

---

**Emilia Kangas**

## **Miesten työ-perhesuhteen johtaminen organisaatioissa**

---

Suomalaista yhteiskuntaa pidetään yleensä tasa-arvon mallimaana. Parannettaviin osa-alueisiin meillä kuuluvat kuitenkin erityisesti miesten tasa-arvoinen osallistuminen hoivatyöhön sekä naisten tasa-arvoiset mahdollisuudet urakehitykseen. Väitöskirjassani tarkastellaan näiden kahden tasa-arvohaasteen pohjalta miesten työ-perhesuhdetta johtamisen näkökulmasta. Väitöstutkimukseni keskeisin tavoite on tuottaa parempaa ymmärrystä miesten työ-perhesuhteesta johtamisessa ja johtajuudessa. Tutkin ilmiötä kolmella tasolla: yksilö, organisaatio ja yhteiskunta. Väitöskirjani teoreettisen viitekehyksen keskiössä on ajatus sosiaalisen sukupuolen tekemisestä. Täten sosiaalisen sukupuolen ymmärretään rakentuvan ennen kaikkea sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (West & Zimmerman 1987; Poggio 2006), ei biologian määrittämänä. Tämä tarkoittaa, että tavoitteenani ei ole liittää maskuliinisuutta miehiin ja feminiinisyttä naisiin vaan päinvastoin purkaa ja haastaa tätä kahtiajakoa tuomalla esiin sosiaalisen sukupuolen tekemisen (*doing gender*) ja toisaalta epätekemisen (*undoing gender*) tai toisin tekemisen (*redoing gender*) mahdollisuuksia.

Sosiaalinen sukupuoli ja sen tekeminen liittyy vahvasti myös siihen, millaiseksi isyys tai johtajuus sosiaalisesti rakentuu. Asenteet isyyttä kohtaan ovat muuttuneet merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Yleinen mielipide on muuttunut aikaisempaa kannustavammaksi osallistuvaa isyyttä kohtaan, ja samaan aikaan tutkijat ovat kiinnostuneet yhä enemmän isyyden muutoksista (esim. Brannen & Nilsen 2006; Marsiglio & Roy 2012; Huttunen 2014). Uudenlainen hoivaavampi maskuliinisuus on myös yhdistetty vahvasti sukupuolten väliseen tasa-arvokeskus-

teluun (Vuori 2009; Johansson & Andreasson 2017). Isyyden muutokset on yhdistetty laajempaan maskuliinisuuden muutokseen, jossa maskuliinisuus näyttäytyy joustavampana ja inklusiivisempänä kuin aiemmin (Johansson & Andreasson 2017).

Työelämän kontekstissa isyyden ja maskuliinisuuden muutokset eivät kuitenkaan ole niin näkyviä; itse asiassa isyyden on todettu olevan monella tavalla näkymätöntä organisaatioissa. Samaan aikaan, vaikka johtaminen on muuttunut moninaisemmaksi, ei perinteisen maskuliinisuuden ja johtajuuden välinen suhde ole katkennut (Carli & Eagly 2011; Whitehead 2014). Perinteiseen maskuliinisuuteen liitetyt piirteet ovat yhä edelleen arvostettuja johtajuudessa ja johtajissa (Carli & Eagly 2011; Hearn 2011), ja tehokkaaseen johtajaan assosioidut ominaisuudet ovat usein edelleen hyvin maskuliinisia (Heilman 2001; Katila & Eriksson 2013). Perinteisen maskuliinisuuden ongelmallisuus ja vaikutukset naisille on tutkimuksissa jo hyvin tunnistettu, mutta niiden vaikutuksista perheellisten miesten työ-perhesuhteeseen on vain vähän tutkimusta. Erityisesti johtajien työ-perhesuhdetta on tutkittu pääosin vain naisjohtajiin keskittyen.

## **Miesjohtajien isyys**

Ensimmäisen osatutkimukseni (Kangas ym. 2017) tavoitteena oli käsitteellistää, miten miesjohtajat rakentavat isyyttään. Aineistona tässä tutkimuksessa olivat 29 miesjohtajan haastattelut. Aineistoa analysoitiin diskurssianalyysin keinoin, ja tuloksena syntyi neljä miesjohtajan isyydiskurssia. Näitä ovat ansaitsijaisuus, lapsen sitoutumaton isyys, isyyden parhaat palat ja kokonaisvaltainen isyys.

Ansaitsijaisuuden diskurssi kuvaa miehiä, jotka ovat ensi sijassa johtajia ja joiden vanhemmuus on ennen kaikkea hyvän elannon tuomista perheelle. Ansaitsijaisuuteen liittyvät vahvasti myös naisen ja miehen selkeät roolit, joissa nainen näyttäytyy vahvana toimijana kotona ja mies taas työelämässä. Toinen, lapsen sitoutumaton isyydiskurssi kuvaa isyyttä, jossa ollaan vielä edellistä heikommin sitoutuneita lapsiin. Tälle isyytystyypille työ ja ura ovat ykkösprioriteetit elämässä ja perhe on selkeästi erillinen, melko näkymätön osa elämää.

