

jojen hälvemisestä, kun töitä tehdään lasten tarpeiden ehdoilla. Toisaalta yksi haastateltava kertoo myös töiden menevän *siinä sivussa*, kuten lasten kasvatukseen ehkä useammin viitataan. Kun puhumme äitiydestä tai työstä, olemme tottuneet kulttuurisiin mallitarinoihin. Rokkonen haluaa kuitenkin muistuttaa, että tarinoita on monia. Tässä hän onnistuu, vaikka aineisto on määrällisesti suppea.

Uusi normaali myös työelämässä?

Tutkimus haluaa nostaa esiin epätyypillisten työsuhteiden muotoja, jotka jäävät usein tilastollisessa analyysissä pimentoon. Nämä silputtoiden tuomat pätkittäiset työllistymiset ovat naisten arkea, toisilla vähemmän ja toisilla enemmän. Oman lisänsä tuo intensiivisen äitiyden odotus kaikkensa lapsen eteen tekevästä äidistä, jonka äidit tunnistavat hyvin, mutta jota he myös haastavat esimerkiksi äitiyteen kohdistuvien odotusten suhteen. Suomessa ollaan historiallisesti tottuneempia kotiäitien sijaan (kokoaikaisesti) töissä käyviin äiteihin, jolloin äitien tavat toteuttaa äitiyytään ovat laiveammat, kuin kotiäitiyttä ihannoivassa kulttuurissa.

Kaiken kaikkiaan *Prekaari äitiys: Kertomuksia palkkatyön reunamilta* on selkeästi kirjoitettu, joskin melko monia

tulokulmia sisältävä teos. Kirjasta voi lukea myös oman mielenkiinnon mukaan vain osia, koska luvut toimivat mielestäni myös omillaan. Toistoa on jonkin verran, joten lukija ei kadota punaista lankaa, vaikka silmäilisi joitakin osioita kevyemmin. Suosittelen kirjaa lämpimästi kaikille työelämästä ja äitiydestä, mutta myös ihmislähtöisestä analyysistä ja haastattelusta metodina kiinnostuneille.

Jenny Säilävaara

Kirjoittaja työskentelee projektitutkijana Jyväskylän yliopistossa. Hänen väitöskirjansa (2021) käsittelee äitien kokemuksia pitkäkestoisesta imetyksestä.



Onko huonon johtamisen pandemia työelämässä sukupuolittunut?

Miksi niin monesta epäpätevästä miehestä tulee johtaja? Ja miten korjata tämä? Tomas Chamorro-Premuzic. Suom. Tatu Henttonen. Vastapaino 2021. 179 s.

Tomas Chamorro-Premuzicin teoksen keskiössä on johtaminen ja sukupuoli. Miksi huonoa johtajuutta on ja miksi huonot johtajat ovat useimmiten miehiä? Vähenisikö huono johtaminen, jos

johtajina olisi enemmän naisia?

Tomas Chamorro-Premuzic työskentelee työpsykologian professorina. Hänen kiinnostuksenkohteensa ovat tutkimuksellisesti liittyneet persoonallisuuteen ja johtamistyön tuloksellisuuteen. Kirjoittaja on kansainvälisesti tunnustettu johtamisen kehittämisen ja henkilöstöjohtamisen analytiikan asiantuntija. Kontekstuaalisesti kirja sijoittuu Yhdysvaltoihin ja se pohjautuu vuonna 2013 *Harvard Business Review* -lehdessä ilmestyneeseen artikkeliin.

