen ajan säästäminen sekä mahdollisuus tehdä joustavasti töitä itse valitsemana aikana. Naisten ja miesten työajat eroavat kuitenkin etätöissä. Miehet työskentelevät kotonaan naisia useammin säännöllisinä aikoina ja yhtä monta tuntia joka päivä. Naiset taas aloittavat miehiä harvemmin työt joka päivä samaan aikaan, ja heidän työskentelyjaksonsa ovat epäsäännöllisempiä. Eroa etätöiden rytmittämisessä selittävät miesten oma valinta ja työn luonne, kun taas naisilla näiden lisäksi korostuvat muiden perheenjäsenten aikataulut. Kotona työskentelevät miehet järjestävät usein työaikaansa säännölliseksi riippumatta siitä, mitä muut perheenjäsenet tekevät. Naisten ajankäyttöä ohjaavat lasten aikataulut, sillä naisilla on mahdollisuus työskennellä häiriöttä kotonaan parhaiten lasten ollessa hoidossa. (Salmi 1996.)

Etätöissä sekä naiset että miehet arvostavat eniten mahdollisuutta järjestää työaikaansa itselleen sopivaksi. Naiset arvostavat lähes yhtä paljon sitä, että he voivat sovittaa ansio- ja kotityöt joustavasti yhteen. Miehet sen sijaan eivät arvosta ansio- ja kotitöiden joustavaa yhteensovittamista yhtä paljon, ja he mainitsevat etuina naisia harvemmin työn ja perhe-elämän yhteensopivuuden sekä ajan jakamisen työ- ja perhe-elämän lohkoihin. (Salmi 1996.)

Mikäli työn ja perhe-elämän yhteensovittamista edellyttävät järjestelyt jäävät suurimmaksi osaksi naisten vastuulle, on vaarana, että esimerkiksi lyhyempi työaika sekä osa-aikaiset, määräaikaiset ja tilapäiset työsuhteet yleistyvät edelleen naisten keskuudessa. Muutos edistäisi työmarkkinoilla vallitsevaa sukupuolten välistä kuilua sekä vahvistaisi vanhemmuuden epätasaisen jakamisen perinteen jatkumista, mikä johtaa aina vain jatkuvaan kehään. Ongelman ratkaisun lähtökohtana tulee olla tasavertainen ansiotyön, kotitöiden ja vanhemmuuden jakaminen. (Salmi 1996.)

### **2.1.2 Perhe-elämä ja sosiaalipolitiikka**

Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteet ulottuvat pitkälle historiaan. Kun naisten ansiotyö kodin ulkopuolella alkoi yleistyä, nousi perheille uudeksi haasteeksi lastenhoidon järjestäminen. Aiemmin ansiotyö nähtiin perinteisesti miesten vastuuna, kun taas naiset huolehtivat lapsista ja kodista. Kun naiset siirtyivät työskentelemään kodin ulkopuolelle, muodostui lastenhoidosta ongelma. Suomessa perusta työn ja perheen yhteensovittamiselle on alkanut sosiaalipolitiikan keinoin jo 1960-luvulla luodulla vanhempainvapaajärjestelmällä. (Salmi 1996; 2004a.)

Suomen vanhempainvapaajärjestelmä on maailmalla harvinainen, sillä Suomessa lasta saa hoitaa kolmevuotiaaksi asti tuetulla hoitovapaalla kotona. Toisaalta lähes vuoden kestävä ansiosidonnainen vanhempainvapaa on muihin Pohjoismaihin verrattuna heikompi. Perhevapaat sisältävät hoitovapaiden lisäksi osittaisen hoitovapaan lapsen aloittaessa koulunkäynnin, mahdollisuuden

jäädä kotiin hoitamaan alle 10-vuotiasta sairasta lasta sekä poissaolon muun äkillisen, pakottavan perhesyyän vuoksi. (Miettinen 2012.)

Vanhempainvapaajärjestelmän lisäksi lapsiperheiden arkea helpottaa päivähoito-oikeus kaikille alle kouluikäisille lapsille. Pienten lasten äidit pääsevät töihin, kun kunnalla on velvollisuus tarjota lapsille päivähoitopaikka. (Salmi 1996.) Naisten kokoaikaista työssäkäyntiä ja työmarkkina-aseman parantumista ovat edistäneet julkisen päivähoidon lisäksi naisten korkea koulutuneisuus, puolisoiden verotuksen eriyttäminen sekä vanhempainvapaiden jakaminen puolisoiden kesken. Nämä viimeisten 70 vuoden aikana kehitetyt toimintatavat ovat johtaneet siihen, että jopa neljä viidestä naisesta työskentelee Suomessa kokoaikaisesti. (Jyrkinen & McKie 2012.) Yhteiskunnallinen muutos on auttanut naisia pääsemään työelämään, mutta naiset kantavat silti edelleen suuremman vastuun kodin ja lasten hoidosta (Hearn, Lämsä, Biese, Heikkinen, Louvrier, Niemistö, Kangas, Koskinen, Jyrkinen, Gustavsson & Hirvonen 2015).

Naisvaltaisilla aloilla koetaan miesvaltaisia aloja useammin, että perheväpäästä koituu yritykselle paljon kustannuksia. Työnantajalla ei ole velvollisuutta maksaa työntekijälle palkkaa vanhempainvapaan ajalta, mutta vapaasta koituu epäsuoria kustannuksia sijaisen etsimisen ja kouluttamisen myötä. (Turpeinen & Toivanen 2008, 48.) Kivimäen ja Otonkorpi-Lehtorannan (2003, 109) tutkimuksessa työntekijät eivät kuitenkaan kokeneet, että perhevapaiden pitäminen heikentäisi heidän työuralla etenemistään. Perhevapaista nähtiin jopa olevan hyötyä organisaatiolle, sillä perhevapaan ajaksi sijaiseksi otetut henkilöt voivat olla yrityksen potentiaalisia uusia työntekijöitä.

Naiset joutuvat kohtaamaan yhä heille liitetyistä perhevelvoitteista koituvat seuraukset. Naisten poissaolot lisääntyvät työpaikoilla lasten vuoksi, sillä naiset pitävät edelleen suurimmaksi osaksi vanhempainvapaat, hoitovapaat sekä sairaan lapsen hoitovapaat. Tämä on johtanut naisten työmarkkina-aseman heikentymiseen suhteessa miehiin sekä siihen, että 25–40 -vuotiaista naisista huomattava osa on määräaikaisessa työsuhteessa. (Salmi 1996, 2004a; Miettinen 2012.) Tasa-arvoisemman työelämän edistämiseksi vanhempien tulisi jakaa tasaisemmin lapsiin liittyviä vapaita ja velvollisuuksia (Salmi 2004a).

Organisaation henkilöstö-, ikä- ja sukupuolirakenne vaikuttavat siihen, millä tavalla perheellisyys näkyy työpaikalla. Organisaatiossa perheellisyys ilmenee useimmiten keskusteluiden kautta, kun työntekijät puhuvat työpaikalla perheistään. Perhe voi kuitenkin näkyä myös fyysisesti työpaikalla. Työntekijöiden lapset voivat tulla käymään vanhempiensa työpaikalla tai heidät saateetaan palkata sinne kesätöihin. (Turpeinen & Toivanen 2008, 49–52.)

Työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet liitetään useimmiten pikkulapsiperheiden elämään. Työn ja perheen yhteensovittaminen ei rajoitu kuitenkaan vain lapsiperheisiin. Tulevaisuudessa huomio kiinnittyy entistä enemmän koululaisperheisiin sekä ikääntyvistä vanhemmista huolehtimiseen. (Salmi 2004a.) Työn ja perheen yhteensovittamista helpottavat perheissä hyvin toimivat hoivajärjestelyt. Hoiva on muuttunut hitaasti perheiden sisältä yhteiskunnan huolehdittavaksi, kun kotona hoivatyötä tehneet naiset ovat siirtyneet kodin ulkopuolelle työelämään. Yhteiskunnallistumisen myötä hoivavastuu on siirtynyt pois naisilta jaettavaksi perheessä miesten ja naisten kesken sekä perheen ulkopuolella perheen ja yhteiskunnan välillä. (Anttonen & Sointu 2006.)

Lapsen koulunkäynnin aloittaminen on suuri muutos perheessä. Alle kouluikäisille lapsille on tarjolla kokopäiväinen päivähoido, mutta pienillä koululaisilla hoitomahdollisuutta ei ole. Alaluokilla koulupäivät ovat lyhyitä, joten vanhemmat kohtaavat uudenlaisia haasteita työn ja lastenhoidon yhdistämisessä. Ratkaisuna on tarjottu lakisääteistä mahdollisuutta pitää osittaista hoitovapaata ensimmäisellä ja toisella luokalla olevien oppilaiden vanhemmille. Lyhyempi työaika tarjoaa vanhemmille mahdollisuuden tehdä työtä joustavasti lasten koulunkäynnin mukaan. (Lammi-Taskula 2004.) Osittaista hoitovapaata ei kuitenkaan käytetä kovin paljon. Syitä ovat muun muassa tulojen pieneminen, työnantajan suhtautuminen sekä se, että usein työaika lyhentävälle työntekijälle ei palkata sijaista, vaan hän joutuu suoriutumaan itse samoista työtehtävistä vähemmässä ajassa. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 64.)

Lapsiperheet hakevat apua työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteisiin isovanhemmilta. Mitä nuorempia lapsia perheessä on, sitä enemmän lastenhoitoapua kaivataan isovanhemmilta. (Lammi-Taskula 2004.) Isovanhemmat ovat lapsiperheiden tukipilari, mutta apua haetaan myös muilta verkostoilta: muilta sukulaisilta, ystäviltä, naapureilta, lasten opettajilta, lastenhoitajilta tai harrastuspiireistä. Apua haetaan nykyään yhä useammin perheen ulkopuolelta yhteisöiltä. (Aaltio-Marjosola 2001, 198–199.)

Työn ja perheen yhteensovittamisen haasteiden nähdään yleensä liittyvän vanhemman vastuuseen lapsestaan. Haasteet eivät kuitenkaan pääty lasten aikuistuttua, sillä moni työssäkäyvä huolehtii omista vanhemmista tavalla tai toisella. (Lammi-Taskula, Suhonen & Salmi 2004.) Pienten lasten hoiva yhdistetään työn ja perheen yhteensovittamiseen, kun taas vanhushoivasta puhutaan erillisenä alueena, vaikka aikuiset, työssäkäyvät lapset kantavat useimmiten hoivavastuun ikääntyvistä vanhemmistaan. Pienten lasten ja omien vanhempien hoivaaminen voivat ajoittua samaan elämänvaiheeseen, sillä naiset saavat lapsia nykyään aiempaa myöhemmin. Tällöin puhutaan kahden tason hoivaajista. Ikääntyneiden vanhempien hoiva tulee yleistymään perheissä tulevaisuudessa suurten ikäluokkien eläköityessä. (Anttonen & Sointu 2006.)

Kaikilla perheillä ei ole mahdollisuutta tehdä samanlaisia valintoja työn ja perheen yhteensovittamisen suhteen (Turpeinen & Toivanen 2008, 99). Puolison asema työmarkkinoilla, työn luonne sekä työajat vaikuttavat siihen, miten lastenhoito on mahdollista perheessä järjestää (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 16). Perheen taloudelliset ja sosiaaliset resurssit ohjaavat esimerkiksi perhevapaalle jäämistä. Perheen ulkopuolinen toimintaympäristö, kuten sosiaali- ja terveystalvet sekä päivähoitomahdollisuudet, vaikuttaa myös työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksiin. (Turpeinen & Toivanen 2008, 169–170.)

### **2.1.3 Sukupuolta rakentavat prosessit ja tasa-arvopolitiikka**

Naisten osuus Suomen työvoimasta kasvoi nopeasti 1950-luvulta lähtien aina 1980-luvun lopulle saakka. Kasvua on selitetty sillä, että toisen maailmansodan aikana naiset tottuivat työskentelemään kodin ulkopuolella, kun miehet olivat rintamalla. Sodan jälkeen naiset jäivät työmarkkinoille, jotta Suomi selviytyi sotakorvauksien maksamisesta. (Aaltio-Marjosola 2001, 190–191.) Toisaalta kas-



vua on selitetty julkisen sektorin kehityksellä. Erityisesti naisvaltaisena pidetty sosiaali- ja terveystalo kehittyi nopeasti 1990-luvun lamaan saakka. (Ollikainen 2003.) Julkista sektoria pidettiin naisille sopivana työpaikkana, sillä se tarjosi perheellisille sopivat työolot ja uramahdollisuudet (Julkunen 2009, 23). Naisten työllisyyttä edistivät erilaiset sosiaalipoliittiset toimet, kuten puolisoiden verotuksen eriyttäminen, päivähoitopaikkojen lisääminen sekä lasten kotihoitomahdollisuuksien kehittäminen (Ollikainen 2003). Nämä toimet eivät kuitenkaan mahdollistaneet naisten työssäkäyntiä, vaan ne olivat seuraus nopeasta yhteiskunnan kehityksestä. Jo vuonna 1950 joka toisessa perheessä molemmat vanhemmat kävivät ansiotyössä, joten uusille sosiaalipoliittisille toimille oli pikaista tarvetta. (Salmi 2004a.)

Naisten koulutustason parantumisella on ollut suuri vaikutus naisten työllisyyden kasvuun (Ollikainen 2003). Suomalaisten naisten koulutustaso on tänä päivänä jopa muihin Pohjoismaihin verrattuna korkea: 25–64-vuotiaista työssäkäyvistä naisista korkeakoulututkinnon on suorittanut 47 % ja miehistä vain 35 % (Lehto 2009). Yliopistosta valmistuvista maisterin tutkinnon suorittaneista naisten osuus on jo 51 % (Global Gender Gap Report 2016(5)).

Naisten työmarkkina-asemaa on parannettu erilaisilla tasa-arvo-ohjelmilla, jotka kiinnittävät huomiota töiden epätasaiseen jakautumiseen. Työmarkkinoilla on edelleen ongelmana töiden ja ammattien eriytyminen sukupuolen mukaan, mikä johtaa eriarvoisuuteen ja miesvaltaisten ammattien parempaan arvostukseen. Töiden tasaisempi jakautuminen sukupuolten välillä toisi tasa-arvoa palkkaeroihin ja työllisyyteen sekä vähentäisi syrjintää sukupuolen perusteella. (Julkunen 2009, 66–67.) Segregaatiota tapahtuu sekä horisontaalisella tasolla, eli työtehtävien laadun mukaisesti, että vertikaalisella tasolla, eli päätöksentekorakenteiden mukaisesti. Mitä korkeampaan asemaan työelämässä mennään, sitä pienempi osuus naisia on mukana. (Aaltio-Marjosola 2001, 15; Julkunen 2009, 66–67.)

Global Gender Gap -raportin tavoitteena on lisätä tietoisuutta sukupuolten välisistä eroista. Suomi oli vuonna 2015 maailman kolmanneksi tasa-arvoisin maa Global Gender Gap -raportin mukaan. Suomi on onnistunut sulkemaan sukupuolten välisen kuilun 85 prosentissa raportissa mitattavista kohdista. Eniten parannettavaa on kuitenkin edelleen naisten taloudellisessa osallistumisessa ja mahdollisuuksissa. Erityisesti lainsäätäjien, vanhempien virkamiesten sekä johtajien keskuudessa on edelleen suuri kuilu sukupuolten välillä, sillä kyseisestä ryhmästä vain 34 % on naisia. (Global Gender Gap Report 2016(5).) Naiset ovat siis siirtyneet vahvasti työelämään, mutta johtotehtävissä naisten osuus on edelleen alhainen.

Yritykset ovat tunnistaneeet tarpeen tukea naisia työuralla etenemisessä, minkä seurauksena naisten määrä on kasvanut viime vuosina pörssiyhtiöiden hallituksissa. Kauppakamarin julkaiseman selvityksen mukaan vuoden 2016 alussa 90 prosentilla pörssiyhtiöistä oli molempia sukupuolia hallituksessaan. Vielä vuonna 2008 naisia oli vain joka toisen yrityksen hallituksessa, joten kehitys on ollut kahdeksan vuoden aikana nopea. Lisäksi naisten määrällinen osuus pörssiyhtiöiden hallituspaikoilla on yli kaksinkertaistunut viimeisen kahdeksan vuoden aikana. Kehitys on merkittävää, sillä naisten osuuden kasvu on toteu-

tunut yritysten omasta aloitteesta ilman laillista velvoitetta. (Keskuskauppa-  
mari 2016.)

Naisten osuus johtajista on kasvanut viime vuosina, mutta huippujohdos-  
sa työskentelevien naisten osuuden kasvu on ollut huomattavasti hitaampaa.  
Yksi naisten urakehitystä hidastavista tekijöistä ovat naisiin kohdistuvat hoiva-  
velvoitteet. Jyrkinen ja McKie (2012) tutkivat naisiin kohdistuvaa ikäyrjintää ja  
huomasivat, että naiset joutuvat ikäyrjinnän kohteeksi jo uransa alkuvaiheessa.  
Tutkittavat nuoret naiset kokivat heihin kohdistuvien hoivavelvoitteiden hidas-  
tavan urakehitystä, vaikka Suomessa on kehitetty joustavia käytäntöjä työn ja  
perheen yhteensovittamiseksi. Hoivavelvoitteet ovat edelleen selvästi sukupuol-  
littuneita, sillä vain nuoret naiset kärsivät työurallaan mahdollisesta perheen  
perustamisesta.

Naiset saavat tänä päivänä Suomessa keskimäärin 1,9 lasta, ja ensimmäi-  
nen lapsi saadaan keskimäärin 29-vuotiaana (Global Gender Gap Report  
2016(5)). Nuorten kouluttautuneiden työntekijöiden keskuudessa on huomatta-  
va sukupuoliero työsuhteiden määräaikaaisuudessa, sillä nuoret synnytysikäiset  
naiset tekevät huomattavasti miehiä useammin töitä määräaikaaisessa työsuh-  
teessa. Perheenperustamisiässä olevista 25-34-vuotiaista naisista neljäsosa työ-  
skenteli vuonna 2008 määräaikaaisessa työsuhteessa, sillä mahdollisuudet ras-  
kaaksi tulemisesta ja perhevapaalle jäämisestä heikentävät nuorten naisten  
työmarkkina-asemaa. (Julkunen 2009, 51.)

Naisten asema työmarkkinoilla on parantunut ja samanaikaisesti miesten  
asema perheissä on vahvistunut. Kangas, Lämsä ja Heikkinen (2017) ovat tutki-  
neet miesjohtajien isyysdiskursseja ja sitä, ilmentävätkö diskurssit perinteistä,  
maskuliinista johtajakuvaa. He havaitsivat miesjohtajien sekä uusintavan perin-  
teistä maskuliinista mieskuvaa, että rakentavan uudenlaista johtajaisyyttä. Yksi  
neljästä tutkimuksen tuloksesta on kokonaisvaltainen isyys -diskurssi, joka yh-  
distää johtamistyön sekä isyyden kokonaisvaltaisuuden. Diskurssi kuvaa läsnä  
olevan ja lapsiin sitoutuneen johtajaisän, joka on tehnyt uravalintansa perheen  
ehdoilla. Isyys ja johtajuus täydentävät toisiaan, ja miesjohtajat kokevat itsensä  
tasa-arvoisiksi lastensa hoivaajiksi puolisonsa kanssa. Diskurssi haastaa perin-  
teisen sukupuolikäsityksen, jonka mukaan mies edistää uraansa samalla kun  
nainen kantaa vastuun kodista ja perheestä.

Kankaan, Lämsän ja Heikkisen (2017) tulokset mukailevat aiempia tutki-  
muksia, joiden mukaan sukupuoliroolit ovat tasoittumassa perheissä. Perhevel-  
vollisuuksien hoito, kotitöiden jakaminen tasapuolisesti sekä molempien van-  
hempien osallistuminen lastenhoitoon nähdään tänä päivänä tavoiteltavina asi-  
oina. Turpeisen ja Toivasen (2008, 143–144) tutkimuksessa ilmeni, että perinteis-  
ten sukupuoliroolien mukainen työnjako määriteltiin ”vanhanaikaiseksi” ja  
perhevelvollisuuksien tasajako ”moderniksi” tavaksi toimia. Perinteinen työn-  
jako nähtiin myös ikä- ja sukupolvikysymyksenä.

## 2.2 Työn ja perheen yhteensovittaminen organisaatiossa

Organisaatiossa voidaan tarkastella perheen vaikutusta työhön kilpailutilanteena, win-win -tilanteena tai esimiestyön kautta. Kilpailutilanteessa työ ja perhe kilpailevat työntekijän ajasta ja voimavaroista, ja perheen nähdään heikentävän työntekijän panostusta työhön. Win-win -tilanteessa perhe ja vapaa-aika tukevat työntekijän jaksamista työssä, jolloin työntekijä voi kokonaisvaltaisesti paremmin. Kun perheen vaikutusta tarkastellaan esimiestyön kautta, pohditaan käytännön keinoja ja esimiestyön roolia työn ja perheen yhteensovittamisessa. (Aaltio-Marjosola 2001, 186–187.) Tutkimukset organisaation halukkuudesta auttaa työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamisessa voidaan jakaa kolmeen alueeseen: lapsihoivaan, etätööhjelmiin sekä organisaation työperhesuhteen käsittelyyn (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brinley 2005).

Allen (2001) on tarkastellut organisaation perhemyönteisyyden vaikutusta työntekijöiden käsityksiin heidän työstään. Hän totesi tutkimuksessaan, että perhemyönteisyys yhdistyy merkittävästi organisaatiossa saatavilla olevien perhettä koskevien etujen määrään, niiden käyttöön ja koettuun tukeen esimieheltä. Perhemyönteisyydellä on vaikutusta työntekijän työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä halukkuuteen vaihtaa työtä. Myös mahdollisuus joustavaan työaikaan heijastuu yksilön vahvempaan sitoutumisena organisaatioon ja voimakkaampana tyytyväisyytenä työhön sellaisilla henkilöillä, joilla on perhevelvoitteita (Scandura & Lankau 1997).

Skinnerin ja Chapmanin (2013) tulokset ovat samankaltaisia: positiivista työ-perhesuhdetta edistäviä tekijöitä ovat joustavat työkäytännöt, rajattu työaika, hyvin järjestetty lastenhoito sekä hyvin määritelty loma. Organisaatiot näkevät tällaiset työntekijäkeskeiset käytännöt hyvänä toimintatapana, joka edistää positiivista työnantajakuva. Kannustavan organisaatiokulttuurin luomisessa on olennaista tunnistaa työntekijöiden vastuut ja sitoumukset työn ulkopuolella. Näihin sisältyvät työntekijän sukupuolta ja hoivaa koskevat odotukset. (Skinner & Chapman 2013.) Sosiaaliset normit ja arvot vaikuttavat yksilön työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksiin olemassa olevia lakeja vahvemmin. Lait voivat jopa kääntyä työn ja perheen yhdistämisen tukemista vastaan, mikäli ne eivät huomioi organisaation kulttuurisia arvoja. (Peus & Traut-Mattausch 2008.)

Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavissa organisatorisissa tekijöissä voi havaita sukupuolieroja. Naiset kokevat esimiehen tuen ja oman kontrollin työn aikatauluttamisesta miehiä tärkeämpänä, kun taas miehet kokevat organisaation aikavaatimusten hallinnan naisia tärkeämpänä. (Beauregard 2011.) Miehet kokevat paljon aikaa vaativan työn häiritsevän työ-perhesuhdetta, vaikka toisaalta he eivät pidä yhtä häiritsevästä, mikäli he itse päättävät käyttää saman verran aikaa työhönsä (Duncan 2012). Beauregard (2011) suosittelee työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi siirtämään huomion työn suorittamisesta työn lopputulokseen. Tällöin sukupuolittuneet stereotypiat vähenevät ja kannustus joustaviin työaikoihin sekä perheystävällisten käytäntöjen käyttöön lisääntyy.

Työn ja perheen yhteensovittamisen konfliktit vaikuttavat negatiivisesti työtyytyväisyyteen. Vahvin vaikutus konflikteilla on naisten sekä iäkkäämpien työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Naisilla konflikteja syntyy koko työuran ajan, mutta miehillä niitä ilmenee vasta yli 40-vuotiaana. Tulokset tukevat havaintoa siitä, että naiset painottavat työn ja perheen yhdistämistä koko uransa ajan, kun taas miehet uhraavat helpommin alku-uransa työn tekemiselle. Myöhemmällä iällä molemmat sukupuolet arvostavat perhettä ja vapaa-aikaa yhtä paljon. (Martins, Eddleston & Veiga 2002.) Työn ja perheen yhteensovittamisen konflikteilla ja sukupuolten välisillä eroilla organisaatio- ja perhevelvoitteissa on naisten urakehitystä hidastava vaikutus. Naisjohtajien on vaikeampi edetä ylempään johtoon, sillä urakehitys ylempään johtoon seuraa perinteistä miesten urakehitysmallia, joka ei huomioi perhevelvoitteita. (Linehan & Walsh 2000.)

Enemmän aikaa hoivavelvoitteisiin käyttävät työntekijät kokevat todennäköisemmin syrjintää perhevelvoitteiden vuoksi. Työntekijät eivät koe perhevelvoitteiden hoidosta johtuvaa syrjintää organisaatiossa huolehtiessaan omista vanhemmistaan sen enempää kuin huolehtiessaan lapsistaan, vaikka omien vanhempien hoivasta puhutaan yhteiskunnassa vielä vähemmän. Toisaalta sekä lapsistaan että omista vanhemmistaan huolehtivat työntekijät kokevat vain yhden hoivavelvoitteen omaavia työntekijöitä todennäköisemmin syrjintää perhevelvoitteiden vuoksi. Syrjinnän tunnetta voivat vähentää tunne siitä, että työntekijä voi menestyä työssään perhevelvoitteista huolimatta, sekä esimiehen rehellinen ja eettinen käytös, joka tukee perhevelvoitteiden hoitoa. (O'Connor, Kmec & Harris 2015.)

Organisaation näkökulmasta työn ja perhe-elämän haasteita voidaan ratkaista erilaisilla henkilöstökäytännöillä. Kivimäki ja Otonkorpi-Lehtoranta (2003, 121) ovat määritelleet neljä ulottuvuutta, joihin työn ja perheen yhteensovittamisen tukemisen organisaatiossa voi jakaa. Ulottuvuudet ovat johdon ja esimiesten tuki; työn organisointi, työn luonne ja työprosessit; organisaatiokulttuuri ja toimintaympäristö sekä työn ja perheen yhteensovittamista tukevat järjestelyt. Järjestelyt voivat olla esimerkiksi lakisääteisiä, työehtosopimuksiin pohjautuvia tai työpaikkakohtaisia. Näistä ulottuvuuksista huomio on aiemmin painottunut vahvimmin johdon tukeen, organisaatiokulttuuriin sekä työn organisointiin. Kossek, Baltés ja Matthews (2011) luokittelevat työ-perhesuhteen tukemisen samankaltaisesti kolmeen ulottuvuuteen: työn olosuhteisiin ja rakenteisiin, kannustavaan organisaatiokulttuuriin sekä tasapainoa tukeviin henkilöstökäytänteisiin.

