

Marika Silvennoinen, Anni Paalumäki & Soili Keskinen
Turun kauppakorkeakoulu

AKATEEMISTEN NAISJOHTAJIEN KOKEMUKSIA TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMISESTA

Tiivistelmä

Tässä artikkelissa tarkastellaan työn ja perheen yhteensovittamista akateemisten naisjohtajien keskuudessa. Tarkemmin ottaen kuvaamme, miten akateemiset naisjohtajat muuttuvan yliopistotyön kontekstissa näkevät omat mahdollisuutensa työn ja perheen yhteensovittamisessa ja missä määrin he itse esimiehinä suhtautuvat myönteisesti työn ja perheen yhteensovittamiseen. Tutkimus perustuu kyselylomakeaineistoon (N=94), joka kerättiin Turun yliopiston ja Turun kauppakorkeakoulun akateemisilta naisjohtajilta. Tutkimus osoitti, että suurin osa naisjohtajista oli kokenut merkittäviä työssä jaksamiseen liittyviä muutoksia viimeisen kolmen vuoden aikana. Näistä selvimmän havaittavissa olivat lisääntyneet työn tuloksellisuuden arviointi ja sirpaleisuus, aikataulujen kiristyminen, työn henkisen kuormittavuus ja vastuulliset työtehtävät. Suurin osa naisjohtajista kärsi työn ja perheen yhteensovittamisen kuormittavuudesta ja työn aiheuttamasta stressistä. Haitallisten muutosten kokeminen työssä ja työympäristössä lisäsi myös työstä perheeseen syntyvien vaatimusten kokemusta sekä ylipäättään kuormittavuuden kokemusta. Suurimmat ongelmat työn ja perheen yhteensovittamisessa liittyvät ajanhallinnan kysymyksiin. Vastaajat olivat tehneet uhrauksia uran tai työn vuoksi huomattavasti enemmän kuin kompromisseja perheen hyväksi. Tutkimuksessa saatiin viitteitä siitä, että määrätietoinen pyrkiminen johtamistyöhön ja sen mielekkääksi kokeminen sekä johtamistyössä muilta saatu tuki voisivat suojata haitallisilta muutospaineilta ja auttaa työn ja perheen yhteensovittamisessa.

Asiasanat: Työn ja perheen yhteensovittaminen, johtajuus, yliopisto, naiset

Akateemisten naisjohtajien kokemuksia työn ja perheen yhteensovittamisesta

1 Johdanto

Koko korkeakoululaitos ja akateeminen instituutio käyvät parhaillaan läpi merkittäviä muutoksia. Muutokset koskettavat yliopistolaitoksen perusluonnetta ja -tehtäviä, velvollisuuksia, rahoitusta, johtamista ja hallintoa sekä korkeakoulujen ja niiden sidosryhmien välisiä suhteita. Globaali markkinatalous, uusi managerialismi ja sen mukanaan tuoma tulosjohtaminen sekä uusi julkishallinto ovat muuttaneet yliopistotyön luonnetta merkittävästi (ks. esim. Mäntylä 2007, 16). Muutokset vaikuttavat myös korkeakouluissa ja yliopistoissa tehtävän johtamistyön luonteeseen. Yliopistojen johto joutuu yhä enemmän ottamaan päätöksenteossaan huomioon kasvavat laatu- ja tehokkuusvaatimukset sekä markkinoiden toimenpiteet (Ylijoki & Aittola 2005, 7). Muutospaineet näyttäytyvät vähintään yhtä vahvoina ammattikorkeakouluissa kuin yliopistoissa. Erityisesti työn vaatimustason kohoaminen ja monet muutokset ammattikorkeakoulujen rakenteissa ja toimintatavoissa ovat heijastuneet henkilökunnan työn kuormittavuuden lisääntymisenä. (Antikainen 2005) Näissä muutostilanteissa johtaminen ja johtamistyö ovat keskeisiä asioita työyhteisön menestyksellisen toiminnan ja työhyvinvoinnin kannalta ja johtajat avainroolissa hyvän työyhteisön rakentajina.

Eri elämänalueiden hyvä tasapaino tukee työhyvinvointia. Kyse on siitä, miten työ ja sen ulkopuoliset elämänalueet, perhe-elämä ja muu vapaa-aika voidaan sovittaa yhteen jaksamista tukevalla tavalla. Eri elämänalueiden tasapainon järkkyminen puolestaan näkyy yleisenä hyvinvoinnin huonontumisena ja jopa terveysongelmina (Toivanen & Kauppinen 2006). Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että työn ja perheen yhteensovittamisen kysymykset eivät Suomessa kosketa vain naisia, vaan ongelmia tutkimusten mukaan kokevat yhtä lailla miehet kuin naiset (Mauno & Pyykkö 2004). Toisaalta viimeisimmät tutkimustulokset esimerkiksi yliopistoista osoittavat, että perhe-etuudet ja palvelut eivät kuitenkaan toivotulla tavalla ole edistäneet naisten akateemista uraa, vaan naisten osuus yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnasta on edelleen aliedustettu monilla tieteenaloilla (ks. esim. Mayer & Tikka 2008). Samoin naiset ovat voimakkaasti aliedustettuina yliopiston korkeimmissa päättävissä elimissä ja johtotehtävissä (Keskinen & Valenius 2003).

Tässä artikkelissa kuvaamme, miten akateemiset naisjohtajat muuttuvan yliopistotyön kontekstissa näkevät omat mahdollisuutensa työn ja perheen yhteensovittamisessa ja missä määrin he itse esimiehinä suhtautuvat myönteisesti työn ja perheen yhteensovittamiseen.

2 Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen akateemisen johtamistyön näkökulmasta

Työn ja perheen tai muun elämän yhteensovittamiseen liittyvä käsitteistö on omaksuttu vasta viimeisten 20 vuoden aikana, vaikka itse ilmiö on paljon vanhempi. Kysymys siitä, kuinka työssä käyvät äidit suhteuttavat toisiinsa työ- ja perheveloitteet, on ollut keskustelun aiheena siitä lähtien, kun naiset alkoivat tulla työmarkkinoille toisen maailmansodan jälkeen (Roberts 2007, 335). Tämän jälkeen työn ja muun elämän yhteensovittamisesta on keskusteltu vilkkaasti, ja myös yliopistojen ja korkeakoulujen tilannetta eri maissa on kuvattu (Mayer & Tikka 2008; Gaio Santos & Cabral-Cardoso 2007; Doherty & Manfredi 2006b).