Chamorro-Premuzicin perustavanlaatuinen lähtökohta on, että huonoja johtajia ja huonoa johtamista on liikaa. Kirjassa väitetään, että 75 prosenttia irtisanoutuneista työntekijöistä on eronnut lähijohtajansa takia ja että 65 prosenttia työntekijöistä haluaa enemmän uuden lähijohtajan kuin palkankorotuksen. Huono johtaminen esitetään kirjassa epidemian kaltaisena ongelmana. Kirjassa on oivaltavia esimerkkejä organisaatioiden arjesta ja sukupuolittuneista johtamiskäytännöistä kuten esimerkiksi johtajien rekrytoinneista. Kirjoittaja identifioi myös klassisen tarinan miehen uralla etenemisestä. Kuvitteellinen Stuart etenee johtotehtäviin ongelmitta. Stuart pitää itsestään kovaa meteeliä ja osaa erinomaisesti rakentaa ja hallita omaa mainettaan. Itse työstä tai johtamisesta hän kuitenkin suoriutuu keskin-

kertaisesti ja alaiset eivät ole tyytyväisiä. Esilläolon ja maineen vuoksi hän on kuitenkin haluttu, ei niinkään hyvä, johtaja. Teoksessa käsitellään huonon johtamisen yleisyyttä, miesten päätymistä johtajiksi sekä sitä, millainen on hyvä johtaja ja millaiset myytit ohjaavat käsityksiä hyvistä johtajista. Kirjan loppuosa keskittyy siihen, miten parempia johtajia saataisiin enemmän ja miten johtamisen onnistumista tulisi mitata ja arvioida.

Kirjassa esitetään, että huonon johtamisen yleisyyden keskeisiä syitä on se, että johtamisessa ei tunnusteta eroa itsetuottamuksen ja pätevyyden välillä. Vaikka kirjoittaja ei ajattele naisten itsetuottamuksen olevan matalammalla tasolla kuin miehillä, hänen mukaansa naisten ja miesten itsetuottamus näyttäytyy muille erilaisena. Chamorro-Premuzic tuo esille ajatuksia johtamisen pimeästä puolesta – narsismista ja psykopatiasta – ja toteaa, että nämä persoonallisuuspiirteet ovat yleisempiä johtajilla ja miehillä kuin naisilla ja tavallisilla työntekijöillä. Hänen mukaansa johtajien korkea palkkataso liittyy narsismiin ja suuri määrä selfiekuvia voi kertoa narsismista ja psykopatiasta. Nämä ovat mutkattomia yksinkertaisuuksia ja linkki sukupuolen teemaan jää pinnalliseksi.

Kirjan parhaimpia anteja on perusteellinen johtajien ja johtamistyön ar-

vointiin liittyvien oletusten ja työkalujen käsittely. Chamorro-Premuzic tekee kirjassaan analyysin piirteistä, jotka voivat avustaa olemaan hyvä johtaja, kuten tunnealy ja psykologinen pääoma. Hyvä johtaja on hänen mukaansa sellainen, joka toimii mutkattomasti erilaisten ihmisten kanssa, kuuntelee, kommunikoi sekä omaa vankan asiantuntijuuden ja tällanetajun. Hyvän johtajan piirteet kuvataan hyvin universaaleina, mutta toisaalta kirjoittaja taas toteaa hyvän johtamisen olevan kontekstisidonnaista. Kaikkien työelämässä ajatellaan hyötyvän pätevistä, rehellisistä ja hyvät vuorovaikutustaidot omaavista johtajista. Työelämän muutoksen näkökulmasta jainkin pohtimaan miksi näitä ominaisuuksia ei kuitenkaan arvosteta ja arvioida kun valitaan johtajia?

Kirjan keskeisiä viestejä onkin se, että johtajuutta ja johtamista arvioidaan ylipäätään liian niukasti työelämässä. Jos arvioidaan, kiinnitetään huomioita johtamistyön kannalta vääriin asioihin tai käytetään epäsoivia arviointikriteerejä. Pohdimme vain vähän sitä, miten organisaatioissa voidaan tunnistaa potentiaalisia hyviä johtajia ja millaista osaamista organisaatioissa on hyvän johtamisen tunnistamiseen. Organisaatiot ovat hyvin harvoin kiinnostuneita siitä, miten hyvin johtajarekrytoinnit ovat onnistuneet ja miten johtajan onnistumista voi-

si mitata erityisesti tiimin osaamisen ja tuloksen kautta. Usein arviot perustuvat tekaistuihin oletuksiin, intuitioon tai myytteihin.