Suomalaisissa organisaatioissa työn ja perheen yhteensovittamista edistävinä ja rajoittavina tekijöinä pidetään organisaation perustehtävää ja resursseja, organisaation rakennetta ja piirteitä, organisaation toimintatapoja ja kulttuuria sekä toimintaympäristöä. Työ-perhesuhdetta rajoittava tekijä voi olla esimerkiksi organisaatio, jossa työskennellään tuotantolinjalla keskeytymättömässä työssä, josta työntekijä ei voi helposti joustaa. Suhdetta voi rajoittaa myös työ-kulttuuri, jossa ei ole totuttu perhevelvollisuuksien hoitoon. Haasteita voi aiheuttaa lisäksi markkinoista riippuvainen toimintaympäristö, joka määrittää organisaatiossa kiireiset ja hiljaisemmat ajat. Tällöin työntekijältä vaaditaan joustoa työn suhteen, mutta vastaavasti perheen suhteen on vaikeampi joustaa. (Turpeinen & Toivanen 2008, 168.)

## 2.3 Naisjohtajuuden ja perheen yhteensovittaminen

Naisten urakehitystä on tutkittu laajasti NaisUrat-hankkeessa. Hankkeessa tunnistettiin työn ja perheen yhteensovittaminen yhdeksi merkittäväksi naisten urakehitykseen vaikuttavaksi tekijäksi. Naisiin liitetään edelleen päävastuu perheen huolenpidosta, mutta sukupuoliroolien odotetaan tulevaisuudessa samankaltaistuvan niin, että miehetkin voidaan nähdä hoivaajan ja huolehtijan roolissa. Yleinen ilmapiiri on muuttunut kohti osallistuvampaa ja läsnä olevampaa isyyttä, jolloin työn ja perheen yhteensovittaminen nähdään hiljalleen myös miesten haasteena. Ilmapiirin muutos ei ole kuitenkaan vaikuttanut vielä johtotason tehtäviin, joihin perinteisesti liitetään mielikuva maskuliinisuudesta, pitkistä työpäivistä ja lujasta sitoutumisesta työhön. (Hearn ym. 2015.)

Johtotehtävien yhdistäminen perhe-elämän vaatimukseen on edelleen naisille haastavaa. Haasteita aiheuttavat ajan ja huomion jakamisen lisäksi laajalle levinneet negatiiviset stereotypiat, joita perheelliset naisjohtajat kohtaavat. (Peus & Traut-Mattausch 2008.) Naisiin liitetään organisaatiossa tiettyjä oletuksia hoivavelvoitteista. Nämä oletukset ovat ristiriidassa perinteisen johtajakuvan kanssa, jossa johtaja nähdään tunteettomana olentona, joka keskittyy ainoastaan työhönsä. Naisten tunteellisuuden oletetaan estävän heitä suorittamasta vaativia johtotehtäviä. Naisten urapolun nähdään muodostuvan useista katkaisevista tekijöistä, kuten lasten saamisesta, velvoitteista huolehtia ikääntyvistä vanhemmista tai sukulaisista sekä kotivelvoitteista. (Jyrkinen & McKie 2012.)

Hiillos (2003) on tutkinut henkilöstöjohtajien keskuudessa sitä, voiko äitimäinen toimintatapa olla hyödyksi johtajuudessa. Äitimäisyys voi olla johtajan voimavara, mikäli johtaja viihtyy itse äitimäisessä roolissaan, saa siitä lisäarvoa työlleen eikä tunne leimautuvansa tiettyyn rooliin. Toisaalta äitimäisyys saattaa haitata työuraa, mikäli johtaja leimautuu äitimäiseksi, eikä häntä osata nähdä enää muunlaisessa roolissa organisaatiossa. Myös miehet voivat käyttäytyä äitimäisesti eli empaattisesti ja huolehtivasti. Miehet eivät kuitenkaan selitä toimintaansa äitimäisenä, vaan he etsivät toiminnalleen selityksen muualta. Miehet siis välttelevät perustelemasta toimintaansa feminiinisenä ja äitimäisenä.

Puolisolla on merkittävä vaikutus naisjohtajan työuraan. Naisjohtajan puolison roolin voi jakaa viiteen kategoriaan: tukea antava, hankaloittava, ohjaava, joustava ja lisäarvoa tuova puoliso. Tukea antava puoliso kannustaa ja auttaa naista urallaan eteenpäin, kun hankaloittavan puolison on vaikea hyväksyä naisen uramenestystä ja korkeaa asemaa. Ohjaavan puolison työ vaikuttaa naisen uravalintoihin, jolloin miehen ura menee perheessä naisen uran edelle. Vastaavasti joustava puoliso on valmis laittamaan naisen uran oman uransa edelle. Lisäarvoa tuova puoliso tarjoaa naisen uralle välineellistä lisäarvoa esimerkiksi taloudellisen aseman tai sosiaalisen statuksen avulla. Puolison rooli on siis merkittävä naisjohtajan uran ja onnistuneen työ-perhesuhteen rakentamisessa. (Välimäki, Lämsä & Hiillos 2009.)

Puolison roolin lisäksi puolison tuki on merkityksellinen naisjohtajan uralle. Puolison tuen voi jakaa neljään eri sukupuolijärjestystä tukevaan tarinaan: onnellisena elämän loppuun saakka, vakaa, romanttinen ja tragedia. Onnellisena elämän loppuun saakka -tarinassa haastetaan perinteistä sukupuolijärjestys-

tä, mutta romanttisessa ja traagisessa tarinassa perinteinen sukupuolijärjestys säilyy muuttumattomana. Perinteisen sukupuolijärjestyksen rikkominen onnellisena elämän loppuun saakka -tarinassa mahdollistaa sukupuolijärjestyksen muuttumisen. Sukupuoliroolien rikkominen hyödyttää kolmella tapaa. Ensimmäiseksi puoliso on halukkaampi huolehtimaan perheestä ja tarjoamaan tukea, jolloin perinteinen maskuliininen rooli rikkoutuu. Toiseksi sukupuolijärjestyksen rikkominen edistää naisen urakehitystä, jolloin naiset vapautuvat heille siirretyistä perhevelvoitteista. Kolmanneksi puolison tuki voi laajentua vuosien saatossa muihinkin asioihin. Kun sukupuolirollit puolisoitten välillä ovat tasa-arvoisia ja dynaamisia, sillä on positiivinen vaikutus uraan ja perhe-elämään. (Heikkinen, Lämsä & Hiillos 2014.)

Naisjohtajat tulkitsevat työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksia suhteessa miehiin eri tavoin. He asemoituvat pääasiassa tasa-arvoisuuden ja erilaisuuden diskursseihin puhuessaan työstä ja perheestä. Asemoituminen diskursseihin riippuu vahvasti siitä, mihin positioon naisjohtajat itsensä asemoivat: pitävätkö he itseään palkansaajana, vanhempana vai johtajana. Palkansaajana itsensä näkevät naisjohtajat asemoituvat puheellaan tasa-arvoisuuden diskurssiin, kun taas vanhempana tai johtajana itseensä suhtautuvat naisjohtajat asemoituvat puheellaan vahvasti erilaisuuden diskurssiin. Haastatellut naisjohtajat eivät kuitenkaan näe suurta negatiivista eroa näiden kahden diskurssin ja oman positionsa välillä, vaan he rakentavat moniulotteista sukupuoli-identiteettiä yhdistäen eri diskursseja. (Meriläinen 2000.)

## 3 DISKURSSIANALYYSI

### 3.1 Diskurssin käsite

Kielen käyttöä voi tarkastella kahdesta näkökulmasta: todellisuuden kuvana tai todellisuuden rakentajana. Realistinen näkökulma kielestä todellisuuden kuvana olettaa kielen käytön olevan väline, jolla kuvataan olemassa olevia faktoja. Sosiaalisen konstruktionismin mukainen näkökulma kielestä todellisuuden rakentajana puolestaan näkee kielen osana todellisuutta. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2008, 51) toteavat: ”Kieli rakentaa, uusintaa ja muuttaa sitä sosiaalista todellisuutta, jossa elämme.” Diskurssianalyttinen tutkimus pohjautuu jälkimmäiseen konstruktionistiseen näkemykseen. (Jokinen, Juhila & Suominen 2004; Eskola & Suoranta 2008, 194; Hirsjärvi & Hurme 2008, 51; Heikkinen 2012.)

Phillips ja Hardy (2002, 3) määrittelevät diskurssin tarkoittavan yleisesti puhumisen ja kirjoittamisen käytäntöjä. He tarkentavat diskurssin määritelmällä tarkoitettavan tekstiä tai puhetta ja siihen liittyviä tuottamisen, levittämisen ja vastaanottamisen käytäntöjä, jotka tekevät yhdessä kohteen olemassa olevaksi. Sosiaalinen todellisuus tuotetaan diskurssien avulla, ja sosiaalinen kanssakäyminen merkityksellistyy vasta diskurssin kautta. Diskurssit syntyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ja niihin vaikuttavat yhteiskunnalliset rakenteet sekä historiallinen ja sosiaalinen konteksti (Pynnönen 2013).

Diskurssit muodostuvat kielen välityksellä puheissa ja teksteissä, mutta ne saavat merkityksensä vasta vuorovaikutuksessa muiden tekstien kanssa. Vuorovaikutuskontekstissa syntyviin merkityksiin vaikuttavat lisäksi tekstin tuottajat sekä tulkitsijat, jotka luovat merkityksiä diskursseille omista lähtökohdistaan. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.) Diskursseilla kuvataan kielen käytön vaihtelevuutta eri vuorovaikutustilanteissa. Kielen käytöllä on eri tarkoitus eri tilanteissa, ja kielen käytön seuraukset voivat olla tarkoituksellisia tai huomaamattomia. Mitään ilmaisua ei voida määritellä yksiselitteisesti, vaan sen merkitys on aina tilannekohtainen. (Suoninen 2004.)

Ranskalainen filosofi Michel Foucault (1926–1984) on vienyt diskurssintutkimusta merkittävästi eteenpäin. Hän on keskittynyt erityisesti tutkimaan diskursseja, valtaa ja subjektia. Foucault’n mukaan kielen variaatio on järjesty-

nyttä ja se vaikuttaa ympäröivään sosiaaliseen todellisuuteen. Diskurssilla hän tarkoittaa kulttuurisia merkityksellistämisen tapoja, jotka muokkaavat puheen kohdetta. Näin ollen diskurssit viittaavat kielenkäytössä esiintyvään tietyn aikakauden tiivistettyyn ymmärrykseen todellisuudesta. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 25–26.)

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa käytetty diskurssin käsite juontaa juurensa yhteiskuntatieteelliseen tutkimusperinteeseen. Diskurssi on tavallisin nähty vakiintuneena puheikäytännönä, joka rakentaa ja tuottaa ilmiötä, jota se samalla kuvaa. Diskurssi on tekstuaalinen kokonaisuus ja osa sosiokulttuurisia käytäntöjä, joiden kautta se rakentaa sosiaalista todellisuutta. Suomalaisissa tutkimuksissa diskurssista on puhuttu myös tulkintarepertuaarina. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.) Erilaisia puheikäytäntöjä voi kutsua joko diskurkseiksi tai tulkintarepertoareiksi (Jokinen, Juhila & Suominen 2004; Hirsjärvi & Hurme 2014, 155).

Siltaoja ja Vehkaperä (2011) toteavat diskurssin käsitteen soveltuvan paremmin tutkimuksiin, joissa tarkastellaan ilmiöiden historiallisuutta, valtasuhteita tai institutionalisoituneita käytäntöjä. Tulkintarepertuaarin käsite puolestaan sopii paremmin yksittäisten keskustelujen tarkkaan mikrotason analyysiin. Kumpaakin käsitettä voidaan käyttää tutkimuksessa, joten olennaista on, miten käsite määritellään (Jokinen, Juhila & Suominen 2004). Tämän tutkimuksen luonteeseen sopii paremmin aiemmin määritelty diskurssin käsite, joten sitä tullaan käyttämään jatkossa puheikäytäntöjä analysoitaessa.

Ideat, mielipiteet ja käsitykset syntyvät vuorovaikutuksessa sosiaalisessa kanssakäymisessä. Ne liikkuvat ideoiden kehässä, jossa ne kiertävät yksilöltä toiselle. Yksilöt omaksuvat näitä käsityksiä ja tekevät niistä omansa. (Linell 2009, 116.) Bakhtin on kehittänyt äänen (e. *voice*) käsitteen kuvaamaan puheen sisältämiä merkityksiä. Hän jakaa äänet sisäisesti vakuuttaviin ääniin, autoritaarisin ääniin sekä ääniin, jotka ovat yksilölle merkityksettömiä. Sisäisesti vakuuttavat äänet käyvät dialogia muilta omaksuttujen käsitysten ja oman mielipiteen välillä, mutta niissä on kuultavissa kuitenkin puhujan oma ääni. Autoritaariset äänet toistavat muiden käsityksiä sellaisenaan, eivätkä ne heijasta puhujan omaa näkemystä. Esimerkiksi stereotyyppiat ovat vahvoja autoritaarisia ääniä, joita toistetaan sellaisenaan. Merkityksettömät äänet eivät vaikuta yksilön käsityksiin eivätkä kuulu puheessa. (Bakhtin & Holquist 1981, 293–294; 344.)

Linell (2009, 116–117) on täydentänyt Bakhtin ääniä yleisen äänen (e. *generalized voice*) käsitteellä. Yleisellä äänellä puhuessaan yksilö ilmentää puheessaan tietyn puhujaryhmän käsityksiä. Nämä käsitykset rakentuvat ja muotoutuvat sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden puhujaryhmän jäsenten välillä. Yksilö voi sisäistää ja ilmaista samanaikaisesti useita ääniä muilta yksilöiltä tai puhujaryhmältä. Tässä tutkimuksessa johtajanaisten voidaan nähdä puhuvan toisinaan yleistetyllä äänellä, joka representoi johtajan roolia ja organisaation näkemystä.



### 3.2 Diskurssianalyysi

Diskurssianalyysin tarkoituksena on tutkia kielenkäyttöä puhekäytänteiden ja puhetapojen eli diskurssien kautta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 220). Diskurssianalyysissä tarkastellaan, miten ihmiset tekevät asioita ymmärrettäväksi käyttämällä kieltä (Heikkinen 2012). Puhe tai teksti ei ole itsessään merkityksellinen, vaan se saa merkityksen vuorovaikutuksessa muiden tekstien ja niiden synnyttämien diskurssien sekä tekstin tuottamisen, levittämisen ja käytön kanssa. Diskurssianalyysissä tarkastellaan sitä, kuinka tekstit tehdään merkitykselliseksi aiemmin kuvattujen menetelmien avulla, sekä kuinka ne vaikuttavat sosiaaliseen todellisuuteen luomalla merkityksiä. Diskurssia ei voi ymmärtää huomioimatta ympäröivää kontekstia, sillä diskurssit ovat aina yhteydessä aiemmin, samanaikaisesti ja myöhemmin tuotettuihin diskurseihin. (Phillips & Hardy 2002, 4–5.)

Diskurssianalyysi on laaja käsite. Se ei ole selkeärajainen tutkimusmenetelmä, vaan laaja teoreettinen ja metodologinen viitekehys, joka mahdollistaa monenlaisen tutkimuksen (Jokinen, Juhila & Suominen 2004; Hirsjärvi ym. 2008, 220; Hirsjärvi & Hurme 2014, 155). Yhteistä kaikille diskurssianalyysille on se, että ne tarkastelevat yleensä puhutun ja kirjoitetun kielenkäytön piirteitä (Siltaoja & Vehkaperä 2011). Diskurssintutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten sosiaalisia merkityksiä tuotetaan ja ylläpidetään kielen avulla erilaisissa puhekäytänteissä (Hirsjärvi & Hurme 2014, 51; Eskola & Suoranta 2008, 195). Diskurssintutkimuksessa yhdistyvät kielenkäytön mikrotaso sekä yhteiskunnan makrotaso: kielenkäyttöä ja ilmaisuja tarkastellaan pidemmällä aikavälillä ja ne suhteutetaan laajempaan kontekstiin (Pynnönen 2013).

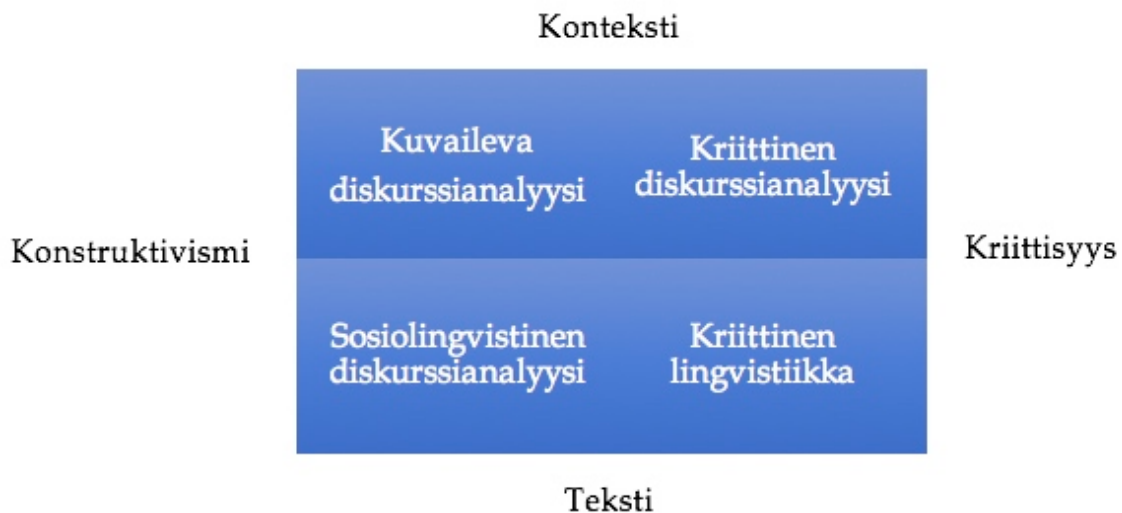
Diskurssianalyysissä tarkastellaan kielenkäyttöä ja muuta merkitysvälitteistä toimintaa, joka rakentaa sosiaalista todellisuutta eri konteksteissa. Diskurssianalyysissä tarkastelun kohteena ei ole yksilö, vaan sosiaaliset tilanteet, joissa yksilöiden kielenkäyttö ja toiminnan tuottamat merkitykset rakentavat sosiaalista todellisuutta. (Jokinen, Juhila & Suominen 2004.) Diskurssianalyysissä puheen ja kirjoituksen kohteet merkityksellistetään. Merkitykset rakentuvat, pysyvät ja muuttuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eli puheissa, kirjoituksissa ja muussa symbolisessa toiminnassa. (Pynnönen 2013). Aineiston ajatellaan diskurssianalyysissä olevan osa sosiaalista todellisuutta, ei ainoastaan kuvaus siitä (Suoninen 2004).

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa diskurssit kuvataan vakiintuneina puhekäytäntöinä, joiden avulla rakennetaan ja tuotetaan diskurssin kuvaamaa ilmiötä (Pynnönen 2013). Diskurssianalyysissä korostetaan sosiaaliselle konstruktivismille tunnusomaista ymmärrystä kielestä ja sen merkityksestä. Kielen avulla voi kuvata, rakentaa ja merkityksellistää todellisuutta, mutta samalla kieli on myös osa sitä. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.) Johtamis- ja organisaatiotutkimuksen diskursiivisessa lähestymistavassa huomio kiinnittyy siihen, miten asioista organisaatiossa puhutaan ja millaisena sosiaalinen todellisuus tällöin rakentuu (Pynnönen 2013).

Phillips ja Hardy (2002, 19–20) ovat luokitelleet diskurssianalyysin eri tyyppejä kahden ulottuvuuden mukaan (kuvio 2). Ensimmäinen ulottuvuus on

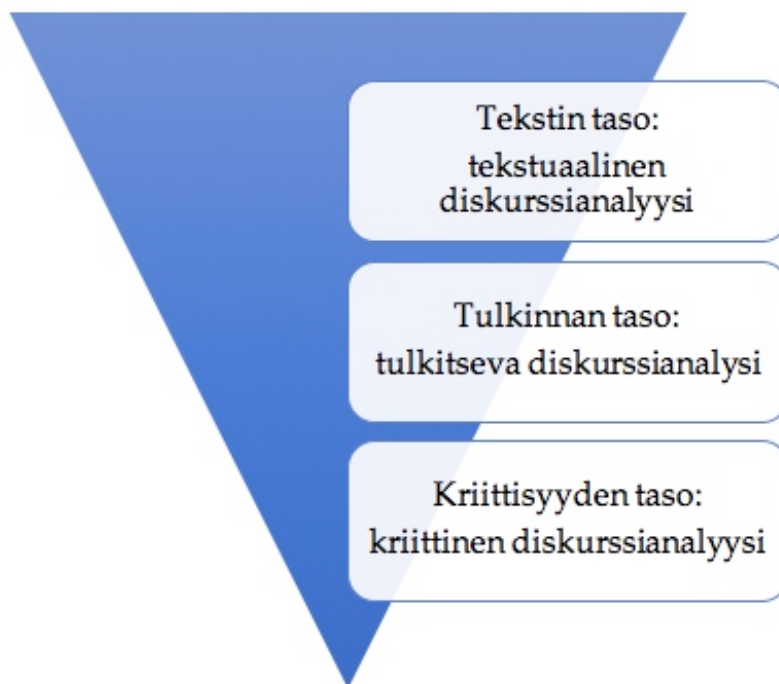
kriittis-konstruktivistinen, ja siinä tarkastellaan joko valtaan ja ideologioihin tai sosiaalista todellisuutta tuottaviin menetelmiin painottunutta diskurssianalyysiä. Tämä ulottuvuus tuo tutkimukselle kaksi erilaista ontologista lähtökohtaa: kriittinen diskurssianalyysi perustuu kriittiseen realismiin, kuvaileva diskurssianalyysi puolestaan sosiaaliseen konstruktionismiin. Toinen ulottuvuus käsittelee tutkimuksen teksti-konteksti -jaottelua. Aineistoa voi tarkastella yksittäisten tekstien tasolla, tai sen voi suhteuttaa ympäröivään kontekstiin. Konteksti voi liittyä aineiston tuottamiseen tai laajempaan kulttuuriseen ympäristöön, jonka tunnistaminen vaatii tutkijalta syvällisempää kulttuurista ymmärrystä.

Näiden kahden ulottuvuuden perusteella Phillips ja Hardy (2002, 21) ovat määritelleet neljä diskurssianalyysin tyyppiä: tulkitseva diskurssianalyysi, kriittinen diskurssianalyysi, sosiolingvistinen diskurssianalyysi sekä kriittinen lingvistiikka. Tässä tutkimuksessa tulkitsevan diskurssianalyysin tilalla käytetään käsitettä kuvaileva diskurssianalyysi, joka kuvaa paremmin kyseistä menetelmää, sillä kaiken diskurssintutkimuksen voidaan nähdä olevan pohjimmiltaan tulkitsevää (Siltaoja & Vehkaperä 2011).



KUVIO 2 Diskurssianalyysin nelikenttä (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 214 mukailen Phillips & Hardy 2002, 20).

Diskurssianalyysin voi jakaa analyysin tason mukaan kolmeen tyyppiin: tekstuaaliseen, tulkitsevaan ja kriittiseen diskurssianalyysiin. Tällöin tarkastellaan diskurssianalyysin lähtöoletuksia, tavoitteita, tutkimusotetta ja tutkijan positioitumista. (Pynnönen 2013.) Kuviossa 3 on havainnollistettu näiden kolmen tason suhde toisiinsa.



KUVIO 3 Diskurssianalyysin tasot (Pynnönen 2013, 25).

Phillipsin ja Hardyn sekä Pynnösen jaottelut mukailevat toisiaan, vaikka he lähestyvätkin jaottelua eri näkökulmista. Pynnönen lähtee liikkeelle tekstuaalisesta diskurssianalyysistä, joka tarkastelee tekstien merkityksiä ja muotoa. Phillips ja Hardy kuvaavat samaa lähtökohtaa nimellä sosiolingvistinen diskurssianalyysi. Tässä diskurssianalyysin tyypissä keskitytään yksityiskohtaiseen tekstianalyysiin, mutta konteksti ja tekstin tuottajan positio jäävät vähemmälle huomiolle. Tutkija asemoituu tekstuaalisessa diskurssianalyysissä analyytikon asemaan ja tuotettu analyysi on luonteeltaan kuvaileva. Phillips ja Hardy sisällyttävät tekstuaaliseen diskurssianalyysiin myös kriittisen lingvistiikan. Kriittinen lingvistiikka tarkastelee tekstistä löytyviä valtasuhteita, mutta vain mikroanalyttisesti eli yksittäisten tekstien tasolla.

Seuraava taso Pynnösen jaottelussa on tulkitseva diskurssianalyysi, joka vastaa Phillipsin ja Hardyn kuvailevaa diskurssianalyysiä. Se asemoituu nelikentässä sosiolingvistisen analyysin tavoin konstruktivismin puolelle, sillä molempien lähtökohdat ovat sosiaalisessa konstruktionismissa. Kuvaileva diskurssianalyysi nousee tekstin tasolta tarkastelemaan laajempaa kontekstia. Keskeisiä ovat prosessit, joilla sosiaalista todellisuutta tuotetaan ja ylläpidetään. Kuvailevan diskurssianalyysin tarkoituksena on kuvata diskurssin muotoutuminen sekä ilmiö, jonka diskurssi tuottaa. Tutkija asemoituu tulkitsijaksi, ja tutkijan tehtävänä on käydä keskustelua tekstin kanssa.

Alimmalla tasolla Pynnösen jaottelussa on kriittinen diskurssianalyysi. Se asemoituu kuvailevan diskurssianalyysin tavoin kontekstin puolelle Phillipsin ja Hardyn jaottelussa, mutta toisin kuin kuvailevassa diskurssianalyysissä, lähtökohdana on kriittisyys. Kriittinen diskurssianalyysi tarkastelee tekstistä löytyvien valtaerojen ja ideologisten tavoitteiden kontekstia. Tutkija asemoituu asianajajaksi tai keskustelijaksi riippuen siitä, pyrkiikö tutkija tutkimuksen avulla

saamaan aikaan muutoksen vai herättämään tuloksista julkista keskustelua. (Phillips & Hardy 2002, 22–29; Pynnönen 2013.) Seuraavassa luvussa (3.3) avataan vielä tarkemmin kuvailevaa diskurssianalyysiä, joka on valittu lähtökohdaksi tälle tutkimukselle.