Kolmannessa, isyyden parhaat palat -diskurssissa keskiössä on isän lämmin suhde lapsiin ja lasten suuri merkitys miehelle. Tällaiseen isyyteen kuuluu vahvasti lasten kanssa harrastaminen. Miehet ovat kuitenkin tiukemmin kiinni työelämässä

kuin kotona, ja arkiset koti- ja hoivatyöt hoitaa pääosin puoliso. Näin ollen miehet eivät näytä varsinaisesti pyrkivän tasa-arvoon kodin piirissä vaan ikään kuin valitsevat vain tietyt vanhemmuuden vastuut, kuten lasten kanssa harrastamisen. Nämä miehet kuitenkin sanovat lastensaannin vaikuttaneen heidän uraansa ja johtamiseensa. He kokevat, että lastensaaminen on tehnyt heistä ihmisläheisempiä johtajia.

Kokonaisvaltainen isyys tuo esiin uudenlaisen läsnä olevan ja isyyteensä sitoutuneen miesjohtajan. Tämänkaltaisessa isyydessä miesten vanhemmuus näyttäytyy hyvin samanlaisena kuin äitiys on totuttu näkemään. Isät osallistuvat aktiivisesti lasten kasvatukseen ja hoitoon. Miesjohtajat myös kertovat uraratkaisuista, joita ovat tehneet perheen edun nimissä. Tässä diskurssissa miehet peilaavat johtajuutta suhteessa isyyteen ja löytävät siitä yhtymäkohtia.

Tutkimuksen tulosten perusteella suomalaiset miesjohtajat toteuttavat isyyttään vielä pääosin perinteisen ansaitsijaisyyssmallin mukaisesti, jolloin päävastuu lasten hoivasta kuuluu äidille. Yksi diskursseista kuitenkin rakensi miesjohtajan isyyttä täysin muista poikkeavalla tavalla – siinä vaativa johtamistyö yhdistettiin kokonaisvaltaiseen isyyteen toimivasti. Myös miesjohtajien keskuudesta alkaa siis löytyä isiä, jotka toteuttavat niin isyyttä kuin johtamistakin uusin keinoin ja ajatuksin. Tasa-arvon näkökulmasta tämä diskurssi antaakin toiveita moninaisemman isyyden mahdollisuudesta myös miesjohtajille.

## Isyys johtamiskäytännöissä

Toisen osatutkimukseni (Kangas & Lämsä 2020) aineisto koostui 30 perheellisen miehen haastatteluista kuudessa eri organisaatiossa. Tavoitteena oli saavuttaa parempi ymmärrys miesten työ- ja perhesuhteiden johtamisesta organisaatioissa. Tutkimuskohteena olivat miesten työ-perhesuhteen johtamiskäytännöt naisenemistöisissä, miesenemistöisissä ja tasaisesti miehiä ja naisia työllistävissä organisaatioissa. Diskurssianalyysin avulla organisaatioista tunnistettiin keskenään hyvin erilaisia miesten työ-perhesuhteen johtamiskäytännöitä.

Tämän osatutkimuksen keskeinen tulos oli, että miesten työ-perhesuhteen johtaminen on kontekstuaalista. Esimerkiksi organisaation sukupuolijakauma näyttää vaikuttavan johtamiskäytäntöihin. Isyys itsessään ei ole organisaatioissa enää niin näkymätöntä kuin aikaisemmin. Miesenemistöisissä organisaatioissa miehiä jopa

kannustettiin isyysvapaisiin. Samalla kuitenkin perusolettamus isien vanhemmuuden toissijaisuudesta äiteihin nähden oli vahvasti läsnä etenkin miesenemmistöisissä organisaatioissa. Naisenemmistöisissä ja tasaisesti miehiä ja naisia työllistävässä organisaatioissa perinteiset sukupuoliroolit eivät olleet niin vahvasti läsnä ja virallisissa johtamiskäytännöissä pyrittiin tietoisesti myös edistämään tasapainoa työn ja perheen välillä. Tästä huolimatta epävirallisemmat johtamisen käytännöt olivat vahvasti perinteiseen maskuliiniseen johtamiskulttuurin nojautuvia erityisesti organisaatioissa, joissa oli tasaisesti miehiä ja naisia. Nämä epäviralliset niin sanotut kirjoittamattomat johtamiskäytännöt kannustivat isiä työskentelemään paljon ja tekemään pitkää päivää, mikä on ristiriidassa tasapainoisen työ-perhesuhteen ajatuksen kanssa. Näissä organisaatioissa työn priorisoiminen perhe-elämän edelle oli merkki tehokkaasta ja arvokkaasta työntekijästä.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että erityisesti miesvaltaisissa organisaatioissa tulisi panostaa koulutukseen, joka vähentäisi sukupuolistereotyyppioita. Toisaalta myös sukupuolijakaumaltaan tasapainoisista ja naisenemmistöisistä organisaatioista tunnistettiin maskuliinisia johtamiskäytäntöjä, jotka eivät olleet perheystävällisiä ja jotka heikensivät miesten mahdollisuuksia tasa-arvoiseen vanhemmuuteen. Miesten työ-perhesuhteen johtamiskäytännöissä pitäisi kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota myös epävirallisiin johtamiskäytäntöihin ja -kulttuuriin.