Chamorro-Premuzic toteaa, että useimmiten miehet pääsevät johtotehtäviin ilman uraesteitä. Johtajanaiset ovat parempia sen vuoksi, että heidän tiensä johtajataksi on hankala. Kirjoittaja kuitenkin näkee suurimmaksi osaksi, että uralla etenemisen hankaluus johtuu naisista itsestään tunnistamatta organisaation tai yhteiskunnan asettamia esteitä. Kirjoittajalla on vahva taustaoletus siitä, että johtamisen ydinolemus on yksilössä. Johtajan pätevyys liitetään vahvasti persoonallisuuteen. Kirjoittaja ei huomioi sitä, millaisia sukupuolistaivia ja epäarvoistavia rakenteita ja mekanismeja organisaatioissa tai työelämässä on.

Johtamisosaamisen kehittämiseen kirjassa esitetään eri keinoja, mutta todetaan samalla, että johtajan persoonaa on hyvin vaikea muuttaa ja useimmiten on helpompi taantua hyvästä johtajasta huonoksi kuin kehittyä huonosta johtajasta hyväksi. Erityisesti tässä kohtaa lukija olisi kaivannut syvempää analyysia sukupuolen näkökulmasta. Onko johtamisosaamisen kehittämisessä sukupuolieroja? Jos on, niin millaisia? Kun suurin osa johtajista on miehiä, on oletettavaa, että suurin osa johtamiskoulutuk-

sesta on myös suunnattu miehille ja kehitetty hyvin miehisisistä lähtökohdista. Miten johtamiskoulutusta voisi muuttaa siten, että se edistäisi myös johtajanaisten uria? Entä ovatko johtajamiehet halukkaita muuttamaan nykyistä miehistä johtamiskuvaa ja miten tätä muutosta voitaisiin nopeuttaa? Chamorro-Premuzic esittää melko vahvan ajatuksen siitä, että yksilön itse tulee vaikuttaa tähän muutokseen ja että muutos tapahtuu yksilön käyttäytymisen kautta. Aikaisemmasta organisaatio- ja johtamistutkimuksesta kuitenkin tiedetään, että yksilö ei yksin voi tätä muutosta tehdä, vaan tarvitaan organisaation tukea, esimiesten kannustusta ja tietoista toimintaa työelämässä.

Olisiko parempaa johtamista tarjolla, jos naisia olisi johtotehtävissä enemmän? Yksioikoista vastausta tähän kysymykseen ei varmastikaan ole. Mielestäni rakentamalla monimuotoisemman johtamiskuvan, voisimme saada yhä erilaisempia johtajia toimimaan erilaisten organisaatioiden johtotehtävissä. Tämä varmasti lisäisi myös naisten mahdollisuuksia toimia johtajina ja edistäisi naisten työuria ja työelämän tasa-arvoa. On helppo yhtyä kirjoittajan ajatukseen siitä, että on tärkeää, miten johtajuutta arvioidaan ja mitataan. Tämä on tärkeää myös muutoksen keinona. Työelämässä ja organisaatioiden arjessa kaivattuja

asioita ovat kyky ymmärtää ja toimia eri tilanteissa, joustavuus ja sensitiivisyys, joita edistää se, että johtajat ovat erilaisia ja he tulevat eri elämäntilanteista.

Suvi Heikkinen

Kirjoittaja toimii tutkijatohtorina johtamisen oppiaineessa Jyväskylän yliopiston kaupakorkeakoulussa. Heikkinen on tutkinut sukupuolta ja tasa-arvoa työelämässä mm. johtamisessa, työurilla ja työn ja perheen yhdistämisessä. Hänen tutkimuksiaan on julkaistu sekä kansallisissa ja kansainvälisissä tieteellisissä julkaisuissa. Heikkinen on toiminut erilaisissa tasa-arvoon liittyvissä tutkimus- ja kehittämishankkeissa sekä ohjausryhmissä Suomessa ja kansainvälisesti.