Yksi diskurssianalyysiin kohdistuva kritiikki nostaa esiin teorian roolin tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkijan tulee avata tarpeeksi kattavasti teorian osuutta tutkimuksen eri vaiheissa sekä ennakko-oletusten vaikutusta aineiston hankintaan, tuottamiseen ja analyysiin, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Diskurssianalyysiä on kritisoitu myös siitä, että tutkija pyrkii diskurssianalyysissä tarkastelemaan sosiaalisen todellisuuden tuottamista tekstin kautta, mutta samalla tutkija osallistuu itsekin todellisuuden konstruoimiseen uusintamalla löydettyt diskurssit uudeksi tekstiksi. Tutkijan tulee lähtökohdaisesti nostaa esille aineistossa olevia merkityksiä ja jättää omat ennakko-oletukset taka-alalle. Tässä auttaa systemaattisen analyysin tekeminen ja sen kuvaileminen tarkasti tutkimusraporttiin. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.)

### 3.3 Kuvaileva diskurssianalyysi

Kuvaileva diskurssianalyysi pohjautuu sosiaaliseen konstruktionismiin, jossa kieli kuvataan osana todellisuuden rakentamista. Näkökulmassa keskeisiä ovat prosessit, joilla sosiaalista todellisuutta tuotetaan ja ylläpidetään. Kielen kuvataan järjestävän, rakentavan, uusintavan ja muuttavan sosiaalista todellisuutta, joten kieltä käyttämällä kohteet tehdään olemassa oleviksi. Kuvailevan diskurssianalyysin tarkoituksena on tunnistaa diskursseja, jotka tuottavat ja ylläpitävät yleisiä merkityksiä ja tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.) Kuvaileva diskurssianalyysi keskittyy laajempaan kontekstiin pyrkien selvittämään, miten diskursiivinen konteksti on syntynyt, kehittynyt ja millaista todellisuutta se tuottaa (Phillips & Hardy 2002, 23–25).

Kuvailevassa diskurssianalyysissä tutkijan tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys ja toimijan merkitysmaailman tavoittaminen, jotka tavoitetaan tutkimalla yksityiskohtaisesti aineistossa tuotettua tai ylläpidettyä sosiaalista todellisuutta. Analyysin lähtökohtana on yleensä aineistolähtöisyys, jolloin tutkija pyrkii avoimesti tarkastelemaan tutkimusaineistoa ja siitä tehtäviä tulkintoja. Aineistolähtöisessä tutkimusotteessa tutkimuskysymykset eivät määrittele aineiston analyysiä, vaan kysymykset tarkentuvat tavallisesti analyysiprosessin aikana. Kuvailevassa diskurssianalyysissä ei keskitytä ainoastaan löytämään yhteneviä teemoja, vaan tarkastelemaan sitä, miten asioista puhutaan. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.)

Kuvailevassa diskurssianalyysissä tekstin ei nähdä olevan olemassa ilman tulkitsijaa (Siltaoja & Vehkaperä 2011), joten tutkija asemoituu analyysissä tulkitsijan position. Tutkija käy keskustelua aineiston kanssa valitsemastaan lähtökohdasta. Aineistosta on mahdollista tulkita lähtökohdasta riippuen monia asioita, mutta analyysin on kuitenkin pohjaututtava aineistoon, ja perustan tulkinnalle tulee löytyä aineistosta. (Juhila 1999, 212–213.)

Tutkimuksen tulosten yleistettävyys on aiheuttanut kritiikkiä kuvailevassa diskurssintutkimuksessa. Kritiikin esittäjien mukaan tutkimuksessa ei tulisi pyrkiä yleistämiseen, sillä jokainen sosiaalinen vuorovaikutustilanne on erilainen, eivätkä tulokset ole näin ollen toistettavissa. Toisaalta teoreettinen yleistäminen on mahdollista ja jopa suotavaa, sillä diskurssianalyysin tarkoituksena on tuottaa käsitteellistä tietoa, joka lisää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja joka on sovellettavissa. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.)

## 4 AINEISTO

### 4.1 Aineiston tuottaminen ja analyysi

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jonka empiirinen aineisto on tuotettu haastattelemalla johtotehtävissä toimivia naisia. Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto kerätään käyttämällä ”ihmistä tiedon keruun instrumenttina” (Hirsjärvi ym. 2008, 160). Haastateltavat on valittu harkinnanvaraisella otannalla (ks. esim. Eskola & Suoranta 2008, 18; Hirsjärvi & Hurme 2014, 59). Haastatteluita on yhteensä 16, mikä on melko tavallinen määrä kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2014, 58). Tutkimusaineisto ei ole suuri, mutta Hirsjärvi ja Hurme (2014, 155) perustelevat pienen aineiston sopivuutta diskurssianalyysiin sillä, että aineiston analysointi on työlästä, mutta pienikin aineisto voi tuottaa merkittäviä tuloksia.

Haastattelu on metodi, jonka tavoitteena on kerätä aineisto, josta on mahdollista nostaa esille tutkittavaan ilmiöön liitettyjä merkityksiä. Merkitykset ovat aina tutkijan analyysin tulos haastateltavan tekemistä tulkinnoista. Tämä eri toimijoiden ja tutkimuskohteena olevan ilmiön välinen interaktio tekee tutkimuksesta sosiaalisen konstruktion, jolloin tutkimuksen tuloksia ei voida nähdä absoluuttisena totuutena ilmiöstä. (Puusa 2011.) Haastateltavan puheen voi kuitenkin haastattelun avulla sijoittaa laajempaan kontekstiin (Hirsjärvi ym. 2008, 200; Hirsjärvi & Hurme 2014, 35). Puheen merkitykseen vaikuttaa vuorovaikutustilanne, jossa puhe tuotetaan. Merkitykset muodostuvat merkityssysteemin lisäksi vuorovaikutustilanteen vaiheen mukaan. (Suoninen 2004.) Haastatteluaineiston tulkinnan luotettavuuden lisäämiseksi tutkimuksen tekijän omat haastattelukysymykset ovat liitetty mukaan tutkimukseen (liite 1), jotta lukija saa lisätietoa kontekstista, jossa puhe on tuotettu.

Tutkimuksen aineisto on tuotettu puolistrukturoitujen haastatteluiden kautta. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat pääkysymykset, joihin haastateltava saa vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta 2008, 86). Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteeseen, jossa halutaan tutkia heikosti tiedostettuja asioita, kuten arvoja ja asenteita (Metsämuuronen 2011, 247). Haastattelu on joustava aineistonkeruumenetelmä, sillä

haastattelutilanteessa tutkija voi ohjata haastattelun kulkua tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen suuntaan. Tutkija voi pyytää haastateltavaa selittämään tai tarkentamaan sanomaansa. (Hirsjärvi ym. 2008, 200; Puusa 2011.) Tässä tutkimuksessa haastateltaville esitettiin samat pääkysymykset, ja apukysymysten avulla ohjattiin keskustelua oikeaan suuntaan, mikäli haastateltava ei vastannut pääkysymykseen tarpeeksi kattavasti.

Haastattelu korostaa kielen keskeistä merkitystä. Haastattelutilanteessa haastateltavat pyrkivät kielellisesti kuvaamaan omaa suhtautumistaan tutkittavaan ilmiöön ja haastattelijä pyrkii selvittämään, miten haastateltava rakentaa merkityksiä tutkittavalle ilmiölle. Haastattelutilanteessa voidaan myös luoda uusia ja yhteisiä merkityksiä. Haastattelussa sekä haastattelijä että haastateltava merkityksellistävät tutkittavia ilmiöitä ja käyttävät merkityseroihin perustuvia luokitteluja. Näin diskurssit saavat erilaisia ilmiöitä luokittelevan merkityksen todellisuuden kuvaamisen lisäksi. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 49–51.)

Diskurssianalyysissä huomioidaan se, että aineisto on tutkijan toiminnan kautta syntynyttä. Haastattelutilanne on merkityksellinen tutkimusaineistoa tuottava vuorovaikutustilanne, jolla on vaikutusta siihen, miten aineistoa on mahdollista tulkita. Aineiston analyysimenetelmäksi valittu kuvaileva diskurssianalyysi on usein aineistolähtöinen, jolloin aineistoa tarkastellaan ilman ennalta valittua teoreettista näkökulmaa. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.)

Tutkimusaineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti, eli tutkimusaineistoa tulkittiin aineistosta nousevien ominaispiirteiden perusteella. Tämän vuoksi diskurssien sisältö voi vaihdella, vaikka kaikissa diskurssissa on käsitelty myös yhtenäisiä teemoja. Haastatteluaineiston analysoinnissa käytettiin lähtökohtana kahta tarkentavaa kysymystä: Kenelle vastuu työn ja perheen yhteensovittamisesta argumentoidaan? Millaiseksi johtajanaiset rakentavat puheessaan suhteen organisaation sekä työn ja perheen yhteensovittamisen välille? Nämä kysymykset ohjasivat suhtautumista aineistoon, vaikka niihin ei etsitty aineistosta suoraan vastauksia.

Diskurssien ominaispiirteiden kuvaamisen lomaan on aineiston analyysissä lisätty haastateltavien sitaatteja, joilla perustellaan analyysissä tehtyjä päätelmiä. Sitaattien sanamuotoja on selkeytetty luettavuuden parantamiseksi, kuitenkin vaikuttamatta puheen sisältöön tai sen merkitykseen. Sitaatteihin on lisätty hakasulkeissa selittäviä kohtia, mikäli sitaatista ei ilmene puheen konteksti. Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi viittaukset organisaation tai perheenjäsenten nimiin on korvattu hakasulkeissa olevilla yleisillä ilmauksilla.

## 4.2 Aineiston esittely

Tutkimuksen aineisto koostuu 16:sta suomalaisen perheellisen johtajanaisen haastattelusta, jotka on esitelty tarkemmin taulukossa 1. Haastateltavat ovat iältään 38–58 vuotta, keskiarvolta 49 vuotta. Kaikilla haastateltavilla on vähintään yksi lapsi, mutta keskimäärin haastateltavilla on kolme (2,69) lasta. Kolmella haastateltavalla on lisäksi lapsenlapsia. Kriteerinä haastateltavien valin-

nalle oli se, että he toimivat tai ovat toimineet johtotehtävissä. Johtamiskokemus vaihtelee haastateltavilla kolmesta yli kolmeenkymmeneen vuoteen, ollen keskimääräisesti 16 vuotta. Haastateltavat on nimetty sattumanvaraisilla nimillä, jotta tutkimusta on helpompi seurata.

TAULUKKO 1 Haastateltavien esittely.

	Ammatti	Ikä vuosina	Työkokemus vuosina	Johtamiskokemus vuosina	Perhe
Anu	Ympäristöpäällikkö	38	15	3	Eronnut, lapset 14v, 11v, 5v ja 5v
Elina	Toimitusjohtaja	38	15	7	Mies, lapsi 4v
Heidi	Asiakaspalvelupäällikkö	41	19	Ei tiedossa	Mies, lapset 10v ja 8v
Iina	Henkilöstöpäällikkö	42	15	6	Mies, lapset 16v ja 12v
Julia	Markkinointi- ja viestintäjohtaja	42	17	15	Mies, lapset 12v ja 9v
Katja	Rehtori	47	20	11	Mies, lapset 20v ja 17v
Liisa	Proviisori	48	23	23	Mies, lapset 20v ja 17v
Miia	Toimistopäällikkö	49	26	17	Mies, lapset 21v ja 19v
Niina	Talousjohtaja	50	26	20	Mies, lapsi 21v, miehen kolme lasta
Outi	Johtaja	50	28	20	Mies, lapsi 15v, miehen lapsi 30v
Pirjo	Aluejohtaja	52	35	17	Mies, lapset 25v, 23v ja 12v
Riitta	Työkykypäällikkö	55	32	29	Parisuhteessa, lapset 24v ja 19v
Sanna	Toimitusjohtaja	55	26	16	Mies, lapset 30v, 27v, 25v ja 22v, kaksi lastenlasta
Tuija	Toimitusjohtaja	55	32	30	Mies, lapset 20v ja 18v
Ulla	Hallintojohtaja	56	30	8	Mies, lapset 30v ja 26v, miehen lapset 22v ja 20v, lapsenlapset 10v, 9v ja 2v
Virpi	Henkilöstöjohtaja	58	Yli 30	30	Mies, kaksi lasta ja miehen kolme lasta 26+ v, viisi lastenlasta 5kk-16v

Taulukosta ilmenee, että suurin osa haastateltavista työskentelee johtajana tai päällikkönä. Perheen perustaminen ja johtoasemaan nouseminen organisaatiossa vievät aikaa, minkä vuoksi nuorimmatkin haastateltavat ovat jo 38-vuotiaita. Haastateltavien ikä ja työkokemus eivät korreloi täysin, sillä haastateltavat saivat vapaasti kuvata työkokemuksensa pituutta, ja päättää itse sisällyttävätkö he opiskelu- sekä perhevapaat työkokemuksensa pituuteen. Perheen kuvauksessa ei ole eritelty, onko haastateltavalla aviomies vai avomies, sillä se ei ole tutkimuksen kannalta merkittävää. Lasten ja mahdollisten lastenlasten iät on kuvattu niin tarkkaan kuin haastateltava on ne kertonut. Kokonaisuudessaan haasta-



teltavat edustavat heterogeenista joukkoa johtajanaisista, jotka työskentelevät monipuolisissa yrityksissä aina perheyriyksistä suuriin kansainvälisiin yrityksiin ja julkishallinnon toimijoihin saakka.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkijan ennako-oletukset

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan usein reliaabeliuden ja validiuden perusteella. Molemmat käsitteet perustuvat siihen, että on olemassa objektiivinen todellisuus ja objektiivinen totuus, joita tutkija tavoittelee tutkimuksessaan. Tulkinta todellisuudesta on kuitenkin aina subjektiivinen, ja käsitys maailmasta on sosiaalisesti konstruoitunut. Käsitys todellisuuden luonteesta on syntynyt sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, joten siitä ei voi johtaa absoluuttista totuutta ympäröivästä maailmasta. Tällöin reliaabeliuden ja validiuden käsitteet muuttuvat kvalitatiivisessa tutkimuksessa merkityksettömiksi. (Aaltio & Puusa 2011; Hirsjärvi & Hurme 2014, 17–18; 185.)

Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä tutkimuksen luotettavuutta kuvaa paremmin se, että tutkija ymmärtää vaikutuksensa tutkimuksen etenemiseen. Tutkijan tulee pystyä perustelemaan mahdollisimman luotettavasti, miten hän on päätenyt luokittelemaan ja kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä niin kuin hän on tehnyt. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 189.) Tutkimuksen johtopäätökset ovat siis riippuvaisia tutkijasta, joten olennaista on, miten tutkija perustelee tutkimuksessa havaitut tulokset ja niiden tulkinnan (Aaltio & Puusa 2011). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan tutkijan kautta, jolloin luotettavuuden arviointi kattaa koko tutkimusprosessin (Eskola & Suoranta 2008, 210). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta on perusteltu avaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimusprosessin eteneminen ja pohtimalla tutkijan omia ennako-oletuksia.

Aineiston analyysiin ja tulkintaan vaikuttaa tässä tutkimuksessa se, että aineisto on tuotettu haastattelemalla. Siltaojan ja Vehkaperän (2011) mukaan haastatteluaineistossa on huomioitava se, mitä tutkittavalta on kysytty ja miten häntä on johdateltu. Haastattelussa tutkija on näin ollen ollut mukana luomassa merkityksiä tutkittavalle ilmiölle, sillä tutkija on tarjonnut haastateltavalle keskustelun teeman sekä vuorovaikutustilanteen, jossa diskurssit ovat tuotettu. Tutkijan oma ennakkokäsitys todellisuuden luonteesta ohjaa sitä, miten hän lähestyy tutkittavan käsityksiä, kokemuksia ja tunteita (Aaltio & Puusa 2011; Hirsjärvi & Hurme 2014, 41). Tutkimus perustuu aina useisiin piileviin oletuksiin, jotka tutkijan on hyvä ymmärtää (Hirsjärvi ym. 2008, 125).

Tutkimusaineiston rakentavat haastattelut ovat tässä tutkimuksessa neljän eri henkilön tuottamia. Haastattelut on tuotettu eri konteksteissa, jotka vaikuttavat osaltaan haastatteluiden etenemiseen. Vain neljäsosa haastatteluista on kerätty ainoastaan tätä tutkimusta varten, joten muissa haastatteluissa tilanne on voinut ohjata haastateltavien vastauksia tiettyyn suuntaan. Eri haastattelijat ovat kuunnelleet haastateltavien puhetta eri lähtökohdista, jolloin he ovat voineet ohjata haastatteluita eri suuntiin. Kaikki haastattelijat ovat kuitenkin olleet perehtyneitä työn ja perheen yhteensovittamisen tutkimuskenttään, joten aihe

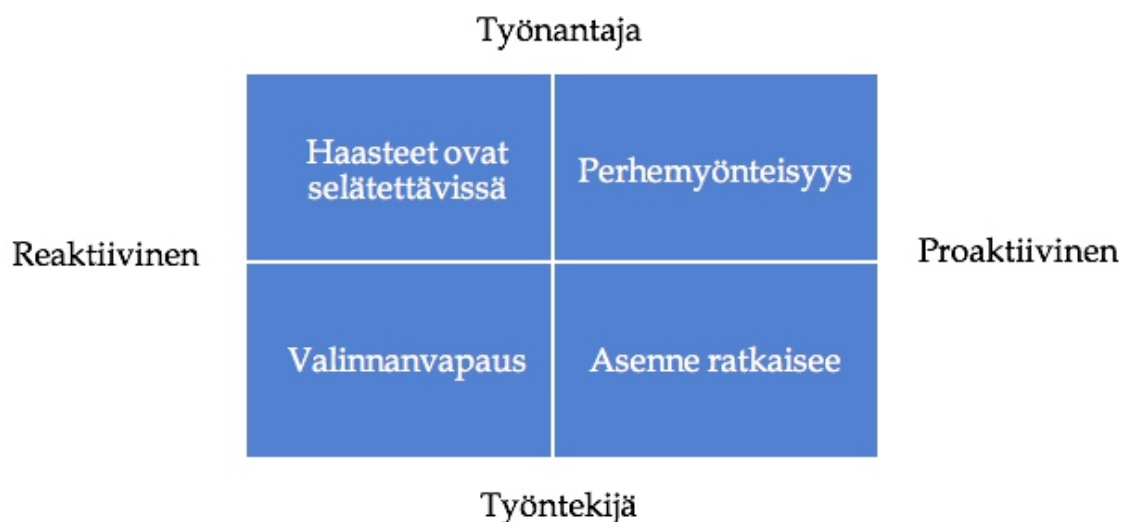
on ollut kaikille haastattelijoille ennestään tuttu. Näin ollen voidaan olettaa, että haastattelijat ovat lähestyneet haastateltavan käsityksiä ja kokemuksia samasta lähtökohdasta, eikä haastattelijoiden välillä ole merkityksellistä eroa tutkimusaineiston tuottamisen kannalta.

Teorian myötä syntyneitä tutkijan ennakko-oletuksia ovat huomio siitä, että työ-perhesuhteen tutkimusta tarvitaan edelleen, vaikka työ- ja perhe-elämä vaikuttavat olevan vähitellen tasa-arvoistumassa, sekä huomio siitä, että toimivan työ-perhesuhteen rakentaminen hyödyttää sekä työntekijää että organisaatiota. Perhemyönteisyydestä on todistettu olevan hyötyä niin työtyytyväisyydessä kuin sitoutumisessakin. Sukupuoliroolien rikkominen on vaikuttanut asenteiden tasa-arvoistumiseen, mutta vaikutukset eivät ole vielä siirtyneet johdotehtäviin. Naisiin liitetään edelleen hoivavelvoitteita, jotka hidastavat uralla etenemistä tietyn pisteen jälkeen. Nämä ennakko-oletukset ovat vaikuttaneet aineiston tulkintaan ja tulosten esiin nostamiseen aineistosta, vaikka aineistoa onkin analysoitu avoimin silmin aineistolähtöisesti.

## 5 TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMISEN NELIKENTTÄ

### 5.1 Diskurssien nelikenttämalli

Haastatteluaineistosta tulkitut työn ja perheen yhteensovittamisen diskurssit on jaoteltu työnantajan ja työntekijän ulottuvuuden sekä reaktiivisen ja proaktiivisen ulottuvuuden mukaan nelikenttään. Tuloksena rakentuvat seuraavat diskurssit: Haasteet ovat selätettävissä, Perhemyönteisyys, Valinnanvapaus sekä Asenne ratkaisee (kuvio 4). Diskurssit tuottavat jokainen omanlaisensa sosiaalisen todellisuuden työn ja perheen yhteensovittamiselle organisaatiossa.



KUVIO 4 Työn ja perheen yhteensovittamisen diskurssien nelikenttä.

Nelikentässä on jaoteltu työnantajan ja työntekijän ulottuvuuden mukaan ylös diskurssit, joissa vastuu argumentoidaan työnantajalle, ja alas diskurssit, joissa vastuu argumentoidaan työntekijälle. Reaktiivisen ja proaktiivisen ulottuvuuden mukaan vasemmalla puolella nelikenttää sijaitsevilla diskursseilla työn ja

perheen yhteensovittaminen kuvataan reaktiivisena toimintana, kun taas oikealla puolella sijaitsevilla diskursseilla toiminta kuvataan proaktiivisena. Reaktiivinen suhtautuminen työn ja perheen yhteensovittamiseen rakentuu haastateltavien puheessa reagoimisena jo olemassa oleviin haasteisiin ja suosituksiin. Proaktiivinen suhtautuminen rakentuu puheessa ennakoivasta asenteesta ja halusta kehittää toimintatapoja ja käytäntöjä ennen kuin ongelmia ilmenee.

Taulukosta 2 ilmenee diskurssien esiintyvyys haastatteluaineistossa. D1 viittaa diskurssiin Haasteet ovat selätettävissä, D2 diskurssiin Perhemyönteisyys, D3 diskurssiin Valinnanvapaus ja D4 diskurssiin Asenne ratkaisee.

TAULUKKO 2 Diskurssien esiintyvyys haastatteluaineistossa.

Haastateltava	Ammatti	D1	D2	D3	D4
Anu	Ympäristöpäällikkö	3	1	4	
Elina	Toimitusjohtaja	2	3	7	2
Heidi	Asiakaspalvelupäällikkö	4	1	3	
Iina	Henkilöstöpäällikkö	2	3	2	
Julia	Markkinointi- ja viestintäjohtaja	4	2	4	1
Katja	Rehtori	1	1		
Liisa	Proviisori				1
Miia	Toimistopäällikkö	3	1		1
Niina	Talousjohtaja	1		2	
Outi	Johtaja	2	2	3	
Pirjo	Aluejohtaja	3	1	2	1
Riitta	Työkykyäpäällikkö	7	4	3	1
Sanna	Toimitusjohtaja	1	1	1	
Tuija	Toimitusjohtaja	1	1	2	
Ulla	Hallintojohtaja	1			1
Virpi	Henkilöstöjohtaja	7	4	7	1
	Yhteensä	42	25	40	9

Kuten taulukosta 2 ilmenee, Haasteet ovat selätettävissä ja Valinnanvapaus -diskurssit ovat vahvempia, kun taas Perhemyönteisyys ja Asenne ratkaisee -diskurssit ovat heikompia. Yhteensä Haasteet ovat selätettävissä -diskurssi on mainittu 42 kertaa, Perhemyönteisyysdiskurssi 25 kertaa, Valinnanvapausdiskurssi 40 kertaa ja Asenne ratkaisee -diskurssi 9 kertaa. Heikommatkin diskurssit on kuitenkin otettu mukaan tuloksiin, sillä haastatteluissa ilmeni selkeästi myös proaktiivinen suhtautuminen työn ja perheen yhteensovittamiseen. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan nelikentässä esiteltyjä diskursseja tarkemmin.

## 5.2 Haasteet ovat selätettävissä -diskurssi

Haasteet ovat selätettävissä -diskurssissa vastuu toimivan työ-perhesuhteen rakentamisesta argumentoidaan työnantajalle. Työnantaja pyrkii ulkoisen pakotteen seurauksena ratkaisemaan eteen tulevan tilanteen työntekijän etua ajatellen. Työntekijän työ- ja perhe-elämä kuvataan kokonaisuutena, joka tulee huomioida työssä. Työnantaja kuvataan diskurssissa tarvittaessa joustavana ja työntekijän harkintakykyyn luottavana.

### 5.2.1 Elämän kokonaisuuden huomioiminen

Haastateltavat kuvaavat puheessaan, kuinka organisaatiossa pyritään suhtautumaan työntekijään kokonaisuutena. Kuten Miia toteaa, ”ei me olla kukaan pelkästään töissä olemassa”. Jos työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi ei ole kunnossa, siihen pyritään löytämään aina ratkaisu. Tämä näkemys heijastuu kaikkeen yrityksen toimintaan ja viestintään. Virpi kertoo työnantajan olevan valmis joustamaan haastavan tilanteen ratkaisemiseksi. Myös Katja, Pirjo ja Sanna kuvaavat työnantajan tahtotilaa asioiden järjestämiseksi. Katjan sitaatti ”Ei tulisi mieleenkään, että sanoisin, että no et sinä kuule nyt voi lähteä” heijastaa joustavuuden olevan organisaatiossa perusoletuksena tilanteiden ratkaisemiseksi. Työnantaja identifioituu ymmärtäväiseksi ja empaattiseksi toimijaksi, jolla on tahto huolehtia työntekijän hyvinvoinnista.