Johtamistyön osalta korkeakoulu toimintaympäristönä ja johtamisen kontekstina sisältää monia erityispiirteitä. Johtaminen toteutuu esimerkiksi yliopistossa monin eri tavoin. Osa johtamisesta on virkaan sidottua, kuten hallintopäälliköiden, opintopäälliköiden, tutkimusjohtajien ja viestintäjohtajien esimiestehtävät. Akateemisella johtajuudella tarkoitetaan yliopistossa taas yleensä professorin virkatehtäviin liittyvää esimiehisyyttä. Professori voi olla oman oppiaineen henkilöstön lähiesimies tai tutkimusprojektiryhmän esimies. Myös rehtorin, dekaanin tai laitosjohtajan tehtävään valitaan useimmiten professori (Herranen & Keskinen 2006, 5). Omat erikoispiirteensä ja haasteensa akateemiseen johtamiseen tuo se, että johtajuus on usein määräaikaista. Tällöin esimiehelle ja hänen työyhteisölleen ei välttämättä ehdi muodostua vakiintunutta, selkeätä yhteistyösuhdetta ja toimintatapaa (Sipilä 2005; Keskinen & Paalumäki 2007). Yhtenä akateemisen johtamistyön erityispiirteenä voidaan nähdä myös se, että henkilöstö on voimakkaasti segregoitunut opetus- ja tutkimustehtäviin sekä hallinto-, toimisto-, ja tukipalveluihin. Näiden henkilöstöryhmien työtehtävät, vastuut ja asema työyhteisössä ovat kovin erilaiset. Kaikki edellä mainitut ovat erilaisia prosesseja ja vaativat omanlaistaan asiantuntemusta. Myös ammattikorkeakouluissa johtamistyö on vahvasti asiantuntijaorganisaation johtamista, joka vaatii monien tehtäväalueiden hallintaa ja erilaisten intressiryhmien etujen ja vaatimusten huomioon ottamista. Ammattikorkeakouluissa johtamistyön kompleksisuutta lisää myös se, että useat niistä ovat kehittäneet toimintaansa ja sisäistä rakennettaan verkostomaiseen suuntaan (ks. esim. Nikander 2003, 81).

Perhe viittaa elämänpiirinä työn vastinpariin, jota ei välttämättä kyseenalaisteta tai jonka sisältöä ei tutkimuksessa erikseen pohdita (Eräranta & Käsälä 2007, 199). Tässä artikkelissa puhumme perheestä laajassa merkityksessä. Perheellä tarkoitetaan samassa taloudessa asuvia henkilöitä, joten perhe voi yhtä hyvin olla ydinperhe (äiti, isä ja lapset), uusperhe (esimerkiksi puolison lapset edellisestä parisuhteesta, omat lapset edellisestä parisuhteesta ja yhteiset lapset tai joku muu edellä mainittujen yhdistelmä), sateenkaariperhe (molemmat vanhemmat ovat samaa sukupuolta) tai lapseton avio-/avopari. Lisäksi on selvää, että työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä urakehitykseen vaikuttavat perheen tyyppin lisäksi myös perheen elämänvaihe. Onkin todettu, että perhe ei ole elämänkulun

kontekstissa yksiselitteinen käsite vaan subjektiivinen ja muuttuva (Toivanen & Kauppinen 2006, 140). Toisaalta välttämättä perhettä ei aina ole mielekästä asettaa ansiotyön vastakohtaksi, vaan sen sijaan voi olla perustellumpaa puhua työn ja muun elämän suhteesta (ks. Eräranta & Käsälä 2007).

Yhteensovittamisella tarkoitamme yksilön mahdollisuutta vastata sekä työ- että perhevelvoitteisiin itseä tyydyttävällä tavalla. On osoitettu, että ihmisten työteho on parhaimmillaan silloin, kun heidän työnsä ja muun elämän välillä vallitsee tasapaino (esim. Woodward 2007, 8). Samalla kun tiedepolitiikan yhtenä tavoitteena on lisätä naisten määrää tutkijoina ja johtajina, pitäisi korkeakoulujen tiede- ja tasa-arvopolitiikan ottaa enemmän huomioon työn ja perheen yhteensovittaminen sekä estää äitiyteen ja perheeseen liittyvää syrjintää (Husu 2001, 291; vrt. Baily 2003, 150). Lisäksi monilla akateemisilla naisilla on myös akateemista työtä tekevä puoliso, joten perheystävällisellä tiedepolitiikalla, joka helpottaa ja rohkaisee sekä naisia että miehiä käyttämään laillisia oikeuksiaan perhevapaisiin, olisi suuri merkitys erityisesti akateemisten naisten olosuhteisiin ja urakehitykseen (Husu 2001, 291).

Monet tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota siihen, että naisten ei välttämättä ole helppo menestyä akateemisessa maailmassa, ja että he kohtaavat usein monenlaisia esteitä uralla etenemisessä kaikissa työelämänsä vaiheissa (ks. esim. Doherty & Manfredi 2006a; Winchester & Lorenzo & Browning & Chesterman 2006; Forster 2001). Yleisesti käytetty selitys naisten huonommalle urakehitykselle ja naisten vähäisyydelle organisaatioiden johtopaikoilla on ollut naisten suuremmat perhevelvoitteet (Vanhala 2005, 200). Näihin luetaan lisäksi myös omien vanhempien tai muiden läheisten auttaminen. Naisten suurempaan osuuteen perhevelvoitteiden hoidosta liittyy myös työn ja perheen väliset yhteensovittamisen haasteet, jotka on usein nähty naisten uralla etenemisen esteiksi tai ainakin hidasteiksi sekä se, että naiset ovat yhä perhevapaiden pääasiallisia käyttäjiä.

Perheellä ei kuitenkaan ole todettu olevan miesten uraa haittaavaa vaikutusta. Useat kansainväliset tutkimukset osoittavatkin, että niin liike-elämässä kuin korkeakoulumaailmassa perheellä on miesten uraan positiivinen ja naisten uraan negatiivinen vaikutus. Tutkimusten mukaan akateemiset naiset ovatkin useammin naimattomia ja lapsettomia kuin miehet (ks. esim. Williams 2005). Toisaalta monet suomalaiset tutkimukset (ks. esim. Husu 2001) ovat osoittaneet, että perhe ei sinänsä ole pääesteenä naisten uralla etenemisessä, vaan ennemminkin esteenä on nähty sukupuolesta johtuvat ennakkoluulot, asenteet sekä erilaiset stereotypit, joita naiset yliopistourallaan kohtaavat (vrt. Kauppinen-Toropainen ym. 1983, 81).

Johtajat ovat asemansa vuoksi erityisryhmä työn ja perheen yhteensovittamisen kysymyksissä. On esitetty, että heillä olisi muiden asiantuntijoiden tapaan työssään enemmän autonomiaa, joustoja ja mahdollisuuksia sovittaa yhteen työtä ja perhe-elämää (ks. Eräranta & Käsälä, 2007). Toisaalta akateemisten

johtajien liikkumavara saattaa olla pieni, sillä heillä työn luonne, vaativuus ja kuormituksen määrä saattavat aiheuttaa sen, että liikkumavara on itse asiassa muita pienempi (Burchielli, Bartram & Thanacoody 2008).

Johtajalla on lisäksi suuri vaikutusvalta siihen, miten heidän omassa yksikössään työt järjestetään ja miten perheystävälliseksi tai -kielteiseksi työskentelykulttuuri muodostuu (Mauno & Pyykkö 2004). Naisten asemaa voi vaikeuttaa korkeakouluissa usein vallitseva kulttuuri, jonka mukaan ideaalityöntekijä on täysin työlleen omistautunut ja vailla työn ulkopuolisia velvoitteita (Bailyn 2003, 139). Esimerkiksi yliopistoja on tästä syystä kuvattu organisaatioina, joissa on vaikeata löytää tasapainoa työn ja perhe-elämän välillä. Mauno ja Pyykkö (2004) toteavat, että perheystävälliselle johtamiskulttuurille on tyypillistä johdon tuki, joustavuus ja myönteinen asennoituminen henkilöstön perhe-elämän ja työn yhdistämisen pyrkimykseen. Johdon asenteet ja käyttäytyminen voivat kannustaa työntekijöitä perhepoliittisten tukien käyttöön, lisäksi naisjohtaja voi toimia roolimallina ja esimerkkinä työyhteisössään.

