



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Elina Primetta

Huono johtaminen

Ilmenemismuodot, vaikutukset johdettaviin, alkusyyt ja
kehittämismahdollisuudet

Johtamisen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen
pro gradu tutkielma
Kauppatieteet

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Elina Primetta		
Tutkielman nimi:	Huono johtaminen: Ilmenemismuodot, vaikutukset johdettaviin, alkusyyt ja kehittämismahdollisuudet		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	99

TIIVISTELMÄ:

Mitä on huono ihmisten johtaminen? Mistä se johtuu, miten se ilmenee, miten se vaikuttaa johdettaviin ja miten sitä voi kehittää paremmaksi? Tässä tutkimuksessa johtamista tarkastellaan pääasiassa yksilön kokemuksen kautta ja dyadisesta asetelmasta johtajan, johdettavan, vuorovaikutuksen ja interaktioiden näkökulmasta. Johtaminen on myös koko organisaation ilmiö.

Tämä on kvalitatiivinen empiirinen tutkimus, jonka yhteydessä tehtiin teemahaastatteluita. Monilla ihmisillä on kokemusta ja mielipiteitä huonosta johtamisesta. Haastatteluilla kerättiin tietoa siitä, mikä koetaan huonoksi johtajuudeksi ja mitä huono johtajuus aiheuttaa. Teoreettinen viitekehys koostui ihmisten johtamista ja huonoa johtamista käsittelevistä tieteellisistä tutkimuksista ja kirjallisuudesta eri aikakausilta kotimaasta ja ulkomailta, ja lähteenä käytettiin myös normatiivisia teoksia.

Tutkimuksen edetessä nähtiin, että johtaminen on kolmen tekijän summa: ilman johdettavia ei olisi johtamistakaan, lisäksi johtamiseen vaikuttaa kulloinkin vallitseva konteksti. Johtaminen on vuorovaikutusta. Johtajan ja johdettavan ominaisuuksien ja tietojen, taitojen ja tunteiden lisäksi johtamiseen on vaikutuksensa organisaation rakenteilla, kulttuurilla ja organisaatiossa vallitsevilla arvoilla tai henkilöiden omilla arvoilla. Johtamiseen vaikuttavat ihmisten luomat sosiaaliset konstruktiot ja eri aikakausina vallitsevat yleiset ihmiskäsitykset ja johtamistrendit.

Johtopäätöksenä todettiin, että huonoa ihmisten johtamista esiintyy useina erilaisina ilmenemismuotoina. Huono johtaminen johtuu kolmesta pääsyystä: joko osaamattomuudesta, pahan tahtoisuudesta tai otollisista tilanteista. Työyhteisön tulee puuttua huonoon johtamiseen. Huonolla johtajuudella on huono vaikutus johdettavien henkilöiden työhyvinvointiin ja työmotivaatioon ja sitä kautta huomattava merkitys koko organisaation tuloksellisuuteen, joka eskaloituen vaikuttaa koko yhteiskunnan menestykseen.

Johtamista voi tietoisesti opiskella ja sitä on mahdollista tarkoitushakuisesti kehittää ja parantaa. Ihmistuntemus, empatiakyky, itsensä tunteminen ja itsensä johtaminen ovat tärkeitä taitoja johtavassa tai esimiestehtävässä olevalle. Vuorovaikutustaito on johtajan ja esimiehen tärkein työkalu. Asiallinen palaute on tärkeää paitsi johdettaville, myös johtajalle. Palaute antaa tietoa vallitsevasta tilanteesta puolin ja toisin ja auttaa kehittämään toimintaa oikeaan suuntaan.

AVAINSANAT: Johtaminen, huono johtaminen, ihmisten johtaminen, johtamisen kehittäminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite	7
1.2	Tutkimuksen rakenne ja menetelmä	8
1.3	Käsitteet	10
2	Mitä johtajuus on	12
2.1	Johtamistyyli	16
2.2	Johtajuus interaktioiden ja vuorovaikutuksen näkökulmasta	18
2.2.1	Palautteen ja läsnäolon merkitys	21
2.2.2	Viestintä ja vuorovaikutus	21
2.2.3	Tunteet työelämässä	24
2.3	Johtamisen kriteerit	26
2.4	Johtajan tehtävät	29
2.5	Valta ja vaikuttamisen taktiikat	33
3	Huono johtaminen	36
3.1	Huonon johtamisen tasot	39
3.2	Miten huono johtaminen ilmenee	41
3.3	Mistä huono johtaminen saa alkunsa	51
3.3.1	Vuorovaikutusongelmat	54
3.3.2	Huonot lähtökohdat lapsuudesta	56
3.3.3	Esimiehen omat ajatukset	57
3.3.4	Työyhteisöjen ongelmat	59
3.4	Huonon johtajuuden vaikutuksia	60
3.4.1	Johdettavien tuntemukset	62
3.4.2	Nöyryytys, stressi ja työuupumus	65
4	Tutkimuksen toteuttaminen ja empiirinen analyysi	70
4.1	Millaista on huono ihmisten johtaminen	71
4.2	Mitä haittavaikutuksia huonolla johtajuudella on	77
4.3	Jos olet kokenut huonoa johtamista, niin miten sen koit	79

5	Johtopäätökset	82
5.1	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	82
5.2	Tutkimushavaintojen pohdinta aiempien teorioiden valossa	84
5.3	Tutkimushavaintojen käytännön merkitykset	88
5.4	Tutkimuksen laadun arviointi	93
5.5	Jatkotutkimusehdotukset	94
	Lähteet	95

Kuviot

Kuvio 1. Esimiehen viisi viestiä	23
Kuvio 2. Hyvät vuorovaikutustaidot – työroolista riippumatta	24
Kuvio 3. Huonon johtajan ominaisuudet	37
Kuvio 4. Huonon johtamisen tasot	39
Kuvio 5. Esimiestyön vaikutuksia	61
Kuvio 6. Minkälaisia tuntemuksia huono esimies sai aikaan työntekijöissä	62
Kuvio 7. Ryhmiteltyjen ominaisuuksien osuudet kysymykseen ”Millaista on huono johtaminen?”	77
Kuvio 8. Suomalaisen johtajuuden tulevaisuuden kehittämiskohteet	94

Taulukot

Taulukko 1. Johtamisparadigmojen ominaispiirteet	15
Taulukko 2. Paremman ja huonomman vastuullisuuden vertailua	26
Taulukko 3. Johtajan tehtäviä, ominaisuuksia ja osaamisia eri lähteistä	30
Taulukko 4. Hyvä ja huono johtaminen	43
Taulukko 5. Huonon johtamisen ilmeneminen	46
Taulukko 6. Toiminta erilaisten esimiesten kanssa	49
Taulukko 7. Informanttiluettelo	71
Taulukko 8. Huono johtajuus -ominaisuudet jaettuna viiteen pääkategoriaan	73
Taulukko 9. Huono johtaminen eri lähteiden mukaan	82
Taulukko 10. Hyvä yksilön johtaminen	91
Taulukko 11. Työn imu ja työntö	91
Taulukko 12. Kymmenen keinoa synnyttää luottamusta	92

1 Johdanto

”Vain kolme asiaa sujuu organisaatiossa luonnostaan: konflikti, sekaannus ja alisuoritus. Kaikki muu vaatii johtamista.” (Peter Drucker). Hyvää johtamista on tutkittu ja yritetty tunnistaa iät ja ajat, esimerkiksi tieteellinen liikkeenjohto -teoria kehitettiin jo 1900-luvun alussa. Johtamista on tutkittu liiketaloustieteen lisäksi mm. psykologian, sosiologian, sosiaalipsykologian, viestinnän, kasvatustieteen, antropologian ja valtio-opin tieteidenalojen näkökulmista (Juuti 2018, s. 6). Paljon on puhuttu sankarijohtajista, mutta viime aikoina on alettu kiinnittää erityistä huomiota myös huonoon tai jopa pahaan johtamiseen.

Ihmisten johtamisella on erittäin suuri merkitys henkilökunnan työhyvinvointiin ja sitä kautta työn laatuun ja tehokkuuteen, innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen, mikä taas vaikuttaa merkittävästi kokonaisten organisaatioiden taloudelliseen tulokseen ja menestykseen. Siten johtamisen tulokset heijastuvat myös kokonaiseen yhteiskuntaan ja valtioihin. Auran ja kumppanien v. 2019 julkaiseman, Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan pelkästään johtamiskäytänteet voivat aiheuttaa kesikokoisen yrityksen, jonka liikevaihto on 17 miljoonaa euroa, käyttökatteeseen lähes miljoonan euron (923 000 €) muutoksen. Koko Suomen valtion tasolla parempi johtaminen toisi siten 9,4 miljardia euroa enemmän yritysten käyttökatteisiin (Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen 2019).

Koivisto ja Ranta (2019, s. 25) tekivät Johtamistaidon opistolla tutkimuksen yhteistyön johtamisesta ja saivat tuloksen, että jopa 36 % johtajista oli sitä mieltä, että yhteistyö omassa ryhmässä ei ole sujuvaa ja tehokasta. Gallup tutkimusyhtiön mukaan maailmanlaajuisesti vain 13 % työntekijöistä on sitoutuneita työhönsä. Niissä yrityksissä, joissa henkilöstö on työhönsä sitoutunut, tuottavuus on jopa 147 % suurempi kuin muissa yrityksissä. (Rantanen & kumpp. 2020, s. 15). Hyvällä johtajuudella kuilu on mahdollista kuroa umpeen. Johtajat ja esihenkilöt voivat vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin joko suoraan tai epäsuorasti erilaisilla käytänteillä. (Mm. Halava & Panzar 2010, Juuti 2011)

Elämme murrosaikaa, jossa on tullut tarve muuttaa perinteinen hierarkkinen organisointumisen verkostomaiseksi organisaatioksi. Pyritään siirtymään jaettuun johtajuuteen, joka korostaa kaikkien toimijoiden vastuullisuutta ja itsenäistä työskentelyä. Perinteiset hierarkkiset organisaatorakenteet ja niitä kannattelevat esimieskeskeiset johtamistavat eivät luovuta vahvaa, lakien ja käytäntöjen tukemaa asemaansa ilman taistelua. Se taistelu käydään kulttuurin syvärakenteen tasolla. Vanhan ja uuden kulttuurin taistellessa organisaatioissa syntyy usein huonoa johtamista. (Juuti 2018, s. 27)

Karlöf & Helin Lövingsson (2009, s. 7, 9) kirjoittavat, että johtamisosaamisen tarve kasvaa esimiestehtävien määrän kasvun myötä kaikkialla maailmassa. Työelämässä käytetään ihmisten älyä ja siksi tarvitaan myös johtamiskykyä, ohjaamistaitoa ja toiminnan edistämiskykyä. Myös Kellerman (2004, s. 3) mainitsee, että Harvard Universityn johtaja oli todennut virkaanastujaispuheessaan jo vuonna 2001, että tällä vuosituhannella mikään ei ole tärkeämpää kuin tulevaisuuden johtajien kouluttaminen ja uusien ideoiden kehittäminen.

Ihmisiä voidaan siis kouluttaa hyvään johtamiseen. Johtamiskoulutuksesta on tullut valtavaa ja monenkirjavaakin liiketoimintaa. Johtajuus esitetään opetettavissa olevana ja opiskeltavissa olevana taitona. Johtamiskoulutuksen järjestäjät tuovat esiin sitä optimistista ajatusta, että johtajien kehittäminen kehittää koko arvokasta henkilöstöresurssia. (Kellerman 2004, s. 3)

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämä tutkimus keskittyy ihmisten johtamiseen. Tavoitteena on selvittää:

1. Millaista on huono johtaminen – miten se käytännössä ilmenee.
2. Mitä vaikutuksia huonolla johtamisella on – miten se vaikuttaa työntekijöihin yksilöinä ja koko työyhteisöihin.
3. Mistä huono johtaminen saa alkunsa – mikä on syynä huonoon johtamiseen.

4. Miten huonoa johtamista voi parantaa – mitä johtaja tai esimies itse voi tehdä, mitä työntekijät voivat tehdä.

Ainoastaan tunnistamalla huonon johtamisen ominaisuudet on mahdollista päästä siitä eroon ja luoda hyviä, viihtyisiä ja tuottavia työpaikkoja, joissa ihmisiä johdetaan hyvin. *”Se on tappio työpaikalle sekä ihmiselle itselleen, kun hän ei voi eikä uskalla toteuttaa niitä kykyjä, joita hänestä saattaisi löytyä toisenlaisissa olosuhteissa.”* Juhani Mattila (2017, s. 62)

Hyvästä johtamisesta puhutaan virallisilla tahoilla enemmän, mutta huomataanko edes, minkälaista huonoa johtaminen voi olla ja ymmärretäänkö, miten se vaikuttaa moniin työelämässä toimiviin ihmisiin. Tämä tutkimus on samoilla linjoilla Pynnösen (2015, s. 22) kanssa: ”Huono johtaminen tutkimuskohteena on universaali ja huonon johtajan (persoonaan liittyvät) ainekset ovat olemassa meissä kaikissa: kyse on enemmän niiden tiedostamisesta ja hallinnasta.”

Kun tiedostetaan, mikä on huonoa johtamista, niin johto- ja esimiestehtävissä toimivat henkilöt saavat lisää tietoa, miten voivat parantaa suoriutumistaan omassa työssään, ja samalla lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä ja koko organisaation menestystä. Ja organisaatiot saavat tietoa miten asettaa oikeanlaiset standardit ihmisten johtamistyöhön, miten valita oikeanlaiset henkilöt, ja miten kouluttaa, tukea ja edistää organisaatiotaitoja niin johto- ja esimiestyötä tekeville, kuin koko henkilökunnalle.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja menetelmä

Aluksi selvitetään teoreettisesti pääpiirteittäin, mitä johtaminen oikein on. Sitten otetaan selvää, mitä on huono johtaminen. Huonoa johtamista tutkitaan sekä teoreettisesti tutkimuksista ja kirjallisuudesta, että empiirisesti haastatteleamalla työelämässä olevia henkilöitä ja kysymällä heidän näkemyksiään. Sen jälkeen tarkastellaan huonon johtamisen aiheuttamia vaikutuksia. Niitä kysytään sekä informanteilta, että etsitään kirjalli-

suudesta ja tutkimuksista. Kirjallisuudesta etsitään tietoa, miksi huonoa johtamista esiintyy, mistä se johtuu.

Seuraavaksi vertaillaan haastattelujen tuloksia ja teoriaa. Lopuksi etsitään teoreettisista lähteistä keinoja, joilla huonoa johtamista voidaan kehittää paremmaksi. Minkälaisia keinoja yksittäisellä johtajalla tai esimiehellä on käytettävissään, että hän voisi kehittää omaa johtamistaan. Mitä yksittäinen työntekijä tai organisaatioiden henkilöstö yhdessä voi tehdä puuttuakseen mahdolliseen huonoon johtamiseen.

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen, empiirinen tutkimus. Tutkimusta varten haastateltiin satunnaisesti valikoitunutta kahdeksaa suomalaista työelämässä olevaa henkilöä, jotka ovat eri-ikäisiä, edustavat eri sukupuolia ja työskentelevät erilaisilla aloilla ja eri tehtävissä eri puolella Suomea. Haastattelu oli strukturoitu teemahaastattelu, joka toteutettiin joko suullisena haastatteluna, tai sähköpostikyselynä, koska jotkut koehenkilöt halusivat mieluummin miettiä vastauksiaan ajan kanssa tarkemmin ja vastata kirjallisesti. Heiltä kysyttiin ajatuksia ja kokemuksia siitä, millaista heidän mielestään on huono johtaminen ja ovatko he kokeneet sellaista omissa työpaikoissaan. Heiltä kysyttiin myös, mitä vaikutuksia huonolla johtamisella on ollut, mikäli ovat sellaista kohdanneet.

Empiirisen tutkimuksen tutkimustulokset on hankittu analysoimalla huonosta johtamisesta kerättyjä konkreettisia havaintoja. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten kokemuksia ja ymmärryksen muodostumista heidän kokemustensa kautta. Jos tutkija pyrkii lähestymään huonoa johtamista ilman ennako-oletuksia, määritelmiä tai teoreettista viitekehystä, niin tutkimusta voitaisiin kutsua fenomenologiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, s. 156-160). Pohdiskelevaa otetta käytetään tätä tutkimusta tehdessä.

1.3 Käsitteet

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu pääasiassa yksilöllisestä, dyadisesta sekä interaktioiden ja vuorovaikutuksen näkökulmasta johtamisessa. Jonkin verran on sivuttava myös ryhmätason ja organisaatiotason johtamista, koska niillä on vaikutuksensa myös kahdenvälisiin suhteisiin. Aihetta huono johtaminen on tutkittu tieteellisesti vähemmän verrattuna hyvään johtamiseen, mutta jonkin verran lähdeaineistoa huonosta johtamisesta löytyy sekä kotimaasta että kansainvälisesti. Lähdeaineistona käytetään johtamiskirjallisuutta, sekä aikaisemmin julkaistuja kotimaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia, jotka on tehty huonosta ihmisten johtamisesta tai työhyvinvoinnista.

Huonosta johtamisesta ovat aikaisemmin tutkimuksia tehneet mm. Anu Pynnönen sekä Anthony Erickson ja kumppanit. Huonon johtamisen vaikutuksia yksilöihin tarkastellaan tässä mm. suomalaisten psykoterapeuttien Tarja Turtion ja Juhani Mattilan huomioihin perustuen. Aiheesta on kirjoitettu suhteellisen paljon myös erilaisissa viranomaisten tekemissä kansallisissa tutkimuksissa ja työhyvinvointitutkimuksissa. Johtamisesta löytyy paljon normatiivista kirjallisuutta ja erilaisia johtamisoppaita.

Tässä tutkimuksessa keskitytään esimiestyöhön ja ihmisten johtamiseen (leadership) eikä asioiden johtamiseen (management) (mm. Aaltonen 2004 ja Juuti 2006 ja 2018). Johtamista ei ole tässä käyty kokonaisvaltaisesti läpi organisaatiotasolla eikä ryhmätasolla, vaikka ne vaikuttavat myös yksilöiden johtamiseen, vaan tässä johtamista on rajattu pääosin johtajan tai esimiehen näkökulmaan sekä alaisen näkökulmaan. (mm. Yukl, 2006).

Tässä raportissa käytetään käsitteitä **johtaminen** tai **esimiestyö**, sekä **johtaja**, **esimies** tai **esihenkilö**. Eri johtajien ja eri esimiesten työtehtävät ovat eri työpaikoissa erilaisia, aivan kuten johtajan ja esimiehen työtehtävät ovat keskenään erilaisia. Mutta kaikella, mitä tässä tutkimuksessa käsitellään johtamisena, tarkoitetaan **kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa ihmisten johtamistyötä ja esihenkilötyötä**. Siis sekä johtajien, että esihenkilöiden tekemää johtamis- tai esihenkilötyötä. Tässä ei keskitytä esihenkilön tai johta-

jan muuhun substanssityöhön, kuin nimenomaan **ihmisten johtamiseen**. Ihmisten johtaminen kuuluu niin johtajan kuin esihenkilökin tehtäviin.

Johtamisen kohteena, eli johdettavana olevista henkilöistä käytetään tässä tutkimuksessa käsitteitä **johdettavat, työntekijät, henkilökunta, henkilöstö** tai **seuraajat**. Aikaisemmin yleisesti käytössä ollut käsitteitä **alainen** käytetään tässä myös jonkin verran, mutta vähemmän, koska se sanana voi aiheuttaa negatiivisia, alisteisia ja arvoltaan alempana olevia mielikuvia. Tässä raportissa ne kaikki ovat kuitenkin keskenään rinnastettavissa olevia käsitteitä.

2 Mitä johtajuus on

Termi **leadership**, johtajuus, on alun perin otettu tieteelliseen käyttöön arkikielestä. Määritelmiä on tehty paljon ja erilaisia. Useimpien määritelmien mukaan se on prosessi, jossa tietoisesti vaikutetaan toisiin ihmisiin, että saadaan ohjattua, järjestettyä ja mahdollistettua toimintoja ja suhteita ryhmässä tai organisaatiossa. Toinen johtamistermi, **management**, tarkoittaa enemmänkin asioiden ja liiketoiminnan johtamista kun taas leadership tarkoittaa ihmisten johtamista. (Yukl 2010, s. 20-21).

Management pitää sisällään toimintaprosessien hallintaa ja päätöksentekoa, esim. strategiat, rakenteet, järjestelmät, ja se edustaa vakautta ja ennustettavuutta. Leadership taas sisältää monimuotoisia vuorovaikutusprosesseja, kuten osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, yhteiset tavoitteet, muutos ja innovaatiot. Se edustaa ideoiden, suuntien ja muutosten edistämistä. (Yukl 2010, s. 20-21)

Johtajuutta määriteltäessä pohditaan mm. onko johtajuus rooli vai vaikutusprosessi, minkä tyyppinen vaikutusprosessi se on, mikä on vaikutusyritysten tarkoitus, perustuu-ko vaikutusvalta järkeen vai tunteeseen. (Yukl 2010, s. 20-25). Johtajuutta on muun muassa määritelty piirteillä, käyttäytymisellä, vaikutuksella, vuorovaikutuskuvioilla, roolisuhteilla ja ammattiasemalla. Keskeistä on johtajuuden tehokkuuden selvittäminen. (Yukl 2010, s. 30-34)

Johtajuusteorioita voidaan jaotella myös sen tason mukaan, millä johtamisen prosesseja analysoidaan: 1) yksilön sisäiset prosessit, 2) kahdenväliset prosessit, 3) ryhmäprosessit tai 4) organisaatioprosessit. Jos johtajuusteorioita jaotellaan sen mukaan, keskittyvätkö ne johtajaan vai alaiseen, niin ensin mainittuun kuuluvat mm. piirteet, käyttäytyminen ja valta ja toiseen kuuluvat mm. tilanne ja integroivat teoriat. (Yukl 2010, s. 30-34)

Seeck (2012) muistuttaa, että johtaminen on vallankäyttöä, ja sitä pitäisi siitä syystä tarkastella kriittisesti. Nykykäsityksen mukaan myös johdettavat ovat olennainen tekijä,

joka vaikuttaa johtamiseen. Johtamista ei ole olemassa ilman johdettavia. Lisäksi kaikki johtamistarinat johtajineen ja seuraajineen liittyvät myös aina johonkin tiettyyn kontekstiin: ympäristöön tai tilanteeseen. (Kellerman 2004, Introduction xiii-xiv; Turtio 2017, s. 13)

Kellerman kuvailee, että johtajuus on kuin takkuinen kudelman, joka koostuu johtajasta, seuraajista ja kontekstista. Eri tekijöitä on vaikea erottaa toisistaan. Yksittäiset kudelman säikeet eivät ole taidokkaassa järjestyksessä, eikä niitä pysty tarkkaan hahmottamaan. Turtio puolestaan huomauttaa, että ihmiset yleensä hyvin helposti ovat mieluummin mukavuudenhaluisia ja laiskoja, ja sysäävät kaiken vastuun vuorovaikutuksen ja yhteistyön onnistumisesta yksin johtajille. Ennen oli yleistä odottaa ns. ”johtamispalveluita” johdolta, mutta nykyään tarvitaan yhteisvastuuta ja avointa keskustelua paremman työympäristön ja työhyvinvoinnin rakentamisesta. (Kellerman 2004, Introduction xiii-xiv; Turtio 2017, s. 13)

Kellermanin (2004, Introduction xiii-xiv) mukaan johtaja valitsee tietyn toimintatavan ja saa sitten jollain tavalla toiset mukaan. Johtaja hienovaraisen taitavasti rohkaisee muita ”valitsemaan” reitin jota tulisi seurata. Turtio (2017, s. 15) taas kuvailee, että johtaminen ja johdettavana oleminen on sitä, että vuorotellen vaikutetaan erilaisissa sosiaalisissa konteksteissa. Johtajakin on välillä vaikuttaja ja välillä tulee vaikutetuksi. Johtamiskokemus syntyy sekä johtajan, että johdettavan mielessä tällaisesta jaetusta sosiaalisesta todellisuudesta. Organisaatiot ovat sosiaalisia rakennelmia. Työyhteisön sosiaalinen todellisuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja siksi se voi synnyttää millaista johtamista hyvänsä. Johtaminen on olemassa ihmisten tekemisenä, ihmisten antamina merkityksinä ja siksi se on myös ihmisten muutettavissa. (Pynnönen 2015, Juuti 2018, s. 25)

Karlöf ja Helin Lövingsson (2009, s. 9-12) toteavat, että liikkeenjohdossa on tapana noudattaa erilaisia trendejä ja muoti-ilmiöitä, koska johtajuus on erittäin monimutkaista ja koko ajan haetaan ratkaisuja erilaisiin ongelmiin. Heidän mukaansa heikot johtajat

noudattavat tällaisia muoti-ilmiöitä orjallisesti. Taitavammat johtajat perehtyvät kyllä uusiin suuntauksiin, mutta muodostavat sitten omat näkemyksensä aikaisempiin tietoihinsa perustuen. Karlöf ja Helin Lövingsson ennustavat, että trendien perässä juokseminen alkaa laantua kun johtajien yleinen valistuneisuus alkaa kasvaa.

Seeck (2012) on tutkinut eri aikakausien johtamisoppeja johtamisparadigmojen näkökulmasta. Hän toteaa, että Barleyn & Kundan (1992, s. 364) mukaan kukin johtamisparadigma vallitsee noin 20-30 vuoden ajan. Kunkin paradigman aikana vallinneet trendit ja ideologiat näkyvät paradigman ideologiassa. Seeckin mukaan on tärkeää tuntea johtamisoppien menneisyys, ettei nykypäivän johtamisen ymmärrys jää puutteelliseksi ja pinnalliseksi. Hän toteaa, että nykyään vuosikymmeniä sitten keksittyjä asioita kaupitellaan uusina keksintöinä, vain uudenlaista markkinointitekniikkaa ja uudenlaisia iskulauseita käyttäen. Tuntemalla johtamisen teorian ja tekniikoiden historian on mahdollista luoda kunnon perusta niitten teoreettiselle ja käytännön kehittämiseksi. (Seeck 2012, esipuhe)

Seeck (2012, s. 36) on kerännyt taulukkoon eri aikakausina vallinneiden johtamisparadigmojen ominaispiirteitä ja niihin sisältyneitä käsityksiä työntekijöistä ja siitä, miten heitä tulee kohdella. Aikaisemminkin vallinneisiin asenteisiin törmää vielä monissa organisaatioissa. Taulukossa on myös eri johtamisparadigmojen näkemykset työelämän konflikteista. Seuraavassa alkuperäisestä lyhennetty taulukko.

Taulukko 1. Johtamisparadigmojen ominaispiirteet (Mukaihto Seeck 2012, s. 36: Seeck & Laakso 2010a, s. 31; Guillén 1994a, (tieteellisen liikkeenjohdon, ihmishdekoulu-kunnan ja rakenneanalyysin osalta))

TIETEELLI- NEN LIIK- KEENJOHTO	IHMISUH- DEKOULU- KUNTA	RAKENNE- TEORiat	ORGANISAA- TIO- KULTTUUURI	INNOVAATIOTEORiat
Käsitys työntekijöistä sekä siitä, miten heitä tulee kohdella				
Työntekijöitä ohjaa oman edun tavoittelu. Heitä pitää määrällä ja valvoa.	Työntekijöitä ohjaavat psykososiaaliset normit, tarpeet ja tunteet. Heitä pitää johtaa ja opastaa.	Työntekijöitä ohjaavat ammatilliset päämäärät ja normit. Tavoitteena on parantaa ammatillista osaamista. Rakenteellinen asema vaikuttaa sekä työntekijöiden että johtajien käytökseen. Heitä pitää kohdella rationaalisina, ammatillisina toimijoina.	Työntekijöitä ohjaa tarve kuulua johonkin. Työntekijöillä on muitakin päämääriä kuin palkka, esim. tarve sitoutua. Työntekijöitä voidaan johtaa muokkaamalla heidän arvojan ja asenteitaan organisaation tavoitteisiin sopiviksi (organisaatiokulttuurin muuttujanäkökulma).	Työntekijöitä ohjaa tarve uudistua jatkuvasti. Työntekijöillä on palkan lisäksi muitakin päämääriä, esim. halu käyttää tietämystä ja luovaa potentiaalia. Erityisesti tietointensivisissä organisaatioissa työntekijät nähdään organisaation arvokkaana omaisuutena. Työntekijät ovat kuitenkin melko helposti korvattavissa, tavoitteena ei ole itseisarvoisesti pitkän työuran tarjoaminen vaan pikemminkin jatkuva uudistuminen ja kyky sopeutua nopeasti markkinoiden muuttuviin tarpeisiin.
Näkemykset työelämän konflikteista				
Vältettävissä: Tuotannon tehostamisella saavutettava ylijäämä hyödyttää sekä työntekijöitä, että johtajia.	Vältettävissä: Yhteistyö on ihmiselle luontaista. Organisaatiot nähdään sosiaalisina järjestelminä.	Konfliktit muotoutuvat rakenteiden ja rakennemuutosten tuloksena eivätkä ole välttämättä pahasta. Niiden tuloksena syntyy muutoksia.	Konfliktit osoittavat organisatoristen ja yksilöllisten arvojen tai eri kulttuurien yhteen-törmäyksen.	Konfliktit ovat seurausta rakenteellisista muutoksista eivätkä ole välttämättä pahasta. Niiden tuloksena syntyy muutoksia ja uusia ideoita. Kilpailukyvyyn ylläpitämisen takia konfliktit ovat usein väistämättömiä, mm. tehtaiden sijaintia muutettaessa.