Jos mulla on jotakin ja mä sanon, että nyt on pakko mennä, on semmoinen tilanne kotona, niin kyllä kaikki sen ymmärtää. Ja sit taas toisaalta, niin kyllä mä itekin ymmärrän, että jos on jollakin joku meno, että pitää käyttää äitiä sairaalassa tai jotakin tämmöistä, niin mun mielestä se on ihan että se. Meillä on kaikilla, **ei me olla kukaan niinku pelkästään niinku töissä olemassa**, vaan meillä on muitakin juttuja, niin kyllä mun mielestä se täytyy ottaa huomioon. (Miia)

**Jos on joku erityistilanne ni me pyrimme hakemaan sen ratkaisun jos suinkin mahdollista, ja niin että työnantaja sitten joustaa.** Et meillä ei oo niinku sellaista ehdottomasti ei -käytäntöä. Että ainahan se ei niinku onnistu ihan juuri niin kuin se henkilö haluaa, mut aina niinku katsotaan mitä on tehtävissä. (Virpi)

Ja sitten tota tämmöisenä niinku kirjoittamattomana politiikkana on, mitä itse sanon aina kun sitä kysytään, että tuota niin että me niinku **koitamme kyllä niinku löytää ratkaisuja erilaisiin tilanteisiin**. Että aina se ei ole mahdollista, koska tietenkin on tehtävä nämä työt ja tää on niinku, eihän tämä pysy pystyssä jos ei tehdä mitä meidän pitää tehdä, mutta että pyritään hakee niitä ratkaisuja, jos jollakin on niinku väliaikaisesti jonkinlainen tilanne, haasteellinen tilanne. Niitä **pyritään niinku aina katsomaan, että miten se ihminen autetaan siitä tilanteesta yli**. (Virpi)

Niinku yhdellä työntekijällä tosiaan ensin äiti ja sitten isä sairasti pitkään, molemmat on nyt sitten, isä kuoli, eikä ku isä kuoli nyt aika vasta. Niin et ilman muuta, vaikka se oli siinä toimistotyössä ja semmoisessa asiakaspalvelutyössä siinä, että totta kai hoidat ne kaikki asiat. Se on ihan, **eihän tulisi mieleenkään, että sanoisin, että no et sinä kuule nyt voi lähteä**. (Katja)

Mä suhtaudun, totta kai, niinku entisessäkin työssä, niin suhtaudun hyvin positiivisesti kaikkeen tämmöiseen, että jos joku haluaa lähteä opiskelemaan tai jos haluaa perhevapaita, **niin järjestetään**. (Pirjo)

Kyllä meillä kun oli sitten työntekijöitä, niin tuota jos lapsi sairastui, niin kyllähän hän jäi sitten, työntekijä, kotia, että ei sillain. Ja sillä lailla tuettu aina, että tiedetään, -- että on kysytty, että miten voi, jaksako, että **olla huolehdittu siitä työntekijän hyvinvoinnista**. Se musta on niinku aika tärkeitä. (Sanna)

Työnantajan näkemys elämän kokonaisvaltaisuudesta näkyy henkilöstöjohtajana toimivan Virpin suhtautumisessa omaan elämäänsä. Hän sanoo ilmentävänsä puheessaan kokonaisen elämän arvostamista, mikä mukailee organisaation arvoja. Hän kokee henkilökohtaisesti työ- ja perhe-elämän limittyvän yhteen niin, että hänellä on vain yksi elämä. Toisaalta hän toteaa olevansa itse huono esimerkki, sillä hän laittaa edelleen työn kaiken muun edelle. Virpin puheen ja käytöksen välillä on havaittavissa rooliristiriita - organisaation edustajana hän kannustaa arvostamaan työn ulkopuolisia asioita, mutta yksityishenkilönä hän laittaa työn muun elämän edelle. Rooliristiriidan on havaittu aiemmissa tutkimuksissa syntyvän työ- ja perheroolien yhdistyessä, mikäli roolit ovat keskenään yhteensopimattomat (ks. Kossek, Baltes & Matthews 2011).

Mut jos ajatellaan tällöisenä niinku että mitenkä niinku näkee, niinku mitenkä mä näen ihan oman elämäni, ni se on kyllä tällöinen kokonaisuus näin ja sitten ne asiat mitä siellä on ni kyllä ne menee silleen limittäin siinä mun ajatuksissa. **Että en mä niinku erota jotenkin tätä elämäni, että mulla on tämä työelämä ja perhe-elämä vaan on niinku yks elämä.** (Virpi)

Puheessa minä uskoisin että oon ihan, että koska niinku sanoin ni tuota mun mielestä mä **mun puheillani kyllä viestin tällaista kokonaisen elämän arvostamista** ja että koitetaan tehdä kaikkemme, että saataisiin tästä semmoinen että tuota kaikilla olisi mahdollisimman kokonainen elämä. Mutta sitten niinku, emmä tiedä, ei ehkä nii. Et **itse kyllä niinku käyttäydyn edelleen siinä suhteessa vähän sillä tavalla, että työ ensi ja sitten muut**, näin se vähän on. (Virpi)

Virpi jatkaa vielä havainneensa elämän kokonaisuuden hahmottamisen olevan helpompaa tämän päivän nuorille aikuisille. Virpi kuvaa nuorempien sukupolvien olevan perheorientoituneempia ja omaa sukupolveaan järkevempiä elämänasenteeltaan. Myös Outi kuvaa haastattelussaan nuoremman sukupolven asennetta oman nuoren esimiehensä toiminnan kautta: "hän esimerkiksi niinku ilmoittaa, että hänen pitää nyt lähteä, hän sit soittaa autosta ja jos hänellä on asiaa, niin hän soittaa sitten illalla, kun on ne kotihommat tehty". Esimiehen toiminta viestii perheen ja vapaa-ajan arvostusta, sillä hän ei suostu joustamaan perheen kanssa vietetystä ajasta. Outin mielestä muutos työn ja perheen yhdistämisessä on kaiken kaikkiaan menossa positiiviseen suuntaan.

Että kyllä mun mielestä tämän päivän siis sanotaan tällöiset 30-35 ikäiset ihmiset niin ne on niinku enemmän tällöisiä niinku perheorientoituneita ja silleen fiksumpia, kun esimerkiksi itse oli niinku siinä iässä. **Et ne osaa niinku ajatella tätä elämän kokonaisuutta ehkä paremmin.** (Virpi)

Ja esimerkiksi mun esimies on, mul on nuorehko mies esimiehenä, jolla on pienet lapset, niin kyl **hän esimerkiksi niinku ilmoittaa, että hänen pitää nyt lähteä, hän sit soittaa autosta ja jos hänellä on asiaa, niin hän soittaa sitten illalla, kun on ne kotihommat tehty.** Että tuota musta se on silleen niinku ihanaa, että tuota, ja miehetkin on nykyisin tuollaisia, et ne lähtee niinku kotiin ja ne hakee lapset päivähoitosta ja muuta. Että **mun mielestä tää maailma on silleen menossa parempaan suuntaan toivottavasti.** (Outi)

Vaikka suurin vastuu elämän kokonaisuuden huomioimisesta on työnantajalla, vaaditaan työntekijältä aktiivisuutta ilmaista tarpeensa. ”Tieto työntekijältä”, ”porukan päätös” ja ”heidän oma tahtotila” viittaavat siihen, että työnantaja vaatii aktiivisuutta työntekijöiltä. Elina toteaa työnantajan huomioivan työntekijöiden eri elämäntilanteet, mutta siirtää vastuun tiedon antamisesta työntekijälle. Tuija kertoo organisaatiossaan huomioitavan työntekijöiden eri elämäntilanteet, mutta jatkaa vielä, että työyhteisö ei saa kärsiä päätöksistä. Päätökset tulee tehdä yhdessä niin, että ne sopivat kyseiseen työyhteisöön. Iinan organisaatiossa työyhteisön päätöksenteko on viety vielä pidemmälle, sillä työntekijät ovat itse luoneet järjestelmän, jossa työvuoroja voi vaihtaa tarpeen mukaan. Iinan sitaatissa työnantaja asemoituu passiiviseksi toimijaksi, jonka tehtävänä on ainoastaan hyväksyä työntekijöiden tekemät päätökset, kunhan ne eivät häiritse työn suorittamista. Työnantaja identifioituu edelleen ymmärtäväiseksi ja haluavaksi ratkaista ongelmat, mutta se vaatii yhteistyötä työntekijöiltä ja työyhteisöltä. Työnantaja tarjoaa lähtökohdan työn ja perheen yhteensovittamiselle, mutta se vaatii aktiivisuutta työntekijältä tarttua tarjottuun mahdollisuuteen.

Mahdollisuuksien mukaan kyllä [huomioidaan työntekijöiden eri elämäntilanteet], mut sit monestihan se tarvitaan tavallaan se tieto siitä työntekijältä ja mitä siellä ehkä tarvittaisiin. (Elina)

Kyllä me niinku pyritään tukemaan ja auttaa aina mahdollisuuksien mukaan. Mutta lähtökohhta on se, että työt ei saa niinku, eikä työyhteisö kärsiä sitten siitä, että ne on niinku porukan päätöksiä, että sen kyseisen työyhteisön aina, että se sopii tähän. (Tuija)

Siis se on ihan, ne on niinku mä sanoin, että siinä on tuota ollut hyvin joviaaleja kavereita, siis siitähän se johtuu pelkästään heidän omasta tahtotilastaan ja ymmärryksestään ja keskusteluyhteydestä ja näin, niin siitä se johtuu, että **he ovat itse luoneet sen, että he pystyy niinku muuttamaan niitä työvuoroja sen mukaan, mikä kenelläkin on tarve.** (Iina)

## 5.2.2 Työnantajan luottamus

Haastateltavat kuvaavat työnantajan luottavan työntekijän hoitavan työnsä ilman työnantajan valvomista. Työnantajan luottamus antaa työntekijälle mahdollisuuden järjestää työn ja perheen yhteensovittamisen itselleen sopivalla tavalla. Pirjo arvelee organisaationsa luottamuksen kulttuurin olevan lähtöisin toimitusjohtajasta, joka hyväksyy töiden tekemisen missä vain. Toimitusjohtaja luo asenteellaan lähtökohdan luottamuksen syntymiselle organisaatiossa. Pirjo ja Heidi kuvaavat myös esimiehen ja organisaation käytäntöjen heijastavan luottamusta työntekijään.

-- se varmaan juontaa, totta kai, toimitusjohtajasta, että hän sanoi peruskoulutuksen aikana silloin, missä mäkin olin viikon ajan tuolla pääpaikalla, niin hän sanoi, että **kun työt tulee tehtyä, niin hänelle on ihan sama, missä ne työt tehdään**, että tuota, ja onko ihmiset paikalla, kunhan työt tulee vaan tehtyä, että hän luottaa. (Pirjo)

No [esimies] antaa vapaat kädet, luottaa ja antaa kiitosta. -- ja tuota kun hän luottaa siihen, että tuota hommat hoituu ja kiittelee siitä. (Pirjo)

Mullakin on mahdollisuus tehdä ne työt kotona ja meillä on tässä, varmasti siis **suurella osalla on mahdollisuus ottaa se läppäri ja tehdä töitä kotona**, et jos on joku tilanne, että on pakko olla siellä kotona eikä pääse tänne niinku paikalle. Että kaikilla on tietokoneet, kannettavat, että se on niinku mahdollista ja kaikki toimii niinku verkon yli. (Heidi)

Niina sanoo tietävänsä, että työntekijät hoitavat kyllä työnsä, eikä hän ole joutunut vielä pettymään. ”Tietää” viittaa siihen, että Niina luottaa vahvasti työntekijöihinsä, sillä hän voi olla varma heidän suoriutumisestaan. Anu ajattelee oman työorientoituneen asenteensa vakuuttavan hänen esimiehelleen, että työt tulevat hoidettua, vaikka hän ei olisi aina paikalla. Hän kuvaa molemminpuolisen luottamussuhteen mahdollistavan jouston puolin ja toisin.

Mä lähden kaikissa omissa niinku tämmöisissä henkilöstösuhteissa niinku luottamuksesta, että jos joku sanoo ja jollakin on, **niin tiedän että asiat, työt tulee kuitenkin hoidettua**, eikä oo vielä tullut semmoista tilannetta, että olis jäänyt asiat tekemättä sen takia, että on näin. (Niina)

Mä en koskaan pidä tuota siis kirjaa mun iltasin tekemistä töistäni. Mutta toisaalta mä sitten vähän niinku mielessäni mietin ja sitten kun tulee esimerkiksi tilanne, että pitää lähteä aikaisemmin kotiin, niin en mä kirjaa sitten niitäkään. Et sitten mä pidän ne niinku. Se on luottamussuhde ja mä niinku tiedän, että meillä on niinku sen suhteen hyvä yhteisymmärrys, **koska mulla työ on niinku puoli elämää muutenkin, että mä kyllä, ei mulla esimies epäile ptkääkään, ettenkö mä tee, varmasti vielä enemmän kun työaika velvoittaa**. (Anu)

Outi pohtii haastattelussaan sitä, että niin kauan kuin työt tulevat hoidettua, työnantajan on helppo tarjota erilaisia työmuotoja. Jos työnantaja jossain vaiheessa huomaisi, että työt eivät enää hoituisi, niin silloin organisaatiossa pitäisi miettiä uusia toimintatapoja. Outi määrittelee erilaiset työmuodot ja -käytännöt merkitykselliseksi, kunhan vain työt tulevat hoidettua. Outin asenne kuvaa muutosta työnteon keskeisyydestä tuloskeskeiseksi, sillä Outin mielestä vain tuloksilla on merkitystä. Outin asenne näkyy myös Beauregardin (2011) tutkimuksessa. Beauregard on tutkinut työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, ja tutkimuksen tuloksena hän suosittelee työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi siirtämään huomion työn suorittamisesta työn lopputulokseen. Tällöin työntekijät voivat hyödyntää vapaammin erilaisia työmuotoja ja -käytäntöjä työn suorittamiseen, kun työntekijää arvioidaan vain työn lopputuloksen perusteella.

Mutta tota kyl tää niinku ehkä menee koko ajan helpompaan suuntaan, et ymmärretään niinku erilaisia työmuotoja ja muuta. Sitten tietenkin, jos tultaisiin tilanteeseen, että, et ne työt ei tulisi hoidettua, niin jouduttaisiin tietysti miettimään näitä, et pitääkö olla niinku paikalla tai muuta. **Mutta kun työt tulee hoidettua, niin ei näil oo mitään merkitystä**. (Outi)

Organisaatioissa suhtaudutaan perheestä johtuviin poissaoloihin hyväksyvästi ja ymmärtävästi. Heidi, Miia ja Elina kertovat, kuinka työnantaja ymmärtää sattuenaisten perhevelvoitteiden hoidon työajalla. Lapsen sairastuessa työnantaja ei vaadi selvitystä, vaan luottaa työntekijään. Elina kuvaa luottamuksen olevan ”iso juttu”, sillä se helpottaa lapsiperheen arkea.



Jos on jotain, et tarvitsee lasta lähteä viemään hammaslääkəriin kesken päivän tai näin, et ne aina niinku onnistuu hyvin eikä tarvitse niinku siitä niinku tavallaan niitä tunteja ruveta tekee sisään tai mitään sellaista että. (Heidi)

Jos pitää poikien johonkin niinku, on kaikkia lääkäriissä käyntiä ja kaikkia semmoisia, niin kyllä, kyllä sitten niinku niihinkin pääsee osallistumaan että. (Miia)

Et meillä ei niinku niitä silleen, jos lapsi sairastaa esimerkiksi, ni aina löytyy aina niinku hoitajaa ja se on aina niinku hyväksyttävää, että henkilökohtaisesti en ole koskaan joutunut mitään lappua toimittamaan, että olen ollut [poissa]. (Heidi)

Meillä on omailmoitusmenettelyt. Se on tosi hyvä, eli tota sairaustapauksissa ni sä voit olla omalla ilmoituksella muutaman päivän pois ja tämä koskee myös lapsen sairautta. Että tuota **se on iso juttu**, ei tartte lähteä retuuttamaan lasta oksennustau-  
dissa minnekään. (Elina)

Toisaalta haastateltavat itse kokevat sairaan lapsen hoitamisen haittaavan työn-  
tekoa, ja he ovat valmiita hoitamaan työasioita kotona ollessaan. Anu kuvaa  
työnantajan kannustaneen hoitamaan lapset terveeksi, mutta hän pohtii samalla  
ajatelleensa itse, että ”nyt nämä mun lapset rasittaa työtä”. Anun suhtautumi-  
nen ilmentää vahvaa sitoutumista organisaatioon, sillä hän kokee painetta te-  
kemättä jäävistä töistä. Myös Riitta ja Heidi hoitavat työasioita ollessaan sairaan  
lapsensa kanssa kotona. Riitta kuvaa organisaatiossa olevan kirjoittamattomana  
sääntönä, että kun lapsi sairastuu, pidetään etäpäivä, vaikka olisi oikeus olla  
kokonaan pois töistä. Heidi kuvaa työnantajan jopa kannustaneen työskentele-  
mään kotona, sillä hän kertoo samassa työpaikassa työskentelevän miehensä  
tuoneen hänelle tietokoneen kotiin, jotta hän voi tehdä töitä hoitaessaan sairasta  
lastaan. Anun sitaatissa työnantaja kuvataan ymmärtäväisenä, kun taas Riitan  
ja Heidin sitaateissa työnantaja kuvataan painostavana, vaikka viime kädessä  
valinta työskentelystä on aina työntekijällä itsellään.

Että **itsellä on ehkä enemmänkin se paine**, että niinku voi ei, **että nyt nämä mun  
lapset rasittaa työtä**. Mutta tuota, kyllä oon saanut hyvin tukea, että ei koskaan esi-  
merkiksi tullut minkäänlaista viitettä siitä, että jos lapset on kipeänä niin että no, nyt  
jää työt tekemättä, vaan aina on ollut päinvastoin, että hoidat lapset kuntoon. (Anu)

Tietysti sairaan lapsen hoitaminen on mahdollista ja etätyöskentelykin myös silloin  
kun lapsi on sairaana. **Se on vähän semmoinen kirjoittamaton sääntö, mutta voi to-  
ki tehdä niin että on etäpäivänä silloin kun lapsi on sairaana, vaikka voisi olla pe-  
riaatteessa poissa työstä ja hoitaa sairasta lasta**. Mutta jos on sellaisia tehtäviä, niin  
osa sitten kuitenkin tekee niitä siinä samalla. (Riitta)

Toki mun työ on myös sellainen, että mä voin ottaa, mä voin tehdä sitä missä vaan,  
että mä voin ottaa läppärin ja olla vaikka siellä laiturin nokassa, mutta voin tehdä ko-  
toa töitä ja oon tehnytkin sitten, että sitten kun **jos on ollut lapsi kipeä, niin sitten  
mies on käynyt tuomassa mulle läppärin kotiin**, niin mä oon siellä sitten pystynyt  
ne tuota tärkeimmät asiat hoitamaan sitten. (Heidi)

### 5.2.3 Molemminpuolinen joustavuus

Haastateltavat kokevat haluavansa olla joustavia työntekijöitä, sillä työnantaja  
joustaakin myös tarvittaessa. Miia, Julia ja Anu toteavat joustoa löytyvän molem-  
piin suuntiin tarpeen vaatiessa: ”joustaakin löytyy suuntaan ja toiseen”, ”jouste-

taan molempiin suuntiin” ja ”se on molempiin suuntiin sitten kyllä”. Anu kertoo haluavansa tehdä toisinaan iltaisin töitä, sillä työnantaja tarjoaa toisinaan mahdollisuuden olla pois. Anun sitaatista heijastuu vahva sitoutuminen työnantajaan ja sen myötä syntynyt velvollisuudentunto joustaa, kun työnantajakin joustaa. Julia seuraa Anun linjaa ja pohtii oman asenteensa vaikutusta työnantajan suhtautumiseen. Hän toteaa olleensa itse joustava, joten työnantajakin on aina vastavuoroisesti joutanut. Iina kuvaa omassa organisaatiossaan työntekijöiden joustavan kiireisinä aikoina, joten vastaavasti työnantaja pyrkii olemaan joustava lomien jaettaessa.

Ja sitten niinku mä koen, että se on aika hyvässä balanssissa, että sitä **joustoa löytyy suuntaan ja toiseen**. (Miia)

Toki mulla on niinku silleen siinä aika paljon joustomahdollisuutta, koska ei mulla oo varsinaista määriteltyä työaikaa enää tässä tehtävässä. Että **se tarkoittaa sitä, että joustetaan molempiin suuntiin sitten aina tarpeen mukaan**. (Julia)

Kun mä aika niinku joustavasti itsekin toisaalta teen sitten, että se on, mä oon ajatellut sen, että **se on molempiin suuntiin sitten kyllä**, että jos työnantaja niin joustavasti tarjoaa sen mahdollisuuden, että kun mulla tilanne on, niin mä pystyn niinku olemaan kotona, niin toisaalta sitten mä kyllä teen iltaisin, jos tarve vaatii niin niitä niinku. (Anu)

Ja tosi paljonhan se on siitäkin kiinni että miten itse siihen suhtautuu, ja tietysti lähin esimies on tosi tärkeä siinä. Ja siinä mulla on ollut onni, että ei oo ollut koskaan semmoista ongelmaa, että niinku **ymmärrystä on aina ollut, jos on ollut semmoisia niinku pakottavia tilanteita. Koska sitten taas mä oon ollut myös joustava ja niinku tehnyt sitten hommani**. (Julia)

Meillä on tietyt ajat, kun ei voi olla esimiehet, niinku ajojärjestely ei ole lomalla, eli-kä kun meillä tietysti tahti kiihtyy aina pyhiä kohti, niin juhannusviikolla kukaan ei ole lomalla, se on ihan niinku fakta. Mutta kyllä sinne sitten pyritään aina tekemään se, että tietysti lomatoiveet otetaan ja näin, niin kyllä siellä sit **pyritään huomioimaan se, että kenellä on pienet lapset**, jotta sinne saadaan se jatkumo, että lapset tulee hoidettua ja näin. (Iina)

Kun toinen osapuoli on valmis tarvittaessa joustamaan, myös toinen haluaa osoittaa kiitoksensa joustamalla tilanteen vaatiessa. Anu kuvaa joustavuuden olleen lähtöisin työnantajasta, kun taas Julia ja Iina kuvaavat joustavuuden lähtevän työntekijästä. Riitta pohtii työntekijän olevan pohjimmiltaan vastuussa siitä, että järjestää työnsä niin, että voi hoitaa tarvittaessa muita velvoitteita työajalla. Molemminpuolinen joustavuus on Virpin mielestä ”tämmöinen niinku winwin-ajattelu”, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Riitta kuvaa molemminpuolisen joustavuuden hyödyttävän työntekijän kokemusta työn ja perheen yhteensovittamisen tasapainosta.

Et se on kyllä etu ollut kaikissa näissä työtehtävissä, et **mä pystyn ihan hyvin kyllä niinku poistumaan tästä työpaikalta työpäivän aikana ja hoitamaan asioita kyllä**. Ja totta kai siinä tapauksessa nyt kun vanhemmat sillä tavalla on sairastelleet ja on ollut tällaisia lääkäriä käyntejä sun muita, ni pyrkii järjestämään ne sillä tavalla, että pääsee sitten mukaan. Että **kyllä ne onnistuvat, kun suunnittelee hyvin tuon päivänkin**. Ja sit jos on joku akuutti, niin kyllä se onnistuu. (Riitta)

Mutta tuota kyllä se niinku yleisellä tasolla mun mielestä on semmoinen tota **mo-lemminpuolinen, sekä työntekijän että työnantajan taholta tiiäks tämmöinen niinku winwin-ajattelu**. Et tilanteen tullen keskustellaan ja koitetaan hakea se ratkaisu. Et kumpikaan osapuoli ei niinku sit oo tiiätkö et tämän on mentävä näin tai ei mene mitenkään. Vaan et niinku koitetaan hakea sitten niissä tilanteissa ratkaisu. (Virpi)

Että mä oon yleensä aika niinku työteliäs ja joustava ja **annan työnantajalle paljon ajastani, jolloin mä oletan että tämän luottamuksen syntyminen on mahdollistanut sen, että mä pystyn sitten myös tarvittaessa ottamaan sitten itselleni myös aikaa tarvittaessa** perheen asioiden hoitamiseksi. Ja sehän on se tärkeä asia, että tulee niinku hoidettua sekä nämä omat asiat, että myös ne työasiat. Ja sillä tavalla että on itse tyytyväinen ja pystyy ne niinku ne tavoitteet saavuttamaan. Eikä ole sillä tavalla niinku semmoista stressiä, että jos mä nyt lähden vaikka viemään äitiäni sairaalaan, niin sitten multa jää tämä ja tämä pois. Vaan että **se on niinku se tasapaino**. (Riitta)

## 5.2.4 Esimiehen ja lain vastuulla

Julia ja Riitta argumentoivat työ-perhesuhteen hoitamisen olevan esimiehen tehtävä. Perheen vaikutusta työhön voidaan tarkastella esimiestyön kautta, jolloin pohditaan käytännön keinoja sekä esimiestyön roolia työn ja perheen yhteensovittamisessa (Aaltio-Marjosola 2001, 186–187). Esimiehen tulee Julian sanoin ”pyrkiä järjestämään se homma niin, että ei tule ongelmia”. Lähtökohtana Julian työpaikalla on se, että työntekijä voi jäädä hoitamaan sairasta lastaan tai läheistä perheenjäsentään kotiin. Tällaisessa tapauksessa Julian mielestä esimiehen tulee järjestää työtehtävät niin, että työntekijän ei tarvitse huolehtia työtehtävien hoidosta. Riitta kuvaa samojen työehtojen koskevan kaikkia työntekijöitä, mutta tarvittaessa esimies voi tehdä kohtuullisia mukautuksia helpottaakseen työntekijän arkea. Julia määrittää puheellaan esimiehen velvollisuudeksi ja Riitta esimiehen oikeudeksi työtehtävien hoidon järjestämisen.

Mun mielestä meillä on täällä aika itsestään selvää, että tuota nämä tämmöiset tavallaan ihan niinku kaikille kuuluvat jutut. Meillä on kuitenkin perhevapaita jos niinku pieni lapsi sairastuu, taikka itseasiassa jos joku muu niinku läheinen perheenjäsen sairastuu, ni silloinkin on. Elikkä jos tarvitaan akuutissa tilanteessa hoitamiseen tai hoidon järjestämiseen. Ja näissä niinku mä koen ettei ole koskaan tullut tilannetta, että olisi tavallaan kyseenalaistettu sitä oikeutta. Vaan että on niinku kuitenkin, **se on esimiehen tehtävä silloin niinku pyrkiä järjestämään se homma niin, että ei tule ongelmia, että pääsee lähtemään**. (Julia)

**Voidaan tehdä niitä kohtuullisia mukautuksiakin** pikkuisen niinku yli sen mikä on mahdollista, että voidaan tosiaan sopia, että ei tehdä yötyötä esimerkiksi, **jos se esimiehen kanssa on mahdollista työyhteisössä sopia**. Niin niitä voi tehdä ihan esimiehen ja työntekijän niin sopiessa, et se on mahdollista. Pääsääntöisesti tuota kaikilla on samat työehdot, mut jos sen sopii niinku siellä työyhteisössä, niin näin voidaan tehdä. (Riitta)

Esimiehen tehtävänä ei ole vain järjestää vastaan tulevia tilanteita työntekijälle sopivaksi, vaan myös näyttää mallia työntekijöille. Julia korostaa, kuinka esimiehen positiivinen suhtautuminen työn ja perheen yhteensovittamiseen on ”äärimmäisen tärkeä juttu”. Esimies näyttää omalla suhtautumisellaan esimerkin siitä, että työn ja perheen yhteensovittaminen ei ole ongelma. Riitan mielestä esimiehen vastuulla on myös tarttua asioihin, jos hän huomaa työperhesuhteen aiheuttavan haasteita. Ongelmien selvittämisellä pyritään varmis-

tamaan työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi, jonka ylläpitäminen hyödyttää työnantajaa pitkällä tähtäimellä.