3 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusaineisto

Tutkimuksen kohteeksi valittiin harkinnanvaraisesti Turun yliopisto (TY) ja Turun kauppakorkeakoulu (TuKKK) ja niistä kaikki ne naisjohtajat, jotka olivat suorittaneet akateemisen tutkinnon ja joiden velvollisuuksiin kuului olla mukana päättämässä alaistensa palkoista. Kyse on ns. VPJ-esimiehistä (valtion uusi palkkausjärjestelmä). Valitut yliopistot ovat selvästi erilaiset sekä kooltaan että toimialtaan. Turun yliopisto on monialainen, kuuden tiedekunnan yliopisto, jossa henkilökuntaa on vajaa 3000. Turun kauppakorkeakoulun tehtävä on tuottaa kauppatieteellisiä perus- ja jatkotutkintoja sekä alan tutkimusta. Kauppakorkeakoulun henkilöstömäärä on noin 350.

TY:ssa oli tutkimushetkellä 383 VPJ-esimiestä, joista naisia oli vajaa kolmannes (noin 31 %). Kysely lähetettiin kaikkiaan 104 naisjohtajalle (TY), joista lomakkeen palautti 80 (77 %). TuKKK:n osalta tutkimushetkellä virassa olevia akateemisia VPJ-naisesimiehiä oli kaikkiaan 22. Heistä lomakkeen palautti 14 (64 %). TuKKK:ssa oli naisesimiehiä lähes puolet esimiehistä (noin 48 %).

Tutkimusaineisto kerättiin sisäisellä postikyselyllä keväällä 2007. Lomakekyselyyn päädyttiin siitä syystä, että haluttiin saada mahdollisimman kattava kuva kahden yliopiston naisjohtajien käsityksistä erityisesti, koska akateemisten naisjohtajien kokemuksia työn ja perheen yhteensovittamisesta ei ole tutkittu. Lomake myös haastattelua helpommin mahdollistaa avoimen ja rehellisen kuvauksen vastaajan kokemuksista, mistä kertoivat vapaamuotoiset kuvaukset joidenkin tiedekuntien sovinistisista käytännöistä.

Tulokset analysoitiin tilastollisin menetelmin SPSS-tilasto-ohjelmalla. Käytettyjä analysointimenetelmiä olivat ristiintaulukoinnit ja korrelaatiot. Työn ja perheen

yhteensovittamisen koettua vaikeutta mittaavista muuttujista muodostettiin summamuuttujia, joiden luotettavuudet on raportoitu mittarin sisäistä johdonmukaisuutta mittaavin Cronbachin alpha -kertoimin. Kaikki käytetyt mittarit täyttivät yleisesti hyväksyttävänä pidetyn reliabiliteetin alarajan 0,7.

Tutkimukseen vastanneet naiset olivat keskimäärin 48-vuotiaita ja olivat työskennelleet yliopistouralla keskimäärin 18 vuotta. Tyypillisesti alaisia heillä oli 5–10 kpl. Naisjohtajista 76 % oli naimisissa tai avoliitossa ja heillä oli tyypillisesti 2 lasta, jotka olivat jo lukioikäisiä tai vanhempia. 25 % ilmoitti lykänneensä lasten hankkimista oman tai puolison uran takia. Lapsettomia oli 16 % vastanneista. 18 % vastaajista myös puoliso oli yliopistotyössä. Muiden lähiomaisten, kuten omien vanhempien tai isovanhempien, hoivaa varten selkeä enemmistö vastaajista ilmoitti käyttävänsä aikaa varsin vähän. Vastaajat jakautuivat eri henkilöstöryhmiin siten, että suurimmat ryhmät olivat opettajat (47 %), ylempi hallintohenkilökunta (29 %) ja tutkijat (11 %). Tiedekunnittain ja laitoksittain tarkasteltuna vastaajat tulivat tyypillisimmin erillislaitoksista (22 %), lääketieteellisestä tiedekunnasta (22 %) ja humanistisesta tiedekunnasta (14 %), jotka ovatkin Turun yliopiston suurimmat tiedekunnat. TuKKK:n vastaajista suurin osa kuului hallinto- ja tukipalveluhenkilökuntaan (64 %) ja TY:n vastaajista puolestaan opetus- ja tutkimushenkilökuntaan (61 %).

4 Tulokset

4.1 Muutosten kokeminen

Työolotutkimuksen mukaan (ks. Aitta 2006, 17) ylemmät toimihenkilönaiset raportoivat usealla eri indikaattorilla mitattuna heillä olevan työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä ongelmia yleisemmin kuin muut palkansaajaryhmät. Ylikuormittuneisuus sekä psyykinen ja psykofyysinen oireilu ovat heidän kohdallaan pikemminkin lisääntyneet kuin vähentyneet. Oireilua ja ongelmia aiheuttavat ensinnäkin töiden liiallinen määrä sekä niiden vaikeus ja vastuu yhdistyneenä kiristyneen työtahdin aiheuttamaan kiireeseen.

Edellä mainitut ongelmat ovat hyvin tyypillisiä myös tutkittujen yliopistojen naisjohtajilla. Lisäksi heitä kuormittavat jatkuvat muutokset, joita yliopistosektori on viime aikoina kohdannut ja joita se tulee kohtaamaan, sekä muutosten mukanaan tuoma epävarmuus tulevaisuudesta. Tutkimuksessamme kysyimme, missä määrin erilaiset muutokset ovat liittyneet heidän nykyiseen työhönsä yliopistossa viimeisen kolmen vuoden aikana (taulukko 1).

Taulukko 1. Naisjohtajien (N=94) työssä koetut muutokset kolmen viimeisen vuoden aikana (%).

	Ei lainkaan	Jossain määrin	Melko paljon	Erittäin paljon
Työn tuloksellisuuden arviointi on lisääntynyt	2,2	20,4	29,0	48,4
Aikataulut ovat kiristyneet	4,3	10,8	35,5	49,5
Työn sirpaleisuus on lisääntynyt	3,2	19,4	25,8	51,6
Työn fyysinen kuormittavuus on kasvanut	44,1	31,2	15,1	9,7
Työn henkinen kuormittavuus on kasvanut	2,2	11,8	34,4	51,6
Työn epävarmuus on lisääntynyt	21,7	32,6	22,8	22,8
Mahdollisuus järjestellä työaikoja on vähentynyt	31,2	47,3	10,8	10,8
Omaan työhön liittyvä päätöksentekovalta on vähentynyt	41,9	35,5	10,8	11,8
Vastuulliset työtehtävät ovat lisääntyneet	2,2	23,9	33,7	40,2
Luova työ, mahdollisuus tehdä uusia ratkaisuja on vähentynyt	26,9	31,2	19,4	22,6
Toistuvat työtehtävät, työn rutiininomaisuus on lisääntynyt	25,8	47,3	15,1	11,8
Työtahdin itsenäisyys, riippumattomuus työtovereista on lisääntynyt	45,2	29,0	20,4	5,4
Mahdollisuus pitkäjänteiseen, kokonaisvaltaiseen työhön on vähentynyt	8,6	37,6	26,9	26,9

Taulukosta 1 nähdään, että vastaajien mielestä yliopistotyössä oli tapahtunut merkittäviä työssä jaksamiseen liittyviä muutoksia viimeisen kolmen vuoden aikana. Näistä selvimmin havaittavissa olivat lisääntyneet työn tuloksellisuuden arviointi ja sirpaleisuus, aikataulujen kiristyminen, työn henkisen kuormittavuuden kasvu ja vastuullisten työtehtävien lisääntyminen. Lisäksi mahdollisuus tehdä pitkäjänteistä, kokonaisvaltaista työtä oli vähentynyt. Myönteisenä seikkana sen sijaan voidaan pitää sitä, että suuri joukko vastaajista ei koe omaan työhön liittyvän päätöksentekovallan vähentyneen.