## **Isyys työelämän diskursseissa**

Kolmannessa osatutkimuksessani (Kangas ym. 2019) kohteena olivat työelämän isyysdiskurssit yhteiskunnan tasolla. Tutkimuksessa analysoitiin isyyttä työelämässä ja johtamisessa käsitteleviä mediatekstejä vuosilta 1990–2015 kolmesta eri mediasta. Tavoitteena oli saada parempi ymmärrys asiantuntija- ja johtamistehtävissä työskentelevien miesten työ-perhesuhteesta. Diskurssianalyysin avulla aineistosta tulkittiin kaksi keskenään kilpailevaa diskurssia isyydestä suomalaisessa työelämässä. Toinen diskurssi kuvaa muutosta, toinen taas paikalleen jäämistä. Jämähätäneisyyttä kuvaava diskurssi rakentuu perinteisen maskuliinisen johtamisen ja isyyden ympärille. Muutoksesta kertova diskurssi tuottaa kerrontaa moninaisemmasta maskuliinisuudesta ja isyydestä.

Jämähäntänyt diskurssi rakentaa työelämän ja etenkin johtamistyön niin vaativaksi, ettei siihen voi yhdistää osallistuvampaa tai kokonaisvaltaisempaa isyyttä. Vanhemmuuden vastuut kasataan pääosin äideille, ja isän rooliksi jää etäisen ansaittajaisyyden toteuttaminen. Näin ollen diskurssi uusintaa sekä perinteisiä sukupuoli-rooleja että perinteistä ajatusta työelämän maskuliinisista käytännöistä. Isyyden muutosta työelämässä kuvaava diskurssi puolestaan rakentaa ajassa kehittyvän kaaren isyyden muutoksesta työelämässä. 1990-luvulla osallistuva isyys näyttäytyi pieninä keskusteluina, mutta 2010-luvulle tultaessa osallistuva isyys näyttäytyi keskusteluissa melkein itsestäänselvytenä. Tämä diskurssi onkin pyrkinyt eri tavoin, eri aikakausina rikkomaan perinteisen ansaittajaisyyden asemaa työelämän diskursseissa.

Kolmannen osatutkimukseni tulokset osoittavat, että vaikka työelämässä on havaittavissa paikalleen jämähäntäneitä johtamis- ja organisaatiokäytäntöjä, jotka eivät tue isien tasa-arvoa työelämässä, ovat isyyden diskurssit työelämässä myös muuttuneet merkittävästi kohti tasa-arvoisempaa vanhemmuutta kolmen vuosikymmenen aikana. Niin maskuliinisuutta, isyyttä kuin johtamistakin voidaan ainakin jossain määrin toteuttaa moninaisemmin kuin aiemmin. Yhteiskunnallinen muutos, joka antaa tilaa myös kokonaisvaltaiselle, tasa-arvoiselle isyydelle, on vahvasti käynnissä myös työelämässä, ainakin diskurssien tasolla.

## **Uudistavat isät murentavat perinteistä maskuliinisuutta**

Väitöskirjani perusteella voidaan todeta, että monet miehet rakentavat isyyttään perinteisten maskuliinisuusidealien pohjalta ja että erityisesti johtajamiehet toteuttavat isyyttään hyvin perinteisesti. Lisäksi isyyttä pidetään organisaatioissa ja etenkin johdossa edelleen laajasti toissijaisena vanhemmuutena äitiyteen verrattuna, minkä vuoksi miesten työ-perhesuhteen johtaminen on monissa organisaatioissa puutteellista tai jopa mitätöntä. Tutkimuksen tulokset vahvistavat näkemystä, että perinteisillä sukupuolirooleilla on edelleen vahva sija organisaatioissa, ja tämä osaltaan rajoittaa miesten mahdollisuuksia toteuttaa moninaisempaa maskuliinisuutta ja isyyttä. Erityisesti johtaminen on alue, jossa perinteinen maskuliinisuus on edelleen arvossaan. Ideaalijohtajalla on vain vähän, jos ollenkaan, työelämän ulkopuolisia rajoitteita työnteolle. Väitänkin, että perinteisen maskuliinisuuden

melko vahva asema suomalaisessa johtamisessa on yksi keskeinen tekijä, joka hidastaa kokonaisvaltaisen isyyden ja sitä myöten tasa-arvoisemman vanhemmuuden rantautumista työelämään.