Ja sitten toisaalta se niin kuin mä sanoin, et se **esimiehen suhtautuminen siihenhän on niinku äärimmäisen tärkeä juttu**. Silloin niinku vain asia niinku otetaan sellaisena, et tämä on yks asia mitä nyt työelämässä muutenkin tulee muualtakin asioita mitkä muuttaa tilanteen, ja sitten niihin pitää lähteä järjestelemään. (Julia)

Ja **pitääkin huomioida kaikkien esimiehien**, että jos on tuota pitkäkestoista väsymystä tai semmoista, mikä selvästi ei ole selittyvä vaikkapa nyt tässä yhteydessä niinku perheestä johtuvaa, niin ne pitää huomioida tai sit selvittää se syy. Että okei, että vauva valvottaa tai että johtuuko se jostakin muusta, esimerkiksi vaikka päihteyden käytöstä tai tämmöisestä. Että pieniä merkkejä huomaa sitten niinku, että **niihin pystytään sitten myös työnantajan puolelta tarttumaan** ja parantamaan ja varmistamaan sitten se työkyky. (Riitta)

Työnantajan tarjoamat joustavat käytännöt voivat joissain organisaatioissa pohjautua olemassa olevaan lakiin ja päätöksiin. Tällöin työ-perhesuhteen kehittäminen ei lähde organisaatiosta, vaan ulkoisesta velvoitteesta. Vaarana on, että organisaatio ei tällöin pyri itse kehittymään, vaan keskittyy toteuttamaan jo olemassa olevia suosituksia. Riitta ja Ulla kuvaavat työnantajan joustojen perustuvan hallituksen ohjeisiin ja lakeihin. Heidän puheestaan kuitenkin ilmenee, että he eivät koe lakien ja säädösten olevan vain ulkopuolelta annettuja määräyksiä, vaan he kokevat olleensa itse aktiivisesti mukana lakien toteutuksessa. Yhteisöllisyyttä kuvaavat sanavalinnat "me noudatetaan", "me tehtiin" ja "me mietitään" ilmaisevat työnantajan aktiivista roolia työ-perheikäytäntöjen toteuttamisessa.

**Me noudatetaan kaikkia lakeja, säännöksiä ja suosituksia.** Että hyvin pystytään joustavasti sopimaan kaikki tämmöiset työajan joustot. -- Mut mä sanoisin, et me noudatetaan kaikkia niitä ohjeita ja suosituksia mitä on annettu. Et hyvä ilmapiiri näiltä osin. (Riitta)

Tosi joustava on kyllä [työnantaja] ollut. -- Mut että **mehän tehtiin tosiaan se**, hallituksen päätöksellä se etätyösopimus sitten tai etätyöohjekin, että se on kuitenkin nykypäivää. (Ulla)

**Me mietitään sitä aina sieltä niinku lain kautta**, että yhdenvertaisuuslaki nyt säätelee sitä että pyritään ottamaan huomioon ne elämäntilanteet ja eri vaiheet ja ikä. (Riitta)

Laki tarjoaa hyvän lähtökohdan tasavertaiselle kohtelulle, mutta se ei edistä organisaation omaa kehitystä. Virpi tunnistaa organisaatiossaan olevan kehitettävää työn ja perheen yhteensovittamisessa. Hän kokee, että työntekijän omien vanhempien ikääntymisestä ei puhuta vielä tarpeeksi, eikä siihen ole tarpeeksi toimintatapoja organisaatiossa. Lainsäädäntö ei anna ohjeita työn ja ikääntyvien vanhempien hoitamisen yhdistämiseen, sillä yhteiskunnassa puhutaan lähinnä pienten lasten hoidosta. Virpin mielestä asiasta tulisi keskustella enemmän yhteiskunnassa, jolloin asia ehkä nousisi organisaatiossakin käsiteltäväksi ja siihen syntyisi ratkaisuja. Virpin havaintoa tukee Anttosen ja Soinnun (2006) tutkimus siitä, että vaikka pienten lasten hoiva yhdistetään työ-perhesuhteeseen, puhutaan vanhushoivasta edelleen erillisenä alueena työntekijän elämässä.

Sittenhän on tämä isovanhempi tai että niinku omat vanhemmat -näkökulma. Mistä sitten on nyt niinku paljon vähemmän mun mielestä niinku kokemusta ja kaikkea. **Ihan niinku eikö vaan niinku lainsäädännön tasolla, kaiken kaikkiaan yhteiskunnassa niinku tämä koko hommahan on enimmäkseen keskittynyt tähän lapsiasiaan.** Mikä on sinänsä hyvä, mutta että nyt kun väestö vanhenee ja näin edespäin ja meidän resurssit hoitaa koko tämä asia pienenee, koko ajanhan ne pienenee, ni siitä näkökulmasta pitäisi keskustella vielä paljon enemmän kyllä. Ja miten niinku ikääntyvät vanhemmat ja näin, koska se on oikeasti aika lailla häpeällinen asia, että miten meidän vanhustenhoito on menossa huonoon suuntaan. (Virpi)

Tässä diskurssissa työn ja perheen yhteensovittamista tarkastellaan organisaation kontekstissa työnantajan näkökulmasta. Työnantaja kuvataan ymmärtäväisenä ja empaattisena toimijana, joka on kiinnostunut työntekijän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Haastateltavat argumentoivat vastuun työn ja perheen yhteensovittamisesta työnantajalle sekä organisaation edustajan, että työntekijän roolissa puhuessaan. Tärkeitä työ-perhesuhdetta rakentavia tekijöitä ovat yhteistyö työnantajan ja työntekijän välillä, luottamus, joustavuus ja sitoutuminen. Onnistunut työn ja perheen yhteensovittaminen kuvataan molempia osapuolia hyödyttävänä asiana. Diskurssissa otetaan kantaa hoivavelvoitteiden yhteiskunnalliseen kehitykseen, mikä kuvataan aiempaa tasa-arvoisempana, ja muutos koetaan positiivisena.

### 5.3 Perhemyönteisyysdiskurssi

Perhemyönteisyysdiskurssissa perhe kuvataan työntekijän voimavarana, ja vastuu työn ja perheen yhteensovittamisesta argumentoidaan työnantajalle. Työnantaja ilmenee sitaateissa johtona, esimiehenä, henkilöstöhallinnon edustajana tai organisaatiokulttuurina. Työnantajan suhtautuminen työ-perhesuhteen hoitoon on ennakoivaa, ja perhemyönteinen kulttuuri kuvataan organisaatiossa tärkeänä. Haastateltavat kuvaavat edistävänsä itse johtajana perhemyönteistä organisaatiokulttuuria avoimella kommunikaatiolla, omalla esimerkillään sekä tunnistamalla ja tukemalla työntekijän eri elämänvaiheita.

#### 5.3.1 Kannustava organisaatiokulttuuri

Perhemyönteisyys ilmenee haastatteluissa eri tavoin. Virpi kuvaa kannustavansa nuorempia työntekijöitä jäämään kotiin hoitamaan lapsiaan, sillä sitä aikaa ei saa koskaan takaisin. Myös Elina rohkaisee työntekijöitä pitämään tasapuolisesti perhevapaita. Virpi ja Elina rakentavat puheellaan organisaation sosiaalista todellisuutta kannustamalla ja rohkaisemalla työntekijöitä pitämään perhevapaita. Elina kertoo työnantajan yrittävän olla joustava, jolloin hän kielellisesti kuvaa organisaation tarjoavan mahdollisuuden työn ja perheen yhteensovittamiselle. Hän jatkaa työnantajan yrittävän rohkaista työntekijöitä jäämään kotiin, jolloin hän kielellisesti tukee mahdollisuuksia, joita hän aiemmin puheessaan tuotti. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ei rakennu ainoastaan siitä, että työnantaja tarjoaa käytäntöjä työn ja perheen yhteensovittamiseen, vaan myös siitä, että työnantaja kannustaa työntekijöitä aktiivisesti käyttämään näitä käy-

täntöjä. Kannustavaan organisaatiokulttuuriin sisältyy työntekijöiden vastuiden ja sitoumusten tunnistaminen työn ulkopuolella (Skinner & Chapman 2013), mikä toteutuu sekä Virpin että Elinan työpaikoilla.

Että mut että sitten niinku, koska useimmat kuitenkin niinku haluaa sen käyttää, ni tuota se keskustelu on kato sit semmoista, että sehän hieno juttu ja näin. Ja en tiedä miten kaikki muut sanoo **mutta itse sanon kyllä nuorille, että kannattaa ehdottomasti [jäädä kotiin], koska niitä viikkoja ja vuosia et saa koskaan takaisin, jos olet ne kaikki töissä.** (Virpi)

Me yritetään olla itse täällä, meillä on kuitenkin paljon ihmisiä, joilla on lapsia tällä hetkellä ja on niinku nuorempiakin ja **yritetään olla joustavia.** -- **yritetään rohkaista** siihen että tasapuolisesti sit miehet ja naiset molemmat olisi kotona ja hoitaisi niitä lapsia, jos on siihen tarvetta. (Elina)

Riitta ja Virpi toivovat työntekijöiden puhuvan työpaikallaan perheestä enemmän ja avoimemmin. He kuvaavat työntekijöiden kanssa perheestä keskustelemisen olevan "tosi mukavaa" ja "aivan ihanaa". Riitta kokee avoimen keskustelun tärkeänä, jotta pystyy paremmin ymmärtämään työntekijän voimavaroja ja reagoimaan työnantajana työntekijän elämän haasteisiin.

Mun mielestä semmoinen puhe, tarinat on kauhean kivoja, että **enemmän pitäisi niinku jutella rennosti, myös työpäivän aikana, näistä perheasioista** tai siitä. Että **sehän on tosi mukavaa**, jos joku tulee ja kertoo että tässä on meidän nuorimmainen, tai näyttää kuvia ja siinä yhteydessä sitten kuitenkin voidaan niinku ihan keskustella, mikäli työntekijä niin haluaa, ni enemmänkin sitten perheestä ja kodista ja miten se onnistuu. Ja **sit jos väsyttää esimerkiksi, et näkee selvästi että on joku pienen lapsen isä tai äiti, niin voi sanoa että ota nyt vähän leppoisaemmin tämä, että sä et ole nähtävästi nukkunut yöllä**, että tee jotain semmoisia asioita mitä nyt pystyt tekemään. (Riitta)

-- **mä kyllä kyselen hirveän usein noilta mieskörriköiltä niinku näistäkin asioista**, mitenkä perhe ja mitenkä lapset ja näin. Ja sitten **se on aivan ihanaa** tiiätkö kun niinku kaverit tulee kertomaan niinku et meille tulee vauva, ja sitten jos mä onneton vielä sen niinku muistan sitten niinku ja kysyä että onko hän syntynyt ja jos ei ni ne kerro ja sit kuule kuvia saapi. (Virpi)

Kannustavuus rakentuu työpaikoilla eri tavoin. Virpi kuvaa yhteisöllisyyden ja sen myötä perhekeskeisyyden olevan organisaatiokulttuurin keskiössä. Perheen arvostus näkyy sekä Virpin että Elinan työpaikoilla yritysten perustajien järjestämissä juhlissa, joissa perhe ja työyhteisö sekoittuvat. Elinan mukaan perheen ja bisnestuttavien yhdistäminen viestii siitä, että työn ja perheen yhdistäminen on mahdollista. Kannustava organisaatiokulttuuri perustuu molemmissa organisaatioissa ylimmän johdon asenteeseen työn ja perheen yhteensovittamisen onnistumisesta, ja johdon konkreettiseen toimintaan työn ja perheen yhdistämiseksi. Anu sanookin johdon olevan merkittävä esimerkki sallivan ilmapiirin luomisessa ja perheen näkemisessä osana kokonaisuutta. Iina kertoo jopa menneensä alun perin töihin nykyiseen työpaikkaansa siksi, että hän tiesi perhevelvoitteiden hoidon onnistuvan työajalla.

No tämä kato kaiken kaikkiaan **yrityksen kulttuurin keskeinen asia on yhteisöllisyys -- ja perhekeskeisyys on yks hyvä sen rakentaja.** Ja tuota ja kyllä perhekeskeisyyttä tietenkin kuvastaa erilaiset tapahtumat, mitä meillä on ja kaikkea. Ja ihan jo [yrityksen] shopin collection kato on lapsille ja on kuule tutteja ja meillä aina kun

syntyy vauva jollekulle ja saadaan siitä tieto, ni aina lähtee kukat ja niin edespäin. (Virpi)

Että meillähän on siellä se [yrityksen] henki yksi arvo. Ja siinä on niinku tämmöinen reilu tekemisen meininki ja kaikki tämmöiset asiat, tuota ni kyllä ne sieltä arvoista heijastuu. Ja ihan jo yrityksen perustajasta lähtien, et **hän on niinku tämmöisiä perheyhteisiä kesäjuhlia järjestänyt jo silloin 45 vuotta sitten.** (Virpi)

Ne oli tosi isot juhlat ja **siellä oli perhe ja sitten nämä bisnestuttavat samassa juhlassa.** Et sitten oli hänen lähisukuaan, ystäviään oli siellä juhlissa. Plus sitten meitä työn kautta tulevia. Että siinä mielessä **sekin on tavallaan oma viestinsä siitä, että näitä asioita voi yhdistää.** (Elina)

[Näen ylimmän johdon ja esimiehen roolin] hyvin merkittävänä nimenomaan siinä, **minkälaisen ilmapiirin se luo siihen,** että onko se niinku sallittua vai ei ja onko se, onko perhe niinku ikään kuin este siinä työelämässä ja haittatekijä vai onko se niinku niin, että se on osa elämää ja se pitää huomioida siinä työssä. Että se niinku on hyvin merkittävä mun mielestä. (Anu)

**Ja sehän oli yks syy, minkä takia itse asiassa silloin alun perin sitten mäkin tänne tulin,** vaikka sitten jos opiskeluaikana pyhästi päätettiin, et koskaan ei olla samassa paikassa. Mut se oli pakko, koska se, että tuota niin niitä on niinku, meni monta vuotta, et ei tarvinnut tehdä oikeastaan mitään. Et siellä on ne tietyt lääkärikäynnit, mut [lapsella] kun ei ole semmoisia, niinku et tarvitsis jatkuvasti käydä lääkärissä, niin tuota niitä oli vähäisesti, mutta ne on niinku pakko hoitaa virka-aikana ne asiat. (Iina)

### 5.3.2 Esimerkillä johtaminen

Haastateltavat haluavat omalla esimerkillään näyttää mallia onnistuneesta työn ja perheen yhteensovittamisesta. Oman esimerkin merkitys on tässä tapauksessa suuri, sillä haastateltavat toimivat johtotehtävissä, joten he ovat roolinsa puolesta esikuvana muulle organisaatiolle. Haastateltavien esimerkillisyyden voidaan nähdä rinnastuvan aiemmin esitettyyn näkemykseen johdon esimerkin vaikutuksesta perhemyönteiseen organisaatiokulttuuriin. Elina ja Miia kuvaavat haluavansa omalla esimerkillään näyttää, että työlle ei tarvitse antaa koko elämää, eikä töissä tarvitse olla yötä päivää. Myös Tuija ajattelee näyttävänsä omalla käytöksellään tärkeää esimerkkiä työn ja perheen yhteensovittamisesta muille työntekijöille. Esimerkin näyttämisen lisäksi Tuija tuottaa puheellaan organisaation yhteisöllisyyttä ja sosiaalista todellisuutta, jossa perheestä on kannustettavaa puhua.

Sen takia mulle on tärkeää, että mä suurin piirtein pidän omat työaikani ja mä en täällä ole älyttömän pitkään ja tavallaan **yritän omalla esimerkillä näyttää sitä, että vaikka sulla on perhe niin sä pystyt hoitamaan työsi, mutta toisaalta sitten taas sun ei tarvitse antaa koko elämäsi sille.** (Elina)

No kyllä mä koen, että [esimiehen ja johdon esimerkki] on tärkeä ja just sillä tavalla niinku tärkeää, että tavallaan niinku antaa esimerkkiä myös siitä, että on ok, että on työn ulkopuolista elämää. -- **en halua tuota antaa semmoista esimerkkiä, että pitäisi tehdä yötä päivää töitä,** että mä ajattelen, että kyllä se niinku työaika suurin piirtein riittää ja välillä voidaan joustaa puolin ja toisin, mutta että kuitenkin se on niinku, mun mielestä se on tärkeää, että ei tuu kellekään semmoista oloa, että täytyy olla töissä yötä päivää. (Miia)

Onhan sillä merkitystä, että puhuu puolisostaan ja niinku perheestä ja lapsista, niin totta kai sillä on. Oma esimerkki se on kuitenkin se ja miten noudatat työyhteisön sääntöjä itse ja miten käyttäydyt ja teet, niin se on tärkeää. (Tuija)

Iina, Julia, Heidi ja Riitta haluavat omalla konkreettisella esimerkillään näyttää, että työ ja perhe on mahdollista yhdistää. He ovat kaikki tuoneet lapsensa työpaikalle, jos tilanne on sitä vaatinut. Iina uskoo hänen ja hänen miehensä olleen hyvä esimerkki työn ja perheen yhdistämisestä, sillä heidän perheensä on ollut konkreettisesti näkyvillä työyhteisössä. Julia ja Heidi kuvaavat ottaneensa lapset mukaan työpaikalle pakon edessä, silloin kun ”on pitänytkin jollekin lomapäivälle joku työasia sopia” tai ”molempien pitää olla täällä [työpaikalla]”. Riitta kuvaa tehneensä paljon töitä lastensa ollessa pieniä, joten hän saattoi joskus ottaa lapset mukaan töihin. ”Se oli vähän semmoista aikaa” heijastaa Riitan suhtautuvan lasten tuomiseen töihin niin, että se oli tehtävä pakosta, sillä kiireisessä arjessa ei ollut muutakaan vaihtoehtoa. Lasten ottaminen mukaan työpaikalle on Turpeisen ja Toivasen (2008, 49–52) mukaan yksi keino edistää perheelisyyttä työpaikalla.

**[Työntekijät] näkee niinku meidän lapset** ja tietää niinku meidän tilanteet ja näin pois päin, ni ollaan varmasti siinä suhteessa semmoinen sanotaan tuota esimerkki siitä, että tiukoissakin paikoissa, niin kyllä se perhe voi pysyä yhdessä niinku vaikka tuota, vaikka täällä on välillä tiukkaa ja kotona on ollut tiukkaa, niin siinä suhteessa uskon kyllä, et **ollaan aika hyvä esimerkki**. (Iina)

Et **mulla on saattanut joskus olla pojat täällä mukana**, esimerkiksi sellaisessa tilanteessa niinku kesäloman aikana, jos on tarvinnutkin tulla, niinku et on pitänytkin jollekin lomapäivälle joku työasia sopia. Et toi on itseasiassa semmoinen juttu et se kannattaa hoitaa tuossa. Ni mulla on saattanut olla pojat mukana. (Julia)

Että **lapsethan meillä täällä käy välillä**, jos on joku tilanne, niin ne tulee tänne, ja mä istutan ne neukkariin, ja ne on, **nämä ihmiset tottunut näkee ne**. Ei täällä muiden lapsia käykään kun meidän. Mutta ne on niinku täällä, tuttu paikka, että tulevat käymään täällä ja se on aina ihan, ei siitä kukaan mitään sano eikä näin. -- että ei oo mitään semmoista, että lapset ei nyt sit voi jossain neukkarissa istua kattomassa Padilla, jos on joku tärkeä juttu, et meidän molempien pitää olla täällä tai näin. (Heidi)

Mä oon ollut niin monenlaisissa töissä, missä mä oon täysin sekoittanut vapaa-ajan ja työn, ja varsinkin silloin kun lapset oli pieniä ni oli aika selkeästi niin, että mä olin lähestulkoon aina töissä, tai **mulla oli jopa lapsetkin mukana joskus töissä**, et se oli vähän semmoista aikaa. (Riitta)

Katja kokee omalla esimerkillä johtamisen olevan vastuullisuutta. Hänestä olisi kauheaa, jos joku kokisi, että hän toimisi epäeettisesti. Katjan sitaatti viestii vahvasta moraalista ja oikeudentunnosta, jotka toimivat perustana johtotehtävissä toimiselle ja esimerkkinä olemiselle.

Musta tuntuu, että **toiminta pitää olla aina siis semmoista vastuullista** ja semmoista ei voi niinku, että olisi ihan hirveää, jos niinku joku kokisi jotakin, että häntä kiusataisiin tai jotenkin, ja vaikka minun osalta. Siis mä en vois, tietoisesti en vois, mutta jos joku kokisi, että mä jollakin tietyllä tavalla, että hän niinku kokisi mun toiminnan kiusaamiseksi, mä olisin aivan niinku järkyttynyt tai siis sillä tavalla, että se pitäisi heti niinku selvittää, että miksi tällainen niinku. (Katja)



Outi ja Iina kokevat johdon olevan tärkeä esimerkki työn ja vapaa-ajan rajanvedolle. Outi tunnistaa organisaatiokulttuurin lähtevän pohjimmiltaan toimitusjohtajan toiminnasta. Hänen mielestään toimitusjohtaja näyttää mallia esimerkiksi viestintäkulttuurista, ja ”harva uskaltaa olla vastaamatta” toimitusjohtajalle työajan ulkopuolella. Outi kuitenkin sanoo arvostansa sitä, että hänen nykyisessä työssään vapaa-aikaa kunnioitetaan. Iina puolestaan on sanonut organisaation johdossa toimivalle miehensä äidille suoraan, että ”älä viitsi pilata sunnuntaipäivää” viestimällä työntekijöille turhaan viikonloppuna. Outin ja Iinan sitaatit kuvaavat heidän arvostavan selkeää rajaa työn ja vapaa-ajan välillä, sillä he kokevat molemmat viikonloppuna kulkevan organisaatioviestinnän vapaa-aikaa häiritsevänä.

**Kyllähän se tietenkin sieltä niinku toimitusjohtajasta lähtee monesti se kulttuuri,** että jos toimitusjohtaja spämmää suoria alaisia viikonloppuna, niin harva on vastaamatta, ni harva uskaltaa olla vastaamatta ja harva asettuu siihen, et hei, mun rajat menee perjantaina seitsemäntoista, maanantaina seitsemän, ja sillä välillä en vastaa. Että niinku sit, et jos se esimies spämmää, niin sit siihen aika helposti mukaan, niin tuota tää menee onneksi nyt niinku näin päin. (Outi)

Se mikä tässä nykyisessä duunissa on ja meidän organisaatiokulttuurissa, ni meillä ei liiku sähköpostit viikonloppuna ja se on aivan ihanaa. Et perjantai-iltana rauhoittuu ja esimerkiksi mun esimies ei koskaan laita viikonloppuna, se ei vastaa ikinä viikonloppuna meille, hän vastaa sit maanantaina. **Et musta se on ihanaa, et se viikonloppua kunnioitetaan,** että aina ei ole ollut näin ihana tilanne. (Outi)

Siitä mä sanoin niinku justinsa tuota miehen äidille, mä sanoin että jos sä tulet sunnuntaina tänne, niin älä laita niitä sähköposteja, et sanoin ihan suoraan, et ne on niin olemattomia välillä, et **älä viitsi pilata sunnuntaipäivää, että odota, ajasta se lähtemään maanantaiaamuna** että. (Iina)

### 5.3.3 Työuran eri vaiheiden tunnistaminen

Haastateltavat korostavat työn ulkopuolisen elämän huomioimisen tärkeyttä. Työntekijän elämä koostuu eri vaiheista, joissa työntekijä kaipaa erilaista tukea. Työnantajan tulisi osata huomioida työuraan vaikuttavat eri elämänvaiheet, joissa työntekijä kaipaa tietyn tyylistä tukea ja johtamista. Riitta näkee tärkeänä sen, että työnantaja mahdollistaa edes lyhyen tai osa-aikaisen työskentelyn pitkien hoitovapaiden aikana, jotta työntekijän ammattitaito säilyy yllä. Sanna puolestaan kuvaa halunneensa itse tehdä töitä hoitovapaalla ollessaan, sillä hän koki tärkeänä oman ammattitaidon ylläpitämisen. Riitta ja Sanna kuvaavat työnantajan ja työntekijän näkökulmasta sitä, kuinka tärkeää on tukea työntekijää elämän eri vaiheissa. Sanna sanoo laittaneensa lapset aina etusijalle, mutta halunneensa pysyä myös työssä mukana. Riitan mielestä esimiesten tulisi edistää tällaisia joustavia ratkaisuja työpaikalla. Riitta ja Sanna tuottavat puheellaan sosiaalista todellisuutta, jossa perhevapaiden pitämistä ei nähdä työuraa haittaavana tekijänä organisaatiossa. Sama näkemys ilmeni myös Kivimäen ja Otonkorpi-Lehtorannan (2003, 109) tutkimuksessa, jossa työntekijät eivät kokeneet perhevapaiden pitämisen estävän heidän työuralla etenemistään.

Ja työnantajat ei saakaan vaatia mahdottomia, että **pitäisi pystyä niinku katsomaan se koko työuran aikainen elämä ja työura jatkumona**, että on tiettyjä vaiheita, jolloin tehdään tietyn tyylistä esimiestyötä ja johtamista suhteessa vaikkapa nuoriin naisiin, joilla on sitä perhettä kotona. Mutta kuitenkin **pitäisi mahdollistaa se, että myös väliajat työskennellään ja se osaaminen karttuu, ettei pudota tavallaan pitkien perhevapaiden jälkeen siihen, että ei enää niinku hallitakaan sitä ihan omaa ydinosaaamista**. Että sehän on monilapsisissa perheissä varmaan se pelko, jos äidit ovat kotona, että näin voi käydä. Että edes sellainen osa-aikainen tai lyhytaikainen työskentely välillä on tosi hyödyllistä ja pitäisi sitä niinku kaikkien valvutuneiden esimiesten edistää kyllä, että näin tehtäisiin. (Riitta)

Mä oon aina soveltanut ja sovittanut mun työn mun tuota perheen näkökulmasta niin, että lapset on ollut aina etusijalla, ja silloin, **kun lapset oli pieniä, niin mä tein tavallaan töitä silloin kun mies tuli töistä, niin mä menin tekee sitten muutaman tunnin, että mä pysyin siinä työn syrjässä koko ajan**, että mä en jäänyt pois siitä, että tein osa-aikaisesti muutaman tunnin viikossa. (Sanna)

Pirjo ja Riitta tunnistavat työnantajan hyötyvän työntekijän eri elämänvaiheiden tukemisesta. Pirjon mielestä elämäntilanteen huomioiminen vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen. Riitta kuvaa pyrkivänsä kehittämään työntekijän työn ja perheen suhdetta, sillä "sieltähän se lähtee se työkyky sieltä omasta elämästä". Molemmat haastateltavat ovat sitä mieltä, että työnantajan kannattaa edistää työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia, sillä se parantaa pitkällä tähtäimellä työssä jaksamista.