Mikäli edellä mainittuja muutoksia tarkastellaan taustatekijöiden valossa, niin pääpiirteissään vastaajat olivat kokeneet työtään hankaloittavia muutoksia sitä useammin mitä vanhempia he olivat ja mitä pidempään he olivat toimineet sekä nykyisessä toimensaan että yliopiston palveluksessa. Poikkeuksena olivat vastuullisten työtehtävien lisääntyminen, joka ei ollut sidoksissa vastaajien ikään, ja vähentyneet mahdollisuudet tehdä pitkäjänteistä, kokonaisvaltaista työtä, jonka kohdalla vähintään 16 vuotta nykyisessä toimensaan palvelleista vain alle kolmannes (30 %) oli kokenut melko paljon tai erittäin paljon muutoksia. Vaikuttaa siis siltä, että kokeneet naisjohtajat pystyvät muita paremmin keskittymään esimerkiksi tutkimukseen. Henkilöstöryhmittäin tarkasteltaessa

haitallisia muutoksia olivat puolestaan yleisesti ottaen kokeneet useammin opettaja/tutkijajohtajat kuin hallinnollista työtä tekevät johtajat.

4.2 Työn ja perheen yhteensovittaminen

4.2.1 Työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet

Useat perheet kohtaavat erilaisia työstä perheeseen ja perheestä työhön suuntautuvia vaatimuksia erityisesti elämän ruuhkavuosina eli silloin, kun lapset ovat pieniä. Toisaalta monet keski-ikäiset joutuvat huolehtimaan myös ikääntyvistä vanhemmistaan tai muista läheisistään. Esimerkiksi Haavio-Mannilan, Jallinojan ja Strandellin tutkimuksen mukaan (Haavio-Mannila 1984, 126–127) eniten vanhuksista huolehtivat keski-ikäiset ylemmät toimihenkilönaiset. Työn ja perheen samanaikaiset vaatimukset saattavat puolestaan aiheuttaa kuormittuneisuuden tunnetta, jolla voi olla monia työn ja perheen yhteensovittamista haittaavia vaikutuksia. Toisaalta työn ja perheen vuorovaikutus voi tuottaa paljon erilaisia myönteisiä seurauksia, kuten Siltaloppi ja Kinnunen (2007) ovat todenneet johtotehtävissä toimivien kokeneen enemmän myönteisiä kuin kielteisiä seurauksia työn ja perheen samanaikaisuudesta.

Tutkimuksessamme pyrittiin selvittämään, olivatko naisjohtajat kokeneet työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeuksia ja mikäli olivat, niin minkä tyyppisinä he olivat ne kokeneet. Näitä voivat olla kokemus siitä, että aika ei riitä kaikkeen, kokemus yhden roolin aiheuttamasta stressistä, joka vaikuttaa toisen roolin suorittamiseen tai kysymys siitä, että eri rooleissa vaadittavat toimintatavat ovat ristiriidassa keskenään. Lisäksi pyrittiin selvittämään, suuntautuivatko ristiriidat enemmän työstä perheeseen, perheestä työhön vai molempiin. Yhteensä 32:n aihetta käsittelevän asenneväittämän joukosta muodostettiin kolme summamuuttujaa, jotka on esitetty taulukossa 2. Kysymysten arviointiasteikko oli 5-portainen välillä 1= täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

Taulukko 2: Työn ja perheen yhteensovittamista mittaavat summamuuttujat

Ristiriidat työstä perheeseen (Alpha = 0,906, ka =2,82, kh= 1,12)

- Työhöni kuluva aika estää minua huolehtimasta kotiin liittyvistä velvoitteista ja tehtävistä
- Työni vuoksi joudun olemaan poissa perheeni parista enemmän kuin haluaisin
- Työni vaatimukset vaikeuttavat hyvän suhteen ylläpitämistä puolisoon ja lapsiin
- Minulla on jatkuvasti huono omatunto siitä, että työni johdosta en ehdi hoitaa kotiasioita kunnolla
- Lähimmät ihmissuhteeni kärsivät jatkuvasti työkiireiden johdosta

Ristiriidat perheestä työhön (Alpha = 0,785, ka=1,62, kh=,83)

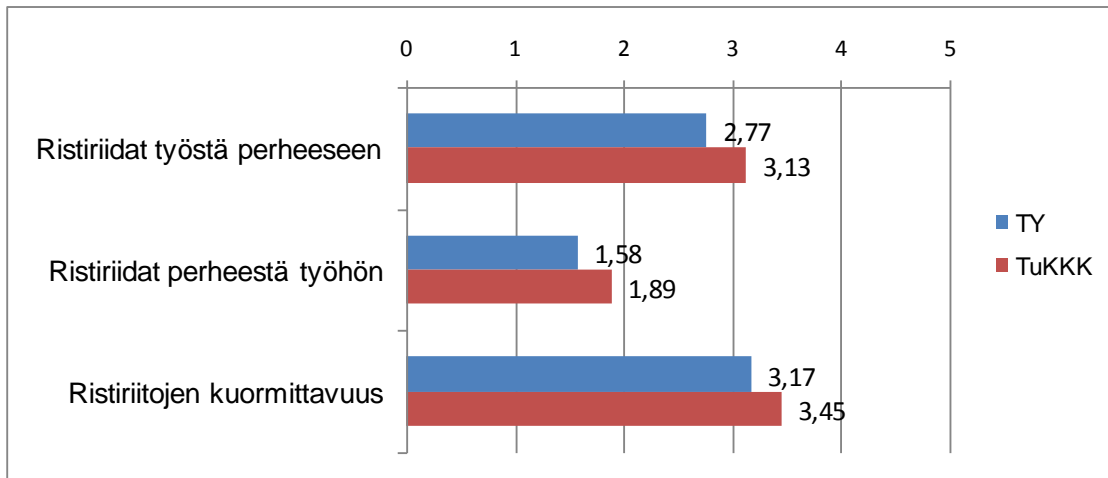
- Perhevelvollisuudet häiritsevät uraani
- Perhe-elämäni häiritsee tehtäviäni työssä, kuten töihin ehtimistä ajoissa tai päivittäisten tehtävien suorittamista
- Minun on vaikea keskittyä työhöni kotiasioiden vuoksi

Ristiriitojen kuormittavuus (Alpha = 0,771, ka=3,21, kh=1,09)

- Minusta tuntuu usein raskaalta sovittaa yhteen velvollisuuksiani kotona ja työssä
- Minua vaivaa usein riittämättömyyden tunne
- Minulle ei jää riittävästi omaa aikaa

Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että koko aineistossa työstä perheeseen suuntautuvat ristiriidat eivät naisjohtajilla olisi suuria (ka=2,82) ja vaatimukset perheestä työhön vielä pienempiä (ka=1,62). Sen sijaan vastaajat tunnustivat kokevansa jonkin verran vaatimusten kuormittavuutta (ka=3,21).

Kun sen sijaan työn ja perheen yhteensovittamista tarkastelee yliopistoittain, näyttää siltä, että TuKKK:n naisjohtajat kokivat kaikissa tapauksissa enemmän ristiriitoja kuin TY:n naisjohtajat (kuvio 1). Asiaan saattoi vaikuttaa se, että TuKKK:n vastaajat olivat keskimäärin hiukan nuorempia (47 vuotta) kuin TY:n vastaajat (49 vuotta). Lisäksi niistä TuKKK:n vastaajista, joilla oli lapsia, 43 %:lla lapset olivat peruskouluikäisiä tai nuorempia, kun taas TY:n vastaajista yhtä nuoria lapsia oli vain joka kolmannella. Myös keskimääräinen lapsiluku oli TuKKK:n vastaajilla (1,79) hiukan korkeampi kuin TY:n vastaajilla (1,69). Edellä mainituilla asioilla oli luultavasti vaikutusta myös siihen, että TY:n vastaajat arvioivat kykenevänsä TuKKK:n vastaajia huomattavasti useammin järjestämään elämänsä niin, että työ ja perhe-elämä olivat tasapainossa. Sillä, kuuluiko vastaaja opetus- ja tutkimushenkilökuntaan vai hallintohenkilökuntaan, ei vastausten perusteella näyttänyt olevan merkittävää vaikutusta työn ja perheen tasapainon saavuttamiseen.



Kuvio 1. Työn ja perheen vuorovaikutukseen liittyvät ristiriidat sekä niiden kuormittavuus (ka) (N=94).

Sen sijaan perhe ei tulosten perusteella juuri vaikuttanut kielteisesti työhön, sillä suurin osa sekä TY:n että TuKKK:n vastaajista oli eri mieltä kaikkien niiden väittämien kanssa, joista ristiriidat perheestä työhön -summamuuttuja muodostui. Tulokset olivat siis työstä perheeseen ja perheestä työhön liittyvien ristiriitojen osalta samansuuntaisia kuin monissa muissakin aihetta käsittelevissä tutkimuksissa. Toisin sanoen työ vaikuttaa haitallisemmin perheeseen kuin perhe työhön.

Verrattaessa eri henkilöstöryhmien vastauksia keskenään, voidaan havaita, että työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeuksia kokivat erityisesti opettaja- ja tutkijataustaiset johtajat. Tähän saattaa vaikuttaa muun muassa se, että neljä viidestä opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluvasta vastaajasta teki säännöllisesti ylitöitä, kun taas hallintohenkilökunnasta vastaava osuus oli pienempi, 43 %. Ylitöiden tekeminen erityisesti opetus- ja tutkimushenkilökunnan keskuudessa oli siis ennemminkin sääntö kuin poikkeus, mutta myös hallintohenkilökuntaan kuuluvat tekivät usein ylitöitä. Tätä vahvistaa myös erään TY:n hallintohenkilökuntaan kuuluvan vastaajan kommentti:

Mikään aika ei riitä hyvään työpäälkeen, kun kaikkea (projekteja + lisätehtäviä) tulee lisää eikä mitään oteta pois. Työajan puitteissa on hankala kehittää mitään. Kehittämistyöt ja oma kouluttautuminen tapahtunut omalla ajalla tai työajalla, mutta työajan jälkeen teen taas ylitöitä.

Tutkimusaineiston naisjohtajista valtaosa katsoi, että oli joutunut tekemään kompromisseja ja uhraamaan joko omaa aikaansa tai aikaa puolison, perheen tai

ystävien parissa työnsä ja asemansa vuoksi. Ajan riittämättömyys, jatkuva kiire ja säännöllinen ylitöiden tekeminen näyttävät olevan piirteitä, jotka ovat osa suurempaa ongelmakokonaisuutta niin yliopistoissa, ammattikorkeakouluissa kuin koko yhteiskunnankin tasolla. Aitan (2006, 31–33) mukaan säännölliseksi käyneet ylityöt ja ylipitkät työviikot voidaan tulkita oireina tai näkyvänä jäävuoren huippuna pinnan alla olevista ongelmista. Työviikkojen jatkuva venyminen saattaa olla yhteydessä monenlaisiin henkilöstön aliresurssointia tai työn organisointia koskeviin ongelmiin. Työtä ei ehkä ole organisoitu riittävästi siten, että asiantuntijatyötä tekevät voisivat keskittyä työaikanaan omaan asiantuntija-alueeseensa, vaan he joutuvat käyttämään liikaa aikaa päivittäisten juoksevien työtehtävien hoitoon. Varsinaisen keskittymistä vaativan suunnittelu-, kehittämis- ja kirjoittamistyönsä he joutuvat tekemään omalla ajallaan, esimerkiksi iltaisin tai viikonloppuisin. Ylipitkät työajat ja töiden vieminen kotiin puolestaan verottavat säännöllisesti jatkuessaan työntekijän voimavaroja. Samalla ne vaikeuttavat työn ja perheen yhteensovittamista.

Edellä mainittu pitänee hyvin paikkaansa myös yliopistojen naisjohtajien kohdalla, sillä esimerkiksi viimeisimmän työolotutkimuksen valossa työelämän kiristyvät vaatimukset ovat kohdistuneet erityisen voimakkaasti juuri johtamistyötä tekeviin. Vuoden 2003 työolotutkimuksen mukaan esimiehet kokivat haittaavaa kiirettä enemmän kuin muut palkansaajat. Lisäksi kyseisen tutkimuksen mukaan esimiehet miettivät ja tekevät työtään myös vapaa-aikana, joutuvat usein venyttämään työpäivää saadakseen työt tehtyä, joutuvat usein keskeyttämään työnsä esimerkiksi puheluiden vuoksi sekä joutuvat käyttämään paljon aikaa jatkuvan informaatiotulvan käsittelyyn. Kaikkia edellä mainittuja asioita esimiehet joutuvat tekemään noin kaksi kertaa yleisemmin kuin palkansaajat, jotka eivät ole esimiesasemassa. Lisäksi esimiehet kokevat työnsä henkisesti raskaampana kuin muut palkansaajat sitä yleisemmin, mitä enemmän heillä on alaisia (Kontiainen 2006, 155–171). Samansuuntaisiin tuloksiin on päästy myös OAJ:n ja työterveyslaitoksen teettämässä korkeakouluopettajiin kohdistuneessa tutkimuksessa, jonka mukaan työ stressasi opettajia enemmän kuin väestöä keskimäärin (Ängeslevä, 2008, 22).

Käsillä olevan tutkimuksen mukaan myös vastaajien iällä oli merkitystä työn ja perheen yhteensovittamisvaikeuksien kokemiseen siten, että eniten niitä kokivat 46–55-vuotiaat vastaajat. Se on ymmärrettävää, koska kyseiseen ikäluokkaan kuuluvilla oli usein sekä huollettavia lapsia että muita tukea tai apua tarvitsevia lähiomaisia. Tämä oli selvästi havaittavissa myös aineiston perusteella, sillä juuri kyseiseen ikäluokkaan kuuluvilla oli nuorempia ikäluokkia useammin lähiomaisia, jotka tarvitsivat apua tai tukea usein. Toisaalta tukea kaipaavia lähiomaisia oli melko paljon myös 56–65-vuotiailla vastaajilla, mutta heillä oli luonnollisesti harvemmin kotona asuvia lapsia. Työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeudet eivät kuitenkaan yleisesti ottaen lisääntyneet merkittävästi lasten lukumäärän kasvaessa kuin siltä osin, että työn vaatimukset vaikeuttivat hyvän suhteen ylläpitämistä puolisoon ja lapsiin sitä enemmän, mitä enemmän vastaajalla oli lapsia.