Väitöstutkimukseni paljastaa myös myönteisiä huomioita miesten työ-perhe-suhteesta. Tulokset osoittavat, että miesten on jo jossain määrin mahdollista toteuttaa moninaisempaa isyyttä ja maskuliinisuutta työelämässä. Hoivaava maskuliinisuus, joka on jo alkanut realisoitumaan työelämässä, kokonaisvaltaisen isyyden muodossa, horjuttaa omalta osaltaan perinteisen maskuliinisuuden asemaa niin organisaatioissa kuin johtamisessakin. Väitänkin, että monimuotoisen ja tasa-arvoisen isyyden tunnistavalla ja sitä tukevalla johtajuudella edistetään työelämän tasa-arvoa kaikille sukupuolille.

*Emilia Kankaan johtamisen alan väitöskirja Discourses of Fatherhood in Leadership and Organisations tarkastettiin Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa 20.11.2020. Teos löytyy sähköisessä muodossa osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8365-9>*

## Kirjoittaja

### Emilia Kangas

KTT, lehtori, Seinäjoen ammattikorkeakoulu  
sähköposti: [emilia.kangas@seamk.fi](mailto:emilia.kangas@seamk.fi)

## Kirjallisuus

- Brannen, J. & Nilsen, A.** (2006) From fatherhood to fathering: Transmission and change among British fathers in four-generation families. *Sociology* 40 (2), 335–352. <https://doi.org/10.1177%2F0038038506062036>
- Carli, L. L. & Eagly, A. H.** (2011) Gender and leadership. Teoksessa A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (toim.) *The Sage handbook of leadership*. Lontoo: Sage, 103–117.
- Hearn, J.** (2011) Sexualities, work, organizations, and managements: Empirical, policy, and theoretical challenges. Teoksessa D. Knights, E. Jeanes &

- P. Y. Martin (toim.) Handbook of gender, work and organization. Chichester: Wiley, 299–314.
- Heilman, M. E.** (2001) Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organization ladder. *Journal of Social Issues* 57 (4), 657–674. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/0022-4537.00234>
- Huttunen, J.** (2014) Isyyden muutos ja tulevaisuus. Teoksessa P. Eerola & J. Mykkänen (toim.) *Isän kokemus*. Helsinki: Gaudeamus, 178–196.
- Johansson, T. & Andreasson, J.** (2017) *Fatherhood in transition: Masculinity, identity and everyday life*. Lontoo: Palgrave Macmillan.
- Kangas, E., Lämsä, A.-M. & Heikkinen, S.** (2017) Father managers (un)doing traditional masculinity. Teoksessa A. Pilinska (toim.) *Fatherhood in contemporary discourse: Focus on fathers*. Cambridge: Cambridge Scholars Publishing, 17–30.
- Kangas, E., Lämsä, A.-M. & Jyrkinen, M.** (2019) Is fatherhood allowed? Media discourses of fatherhood in organizational life. *Gender, Work & Organization* 26 (10), 1433–1450. <https://doi.org/10.1111/gwao.12352>
- Kangas, E. & Lämsä, A.-M.** (2020) Leadership practices in relation to men's work-family balance in Finnish organizations. *Community, Work & Family*. <https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1728231>
- Katila, S. & Eriksson, P.** (2013) He is a firm, strong-minded and empowering leader, but is she? Gendered positioning of female and male CEOs. *Gender, Work and Organization* 20 (1), 71–84. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00570.x>
- Marsiglio, W. & Roy, K.** (2012) *Nurturing dads: Social initiatives for contemporary fatherhood*. New York: Russell Sage Foundation.
- Poggio, B.** (2006) Outline of a theory of gender practices. *Gender, Work & Organization* 13 (3), 225–233. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2006.00305.x>
- Vuori, J.** (2009) Men's choices and masculine duties: Fathers in expert discussions. *Men and Masculinities* 12 (1), 45–72. <https://doi.org/10.1177%2F1097184X07306720>
- West, C. & Zimmerman, D. H.** (1987) Doing gender. *Gender & Society* 1 (2), 125–151.
- Whitehead, S. M.** (2014) Masculinities in management: Hidden, invisible, and persistent. Teoksessa S. Kumra, R. Simpson & R. J. Burke (toim.) *The Oxford handbook of gender in organisations*. Oxford: Oxford University Press, 438–459.