Että tuota mä haluan että tuota, että ihmisillä on semmoinen fiilis, että tuota työnantaja on joustava ja huomioi niinku elämän muutostilanteita, että tuota, koska se on ihan normaalia, että **elämässä tapahtuu eri ikäkausina eri asioita, niin tuota mä haluan tukea työntekijöitä niissä vaiheissa**, koska tuota yleensä se vaikuttaa positiivisesti ja yleensä jaksetaan työssä paremmin, kun sitten elämäntilanteet huomioidaan. (Pirjo)

Ja sitten valvotaan sitä, et millä tavalla, et niinku tässäkin se meidän suunnitelma sanoo että **me pyritään myös edistämään, ei pelkästään toteuttamaan niitä olemassa olevia sääntöjä**, vaan myös niinku edistämään ja käynnistämään jotain kampanjoita joskus. Että tuota voitaisiin niinku miettiä semmoisia uusia avauksia myös tähän, et millä tavalla saataisiin niinku työkykyä ja terveyttä ja jaksamista ja perheen tukea myös tätä kautta tuettua sitten. Että **sieltähän se lähtee se työkyky sieltä omasta elämästä**. (Riitta)

Toisaalta Julia tuo esille sen, että työuran eri vaiheissa olevia työntekijöitä tulisi kohdella samalla tavoin. Hänen mukaansa jokaisen elämään kuuluu tiettyä aikana haasteita, jotka vaativat tietynlaista joustoa ja johtamista työnantajalta. Työnantajan tulisi nähdä kaikki työntekijät samanarvoisina, eikä kohdella tiettyä työntekijäryhmää eriarvoisesti sen hetkisen elämäntilanteen perusteella.

Mä oon vähän ehkä itsekin ollut joskus allerginen sille, että mä näen että tosiaan ikääntyvät on ihmisiä samalla lailla kuin ei-ikäntyvät. Ja **kullakin on niinku omana aikanaan tietynlaisia juttuja**, et pikkulapsivaihe on eri asia, kun sitten on murrosikäisiä lapsia, ja sit itseasiassa alkaa tulla se vaihe, kun omat vanhemmat ikääntyy ja ne saattaa ruveta tarvitsemaan. Se on täällä aika tuttu ilmiö, että meillä on tosi pitkiä työsuhteita, ja on niinku omaakin henkilöstöä, jotka on tavallaan eläköityvää väkeä, ni heillä saattaa olla vanhempia, joista he huolehtii. (Julia)

Tässä diskurssissa työn ja perheen yhteensovittaminen kuvataan työnantajan oikeutena ja velvollisuutena. Työnantaja arvostaa perhemyönteistä organisatiokulttuuria ja haluaa kehittää käytäntöjä, jotka tukevat työn ja perheen yhteensovittamista elämän eri vaiheissa. Vastuu työ-perhesuhteesta määritellään työnantajalle, mutta työntekijät haluavat olla mukana rakentamassa organisaation perhemyönteisyyttä. Sosiaalinen todellisuus tuotetaan työntekijöiden puheessa kannustavilla ja rohkaisevilla sanavalinnoilla sekä yhteisöllisyyden korostamisella. Perhemyönteinen kulttuuri rakentuu puheen lisäksi johdon asenteissa, haastateltavien esimerkissä sekä organisaation tapahtumissa, jotka viestivät työn ja perheen yhteensovittamisen onnistumista.

## 5.4 Valinnanvapausdiskurssi

Valinnanvapausdiskurssissa haastateltavat kuvaavat olevansa hyvin sitoutuneita työhön. Haastateltavien johtotyön luonne määrittelee jo sen, että työntekijöiltä vaaditaan paljon. Heillä on paljon vastuuta, mutta vastapainoksi heillä on vapaus määrittää itse omat työaikansa. Haastateltavat argumentoivat työn olleen oma valinta, jolloin vastuu työn ja perheen yhteensovittamisesta on heillä itsellään. Valinnanvapausdiskurssissa perheen kuvataan vaikuttavan positiivisesti työhön, mutta perhe ei määritä työnteolle rajoja. Suhtautuminen työn ja perheen yhteensovittamiseen on reaktiivista, eli asioihin tartutaan vasta, kun ne tulevat eteen.

### 5.4.1 Työorientaatio

Haastatteluisissa nousi esille johtotehtävissä toimiville tyypillinen vahva sitoutuminen työhön. Virpi, Anu ja Pirjo eivät koe työnteoa velvollisuutena, eivätkä he laske työaika, vaan he työskentelevät niin paljon kuin vaaditaan. Haastateltavien työorientoitunut suhde elämään rakentuu puheessa monin työhön sitoutumista kuvaavin sanavalinnoin. Haastateltavat kuvaavat itseään työorientoituneeksi, työnarkomaaniksi, yrittäjähenkiseksi ja uran tekijäksi samalla kun he kuvaavat työtä elämäntapakysmykseksi, henkilökohtaiseksi orientaatioksi ja koko elämäksi. Virpi kuvaa asennettaan työtä kohtaan työpäivän pituuden kautta: "musta tuntuu että mä lähdän kesken, jos mä lähdän siinä kohti pois", kun työpäivä normaalisti päättyisi.

No työaika on semmoinen, että minä tulen tänne kyllä siinä noin kahdeksalta. En välttämättä just täsmälleen kahdeksalta mutta sanotaan et vartin yli kahdeksan mä täällä kyllä niinku olen 99 prosenttisesti. Ja sitten minä lähdän täältä pois useimmiten kun minä en enää niinku jaksa tehdä, ellei oo jotain sovittua, mutta useimmiten minä lähdän täältä pois, sitten niin tuota jos mä oon täällä kotimaassa ja toimistolla ni viiden ja seitsemän välissä lähdän pois johonkin aikaan. -- **mä oon niinku tottunut siihen, että se päivä on pidempi kun se normityöpäivä, että musta tuntuu että mä lähdän kesken jos mä lähdän siinä kohti pois.** (Virpi)

**Mä olisin varmaan työnarkomaani ilman perhettä**, sanotaanko nyt suoraan, et mulla on tietty niinku taipumus ehkä tähän niinku et tekee liikaa eikä tajua, että väsynyt ennen kuin siinä vaiheessa on liian väsynyt. Että se on varmasti niinku ikään kuin

pakottanut siihen, että on sitä vapaa-aikaa. Että se on ihan hyväkin. Ja kyllähän se siis tasapainottaa kuitenkin sitä, et sitten vie ne ajatukset kyllä totaalisesti kotona useinkin sitten pois työstä. (Anu)

Mutta kyllä mä, se on jännä piirre, kun mä mietin, että tuota miksi se kuitenkin, vaikka välillä väsyttääkin niinku kaikkia varmasti, niin se ei kuitenkaan mua rasita, että mä niinku vaan, **työ lipaisee minut aina mukanaan**. Että mulla on sen verran, mä **tunnistan itsestäni sitä yrittäjähänkeä, että mä vaan niinku alan hoitamaan asioita yrittäjämäisesti**, että mä kannan sen vastuun niinku omasta yrityksestäni niinku tavallaan tästäkin yksiköstä, mikä tietenkin on toisaalta tarkoituskin, että semmoinen tehtävähän mulle on annettu tässä. (Pirjo)

Että siis sinänsä kun mä niinku nuorenakin, mä en niinku missään vaiheessa ajatellut, että mulla tulee perhettä ylipäänsä, että **mä niinku hyvin varhain jotenkin koin, et mä haluan tehdä uraa ja näin**, että sitten yhtäkkiä vaan tajus, että okei, että on tässä tällain neljä lasta, että miten tässä nyt näin pääsi käymään. (Anu)

Niin ei kun se on varmaan sitä yrittäjämäistä otetta tavallaan, mä koen niinku itse niin, **että se on asennekysymys ja tavallaan elämäntapakysymys**, että tuota, että jos mä koen tämän, tai koenkin tämän niinku tai jos koen jonkun asian niinku omakseni, niin se vaan sitten, en mä laske sitä niinku sillä lailla, että tuota nyt, miten, että tuota tämä vie multa niinku et mä jotakin menetän. (Pirjo)

**Se vaan on ehkä tiiätkö sellainen henkilökohtainen niinku orientaatio tähän elämään**, että ei se nyt oo mulle se raja niinku että mikä on vapaa-aika ja mikä on työaika ni ei, mä en oo ikinä mitään työaikojani laskenut missään hommassa missä mä oon ollut eikä silleen, että se vaan on sellainen oma orientaatio jotenkin tähän. (Virpi)

Anu toteaa ylempänä, että hän olisi todennäköisesti työnarkomaani ilman perhettä. Myös Niina toteaa olevansa luonteeltaan sellainen, että hän tekee paljon töitä. Hän kuvaa kuinka työt tulevat jatkuvasti kotiin. Toisaalta Niina toteaa perheen tasapainottavan elämää, sillä elämässä tulee olla muutakin kuin työtä. Anu ja Niina kuvaavat molemmat perheen pakottavan heidät irrottautumaan välillä töistä. Vaikka he molemmat tekevät mielellään töitä, he toteavat perheen kanssa vietetyn ajan olevan hyvää vastapainoa työlle.

**Kun tahtoo olla semmoinen, että on sitä työtä paljon, niin mullahan helposti tulee sitten kotona tehtyä sitä**, niin kyllähän sitten aina välillä kokee sitten, että se vähän paheksuntaa voi herättää miehessä. Että vaikka hänkin tekee välillä, niin ei lähellekään niin paljon, että mä pyrin sitten rajoittaan sitä, että en niin paljon tekisi. Sitten mä teen, kun mä reissaan tuolla, niin sitten kun oon illat hotellissa, niin mä teen siellä kauhean paljon sitten hommaa, et mun ei tarvitsisi kotona tehdä. Tavallaan, että se, niinku se on semmoista positiivista vaikutusta, että **saisi oikeesti niinku tasapainottaa, että vois oikeesti olla sitä, enemmän sitä muutakin kuin työtä**. (Niina)

Sanna, Elina ja Julia ovat huomanneet, että suhtautuminen työhön ja työnteekoon ei säily muuttumattomana läpi elämän. Sanna kuvaa sairastumisen muutaneen hänen suhtautumisensa työhön, sillä hänen kehonsa ei kestä enää yhtä paljon työtä kuin ennen. Hän kuvaa sopeutuneensa tilanteeseen pakon edestä. Elina kertoo eläneensä aiemmin vain työtä varten, mutta nykyään hän kokee, että lapsen saaminen on tuonut elämäään muutakin sisältöä ja tasapainoa. Myös Julia tunnistaa lasten saamisen myötä alkaneensa tarvita enemmän joustoa, sillä kaikkia lasten asioita ei voi hoitaa työpäivän päätyttyä.

**Mun on pakko ollut opetella uusi elämäntilanne** ja sovittaa se työ ja tekeminen, kaikki muu tekeminen nyt tän viiden vuoden aikana. Että niinku sanoin alussa, niin pää tekis enemmän, mitä keho kestää, niin se on se opetteleminen tämmöiseen. Mä tykkään työstä ja työn tekemisestä ja se tuo iloa elämään. (Sanna)

Niin se jotenkin niinku, ei ole ollut helppo prosessi kasvaa sitten äidiksi ja perheeliseksi ja niin että sulla on velvoitteita muitakin kun se työ. Kun sä oot ollut koko siihenastisen elämän pelkästään sitä työtä varten ja se on ollut sun koko elämä. Ni sit kun sä löydät sen balanssin ja **sä niinku saat sen hyvinolontunteen muustakin kuin vaan siitä työstä, ni se tuo siihen sitä semmoista harmoniaa.** (Elina)

Sit varmaan joku muutos on siinäkin kohtaa tullut kun lapset on syntynyt, että **sitä on niinku tarvinnutkin sitten niinku enemmän sitä joustoa molempiin suuntiin**, että tavallaan se että silloin kun on hoitanut vaan omia asioitaan ni silloin se vapaa-aika on riittänyt tavallaan se normaali siellä työpäivän jälkeen, mutta sitten kun lapset ei aina katso aikaa ja paikkaa, milloin ne saattaa jotakin tarvita taikka joku tilanne tulee, niin ni sekin on varmaan tehnyt sen, että se on semmoista vähän edestakaisin menemistä enemmän. (Julia)

Lapsen saamisen myötä vapaa-aika vähenee, kuten Julia aiemmassa sitaatissaan huomasi. Saman havainnon on tehnyt myös Virpi, joka kertoo toivoneensa kotiapua lasten ollessa pieniä. Koska Virpi halusi panostaa työhönsä, aika lasten kanssa jäi vähäiseksi. Hän olisi toivonut voivansa viettää kaiken vapaa-aikansa lasten kanssa leikkien, jos olisi saanut apua kotitöiden hoitamisessa. Sekä Virpin että Anun sitaateista voi huomata ristiriidan työntekijän ja vanhemman roolien välillä. Molemmat pohtivat työntöön vaikutusta perhe-elämään, sillä työn myötä aika perheen kanssa vähenee. Anu pohtii sitä, että ajattelevatko lapset hänen laittavan työn perheen edelle, sillä hän puhuu töistä paljon kotonaan. Anun sitaatti osoittaa, että työn ja perheen suhdetta ei rakenneta kielellisesti vain työpaikalla vuorovaikutuksessa työkavereiden kanssa, vaan myös kotona vuorovaikutuksessa perheen kanssa.

Mun tyyppiselle ihmiselle, niinku **joka on siis tämmöinen työorientoitunut ihminen**, mutta rakastaa lapsia ja niinku näin, ni kyllä semmoinen ihan säännöllinen kotiapu olisi ollut ihan huippu juttu silloin kun ne omat lapset oli pieniä. No sen takia että se olisi tehnyt kato kaikki ne siivoamiset ja huolehtinut ne safkat kaupasta ja tehnyt ne ruuat valmiiksi ja pessyt ne pyykkit ja kaikki tämmöiset, **jotta sen ajan kun mä olin kotona ni mä olisin leikkinyt vaan niiden lasten kanssa.** (Virpi)

Mä oon joskus miettinyt sitä, että miten lapset kokee, että kun mä niinku kuitenkin aika paljon puhun töistä, tai niinku just sanon vaikka et en voi, kun on töitä tai muuta, että miten ne, että mä en oo, että tuleeko heille jossain ajattelu, että mä niinku pistän työn edelle perhettä tai muuta. (Anu)

#### 5.4.2 Vapaus ja vastuu

Haastateltavat kuvaavat, kuinka he voivat itse vaikuttaa merkittävästi siihen, milloin ja miten he työnsä suorittavat. Työnantaja antaa työntekijälle suuren vapauden, mutta toisaalta työntekijä on itse vastuussa siitä, että työt hoituvat. Elina kuvaa sen olevan aina työntekijän oma päätös, että työtehtävät tulevat hoidettua. Tietty vapaus ja vastuu kuuluvat johtotehtäviin, mutta Elina kertoo työnantajan haluavan antaa lisää vapautta työntekijöille kaikissa työtehtävissä.

Periaatteessa kaikillehan se [etätyö] on mahdollista, eli meillä melkein kaikilla työntekijöillä on läppärit, mutta mehän ei korvata sinällään sitä, eli se kuuluu siihen kuu-kausipalkkaan, että sä teet tietyn määrän töitä. **Ja tuota sun tehtävät tulee hoidettua, että se on sit sun oma päätös aina.** (Elina)

Konsernin suhteen musta tuntuu, että siellä on muutostuulet menossa, että siellä halutaan enemmän antaa vapautta. Että lähinnä sillä lailla, että **kunhan tehtävät tulee hoidettua, ihan sama missä ja milloin ja miten sä ne teet.** Että sillä ei ole merkitystä että jos sun tarttee hakea lapset hoidosta tai muuta. (Elina)

Virpi, Elina ja Julia kuvaavat käyttävänsä vapautta määritellä omat työaikansa perheen ja vapaa-ajan järjestämiseksi. He kuvaavat omaa valinnanvapauttaan itsenäisyyttä korostavin sanavalinnoin: mä järjestän sen kalenterin, sä pystyt varaamaan, se on itsestä kiinni, mulla on mahdollisuus päättää. He määrittelevät vapauden olevan omasta päätöksestä kiinni, sillä he voivat itse järjestellä oman työnsä niin, että he pääsevät tarvittaessa lähtemään. Julian mielestä ”se on oikeestaan aika välttämätöntäkin et niin tekee”, sillä muuten vaativa työ vie helposti mukanaan.

Ja kun he [omat vanhemmat] ei asu tällä paikkakunnalla, ni **kyllä se on tämä niinku mahdollisuus järjestellä oma työaikansa ja omat työnsä, ni se on se pääasiallinen juttu.** Et jos mun pitää nyt ajaa heidän asioita hoitamaan sinne tunnin matkan päähän ni minä sitten lähden jonakin päivänä kahdelta, **mä järjestän sen kalenterin niin että mä pääsen lähtemään** ja menen ja hoidan. (Virpi)

Et yleensä mä yritän sit tai en muista että niitä tilanteita olisi juurikaan ollut, että mä olisin joutunut käymään kesken päivän pois, että **suurimman osan asioista sä pystyt etukäteen varaamaan niin että sä hoidat aamulla tai illalla tai ensimmäiseksi työpäivästä, että sit tuut vähän myöhemmin töihin.** (Elina)

Mutta tuota muutoin sitten niinku ei sitten tietenkään ole tämmöistä työajan seuranta eikä tämmöistä. Että kyllä niihin sillain pystyy itse vaikuttaa, että jos haluaa lähteä jonakin perjantaina kahdelta ni kyllä sitten voi lähteä kahdelta, että **se on lähinnä itsestä kiinni että järjestätkö niin että pääset lähtemään.** (Virpi)

Et ei tämmöisessä työssä oikeestaan voi aina niinku katsookaan sitä kelloa, että sit se tehdään silloin kun tarve on, mutta toisaalta mulla on sitten se mahdollisuus myös se sitten niinku päättää, et jos mä niinku, mulla näkyy et on mahdollisuus, ni mä pystyn jäämään kotiin pidemmäksi aikaa ja tulla vähän myöhemmin taikka niinku ottaa myös sen vapaan sitten. Ja **se on oikeestaan aika välttämätöntäkin et niin tekee.** (Julia)

Vaikka työajalla kuuluu tehdä vain työtehtäviä, Virpi kokee sopivan tilanteen tullen voivansa hoitaa asioita iäkkään äitinsä puolesta. Hän ymmärtää, että vastuu työtehtävistä menee oman vapauden edelle. Outi kuvaa voimakkaasti työntekijän velvollisuutta hoitaa oma työnsä tilanteesta riippumatta. Hänen mielestään ”minkään asian varjolla ei saisi jättää jotakin sovittua esimerkiksi tekemättä”. Hän kuitenkin ymmärtää, että välillä voi tulla yllättäviä esteitä, mutta silloin hän odottaa avointa kommunikaatiota asian ratkaisemiseksi.

-- mutta jos mun pitää nyt joku lyhyt puhelu vaikka soittaa niinku mun vanhan äitini puolesta jonnekin, niin **kyllä mä nyt kaivan sen viis minuuttia jostakin että mä sen puhelun hänen puolestaan soitan.** Että ei se niinku tietenkin että riippuu, voi olla semmoinen tilanne että ei yksinkertaisesti voi eikä pysty mutta tuota, siihen ei niinku

sinänsä mitään tällaisia sääntörajoitteita ole. Että **ei tietenkään työaikaa kukaan niinku saa käyttää johonkin omien asioittensa hoitamiseen.** (Virpi)

Et niinku **musta työasiat pitää hoitaa, oli se tilanne mikä tahansa**, mutta et jos nyt on jotakin sellaista, joka nyt estää tällä hetkellä toimimasta, niin jos sen avoimesti sanoo. Siis se on musta inhottavaa, että niinku sovitaan, et joku tekee jotain ja sit se jää tekemättä vaikka sen takia, et hoitaa sairaita lapsia. Vaan sit jos soittaa ja sanoo, et hei, et me oltiin sovittu, et tää valmistuu, mut nyt mul on lapset sairaana, mitä tehdään, niin musta se on niinku fair play. En mä voi sanoa, että hei, sun pitää se tehdä, vaan mä ymmärrän ja sit sovitaan. Mutta sitä mä en niinku, et **musta niinku minäkään asian varjolla ei saisi jättää jotakin sovittua esimerkiksi tekemättä.** (Outi)

### 5.4.3 Oma valinta

Haastatteluissa ilmenee haastateltavien tahto hallita omaa työtään. Haastateltavat kuvaavat suhtautumisestaan työntekoon individualistisuutta korostavin sanavalinnoin: itse haluan, itse se on tehtävä, en kysele mitään, mä vaan haluan, mun oma valinta. Haastateltavat eivät koe työn tuomista kotiin kuluttavana, vaan haluavat olla jatkuvasti ajan tasalla. He määrittävät itse rajansa työn ja vapaa-ajan välille. Kuten Elinan sitaatista käy ilmi, raja työnteossa tulee vetää johonkin, ja hän on vetänyt sen sähköpostin lukemiseen kotona.

Ja et minua henkilökohtaisesti se ei niinku yhtään häiritse eikä haittaa että on koko ajan kartalla ja seuraa tilannetta. Joitakuitahan se haittaa ja silloinhan pitää toimia toisin. Että ei kukaan niinku edellytä, että mä oon koko ajan kartalla tuosta mitä tapahtuu ja näin, et **se on vaan niinku itse haluun tehdä niin.** (Virpi)

No kyllä mä oon ottanut semmoisen näkökulman, **että itse se on tehtävä**, et se on tällaisessa positiossa tehtävä ihan niinku itse ja katsottava, että missä ne menee ne omat rajat ja minkä verran joustaa ja venyy ja minkä verran tekee. (Outi)

-- että kyllä sitä niinku tulee sitä työtä tehtyä, että ihan hyvällä omallatunnolla oon pois, jos tuntuu siltä, että **en kysele mitään** että. (Niina)

En mä niinku näe sitä mitenkään, **mä vaan niinku haluan, et hommat hoituu.** Ja asiakastyytyväisyys on mulle hirveen tärkeää, että se asia, niinku ne hommat hoidetaan, vaikka olisikin lomalla että. (Heidi)

Sitä niinku sähköpostin lukemisen takia sulla on koko ajan puhelin ja mä ainakin koko ajan sitten tsekkaan sitä tilannetta, että tuleeeko sähköpostia. Et siinä mielessä ne [työ ja vapaa-aika] limittyy, mutta mä en pidä sitä niinku ongelmallisena kyllä, et **se on ihan mun oma valinta että mä oon näin sit tehnyt.** Mutta mulla ne on aika kuitenkin selkeitä sitten että sen pidemmälle mä en sitten mene, että koko ajan olisin naputtelemassa tai muuta. Se on aika selkeä jako. (Elina)

Johtotehtävissä työaika ei ole säännöllinen, vaan työt seuraavat helposti kotiin. Outi, Heidi ja Iina kertovat tekevänsä töitä illalla kotona, kun taas Riitta jatkaa mieluummin työpäivää tarvittaessa työpaikalla. He ovat kaikki tehneet itse päätöksen, että haluavat hoitaa työtehtäviään illalla varsinaisen työajan jälkeen. Silti Outi asettaa itsensä uhrin asemaan: "kun mul ei reppanalla ole työaikaa". Työajan puuttumisesta johtuva työn ja vapaa-ajan epäselvä raja vaikuttaa häiritsevän Outia, vaikka hän on työskennellyt kymmeniä vuosia johtotehtävissä. Toisaalta Outi jatkaa, että hän hoitaa koko ajan vähenevässä määrin työtehtäviä iltaisin, joten töiden seuraaminen kotiin on voinut alkaa häiritä häntä vas-

ta myöhäisemmällä työuralla. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa siitä, että työn ja perheen yhteensovittamisen konfliktit alkavat häiritä voimakkaammin myöhäisemmällä uralla (ks. Martins, Eddleston & Veiga 2002).

Siis **kun mul ei reppanalla ole työaikaa**, et tota, no kyl sitä sähköpostia tulee vilkuiltua ja jos puhelin soi, niin mä vastailen. Mutta mä huomaan, että ehkä koko ajan vähenevässä määrin, kun ne ei vaan lopu. (Outi)

Mutta kuitenkin niinku sanoin tuossa, että kännykästä kurkin niitä sähköposteja, et ei ne työt silti tekemättä jää, että mä saatan vastata johonkin viestiin kymmeneltä illalla vielä, kun mä huomaan et on tullut että. Mut eikä sekään nyt sillain haittaa. Ne on vaan, et mä vaan niinku, ne työt on vaan tehtävä ja niihin juttuihin vastattava just sillä hetkellä, kun sen huomaa. Ni sit mä helposti siihen viestiin myös vastaankin, että tota **eikä se mua silleen haittaa, koska mä unohdan sen seuraavana päivänä kuitenkin, et parempi vastata silloin, kun sen muistaa**. (Heidi)

Niin no onhan se, sanotaan että mikä sit on työasia ja mikä ei sinänsä, että se että kyl-lähän me niinku joka ilta oikeastaan niinku miehenkin kanssa, **meillä ei ole sitä, että työasioista ei saa puhua kotona**, niin tuota kyllähän me hyvin monta kertaa tuota noin niin käytännössä joka päivä puhutaan illalla työasiaa ja käydään seuraavan päivän jutut läpi. (Iina)

Ja on mahdollista, mullakin on etätyösopimus, mutta se keskittyminen on parempaa työpaikalla. Niinku mä sanoin, mä nykyään oon tän tyyppinen et **mä mieluummin oon sit vähän niinku yli ja iltaa työpaikalla**, kun että pyrin pitämään huolta omasta hyvinvoinnistani ja katkaisemaan työn ja erottamaan työn ja vapaa-ajan. (Riitta)

#### 5.4.4 Tasapainon löytäminen

Työorientoituneisuus, suuri vastuu ja vapaus työtehtävien suhteen sekä oma halu hoitaa työtehtävät kunnolla vaativat työntekijältä paljon. Haastateltavat kuvaavat haastatteluissaan tasapainon löytämisestä voimakkaasti työhön painotuvassa elämässään. Tasapaino koostuu Heidillä, Julialla, Anulla, Riitalla ja Tuijalla siitä, että he eivät yleensä koe työn häiritsevän perheen arkea. Työ ja perhe eivät rajaa toisiaan, vaan ne limittyvät arjessa rinnakkain.