Jos kuitenkin verrataan sekä lasten lukumäärää että vastaajien elämäntilannetta, voidaan havaita, että mitä enemmän lapsia vastaajilla oli ja mitä nuorempia lapset olivat, sitä enemmän perheellä oli haitallisia vaikutuksia työhön. Myös vastaajien iällä oli merkitystä asiassa, sillä 36–45-vuotiaat ilmoittivat muita useammin perheen vaikuttavan haitallisesti työhön. Tämä ei kuitenkaan tullut yllätyksenä, sillä juuri kyseiseen ikäluokkaan kuuluvilla oli eniten peruskouluikäisiä tai nuorempia lapsia. Sen sijaan sillä, kuuluiko vastaaja opetus- ja tutkimus- vai hallintohenkilökuntaan ei näyttänyt olevan merkittävää vaikutusta perheestä työhön liittyvien vaikeuksien kokemiseen.

Työn ja perheen yhteensovittamisen kuormittavuudesta ja työn aiheuttamasta stressistä kärsi suurin osa sekä TY:n että TuKKK:n vastaajista. Riittämättömyyden tunteesta kärsivät hiukan muita useammin 36–45-vuotiaat (63 %), oman ajan riittämättömyydestä puolestaan 46–55-vuotiaat (69 %). Jälkimmäisen kohdalla erot eri ikäluokkiin kuuluvien vastauksissa olivat kuitenkin selvemmät. Työstressistä ja töiden siirtymisestä kotiin kärsivät lähes kaikki vastaajat, mutta 25–35-vuotiaiden ikäluokassa tämä oli kaikkein yleisintä (84 %). Ilmiö voi osittain selittyä sillä, että nuorilla vastaajilla on usein enemmän opettelemista kuin kokeneemmilla naisjohtajilla. Lisäksi kokeneilla opettajilla ja tutkijoilla on yleensä paljon vuosien varrella kertynyttä materiaalia sekä selvät opetus- ja tutkimusmenetelmät jo valmiiksi. Nuoret opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluvat saattavat puolestaan joutua tekemään huomattavasti kokeneempia kollegoitaan enemmän uusia materiaaleja sekä hiomaan opetus- ja/tai tutkimustekniikkaansa. Tällöin he mahdollisesti joutuvat viemään muita useammin töitä myös kotiinsa.

Stressin kokeminen ja töiden vieminen kotiin olivat muutenkin yleisempiä opettajilla ja tutkijoilla (78 %) kuin hallintohenkilöillä (56 %). Kyseinen ero johtuu luultavasti ainakin osittain opettajien työn urakaluonteisuudesta. Työt kasautuvat yleensä opetusperiodien aikana, jolloin opettajien aikatauluista voi tulla erittäin tiiviitä. Tällöin he joutuvat ymmärrettävästi viemään töitä usein myös kotiin, mikä puolestaan lisää stressiä ja vaikeuttaa työn ja perheen yhteensovittamista. Toisaalta opetusperiodien väliin jää yleensä vapaampia jaksoja.

Lasten lukumäärällä oli vaikutusta riittämättömyyden tunteen ja oman ajan riittämättömyyden kanssa siten, että mitä enemmän lapsia vastaajilla oli, sitä yleisempiä kyseiset tuntemukset olivat. Sitä vastoin työstressin kokemiseen ja töiden kotiin siirtymiseen lasten lukumäärällä ei näyttänyt olevan selvää vaikutusta. Myöskään sillä, olivatko vastaajien lapset peruskouluikäisiä tai nuorempia vai lukioikäisiä tai vanhempia, ei ollut vastausten perusteella merkittävää vaikutusta työn ja perheen yhteensovittamisen aiheuttamaan kuormittavuuteen. Tosin omaa aikaa jäi luonnollisesti hieman vähemmän niille, joiden lapset olivat pieniä. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että työ/perhe -vaatimusten aiheuttama stressi ja kuormittavuus vaikuttavat myös jaksamiseen.

Ehkä tämän takia enemmistö vastaajista ilmoitti, ettei enää työpäivän jälkeen jaksa paneutua perheen edellyttämiin monenlaisiin tehtäviin.

Suurimmat ongelmat työn ja perheen yhteensovittamisessa liittyivät ajanhallinnan kysymyksiin, sillä 61 % TY:n vastaajista ja jopa 85 % TuKKK:n vastaajista ajatteli näin. Työajoilla ja työn organisoinnilla voidaan osittain helpottaa arjen ajanhallintaa. Useimpien vastaajien mielestä liukuva työaika helpotti työn ja perheen yhteensovittamista. Sen sijaan etätyötä yliopistoissa voivat yleensä tehdä vain opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluvat. Heistä 41 %:n mielestä etätyö oli hyvä ratkaisu työn ja perheen yhteensovittamisessa, kun taas hallintohenkilökunnasta vain 14 % oli tätä mieltä. Osa-aikatyötä teki hyvin harva naisjohtaja (TY 4 % ja TuKKK 7 % vastaajista). Tämä on ymmärrettävää, koska esimiesasemassa olevilta edellytetään yleensä kokoaikatyön tekemistä.

Valtaosalla vastaajista ei ollut enää pieniä lapsia, mutta niistä naisjohtajista, joilla lapsia oli, lähes kaikki olivat tyytyväisiä lastensa hoitojärjestelyihin. Työn ja perheen vuorovaikutukseen liittyvien asenneväittämien vastauksista havaitaan myös, että lasten sairastuessa kotiin ei välttämättä jääkään vastaaja itse (40 % vastaajista samaa mieltä kyseisen asenneväittämän kanssa). Tulos on yhteneväinen useiden tutkimusten kanssa, sillä niiden mukaan korkeasti koulutettujen, julkisella sektorilla työskentelevien ja vaativaa työtä tekevien naisten puoliset osallistuvat keskimääräistä enemmän perhevelvoitteista huolehtimiseen. Lisäksi vastaajista lähes puolet haluaisi, että puoliso jäisi perhevapaalle, jos se olisi ajankohtaista. Suurin osa heistä oli myös sitä mieltä, että naisten asema tiedeyhteisössä paranisi, mikäli miehet käyttäisivät enemmän perhevapaita. Vastaajien työhön sitoutumista ja urakeskeisyyttä puolestaan saattaa havainnollistaa se, että niistä vastaajista, joilla oli lapsia, noin kaksi vastaajaa kolmesta (65 %) ei jäisi kotiin hoitamaan lapsia, vaikka se olisi taloudellisesti mahdollista.

4.2.2 Johtajaroolin mielekkyyden merkitys työn ja perheen yhteensovittamiselle

Tutkimusaineistomme koostui naisjohtajista, jotka yleisesti ottaen vaikuttivat olevan tyytyväisiä työhönsä ja viihtyivät siinä. Voidaan kuitenkin todeta, että vain alle puolet vastaajista (49,5 %) oli tietoisesti hakeutunut esimiehiksi. Lisäksi vastaajat kokivat, etteivät olleet saaneet riittävästi tukea johtajana toimimiseen omalta esimieheltään (vain 29 % oli saanut tukea), eivätkä työyhteisöltään (vain 43 % oli saanut tukea). Tuen puutteeseen liittyi myös se, etteivät vastaajat olleet mielestään saaneet riittävästi myöskään johtamiskoulutusta (36 %). Tarkastelimme johtamistyöhön sitoutumista ja motivoitumista vielä tarkemmin summamuuttujalla, joka sisälsi osiot: Olen tietoisesti hakeutunut esimiestyöhön, Koen esimiestyön yliopistossa mielekkäänä, Olen saanut riittävästi koulutusta esimiehenä toimimiseen, Saan riittävästi tukea esimiestyöhöni omalta esimieheltäni ja Saan riittävästi tukea esimiestyöhöni omalta työyhteisöltäni

($\alpha = 0,765$, $k_a = 3,08$, $k_h = 0,86$). Tulokset osoittivat, että johtamistyöhön motivoitumisen ja työssä haitallisten muutosten kokemisen välillä oli negatiivinen yhteys ($r = -0,34$, $p < 0,01$). Samalla tavoin negatiivinen yhteys oli esimiestyön mielekkyydellä ja työ/perhevaikeuksien kuormittavuuden kokemuksella sekä ylipäätään oman työn kuormittavuuden kokemuksella. Eräs tulkinta voisi olla se, että määrätietoinen pyrkiminen johtamistyöhön ja sen mielekkääksi kokeminen sekä siinä työssä muilta saatu tuki suojaavat haitallisilta muutospaineilta ja auttavat työn ja perheen yhteensovittamisessa. Toisaalta esimiesroolissa viihtymättömyys saattaisi olla tekijä, joka omalta osaltaan lisää työ/perhe - kuormitusta. Näyttäisi myös siltä, että haitallisten muutosten kokeminen työssä ja työympäristössä lisäsi myös työstä perheeseen syntyvien vaatimusten kokemusta sekä ylipäätään kuormittavuuden kokemusta.

Tutkitut naisjohtajat suhtautuivat myönteisesti työntekijöidensä työn ja perheen yhteensovittamiseen ja todella pyrkivät huomioimaan heidän elämäkokonaisuutensa. Vastaajien elämäntilanteita vertaamalla voitiin kuitenkin havaita, että lapsettomat vastaajat olivat vähiten samaa mieltä lähes kaikkien työntekijöiden elämäkokonaisuuden huomioimiseen liittyvien väittämien kanssa. Tämä lienee ymmärrettävää, koska työn ja perheen yhteensovittaminen ei todennäköisesti tuota heille itselleen ongelmia. Tällöin heidän saattaa olla vaikea samaistua lapsiperheissä elävien työntekijöiden erilaisiin työn ja perheen yhteensovittamisesta koituihin ongelmiin.

Näyttäisi myös siltä, että juuri omaa esimiestyötään mielekkäänä pitävät naisjohtajat suhtautuivat kannustavimmin naisten uralla etenemiseen. He olivat sitä mieltä, että perhevelvollisuudet eivät ole haitaksi naisen uralla etenemiselle yliopistotyössä ja uskoivat siihen, että menestyvillä naisilla ylipäätään voi olla perhe ja että nainen voi menestyksekkäästi yhdistää uran ja perheen.

5 Lopuksi

Koko akateeminen instituutio käy parhaillaan läpi suuria ja monimutkaisia muutoksia. Samoin ammattikorkeakoulujärjestelmässä on meneillään uudelleen organisoituminen, korkeakoulujen yhdistyminen ja toimintatapojen muutokset. Usein muutokset lisäävät osaltaan työn epävarmuutta ja vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Tulosten mukaan yliopistotyön luonteen muutokset olivat viimeisen kolmen vuoden aikana näkyneet naisjohtajien työssä lähinnä lisääntyneenä työn tuloksellisuuden arviointina ja sirpaleisuutena, aikataulujen kiristymisenä, työn henkisen kuormittavuuden kasvuna ja vastuullisten työtehtävien lisääntymisenä. Mahdollisuus tehdä pitkäjänteistä, kokonaisvaltaista työtä oli vähentynyt. Muutokset ovat lisänneet stressin kokemusta ja vaikeutta sovittaa eri elämänalueita yhteen tutkituilla naisjohtajilla. Samoin Antikainen (2005) totesi ammattikorkeakoulujen esimiestyötä tutkiessaan, että työntekijöiden kokemukset lisääntyneistä tehtävistä,

tavoitteiden epäselvyydestä ja kiireisyyden lisääntymisestä luovat erityisen paljon paineita hyvän johtajuuden toteuttamiseksi.

Olemme tässä artikkelissa tarkastelleet huomattavan vähän tutkitun, akateemisten naisjohtajien työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksia. Vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että tasapainoinen työ- ja perhe-elämä ovat yksilön hyvinvoinnin perusta. Eri elämänalueiden yhteensovittaminen on kuitenkin aiheuttanut monille kuormitusta, ja monet tunnustivat kokeneensa kiireen ja riittämättömyyden tunteita pyrkiessään sovittamaan yhteen sekä työ- että perhevelvollisuuksia. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että yliopistosektorilla tapahtuneilla muutoksilla on ollut negatiivinen vaikutus naisjohtajien työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Jatkuvasti kasvava työmäärä ja sen mukanaan tuoma aikapula säännöllisine ylitöineen verottavat jaksamista sekä hankaloittavat työn ja perheen yhteensovittamista.

Burchielli ym. (2008) ovat esittäneet, että erityisesti johtamistyössä ovat vaarana työn ja perheen väliset ristiriidat tasapainotilan sijaan. He puhuvat Coserin (1974) käsitteellistykselle rakentaen "ahneesta" organisaatiosta, jossa työntekijän on tehtävä henkilökohtaisia uhrauksia pyrkiäkseen tyydyttämään sekä perheen että työn vaatimukset. Burchielli ym. (2008) esittävät, että ahneille organisaatioille on tyypillistä 1) mittavat lojaalisuuden ja ajankäytön vaatimukset työntekijöitä kohtaan, 2) pyrkimys heikentää työntekijän muita (kilpailevia) sidoksia muihin instituutioihin ja henkilöihin ja 3) organisaation pyrkimys vaikuttaa jäsentensä identiteettiin ja rooleihin, jotta nämä sisäistäisivät organisaation arvot. Yliopistoissa, kuten myös ammattikorkeakouluissa voidaan mielestämme nähdä joitakin tämänkaltaisten ahneiden organisaatioiden piirteitä, edustavathan molemmat asiantuntijaorganisaatioita. Yliopistotyö vaatii jäseniltään työhön sitoutumista, joka näkyy runsaina ylitöinä ja kokemuksena siitä, että ajankäyttö ei ole omassa hallinnassa. Tutkimusaineiston naisjohtajista valtaosa katsoi myös, että oli uhrannut omaa ja perheen aikaa sekä aikaa ystäviensä parissa oman uransa vuoksi. Vaikka yliopistot eivät suorasanaisesti pyri heikentämään jäsentensä sidoksia muihin instituutioihin, voidaan ajatella, että työn ja perheen yhteensovittamisen koetut vaikeudet antavat ymmärtää, että esimerkiksi perheenäidin rooli tulisi pitää selkeästi erillään työroolista. Lisäksi naisjohtajat olivat hyvin sitoutuneita työhönsä ja suurin osa totesi, että yliopistotyö on juuri sitä, mitä he aina ovat halunneetkin tehdä. Näin vastaajat näyttävät sisäistäneen organisaationsa arvot.

Toisaalta osa naisjohtajista oli selkeästi motivoituneita esimiestyöhön, ja tutkimuksessamme saimme viitteitä, että naiset myös näyttivät kokevan työn ja perheen yhteensovittamisen hankaluuksia muita harvemmin. Nämä naisjohtajat näyttivät suhtautuvan kannustavasti naisten uralla etenemiseen ja olivat sitä mieltä, että perhevelvollisuudet eivät ole haitaksi naisen uralla etenemiselle yliopistotyössä. Johtamistyöhön motivoitumista ja työn/perheen yhteyttä ja niitä sääteleviä tekijöitä tulisi kuitenkin vielä edelleen selvittää. Johtajuuden edelleen kehittäminen, koulutuksen tarjoaminen ja johtajien tukeminen eri tavoin

vaativassa tehtävässään voisi kuitenkin olla yksi mahdollinen tie parempaan työhön ja perheen tasapainottamiseen yliopistoissa ja korkeakouluissa.

Lähteet

- Aitta, U. 2006. Ylemmät toimihenkilönaiset työ- ja aikapaineiden ristiaallokoissa. Teoksessa A.-M. Lehto, H. Sutela, & A. Miettinen (toim.): Kaikilla mausteilla: Artikkeleita työolotutkimuksesta, Tilastokeskus. Tutkimuksia 244, työmarkkinat 2006. Helsinki: Yliopistopaino. 17–35.
- Antikainen, E.-L. 2005. Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulussa. *Acta Universitatis Tamperensis* 1088.
- Bailyn, L. 2003. Academic Careers and Gender Equity: Lessons Learned from MIT. *Gender, Work and Organization*, 10:2, 137–153.
- Burchielli, R., Bartram, T. & Thanacoody, R. 2008. Work-Family Balance or Greedy Organizations? *Industrial Relations*. 63, 108–133.
- Coser, L.A. 1975. *Greedy Institutions: Patterns of Undivided Commitment*. New York: Free Press
- Doherty, L. & Manfredi, S. 2006a. Women's progression to senior positions in English universities. *Employee Relations*, 28, 553–572.
- Doherty, L. & Manfredi, S. 2006b. Action research to develop work-life balance in a UK university. *Women in Management Review*, 21, 241–259.
- Eräranta, K. & Käsälä, M. 2007. Työ, perhe ja yhteensovittaminen – Katsaus tutkimuksiin ja käsitteisiin, *Janus*, 3. 184 – 199.
- Forster, N. 2001. A case study of women academics' views on equal opportunities, career prospects and work-family conflicts in a UK university. *Career Development International*, 6, 28–38.
- Gaio Santos, G. & Cabral-Cardoso, C. 2007. Career and Family Life among Portuguese Academics. Paper presented at II Community, Work & Family Conference, Lisbon, Portugal.
- Haavio-Mannila, E. 1984. Perhe hoiva- ja tunneyhteisönä. Teoksessa: E. Haavio-Mannila, R. Jallinoja, & H. Strandell (toim.): Perhe, työ ja tunteet: ristiriitoja ja ratkaisuja. Juva: Werner Söderström Oy. 111–183.
- Herranen, M. & Keskinen, S. 2006. Akateemisen johtamisen kehittäminen – tavoitteena yhteisöllisyys ja johtamisosaaminen. Turun yliopisto. Rehtorinviraston julkaisusarja 2/2006. Turku. Digipaino: Turun yliopisto

Husu, L. 2001. Sexism, Support and Survival in Academia: Academic Women and Hidden Discrimination in Finland. Social psychological studies 6. Department of Social Psychology, University of Helsinki. Helsinki: Monila Oy

Kauppinen-Toropainen, K., Haavio-Mannila, E., Kandolin, I. & Simonsuuri-Sorsa, M. 1983. Naiset ja työ. Katsauksia, 57. Työterveyslaitos. Mikkeli: Länsi-Savo Oy.

Keskinen, S. & Paalumäki, A. 2007. Esimieskoulutuksen tarve ja motiivit akateemisessa työympäristössä. Henkilöstö- ja lakiasiain osasto, Koulutus- ja kehittämisyksikkö. Helsingin yliopiston julkaisusarja 39, raportit ja selvitykset. Yliopistopaino: Helsinki.

Keskinen, S. & Valenius J. (toim.) 2003. Tasa-arvo Turun yliopistossa. Turun yliopiston rehtorinviraston julkaisusarja 1.

Kontiainen, N. 2006. Esimiehestä kaikki irti? Teoksessa A.-M. Lehto, H. Sutela, & A. Miettinen (toim.): Kaikilla mausteilla: Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskus. Tutkimuksia 244, työmarkkinat 2006. Helsinki: Yliopistopaino. 155–175.

Mäntylä, H. 2007. On " Good" Academic Work: Practicing respect at close range. Helsinki School of Economics, Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-306, HSE Print: Helsinki.

Nikander, L. 2003. "Hyvää mieltä ja yhteistyötä". Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa. Yhteistyössä: Tampereen yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus ja Hämeen ammattikorkeakoulu. Saarijärven Offset Oy: Saarijärvi.

Roberts, K. 2007. Work-life balance – the sources of the contemporary problem and the probable outcomes: A review and interpretation of the evidence. Employee Relations, 29, 334–351.

Siltaloppi, M. & Kinnunen, U. 2007. Johtotehtävissä toimivien työn ja perheen yhteensovittaminen: koettu organisaation tuki ja hyvinvointi. Työ ja ihminen 3. 212-229.

Sipilä, J. 2005. Hallinnosta hallintaan – Helsingin yliopiston hallinnon arviointi 2004 – 2005. Ulkopuolisen arviointiryhmän raportti, Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 7/2005. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

Toivanen, M. & Kauppinen, K. 2006. Eri elämänaalueiden tasapaino. Teoksessa: Kauppinen, T., Hanhela R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. & Tossavainen, A. (toim.): Työ ja terveys Suomessa 2006. Työterveyslaitos. 139–151.

Vanhala, S. 2005. Huono omatunto: naisjohtaja perheen, työn ja uran törmäyskurssilla. Työ ja ihminen, 2. 199–214.

Williams, J. C. 2005. The Glass Ceiling and the Maternal Wall in Academia. *New Directions for Higher Education*, 130, 91–105.

Winchester, H., Lorenzo, S. & Browning, L. & Chesterman, C. (2006) Academic women's promotions in Australian universities. *Employee Relations*, Vol. 28, 505–522.

Woodward, D. (2007) Work-life balancing strategies used by women managers in British "modern" universities. *Equal Opportunities International*, Vol. 26, 6–17.

Ylijoki, O.-H. & Aittola, H. 2005. Johdanto: hyvää akateemista työtä etsimässä. Teoksessa: O.H. Ylijoki & H. Aittola (toim.): *Tulosohjattua autonomiaa: Akateemisen työn muuttuvat käytännöt*, Helsinki: Gaudeamus. 7–17.

Ängeslevä, M. 2008. Hyvä työmotivaatio, kovat työpaineet: Työolotutkimus nostaa esiin korkeakouluopettajien stressin ja työilmapiiriongelmat. *Opettaja* 25.4.2008. Opetusalan järjestö- ja ammattilehti. *Opetusalan Ammattijärjestö OAJ ry*, nro 17, 22–24.