2.1 Johtamistyyli

Erilaisia johtamistyyliä ja -teorioita on valtavasti. Johtamistyyli voi olla esim. demokraattista, autoritaarista tai antaa mennä -tyyliä. Ensimmäiseen kuuluu alaisten laaja vapaus, yhteistyö, avoin kommunikointi, luottamus yms. ja työn laatu on yleensä hyvä. Autoritaarisessa tyyliässä esimies käyttää valtaa ja valvontaa. Viestintä on yleensä ylhäältä alas kulkevaa ja sitä on vähän. Antaa mennä -tyyli on yleensä mukavaa, mutta epävarmaa. Vaikuttaja on se, joka sattuu mahdollisuuden ottamaan. Järjestelmällisyys puuttuu, vastuuttomuutta esiintyy, työmotivaatio ja työn laatu yleensä heikko. (Viitala 2004, s. 78 - 86)

Kontingenssiteoriat selittävät johtajuuden tehokkuutta tilanteeseen liittyvien tekijöiden avulla, tilannetekijät joko edistävät tai heikentävät johtajan käyttäytymisen tehoa. Tilannejohtaminen pääasiassa tarkoittaa sitä, että johtajan on otettava aina huomioon myöskin kulloinkin vallitseva tilanne sekä alaisen valmius. Esim. Handyn mukaan johtamistilanteeseen vaikuttaa (Viitala 2004):

- 1) johtajan persoonallisuus ja toimintatavat
- 2) johdettavien ajatusmallit, arvostukset ja mieltymykset
- 3) tehtävä ja sen tavoitteet, sisältö, välineet ja teknologia
- 4) laajempi ympäristö: organisaation rakenne, tehtävä, johtajan asema

Tavoite-polku -teorian mukaan (Evans 1970 ja House 1971) johtajan tehtävä on avustaa alaisiaan saavuttamaan päämääränsä sekä antaa tarvittavaa ohjeistusta ja/tai tukea sekä varmistaa, että alaisten tavoitteet ovat sopivat koko ryhmän tai organisaation tavoitteisiin verrattuna. Teorian nimi tulee siitä, että tehokas johtaja selvittää polun työsaavutuksiin ja tekee kulkemisen polulla helpommaksi alaisille. Johtajan käytöksen tulee olla hyväksyttävää ja motivoivaa. Johtajan käytös saa alaisen toimimaan tehokkaasti ja johtaja tarjoaa valmennusta, ohjausta, tukea ja palkintoja, joita tarvitaan tehokkaaseen toimintaan. Johtajan käytös voi olla siis joko

- ohjaavaa: kerrotaan mitä alaiselta odotetaan, aikataulut, ohjeet tehtävän tekemiseen
- tukevaa: johtaja on ystävällinen ja huolehtii alaisten tarpeista
- osallistavaa: johtaja keskustelee alaisten kanssa ja kysyy heidän mielipiteitään ennen päätöksentekoa
- suoritusorientoitunutta: annetaan alaiselle haastavia tehtäviä ja odotetaan korkeatasoisia suorituksia

Rantanen ja kumppanit (2020, s. 58) esittelevät tunneilmaston johtamisen menetelmän, joka perustuu siihen, että tiedostetaan tunteiden vaikutus ihmisten käyttäytymiseen organisaatiossa. Ymmärretään, että yksilöt käyttäytyvät sen mukaan, miten täyttymättömien tarpeiden aiheuttamat tunteet heissä vaikuttavat. Pidetään yllä positiivisia tunteita ja käsitellään negatiiviset tunteet, etteivät ne aiheuta ei-toivottua käytöstä.

1. Tiedosta tunteiden vaikutus työelämässä
 - Mistä tekijöistä työyhteisön tunneilmasto rakentuu
2. Ymmärrä voimat tunteiden taustalla
 - Mitkä asiat selittävät yksilön käyttäytymistä
3. Tunnista, herättele ja vahvista positiivisia tunteita
 - Keinot vahvistaa positiivisia tunteita
4. Kohtaa ja käsittele negatiivisia tunteita
 - Keinot puuttua ei-toivottuun käytökseen
5. Sovella tunnetaitoja työpaikan haastavissa tilanteissa
 - Keinot ratkoa haastavia tilanteita
6. Johda tiimin ja organisaation tunneilmastoa
 - Tunnetaitojen soveltaminen tiimiin ja koko organisaatioon

2.2 Johtajuus interaktioiden ja vuorovaikutuksen näkökulmasta

Johtajuuden tavoitteena on vaikuttaa toisiin ihmisiin siten, että saa heidät toimimaan mahdollisimman tehokkaasti organisaation hyväksi. Kahdenvälinen, eli dyadinen taso tarkastelee johtavan ja johdettavien välistä vuorovaikutusta. Ryhmätason tutkimukset keskittyvät ryhmien johtamiseen ja niiden tehokkuuden tarkastelemiseen. Kysytään miten ryhmää on johdettava, miten sen toimintaa ylläpidetään ja miten ryhmä onnistuu toiminnassaan suhteessa sen ulkoiseen ympäristöön. Organisaatiotason tutkimuksissa kiinnostus kohdistuu johtajan suhteeseen organisaation ulkoiseen toimintaympäristöön sekä ulkosiin sidosryhmiin: esim. asiakkaat, toimittajat, rahoittajat ja media, taikka sisäisiin sidosryhmiin: esim. omistajat, johto ja henkilöstö. Sidoryhmäsuhteiden johtajuuteen kuuluu organisaation oman kulttuurin ja eri sidosryhmien kanssa tapahtuvan yhteistoiminnan rakentaminen, sekä johtajan moraalisen arviointikyvyn kehittäminen.

Leader-member-exchange -teoria (LMX-teoria) kuvaa johtajan ja alaisen välisten roolien syntymis- ja muokautumisprosesseja. Oletuksena on, että kummankin osapuolen tekemät tulkinnat vaikuttavat suhteeseen, mutta esimiehen tulkinnat ovat ratkaisevia. Eri osapuolten tulkinnat saattavat olla usein ristiriitaisia keskenään. Suhteen laatuun vaikuttaa mm. pätevyys ja arvot. Viimeisimmän oletuksen mukaan johtajien tulisi synnyttää erityinen vaihtosuhte kaikkien työntekijöiden kanssa ja kohdella kaikkia tasapuolisesti.

LMX-teorian mukaan johtajat luovat erityisen suhteen joihinkin, pieneen ryhmään alaisiaan. Tämä ryhmä muodostaa sisäryhmän, in-group. He ovat ihmisiä, joihin johtaja luottaa, he saavat rajattomasti johtajan aikaa ja he saavat todennäköisimmin etuoikeuksia, haasteita ja kehittymismahdollisuuksia sekä myönteistä palautetta. Muut alaiset eivät pääse sisäryhmään, vaan he jäävät ulkoryhmään, out-group. He saavat vähemmän johtajan aikaa, vähemmän palkkioita ja heidän johtaja-alaisuutensa perustuu muodollisiin ja esimiehen valta-asemaan perustuviin interaktioihin. (Yukl 2010, s. 235-240)

Teorian mukaan johtaja jakaa alaisensa jo kanssakäymisen alkuvaiheessa sisä- tai ulkoryhmään kuuluviksi ja tilanne ei yleensä siitä juuri muutu. Se, millä perusteella jako tapahtuu, saattaa johtua sisäryhmäläisten samantyyppisistä asenteista ja persoonallisuuden piirteistä kuin mitä johtajalla on. Sisäryhmään kuuluvat suoriutuvat työstään paremmin, haluavat harvemmin vaihtaa työpaikkaa, he viihtyvät työssä paremmin ja ovat yleisesti tyytyväisempiä kuin ulkoryhmäläiset.

Suhteessa on erilaisia elementtejä tai tasoja: LMX-MDM mittari mittaa luottamusta/uskollisuutta, kontribuutiota, vaikutusta ja ammatillista kunnioitusta. LMX-7 mittarissa on 7 mitattavaa asiaa. Tutkimuksesta 99 % on kvanttitutkimusta. Kahdenvälinen eli dyadinen taso keskittyy johtajan ja johdettavien välisen vuorovaikutuksen tarkasteluun. Teoria pyrkii vastaamaan kysymyksiin millainen johtajan ja alaisen välinen suhde on, miten se kehittyy, millaisia seurauksia suhteen laadulla on organisaatiolle tai yksilölle, sekä miten dyadit näyttäytyvät laajemmassa organisaationaalisessa kontekstissä. Viimeaikaiset tutkimukset ovat keskittyneet mm. ihmisten erilaisuuteen tai samankaltaisuuteen (Similarity-attraction paradigm). Ikä, etnisuus, ja sukupuolierot vaikuttavat lähtökohtaisesti negatiivisesti. Koulutus, sosiaalinen tausta, suorituskky, ammattimainen lähestymistapa vaikuttavat. (Yukl 2010, s. 235-240)

LMX-teorian laajennuksen mukaan suhteiden kehittymisellä on elinkaari. Alkutestausvaiheessa ulkopiiriläiset jäävät tähän vaiheeseen. Vaihtosuhteesta voi tulla neuvoteltu ja laajennettu, esim. että alainen tekee toimenkuvansa ylittäviä työtehtäviä jolloin alainen saa johtajalta puolestaan enemmän informaatiota, vaikutusmahdollisuuksia ja huomiota. Muodollinen sopimussuhde puolestaan perustuu lakiin ja sopimukseen, johtajan ja alaisen suhde voi olla ristiriitainen, alainen tekee annetut tehtävät palkkaansa vastaan. Kypsässä vaiheessa saavutetaan molemminpuolinen sitoutuminen.

Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan neuvoteltu ja laajennettu suhde vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, alaiselle suhteesta seuraa positiivisemmat arvioinnit, paremmat etenemismahdollisuudet ja työehdot, sekä esimiehen tuki. Laajennetun sopimuksen

prosessi etenee siten, että aloittamisvaiheessa osapuolet ovat vieraita toisilleen ja arvioivat toistensa motiiveja, asenteita sekä etuja ja hyötyjä. Alussa syntyy keskinäiset rooli-odotukset. Sitten edetään vakiintumisvaiheeseen, jolloin tutustutaan, vakiinnutaan, luottamus ja kunnioitus kehittyvät. Jotkut suhteet kehittyvät kolmanteen vaiheeseen, joka on yhteisten tavoitteiden vaihe. Tällöin vuorovaikutussuhde muuttuu omien etujen ja hyödyn edistämisen sijasta yhteisiin tavoitteisiin.

Johtajien pitäisi luoda hyvä vuorovaikutussuhde kaikkien alaisten kanssa ja myös alaisen kesken. Heidän tulisi organisaation hyvän menestyksen, tehokkuuden ja tuloksen takia panostaa kokonaisen keskusteleavan työyhteisön luomiseen. Tämä vaatii johtajalta ihmistuntemusta, avoimuutta, kuuntelemista, ymmärrystä, erilaisuuden hyväksymistä, hyviä vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaitoja. Avoin kommunikaatio on kuitenkin tärkeää kaikkien ihmisten kesken paitsi organisaation menestyksen vuoksi, myös henkilöiden työhyvinvoinnin kannalta. Esim. oppiva organisaatio perustuu vuorovaikutukselle ja avoimelle kommunikaatiolle, mm. japanilaiset tutkijat ovat tutkineet tiedon kulkua organisaatioissa. Tärkeää on, että tieto kulkee paitsi ylhäältä alas, myös alhaalta ylöspäin, sekä sivusuuntaisesti. Tällöin myös organisaatiossa oleva hiljainen tieto saadaan kaikkien tietoon ja käytettäväksi koko organisaation hyödyksi.

Rantanen ja kumppanit (2020, s. 15) muistuttavat, että tunteet vaikuttavat aina ja kaikkialla ratkaisevasti ihmisten toimintaan ja suorituskykyyn. Tunteita ei vain voi kytkeä pois päältä, ei edes työpaikalla. Jos tätä ei huomioida, niin menetetään valtavasti inhimillistä hyvinvointia ja potentiaalia: luovuutta, energiaa, sitoutumista ja kyvykkyyttä. Suunnaton potentiaali jää käyttämättä. Myös Sydänmaanlakka (2012, s. 26) puhuu tunteiden hallinnasta ja määrittelee tunneälykkyyden näin: kyky tulla toimeen itsensä ja muiden kanssa hallitsemalla paremmin omia tunteitaan. Kykyä tunnistaa ja tulkita omia ja muiden tunteita ja käyttää tietoa hyväksi omassa ajattelussaan ja toiminnassaan ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

2.2.1 Palautteen ja läsnäolon merkitys

Palautteella on erittäin tärkeä merkitys jokaisen yksilön elämään. Palaute osoittaa myös läsnäoloa. Toisilta ihmisiltä saatu palaute on jo aikojen alusta mahdollistanut koko elossa pysymisen ja elämässä pärjäämisen. Palaute on ryhmässä toimimisen työkalu. Ihmisen olisi vaikeaa ylläpitää todellisuuden tajua ilman toisten ihmisten mielipiteitä ja palautetta omasta toiminnasta. Palautteen avulla ihminen saa tietää tekeekö oikeita asioita, onko menossa oikeaan suuntaan vai kannattaisiko muuttaa kurssia. Palaute mahdollistaa ihmisen kehittymisen ja oppimisen. Palaute antaa ainesta ajattelulle, keskustelulle ja näkökulmien avartamiselle. Keskustelu ja ajatusten vaihto toisten ihmisten kanssa auttaa ymmärtämään erilaisuutta. Sen avulla voi jakaa osaamista, nostaa esiin ongelmia ja käsitellä niitä. Usein selviää, että ongelmissa kyse on vain väärinkäsityksistä. (Ahonen & Ahonen, 2011)

Palautteella ja läsnäololla on suuri merkitys työyhteisöjen hyvinvointiin. Palautteen avulla voidaan parantaa työn laatua. Palautteen avulla selkeytetään työyhteisön arvoja, tavoitteita ja pelisääntöjä. Palaute tuo työhön mielekkyyttä ja haastavuutta. Palaute parantaa muutosvalmiutta ja työn tuloksellisuutta. Palaute voi olla paitsi sanallisesti tapahtuvaa, myös sanatonta, kehon kielestä heijastuvaa, aistien kautta välittyvää palautetta. (Ahonen & Ahonen, 2011)

2.2.2 Viestintä ja vuorovaikutus

Työyhteisöviestinnän merkitys ja olennaisuus johtamisessa ja esimiestyössä on vahvistunut. Lisäksi jokainen organisaation jäsen on viestijä oman työtehtävänsä ja työroolinsa kautta. Läpinäkyvyyden vaatimus kasvaa kaikkialla ja jokainen yritys ja organisaatio joutuu jatkuvasti ansaitsemaan oikeutuksensa olla olemassa. Johdon ja viestinnän ammattilaisten yhteistyö on olennaisen tärkeää, varsinkin yhteistyötä henkilöstöjohtamisen, markkinoinnin ja ICT:n kanssa tulee lisätä. (Juholin 2013, s. 13-14)

Juholinin (2013, s. 14, 17) mukaan viestintä on puhumista ja kuuntelemista, kysymistä ja vastaamista, yhteistä pohdintaa. Latinankielinen nimitys *communicare* tarkoittaa yhdessä tekemistä. *”Johtajia, jotka eivät kuuntele, ympäröivät lopulta ihmiset, joilla ei ole mitään sanottavaa”* (Andy Stanley).

Myös Järvinen (2017, s. 12) väittää, että menestyvän työpaikan tärkeimmät ominaisuudet ovat yhteistyötaidot ja avoin vuorovaikutus eri osapuolten kesken. Nykyajan työelämässä kukaan ei enää pärjää yksin, vaan työpaikoilla toimitaan erilaisissa tiimeissä, projekteissa ja verkostoissa, joissa ollaan erittäin riippuvaisia toisten osaamisista ja tekemisistä. Tästä voidaan päätellä, että johtajan tehtävänä on siis hioa huippukuntoon nämä menestyvän organisaation avainominaisuudet: yhteistyötaidot ja avoin vuorovaikutus.

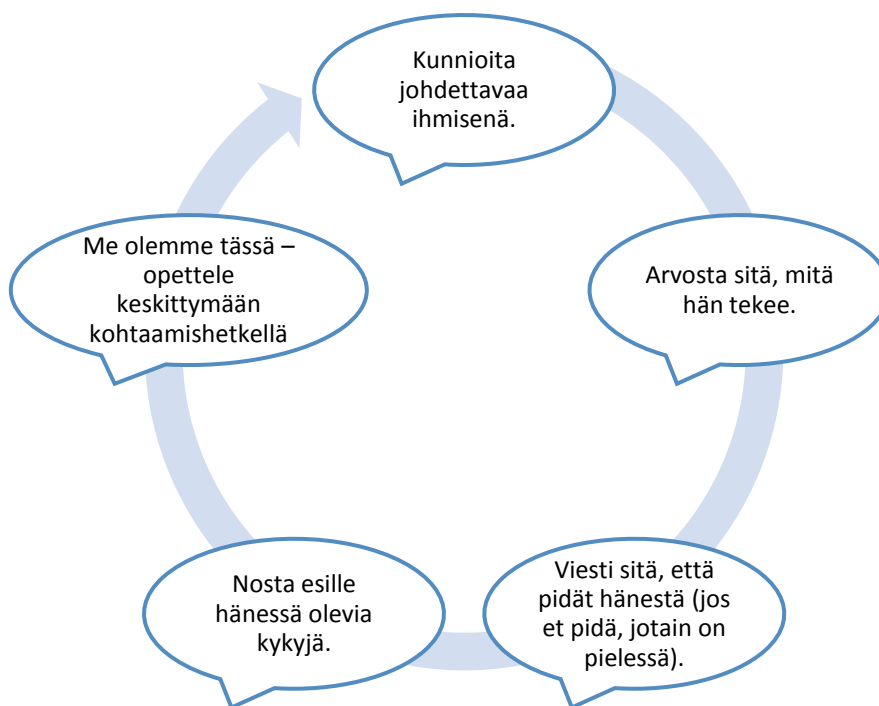
Ahlroth (2017) toteaa, että kaikki johtaminen on viestintää ja kaikki viestintä on johtamista. Johtamisen taito on sama kuin viestintätaito. Esimiestyö on päivittäisiä vuorovaikutustilanteita ja tavoitteellista vaikuttamista, sanallista ja sanatonta viestintää ihmiseltä toiselle. Suuntaa näytetään sanoin ja teoin, suu ja korvat ovat tärkeimmät sisäisen viestinnän kanavat. Digitalisoituminen tarjoaa uusia mahdollisuuksia, mutta vain kohtaamalla ihmisiä voidaan synnyttää luottamusta, johtaa ja vaikuttaa. Kaikki ihmiset haluavat tulla kuulluksi ja nähdyksi.

Tiedonkulusta organisaatiossa Ahlroth (2017) kirjoittaa, että henkilöstö toivoo aina tiedonkulun parantamista. Ollaan sitä mieltä, että esimies tai johtoryhmä panttaa tietoa tai viestii epäymmärrettävästi. Joku elää siinä harhassa, että kaikki tietävät sen minkä itsekkin, eikä ymmärrä jakaa tietoa. Joku viestii vain omalle lähipiirilleen eikä aina muista viestiä muille. Harva näkee itsessään minkäänlaista ongelmaa.

Rubanovitsch (2019, s. 227) kirjoittaa Winegarin todenneen, että hyvä johtaja auttaa näkemään koko kuvan, mutta keskustelun sokeat pisteet estävät avoimen vuorovaikutuksen. Keskustelun neljä sokeaa pistettä ovat:

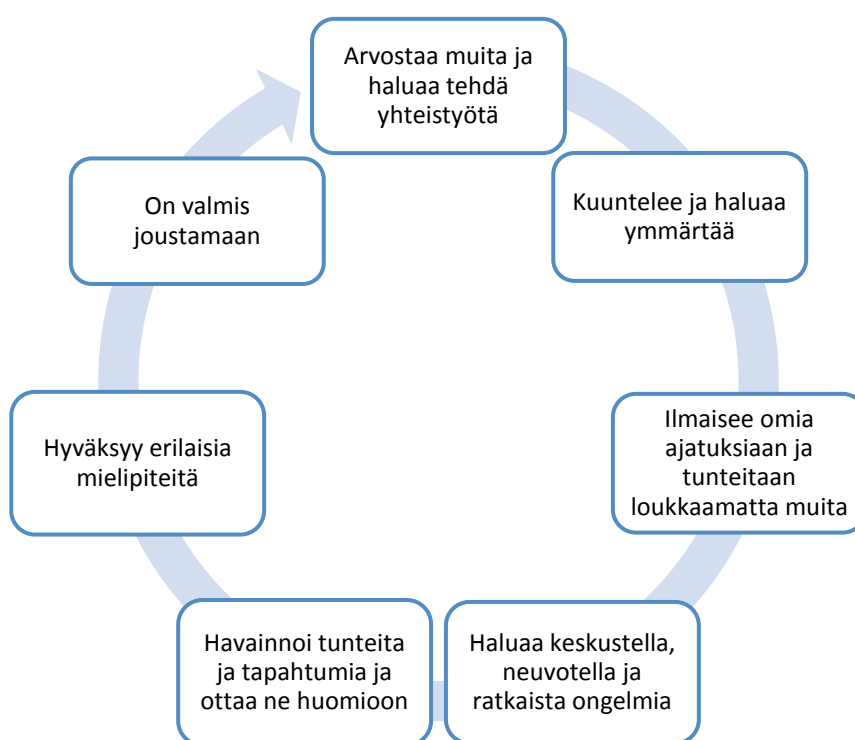
1. Oletan, että kaikki ajattelevat kuten minä.
 - Ihmiset jäävät koukkuun oikeassa olemiseen.
2. Tunteet muuttavat todellisuuttamme.
 - Pelko, luottamus ja epäluottamus vaikuttavat siihen, miten todellisuus nähdään ja tulkitaan.
3. Tiedän mitä tarkoitat, koska kuuntelen sinua.
 - Koetamme sovittaa sen mitä sanotaan siihen, mitä olemme jo aiemmin tallentaneet aivoihimme.
4. Olen liian voimakas eläytyäkseni.
 - Testosteroni heikentää kognitiivista empatiaa ja ehkäisee kyvyn kuvitella toisen tunteita.

Kultanen (2016, s. 138) listaa viisi psykologista jälkeä, jotka esimiehen tulisi viestinnällään jättää johdettaviinsa: kunnioita ihmisenä, arvosta hänen tekemistään, ilmaise, että pidät hänestä (jos et pidä, jotain on vialla), nosta hänen kykynsä esiin, keskity kohtaamishetkellä olemaan läsnä.



Kuvio 1. Esimiehen viisi viestiä (Kultanen 2016, s. 138)

Kuusela (2015, s. 41-42) puolestaan muistuttaa, että esimiehen vuorovaikutuksen pienimmätkin yksityiskohdat vaikuttavat johdettaviin, ne voivat rohkaista, saada olon epävarmaksi tai jopa lannistaa. Työroolista riippumatta hyvät vuorovaikutustaidot omaava henkilö arvostaa muita ja haluaa tehdä yhteistyötä, kuuntelee ja haluaa ymmärtää, ilmaisee omia ajatuksiaan ja tunteitaan loukkaamatta muita, haluaa keskustella, neuvotella ja ratkaista ongelmia, havainnoi tunteita ja tapahtumia ja ottaa ne huomioon, hyväksyy erilaisia mielipiteitä, ja on valmis joustamaan.



Kuvio 2. Hyvät vuorovaikutustaidot – työroolista riippumatta (Kuusela 2015, s. 41-42)

2.2.3 Tunteet työelämässä

Aikaisemmin monet olivat sitä mieltä, että tunteet eivät kuulu työpaikoille, työasioita-
han sinne on tultu tekemään, eikä mitään hömppää. Ihminen on kuitenkin rakennettu
sillä tavalla monimutkaiseksi olennoiksi, että tunteita ei voikaan niin vain kytkeä pois
päältä, vaikka haluaisikin. Rantanen ja kumppanit (2020, s. 103) kirjoittavat, että tun-

teet vaikuttavat aina ja kaikkialla ratkaisevasti jokaisen ihmisen käyttäytymiseen ja suorituskykyyn. Jos haluaa luoda aidon ja syvän tunnetason tunneyhteyden toiseen ihmiseen, on hyvä tietää, miten tunteet toimivat ja vaikuttavat. Ihmiset eivät ole negatiivisia tahallaan, vaan käytös johtuu huonosta olost, joka johtuu täyttymättömistä tarpeista. On aina katsottava käytöksen taakse, sillä käytöksen syynä ovat tunteet ja tarpeet.

Tunteet saavat alkunsa tarpeista, jota ihmisillä on. Rantanen ja kumppanit (2020, s. 103) pitävät johtamisen kulmakivenä seitsemää psykologista perustarvetta, jotka jokaisella ihmisellä on. Heidän mukaansa kaikki haluavat

1. Kannustusta
2. Ymmärrystä
3. Arvostusta
4. Reiluutta
5. Hallintaa
6. Edistymistä
7. Merkitystä

Tunneilmaston johtamista varten Rantasella ja kumppaneilla (2020, s. 105) on seuraavanlainen ohjeistus, jolla voi luoda aidon, syvän tunnetason tunneyhteyden toiseen ihmiseen ja varmistaa, että hänellä on mahdollisuudet voida työssä hyvin:

1. osoita olevasi *kiinnostunut* työntekijästä (tai esimiehestä)
2. yritä aidosti *ymmärtää*, miltä hänestä tuntuu ja mitä hän haluaa
3. osoita *arvostavasi* häntä ja hänen tunnetilaansa
4. tee näkyväksi, että yrität olla mahdollisimman *reilu* häntä kohtaan
5. tue hänen *hallinnan* kokemustaan
6. tee jatkuvasti näkyväksi, miten hän *edistyy* eri asioiden kanssa
7. osoita, miten *merkityksellistä* hänen toimintansa on

2.3 Johtamisen kriteerit

Vastuullisuus on yksilöiden ja yhteisöjen keskeisten oikeuksien tunnistamista ja kunnioittamista. ”Vastuullinen organisaatio toimii pitkäjänteisesti, kokonaisvaltaisesti ja läpinäkyvästi.” (Aaltonen jne 2010, s. 23-25). Henkilöstön kohdalla vastuullisuuden tavoitteena on henkilöstön hyvinvointi ja oikeudenmukainen kohtelu, sekä ihmisoikeudet. Vastuullisuus sisältää työn oikean mitoituksen ja kuormittavuuden, selkeän ja motivoivan esimiestoiminnan sekä oman vastuun tunnistamisen. Vastuullisuus toteutetaan seuraavilla menetelmillä: johtamisen ja osaamisen kehittäminen, työtoiminta, kehityskeskustelut, palkitseminen, henkilöstön monimuotoisuus ja tasa-arvokäytännöt. Lain-säädäntö ja julkinen ohjeistus säätelevät palkkausta, irtisanomista ja turvallisuutta eli palvelussuhteen ehtojen pohjaa. Työntekoa säätelevät myös alakohtaiset työ- ja virkaehtosopimukset. Sopimuksiin perustuvien ratkaisujen rooli on huomattava. (Aaltonen jne 2010, s. 25-28). Seuraavassa taulukossa vertaillaan paremman ja huonomman vastuullisuuden ominaisuuksien ja toimintatapojen eroja.

Taulukko 2. Paremman ja huonomman vastuullisuuden vertailua (Aaltonen & kumpp. 2010, 28)

Kohti vastuullisuutta	Kohti heikompaa vastuullisuutta
Laaja näkökulma	Suppea näkökulma
Pitkä aikaväli	Lyhyt aikaväli
Vastuu on arvo sinänsä	Vastuu vain yrityskuvan kiillottamista
Läpinäkyvyys	Salailu
Yhteinen etu	Oma etu
Yksilöt seisovat päätöksensä takana	Yksilöt pakenevat ryhmän selän taakse
Ihminen itseisarvo	Ihminen väline
Keskusteleva kulttuuri	Keskustelua ei sallita tai suosita
Päätökset perustellaan	Päätökset kerrotaan ilman perusteluja
Sanat ja teot yhtä	Sanojen ja tekojen ristiriita
Toiminnan perusteiden tunnistaminen	Perusteita ei mietitä
Vaihtoehtojen punnitseminen	Vaihtoehtoja ei etsitä
Johdonmukaisuus	Epäjohdonmukaisuus

Luoman mukaan (2006, s. 14-15) 2000-luvulla henkilöstöjohtamisen vahvoja teemoja ovat olleet mm. vuorovaikutus, leadership, hyvinvointi, arvot ja kulttuuri. On kiinnitetty huomiota tehokkuuteen, taloudellisuuteen, strategisuuteen, yksilöllisyyteen ja otettu käyttöön lisäarvoajattelu. Uudenlaisen johtamistavan mukaan johtaminen perustuu valtuuttamiselle, mahdollistamiselle ja sitoutumiselle (Savage 1996). Uudenlainen organisaatio on asiakkaiden tarpeiden mukaan ohjautuva luova ja innovatiivinen matala, kevyt, samantasoisille ihmissuhteille perustuva verkosto. ”Johtaminen on parhaimmillaan jaettava, keskustelevalta ja erilaisten ihmisten parhaat puolet yhteisessä työskentelyssä esille saavaa toimintaa.”

Seeck (2012, esipuhe) toteaa, että johtamisesta tuli muotia Suomessa 2010-luvulla. Johtamista alettiin pitää keinona saavuttaa haluttuja päämääriä, joten johtamiselle ja johtamisen kehittämiseksi asetettiin suuria odotuksia. Lisäksi 2010-luvulla huomio kiinnitettiin työhyvinvointiin. Hyvää johtamista alettiin pitää ratkaisuna työpahoinvoinnin ja sen kalliiden seurausten välttämiseen. Millenniaalit Mellanen & Mellanen (2020, s. 17) ovat tutkineet, mitä heidän ikäluokkansa odottaa 2020-luvun johtamiselta. Millenniaalit odottavat ”yksilöllistä ja vuorovaikutteista johtamista sekä joustavia rakenteita. Esimiehen on oltava läsnä, osoitettava aitoa kiinnostusta, panostettava työntekijän kehittämiseen ja luotava luottamuksen ilmapiiri, jossa joustava työnteko on mahdollista.” Lisäksi he muistuttavat, että esimiehen on myös huolehdittava omasta jaksamisestaan, ettei uuvu työtaakan alle.

Jokaisen organisaation tulisi määritellä hyvän johtamisen kriteerinsä. Työterveyslaitos määrittää hyvän johtamisen kriteerit viiteen kategoriaan jaettuna näin: 1) luottamus ja arvostus, 2) yhteistyö ja verkostot, 3) monimuotoisuus ja yksilöllisyys, 4) osaaminen ja kehittyminen sekä 5) uudistuminen ja osallisuus. Kriteerit on laadittu julkiselle sektorille, mutta sopivat hyvin myös yksityisiin organisaatioihin.

(<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>)

Näillä kriteereillä tarkoitetaan sitä, että toiminta on avointa ja läpinäkyvää, tavoitteet yhteisiä ja tieto kaikkien saatavilla. Johto jakaa vastuuta ja valtuuksia. Toiminta on eettistä ja turvallista avointa keskustelua varten. Johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi ja jokaista arvostetaan työpaikalla. Johdon, henkilöstön ja asiakkaiden yhteistyöllä tavoitellaan tuloksellisuutta. Työyhteisötaitoja – rakentavaa toimintatapaa ja esihenkilöiden ja työtovereiden tukemista – arvostetaan. Toimintatavat sovitaan yhdessä ja kaikki sitoutuvat niihin. (<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>)

Henkilöstön monimuotoisuus on voimavara. Erilainen osaaminen, kokemus ja taustat tunnustetaan ja otetaan käyttöön. Johtamisella taataan yhdenvertaiset mahdollisuudet ja kohtelu. Johdetaan osaamisen kehittämistä ja konkretisoidaan tavoitteet. Ennakoidaan osaamistarpeita. Tehtävät ja työnjako tukevat oppimista ja uudistumista. Annetaan jatkuvaa ja toimintaa kehittävää palautetta. Jokaisen vastuulla on osaamisen kehittäminen ja jakaminen. Otetaan käyttöön henkilöstön osaaminen, ideat ja kokemukset. Myös asiakkaiden kokemus ja asiantuntemus. Johto ja esihenkilöt innostavat kokeilemaan uusia toimintatapoja. Johto koordinoi uudistuksen toteutuksen ja huolehtii sen levittämisestä. Henkilöstön hyvinvointia seurataan uudistusten vaikutusten arvioinnissa. (<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>)

Rubanovitsch (2020, s. 40) muistuttaa, että johdon tehtävä on ohjata organisaatiokulttuuria. Moraalisesti kyseenalainen ympäristö syntyy, jos organisaation kulttuuri sallii

- epäoikeudenmukaisuuden ja toisten suosimisen
- epäkunnioittavan ja väheksyvän käytöksen
- minkäänlaista häirintää tai kiusaamista
- empatian, arvostuksen ja tuen puutteen
- kohtuuttomien paineiden luomisen lyhyen aikavälin tulosten tekemiseen pitkän aikavälin strategian kustannuksella
- mikromanageerauksen

2.4 Johtajan tehtävät

On niitä, jotka saavat asiat tapahtumaan, niitä, jotka katsovat, kun asiat tapahtuvat ja niitä, jotka ihmettelevät mitä mahtoi tapahtua. (Manfred Kats de Vries). Johtajan työn luonnetta on tutkittu havainnoinnin, haastattelujen, päiväkirjojen ja kyselyiden avulla. Niitten perusteella on todettu, että johtajan työ on hektistä, työn sisältö vaihtelee ja on pirstaleista. Monet tehtävistä ovat reaktiivisia, asioita ei paljon ehdi suunnitella ennakolta, vaan niihin pitää reagoida nopeasti. Johtaminen on kommunikointia eri tahojen kanssa, suullinen kanssakäyminen vie jopa kaksi kolmasosaa työajasta. Päätöksentekoprosessit ovat yleensä sekavia ja poliittisia, selkeätä tai puolueetonta tietoa voi olla vaikea saada. Suunnittelu on epävirallista ja sopeutuvaa, ja vaikka kuinka suunnittelisi, todellinen elämä vaatii kuitenkin sopeutumista.

Johtajan tehtävistä on lukuisia erilaisia jaotteluja, esim. Yukl 1987: suunnittelu ja organisointi, ongelman ratkaisu, roolien ja tavoitteiden selkiyttäminen, informointi, tarkkailu ja arviointi, motivointi ja inspirointi, konsultointi, delegointi, tukeminen, kehittäminen ja mentorointi, konfliktien ratkaiseminen ja tiimien kehittäminen, verkostoituminen, kannustaminen ja palkitseminen. Työn sisällön kuvauksen tutkimukset tähtäävät sellaisen käyttäytymisen tunnistamiseen, jota vaaditaan johtajan työn tehokkaaseen suorittamiseen. Niillä on tutkittu työn tarkoitusta. Erilaisia roolitypologioita on luotu johtajan työn sisällön perusteella. Rooliristiriidatkin ovat mahdollisia.

Jobber (2012, s. 447) muistuttaa, että jotta työntekijöiden motivaatio olisi tehokasta, motivaatiota on ohjattava oikeaan suuntaan. Johtamisen tehtävänä on tarjota suunta, joka mahdollistaa sekä yrityksen että työntekijän saavuttamaan päämääränsä. Johtaminen on vaikuttamista ihmisten käyttäytymiseen päämäärien saavuttamiseksi.

Joskus johtajan käytettävissä olevat toimintatavat ovat jopa ristiriidassa keskenään, silloin johtajan pitää ymmärtää tilanne ja kyseessä olevat henkilöt ja valita miten kulloisessakin tilanteessa on parasta toimia. Tällöin täytyy pitää mielessä myös se, että johta-

jalta odotetaan aina johdonmukaisuutta ja oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta eri henkilöitä kohdellessaan. (Sydänmaanlakka 2012, s. 103)

Seitsemän tyypillistä johtamisen paradoksia (Sydänmaanlakka 2012, s. 103)

- ole lähellä ja pidä etäisyyttä
- johda toimintaa ja pysy taustalla
- luota ihmisiin ja pidä heitä silmällä
- ole kärsivällinen ja määrätietoinen
- pyri yksimielisyyteen ja tee päätöksiä yksin
- ole itsevarma ja nöyrä
- pidä huoli tehokkuudesta ja hyvinvoinnista

Seuraavaan taulukkoon on kerätty eri lähteistä erilaisia johtajan tarvitsemia taitoja, sekä johtajan tehtäviä, ominaisuuksia ja rooleja.

Taulukko 3. Johtajan tehtäviä, ominaisuuksia ja osaamisia eri lähteistä (jatkuu toisille sivuille)

Johtajan taidot, tehtävät ja ominaisuudet			
<p>Mitä hyviltä johtajilta vaaditaan</p> <p>Jobber (2012, s. 447)</p>	<p>Johtajat ovat periksi-antamattomia</p> <ul style="list-style-type: none"> • ja kovia tekemään töitä <p>Johtajat ovat itsetietoisia</p> <ul style="list-style-type: none"> • he tunnistavat vahvuutensa, heikkoutensa, taitonsa ja kykynsä <p>Johtajat ovat oppijoita</p> <ul style="list-style-type: none"> • he ottavat vastaan tietoa, kehittävät uusia taitoja ja parantavat jo olemassa olevia <p>Johtajat rakastavat työtään</p> <ul style="list-style-type: none"> • heidän mielestään työ on seikkailu ja he uudistuvat ja stimuloituvat siitä jatkuvasti 	<p>Johtajat inspiroivat toisia</p> <ul style="list-style-type: none"> • he kykenevät yhdistämään ihmisiä työskentelemään tehokkaasti <p>Johtajat luovat inhimillisiä suhteita</p> <ul style="list-style-type: none"> • jotka perustuvat luottamukseen, kunnioitukseen ja huolehtimiseen <p>Johtajilla on kyky motivoida ja inspiroida henkilöitä kasvamaan ja oppimaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jokainen työntekijä tuntee, että hän vaikuttaa itse kohtaloonsa ja tuntee olevansa tärkeä organisaatiollensa 	<p>Johtajilla on vahva, täsmällinen käsitys päämäärästä</p> <ul style="list-style-type: none"> • he tietävät mitä pitää tehdä <p>Johtajat ovat riskinottajia</p> <ul style="list-style-type: none"> • he haluavat tutkia ja kokeilla <p>Johtajat haluavat auttaa toisia saavuttamaan tavoitteensa</p> <ul style="list-style-type: none"> • he pienentävät ja poistavat esteitä työntekijöiden tavoitteiden tieltä ja auttavat näitä onnistumaan työssään <p>Johtajat ovat tehokkaita viestijöitä</p> <ul style="list-style-type: none"> • he osaavat selittää tulevaisuuden visionsa

Johtajan taidot, tehtävät ja ominaisuudet			
Johtajaroolit (Quinn & Faerman & Thompson 1990)	Innovaattori <ul style="list-style-type: none"> ajattelee luovasti ja johtaa muutoksia, helpottaa sopeutumista uudistuksiin ja muutoksiin Tuottaja <ul style="list-style-type: none"> henkilökohtainen tuottavuus ja motivaatio, toisten motivointi sekä aika- ja painejohtaminen Koordinaattori <ul style="list-style-type: none"> suunnittelu, organisointi sekä kontrollointi 	Tukija <ul style="list-style-type: none"> kuuntelee, tukee tarvittaessa, antaa palautetta ja kehuja Esteiden raivaaja <ul style="list-style-type: none"> tiimien rakentaja, osallistuva päätösten tekijä sekä erimielisyyksien ratkoja Välittäjä <ul style="list-style-type: none"> rakentaa ja säilyttää yrityksen aseman, neuvottelee sopimuksia ja velvoitteita, neuvottelee ja myy ideoita 	Johtaja <ul style="list-style-type: none"> aloitteiden tekeminen, päämäärien asettaminen sekä tehokas delegointi Tietokeskus <ul style="list-style-type: none"> informaation vastaanottaminen ja järjestäminen, rutiinitiedon määrittäminen sekä rutiini-informaatioon vastaaminen
Tehokkaan johtajan ominaisuudet (Van Velsor & McCauley 2003)	ITSENSÄ JOHTAMISEN TAIDOT: Oppimiskyky Tietoisuus itsestään <ul style="list-style-type: none"> ymmärtää omat vahvuudet ja heikkoudet ja miten ne vaikuttavat toisiin ja omaan tehokkuuteen sekä päämäärien saavuttamiseen Kyky tasapainottaa ristiriitaisia vaatimuksia <ul style="list-style-type: none"> esim. eri tilanteista selviytymistäidot 	Johtamisen arvot <ul style="list-style-type: none"> esim. rehellisyys, tinkimättömyys, luottamus, aloitteellisuus, positiivinen asenne,... SOSIAALISET TAIDOT: Taito rakentaa ja säilyttää ihmissuhteita Taito rakentaa tehokkaita työryhmiä Kommunikaatiotaidot Taito kehittää muita	TAITO SAADA TYÖT SUJUMAAN: Johtamistäidot Kyky ajatella ja toimia strategisesti Kyky ajatella luovasti Kyky aloittaa ja toteuttaa muutoksia
Johtajan osaamiset – johtajuusarvio (Sydänmaalakka 2017, s. 152-165)	Itseluottamus Hyvinvointiosaaminen <ul style="list-style-type: none"> fyysinen kunto psykkinen kunto sosiaalinen kunto henkinen kunto stressinhallinta nöyryys 	Vuorovaikutusosaaminen <ul style="list-style-type: none"> jämäkkyys empaattisuus kommunikointi vaikuttaminen avoimuus verkostoituminen Tehokkuusosaaminen <ul style="list-style-type: none"> havaitseminen systemiajattelu/analysointi päätöksenteko toimintatarmo ajanhallinta jatkuva uudistuminen 	Ammatillinen osaaminen Johtamisosaaminen <ul style="list-style-type: none"> strateginen ajattelu/visiointi tuloksellisuus valtuuttaminen tiimin johtaminen valmentaminen/opettaminen muutoksen johtaminen

Johtajan taidot, tehtävät ja ominaisuudet

<p>Modernin johtajan 10 ominaisuutta</p> <p>Kari Juutilainen Rubanovitschin (2020, s. 113-118) mukaan</p>	<p>Uudistaja</p> <ul style="list-style-type: none"> etsii ja kokeilee rohkeasti uusia ideoita kyseenalaistaa ja haastaa muita positiivisesti sitouttaa muitakin kokeilukulttuuriin, jossa saa myös epäonnistua ymmärtää teknologisen murroksen välttämättömyyden on digitaalisuuden rakentaja viestii niin hyvin, että saa muutkin innostumaan ja pysymään mukana jatkuvissa muutoksissa <p>Tavoitteellinen johtaja</p> <ul style="list-style-type: none"> näkee kokonaiskuvan kirikkaana osaa pilkkoa tavoitteita auttaa johdettaviaan tekemään ja saavuttamaan tavoitteensa sitouttaa ja seuraa tavoitteita sekä niiden toteutumia antaa ja ottaa vastaan palautetta mahdollistaa tavoitteisiin pääsemisen oikeilla työkaluilla pystyy hyödyntämään henkilöstön potentiaalin <p>Valmentaja</p> <ul style="list-style-type: none"> varmistaa hyvän perehdytyksen työhön järjestää hyvät työkalut näkee potentiaalin auttaa asettamaan haastavat mutta mahdolliset tavoitteet ja varmistaa, että ne ovat ymmärrettäviä ja että niihin pystyy sitoutumaan auttaa saavuttamaan 	<p>Viestivä johtaja</p> <ul style="list-style-type: none"> osaa kuunnella muita ja olla aidosti kiinnostunut muista kertoo ensin uutiset omalle porukalle aina kun se on mahdollista ja sitten vasta muille pitää henkilökunnan ja sidosryhmät tietoisina strategioista ja tulevaisuuden suunnitelmista, tavoitteista sekä toteutumista viestii monikanavaisesti ymmärtäen, että esimerkiksi jokin tietty someen kirjoitettu tieto olisi ollut parempi kertoa etukäteen omalle porukalle <p>Luottamuksen rakentaja</p> <ul style="list-style-type: none"> toimii johdonmukaisesti ja suunnitelmallisesti on läsnä ja helposti lähestyttävä viestii avoimesti ja rehellisesti on tasapuolinen ja oikeudenmukainen ottaa ihmiset yksilöinä ei hengitä niskaan antaa tilan ja vallan lisäksi aitoa vastuuta <p>Mahdollistaja</p> <ul style="list-style-type: none"> innostuu ja innostaa muita poistaa esteet onnistumisen tieltä antaa vastuutta ja vapautta kannustaa yrittämään auttaa menestymään tukee kaikessa antaa mahdollisuudet epäonnistua ja oppia antaa palautetta ja kannustaa kehittymään 	<p>Bisneksen rakentaja</p> <ul style="list-style-type: none"> pystyy jalkauttamaan strategian onnistuneesti saa muut mukaan kehittämään ja onnistumaan saa muut innostumaan ja sitoutumaan osaa pilkkoa kokonaistavoitteet osiin, jotka ovat saavutettavissa ei tingi tavoitteiden johtamisessa auttaa muita onnistumaan ja menestymään on uskottava ja luotettava johtaja, jota on helppo seurata <p>Delegoiva johtaja</p> <ul style="list-style-type: none"> jakaa valtaa ja vastuuta vapauttaa aikaa kasvattaa tehokkuutta organisaatioon hyödyntää henkilöstön potentiaalia ja kykyjä ohjeistaa ja varmistaa kommunikoinnin sujumisen keskittyy johtamisen sijaan ohjaamiseen <p>Kasvattaja</p> <ul style="list-style-type: none"> haluaa aidosti tukea henkilökuntansa kasvua työssään lisää mahdollisuuksia kasvuun etsii ja löytää oikeat kasvutarpeet etsii ja löytää oikeat työkalut etsii ja löytää oikeat sidosryhmät avuksi rakentaa kasvusuunnitelmia työntekijöille järjestää koulutusta ja valmennusta <p>Esimerkillä johtaja</p> <ul style="list-style-type: none"> johtaa esimerkillä koko
--	---	---	--

Johtajan taidot, tehtävät ja ominaisuudet		
	tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> • antaa ja ottaa vastaan palautetta • kehittää ja kasvattaa 	ajan, ei satunnaisesti <ul style="list-style-type: none"> • herättää luottamusta • on hyvä auktoriteetti • on uskottava • on innostava • saa muut tekemään ja onnistumaan • saa tyydytystä muiden onnistumisista

2.5 Valta ja vaikuttamisen taktiikat

Herseyn ja Blanchardin mukaan (1990) valta tarkoittaa vaikuttamismahdollisuutta, vallan avulla voi vaikuttaa toisiin ihmisiin. Auktoriteetti on vallan laji, joka syntyy esimiehen aseman pohjalta. ”Auktoriteetti on laillistettua valtaa, joka perustuu yksilön muodolliseen rooliin sosiaalisessa organisaatiossa.” Valta voidaan jaotella asemavaltaan ja henkilökohtaiseen valtaan. Asemavalta on organisatorisesta asemasta johtuvaa, se annetaan henkilölle/esimiehelle ylempää organisaatiosta. Henkilökohtainen valta taas tulee alaisilta, jotka kunnioittavat esimiestään ja pitävät hänestä ja haluavat sitoutua. Esimiesasemassa voi käyttää sekä asemavaltaa, että henkilökohtaista valtaa. Valta on ansaittava joka päivä erikseen. Asemavalta voidaan ylempien esimiesten toimesta ottaa pois ja henkilökohtainen valta häviää jos alaisten luottamuksen menettää. (Hersey & Blanchard 1990, s. 194-211)

Vallan avulla siis pitäisi saada seuraajat/alaiset toimimaan haluamallaan tavalla. Valta perustuu siihen, miten alaiset havaitsevat esimiehellä olevan valtaa. Valta voidaan (Herseyn & Blanchardin 1990, s. 200-211) luokitella seuraavasti:

- 1) pakkovalta
- 2) suhdevalta
- 3) palkitsemisvalta
- 4) asemaan liittyvä valta
- 5) henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvä valta

- 6) informaatiovalta
- 7) asiantuntijavalta

Osallistava johtaminen on osa organisaation poliittisia prosesseja. Osallistavaan johtamiseen kuuluvat ne johtajan toimet, joilla rohkaistaan ja tuetaan muita ottamaan osaa päätöksentekoon. Päätöksentekoprosesseja on neljänlaisia:

1. itsevaltaiset päätökset, jotka johtaja tekee itse
2. konsultointi, jolloin johtaja kysyy mielipidettä asiasta hyvin tiedäviltä, mutta tekee sitten päätöksen itse
3. yhteiset päätökset, jolloin johtaja ja alaiset keskustelevat asiasta ja tekevät yhdessä tuumin päätöksen
4. delegointi, jolloin johtaja antaa koko päätöksenteon jonkun alaisen tai ryhmän tehtäväksi.

Olennaista on todeta ero todellisen ja näennäisen päätöksentekoon osallistumisen välillä. Esimerkiksi laki yhteistoiminnasta: lain mukaan työnantajalla on velvollisuus kuulla henkilöstön mielipidettä monessa asiassa, mutta päätöksen tekijänä on joka tapauksessa työnantaja. Osallistavan johtamisen etuna on parempi päätöksen laatu, sillä päätöstä tekemässä on useampi henkilö ja useampi näkökulma. Osallistuminen myös lisää henkilöstön hyväksyntää päätöstä kohtaan ja sitoutumista siihen. Työntekijöiden kyky tehdä päätöksiä paranee sitä mukaa, mitä enemmän he saavat niihin osallistua. Osallistavan johtamisen myötä saadaan myös mahdollisuus konfliktien ratkaisemiseen ja tiimin rakentamiseen.

Yukl (2010, s. 219) on listannut esimiehen ennakoivan vaikuttamisen taktiikoita:

1. Laillisuuteen perustuvien vaikutustaktiikoiden perustana on olemassa oleva laki, säädös, määräys, sopimus tai muu muodollinen asiakirja tai ylemmältä taholta tullut määräys, johon esimies vetoaa ja käyttää pyynnön tai käskyn perusteluna.

2. Rationaalisessa suostuttelussa esimies käyttää perusteluina tosiasioita ja loogisia päätelmiä, hän kertoo miksi jokin tehtävä on tehtävä ja miksi se on tehtävä niin kuin se on tehtävä, että saadaan paras lopputulos.
3. Selittämiseen perustuva taktiikka tarkoittaa sitä, että esimies kertoo, miten henkilö hyötyy tehtävän tekemisestä tai miten se auttaa häntä etenemään urallaan.
4. Inspiroiva vetoaminen vetoaa tunteisiin: ihmisen haluun olla tärkeä, erityinen, saada aikaan jotain merkittävää, olla osallisena jossain tärkeässä.
5. Konsultointi tarkoittaa sitä, että esimies keskustelemalla alaisen kanssa ja kysymällä mielipidettä vahvistaa tämän tunnetta olla osallisena päätöksentekoon, jolloin myös sitoutuminen päätöksiin tehostuu.
6. Vaihtokauppataktiikassa johtaja vaihtaa työntekijän työsuorituksen johonkin työntekijälle tärkeään: palkkaan, vapaaseen, uralla etenemiseen.
7. Henkilökohtaiset vetoomukset perustuvat esimiehen ja työntekijän väliseen ystävyyssuhteeseen ja lojaalisuuteen. Mitä läheisempi ystävyys, sitä suurempia asioita johtaja voi pyytää.
8. Miellyttämistaktiikka perustuu miellyttämiseen: avuliaisuuteen, ystävällisyyteen, kohteliaisuuksien esittämiseen, mielistelyyn. Niitten jälkeen palvelustenkin pyytäminen onnistuu paremmin.
9. Yhteistyötaktiikassa esimies tarjoutuu auttamaan ja esimerkiksi toimittamaan tarvittavat resurssit tehtävän hoitamiseksi.
10. Painostustaktiikka on uhkailevaa, käskevää, vahtivaa.
11. Yhteenliittymätaktiikkaa käytetään ryhmien välisissä vaikutteissa. Voidaan käyttää esim. siten, että kerrotaan tietyn ryhmän olevan tiettyä mieltä, jolloin saadaan kyseinen henkilö tai ryhmä kannattamaan samaa ajatusta. Esimerkkinä Pirkko Heiskeen kirjassa Hyvinvointia työyhteisöön (1997) todetaan, että kun yksikkö tai koko työyhteisö "kilpailee" toista yksikköä tai toista työpaikkaa vastaan, ei omaan työyhteisöön tule niinkään klikkitilanteita, vaan se yhdistää omaa työyhteisöä, kun koko työyhteisö yhdessä toimii jotain muuta ulkoista tekijää "vastaan".

3 Huono johtaminen

Kellerman (2004) toteaa, että sanoihin johtaja ja johtajuus on perinteisesti liitetty pääasiassa vain positiivisia määritelmiä. Hänen mielestään tällainen puolueellisuus on hämmentävää ja harhaanjohtavaa ja tarjoaa vain karhunpalveluksen kaikille niille, jotka todella haluavat ymmärtää johtamisen luonteen. Näkemystä johtajuudesta voidaan parantaa vain tutkimalla kokonaan sen kaikki muodot. Kuinka koskaan voitaisiin hankiutua eroon sellaisesta, mitä kieltäydytään edes näkemästä ja tutkimasta. Valpola (2015, s. 154) on samaa mieltä siitä, ettei johtajuutta voi kuvata ainoastaan myönteisenä, eettisenä, ihmisiä arvostavana toimintana, sillä osassa organisaatioita joudutaan sietämään johtajan epäasiallista käytöstä ja myös puuttumaan siihen.

Työ- ja elinkeinoministeriö teetti vuonna 2009 Hyvän Työn Manifestin, jossa nostettiin esiin uusia ajatuksia siitä, mitä hyvä työ ja työelämä ovat eri sukupolville. Siinä todettiin johtamisesta mm. näin:

”Suomalaiset organisaatiot on luotu 60–70-luvuilla. Johtamiskulttuurimme on kotoisin samalta ajalta. Se on kotoisin ajalta, jolloin suuri osa työntekijöistä oli saanut taitonsa käytännön työssä. Pomon olettamuksena oli, että kukaan ei osaa tehdä mitään, mitä ei ole aiemmin tehnyt, eivätkä työntekijät voi tehdä mitään muuta kuin sen mikä toimenkuvaan kuuluu. Syntyi myytti duunarista, joka luistaa ja laiskottelee. Tämä myytti elää yhä. Johtamisella on se ikävä puoli, että se tekee työntekijöistä olettamuksiensa mukaisia. Ihminen, jota kohdellaan vastuuttomana ja tyhmänä, alkaa käyttäytyä vastuuttomasti ja tyhmästi.

Hierarkkiset organisaatiot ovat tosiasiallisesti historiaa ja johtaminen on jo kauan sitten irtaantunut johtajasta. Nyt vastuuta otetaan ja strategiaa luodaan ympäri organisaatiota, joka päivä. Johtajuus jakautuu läpi organisaation ja varsinaisen johtajan on todella vaikeaa saada organisaationsa muuttumaan tai vaihtamaan suuntaa ilman muiden innostamista ja motivointia. Nykyään johtaminen jakaantuu kaikkien organisaation jäsenten kesken. Kaikki johtavat jotakin, ainakin itseään. Valitettavan monissa organisaatioissa tämä ei vielä näy. Tarvitaan myös johtajuuden jakamista – avointa johtajuutta.” (TEM 2009, 9)

Erickson & kumppanit (2007, s. 1) pohtivat Kellermanin kirjoituksiin viitaten, että onko huono johtaminen yksinkertaisesti vain hyvän johtamisen vastakohta. Onko se hyvien

johtamisperitteiden ja johtamiskäyttäytymisen puuttumista vai ilmentääkö huono johtajuus täysin eri ulottuvuuksia. Kellerman (2004, Introduction xiv-xv) kysyy, että tarkoittaako huono johtaminen johtamista, joka on moraalitonta ja epäeettistä. Vai tarkoittaako se epäpätevää, tehotonta johtamista.

Juuti (2018, s. 17) toteaa, että Anu Pynnösen (2015) väitöskirjan mukaan ”huono johtaminen voidaan jakaa viiteen luokkaan: 1) detruktiivinen johtaminen, 2) tyrannimainen, despoottinen pelolla johtaminen, 3) esimiesaseman väärinkäyttö ja työpaikkakiusaaminen, 4) persoonan negatiivisiin puoliin liittyvä johtaminen ja 5) negatiivinen johtaminen.” Pynnönen (2013) luettelee huonon johtajan keskeisiksi ja osittain päällekkäisiksi ominaisuuksiksi seuraavat: narsismi, egoistiset motiivit: oma etu ja intressit, vihan ideologia, kateus ja pelko, heikko/vaillinainen itsetunto, ylikorostunut vallan ja aseman tarve, itsesäätelyn puuttuminen (mukaan lukien tunteet), oman toiminnan arviointikyvyn ja/tai -halun puuttuminen, epäaitous/epäautenttisuus, ylimielisyys ja omien kykyjen yliarviointi, heikko moraalit, epärehellisyys, empatian ja toisten arvostamisen puute.



Kuvio 3. Huonon johtajan ominaisuudet (Pynnönen 2013)

Turtio (2017, s. 30) väittää, että paha johtaminen, kuten hyväkin johtaminen, on vaihtosuhte. Se on ”kompleksinen ja monikasvoinen ja kaiken yläpuolella se manifestoi itseään eri muodoissa eri syistä”. Hän toteaa, että Kellermanin (2004) mukaan huonon johtamiskokemuksen syyt ovat aina peräisin kahdesta pääsyystä: joko tehottomuudesta tai epäeettisyydestä.

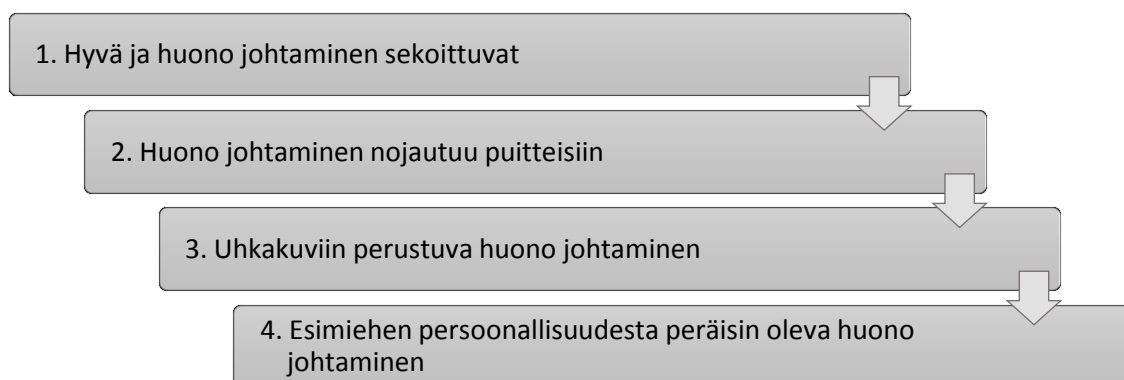
Kellermanin (2004) mukaan, vaikka kaikki johtajat pyrkivät yleensä hyvään, niin silti kaikki johtajuus ei ole luonnostaan hyvää ja se on hyvä tiedostaa. Seitsemän huonon johtamisen ilmentymää ovat vapaasti suomennettuna osaamaton (Incompetent), joustamaton (Rigid), hillitsemätön (Intemperate), kylmä (Callous), turmeltunut (Corrupt), ahdasmielinen (Insular) ja paha (Evil) johtaminen. Epäpätevään, eli osaamattomaan johtamiseen kuuluvat johtajat, joilta puuttuu tahto tai taito ylläpitää tehokasta toimintaa ja jotka eivät saa aikaan positiivista muutosta. Joustamattomaan johtajuuteen kuuluvat jäykät ja itsepäiset johtajat, jotka eivät halua sopeutua muutoksiin. Hillitsemättömään johtajuuteen kuuluvat johtajat, joilla ei ole itsehallintaa tai itsehillintää, sekä seuraajat, jotka eivät halua puuttua asiaan. Kylmä johtajuus on kyseessä silloin, kun johtaja on epäystävällinen johtaja, joka jättää huomiotta tai vähättelee seuraajien tarpeita ja toiveita. Turmeltunut johtajuus käsittää johtajat, jotka valehtelevat, huijaavat ja/tai varastavat. Ahdasmielinen johtaja taas jättää huomiotta tai ei välitä lainkaan niistä, joista ei ole suoraan vastuussa. Pahaan johtajuuteen kuuluu vahingoittaminen ja julmuudet, jotka voivat olla fyysisiä, henkisiä tai molempia.

Erickson & kumppanit (2007, s. 1) tekivät tutkimuksen huonosta johtamisesta ja sen vaikutuksista. Heidän mukaansa voimme oppia yhtä paljon myös huonosta johtamisesta kuin hyvästä. He yhtyvät Gallagherin (2002) toteamukseen, että meillä on tehokkaita, vahvoja ja hyviä johtajia, mutta myös tehottomia, heikkoja ja huonoja. Ericksonin & kumppanien tutkimus perustui heidän kyselynsä tulleisiin 335 vastaukseen.

3.1 Huonon johtamisen tasot

Juuti (2018) on jakanut huonon johtamisen neljään tasoon. Mikäli huono käyttäytyminen saa jatkua, johtaminen yleensä pahenee tasolta toiselle. Ensimmäinen vaihe on yleisempää, toista esiintyy vähemmän, jne. Ensimmäisellä tasolla hyvä ja huono johtaminen helposti sekoittuvat toisiinsa. Se tapahtuu siten, että johtaja ottaa liikaa vastuuta ja korostaa omaa rooliaan yhteisessä toiminnassa. Oireet näkyvät esimerkiksi huonona ilmapiirinä ja ongelmina tiedonkulussa. Toisen tason huono johtaminen nojaa puitteisiin. Siinä on tyypillistä epäluottamus, joka on molemminpuolista. Johtaja epäilee alaisiaan ja alaiset eivät kunnioita johtajaa. Puheet kohdistuvat puitteisiin, eikä johtamiseen. Puhutaan esimerkiksi varoituksista ja meneillään olevista YT-neuvotteluista. Huonosta johtamisesta ei puhuta, koska koetaan, että puitteet ovat normaalit.

Kolmannen tason huono johtaminen perustuu uhkakuviin. Tällä tasolla organisaation koko toimintakulttuuri on vääristynyt. Negatiiviset tunteet yleistyvät, esiintyy valehtelua, kateutta, vihaa, kostonhalua ja itsekkyyttä. Huono johtaja saattaa jopa ylläpitää kriisi- tai ristiriitatilanteita ja käyttää niitä hyväkseen, että saisi toteuttaa omat aikomuksensa. Neljännen tason huono johtaminen on peräisin esimiehen persoonallisuudesta. Johtajan käytöksessä saattaa olla jopa psykopaattisia ominaisuuksia ja mikään kritiikki ei koske johtajan asemaa. Tällä tasolla työyhteisö alkaa pitää esimiestä pahana. Yksilöt liittävätkin omat kielteiset tunteensa esimiehen persoonaan ja toimintaan.



Kuvio 4. Huonon johtamisen tasot (Juuti 2018)

Turtio (2017, s. 15) peräänkuuluttaa yhteisvastuuta ja avointa keskustelua paremman työympäristön ja hyvinvoinnin rakentamistavoista. Hän muistuttaa, että johtamisvastuu on aina yhteinen: ei pelkästään johtajan harteilla, vaan myös työyhteisön vastuulla. Työyhteisöllä on velvollisuus puuttua ja antaa palautetta. Turtio ei ota kantaa siihen, että esimies on useimmiten se johtajan valitsema ”hyvä tyyppi” ja johtaja on usein myös se, jolla on valta valita, kuka yrityksessä saa työskennellä.

Myös Kellerman toteaa, että johtajuutta ei voi tarkastella ainoastaan yhteen suuntaan kulkevana vaikutusvallan käyttämisenä tai valtasuhteena tai työkaluna tavoitteiden saavuttamiseen tai roolina, joka erikoistuu tällaiseen. Kaikilla on samanlainen halu hyvään johtajuuteen. Kaikki haluavat olla hyviä johtajia ja hyviä johdettavia. (Turtio 2017, s. 15) Esimiehen tehtävä on antaa kiitosta ja kiinnittää huomiota myös epäkohtiin. Monet esimiesasemassa olevat eivät osaa antaa rakentavaa kritiikkiä. Kritiikkiä kuitenkin tarvitaan, sekä esimieheltä alaiselle, että alaiselta esimiehelle, mikäli aiotaan kehittyä. (Matti 2017, s. 61).

Rantanen ja kumppanit (2020, s. 17) kutsuvat korporaatiosyndroomaksi työpaikoilla leviävää tunnetason tyhjyyttä. Jokainen henkilö vaikuttaa tunneilmastoon ja tunneilmasto vaikuttaa jokaiseen. Jos työpaikan tunneilmastoa ei johdeta, se näivettyy ja kuihtuu. Vaikka ulkoiset puitteet olisivat kunnossa, ihmiset eivät koe elävänsä täyttä elämää. Ulkokuoren alla tuntuu tyhjältä. Työntekijöiden tunne-elämä latistuu. Ilo ja mielekkyys häviävät, ensin työpaikalta, ja pahimmillaan myös elämästä laajemmin.

Työsuojeluhallinto ylläpitää verkkosivustoa, jonne on kerätty paljon tietoa muun muassa työn psykososiaalisesta kuormittavuudesta. Työntantajan lain määrämä velvollisuus on suojella työntekijöitä työn haitallisilta tekijöiltä ja vaaroilta ja järjestää ja organisoida työ siten, että työnteko on turvallista. Johdon tehtävä työnantajan edustajana on panna tämä velvollisuus käytäntöön. (Työsuojelu.fi)

Esimiehillä on asemansa vuoksi työn johtamis- ja valvontaoikeus johdettaviinsa. Toimivassa organisaatiossa pitää olla määriteltynä ja kaikille avattuna työntekoa tukevat rakenteet: kaiken perustana on kaikille selkeä organisaation perustehtävä. Työyhteisön hyvä toimivuus perustuu työntekoa tukevaan organisaatioon, työntekoa palvelemaan johtamiseen, selkeisiin töiden järjestelyihin, yhteisiin pelisääntöihin, avoimeen vuorovaikutukseen ja toiminnan jatkuvaan arviointiin (Järvinen 2017, s. 85).

Esimiesten ja johtajien on käytettävä valtaansa siten, että he luovat työpaikalle yllä mainitut rakenteet: sujuvaa työtä ja yhteistyötä edistävät puitteet, jotka edistävät työssä viihtymistä ja jaksamista. Esimiehen tehtävä on edistää työilmapiiriä ja luottamuksellista yhteistyötä ja huolehtia, että työntekijät myös muutosten yhteydessä selviävät työstään. Esimiehen on huolehdittava riittävästä koulutuksesta ja perehdyttämisestä (Järvinen 2017, s. 71).

Järvinen (2017, s. 12) toteaa, että työyhteisöissä usein ihmetellään sitä, miten vähän esimiehet ovat saaneet koulutusta tehtävänsä. Hän jatkaa, että samoin voitaisiin hämmästellä sitä, miten vähän työyhteisön jäsenet yleensä ovat tietoisia työpaikalla toimimisen perusasioista. Hän luettelee esimerkkeinä sellaiset perusasiat kuten työ-lainsäädäntö, työelämän pelisäännöt, liiketalouden perusteet, organisaation toiminta, ryhmädynamiikka, rakentava vuorovaikutus, stressin hallinta, jne. Järvinen pitää erittäin tärkeänä sitä, että joskus nämä organisaation käyttäytymisen perusteet kuuluisivat pakollisiin opintoihin jokaiselle ennen työelämäänsä siirtymistä. Pelkkä työasioita koskeva ammattitaito ei enää riitä.

3.2 Miten huono johtaminen ilmenee

Johtaja voi olla yhtä aikaa hyvä ja paha, pätevä ja osaamaton tai ystävällinen ja kylmä. Jos johtaminen on tehotonta, haluttua muutosta ei pystytä aikaansaamaan. Johtajalta puuttuu kykyä ja taitoa ja hänellä on tehottomia työtapoja. Johtajuudesta puuttuu halu ja intentio auttaa ja tukea toisia. Johtajuus näyttää passiiviselta, puuttumattomalta ja

johdettavista etäännyvältä. Epäeettinen johtajuus voi myös olla oikeaa tai väärää. Se voi olla tehokasta kuten vastaavasti tehoton johtaminen voi olla eettistä. Yleensä epäeettinen johtajuus tulee näkyviin vasta kun joku menee pahasti pieleen tai se paljastuu ja sillä on juridisia seuraamuksia. (Turtio 2017, s. 30)

Turtio toteaa, että sysäämme helposti vastuun vuorovaikutuksen ja yhteistyön onnistumisesta yksinomaan johdon niskoille, koska olemme johtajakeskeisen maailman läpi vaikuttamia, laiskoja ja mukavuudenhaluisia. Suomessa on pitkät perinteet ns. sankarijohtajuudelle, jossa johtaja tietää aina mitä pitää tehdä ja omalla esimerkillään johtaa koko organisaation voittoon. Tällainen johtamiskäytäntö on vieläkin voimissaan joissain organisaatioissa. Henkilökunta odottaa, mitä johtaja käskee tehdä. Tällaisissa organisaatioissa henkilökunnassa oleva valtava potentiaali jää kokonaan käyttämättä. Se ei myöskään johda arvostavaan dialogiin eikä hyvään yhteyteen, vaan voi altistaa arvostelemaan puheeseen. (Turtio 2017, s. 30)

Mats Alvesson ja André Spicer kutsuvat ”funktionaaliseksi typeryydeksi” ilmiötä, jossa organisaatiot edistävät aktiivisesti avuttomuutta, kun ne edellyttävät, että työntekijät mukautuvat vaatimukseen, joita esimiehet esittävät. Samalla ne opettavat ihmisiä odottamaan vastauksia esimiehiltä kaikkiin ongelmiin. Ne opettavat henkilökuntaa passiivisuuteen, eivätkä omatoimisuuteen ja oma-aloitteisuuteen. Tällaisissa organisaatioissa vain tottelevaisilla ihmisillä on uramahdollisuuksia. Mutta tällainen tottelevaisuus tukahduttaa luovuuden ihmisissä, sillä luovuus pääsee valloilleen vain sellaisessa ilmapiirissä, jossa saa esittää vapaasti erilaisia ajatuksia. (Juuti 2018, s. 76) Juuti esittää hyvän ja huonon johtamisen ja niitten seurausten erot selkeästi taulukossa.

Taulukko 4. Hyvä ja huono johtaminen (Juuti 2018, s. 77)

Hyvä johtaminen	Huono johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Esimies tietää, ettei tiedä 	<ul style="list-style-type: none"> • Esimies luulee tietävänsä
<ul style="list-style-type: none"> • Esimies etsii viisautta yhdessä muiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Esimies luulee olevansa muita älykkäämpi
<ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisössä käydään jatkuvaa dialogia 	<ul style="list-style-type: none"> • Esimies ajattelee muitten puolesta
Seurauksena	Seurauksena
<ul style="list-style-type: none"> • Oppiva työyhteisö 	<ul style="list-style-type: none"> • Opittu avuttomuus
<ul style="list-style-type: none"> • Jaettu johtajuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Esimieskeskeisyys

Turtion mukaan hankalien ihmisten toiminta työpaikoilla aiheuttaa ”vaikeita tunteita ja ankeita reaktioita”. Tällöin ei ajatella tietoisesti ja rauhallisesti, vaan aletaan hakea todisteita johtajan persoonallisuushäiriöstä ja puhutaan ”pelolla johtavasta idiootista, joka ei ymmärrä ihmisten johtamisesta yhtikäs mitään”. Turtio muistuttaa, että usein emme ota huomioon lainkaan sitä, että me itse vaikuttaisimme jollain tavalla vuorovai-
kutustilanteeseen johtajan kanssa. Meillä on myös taipumus yleistää yksittäisiä tapauksia leimaamaan koko johtamista. Kun kiellämme negatiiviset tunteet, ”pakenemme välinpitämättömyyteen, mököttämiseen tai vähättelyyn.” (Turtio 2017, s. 12)

Turtio on toiminut 15 vuotta erilaisten organisaatioiden parissa psykologina, johdon konsulttina ja valmentajana. Hänen mukaansa ”pahat johtamiseen liittyvät kokemukset syntyvät aina johtajan, johdettavan ja ympäristön tuotoksena.” Turtio (2017, s. 12-13) väittää, ettei ole koskaan kohdannut tilannetta, jossa joku olisi saanut pahuuden aikaan yksin. Aina on mukana ollut useampia ihmisiä ja suotuisat olosuhteet. Hän painottaakin, että vastuu on meillä jokaisella. Ylimmän johdon vastuulla on organisaation kulttuurin, johtamiskulttuurin ja olosuhteiden luominen. Ylin johto määrittää johtamisen kriteerit. Huono johtaminen, sekä aktiivinen että passiivinen huono käytös, pitää kitkeä pois. Kitkemisessä työntekijöillä on suuri vastuu. Henkilökunnan pitää antaa rakentavaa palautetta, muuten johtaja luulee, että kaikki on hyvin.

Myös Mattila (2017, s. 61) kirjoittaa, että nöyryytykset työpaikalla ovat aina ihmisten välisiä tapahtumia, ne eivät tapahdu itsestään. Mattilan mukaan nöyryytyksiä voidaan vähentää sillä, että ei keskitytä ainoastaan asioihin, vaan huomioidaan myös ihmiset, jotka asioita toteuttavat. Työpaikkojen nöyryyttäjiä ovat yleensä esimiehet, koska heillä on valtaa. Mikäli esimies ei ymmärrä omaa asemaansa ja sitä, että kaikkein tärkeintä on hänen antamansa arvostus ja huomio, ollaan vaikeuksissa. Esimies, joka unohtaa ystävällisyyden, voi pilata koko työpaikan ilmapiiriin huomaamattaan. Lyhytkin ystävällinen ja kiinnostunut katse, joka osoittaa hyväksymistä ja arvostusta, vaikuttaa myönteisesti ilmapiiriin. ”Kyse on pienistä, mutta merkityksellisistä yksityiskohdista ja signaaleista.”

Mattila väittää, että suomalaiset pelkäävät ainoastaan halventavaa kritiikkiä. Se voi olla huumorin varjolla tapahtuvaa nolaavaa huomauttelemista, vaikka se olisi tarkoitettu ystävälliseksi naljailuksi. Joissain ääritapauksissa esimies pyrkii alentamaan alaisiaan, eikä nostamaan heitä, koska kilpailee heidän kanssaan. Omana itsenään esiintymisen pelko työelämässä ei aina johdu esimiehestä, vaan syynä voi olla myös toisia mollaava työtoveri. Ilkeä käytös on mahdollista nähdä ja siihen pitää aina puuttua, ettei se muutu normaaliksi tilaksi, johon kaikki sopeutuvat. Vaikeampi on puuttua sellaisiin nöyryytyksiin, joissa ei tapahdu mitään. Normaaliin ystävälliseen kanssakäymiseen kuuluva huomaavaisuus jää puuttumaan, hyvä sana sanomatta ja kiitos antamatta. (Mattila 2017, s. 62)

Erickson, Shaw ja Agabe (2007) tutkivat alaisten käyttäytymistä huonossa johtajuudessa ja miten se vaikuttaa organisaatioihin. He tekivät verkkopohjaisen kyselyn, johon vastasi 335 vastaajaa. Tuloksista havaittiin miten huono johtajuus ilmenee ja millainen johtajien käyttäytyminen tulkitaan huonoksi. Vastauksista saatiin myös selville huonojen johtajien vaikutus työntekijään ja organisaatioon sekä olivatko huonot johtajat olleet aina huonoja ja mitä huonoille johtajille tapahtui. Yllättävä tulos oli se, että suurin osa organisaatioista edisti huonoa johtajuutta tai palkitsi huonoja johtajia (Erickson & kumppanit 2007).

Juuti puolestaan analysoi suomalaisten ammattiliittojen keräämiä työntekijäjäsentensä kokemuksia johtamisesta vuonna 2018. Hän totesi, että suurin osa 31 saadusta tarinasta kuvasi huonoa johtajuutta. Hän kirjoittaa myös, että Harvey Hornsteinin arvion mukaan 90 prosenttia amerikkalaisesta työvoimasta on kärsinyt huonosta johtamisesta jossain uransa vaiheessa. Juutin mukaan Adrian Furnham arvioi, että noin 20–50 prosenttia toimitusjohtajista aiheuttaa kaaosta ja epäselvyyksiä organisaatioissa. Lisäksi ylimpien johtajien malli vaikuttaa koko organisaatioon ja johtajien ja esimiesten tunteet tarttuvat muihin helposti. (Juuti 2018, s. 15-16).

Seuraavassa Juutin (2018, s. 18) mukaan Jean Lipman-Blumen keräämiä kuvauksia siitä, miten huono esimies toimii:

1. Esimies rikkoo ihmisoikeuksia.
2. Esimies viestii alaisilleen mielikuvia, jotka pyrkivät lisäämään esimiehen valtaa, vaikka nämä mielikuvat olisivat vääriäkin.
3. Esimies manipuloi alaistensa pelkoja ja toiveita saadakseen heidät mukautumaan omaan tahtoonsa.
4. Esimies vaientaa kritiikin ja pyrkii saamaan alaisensa noudattamaan omaa tahtoaan.
5. Esimies vääristelee asioita ja jopa valehtelee saadakseen itselleen etua.
6. Esimies luo suosikkijärjestelmiä ja kohtelee ihmisiä eriarvoisesti sekä epäoikeudenmukaisesti.
7. Esimies toimii pahantahtoisesti esimerkiksi kiroilemalla tai usuttamalla henkilöitä toistensa kimppuun.
8. Esimies etsii syntipukkeja, joiden niskaan epäonnistumiset voidaan kaataa.
9. Esimies ei arvosta osaamista ja aikaansaannoksia. Hän arvostaa vain sellaista toimintaa, joka tuottaa etuja hänelle itselleen.

Ominaisuudet, joitten perusteella työntekijät luokittelivat esimiehen huonoksi Ericksonin ja kumppanien (2017) tekemän tutkimuksen mukaan:

1. Yksinvalti
2. Huono viestintä
3. Ei kykene toimimaan tehokkaasti alaisensa kanssa
4. Ei toimi eettisesti oikein
5. Kyvyttömyys käyttää tekniikkaa
6. Epäjohdonmukainen/ailahteleva käyttäytyminen
7. Huono ihmissuhdekäyttäytyminen
8. Mikromanageeraus
9. Huono henkilökohtainen käyttäytyminen
10. Liiallinen käskyttäminen ja auktoriteettiaseman käyttäminen
11. Strategisten taitojen puute

Juuti esittää taulukossa Kellermanin kuvaamia huonon johtajan ajattelu- ja toimintatapoja verrattuna hyvään johtajaan.

Taulukko 5. Huonon johtamisen ilmeneminen (Juutin 2018, s. 17 mukaan Kellerman 2004 s. 33-35)

Hyvä johtaja	Huono johtaja
Asettaa alaisensa ensimmäiseksi	Ajattelee omaa uraansa
Puolustaa rohkeasti alaisten oikeuksia	Ajattelee, miten hänen yläpuolellaan olevat häneen suhtautuvat
Ajattelee toiminnan seurauksia asiakkaiden, ympäröivän yhteiskunnan ja tulevien sukupolvien kannalta	Ajattelee vain osakkeenomistajien tai muitten päättäjien etua
Keskustelee usein vastuualueellaan olevien ihmisten kanssa	Vetäytyy kiireen tai jonkin muun tekosyyntä taakse
Pyrkii tukemaan alaisensa työskentelyä	Ei ota kantaa asioihin
On aktiivinen	Ei piittaa alaisensa toiminnasta
Pyrkii edistämään toimijoiden omatoimisuutta sekä itsemääräämisoikeutta ja työskentelyn sujuvuutta	Ei osaa tehdä päätöksiä eikä kykene poistamaan sujuvan työskentelyn esteitä

Entä miten huono johtaja vaikutti organisaatioon Ericksonin ja kumppanien tutkimuksen mukaan (Erickson & kumpp. 2007):

1. Loi huonon organisaatiokulttuurin
2. Ulkoinen uskottavuus ja maine heikentyivät
3. Negatiiviset taloudelliset vaikutukset
4. Henkilöstöressurssien menetys
5. Motivaation menetys
6. Suorituskyvyn heikentyminen
7. Positiivinen suorituskykyvaikutus
8. Ihmiset kyseenalaistivat yrityksen arvon
9. Syntyneet reaktiot kuten mm. kahtiajakautuneisuus
10. Aiheutti tiimiongelmia
11. Ei mitään

Vielä Erickson ja kumppanit (2007) kysyivät, mitä huonolle johtajalle tapahtui ja he saivat vastaukseksi, että johtaja alennettiin, lähti vapaaehtoisesti, sairastui tai siirrettiin toisiin tehtäviin sivuttain. Toisille johtajille ei tapahtunut yhtään mitään, ja uskomatonta on, että jotkut huonot johtajat jopa ylennettiin tai palkittiin.

Kuusela (2013, s. 27-33) muistuttaa, että jokainen johdettava ja jokainen esihenkilö on aina oma persoonansa. Siitä huolimatta esimieheltä odotetaan yleensä vastauksia kysymyksiin ja suunnan näyttämistä, tukea ja sparrausta tarvittaessa, vaikutusmahdollisuuksia, kehittymismahdollisuuksia ja verkoston laajentamista ja mukaan ottamista. Johdettavat haluavat, että heiltä kysytään näkemyksiä ja heille siten osoitettaisiin luottamusta ja osaamisen arvostusta. Aina niin ei kuitenkaan käy, vaan esimiehen toiminta tuntuu vaikeuttavan toimintaa tai latistavan ilmapiiriä.

Kuusela kuvaa neljää erilaista hankalaksi koettua esimiestyyppeä. **Mitä te haluatte** - esihenkilö vaikuttaa tahdottomalta ja muitten ohjattavissa olevalta. Hänen on vaikea

tehdä päätöksiä ja hän toimiikin mielellään muitten tahdon mukaan. Samalla hän välttyy siltä vastuulta, että päätös olisi ollut yksin hänen. Päätökset voivat jäädä tekemättä ja toteutus viivästyä, koska keskustelu ajalehtii toisten erilaisten intressien mukaan. Varsinkin muutostilanteissa, kun ihmiset kokevat epävarmuutta ja tuovat tunteitaan esille, tarvittaisiin selkeitä linjauksia ja erityistä tukea. (Kuusela 2013, s. 27-33)

Olen ylivertainen -esihenkilö uskoo selkeästi ylittävänsä muitten kyvyt suorituksessa ja ajattelussa ja tuo sen toiminnallaan kaikille selväksi. Hän kommentoi jatkuvasti ja tuo itsensä esiin ja ottaa kaikkeen kantaa. Jos jollain muulla on toisenlainen näkemys, tämä esihenkilö osoittaa sen puutteelliseksi ja opastaa tarkasti, kuinka tulisi toimia. Vaikka neuvot olisivatkin hyviä, tällainen esittämistapa aiheuttaa johdettavissa kiusaantuneisuutta, ärtymystä, välinpitämättömyyttä ja vastarintaa. (Kuusela 2013, s. 27-33)

Pelottelija-esimies kokee muut vihollisina. Hän uskoo kuriin, valvontaan ja käskytykseen. Pelottelija yrittää saada muut toiminaan pelottelun kautta. Kehittäminen ja innovointi harvoin onnistuu tällaisessa ilmapiirissä. Pelottelija käyttää mm. hajota ja hallitse -johtamista ja yllätyksellisyyttä. Pelottelu lamaannuttaa, oma asiantuntemus pannaan syrjään ja tehdään vain niin kuin esihenkilö käskee. Siten välttyään negatiiviselta palautteelta ja konflikteilta. (Kuusela 2013, s. 27-33)

Teen kaikkea -esimies saa paljon tuloksia aikaiseksi, mutta ei ehdi keskittyä ihmisiin ja muitten tunteisiin, eikä aina muista kertoa kaikkia asioita eteenpäin toisille. Hän saa aikaan kaoottisuuden tunteen säntäilemällä paikasta toiseen ja tekemällä useita asioita samanaikaisesti ja heti paikalla. Hän saattaa toimia omapäisesti välittämättä yhteisistä päätöksistä. Hänellä on myös tapana tehdä toistenkin työtehtäviä, joten johdettavien kannattaa tarkistaa aika ajoin, että saavat hoitaa vastuullensa kuuluvat tehtävät itse. (Kuusela 2013, s. 27-33)

Taulukko 6. Toiminta erilaisten esimiesten kanssa (Kuusela 2013, s. 32)

Esimiestyyppi	Riski	Jos esimiehenä tunnistat itsessäsi piirteitä	Jos kyseessä on oma esimiehesi
Mitä te haluatte	Antaa kuvan, että on muiden vietävissä eikä pysty johtamaan itse	Ilmaise selkeästi oma kantasi puheena olevaan asiaan ja kerro päätös	Älä tee päätöksiä esimiehen puolesta, selvitä vaihtoehtojen hyvät ja huonot puolet
Olen yliverlainen	Suuret käsitykset itsestä eivät anna tilaa muiden oppimiselle ja omalle kehitymiselle	Kiinnitä tietoisesti huomiota muiden osaamiseen, ei vain siihen mitä he eivät hallitse	Auta kuuntelemaan, tuo esille muiden osaamista
Pelottelija	Tiimin osaaminen ja asiantuntemus jäävät hyödyntämättä, vain pakolliset asiat hoidetaan	Pyydä muita kertomana näkemyksensä ennen kuin annat toimeksiantoja ja ota se huomioon	Kerro asioiden edistymisestä painottaen esimiehelle tärkeitä asioita
Teen kaikkea yhtä aikaa	Virheiden lisääntyminen, kaoottinen tunnelma	Ole tietoisesti läsnä ja tarkista, että olet muistanut kertoa muille tarvittavat tiedot	Pysäytä keskustelua varten, varmista tavoitteet ja tue priorisoinnissa

Rubanovitsch (2020, s. 48) luettelee huonon pomon viisi ominaisuutta näin:

1. Narsistiset piirteet. – Itsekkäitä, omaa etua ajavia ja hyväksikäyttäviä johtajia, vaikka varsinaista narsistista persoonallisuushäiriötä ei olisikaan.
2. Tunnustuksen puute. – Kiitos on halpa kannustin, sillä saa aikaan parempia tuloksia.
3. Ihmiset ovat numeroita. – Perinteisissä ylhäältä alas johdetuissa organisaatioissa henkilöstö ajatellaan kustannuseränä, eikä yrityksen tärkeimpänä voimavarana.
4. Tiedon pimittäminen. – Tietojen hamstraaminen on vallan väline, joka estää luottamuksen muodostumisen.
5. Mikromanagerointi. – Komentelu ja kyttääminen tukahduttaa luovuuden, eikä työ tunnu merkitykselliseltä.

Valpola (2015, s. 152) kuvaa johtajan pimeitä puolia kirjoittamalla itsehillinnän puutteesta, tunteettomuudesta, psykopaattisesta käyttäytymisestä, narsismista, seksuaali-

sesta häirinnästä ja rahan himosta. **Itsehillinnän puutetta** esiintyy monilla johtajilla hetkittäin, vaativista työtehtävistä ja oman jaksamisen venymisestä johtuen. Häiritseväksi käyttäytyminen muuttuu, kun johtaja itse ei näe käyttäytymistään ja sen vaikutuksia ympäristöön. Jokainen saattaa joskus menettää malttinsa, mutta sen jälkeen pitäisi saada itsehillintä takaisin ja pyytää anteeksi, antaa selitys käyttäytymiselle.

Alaiset voivat kokea johtajan **tunteettomana** ja robottimaisena. Hän on selkeä ja jämpäti esittäessään vaatimuksia asioiden suhteen. Mutta hänen kanssaan voi olla vaikea keskustella yrityskulttuurista, yrityskuvasta, yhteishengestä, koska hän ”ei ymmärrä eikä ole kiinnostunut aineettomiin resursseihin liittyvistä asioista (intangible assets).” Tunteeton vaikutelma voi ilmetä myös vain siitä syystä, että johtaja on ujo.

Psykopaattisissa johtajissa on jotain häiriintynyttä, he eivät voi luottaa muihin ihmisiin ja muitten intentioihin. Heidän kanssaan on mahdotonta sopia pelisäännöistä (Valpola 2015). Erikssonin (2019) mukaan psykopaattinen tyyppi on vaarallinen, manipulatiivinen, valehteleva, ja ajaa vain omia etujaan. Hän ottaa minkä haluaa keinolla millä hyvänsä, eikä välitä seurauksista tai muista ihmisistä. Hänellä ei ole omaa ominaista käyttäytymistyyliään, vaan hän esittää ja matkii muita tarpeidensa mukaan.

Narsistisista johtajista ja pelolla johtamisesta on aika ajoin keskusteltu medioissa, lehdistä ja kirjoissa. Turtio (2017, s. 11-12) kuitenkin muistuttaa, että narsistisen persoonallisuushäiriön esiintymiseen on olemassa ainoastaan noin yhden prosentin todennäköisyys Suomen väestössä, ja kansainvälisesti noin 1,5 prosenttia. On siis harvinaista, että työpaikalle osuu narsistinen johtaja, vaikka sellaiset henkilöt voivat myös mielellään hakeutua johtotehtäviin. Todennäköisempää on törmätä muuten hankaliin johtajiin tai kollegoihin.

Tunteeton ja sadistinen käyttäytyminen vaurioittaa organisaatiokulttuuria ja on vahingollista sen kohteeksi joutuville. Kiusaamistilanteen ulkopuolella olevat eivät ymmärrä mistä joidenkin henkilöiden kiusaaminen ja johtajan oudot tavat saivat alkunsa. Eivätkä

he tiedä miten voisivat vaikuttaa tilanteeseen, sillä kuka pystyy puuttumaan johtavassa asemassa olevan harjoittamaan sadismiin. (Valpola 2015)

Tuhoisa narsismi vaikuttaa suuresti organisaation yhteistyöhön ja avoimuuteen. Itsekäs ja häikäilemätön narsistijohtaja vaikuttaa siten, että jokainen lähellä työskentelevä joutuu vahtimaan mitä sanoo ja mitä tekee. Voi esiintyä asiattomia hyökkäyksiä, joita vastaan ei voi puolustautua, ettei koko työaika tuhraantuisi selittelyyn. Epäluuloisuus muodostuu helposti organisaatiossa vallitsevaksi yleiseksi ominaisuudeksi ja kaikki pitää aina varmistaa. Narsistisen johtajan kilpailijat, jotka on ohitettu nimityksissä väärin perustein, voivat olla valmiita kostamaan tai ainakin muistuttelemaan kärsimästään vääryydestä, koska ovat olleet oikeassa. Narsisti kerää ympärilleen omat luottojoukkonsa, joihin voi tietyn ajan luottaa. Nämä ihmiset eivät voi kuitenkaan kertoa johtajalle muita kuin myönteisiä asioita. Tosiasiat pysyvät piilossa niin kauan kuin narsistijohtaja kontrolloi tiedonkulkua. (Valpola 2015)

3.3 Mistä huono johtaminen saa alkunsa

Juuti (2018, s. 63-66) kirjoittaa, että esimies saattaa ajautua käyttämään pakottavaa johtamista kohdatessaan alaisten vastustusta, koska sellainen tukahduttaa eriävän näkökulman esittämisen heti alkuunsa. Kynnystä madaltaa se, että esimies tietää voivansa tarvittaessa nojautua sellaisiin puitteisiin, jotka pakottava alaiset olemaan samaa mieltä hänen kanssaan. Jos esimies alkaa tällä tavalla hienovaraisesti pakottaa alaisiaan, jatkossa se käy helpommin ja johtaa helposti entistä järeämpien toimien käyttöön ottamiseen. Jopa sellaisten, jotka eivät kestä päivänvaloa. Huonoon johtamiseen sortuvat esimiehet korostavat korkeampaa asemaansa ja tekevät selvän raja itsensä ja alaisten välille. He eivät pyri johtaman tiimiä olemalla osa tiimiä sen sisällä, vaan pitäytyvät ulkopuolisina. He asettuvat usein asiantuntijatahojen tekemien lomakkeiden, sääntöjen tai lakien taakse ja käyttävät niitä aseina alaisiaan vastaan. Vaikka puitteet on alun perin laadittu parantamaan työyhteisön ilmapiiriä ja toimimaan henkilöstön eduksi, esi-

merkiksi varhaisen puuttumisen malli, kehityskeskustelut, suorituksen johtamisen arviointimenetelmät, yt-neuvottelut.

Kun Erickson ja kumppanit (2007) kysyivät työntekijöiltä, mikä oli aiheuttanut johtajan tai esimiehen huonon johtamisen, niin he saivat seuraavanlaiset vastaukset:

1. Kohtuuttomuus / alkoholismi
2. Tilanne tai muut aiheuttivat liikaa paineita
3. Otti mallia toisesta huonosta johtajasta
4. Vallankäytön aiheuttama motivaatio
5. Organisaation heikko tuki
6. Liika itsevarmuus
7. Taitojen epäsuhta
8. Itsekeskeisyys
9. Huonot tai epäpätevät seuraajat

Juuti (2018, s. 26) muistuttaa, että johtamiseen vaikuttaa kulloisenakin aikana vallitseva ihmiskäsitys ja kulttuuri. Ihmiset ovat aikaansa sidottuja. He alkavat pitää kasvuympäristönsä toimintatapoja itsestään selvinä ja luonnollisina. Esimerkiksi huono johtaminen sekoittuu aivan tavalliseen arkeen ja jos sitä pidetään kulttuurissa itsestään selvänä ja normaalina, siihen ei kiinnitetä huomiota. Huono johtaminen syntyy lähes huomaamatta ja sekoittuu ensin hyvinä ja rationaalisina pidettyihin toimintatapoihin. Syyt voivat olla joko yksilöllisiä tai yhteisöllisiä ja useimmiten ongelmat syntyvät molempien yhteisvaikutuksena.

Turtion (2017, s. 32-34) mukaan huonoa johtamista aiheutuu siitä, että huonoja johtajia ei pysäytetä, vaan vieritetään syyt johdettaviin ja ympäristöön. Toinen syy on se, että johtoportaan on liikaa itseään täynnä olevia ihmisiä, jotka keskittyvät vain oman uransa edistämiseen. Kolmas syy on se, että organisaatioissa mitataan johtamisen onnistumista mittaamalla muita ominaisuuksia kuin ihmisten johtamista. Joissain organi-

saatioissa taas eletään siitä illuusiosta, että parempaa tulosta syntyy, kun vain tehdään enemmän töitä. Johtajat hukuttavat itsensä ja henkilökunnan aloitteisiin ja kehitysohjelmiin. Tämä luo harhan, että hommat etenevät tehokkaasti, vaikka usein keskitytään vain vääriin ja turhiin asioihin kun fokus häviää. Suurissa organisaatioissa huonoa johtamista voivat aiheuttaa liian monet johtajat ja liian monet johtoportaat. Tällöin joudutaan odottelemaan päätöksiä ylempää. Kukaan ei tunnu olevan vastuussa. Pahaa johtamista aiheutuu myös siitä, kun organisaatiokulttuuri rakentuu kontrollointiin eikä luottamukseen. Isot joukot tarkistelevat päivät pitkät toisten tekemisiä. Mikromanageeraus latistaa ja lannistaa ihmisiä ja heikentää tiimin tuloksellisuutta.

Järvisen (2017, s. 65) mielestä moniin esimiehiin on iskostunut itseohjautuvuuden oppi ja he pelkäävät leimautuvansa epämuodikkaiksi ja ikäviksi pomottajiksi. He olisivat mieluummin kivoja kavereita ja asiantuntijoita muiden joukossa. Puheet hyvästä työilmapiiristä lisäävät esimiesten taipumusta miellyttää alaisiaan. Järvinen toteaa, että tästä on syntynyt johtamistyhjiö, joka onkin tuhonnut myönteistä henkeä työyhteisössä. Joh-tuen siitä, että tällaisessa tilanteessa vallanhaluiset ja vahvat persoonat haluavat ottaa vallan itselleen, ja se taas aiheuttaa ristiriitoja, klikkiytymistä ja valtataistelua. Työpai-koilla pitäisikin puhua esimiehen työnjohto-oikeuden lisäksi johtamisvelvollisuudesta. Ihmiset kaipaavat hyvää esimiestyötä niiltä, joille organisaatiossa on se tehtävä ja valtuudet siihen annettu.

Järvinen muistuttaa, että esimiestyö ei ole aina helppoa, vaan se on myös ristiriitaista. Ongelma- ja muutostilanteissa esimiehen on otettava voimakkaasti kantaa asioihin tai puututtava epäkohtiin, mistä kaikki eivät pidä, esim. työntekijän huono suoriutuminen. On vietävä läpi muutoksia, joista ei itsekään pidä. Esimies on yhtä aikaa sekä johtajan että johdettavan asemassa. Kaikki työntekijät eivät ymmärrä, että esimies ei ole vain heitä varten, vaan edustaa viime kädessä työnantajaa. Esimiehestä pitäisi löytyä sekä nöyryyttä ja pehmeyttä, että tahdonvoimaa ja lujuuutta. Nykyään usein esimiehen lisäksi tiiminvetäjä, projektipäällikkö, prosessinomistaja tai kehittämishankkeen vetäjä vastaa

siitä, että kyseinen tehtävä toteutuu. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää, että roolit vastuineen ja valtuuksineen ovat selvät jokaiselle. (Järvinen 2017, s. 66-67)

Rantanen ym. (2020, s. 19) painottavat, että ihmiset ovat tuntevia ja kokevia olentoja, ja jos kiellämme tunteemme, kiellämme myös osan itsestämme. Jokaiseen ihmiseen on sisäänrakennettuna tarve tuntea, kokea ja ilmaista itseämme. Jos jätämme nämä huomiotta, vieraannumme yhä kauemmas itsestämme. Tämä johtaa siihen, että käsittelemättömät tunteet pyrkivät esiin vääristyneinä, usein haitallisemmissa muodoissa - kynnisytenä, halveksuntana, välinpitämättömyytenä. Se johtaa heikentyneeseen sitoutumiseen, aidon motivaation vähenemiseen, tyytymättömyyden kasvuun ja tuottavuuden laskuun.

3.3.1 Vuorovaikutusongelmat

Avoimesta vuorovaikutuksesta Järvinen nostaa esiin neljä näkökohtaa: **Ensinnäkin työyhteisössä avoimuudella tarkoitetaan työhön ja siihen liittyviä asioita**, ei henkilökohtaisia asioita. Jokaisella on oikeus saada työhön ja sen tekemiseen liittyvää tietoa ja velvollisuus kertoa työhön liittyvistä kehittämistarpeista ja ongelmista. (Järvinen 2017, s. 96-97)

Toiseksi asioista on puhuttava niitten kanssa, joita asia koskee. Järvisen mielestä hyvin yleistä ja kaikkein kummallisinta työpaikoilla on se, että jostain asiasta tai ongelmasta ei puhuta lainkaan niiden kanssa, joita asia koskee. Usein epäsuoraa kommunikointia esiintyy yksilöongelmatilanteissa, kuten alisuoriutumisessa, päihdeongelmassa tai häiritsevässä työkäyttäytymisessä. Sitten vielä ihmetellään, että miksi henkilön käytöksessä tai työsuorituksessa ei tapahdu muutosta. Järvinen ihmettelee, että kuvittelemmeko me todellakin, että ajatukset siirtyvät telepaattisesti tiettyyn ihmiseen, kun hänestä kulman takana puhutaan. (Järvinen 2017, s. 96-97)

Tällainen käyttäytyminen saattaa tähdätä syntipukkisyndroomaan, jossa ehkä tiedostamattaan halutaan tehdä jostain ihmisestä kesto-ongelma, jolle ei edes anneta mahdollisuutta muuttua ja korjata virheitään. Sillä tavalla voidaan pitää huomio pois omista virheistä ja pönkittää omaa erinomaisuutta. Esimiehen rooliin liittyvistä syistä johtuen esimies voi helposti joutua syntipukiksi. Työntekijöillä on niin monenlaisia odotuksia, ja esimies joutuu tekemään niin monenlaisia päätöksiä, että tuskin koskaan kaikki ovat esimieheen tyytyväisiä. Lisäksi auktoriteettiasemassa oleville henkilöille ei useinkaan uskalleta antaa suoraa palautetta. (Järvinen 2017, s. 96-97)

Esimies-alaisuudessa voi herätä käyttäytymismalli ihmisen varhaisesta lapsi-vanhempi-asetelmasta. Alainen voi kuvitella, että esimiehen pitäisi sanomattakin tietää, miltä alaisesta tuntuu tai mitä mieltä hän on, samoin kuin vanhemmat reagoivat pyytämättä lapsen tarpeisiin. Järvinen suosittelee, että jokaisen kannattaisi pitää palautteen antamista omalle esimiehelleen kehittymishaasteena. Siitä hyötyy myös esimies ja koko työyhteisö. Kun esimies saa palautetta omista sokeista alueistaan, hän voi parantaa johtamistaan ja tukea paremmin alaisiaan. Näin voidaan vähentää niitten esimiesten määrää, jotka on alaisten henkilökohtaisten pelkojen vuoksi leimattu vajavaisiksi ja opimiskyvyttömiksi. (Järvinen 2017, s. 98)

Kolmas avoimen vuorovaikutuksen lähtökohta on se, että puhutaan rakentavasti ja asiallisesti. Kaiken kanssakäymisen pitäisi olla työntekoa tukevaa, yhteistyötä parantavaa, ongelmia ratkovaa ja sujuvaa. Sen pitäisi olla myönteistä ja toisten mielipiteitä arvostavaa. Vuorovaikutus on vuorollaan vaikuttamista. Kaikki voivat palaverissa tuoda esiin omia ideoitaan, näkemyksiään ja kokemuksiaan. Toisten mielipiteitä kuunnellaan avoimesti ja vasta sen jälkeen otetaan kantaa. Avoin vuorovaikutus voi olla kiusallista, kun mielipiteitä on erilaisia ja aina joku joutuu muuttamaan mielipiteitään ja myöntämään olevansa väärässä. (Järvinen 2017, s. 99)

Neljäs vuorovaikutuksen näkökohta on se, että varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein. Sekä viestin lähettäjän, että vastaanottajan tulisi aktiivisesti varmistaa,

että viesti ymmärretään samalla tavalla. Ihmiset tulkitsevat puhetta, eleitä, ilmeitä, äänenpainoja, kirjoitettua tekstiä ym. hiukan eri tavalla kukin. Monia työyhteisöjä koskeva puhumattomuus ja vuorovaikutuksen vähyys voivat kertoa siitä, miten vaikeaa tai pelottavaa avoimuus on itse kullekin. Vaikka avoin vuorovaikutus on vaivalloista ja erimielisyyttä tuottavaa, se mahdollistaa yksilöiden ja koko työyhteisön oppimisen ja kehittymisen. Mielipiteiden vaihto ja väittely voivat synnyttää uusia oivalluksia ja innovaatioita, joihin kukaan ei olisi yksinään pystynyt. (Järvinen 2017, s. 102)

Tyypillisesti työyhteisön ongelmien ydin on kielletyt ja torjutut tunteet. Jos joku on vihainen johtoportaalle tai itselleen mutta kieltää ja tukahduttaa vihan, hän alkaa tuntea halveksuntaa koko työyhteisöä kohtaan tai näkee työympäristön korostuneen kriittisesti ja keskittyy vain huonosti oleviin asioihin. Ihmisten kokemat tunteet ovat osa tilannetta, joka pitää ratkaista. Tunteet vaikuttavat ongelmanratkaisukykyyn, päätöksiin, sosiaaliseen toimintaan ja motivaatioon. Ahdistuneitten ja toivottomien ihmisten kyky ratkoa ongelmia, keskittyä työhönsä, löytää ratkaisuja ja tehdä yhteistyötä on heikentynyt. (Rantanen ja muut 2020, s. 23)

Kun haastavaan tilanteeseen liittyvät tunteet saadaan käsiteltyä, mieli toimii paremmin ja on mahdollista löytää parempia ratkaisuja. Tunteet ovat osa organisaatioiden psykologista pääomaa, eli yhtä tärkeitä kuin raha, omaisuus, osaaminen ja henkilöstö. Hyvä tunneilmasto on erittäin tärkeä sekä inhimillisen hyvinvoinnin, että organisaation menestyksen kannalta. ”Emotional capital” -vaikutus liiketulokseen on jopa 20-30 prosenttia. (Rantanen ja muut 2020, s. 24)

3.3.2 Huonot lähtökohdat lapsuudesta

Valpola (2015) kertoi tunnekylmistä johtajista ja toteaa tunnekylmyyden syyksi sen, että heiltä on puuttunut lapsuudessa hyvä läheisyys, joten he ovat jääneet kylmiksi. ”Erästä pääjohtajaa luonnehdittiin näin: jos pääkonttorin aulassa olisivat sekä täytetty susi että pääjohtaja, ne erottaisi toisistaan siitä, että sudella on se pieni inhimillinen

pillkahdus silmäkulmassaan.” Kaikkien ihmisten voimat eivät riitä tunnekylmyyden kohtaamiseen, sillä tunnekylmä ihminen ei viestitä toiselle osapuolelle yhtään mitään, mistä voisi päätellä pidetäänkö tätä hyväksyttävä ja arvostettuna. Vai pitäisikö lähteä muualle.

Narsismin syistä Valpola (2015) kirjoittaa, että jokin on vaurioittanut narsistista ihmistä menneisyydessä niin, että hänen selviytymiskeinokseen on tullut ehdoton vallankäyttö ja hankittu taito, jolla hän hurmaa isot joukot. Hänelle annetaan diktaattorin rooli ja häntä pyydetään pelastajaksi kansakunnalle, liiketoiminnalle tai organisaatiolle. Hiuksenhieno ero on siinä, viekö vallan hankkiminen ja yksinvaltiaan ottein toimiminen tuhoon vain henkilön, vaiko koko hänen johtamansa organisaation. Narsistin tuhoisaa toimintaa on vaikea pysäyttää. Vallankäytön kohteena olevat ihmiset ovat rooliensa, vastuidensa ja etujensa vuoksi sidottuja jatkamaan sietämättömässä tilanteessa.

3.3.3 Esimiehen omat ajatukset

Kultanen (2016) on sitä mieltä, että esimies itse on usein sekä ongelmien aiheuttaja että ratkaisija. Kultanen kehottaa ajattelemaan, mitä ajattelee, sillä johtajana menestyminen lähtee oman pään sisältä. Kultanen muistuttaa myös, että esimies vastaa organisaationsa toiminnasta ja onnistumisesta ja johtaja vastaa kaikesta, mitä hänen alaisuuteensa kuuluu. Ilman valtaa esimies ei pysty omaa tehtävänsä aina hoitamaan. Jos operatiivista valtaa siirretään ylemmälle tasolle, siellä ei välttämättä ole riittävästi ymmärrystä siitä, mitä yksiköissä todella tapahtuu. Mikäli päättäjä ei tunne yksikön sisäistä kulttuuria, tuloksena on huteria päätöksiä. (Kultanen 2016, s. 12)

Esimies voi aiheuttaa johdettavilleen traumoja suurista ikävistä tunnekokemuksista, tai toisaalta myös hiukan pienempiä hyviä muistoja suurista myönteisistä kokemuksista. Suuri osa sairauslomista juontaa juurensa huonosta esimiestyöstä. Esimies saattaa nöyryyttää alaisiaan toistuvasti joko ymmärtämättään tai ymmärtäen asian vaikutusta. Jotkut esimiehet käyttävät asemaansa hyväkseen ja tekevät kaikkea, mitä huvittaa. Jos

esimiehen kanssa otetaan hänen käyttäytymisensä puheeksi, hän todennäköisesti sanoo, että alainen ei ymmärrä leikkiä tai ymmärsi väärin. (Kultanen 2016, s. 11-12)

Esimies saattaa omalla toiminnallaan ajaa itsensä epäsuosioon ja joutua hankaluuksiin alaistensa kanssa ja tehdä itsestään hyökkäysten kohteen. Esimies voi joutua vaikeuksiin, jos tavoitteet eivät toteudu. Omistajat ja ylempi johto käyvät kimppuun. Seurauksena voi olla työpaikan menetys. Tulosodotukset kasvavat jatkuvasti ja henkilöstöresursseja vähennetään. Pitää uudistua ja kyetä muuttamaan koko ajattelutapaa. Lyhytjänteinen toiminta tuottaa lyhytjänteisiä etuja. (Kultanen 2016, s. 12)

Juuti (2018, s. 45-49) kirjoittaa, että yksilöllisen huonon johtamisen syyt käynnistyvät usein siitä, että esimiesasemassa oleva henkilö pyrkii käyttäytymällä liioitellusti kompensoimaan omia hankaluuksiaan sopeutua työhönsä ja johtajan rooliinsa. Yhteisölliset syyt voivat liittyä valta-asemiin tai puutteellisiin suorituksiin tai osaamisen puutteisiin. Huono johtaminen voi ilmetä mitä kummallisimpina toimintatapoina, jotka haittaavat sekä työskentelyä, että työyhteisön hyvinvointia. Lisäksi organisaation omaksumat henkilöstöjohtamisen käytännötkin saattavat kääntyä itseään vastaan ja alkaa haitata työskentelyä.

Rooliristiriita voi syntyä siitä, että esimies ei halua tai osaa johtaa. Tai syynä voi olla vuorovaikutustaitojen puute. Esimies voi haluta vetäytyä johtamisesta. Hän voi peitellä omaa heikkouttaan dominoimalla tilanteita, esimerkiksi pitämällä pitkiä yksinpuheluita kokouksissa tai kasaamalla pöydälleen ison pinon papereita ja sanoa, ettei ole aikaa uusien pulmien ratkaisuun. Johtaja voi olla fyysisesti paikalla, mutta henkisesti etäällä. Jos asiat eivät etene, on vaarana syntyä johtamistyhjiö. Se että johtaminen on yhteinen konstruktio, ilmenee mm. siten, että valtatyhjiö synnyttää työyhteisöpelejä, joissa yritetään saada muita kannattamaan omia mielipiteitä. Ne aiheuttavat usein säröjä työpaikan ihmissuhteisiin. (Juuti 2018, s. 45-49)

Yksi syy heikkoon johtamiseen voi olla se, että esimies haluaa perehtyä asioihin rauhas- ja kerätä riittävästi tietoa päätöstensä tueksi. Työntekijät voivat turhautua hitauteen. Esimies voi myös tehdä päätöksiä paineen alla, eikä myöhemmin muista mitä on päätänyt. Silloin näyttää siltä, että hän peruu päätöksiään tai päätöksenteossa ei ole selkeää linjaa. Johtaja voi haluta olla nykyaikainen ja harjoittaa valtuuttavaa jaettua johtajuutta, jopa siinä määrin, että alaiset jäävät liiaksi oman onnensa nojaan. Kannustavaa ja mukaan ottavaa johtamista on opeteltava. (Juuti 2018, s. 45-49)

Juuti (2018, s. 51-55) kirjoittaa myös johtajan luomista illuusioista huonon johtamisen aiheuttajana. Hän viittaa eksistentiaaliseen ahdistukseen, joka seuraa ihmisen tietoisuutta omasta haavoittuvuudestaan ja väistämättömästä kuolemastaan. Tällaisessa tilanteessa ihmisillä on taipumus tarttua illuusioihin. Ihmiset ovat valmiita palvomaan taitavasti puhuvia johtajia, jotka tarjoavat helpotusta ja turvaa heidän elämäänsä. Johtajan puheellansa luoma illuusio saattaa käynnistää huonoon johtamiseen vievän prosessin. Ihmiset haluavat uskoa, että johtaja tietää miten asiat ovat ja mitä pitää tehdä. Johtaja pyrkii esiintymään erehtymättömänä ja kaikkivoipana. Hän alkaa itsekin uskoa rakentamaansa totuuteen, ja etäännyty työyhteisön todellisuudesta. Hän ajautuu esittämään ajatuksia ja toimenpiteitä, jotka ovat mahdottomia toteuttaa. Johtajat korostavat positiivisuutta innostaakseen alaisiaan, mutta siitä voi tulla tunne, että johtaja ei ota heidän työssään kohtaamia ongelmia vakavasti. Johtamisen erkaneminen todellisuudesta lisää huonoa johtamista.

3.3.4 Työyhteisöjen ongelmat

Juutin (2018, s. 61-62) mukaan toisen tason huono johtaminen nojaa organisaation puitteisiin. Puitteita käytetään pakottavan johtamisen välineenä. Työntekijöitä voi pakottaa paitsi huutamalla, niin myös ilmeillä, sanomisilla, käyttäytymisellä ja sosiaalisella ryhmäpaineella. Työntekijät haluavat olla mieliksi esimiehelleen ja välttävät kaikkea, mikä on vastoin tämän toiveita. Esimiehellä on suuri merkitys alaisten toiminnan esikuvana, jopa ihanteena. Pakottavaa johtamista luullaan oikeanlaiseksi johtamiseksi, koska

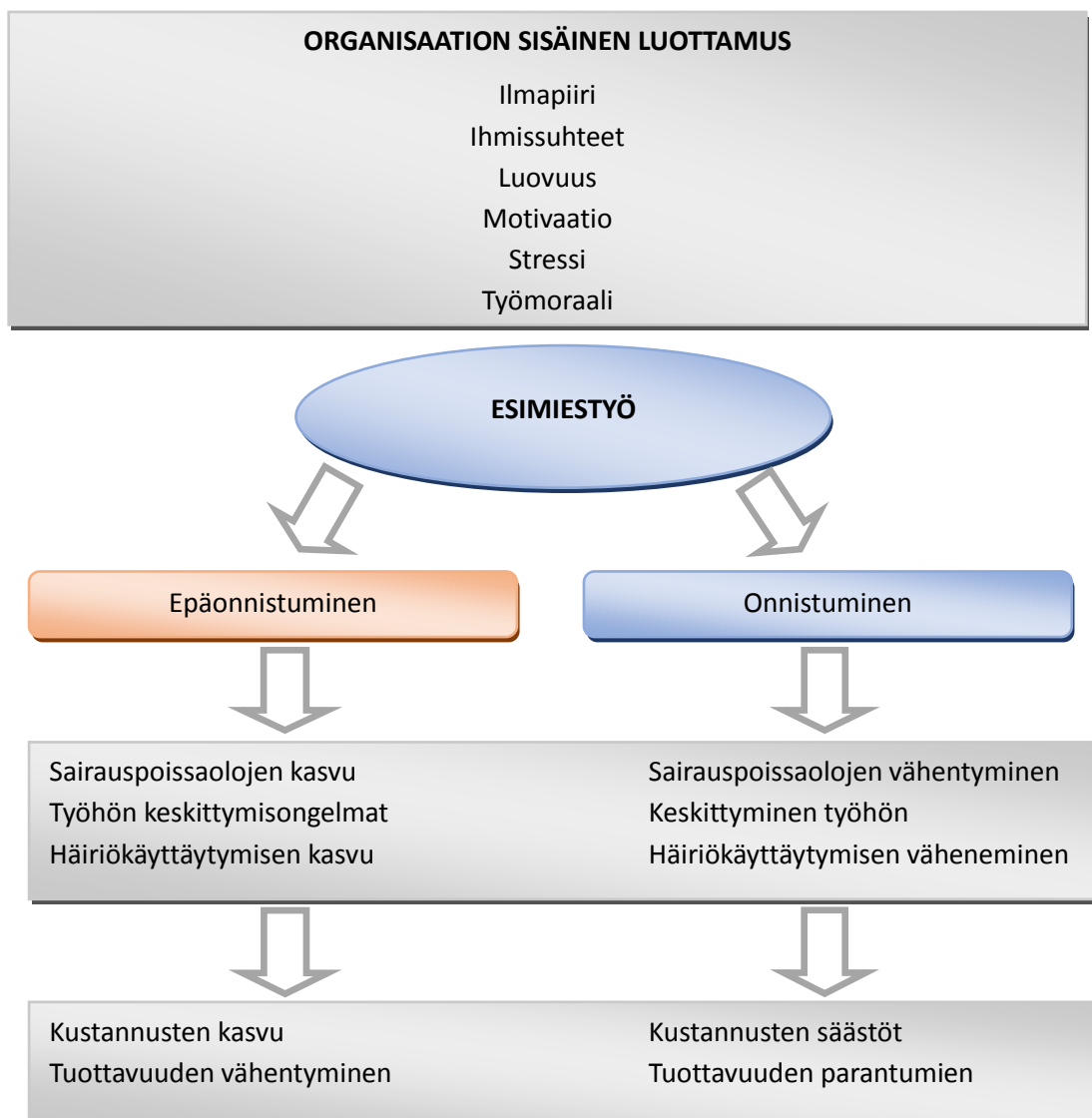
se nojaa lakeihin, työpaikan sääntöihin tai toimintatapoihin. Vasta kun puitteisiin nojataan johtaminen tuntuu sen kohteeksi joutuneista todella epäoikeudenmukaiselta, he reagoivat siihen ottamalla yhteyttä luottamusmieheen tai työsuojeluvaltuutettuun.

Juuti toteaa, että myös Management by perkele, eli huutava ja kiroileva autoritaarinen johtaminen on Suomessa vieläkin voimissaan. Tämä perinteinen johtamistyyli on hienovaraisesti ja epäsuorasti luikerrellut osaksi työnteon puitteita. Jo se, että esimiehillä ja johdolla on oikeus säännöstellä työsuhteiden laatua ja työntekijöiden määrää, eli työsuhteiden määräaikaisuus ja irtisanomiseen johtavat menettelytavat, saavat työntekijät säätelemään käyttäytymistään esimiesten toiveiden mukaiseksi. Irtisanomiseen ja varoituksen antamiseen liittyvillä käytännöillä voidaan pyrkiä opettamaan ihmisiä alistumaan esimiesten ohjeisiin. Jo niiden olemassa olo toimii pelotteena ja ohjaa ihmisten käyttäytymistä. Se, että esimiehet voivat aina nojata lainsäädännön ja työyhteisön oikeina pitämiin puitteisiin, saattaa lisätä vallantunnetta ja houkuttaa esimiehiä käyttämään pakottavaa johtamista, sillä siitä ei aiheudu heille haittaa. (Juuti 2018, s. 61-63)

3.4 Huonon johtajuuden vaikutuksia

Kultanen (2016) toteaa, että Toposen (2004) mukaan suurin osa lyhyistä sairauspoissaoloista liittyy jollakin tavalla esimiestyöhön. Sairauspoissaolojen aiheuttamat kustannukset ovat kansantaloudellisesti merkittävät. Mm. stressi ja työssä väsyminen aiheuttavat sairauspoissaoloja. Kaikissa organisaatioissa tulisi tehdä selvitys esimiestyön laadusta. Sen tarkoitus ei olisi ilkkua ketään eikä antaa potkuja, vaan laatia arvokas tietopaketti esimiesten käyttöön siitä, millaisina heidät esimiehinä koetaan. Sen perusteella voitaisiin laatia kullekin henkilökohtainen kehitysohjelma. Esimies saattaa olla kyvyttömän puuttumaan työyhteisön ongelmiin. Syynä voi olla se, että hän ei hahmota olevansa itse ongelman aiheuttaja, tai hän ei näe koko ongelmaa. Tai hän ei ole kiinnostunut alaisten asioista tai hyvinvoinnista. (Kultanen 2016, s. 13)

Pääosa työyhteisöjen ongelmista on tavalla tai toisella esimies- tai johtamisongelmia. Kehittämällä esimiestyötä psykologisesti taitavammaksi, voitaisiin sairauspoissaoloja vähentää. Jos esimiestyötä kehittämällä vähennettäisiin esimerkiksi 20 % poissaoloista, sen merkitys kansantaloudellisena säästönä olisi merkittävä. Tuottavuuden kasvun lisäksi saataisiin parantunut ilmapiiri, tuottavuus ja hyvinvointi. Hyvässä ilmapiirissä ihmiset ovat energisiä, terveitä ja hyvällä mielellä. Huono ilmapiiri aiheuttaa varautuneisuutta ja väsymystä. (Kultanen 2016, s. 13) Esimiestyön vaikutuksia organisaation toimintaan ja sisäiseen tilaan Kultanen kuvaa seuraavanlaisessa kuviossa.



Kuvio 5. Esimiestyön vaikutuksia (Kultanen, s. 2009)

3.4.1 Johdettavien tuntemukset

Erickson ja kumppanit (2017) keräsivät tunteita, joita huono esimies sai työntekijät tuntemaan ja saivat aikaan seuraavanlaisen listan:

1. Vihainen	15,0 %
2. Halusi lähteä pois	6,9 %
3. Hämmmentynyt	4,0 %
4. Puolustava/uhattu	5,9 %
5. Kiusaantunut/epälojaali	5,9 %
6. Turhautunut	11,6 %
7. Avuton	5,3 %
8. Heikentynyt itsetunto	13,9 %
9. Kaltoinkohdeltu	4,0 %
10. Heikentynyt motivaatio	9,1 %
11. Negatiiviset vaikutukset	11,2 %
12. Stressaantunut	4,6 %
13. Osaottava pomon tilanteesta	0,2 %
14. Positiivinen vaikutus	1,3 %
15. Ei tiedossa	1,0 %



Kuvio 6. Minkälaisia tuntemuksia huono esimies sai aikaan työntekijöissä (Erickson & kumpp. 2007)

Tällaiset tuntemukset saivat työntekijät toiminnassaan välttelemään esimiestä tai tilanteita, ja ne johtivat myös luovuuden menetykseen, laadun heikkenemiseen ja motivaation menetykseen. Kaikilla työntekijöillä huono johtajuus ei kuitenkaan vaikuttanut suorituskyykyyn, mutta yleisesti ottaen suoritustaso heikkeni. Toisille aiheutui itsetunnon alenemista ja negatiivisia tunteita. Yrityksen liikevaihto kärsi, ihmiset lähtivät muualle töihin. Työntekijät etsivät tukea toisiltaan. (Erickson & kumpp. 2007)

Turtio muistuttaa, että pahasta johtamisesta pitää keskustella, vaikka helpompaa olisi paeta hankalia tilanteita. Pelkäämme konflikteja ja ajaudumme negatiiviseen maailmaan: ”oma toimijuus katoaa ja yksilöstä tulee helposti ympäröivään todellisuuteen reagoiva ja vain negatiivisia asioita näkevä ja kokeva ihminen.” Tällaisen negatiivisuuden uponneen ihmisen on vaikea ottaa positiivisia tai neutraalejakaan ajatuksia vastaan. (Turtio 2017, s. 13)

Rantanen ym. (2020, s. 104) väittävät, että usein haastavien tilanteiden taustalla on kokemus, että ihmisestä ei olla kiinnostuneita, ettei ihmistä ole ymmärretty eikä arvostettu, häntä on kohdeltu epäreilusti, hän ei hallitse tilannetta, eikä koe edistyvänsä mihinkään – on kuin hän polkisi suossa, koko tilanteessa ei tunnu olevan mitään mieltä.

- hän kokee, ettei hänestä olla kiinnostuneita
- hänestä tuntuu, että häntä ei ole ymmärretty
- hän kokee, ettei häntä arvosteta
- hänestä tuntuu, ettei häntä ole kohdeltu reilusti
- hänestä tuntuu, ettei hän hallitse työtään; lautasella on vain liikaa kaikkea tai hän kokee, että hänen pitäisi pystyä johonkin, mihin hän ei kykene
- hänestä tuntuu, ettei hän edisty työssään tai tekemisessään
- hän kokee, ettei hänen työssään ole mielekkyyttä

Ahloth (2017) kirjoittaa uhriutuvasta työntekijästä: *”Hilkka tuntee itsensä idiootiksi, koska hän ei saa päättää mistään itse. Raportitkin pyöräytetään koko organisaatiota koskevan protokollan mukaan aina esimiehen kautta. Luottamuksen puute nakertaa vuosien mittaan yksilön halua ottaa vastuuta ja etsiä järkevämpiä tapoja arkisen työn suorittamiseen. Pahimmassa tapauksessa myös Hilkan esimies uhriutuu turhautuessaan prosessijohtamisesta kumpuaviin askelmerkkeihin. Pohjimmiltaan hän haluaisi luottaa Hilkkaan, mutta hänelle ei ole suotu mahdollisuutta näyttää sitä tekoina. Itsekin uhrin roolin ottanut esimies saa tuskin vapautettua tiimiään uhriutumisen ikeestä.”*

Uhriutuva työntekijä kokee joutuneensa työpaikan systeemin uhriksi. Hän on itse asiassa oikeassa, koska johdolla on mahdollisuus muuttaa systeemiä, uhriutuminen on johtajuuden ongelma. Kasvoton konserniohjaus ja joustamaton prosessijohtaminen synnyttää uhreja eri puolille organisaatiota.

Johdon tehtävä on huolehtia muun muassa siitä, että sekä fyysisen työn riskit, että työn järjestelyihin, työn sisältöön ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät psykososiaalisesti kuormittavat riskit eliminoidaan tai minimoidaan. Nämä riskitekijät usein esiintyvät johtamisen seurauksena. Suoraan johtamisesta aiheutuvia psyykkisen kuormittavuuden riskitekijöitä ovat ongelmat yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa sekä liian vähäinen työhön liittyvä tuki esimieheltä. (Työsuojeluhallinto 2019)

Yhteistyö- ja vuorovaikutusongelmat esimiehen kanssa vaikuttavat työntekijään negatiivisesti suoraan tunnetasolla ja samalla epäsuorasti myös heikentyneen sosiaalisen tuen kautta. Työsuojeluhallinnon tutkimusten mukaan kaksi eniten stressiä aiheuttavaa tekijää ovat työpaine ja organisatorinen tuki. Niihin molempiin on mahdollista vaikuttaa esimiestyöllä. Johtaminen ja esimiestyö ovat tekijöitä, jotka selvimmin vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja sairauspoissaoloihin organisaatioissa. Johtamisen ja esihenkilötyön hyvä toimivuus puolestaan tukee eniten työntekijöiden hyvinvointia ja työssä suoriutumista. Vuorovaikutteinen ja osallistava johtaminen rohkaisee ihmisiä näkemään työssä entistä laajemmassa yhteydessä ja se myös rohkaisee kehittämään innovatiivisia

ratkaisuja. Tämä kaikki lisää henkilöstön hyvinvointia. Mikäli päätöksenteko on epäoikeudenmukaista, se voi lisätä mielenterveyden ongelmia ja niistä johtuvia sairauspoissaoloja. Se voi myös lisätä vakavan sydäntaudin riskiä. Tavoitteenasettelua ja palautetta hyödyntävä tehtäväsuuntautunut johtaminen sen sijaan tukee hyvinvointia. (Työsuojeluhallinto 2019)

Esimieheltä saatava liian vähäinen työhön liittyvä tuki on merkittävä psykososiaalinen kuormitustekijä erityisesti silloin, kun henkilön työtehtävät ovat vaativia tai tekemistä on liian paljon. Heikko tuki esimieheltä ja organisaatiolta ennustaa heikompaa koettua terveyttä myös psykososiaalisista stressitekijöistä riippumatta. Sosiaalinen palaute on osoitus siitä, että esimies on kiinnostunut yksilöstä. Jotta sillä olisi myönteisiä vaikutuksia, palautteen on oltava oikeassa suhteessa tehtyyn työhön tai toimintaan ja oikeudenmukaista. Negatiivinen tai epäoikeudenmukainen palaute laskee työmotivaatiota ja se koetaan stressitekijänä. Työstä saatu palaute toimii myös arvostuksen osoituksena. Se tukee hyvinvointia ja terveyttä, mutta palautteen puute laskee motivaatiota ja aiheuttaa pahoinvointia. (Työsuojeluhallinto 2019)

3.4.2 Nöyryytys, stressi ja työuupumus

Juhani Mattila (2017, s. 59), psykiatrian erikoislääkäri, kirjoittaa nöyryyttämisestä, myös mm. työelämässä. Hän toteaa, että työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä voi kokea itsensä työyhteisössä arvokkaaksi. Mikäli työntekijälle tulee tunne, että näin ei ole, on asia otettava puheeksi ja selvitettävä. Mikäli asia jää kasvamaan ”painavaksi tunnemöykyksi”, se aiheuttaa työkyvyn heikkenemistä ja seurauksena voi olla työuupumus. Työuupumus on suuri tappio myös kansantaloudellisesti.

Mattilan mukaan nöyryyttäviä kokemuksia työssä aiheuttavat mm. irtisanomistilanteet. Moni joutuu kestävänsä vuosienkin epävarmuutta siitä, kuka on niin tärkeä, että saa jatkaa, ja kuka ei. Tieto työn loppumisesta on aina shokki, vaikka sitä olisi jo osannut

aavistaa. Se on nöyryyttävä tapahtuma, ja ihmisen sopeutumiskyky joutuu kovalle koetukselle. (Mattila 2017, s. 59)

Mattila kirjoittaa, että suomalaista työkulttuuria pidetään kovana ja asiakeskeisenä. Tunnollisen, ahkeran ja hiljaisen työntekijän tekemää työtä ei usein huomioida millään tavalla. Myös avuliaisuutta pidetään itsestään selvyytenä, eikä ystävällistä työntekijää vaivauduta kiittämään, vaikka hän kantaisi huolta muittenkin työn sujumisesta. Ihminen tarvitsee tärkeää positiivista palautetta työstään, jaksakseen tehdä työtä. Pettymys palautteen puuttumisesta aiheuttaa jatkuvaa stressiä. Työhyvinvointi ei ole kunnossa vielä silloin, kun lopetetaan syyttely ja moittiminen, tarvitaan myös hyvää. Hyvän puuttuminen, esimerkiksi kiitoksen saaminen, on vakavampaa kuin voisi luulla. ”Kokemus siitä, mitä hyvää ja arvokasta ei ole työssään saanut, on usein kipeämpi kuin mitä työntekijä tahtois myöntää”. (Mattila 2017, s. 59-60)

Jotkut reagoivat arvostuksen puuttumiseen voimakkaasti ja aggressiivisesti, toiset taas kärsivät hiljaa mielessään. Vuorovaikutuksesta vetäytyminen ja lamautuminen on haitallista. ”Osa työyhteisön resursseista menee hukkaan, kun hiljennetyn ihmisen ideat jäävät käyttämättä.” Nöyryytyksen pelko tekee hiljaiseksi. Mielipiteitä ei voi lytätä, kun pitää suunsa kiinni. ”On tärkeää tunnistaa työpaikalla vallitseva pelon ilmapiiri, joka panee herkimmat varomaan sanomisiaan.” Työyhteisön kannanotto voi olla kaksiselitteinen, rohkaistaan kertomaan mielipiteensä, mutta kertomisesta ei välttämättä seuraa hyvää. (Mattila 2017, s. 60-61)

Nöyryytysten kestämistä voidaan pitää ihailtavana ja arvostettavana, vaikka se on väärin. Parempi on reagoida ja ottaa asia puheeksi. Kun asiat selvitetään, voi ilmetä, että ikävät kokemukset ovatkin johtuneet oikaistavissa olevista väärinkäsityksistä. Jos ongelmat ratkeavat ennen kuin ne ehtivät mutkistua, niistä ei pääse muodostumaan työyhteisön kriisien alkuja. Esimiehellä pitäisi olla herkkyyttä huomata, mitä työyhteisössä tapahtuu. ”Liialliseen tehokkuuteen pyrkivä työkulttuuri keskittyy asioiden tekniseen

hoitamiseen eikä ota huomioon sitä, mitä tapahtuu päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa.” (Mattila 2017, s. 63)

Nöyryytykset vaikuttavat pahiten silloin, kun ne osuvat arkaan paikkaan, tai sellaisella hetkellä, kun ihminen on heikoimmillaan, esimerkiksi nuori ensimmäisinä päivinä uudella työpaikallaan. (Mattila 2017, s. 63) Uusin tehtäviin siirtynyt työntekijä ei uskalla paljastaa epävarmuuttaan eikä kysyä neuvoja. Yksin selviämisestä tulee kunnia-asia. (Mattila 2017, s. 64)

Työstressi kilpailutilanteessa on pelkoa nöyryyttävästä epäonnistumisesta. Työtehtävät voivat olla liian vaikeita tai niitä on liian paljon. Tavoitteet jäävät saavuttamatta. Työntekijästä tuntuu, että tilanne ei ole hänen hallinnassaan. Työntekijän kokemus omasta arvokkuudestaan voi olla koetuksella. Jos tapahtuu vielä yksikin nöyryytys, stressi voi kasvaa ja työ tuntuu ylivoimaiselta. Työntekijä tarvitsisi apua, että ei katkeaisi. Ahdistus voi johtua tulehtuneista henkilösuhteista tai huonosta työn organisoimisesta tai molemmista. Yksittäinenkin nöyryyttävä epäonnistuminen voi aiheuttaa työkyvyn heikkenemistä. Ihmisillä saattaa olla aiheettomiakin nöyryytetyksi tulemisen pelkoja, jotka juontavat juurensa lapsuuden kokemuksista. (Mattila 2017, s. 65)

Työelämässä palveluammateissa toimivat törmäävät usein tilanteeseen, jossa asiakas valittaa, koska hänen mielestään häntä on kohdeltu väärin. Asiakas kokee tulleen nöyryytetyksi ja purkaa elämänsä katkeruuden asiakaspalvelijaan. Konfliktien selvittely kuluttaa asiakaspalvelijan voimavaroja ja työuupumus ja masennus uhkaavat, jos niissä tilanteissa ei ole muuta tehtävissä kuin alistua ottamaan syytökset vastaan. Työntekijät tarvitsisivat suojelua ja selkeät ohjeet tilanteiden varalle. Ei voida vaatia, että kukaan kestää aggressiivisia ja uhkaavia asiakkaita jatkuvasti. (Mattila 2017, s. 66-67)

Mattila väittää, että työuupumus ei johdu pelkästään työstä vaan ennemminkin siitä, että on joutunut nielemään liian paljon nöyryytyksiä. Piileviä nöyryytyksiä on vaikea osoittaa todeksi. Selvä kiusaaminen on eri asia. Mattila kertoo, miten hänen asiakkaan-

sa tapaavat kuvailla uupumustaan samalla tavalla: Työntekijä kokee itsensä voimattomaksi työn vaatimusten edessä. ”Hän on menettänyt tilanteen hallinnan ja tuntee joutuneensa umpikujaan, josta ei löydy ulospääsyä.” Työn vaatimuksia ei kyetä täyttämään vaikka kuinka ponnistelisi. Työongelmat pyörivät ajatuksissa jatkuvasti. Tulee unihäiriöitä. Paniikkikohtauksia saattaa esiintyä. Työntekijä osaa kuvailla tapahtumat tarkasti, mutta ei osaa kertoa tunteistaan. Vuosikausia kerääntynyt torjuttu viha ja raivo purkautuvat. Yleensä sanotaan, että työntekijä ohittaa tunteensa. Mattila sanoo, että työ ottaa vallan ja katkaisee ihmisen yhteyden omiin tunteisiinsa. ”Työ vaatii keskittymään asiaan, eikä suvaitse tunteilemistä ja huomion suuntaamista pois esillä olevista tehtävistä.” (Mattila 2017, s. 67-68)

Tällaisessa stressaavassa tilanteessa työntekijä ei uskalla tuntea itseään avuttomaksi. ”Hän häpeää huonouttaan ja pelkää leimautuvansa työkyvyttömäksi.” Nöyryyttävä avuttomuus ja sen peitteleminen vievät voimia ja heikentävät työmotivaatiota. Ongelman syyt olisi selvitettävä, jotta työntekijä voisi saada koulutusta tarvittavista asioista. Koulutus on toisille tyydyttävää, mutta toisille nöyryyttävää, jos se tuntuu liian vaikealta. Uusien työmenetelmien jatkuva opetteleminen on vaihtelunhaluisille virkistävää, mutta useimmille väsyttävää. Työ alkaa muuttua nöyryyttäväksi silloin, kun sopeutumiskyky ja voimat alkavat loppua. Yleensä ihmisiä helpottaa tieto, että ongelmia ei ole yksin hänellä, vaan kaikilla muillakin. (Mattila 2017, s. 68-69)

Mattilan mukaan työuupumus ei johdu siitä, että ihminen vaatii itseltään liikaa. Se ei myöskään liity liian suureen työmäärään, sillä töiden määrähän on aina loppumaton. Työuupumukseen ei auta liikunta eikä terveellinen ruoka, riittävä uni tai se, että olisi itselleen armollisempi. ”Työuupumuksen ydin on siinä, että ihminen kadottaa oman persoonansa ja omat toiveensa ja mieli täyttyy työasioista aina tukehtumiseen saakka.” Ihminen on muuttunut koneeksi, joka hyytyy koska siihen on syötetty enemmän tehtäviä kuin mihin sen kapasiteetti riittää. Itsenäisestä subjektista on tullut objekti, joka toteuttaa toisten tahtoa ja vaatimuksia. Ihminen on kuin nöyryytetty alamainen, joka yrittää toteuttaa herransa toiveet. Hän on kuin vanki, joka on määrätty pakkotyöhön.

Kun ihmisen arvokkuudesta ei ole enää mitään jäljellä, nöyryytys on täydellinen. Uupunut henkilö on vieraantunut itsestään ja työtovereistaan. Uupunut ei tunne hallitsevansa mitään tai voivansa määrätä mitään. Hän on lyhyistynyt pakkovallan ja pakkotahdin alle, eikä kykene nousemaan jaloilleen ilman apua. Kun ihminen on sielullisesti lamaan-tunut, ahdistus- tai mielialalääkityksestä ei yleensä ole apua. (Mattila 2017, s. 69-70)

Parannuttuaan ihminen tuntee taas kuuluvansa työyhteisöön aktiivisena ja arvostettava jäsenenä. Hän ajattelee, että se on minun työni ja minun työpaikkani. Työntekijä saa itse osallistua tavoitteiden asettamiseen ja hän kokee ne omikseen. ”Hän tuntee jälleen itsensä eläväksi itsenäiseksi subjektiksi, jolla on oma tahto.” ”Työuupumuksen hoidon tavoite on auttaa ihmistä löytämään se arvokkuuden kokemus ja oma minuus, joka on kadonnut.” (Mattila 2017, s. 70)

4 Tutkimuksen toteuttaminen ja empiirinen analyysi

Tätä tutkimusta varten laadittiin haastattelu, jossa kysyttiin mielipiteitä ja ajatuksia huonosta johtamisesta. Haastattelussa oli taustatietojen lisäksi neljä kysymystä sekä viides vapaaehtoinen kohta lisätietoja varten. Haastattelussa kysyttiin, minkälaista huono johtaminen on ja minkälaisia haittavaikutuksia sillä on. Lisäksi haastattelussa kysyttiin, ovatko vastaajat itse omakohtaisesti kokeneet huonoa johtamista ja miten he sen siinä tapauksessa kokivat. Lisäksi haastateltavat saivat halutessaan kertoa lisää ajatuksiaan aiheetta koskien.

Haastattelupyynnöksi esitettiin suullisesti tai lähetettiin sähköpostilla satunnaisesti valituille henkilöille eri puolella Suomea. Haastatteluun vastasi kahdeksan eri-ikäistä, erilaisilla toimialoilla työelämässä toimivaa henkilöä. Vastaajien ikävaihtelu oli alle 20-vuotiaista alle 60-vuotiaisiin. Alle 20-vuotiaita oli 1 vastaaja, 21–30-vuotiaita 4 vastaajaa, 31–40-vuotiaita ei ollut lainkaan, 41–50-vuotiaita oli 1 vastaaja ja 51–60-vuotiaita 2 vastaajaa. Haastatteluun vastanneista viisi henkilöä oli naisia ja kolme miehiä. Vastaajista kaksi vastasi haastatteluun suullisesti. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Muut kuusi halusivat mieluummin vastata kirjallisesti.

Tutkimushaastattelujen yhteydessä ilmeni, että huonoa johtamista kohdataan paitsi työelämässä, myös harrastusten parissa. Suuri osa suomalaisista harrastaa aktiivisesti, ja viettää paljon aikaa harrastusten parissa. Tähän tutkimukseen vastanneista kolme henkilöä mainitsi myös harrastuspiireissä koettuja huonoja kokemuksia ihmisten johtamisesta.

Taulukko 7. Informanttiluettelo

Vastaaja	Ikä	Sukupuoli	Onko kokenut huonoa johtamista
V1	alle 20	nainen	ei
V2	21 - 30	nainen	kyllä
V3	21 - 30	nainen	kyllä
V4	21 - 30	mies	kyllä
V5	21 - 30	mies	kyllä
V6	41 - 50	nainen	kyllä
V7	51 – 60	nainen	kyllä
V8	51 - 60	mies	kyllä

4.1 Millaista on huono ihmisten johtaminen

Vastaajilla oli runsaasti erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä huonosta ihmisten johtamisesta sekä sen vaikutuksista ihmisiin. Mikä siis mielletään huonoksi johtamiseksi? Erilaisia vastauslauseita kysymykseen ”**Millaista on huono ihmisten johtaminen?**” tuli 54 kappaletta, joihin kuhunkin lauseeseen saattoi sisältyä useampia erilaisia huonon johtajuuden ominaisuuksia. Vaikka otos oli näin pieni, vastauksissa esiintyi hyvin paljon samoja ominaisuuksia kuin mitä aikaisemmin kuvatuissa tutkimuksissa.

Vastaukset analysoitiin siten, että vastauksista kerättiin ensin huonot johtamisominaisuudet, jotka sitten jaettiin samantyyppisten ominaisuuksien mukaan viiteen isompaan kategoriaan. Esimerkiksi vastauksen ”*Mielestäni huono ihmisten johtaminen on sellaista, että johtotyötä tehdään vain koska se on ns. ”pakko jonkun tehdä”, mutta ei huomioida ollenkaan alaisten ja muiden työntekijöiden sekä mahdollisten asiakkaiden hyvinvointia tai tarpeita.*” katsottiin sisältävän seuraavanlaiset huono johtajuus -ominaisuudet:

1. Ei ole kiinnostunut johtamisesta.
2. Ei huomioi johdettavien tarpeita.
3. Ei välitä johdettavien hyvinvoinnista.

4. Ei välitä asiakkaista.
5. Keskittyy vain asioihin, ei henkilöihin.

Erilaisia huono johtajuus -ominaisuuksia löytyi vastauksista yhteensä 56 kappaletta, joista toiset toistuivat useammin kuin toiset. Samankaltaiset ominaisuudet ryhmiteltiin kuulumaan viiteen pääryhmään:

1. Ei arvosta johdettavia
2. Huonot johtamistaidot
3. Huonot vuorovaikutustaidot ja viestintä
4. Autoritaarinen
5. Pahantahtoinen

Ensimmäinen kategoria **Ei arvosta johdettavia** sisältää kaikki sellaiset ominaisuudet, joista tulee ilmi se tosiasia, että johtaja ei itse asiassa arvosta johdettaviaan. Vastauksissa voitiin ilmoittaa suoraan, että johtaja ei arvosta, tai sitten se ilmeni siitä, että johtaja puhuu vain asioista, eikä huomioi lainkaan työntekijöitä ihmisinä, yksilöllisinä yksilöinä ja omina persooninaan. Kaikki johtajat eivät huomioi johdettaviensa hyvinvointia tai tarpeitakaan. Tällainen johtaja ei myöskään luota johdettaviin tai heidän osaamisensa. Kun johtaja ei arvosta, hän voi olla jopa epäkunnioittava johdettaviaan kohtaan. Tällainen johtaja ei motivoi johdettaviaan.

Esimerkkivastaus siitä, kun esimies ei arvosta, eikä huomioi johdettavien tarpeita, ja käyttäytyy epäkunnioittavasti: *"Työvuorot tulee aivan liian myöhään. Ei kunnioita, pitää vain työntekijöinä, eikä ihmisinä. On pelottava ja kiroilee. Ei suostu vaihtamaan vuoroja. Ei vastaa viesteihin."* Kun työvuorolistat laaditaan viime hetkellä, ottamatta huomioon henkilöstön toiveita, niin seurauksena on se, että *"Haittaa koko elämää, ei voi suunnitella elämää, ei vapaa-aikaa. Ei uskalla edes irtisanoutua, koska pomo kohtelee sitten tyllysti."*

Vastauksissa useasti mainittu osoitus siitä, että johtaja ei arvosta, oli se, että esimies/johtaja ei luota johdettaviinsa tai heidän osaamiseensa. Esimerkkivastaus siitä: *”Johtaja/esimies mikromanageroi, puuttuu aivan olemattoman pieniin asioihin ja yksityiskohtiin, eikä anna ammattilaisen itse tehdä.”* Ja toinen esimerkki: *”Huono johtaja ajattelee, että asioita ei tarvitse jakaa alaspäin sellaisenaan vaan niitä kaunistellaan ja muutetaan ikään kuin johdettavat eivät osaisi käsitellä totuutta.”*

Ominaisuus *Ei motivoi* on myös liitetty tähän kategoriaan jossa huono johtaja Ei arvosta johdettaviaan. Esimerkkivastaus siitä: *”Huono johtaja ajattelee hänellä olevan ainoa oikea mielipide ja tapa toteuttaa asioita ja että muut ovat vain sotkemassa ja hidastamassa oikeaa päätöksentekoa.”* Toinen esimerkkilause siitä, kun johtaja ei motivoi: *”Usein johtaja saattaa olla tosi hyvä itse asiaosaamisessa, mutta jos ei osaa ihmisiä johtaa, puuttuu kaikkein oleellisin johtajan ominaisuus - omasta mielestäni näin.”* Seuraavassa taulukossa on esitetty ne huonot johtamisominaisuudet mitä kukin pääryhmä sisälsi.

Taulukko 8. Huono johtajuus -ominaisuudet jaettuna viiteen pääkategoriaan

Kategoria	Ominaisuudet
1. Ei arvosta johdettavia	Ei arvosta johdettavia. Ei huomioi johdettavia ihmisinä, yksilöinä ja persoonina. Ei huomioi johdettavien tarpeita. Ei luota johdettaviin tai heidän osaamiseensa. Ei motivoi. Ei välitä johdettavien hyvinvoinnista. Epäkunnioittava.
2. Huonot johtamistaidot	Ei ole kiinnostunut johtamisesta. Ei seuraa työn laatua. Ei välitä asiakkaista. Ei ymmärrä johdettavien työtehtäviä. Järjestelmällisyyden puute. Ei huolehdi osaamisen varmistamisesta ja riittävästä perehdytyksestä. Tehotonta. Osaamatonta. Puutteellista, epäammattimaista, epäselvät tavoitteet, asettaa epärealistisia tavoitteita. Välinpitämätöntä, piittaamatonta.

3. Huonot vuorovaikutus- taidot ja viestintä	Avoimuuden puute Ei anna palautetta. Ei anna hyvää palautetta. Antaa vain negatiivista palautetta. Taitamaton viestintä. Tieto ei kulje ylhäältä alas. Ei kuuntele johdettavien mielipiteitä. Ei osaa ottaa vastaan palautetta. Jättää avoimia kysymyksiä. Keskittyy vain asioihin, ei henkilöihin.
4. Määräilevä/ autoritaarinen	Ylimielinen. Itsekäs. Pitää itseään parempana kuin muut. Vähättelee ja väheksyy. On aina oikeassa. Määrää, ei neuvottele. Mikromanageroi.
5. Pahantahtoinen	Asiatonta. Tukahduttavaa. Tarkoituksellista. Tyrmää johdettavien mielipiteet ja nolaa julkisesti. Uhkailee ja pelottelee. Aiheuttaa johdettavissa tarvetta mielistellä johtajaa. (=Manipulointia ja pelolla johtamista) Herättää johdettavissa pelkoa ja epävarmuutta. Epätasa-arvoinen kohtelu. Suosii suosikkeja.

Toiseen kategoriaan kerättiin sellaiset vastaukset, joista ilmeni, että johtajan **johtamistaidoissa oli puutteita** (muissa(-kin) kuin vuorovaikutus- tai viestintätaidoissa). Tähän päätyivät sellaiset ominaisuudet kuin ei ole kiinnostunut johtamisesta, ei seuraa työn laatua, ei välitä asiakkaista, ei ymmärrä johdettavien työtehtäviä, eikä huolehdi osamisen varmistamisesta ja riittävästä perehdytyksestä. Tähän kuuluivat myös sellaiset ominaisuudet kuin järjestelmällisyyden puute, tehoton, osaamaton, puutteellinen, epäammattimainen, välinpitämätön ja piittaamaton sekä epäselvät tai epärealistiset tavoitteet.

Esimerkivastaus osaamattomasta johtamisesta ja epärealistisista tavoitteista: *”Esimies/johtaja käyttää mittareita, jotka eivät mittaa oikeaa tähdellistä asiaa työstä suo-*

riutumisessa, tai asettaa työlle aikatauluja, jotka eivät ole käytännössä lainkaan mahdollisia.” Ja toinenkin esimerkki: *”Esimies nimeää itsensä kaikkien projektien päälliköksi, mutta ei hoida ollenkaan projektipäällikölle kuuluvia tehtäviä: tiedotusta, työnjakoa, resursseista vastaamista, suunnittelua, yms. Jos sattuu joskus pitämään projektia koskevan palaverin, niin ei muista kutsua kaikkia projektissa työskenteleviä koolle. Ei kerro projektin tavoitteita tai aikatauluja. Kerran unohti kertoa yhdelle henkilölle, että projekti oli keskeytetty ja peruutettu jo monta kuukautta sitten. Henkilö oli ehtinyt tehdä turhaa työtä valtavasti, muutenkin kiireiseen aikaan.”*

Kolmas kategoria muodostuu **huonoista vuorovaikutus- ja viestintätaidoista** kertovista ominaisuuksista. Tällaisia ovat avoimuuden puute, palautteen antamisen puute tai se, että johtaja antaa vain negatiivista, mutta ei lainkaan positiivista palautetta. Tai että hän ei osaa ottaa itse palautetta vastaan. Tähän kategoriaan kuuluu myös sellaiset ominaisuudet kuin taitamaton viestintä, tieto ei kulje ylhäältä alas ja johtaja ei kuuntele johdettavien mielipiteitä. Hän voi jättää kysymykset roikkumaan avoimina ilmaan ja keskittyä ainoastaan asioihin, eikä lainkaan ihmisiin.

Esimerkkivastauksia johtajan huonoista vuorovaikutus- ja viestintätaidoista: *”Esimies ei puhu suoraan alaiselleen, vaan vain esim. jonkun muun tiimiläisen tai jonkun muun tiimin esimiehen kautta. Esim. jossain johtoryhmän tai prosessiryhmän kokouksessa puhutaan työntekijän osuudesta työhön, mutta hän saa tietää siitä vain kiertotietä.”* Toinen samantyyppinen esimerkki: *”Esimies/johtaja ei anna palautetta. Työntekijä ei tiedä onko tehnyt sitä mitä tarvitaan ja onko onnistunut vai ei. Ennen kuin ehkä siinä vaiheessa, kun tulee potkut. Silloinkin jää ehkä miettimään itseksensä, että mitähän tuli tehtyä väärin.”*

Neljäs kategoria on nimetty ominaisuudeksi **Määräilevä/Autoritaarinen**. Se pitää sisällään johtajan ylimielisyyden ja itsekkyyden ja sen, että johtaja pitää itseään parempana kuin muut. Hän vähättelee ja väheksyy työntekijöitä, on itse aina oikeassa. Hän autori-

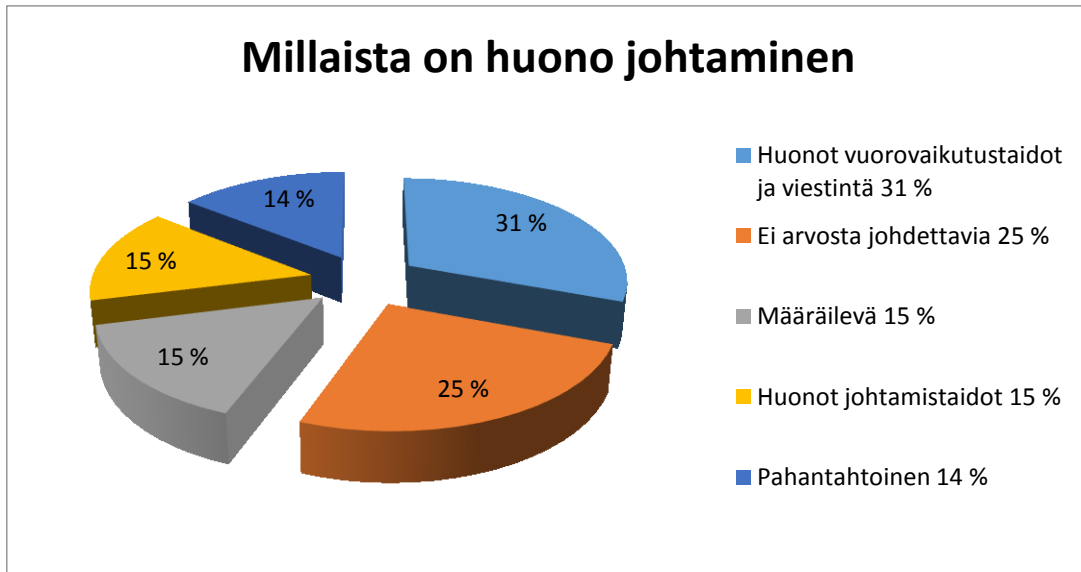
täärisesti määrää toisia, ei neuvottele. Tällaiselle johtajalle on tyypillistä myös mikro-managerointi.

Esimerkkivastauksia määräilevästä huonosta johtamisesta: *”Johtaja/esimies määrää ja päällepäsmäröi, ei kuuntele alaisia lainkaan. Ei ota huomioon käytännössä hyväksi havaittuja tapoja tehdä tehtävää, sellaisia hyviä käytäntöjä ja tapoja, joita työntekijät ovat itse tehneet ja nähneet työtä tehdessään ja jotka he ovat todenneet hyväksi ja toimiviksi.”* Toinen esimerkkivastaus: *”Johtaminen on huonoa, kun siitä puuttuvat johdettavan yksilön kuuleminen ja persoonan huomioon ottaminen sekä avoimuus, arvostus ja motivointi.”*

Viidenteen kategoriaan kerättiin sellaiset ominaisuudet, jotka osoittavat johtajan olevan **pahantahtoinen**. Tällaista osoittavat muun muassa sellaiset vastaukset, kuin että johtaminen on asiatonta tai epäasiallista, tukahduttavaa, tarkoituksella. Johtaja tyrmäää johdettavien mielipiteet ja nolaa julkisesti. Johtaja uhkailee ja pelottelee. Hän aiheuttaa käyttäytymisellään johdettaville tarvetta mielistellä johtajaa. Hän herättää pelkoa ja epävarmuutta, kohtelee johdettaviaan epätasa-arvoisesti ja suosii omia suosikkejaan.

Esimerkkejä vastauksista tällaisista ominaisuuksista: *”Huono johtaja jättää usein kysymykset auki alaistensa mieleen ja pelon esittää niitä kysymyksiä. Alaiset alkavat pelätä omaa ajattelua ja omia tapojaan ja muokkaavat tapansa tyydyttämään huonon johtajan mieltä. Usein omat mielipiteet tyrmätään tai jopa julkisesti muiden edessä nauretaan pois.”* Ja toinen esimerkkivastaus: *”Huono johtaminen on jollain tavoin ristiriidassa johdettavan arvojen ja jopa yleisten arvokäsitysten kanssa. Se voi olla esimerkiksi epä-kunnioittavaa, epätasa-arvoista, tarkoituksellista, väheksyvää, tukahduttavaa, piittaa-matonta, asiatonta, epäjärjestelmällistä, tehotonta tai muulla tavoin puutteellista.”*

Kysymyksen **”Millaista on huono johtaminen?”** vastausten määrät jakaantuivat viiteen edellä kuvattuun kategoriaan ryhmiteltyinä seuraavasti:



Kuvio 7. Ryhmiteltyjen ominaisuuksien osuudet kysymykseen ”Millaista on huono johtaminen?”

4.2 Mitä haittavaikutuksia huonolla johtajuudella on

Kysymykseen ”**Mitä haittavaikutuksia huonolla johtajuudella on?**” saatiin 30 erilaista vastausta. Haastattelun vastausten mukaan huonolla johtajuudella nähtiin olevan vaikutuksensa paitsi yksittäisiin työntekijöihin, myös aina asiakkaisiin asti ja koko organisaation menestykseen. Vastaajat olivat kokeneet, kuten mm. Juuti 2018 on kirjoittanut, että huonoa johtajuutta ei välttämättä aluksi edes huomaa. *”Jos huono johtaminen on jatkunut pitkään on ihminen saattanut tottua siihen eikä edes kyseenalaista asioita ennenkuin saattaa lukea siitä jostakin tai joku muu uskaltaa sanoa asiat ääneen. Huonosti johdettava usein luulee, että näin tämä menee kaikkialla.”* Haittavaikutukset alkavat ilmaantua vähitellen tai työntekijä alkaa itse huomata huonon johtajuuden vähitellen ja työntekijän olo huonosti johdetussa organisaatiossa alkaa tuntua tukalalta ajan myötä. Koko organisaation ilmapiiri kärsii. Mikäli huono johtajuus jatkuu, sen kohteeksi joutunut työntekijä alkaa voida pahoin ja pahalla ololla on lopulta vaikutuksensa muuhunkin elämään kuin vain työpäiviin.

Vastauksissa todettiin, että johdettava ei välttämättä tiedosta huonoa johtamista heti, vaan voi luulla, että se on samanlaista kaikkialla. Huonoon johtamiseen voidaan ajan myötä tottua. Huono johtaminen voi tuntua tehokkaalta ja tulos voi olla aluksi hyvä, mutta tilanne voi sitten "räjähtää käsiin". *"Huono johtaminen voi olla yllättävänkin tehokasta tietyn ajan ja hyvä tulos luo aikaan illusion, että asioita hoidetaan oikein. Kuitenkin se on tikittävä aikapommi ja asiat voivat ottaa nopeastikin takapakkia, kun vyyhti lähtee aukenemaan."* Työntekijöiden hyvinvointi kärsii, huono johtaminen ei motivoi, se voi aiheuttaa innottomuutta, epävarmuuden tunnetta ja välinpitämättömyyttä omaa työtä kohtaan. Johtamisen päätavoite jää toteutumatta: yksilön tukeminen jatkuvasti parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. *"Johtamisen päätavoitteena pitäisi olla jokaisen yksilön tukeminen jatkuvasti parhaaseen mahdolliseen suoritukseen, mutta se jää toteutumatta huonosti johdettaessa."* Tulee paljon poissaoloja. Koko työpaikalla voi olla huono ilmapiiri ja työn laatu kärsii.

Vastauksissa todettiin mm., että vaikutukset voivat tulla näkyviin vasta pitkällä aikavälillä. *"Huonon ihmisjohtamisen haittavaikutukset ovat laajat ja voivat näkyä vasta useiden vuosien laiminlyönnin jälkeen"*. Huonosta johtamisesta voi myös aiheutua kierre, jossa johdettavien reaktio ärsyttää johtoa ja saa johtajan/esimiehen entistä epäluottavaisemmaksi ja sulkeutuneemmaksi. Johdettava epäilee johtajan ammattitaitoa ja tarkoitusta, josta seuraa työmotivaation laskua. *"Huono johtaminen synnyttää ihmisessä usein vastareaktion. Johdettava alkaa epäillä johtajien ammattitaitoa, tarkoitusperiä ja motivaatio työntekoon laskee."*

Vastauksissa tuotiin esiin sekin, että huono johtaminen todennäköisesti aiheuttaa harmia myös kyseiselle johtajalle tai esimiehelle itselleen ja että alaiset voivat alkaa puhua hänestä pahaa. Työntekijät lähtevät muualle. Yrityksen maine voi kärsiä, voi olla vaikea saada uusia työntekijöitä, jopa asiakkaat saattavat lähteä kilpailijoille. *"Myös työpaikan ulkopuoliset osapuolet voivat kuulla negatiivista palautetta eivätkä siksi hae töihin sinne tai käytä heidän palvelujaan."* Huono johtaminen voi aiheuttaa riitoja ja eripuraa

esimiehen ja työntekijän välille tai eripuraa johdon suosikkien ja muitten työntekijöiden välille.

Vastauksissa todettiin, että johdettavalle voi jäädä traumoja huonosta johtamisesta, ihminen ei koe omaa työtään merkitykselliseksi suhteessa kokonaisuuteen, eikä koe itseään merkitykselliseksi suhteessa organisaatioon. Merkityksen puute vähentää kykyä ja halua suoriutua työstä parhaalla mahdollisella tavalla. Työn laatu huononee. Huono johtaminen voi vaikuttaa mielenterveyteen vapaa-aikanakin negatiivisesti. Huono johtaminen haittaa koko elämää, aiheutuu epävarmuutta tulevaisuudesta ja pelkoa irtisanomisista tai muista yllättävistä tilanteista. Vastaukset ovat siis samoilla linjoilla kuin mm. Mattilan (2017) kirjoitukset aikaisemmin tässä raportissa nöyryytyksen kokemuksista työssä. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan käyttänyt nöyryyttävää-sanaa. Jotkut ihmiset alkavat mielistellä esimiestä ja johtoa, että saisivat edes jotain tietoja tai palautetta tai parempaa kohtelua tai että voisivat edetä urallaan.

4.3 Jos olet kokenut huonoa johtamista, niin miten sen koit

Seuraavaksi kysyttiin: **”Jos olet kokenut huonoa johtamista, miten sen koit?”** Eräs vastaus: *”Olen todellakin, oli puolijuoppo pomo, joka halusi päteä joka asiassa, ja puuttui kaikkeen mahdolliseen, sekä oli jopa ilkeä alaisilleen, eikä huomioinut heitä/meitä lainkaan, muuta kuin juovuksissa kaikki oli aina hyvin...”* Ja toinen vastaus: *”Olen kokenut huonoa johtamista useissa työpaikoissa ja myös harrastustoiminnassa. Johtamisen huonouden kokemus on liittynyt useimmiten puutteelliseen avoimuuteen tai motivointiin, epäoikeudenmukaisuuteen ja/tai epäsystemaattisuuteen, joiden aiheuttajana on kokemukseni mukaan ollut johtajan osaamattomuus, ymmärtämättömyys, piittaamattomuus tai tarkoituksellisuus.”* Vastaajat olivat kokeneet huonon johtamisen ikävänä ja työmotivaatiota heikentävänä. Avoimuuden ja tietojen jakamisen johdon taholta ajatellaan olevan itsestään selvää, jos niitä kerran johdettaviltakin velvoitetaan. Vastauksissa todettiin, että johtaja ei välttämättä hyväksy oikeaa vastausta, jos johdettava on päätenyt ratkaisuun eri tavalla kuin mitä johto edellyttää (ns. väärin sammutettu). Tai johto ei

hyväksy muunlaista ratkaisua kuin omansa, vaikka molemmat olisivat oikeassa. On kulluttavaa, kun omassa työssä ei voi luottaa ja tukeutua omaan esimieheen. Ei ole tahoja, josta saisi apua. Olo on epävarma, jos tiedon kulku on heikkoa, eikä tiedä tekeekö asioita oikein tai riittävän hyvin. Joutuu itse selvittämään kaiken. Energiaa kuluu työaikana ja vapaa-aikanakin tilanteen harmitteluun. Sitten kyllästyy ja työ ei enää innosta. Tai tulee halu asettua kaikessa vastahankaan. Haluaa vaihtaa työpaikkaa. *”Ryhdyin olemaan periaatteesta aina vastahankaan, ja olin jo sanomassa itseni irtikin, kunnes sovimme asian.”* Huono johtaminen aiheuttaa kielteisiä tunteita ja kokemuksia, jotka heikentävät onnistumista ja hyvinvointia monilla eri alueilla elämässä. Se vaikuttaa myös ympärillä oleviin ihmissuhteisiin. Voimakkaimmat kielteiset tunteet syntyvät tilanteissa, joissa huono johtaminen on ristiriidassa omien arvojen kanssa. *”Huono johtaminen on synnyttänyt monenlaisia kielteisiä kokemuksia ja tunteita, jotka ovat heikentäneet onnistumista ja hyvinvointia elämän eri osa-alueille ja vaikuttaneet sitä kautta valitettavasti myös ympärillä oleviin ihmisiin. Voimakkaimmat kielteiset seuraukset ovat syntyneet tilanteista, joissa huono johtaminen on liittynyt ristiriitaan ydinarvojeni kanssa.”*

Viimeisenä kysymyksenä oli että jos tulee vielä jotain muuta mieleen, niin voi lisätä. Tässä todettiin, että aihe on mielenkiintoinen. Vastattiin, että huonoa johtamista kokee varmaan moni, mutta sitä ei tule ajatelleeksikaan siinä työn touhussa. Vastauksissa oli huomattu myös uudet johtamistilanteet, joista myös Mattila (2017) ja Juuti (2018) mainitsivat: *”Huonoa johtamista voi ilmetä herkästi uusissa tuntemattomissa tilanteissa, esimerkiksi armeijassa, ensimmäisessä työpaikassa tai koulussa. Aluksi johdettava ei tiedosta sitä, että johtaminen on huonoa. On kuitenkin tärkeää, että asia tuodaan esiin ja yritetään löytää ratkaisu. Aina ei ole mahdollista vaihtaa toiseen paikkaan.”* Vastauksissa todettiin, että huonoa johtamista käsittelevää tietoa ei ole tullut vastaan eikä siitä ollut kuultu paljoa puhuttavan yleisesti. *”Yhteiskunnan olisi hyvä käsitellä sitä enemmän, jotta sitä saataisiin myös korjattua tehokkaammin, ja sitä kautta yleisesti nostettua ihmisten viihtymistä töissä.”* Vastattiin myös, että johtaminen, eli kyky johtaa ihminen parhaimpaansa, vaatii monenlaista osaamista ja ennen kaikkea halua. *”Ensin vaaditaan kuitenkin organisaatioiden johtoon ymmärrys johtamisen muutoksen välttämät-*

tömyydestä, tavoista ja tavoitteista." Toivottiin, että päättäjät huomaavat tämän ja tekevät riittäviä tekoja suomalaisen johtamisen muuttamiseksi ja yritysten menestymisen edellytysten parantamiseksi.

Tässä tutkimuksessa vastaajien määrä oli verraten pieni, kahdeksan vastaajaa. Jo tässäkin joukossa tuli kuitenkin vastaan suurin osa kirjallisuudessa esiintyneistä huonon johtajuuden ominaisuuksista. Olisi mielenkiintoista tietää, miltä tulokset näyttäisivät, mikäli otos olisi laajempi. Lisäksi vastauksia ei saatu ollenkaan ikäryhmään 30–40-vuotiaita -kuuluvilta. Näin pienen otoksen perusteella ei voida arvioida, vaikuttaako ikä tai sukupuoli, ja jos vaikuttavat, niin miten ne vaikuttavat kokemuksiin huonosta johtamisesta.

Haastattelussa ei varsinaisesti kysytty, minkä vastaajat arvelivat olevan alkusyyinä huonoon johtamiseen, mutta joistain vastauksista se tuli hyvin ilmi. Huono johtaminen oli vastaajien mukaan aiheutunut esim. johtajan alkoholiongelmasta tai johtajan osaamattomuudesta, ymmärtämättömyydestä, piittaamattomuudesta tai tarkoituksellisuudesta.

Weldon (2015) on kirjoittanut, että huonoon johtajuuteen johtaa mm. seuraavanlaiset askelmat: eristä itsesi työntekijöistä, ohita valitukset ja huono käyttäytyminen, suosi suosikkeja, harrasta juoruilua, kritisoi julkisesti, mikromanageroi ja epäile, vältä uusia ideoita, ota kunnia toisten tekemistä töistä, ota mielivaltaiset ja kielteiset käytännöt käyttöön varoittamatta, pidä sääntökokouksia. Karlöfin & Helin Lövingssonin (2009, s. 42) mukaan James C. Collins ja Jerry I. Porras ovat tutkineet mikä erottaa menestyneet amerikkalaisorganisaatiot vähemmän menestyneistä. Heidän mukaansa yksi organisaatioiden strategisista menestystekijöistä on työntekijöiden jakamat yhteiset arvot, jolloin kyseessä on enemmänkin yhteinen ideologia kuin "oikeat arvot". He väittävät, että menestyksessä yrityksissä työympäristö on innostava ja miellyttävä vain niille, joilla on samat perusarvot. Niille, joilla on erilaiset arvot, työpaikka on painajainen. Täten menestyvien yritysten ei voida todeta olevan tyypillisesti viihtyisiä, vaan ne ovat kahtiajakautuneita "erinomaisen viihtymisen" ja "täydellisen viihtymättömyyden" välillä.

5 Johtopäätökset

5.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista on huono johtaminen ja miten se vaikuttaa johdettaviin. Lisäksi piti selvittää, mistä huono johtaminen oikein johtuu ja miten sitä voi parantaa. Haastatteluilla saatiin erittäin monipuolisia vastauksia huonon johtamisen ominaisuuksista ja vaikutuksista todellisessa työelämässä. Vastajat olivat sitä mieltä, että myös yhteiskunnan ja päättäjien on hyvä tiedostaa se, että huonoa johtamista esiintyy. Heidän mielestään on hyvä, että asiasta keskustellaan julkisesti.

Taulukko 9. Huono johtaminen eri lähteiden mukaan

	Huono johtaminen eri lähteiden mukaan
Huono johtajuus (Kellerman 2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1) osaamaton (Incompetent) johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - puuttuu tahto tai taito ylläpitää tehokasta toimintaa - eivät saa aikaan positiivista muutosta 2) joustamaton (Rigid) johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - jäykät ja itsepäiset johtajat, eivät halua sopeutua muutoksiin 3) hillitsemätön (Intemperate) johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - ei ole itsehallintaa tai itsehillintää - ja seuraajat, jotka eivät halua puuttua asiaan 4) kylmä (Callous) johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - epäystävälliset johtajat, joka jättävät huomiotta tai vähättelevät seuraajien tarpeita ja toiveita 5) turmeltunut (Corrupt) johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - valehtelevat, huijaavat ja/tai varastavat 6) ahdasmielinen (Insular) johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - jättävät huomiotta tai eivät välitä lainkaan niistä, joista eivät ole suoraan vastuussa 7) paha (Evil) johtaminen <ul style="list-style-type: none"> - vahingoittaminen ja julmuudet: fyysisiä, henkisiä tai molempia
Huonon johtajan ominaisuudet (Erickson & kumppanit 2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1) yksinvalti 2) huono viestintä 3) ei kykene toimimaan tehokkaasti alaistensa kanssa 4) ei toimi eettisesti oikein 5) kyvyttömyys käyttää tekniikkaa 6) epä johdonmukainen/ailahteleva käyttäytyminen 7) huono ihmissuhdekäyttäytyminen 8) mikromanageeraus 9) huono henkilökohtainen käyttäytyminen 10) liiallinen käskyttäminen ja auktoriteettiaseman käyttäminen 11) strategisten taitojen puute

	Huono johtaminen eri lähteiden mukaan
Huonon johtajan ominaisuudet (Pynnönen 2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1) narsismi 2) egoistiset motiivit: oma etu ja intressit 3) vihan ideologia, kateus ja pelko 4) heikko/vaillinainen itsetunto 5) ylikorostunut vallan ja aseman tarve 6) itsesäätelyn puuttuminen (mukaan lukien tunteet) 7) oman toiminnan arviointikyvyn ja/tai -halun puuttuminen 8) epäaitous/epäautenttisuus 9) ylimielisyys ja omien kykyjen yliarviointi 10) heikko moraali 11) epärehellisyys 12) empatian ja toisten arvostamisen puute
Miten huono esimies toimii (Juuti 2018 Lipman-Blumen mukaan)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Esimies rikkoo ihmisoikeuksia. 2) Esimies viestii alaisilleen mielikuvia, jotka pyrkivät lisäämään esimiehen valtaa, vaikka nämä mielikuvat olisivat väriäkin. 3) Esimies manipuloi alaisensa pelkoja ja toiveita saadakseen heidät mukautumaan omaan tahtoonsa. 4) Esimies vaientaa kritiikin ja pyrkii saamaan alaisensa noudattamaan omaa tahtoaan. 5) Esimies vääristelee asioita ja jopa valehtelee saadakseen itselleen etua. 6) Esimies luo suosikkijärjestelmiä ja kohtelee ihmisiä eriarvoisesti sekä epäoikeudenmukaisesti. 7) Esimies toimii pahantahtoisesti esimerkiksi kiroilemalla tai usuttamalla henkiöitä toistensa kimppuun. 8) Esimies etsii syntipukkeja, joiden niskaan epäonnistumiset voidaan kaataa. 9) Esimies ei arvosta osaamista ja aikaansaannoksia. Hän arvostaa vain sellaista toimintaa, joka tuottaa etuja hänelle itselleen.
Huonon johtajan ominaisuudet (Primetta 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1) ei arvosta johdettavia 2) huonot johtamistaidot 3) huonot vuorovaikutustaidot ja viestintä 4) määräilevä 5) pahantahtoinen

Huono johtaminen alkaa organisaatiossa usein huomaamatta vähitellen ja jos sitä ei kitketä pois heti alkuunsa, sillä on taipumus muuttua aina vain huonommaksi. Huono johtaminen voi johtua johtajan ominaisuuksista tai organisaatiossa vallitsevista puitteista. Tai siitä, että henkilökunta ei vaadi lopettamaan huonoa johtamista. Huonoa johtamista ehkäisee se, että tunnistetaan huonon johtajuuden syntyminen ja ilmenemis- muodot. Koko työyhteisö on velvollinen kitkemään huonon johtajuuden pois.

Huono johtaminen vaikuttaa henkilökuntaan usein nöyryyttävästi ja työmotivaatio ja työhyvinvointi kärsivät. Ihmiset haluavat vaihtaa työpaikkaa. Asiakkaatkin huomaavat, että jotain on huonosti ja vaihtavat helposti asiakkuutensa muualle.

Huonoa johtajuutta voi parantaa opiskelemalla johtamista ja ihmisten tunne-elämän käyttäytymistä. Johtajan kannattaa tutustua paremmin itseensä ja työntekijöihinsä. Johtajan pitää opiskella myös vuorovaikutustaitoja ja luottamuksen rakentamista ja säilyttämistä. Suurin osa informanttien vastauksista huonosta johtamisesta koski huonoja vuorovaikutustaitoja ja toiseksi eniten viitattiin huonoon osaamiseen johtamistaidoissa. Nämä taidot ovat osittain päällekkäisiä. Nämä vastaukset tukevat Ahlrothin (2017) väitettä siitä, että johtaminen on vuorovaikutusta.

Huonoa johtamista on tutkittu vähemmän hyvään johtamiseen verrattuna. Ihmisten johtamisen ja organisaatioiden johtamiskäytännöt ja -ihanteet ovat muuttuneet vuosien saatossa, niihin on vaikuttanut kulloinkin vallalla oleva ihmiskäsitys, sekä kussakin kulttuurissa kunakin aikakautena vallinnut johtamistrendi. Johtamiseen vaikuttavat organisaation rakenteet, arvot ja organisaatiokulttuuri, sekä työelämää koskeva lainsäädäntö. Johtamiseen vaikuttaa myös johtajan tai esimiehen osaaminen ja ominaisuudet sekä johdettavat. Johtaminen on aina johtajan, johdettavan sekä tietyn tilanteen summa. Johtaminen on vuorovaikutusta. Ihmiset ovat työyhteisössä tunteineen ja tarpeineen. Hyvällä johtajalla on hyvä itsetuntemus ja hyvä ihmistuntemus. Hän ymmärtää miten tunteet vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen. Hyvän johtajan pitää kuunnella itseään koskevaa palautetta ja antaa sitä muille. Työntekijöiden täytyy antaa palautetta huonosta johtamisesta kyseessä olevalle johtajalle. Työyhteisön täytyy määrittellä hyvän johtamisen kriteerit. Nämä kriteerit pitää olla kaikkien tiedossa ja niitä noudatetaan.

5.2 Tutkimushavaintojen pohdinta aiempien teorioiden valossa

Juutin (2018, s. 19) mukaan johtamista on viime aikoina luonnehdittu sosiaalisesti konstruktiksi, joka on sidoksissa kontekstiinsa. Todellisuudessa johtaminen on esimiehen ja työntekijöiden välille vuorovaikutuksessa rakentuva ilmiö. Siitä syystä johtamisen kehittäminen vaatii yhteisiä ponnisteluja kaikilta työyhteisön jäseniltä.

Yksi henkilö tämän tutkimuksen otosjoukosta ei ollut kokenut huonoa johtamista lainkaan. Muut olivat kokeneet monenlaista huonoa johtamista. Juuti kirjoittaa, että huono johtaminen alkaa ja pahenee huomaamatta. Myös kyselyn vastauksissa todettiin, että huonoa johtamista ei aluksi ehkä huomaa tai tiedosta, koska luulee, että se on samanlaista kaikkialla. Jotkut vastasivat, että eivät olleet kuulleet huonosta johtamisesta puhuttavan tai keskusteltavan julkisesti. Nykyään on kuitenkin valtava määrä ihmisiä, jotka jäävät työkyvyttömyyseläkkeelle mielenterveysystistä ennen aikojaan. Suuri osa näistä voitaisiin välttää hyvällä johtamisella.

Kun huonosta johtamisesta puhutaan julkisesti, se on helpompi tunnistaa alusta lähtien ja korjata. Johtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin, sekä välillisesti organisaatiossa käytössä olevien käytäntöjen kautta, että suoraan henkilötasolla. On tärkeää, että työyhteisössä käyttäytyään kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti toisia kohtaan. On erittäin tärkeää, että joka ikistä organisaation jäsentä arvostetaan ja osoitetaan se myös. Epäkohdista täytyy keskustella asianosaisten kanssa asiallisesti ja kaikkia osapuolia kuunnellen, vaikka se olisi vaikeaa. Haastattelun vastauksissa tuli esiin työntekijöiden kokemuksia siitä, että he olivat jääneet vaille sellaista arvostusta ja kiitosta, joita jokainen työyhteisön jäsen tarvitsee, joista mm. Mattila (2017) ja Rantanen ja kumppanit (2020) kirjoittivat.

Aina kun jotain asiaa on tekemässä enemmän kuin yksi henkilö, tarvitaan vuorovaikutusta ja yhteistyötaitoja. Koska johtajan tai esihenkilön tehtävänä usein juuri on saada ihmiset tekemään jotain yhteisen päämäärän eteen, niin yksi tärkeimmistä tehtävistä ja taidoista johtamisessa näyttää olevan vuorovaikutus. Toinen hyvän johtajuuden salaisuus on ihmistuntemus. Johtajan pitää tuntea hyvin sekä itsensä ja oma käyttäytymisensä, että tiedostaa se, että ihmiset ovat erilaisia ja käyttäytyvät kukin omalla tavallaan. Parempi on, jos johtavassa asemassa oleva henkilö omaa empatiaa sen verran, että osaa katsoa asioita toisen ihmisen näkökulmasta ja ymmärtää, mitä toinen näkee. Lisäksi pitäisi vielä tietää, mitä johtaminen tarkoittaa ja mitä johtamistyö pitää sisällään. Mitä tehtäviä ja velvollisuuksia johtajalle tai esihenkilölle kuuluu. Mikä

on johtamisen tarkoitus ja tavoite. Haastatteluvastaustenkin perusteella huonot vuorovaikutustaidot sekä se, että esimies ei ole perillä johtamisen tarkoituksesta, aiheutti huonoa johtamista.

Koivisto ja Ranta (2019, s. 25-27) kirjoittavat, että tutkimusten mukaan haasteita yhteistyölle organisaatioissa aiheuttavat ammatillisten ja organisatoristen kulttuurien erilaisuus, heikko viestintä, jäykät organisaatorakenteet, johtamisen puute, ongelmat luottamuksessa, koheesion puute ja yksilöiden kokemaa irrallisuuden tunne. Johtajat kohtaavat yhteistyöongelmia muun muassa yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisessa, ryhmän keskinäisessä avoimuudessa ja rehellisyydessä, ristiriitatilanteiden selvittämisessä, sekä toiminnan muuttamiseen liittyvässä yhteisessä päätöksenteossa. Johtajan rooli yhteisessä päätöksenteossa on epäselvä. Tekijöitä, jotka tekevät yhteistyöstä hankalaa ovat myös epäselvät tavoitteet, liian kireät aikataulut, ongelmat tiedon jaossa, arvo maailmojen erilaisuus, ryhmien sisälle muodostuvat alaryhmät sekä yleinen epäluuloisuus, kateus, keskinäinen kilpailu ja innostuksen puute. Tukea johtajat toivovat yhteishengen nostattamiseen, ryhmässä ilmenevien konfliktitilanteiden selvittämiseen, yhteisten arvojen luomiseen sekä organisaatorakenteen ja palkitsemisjärjestelmän muokkaamiseen paremmin yhteistyötä tukevaksi. Tukea toivotaan myös yhteisten teknisten alustojen käyttöönottoon ja työyhteisötaitoihin.

Kellermanin (2004) mukaan huono johtaminen johtuu joko johtajan epäeettisyydestä tai osaamattomuudesta. Johtamista pitää opiskella. Kultasen (2016) mukaan sekä johtajan, että kaikkien organisaation jäsenten pitää tietää, miten organisaatiot toimivat ja mikä on kaiken toiminnan tarkoitus ja päämäärä. Sekä johtajien, että organisaation jäsenten pitää päättää mitä tehtäviä organisaatiossa pitää tehdä ja miten tehtävät jaetaan. Sitten aivan jokaisen organisaation jäsenen pitää tietää mitä tehtäviä ja vastuita kenellekin kuuluu, ja miten yhteistyötä henkilöiden kesken ja eri osastojen kesken tehdään.

Kukaan ei koskaan voi vain olettaa, että joku toinenkin tietää jotain, mitä itse on saanut kuulla jostain. Jotta kaikki organisaatiossa toimii, tarvitaan paljon vuorovaikutusta. Johdon tärkeä tehtävä on pitää kaikki työntekijät tietoisina, mitä organisaatiossa tapahtuu, mitä tavoitellaan ja kuka tekee mitään. Esimiesten pitää puhua alaisille ja alaisten pitää puhua esimiehille. Kaikkien pitäisi olla ikään kuin samassa veneessä ja soutaa samaa satamaa kohti. Muuten mistään ei oikein voi tulla mitään. Tämä tiedon kulku oli haastatteluvastauksissa usein aiheuttanut ongelmia. Tiedon puute voi haitata käytännön työtä tai se vaikuttaa vastaajista siltä, että johtaja ei arvosta johdettavia tai pidä heitä tarpeeksi tärkeinä, että heille tarvitsisi kertoa heidän työpaikkansa asioista.

Ilman vuoropuhelua syntyy virheellisiä olettamuksia ja luuloja, outoja huhuja ja uskomuksia. Jotta vuoropuhelu toimisi hyvin, tarvitaan luottamusta johdon ja työntekijöiden välille. Luottamus rakennetaan vastavuoroisella vuorovaikutuksella, eli siis vuoropuhelulla ja toista kuuntelemalla. Erittäin tärkeää on toista osapuolta arvostava asenne. Johdon kannattaa ymmärtää, että osaamista tulee organisaatioihin erittäin paljon alhaalta ylöspäin (ja myös ulkoa asiakkailta) ja se osaaminen ja tieto on arvokasta ja sitä kannattaa kuunnella. Johto on erityisessä asemassa organisaatiossa ja johdon pitäisi tiedostaa se, että heidän jokaista liikettään ja jopa ilmettään seurataan ja tulkitaan. Johdon tehtävä on varmistaa, että vuoropuhelu toimii, suuntaan ja toiseen. Johdon tehtävänä on myös huolehtia siitä, että henkilökunnasta tuntuu siltä, että kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kenenkään ei tarvitse pelätä mitään, kuten uusien ideoiden esittämistä, tai virheiden tekemistä, sillä virheetkin ovat osa inhimillisyyttä. Jos ihmiset olisivat robotteja, johtaminen olisi helppoa. Silloin voitaisiin vain päättää, että nyt tehdään hyvää tulosta ja myydään paljon tuotteita. Mutta ihmiset ovat inhimillisiä ja mutkikkaita olentoja ja eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat.

Mitä suurempi ja monimutkaisempi organisaatio, sitä enemmän toiminnan ohjaaminen aiheuttaa ongelmia. Johdon voi olla vaikea nähdä tai ymmärtää, miten kaikki liittyy kaikkeen. Siitä syystä organisaatioissa käytetään yleensä jonkinlaista organisaation valitsemaa johtamisjärjestelmää. Tarvitaan selvä kuvaus organisaation kokonaistavoitteis-

ta, jotka pitää levittää organisaatioon. Sitä varten tarvitaan asiakirjat, vastuunjako, sekä edistymisen mittaamista. Näitä asioita selvitettäessä saadaan toivottavasti myös kuva siitä, miten yritys toimii. (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, s. 75)

Johtamisjärjestelmistä tuli suosittuja erilaisten ympäristö- ja laatujohtamisjärjestelmä-standardien myötä. Näitten standardien käyttöönottoon liittyy suuri byrokraattisuuden ja raskassoutuisuuden riski. Karlöf ja Helin Lövingsson (2009) toteavat, että tällaisen järjestelmän käyttöönotto on osittain lamauttanut joittenkin yritysten toiminnan. Muutosten käyttöönotto on liian monimutkaista ja vaivalloista. On selvää, että tällainen järjestelmä ei innosta jatkuviin parannuksiin eli siihen, mihin se on tarkoitettu. (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, s. 76)

5.3 Tutkimushavaintojen käytännön merkitykset

Vastausten perusteella todettiin, että johtajat tarvitsevat koulutusta ja johtamista pitää kehittää. Van Velsor ja McCauley (2003) sanovat, että avaintekijät johtajana kehittymisessä ovat arviointi, haaste ja tuki. Ensin on kerättävä arvioivaa palautetta työtovereilta, esimiehiltä, asiakkailta ja konsulteilta. Itsearviointia voi tehdä esim. virheitten analysoinnilla. Arvioinnista saatu tieto motivoi oppimista, kasvua ja muuttumista sekä selvittää sitä, mitä pitää oppia, parantaa tai muuttaa. Haastavat kokemukset pakottavat ihmiset pois mukavuusalueelta, vanhoista tavoista, joitten mukaan heillä on ollut tapana toimia ja ajatella. Haastetta aiheuttaa esim. uudenlainen tilanne, joka vaatii uusien taitojen käyttöä tai uudenlaista ajattelutapaa; vaikeasti saavutettava päämäärä, jota ei voi saavuttaa työskentelemällä kovemmin, vaan muuttamalla työtapaa; konfliktitilanne, joka vaatii eri ihmisten näkökulman ymmärtämistä; menetykset, häviöt ja pettymykset, joitten käsittely vaatii uudenlaisen näkökannan omaksumista; vastoinkäymiset, jotka pelästyttävät, mutta opettavat selviytymään vaikeista tilanteista. Johtamaan oppiminen on tekemällä oppimista. Haasteiden aikana koettu tuki auttaa ihmistä käsittelemään ja kestävästi kehittymisen tuskaa. Tuen avulla myös positiivinen asenne säilyy. Tukea voi-

daan antaa kuuntelemalla, ehdotuksilla, vahvistamalla uskoa, iloitemalla onnistumisesta. Tukea tarvitaan motivaation säilyttämiseksi.

Johtajuuden kehittäminen pitää sisällään sen, että yksilöiden kehittämisen lisäksi yksilöiden välisiä yhteyksiä kehitetään, työyhteisöjen kapasiteettia kehitetään, yhteyksiä organisaatiossa toimivien eri yhteisöjen välillä kehitetään ja koko organisaation kulttuuria ja systeemejä, joihin yksilöt ja yhteisöt kuuluvat, kehitetään. Tarvitaan siis johdon kehittämistä, tiimien ja organisaation kehittämistä, sekä yhteyksien kehittämistä. Osa tarvittavasta kehittämisestä on yksilön, osa yhteisön kehittämistä, samoin kuin osa on kokonaisuuksien kehittämistä ja osa taas kokonaisuuksien välistä kehittämistä. Kaiken keskellä on organisaatiokulttuuri ja organisaation rakenne, jotka muodostuvat yksilöiden, yhteisöjen ja yhteyksien mukaan. Se heijastaa organisaation jäsenten oletuksia riippuvuussuhteista, oppimisesta ja yhteisestä työstä, kuten myös johtamisprosesseista. (Van Velsor & McCauley 2003)

Todettiin myös, että työyhteisön täytyy puuttua huonoon johtamiseen. Sydänmaanlakka (2017, s. 167-168) esittää ohjeet oman esimiehen johtamiseen:

1. Tue esimiestäsi päätöksenteossa. Valmistele ja perustele ehdotuksesi hyvin. Älä tarjoa esimiehellesi ongelmia vaan ratkaisuja. Anna hänelle positiivista palautetta niin usein kuin mahdollista.
2. Älä tuhlaa esimiehesi aikaa, vaan kiteytä ja tiivistä asiasi. Älä vaivaa häntä turhilla asioilla. Muista, ettei hänen tarvitse tietää kaikkea, minkä sinä tiedät.
3. Älä kysy esimiehesi mielipidettä, jos et todella tarvitse sitä. Todennäköisesti sinulla on parempi näkemys asiasta. Pidä aloite itselläsi: esitä oma mielipiteesi ja pyydä esimiestäsi kommentoimaan sitä.
4. Informoi esimiestäsi tarpeeksi, mutta älä liikaa. Tasapainoile tiedon jakamisen ja säilömisen välillä. Pelkistä ja jalosta tietoa, esitä yhteenvetoja.

5. Kouluta esimiestäsi systemaattisesti. Älä odota, että hän tietää yhtä paljon kuin sinä. Sinä olet asiantuntija, jonka tulisi opettaa tärkeimmät työsi osa-alueet. Jos hän ei ymmärrä sinua, et ole osannut pelkistää ja kiteyttää riittävästi.
6. Älä yllätä esimiestäsi. Älä lupaa sellaista, mihin et pysty, äläkä kerro huonoja uutisia ilman ennakkovaroitusta. Luottamus syntyy molemminpuolisesta ennustettavuudesta. Jos vastaan osa-alueesta, vastaan myös sen huonoista tuloksista ja parantamisesta.
7. Ota huomioon esimiehesi persoonallisuus. Hän ei useinkaan ole samanlainen kuin sinä: lähesty asioita hänen kiinnostuksensa mukaisesti.

Rubanovitsch (2019, 51) neuvoo, miten työntekijä voi toimia tilanteessa, jossa johtajan suoritus ei ole täydellinen. Hän kehottaa ensinnäkin ottamaan tapahtumat esille, jotta molemmat tiedostavat, että asia meni pieleen. Samalla osoittaen esimiehelle, että se ei vähentänyt hänen arvoaan. Kysy miten voit auttaa tilanteen korjaamisessa. ”Aikaa myöten välillenne rakentuu luottamus. Muodostut hyödylliseksi totuuden kertojaksi. Epäitsekkyyttä oppinut johtaja nauttii enemmän työstään ja yhteistyöstä tiimin kanssa. Muodostuu menestystä kasvattava vastuullisuuden kulttuuri.”

Esimiehen pitää muistaa, että hän on palveluammattissa. Että hän tekee töitä toisten eteen, organisoii muiden onnistumisia ja vastaa siitä että näitä onnistumisia tulee mahdollisimman paljon. (Pauli Juuti Rubanovitschin mukaan 2019, s. 49). Haastattelun vastauksista kävi ilmi, että johtaja ei aina kommunikoi selvästi, tai ei aseta järkeviä tavoitteita, ei tue tarpeeksi, ei anna palautetta, ei motivoi tai innosta. Sydänmaanlakka (2017, s. 40) muistuttaa, että johtajan on osattava johtaa alaisiaan yksilöllisesti kulloisenkin tilanteen mukaan. Siksi hänen on tunnettava heidät hyvin ja otettava huomioon heidän valmiustasonsa, eli osaamisensa, motivaationsa, itsenäisyytensä ja sitoutumisensa kunkin tehtävän kyseessä ollessa. Sen mukaan johtajan on osattava käyttää erilaisia johtamistyyplejä, ohjaavaa, valmentavaa, osallistavaa tai delegeivaa ja valtuuttavaa, eri tilanteiden mukaan. Hän kiteyttää yksilön hyvän johtamisen seitsemään osa-alueeseen, jotka esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 10. Hyvä yksilön johtaminen (Sydänmaanlakka 2017, s. 40)

1. Tavoitteiden asettaminen	<ul style="list-style-type: none"> • kaiken johtamisen lähtökohta • SMART-malli: tavoitteet konkreettisia (Specific), mitattavia (Measurable), saavutettavissa olevia (Attainable), realistisia (Realistic), aikaan sidottuja (Timely) • kun alainen pääsee riittävästi osallistumaan tavoitteiden asettamiseen, hän myös sitoutuu niihin
2. Ohjaaminen ja tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> • päivittäistä työtä • pitää auttaa alaistana saavuttamaan tavoitteensa • ole käytettävissä silloin kun sinua tarvitaan!
3. Palautteen antaminen	<ul style="list-style-type: none"> • jatkuvaa toimintaa • tulee muistaa antaa sekä positiivista että korjaavaa palautetta • vain antamalla jatkuvasti palautetta saat porukkasasi kehittymään ja kukoistamaan
4. Osaamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • perustehtävä (neljäs), johon tulee panostaa systemaattisesti • koko ajan kehitettävä alaisen osaamista, jotta hän voi toimia mahdollisimman itsenäisesti
5. Tehokas kommunikointi	<ul style="list-style-type: none"> • puhumista ja kuuntelemista • voi olla käskemistä, väittelemistä, keskustelemista tai parhaimmillaan dialogia • aktiivinen kuuntelu on tärkeä kommunikaatiotaito
6. Motivointi ja innostaminen	<ul style="list-style-type: none"> • tärkeitä taitoja johtajalle • jotta pystyy innostamaan muita, on ensin innostuttava itse • ”Innostu ja innosta” johtamisen hyvin toimiva lyhyt määritelmä
7. Omalla esimerkillä johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • tehokkain tapa johtaa • teot ovat tärkeämpiä kuin sanat: Walk the talk • Muista, että johtajana olo velvoittaa toimimaan esimerkillisesti.

Järvinen (2017, s. 19) toteaa, että työ herättää ihmisissä vastakkaisia tunteita, sekä myönteisiä että kielteisiä. Toisaalta työ imee puoleensa ja toisaalta se työntää luotaan. Johdon pitäisi järjestää työpaikkojen olosuhteet mahdollisimman suotuisiksi. Johdon ja johdettavien pitäisi keskustella näistä asioista yhdessä ja kehittää niitä yhteistuumin. Järvinen on listannut työn imua ja työntöä aiheuttavat syyt seuraavasti:

Taulukko 11. Työn imu ja työntö (Järvinen 2017, s. 19)

Imua aiheuttavat	Työntöä aiheuttavat
+ kiinnostavat tehtävät	- ikävät tehtävät
+ töiden sujuminen	- työt eivät suju
+ innostavat haasteet	- kyllästyttävät rutiinit

+ hyvät kehittymismahdollisuudet	- huonot kehittymismahdollisuudet
+ onnistumiset	- epäonnistumiset
+ osaaminen ja hallinnan tunne	- osaamattomuus ja hallitsemattomuus
+ hyvät aikaansaannokset ja tulokset	- huonot aikaansaannokset ja tulokset
+ vaihtelu	- toisto
+ kiitos ja hyvä palaute	- kiittämättömyys ja huono palaute
+ työn merkityksellisyys	- työn merkityksettömyys
+ työhön liittyvät sosiaaliset suhteet	- työhön liittyvät sosiaaliset jännitteet

Taulukko 12. Kymmenen keinoa synnyttää luottamusta (Ahloth 2017)

1. Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Järkytä avoimuudella • Kerro asiat sellaisina kuin ne ovat • Dialogi, ei monologi • Läpivirtaava, ei siiloutunut • Läpinäkyvyys, ei tiedotus • Mieluummin liikaa kuin liian vähän • Ole helposti lähestyttävissä • Kuuntele, älä ole vain kuuntelevinasi
2. Lupausten pitäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Älä lupaa, jos et voi lunastaa • Ihmiset muistavat tekemäsi lupaukset, vaikka sinä et • Tee pieniä lupauksia ja lunasta ne
3. Tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> • Rohkaise epätoivon hetkellä • Auta kasvamaan myös ihmisenä • Synnytä tunne, että välität • Raivaa esteet onnistumisen tieltä • Palvelemista, ei paapomista
4. Kiittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Käytä kaikki mahdollisuudet kiittää • Kiitä viisi kertaa enemmän kuin annat korjaavaa palautetta • Älä keksi väkisin kiittämisen aiheita • Älä nosta vain tähtiä jalustalle • Ole kiittämisen käytännössä kekseliäs ja yllätyksellinen
5. Tutustumien	<ul style="list-style-type: none"> • Ole läsnä ihmisenä, älä pomona • Opi tuntemaan työntekijäsi ihmisinä • Ymmärrä yksityiselämän vaikutukset • Osoita, että olet kuunnellut
6. Osallistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Janoa fiksumpia päätöksiä osallistamalla • Tee jalkauttaminen tarpeettomaksi osallistamalla • Kerää aktiivisesti ideoita ja anna niistä palautetta • Kerro, mitä ideoille lopulta tapahtui • Synnytä ihmisille halu osallistua • Kanna vastuusi, vaikka osallistaisit
7. Tasapuolisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Älä suosi ryhmää tai yksilöä • Jaa vastuuta eri henkilöille • Perustele henkilövalinnat tarkoin • Hoida ongelmatilanteet tehokkaasti • Vältä synnyttämästä keskinkertaisuutta

8. Erilaisuuden hyväksyminen	<ul style="list-style-type: none"> • Syleile erilaisuutta, se on kiehtovaa • Älä ihastu itsesi kopioihin • Hyödy poikkeavista näkökulmista • Salli ihmisten olla oma itsensä • Jaettu arvopohja yhdistää • Älä siedä riidankylvämistä
9. Yhteishengen luominen	<ul style="list-style-type: none"> • Jalkaudu sinne, missä työ tehdään • Näytä myönteistä esimerkkiä • Tutustuta ihmiset toisiinsa • Luo tiimien välisiä verkostoja • Rakentakaa yhteisön DNA:sta käsin • Yhteisön, ei johtajansa näköinen työpaikka • Huumori toimii, mutta käytä sitä harkiten
10. Yhteinen merkitys	<ul style="list-style-type: none"> • Auta löytämään työlle merkitys • Pidä merkitys ihmisten huulilla • Älä takerru lillukanvarsiin • Anna ihmisten itse oivaltaa • Älä motivoi, vaan luo edellytykset

5.4 Tutkimuksen laadun arviointi

Tässä laadullisessa tutkimuksessa otanta on määrällisesti pieni, joten näitten tietojen perusteella ei ole mahdollista yleistää tuloksia. Nämä tulokset ovat kuitenkin samansuuntaisia kuin aikaisemmin isommille joukoille tehdyt haastattelut ja tutkimukset, joten ne vahvistavat aikaisempia tutkimustuloksia. Sisällöllisesti ja laadullisesti vastauksia saatiin huomattava määrä ja niitten perusteella nähdään, että ihmisillä on hyvin monenlaisia kokemuksia huonosta johtamisesta.

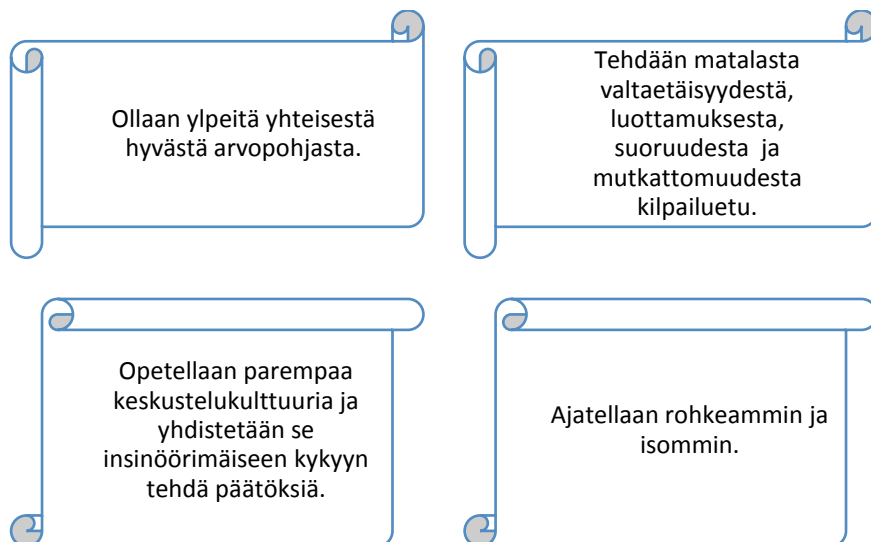
Validiteettia arvioitaessa mietitään sitä, onko tutkimus perusteellisesti tehty ja ovatko tulokset ja päätelmät paikkaansa pitäviä. (https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html) Johtamisessa on kysymys sosiaalisesta todellisuudesta tai yksilöllisestä psykologisesta kokemuksesta, joten se voi näyttäytyä eri henkilöille eri tavalla. Vastausten perusteella nähtiin kuitenkin, että kaikki henkilöt eivät olleet tulleet mieltäneeksi huonoa johtamista ollenkaan, joten todettakoon, että asiasta on hyvä keskustella julkisesti. Reliabiliteettia pohdittaessa mainittakoon, että tutkimus on mahdollista toistaa ja siitä todennäköisesti saataisiin samantyyppisiä vastauksia. Tässä ei mitattu kvantitatiivisia ominaisuuksia.

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tätä tutkimusta olisi kannattanut rajata hieman pienemmäksi, sillä esimerkiksi huonon johtamisen parantamiskeinoja ja hyvän johtamisen käytäntöjä on olemassa niin paljon, että niistä kannattaisi tehdä erillinen tutkimus. Muita jatkotutkimuksen aiheita olisi esimerkiksi se, että onko työssäolon elinkaaren eri vaiheilla tai samassa työpaikassa olon kestolla vaikutusta siihen, miten huonoa johtamista koetaan. Kolmas jatkotutkimuskysymys olisi se, että millä tavoin henkilöstö voi ottaa organisaatiossaan johtamistavat puheeksi ja antaa palautetta johdolle. Tai että millä keinoin eri työpaikoissa on onnistuttu lopettamaan huonon johtamisen käytännöt.

Kansallisen yhteistyöhankkeen Työelämä 2020 yhteydessä oli tutkittu suomalaista johtamista ja tultu siihen tulokseen, että prosessit ja arvot ovat suomalaisorganisaatioissa kunnossa, mutta keskustelukulttuuria on vielä kehitettävä. Lisäksi saa ajatella rohkeammin ja isommin.

Kuvio 8. Suomalaisen johtajuuden tulevaisuuden kehittämiskohteet (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 17)



Lähteet

- Aaltonen, Tapio, Mikko Luoma & Raija Rautiainen (2004). *Vastuullinen johtaminen – Inhimillistä tuloksentekeä*. WSOY Helsinki. ISBN 951-0-29831-X
- Ahlroth, Aki (2017.) *Järkytä avoimuudella – Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen*. Alma Talent 2017 Helsinki. ISBN: 978-952-14-2924-8. (Painetun kirjan ISBN 978-952-14-2922-4.)
- Ahonen, Risto & Sirke Lohtaja-Ahonen (2011). *Palaute kuuluu kaikille*. Infor. Kopijyvä Oy. 207 s. ISBN 978-952-5928-18-1
- Aura, Ossi, Guy Ahonen, Tomi Hussi & Juhani Ilmarinen (2019). *Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. Tutkimuksen päätulokset*. Haettu 23.9.2020 osoitteesta <https://www.ossiaura.com/htj2018.html>
https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/htj2018_p%C3%A4%C3%A4tulokset_raportti_www.pdf
- Erickson, Anthony, James B. Shaw & Zha Agabe (2007). *An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership*. In Journal of Leadership Studies, Volyme 1, Number 3, 2007.
- Erikson, Thomas (2019). *Psykopaatit ympärilläni. Kuinka tunnistaa ja välttää manipulointi*. E-äänikirja. Atena Kustannus Oy.
- Halava, Ilkka & Mika Pantzar (2010). *Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu?* Evan raportti. Haettu 23.9.2020 osoitteesta <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuluttajakansalaiset.pdf>
- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1990). *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. 447 s. ISBN 951-95761-0-x
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu. 448 s. ISBN-13: 978-951-26-5635-6
- Huotari, Maija-Leena, Pentti Hurme & Tarja Valkonen (2005). *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. 1. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö. 198 s. ISBN 951-0-29948-0

- Jobber, David & Geoff Lancaster (2012). *Selling and Sales Management* (Ref. Futrell C.F., 2000, Sales Management). 9th edition. Pearson Education Limited. Essex, England. 565 pages. ISBN 978-0-273-76265-2.
- Juholin, Elisa (2013). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Management Institute of Finland MIF Oy. 493 s. ISBN 978-952-5928-44-0
- Juuti, Pauli (2018). *Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Gaudeamus. Painopaikka Print Best, Viljandi ISBN 978-952-495-481-5 232 s.
- Juuti, Pauli (toim.) (2011). *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Johtamistaidon opisto, Painopaikka Hansaprint, Vantaa. 211 s. ISBN 978-951-9411-53-8
- Juuti, Pauli (2006). *Johtamisen kehityslinjoja*. Teoksessa Johtaminen eilen, tänään, huomenna s. 13-29, toim. Pauli Juuti, Otava
- Järvinen, Pekka (2017). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Alma Talent, Helsinki. Talentum Media Oy. Hansaprint Oy, Turenki. 165 s. ISBN 978-952-14-3275-0.
- Karlöf, Bengt & Fredrik Helin Lövingsson (2009). *Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja*. 3. painos. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy, Helsinki. 382 s. ISBN 978-951-37-5655-0.
- Kellerman, Barbara (2004). *Bad Leadership – what it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. Printed in the USA. 282 s. ISBN 1-59139-166-0.
- Koivisto, Satu & Ritva Ranta (2019). *Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja*. Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy. Meedia Zone OÜ, Viro. 202 s. ISBN 978-952-246-568-9.
- Koskinen, Sebastian, Ilmarinen (2018). *Onnistu ihmisten johtamisessa – kuuntele, ole läsnä ja huolehdi luottamuksesta*. Haettu 11.2.2020 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2018/onnistu-ihmisten-johtamisessa/>
- Koskinen, Sebastian, Ilmarinen (2018). *Yrittäjä, näin selvität, miten yrityksessäsi voidaan*. Haettu 11.2.2020 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2018/yrittaja-nain-selvitat-miten-yrityksessasi-voidaan/>

- Kropp, Brian (2020). *What HR Leaders Should Know and Watch For in 2020*. Gartner. Haettu 16.4.2020 osoitteesta <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/what-hr-leaders-should-know-and-watch-for-in-2020/>
- Kultanen, Timo (2016). *Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija – Ajattele mitä ajattelet*. Kauppakamari. Printon, Viro 2016. 211 s. ISBN 978-952-246-420-0
- Luoma, Mikko (2011). Kirjassa Juuti, Pauli (toim.) (2011). *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Johtamistaidon opisto, Painopaikka Hansaprint, Vantaa ISBN 978-951-9411-53-8 211 s.
- Luoma, Mikko (2006). *Lyhyt historia, värikäs nykyisyys ja lupaava tulevaisuus – katsaus henkilöstöjohtamiseen osana liiketoiminnan kokonaisuutta*. Kirjassa Juuti Pauli: Johtaminen eilen, tänään, huomenna. WSOY, sivut 71-87.
- Kuusela, Sari (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Sanoma Pro Oy Helsinki. 208 s. ISBN 978-952-63-0408-3
- Mattila, Juhani (2017). *Nöyryytys – Arvokkuuden kokemuksen menettämisestä ja uudelleen löytämisestä*. Kirjapaja, Helsinki. Tallinna raamatutrükikoda, Viro. 228 s. ISBN 798-952-288-643-9.
- Mellanen, Atte & Karoliina Mellanen (2020). *Hyvät, pahat ja millenniaalit – Miten meitä tulisi johtaa*. Atena Kustannus Oy. Painettu EU:ssa. 368 s. ISBN 978-952-300-606-5.
- Mönkkönen, Kaarina & Satu Roos (2009). *Työyhteisötaidot*. Unipress. ISBN 978-951-579-355-3
- Pynnönen, Anu (2013). *Huono johtaja – tunnistettu vaan ei tunnustettu*. Yritysetiikka Nro 2/2014. Julkaisija EBEN Suomi Ry. ISSN 1797-8866 | www.eben-net.fi Haettu 1.12.2020 osoitteesta https://converis.jyu.fi/converis/portal/detail/Publication/24557881?auxfun=&lang=fi_FI
- Rantanen Jarkko, Ira Leppänen & Heikki Kankaanpää (2020). *Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent Helsinki. BALTO Print Lietua. 284 s. ISBN-978-952-14-3981-2 (ISBN 978-952-14-3982-9 sähkökirja)

- Robbins, Stephen P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Rubanovitsch, Mika D. (2020). *Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Johda itseäsi – johda asiakkaitasi*. Johtajatiimi. Hämeen kirjapaino Oy. 253 s. ISBN 978-952-69197-1-3
- Seeck, Hannele (2012). *Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin*. 3. painos. Gaudeamus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Tallinna Raamatutrükikoda. 437 s. ISBN 978-952-495-245-3.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2012) *Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Talentum Helsinki. BALTO Print Liettua. 185 s. ISBN-978-952-14-1613-2 (ISBN 978-952-14-1843-3 e-kirja)
- Turtio, Tarja (2017). *Paha johtaminen*. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy. Printon, Viro. 169 s. ISBN 978-952-246-427-9.
- Työ- ja elinkeinoministeriö, Demos Helsinki (2009). *Työ ei ole vain työtä. Hyvän Työn Manifesti 2009*. Toimenpidesuositukset ja hankekuvaus. Sukupolvifoorumi. Tekijät Roope Mokka, Aleks Neuvonen, Maria Riala, Simo Vassinen, Olli Alanen, Tuuli Kaskinen ja Pirkka Åman. Haettu 9.12.2020 osoitteesta https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2012/11/hyvan_tyon_manifesti_2009.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö, Filosofian Akatemia Oy (2018). *Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus – Ajattelemisen rohkeammin ja isommin*. Työelämä 2020. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. 28 s. ISBN 978-952-327-329-0. ISSN 2342-7922 (verkkopublication).
- Työelämä 2020 -hankkeen loppuarviointi* (2019) Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja – Työelämä – 2019:33. Tekijät Mikko Valtakari ja Juho Nyman. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki 2019. Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto Helsinki 2019. ISBN PDF: 978-952-327-429-7
- Työsuojeluhallinto (2019). *Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kyselyn menetelmäkuvaus*. Työsuojeluhallinnon julkaisuja 10/2019. 38 s. Työsuojelu.fi Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Haettu 1.12.2020 osoitteesta

https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/menetelmakuvaus_psykososiaalinen_kuormitus.pdf/f96d7df8-b3c8-588f-e510-e312e8b81a2b?t=1568019548404

Työturvallisuuskeskus (2017). *Luottamuksen rakentaminen* -video. 8.10.2017. Haettu 9.9.2020 osoitteesta

<https://www.youtube.com/watch?v=p2AhuNQCwpE&feature=youtu.be>

Valpola, Anneli (2015). *Johtajuuden salat*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. 1. painos. Meedia Zone OÜ, Viro. ISBN 978-952-246-364-7 (sähkökirja).

Van Velsor & McCauley (2003). *Our View of Leadership Development* (Introduction)

Viitala, Riitta (2020). *Johtaminen*. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta (2007). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita.

Viitala, Riitta (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta & Tiina Jylhä (2001). *Menestyvä yritys - liiketoimintaosaamisen perusteet*. Edita, Helsinki

Weldon, David (2015). *CIOs warned: Does a bad manager lurk within you?* Julkaisupäivä 4.11.2015. FierceCIO; Newton. Publisher Questex, LLC. ID1681938522

Yukl, Gary (2010) *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs New York, Prentice Hall. 644 s. ISBN-13: 978-0-13-815714-2

Yukl, Gary (2006) *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs New York, Prentice Hall.