Et ei koskaan mistään sellaisesta asiasta ole kysymys, että **mun tarvis niinku tavallaan sitä perheen aikaa käyttää mun työntekoon**. Jos mä nyt vastaan johonkin sähköpostiin kännykästä, niin siinä samalla se makaronilaatikko valmistuu siellä uunissa, että ei se niinku, en näe, että multa niinku jompikumpi harrastus, et joku niinku sanotaan, että harrastus haittaa työntekoa, mutta ei mulla niinku perhe eikä työ niinku tavallaan, kaksi irrallista asiaa, **mutta kaks kuitenkin niinku ihan soljuu siinä**, että ei mitään. (Heidi)

Samalla tavalla sitten just kotona semmoisessa niinku normaaliarjessa missä nyt kukin puuhailee mitä puuhailee, niin siinä sitten saattaa katsoakin työasiaa, et jotain sähköpostia vastata siihen ja näin pois päin. **Että ei oo semmoista hyvin selkeää rajaa**. (Julia)

Kyllä mä iltaisin luen sähköposteja ja tuota vastaan puhelimeen käytännössä aina, työpuhelimeen, oli aika mikä hyvänsä, että ei mulla semmoista. Mutta sitten taas toisaalta kun on lasten kanssa ni, siis se on niin intensiivistä taas siellä, että **ei mulla silloin pyöri työasiat yleensä mielessä**, ellei oo joku ihan spesiaali, tosi kuormittava juttu. (Anu)



No kyllä siitä asti, kun [lapset] on ollut pieniä, niin **mullahan on ollut semmoinen työ, että on joutunut menemään, niin ei se kyllä oo ollut ikinä ongelma**, että jos. Tietenkin lapsilta kysyä, mutta tuota kyllä me ollaan aina pystytty järjestelmään työt sillä tavalla, että lapset ei oo siitä eikä itse oo siitä kärsinyt. -- että meillä on ollut aina lapset niinku elämässä mukana ja kaikissa meidän tekemisissä. (Tuija)

Että silloin kun lapset oli ihan pieniä, silloin energiaa oli todella paljon enemmän, ja mä tein mielelläni paljon töitä silloin. Mutta **en kokenut mitenkään**, että niinku lastenhoito olisi mitenkään rasittanut, **että mä olisin joutunut tekemään erityisiä järjestelyitä niinku sen osalta**, että olisin saanut kaikki asiat hoitoon, vaan että kaikki onnistui oikein hyvin, sujuvasti ja **sain yhdistettyä perheen ja työn hyvin**. (Riitta)

Tasapaino voi löytyä myös työ- ja perheajan selkeämmästä rajaamisesta. Elina ja Julia kuvaavat, kuinka he eivät "tykkää" työskennellä sellaisena aikana, kun lapset ovat kotona. Elina kuvaa kuinka tärkeää hänelle on, että silloin kun koko perhe on kasassa, työasiat ovat poissa mielestä: "Musta se on koko perheelle sit semmoinen, et me ollaan nyt tässä. Ja silloin ne työasiat on jossain, päivän työt on tehty, et ei tarvitse olla kuin siinä omalla porukalla." Vaikka Tuija pyrkii tekemään eron työn ja vapaa-ajan välille, hän haluaa silti olla käytettävissä mihin aikaan tahansa, mikäli jotain merkittävää tapahtuu. Hän kokee oman roolinsa olevan sellainen, että hänen tulee olla perillä työpaikan tapahtumista myös työajan ulkopuolella.

**Et en mä silleen tykkää niinku semmoisena aikana niinku ruveta työskentelemään kun ne lapset on siinä**, tai on se tavallaan se perheen aika, mikä on se niinku se alkuilt ja tän tyyppiset ajat. Ne on sitten semmoisia aikoja milloin se ei vaikuta niin, et jos lapset on menossa ja aviomieskin on menossa, ni silloin tietenkin onnistuu. (Julia)

Viikonpäivinä käytännössä se on iltaa, siinä vaiheessa kun tyttö menee nukkumaan, ja sit sen jälkeen on se milloinka sitten alkaa se työnteko. Ja viikonloppuisin niin joko silloin ilta-aikaan yleensä, että **en tykkää sit käyttää oikeastaan aikaa silloin kun ollaan koko perhe, ni sit ollaan yhdessä**. (Elina)

**Eli tota sit kun mä olen mun tyttären kanssa, ni sit mä olen hänen kanssaan**. Eli tota silloin sä pystyt keskittymään siihen olemiseen ja siihen leikkimiseen ja siihen päivästä kuulemiseen ja muuta. **Musta se on koko perheelle sit semmoinen, et me ollaan nyt tässä. Ja silloin ne työasiat on jossain, päivän työt on tehty, et ei tarvitse olla kuin siinä omalla porukalla**. (Elina)

Mä kyllä pyrin siihen, että kun mä töistä lähden kotiin, niin mulla työt jää siihen, ja oon vähentänyt tuota noin niin sähköpostien lukemista illalla. Että **jos joku tärkeä tulee, ne kyllä soittaa mulle**, kun meillähän on toimintaa 24/7 ja meillä on tietyt asiat sovittu, että jos tulee jotakin liikennevahinkoja tai vastaavia, niin sieltä tulee heti ilmoitus myös mulle, että tiedän, että jos vaikka lehdistä soitetaan. (Tuija)

Iina ja Riitta ovat joutuneet rajaamaan työaikaansa tarkemmin. Iinan mies työskentelee toimitusjohtajana, joten Iina on määritellyt lastensa vuoksi oman työaikansa säännölliseksi. Riitta on aiemmin sekoittanut työtään ja perhettään enemmän, mutta hän on muuttanut suhtautumistaan työrooliinsa vapaa-ajalla. Nykyään hän haluaa olla vahvemmin yksityishenkilö vapaa-ajalla ja työroolissaan työpaikalla. Toisaalta häntä ei haittaa, vaikka hän tekisi pieniä työtehtäviä osallistuessaan vapaa-ajallaan tapahtumiin.

Molemmat kun ollaan samassa yhtiössä töissä ja toisella ei ole sitä työaika, niin **mulla on ollut pakko olla tietysti jonkin näköinen työaika, että kun on ollut noi lapset.** Nekin on niinku yksi osa elämää, niin mä oon aika lailla kahdeksasta neljään. -- Mies on ollut nyt 2013 lokakuusta saakka toimitusjohtajana, niin se on, hänelle on koetettu kyllä antaa sinne se vapaus sitten tehdä sitä, niin tuota mä oon sitten koettanut pyörittää sen kotipolitiikan. (Iina)

Mut nykyään mä niinku oon muuttanut sitä työskentelyn tyyliä niin, -- **että ihan hyvin se työ voi olla yhtä lailla mun vapaa-aikaakin.** Et mä mielelläni osallistun esimerkiksi johonkin tapahtumiin viikonloppuna tai iltaisin, missä on vaikka jotain työtehtäviä pieniä, et se ei mua haittaa. Mutta kyllä mä enemmän niinku rajaan sitä että mä oon niinku yksityishenkilö nykyään vapaa-ajalla ja sitten työssä kun mä oon, ni mä oon sitten työssä. (Riitta)

Tässä diskurssissa vastuu työn ja perheen yhteensovittamisesta argumentoidaan vahvasti työntekijälle. Johtotyö on luonteeltaan sellainen, että työntekijä kantaa itse vastuun työtehtävien suorittamisesta, mutta vastapainoksi hänellä on vapaus määrittää itse omat työaikansa. Työn kuvataan olevan oma valinta, jolloin rajaus työn ja perheen välillä on tehtävä itse. Diskurssissa korostuvat individualistiset sanavalinnat, joilla haastateltavat kuvaavat valintojaan työn tekemisen, vastuun ja vapauden välillä. Haastateltavat identifioivat itsensä työorientoituneiksi, ja he kokevat ristiriitaa johtajan ja vanhemman roolien välillä. Haastateltavat ovat löytäneet tasapainon työn ja perheen välillä omalla tavallaan: työ ja perhe voivat limittyä arjessa, niiden välille on voitu vetää selkeä raja omasta tahdosta tai niitä on voitu rajata ulkopuolisesta paineesta.

## 5.5 Asenne ratkaisee -diskurssi

Asenne ratkaisee -diskurssissa haastateltavat kuvaavat puheessaan työn ja perheen yhteensovittamisen olevan työntekijän vastuulla. Työ-perhesuhdetta pyritään kehittämään ennakoivasti jo ennen kuin ongelmia muodostuu. Perhe toimii diskurssissa lähtökohtana sille, kuinka haastateltavat järjestävät työnsä ja kommunikoivat työpaikalla.

### 5.5.1 Työn luonne

Työntekijän proaktiivinen lähestymistapa työn ja perheen yhteensovittamiseen ilmenee haastateltavien kuvatessa työuraansa vaikuttavia ratkaisuja, joita he ovat tehneet perheensä vuoksi. Julia ja Pirjo kuvaavat pienten lastensa vaikuttaneen siihen, että he eivät jääneet paljon matkustamista vaatineeseen työhön. Julia kuvaa tilanteen olleen "kestämätön paikka". Pirjo puolestaan kertoo miettineensä, joutuuko "jättämään lapsen isän kanssa", kun itse käy muualla töissä. Molemmat haastateltavat ratkaisivat lopulta epämieluisan tilanteen vaihtamalla työpaikkaan, joka sopi paremmin sen hetkiseen perhetilanteeseen. "Mä sit etsin työpaikan" kuvaa, kuinka Julia järjesti itse ratkaisun kestävämpään tilanteeseensa.

Mun edellinen työpaikka oli sellainen, et se olisi edellyttänyt sitä että mä olisin puolet viikosta käyttänyt oikeastaan pääkaupunkiseudulla ja sit me kuitenkin haluttiin asua täällä. Niin **se oli kestämatön paikka**. Lapset oli paljon paljon pienempiä silloin. Ja tuota mä en halunnut jatkaa sitä, että mä matkustin niin paljon. Ja silloin **mä sit etsin työpaikan, missä ei ole niin paljon matkustamista** ja mä oon sen takia täällä. (Julia)

25 vuotta oli tuolla konsernissa se työsuhde, niin tuota työt siirtyi etelään ja tuota kehtään meistä ei irtisanottu, että työtä olis tarjottu sieltä etelästä, että siinä joutui teemmään itse sen puntaroinnin, että **onko se työ ja ura niin tärkeää, että lähtee koko perhettä muuttamaan**, että siinäkin olis ollut vielä valinnan vaihtoehto. -- Mutta siinä kohtaa tuli sitten perhetilanne, kun tyttö oli 11-vuotias, niin tuota mietin, että jätänkö sen tänne isän kanssa ja kuljen itse tuota Helsingissä viikot. (Pirjo)

Elina on joutunut myös miettimään, onnistuuko työtehtävän ja perheen yhdistäminen. Elinalle tarjottiin haastavampaa työtehtävää, jonka vastaanottamista hän pohti pitkään yhdessä miehensä kanssa, sillä mies joutui ottamaan enemmän vastuuta perhevelvoitteiden hoitamisesta. Uuden työn luonteen vuoksi Elina on iltaisin pidempään töissä, joten hän ei ehdi hoitamaan aiemmin hänen vastuullaan olleita perhe- ja kotivelvoitteita. Sukupuoliroolien rikkominen perheessä kuvastaa modernia tapaa jakaa perhevelvollisuudet tasan vanhempien välillä (Turpeinen & Toivanen 2008, 143–144).

Se tuli se tarjous [haastavammasta johtotehtävästä], niin silloin päätin tarttua siihen. Vaati kyllä pitkän keskustelun ja miettimisen ja just **sitä mietittiin mun miehen kanssa, et pystytäänkö me yhdistämään tätä, et toimiiko se** ja muuta. -- varsinkin sen jälkeen heti niin mun mies otti enemmän vastuuta ja nythän niinku, ennen se meni niin että tota yleensä mun mies vei hoitoon, minä hain ja tein ruuat ja sit me oltiin yleensä tuota, mun mies tuli paljon myöhempään kotiin. Ja tavallaan nyt se on toisin päin. (Elina)

Virpi ja Elina pohtivat työn luonteen vaikutusta perheen kokoon ja perheestä huolehtimiseen. Virpi kuvaa, kuinka pikkulapsiarjessa vahvaa sitoutumista vaativa työ ei olisi ollut mahdollinen. Elina vastaavasti kertoo työnsä luonteen vaikuttaneen todennäköisesti siihen, että hänellä on vain yksi lapsi. Toisaalta hän toteaa, että he ovat miehensä kanssa molemmat voimakkaasti työhön orientuneita, mikä on varmasti vaikuttanut osaltaan lasten määrään.

Eihän se että jos olis ollut sen tyyppinen työ, että se on sidottu siihen työpaikkaan ni sithän se [kotivelvoitteista selviäminen] ei olis ollut mahdollista, mutta todennäköisesti ei se olis ollut kyllä semmoinen duunikaan sitten että tuota nii. (Virpi)

Jos mä olisin tavallaan muulla alalla, niin varmaan lapsiluku on semmoinen, että **meillä saattaisi todennäköisemmin olla useampi lapsi, jos mä tekisin toisenlaista työtä**. Mutta se on toisaalta se, mikä minä olen ihmisiä. -- Ja se että kun me ollaan, monesti perheessä on niin, että sulla on toinen henkilö joka ajaa sitä omaa uransa ja omaa sitä kehitystään ja toinen on enempi sitten siellä tukijoukoissa. **Meillä ollaan molemmat voimakkaasti työhön orientoituneita, niin sit se tuo sen oman paineen sa siihen, et joutuu tekemään kompromisseja**. (Elina)

### 5.5.2 Avoin kommunikaatio

Riitta ja Miia kokevat avoimen kommunikaation ennaltaehkäisevän ja helpottavan haastavia tilanteita. "Mä puhun asioista avoimesti" ja "ne tietää mun koti-

asiat” osoittavat, että he haluavat omalla esimerkillään näyttää, että myös henkilökohtaisista asioista voi puhua työpaikalla. Miia kokee avoimuuden tärkeäksi, jotta työnantaja ja kollegat tietävät, tarvitseeko työntekijä tukea haastavissa tilanteissa. Riitta ja Liisa haluavat hyödyntää avointa kommunikaatiota haastavien tilanteiden ennaltaehkäisemisessä. Riitta toivoo voivansa toimia sparraajana, jos työntekijä tulee keskustelemaan vaikeista asioista. Liisa lisää oman avoimuuden tuovan inhimillisen puolen esille, jolloin työntekijän on helpompi tulla puhumaan vaikeistakin asioita. Ulla kokee olleensa hyvä esimerkki johtajana, sillä työntekijät ovat uskaltaneet tulla kertomaan hänelle ratkaisua vaativista asioista.

Ja pyrin sitä niinku aina juttelemaan ja mä puhun asioista avoimesti ja rennosti ja näin, **pyrin sitä tuomaan että ei ole semmoisia asioita, mistä ei voisi puhua täällä jos työntekijä haluaa.** Ja tietysti se, että luottamus on aina kaikissa asioissa se A ja O. Varsinkin henkilökohtaisesti jos keskustellaan asioista ni voi helposti tuoda sitten niitä asioita ja **ehkä toimia jonkinlaisena peilinä tai sparraajanakin siinä kohtaa, jos on asioita, joita on vaikea itse sitten ratkaista.** Että jotain apua löytyy, tai sitten tietää jonkun jolta saisi apua. (Riitta)

Kyllä mä ainakin niinku, **mä tiedän tuota meidän tiimin ihmisten kotiasiat ja ne tietää mun kotiasiat,** että minusta on helpompi toimia, kun vähän tietää. Että en mä nyt mitään yksityiskohtia kauheasti kerro, mutta että kuitenkin niinku, että se perustilanne on niinku selvillä ja kyllä mun mielestä on tärkeitä myös itse tietää sitten, että jos tiimiläisillä on jotakin vaikka semmoisia asioita, jotka vaikuttaa sitten, **jos ne pyrskähtelee itkuun kesken työpäivän, niin tietää suurin piirtein, mistä se johtuu,** että tarviiko tehdä tai voiko tehdä jotakin, vai onko se muista asioista sitten. (Miia)

Mä sanon, että mitä pahaa siinä on, et mä jotenkin niinku koen sen, et **jos mä sillain avoimesti kerron, mä tuon sen oman inhimillisen puoleni** siitä ja sillain niinku koen, että se tekee avoimemmaksi minut ja helpommin lähestyttävämmäksi, kun mä kerron. (Liisa)

No kyllä minä niinku koen, että oon ihan semmoinen niinku hyvä esimerkki siinä mielessä, että kyllä mulle niinku tullaan niinku kertomaan esimerkiksi niinku semmoisia joitakin vaikeuksia tai hankaluuksia, joita pitäisi niinku ratkaista, että on uskallettu tulla kertomaan. (Ulla)

Tässä diskurssissa pohditaan työn ja perheen välisen suhteen tasapainon löytämistä jo ennen kuin ongelmia syntyy. Vastuu työ-perhesuhteesta argumentoidaan työntekijälle itselleen. Haastateltavat kokevat oman asenteensa olevan merkityksellinen onnistuneen työ-perhesuhteen rakentamisessa. Oma asenne näkyy perheen priorisoimisena eteen tulevilla valinnoilla. Kaikilla haastateltavilla on ollut valmius ja halu tehdä elämänmuutoksia, jotta he ovat saaneet järjestettyä työn ja perheen sopimaan yhteen. Tärkeimpiä tekijöitä toimivan työ-perhesuhteen rakentamisessa ovat oma asenne, avoin kommunikaatio ja sellainen työ, joka antaa mahdollisuuden työn ja perheen yhteensovittamiseen.

## 6 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda teoreettinen viitekehys työn ja perheen yhteensovittamiselle organisaatiossa sekä selvittää viitekehystä väljänä tulkin-taresurssina käyttäen johtajanaisten puhetta työ-perhesuhteesta. Tutkimus pyrki kuvaamaan kenen vastuulle työn ja perheen yhteensovittaminen organisaatiossa argumentoidaan ja mistä tekijöistä työn ja perheen yhteensovittamisen puhe rakentuu. Tutkimuksen tuloksena rakennettiin työn ja perheen yhteensovittamisen nelikenttä, joka muodostuu työnantajan ja työntekijän ulottuvuudesta sekä reaktiivisesta ja proaktiivisesta ulottuvuudesta. Nelikenttään sijoitettiin aineistosta tulkitut neljä diskurssia: Haasteet ovat selätettävissä, Perhemyönteisyys, Valinnanvapaus sekä Asenne ratkaisee.

Haasteet ovat selätettävissä ja Perhemyönteisyys -diskursseissa työn ja perheen yhteensovittamisen kehittäminen argumentoidaan työnantajan vastuulle. Työnantajaa edustavat yrityksen johto, esimiehet, organisaatiokulttuuri ja työlainsäädäntö. Haasteet ovat selätettävissä -diskurssissa työnantaja suhtautuu työntekijän elämään yhtenä kokonaisuutena, ja se pyrkii ratkaisemaan eteen tulevat ongelmat niin, että työntekijä voi kokonaisvaltaisesti hyvin. Työnantaja kuvataan ymmärtäväisenä ja empaattisena toimijana, mutta työnantajan ei koeta ottavan kehittävää roolia työ-perhesuhteen hoidossa. Työperhesuhdetta rakentavina tekijöinä määritellään yhteistyö työnantajan ja työntekijän välillä, luottamus, molemminpuolinen joustavuus ja sitoutuminen. Onnistuneen työ-perhesuhteen koetaan hyödyttävän sekä työntekijää että työnantajaa.

Perhemyönteisyysdiskurssissa työnantaja ottaa ennakoivan roolin työperhesuhteen kehittämiseen. Työnantajan tarkoituksena on kehittää työn ja perheen yhteensovittamista ennen kuin ongelmat syntyvät. Työnantaja näkee perheen työntekijän voimavarana, joten työnantaja haluaa luoda perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ja kehittää työ-perhesuhdetta tukevia käytäntöjä. Haastateltavat rakentavat organisaation perhemyönteistä sosiaalista todellisuutta puheessaan kannustavilla ja rohkaisevilla sanavalinnoilla sekä korosta-

malla yhteisöllisyyttä. Perhemyönteinen kulttuuri rakentuu puheen lisäksi johdon asenteissa, haastateltavien näyttämässä esimerkissä sekä organisaation tapahtumissa, jotka viestivät työn ja perheen yhteensovittamiseen kannustamista.

Valinnanvapaus ja Asenne ratkaisee -diskursseissa vastuu työn ja perheen yhteensovittamisesta argumentoidaan työntekijälle. Valinnanvapausdiskurssissa haastateltavat identifioivat itsensä vahvasti työorientoituneiksi. Johtotyön luonne määrittelee sen, että heiltä vaaditaan paljon. He ovat tottuneet antamaan työlle paljon, mutta vastapainoksi he odottavat paljon vapautta. Haastateltavat argumentoivat työn olleen oma valinta, joten he määrittävät vastuun työn ja perheen yhteensovittamisesta itselleen. Diskurssissa korostuvat useaan otteeseen haastateltavien individualistiset sanavalinnat, joilla he kuvaavat suhdetaan työn tekemiseen, vastuuseen ja vapauteen. Perheen kuvataan tasapainottavan työtä, mutta haastateltavat eivät aktiivisesti pyri kehittämään työn ja perheen välistä tasapainoa.

Asenne ratkaisee -diskurssissa työntekijät pyrkivät lähtökohtaisesti rakentamaan itselleen sellaisen ympäristön, jossa työn ja perheen yhteensovittaminen ei tuota ongelmia. Haastateltavat kuvaavat oman asenteen olevan merkityksellisin tekijä työn ja perheen yhteensovittamisessa. Asenne näkyy perheen priorisoina eteen tulevilla valinnoilla. Asennetta kuvaa se, että haastateltavat ovat olleet valmiita tekemään suuriakin elämänmuutoksia järjestääkseen työn ja perheen suhteen toimivaksi. Diskurssi rakentuu sellaisen työn löytämisestä, joka mahdollistaa työn ja perheen yhteensovittamisen, sekä sellaisen viestintäkulttuurin luomisesta, jossa on mahdollista keskustella avoimesti perhettä koskevista asioista organisaatiossa.

Työn ja perheen yhteensovittamisen nelikenttä havainnollistaa diskurssien välisiä eroja, mutta diskursseissa on myös paljon yhteneviä tekijöitä. Kaikissa diskursseissa on lähtökohtana perheen positiivinen vaikutus työhön ja työntekijän hyvinvointiin. Työn ja perheen yhteensovittamisen onnistuminen kuvataan tärkeänä sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Kaikissa diskursseissa tunnustetaan työ-perhesuhdetta rakentaviksi tekijöiksi organisaation kulttuuri sekä käytännöt.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) esitellään diskurssien pääpiirteet ja niiden tuottama työ-perhesuhteen luonne, vastuun argumentointi sekä rooli vastuunkantajalle. Diskurssien tuottamia rooleja käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa (luku 6.2).

TAULUKKO 3 Diskurssien ominaispiirteet.

Diskurssi	Pääpiirteet	Työ-perhesuhteen luonne	Vastuu työ-perhesuhteesta	Rooli vastuunkantajalle
Haasteet ovat selätettävissä	Elämäkokonaisuuden ja työntekijän hyvinvoinnin huomioiminen, työnantajan ymmärtävyisyys ja empaattisuus, yhteistyö työnantajan ja työntekijän välillä sekä molemminpuolinen luottamus ja joustavuus.	Reaktiivinen	Työnantaja	Ratkaisija
Perhemyönteisyys	Työ-perhesuhteen ennakoiva kehittäminen, organisaation perhemyönteiset asenteet ja tapahtumat, kannustava ja rohkaiseva puhe, yhteisöllisyys sekä esimerkillisyys.	Proaktiivinen	Työnantaja	Kehittäjä
Valinnanvapaus	Työntekijän työorientoituneisuus, suuri vastuu ja vapaus työssä, itsenäisyys työperhesuhteen järjestämisessä sekä perheen tasapainottava vaikutus työhön.	Reaktiivinen	Työntekijä	Itsenäinen toimija
Asenne ratkaisee	Työntekijän ennakoiva asenne työperhesuhteen kehittämisessä, perheen ohjaava vaikutus muutostilanteissa sekä avoin keskustelu perheasioista työyhteisössä.	Proaktiivinen	Työntekijä	Rakentaja

## 6.2 Diskurssien tuottamat roolit

Diskurssit tuottavat työnantajalle ja työntekijälle erilaisia rooleja argumentoidessaan vastuun työn ja perheen yhteensovittamisesta työnantajalle tai työntekijälle. Haasteet ovat selätettävissä -diskurssissa työnantajalle tuotetaan *ratkaisijan* rooli. Työnantajan tehtävänä on ratkaista työn ja perheen yhteensovittamisen haasteita niiden ilmentyessä. Ratkaisijan rooli rakentuu puheessa työnantajan ymmärtävästä asenteesta sekä halusta selvittää ongelmat niiden esiintyessä. Ratkaisijan rooli ilmenee organisaatioissa työ-perhesuhdetta tukevien käytäntöjen kautta. Työn ja perheen yhteensovittamista helpottavia käytäntöjä ovat esimerkiksi joustavat työaikajärjestelyt (Turpeinen & Toivanen 2008, 22), jotka sisältävät osa-aikatyön, vuorotyön ja etätyön tekemisen (Salmi 1996). Joustavat työaikajärjestelyt sitouttavat perheellisiä työntekijöitä organisaatioon ja lisäävät heidän työtyytyväisyyttään (Scandura & Lankau 1997).

Perhemyönteisyysdiskurssissa työnantajalle tuotetaan *kehittäjän* rooli. Työnantaja pyrkii aktiivisesti edistämään työn ja perheen yhteensovittamista organisaatiossa, jotta ongelmia ei pääse syntymään. Kehittäjän roolissa toimiesaan työnantaja haluaa rakentaa organisaatioon perhemyönteisen kulttuurin sekä työn ja perheen yhdistämistä tukevat toimintatavat. Organisaation sosiaaliset normit ja arvot vaikuttavat vahvasti työntekijän työn ja perheen yhteensovittamisen kokemuksiin (Peus & Traut-Mattausch 2008). Perhemyönteisyydellä on todettu olevan vaikutusta työntekijän työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä halukkuuteen vaihtaa työtä (Allen 2001). Kehittäjän rooli ilmenee puheessa johdon ja esimiesten asenteissa sekä yhteisöllisyyttä korostavissa sanavalinnoissa. Esimiehen tuki on erityisesti naisille tärkeä osa työhyvinvoinnin kehittämistä (Beauregard 2011).

