



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Vilja Halkio

Huono johtajuus ja työn tuloksellisuus: yksilön ja organisaation näkökulma

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu- tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Vilja Halkio		
Tutkielman nimi:	Huono johtajuus ja työn tuloksellisuus: yksilön ja organisaation näkökulma		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Hallintotieteet		
Opintosuunta:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Esa Hyyryläinen		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	73

TIIVISTELMÄ:

Johtajuustutkimuksessa on aikaisemmin keskitytty vain siihen, miten olla parhain ja tehokkain johtaja. Viime vuosina tutkimuksessa on nostettu esiin myös huonoa johtajuutta ja millaiset vaikutukset sillä voi olla. Huono johtajuus heijastuu työntekijöihin, vaikuttaa työn tuloksellisuuteen ja voi näin heijastua koko organisaation toimintaan.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten huono johtajuus ilmenee työntekijöiden arjessa ja millaiset vaikutukset sillä on työn tuloksellisuuteen. Tutkimus toteutettiin kartoittavana kirjallisuuskatsauksena aikaisemmasta tutkimuksesta. Tutkimustuloksia analysoitiin meta-analyysinä.

Tutkimus pohjautuu kahteen päätutkimuskysymykseen: 1) Miten huono johtajuus ilmenee työntekijöiden arjessa? 2) Millaisia vaikutuksia huonolla johtajuudella on työn tuloksellisuuteen. Pääkysymyksiä tukemaan luotiin kolme alakysymystä: 1) Miten huono johtajuus vaikuttaa yksilöiden ja organisaation suoriutumiseen? 2) Mitä mekanismeja (työmotivaatio, ilmapiiri ja luottamus) sen taustalla on? 3) Miten haittoja voidaan ehkäistä tai lieventää?

Työn tuloksellisuus ja huono johtajuus ovat moniulotteisia ilmiöitä, joihin vaikuttavat samanaikaisesti useat eri tekijät. Tutkimustulokset osoittavat, että huonolla johtajuudella on negatiivinen yhteys työn tuloksellisuuteen, vaikka vaikutuksen voimakkuus on suhteellisen heikko. Tässä tutkielmassa pyritään tunnistamaan keinoja, joiden avulla huonon johtajuuden vaikutuksia työn tuloksellisuuteen voidaan ehkäistä ja kehittää.

AVAINSANAT: johtajuus, huono johtajuus, esihenkilö, tuloksellisuus

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	<i>Tausta ja tavoitteet.....</i>	5
1.2	<i>Tutkimuskysymykset ja rajaukset</i>	6
1.3	<i>Tutkimusmenetelmä</i>	7
1.4	<i>Keskeiset käsitteet</i>	7
1.5	<i>Tutkimuksen rakenne.....</i>	9
2	Johtajuus ja työn tuloksellisuus	10
2.1	<i>Mitä johtajuus on.....</i>	10
2.1.1	<i>Mikä määrittää hyvän ja huonon johtajuuden.....</i>	12
2.1.2	<i>Huono johtajuus yksilön näkökulmasta</i>	19
2.1.3	<i>Huono johtajuus organisaation näkökulmasta.....</i>	24
2.1.4	<i>Ehkäiseminen ja kehittäminen</i>	33
2.2	<i>Työn tuloksellisuus.....</i>	35
2.2.1	<i>Johtamistyyliä työn tuloksellisuuden taustalla.....</i>	37
2.2.2	<i>Johtajuuden vaikutukset työn tuloksellisuuteen.....</i>	41
2.2.3	<i>Työn tuloksellisuuden kehittäminen johtajuuden avulla</i>	45
2.3	<i>Yhteenveto.....</i>	49
3	Tulokset: huonon johtajuuden vaikutus työn tuloksellisuuteen.....	51
3.1	<i>Aineiston kuvaus.....</i>	52
3.2	<i>Yleinen vaikutus</i>	53
3.3	<i>Tulosmuuttujat</i>	54
3.4	<i>Pelolla johtamisen vaikutus.....</i>	55
3.5	<i>Muiden huonon johtajuuden piirteiden vaikutukset.....</i>	56
3.5.1	<i>Tuhoava johtajuus.....</i>	56

3.5.2	Toksinen johtajuus	57
3.5.3	Aggressiivinen esihenkilökäyttäytyminen.....	58
3.6	<i>Heterogeenisyys ja tulosten vaihtelu</i>	58
4	Lopputarkastelu.....	60
4.1	<i>Keskeiset havainnot</i>	60
4.2	<i>Keskustelu</i>	62
4.3	<i>Jatkotutkimustarpeet</i>	67
	Lähteet	70

1 Johdanto

1.1 Tausta ja tavoitteet

Johtajuus kehittyy yhteiskunnan mukana ja yhteiskunta kehittyy johtajien avulla. Johtaminen on suuressa roolissa yhteiskuntamme toiminnassa, sillä johtamisella asetetaan raamit yhteiskunnalle (Viitala & Jylhä, 2021). Johtajat toimivat myös suunnannäyttäjinä asetettuun suuntaan mentäessä.

Johtajuus on suuressa roolissa organisaatioissa, ja se koskettaa jokaista organisaation henkilöstöön kuuluvaa työntekijää. Epäonnistuneella johtajuudella on suuret vaikutukset organisaation työilmapiiriin, työntekijöiden tuloksellisuuteen ja jaksamiseen sekä hyvinvointiin. Työelämä muuttuu niin globalisaation kuin digitalisaationkin vuoksi, ja organisaatioiden on pysyttävä tässä muutoksessa mukana. Jotta organisaatiot pärjäävät kiristyvässä kilpailussa, on niiden mukauduttava yhteiskunnallisiin tarpeisiin, samaan aikaan tehokkuutta ja taloudellista suorituskykyä lisäten. Nämä paineet näkyvät organisaatioissa myös johtamisen tasolla, jonka on muututtava entistä tehokkaammaksi.

Johtamisen ja johtajuuden tutkimuksissa keskitytään usein etsimään tehokkain johtaja tai tehokkaampaa tapaa johtaa, jolloin tutkimus usein keskittyy johtajuuden positiivisiin puoliin ja vaikutuksiin. Huonot johtamistaidot ja huono johtajuus on yhä yleistä työpaikalla, ja se voi olla vahingollista niin työntekijän kuin organisaation näkökulmasta. Huonosta johtajuudesta usein vaietaan, jonka vuoksi voidaan helposti olettaa, että huonoa johtajuutta esiintyy vain harvoin ja poikkeustapauksissa. Työntekijöiden näkökulmasta katsottuna voidaan helposti ajatella, että aiheen esille nostaminen ja aiheesta puhuminen voisi kostautua työntekijälle itselleen, vaikka tämä ei välttämättä olisikaan se lopputulos.

Tämän pro gradu- tutkielman tavoitteena on selvittää, miten johtajuus vaikuttaa työn tuloksellisuuteen niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Hyvää johtajuutta on tutkittu paljon, mutta huonoa johtajuutta ei juurikaan. Tutkielman tavoitteena on

määrittää huono johtajuus ja sen vaikutukset sekä ne keinot, joilla johtajuutta voidaan kehittää, samalla lisäten työn tuloksellisuutta.

Aineisto koostuu sekä kirjallisuudesta ja aikaisemmasta tutkimuksesta. Kirjallisuusaineisto tarjoaa teoreettisen pohjan johtajuudelle, sen mekanismeille ja vaikutuksille. Empiirinen aineisto kerätään aikaisemmasta tutkimuskirjallisuudesta. Aineistoa täydennetään tarvittaessa Työterveyslaitoksen julkaisemilla työolo- ja johtamiskartoituksilla, jotta tuloksia voidaan peilata laajempaan kansalliseen kontekstiin.

Tutkijana kiinnostukseni aihetta kohtaan syntyi kuulemistani kokemuksista sekä tutkimuksen puutteesta nimenomaan huonoa johtamista kohtaan. Aihe on merkityksellinen työntekijöiden ja yksilöiden, organisaatioiden sekä yhteiskuntien kannalta. Johtajuuden positiivisiin puoliin keskitytään paljon, mutta kiinnittämällä huomiota negatiivisiin puoliin voidaan johtajuutta kehittää entistä toimivammaksi kaikkien näiden kolmen näkökulmasta.

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimukselle asetettiin kaksi pääkysymystä:

1. Miten huono johtajuus ilmenee työntekijöiden arjessa?
2. Millaisia vaikutuksia huonolla johtajuudella on työn tuloksellisuuteen?

Tutkimuksen pääkysymyksiä tukevat kolme alakysymystä:

1. Miten huono johtajuus vaikuttaa yksilöiden ja organisaation suoriutumiseen?
2. Mitä mekanismeja (työmotivaatio, ilmapiiri ja luottamus) sen taustalla on?
3. Miten haittoja voidaan ehkäistä tai lieventää?

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä pro gradu- tutkielmassa tutkimusmenetelmänä käytetään kartoittavaa kirjallisuuskatsausta ja meta-analyysiä. Menetelmän tavoitteena on muodostaa mahdollisimman kattava kokonaiskuva huonon johtajuuden vaikutuksista työn tuloksellisuuteen aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella. Kartoittava kirjallisuuskatsaus mahdollistaa olemassa olevan tutkimustiedon tarkastelun, arvioinnin ja yhdistämisen järjestelmällisesti (Salminen, 2011; 9). Meta-analyysin avulla voidaan analysoida eri tutkimusten tuloksia tilastollisesti ja muodostaa arvio tutkittavien ilmiöiden välisestä yhteydestä (Voutilainen, 2020).

Tutkimuksen aineisto koostuu aiemmista tutkimuksista, joissa on tarkasteltu huonon johtajuuden eri muotoja, kuten abusive supervision ja toxic leadership ilmiöiden yhteyttä työn tuloksellisuuteen. Tutkimuksen aineiston keruuta varten määriteltiin etukäteen kriteerit, jotta aineisto on relevantti tutkimuskysymyksen kannalta. Valittujen tutkimusten keskeiset tiedot koottiin analysoitavaan aineistoon. Meta-analyysissa tutkimuksista saadut korrelaatiokertoimet yhdistetään painotetuksi keskiarvoksi, jossa otetaan huomioon tutkimusten otoskoot. Menetelmän avulla pyritään arvioimaan huonon johtajuuden ja työn tuloksellisuuden välistä yhteyttä.

Tutkimusmenetelmän valinta perustuu siihen, että aiheesta ei ole olemassa vielä runsaasti aiempaa tutkimusta ja jo olemassa olevien tutkimusten tulokset ovat keskenään osittain hajanaisia ja vaihtelevia. Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen ja meta-analyysin avulla on mahdollista yhdistää aikaisempia tutkimustuloksia ja muodostaa laajempi kokonaiskuva huonon johtajuuden vaikutuksista työn tuloksellisuuteen.

1.4 Keskeiset käsitteet

Suomen kielessä on vain yksi sana johtamiselle. Johtaminen määritellään englannin kielessä puolestaan kahdella eri sanalla, jotka luonnehtivat johtamisen eri puolia. Sana

management nähdään asioiden johtamisena, kun taas puolestaan sana leadership on ihmisten johtamista eli johtajuutta (Yukl, 2013; s. 20–21). Tässä tutkielmassa painotus on johtajuudessa.

Johtajuutta on ajan kuluessa määritelty monin eri tavoin. Kaikkien näiden määritelmien keskuudessa on kuitenkin pysynyt johtajuuden keskeisimmät elementit, jotka ovat vaikuttaminen, yhteiset tavoitteet, prosessimaisuus sekä johtajuuden tapahtuminen ryhmissä. Johtajuus voidaan nähdä alaisen ja johtajan moniulotteisena vuorovaikutuksena, joka tapahtuu tietynlaisessa kontekstissa. Alainen ja johtaja jakavat keskenään yhteisen tekijän, kuten vision tai tehtävän, ja työskentelevät yhdessä kohti päämäärää ja tavoitteita (Lindgren, 2008; 98).

Johtaja on henkilö, joka johtaa organisaatiota ja hänellä on osa- tai kokonaisvastuu organisaatiosta. Johtajien tehtäviin kuuluu toiminnan suunnittelu ja järjestäminen, ihmisten motivoiminen sekä tulosten valvominen. Johtajuus voi ilmetä monissa eri ammateissa ja rooleissa, kuten esihenkilö- tai projektipäällikkötehtävissä. Johtajilla on vastuu kokonaisuudesta, sekä kyky tehdä ja toteuttaa päätöksiä. Johtaja luo selkeän vision ja suunnan toiminnalle (Lindgren, 2008; 98).

Johtajat toteuttavat johtajuutta pyrkimällä vaikuttamaan ryhmään, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Johtajat ovat mukana johtamisessa, kun osallistuvat heille asetettuihin tehtäviin, kuten suunnitteluun ja valvontaan. Organisaatiot tarvitsevat johtajia ja johtajuutta menestyäkseen. Johtaminen on työ, johon kyseinen henkilö palkataan. Johtajuus on puolestaan organisaatiolla oleva voimavara. Huonolle johtajuudelle ei kirjallisuudessa ole yhteneväistä määritelmää, vaan se rakentuu alan tutkimuksesta ja erilaisista käsitteistä.

Hyvä ja huono ovat laajoja käsitteitä, jotka ovat suuressa roolissa tämän tutkimuksen sisällössä. Tutkimuksen kannalta on siis oleellista määritellä tutkimuksen sisältö. Sanalle ”hyvä” löytyy yli 10 määritelmää suomen kielestä. Sana ”hyvä” voidaan

määritellä Suomen sanakirjan mukaan esimerkiksi laadukkaana, korkeatasoisena, erinomaisena tai lahjakkaana (Suomen sanakirja, n.d.). Suomen kielen sanakirja määrittelee puolestaan sanan ”huono” muun muassa termein kehno, puutteellinen, heikko ja riittämätön. Sana huono voi viitata puhekielessä moniin eri asioihin, ja johtajuus voi olla huonoa (Suomen sanakirja, n.d.).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman rakentuu teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta, joiden tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen kuva huonon johtajuuden vaikutuksista työn tuloksellisuuteen. Tutkielman alussa tarkastellaan johtajuutta ilmiönä hyvän ja huonon johtajuuden näkökulmista sekä esitellään keskeisiä johtajuusteorioita ja erilaisia johtamistyyliä. Teoriaosuudessa keskitytään tarkastelemaan huonon johtajuuden eri muotoja sekä niiden ominaispiirteitä. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään johtajuuden merkitystä organisaatioiden toiminnan ja yksilöiden näkökulmista. Teoriaosuudessa tarkastellaan myös huonon johtajuuden vaikutuksia työn tuloksellisuuteen ja pyritään tunnistamaan keinoja ehkäistä ja kehittää huonoa johtajuutta.

Tutkielmassa tarkastellaan aiempaa tutkimuskirjallisuutta siitä, miten huono johtajuus vaikuttaa työntekijöiden työssä suoriutumiseen. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti huonon johtajuuden mahdolliset negatiiviset vaikutukset työntekijöiden suoriutumiseen. Tutkielman empiirinen osuus toteutetaan kartoittavana kirjallisuuskatsauksena ja meta-analyysinä. Tässä osuudessa analysoidaan aiempia empiirisiä tutkimuksia, jotka käsittelevät huonon johtajuuden ja työn tuloksellisuuden välistä yhteyttä. Meta-analyysin avulla tutkimustuloksia yhdistetään tilastollisesti, minkä tavoitteena on muodostaa yleinen arvio ilmiöiden välisestä yhteydestä. Lopuksi tutkielmassa esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset, johtopäätökset sekä pohdintaa huonon johtajuuden tutkimuksesta tulevaisuudessa.

2 Johtajuus ja työn tuloksellisuus

2.1 Mitä johtajuus on

Termi **leadership** voidaan määritellä monin eri tavoin. Termi kääntyy suomen kielessä sanaksi johtajuus, ja se on useiden määritelmien mukaan prosessi, jossa tietoisesti vaikutetaan toisiin ihmisiin ohjailemalla ja mahdollistamalla tiettyjä toimintoja tiimeissä tai organisaatioissa. Toinen yleisesti tunnettu johtamistermi **management** tarkoittaa enemmän asioiden ja organisaation johtamista, kun taas leadership nojaa enemmän ihmisten johtamiseen (Yukl, 2013; s. 20–21).

Johtajuutta (leadership) määriteltäessä pohditaan usein, onko johtajuus rooli vai prosessi, jossa vaikutetaan tietyn ryhmän henkilöihin. Johtajuutta on muun muassa määritelty ammattiasemalla, vaikutuksella, käyttäytymisellä ja roolisuhteilla. Keskeisenä elementtinä johtajuudella on tehokkuuden ja tuloksellisuuden selvittäminen (Yukl, 2013; 30–34). Johtaminen (management) pitää sisällään esimerkiksi organisaation strategian, rakenteet ja järjestelmät. Johtamisen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu myös vakaus ja ennustettavuus. Leadership kattaa moniulotteisimpia vuorovaikutusprosesseja, kuten osaamisen ja sen kehittämisen, yhteiset tavoitteet, muutoksen ja innovaatiot. Se edustaa enemmän ideoiden ja muutosten edistämistä (Yukl, 2013: 20–21).

Kaikenlaiseen organisaatiotoimintaan kuuluu johtaja ja näin ollen myös johtajuus. Johtajuudella pyritään johtamaan organisaatiota tai sen sisällä olevat tiimit suorittamaan sille määrättyt tehtävät, ja helpottamaan ryhmän vuorovaikutusta niin sisäisesti kuin ulkoisesti (Lindgren, 2008; 98). Organisaatioissa johtajuus on lähes aina virallista, ja usein perustuu määriteltyyn hierarkkiseen asteikkoon (Lindgren, 2008; 99). Johtajuus ei kulje käsi kädessä tittelin tai aseman kanssa, vaan voi olla epävirallista, se voi olla ominaisuus tai tapa toimia, ja johtajuutta voi ilmetä myös tavallisella rivityöntekijällä.

Johtajuus sisältää toiminnan arjessa, mutta myös johtajuuteen liitettävät roolit. Johtajaksi palkataan henkilö, jonka työn resurssina on johtajuus. Arjen tekoihin liitetään

usein roolin mukana tuomat valtuudet, vuorovaikutuksen sekä välittämisen esihenkilön suunnalta. Johtaminen keskittyy muun muassa suunnitteluun, organisointiin sekä resurssien kohdentamiseen ja valvontaan (Nicholas, 2025). Johtajuus puolestaan keskittyy vision luomiseen, työntekijöiden motivointiin sekä muutoksen ajamiseen. Johtamisella pyritään tekemään asiat oikein, kun taas johtajuus perustuu oikeiden asioiden tekemiseen. Tehokas organisaatio tarvitsee näitä molempia.

Johtajuus on laaja ilmiö, jolle on olemassa myös monta eri määritelmää. Johtajuus on ilmiö, johon vaaditaan johtaja ja johdettavia, eli johtajuus rakentuu sosiaalisesti. Johtajan persoonan ja käyttäytymisen lisäksi alaiset, sekä heidän ja johtajan väliset suhteet vaikuttavat johtajuuteen ja sen ilmenemiseen. Molemmat osapuolet ovat siis vaikuttavina tekijöinä, vaikka johtajuutta tutkiessa usein keskitytään vahvasti vain johtajaan.

Johtamisesta ja johtajuudesta keskustellessa on tärkeää myös huomioida se, että ihmisten johtaminen on paljon vaikeampaa kuin asioiden johtaminen. Ihmisten maailmassa pätee eri lainalaisuudet kuin asioiden ja esineiden maailmassa, sillä nämä ovat elottomia (Juuti, 2016). Ihmisten johtamisen haasteet lähtevät liikkeelle siitä, ettemme kykene lukemaan toistemme ajatuksia, vaan kanssakäyminen vaatii avointa ja rehellistä keskustelua (Juuti, 2016). Keskustelun laatu tai sen puute voi johtaa erinäisiin ongelmiin molempien osapuolten suuntaan.

Organisaation toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta on oleellista, että johtajuus on oikeanlaista. Johtajuus on myös suuressa roolissa myös organisaation maineen rakentamisessa sekä organisaatiokulttuurin luomisessa, joiden avulla voidaan houkuttaa asiantuntijoita työskentelemään organisaatioon.

2.1.1 Mikä määrittää hyvän ja huonon johtajuuden

Johtajuus ei ole yksiselitteisesti hyvää tai huonoa vaan siihen sisältyy usein ristiriitaisia piirteitä (Juuti, 2016). Lisäksi eettisen ja epäeettisen johtajuuden raja on häilyvä, ja epäeettisyys voi paljastua vasta mahdollisissa kriisitilanteissa (Salminen, 2016; 7–18). Passiivinen ja etäännyvä johtajuus voi puolestaan ilmetä tuen puutteena ja heikentyneenä vuorovaikutuksena (Juuti, 2016). Johtajuutta voidaan siis tarkastella monesta eri näkökulmasta ja se voi eri näkökulmista katsottuna näyttäytyä monella eri tavalla. Tässä luvussa määritellään tarkemmin, mitä on hyvä ja huono johtajuus.

Akateemisessa kirjallisuudessa on viime vuosikymmenen aikana pyritty tunnistamaan johtajuuden positiivisia ulottuvuuksia, ja niitä tutkimalla pyritty kehittämään johtajuutta, jotta epäonnistumisilta vältyttäisiin. Tutkimuksissa käy yhä useammin ilmi se, kuinka johtajuuden tulee olla eettistä, ja eettinen johtajuus on noussut keskeiseksi tarkastelun kohteeksi nykyaikaisessa johtamistutkimuksessa (Salminen, 2010; Lämsä & muut, 2013). Eri teorioissa ja näkökulmissa on ajauduttu väärille raiteille, ja ne tarkastelevat pääosin vain hyvän johtajuuden piirteitä tai sitä, miten pitäisi toimia ollakseen parempi (Juuti, 2018). Tämä johtaa siihen, että ristiriitaiset tai jopa negatiiviset puolet jäävät helposti tarkastelun ja tutkimuksen ulkopuolelle.

Jos tarkastellaan oikeanlaista johtajuutta, on sitä vaikea määritellä. Koska ei ole olemassa oikeaa tapaa toimia, johtajuutta voidaan tarkastella enemmän siitä näkökulmasta, että tietynlainen johtajuus sopii paremmin tai huonommin eri tilanteisiin (Juuti, 2018). Tilanteen myös lisäksi henkilöt, jotka sitä käyttävät ja kehen se kohdistuu, vaikuttavat johtajuuden kokemukseen.

Hyvä johtajuus ja esihenkilötyöskentely on helpompaa määritellä, koska jokaiselta löytyy kokemusta erilaisista esihenkilöistä ja johtajuudesta. Kokemukset ovat aina subjektiivisia, jonka vuoksi yleispätevää määritelmää on kuitenkin lähes mahdoton luoda. Johtajuudelle luodaan rooleja, joiden avulla myös määritellään, onko johtajuus hyvää vai huonoa. Roolit ovat myös tärkeitä organisaation menestyksen näkökulmasta katsottuna

(Lehto, 2017; 11). Rooleja voi olla monia; suunnannäyttäjänä toimiminen, viestinvälittäjänä toimiminen niin sisäisesti kuin ulkoisiin sidosryhmiin sekä päätöksentekijänä oleminen (Lehto, 2017; 11). Johtajuuden tehtävänä on myös edistää työmotivaatiota sekä huolehtia työn tuloksellisuudesta.

Hyvä johtajuus kannustaa ja rohkaisee alaisiaan, ja sen avulla löydetään alaisten parhaat puolet esiin niitä tehokkaasti hyödyntäen. Se edistää työhyvinvointia ja organisaation menetyksiä, huolehtien samalla alaisten ja organisaation edusta. Hyvän johtajuuden piirteisiin kuuluu myös alaisten tukeminen, ja hyvä esihenkilö pyrkii aktiivisesti edistämään alaisten itseohjautuvuutta (Juuti, 2018; 77). Hyvä esihenkilö myös pystyy myöntämään, ettei tiedä. Kokemattomalta esihenkilöltä ei välttämättä löydy taitoja olla hyvä johtaja, ja näin ollen hänen johtajuutensa voi olla myös alaisten näkökulmasta riittämätöntä (Juuti, 2028; 77).

Hyvää johtajuutta kuvaavat sanat tuntuvat toistavan itseään. Hyvään johtajuuteen kuuluu rehellisyys, oikeudenmukaisuus sekä muiden kunnioittaminen, sekä omien arvojensa mukaan toimiminen. Jokaiselle työntekijälle muodostuu oma henkilökohtainen mielipide siitä, mitä hyvään johtajuuteen sisältyy, mutta myös siitä, minkä tyylinen johtajuus ei ole hyvää. Johtaminen ja johtajuus on siis tilanne- ja kontekstisidonnaista.

Johtajuutta tarkastellaan harvoin negatiivisesta näkökulmasta, vaikka sitä ilmenee työpaikoilla myös negatiivisessa merkityksessä. Huono johtajuus on hyvän johtajuuden kääntöpuoli. Huonolla johtajuudella voidaan tarkoittaa joko sitä, että johdetaan väärin, tai johtamista ei ole lainkaan. Usein nostetaan myös huonon johtajuuden ongelmia, joka voi sisältää minimi- tai alisuorituksiin tyytymistä, asioihin ja ongelmiin reagoimisen jälkijunassa sekä pahimmassa skenaariossa koko henkilöstön aloitekyky loppuu (Sirviö, 2011; 13). Huonolla johtajuudella aiheutetaan haittaa alaisille tai jopa koko organisaatiolle.

Huono johtajuus voi näkyä alaisten väheksyntänä, työntekijöiden suosimisena ja epäreiluna töiden jakamisena tai jopa aggressiivisena käytöksenä alaisia kohtaan. Huonoa johtajuutta voi ilmetä esihenkilötasolla tiimeissä tai jopa koko organisaation tasolla. Jos riittämätön johtajuus vaikuttaa koko organisaation tasolla, voi se näkyä vahingollisena toimintana organisaation toimintaa kohtaan.

Rubanovitsch (2020; 48) kuvaa viisi huonon esihenkilön piirrettä seuraavasti:

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

Huono johtajuus voi ilmetä organisaatiossa monin eri tavoin, eikä se aina näy näyttöä avoimen aggressiivisena tai helposti tunnistettavana käyttäytymisenä. Rubanovitschin (2020; 48) mukaan huonolle esihenkilölle on useita piirteitä, jotka voivat heikentää työyhteisön toimintaa, työntekijöiden hyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. Nämä piirteet liittyvät erityisesti esihenkilön vaikutustapoihin, vallankäyttöön ja siihen, millaisena työntekijöiden rooli organisaatiossa nähdään.

Ensimmäinen piirre liittyy narsistisiin ominaisuuksiin, joissa esihenkilö korostaa omaa asemaansa ja etuaan muiden kustannuksella. Tällainen esihenkilö voi käyttää työntekijöitä omien tavoitteidensa saavuttamiseen ja pyrkiä vahvistamaan omaa valta-

asemaansa vähättelemällä muiden osaamista. Vaikka kyse ei olisi varsinaisesta narsistisesta persoonallisuushäiriöstä, itsekkäät ja hyväksikäyttävät toimintatavat voivat heikentää työyhteisön luottamusta sekä työntekijöiden motivaatiota. Organisaation näkökulmasta tällainen johtaminen voi johtaa heikentyneeseen yhteistyöhön ja työilmapiiriin (Rubanovitsch, 2020).

Rubanovitsch (2020) nostaa esiin tunnustuksen puutteen yhtenä huonon johtajuuden keskeisenä piirteenä. Työntekijöiden huomioiminen ja kiitoksen antaminen ovat merkittäviä motivaatiotekijöitä työntekijöille, mutta huono esihenkilö voi jättää työntekijöiden onnistumiset huomaamatta ja pitää hyvää suoriutumista itsestäänselvyytenä. Pitkällä aikavälillä tunnustuksen puute voi vähentää työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta ja näin heikentää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

Kolmas piirre liittyy työntekijöiden näkemiseen pelkinä numeroina tai kustannuserinä. Perinteisessä hierarkkisissa organisaatioissa henkilöstöä voidaan tarkastella ensisijaisesti taloudellisesta näkökulmasta, jolloin työntekijöiden hyvinvointi, osaaminen ja yksilölliset tarpeet jäävät vähemmälle huomiolle. Tällainen ajattelutapa voi heikentää työntekijöiden kokemusta arvostuksesta ja vähentää työntekijöiden motivaatiota osallistua organisaation kehittämiseen (Rubanovitsch, 2020.)

Huonoon johtajuuteen liittyy Rubanovitschin mukaan myös tiedon pimittäminen. Tietoa voidaan käyttää vallankäytön välineenä, jolloin esihenkilö kontrolloi tiedonkulkua ylläpitääkseen omaa asemaansa organisaatiossa. Tällainen toiminta heikentää työyhteisössä avoimuutta ja luottamusta, sekä vaikeuttaa työntekijöiden tehokasta työskentelyä. Avoin viestintä on keskeisessä roolissa toimivassa työyhteisössä, minkä vuoksi tiedon tahallinen rajoittaminen voi aiheuttaa epävarmuutta ja konflikteja niin tiimien kuin koko organisaation keskuudessa.

Viides ja viimeinen Rubanovitschin (2020) esiin nostama piirre on mikromanagerointi, jolla tarkoitetaan työntekijöiden liiallista kontrollointia ja jatkuvaa valvontaa. Mikromanageroiva esihenkilö puuttuu usein pienimpiinkin yksityiskohtiin, eikä anna työntekijöille riittävästi vastuuta omasta työstään ja heidän tarvitsemaansa autonomiaa. Tämä voi näkyä oma-aloitteisuuden ja työn merkityksellisyyden tunteen vähentymisenä, sekä voi lisätä työn kuormittavuutta ja heikentää työmotivaatiota.

Rubanovitschin kuvaamat huonon esihenkilön piirteet osoittavat, että johtamisen ja johtajuuden laatu vaikuttavat merkittävästi työyhteisön toimintaan ja työntekijöiden kokemuksiin työstä. Haitalliset johtamiskäytännöt voivat heikentää luottamusta työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta, minkä vuoksi niiden tunnistaminen ja ehkäiseminen ovat organisaatioille tärkeitä.

Huono johtajuus ei välttämättä kohdistu suoraan yhteen esihenkilöön, vaan se voi olla syvällä organisaation rakenteissa (Juuti, 2018). On tärkeää, että tällaisessa tilanteessa oleva esihenkilö puuttuu johtajuuden ongelmakohtiin. Ääritapauksissa esihenkilö voi pyrkiä alentamaan alaisiaan, jotta näyttäisi itse paremmalta. Esihenkilöasemassa työskentelevän henkilön puuttuttua näihin ongelmakohtiin, on myös alaisten helpompi liittyä johtajuuden kehittämistyöhön yhdessä johtohenkilöiden kanssa (Juuti, 2018).

Johtajuuteen liittyy ihmisten kasvuympäristö ja ne toimintatavat, joihin tietty henkilö on tottunut. Usein toiminnan käänköpuolta ei osata näiden syiden vuoksi tarkastella, joka johtaa tiettyihin ketjureaktioihin ja ilmiöiden syntymiseen (Juuti, 2018). Huono johtaminen on mukana tavanomaisessa arjessa, ja kätkeytyy arkisten toimintatapojen sekaan, joita pidetään itsestään selvyutenä ja saattavat jäädä huomioitta tämän vuoksi.

Jokainen johdettava ja jokainen esihenkilö on aina oma persoonansa (Kuusela, 2013; 27–33). Esihenkilön tulee kuitenkin osoittaa alaisilleen suuntaa, tukea tarvittaessa ja luoda kehittymismahdollisuuksia alaisilleen, tulivat persoonat toimeen tai eivät. Johdettavat haluavat, että heille osoitetaan luottamusta ja osaamisen arvostusta. Tämä ei aina

toteudu, vaan esihenkilön toiminnan voidaan kokea hankaloittavan toimintaa ja latistavan koko työyhteisön ilmapiiriä.

Taulukko 1. Toiminta erilaisten esihenkilöiden kanssa (Kuusela, 2013; 32).

Esihenkilö	Riski	Jos esihenkilönä tunnistat itsestäsi piirteitä	Jos kyseessä on oma esihenkilösi
Mitä te haluatte	Antaa kuvan, että on muiden vietävissä eikä pysty johtamaan itse	Ilmaise selkeästi oma kantasi aiheena olevaan asiaan ja kerro päätös	Älä tee päätöksiä esihenkilösi puolesta, selvitä vaihtoehtojen hyvät ja huonot puolet
Olen ylivertainen	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 kertomaan näkemyksensä ennen kuin annat toimeksiannon, ja ota se huomioon	Kerro asioiden edistymisestä painottaen esihenkilölle tärkeitä asioita
Teen kaikkea yhtä aikaa	Virheiden lisääntyminen, kaoottinen tunnelma	Ole tietoisesti läsnä ja tarkista, että olet muistanut kertoa muille tarvittavat tiedot	Pysähdy keskustelua varten, varmista tavoitteet ja tue priorisoinnissa

Kuusela kuvaa neljää erilaista hankalaksi koettua esihenkilötyyppiä. **Mitä te haluatte**-esihenkilö vaikuttaa olevan muiden ohjailtavissa. Tällaisen esihenkilön on vaikea tehdä päätöksiä ja hän toimii mielellään muiden tahdon mukaan. Samalla hän välttelee hänelle kasaantuvaa vastuuta päätöksistä, ja päätökset voivat jäädä tekemättä. Varsinkin organisaation kokiessa muutoksia, tarvitaan selkeitä linjauksia ja tukea henkilöstölle (Kuusela, 2013; 27–33).

Olen ylivoimainen- esihenkilö uskoo ylittävänsä muiden kyvyt suorituksissa ja ajatuksissa, ja tuo sen toiminnallaan myös selvästi esille. Tällainen esihenkilö tuo itseään jatkuvasti esille, kommentoi ja ottaa kantaa. Vaikka tällaiselta esihenkilöltä saadut neuvot olisivat hyviä, esittämistapa voi aiheuttaa henkilöstössä ärtymystä ja vastarintaa (Kuusela, 2013; 27–33).

Pelottelija- esihenkilö kokee muut vihollisinaan. Esihenkilö uskoo kuriin ja valvontaan, sekä alaisten käskyttämiseen. Tällainen esihenkilö pyrkii saamaan muut toimimaan pelottelun avulla, ja työn tai organisaation kehittäminen harvoin onnistuu tällaisessa ilmapiirissä. Pelottelija- esihenkilö käyttää muun muassa hajota ja hallitse- johtamistyyliä. Esihenkilön pelottelu lamaannuttaa työntekijöitä ja työntekijät toimivat vain, kuten esihenkilö käskää. Näin vältetään negatiiviselta palautteelta ja työyhteisön sisäisiltä konflikteilta (Kuusela, 2013; 27–33).

Teen kaikkea- esihenkilö saa paljon aikaiseksi, jos tarkastellaan vain tuloksellista näkökulmaa. Tällainen esihenkilö ei ehdi kuitenkaan keskittymään ihmisiin ja heidän tunteisiinsa, ja asioiden eteenpäin vieminen saattaa unohtua. Hän saa aikaan kaoottisuuden tunteen säntäilemällä paikasta toiseen ja touhuamalla useaa asiaa samanaikaisesti (Kuusela, 2013; 27–33).

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtajuus on moniulotteinen ja kontekstisidonnainen ilmiö, jota ei voida yksiselitteisesti määritellä hyväksi tai huonoksi. Johtajuuteen sisältyy usein ristiriitaisia piirteitä, ja sen eettisyys sekä toimivuus voivat näyttäytyä eri tavoin tilanteesta, yksilöistä ja näkökulmista riippuen. Vaikka akateemisessa tutkimuksessa on pitkälti korostettu hyvän ja eettisen johtajuuden ihanteita, tämä painotus on samalla jättänyt vähemmälle huomiolle johtajuuden negatiiviset ja ristiriitaiset ulottuvuudet. Huono johtajuus ilmenee usein arjen käytännöissä, kuten tuen puutteena, epäoikeudenmukaisuutena ja heikkona vuorovaikutuksena, ja sen vaikutukset voivat ulottua yksilötasolta koko organisaation toimintaan. Näin ollen johtajuuden tarkastelussa on tärkeää huomioida sekä sen myönteiset että kielteiset puolet, jotta

johtajuutta voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti ja kehittää vastaamaan paremmin työyhteisöjen tarpeita.

2.1.2 Huono johtajuus yksilön näkökulmasta

Huonoa johtajuutta voi olla niin monenlaista ja monen tyylistä kuin on johtajia, samalla tavalla kuin hyvää johtajuutta. Tutkimuksissa on syntynyt useita erilaisia käsitteitä ja määritelmiä huonoon johtajuuteen liittyen, sillä ilmiö on erittäin moniulotteinen. Huono johtajuus kuitenkin aina poikkeaa siitä, mikä mielletään hyväksi johtajuudeksi. Hyvän esihenkilön piirteisiin kuuluu työntekijöistä välittäminen ja heidän puolustamisensa, mutta huono esihenkilö ajattelee vain itseään, sitä miten hän näyttäytyy ylemmille tahoille ja miten hänen uransa voisi kehittyä (Juuti, 2018). Tässä luvussa tarkastellaan, miten huono johtajuus näyttäytyy yksilön näkökulmasta tarkasteltuna.

Huono johtajuus ilmenee työelämässä usein yksilön kokemuksina ja arjen käytäntöinä. Vaikka johtajuutta tarkastellaan usein organisatorisella tasolla, sen vaikutukset konkretisoituvat työntekijöiden päivittäisessä työssä, jaksamisessa ja suoriutumisessa (Juuti, 2018). Yksilön näkökulmasta katsottuna tilanne voi näyttää epätoivoiselta, jos työskentelee organisaatiossa, jossa esiintyy huonoa johtajuutta. Tämä osittain johtuu siitä, että tällaisessa tilanteessa työntekijällä voi olla hyvin rajallinen määrä vaihtoehtoja. Työntekijä voi etsiä uutta työpaikkaa, mutta takeita uuden työpaikan saamiseksi ei kuitenkaan ole.

Huono johtajuus heijastuu työn tuloksellisuuteen, työhyvinvointiin, psykologiseen turvallisuuteen, poissaoloihin ja vaihtuvuuteen sekä kokemukseen työn merkityksellisyydestä (Työterveyslaitos, n.d.). Näitä vaikutuksia voidaan ymmärtää hyvin suhteessa siihen, millaisia odotuksia työntekijöillä on hyvästä johtajasta.

Perinteisten organisaatio- ja johtamisnäkemysten, kuten Weber ja Taylor, taustalla oleva rationaalisuus haastaa organisoitumista ja johtajuutta. Näissä näkemyksissä

rationaalisuus asetetaan tunteellisuuden vastakohtaksi, mutta nykyään tiedetään, ettei järjen ja tunteiden välillä todellisuudessa ole vastakkainasettelua. Tunteetonta johtajuutta pyritään perustelemaan toiminnan järkevyydellä. Tunteeton rationaalisuus puolestaan nojautuu negatiivisiin tunteisiin, kuten inhoon tai kateuteen (Juuti, 2018). Tämän takia esimerkiksi esihenkilö, joka pyrkii johtamaan tunteettomasti, on jo lähellä huonoa johtajuutta. Tunteettoman esihenkilötyöskentelyn taustalla voi myös olla johtajan itsensä huono olo, joka kaappaa mukaansa helposti koko työyhteisön (Juuti, 2018).

Työhyvinvointi on avainasemassa niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta katsottuna. Työterveyslaitos (n.d.) määrittää työhyvinvoinnin: Työhyvinvointi on työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten vaatimusten ja voimavarojen sekä työntekijän oman kehon ja mielen kunnon yhteensopivuutta. Työntekijälle muodostuu positiivinen kokemus, kun hän kokee hallitsevansa työnsä ja kokee työnsä mielekkäänä. Tämä lisää työntekijän työhyvinvointia (Lehto, 2017; 14). Työhyvinvointiin liittyy monta osa-aluetta; työn kuormitus, motivaatio, turvallisuuden tunne ja palautuminen. Huono johtajuus voi vähentää työn mielekkyyttä, ja vaikuttaa näin työssä suoriutumiseen.

Huono johtajuus kuormittaa työntekijöitä erityisesti silloin, kun esihenkilö ei huomioi työmäärän hallintaa, palautumisen tarvetta tai työn henkistä kuormitusta. Pitkittynyt kokemus tuen tai arvostuksen puutteesta heikentää työhyvinvointia ja altistaa uupumukselle. Työhyvinvointilaitos (n.d.) kiteyttää työhyvinvoinnin: ”Hyvinvoiva työntekijä suoriutuu tehtävistään ja sitä kautta edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista”.

Hyvän esihenkilön tehtävänä on luoda alaisilleen puitteet työn tekemiseen ja työssä onnistumiseen sekä tukea, innostaa ja motivoida heitä (Lehto, 2017; 12). Huonolta esihenkilöltä nämä tehtävät saattavat jäädä hoitamatta, jolloin työntekijän jaksaminen heikkenee vähitellen, mikä puolestaan ilmenee väsymyksenä, kynnisytenä ja itsetunnon

laskuna. Nämä voivat johtaa sairaslomiin, joka vaikuttaa väistämättä myös tiimien toimintaan.

Työn tuloksellisuus ja työntekijän työhyvinvointi kietoutuvat yhteen pitkällä aikavälillä. Lehto (2017; 13) kirjoittaa, että hyvinvoiva työntekijä saa aikaan hyvää tulosta, ja ilman hyvää tulosta ei ole organisaatiota, jonka hyvinvointia voisi kehittää. Työntekijöiden jaksaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen on erityisen tärkeä osa nykypäivän johtajuutta ja esihenkilötyöskentelyä. On tärkeää, että työhyvinvointi ei ole vain irrallinen osa-alue organisaatiossa, vaan työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäminen tulisi olla strategista johtamistyötä (Työterveyslaitos, n.d.). Huonolla johtajuudella voi olla kauaskantoiset seuraukset myös työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta.

Termillä psykologinen turvallisuus viitataan kokemukseen siitä, että työyhteisössä on turvallista tuoda esiin ajatuksia, kysymyksiä tai virheitä ilman, että hänen täytyy pelätä kielteisiä seurauksia (Työterveyslaitos, n.d.; Kauppi & muut, 2022). Huono johtajuus voi ilmetä arvaamattomana tai rankaisevana johtamistyylinä, jolloin työntekijän kokemus psykologisesta turvallisuudesta heikkenee. Kun työntekijät pelkäävät virheitä tai negatiivista palautetta, he alkavat pidätellä itseään ja minimoida näkyvyyttään (Kauppi & muut, 2022).

Yksilön näkökulmasta psykologisen turvallisuuden puute rajoittaa oppimista, luovuutta ja aloitteellisuutta. Työntekijä keskittyy enemmän oman asemansa suojaamiseen, eikä sen vuoksi uskalla täysipainoisesti osallistua tiimien tai organisaation yhteiseen toimintaan (Työterveyslaitos, n.d.). Hyvä esihenkilö on mukana kehitystyössä, jolla pyritään parantamaan yhteistyötä ja informaation kulkua (Lehto; 2017; 12), tämä luo edellytykset psykologiselle turvallisuudelle. Kun huonoa johtajuutta ilmenee, tämä kehittävä ulottuvuus voi uupua, ja työyhteisöön voi muodostua kulttuuri, jossa kaikkea sanomista ja tekemistä varotaan.

Psykologisesta turvallisuudesta keskustellaan usein vain työntekijän näkökulmasta, mutta se on myös esihenkilön oikeus. Esihenkilö saa oman kokemuksensa psykologisesta turvallisuudesta omalta esihenkilöltään, mutta myös koko organisaation kulttuurista (Täsmä Työterveys, n.d.). Psykologisen turvallisuuden muodostuminen ja ylläpysyminen vaatii avoimen ja turvallisen organisaatiokulttuurin, eikä vain väkisin väännettyä positiivista ilmapiiriä ja korulauseita.

Johtajuudella ja esihenkilötyöskentelyllä on suuri rooli myös siinä, että työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi. Työn merkityksellisyys on monelle tärkein motivaattori työssä (Lehto, 2017; 14). Työn merkityksellisyydessä yhdistyy motivaatio, sitoutuminen ja hyvinvointi. Henkilöstön näkökulmasta huono johtajuus näkyy motivaation ja sitoutumisen heikkenemisenä. Työntekijät voivat kokea stressiä, uupumusta ja turhautumista, mikä lisää sairauspoissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta. Huono johtajuus heikentää myös työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteistyötä, sillä avoimen keskustelun ja luottamuksen puuttuessa ei ongelmakohtia uskalleta tuoda esiin. Hyvä esihenkilö valvoo toimintaa ja reagoi poikkeamiin (Lehto, 2017; 12).

Huono johtajuus heikentää työn merkityksellisyyden kokemusta erityisesti silloin, kun esihenkilö ei tunnista työntekijöiden panosta, ei anna palautetta tai liittämään yksilön tekemää työtä organisaation laajempaan kokonaisuuteen. Erityisen tärkeää esihenkilön on tuoda työntekijälle ilmi työn tavoitteet, sekä kustantaa työntekijälle tarvittavat työkalut ja osaaminen (Lehto, 2017; 14). Kun esihenkilö anna palautetta tai kannan vastuuta päätöksistään, työntekijöiden kokema epävarmuus lisääntyy ja työstä tulee helposti suorittavaa ja merkityksetöntä. Hyvä esihenkilö tukee alaistensa kokemuksia työn mielekkyydestä ja merkityksestä sekä auttaa heitä ymmärtämään työnsä arvon (Lehto, 2017; 14). Huonon johtajuuden seurauksena työ voi näyttäytyä mekaanisena suorittamisena vailla tarkoitusta. Tällöin työntekijä kokee vieraantumista työstään ja organisaatiosta, mikä heikentää sekä motivaatiota että tuloksellisuutta, mutta myös työntekijän sitoutuneisuutta organisaatioon.

Kun nämä kaikki kulminoituvat yhteen, voi työntekijät alkaa oireilla myös lisääntyvinä sairaspöissaoloina ja halukkuus työpaikan vaihtoon voi lisääntyä. Poissaolot voivat toimia keinona selviytyä kuormittavasta työtilanteesta, jossa työntekijä ei koe voivansa vaikuttaa oloihinsa (Työterveyslaitos, n.d.). Pitkittyessään huono johtajuus voi johtaa siihen, että työntekijä alkaa etsiä vaihtoehtoja organisaation ulkopuolelta.

Sosiaalisessa mediassa on viime kuukausina puhututtanut niin kutsutut "vitutussaikut". Helsingin Sanomat julkaisivat tammikuussa 2026 artikkelin, jossa kertoivat kolmekymppisestä helsinkiläisnaisesta sekä nelikymppisestä oululaismiehestä, jotka jäävät sairaslomalle vain siksi, että heitä ärsyttää välillä niin paljon. Suomalaisten suuret luvut sairaspöissaolojen suhteen ovat jo pitkään puhututtaneet paljon. Keskustelu "vitutussaikkujen" ympärillä pyörii helposti vain työntekijän moraalien ympärillä, mutta todellisuudessa niiden ilmenemismuotoja on ainakin kaksi: niin sanottu "puhdas vitutussaikku" sekä sairaspöissaolo, joka on oire jostakin isommasta (Täsmä Työterveys, n.d.)

Niin kutsutun "vitutussaikun" aikana työntekijä on täysin työkykyinen, mutta jää pois töistä, vain koska tänään ei huvita tai kiinnostaa, tai haluaa muuten vain ottaa rennosti. Näiden sairaspöissaolojen pituus on useimmiten 1–2 päivää (Täsmä Työterveys, n.d.). Kuitenkin sairasloma saattaa olla myös merkki jostain isommasta, kuten pitkittyneestä kuormituksesta, jolloin työkyky saattaa olla aidosti heikentymässä. Pieleen mennään siinä, jos työnantaja tai esihenkilö reagoi näihin kahteen samalla tavalla (Täsmä Työterveys, n.d.).

Näitä sairaslomia voidaan pitää myös osittain johtajuuden mittarina. Esihenkilön on uskallettava kysyä työntekijöiltään rohkeasti kuulumisia, ja saada työntekijät tuntemaan olonsa turvalliseksi vastaustensa kanssa (Täsmä Työterveys, n.d.). Varhaisen tuen mallissa pyritään painottamaan asioiden keskustelua ja puheeksi ottamista. Helpompi ratkaisu on kuitenkin hiljainen hyväksyntä, joka ei poista ongelmaa (Täsmä Työterveys, n.d.). Ongelmilla on taipumus kasaantua, eikä kadota itsestään.

Vaihtuvuuden näkökulmasta huono johtajuus merkitsee organisaatiolle menetettyä osaamista, mutta yksilön näkökulmasta tarkastellen se kertoo usein siitä, miten kehittymismahdollisuudet ja työhyvinvointi nähdään organisaatiossa. Hyvä esihenkilö auttaa alaisiaan kehittymään työssään ja hankkimaan heille tarvittavia resursseja (Lehto, 2017; 14). Kun nämä tehtävät jäävät toteutumatta, työntekijä voi kokea ammatillisen kasvun pysähtyneen, mikä lisää lähtöaikeita.

2.1.3 Huono johtajuus organisaation näkökulmasta

Organisaatioita ja sen määritelmiä on lukemattomia määriä, ja niitä voidaan ryhmitellä organisaation tehtävien ja vastuiden perusteella. Eri tehtävien määrittely ja luokittelu auttavat organisaatioiden välisessä vertailussa (Harisalo, 2021). Johtajuudella on keskeinen merkitys organisaation toiminnan ja menestyksen kannalta. Johtajuuden laatu vaikuttaa siihen, kuinka hyvin organisaation tavoitteet ymmärretään, miten työ koetaan ja millaiseksi ilmapiiri muodostuu. Huono johtajuus heikentää merkittävästi organisaation kokonaistuloksellisuutta, sillä sen vaikutukset ulottuvat henkilöstöstä aina taloudellisiin tuloksiin ja asiakastyytyvyyteen asti. Tässä luvussa käydään läpi tarkemmin johtajuuden vaikutuksia organisaatioon.

Elämme murrosaikaa, jossa perinteinen hierarkkinen organisoituminen on kohdannut painetta muovautua enemmänkin verkostomaiseksi rihmastoksi. Tämän murroksen myötä organisaatiot pyrkivät pois perinteisestä, esihenkilökeskeisestä johtamistavasta siirtymällä niin sanottuun jaettuun johtajuuteen, joka korostaa vastuullisuutta ja itsenäistä työskentelyä (Juuti, 2018). Murroksen vuoksi organisaatiot elävät vaihetta, jossa pyrkivät päästämään vanhoista ja perinteisistä johtamistavoista irti ja pyrkivät samalla siirtymään jaetun johtajuuden malliin. Mikäli muutosvaihetta ei hoideta hyvin, voi se johtaa myös johtajuuden laadun heikentymiseen ja sen kehitykseen.

Organisaatiot usein nähdään rationaalisina rakennelmina, eikä huonoa johtajuutta tämän vuoksi uskota esiintyvän niissä. Tätä näkökulmaa pidetään usein itsestään selvyyttenä, mutta tarkemmin tarkastellen tämä ei pidä paikkaansa. Juuti (2018) tiivistää hyvin organisaation ja johtajuuden: ”onkin muistettava, että ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa vähitellen syntynyt rakennelmia ei ole sen paremmin objektiivinen kuin rationaalinenkaan; se on vain aikaansa ja paikkaansa sidottu rakenne, jonka taustalla on tietynlainen uskomusjärjestelmä”. Uskomusjärjestelmää voidaan kutsua myös työkuulttuuriksi, joka kuvaa työyhteisön tapaa toimia, ja se vaikuttaa olennaisesti organisaation johtajuuteen (Juuti, 2018).

Ilmiö syntyy huomaamattomasti ja sekoittuu niihin toimintatapoihin, jotka ovat monelle itsestään selviä. Syyt voivat olla yksilöllisiä tai yhteisöllisiä, mutta usein ne syntyvät molempien yhteisvaikutuksesta (Juuti, 2018). Yksilölliset syyt alkavat usein esihenkilöasemassa toimivan henkilön haasteista toimia omissa työtehtävissään, ja voi tämän vuoksi suorittaa työtehtäviään liioitellusti (Juuti, 2018). Yhteisölliset syyt voivat liittyä puutteellisiin suorituksiin tai osaamiseen sekä valta-asemiin. Myös organisaatiossa omaksutut henkilöstöjohtamisen toimintatavat saattavat kääntyä itseään vastaan ja haitata työntekijöiden työskentelyä.

Johtaviin asemiin pyrkii usein kunnianhimon omaavia ihmisiä, joilla ei välttämättä ole edellytyksiä työyhteisön johtamiseen. Tällaisille henkilöille on usein tärkeämpää osoittaa asemansa hierarkiassa ja korostaa omaa arvovaltaansa. Koska tällainen esihenkilö pyrkii nostamaan itseään jalustalle ja tuomaan huomion itseensä, ei hän välttämättä suoriudu työtehtävistään, joka heijastuu myös muuhun työyhteisöön (Juuti, 2018). Huono johtajuus ilmenee usein epäselvänä viestintänä, puutteellisenä tavoitteiden asettamisena ja kyvyttömyytenä tukea alaisiaan. Autoritäärinen, epäoikeudenmukainen tai välinpitämätön johtajuustyyli heikentää luottamusta ja vähentää työntekijöiden kokemaa arvostusta.

Esihenkilön työtehtäviin kuuluu oleellisesti organisaation strategian toteuttaminen yksikössään (Lehto, 2017; 12). Mikäli esihenkilöltä puuttuvat suunta ja selkeys, voivat myös yksikön tulokset olla heikot. Poukkoilu ja aiempien suunnitelmien mitätöinti perusteitta on merkki huonosta johtajuudesta. Strategian toteuttamiseen kuuluu oleellisesti myös tavoitteiden laatiminen, seuranta ja raportointi (Lehto, 2017; 12). Työn tuloksellisuuteen vaikuttaa se, kuinka paljon työntekijä luottaa itseensä sekä omaan kykyynsä selvitä haastavistakin työtehtävistä. Mikäli esihenkilö mikromanageeraa, se estää helposti luovuuden sekä vaikuttaa työntekijän uskoon itsestään ja omista kyvyistään. Mikromanagementointi on johtamistyyli, jossa esihenkilö puuttuu liian yksityiskohtaisesti työntekijän työn jokaiseen osa-alueeseen ja kontrolloi työntekijää liikaa (Laksio, Yle, 2024).

Johtamisella luodaan suunnitelma ja ollaan vastuussa toiminnan kehittämisestä, ja johtajuudella tuodaan muutokset toteen. Muutosten läpivienti, niiden johtaminen, hallinta ja muutokseen liittyvä problematiikka on ihmisten johtamisen kovimpia haasteita (Lindgren, 2008;113–114; Lehto, 2012;12). Muutos on jatkuva prosessi, ja sen luonteeseen kuuluu, että jotain menetetään, mutta jotain jää jäljelle ja jotain uutta tulee tilalle.

Huono johtajuus voi näkyä myös työntekijöiden tyytymättömyytenä organisaation toimintaan. Tämä johtaa siihen, että hyvät työntekijät jättävät työpaikan, mikä usein on merkki johtajuudesta ja sen laadusta. Huonolla johtajuudella on seuraukset myös työntekijöiden motivaationpuutteeseen, sillä huono johtaja ei välttämättä osaa kannustaa ja motivoida työntekijöitään hyviin suorituksiin. Mikäli työntekijän antama palaute ja huomiot ongelmakohdista sivuutetaan toistuvasti, kertoo se työpaikan johtajuuskulttuurista. Ongelma täytyy tällaisissa tilanteissa tiedostaa ja sitä lähteä kehittämään oikeaan, toimivampaan suuntaan.

Organisaation kokonaistuloksellisuus kärsii, kun henkilöstö ei pysty toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tehottomat toimintatavat, lisääntyneet virheet ja sisäiset ristiriidat

laskevat tuottavuutta. Samalla palvelun tai tuotteen laatu heikkenee, mikä vaikuttaa asiakastytyvyyteen tai organisaation maineeseen. Pitkällä aikavälillä huono johtajuus voi heikentää jopa innovaatiokykyä, sillä negatiivisessa ilmapiirissä uusia ideoita ei välttämättä uskalleta esittää.

Pitkittyessään huono johtajuus voi rapauttaa koko organisaatiokulttuurin. Kun epäluottamus ja tyytymättömyys vakiintuvat osaksi arkea, organisaation on vaikea houkutella ja pitää osaavaa henkilöstöä. Tämä vaikuttaa myös organisaation työnantajakuvaan. Työnantajakuva on se käsitys, joka syntyy organisaatiosta, sen työntekijöistä, asiakkaista sekä ulkopuolisten tahojen kertomuksista (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat, n.d.). Tämä johtaa siihen, että organisaation kilpailukyky heikkenee ja toiminnan kestävydestä voi tulla epävarmaa.

Strategia ohjaa organisaation pitkän aikavälin suuntaa ja määrittää, miten asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. Pelkkä hyvin laadittu strategia ei takaa organisaation menestystä, vaan ratkaisevaa on sen käytännön toteutus, jossa johtajuus on suuressa roolissa. Usein organisaatiot keskittyvät vain arvioimaan hyväksymänsä strategian laatua, ja epäonnistuessaan syytetään helposti vain tilanteeseen sopimatonta strategiaa (Hiltunen, 2015). Johtajuus näyttää kuitenkin suurta roolia strategian epäonnistuessa, mutta tältä usein ummistetaan silmät (Hiltunen, 2015).

Kuten aikaisemmin todettiin, huono johtajuus usein esiintyy epäselvänä viestintänä ja puutteellisena suunnan näyttämisenä. Jos johto ei kykene perustelemaan strategian tavoitteita tai tekemään niistä ymmärrettäviä eri organisaatiotasolla, työntekijöiden voi olla hankalaa sitoutua yhteisiin päämääriin. Strategia voi näin jäädä irralliseksi, joka ei ohjaa päivittäistä toimintaa. Strategian suhteen ei saa myöskään painottaa liikaa numeraalista näkökulmaa, sillä se ei keskity johtajuuteen ja sen laatuun (Hiltunen, 2015).

Johtajuuden heikkoudet tulevat ilmi myös päätöksenteossa ja resurssien kohdentamisessa. Vastuun välttely tai jatkuvasti muuttuvat painopisteet luovat

epävarmuutta työntekijöille. Strategian toteutumista haittaa myös se, että huono johtajuus ei kykene seuraamaan edistymistä ja reagoimaan poikkeamiin (Hiltunen, 2015). Ilman avointa palautetta ja systemaattista seuranta ongelmat voivat jäädä piiloon, ja pitkällä aikavälillä ne kärjistyvät suuremmiksi. Tällöin organisaatio menettää mahdollisuuden korjata suuntaa ajoissa ja mukautua toimintaympäristön muutoksiin (Hiltunen, 2015).

Henkilöstön sitoutuminen on keskeinen tekijä strategian onnistumisessa. Huono johtajuus heikentää sitoutumista, jos työntekijät kokevat, ettei heidän näkemyksiään kuunnella. Luottamuksen puute ja pelon ilmapiiri vähentävät aloitteellisuutta ja estävät kehittymistä, jotka ovat usein välttämättömiä strategisten muutosten läpiviemisessä. Johtamisen tehtävänä on tehdä strategiasta ymmärrettävä, merkityksellinen ja toteuttamiskelpoinen koko organisaatiolle. Ilman selkeää, osallistavaa ja johdonmukaista johtajuutta strategia jää helposti vain ajatuksen tasolle, eikä organisaatio saavuta sille asetettuja tavoitteita (Hiltunen, 2015).

Pitkällä aikavälillä huono johtajuus voi johtaa strategian epäonnistumiseen ja organisaation kilpailukyvyyn heikkenemiseen. Vaikka strategiaa uudistettaisiin, sen toteuttaminen jää puutteelliseksi, jos johtamiskäytännöt eivät tue yhteistä suuntaa ja tavoitteellista toimintaa. Tämä voi luoda oravanpyörän, jossa epäonnistumiset heikentävät luottamusta johtoon entisestään. Mikäli tulosta ei synny, voi ainut toimiva ratkaisu olla toimitusjohtajan vaihtaminen, vaikka se voikin tuntua tyylyltä (Hiltunen, 2015).

Strategian toteutumisen kannalta huono johtajuus voi katkaista yhteyden strategisten tavoitteiden ja arjen toiminnan välillä. Mikäli strategian merkitystä ei kyetä viestimään selvästi, asettamaan prioriteetteja tai tukemaan henkilöstöä strategisten muutosten läpiviemisessä, strategia jää helposti muodolliseksi puheeksi. Epäjohdonmukainen päätöksenteko ja resurssien puutteellinen kohdentaminen heikentävät strategista fokusta ja estävät tavoitteiden saavuttamisen. Yksittäisten mittareiden avulla on lähes

mahdotonta selvittää, onko organisaation johtajuudessa puutteita, vai epäonnistuuko strategia muiden tekijöiden vuoksi. Oleellisina asioina kannattaa kiinnittää huomiota esimerkiksi organisaation kohtaamiin yllätyksiin, riitoihin, reklamaatioihin sekä henkilöstön vaihtuvuuteen (Hiltunen, 2025).

Innovatiivisuus ja jatkuva kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä organisaatioiden kilpailukyvyn ja pitkän aikavälin menestyksen kannalta. Ne edellyttävät organisaatiolta kykyä hyödyntää henkilöstön osaamista, oppia kokemuksista ja sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön. Epävarmuus on isossa roolissa innovatiivisen toiminnan kannalta, sillä muuten lopputulokset olisivat jo tiedossa, eikä kokeileminen kannattaisi (Hassi & muut, 2015; 25–26). Johtajuudella on ratkaiseva rooli näiden edellytysten luomisessa. Huono johtajuus heikentää organisaation innovatiivisuutta ja kehittämiskykyä, sillä se vaikuttaa suoraan ilmapiiriin, päätöksentekoon ja tiedon hyödyntämiseen.

Huono johtajuus voi innovatiivisuuden ja kehittämisen näkökulmasta näyttäytyä epäjohdonmukaisena tai passiivisena johtamistyylinä, joka rajoittaa työntekijöiden autonomiaa ja osallisuutta. Tällaisessa ympäristössä virheitä vältellään ja riskinotto koetaan uhkana, mikä on puolestaan ristiriidassa innovatiivisen toiminnan perusluonteen kanssa. Innovaatioiden synty edellyttää kokeilua, epäonnistumisten sietokykyä ja avointa vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välillä (Hassi & muut, 2015; 27–28). Huono johtajuus voi tukahduttaa nämä edellytykset ilmapiirillään.

Jos työntekijät kokevat, että heidän ideoitaan ei arvosteta tai työntekijän kriittisellä ajattelulla on seuraukset, heikentää se ilmapiiriä entisestään. Tällöin työntekijät voivat olla pidättyväisiä uusien ehdotusten esittämisen suhteen, sekä heidän työaikansa voi mennä riskien minimoimiseen, eikä uusien ratkaisujen etsimiseen (Hassi & muut, 2015; 36–39). Organisaation kyky uusiutua heikkenee, kun olemassa olevia toimintatapoja ei uskalleta kyseenalaistaa.

Huono johtajuus voi vaikuttaa kielteisesti myös resurssien kohdentamiseen ja kehittämistoiminnan priorisointiin. Innovatiiviset hankkeet vaativat aikaa, osaamista ja taloudellisia panostuksia, mutta epäselvä tai lyhytjänteinen johtajuus voi johtaa siihen, että kehittämistyö nähdään kustannuksena eikä strategisena investointina. Tämä heikentää organisaation kykyä vastata toimintaympäristön muutoksiin ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Pitkällä aikavälillä organisaation kehittämiskyvyn heikkeneminen voi olla seuraus huonosta johtajuudesta. Kun innovatiivisuus ei ole osa arjen toimintaa ja kehittämistyö jää irralliseksi, organisaatio menettää kykynsä uusiutua. Tämä voi heikentää kokonaisuudessaan organisaation kilpailukykyä ja lisätä riippuvuutta mahdollisesti vanhentuneista, mutta vakiintuneista toimintamalleista.

Kehittämiskyky edellyttää systemaattista oppimista ja palautteen hyödyntämistä. Huono johtajuus voi ilmetä puutteellisena palautekulttuurina ja kyvyttömyytenä tunnistaa kehittämistarpeita. Toimivan palautekulttuurin avulla työntekijät oppivat käyttäytymään yhteisten arvojen ja pelisääntöjen mukaisesti (Oulasmaa, 2022; 28). Jos johto ei kerää tai huomioi tietoa organisaation toiminnan ongelmakohdista, kehittämistoimet voivat jäädä satunnaisiksi tai vajavaisiksi. Tällöin organisaatio ei kykene hyödyntämään kokemuksista syntyvää hiljaista tietoa eikä käyttämään sitä toiminnan parantamiseksi (Oulasmaa, 2022; 28).

Innovatiivisuuden ja kehittämiskyvyn näkökulmasta huono johtajuus heikentää organisaation kykyä uusiutua ja oppia. Kontrollloiva tai passiivinen johtamistyyli kaventaa työntekijöiden autonomiaa ja vähentää psykologista turvallisuutta, joka on keskeinen edellytys luovalle ajattelulle ja kokeilulle. Kun virheitä pelätään ja palautekulttuuri on heikko, organisaatio menettää mahdollisuuden hyödyntää henkilöstön osaamista ja kehittää toimintaansa systemaattisesti.

Organisaation maine ja työnantajakuva (employer brand) muodostuvat sidosryhmien käsityksistä organisaation toiminnasta, arvoista ja johtamiskäytännöistä. Työnantajakuva on käsitys, joka muodostuu yrityksestä työpaikkana nykyisten työntekijöiden, hakijoiden

ja ulkoisten sidosryhmien keskuudessa (Tirri & Turunen, 2025; 24–25). Ne ovat keskeisiä tekijöitä organisaation menetyksen, kilpailukyvyn ja henkilöstön saavutettavuuden kannalta. Johtajuudella on keskeinen rooli näiden käsitysten rakentumisessa. Huono johtajuus voi heikentää organisaation mainetta ja työnantajakuvaa niin sisäisesti, että ulkoisesti, ja sen vaikutukset voivat olla pahimmassa skenaariossa pitkäkestoisia ja vaikeasti korjattavia (Tirri & Turunen, 2025; 24–25).

Tällaiset ilmiöt heikentävät työntekijöiden luottamusta johtoon ja organisaatioon kokonaisuutena. Sisäiset kokemukset heijastuvat ulkoiseen kuvaan, sillä organisaation työntekijät toimivat keskeisinä organisaation edustajina omissa verkostoissaan ja sosiaalisissa suhteissaan. Negatiiviset käsitykset organisaation johtajuudesta voivat siten levitä nopeasti ja vaikuttaa organisaation koettuun houkuttelevuuteen työnantajana. Työnantajakuva rakentuu pitkälti työntekijöiden kokemuksta ja organisaation viestinnän yhteisvaikutuksesta (Tirri & Turunen, 2025; 24–28). Huono johtajuus rapauttaa työnantajakuvaa heikentämällä työhyvinvointia, sitoutumista ja kokemuksta oikeudenmukaisesta kohtelusta. Kun organisaatio ei kykene tarjoamaan turvallista ja arvostavaa työympäristöä, se menettää vetovoimaansa erityisesti osaavien työntekijöiden silmissä (Tirri & Turunen, 2025; 24–25). Tämä voi pahimmassa tapauksessa johtaa jopa rekrytointihaasteisiin ja osaajapulaan, mikä edelleen heikentää organisaation toimintaedellytyksiä.

Organisaation maineeseen huono johtajuus vaikuttaa myös välillisesti asiakaskokemusten ja liiketoiminnan tulosten kautta. Henkilöstön heikko sitoutuminen ja motivaation lasku voivat heijastua myös palvelun tai tuotteen laatuun, mikä puolestaan vaikuttaa asiakkaiden käsityksiin organisaatiosta. Lisäksi julkisuuteen nousseet johtamiskriisit ja työhyvinvointiongelmat voivat heikentää sidosryhmien luottamusta organisaatioon.

Huono johtajuus heikentää myös organisaation kykyä hallita mainettaan strategisesti. Jos johto ei tunnista maineen ja työnantajakuvan merkitystä tai vähättelee henkilöstön

kokemuksia, organisaatio ei kykene reagoimaan ajoissa kielteisiin signaaleihin (Tirri & Turunen, 2025; 26). Tällöin ongelmat kärjistyvät ja korjaavat toimenpiteet muuttuvat entistä vaativammiksi. Tämä voi heikentää organisaation suorituskykyä ja lisää riskiä uusille epäonnistumisille, jotka edelleen vahingoittavat mainetta. Maineen palauttaminen vaatii tällaisessa tilanteessa muutoksia johtamiskäytännöissä ja organisaatiokulttuurissa.

Huono johtajuus muodostaa merkittävän ja monitasoisen riskin organisaation toiminnalle, menestykselle ja pitkäjänteiselle kehitymiselle. Johtajuuden laatu vaikuttaa samanaikaisesti organisaation kokonaistuloksellisuuteen, strategian toteutumiseen, innovatiivisuuteen ja kehittämiskykyyn sekä organisaation maineeseen ja työnantajakuvaan. Näitä ilmiöitä ei voida tarkastella toisistaan irrallisina, sillä ne kietoutuvat toisiinsa ja vahvistavat toistensa vaikutuksia. Työntekijöiden kokemukset johtamisesta heijastuvat ulkoisiin sidosryhmiin ja muovaavat käsityksiä organisaation arvoista ja toimintatavoista. Heikentynyt työnantajakuva vaikeuttaa osaavan työvoiman houkuttelemista ja sitouttamista, mikä puolestaan vahvistaa negatiivista kehityskierrettä organisaation suoritus- ja kilpailukyvyssä.

Kokonaistuloksellisuuden näkökulmasta huono johtajuus heikentää organisaation suorituskykyä rapauttamalla henkilöstön motivaatioita, sitoutumista ja työnhyvinvointia. Epäselvä viestintä, epäoikeudenmukaiset käytännöt ja johtamisen johdonmukaisuuden puute johtavat tehottomiin prosesseihin, heikentyneeseen laatuun ja kasvaviin henkilöstökustannuksiin. Taloudelliset ja toiminnalliset tulokset kärsivät erityisesti pitkällä aikavälillä, kun inhimillistä pääomaa ei kyetä hyödyntämään täysimääräisesti.

Yhteenvetona voidaan todeta, että huono johtajuus ei ole yksittäinen ongelma, vaan kokonaisvaltainen ilmiö, joka vaikuttaa organisaation kaikkiin keskeisiin toiminnan osa-alueisiin. Kestävä organisaatiomenestys edellyttää johtajuutta, joka on eettistä, osallistavaa ja johdonmukaista sekä kykenee tukemaan henkilöstön hyvinvointia, strategista suuntaa, innovatiivisuutta ja myönteistä mainetta. Ilman laadusta johtajuutta

organisaation kyky saavuttaa tavoitteensa ja uusiutua muuttuvassa toimintaympäristössä heikkenee.

2.1.4 Ehkäiseminen ja kehittäminen

Johtajuuden laatu on keskeinen tekijä organisaatioiden toimivuuden, tuloksellisuuden ja kestäväen menestyksen kannalta. Huono johtajuus yhdistetään lukuisiin kielteisiin ilmiöihin, kuten heikentyneeseen työhyvinvointiin ja strategian epäonnistuneeseen toteutukseen. Näiden vaikutusten vuoksi huonon johtajuuden ehkäiseminen ja jatkuva kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä organisaation riskienhallinnan ja vastuullisen toiminnan kannalta. Tässä luvussa käydään läpi keinoja huonon johtajuuden ehkäisemiseen ja kehittämiseen.

Huono johtajuus ei ole ainoastaan yksilön ominaisuus tai johtajan henkilökohtainen puute, vaan usein seurausta puutteellisista rakenteista, osaamisen kehittämisen laiminlyönnistä sekä organisaatiokulttuurin ongelmista (Juuti, 2016). Tämän vuoksi johtajuuden kehittämistä tarkastellaan monista eri näkökulmista, sillä syyt voivat olla moninaisia. Johtajuuden kehittämistä voidaan tehdä halusta parantaa organisaation ja esihenkilöiden suorituskykyä. Myös uuden strategian käyttöönotto sekä organisaatiomuutokset vaativat usein esihenkilöiden kehittämistä (Juuti, 2016).

Johtajuusosaamisen kehittämiseen sisältyvät kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla voidaan kehittää henkilön kykyä toimia esihenkilöasemassa (Juuti, 2016). Johtajuus ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan opittavissa oleva ja kehittyvä kokonaisuus, joka edellyttää johtajalta jatkuvaa reflektointia ja oppimista. Esihenkilöiden kouluttamisen kannalta oleellista on tietenkin käytäntö, mutta myös teorian oppiminen on työskentelyn kannalta oleellista (Juuti, 2016). Puutteellinen johtamisosaaminen voi ilmetä heikkona vuorovaikutuksena, epäselvänä päätöksentekona tai kyvyttömyytenä käsitellä ristiriitoja rakentavasti.

Johtamiskoulutus tarjoaa esihenkilölle välineitä ymmärtää johtamisen psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia ulottuvuuksia (Työterveyslaitos, n.d.). Koulutuksen tulisi kattaa paitsi tekniset johtamistaidot, myös tunneäly, itsensä johtaminen, muutosjohtaminen ja eettinen päätöksenteko. E erityisen tärkeää on tukea uusia esihenkilöitä siirtymävaiheessa asiantuntijaroolista johtajarooliin, sillä tässä vaiheessa riski epäonnistuneeseen johtamiskäyttäytymiseen on suuri.

Johtaminen ja esihenkilötyöskentely poikkeaa toisistaan siinä, että johtamisessa esihenkilö on saanut vastuualueellaan olevat ihmiset mukaansa tavoittelemaan yhteisiä päämääriä (Juuti, 2016). Hyväksi esihenkilöksi on mahdollista kasvaa, ja roolin kannalta on oleellista, että hän pystyy asettamaan itsensä toisen asemaan. Tämä kyky on toiselta nimeltään empatiakyky, ja taitoa voi kehittää. Huono johtajuus ei synny tyhjiössä, vaan sitä muovaavat organisaation rakenteet, prosessit ja vallanjako. Epäselvät vastuut, liiallinen hierarkia tai toisaalta johtamisen liiallinen kuormittavuus voivat altistaa johtamiskäyttäytymiselle. Siksi huonon johtajuuden ehkäiseminen edellyttää myös rakenteellisia ratkaisuja.

Selkeät roolit, vastuut ja päätöksentekoprosessit tukevat johdonmukaista johtajuutta. Kun johtajalla realistinen vastuualue ja riittävät resurssit, hänen kykynsä toimia oikeudenmukaisesti ja suunnitelmallisesti paranee. Sen sijaan ylikuormitetut johtamisroolit voivat johtaa lyhytjänteiseen, reaktiiviseen ja jopa autoritääriseen johtamistapaan. Organisaation rakenteiden ja esihenkilöiden kehittymisen kannalta oleellisessa roolissa on myös arvioinnit. On tärkeää aika ajoin tarkastella, miten esihenkilöt ja tiimit toimivat sekä kuulla tiimissä työskentelevien henkilöiden näkemyksiä esihenkilötyöskentelystä (Juuti, 2016).

Johtamisen ja johtajuuden kehittämisen tavoitteena on esihenkilölle syntyvä hallinnan tunne. Esihenkilön kokema hallinnan tunne lisää esihenkilön omaa suorituskykyä ja sen myötä leviää myös koko tiimin sisällä positiivisin vaikutuksin (Juuti, 2016). Vastaavasti, jos esihenkilö kokee olevansa ylikuormittunut, hän saattaa välittää omat kokemansa

tunteet työyhteisöönsä. Hän saattaa menettää työnsä hallinnan, ja negatiivinen kehityskulku voi myös johtaa riittämättömään johtajuuteen. Tällöin varhaisen tuen malli on hyvä keino puuttua esihenkilön työskentelyyn.

Varhaisen tuen malli tarkoittaa esihenkilön tai työnantajan sekä työntekijän välistä keskustelua. Keskustelu sisältää arviota työkykyyn liittyvistä asioista, kuten osaamisesta, toimintakyvystä tai näihin vaikuttavista ulkopuolisista tekijöistä (Työterveyslaitos, n.d.) Keskustelu ei tarkoita työntekijälle tai esihenkilölle rangaistuksia, vaan ensisijaisesti henkilöä pyritään tukemaan, ohjaamaan ja valmentamaan.

Organisaation tulisi tarjota esihenkilöille mahdollisuus korjata toimintaansa ilman leimaamista. Samalla on kuitenkin tärkeää, että organisaation henkilöstöhallinto puuttuu vakavaan tai toistuvaan ja haitalliseen johtamiskäyttäytymiseen määrätietoisesti. Puuttumattomuus on yksi keskeisimmistä tekijöistä, jotka mahdollistavat huonon johtajuuden jatkumisen. Mikäli organisaatio ei reagoi selkeisiin ongelmiin, se lähettää viestin, että epäasiallinen johtamiskäyttäytyminen on hyväksyttävää (Työterveyslaitos, n.d.).

Huonon johtajuuden ehkäiseminen ja kehittäminen edellyttävät kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa huomioidaan sekä yksilön osaaminen että organisaation rakenteet ja arvot. Johtamisosaamisen systemaattinen kehittäminen, toimivat rakenteet ja varhainen puuttuminen muodostavat yhdessä perustan, jonka varaan kestävä ja laadukas johtaminen rakentuu. Todettakoon kuitenkin, ettei johtamisen ja johtajuuden kehittäminen tapahdu läheskään aina suunnitelmallisesti. Kehitys tapahtuu arkipäiväisessä työskentelyssä ja koettujen kokemusten kautta (Juuti, 2016).

2.2 Työn tuloksellisuus

Työn tuloksellisuus on keskeinen käsite organisaatio- ja johtamistutkimuksessa, ja sitä käytetään kuvaamaan työn ja toiminnan kykyä tuottaa asetettuja tavoitteita vastaavia tai

ne ylittäviä tuloksia. Työn tuloksellisuus ei rajoitu ainoastaan taloudellisiin mittareihin, vaan se nähdään laaja-alaisena ilmiönä, joka kattaa työn tehokkuuden, laadun, vaikuttavuuden sekä kestävyuden (Kuntaliitto, 2024). Kirjallisuudessa työn tuloksellisuus määritellään usein yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason käsitteeksi, jossa tulokset syntyvät resurssien, osaamisen ja toimintaympäristön vuorovaikutuksesta.

Työn tuloksellisuuden syntyminen perustuu useiden toisiinsa kytkeytyvien tekijöiden yhteisvaikutukseen. Keskeisessä roolissa ovat työntekijöiden osaaminen, motivaatio ja työkyky, jotka määrittävät yksilön kyvyn ja halun suoriutua työtehtävistään. Näiden tekijöiden lisäksi työn tuloksellisuuteen vaikuttavat työn rakenteet, prosessit ja johtamiskäytännöt, jotka joko tukevat tai rajoittavat työn sujuvaa toteutumista (Karhapää & muut, 2022). Selkeä työn organisointi, realistiset tavoitteet ja toimiva vuorovaikutus luovat edellytykset tulokselliselle toiminnalle (Vilkman, 2023; 182). Tiimin suoriutumista voidaan arvioida kolmesta eri näkökulmasta; aikaansaamisen, tehokkuuden tai tuloksellisuuden näkökulmasta. Lopulta nämä kaikki kuitenkin palaavat samaan lähtöajatuksen: miten mahdollisimman pienillä resursseilla saavutetaan haluttu lopputulos (Vilkman, 2023; 182).

Johtajuus toimii keskeisenä mekanismina työn tuloksellisuuden syntymisessä, sillä se yhdistää yksilölliset työpanokset organisaation tavoitteisiin. Laadukas johtajuus selkeyttää odotuksia, kohdentaa resursseja ja tukee työntekijöiden kehittymistä (Karhapää & muut, 2022). Vastaavasti huono johtajuus voi estää työn tuloksellisuuden syntymistä heikentämällä motivaatiota, lisäämällä epävarmuutta ja vaikeuttamalla yhteistyötä. Työn tuloksellisuus on siten yksilön suoritusta, mutta myös seurausta organisatorisista ja sosiaalisista tekijöistä.

Työn tuloksellisuus rakentuu dynaamisesti ajassa ja on herkkä muutoksille toimintaympäristössä. Oppiminen, innovatiivisuus ja jatkuva kehittäminen vahvistavat tuloksellisuutta pitkällä aikavälillä, kun taas kuormitus, epäselvät tavoitteet ja ristiriidat

voivat heikentää sitä (Karhapää & muut, 2022). Näin ollen työn tuloksellisuus voidaan siis ymmärtää kokonaisvaltaisena ilmiönä.

2.2.1 Johtamistyylit työn tuloksellisuuden taustalla

Tuloksellisuus ei synny pelkästään yksilöiden osaamisesta tai työpanoksesta, vaan se rakentuu monimutkaisessa vuorovaikutuksessa johtamisen ja johtajuuden, työn rakenteiden ja toimintaympäristön kanssa. Johtajuudella on tässä kokonaisuudessa keskeinen rooli, sillä se määrittää, miten tavoitteet asetetaan, miten työtä ohjataan ja millaiset edellytykset työntekijöille luodaan työtehtävistä suoriutumiseen (Karhapää & muut 2022). Tässä luvussa pyritään tunnistamaan erilaisia johtamistyylejä työn tuloksellisuuden taustalla.

Johtajuustutkimuksessa on pitkään pyritty tunnistamaan sellaisia tyylejä, jotka tukevat työn tuloksellisuutta. Varhaisempi tutkimus etsi usein yhtä ”parasta” johtamistapaa, mutta uudempi tutkimus korostaa entistä enemmän tilannesidonnaisuutta ja johtajuuden monimuotoisuutta. Työn tuloksellisuus nähdään yhä useammin tuloksena eri johtajuusulottuvuuksien yhdistelmästä, jossa korostuvat inspiroivuus, rakenteellinen selkeys, työntekijöiden kehittäminen sekä osallistaminen ja luottamus. Näiden ulottuvuuksien taustalla voidaan tunnistaa transformationaalinen, transaktionaalinen, valmentava sekä demokraattinen johtajuus.

Taulukko 2. Johtamistyyliä.

Johtajuustyyli	Keskeinen painopiste	Tyypilliset johtamiskäytännöt	Vaikutus työntekijöihin	Yhteys tuloksellisuuteen
Transformationaalinen johtajuus	Inspiroivuus ja merkityksellisyys	Vision välittäminen, kannustaminen, esimerkityksellisyys	Lisää motivaatiota, sitoutumista ja aloitteellisuutta	Tukee innovatiivisuutta, luovuutta ja pitkänteistä suorituskykyä
Transaktionaalinen johtajuus	Selkeys rakenteet ja	Tavoitteiden asettaminen, seuraaminen ja palkitseminen	Vähentää epävarmuutta, selkeyttää odotuksia	Parantaa tehokkuutta, laatua ja lyhyen aikavälin tuloksellisuutta
Valmentava johtajuus	Osaamisen kehittymisen tukeminen ja	Palautteen antaminen, kysyvä ote, oppimisen tukeminen	Vahvistaa pystyvyyden tunnetta ja itseohjautuvuutta	Edistää kestäväää tuloksellisuutta ja sopeutumiskykyä
Demokraattinen johtajuus	Osallistaminen ja luottamus	Yhteinen päätöksenteko, kuunteleminen, tukeminen	Lisää psykologista turvallisuutta ja yhteistyötä	Parantaa työn laatua, sitoutumista ja yhteistä vastuunkantoa
Hybridijohtajuus	Tilannesidonnainen joustavuus	Johtamistyylien yhdistäminen tilanteen mukaan	Vastaa yksilöllisiin ja tiimikohtaisiin tarpeisiin	Mahdollistaa sekä tehokkuuden että pitkäjänteisen tuloksellisuuden

Transformationaalinen johtajuus on yksi keskeisimmistä johtajuusteorioista, jotka on liitetty työn tuloksellisuuteen etenkin motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta (Gromov & Brandt, 2011; 67–68). Transformationaalinen johtaja inspiroi työntekijöitä välittämällä vision ja työn merkityksen sekä kannustamalla työntekijöitä ylittämään omat odotuksensa (Kirimi & muut, 2010; 19–20). Tutkimusten mukaan transformationaalinen johtajuus on yhteydessä muun muassa korkeampaan työtyytyväisyyteen, innovatiivisuuteen ja organisaatiokäyttämiseen, jotka kaikki tukevat työn tuloksellisuutta erityisesti muuttuvassa työssä (Gromov & Brandt, 2011; 67–68). Transformationaalisisessa johtajuudessa ongelmat voivat näkyä johtajan ylikorostetussa visiossa ja muutoksessa, josta puuttuu realistinen suunnittelu ja henkilöstön huomioiminen. Johtajan lupaukset voivat jäädä toteuttamatta, josta seuraa epävarmuus työyhteisössä (Gromov & Brandt, 2011; 67–68).

Pelkkä johtajuuden inspiroivaisuus ei kuitenkaan riitä takaamaan tuloksellisuutta. Työntekijät tarvitsevat myös selkeyttä, ennakoivuutta ja rakenteita, joiden puitteissa työpanos voidaan suunnata oikeaan suuntaan tehokkaasti. Tässä yhteydessä transaktionaalinen johtajuus täydentää transformationaalista ulottuvuutta. Transaktionaalinen johtajuus perustuu selkeisiin tavoitteisiin, rooleihin ja vastavuoroisuuteen, jossa suoritusta seurataan ja palkitaan sovittujen kriteerien mukaisesti (Youssef-Morgan & Bockorny, 2013; 41). Työn tuloksellisuuden kannalta transaktionaalinen johtajuus luo perustan tehokkaalle toiminnalle, erityisesti silloin, kun työ edellyttää aikataulujen noudattamista, tarkkaa toimintaa ja laadun varmistamista.

Kirjallisuudessa korostetaan, että transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä. Inspiroivuus ilman rakenteita voi johtaa hajanaiseen toimintaan, kun taas pelkkä suoritusten valvonta ilman merkityksellisyyden kokemusta voi heikentää työntekijän työmotivaatiota (Bass & Riggio, 2006; Youssef-Morgan & Bockorny, 2013). Työn tuloksellisuus syntyy näiden ulottuvuuksien tasapainosta. Transaktionaalisen johtajuuden ongelmaksi voi koitua liiallinen kontrolli ja palkitsemisen tai rankaisemisen korostaminen. Näin työskentely voi keskittyä vain asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen, ja työntekijän oma-aloitteisuus voi kärsiä.

Pitkän aikavälin tuloksellisuuden näkökulmasta keskeiseksi nousee myös valmentava johtajuus, joka painottaa työntekijän osaamisen, oppimisen sekä kehittämisen ja itseohjautuvuuden tukemista (Ristikangas & Ristikangas, 2013; 21). Valmentava johtajuus ei toimi, jos johtaja ei aidosti kuuntele työntekijöitään tai käyttää valmentavaa otetta työntekijöihin vain näennäisesti. Valmentavalle johtajuudelle ei ole vain yhtä määritelmää, vaan se auttaa työntekijöitä kehittämään valmiuksiaan vastata työn vaatimuksiin myös tulevaisuudessa. Työn tuloksellisuus nähdään tällöin dynaamisena ilmiönä, joka rakentuu jatkuvan oppimisen ja kehittymisen varaan. Valmentaminen (coaching) saatetaan sekoittaa usein muihin samankaltaisiin menetelmiin, kuten mentorointiin (mentoring), opettamiseen (teaching) ja työnohjaukseen (counseling)

(Ristikangas & Ristikangas, 2013; 21). Tekniikat näissä kaikissa voivat olla hyvin samantyyllisiä, mutta tarkoituksena ei ole tarjota valmiita vastauksia.

Valmentava johtajuus tukee erityisesti työn hallinnan tunnetta ja pystyvyyden kokemusta, joilla on todettu olevan yhteys sekä työhyvinvointiin että suoritukseen. Työntekijät, jotka kokevat saavansa tukea kehittymiseensä, ovat todennäköisemmin sitoutuneita ja kykeneviä suoriutumaan vaativista työtehtävistä. Valmentava johtajuus ei kuitenkaan toimi yksinäisenä, irrallisena osana muista johtajuusulottuvuuksista, vaan se edellyttää selkeitä tavoitteita ja luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta (Ristikangas & Ristikangas, 2013; 266–274).

Osallistava ja luottamukseen perustuva johtajuus, jota kuvataan demokraattisen johtajuuden käsitteellä, muodostaa neljännen keskeisen ulottuvuuden työn tuloksellisuuden taustalla. Osallistavaan johtajuuteen liittyy käsitteellistä epäselvyyttä, joka ilmenee termeissä ja rakenteissa. Se korostaa työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon sekä johtajien ja henkilöstön välistä yhteistyötä (EBSCO).

Aiemman tutkimuksen mukaan osallistava johtajuus vahvistavat psykologista turvallisuutta, joka on keskeinen edellytys tiedon jakamiselle, oppimiselle ja yhteistyölle (Kauppi & muut, 2022). Johtaja voi pyrkiä jatkuvasti miellyttämään kaikkia tai hakemaan loputonta yhteisymmärrystä, jolloin päätöksenteko hidastuu, joka voi turhauttaa työntekijöitä. Työn tuloksellisuuden näkökulmasta osallistava johtajuus näkyy parempana ongelmanratkaisuna, laadukkaampana työnä ja vahvempana sitoutumisena organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Liiallinen osallistaminen ilman selkeää johtajuutta voi kuitenkin hidastaa päätöksentekoa, mikä korostaa tarvetta tasapainoon eri johtajuustyylien välillä. Mallin tarkoituksena ei ole kuitenkaan vain osallistaa henkilöstöä, vaan perustaa johtamisjärjestelmää ammattitaitoisille työntekijöille.

Edellä tarkastellut johtajuustyylit osoittavat, että työn tuloksellisuus ei ole yhden johtamistavan seuraus. Sen sijaan korostetaan niin sanottua hybridijohtajuutta ja

tilannesidonnaista lähestymistapaa, jossa johtaja kykenee joustavasti vaihtamaan ja yhdistelemään johtajuustyyliä tilanteen, tiimin ja tavoitteiden mukaan (EBSCO). Tämän myös niin kutsutun tilannejohtamisen (Hersey & Blanchard) tavoitteena on lisätä työtyytyväisyyttä ja tehostaa tuottavuutta (EBSCO). Paras johtaja ei ole vain yhden tyylin edustaja, vaan kykenee tunnistamaan, milloin tarvitaan inspiroivaa visiota, milloin selkeitä rakenteita, milloin valmentavaa tukea ja milloin osallistavaa vuorovaikutusta (EBSCO).

Työn tuloksellisuus voidaan siis ymmärtää dynaamisena ja relationaalisena ilmiönä, joka syntyy johtajuuden, työntekijöiden ja organisaation rakenteiden yhteisvaikutuksesta. Johtajuuden joustavuus ja tilannetaju muodostuvat keskeisiksi tekijöiksi, jotka mahdollistavat sekä lyhyen aikavälin tehokkuuden että pitkän aikavälin kestävän tuloksellisuuden.

2.2.2 Johtajuuden vaikutukset työn tuloksellisuuteen

Työn tuloksellisuus ei synny pelkästään työntekijöiden osaamisesta tai muista resursseista, vaan se rakentuu sosiaalisessa ja psykologisessa kontekstissa, jossa johtajuudella on keskeinen rooli. Johtaminen ja johtajuus vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat työnsä mielekkyyden, millaiseksi työilmapiiri muodostuu ja kuinka vahvaa luottamus on organisaatiossa. Näiden tekijöiden kautta johtajuus joko tukee tai heikentää työn tuloksellisuutta. Tässä luvussa tarkastellaan johtajuuden vaikutuksia työn tuloksellisuuteen kolmen keskeisen mekanismin kautta: työmotivaation, työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin sekä luottamuksen näkökulmista. Lisäksi analysoidaan, miten riittämätön johtajuus näiden mekanismien kautta heikentää työn tuloksellisuutta.

Yksilötasolla työn tuloksellisuus ei ole ainoastaan työn määrää tai tehokkuutta, vaan myös kykyä kohdentaa oma työpanos tarkoituksenmukaisesti ja laadukkaasti. Riittämätön johtajuus heikentää työn tuloksellisuutta erityisesti ristiriitaisten odotusten, epäselvien tavoitteiden ja puutteellisen tuen kautta (Työterveyslaitos; Mannermaa,

2018). Kun työntekijä ei ymmärrä, mitä häneltä odotetaan tai miten hänen työnsä kytkeytyy laajempaan kokonaisuuteen, työpanos hajaantuu ja energiaa kuluu epäolennaisiin asioihin (Mannermaa, 2018; Tampereen yliopisto, n.d.).

Hyvä esihenkilö auttaa alaisiaan näkemään kokonaisuuksia ja organisaation strategiaa, sekä edustaa alaisiaan organisaatiossa ylöspäin (Lehto, 2017; 12). Huonossa johtajuudessa tämä tehtävä voi jäädä toteuttamatta, jolloin työntekijä voi kokea jäävänsä yksin vaatimusten ja paineiden kanssa. Tuottavuus heikkenee samalla, kun työstä tulee selviytymistä sen sijaan, että se olisi tavoitteellista. Tavoitteiden asettaminen ja seuranta ovat oleellisia työkaluja esihenkilötyöskentelyssä (Juuti & Vuorela, 2015)).

Työmotivaatio on yksi keskeisimmistä työn tuloksellisuutta selittävistä tekijöistä. Motivoituneet työntekijät suuntaavat energiansa tavoitteiden saavuttamiseen, sitoutuvat työhönsä ja ovat valmiita ponnistelemaan myös haastavissa tilanteissa. Johtajuudella on merkittävä vaikutus siihen, millainen motivaatorakenne työntekijöille muodostuu. Motivaatiota voidaan tarkastella sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmista; sisäinen motivaatio perustuu työn itsessään tarjoamaan kiinnostavuuteen, merkityksellisyyteen ja oppimismahdollisuuksiin (Terveyskylä.fi, 2024), kun taas ulkoinen motivaatio liittyy palkkioihin, rangaistuksiin ja muihin ulkoisiin kannustimiin. Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio on erityisen tärkeää työn laadun, luovuuden ja pitkäjänteisen tuloksellisuuden kannalta (Terveyskylä.fi, 2024).

Johtajuus vaikuttaa ratkaisevasti siihen, painottuuko työssä sisäinen vai ulkoinen motivaatio. Hyvä johtajuus tukee työntekijöiden autonomiaa, osaamisen kehittymistä ja kokemusta työn merkityksellisyydestä, mikä vahvistaa sisäistä motivaatiota (Tiililä, 2016). Huono johtajuus sen sijaan kaventaa motivaation lähteitä ja ohjaa toimintaa yhä enemmän ulkoisten tekijöiden varaan. Esimerkiksi liiallinen kontrolli, epäoikeudenmukaisuus tai epäselvät odotukset voivat heikentää työn mielekkyyttä ja vähentää halua panostaa työhön (Tiililä, 2016).

Itsemääräytymisteoria (Self-Determination Theory, SDT) tarjoaa keskeisen viitekehyksen johtajuuden ja motivaation välisen suhteen ymmärtämiselle. Teorian mukaan ihmisillä on kolme psykologista perustarvetta: autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus (Ryynänen, 2020; 250). Näiden tarpeiden täytyminen tukee sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia, kun taas niiden heikentyminen johtaa motivaation laskuun ja passiivisuuteen.

Huono johtajuus heikentää näitä perustarpeita monin tavoin. Autonomia kärsii, jos johtaminen on autoritaarista. Kompetenssin eli kyvykkyyden kokemus puolestaan heikkenee, mikäli palautetta ei anneta, osaamista ei kehitetä tai epäonnistumisista rangaistaan. Yhteenkuuluvuus kärsii, jos vuorovaikutus on kylmää, epäoikeudenmukaista tai ristiriitaista (Ryynänen, 2020; 250). Näiden psykologisten perustarpeiden heikentyminen näkyy suoraan työn tuloksellisuudessa alentuneena sitoutumisena, lisääntyneenä poissaolona ja heikentyneinä suorituksina (Ryynänen, 2020; 250).

Työilmapiiri ja organisaatio muodostavat sen sosiaalisen kehityksen, jossa työ tehdään. Työilmapiiri viittaa työntekijöiden jaettuihin kokemuksiin ja havaintoihin työyhteisön toimintatavoista, vuorovaikutuksesta ja johtamisesta (Tehy, 2024). Organisaatiokulttuuri puolestaan muodostuu syvemmistä arvoista, normeista ja oletuksista, jotka ohjaavat käyttäytymistä pitkällä aikavälillä (Schein, 1992; s.24). Työilmapiiriä voidaan pitää organisaatiokulttuurin näkyvämpänä ja nopeammin muuttavana ilmentymänä, kun taas kulttuuri rakentuu hitaammin ja vaikuttaa taustalla organisaation toimintaan. Myönteinen työilmapiiri tukee työntekijöiden motivaatiota, yhteistyötä ja suoriutumista, kun taas kielteinen ilmapiiri voi heikentää työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta (Työterveyslaitos).

Johtajuudella on keskeinen rooli työilmapiirin ja kulttuurin muotoutumisessa. Päivittäinen esihenkilötyö vaikuttaa suoraan työntekijöiden kokemuksiin esimerkiksi oikeudenmukaisuudesta, tuesta ja vuorovaikutuksesta, kun taas pidemmällä aikavälillä

johtajuus rakentaa organisaation arvoja ja toimintatapoja. Johtajan käyttäytyminen, päätöksenteko ja tapa kohdata työntekijät toimivat esimerkkeinä siitä, millaista toimintaa organisaatiossa pidetään hyväksyttävänä ja toivottavana. Positiivinen ja oikeudenmukainen johtajuus edistää avointa, yhteistyöhön perustuvaa ilmapiiriä, joka tukee työn tuloksellisuutta (Tehy, 2024; Taloustutkimus, 2025). Huono johtajuus voi puolestaan johtaa negatiivisen työilmapiirin kehittymiseen. Epäjohdonmukaisuus, suosiminen ja konfliktien välttely tai autoritäärinen johtamistyyli voivat luoda ilmapiirin, jossa työntekijät kokevat epävarmuutta tai turvattomuutta (Tehy, 2024). Tällaisessa ilmapiirissä tiedon jakaminen vähenee, virheitä peitellään ja yhteistyö tiimien välillä voi kärsiä.

Negatiivisella työilmapiirillä on vaikutus myös tiimien väliseen dynamiikkaan. Luottamuksen puute ja pelon ilmapiiri heikentävät vuorovaikutusta ja estävät rakentavan palautteen antamisen. Tiimit alkavat keskittyä selviytymiseen ja oman asemansa turvaamiseen yhteisten tavoitteiden sijaan. Tämä heijastuu suoraan työn tuloksellisuuteen heikentyneenä tehokkuutena, laadun laskuna ja lisääntyvinä ristiriitoina (Tehy, 2024; Taloustutkimus, 2025).

Luottamus on keskeinen tekijä, joka yhdistää motivaation, työilmapiirin ja työn tuloksellisuuden. Luottamus voidaan määritellä odotukseksi siitä, että toinen osapuoli toimii rehellisesti, ennakoivasti ja hyvää tarkoittaen (Sanakirja). Johtajuudessa luottamus kohdistuu sekä yksittäiseen johtajaan että laajemmin organisaatioon. Luottamus on johtajuuden kulmakivi, sillä se mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen, riskinoton ja oppimisen (Työturvallisuuskeskus, 2017). Kun työntekijät luottavat johtajaansa, he uskaltavat tuoda esiin ideoita, ongelmia ja kehittämisehdotuksia. Tämä tukee työn tuloksellisuutta erityisesti kompleksisissa ja muuttuvissa toimintaympäristöissä (Työturvallisuuskeskus, 2017).

Huono johtajuus voi rapauttaa luottamusta vähitellen. Epäoikeudenmukaiset päätökset, ristiriitainen viestintä ja eettisesti kyseenalainen toiminta heikentävät työntekijöiden

uskoa johtajan luotettavuuteen. Luottamuksen heikentyminen näkyy alentuneena sitoutumisena, vähentyneenä avoimuutena ja yhteistyön heikkenemisenä (Työturvallisuuskeskus, 2017; Savolainen & Silvan, 2021). Kun luottamus alkaa rakoilemaan, työntekijät alkavat varautua ja suojautua. Tämä voi ilmetä vetäytymisenä, kyynisyytenä tai passiivisena vastarintana. Työn tuloksellisuuden näkökulmasta tämä tarkoittaa menetettyä potentiaalia: työntekijät tekevät vain sen, mikä on välttämätöntä eivätkä hyödynnä täysimääräisesti osaamistaan tai kyvykkyyttään (Savolainen & Silvan, 2021).

Edellä tarkastellut mekanismit osoittavat, että johtajuuden vaikutukset työn tuloksellisuuteen ovat moniulotteisia ja toisiinsa kietoutuneita. Työmotivaatio, työilmapiiri ja luottamus eivät ole erillisiä ilmiöitä, vaan ne vahvistavat tai heikentävät toisiaan. Huono johtajuus heikentää työn tuloksellisuutta erityisesti rapauttamalla työntekijöiden sisäistä motivaatiota, luomalla negatiivisen työilmapiirin ja murentamalla luottamusta.

Näiden mekanismien kautta voidaan teoreettisesti selittää, miksi ja miten huono johtajuus näkyy työn arjessa heikentyneenä suoriutumisenä, lisääntyneinä ristiriitoina ja alentuneena sitoutumisena. Työn tuloksellisuus ei tällöin heikkene äkillisesti, vaan vähitellen sosiaalisten ja psykologisten prosessien seurauksena. Näin ollen huonon johtajuuden tarkastelu työn tuloksellisuuden näkökulmasta edellyttää kokonaisvaltaista ymmärrystä johtajuuden vaikutusmekanismeista, ei pelkästään yksittäisten tekojen arviointia.

2.2.3 Työn tuloksellisuuden kehittäminen johtajuuden avulla

Työn tuloksellisuus on keskeinen organisaatioiden menestystä ja kestävyyttä määrittävä tekijä. Nykyisessä, jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä tuloksellisuus ei synny yksinomaan tehokkuuden lisäämisestä tai resurssien optimoinnista, vaan se edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa johtajuudella on keskeinen rooli. Johtajuuden

tehtävänä on luoda edellytykset sille, että työntekijät voivat suunnata osaamisensa ja motivaationsa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen (Lehto, 2017; 12). Tutkimuskirjallisuudessa on korostettu, että tuloksellisuutta kehitetään parhaiten yhdistämällä selkeä suunta, työntekijöiden tukeminen ja valmentaminen, hyvinvoinnin ja kulttuurin johtaminen, sujuvat rakenteet sekä jatkuva oppiminen ja palautteeseen reagointi (Yukl, 2013; Burke et al., 2006).

Selkeän suunnan luominen on yksi johtajuuden keskeisimmistä tehtävistä työn tuloksellisuuden kehittämisessä. Selkeä suunta tarkoittaa jaettua ymmärrystä organisaation tavoitteista, prioriteeteista ja siitä, miten yksilöiden työpanos kytkeytyy laajempaan kokonaisuuteen. Ilman yhteistä suuntaa työntekijöiden toiminta hajautuu, päällekkäisyydet lisääntyvät ja resurssien käyttö tehostuu heikosti. Tutkimusten mukaan erityisesti tavoitteiden selkeä viestintä ja roolien määrittely ovat keskeisiä tekijöitä työn tehokkuuden ja projektien onnistumisen kannalta (Kauranen & muut, 2025).

Johtajuudella on keskeinen rooli tavoitteiden asettamisessa ja viestimisessä. Tutkimusten mukaan selkeät, realistiset ja merkityksellisiksi koetut tavoitteet tukevat suoritusta ja motivaatiota (Juuti & Vuorela, 2015). Johtajan tehtävänä ei ole ainoastaan määritellä tavoitteita, vaan myös varmistaa, että työntekijät ymmärtävät niiden tarkoituksen ja kokevat ne saavutettaviksi. Tällöin tavoitteet toimivat työn suuntana ja mahdollistavat työn tuloksellisuuden seurannan ja arvioinnin.

Johtajuuden kehittävä ulottuvuus korostuu myös tilanteissa, joissa työn vaatimukset kasvavat tai muuttuvat. Työntekijöiden tukeminen ei tällöin tarkoita ainoastaan ongelmien ratkaisemista, vaan kyvykkyyden rakentamista tulevia haasteita varten (Nissinen, 2004). Työn tuloksellisuutta ei voida tarkastella irrallaan työhyvinvoinnista ja organisaatiokulttuurista. Hyvinvoivat työntekijät ovat sitoutuneempia, energisempiä ja kykenevämpiä suoriutumaan työstään (Työterveyslaitos). Johtajuudella on keskeinen vaikutus siihen, millaiseksi työyhteisön ilmapiiri ja kulttuuri muodostuvat (Työterveyslaitos). Tuloksellisuuden kanssa positiivisesti korreloi ulospäin suuntautunut

eli ekstroverttinen persoonallisuus, aktiivisuus, motivoituneisuus, luovuus sekä henkilökohtaisten suhteiden joustavuus (Lumijärvi; 228).

Hyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa käytäntöjä ja asenteita, joilla tuetaan työntekijöiden jaksamista, psykologista turvallisuutta ja tasapainoa työn vaatimusten ja resurssien välillä. Johtaja vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin muun muassa työmäärän hallinnan, oikeudenmukaisuuden ja vuorovaikutuksen kautta. Myös henkilöstöjohtamisen ja vuorovaikutustaidoilla on myönteisiä vaikutuksia tuloksellisuuteen (Lumijärvi; 229). Luottamukseen perustuva ilmapiiri ovat yhteydessä parempaan työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen.

Organisaatiokulttuurin näkökulmasta johtajuus toimii esimerkkinä siitä, millaisia arvoja ja toimintatapoja organisaatiossa arvostetaan. Kulttuuri, joka tukee oppimista, avoimuutta ja yhteistyötä, luo edellytykset tulokselliselle toiminnalle. Vastaavasti kielteinen tai pelkoon perustuva kulttuuri heikentää aloitteellisuutta ja voi estää täyden potentiaalin hyödyntämisen (Juuti & Vuorela, 2015). Työn tuloksellisuuden kehittäminen edellyttää myös toimivia rakenteita ja prosesseja, jotka tukevat työn sujuvaa tekemistä. Johtajuuden rakenteellinen ulottuvuus liittyy siihen, miten työ on organisoitu, miten vastuut ja roolit ovat määritelty ja millaisia resursseja työntekijöillä on käytettävissään (Juuti & Vuorela, 2015). Sujuvat rakenteet vähentävät turhaa kuormitusta ja mahdollistavat keskittymisen ydintehtäviin (Työterveyslaitos, 2023; Juuti & Vuorela, 2015).

Arjen esteiden poistaminen on johtajuuden keskeisimpiä tehtäviä. Esteet voivat liittyä epäselviin prosesseihin, puutteelliseen tiedonkulkuun tai ristiriitaisiin odotuksiin. Johtaja, joka tunnistaa ja poistaa näitä esteitä, tukee työntekijöiden suoriutumista ja parantaa työn tuloksellisuutta. Tätä kuvataan työn mahdollistamisena (enabling leadership), jossa johtajan rooli on luoda puitteet tehokkaalle toiminnalle (Nissinen, 2004). Rakenteiden sujuvuus ei tarkoita jäykkyyttä, vaan selkeyttä ja joustavuutta (Juuti & Vuorela, 2015).

Toimivat rakenteen mahdollistavat myös nopean reagoinnin muutoksiin ja tukevat organisaation sopeutumiskykyä.

Nykyisessä työelämässä tuloksellisuuden kehittäminen edellyttää jatkuvaa oppimista ja kykyä hyödyntää palautetta. Johtajuus vaikuttaa ratkaisevasti siihen, nähdäänkö palaute ja virheet oppimisen mahdollisuuksina vai uhkina (Rinta-Tassi, 2018). Oppimista tukeva johtajuus luo ilmapiirin, jossa kokeilu ja kehittyminen ovat sallittuja. Jatkuva oppiminen edellyttää palautemekanismeja, jotka ovat säännöllisiä, rakentavia ja kaksisuuntaisia. Johtajan tehtävänä on paitsi antaa palautetta, myös kuunnella ja reagoida työntekijöiden havaintoihin. Palautejohtaminen on johtamismenetelmä, jossa keskitytään erityisesti palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen (Esimiesakatemia, 2025). Tutkimusten mukaan organisaatiot, joissa palaute johtaa konkreettisiin muutoksiin, kykenevät kehittämään toimintaansa ja parantamaan tuloksellisuuttaan systemaattisesti. Palautteeseen reagointi vahvistaa myös luottamusta ja kokemusta vaikutusmahdollisuuksista. Kun työntekijät näkevät, että heidän näkemyksensä otetaan vakavasti, sitoutuminen ja motivaatio vahvistuvat (Esimiesakatemia, 2025). Näin jatkuva oppiminen kytkeytyy saumattomasti muihin tuloksellisuutta tukeviin johtajuusulottuvuuksiin.

Työn tuloksellisuuden kehittäminen johtajuuden avulla edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa yhdistyvät selkeä suunta, työntekijöiden tukeminen, hyvinvoinnin ja kulttuurin johtaminen, sujuvat rakenteet sekä jatkuva oppiminen. Johtajuus toimii näiden tekijöiden yhdistävänä voimana, joka mahdollistaa yksilöllisen suoriutumisen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. Tuloksellisuus ei ole yksittäisten toimenpiteiden seuraus vaan dynaaminen prosessi, joka rakentuu johtamisen, työntekijöiden ja rakenteiden vuorovaikutuksessa.

2.3 Yhteenveto

Tässä luvussa tarkasteltiin johtajuuden merkitystä työn tuloksellisuudelle erityisesti huonon johtajuuden näkökulmasta. Teoreettinen tarkastelu osoittaa, että johtajuus vaikuttaa työn tuloksellisuuteen moniulotteisesti ja usein epäsuorien mekanismien kautta. Työn tuloksellisuus ei ole pelkästään työn määrään tai tehokkuuteen liittyvä ilmiö, vaan se rakentuu työntekijöiden motivaation, hyvinvoinnin, vuorovaikutuksen, luottamuksen ja organisatoristen rakenteiden yhteisvaikutuksesta. Johtajuudella on keskeinen rooli näiden tekijöiden muotoutumisessa.

Johtajuustyyleistä voidaan huomata, että työn tuloksellisuus ei synny yhden johtamistyylin varaan. Transformationaalinen johtajuus tukee tuloksellisuutta, kun taas transaktionaalinen johtajuus luo rakenteellista selkeyttä ja tavoitteellisuutta. Valmentava johtajuus edistää osaaminen kehittymistä ja pitkän aikavälin suorituskykyä, ja palveleva johtajuus vahvistaa osallistumista ja psykologista turvallisuutta. Näiden ulottuvuuksien yhdistäminen tilannesidonnaisesti muodostaa niin sanotun hybridijohtajuuden, jota voidaan pitää keskeisenä johtamismuotona työn tuloksellisuuden kannalta.

Huonon johtajuuden näkökulmasta keskeistä on myös se, että tuloksellisuus ei heikkene välittömästi, vaan vähitellen arjen käytäntöjen ja kokemusten seurauksena. Huono johtajuus ilmenee työntekijöiden arjessa epäselvinä tavoitteina, puutteellisena tukena ja epäoikeinmukaisena kohteluna. Nämä tekijät heikentävät työntekijöiden mahdollisuuksia suunnata oma työpanoksensa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Työmotivaatio muodostaa keskeisen mekanismin, jonka kautta johtajuus vaikuttaa työn tuloksellisuuteen. Itseohjautuvuusteorian näkökulmasta huono johtajuus heikentää työntekijöiden autonomiaa, kyvykkyyden kokemusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Näiden psykologisten perustarpeiden heikentyminen vähentää sisäistä motivaatiota ja johtaa työskentelyn muuttumiseen velvollisuus pohjaiseksi ja minimitasoiseksi. Tämä näkyy alentuneena sitoutumisena, heikentyneenä työn laatuna ja vähäisempänä aloitteellisuutena.

Työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin tarkastelu osoitti, että johtajuus toimii keskeisenä ilmapiiriä muovaavana tekijänä. Huono johtajuus voi synnyttää negatiivisen ilmapiirin, jolle tyypillisiä piirteitä ovat epäluottamus, varovaisuus ja vuorovaikutuksen köyhtyminen. Tällaisessa ilmapiirissä tiimien dynamiikka heikkenee, tiedon jakaminen vähenee ja yhteistyö muuttuu pakonomaiseksi. Työn tuloksellisuus kärsii, kun työyhteisön resurssit suuntautuvat selviytymiseen ja konfliktien välttämiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamisen sijaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtajuus on keskeinen tekijä työn tuloksellisuuden rakentumisessa, mutta sen vaikutus ei ole yksinkertainen tai suoraviivainen. Tuloksellisuus syntyy useiden toisiinsa kietoutuvien tekijöiden, kuten motivaation, hyvinvoinnin, vuorovaikutuksen ja organisatoristen rakenteiden, yhteisvaikutuksesta, ja johtajuus ohjaa näiden tekijöiden kehittymistä ratkaisevalla tavalla. Erilaiset johtajuustyyliä täydentävät toisiaan, ja niiden tilannesidonnainen yhdistäminen mahdollistaa parhaat edellytykset työn tuloksellisuudelle.

Huonon johtajuuden vaikutukset korotustuvat erityisesti pitkällä aikavälillä, jolloin ne heikentävät vähitellen työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja työyhteisön toimivuutta. Epäselvät tavoitteet, tuen puute ja epäoikeudenmukaisuus heijastuvat työn arkeen ja kaventavat työntekijöiden mahdollisuuksia toimia tehokkaasti. Samalla psykologisten perustarpeiden heikentyminen murentaa sisäistä motivaatiota ja siirtää työskentelyn kohti minimitaso suoriutumista. Näin ollen voidaan päätellä, että työn tuloksellisuuden kannalta olennaista ei ole pelkästään johtajuuden olemassaolo, vaan sen laatu, johdonmukaisuus ja kyky vastata työyhteisön tarpeisiin muuttuvissa tilanteissa.

3 Tulokset: huonon johtajuuden vaikutus työn tuloksellisuuteen

Tämän tutkielman empiirinen osuus toteutetaan kartoittavana kirjallisuuskatsauksena ja meta-analyysinä. Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen katsaus huonon johtajuuden vaikutuksista työn tuloksellisuuteen sekä tarkastella millaisia tuloksia ja metodologisia ratkaisuja aiemmassa tutkimuksessa esiintyy. Empiirinen tutkimus perustuu kansainväliseen vertaisarvioituun tutkimuskirjallisuuteen, jota analysoidaan sekä laadullisesti että määrällisesti.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa toteutetaan kartoittava kirjallisuuskatsaus, jonka tarkoituksena on kartoittaa jo olemassa olevan kirjallisuuden laajuutta ja syvyyttä, ja näin tehdä yhteenvetoa tutkimuksista (Salminen, 2011; 9–10). Kirjallisuushakua suoritettiin ABI Inform Complete, Academic Search Elite, ACM Digital Library tietokannoista, Google Scholaria hyödyntäen. Ennen haun aloittamista määriteltiin hakusanat, jolla hakua suoritettiin. Hakusanoina toimivat ”toxic leadership” eli toksinen johtajuus ja ”abusive supervision” eli pelolla johtaminen. Tulosmuuttujina haussa käytettiin termejä ”job performance”, ”performance”, ”task performance” ja ”work performance”, jotka kaikki viittaavat työn tuloksellisuuteen.

Hakusanoja toksinen johtajuus ja työn tuloksellisuus yhdistäen hakutuloksia löytyy yhteensä 323, vastaavasti pelolla johtamisen ja työn tuloksellisuuden termejä yhdistäen tuloksia löytyy yhteensä 2144. Oleellisena sisäänottokriteerinä ovat tutkimuksen kieli (englanti), vertaisarvioidut tutkimukset sekä korrelaation (r) löytyminen aineistosta. Kartoittavan kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään varmistamaan tutkimusprosessin läpinäkyvyys, toistettavuus ja aineiston laadukas rajaus (Salminen, 2011; 9–10).

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen tutkimuksessa toteutetaan metatutkimus, jossa analysoidaan aiemman tutkimuskentän ominaispiirteitä. Metatutkimuksen tarkoituksena on tarkastella esimerkiksi tutkimusten julkaisuvuosi, tutkimusmateriaalit, käytettyjä johtajuuskäsitteitä, tutkimusmenetelmä, otoskokoja sekä yleisimpiä työn tuloksellisuuden mittareita. Lisäksi metatutkimuksen avulla pyritään tunnistamaan tutkimuskirjallisuuden keskeisiä painotuksia, mahdollisia tutkimuksellisia puutteita sekä metodologisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia (Laitila, 2018).

Empiirisen osuuden kolmannessa vaiheessa toteutetaan meta-analyysi, jonka avulla yhdistetään aiempien tutkimusten tilastollisia tuloksia. Meta-analyysin tavoitteena on muodostaa kokonaisarvio huonon johtajuuden ja työn tuloksellisuuden välisen yhteyden voimakkuudesta (Voutilainen, 2020). Analyysissä hyödynnetään tutkimuksista kerättäviä vaikutuskokoja sekä otoskokoja, joiden perusteella lasketaan tutkimusten yhteinen vaikutusarvio. Meta-analyysin avulla voidaan lisäksi tarkastella tutkimustulosten välistä vaihtelua sekä arvioida mahdollisia moderoivia tekijöitä, kuten johtajuustyyppien tai tutkimuskontekstien vaikutuksia tuloksiin (Voutilainen, 2020).

Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus rakentuu vaiheittaiseksi prosessiksi, jossa kartoittava kirjallisuuskatsaus muodostaa perustan tutkimusaineiston keruulle, metatutkimus jäsentää tutkimuskentän rakennetta ja meta-analyysi mahdollistaa tutkimustulosten tilastollisen yhdistämisen (Salminen, 2011; Laitila, 2018; Voutilainen, 2020). Näiden menetelmien yhdistäminen mahdollistaa sekä tutkimusilmiön laajalajaisen tarkastelun että aiemman tutkimustiedon systemaattisen yhdistämisen.

3.1 Aineiston kuvaus

Tässä luvussa käydään läpi kartoittavan kirjallisuuskatsauksen ja meta-analyysin tulokset, tarkastelun kohteena tutkimuksessa on huonon johtajuuden ja työn tuloksellisuuden välinen yhteys aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa. Aineistoon sisällytettiin yhteensä 17 vertaisarvioitua tutkimusta, jotka käsitelivät erilaisia huonon johtajuuden muotoja,

kuten pelolla johtaminen (abusive supervision) ja toksinen johtajuus (toxic leadership), sekä niiden vaikutuksia työntekijöiden suoriutumiseen. Meta-analyysissä vaikutukset yhdenmukaistettiin korrelaatiokertoimiksi satunnaisvaikutusmallin avulla.

Empiiriset tutkimukset tarkastelivat huonon johtajuuden eri muotojen yhteyttä työn tuloksellisuuteen ja siihen liittyviin suoritusmittareihin. Tutkimusten otoskoot vaihtelivat pienistä (N=66) erittäin suuriin aineistoihin (N=30314), mikä heijastaa tutkimuskentän heterogeenisyyttä sekä erilaisten tutkimusasetelmien laajuutta.

Kokonaisaineiston yhteenlaskettu otoskoko oli N=39302, mikä antaa meta-analyysille tilastollista painoarvoa, mutta samalla korostaa yksittäisten suurten tutkimusten vaikutusta kokonaisuuteen. Suurin osa tutkimuksista käsitteli erityisesti pelolla johtamisen- ilmiötä, joka muodostaa näin aineiston keskeisimmän johtajuustyyppin. Tulosuuttujina esiintyi työn suoritus eri termein; job performance, performance, task performance, mutta myös laajemmat arvioinnit kuten leader performance rating ja achievement nousivat esiin yksittäisiä kertoja.

3.2 Yleinen vaikutus

Meta-analyysin keskeisenä tuloksena huonon johtajuuden ja työn tuloksellisuuden välinen painotettu keskimääräinen korrelaatio oli $r=-0,159$. Tämä viittaa siihen, että huonolla johtajuudella on kokonaisuudessaan heikko, mutta selkeästi negatiivinen yhteys työn tuloksellisuuteen.

Tulos osoittaa, että vaikka yksittäisten tutkimusten välillä on vaihtelua, yleisellä tasolla huono johtajuus on yhteydessä heikompaan työn suoriutumiseen. Vaikutuksen suuruusluokka on kuitenkin suhteellisen pieni, mikä viittaa siihen, että ilmiö ei yksin selitä suurta osaa työn tuloksellisuuden vaihtelusta, vaan toimii todennäköisesti yhtenä useista samanaikaisista vaikuttavista tekijöistä. Tämä tulos tukee aiempaa tutkimuskirjallisuutta, jonka mukaan huono johtajuus heikentää työntekijöiden

suoriutumista, mutta vaikutuksen suhteellisen pieni suuruus viittaa siihen, että ilmiö on luonteeltaan moniulotteinen. Ilmiöön vaikuttavat monet asiat niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta.

Aineistossa on havaittavissa merkittävää hajontaa yksittäisten tutkimusten korrelaatioissa, jotka vaihtelivat positiivisista arvoista ($r=0,14$ ja $r=0,139$) selvästi negatiivisiin ($r=-0,37$). Tämä vaihtelu selittää osaltaan sitä, miksi kokonaisvaikutus jää vain lievästi negatiiviseksi. Huomionarvoista on se, että yksi erittäin suuren otoskoon tutkimus ($N=30314$, $r=0,139$) nostaa kokonaiskeskiarvoa ylöspäin. Ilman tätä tutkimusta painotettu keskiarvo olisi todennäköisesti ollut selvästi negatiivisempi. Tämä korostaa meta-analyysin tulosten herkkyyttä yksittäisten suurten tutkimusten vaikutukselle.

3.3 Tulosuuttajat

Aineiston keruuta varten määriteltiin etukäteen tulosuuttajat, joiden avulla tutkimuksia haettiin. Tulosten tarkastelu osoittaa, että eri tulosuuttajat voivat vaikuttaa havaitun aineiston korrelaatioon. Aineistossa esiintyviä muuttujia oli job performance, performance, task performance, work performance, leader performance rating ja achievement, mitkä viittaavat kaikki työn tuloksellisuuteen.

Yleisesti voidaan havaita, että subjektiiviset arvioinnit, kuten suorituksen arviointi (performance rating), voivat olla herkempiä johtajan vaikutukselle. Objektivisemmat suoriutumismittarit tuottavat usein heikompia yhteyksiä. Yleiset suorituskykyä (performance) mittaavat mittarit lisäävät vaihtelevuutta tuloksiin. Tämä viittaa siihen, että mittausvalinnat vaikuttavat merkittävästi havaittuun johtajuus-tuloksellisuus - yhteyteen.

3.4 Pelolla johtamisen vaikutus

Suurin osa aineistosta käsitteli pelolla johtamisen (abusive supervision) - ilmiötä, joka viittaa esihenkilön toistuvaan vihamieliseen, alistavaan tai epäoikeudenmukaiseen käyttäytymiseen ilman fyysistä väkivaltaa (Paul, 2021). Tämän johtajuustyypin kohdalla tulokset olivat pääosin negatiivisia. Lähes kaikissa tutkimuksissa raportoitiin selkeitä negatiivisia korrelaatioita työn tuloksellisuuden kanssa.

Taulukko 3. Meta-analyysi.

Tutkimus	r	N	Johtajuustyyppi	Tulosmuuttuja
Chengyu (2025)	0,01	413	Abusive supervision	Job performance
Teng, L. (2026)	0,14	224	Abusive supervision	Performance
Peikai, L. (2023)	0,139	30314	Destructive leadership	Job performance
Tepper (2000)	-0,23	306	Abusive leadership	Job performance
Mitchell & Ambrose (2007)	-0,31	244	Abusive leadership	Performance
Harris & muut (2007)	-0,27	190	Abusive leadership	Job performance
Hoobler & Hu (2013)	-0,24	220	Abusive leadership	Performance
Lian & muut (2012)	-0,35	320	Abusive leadership	Performance
Nandkeolyar & muut (2014)	-0,26	233	Abusive leadership	Performance
Mackey, J. & muut (2017)	-0,17	4012	Abusive leadership	Performance
Hershcovis, S. & Barling, J. (2010)	-0,15	66	Supervisor aggression	Work performance
De Clercq, D. & muut (2022)	-0,171	305	Abusive leadership	Job performance
Park, H. & muut (2020)	-0,34	192	Abusive leadership	Task performance
Kernan, M. & muut (2011)	0,02	287	Abusive leadership	Achievement
Liu, Y. & muut (2024)	-0,01	1131	Abusive leadership	Job performance
Chin Chin, L, M. & muut (2024)	-0,37	265	Toxic leadership	Job performance
Yuntao, B. & muut (2022)	0,19	388	Abusive leadership	Job performance

Näiden tulosten perusteella pelolla johtaminen näyttää systemaattisesti heikentävän työntekijöiden suoriutumista, vaikka vaikutuksen voimakkuus vaihtelee lievästi kohtalaiseen. Negatiivinen yhteys on teoreettisesti johdonmukainen aiemman johtajuustutkimuksen kanssa, jossa korostetaan, että vihamielinen esihenkilökäyttäytyminen heikentää motivaatiota, lisää stressiä ja vähentää psykologista turvallisuutta työpaikalla.

Tuloksista tulee ottaa huomioon se, että aineistossa esiintyy myös lähes neutraaleja tai jopa lievästi positiivisia yhteyksiä. Tämä viittaa puolestaan siihen, että pelolla johtaminen ei aina johda suoraan heikompaan suoriutumiseen, vaan vaikutus voi riippua esimerkiksi organisaatiokulttuurista, työn tuloksellisuuden mittaustavasta tai työntekijöiden yksilöllisistä selviytymiskeinoista.

3.5 Muiden huonon johtajuuden piirteiden vaikutukset

3.5.1 Tuhoava johtajuus

Aineistossa esiintyi yksi laaja tutkimus tuhoavasta johtajuudesta (destructive leadership) ($N=30314$, $r=0,139$), joka poikkesi selvästi muista tuloksista. Tämä positiivinen yhteys on poikkeuksellinen suhteessa teoreettisiin oletuksiin, sillä tuhoavan johtajuuden oletetaan usein heikentävän organisaation tuloksellisuutta. Tälle tulokselle mahdollisia selityksiä voi löytyä tuloksellisuuden mittarista, esimerkiksi lyhyen aikavälin tulokset vs. pitkän aikavälin tulokset, organisatorisista tekijöistä tai tilastollisesta dominoivuudesta suuren otoskoon vuoksi. Tämä yksittäinen tutkimus vaikuttaa kuitenkin meta-analyysin kokonaistuloksiin ja nostaa esiin kysymyksen tulosten herkkyydestä yksittäisille suurille aineistoille.

Tuhoavan johtajuuden vaikutukset eivät välttämättä näy organisaatioissa samalla tavalla kaikissa tilanteissa tai kaikilla aikaväleillä. Joissakin työympäristöissä voimakkaasti kontrolloiva tai painostava johtamistapa voi lyhyellä aikavälillä lisätä tehokkuutta. Tämä

voi heijastua työntekijöiden kokemasta paineesta, eikä kerro hyvinvoivasta työympäristöstä. Pitkällä aikavälillä tuhoavan johtajuuden vaikutukset voivat ilmetä uupumuksena, heikentyneenä ilmapiirinä tai henkilöstön vaihtuvuuden kasvuna.

Työn tuloksellisuuden mittari on tutkimuksissa voinut jättää huomiotta työntekijöiden hyvinvoinnin, joka nostaa kysymyksen siitä, miten työn tuloksellisuutta tarkastellaan. Mikäli tuloksellisuutta tarkastellaan vain lyhyeltä aikaväliltä, voi osa haitoista jäädä huomioimatta. Tästä syystä tutkimuksen tulisi tapahtua pitkällä aikavälillä, mutta tarkasteluun tulisi yhdistää myös työhyvinvointia mittaavia mittareita.

3.5.2 Toksinen johtajuus

Toksisen johtajuuden (toxic leadership) tutkimuksessa (N=265, $r=-0,37$) havaittiin aineiston voimakkain negatiivinen yhteys työn tuloksellisuuteen. Tämä viittaa siihen, että erityisen haitalliseksi määritelty johtajuusmuoto voi olla vielä haitallisempi kuin tuloksissa useimmin havaittu pelolla johtaminen.

Tämä tulos tukee käsitystä siitä, että mitä laajempi ja järjestelmällisempi johtajan haitallinen käyttäytyminen on, sitä voimakkaampi sen negatiivinen vaikutus on työn tuloksellisuuteen. Tulosta voidaan selittää sillä, että toksinen johtajuus ei yleensä rajoitu vain yksittäisiin negatiivisiin muotoihin, vaan siihen liittyy usein samanaikaisia haitallisia piirteitä, kuten manipulointia tai epäoikeudenmukaisuutta. Tällainen johtaminen heikentää työyhteisön ilmapiiriä kokonaisvaltaisesti sekä lisää työntekijöiden kuormitusta. Kun työntekijät kokevat jatkuvaa epävarmuutta, heidän motivaationsa voi heikentyä, jolla on yhteys myös työn tuloksellisuuden heikentymiseen. Toksinen johtajuus voi vaikuttaa negatiivisesti yhteistyöhön organisaation sisällä ja näin ollen luottamukseen, mitkä voivat heikentää organisaation kokonaisvaltaista suorituskykyä.

3.5.3 Aggressiivinen esihenkilökäyttäytyminen

Tutkimuksessa, joka käsitteli aggressiivista esihenkilökäyttäytymistä (supervisor aggression) (N=66, $r=-0,15$) havaittiin lievä negatiivinen yhteys työn tuloksellisuuteen. Koska otoskoko on pieni, tuloksen yleistettävyys on rajallinen, mutta suunta on yhteneväinen muiden negatiivisten tulosten kanssa.

Pienestä otoskoosta huolimatta tulosta voidaan pitää teoreettisesti merkittävänä, sillä se tukee aiempaa käsitystä siitä, että aggressiivinen esihenkilökäyttäytyminen voi heikentää työntekijöiden suoriutumista myös silloin, kun vaikutus ei ole tilastollisesti erittäin voimakas. Tällainen käyttäytyminen voi lisätä työntekijöiden kokemaa kuormitusta, mutta myös työyhteisön luottamusta, joka voi puolestaan heijastua työn tuloksellisuuteen.

Vaikka tutkimuksen pieni otoskoko rajoittaa tulosten yleistettävyttä, havainto on linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa, jossa tällä johtajuuden piirteellä on todettu olevan haitallisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvoinnille sekä organisaatioiden toiminnalle.

3.6 Heterogeenisyys ja tulosten vaihtelu

Aineiston keskeinen piirre on korkea heterogeenisyys. Korrelatiiviset tulokset vaihtelevat merkittävästi negatiivista ($r=-0,37$) positiivisiin ($r=0,14$). Tämä viittaa siihen, että huonon johtajuuden vaikutus ei ole universaali, vaan kontekstisidonnainen ilmiö.

Tulosten heterogeenisyydelle mahdollisia selittäviä tekijöitä voivat olla organisaation kulttuuri sekä toimiala. Työn luonteella on vaikutusta, onko työ itsenäistä vai ylempää kontrolloitua. Työntekijän oma resilienssi vaikuttaa kokemuksiin, myös johtajuuden intensiteetti vaikuttaa. Yhtenä suurena vaikutuksena on myös mittaustavat ja niiden väliset erot. Myös maanosien välillä on eroavaisuuksia.

Tulosten heterogeenisyys osoittaa sen, että huonon johtajuuden ja työn tuloksellisuuden välisiä eroja ei voida tarkastella yksinkertaisina syy-seuraussuhteina, vaan vaikutustekijöitä on monia. Tuloksista voidaan päätellä, että ilmiö ei ole lineaarinen: lievä negatiivinen johtajuus ei aina näy suorituskyvyssä, mutta voimakkaampi ja systemaattinen huono johtajuus liittyy selkeämmin heikentyneisiin tuloksiin.

4 Lopputarkastelu

4.1 Keskeiset havainnot

Tämän pro gradututkielman lähtökohtana oli tarkastella huonon johtajuuden vaikutuksia työn tuloksellisuuteen. Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin kartoittavana kirjallisuuskatsauksena ja meta-analyysinä, joiden tavoitteena oli tarkastella huonon johtajuuden ja työn tuloksellisuuden välistä yhteyttä aiemmassa empiirisessä tutkimuskirjallisuudessa. Aineistoon sisältyi 17 tutkimusta, jotka käsittelivät erilaisia huonon johtajuuden muotoja, kuten pelolla johtamista ja toksista johtajuutta, sekä niiden yhteyttä työntekijöiden suoriutumiseen ja tuloksiin.

Tutkielman pääkysymyksinä olivat ” Miten huono johtajuus ilmenee työntekijöiden arjessa?” ja ”millaisia vaikutuksia sillä on työn tuloksellisuuteen?”. Meta-analyysin keskeinen tulos osoittaa, että huonon johtajuuden ja työn tuloksellisuuden välinen painotettu keskimääräinen korrelaatio on $r=-0,159$, joka viittaa siihen, että huonolla johtajuudella on kokonaisuudessaan heikko, mutta selvästi negatiivinen yhteys työn tuloksellisuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että huonolle johtajuudelle altistuvien työntekijöiden tuloksellisuus voi heikentyä. Tulokset eivät kuitenkaan ole täysin yhtenäisiä, vaan aineistossa esiintyy huomattavaa vaihtelua yksittäisten tutkimusten välillä. Korrelaatiot vaihtelivat lähes nolasta (esim. $r=0,01$) aina selvästi negatiivisiin arvoihin (esim. $r=-0,137$). Mukana oli myös yksittäisiä positiivisia yhteyksiä (esim. $r=0,14$ ja $r=0,139$), mikä osoittaa, että huonon johtajuuden vaikutus ei ole universaali eikä yksiselitteinen.

E erityisen merkittävä havainto on, että aineistossa esiintyy yksi erittäin suuren otoskoon tutkimus ($N=30314$), jossa yhteys oli positiivinen ($r=0,139$). Tämä tutkimus vaikuttaa huomattavasti kokonaiskeskiarvoon ja nostaa esiin meta-analyysin herkkyyden yksittäisille suurille aineistoille. Ilman tätä havaintoa kokonaisvaikutus olisi todennäköisesti ollut negatiivisempi.

Johtajuustyypeittäin tarkasteltuna pelolla johtaminen (abusive supervision) muodostaa aineiston suurimman ja johdonmukaisimman osa-alueen. Sen kohdalla tulokset painottuvat selvästi negatiivisiin yhteyksiin työn tuloksellisuuden kanssa, mikä tukee teoreettista oletusta siitä, että vihamielinen, epäoikeudenmukainen ja alistava esihenkilökäyttäytyminen heikentää työntekijöiden suoriutumista. Negatiiviset korrelaatiot viittaavat siihen, että pelolla johtaminen voi lisätä stressiä, heikentää motivaatiota ja vähentää työntekijöiden sitoutumista työtehtäviin. Muiden johtajuusmuotojen osalta tulokset ovat vaihtelevimpia. Esimerkiksi toksinen johtajuus (toxic leadership) osoittaa vahvan negatiivisen yhteyden ($r=-0,37$), mikä viittaa siihen, että järjestelmällisesti toteutettuna haitallinen ja organisaatiota rapauttava johtaminen on erityisen vahingollista työn tuloksellisuuden kannalta. Sen sijaan tuhoisaa johtajuutta tutkiva tutkimus poikkeaa aineiston yleisestä trendistä positiivisella korrelaatiolla, mikä voi selittyä esimerkiksi mittauksen eroilla, kontekstitekijöillä tai yksittäisen suuren tutkimuksen painoarvolla.

Tulosmuuttujien osalta havaittiin, että työn suoriutumista mitattiin eri tavoin (esim. job performance, task performance, work performance ja arviointipohjaiset mittarit). Tämä lisää tulosten hajontaa, sillä eri mittarit eivät välttämättä kuvaa samaa ilmiötä täysin yhtenäisesti. Subjektiiiviset arvioinnit näyttävät olevan herkempiä johtajuuden vaikutuksille kuin objektiivisemmat suoriutumismittarit.

Ensimmäinen alakysymys oli: ”Miten huono johtajuus vaikuttaa yksilöiden ja organisaation suoriutumiseen?”. Meta-analyysin tulokset osoittivat, että huonolla johtajuudella on vaikutus sekä yksilön ja organisaation näkökulmasta. Yksilötasolla nämä vaikutukset voivat näkyä nimenomaan heikentyneenä tuloksellisuutena, kun taas organisaatiotasolla tarkasteltuna huono johtaminen voi heikentää työilmapiiriä ja yhteistyötä.

Toinen alakysymys koski mekanismeja (työmotivaatio, ilmapiiri ja luottamus), jotka vaikuttavat yksilön ja organisaation suoriutumiseen. Tutkimuksen tulokset tukevat jo teoriaosuudessa havaittua ilmiötä; huono johtajuus vaikuttaa erityisesti työmotivaatioon, työilmapiiriin sekä luottamukseen. Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella huono johtajuus voi heikentää työntekijöiden kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja psykologisesta turvallisuudesta, mikä heijastuu myös epäluottamuksena esihenkilö tai koko organisaation johtoa kohtaan.

Kokonaisuutena tulokset osoittavat, että huonon johtajuuden vaikutus on työn tuloksellisuuteen tilastollisesti johdonmukainen, mutta vaikutukseltaan heikko ja kontekstisidonnainen. Vaikka suunta on selvästi negatiivinen, ilmiö ei ole voimakas yksittäinen selittäjä työn tuloksellisuuden vaihtelulle, vaan todennäköisesti osa laajempaa organisaation ja yksilötason kokonaisuutta. Heterogeenisyys tutkimusten välillä viittaa siihen, että huonon johtajuuden vaikutus ei ole lineaarinen tai universaali, vaan se riippuu todennäköisesti useista välittävistä ja muuntavista tekijöistä, kuten organisaatiokulttuurista, työn autonomiasta, työntekijöiden resilienssistä sekä johtajuuden intensiteetistä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että meta-analyysin perusteella huono johtajuus on yhteydessä heikompaan työn tuloksellisuuteen, mutta tämä yhteys on heikko, vaihteleva ja kontekstiriippuvainen. Tulokset tukevat aiempaa tutkimuskirjallisuutta, mutta samalla korostavat tarvetta tarkemmalle tarkastelulle siitä, millaisissa olosuhteissa huono johtajuus vaikuttaa voimakkaimmin työntekijöiden suoriutumiseen.

4.2 Keskustelu

Tutkielmassa aihetta lähestyttiin sekä teoreettisesta että empiirisestä näkökulmasta. Tutkielman teoriaosuudessa käsiteltiin johtajuuden merkitystä organisaatioiden toiminnassa, erilaisia huonon johtajuuden muotoja sekä niiden vaikutuksia yksilön ja organisaation näkökulmasta.

Tutkielman pääkysymyksenä olivat ”Miten huono johtajuus ilmenee työntekijöiden arjessa? ja ”millaisia vaikutuksia sillä on työn tuloksellisuuteen?”. Pääkysymystä tukemaan luotiin kolme alakysymystä:

1. Miten huono johtajuus vaikuttaa yksilöiden ja organisaatioiden suoriutumiseen?
2. Mitä mekanismeja (työmotivaatio, ilmapiiri ja luottamus) sen taustalla on?
3. Miten haittoja voidaan ehkäistä tai lieventää?

Tutkimuksen lähtökohtana oli oletus siitä, että haitallinen, epäoikeudenmukainen tai tuhoisa johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden suoriutumiseen ja näin myös organisaation toimintaan. Aiempi tutkimuskirjallisuus osoitti, että johtajuudella on keskeinen rooli työntekijöiden hyvinvoinnin, motivaation ja työssä suoriutumisen kannalta, mutta huonon johtajuuden vaikutuksia on tarkasteltu usein vain yksittäisten tutkimusten tasolla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa laajempi kokonaiskuva aiemman tutkimusnäytön perusteella.

Tutkielman teoriaosuus osoitti, että huono johtajuus voidaan ymmärtää useiden erilaisten käyttäytymismallien kautta. Haitallinen johtajuus ei rajoitu pelkästään avoimen aggressiiviseen käyttäytymiseen, vaan siihen voi liittyä myös esimerkiksi passiivisuutta, epäoikeudenmukaisuutta, manipulointia, jatkuvaa kritiikkiä tai työntekijöiden vähättelyä. Tällaiset johtamiskäytännöt voivat heikentää työntekijöiden kokemusta psykologisesta turvallisuudesta sekä vähentää luottamusta esihenkilöön ja organisaatioon.

Tutkielman empiirinen osuus vahvisti teoriaosuuden havaintoja. Meta-analyysin tulokset osoittivat, että huonolla johtajuudella on kokonaisuudessaan negatiivinen yhteys työn tuloksellisuuteen. Tutkimuksen aineisto koostui 17 empiirisestä tutkimuksesta, jossa tarkasteltiin pelolla johtamista ja toksisen johtajuustyylien suhdetta erilaisiin työn tuloksellisuutta kuvaaviin muuttujiin. Painotettu keskimääräinen korrelaatio $r=-0,159$ viittaa siihen, että haitallinen johtamiskäyttäytyminen heikentää työntekijöiden suoriutumista, vaikka vaikutuksen voimakkuus on suhteellisen pieni. Tulosten

perusteella voidaan todeta, että huonolla johtajuudella on kokonaisuudessaan negatiivinen yhteys työn tuloksellisuuteen.

Vaikka yhteys oli voimakkuudeltaan suhteellisen heikko, tulos on tutkimuksen näkökulmasta merkittävä. Negatiivinen korrelaatio osoittaa, että haitallinen johtamiskäyttäytyminen ei ole ainoastaan työntekijöiden hyvinvointia koskeva ongelma, vaan sillä on vaikutuksia myös työn tuloksiin ja organisaation tehokkuuteen. Tulokset tukevat siten käsitystä siitä, että johtajuuden laatu on tärkeä osa organisaation suorituskykyä. Tutkimuksen tulokset osoittivat myös huomattavaa vaihtelua eri tutkimusten välillä. Osassa tutkimuksissa oli vain hyvin heikkoja yhteyksiä, kun taas osassa tutkimuksissa yhteys oli selvästi voimakkaampi. Tämä viittaa siihen, että huonon johtajuuden vaikutukset eivät ole täysin yhdenmukaisia kaikissa organisaatioissa tai työympäristöissä.

Tutkimuksen tulokset ovat pääosin linjassa aiemman johtajuustutkimuksen kanssa. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on toistuvasti havaittu, että haitallinen johtamiskäyttäytyminen heikentää työntekijöiden hyvinvointia, lisää työuupumusta ja vähentää työmotivaatiota. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset täydentävät aiempaa tutkimusta osoittamalla, että vaikutukset ulottuvat myös työn konkreettiseen tuloksellisuuteen.

Johtajuutta käsittelevässä tutkimuksessa on perinteisesti korostettu positiivisia johtajuusmalleja, kuten transformationaalista johtajuutta, osallistavaa johtajuutta ja valmentavaa johtajuutta. Näiden lähestymistapojen on havaittu lisäävän työntekijöiden sitoutumista, innovatiivisuutta ja työssä suoriutumista. Huonon johtajuuden tutkimus on puolestaan pitkään ollut vähäisempää, vaikka organisaatiossa esiintyvät haitalliset johtamiskäytännöt voivat aiheuttaa merkittäviä ongelmia niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Tutkimuksen tulokset osoittivat myös, että huonon johtajuuden vaikutuksia ei voida tarkastella irrallaan kontekstista. Organisaatiokulttuuri, toimiala,

työn luonne ja työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten johtajuus koetaan ja miten se vaikuttaa työn tuloksellisuuteen.

Tutkimustuloksista erityisesti pelolla johtaminen nousi aineistossa keskeiseksi johtajuustyyppiksi. Sen kohdalla negatiivinen yhteys työn tuloksellisuuteen oli myös johdonmukaisin. Tämä tukee aiempaa tutkimuskirjallisuutta, jonka mukaan alistava, vihamielinen ja epäoikeudenmukainen esihenkilökäyttäytyminen heikentää työntekijöiden motivaatiota, lisää psykologista kuormitusta ja vähentää sitoutumista työtehtäviin. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat käsitystä siitä, että huonon johtajuuden vaikutukset näkyvät erityisesti työntekijöiden psykologisessa kokemuksessa työstä. Esimerkiksi pelolla johtaminen voi heikentää työntekijöiden kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja turvallisuudesta. Kun työntekijä kokee jatkuvaa kritiikkiä, vähättelyä tai epäasiallista kohtelua, hänen kykynsä keskittyä työtehtäviin voi heikentyä. Tämä puolestaan voi näkyä heikompana työtehona, virheiden lisääntymisenä ja motivaation laskuna.

Tutkielma osoittaa, että huono johtajuus ei ole pelkästään hyvän johtajuuden puuttumista, vaan kyseessä on oma erityinen johtamiskäyttäytymisen muotonsa. Tämä tukee johtajuustutkimuksessa esitettyä näkemystä siitä, että huonoa johtajuutta tulee tarkastella itsenäisenä tutkimusalueena. Esimerkiksi tutkimuksessa ilmi tulleet pelolla johtamisen ja toksisen johtajuuden käsitteet kuvaavat erilaisia haitallisen johtajuuden ilmenemismuotoja, joilla voi olla toisistaan poikkeavia vaikutuksia työntekijöihin ja organisaatioihin. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että negatiivisen johtajuuden muodot sisältävät yhteisiä piirteitä, kuten epäoikeudenmukaisuutta, vihamielisyyttä ja työntekijöiden psykologisten tarpeiden sivuuttamista.

Tutkielma korostaa myös johtajuuden kontekstisidonnaisuutta. Vaikka meta-analyysin perusteella huonon johtajuuden vaikutus työn tuloksellisuuteen oli kokonaisuudessaan negatiivinen, yksittäisten tutkimusten välillä esiintyi huomattavaa vaihtelua. Tämä viittaa siihen, että johtajuuden vaikutukset eivät ole universaaleja, vaan niitä muokkaavat

esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet. Näin ollen tutkimus tukee tilanteellisia johtajuusteorioita, joiden mukaan johtamisen vaikutukset riippuvat ympäristöstä ja tilanteesta.

Teoreettisesti tutkimus vahvistaa myös käsitystä siitä, että työn tuloksellisuus on moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttavat useat samanaikaiset tekijät. Vaikka huonolla johtajuudella havaittiin negatiivinen yhteys työn tuloksellisuuteen, vaikutuksen voimakkuus jäi suhteellisen heikoksi. Tämä viittaa siihen, että johtajuus on vain yksi työn tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Työntekijöiden osaaminen, työmotivaatio, -olosuhteet, organisaation resurssit ja työyhteisön toimivuus vaikuttavat kaikki omalta osaltaan työntekijän suorituskykyyn.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen tulokset osoittavat, että huono johtajuus on yhteydessä heikompaan työn tuloksellisuuteen, vaikka vaikutuksen voimakkuus vaihtelee eri tutkimusten välillä. Tulokset vahvistavat aiemman tutkimuskirjallisuuden havaintoja ja tukevat näkemystä siitä, että johtajuuden laadulla on vaikutus organisaation toimintaan. Tutkielma laajentaa ymmärrystä huonosta johtajuudesta sekä sen vaikutusmekanismeista. Tulokset tukevat näkemystä siitä, että johtamisen tutkimuksessa tulisi tarkastella aiempaa enemmän myös negatiivisia johtajuusilmiöitä, eikä keskittyä pelkästään positiivisiin johtajuusmalleihin. Tutkimus osoittaa, että haitallinen johtamiskäyttäytyminen voi vaikuttaa sekä työntekijöiden kokemuksiin että organisaation toimintaan, minkä vuoksi sen teoreettinen tarkastelu on tärkeä osa nykyaikaista johtajuustutkimusta.

4.3 Jatkotutkimustarpeet

Johtajuustutkimus on muuttunut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana työelämän ja organisaatioiden muutosten myötä. Aikaisemmin tutkimuksessa keskityttiin pitkälti johtajien ominaisuuksiin, tehokkuuteen ja erilaisiin positiivisiin johtamismalleihin, kuten transformationaaliseen ja osallistavaan johtajuuteen. Viime vuosina tutkimuksen painopiste on kuitenkin laajentunut tarkastelemaan myös johtamisen negatiivisia vaikutuksia, työntekijöiden kokemuksia sekä työhyvinvoinnin merkitystä organisaatioiden toiminnalle. Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että huonolla johtajuudella on yhteys työn tuloksellisuuteen, minkä vuoksi aiheeseen olisi hyvä paneutua tutkimuskentässä myös tulevaisuudessa entistä syvällisemmin ja monipuolisemmin.

Yksi keskeisimmistä johtajuustutkimuksen tulevaisuuden haasteista liittyy työelämän jatkuvaan muutokseen. Digitalisaatio, hybridityö, etäjohtaminen ja globalisaatio muuttavat kaikki organisaatioiden toimintaa nopeasti. Samalla työntekijöiden odotukset johtamista ja johtajuutta kohtaan ovat muuttuneet. Nykyään työelämässä korostuvat aiempaa enemmän vuorovaikutustaidot, psykologinen turvallisuus, työn merkityksellisyys sekä työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen. Tulevaisuudessa johtajuustutkimuksessa tulisi tarkastella entistä enemmän sitä, miten erilaiset johtamistyyliä vaikuttavat työntekijöihin muuttuvissa työympäristöissä.

Erityisesti etä- ja hybridityö luovat uusia tutkimustarpeita. Perinteiset johtamisen muodot perustuvat usein fyysiseen läsnäoloon ja jatkuvaan vuorovaikutukseen työyhteisössä, mutta etätyössä johtaminen tapahtuu yhä enemmän digitaalisten välineiden kautta, joka voi muuttaa myös huonon johtajuuden ilmenemismuotoja. Esimerkiksi kontrolloiva johtajuus, työntekijöiden jatkuva seuranta tai puutteellinen viestintä voivat näyttäytyä eri tavoin virtuaalisessa työympäristössä kuin perinteisessä toimistotyössä. Tulevaisuuden tutkimuksessa tulisi ottaa huomioon muuttuva työympäristö, mutta myös se, miten huono johtajuus ilmenee digitaalisissa

työympäristöissä ja millaisia vaikutuksia sillä on työntekijöiden hyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen.

Tulevaisuudessa johtajuustutkimuksessa olisi tärkeää pohtia erityisesti sitä, miten muuttuva työelämä vaikuttaa johtajuuden merkitykseen ja työntekijöiden kokemuksiin. Digitalisaatio, hybridi- ja etätöön lisääntyminen sekä jatkuva työelämän epävarmuus muuttavat organisaatioiden toimintaa ja samalla myös johtamisen ja johtajuuden käytäntöjä. Näiden muutosten myötä olisi tärkeää tarkastella, miten huono johtajuus ilmenee uudenaikaisissa työympäristöissä ja millaisia vaikutuksia sillä on työntekijöiden hyvinvointiin, työmotivaatioon sekä työn tuloksellisuuteen pitkällä aikavälillä. Lisäksi tulevaisuudessa olisi hyödyllistä tutkia aiempaa enemmän työntekijöiden yksilöllisiä eroja ja sitä, miksi osa työntekijöistä reagoi haitalliseen johtajuuteen voimakkaammin kuin toiset.

Toinen merkittävä tutkimusalue liittyy johtamisen pitkäaikaisiin vaikutuksiin. Monet nykyiset tutkimukset perustuvat poikkileikkausaineistoihin, joissa työntekijöiden kokemuksia tarkastellaan vain yhdellä hetkellä. Tällaiset tutkimukset eivät kuitenkaan anna kattavaa kuvaa siitä, miten huono johtajuus vaikuttaa työntekijöihin pitkällä aikavälillä. Tulevaisuudessa tarvitaan enemmän pitkittäistutkimuksia, joiden avulla voidaan tarkastella esimerkiksi sitä, miten haitallinen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden urakehitykseen, työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja organisaatioon sitoutumiseen useiden vuosien aikana. Tässä tutkielmassa ei käsitelty työhyvinvoinnin vaikutusta työn tuloksellisuuteen. Työhyvinvointi on ollut pinnalla keskustelussa pidemmän aikaan, jonka vuoksi työhyvinvoinnin ja huonon johtajuuden välistä yhteyttä sekä niiden vaikutusta työn tuloksellisuuteen olisi hyvä tutkia tulevaisuudessa.

Lisäksi tulevaisuuden tutkimuksessa olisi tärkeää tarkastella huonon johtajuuden vaikutuksia organisaatioiden näkökulmasta nykyistä laajemmin. Tässä tutkielmassa keskityttiin erityisesti työn tuloksellisuuteen, mutta haitallinen johtaminen voi vaikuttaa myös moniin muihin organisatorisiin tekijöihin. Henkilöstön vaihtuvuus, sairaspoissaolot,

innovatiivisuuden heikkeneminen ja työilmapiirin ongelmat voivat aiheuttaa merkittäviä kustannuksia organisaatioille. Tulevaisuuden tutkimuksessa voitaisiin tarkastella myös tarkemmin sitä, millaisia taloudellisia ja strategisia seurauksia huonolla johtajuudella on organisaatiolle pitkällä aikavälillä.

Lähteet

- Bass, B. M & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.) [Kirja].
- Burke, C. & muut. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis.
- EBSCO. (n.d.). Situational leadership theory. Noudettu 22.3.2026 osoitteesta <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/situational-leadership-theory>
- EBSCO. (n.d.) Shared Governance. Noudettu 4.3.2026 osoitteesta <https://www.ebsco.com/research-starters/nursing-and-allied-health/shared-governance>
- Esimiesakatemia. (2025). Palautejohtaminen: Miten se tehdään oikein? Noudettu 17.3.2026 osoitteesta <https://www.esimiesakatemia.fi/uncategorized/palautejohtaminen-miten-se-tehdaan-oikein/>
- Gromov, A. & Brandt, T. (2011). Transformationaalinen johtajuus muutoksessa-tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Noudettu 7.3.2026 osoitteesta https://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf
- Harisalo, R. (2021). Organisaatioteoriat. [E-kirja]. Noudettu 11.3.2026 osoitteesta <https://www.ellibrary.com/reader/9789518854749>
- Hassi, L. & muut. (2015). Kehitä kokeillen: organisaation käsikirja. [E-kirja]. Noudettu 12.3.2026 osoitteesta <https://bisneskirjasto-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/EAEBGXCTEB#piste:tlU>
- Hiltunen, A. (2015). Johtamisesta [E-kirja]. Noudettu 22.2.2026 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/DABBXXBTABHEC#kohta:SIS\(\(c4\)LLYS\(\(20\)/piste:b65](https://bisneskirjasto-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/DABBXXBTABHEC#kohta:SIS((c4)LLYS((20)/piste:b65)
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. (2003). Ihmisten johtaminen.
- Hypänen, R. (n.d.) Noudettu 20.11.2025 osoitteesta <https://www.riittahyppanen.fi/rubiikki-johtajuus-arjen-valinnat/>
- Juuti, P. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Noudettu 11.11.2025 osoitteesta <https://www.ellibrary.com/book/9789524516822>
- Juuti, P. (2016). Johtamisen kehittäminen. Noudettu 6.3.2026 osoitteesta <https://www.ellibrary.com/reader/9789524517409>
- Juuti, P. (2018). Huono johtaminen: Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Noudettu 27.11.2025 osoitteesta <https://www.ellibrary.com/reader/9789523455443>
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Organisaatiokäyttäytyminen. [Kirja].
- Karhapää, S-J. & muut (2022). Noudettu 21.3.2026 osoitteesta <https://www.uef.fi/fi/artikkeli/yhdenmukaiset-odotukset-parantavat-tyon-tuloksellisuutta-ja-vahvistavat-luottamusta-muutoksessa>
- Kauppi, M. & muut. (2022). I Psykologinen turvallisuus ja uudistava toiminta. Noudettu 22.3.2026 osoitteesta <https://journal.fi/psy/article/view/110138/90742>
- Kauranen, J. & muut. (2025). Motivoiva johtaminen: Esihenkilön rooli työyhteisön osaamisen kehittämisessä. Noudettu 17.3.2026 osoitteesta https://journal.laurea.fi/motivoiva-johtaminen-esihenkilon-rooli-tyoyhteison-osaamisen-kehittamisessa/?utm_source=chatgpt.com#c9174ac0
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen.
- Kielitoimiston sanakirja. (n.d). Kielitoimiston sanakirja. Noudettu 2.12.2025 osoitteesta <https://www.kielitoimistonanikirja.fi/#/huono?searchMode=all>

- Kirimi, D. & muut. (2010). Transformational Corporate Leadership. [E-kirja].
Kuntaliitto. (2024). Tuloksellisuus. Noudettu 25.3.2026 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/budjetointi-ja-taloussuunnittelu/tuloksellisuus>
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT (n.d.). Työnantajakuva ja työntekijäkokemus. Noudettu 1.3.2026 osoitteesta <https://www.kt.fi/soteliiderit/hr-johtaminen-hyvinvointialueilla/tyonantajakuva-tyontekijakokemus>
- Kuusela, S. (2013). Noudettu 23.2.2026 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/GAEBHXBTGDG#kohta:\(\(20\)Esimiehen\(\(20\)vuorovaikutustaidot/piste:tq](https://verkkokirjahylly-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/GAEBHXBTGDG#kohta:((20)Esimiehen((20)vuorovaikutustaidot/piste:tq)
- Laitila, E. (2018). Meta-tutkimus on malli tutkimusmenetelmästä; räätälöitävä työkalu haastatella mitä tahansa. Noudettu 6.5.2026 osoitteesta <https://metayliopisto.fi/meta-tutkimus-malli-tutkimusmenetelmasta-raataloitava-tyokalu-haastatella-mita-tahansa/>
- Laksio, R. (2024). Mikromanagementointi tappaa työntekijöiden motivaation, mutta harva pomo tajuaa tekevänsä mitään väärin. Noudettu 24.2.2026 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20110566>
- Lehto, K. (2017). Johda rohkeasti! - oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Noudettu 20.11.2025 osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/server/api/core/bitstreams/0300f22f-0db2-4ecf-8738-ffa188211aa1/content>
- Lindgren, G. (2008). Johtaminen ja johtajuus. Noudettu 20.11.2025 osoitteesta https://www.rul.fi/wp-content/uploads/2011/10/johtaminen_ja_johtajuus.pdf
- Lumijärvi, I. (n.d.). Johtamisen tuloksellisuus ja tulosjohtaminen. Noudettu 15.3.2026 osoitteesta https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101412/johtamisen_tuloksellisuus_ja_tulosjohtaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Lämsä, A-M. & muut. (2013). Organisaatiokäyttämisen perusteet. [kirja].
- Mannermaa, K. (2018). Hyvät tiedon johtamisen käytännöt työterveyshuolto-organisaatioissa. Noudettu 24.3.2026 osoitteesta <https://www.julkari.fi/server/api/core/bitstreams/db29cbef-6ece-4661-af8c-bef568d0bb9f/content>
- Muhonen, H. (2026). "Olen ottanut kymmeniä vitutusaikkuja", nelikymppinen mies kertoo [Helsingin Sanomat]. Noudettu 23.2.2026 osoitteesta <https://www.hs.fi/suomi/art-2000011695938.html>
- Nichols, A. (2025). Noudettu 10.1.2026 osoitteesta <https://firmbee.fi/johtajuus-vastaan-hallinta>
- Nissinen, V. (2004). Syväjohtaminen. [Kirja].
- Oulasmaa, M. & Pesonen, M. (2022). Suoraa palautetta! viisaan keskustelun käsikirja. [E-kirja]. Noudettu 12.3.2026 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/GABBXXBTABHEE#/kohta:1\)\(\(20\)TOIMIVA\(\(20\)PALAUTUKULTUURI\(\(20\)ON\(\(20\)TIE\(\(20\)MENESTYKSEEN/piste:tz](https://verkkokirjahylly-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/GABBXXBTABHEE#/kohta:1)((20)TOIMIVA((20)PALAUTUKULTUURI((20)ON((20)TIE((20)MENESTYKSEEN/piste:tz)
- Paul, M. (2021). Abusive supervision. Noudettu 7.5.2026 osoitteesta <https://www.qic-wd.org/umbrella-summary/abusive-supervision>
- Pynnönen, A. (2015). Vaiennettu huono johtaminen: Kunta-alan johtamisen diskurssien kriittistä tarkastelua. Noudettu 27.11.2025 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98527/56291>
- Rinta-Tassi, M. (2018). Pomon palaute voi Saada työntekijän loistamaan tai repiä itsetunnon riekaleiksi. [Yle]. Noudettu 18.3.2026 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-10560637>

- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2013). Valmentava johtajuus. [E-kirja]. Noudettu 5.3.2026 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/EACBCXCTDG#/kohta:21/piste:b313>
- Rubanovitsch, M. (2020). Modernin johtajan käsikirja: Älä ole Pomo. Johda itseäsi- johda asiakkaitasi. Johtajatiimi. [Kirja].
- Ryynänen, J. & muut. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä- autonomian edistämisellä kohti työn imua. Noudettu 16.11.2026 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987>
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Noudettu 8.5.2026 osoitteesta https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- Salminen, A. (2016). Julkisen johtamisen etiikka. Noudettu 16.11.2026 osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/server/api/core/bitstreams/3ae01c04-0c11-491f-8660-cb3ec63a0757/content>
- Savolainen, J. & Silvan, A. (2021). Työyhteisössä luottamus on yhteinen asia. Noudettu 24.3.2026 osoitteesta <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/etana-enemman-sote-tyo-uudistuu/tyoyhteisossa-luottamus-on-yhteinen-asia/>
- Schein, E. (1992). Organizational culture and leadership.
- Sirviö, K. (2011). Johtamisen etiikka. Noudettu 24.11.2025 osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/server/api/core/bitstreams/d44c63a7-5fb3-4012-88c8-9633d89b94f7/content>
- Suomi sanakirja. (n.d.). Luottamus. Noudettu 16.11.2025 osoitteesta <https://www.suomisanakirja.fi/luottamus>
- Taloustutkimus. (2025). Työilmapiiri suomalaisessa työelämässä on hyvällä tasolla. Noudettu 23.3.2026 osoitteesta <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/tyoilmapiiri-suomalaisessa-tyoelamassa-on-hyvalla-tasolla.html>
- Tampereen yliopisto. (n.d.). Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Noudettu 23.3.2026 osoitteesta <https://www.tyohyvinvointi.fi>
- Tarkkonen, J. (2018). Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen: organisaatiokyvykkyyden- ja tuloksellisuuden tärkeä edellytys.
- Tehy. (n.d.). Työpaikkakiusaaminen. Noudettu 4.12.2025 osoitteesta <https://www.tehy.fi/fi/tyoelamaopas/tyosuhteen-aikana/tyosuojelu/tyopaikkakiusaaminen>
- Tehy. (2024). Hyvä työilmapiiri vs. huono työilmapiiri. Noudettu 23.3.2026 osoitteesta <https://www.tehy.fi/fi/blogi/hyva-tyoilmapiiri-vs-huono-tyoilmapiiri>
- Terveyskylä.fi (2024). Mistä syntyy kestävä motivaatio? Noudettu 23.3.2026 osoitteesta <https://www.terveyskyla.fi/painonhallinta/itsehoito/mielentaidot-tukena-painonhallinnassa/sisainen-motivaatio>
- Tiililä, M. (2016). Innosta onnistumaan- yhdessä! [E-kirja]. Noudettu 23.3.2026 osoitteesta [https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/innosta-onnistumaan-yhdessa#kohta:Innosta\(\(20\)onnistumaan\(\(20\)-\(\(20\)yhdess\(\(e4\)!\)](https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/innosta-onnistumaan-yhdessa#kohta:Innosta((20)onnistumaan((20)-((20)yhdess((e4)!)
- Tilastokeskus. (2024), Työolot murrosten keskellä- tekoäly, vihreää siirtymää ja etätöitä palkansaajien arjessa. Noudettu 27.11.2025 osoitteesta <https://stat.fi/julkaisu/clmysqwjvaohp0cutzds9c72e>
- Tirri, K. & Turunen, K. (2025). Rekrytoinnin juridiikkaa: käytännön opas. [E-kirja]. Noudettu 15.3.2026 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BABBDXFTEB#/kohta:OSA\(\(20\)1\(\(\(:\(20\)ESITOIMET\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BABBDXFTEB#/kohta:OSA((20)1(((:(20)ESITOIMET((20)

[ENNEN\(\(20\)REKRYTOINTIA\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)ASIAT,\(\(20\)JOTKA\(\(20\)TULEE\(\(20\)HUOMIOIDA\(\(20\)ENNEN\(\(20\)KUIN\(\(20\)VOIDAAN\(\(20\)\(\(ad\)L\(\(c4\)HTE\(\(c4\)\(\(20\)REKRYTOIMAAN\(\(20\)UUTTA\(\(20\)TY\(\(d6\)NTEKIJ\(\(c4\)\(\(c4\)/piste:tsL](#)

- Työterveyslaitos. (n.d.). Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen ja käsitteet. Noudettu 24.11.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>
- Työterveyslaitos. (n.d.). Pelottaa töissä- psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Noudettu 23.2.2026 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>
- Työterveyslaitos. (n.d.). Työkyvyn varhainen tuki. Noudettu 5.3.2026 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki>
- Työterveyslaitos. (2025). Esihenkilö, panosta työhyvinvoinnin johtamiseen epävarmoina aikoina. Noudettu 17.3.2026 osoitteesta <https://www.ttl.fi/palvelut/artikkelit/esihenkilo-panosta-tyohyvinvoinnin-johtamiseen-epavarmoina-aikoina>
- Työterveyslaitos. (n.d.). Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Noudettu 24.3.2026 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>
- Työterveyslaitos. (n.d.). Johtaminen ja esihenkilötyö. Noudettu 6.5.2026 osoitteesta <https://www.ttl.fi/palvelut/tyoyhteiso-ja-esihenkilotyo/avaimet-hyvaan-johtamiseen-valmennus>
- Työturvallisuuskeskus. (2017). Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Noudettu 24.3.2026 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>
- Täsmä Työterveys. (n.d.) "Vitutussaikku" voi olla johtamisen mittari. Noudettu 23.2.2026 osoitteesta <https://www.tasma.fi/blogi/vitutussaikku-voi-olla-johtamisen-mittari>
- Viitala, R. (2013) Henkilöstöjohtaminen- Strateginen kilpailutekijä. Noudettu 11.11.2025 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>
- Vilkman, U. (2023). Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Noudettu 9.3.2026 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAEBJXETEB#/kohta:3\(\(20\)TULOSELLINEN\(\(20\)YHTEIS TY\(\(d6\)\(\(20\)MONIPAikkATY\(\(d6\)SS\(\(c4\)\(:Aikaansaamista\(\(20\)ja\(\(20\)tehokkuutta\(\(20\)edist\(\(e4\)v\(\(e4\)t\(\(20\)tekij\(\(e4\)t/piste:tPa](https://bisneskirjasto-almainsights-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAEBJXETEB#/kohta:3((20)TULOSELLINEN((20)YHTEIS TY((d6)((20)MONIPAikkATY((d6)SS((c4)(:Aikaansaamista((20)ja((20)tehokkuutta((20)edist((e4)v((e4)t((20)tekij((e4)t/piste:tPa)
- Voutilainen, A. (2020). Meta-analyysin arviointi kehittyi: Uusi laskentatapa huomioi alkuperäisten tutkimusten tilastollisen voiman. Noudettu 8.5.2026 osoitteesta <https://www.uef.fi/fi/artikkeli/meta-analyysin-arviointi-kehittyi-uusi-laskentatapa-huomioi-alkuperaisten-tutkimusten-tilastollisen>
- Wainio, E. (2020). Johtajuus tänään. Noudettu 11.11.2025 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-576-4>
- Wallin, O. (2010). Hyvinvointityöntekijöiden tulkinnat kuormittavasta sitoutumisesta. Noudettu 24.11.2025 osoitteesta <https://journal.fi/sla/article/view/3919/4183?acceptCookies=1>
- Youssef-Morgan, C. M., & Bockorny, K. M. (2014). Engagement in the context of positive psychology. [Kirja]

Yukl, G. (2013): Leadership in Organizations. [Kirja].

Tutkimuksen lähteet:

- Chenguy, J. (2025). The dual impact of abusive supervision on employees' job performance.
- Harris, K. & muut. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. [Kirja].
- Hoobler, J. & Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision and negative affect. Noudettu 5.5.2026 osoitteesta <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984312001063>
- Lian, H. & muut. (2012). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. Noudettu 5.5.2026 osoitteesta <https://psycnet.apa.org/record/2011-15044-001>
- Mitchell, M. & Ambrose, M. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. Noudettu 5.5.2026 osoitteesta <https://psycnet.apa.org/record/2007-09571-021>
- Nandkeolyar, A. & muut. (2014). Surviving an abusive supervisor: The joint roles of conscientiousness and coping strategies. Noudettu 5.5.2026 osoitteesta <https://psycnet.apa.org/buy/2013-30628-001>
- Peikai, L. & muut. (2023). Are bad leaders indeed bad for employees? A meta-analysis of longitudinal studies between destructive leadership and employee outcomes.
- Teng, L. & muut. (2026). Does intent regarding abusive supervision really matter? The moderating effect of performance-promotion and injury-initiation attributions between abusive supervision and emotional exhaustion.
- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. [Kirja].
- Yuntao, B., Lu, L., & Lin-Schilstra, L. (2022). Auxiliaries to abusive supervisors: The spillover effects of peer mistreatment on employee performance: *JBE. Journal of Business Ethics*, 178(1), 219–237. Noudettu 6.5.2026 osoitteesta <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04768-6>
- Mackey, J. & muut. (2017). Abusive Supervision: A meta-analysis and Empirical Review.
- Herscovis, S. & Barling, J. (2010). towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators.
- Chin Chin L, M. & muut. (2024). Comparing effects of toxic leadership team social support on job insecurity, role ambiguity, work engagement and job performance: A multilevel mediational perspective.
- Kernan, M. & muut. (2011). How cultural values affect the impact of abusive supervision on worker attitudes.
- Liu, Y. & muut. (2024). The effect of abusive supervision on employee job performance: the moderating role of employment contract type.
- Park, H. (2020). When is the negative effect of abusive supervision on task performance mitigated? An empirical study of public service officers in Korea.
- De Clercq, D. & muut. (2022). Abusive supervision, occupational well-being and job performance: the critical role of attention-awareness mindfulness.