Valinnanvapausdiskurssissa työntekijälle tuotetaan *itsenäisen toimijan* rooli. Työntekijä kokee työ-perhesuhteen rakentamisen olevan omasta toiminnastaan kiinni. Itsenäisen toimijan rooli syntyy individualistisista sanavalinnoista, joilla tuotetaan sosiaalista todellisuutta, jossa vastuu työn ja perheen yhteensovittamisesta on työntekijällä itsellään. Naisten mahdollisuudet hallita työ-perhesuhdetta ovat kehittyneet vuosikymmenten aikana huomattavasti. Työelämän tasa-arvoistumiseen ovat vaikuttaneet muun muassa naisten koulutustason parantuminen (Ollikainen 2003), erilaiset yhteiskunnalliset tasa-arvo-ohjelmat (Julkunen 2009, 66–67), puolison rooli ja tuki (ks. Välimäki, Lämsä & Hiillos 2009; Heikkinen, Lämsä & Hiillos 2014) sekä koti- ja perhevelvoitteiden tasaisempi jakaminen vanhempien välillä (Kangas, Lämsä & Heikkinen 2017).

Asenne ratkaisee -diskurssissa työntekijälle tuotetaan *rakentajan* rooli. Rakentajan rooli muodostuu työntekijän tekemistä valinnoista, joilla pyritään tasapainoiseen työ-perhesuhteeseen, sekä avoimesta kommunikaatiosta, jolla tuotetaan työn ja perheen yhteensovittamista tukevaa organisaatiokulttuuria. Vanhemmuus voidaan nähdä organisaatiossa etuna. Äitiys voi tasapainottaa johtotyötä, mikäli johtaja viihtyy äitimäisessä roolissaan, saa siitä lisäarvoa työlleen eikä tunne leimautuvansa tiettyyn rooliin (Hiillos 2003). Rakentajan rooliin kuuluva työ-perhesuhdetta tukevaa organisaatiokulttuuria tuottava avoin kommunikaatio viittaa siihen, että haastateltavat ovat tunnistaneet kielen organisaation sosiaalista todellisuutta rakentavan luonteen (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2008, 51). Haastateltavat tuottavat kommunikaatiollaan organisaatioon todellisuuden, jossa työn ja perheen yhteensovittamista tuetaan ja siihen kannustetaan.

Haastateltavien asemointi tutkimuksessa työnantajan ja työntekijän välille osoittautui monimuotoiseksi. Haastateltavat asemoituivat kaikki työntekijöiksi, mutta johtoaseman vuoksi he asemoituivat myös työnantajan edustajaksi, jolloin heidän näkemyksensä heijastivat työnantajan arvoja ja asennetta. Tämän vuoksi haastateltavien oli mahdollista tulkita puhuvan organisaation äänellä. Haastateltavat puhuivat toisinaan yleisellä äänellä (ks. Linell 2009, 116–117), joka ilmensi tietyn puhujaryhmän, tässä tapauksessa johdon ja organisaation, näkemyksiä ja käsityksiä. Haastateltavien tulkittiin puhuvan organisaation äänellä ratkaisijan ja kehittäjän rooleissa sekä omalla äänellään itsenäisen toimijan ja rakentajan rooleissa.



### 6.3 Keskustelu tulosten ja aiemman tutkimuksen välillä

Organisaatioissa on tunnistettu perheen positiivinen vaikutus työhön, mutta tutkimuksessa todettiin työ-perhesuhdetta edistävien käytäntöjen syntyvän edelleen pääosin tarpeesta. Työnantajan ratkaisijan rooli sekä työntekijän itsenäisen toimijan rooli konstruoivat organisaatiokulttuuria, joka suhtautuu perheeseen myönteisesti, mutta ei ole aktiivinen työ-perhesuhteen kehittämisessä. Vastaavasti työnantajan kehittäjän ja työntekijän rakentajan roolit konstruoivat proaktiivista suhtautumista työn ja perheen yhteensovittamisen kehittämiseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työn ja perheen yhteensovittamisen tarpeisiin reagoidaan organisaatiossa useammin ulkoisesta vaikutuksesta kuin halusta kehittää toimintatapoja.

Suomalainen yhteiskunta on tasa-arvoistunut viime vuosina voimakkaasti, mutta tasa-arvossa on edelleen kehitettävää sekä perheiden sisällä että organisaatioissa. Hoivavelvoitteet ovat hiljalleen tasa-arvoistumassa perheissä, joissa miesten asenteet perhevelvoitteita kohtaan ovat muuttuneet. Miesjohtajat ilmentävät uudenlaista johtajaisyyttä, jossa johtamistyö yhdistyy hoivavelvoitteisiin. Tämä haastaa perinteisen käsityksen uraa tavoittelevasta miehestä ja perheestä huolehtivasta naisesta. (Kangas, Lämsä & Heikkinen 2017.) Yhteiskunnallinen muutos heijastuu erityisesti Valinnanvapausdiskurssiin, jossa naisille tuotetaan itsenäisen toimijan rooli. Diskurssissa johtajanaiset eivät koe työn ja perheen yhteensovittamisen olevan ongelma, vaan sen koetaan olevan saavutettavissa omilla järjestelyillä. Johtajanaiset ovat saavuttaneet organisaatiossa aseman, jossa perhettä ei nähdä uraa hidastavana tekijänä, vaan perheen ajatellaan tasapainottavan uraa. Organisaatiossa tunnistetaan työn ulkopuolisen elämän merkitys työntekijän hyvinvoinnille.

Johtajien sukupuolierot ovat kaventuneet, mutta ylimmässä johdossa naisia on edelleen selkeästi vähemmän (Global Gender Gap Report 2016(5); Keskuskauppakamari 2016). Tätä on selitetty muun muassa naisiin kohdistuvilla hoivavelvoitteilla, joiden on nähty hidastavan urakehitystä (Jyrkinen & McKie 2012). Tässä tutkimuksessa perhevelvoitteiden ei koettu haittaavan uraa, vaan Asenne ratkaisee -diskurssissa haastateltavat konstruoivat oman roolinsa rakentajaksi, jonka tehtävänä on ohjata omaa uraansa siihen suuntaan, että perhe on mahdollista yhdistää työhön. Perhevelvoitteisiin suhtautuminen ilmeni organisaation näkökulmasta Perhemyönteisyysdiskurssissa, jossa työntekijän uran tunnistettiin koostuvan eri vaiheista, joissa on kaikissa omanlaisiaan haasteita. Tavallisesti ongelmallisena nähty pikkulapsivaihe koettiin vain yhtenä työntekijän elämään kuuluvana vaiheena, johon tulee soveltaa tietynlaista johtamista.

Tässä tutkimuksessa todettiin sekä työnantajan että työntekijän suhtautuvan positiivisesti työn ja perheen yhteensovittamiseen. Perheen ei koettu haittaavan työntekoa, mikä poikkesi aiemmasta näkemyksestä työn ja perheen yhteensovittamisesta kilpailutilanteena. Perheen koettiin parantavan työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia, ja työn ja perheen yhteensovittamisen todettiin hyödyttävän sekä työntekijää että työnantajaa. Tällainen näkemys voidaan ku-

vata win-win -tilanteena, jossa molemmat osapuolet hyötyvät työn ja perheen yhteensovittamisesta. (ks. Aaltio-Marjosola 2001, 186–187.)

## 6.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin myyttiä johtajanaisten työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuudesta organisaation näkökulmasta. Vaikka myytti on tieteellisesti murrettu, elää se Charasin, Griffethin ja Malikin (2015) mukaan edelleen vahvana. Tutkimuksessa todettiin työn ja perheen yhteensovittamisen olevan organisaation näkökulmasta mahdollista, joten myytti ei elä enää ainakaan suomalaisissa organisaatioissa.

Koska tutkimus rajautui vain suomalaisiin organisaatioihin, se ei huomioi kansainvälisissä organisaatioissa eläviä asenteita. Suomen on todettu olevan edelläkävijä tasa-arvon kehittämisessä, joten oli oletettavissa, että Suomessa työn ja perheen yhteensovittaminen ei ole enää mahdotonta. Tilanne voi kuitenkin olla toinen maissa, joissa ollaan tasa-arvon kehityksessä jäljessä. Voisi olla mielenkiintoista tehdä vertailua organisaation suhtautumisesta naisten työn ja perheen yhteensovittamiseen suomalaisten ja kansainvälisten organisaatioiden välillä.

Tutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin johtajanaiset johtotyön luonteen vuoksi. Johtajanaiset ovat kohderyhmä, joka suhtautuu työn ja perheen yhteensovittamiseen todennäköisesti positiivisemmin johtotyön kehittävän ja ohjauksen luonteen sekä omien vaikutusmahdollisuuksien johdosta. Toisenlainen kohderyhmä voisi tuottaa toisenlaisen lopputuloksen. Esimerkiksi suorittavaa työtä tekevät naiset eivät todennäköisesti voi vaikuttaa yhtä suuresti omiin työaikoihinsa tai työstä suoriutumiseensa, jolloin heidän kokemuksensa työn ja perheen yhteensovittamisesta voivat olla erilaisia. Olisi mielenkiintoista tutkia naisten työn ja perheen yhteensovittamisen kokemuksia eri organisaatiotasolla suorittavasta työstä aina ylimpään johtoon asti.

Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan johtajanaisia, mutta tasa-arvoisuuden kehittämiseksi olisi hyvä tarkastella myös johtajamiehiä samoista lähtökohdista. Johtajamiesten työn ja perheen yhteensovittamisen tutkimus on vasta alussa, sillä aiemmin perhettä ei ole yhdistetty johtajamiesten uraan. Johtajamiesten tutkiminen ja vertailu sukupuolten välillä voisivat tuottaa yhteiskunnalle arvokasta tietoa organisaatioiden sukupuolittuneista käytännöistä.

## 6.5 Johtopäätökset

Tutkimuksessa luotiin teoreettinen viitekehys työn ja perheen yhteensovittamiselle organisaatiossa. Luodun diskursiivisen nelikenttämallin mukaan puhe työn ja perheen yhteensovittamisen vastuun argumentoinnista jakautui työnantajan ja työntekijän välille. Diskurssien tuottamat roolit jakautuivat työnantajan ratkaisijan ja kehittäjän rooleihin sekä työntekijän itsenäisen toimijan ja rakenta-

jan rooleihin. Tutkimuksen tuloksissa painottuivat enemmän reaktiiviset ratkaisijan ja itsenäisen toimijan roolit, vaikka yhteiskunnassa on enemmän tarvetta proaktiivisille kehittäjän ja rakentajan rooleille.

Suomessa vallitsee edelleen epätasa-arvo ylimmän johdon sukupuolten välillä. Naisten eteneminen uralla hidastuu jo varhaisessa vaiheessa heille osoitettujen perhevelvoitteiden vuoksi. Tässä tutkimuksessa perhevelvoitteet tehtiin näkyviksi ja organisaatioiden osoitettiin suhtautuvan perhevelvoitteisiin positiivisesti. Perhemyönteisyyden on todettu edistävän työntekijän työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, joten työnantajan positiivinen suhtautuminen perhevelvoitteisiin hyödyttää organisaatiota laajasti.

Sukupuoliroolit ovat hitaasti tasoittumassa ja asenteet muuttumassa hyväksyvämmiksi molempien sukupuolten tasa-arvoista työn ja perheen yhteensovittamista kohtaan. Miesten aiempaa suurempi vastuu perhevelvoitteiden hoidosta siirtää vastuun hoivavelvoitteista tasaisemmin molemmille sukupuolille, jolloin naisten urakehityksen tieltä poistuu jälleen yksi este. Tässä tutkimuksessa muutoksen vaikutukset heijastuivat voimakkaimmin työntekijälle tuotetussa itsenäisen toimijan roolissa, jossa johtajanaiset kokivat voivansa tehdä uraa, mutta samalla yhdistää itse työn ja perheen ongelmitta. Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa todettiin työn ja perheen yhteensovittamisen hyödyttävän sekä työnantajaa että työntekijää.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. [Helsinki]: JTO, 153–166.
- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Porvoo: WSOY.
- Allen, T. D. 2001. Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior* 58, 414–435.
- Anttonen, A., & Sointu, L. 2006. Hoivapolitiikka muutoksessa: Julkinen vastuu pienten lasten ja ikääntyneiden hoivasta 12:ssa Euroopan maassa: Hyvinvointivaltion rajat -hanke. Helsinki: Stakes.
- Bakhtin, M. M., & Holquist, M. 1981. *Dialogic Imagination: Four essays*. Austin: University of Texas Press.
- Beauregard, T. A. 2011. Direct and indirect links between organizational work-home culture and employee well-being. *British Journal of Management*, 22(2), 218–237.
- Charas, S., Griffeth, L. & Malik, R. 2015. Why Men Have More Help Getting to the C-Suite. *Harvard Business Review*. November 2015 Issue. Saatavilla [www-muodossa: <https://hbr.org/2015/11/why-men-have-more-help-getting-to-the-c-suite>](https://hbr.org/2015/11/why-men-have-more-help-getting-to-the-c-suite) 29.9.2016.
- Duncan, K. 2012. The effect of work arrangements on perception of work-family balance. *Community, Work & Family*, 15(4), 403–423.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C. & Brinley, A. 2005. Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*. 66, 124–197.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Global Gender Gap Report. 2016(5). World Economic Forum. Saatavilla [www-muodossa: <http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>](http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf) 27.9.2016.
- Hearn, J., Lämsä, A-M., Biese, I., Heikkinen, S., Louvrier, J., Niemistö, C., Kangas, E., Koskinen, P., Jyrkinen, M., Gustavsson, M. & Hirvonen, P. 2015. Tasa-arvon mahdollisuuksia avaamassa. NaisUrat-hankkeen loppuraportti. Helsinki: Edita Prima Ltd.
- Heikkinen, S. 2015. (In)Significant Others. The Role of the Spouse in Women and Men Managers' Careers in Finland. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Heikkinen, S., Lämsä, A-M. & Hiillos, M. 2014. Narratives by women managers about spousal support for their careers. *Scandinavian Journal of Management*, 30 (1), 27–39.
- Heikkinen, V. 2012. Diskurssi. Teoksessa V. Heikkinen (toim.) *Genreanalyysi: Tekstilajitutkimuksen käsikirja*. [Helsinki]: Gaudeamus, 94–100.
- Hiillos, M. 2003. Tupla tai kuitti - äitiydestä ammentaminen johtajuudessa. Teoksessa A-M. Lämsä (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto. *Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 137/2003*, 72–86.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 2004. Diskursiivinen maailma: teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino, 17–47.
- Juhila, K. 1999. Tutkijan positiot. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino, 201–232.
- Julkunen, R. 2009. Työelämän tasa-arvopolitiikka. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, 53.
- Julkunen, R. 2010. Sukupuolen järjestykset ja tasa-arvon paradoksit. Tampere: Vastapaino.
- Jyrkinen, M. & McKie, L. 2012. Gender, age and ageism: experiences of women managers in Finland and Scotland. *Work, Employment and Society* 26(1), 61–77.
- Kangas, E., Lämsä, A-M. & Heikkinen, S. 2017. Father Managers (Un)Doing Traditional Masculinity. In AnnaPilinska (ed.) *Fatherhood in Contemporary Discourse - Focus on Fathers*, Cambridge Scholars Publishing, UK, 17–30.
- Keskuskauppakamari. 2016. Naiset pörssiyritysten hallituksissa 2016. Saatavilla [www-muodossa: <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2016/05/cg-selvitys-2016-naiset-porssiyhtioiden-hallituksissa.pdf> 8.10.2016](http://www.muodossa: <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2016/05/cg-selvitys-2016-naiset-porssiyhtioiden-hallituksissa.pdf> 8.10.2016).
- Kinnunen, M. & Korvajärvi, P. 1996. Johdanto: naiset ja miehet työelämässä. Teoksessa M. Kinnunen & P. Korvajärvi (toim.) *Työelämän sukupuolista- vat käytännöt*. Tampere: Vastapaino, 9–22.
- Kivimäki, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2003. *Pomot ja perheet: Työelämä ja perheiden hyvinvointi*. Helsinki: Edita.
- Kossek, E. E., Baltes, B. B. & Matthews, R. A. 2011. How Work-Family Research Can Finally Have an Impact in Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 352–369.
- Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 1986/609, 3 §. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#a30.12.2014-1329> 23.5.2017](http://www.muodossa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#a30.12.2014-1329> 23.5.2017).
- Lammi-Taskula, J. 2004. Pienet koululaiset. Teoksessa M. Salmi & J. Lammi-Taskula (toim.) *Puhelin, mummo vai joustava työaika?: Työn ja perheen yhdistämisen arkea*. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus, 58–74.
- Lammi-Taskula, J. & Salmi, M. 2004. Aikaa työlle, aikaa perheelle. Teoksessa M. Salmi & J. Lammi-Taskula (toim.) *Puhelin, mummo vai joustava työaika?: Työn ja perheen yhdistämisen arkea*. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus, 30–39.
- Lammi-Taskula, J., Suhonen, A-S. & Salmi, M. 2004. Puolin ja toisin: tukea yli sukupolvien. Teoksessa M. Salmi & J. Lammi-Taskula (toim.) *Puhelin, mummo vai joustava työaika?: Työn ja perheen yhdistämisen arkea*. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus, 97–113.
- Lehto, A-M. 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. *Hyvinvointikatsaus* 3, 14–19.

- Linehan, M., & Walsh, J. S. 2000. Work-family conflict and the senior female international manager. *British Journal of Management*, 11(3), 49–58.
- Linell, P. 2009. *Rethinking Language, Mind, and World Dialogically : Interactional and Contextual Theories of Human Sense-making*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Lämsä, A-M. 2003. Miten näkyy nainen johtamistutkimuksessa? Teoksessa A-M. Lämsä (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 137/2003, 25–46.
- Martins, L. L., Eddleston, K. A., & Veiga, J. F. 2002. Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399–409.
- Meriläinen, S. 2000. Discourses of Equality and Difference in Bank Managers' Talk. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 49(3), 416–432.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus ja Booky.fi. Jyväskylän yliopisto, e-kirja, opiskelijalaitos, <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1183030>.
- Miettinen, A. 2012. Perhevapaakäytännöt Suomessa ja Euroopassa 2012. Väestöliiton Väestöntutkimuslaitoksen Työpaperi 2012 (1). Saatavilla [http://www.vaestoliitto.fi/tieto\\_ja\\_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/julkaisut/tyopaperit/](http://www.vaestoliitto.fi/tieto_ja_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/julkaisut/tyopaperit/) 16.2.2017.
- Moen, P. 2011. From 'work-family' to the 'gendered life course' and 'fit': Five challenges to the field. *Community, Work & Family*, 14(1), 81–96.
- O'Connor, L. T., Kmec, J. A. & Harris, E. C. 2015. Giving Care and Perceiving Discrimination: The Social and Organizational Context of Family Responsibilities Discrimination. *Research in the Sociology of Work : Work and Family in the New Economy*, Volume 26, 249–276.
- Ollikainen, V. 2003. Naiset Suomen työmarkkinoilla. Teoksessa A-M. Lämsä (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 137/2003, 6–24.
- Peus, C., & Traut-Mattausch, E. 2008. Manager and mommy? A cross-cultural comparison. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 558–575.
- Phillips, N. & Hardy, C. 2002. *Discourse analysis: Investigating processes of social construction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pietikäinen, S & Mäntynen, A. 2009. *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. [Helsinki]: JTO, 73–101.
- Pynnönen, A. 2013. *Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen*. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Working Paper N:o 379/2013.
- Salmi, M. 1996. Työelämän ja perhe-elämän yhdistämisen palapelit. Teoksessa M. Kinnunen & P. Korvajärvi (toim.) *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Tampere: Vastapaino, 211–232.
- Salmi, M. 2004a. Työn ja perheen yhteensovittamisen kentät. Teoksessa M. Salmi & J. Lammi-Taskula (toim.) *Puhelin, mummo vai joustava työaika?*

- Työn ja perheen yhdistämisen arkea. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus, 1–10.
- Salmi, M. 2004b. Työn ja perheen yhteensovittamisen foorumit. Teoksessa M. Salmi & J. Lammi-Taskula (toim.) Puhelin, mummo vai joustava työaika?: Työn ja perheen yhdistämisen arkea. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus, 129–137.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. 1997. Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377–391.
- Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. 2011. Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. [Helsinki]: JTO, 206–231.
- Sitra. 2015. Haaveena osa-aikatyö? Koettu hyvinvointi erilaisissa työsuhteissa ja työelämän ulkopuolella. Sitran selvityksiä 98. Saatavilla [www-muodossa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksiä-sarja/Selvityksia98.pdf>](https://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksiä-sarja/Selvityksia98.pdf) 12.10.2016.
- Skinner, N. & Chapman, J. 2013. Work-life balance and family friendly policies. *Evidence Base*, 2013(4), 1–17.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). Perheet [verkkójulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.stat.fi/til/perh/index.html>](http://www.stat.fi/til/perh/index.html) 25.5.2017.
- Suoninen, E. 2004. Kielen käytön vaihtelevuuden analysoiminen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino, 48–74.
- Turpeinen, M. & Toivanen, M. 2008. Perhe työssä, työ perheessä: Työn ja perheen yhteensovittamisen rajat ja mahdollisuudet työorganisaatiotoimijoiden, perheen ja sukupuolen näkökulmasta. Helsinki: [Työterveyslaitos].
- Välimäki, S., Lämsä, A-M. & Hiillos, M. 2009. The spouse of the female manager: Role and influence on the woman's career. *Gender in Management*, 24(8), 596–614.
- WeAllFinland. Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä tulevaisuuden työelämä. Saatavilla [www-muodossa: <www.weallfinland.fi>](http://www.weallfinland.fi) 26.5.2017.

## LIITE: HAASTATTELUKYSYMYKSET

### Taustatiedot

- Koulutus?
- Asema yrityksessä?
- Kuinka kauan työskennellyt yrityksessä?
- Työkokemus vuosina?
- Kuinka kauan työskennellyt johto- tai esimiestehtävissä?
- Keitä perheeseen kuuluu?
  - o Lasten iät
  - o Omat vanhemmat, sisarukset tms.
  - o Onko omat vanhemmat työelämässä vai eläkkeellä?

### Työ

- Millainen työpäivä tavallisesti on?
  - o Työaika?
  - o Miten paljon voi itse vaikuttaa työaikoihin?
  - o Kuinka joustava yritys on työaikojen suhteen?
  - o Työn sisältö?
  - o Miten paljon voi itse vaikuttaa työpäivän sisältöön?
- Missä yleensä työskentelee?
  - o Millaiset etätömahdollisuudet yrityksessä on?
  - o Miten perhe vaikuttaa etätöiden tekemiseen kotona?
- Miten työ ja perhe-elämä limittyvät arjessa?
  - o Miettiikö kotiasioita töissä tai työasioita kotona?
  - o Voiko hoitaa perheasioita työaikana? Millaisia asioita?
  - o Miten kokee töiden tekemisen kotona perheen kannalta? Kuinka usein tekee töitä kotona? Onko tässä ollut muutoksia?
  - o Miten kokee työn ja perheen sekoittumisen tai erillään pitämisen?

### Perhe

- Millaisessa työtehtävässä puoliso on?
  - o Työn luonne, työajat, yrityksen joustavuus
- Miten perheessä on hyödynnetty lakisääteiset perhevapaat?
  - o Esim. vanhempainvapaa, hoitovapaa, sairaan lapsen hoitovapaa
  - o Kumpi on hoitanut lasta? Miten päätös tehtiin?
  - o Miten sairaan lapsen hoito järjestetään?
- Miten perheessä jaetaan kotivelvoitteet?
  - o Mitä puoliso tekee, mitä itse tekee?
- Millaista apua perheestä ja kodista huolehtimisessa on hyödynnetty?
  - o Isovanhemmat, päiväkotit, lastenvahdit
  - o Millaisissa tilanteissa?
- Millaisia muutoksia perhe-elämässä on tapahtunut, jotka ovat mahdollisesti vaikuttaneet työn ja perheen yhteensovittamiseen?



- Esim. lapsen koulunkäynnin aloittaminen, lapsen muutto pois kotoa, vanhempien ikääntyminen
- Miten perhevastuut ovat muuttuneet?
- Millaista apua uudessa tilanteessa on kaivattu? Mistä sitä on saatu?

### Organisaatio

- Millainen ilmapiiri yrityksessä on työn ja perheen yhdistämisen suhteen?
  - Miten perheestä, vapaa-ajasta ym. työn ulkopuolisista asioista keskustellaan työpaikalla? Millaisissa tilanteissa?
  - Miten perhevelvoitteet näkyvät työpaikalla?
- Miten yrityksessä arvostetaan perhettä?
  - Onko virallisissa arvoissa mainittu perhe tai muu elämä?
  - Miten perheen arvostus toteutuu käytännössä?
- Millaisia työn ja perhe-elämän yhteensovittamista helpottavia käytäntöjä yrityksessä on?
  - Kirjattuja tai kirjaamattomia
  - Ovatko käytännöt olleet pitkään olemassa vai ovatko ne uudempia?
  - Miten käytäntöjä kehitetään? Miksi niitä kehitetään?
- Miten näitä käytäntöjä hyödynnetään?
- Millaisia eroja käytäntöjen hyödyntämisessä on havainnut eri työntekijäryhmien välillä?
  - Miten esim. sukupuoli, ikä, asema, perhestatus ym. vaikuttaa?
  - Millaiseksi työntekijät kokevat käytännöt?
- Miten työpaikalla huomioidaan työntekijöiden eri elämäntilanteet?
- Mitä sinulle tarkoittaa tasa-arvo työssä? Miten työpaikalla huomioidaan tasa-arvo?
  - Millaisissa asioissa tasa-arvo toteutuu tai ei toteudu? Miksi?
  - Miten työt ovat jakautuneet miesten ja naisten välillä?
  - Miten sukupuoli vaikuttaa työhön?
- Millaisia käytäntöjä on itse hyödyntänyt?
  - Perhevapaat, osa-aikatyö, etätyö, joustava työaika
  - Missä elämäntilanteessa?
  - Millaisia käytäntöjä uskoo hyödyntävänsä tulevaisuudessa?
  - Miten kokenut käytäntöjen hyödyntämisen?
- Millaisia kompromisseja on joutunut tekemään työn ja perheen suhteen?
  - Miksi toinen on jäänyt vähemmälle huomiolle?
  - Mitkä tekijät ovat auttaneet toimivan työ-perhesuhteen rakentamisessa? Keneltä on saanut apua? Missä asioissa?
- Miten yrityksen työ-perheikäytäntöjä tulisi kehittää?
  - Miten yritys tai oma työ rajoittaa työ-perhesuhteen kehittämistä?
- Millainen esimerkki kokee olevansa naisjohtajana muille työntekijöille työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa?