



jamk

Huonon henkilöjohtamisen vaikutukset yritykseen ja sen työntekijöihin

Lasse Petäjämäki

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Syyskuu 2024

Projektijohtaminen

Petäjämäki, Lasse

Huonon henkilöstöjohtamisen vaikutukset yritykseen ja sen työntekijöihin

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Elokuu 2024, 88 sivua.

Projektijohtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Ihmisten johtamisella on iso merkitys työelämässä ja se vaikuttaa merkittävästi työntekijöihin sekä yritysten menestymiseen. Työelämässä johtaminen keskittyy hyvin usein vaan asioiden johtamiseen, jolloin johtaminen koetaan puutteelliseksi. Yrityksissä työskentelee usein epäpäteviä ja tehtävään sopimattomia esihenkilöitä, jotka aiheuttavat ongelmia organisaatioissa. Huono johtaminen ilmenee työpaikoilla myös usealla eri tavalla ja se on monimutkainen ongelma.

Tässä tutkimustyössä tarkastellaan pääasiassa yritysten huonoa johtamiskulttuuria ja esihenkilöiden huonoja toimintatapoja työelämässä. Tavoitteena oli löytää paremmat johtamistavat, sopivimmat esihenkilöt sekä keinot minimoida huono johtaminen työpaikoilla. Teoriaosuudessa tarkastellaan myös laajasti narsismin persoonallisuushäiriötä, sen vaikutuksia, tunnistamista sekä torjuntaa. Tutkimusaineistossa selvitetään, miten huono johtaminen ilmenee työpaikoilla käytännössä.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kuvailevaa sekä narratiivista kirjallisuuskatsausta. Tutkimuksella ei ole toimeksiantajaa. Tutkimusaineisto koostuu valmiiksi tehdyistä tutkimuksista, joissa on tutkittu huonoa johtamista työpaikoilla. Tutkimuskohteena on seitsemän erilaista tutkimusta, jotka on tehty vuosina 2020–2024. Valitut tutkimukset eivät ole alakohtaisia vaan pyrkivät selvittämään tämän päivän johtamisongelmia yleisellä tasolla Suomessa.

Tutkimustuloksien mukaan suomalaisessa työelämässä on edelleen paljon huonoa johtamista. Tutkimustuloksissa huono johtaminen ilmeni osaamattomina-, persoonallisuushäiriöisinä- ja oman edun tavoittelevina, kiusaavina esihenkilöinä. Yrityksen kulttuuri koettiin hierarkkiseksi, jossa työntekijät on vaiennettu johtajien toimesta. Johtamisessa oli myös merkkejä epäreilusta johtamisesta, epäselvistä vastuualueista, valtuuksista, tavoitteista ja välinpitämättömyydestä sekä vain asioiden johtamisesta. Huono johtaminen koettiin suurimmaksi vaietuksi asiaksi yrityksissä. Huono johtaminen aiheutti työntekijöille sairauspoissalaja ja tarvetta työpaikan vaihtamiselle. Ainoaksi ratkaisuksi huonosta johtamisesta eron pääsemiseksi todettiin työpaikan vaihtaminen.

Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että yritysten on kiinnitettävä huomiota johtamisen seurantaan ja sen kehittämiseen. Johtamiskoulutusta on tarjottava yrityksen työntekijöille ja esihenkilöiden valinnassa pitää korostaa tunneälykkyyden taitoa. Yritysten on pyrittävä eron hierarkkisesta johtamistavasta ja ottaa tilalle enemmän jaettua- sekä valmentavaa johtamistyyliä. Yrityksen kulttuurin on muututtava avoimeksi ja ongelmia ratkaisevaksi, jossa kaikilla työntekijöillä on oikeus ja velvollisuus puuttua kaikkiin epäkohtiin ilman pelkoa rangaistuksista.

Avainsanat (asiasanat)

huono johtaminen, esihenkilötyö, narsismi, huonot pomot, ihmisten johtaminen, valmentava johtaminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Petäjämäki, Lasse

The effects of bad personnel management on the companies and their employees.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, August 2024, 88 pages

Master's Degree Program in Project Management.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Managing people is of great importance in working life, which significantly effects to employees and the company's success. In working life, management is very often focused only to management things, which cause lack of overall management and leadership. Companies also often have incompetent and unsuited foremen who cause problems in organizations. Bad management occurs in workplaces many other ways and is a complex problem.

The research work mainly examines the bad management culture of companies and the bad behavior of superiors in working life. The goal was to find better management methods, the most suitable supervisors, and to minimize bad management practices in workplaces. Theory part also extensively examines the narcissistic personality disorder, its effects, identification and prevention. The research material explains how bad management methods occurs at workplaces in practice.

The research method is a descriptive and narrative literature review, where there is no client. The research material consists of studies that have already been carried out, in which bad management at workplaces has been investigated. The research target is seven different examinations, which have been conducted in the years 2020–2024. The selected studies are not sector-specific but aim to clarify today's management problems at a general level in Finland.

According to the research results, there is still a lot of bad management in Finnish working life. In the research results was, bad management manifested itself as incompetent, personality disordered and self-interested, bullying predecessors. The company's culture was perceived as hierarchical, where the employees have been silenced by the managers. In management, there were also signs of unfair management, unclear areas of responsibility, attorneys, goals and indifference, as well as just managing things. Bad management was perceived as the biggest silent issue in companies. Bad management caused employees sick leave and the need to change jobs. The only solution to get rid of bad management was to change the workplace.

Based on the theoretical framework and research material, it can be stated that companies must pay attention to management monitoring and its development. Management training must be offered to the company's employees, and the skill of emotional intelligence must be emphasized in the selection of supervisors. Companies must strive to get rid of a hierarchical management style and replace it with a more shared and coaching style of management. The company's culture must become open and problem-solving, where all employees have the right and duty to address all grievances without fear of punishment.

Keywords/tags (subjects)

bad management, foreman work, narcissism, bad bosses, people management, coaching management

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimusasetelma	6
2.1	Tutkimusongelma.....	6
2.2	Tutkimuksen lähtökohdat	6
2.3	Tutkimuskysymykset	6
2.4	Työn rajaus ja ympäristökuvaus.....	6
2.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	7
2.6	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	7
2.7	Narratiivinen tutkimusmenetelmä.....	8
3	Huono henkilöstöjohtaminen.....	9
3.1	Auktoriton esihenkilö.....	9
3.2	Kaikkivoipa johtaja	10
3.3	Saamattomat esihenkilöt	10
3.4	Kiltti esihenkilö	11
3.5	Mikromanageeraava esihenkilö.....	11
3.6	Kontroileva esihenkilö.....	11
3.7	Räyhäävä pomo	12
3.8	Asiantuntija esihenkilönä.....	12
3.9	Machiavelli esihenkilönä.....	12
3.10	Psykopaatti esihenkilönä.....	13
3.11	Narsisti esihenkilönä	14
3.12	Narsistin käytöstavat.....	15
3.13	Kolme erilaista narsistia	19
3.14	Narsismin poistaminen.....	20
3.15	Huonon johtamisen syntyminen	21
3.16	Huonon johtamisen jakauma	25
3.17	Huonon johtamisen mahdollistavat asiat	30
3.18	Hiljaiset potkut	34
4	Hyvä henkilöstöjohtaminen	36
4.1	Yrityksen kulttuurin kehittäminen	36
4.2	Huonon johtamisen kehittäminen	43
4.3	Päivittäinen johtaminen.....	45
4.4	Tunneälykyys	46

4.5	Valmentava johtaminen.....	49
4.6	Valmentavan johtamisen hyödyt ja vaatimukset.....	52
4.7	Valmentavan johtamisen toimintamalli.....	55
5	Työn toteutus	57
5.1	Tutkimusaineiston keräys ja analysointi menetelmät	57
5.2	Työn vaiheet ja teoria aineiston kerääminen	61
6	Tutkimusaineisto	61
6.1	Tutkimus A: Esihenkilö työpaikkakiusaajana asiantuntijaorganisaatiossa	61
6.2	Tutkimus B: Osaajat lähtevät talosta huonon johtamisen vuoksi	62
6.3	Tutkimus C: Huonon johtamisen ilmenemismuodot ja vaikutukset.....	64
6.4	Tutkimus D: Huono johtaminen tabuna työelämässä	65
6.5	Tutkimus E: Huono pomo vie työkyvyn.....	66
6.6	Tutkimus F: Kokemuksia huonosta johtamisesta.....	66
6.7	Tutkimus G: Johtajuusbarometri.....	69
7	Johtopäätökset ja pohdinta	70
	Lähteet	85
	Liitteet	87
	Liite 1. Päivittäisen johtamisen Kanban- taulu.....	87
	Liite 2. Henkilöt työpisteittäin.....	88

Kuviot

Kuvio 1.	Esihenkilötyöhön liittyvät sidosryhmät (mts, 31)	21
Kuvio 2.	Huonon johtamisen kehittämisen työkaluja (mts, 209)	43
Kuvio 3.	Kehittämisen malli (mts, 75)	44
Kuvio 4.	Genoksin tunneälymalli (Pham ym, 2019)	47
Kuvio 5.	Siilo- ja putkijohtamisen mallit (mts, 271)	54
Kuvio 6.	Johtamisen pilarimalli (mts, 114.).....	55
Kuvio 7.	Tutkimusaineiston keräys ja analysointivaiheet (Vilkkä, 2023, 71)	58
Kuvio 8.	Huonon johtajuuden jakauma (mts, 2020, 27).....	67
Kuvio 9.	Huonon johtajuuden jakauma esihenkilössä (mts, 2020, 30).....	68

Taulukot

Taulukko 1. Destruktiivinen johtaminen ja sen alalajit (mts, 25)	26
Taulukko 2. Tyrannimaisen ja pelolla johtamisen kuvaus (mts, 27.)	27
Taulukko 3. Väärinkäyttö- ja työpaikkakiusaaminen esihenkilötyössä (mts, 28.)	28
Taulukko 4. Negatiivisen johtamisen tyypit (mts, 30.)	29
Taulukko 5. Hiljaisten potkujen varoitusmerkit (mts.)	35
Taulukko 6. Johtamisen väliset eroavaisuudet (mts, 17).....	52
Taulukko 7. Tutkimusten hakusuunnitelma (mts, 72)	58
Taulukko 8. Seulontavaiheen kriteerejä.	60
Taulukko 9. Tutkimusten analysoinnin pääkohdat. (mts, 87.).....	60
Taulukko 10. Tutkimusten keskenäisen vertailun periaatteet. (mts, 87.).....	60
Taulukko 11. Huonon johtamisen kehykset (mts, 42)	63
Taulukko 12. Huonon johtamisen esiintyminen kehyksissä (mts, 57).....	64
Taulukko 13. Vastaaajien mielipiteitä hyvästä johtamisesta (mts, 2020, 42)	69
Taulukko 14. Huonon johtamisen muodot teoriaosuuden mukaan.	70
Taulukko 15. Tiivistelmä tutkimusaineistosta.....	72
Taulukko 16. Huonot johtamistavat tutkimusaineistossa	73
Taulukko 17. Huonojen johtamistapojen korjaaminen.	83

1 Johdanto

Johtamisen laadulla sekä ihmisten johtamisella on suuri merkitys jokaisessa työpaikassa. Johtamisen laatu vaikuttaa erityisesti yrityksen kannattavuuteen ja työntekijöiden työssä jaksamiseen sekä viihtyvyyteen. Monet kehittämishankkeet ja koulutukset keskittyvät pääasiassa erilaisiin johtamisteorioihin ja siihen, mikä on hyvää johtamista ja miten sitä tulisi tehdä. Hyvin tavallisesti johtamisessa huomio painottuu asioiden johtamiseen ja hierarkkiseen johtamistapaan. Tällainen toimintatapa ei tule poistamaan huonon johtamisen juurisyytä. Pikemminkin se antaa vaan oivan ympäristön huonolle johtamiselle. Huono johtaminen esiintyy yrityksessä usein erilaisina pelolla johtamisen muotoina, kuten myrkyllisenä yrityskulttuurina ja esihenkilön persoonallisuushäiriönä. Huonosta johtamisesta havaitaan monesti vaan jäävuoren huippu, jos edes sitä. Tämä johtuu osittain siitä, että huonoa johtamista ei haluta tunnistaa eikä tunnustaa. Huonoa johtamista voi olla vaikea havaita, koska johtamisessa yhdistyvät usein hyvä ja huono johtaminen, mikä tekee siitä hankalan ongelman. Huonot johtamistavat ovat usein hyvin naamioitua johtajien toimesta. Pakottavan johtamisen keinot ovat myös arkipäivää edelleen. Johtamisongelmien vuoksi johtamisen laatua tulisi tarkastella enemmän työntekijöiden näkökulmasta, miten työntekijät kokevat johtamisen ja yrityksen kulttuurin.

Ihmisten johtaminen on edelleen puutteellista useissa yrityksissä yrityksestä ja toimialasta riippumatta. Olen myös itse kokenut huonoa johtamista yrityksissä, joissa olen työurani aikana työskennellyt. Juuri näistä syistä syntyi myös kiinnostus tämän opinnäytetyön tekemiselle. Jokaisella työpaikalla tulisi olla pyrkimys hyvään johtamiseen.

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena tutkia huonoa johtamista ja sen ilmenemistä suomalaisissa työelämässä. Työssä selvitetään, miten huono johtaminen näkyy työpaikoilla ja miten sitä voidaan parantaa tulevaisuudessa. Työssä tutkitaan laaja-alaisesti huonon johtamisen juurisyytä ja näistä syntyviä johtamisen ristiriitoja.

Tämän opinnäytetyön tehtävä on rakentaa perustukset hyvälle johtamiselle, jota voidaan hyödyntää yrityksissä. Tässä tutustutaan huonon johtamisen ilmiöihin sekä johtajien persoonallisuushäiriöihin. Työtä on rajattu niin, että tehtävässä keskitytään ihmisten johtamiseen. Tässä pyritään huonon johtamisen ilmiöiden kautta parantamaan johtamista.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kuvailevaa ja narratiivista kirjallisuuskatsausta, jossa työn toimiksiantajaa ei ole. Työssä tarkastellaan johtamisen teoriaa ja tutkimusaineistoa ihmisten johtamisen näkökulmasta yleisellä tasolla. Teoriaosassa keskitytään pääasiassa huonojen esimiesten, johtamistapojen ja narsismin tunnistamiseen sekä torjuntaan. Tutkimusaineisto on kerätty valmiista erilaisista tutkimuksista, joissa tulevat ilmi se miten huono johtaminen näkyy työelämässä. Teoriaosassa tarkastellaan myös, miten huonoja johtamistapoja voidaan parantaa. Työn toteutusosasta käy ilmi, miten tämä työ on käytännössä tehty. Työn loppuosassa käsitellään johtopäätöksiä sekä pohdintaa parempien johtamistapojen käyttöönottamiseksi. Lopuksi kartoitetaan vielä jatkotutkimusideoita.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma

Työelämässä on edelleen paljon yrityksiä, joissa on huonoa ja puutteellista ihmisten johtamista. Huonon johtamisen tutkiminen on haastavaa, koska ongelmaa ei haluta tunnistaa eikä tunnustaa ja se on moniulotteinen ongelma. Monesti mahdollisen johtamisongelman tutkimiseen ei anneta yrityksissä edes lupaa. Huono johtaminen voi ilmetä yrityksissä usealla eri tavalla. Jokainen kokee myös hyvän ja huonon johtamisen eri tavalla. Tässä tutkimustyössä tarkastellaan, miten huono johtaminen ilmenee suomalaisilla työpaikoilla. Huonon johtamistapoihin haetaan vastauksia sekä parannuksia. Tämän tutkimuksen avulla pyritään myös luomaan hyvät johtamisen käytännöt, joita voidaan hyödyntää suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksen tavoite on myös selvittää, minkälaiseksi johtaminen koetaan tällä hetkellä Suomessa.

2.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämän tutkimuksen idea lähti tutkimuksen tekijän omien johtamiskokemusten ja mielenkiinnon pohjalta. Johtaminen on tärkeä osa-alue jokaisessa yrityksessä, jolla on iso vaikutus yrityksen menestykseen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tälle tutkimukselle ei ole määritelty toimeksiantajaa. Työ suoritetaan kuvailevana ja narratiivisena kirjallisuuskatsauksena.

2.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset muodostuivat seuraaviksi, joihin tässä työssä haetaan vastauksia.

1. Miten huono johtaminen ilmenee työpaikalla?
2. Miten huonot johtamistavat voidaan korjata?

2.4 Työn rajaus ja ympäristökuvaus

Tässä työssä keskitytään huonon johtamisen tunnistamiseen ja sen poistamiseen. Muita pääteemoja ovat huonot esihenkilötyypit, yrityksen kulttuuri ja narsismi. Työtä rajattiin näin, koska näillä kaikilla on suora yhteys toisiinsa ja kuvaavat ilmiön pääpiirteittäin. Toisin sanoen näistä edellä mainituista pääteemoista ei olisi voinut jättää mitään pois. Tästä muodostuu myös näin järkevän ko-

koinen kokonaisuus, joiden avulla saadaan myös selvitettyä huonon johtamisen juurisyyt. Työ rajoitettiin koskemaan Suomessa tehtyjä tutkimuksia, koska jos näitä tutkimuskysymyksiä tutkittaisiin globaalisti, niin tämä työ olisi paisunut liian isoksi. Tutkimus kohdennettiin suomalaiseen työelämään, joka ei keskity mihinkään tiettyyn alaan. Työssä tarkastellaan ihmisten johtamisen puutteita ja ongelmia yleisellä tasolla.

2.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä tutkimuksessa on käytetty mahdollisimman monilähteistä ja uusinta tietoa luotettavista tietolähteistä. On haettu tietoa tutkimuksista, eri asiantuntijoiden kirjoittamista kirjoista sekä artikkeleista. Tässä tutkimuksessa on noudatettu Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettisiä periaatteita sekä tehty työ mahdollisimman läpinäkyväksi. Työssä käytetyssä tutkimusaineistossa on myös huomioitu eettisyyden ja luotettavuuden vaatimukset.

2.6 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsaus on menetelmä, jonka avulla tutkitaan tutkijoiden aiemmin tehtyjä tutkimuksia, jossa yhdistetään tutkimuksia, joiden avulla saadaan tuotettua uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Menetelmän ajatus on referoida alkuperäisissä tutkimuksissa oleva olennaisin tieto sekä tehdä yhteenveto tutkimuskysymyksiin pohjautuen. Tavoite on saada kokonaiskuva ja synteesi tutkittavista aiheista. Tässä menetelmässä yhdistyvät ennalta suunniteltu tutkimusten hakuprosessi, tutkimusten valinta, tutkimusten tarkastelu ja arviointi, joiden avulla pyritään tuottamaan uutta tietoa ja parempien käytäntöjen ohjeistamiseen. Kirjallisuuskatsauksen avulla pystytään muodostamaan käsitys aiheen tutkimusten tietoukoista, puutteista, ongelmista, joihin pyritään löytämään vastauksia. Tähän menetelmään kuuluu olennaisesti kurinalaisuus, joka tarkoittaa, että tutkimusaineisto kootaan ennalta määriteltyjen valintakriteerien mukaisesti. Kirjallisuuskatsauksen läpinäkyvyys edellyttää aineiston valintakriteerien avaamista, jossa kuvataan myös käytetyt avainsanat, valintakriteerit sekä käytetyt tietokannat. On otettava tarkasteleva ote, jossa tehtyjä päätöksiä peilataan tutkimuskysymyksiin ja tavoitteeseen. Kirjallisuuskatsauksissa liiallinen arvosteleminen ja ylikriittisyys valittuja artikkeleita tai tutkimuksia kohtaan ei ole mielekästä, koska tässä on tärkeämpää peilata aineiston soveltuvuutta, heikkouksia ja vahvuuksia tutkimuskysymyksiin. Heikommat ja huonommatkin tutkimukset tuottavat arvokasta tietoa kirjallisuuskatsaukselle. Tällaiset tutkimukset antavat myös signaalia tieteenalalle, että on tarpeellista tehdä laadukkaampia

tutkimuksia. Kirjallisuuskatsaus on vaativa tutkimusmenetelmä, joka on näkynyt jopa ammattitutkijoiden osaamisen puutteina. Yksi suurimmista ongelmista on se, että tutkijoilla ei synny uutta tietoa ja kirjallisuuskatsauksen tulokset eivät ole havaittavissa. Myöskään näissä katsauksissa ei ole otettu kantaa, mihin asioihin ei ole pystytty vastaamaan. Ajanpuute on myös yksi syy huonon laadun ja vaikuttavuuden ongelmiin. (Vilkkä, 2023, 11–21.)

Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan kuvata yleiskatsaukseksi ilman tarkkoja ja tiukkoja sääntöjä. Työssä käytettyjä aineistoja eivät rajoita metodiset sääntöpykälät. Tästä huolimatta tutkittavaa aihetta pystytään kuvaamaan laaja-alaisesti. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi käytetyimmistä perustyypeistä. Tätä kutsutaan myös traditionaaliseksi kirjallisuuskatsaukseksi. (Salminen, 2023.)

2.7 Narratiivinen tutkimusmenetelmä

Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen lähtökohta ei ole selvittää ilmiöiden yleisyyttä vaan etsiä tutkimuksista vastauksia siihen, mitä ilmiöistä tiedetään, käsitteet ja näiden keskinäiset suhteet toisiinsa. Narratiivisella kirjallisuuskatsauksella voidaan tehdä uusi tiivistelmä tai kokonaisnäkemys aiemmin tehdyistä tutkimuksista, jossa voidaan myös koota epäyhtenäistä tietoa johdonmukaiseksi ja jatkuvavaksi kokonaisuudeksi. Tällä menetelmällä voidaan saada hyvin laaja kuvaus käsiteltävistä aiheista vallitsevalla tieteenalalla. Menetelmällä pystytään myös tunnistamaan tutkittaviin aiheisiin liittyvää lisätutkimuksen tarvetta. Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa tavoitteena on ilmiöiden ymmärtäminen ja sen kuvaileminen johdonmukaisesti sekä vakuuttavasti. Narratiivisella tutkimusmenetelmällä tutkijan tietämys laajenee sitä mukaa, kun hän syventyy tutkimusaineistoon, jossa tutkimuskysymykset voivat tarkentua tutkimustyön edetessä. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen heikkoutena voidaan pitää tiedonhaun sattumanvaraisuutta sekä objektiivisuutta. Vahvuuksina se antaa mahdollisuudet perustellen suuntautua erityisiin kysymyksiin sekä tarkastella näitä päällekkäin tutkimusprosessissa syntyneiden vaiheiden kautta. Narratiivisesta kirjallisuuskatsauksesta voidaan käyttää myös nimitystä kuvaileva kirjallisuuskatsaus. (Vilkkä, 2023, 21–23.)

Narratiivisessa tutkimuksessa on enemmän kyse siitä, miten ihmiset kokevat tutkittavat asiat. Kokemuksilla ei aina ole välttämättä faktatietoa, koska jokainen kokee asiat eri tavalla ja näin kokemukset ovat aina ainutlaatuisia. Narratiivisessa analyysissä voidaan analysoida kirjoitettua tekstiä

ja sisältöä, jossa kirjoitetut kertomukset ovat osittain myös kirjoittajan näköisiä. Toisin sanoen, ei tutkita pelkästään ilmiöitä vaan myös ilmiön kokijoita. Sana "narratiivi" tulee latinasta, jossa "narrare" tarkoittaa kertomista ja kertomusta. (Kananen 2013, 87.)

Narratiivisen kirjallisuuskatsauksessa käytetty tutkimusaineisto ei ole mennyt erityisen systemaattisen seulan läpi. Silti tällä menetelmällä on mahdollista päätyä johtopäätöksiin ja synteisiin. Katsausta voidaan kuvata kriittiseksi, vaikka se ei ole keskeisessä asemassa tällaisessa katsauksessa. Narratiivisessa katsauksessa keskitytään tutkimuksen ensisijaiseen kysymykseen, miten tutkimusaineisto vastaa teoriaa ja toisinpäin sekä onko nähtävissä uusia tutkimattomia tai laiminlyötyjä tutkimuksen osa-alueita. (Salminen, 2023)

3 Huono henkilöstöjohtaminen

On olemassa niin sanottuja huonoja pomotyyppisiä, joita työskentelee yrityksissä alasta riippumatta. Tässä luvussa tarkastellaan näistä yleisimpiä.

3.1 Auktoriton esihenkilö.

Monet esihenkilöt vierastavat toimenkuvaan kuuluvaa vallankäyttöä ja auktoriteettia. Tämä ilmenee esim. empimisenä tehdä päätöksiä, työtehtävien jakamattomuutena ja huonojen työsuorituksien sallimisena. Tämä johtuu siitä, että esihenkilö ei tunne kunnolla johdettavien työtä ja miten se tehdään käytännössä. Näin esihenkilö ei kykene antamaan ohjeita, miten tehtävän voisi tehdä. Esihenkilö pelkää, että johdettava ei halua ottaa vastaan kyseistä työtehtävää. Jos esihenkilö joutuu pakottamaan jonkun tekemään kyseisen tehtävän vasten henkilön omaa halukkuutta, niin se johtaa työmotivaation laskuun. Tällaista reaktiota esihenkilöt monesti karttavat viimeiseen asti. Näin esihenkilö ei pysty toimimaan esihenkilötehtävässä itsenäisesti ja hakee käytännössä johdettavien hyväksyntää. Hän ei pysty luottamaan omiin päätöksiin, mistä seuraa epäselvää ja sekavaa käytäytymistä, jonka toiminta vaikuttaa enemmän haluttomalta johtamistyötä kohtaan. Esihenkilön heikko auktoriteetti voi ilmetä myös niin, että esihenkilö vetoaa kaikissa päätöksissä liian tarkasti yrityksen yleisiin ohjeisiin. Tällainen toiminta johtaa hitaaseen toimintaan ja päätöksentekoon, joka tuhoaa työntekijöiden luovuuden, oma-aloitteisuuden sekä innostuksen. Johtajuuden ottaminen tarkoittaa pääasiassa sitä, että esihenkilö haluaa käyttää valtaa ja auktoriteettia. Jos esihenki-

lön suhde omaan johtajuuteen on tasapainossa ja selkeä, hän pystyy omalla auktoriteetilla johtamaan työntekijöitä, joiden tehtävien sisältöä hän ei hallitse. Esihenkilön täytyy silti ansaita oman toiminnan kautta työntekijöiden arvostus, kunnioitus sekä uskottavuus heidän johtajanansa. (Järvinen 2013, 31–35.)

3.2 Kaikkivoipa johtaja

Auktorittoman esihenkilön vastakohta on niin sanottu kaikkivoipa johtaja, joka ei kuuntele toisia ihmisiä, ylittää valtuutensa, eikä ota huomioon ihmisten ja asioiden rajoituksia sekä tosiasioita. K kaikkivoipana johtajana toimiessa yrityksen ylimmässä johdossa hän vaarantaa toiminnallaan koko yrityksen olemassaolon. Tällainen johtaja luulee myös itsestään liikoja. On tärkeää, että johtaja arvostaa ja uskoo itseensä sekä kuuntelee ja arvostaa myös muita työntekijöitä. Tällaisen johtamiskyvyn ja identiteetin tunnistaminen vaatii hyväksyntää ja tunnistamista omien heikkoisien ja vahvuuksien suhteen. Johtajan terve vallankäyttö on sitä, että pystyy ottamaan harkittuja ja järkeviä riskejä. Esihenkilö, joka ei pysty sulattamaan ja ymmärtämään todellisia epäonnistumisen syitä ei opi virheistä ja näin toistaa ne aina uudestaan. Tällainen esihenkilö selittelee ja laittaa syyt muiden työntekijöiden tai asioiden syyksi, vaikka vika olisi esihenkilössä. Pahimmissa tapauksissa hän voi kieltää tai ohittaa tosiasiat, jotta hänen ei tarvitse kohdata itseään ja omia puutteitaan. (mts, 36–42.)

3.3 Saamattomat esihenkilöt

Huono johtaminen näkyy yrityksessä johtajien kyvyttömyytenä tai haluttomuutena saada muutosta aikaan. Esihenkilöllä voi olla myös paljon kokemusta ja osaamista, jolloin hän voi menettää motivaationsa työtänsä kohtaan. Näin ollen hän ei kykene motivoimaan itseään eikä alaisiaan. Asioihin ei tartuta, vaan annetaan asioiden muhia ja seurataan mitä tapahtuu. Ylin johto katsoo sormien läpi tätä tilannetta, jos kyseinen johtaja on jäämässä eläkkeelle. Näin ollen koko yrityksen kehitys pysähtyy ja alaiset joutuvat hoitamaan osittain johtajan tehtäviä. Toisin sanoen työntekijät alkavat paikkaamaan johtamisvajetta. Saamattomat esihenkilöt pelkäävät uudistusten tekoa ja ongelmien esiintuomista. He eivät tiedä miten alaiset ja ylin johto reagoivat käytännössä näihin uudistuksiin ja päätöksiin sekä pelkäävät oman maineen menettämistä. (Turtio 2017, 93–94.)

3.4 Kiltti esihenkilö

Hän on yrityksissä pidetty henkilö aluksi. Hän on kiinnostunut työntekijöiden työhön ja yksityiselämään liittyvistä huolista. Hän on ystävällinen, harkitseva, kuunteleva ja yhteistyöhaluinen esihenkilö. Hän on samanaikaisesti myös saamaton ja alhaisen auktoriteetin omaava henkilö, joka ei tyydytä kaikkia työntekijöitä. Tällainen esihenkilö on yleensä introvertti, joka ei tule hyvin toimeen ekstroverttien kanssa. Tällainen esihenkilö välttelee ristiriitoja, vaikeita tilanteita sekä lykkää sanoimia ja hänen viestintänsä on usein ympäripyöreää. Kiltti esihenkilö ei ymmärrä miksi alaiset tekevät virheitä ja riitelevät toistensa kanssa. Hän tekee oman työnsä tarkasti, eikä pysty ymmärtämään, miksi kaikki eivät ole yhtä tunnollisia työntekijöitä. Hän ei myöskään ymmärrä miksi alaiset kirtisoivat häntä. Alaiset pitävät tällaista esihenkilöä ressuksena ja selkärangattomana, joka ei koskaan sano ei. (Dunderfelt 2014, 38–41.)

3.5 Mikromanageeraava esihenkilö

Mikromanageeraus näkyy organisaatioissa ylikontroilevana ja työntekijöiden toiminnan rajaamisena, joka palvelee pomon omia tarpeita. Tämä johtuu pomon pakkomielleisyydestä yksityiskohtia kohtaan ja täydellisyyden tavoittelua. Tällaisilla pomoilla on tarve varmistaa asioiden sujuminen ja oman jälkensä jättäminen jokaiseen projektiin. Taustalla on kuitenkin epävarmuus ja pätemisenhalu. Tämä lannistaa työntekijöitä ja heikentää yrityksen tulosta. (Turtio 2017, 95–96.)

3.6 Kontroileva esihenkilö

Hänen toimintatapansa on järjestelmällinen, huolehtiva, tarkka ja huolellinen - nämä tavat saavat alaiset hermostumaan. Tällainen liikkuu koko ajan työntekijöiden keskuudessa työpisteeltä toiselle kyselemässä töiden etenemistä ja antamassa vinkkejä, miten työt tulisi tehdä paremmin. Tämä synnyttää työntekijöissä aliarvostuksen ja kyttäämisen tunnetta. Kontroileva esihenkilö ei katso hyvällä työnohessa tapahtuvaa jutustelua, jos siinä samalla ei tehdä töitä. Tällaiset esihenkilöt voivat olla ekstroverttejä, jolloin he vaativat samanlaista toimintatapaa myös alaisilta. Kontroileva esihenkilö voi olla myös introvertti, jolloin heidän toimintatapansa on varovainen ja hidas. Työntekijöiden mielestä tällainen esihenkilö sekaantuu jokaiseen asiaan, ei anna liikkumavaraa ja työt hoituvat paremmin, kun esihenkilö on poissa. (Dunderfelt 2014, 42-43.)

3.7 Rähäävä pomo

Tällainen pomo keskittyy vaan tuloksen tekemiseen. Hän ei selittele ja luottaa auktoriteetin voimaan sekä pitää työntekijät etäällä hänestä. Häntä voidaan kuvata kaikkietäväksi, jonka johtamistapa on käskyttävä. Tämä saa alaiset tuntemaan itsensä aliarvostetuksi ja loukkaantuvat esihenkilön komentavasta johtamistavasta. Tällaisen pomon johtamista ohjaavat vahvasti hänen omat tunteensa, jotka näkyvät ulospäin vuorovaikutuksessa, joka perustuu huutamiseen. Henkilö ei ymmärrä sitä, että osa alaisista ja tilanteista vaatii erilaista ja rauhallisempaa vuorovaikutusta. Tällaisen pomon tulisi oppia hallitsemaan vihan ja ärtymyksen tunteita. (mts, 44–47.)

3.8 Asiantuntija esihenkilönä

Hän on noussut organisaatiosta kokeneena asiantuntijana. Hän ei osaa johtaa ihmisiä ja on poissaoleva keskusteluissa. Hän ei ymmärrä ihmisten ajatuksia ja tunteita. Toimintatapa on enemmän tieto- ja tuloskeskeinen, jossa suuri osa työstä menee suunnitteluun, niin, että aikaa ei jää enää tekemiseen. Suuret kokonaisuudet kiinnostavat ja nippelitieto eivät kiinnosta. Hän ei tykkää tehdä asioita spontaanisti ja nopeasti. Työntekijät pitävät pahimpana ongelmana dialogin puutetta, joka johtaa myös uusien ideoiden toteutumattomuuteen. (mts, 47–50.)

Golemanin (2007, 128.) mukaan on olemassa niin sanottu katala kolmen kopl, jotka koostuvat Machiavelleista, psykopaateista ja narsisteista. Näitä kolmea pahaa johtajan persoonaa voidaan kuvata pahansuopeiksi, itsekeskeiseksi, petollisiksi, aggressiivisiksi sekä tunteettomiksi. Nämä ihmistyyppit eivät täytä psykiatrisen tautiluokituksen merkkejä, mutta ajavat ihmisiä mielisairaaloihin ja vankiloihin. Silti työpaikoilla on paljon ihmisiä esihenkilöinä, joilla nämä piirteet esiintyvät lievä-oireisina. Tällä kolmen koplalla on paljon yhteisiä piirteitä, joita tarkastelemme seuraavissa kappaleissa. Seuraavassa luvussa tarkastelemme syvällisesti narsismia.

3.9 Machiavelli esihenkilönä

Machiavellisia esihenkilöitä kuvataan tunteettomiksi ja lipeviksi, jotka käyttävät toisia hyväksi. Ihmiset kammoksuvat näitä tyyppisiä jo vaistomaisesti, koska nämä ovat myös häikäilemättömiä, joiden toiminta perustuu pahaan juonikkuuteen. Heidän valtansa hankkiminen ja ylläpitäminen perustuu manipulointiin, jossa oma etu on tärkein ja mistään muusta ei tarvitse välittää. Machiavelli

ei välttämättä itse koe tavoitteitaan pahoiksi ja itsekkäiksi, koska he keksivät niille vakuuttavan perustelun. Tämä kuvaa henkilön kyynisyyttä ja häikäilemätöntä ajatusmaailmaa. Heitä ihannoidaan vuorovaikutustilanteissa tyyneyden ja kylmäpäisyyden ansioista, mutta tunnesiteiden solmiminen ei näitä ihmisiä kiinnosta. Narsistin tavoin he manipuloivat muita ihmisiä saavuttaakseen omat tavoitteensa. Machiavelli eroaa psykopaatista ja narsistista niin, että hän näkee itsensä realistisesti, eikä yritä tehdä vaikutusta muihin ihmisiin. Hän näkee asiat selkeinä, jolloin niitä on helpompi käyttää hyväksi. Machiavellien menneisyys koostuu kaukaisista ex-rakkaista, entisistä ystäväistä ja työkaverista, jotka kantavat kaunaa edelleen näille ihmisille. Machiavellit kykenevät siirtymään erilaisista valloituksista toiseen, kun ne ovat vaan tarpeeksi etäällä toisistaan. Machiavellit pystyvät ottamaan toisten ihmisten tunteet huomioon vain, jos he haluavat heiltä jotain. Silti tämä empatian puute näyttäytyy varsin heikkona ominaisuutena verrattuna muihin ihmisiin. He eivät ymmärrä muiden tunteita ja näin eivät kykene tuntemaan sääliä ja myötätuntoa muita kohtaan. Heidän tunteitansa hallitsevat rahan-, seksin- sekä vallanhimo. Nämä kaikki edellä mainitut asiat myrkyttävät heidän ihmissuhteensa, luottamuksen sekä yhteistyön työpaikoilla. (mts, 134–137.)

3.10 Psykopaatti esihenkilönä

Psykopaattia eli sosiopaattia kuvataan välinpitämättömiksi ja petollisiksi ihmisiksi muita ihmisiä kohtaan. He eivät koskaan kadu välinpitämätöntä käytöstään, koska he eivät ymmärrä toisten tunteiden loukkaamista. Psykopaatit valehtelevat ja käyttävät toisia ihmisiä hyväkseen. Kun hyöty on saavutettu, he hylkäävät nämä ihmiset. Psykopaatin pystyy tunnistamaan itsekeskeisyydestä ja ensisijaisesta oman edun tavoittelusta. Tämän osa-alueen painotus ilmenee myös psykopatian tunnistamiseen tarkoitetuissa psykologian testeissä. Psykopaatit eivät tunne ahdistusta, pelkoa ja stressiä, jolloin myöskään rangaistuksen uhka ei vaikuta heihin mitenkään. Kylmyytensä vuoksi he erottuvat narsisteista ja Machiavelleista omana ryhmänä. Psykopaatit päätyvät tästä kolmikosta todennäköisimmin vankilaan. Heiltä puuttuu toisten ihmisten tunteiden ymmärtäminen ja kyky empatiaan kokonaan. Heidän toimintansa on kiusaamista, häirintää, tappeluiden lietsomista sekä muita sopimattomia tekoja. Tämä kaikki johtuu siitä, että he pitävät ihmisiä esineinä, joita voidaan käsitellä miten sattuu. (mts, 137-140.)

3.11 Narsisti esihenkilönä

Narsismi tarkoittaa liiallista itseen kohdistuvaa ihailua. Tällainen ihminen on itsekeskeinen, puolustaa omaa täydellisyyshahvotustaan sekä omaa suuruuskuvitelmiä itsestään. Narsisti on kiinnostunut muista vain itsensä jatkeena ja käyttää muita hyväkseen, saadakseen ihailuja sekä etuja itselleen. Liiallinen narsismi johtaa itsekeskeisyyteen, jolloin ihminen ei kykene vastaamaan toisten tunteisiin. Näin ollen ihmisten väliset kohtaamiset käyvät todella vaikeaksi. Narsistit arvostavat vain itsensä kaltaisia ihmisiä. Narsisti tarvitsee muita ihmisiä ylläpitämään omia suuruuskuvitelmiään ja että voisi hyötyä heistä. Muut ihmiset ovat narsistille vaan esineiden kaltaisia hyödykkeitä, joita hän pyrkii manipuloimaan (Polo 2011, 301–302).

Meillä kaikilla on niin sanottu narsismin haava. Tämä tarkoittaa, että meitä kalvaa sisäinen alemmuudentunne, joka pitää kompensoida ulkoisten näyttöjen avulla. Johtoasemaan pyrkivällä ihmisellä narsismin haava on usein tavallista suurempi. Johtajaksi pääseminen mahdollistaa tämän haavan parantamisen ulkoisella näyttämöllä. Kun esihenkilö ylenee, hän alkaa muistuttamaan koko ajan enemmän yrityksen ihanteita sekä saa muilta ihailua yrityksessä. Esihenkilön ylentyessä ylimpään johtoon asti, hän alkaa tuntea olevansa kaikkivoipa sekä täydellinen. Tunnesiteen muodostuminen esihenkilön ja johdettavan välille on välttämätöntä. Tämä suhde on narsistilla vääristynyt, koska esihenkilöllä on enemmän valtaa kuin johdettavalla. Asetelma tarjoaa otollisen mahdollisuuden laittaa johdettava ihanteellistetun objektin asemaan esihenkilö-johdettava alaisuudessa. Esihenkilö, joka luo narsistisen suhteen johdettaviinsa, odottaa heidän olevan hänen täydellisyyttänsä ihaileva yleisönsä. Narsismin taustalla on aina alemmuudentunne, niin kuin epätasapainoinen suhde suuren aikuisen ja pienen lapsen välillä, joka on laitettu sopusointuun niin, että lapsi on liittynyt kaikkivoipaan aikuiseen. Tämä tarkoittaa, että esihenkilö etsii luomassaan alaisuudessa ulospääsyä omasta avuttomuudentunteesta. Jos johdettava ei suostu näihin kahteen ajatukseen, jotka olivat kaikkivoipaisuus ja ihailu, on johdettava ongelmassa (mts, 306–307).

On tärkeää, että jokainen esihenkilö tarkastelee omaa narsistista ajattelua sekä käyttäytymistä persoonallisuuden kehittymistä liittyvässä ajatustyössä, että työyhteisöt pysyvät terveenä ja että liika narsismi ei saa yliotetta. Esihenkilön valintaan liittyy aina narsistisia elementtejä, koska henkilö joka tähän tehtävään haluaa, on aina keskimäärin narsistisempi kuin muut. Esihenkilöksi ylenneminen lisää aina narsistisia piirteitä, koska hänestä on tullut taas hieman parempi, kuin mitä hän

oli ennen tätä uutta tehtävää. Liialliseen narsismiin kuuluu olennaisesti yliherkkyys kritiikkiä kohtaan. Narsistit pitävät itseään täydellisenä, eivätkä pysty ymmärtämään sitä, että omassa toiminnassa tai itsessä olisi vikaa. Narsistiset esihenkilöt vastaavat kritiikkiin suuttumalla ja raivoamalla sekä häpäisemällä kritiikin antavan henkilön. Narsistit pyrkivät käyttämään muita ihmisiä hyväkseen saavuttaakseen omat tavoitteensa. Narsistit haluavat saada jatkuvaa ihailua. Jos näin ei tapahdu he raivostuvat. Ihmiset, jotka haluavat esihenkilöasemaan saadakseen pääasiassa valtaa, kuin siellä olevia tehtäviä, ovat muita yleisimmin narsisteja. Narsistiset esihenkilöt ovat vallanhiimoisia ja omahyväisiä ja he haluavat, että johdettavat ihailevat, rakastavat ja mielitelevät heitä. Narsistiset esihenkilöt hakevat ihailua muilta ja käyttävät muita hyväkseen saavuttaakseen kaikki-voipaisuuden. He eivät halua kuulla epäonnistumisia, koska työyhteisöstä on tullut hänen itsensä näköinen. Kun narsistiset esihenkilöt saavuttavat täydellisyden tunteen, ei mikään epätäydellinen voi enää kuulua hänen johtamaansa työyhteisöön. Näin ollen kaikki epäonnistuneet työntekijät pitää erottaa. Narsistille johdettavat ja yrityksen tuottamat prosessit ja tuotteet ovat hänen suuruutensa peilejä, jotka ovat hänen mielestensä virheettömiä sekä täydellisiä. Ne ihmiset, jotka uskaltavat kritisoida näitä joutuvat esihenkilön mustalle listalle. Narsistiset ihmiset ovat yliherkkiä ja heillä on hyvä muisti. Työyhteisön jäsenet oppivat nopeasti, että tällaista tyyppiä ei kannata ärsyttää. Narsistiset ihmiset luovat omat sääntönsä, koska kokevat olevansa muiden yläpuolella moraalisesti, taidollisesti sekä tiedollisesti. Narsistinen esihenkilö luo työyhteisöön tunteettoman, kylmän ja epäonnistumista sallimattoman kulttuurin, jossa ylemmällä henkilöllä on aina etuoikeus. Tähän kulttuuriin kuuluu olennaisesti se, että narsistia on liehakoitava ja mielisteltävä. Narsistisen esihenkilön läheltä löytyy yleensä ihmisjoukko häntä mieliteleviä hovin jäseniä, johon pääsee jäseneksi vaan mielitelemällä, ei hyvää työtä tekemällä (mts, 308–309).

3.12 Narsistin käytöstavat

Hänen puheissansa on negatiivisuutta ja vihaa. Narsistinen esihenkilö kuvataan tunteettomaksi ja kylmäksi sekä hänen tunnetilansa on vihapainotteinen. Tällainen ihminen on; usein huonolla tuulella, asenteeltaan negatiivinen, halveksuva muita työntekijöitä kohtaan, mikään asia ei ole koskaan riittävän hyvin tehty, kukaan työntekijä ei ole tarpeeksi hyvä, positiivista palautetta ei tule sekä moittii jatkuvasti työyhteisön toimintaa. Yksittäiset suuttumiset tai vihanpurkaukset eivät vielä tarkoita narsismia. Häiriintyneen narsismisin tunnistaa siitä, että kiusaajan päämäärä on alistaa ja tuhota toinen keinolla millä hyvänsä keinoja kaihtamatta. (Jokinen 2012 s. 64–66).

Hän ei pysty osoittamaan hellyyttä, rakkautta ja surua. Narsistinen ihminen ei ilmaise positiivisia tunteita, jolloin ilon tunteita ilmenee harvoin. Narsisti vihaa rakkautta, jolloin negatiiviset tunteet, kuten; katkeruuden, koston, kateuden, vahingonilon, mustasukkaisuuden tunteet ovat pääasiassa esillä. Narsisti ei kykene vastaanottamaan ja antamaan rakkautta, vaan kokee toiset ihmiset vihollisina. Tällainen ihminen on tunteeton ja etäinen, jonka ihmissuhteita kuvaa epäluuloisuus sekä epävarmuus. Muiden tunteiden, kuten surun näyttäminen ei onnistu helposti ja läheisyys on hänelle vaikea asia. (mts, 66–68).

Hän ei tunne syyllisyyttä, empatiaa, katumusta ja eikä pyydä anteeksi. Narsistisella ihmisellä ei ole kykyä empatiaan ja hän ei kykene samaistumaan toisten ihmisten kärsimykseen ja pahaan oloon. Narsisti voi loukata toisia ihmisiä pahasti eikä ymmärrä sanojensa vaikutuksia, koska hänellä on puutteita sosiaalisessa älykkyydessä. Pahimmillaan toisen kärsimyksen näkeminen vaan lisää voimantunnetta, joka yllyttää häntä lisää. Kyky kokea syyllisyyttä on tosi vähäinen tai se puuttuu kokonaan. Hänen mielestään vika aina jossain muussa, ei hänessä ja näin hän saa muut tuntemaan syyllisyyttä. Asetelma voi kääntyä sellaiseksi, että lopulta uhri pyytää anteeksi kiusaavalta narsistilta. Narsisti osaa manipuloida toisten ihmisten tunne-elämää sekä hallita sitä haluamallaan tyylillä. Hän pystyy perustelemaan tekonsa järkevästi sekä siirtämään vastuun teoistaan muille. Narsisti on mielestään itse vääryyden kohde ja muut vain kateellisia. Narsisti ei juuri koskaan näe syytä anteeksipyyntöön, koska pitää tekojaan aina oikeana. Hän ei koskaan myönnä tehneensä virhettä tai väärin. Narsisti ei näe tarvetta muuttaa omaa käyttäytymistään tai itseään. (mts, 68–70).

Hän on kaksinaamainen ja ailahteleva. Narsistin lähipiirissä on turvatonta ja yllätyksellistä, jossa tunnelma koetaan pelottavana, epävarmana sekä uhkaavana. Häneen ei pysty luottamaan, koska ei voi ikinä tietää mitä seuraavat hetket tuovat tullessaan. Työpaikalla narsistin käytös aiheuttaa hankaluuksia ja tämän takia ilmapiiri on kuluttavaa. Tätä ongelmaa ei haluta kohdata työpaikalla, vaan muut yrittävät sopeutua hänen käyttöksensä, että tultaisiin edes jotenkin toimeen. Tämä kuluttaa valtavasti työyhteisön energiaa, joka pitäisi kohdistaa enemmänkin työilmapiiriin positiiviseen kehittämiseen. Narsistinen esihenkilö on tyypillisesti puolueellinen, mielivaltainen ja epädemokraattinen. Hän on taitava takinkääntäjä ja pystyy antamaan itsestään ylemmälle johdolle todella ruusuisen kuvan. Hän osaa olla manipuloiva ja kaksinaamainen (mts, 70–72).

Hän on taitava manipuloija. Narsistilla on erittäin ovela tapa käsitellä muita ihmisiä, jonka päämäärä on saada oma tahtonsa läpi. Tämä tarkoittaa käytännössä muiden ihmisten mielen muokkaamista haluttuun suuntaan kyseenalaisin keinoin. Hän osaa nähdä, ketkä ovat hänelle hyödyllisiä ihmisiä ja ketkä eivät sitä ole. Narsistinen esihenkilö osaa taitavasti manipuloida ylemmät esihenkilöt puolelleen. Tästä syystä narsisti selviytyy aina voittajana ja kiusatut työntekijät joutuvat lähtemään työpaikasta vaikean työntekijän leima otsassa. Hän kykenee tekemään syyttömistä syyllisiä, jos hän tuntee hankalia ihmisiä ympärillään. Narsistin mielestä nämä ihmiset juonittelevat, vainoavat sekä puhuvat pahaa hänestä. Narsisti saa tukijoita manipuloimalla omia esihenkilöitään ja näin hän selviää aina ikävistä tilanteista ilman minkäänlaista sanktioita tai huomautusta. Hän käyttää niin sanottua hajota ja hallitse tekniikkaa sekä rakentaa itselleen hovin, johon kuulumattomia kohdellaan kaltoin. Hajota ja hallitse tekniikan avulla narsistin ei tarvitse ryhtyä fyysiseen väkivaltaan, josta jää helposti kiinni. (mts, 73–76).

Hän pitää hovia. Esimiesasemassa oleva narsisti muistuttaa kuningasta, joka kokoaa hovin, jotta saisi itselleen ihailua, hyväksyntää ja huomiota. Tähän hoviin pääsee tavallisesti käyttäytymällä esihenkilöä kohtaan kiltisti. Narsisti tarvitsee tekojensa puolustajia ja pönkittäjiä. Työpaikalla hovi muodostuu usein vuokra- ja määräaikaisista työntekijöistä, koska näistä on helppo saada pakkohovilaisia ja kuninkaan mielistelijöitä. Tilanteen voi huomata ulkopuolinen sivusta imelästä kehumisesta ”Hovilaisten” kesken. Hoviin kuulumattomilla on vaikeat oltavat. Hovin jäsenet eivät saa olla kuningasta parempia tai korkeammin koulutettuja. Narsisti haluaa olla kuin kukko tunkiolla, joka ei voi sietää kilpailijoita, jotka voisivat voittaa hänet. Jos hovin jäsenet sallivat kiusaamisen he edesauttavat kiusaavaa toimintaa ja kiusaaminen muuttuu yhteisölliseksi. Näin ollen yhteisö antaa hiljaisen hyväksynnän kiusaamiselle ja pyrkivät peittelemään sitä systemaattisesti. Hovin jäsenet saattavat myös pyrkiä vaientamaan kiusatun ja syyttämään häntä syylliseksi (mts, 77–80).

Hän on karismaattinen, hurmaava, älykäs ja menestyvä. Narsisti on toisten mielestä charmikas ja hurmaava. Hän voi olla myös älykäs, kyvykäs, voimakas sekä taloudellisesti ja ammatissaan menestyvä tyyppi. Hän saa ihailua ja palvontaa, koska hän on puhelias, sosiaalinen ja tarvittaessa ystävällinen sekä kohtelias. Ne ihmiset, jotka eivät joudu olemaan hänen kanssaan aktiivisesti tekemisissä voivat pitää hänestä niin kauan, kun hänen synkkä puolensa pysyy piilossa. Narsisti voi olla veto-voimainen tyyppi, jota kuvataan valloittavaksi, hypnotisoivaksi, tyylikkääksi sekä hyvin pukeutu-

vaksi. Hänellä on jatkuva valloitus menossa, jonka avulla hän etsii ihmisiä, joiden huomion hän pyrkii herättämään. Hänellä on usein hyvä esiintymistaito ja puhelahjat. Narsistista ihmistä kuvataan myös dynaamiseksi, energiseksi, aikaansaavaksi, joka antaa itsestään tehokkaan vaikutelman. Näiden kaikkien piirteiden vuoksi narsistit pääsevät johtaviin asemiin yhteiskunnassa. He ovat kilpailuhenkisiä, eteenpäin pyrkiviä ja haluavat valtaa. Näitä samoja piirteitä suositetaan psykologisissa testeissä ja työpaikkahaastatteluisissa (mts, 80–82).

Hän on ailahteleva ja epärehellinen, joka etsii uusia seksikumppaneita. Narsistille totuuden muuntelu on tyypillistä. Se on hänelle liukuva käsite, jota muutetaan tarpeen mukaan tilanteeseen sopivaksi. Narsisti voi muuttua hetkessä ihan toisenlaiseksi ja kiistää kaiken mitä on sanonut. Hän voi saada uhrinsa vaikeaan tilanteeseen, kertomalla negatiivisia- ja perättömiä lausuntoja työntekijästä. Narsisti kykenee valehtelemalla manipuloimaan jopa terapeutteja, psykologeja ja ammattiauttajia. Tämä ilmiö näkyy myös oikeussalissa asti. Valehtelu on niin taitavaa, että ihmiset menevät halpaan ja uskovat narsistin puheita kerta toisensa jälkeen. Narsistin seksuaalikäyttäytymisessä on vallankäytönpiirteitä, jossa hän pitää kumppaniaan esineenä, johon hänellä on käyttöoikeus. Rakkaussuhteet ovat pinnallisia, ongelmallisia sekä lyhytkestoisia (mts, 82–87).

Hän on katkera ja kateellinen. Narsistissa kateutta herättää toisten ihmisten tyytyväisyys, jossa kateus voi kohdistua kaikkeen hyvään mitä toisilla on. Katkera narsisti ei kykene iloitsemaan, eikä edes teeskentelemään toisten onnistumisista, jossa vaan viha ja kateus tulevat pinnalle. Kateus kohdistuu työpaikalla lahjakkaaseen alaiseen tai kollegaan, koska tällaiset ihmiset hän kokee uhkana. Esihenkilö saattaa saada lahjakkaasta työntekijästä sulan hattuunsa, mutta jos tämä lahjakas henkilö alkaa saada tunnustusta tai ylennyksen esihenkilö tulee kateelliseksi. Tämän jälkeen esihenkilö alkaa kiusaamaan eri tavoin kyseistä työntekijää (mts, 88–89).

Hän käyttää henkistä väkivaltaa usealla eri tavalla. Narsistin henkisen väkivallan muotoja ovat vähättely, mitätöinti, nitistäminen, nujertaminen, mollaaminen, sadismi, uhkailua, pelottelu, kiristäminen, hyväksikäyttö, alistaminen sekä uhrin hallitseminen. Narsisti tekee mielellään ylimmälle johdolle erilaisia kanteluita pienimmistäkin syistä. Tällaisella toiminnalla hän pyrkii saamaan syylistävän- ja pelon ilmapiiriin, jotta hänen omat ongelmansa ja virheet jäisivät huomaamatta. Narsisti kohtelee työntekijöitä kuin pelinappuloita, joiden tunteita ja tarpeita ei tarvitse huomioida.

Narsisti suorastaan etsii sellaisia ihmisiä, jotka ovat alistuvia. Narsistin katsetta kuvataan oudoksi, pelottavaksi, epäluuloiseksi, ylimieliseksi sekä halveksuvaksi (mts, 90–99).

3.13 Kolme erilaista narsistia

Narsismi on hyvin vaikea ja moniulotteinen ilmiö, jonka tunnistaminen on todella haastavaa. Ensimmäisen tapaamisen alkuvaiheessa voi olla lähes mahdotonta tunnistaa, onko kyseessä narsisti. Jos ihmisellä on paljon narsistisia piirteitä alkavat ne tulla ajan kanssa vähitellen esiin. Monissa tapauksissa vasta pitkän ajan kuluttua narsistin ympärillä olevat ihmiset heräävät hyvin ongelmallisiin ja vakaviin tilanteisiin, jotka ovat kehittyneet hiljalleen lähes huomaamatta. Tutkimusten mukaan narsistit voidaan määritellä kolmeen erilaiseen alatyyppiin; haavoittuva, piittaamaton ja huomionhakuinen. (Kiviniemi 2024).

Haavoittuva narsisti on todella herkkä toisten arvostelulle ja loukkaantuu aivan olemattomista syistä. Haavoittuva narsisti välittää pohjimmiltaan vain itsestään, jossa itsekeskeisyys ilmenee korostettuna. Narsismin peruspiirre on huono itsetunto, joka vaatii lohdutuksen ajatuksen omasta ylivertaisuudesta. Tämä ei ole kovin tyyppillistä haavoittuvalle narsistille. (mts).

Piittaamaton narsisti on huomionhakuinen, mahtaileva, ylemmydentuntoinen sekä röyhkeä. Tällainen ihminen osaa olla todella ihmeellisen valloittava ja hurmaava, joka ohittaa taitavasti muiden toiveet ja tarpeet. Räjähdysherkkyys ja impulsiivisuus tulevat esille erityisesti lähemmässä ihmis-suhteissa. Piittaamaton narsisti on itsekeskeinen, joka välittää vain itsestä ja omista tarpeista. Itsensä ensisijalle laittaminen tulee ilmi työpaikalla ja ihmissuhteissa. Muiden ihmisten tunteille ja ajatuksille ei ole tilaa ja niiden olemassaolo on uhka, jotka pitää vaientaa mahdollisimman pian. Empatia ja kyky asettua toisten ihmisten asemaan korostuvat poissaolollaan. Kaikki läheiset ihmiset saavat tuntea julmaa nöyryyttämistä, halveksuntaa sekä ohittamista. Piittaamattomalla narsistilla on usein päihdeongelma ja kuvittelee muiden juonittelevan tämän selkänsä takana. Käytännössä hän pyrkii jatkuvasti manipuloimaan toisia valehtelevaan sairaalloisesti. (mts).

Huomionhakuinen narsisti on mahtaileva, itsenäinen, seksuaalisesti provokatiivinen, kilpailuhenkinen, joka käyttää narsistisia ominaisuuksia menestymiseen. Ensivaikutelma ei ole yleensä narsisti-

nen vaan voi vaikuttaa päämäärätietoiselta ja rohkealta oman polkunsu kulkijalta. Huomionhakui-
nen narsisti pärjää yleensä hyvin elämässä, jossa toimintakyky on hyvä. Tämän takia huomionha-
kuista narsismia tunnistetaan harvemmin. (mts).

3.14 Narsismin poistaminen

Narsismiin liittyy paljon kielteisiä ominaisuuksia, joten on kyettävä estämään narsististen pääsyn
esihenkilöasemaan. Tämä on iso haaste rekrytoitaville henkilöille. Esihenkilöiksi pyrkivien ihmisten
valintaan osallistuvien henkilöiden hälytyskellojen pitäisi soida, jos asemaa hakeva ihminen sanoo
olevansa mielellään huomion keskipisteenä, olevansa vahva persoona, katselevansa itseään mie-
lellään peilistä sekä omaavansa vahvan tahdon. (Polo 2011 s. 309).

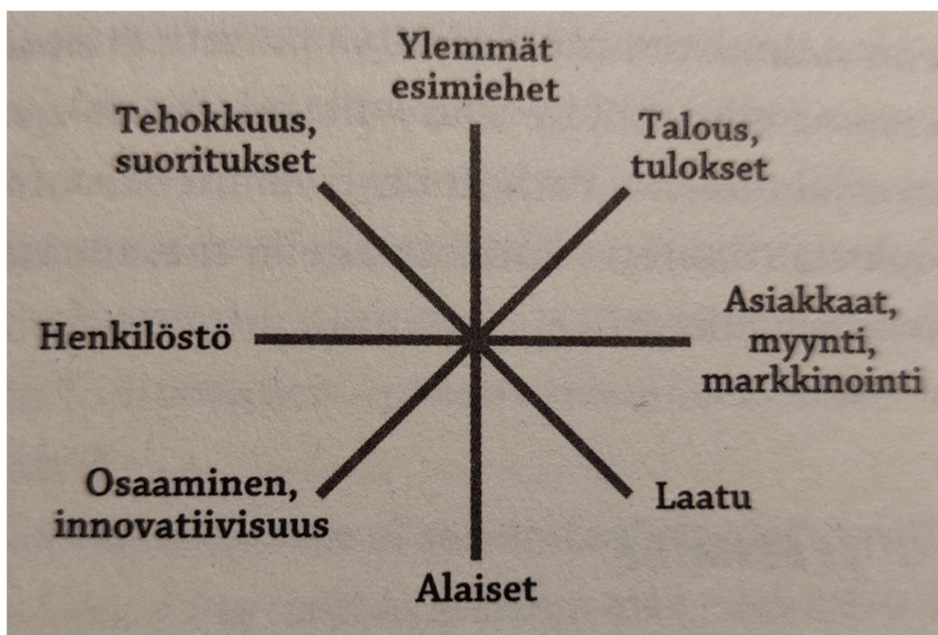
Psykologisissa soveltuvuusarvioinneissa pitää kiinnittää enemmän huomiota ehdokkaiden vuoro-
vaikutus- ja yhteistyötaitoihin. Narsistin kiusaamisen kohteeksi joutuneet työntekijät pitävät tätä
merkittävänä asiana narsismin tunnistamisessa. Tämä on tärkeää myös siksi, että monet työnteki-
jät kokevat tunneälykkyyden yhtenä johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista. Tunneälykäs johtaja
on vastuuntuntoinen, pitää johdettavat sitoutuneena, motivoituneina, joka pystyy inspiroimaan
sekä innostamaan johdettavia. Tunneälykäs johtaja välittää johdattavista ja on sosiaalisesti lahja-
kas. Hän pystyy tunnistamaan omia- ja toisten tunteita ja hänellä on empatiakykyä. Nämä edellä
mainitut ominaisuudet puuttuvat narsistilta kokonaan tai ne ovat todella heikot. (Jokinen 2012 s.
209–210).

DuBrin (2012, 195–196.) mukaan yksi tehokkaimmista tavoista tunnistaa ja poistaa narsismi on ot-
taa yrityksessä käyttöön 360 asteen palautekyselymenetelmä, joka kohdistetaan esimiehille. Ky-
seessä on nimetön lomakekysely, jonka täyttävät kaikki työntekijät, jotka työskentelevät kyseisen
esihenkilön kanssa. 360 asteen palautekysely keskittyy pääasiassa henkilön käyttäytymiseen ja
asenteisiin, empatiakykyyn ja kuunteluun eikä teknisiin tietoihin ja taitoihin. Kyselyn tarkoitus on
oppia ja tunnistamaan asioita, joita esihenkilö ei itse huomaa, jotka ihastuttavat ja vihastuttavat
 muita työntekijöitä. Tätä kyseistä menetelmää voidaan tarvittaessa käyttää myös työntekijöiden
arviointiin. 360 asteen palautekysely voidaan jakaa karkeasti seuraaviin pääkohtiin: Empatia muita
työntekijöitä kohtaan, kuuntelukykyyn, kiinnostutukseen oman työyhteisön hyvinvoinnista, huo-

maavaisuuteen muita ihmisiä kohtaan, henkisen tuen antamiseen, vihamielisyyteen yksittäisiä työyhteisön henkilöitä kohtaan sekä vapaaseen kommentointi osioon. Tämä vapaa kommentointi osio on tärkeä, jotta kaikki mahdollinen tietoa saadaan kerättyä talteen.

3.15 Huonon johtamisen syntyminen

Alla olevassa kuviossa 1 nähdään esihenkilön työssä ilmenevät painopistealueet, jotka ovat sekavia ja ristiriidassa keskenään. Nämä painopisteet on esihenkilön pystyttävä tasapainottamaan tilanteiden vaatimalla tavalla sekä ohjata vastuualueensa toimintaa, niin että työyhteisön perustehtävää palvelee mahdollisimman hyvin. Jos esihenkilö ei kykene tasapainottamaan näitä erilaisia vaatimuksia on työyhteisön perustehtävä vaarassa jäädä taka-alalle. Näitä kaikkia näkökulmia on lähes mahdoton aina palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Näin tapahtuessa esihenkilön johtamistavat alkavat kehittyä kohti huonoa johtamista. Tämä aiheuttaa myös sen, että johtamiseen sekoituu hyvää ja huonoa johtamista samanaikaisesti. (Juuti 2018, 31–32.)



Kuvio 1. Esihenkilötyöhön liittyvät sidosryhmät (mts, 31)

Usein ongelma on se, että huonoja johtajia ei pysäytetä yrityksissä. Tämä näkyy kyvyttömyytenä nähdä tätä ilmiötä. Toinen syy on se, että johtamisjärjestelmässä ja rekrytoinnissa on puutteita. Jos johtaja epäonnistuu tehtävässään, syy laitetaan johdettavien- tai toimintaympäristön syyksi.

Harvemmin syyttävä sormi osoittaa johtajaa kohti, vaikka vika olisi hänessä. Ylimmässä johdossa on usein liikaa sellaisia ihmisiä, jotka ovat itsekkäitä ja valmiita tekemään mitä tahansa, jotta pääsevät etenemään urallaan eteenpäin. Yrityksissä tämä on usein tiedossa, jolloin toimitusjohtajan pitää ymmärtää, että tällainen johtaja ei ole hyväksi yrityksen visioille, strategialle ja yrityskulttuurille. Johtamista ei seurata tai mitata ihmisten johtamisen onnistumisen näkökulmasta. Ihmisten johtamisen mittaaminen ei kuulu vielä yritysten suurempien tunnuslukujen joukkoon, eikä esim. toimitusjohtajan työsopimuksessa ole tästä mitään mainintaa tai vaatimusta. Tässä asiassa pitää muistaa se tosiasia, että yrityksissä tuloksen tekevät pääasiassa ihmiset eli työntekijät. Vaikka yrityksissä tehtäisiin erilaisia henkilötyytyväisyyskyselyjä tai 360 asteen arviointeja, joista on selvästi havaittavissa huonoa johtamista, niin ylin johto ei tee mitään asian parantamiseksi. Henkilöstöosasto voi ottaa asian puheeksi toimitusjohtajan kanssa, mutta toimitusjohtaja laittaa asian vaan odottamaan hamaan tulevaisuuteen. Huono johtaminen voi näkyä yrityksissä ajatuksena, että mitä lujemmin tehdään töitä, sitä parempi tulos syntyy. Tällaisissa yrityksissä johtajat hukuttavat organisaatiot myös kehitysohjelmiin parantaakseen yrityksen tulosta. Johtajien tekemät aloitteet teettävät organisaatioille ylimääräistä työtä, jotka turhauttavat työntekijät. Tämä luo samalla illuusion, että organisaatioiden toiminta on tehokasta ja työt etenevät. Käytännössä tämä näkyy väärin asioihin keskittymisenä ja perustehtävän unohtumisena. Matriisiorganisaatioissa ongelmaksi muodostuu päätöksen odottaminen ja tekeminen ylemmiltä tahoilta. Tämä näkyy organisaatioissa peukaloiden pyörittämisenä, turhautumisena, epäonnistumisina, epäolennaisiin asioihin keskittymisenä ja vastuun pakoiluna. Yksi pahan johtamisen muoto on liiallinen kontrolli työntekijöitä kohtaan, joka voi näkyä mikromanagerointina ja epäluottamuksena. Työpäivät täyttyvät erilaisista palaverista, joissa on ylimääräisiä ihmisiä, joka näkyy tekemisen tarkasteluna isolla porukalla. Palaverit ovat usein huonosti suunniteltuja, joihin kukaan ei tule valmistautuneena. (Turtio 2017, 32–34.)

Valitettavan usein johtajat eivät ota vakavasti työntekijöiden esiintuomia epäkohtia organisaatiosta. Tämä johtaa pitkässä juoksussa isompiin ja monimutkaisiin ongelmiin. Tämä ilmenee organisaatioissa myös samojen ongelmien toistona. Nämä ongelmat eskaloituvat vuosien kuluessa niin pahaksi, että joudutaan palkkaamaan ulkopuolinen asiantuntija ratkaisemaan näitä. Tämä tarkoittaa käytännössä rakenteiden, tiimien uudistamista sekä johtajien vaihtamista. Vaikeita ongelmia pyritään selvittämään, mutta niiden kehittymistä ei seurata. Tämä johtaa siihen, että vanhat pahat tavat palaavat takaisin vähitellen. (mts, 55–56.)

Useissa yrityksissä esihenkilötyö koetaan tuottamattomaksi puuhasteluksi, jota tehdään, jos aikaa jää tärkeimpien töiden jälkeen. Hyvin tavallista on, että esihenkilö jättää ryhmäpalaverit, kehityskeskustelut kokonaan pitämättä vedoten muihin tärkeämpiin ja kiireellisimpiin tehtäviin. Yrityksissä pitää ruveta ajattelemaan vakavasti mitä seurauksia siitä syntyy, kun esihenkilö keskittyy vaan suorittavaan työhön. Useissa yrityksissä on unohtunut johtamisen päätehtävä, saada tuloksia vaikuttamalla työntekijöihin ja heidän avullansa. Työpaikan ongelmiin ei puututa ajoissa, joka vaan pahentaa ongelmia. Tämä näkyy myös tehottomuutena ja viihtyvyyden- sekä motivaation laskuna. Työntekijät joutuvat työskentelemään jatkuvasti ilman palautetta, heidän työtänsä ei arvosteta, toiminnan kehittäminen on poukkoilevaa, mikä aiheuttaa työntekijöissä turhautumista. Hyvin tavallista on, että esihenkilöksi palkataan kokeneita asiantuntijoita, joiden johtamismotivaatio, johtamistaidot, halut kehittyä esimiestyössä ovat hyvin kyseenalaiset. Tällaisia ihmisiä kiinnostavat monesti enemmän tehtävän status, kuin tehtävien sisältö. Monet yritykset ovat vasta nyt ymmärtäneet, että työntekijöitä on pakko johtaa entistä määrätietoisemmin. Esihenkilöroolit ja vastuut sekä valtuudet ovat usein epäselviä. Tämä tulee ilmi yleensä silloin, kun organisaatiossa tulee vastaan konflikti, ongelma tai jonkun pitää ottaa vastuu tai tehdä päätös jostain asiasta. Johtamistyötä pitää johtaa ylimmän johdon toimesta. Johtamisrakenteiden epäselvyys johtuu pitkälti organisaatioiden muuttumisesta matriisimaiseksi prosessiorganisaatioksi, jossa vastuu ja valtasuhteet ovat muuttuneet vaikeaksi rajata. Tämän takia oma esihenkilö voi olla fyysisesti kaukana alaisistaan ja näin ihmiskontaktit jäävät vähäiseksi. Jos näin on tapahtunut, niin on entistä tärkeämpää määrittellä vastuut ja valtuudet erityisen tarkasti. (Järvinen 2013, 15–19.)

Jos organisaation esihenkilöt eivät ymmärrä johtamistehtäviensä ydintä ja laajempia vaikutuksia yritykseen, vaikutukset ovat hyvin negatiiviset. Työntekijät eivät pysty täysin itse ohjautumaan, vaan heidän perustehtävänsä unohtuvat, toiminta suuntautuu omien mieltymysten ja mielenkiintoisimpien asioiden suuntaan, keskinäisiin ristiriitoihin sekä valtataisteluihin. Jos johtamista ei ole, joku ottaa epävirallisen johtajan roolin, joka johtaa erilaisiin kuppikuntiin, riitoihin, syyttelyyn sekä huonompaan työilmapiiriin. Yhdelläkään kilpailevalla yrityksellä ei ole varaa väheksyä johtamisen vaikutusta. Ainostaan niissä yrityksissä, joissa kustannustehokkuudella ja asiakkaiden tyytyväisyydellä ei ole merkitystä, voidaan unohtaa johtaminen ja rakentaa toiminta täysin itseohjautuvuuden varaan. (mts, 25–27.)

Toimettomuus on hyvin tyypillinen yritysten tapa suojautua ongelmilta. Pitkittyneissä ongelmissa työntekijät tietävät, että jotain pitäisi tehdä ongelmien korjaamiseksi, mutta kukaan ei halua ottaa ongelmia hoidettavaksi. Yksi syy tähän on se, että ongelmien kanssa on eletty jo pitkään ja ongelmien kanssa on jo opittu työskentelemään. Oletuksena on, että näiden ongelmien kanssa pärjätään jatkossakin. Työntekijät eivät halua ratkaista ongelmia, koska se teettää heidän mielestään lisätyötä. Toimettomuudessa on kyse vastuunpakoilusta, jolloin yrityksiin syntyy epäterveitä toimintamalleja, joihin vaan sopeudutaan ajan kanssa. Tällainen toimintatapa johtaa työntekijöiden kynnistymiseen ja turhautumiseen ja ongelmien piilottamiseen. Jos esihenkilöt ja työntekijät eivät kykene avoimesti tutkimaan työtä haittaavia asioita, tällöin ei ole mahdollisuuksia selvittää, mistä ongelmat alun perin johtuivat ja miten ne voidaan korjata. Näin organisaatio ei pysty oppimaan virheistä vaan toistavat niitä koko ajan. Organisaatioon syntyy ongelmien loputon pallottelu, toisien syyttely, vastuunpakoilu, ihmissuhteiden kärjistyminen. Tämä näkyy työpaikalla esim. niin, että työntekijät eivät välttämättä enää edes keskustele toistensa kanssa. Tämä kaikki johtaa siihen, että työntekijät voivat pahoin, eivät kykene saamaan työstä minkäänlaista tyydytystä itselleen. Työntekijöiden keskittyminen ja energia menee ongelmien päivittelyyn, mikä synnyttää entisestään tyytymättömyyttä työhön sekä työpaikkaan. (mts, 112–116.)

Työntekijöille on usein tavallista vältellä vaikeiden asioiden käsittelyä. Asioiden välttelevä toimintatapa voi pahimmillaan katkaista sisäisen tiedonkulun ja toimia riskinä yrityksen tulevaisuudelle. Vielä jos yrityksen johtamiskulttuuriin kuuluu vältellä hankalia ja ikäviä asioita, vaarantuu yrityksen kehittäminen ja tulos pahasti. Yrityksen on vaikea kehittyä huippuyritykseksi, jos sen johtajat eivät pysty kohtaamaan karujakin asioita. On vaikea tehdä hyviä päätöksiä tulevaisuutta ajatellen, ellei olemassa olevat ongelmat ole jo tiedossa. On tärkeää luoda sellainen yrityskulttuuri, jossa työntekijöillä ja ongelmilla on mahdollisuus tulla kuulluksi. Esihenkilöillä on myös tapana karttaa ikävien tosiasioiden kertomisen alaisille ikävien reaktioiden pelossa. Tämä ilmenee asioiden kaunistelemisena ja asioiden kiertelemisenä. Näin esihenkilö palvelee vaan omia negatiivisten tunteiden välttelyä eikä yrityksen etuja. Tällainen toimintatapa pitää yllä niin sanottua mukavuuden kulttuuria, joka ei muutu kuin vasta pakon edessä. (mts, 117–124.)

Kun työpaikalla joudutaan vähentämään resursseja tai jakamaan varoituksia, työilmapiiri on jo pahoin tulehtunut. Tämä ilmenee usein työntekijöiden sairaslomina, stressinä ja epäluottamuksena.

Työilmapiirin tärkeimpiä kulmakiviä ovat avoimuus, luottamus sekä avuliaisuus. Joillakin työpai-koilla työntekijät eivät auta toisiaan, eivät luota toisiinsa ja siellä vallitsee sulkeutuneisuuden sekä epäavuliaisuuden kulttuuri. Jatkuva kiire pahentaa työilmapiiriä vielä lisää. Esihenkilöt eivät usein ymmärrä työntekijöiden välisen avuliaisuuden merkitystä ja siitä syntyvää positiivista kierrettä. Työntekijöitä kuormittaa eniten epäluottamus työkavereita ja esihenkilöä kohtaan. Heitä rasittaa myös se, että heidän työtänsä ei arvosteta ja jos he joutuvat kyräilyn ja epäluulojen kohteeksi. (Juuti 2018, 152–154.) Esihenkilön persoonasta johtuva huono johtaminen näkyy työpaikalla valhekuvien ja todellisuuden vääristymisenä, ihmisten hyväksikäyttönä, välinpitämättömyytenä ja tunteettomina ihmisiä ja asioita kohtaan. (Juuti 2018, 164.)

Huonoon johtamiseen puuttuminen on paljon monimutkaisempaa mitä voisi luulla. Huono johtaminen näkyy erilaisena eri näkökulmista katsottuna. Usein tehtyjä päätöksiä ja muutoksia ei tarkastella enää jälkeenpäin varsinkaan säännöllisen väliajoin. Kun näin tapahtuu, yrityksen on vaikea löytää hyviä yhteisiä toimintatapoja. Tämä johtaa yrityksessä pirstaleisiin ja sekaviin näkökulmiin, joita yritetään ratkoa parempaan suuntaan erilaisin pakkokeinoin. Huonoa johtamista on vaikea huomata, ellei ole tutustunut johtamisteorioihin tai kokenut sitä henkilökohtaisesti. (mts, 205–206.)

3.16 Huonon johtamisen jakauma

Anu Pynnösen (2015, 25.) mielestä destruktiivinen johtaminen tarkoittaa jatkuvaa käyttäytymistä, jonka tavoite on työntekijän tai organisaation sabotointi. Tällainen johtamistapa vahingoittaa työntekijöiden hyvinvointia, tyytyväisyyttä sekä motivaatiota. Johtamistavan alalajeiksi kutsutaan tyrannimaista-, laissez-faire-, sekä raiteilta suistamisen johtamiseksi. Johtamistapaa kuvataan myös rakentavan käyttäytymisen puuttumiseksi, jossa negatiivisuus kohdistuu työntekijään tai organisaatioon. Alla olevassa taulukossa 1 on kuvattu näitä huonon johtamisen eri tyyppejä tarkemmin.

Taulukko 1. Destruktiivinen johtaminen ja sen alalajit (mts, 25)

TEORIA	TUTKIJAT / LÄHTEET	KESKEISET TEKIJÄT JA ILMENEMINEN
Destruktiivinen johtaminen	Einarsen ym., Padilla ym., Skogstad ym. Schyns & Schilling	<ul style="list-style-type: none"> tarkoittaa rakentavan käyttäytymisen puuttumista ominaista toistuvuus ja systemaattisuus tavoitteena organisaation, yksilön tai molempien tavoitteiden vahingoittaminen perustuu alaisten havaintoihin alalajit: tyrannimainen johtaminen*, laissez-faire johtaminen**, ja raiteiltaan suistunut johtaminen*** (ks. alla) ilmenemismuodot: kiusaaminen, ahdistelu, väärinkohtelu seuraus: motivaation, työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin vahingoittaminen
Laissez-faire**	Einarsen ym., Skogstad ym., Salin	<ul style="list-style-type: none"> tarkoittaa sitä, että johtaja ei täytä johtamistehtävää / rooli-odotuksia; johtaja ei kiinnostu johtamisesta eräänlaista "epäjohtamista: johtamiskäyttämisen välttäminen, päätöksenteosta ja vastuusta kieltäytyminen ilmenee käytännössä esimerkiksi läsnäolon ja palautteen antamisen puuttumisena altistaa työpaikkakiusaamiselle
Raiteiltaan suistunut johtaminen***	Einarsen ym., Van Velsor & Leslie	<ul style="list-style-type: none"> tarkoittaa sitä, että johtaja toimii vastoin organisaation ja alaisten etuja johtuu usein siitä, että johtaja ei kykene ihmiskeskiseksi muuttuvaan johtamistyöhön syynä myös yleinen kyvyttömyys muutokseen työssä, asemassa tai organisaatiossa

Anu Pynnönen (2015, 26–27.) kertoo tyrannimaisen ja despoottisen johtamisen muistuttavan paljon toisiaan. Tyrannimainen johtaja käyttää valtaa ja auktoriteettia kostavalla sekä alistavalla tavalla tavoitellessaan omia tavoitteita. Kuitenkin tämä käytös tukee osittain yrityksen tavoitteita. Desposiittinen johtaja ei näe omaa huonoa toimintaansa, joka toimii hierarkkisessa organisaatiossa. Molemmilta johtajilta puuttuu empatia ja toisten huomioiminen. Pelolla johtaminen ilmenee usein hierarkkisessa organisaatiossa, jossa vallitsee epäsymmetriset valtasuhteet. Pelolla johtaminen tarkoittaa esihenkilön väärinkäyttämistä, uhkaamista sekä kiristämistä, jossa hyödynnetään uhkakuvien luomista tai niiden olemassaoloa esihenkilön ja organisaation tavoittei-

den saavuttamiseksi. Pelkoa hyödynnetään kontrollin välineenä, jossa esimerkiksi joukkoirtisanomiset ovat tehokas menetelmä. Pelkoa voidaan pitää työpaikkakiusaamisen taustavoimana. Taulukossa 2 on tarkempi kuvaus näistä edellä mainituista huonoista johtamistavoista.

Taulukko 2. Tyrannimaisen ja pelolla johtamisen kuvaus (mts, 27.)

TEORIA	TUTKIJAT / LÄHTEET	KESKEISET TEKIJÄT JA ILMENEMINEN
Tyrannimainen johtaminen* (myös yksi destruktiivisuuden laji)	Ashforth, Einarsen et al., Aasland et al.	<ul style="list-style-type: none"> tarkoittaa ylemmässä asemassa olevan ennalta-arvaamatonta, sortavaa ja kostonhaluista vallan ja auktoriteetin käyttöä 6 ulottuvuutta: mielivaltaisuus ja itsen korostaminen, alaisten vähättely, toisten huomioimisen puuttuminen, pakottaminen, aloitekyvyn lannistaminen, mielivaltainen rankaiseminen ilmenemismuodot: epäreilisuus, suosikkijärjestelmät, epäystävällisyys, vaikea lähestyä, ei osallista tai voimaannuta, aiheeton moittiminen ja rankaisu
Pelolla johtaminen	Parviainen, Eriksson	<ul style="list-style-type: none"> valta ja sen käyttö uhkailu, kiristäminen, pelottelu uhkien luomista tai olemassa olevien uhkien käyttämistä suora tai epäsuora: viljailu, "annetaan ymmärtää" tyrannimaisen ja despoottisen johtamisen piirteitä

Taulukossa 3 on kuvaus esihenkilöiden huonosta johtamisesta, väärinkäytöksestä ja kiusaamisesta.

Taulukko 3. Väärinkäyttö- ja työpaikkakiusaaminen esihenkilötyössä (mts, 28.)

TEORIA	TUTKIJAT / LÄHTEET	KESKEISET TEKIJÄT JA ILMENEMINEN
Väärinkäyttävä esimiestyö	Tepper, Keashly ym., Starratt & Grandy	<ul style="list-style-type: none"> tarkoittaa esimiehen jatkuvaa vihamielistä käyttäytymistä ilmenemismuodot: kiusaaminen, vihanpurkaukset, pilkkaaminen, vähättely, pelottelu, aggressiivinen katsekontakti, nöyryyttämisen muiden nähden, "vaikenemiskäsittely"
Työpaikkakiusaaminen	Zapf, Einarsen	<ul style="list-style-type: none"> tarkoittaa usein valta-asemaan tai -eroon perustuvaa vahingollista toimintaa toista tai toisia kohtaan (ei aina esimies) voi olla joko kiistatilanteisiin liittyvää (dispute-related) tai jatkuvaa (predatory) ilmenemismuodot: nöyryyttämisen, uhkailu, lannistaminen, pelottelu, rankaiseminen, alistaminen, juoruaminen, tehtävien vaihtaminen tai niistä suoriutumisen vaikeuttaminen, kritisointi, huutaminen lisäksi myös: työsuhteen päättymisellä uhkaaminen, merkityksettömät tehtävät, ristiriitaiset/ jatkuvasti muuttuvat ohjeet, työmäärällä ylikuormittaminen, tiedon pimittäminen

Anu Pynnönen (2015, 28.) jakaa negatiivisen johtamisen tyytit kahteen alla olevan taulukon 4 mukaisesti. Tässä taulukossa on myös koottuna viitekehys asioista, joita esihenkilöt kokevat ja pitävät itselle merkittävänä asioina.

Taulukko 4. Negatiivisen johtamisen tyypit (mts, 30.)

	KAYTTAYTYMIS-KATEGORIA	KESKEISET TEKIJÄT JA ILMENEMINEN
destruktiiviset tyypit	1. epärehellinen / petollinen johtaminen (insincere leadership)	<ul style="list-style-type: none"> johtajan vilpillisuus / petollisuus tiedon vääristäminen tai pimitäminen tuen epääminen alaisilta kasvojen säilyttäminen johtajan omat tavoitteet hienovaraisuus
	2. despoottinen johtaminen (despotic leadership)	<ul style="list-style-type: none"> autoritaarinen käyttäytyminen valtaetäisyyden säilyttäminen auktoriteetti epähuomaavainen ja armoton toiminta johtaja vaikeasti lähestyttävä
	3. hyväksikäyttävä johtaminen (exploitative leadership)	<ul style="list-style-type: none"> painostaminen, uhkailu, pelottelu alaisten ulkoisen motivaation ruokkinen ja hyväksikäyttäminen "keppi ja porkkana"-menetelmä
	4. rajoittava johtaminen (restrictive leadership)	<ul style="list-style-type: none"> tilan ja vaikutusmahdollisuuksien rajoittaminen tavoitteiden tyrkyttäminen alaisia ei oteta mukaan tai heidät ohitetaan alaisia ei kuulla tai voimaannutetaan
ei-destruktiiviset tyypit	5. hylätty johtaminen (failed leadership)	<ul style="list-style-type: none"> liiallinen operatiiviseen työhön keskittyminen johtamistyön laiminlyönti
	6. johtamisen aktiivinen välttäminen (avoiding leadership, active)	<ul style="list-style-type: none"> alaisten myötäileminen, liittoutuminen konfliktien välttäminen pelkästään positiivista palautetta alaisille
	7. johtamisen passiivinen välttäminen (avoiding leadership, passive)	<ul style="list-style-type: none"> ailahteleva toiminta vastuuta ei kanneta epäjohdonmukaisuus ja epäluotettavuus toiminnassa päätösten tekemisen välttäminen toiminta puheen asteella
	8. antaa mennä- johtaminen (laissez-faire leadership).	<ul style="list-style-type: none"> ei riittävää kommunikointia ei tavoitteiden tai suunnan asettamista välipitämättömyys johtamista kohtaan ei täytä johtamistehtävää tai rooliodotuksia (esim. palaute tai läsnäolo)

Johtamisen eettisyyttä ja moraalialia pidetään kaikkien huonojen johtamistyyppien tarkastelulukulmana. Johtamisen etiikassa tarkastellaan oikean ja väärän sekä hyvän ja pahan eroja, käyttäytymistä ja toimintaa sekä näistä aiheutuvia vaikutuksia. Johtamisen moraalisuutta tarkastellaan johtajan omien periaatteiden- ja tavoitteiden eettisyyden, johtamistyylien- ja prosessien eettisyyden sekä johtamistoimien seurauksien eettisyyden kautta. Eettisyys on myös sitä, että johtajan teot ja puheet vastaavat toisiaan. (mts, 31-32.)

3.17 Huonon johtamisen mahdollistavat asiat

Ylimmän johdon asenteella on valtava vaikutus johtamisen tuloksellisuuden tarkastelussa. Ylin johto määrittelee johtamiskulttuurin, periaatteet, visiot sekä strategiat. Ylin johto määrittelee johtamisen laadun ja sen tason. Yrityksen kulttuuri antaa suojan huonolle johtajalle, joka saa jatkaa työssään työntekijöiden epätyytyväisyydestä huolimatta. Tämän mahdollistaa organisaation johtamisrakente ja jäykkä hierarkia. Kun ylin johto ei puutu tähän ongelmaan, niin ongelma ei tule korjautumaan itsestään. Ihmisten johtamistyöstä puuttuvat onnistumisen mittarit ja johtajan toimintaa ei seurata tarpeeksi tarkasti. Yrityksen arvot ja kulttuuri voivat myös edesauttaa huonoa johtamista. Muutostilanteet tai ulkoiset uhat voivat piilottaa johtajien toiminnan pitkiksi ajoiksi. Ylimpään johtoon hakeutuu pääasiassa sellaisia henkilöitä, jotka ovat asia- ja numero-ohjautuneita, joka ilmenee prosessien, rakenteiden ja suorituksen johtamisena, jossa keskitytään tehokkuuteen ja tulokseen. Tasapainoiseen johtamiseen tarvitaan myös ihmisten ja uudistusten johtamista. Pitää miettiä miten saavutetaan hyvinvoiva työyhteisö ja yrityksen kasvu. Etäällä työntekijöistä oleva johto ei ymmärrä työntekijöiden kokemia haasteita työpaikalla. Jos tähän vielä lisätään ylimpien johtajien luoma oikeassa olemisen kulttuuri, niin työntekijöiden on vaikea olla eri mieltä johtajien kanssa. Tällaisessa tapauksessa työntekijöiden selviytymisen keinoksi muodostuu johtajien myötäileminen ja oman työpaikan säilyttäminen. Tästä syystä huonosta johtamisesta ei puhuta suoraan ja huono johtaminen saa jatkua. (Turtio 2017, 51–53.)

Huonossa johtamisessa painottuu asijahtaminen, jossa korostuvat tekeminen ja tavoitteet. Ylimässä johdossa korostuu faktapohjainen analysointi, jonka päämäärä on antaa vastuksen kysymykseen mitä tehdään. Parempaan johtamiseen päästään sillä, että keskitytään yhteiseen linjaan ja miten voidaan toimia paremmin yhtenäisesti. Työntekijöiden mielestä johtamisessa pitää painottaa enemmän ihmisten johtamista. (mts, 49–50.)

Palautetta on saatava työntekijöiltä, jotta esihenkilön tiedoksi tulee, miten hänen käyttäytymisensä koetaan. Palautteen avulla hän pystyy näkemään miten omat ajatukset johtamiskäyttäytymisestä näyttävät alaisten silmissä. Tätä kautta esihenkilö voi korjata käyttäytymistään parempaan suuntaan ja vastata toivomuksiin, miten tulisi toimia tulevaisuudessa. Hyvä esihenkilö keskustelee paljon, selkeästi ja suoraan, eikä salaa työntekijöiltä tärkeitä työhön liittyviä odotuksia ja näkemyksiä. Tällaisen esihenkilön kanssa keskustelu ja yhteistyö koetaan sujuvaksi, luottamusta herättäväksi sekä aidoksi. Esihenkilö, joka ilmaisee hyvin vähän itsestään, koetaan sulkeutuneeksi ja vaarautuneeksi sekä epäluotettavaksi. Työntekijät joutuvat jatkuvasti arvailemaan, mitä mieltä hän on asioista oikeasti. Tällainen esihenkilö koetaan epäaidoksi ihmiseksi, joka vetää jonkinlaista roolia, jotta todellinen luonne ei tulisi ilmi. Jos esihenkilö ei herätä luottamusta työntekijät eivät uskalla ja halua antaa suoraa todenmukaista palautetta hänelle. Tilanne on siis ihan päinvastainen verrattuna avoimeen esihenkilöön, jolle uskalletaan antaa suoraan hyvinkin kriittistä palautetta. Esihenkilö, jonka on vaikea ymmärtää saamansa palautetta tai käyttäytymistään, voi hakea apua ulkopuoliselta ammattilaiselta esim. työnohjauksen muodossa. (Järvinen 2013, 97–101.)

Yritysten olemassaolon tarkoitus hämärtyy helposti, jossa tekeminen alkaa keskittyä työpaikan ulkopuolelta tuleville epäolennaisille asioille. Tämä näkyy yritysten keskittymisenä vain työntekijöiden työssä viihtyvyyden parantamiseen ja uusien työntekijöiden palkkaamisina. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaation perustehtävä ja sen kehittäminen unohtuvat. Taloudellinen kannattavuus, asiakaslähteisyys ja yrityksen arvot jäävät myös helposti taka-alalle. Sitten kun johtajat ymmärtävät olennaiset asiat, he pystyvät johtamaan työntekijät oikeaan suuntaan. (mts, 124–125.)

Johtajille on vaarana eristäytyä omista työntekijöistä. Johtajien on keskusteltava säännöllisesti työntekijöiden kanssa, jotta he tietävät reaaliaikaisesti, miten organisaatio oikeasti voi. Näin he pystyvät tekemään paremmat päätökset. Tämän lisäksi tarvitaan erilaisia keskustelutilaisuuksia johdon ja työntekijöiden välillä. Parhaat päätökset syntyvät mahdollisimman monipuolisen tiedon avulla. (mts, 125–126.)

Vaikka yrityksessä olisi monenlaisia keskustelutilaisuuksia, niin tämä ei anna todellista tietoa, miten organisaatio voi. Työntekijät eivät helposti muuta näkemyksiään, vaikka he olisivat oikeasti

väärässä ja vika on itsessä. Pahimmissa tilanteissa työntekijät voivat vaieta täysin. Esihenkilön tehtävä on rikkoa tällainen vuorovaikutustapa ja haastaa työntekijöitä keskusteluun tutkivalla ja pohjivalla otteella. Esihenkilön pitää ymmärtää erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä sekä olla oikeasti kiinnostunut näistä. Kommunikaation pitää olla esihenkilön toimesta pohtivaa ja kysyvää vuorovaikutusta, jossa työntekijät kokevat tulleen ymmärretyiksi ja kuulluiksi. (mts, 127–128.)

Jotta organisaation työntekijät voisivat toimia yrityksessä halutulla tavalla, heille pitää kertoa minkälaisista käyttäytymistä arvostetaan. Jos johtajat eivät sano näitä asioita ääneen, työntekijät joutuvat itse päättämään mikä on ok ja mikä ei. Tällainen tapa johtaa siihen, että työntekijät alkavat toimia vastoin yrityksen arvostamia tapoja. Tämän takia olisi järkevää keskustella säännöllisin väliajoin mitä nämä tarkoittavat käytännössä. Esimiehen tulisi kertoa minkälaisista käyttäytymistä hän odottaa alaisiltaan. Vastaavasti on tärkeää myös pyytää työntekijöiltä toivomuksia esihenkilön käyttäytymisen suhteen. Luomalla pelisäännöt esihenkilöt voivat helpommin ratkaista vaikeitakin konflikteja ajoissa. (mts, 128–130.)

Vuorovaikutusta tulee arvioida säännöllisin väliajoin, jossa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia tiedonkulun ja kommunikaation toimivuudesta. Usein organisaatioissa jatketaan toimintaa, joka koetaan ajan haaskaamiseksi, esim. turhat kokoukset ja palaverit. Arvioinneissa keskitytään tarkastelemaan palaverihin valmistautumista, aikataulujen noudattamista, hyödyllisyyttä, käsiteltävien asioiden tärkeyttä, osallistumisaktiivisuutta, keskustelun avoimuutta, luottamuksellisuutta, päätöksien selkeyttä ja seuranta. On tärkeää, että näistä kehittämissideoista otetaan myös oppia jatkoa silmällä pitäen. (mts, 130–132.)

Pakottava johtaminen ymmärretään helposti vaan huutamisena, simputtavana, käskyttämisenä, tiukkana kurina sekä auktoriteettisena johtamistapana, jota toteuttaa huono esihenkilö. Esihenkilö pystyy toteuttamaan tätä samaa menetelmää paljon epäsuoremmin ja hienovaraisemmin. Pakottavaa johtamista voidaan pitää osittain normaalina, koska se perustuu usein työpaikan sääntöihin, lakeihin ja yrityksen toimintatapoihin. Epäsuorajohtaminen näkyy työpaikoilla esim. työsuhteiden laadun ja työntekijöiden määrän säännöstelemisellä. Määräaikaiset työsuhteet ja irtisanomiset vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen niin, että tehdään juuri niin, kuinka esimies haluaa. Irtisanomiset ja varoitukset toimivat pelotteena, jotka myös ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä. Näistä varoittavat esimerkit leviävät nopeasti työntekijöiden keskusteluissa. Kun esihenkilö kohtaa

vastustusta hän saattaa käyttää pakottavaa johtamista vetoamalla yrityksen sääntöihin. Huonot johtajat asettuva usein näiden sääntöjen taakse ja alkavat johtamaan toimintaa aina näihin vedoten. Useiden yritysten henkilöstöpolitiikkaan kuuluu poistaa huonot työntekijät organisaatioista. Tämä johtaa esihenkilön kaltoin kohtelemiseen näitä kyseisiä työntekijöitä kohtaan. Taka-ajatuk-
sena on ”savustaa” huonot työntekijät ulos koko yrityksestä. (Juuti 2018, 61–71.)

Yt neuvottelut mahdollistavat pakottavan johtamisen monella tavoin. Työntekijän toimenkuvaa ja palkkaa voidaan pienentää, vastuita karsia, siirtää työntekijä huonompaan työympäristöön tai tehdä työntekijä lähes toimeettomaksi. Näiden temppujen jälkeen työntekijä on valmis lähes mihinkin ja taipumaan esihenkilön vaatimuksiin tai etsimään uuden työpaikan. Pakottava puitteisiin perustuva johtaminen saa työntekijän syyttämään kaikista loppujen lopuksi vaan huonoa tuuria ja itseään, ettei osannut nähdä tulevaisuuteen. Hyvä johtaminen perustuu siihen, että johtamisella pyritään hyvään tulevaisuuteen ja turvallisuuteen. Edellä mainittu toiminta ei tue kumpaakaan näistä. Talouden tunnusluvut koetaan helposti neutraaleiksi ja objektiivisiksi mittareiksi, mitä ne eivät käytännössä ole, koska kaikki työtehtävät eivät ole vertailukelpoisia numeroiden valossa. Hyvässä johtamisessa korostuvat oikeudenmukaisuus ja reilu tavoitteiden asettaminen tulosten tarkastelulle, jossa huono johtaminen toimii juuri päinvastoin. Jos esihenkilö huomaa, että kaikki eivät suju häntä miellyttävällä tavalla, hän voi ruveta kyttäämään työntekijöitä. Tähän saadaan vielä lisää vauhtia ylemmältä johdolta tulevasta tehokkuuden vaatimuksista. Tämä ilmenee työpaikalla taukojen pituuskien- ja ”laiskottelun” kyttäämisellä, varoitusten jakamisella ja kurin kiristämisenä. Pakottava- ja puitteisiin perustuva johtaminen antaa huonolle johtamiselle panssarin, jonka taakse johtajat pystyvät piilottamaan omat intressit sekä tavoitteet. Tämän suojan avulla näitä saadaan myös toteutettua lähes huomaamattomasti. Johtaminen tulisi perustua toisten kunnioittamiseen, vilpittömään toimintaan, luottamukseen, avoimeen työilmapiiriin, joka tulisi näkyä päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa. (mts, 61–71.)

Ilmapiiriongelmiin taustalla on yleensä sekoitus hyvää ja huonoa johtamista, joka voi ilmetä monella tavalla. Usein on vaan totuttu siihen, että samat ongelmat toistuvat ilmapiirikyselyssä, eikä niille voida tehdä mitään. Yleisempiä huonon työilmapiirin syitä ovat laatuongelmat, huhut, epätasa-arvo, vuorovaikutuksen- ja tiedonjaon puute, palkkausjärjestelmä, hierarkkinen- sekä esihenkilökeskeinen johtamistapa. Hierarkkinen organisaatio kuormittaa valtavasti esihenkilöitä ja heille

saattaa olla vaikea pitää yllä sankarin roolia. Työntekijöiden eriarvoinen kohtelu johtaa pahoinvointiin organisaatiossa. Eriarvoinen kohtelu voi joidenkin ihmisten mielestä olla sitä, että palkka määritellään väärin perustein. Esihenkilö saattaa liittoutua omien esihenkilöiden kanssa hankalaksi koettuja alaisia vastaan, joka näkyy työpaikalla etäisenä johtamisena ja suosikkijärjestelmän luomisenä. Työilmapiirimittausten perusteella työilmapiiri paranee, mitä korkeammassa asemassa kyse-lyyn vastanneet ovat. (mts, 148–152.)

3.18 Hiljaiset potkut

Kalliomaan Samin (2022) mukaan ”hiljaiset potkut” käsite on noussut viime aikoina esille työelämässä. Hiljaiset potkut ilmiö tarkoittaa esimiehen passiivisaggressiivista toimintaa, jossa työntekijää painostetaan epäsuorasti itse irtisanoutumaan yrityksestä. Esimies toteuttaa tämän ilmiön niin, että työntekijä kokee itsensä unohdetuksi ja turhaksi. Kyseessä ei ole uusi ilmiö, vaan kyseinen ilmiö on ollut olemassa jo vuosia, joka on kuitenkin varsin yleinen ongelma edelleen. Hiljaisten potkujen yksi tavoitteista on luoda työntekijän nykyisistä työtehtävistä niin erilaiset mihin hän on alun perin palkattu, jotta hän itse irtisanoutuisi työpaikastaan. Tähän on olemassa usein kaksi syytä. Työntekijän suorituksiin ei olla tyytyväisiä tai esimies ei tykkää työntekijästä. Oli ongelma kumpia tahansa, ongelmaan löytyy syy ja ratkaisu ihmisten johtamisesta. Ilmiön taustalla on muitakin tekijöitä. Esimies haluaa vältellä vaikeita ihmisten johtamistilanteita, koska häneltä puuttuu johtamistaitoja. Yritys haluaa välttää hiljaisten potkujen avulla irtisanomisesta syntyvät psykologiset- ja rahalliset kustannukset. Hiljaiset potkut voivat kohdistua myös esimiesasemassa toimivalle henkilölle. Esimies ei aina välttämättä itse edes tiedosta omaa toimintaansa, kun hän käytännössä jo toteuttaa tätä ilmiötä johdettaviin työntekijöihin. Esimies voi olla kiireinen ja hänellä voi olla paljon johdettavia työntekijöitä. Näin hän saattaa keskittyä vain niihin työntekijöihin, jotka hän kokee itselleen ja yritykselle tärkeäksi. Hiljaisten potkujen kohteeksi joutunut työntekijä kokee, että häntä ei arvosteta eikä hänestä välitetä. Tämä ilmenee työntekijän tunnetasolla eristämisenä, sivuuttamisena sekä huolena omasta työurastaan. Tämä kaikki johtaa työntekijän sairastumiseen ja omaan irtisanoutumiseen, jossa kustannukset kaatuvat kaikkien osapuolten ja yhteiskunnan maksettavaksi. Esimiehen toiminta hiljaisissa potkuissa ilmenee monella eri tavalla ja on usein vaikeasti tunnistettavissa. Alla olevassa taulukossa 5 on listattu varoitusmerkit, jolloin hiljaisten potkujen merkit ovat ilmassa.

Taulukko 5. Hiljaisten potkujen varoitusmerkit (mts.)

- palkankorotuksia ei tule, vaikka olet tehnyt hyvin työsi
- et saa tehdä ylitöitä
- loma-ajan muutoksia ei hyväksytä ja perusteluja ei kerrota
- menetät esim. työpaikan parkkipaikan yllättäen
- sinut pidetään uutispimennossa
- et saa ylennyksiä, vaikka osaamista ja sopivuutta olisi
- saat vain sellaisia tehtäviä, jotka ovat osaamisesi alapuolella
- työtehtäväsi siirretään jollekin toiselle henkilölle
- työtehtäviäsi vähätellään
- vastuuta vähennetään ilman perusteluja
- sinulle annetaan aivan mahdottomat tulostavoitteet
- sinulle ei tule enää kutsuja tapaamiseen ja kokouksiin, joihin olet ennen saanut kutsun
- et pääse esimiehesi puheille
- työpisteesi siirretään pois tutusta ympäristöstä ja kollegioista
- kehityskeskusteluja siirretään ja perutaan toistuvasti, jossa sinun työsuorituksiasi ja osaamista parannettaisiin
- sinulle ei anneta vastuullisia ja haastavia työtehtäviä, etkä pääse osalliseksi vastuullisiin projekteihin
- osaamistasi ei seurata, kehitetä, eikä tueta
- et saa koskaan kiitosta hyvin tehdystä työstä
- et saa minkäänlaista palautetta
- joku muu saa tunnustuksen sinun tekemästä työstä
- saat vain negatiivista palautetta
- et pääse vaikuttamaan yhteisiin päätöksiin
- et saa päätösvaltaa edes pieniin asioihin
- et saa tilaisuutta vastata palavereissa haastaviin asioihin
- sinun ideasi ohitetaan ja hylätään ilman perusteluja

Kalliomaa Samin (2022) mukaan tätä ilmiötä voidaan myös yrittää ehkäistä. Työntekijän pitää ottaa puheeksi, jos nämä taulukossa 5 olevia asioita on jo ilmennyt. Työntekijä voi varata esimiehen kalenterista itse vapaan keskusteluajan ja pyytää palautetta. Jos työsuorituksiin ei olla tyytyväisiä, niin pitää kysyä, että miten minun pitäisi muuttaa toimintatapoja. Tämän lisäksi työntekijän pitää korostaa omaa osaamistaan ja arvoa yritykselle. Tarvittaessa pitää ottaa yhteyttä HR osastoon, jos homma ei etene. Jos esihenkilön johtamistaidoissa on puutteita, voidaan näitä lähteä kehittämään monella eri tavalla. On tärkeää, että organisaatioissa tunnustetaan hiljaisten potkujen ilmiö, jotta se voitaisiin välttää. On myös tavoiteltavaa pyrkiä toteuttamaan reilu ja perusteltu irtisanominen tarvittaessa.

4 Hyvä henkilöstöjohtaminen

4.1 Yrityksen kulttuurin kehittäminen

Luottamuksellisen kulttuurin luominen on johtajan vastuulla. Luottamuksen puute luo pelokkaan ilmapiirin, jota käytetään johtamisen välineenä. Pelko aiheuttaa epäsuoruutta sekä epäonnistumisien välttämistä. Tällainen yritys ei pysty toimimaan, kehittymään ja menestymään hyvin pitkässä juoksussa. Ihmiset pelkäävät, että totuuden kertojalle kostetaan tai se loukkaa toisten tunteita. Pelkona on myös se, että se aiheuttaa muutosta, jonka lopputuloksista ei ole tietoa. Työntekijä voi leimautua vaikeaksi ihmiseksi ja menettää kasvonsa sekä työpaikkansa. Johtoporras sanoo olevansa tyytyväinen siihen, että työntekijät tekevät parannusehdotuksia ja ovat aloitteellisia jne. Tässä asiassa on yksi aloitteellisuuden muoto, jota johtajat eivät voi sietää. Sanomalla asiat suoraan niin kuinka ne oikeasti ovat. Tällaisesta toiminnasta saa yleensä jonkinlaisen sanktion ennemmin kuin palkinnon. Jos asioita sanotaan ääneen, sitä epätodennäköisimmin tällainen henkilö saa ylennyksiä tai palkankorotuksia. Mitä enemmän esihenkilö kokee alaisten kritisoivan ja kyseenalaistavan organisaation toimintatapoja, sitä enemmän kritisoivat alaiset kokevat epäasiallista käytöstä esihenkilön toimesta. Johtoporras suhtautuu käytännössä kielteisesti työntekijöihin, jotka haastavat johtajia. Tämä johtaa siihen, että tällaiset työntekijät leimataan vaikeiksi sekä muutosvastaisiksi henkilöiksi johtajien silmissä. (Piha 2017, 80–82.)

Työntekijöille on luonnollista vastustaa muutoksia, jos ne tulevat ulkoapäin. Työntekijät eivät pidä siitä, jos heillä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa näihin ulkoa tuleviin muutoksiin. Työntekijät ovat valmiita isoihinkin muutoksiin, jos he ovat päässeet osallistumaan tähän muutosprosessiin ja heiltä on kysytty ensin lupa niihin muutoksiin. Tavallisessa hierarkkisessa yrityksessä työntekijöillä on usein pieni mahdollisuus päätöksien tekoon tai sitä ei ole ollenkaan. Paikallaan pysyminen ja muutoksien karttaminen on silloin haluttu tila. Työntekijöillä on taipumus vältellä kielteisiä seurauksia, vaikka positiivisten asioiden kustannuksella. Työntekijät mukautuvat vanhaan tuttuun ja turvalliseen. Työntekijät sopeutuvat helposti talon tapoihin, eivätkä ole itsensä näköisiä työpaikalla. Näin työntekijät joutuvat alistumaan sosiaalisen mukavuuden paineelle, koska eivät halua aiheuttaa ongelmia työpaikalla. Tämä johtaa siihen, että pitkässä juoksussa sitoutuminen työpaikkaan heikenee. Paikalla polkeminen pitää yllä mukavuutta, koska muutokset aiheuttavat aina stressiä ja epä-mukavuutta. Epämukavuusalueelle ei mennä muuta kuin pakon edessä. Tällaisessa organisaatiossa johtajat antavat ymmärtää, että älä tule ongelmien kanssa minun luokseni vaan ratkaisujen. Tämä

johtaa siihen, että johtoporras ei tule koskaan kuulemaan yrityksen ongelmista tai haasteista, jotka ne pystyisivät hyödyntämään ja korjaamaan. (mts, 82–85.)

Totuuden puhumiseen ja rehellisyyteen kannustetaan yrityksissä, mutta käytännössä siitä seuraa rangaistus ennemmin tai myöhemmin. Yritykset, jotka piilottavat totuuden, toimivat valheellisen tiedon perusteella mikä on vaarallista. Totuudet puhutaan tupakkipaikalla eikä palavereissa, joissa asiat saataisiin myös asioista päättävien henkilöiden tiedoksi. Työntekijät karttavat tilanteita, joissa totuuden kertominen voi johtaa erilaisiin rangaistuksiin. Johtajien tehtävä on mahdollistaa totuuden kertominen myös ylemmille tasoille. Johtajat voivat vaikuttaa tähän omalla käyttäytymisellä paljon. Johtajien pitää kannustaa työntekijöitä suoraan puheeseen ja totuuden kertomiseen. Totuuden kertomisesta pitää palkita työntekijöitä. Jos yrityksessä ei ole suoraan puhumisen kulttuuria, niin ei voi olla myöskään luottamusta. Ilman luottamusta ei voi myöskään olla suoraa puhetta. Tätä ongelmaa voidaan ratkaista esim. niin sanotulla Braintrust- sessioilla, joissa kaikki henkilöt ovat samantarvoisia. Toisin sanoen kenelläkään ei ole päätösvaltaa eikä päätöksiä tehdä demokraattisesti. Jokainen saa palautetta, mutta omaa näkökulmaa ei ole pakko muuttaa. Tällaisen session tavoite on saada mahdollisimman paljon eri näkökulmia asioihin. Tavoite ei ole etsiä voittajaa, vaan perustelut ratkaisevat. Tällaisen session kulmakiviä ovat haastaminen, analyysit, hierarkian unohtaminen, yhteisen ilmapiirin parantaminen, mielipiteiden kuunteleminen ja omien esittäminen sekä itsetyytyväisyyden välttäminen. (mts, 180–182.)

Yritys voi luoda sellaisen kulttuurin, jossa sallitaan epäonnistuminen, jos sen tavoitteena oli palvella yrityksen tavoitteita ja visiota. Epäonnistuminen on silloin askel onnistumiseen tässä tehtävässä. Työntekijöillä ja yrityksillä on ominaista vältellä riskejä. Kun yrityksellä on selkeä visio, on helpompi ottaa riskejä. Jos yrityksen tavoite on pysyä vaan paikallaan ottamatta riskejä, niin se on yksi isoimmista riskeistä. Yritysten pitää luoda kulttuuri, jossa riskien ottamiseen kannustetaan ja se mahdollistetaan. Muilta yrityksiltä otetaan oppia, mutta todellinen menestys rakentuu oman ainulaatuisuuden varaan, joka tarkoittaa riskien ottamista sekä omien polkujen kulkemista. (mts, 182.)

Työn arviointi on hyvin tärkeä osa yrityksen oppimista. Arvioinnissa on hyvä paikka arvioida tekemisen laatua ja tapoja. Yksi hyvä esimerkki arvioida toimintaa on pyytää jokaista työntekijää kirjamaan kolme asiaa, jotka he tekisivät edelleen samalla tavalla ja kolme asiaa, jotka he tekisivät nyt

eri tavalla. Dataa kannattaa hyödyntää, koska se ei yleensä valehtelee ja se toimii hyvänä toiminnan indikaattorina. Tuloksien arviointi pitää olla mahdollisimman suoraa ja rehellistä, turvallista, jossa ei lähdetä syylistämään ketään, vaan tavoite on oppia tekemään asiat paremmin jatkossa. Yritys, jossa voidaan puhua epäonnistumisista suoraan oppivat niistä eniten. (mts, 183.)

Erilaisia ihmisiä ihailaan teoriassa, mutta käytännössä se tarkoittaa epämukavuutta. Moni ajattelee, että voi kun kaikki muutkin työntekijät olisivat yhtä suunnitelmallisia, järjestelmällisiä ja vastuullisia kuin itse on. Erilaisuus jää yrityksissä yleensä aika pinnalliseksi, koska tällä tavoitellaan monesti, että yrityksessä pitää olla miehiä, naisia, vanhoja- ja nuoria ihmisiä jne. Ihmisten erilaisuus on kuitenkin pääasiassa heidän tavoissansa tehdä asioita, totumuksissa, ajattelutavassa sekä taustoissa jne. Erilaisuus on voimavara, jota kannattaa hyödyntää esim. löytämällä heille parhaiten soveltuvat roolit ja tehtävät. Hyvässä yrityskulttuurissa ei tehtailla tietyn tyyppisiä työntekijöitä vaan jokainen saa astua työpaikan ovesta sisään omana itsenään. (mts, 183–184.)

Utelaisuudesta tulisi tehdä toimintatapa. Utelaisuudella tarkoitetaan tutkimista, asioiden yhdistämistä sekä totuuksien kyseenalaistamista. Tämä tarkoittaa käytännössä uusien asioiden kyseenalaistamista ja uusien toimintatapojen löytämistä. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus olla utelaita. Jos työntekijöille ei jää aikaa tällaiselle toiminnalle, ei utelaisuutta ole, eikä pian enää ole yritystäkään. Liialla työkuorman tehostamisella on vaarana se, että edellä mainittu asia tapahtuu. Hyvä kulttuuri lähtee siitä, että erilaiset näkökulmat otetaan huomioon, joihin myös kannustetaan. Johdon pitää kuunnella työyhteisöä. Jos organisaatiossa ei kuulu koskaan minkäänlaista kritiikkiä, työntekijät ovat hiljaa, kaikki ovat aina samaa mieltä asioista, asiat tapahtuvat aina ilman valituksia, ovat asiat todella pahasti pielessä. Hiljaisuus ei ole organisaatiossa tavoiteltava asia, suora puhe sen sijaan on. (mts, 184–185.)

On tavoiteltavaa luoda sellainen johtamiskulttuuri, jossa johtamishierarkia ei ole niin keskeisessä asemassa. Johtajat nähdään yrityksissä korkean statuksen omaavana, uraputken päätepisteenä ja sellaisena, jota jokaisen tulee kunnioittaa sekä mihin jokaisen pitäisi pyrkiä. Tällaisessa johtamishierarkian omaavassa yrityksessä mielipiteiden arvo ja päätökset perustuvat täysin natsujen määrään. Tällainen yritys tekee paljon virheitä sekä toimii jarruna kasvulle sekä muutoksille. Johtavat voimat tulisi perustua reiluuteen, tasa-arvoon sekä vapauteen, jossa johtajien tehtävät nähdään

vain tilapäisenä tehtävänä. Näin ollen yritykselle on hyväksi, että johtajia vaihdetaan säännöllisesti, jonka avulla saadaan parempia muutoksia aikaiseksi. Suoran puheen pitää olla aina hierarkiaa tärkeämpi asia. Ylemmille ja alemmille työntekijöille pitää pystyä puhumaan suoraan ja rehellisesti. Kritiikkiä vastaanottamalla johtaja pystyy vaikuttamaan työilmapiiriin positiivisesti. (mts, 184–185.)

Yritys ei voi oppia, jos tietoa ei jaeta työntekijöille. Kaiken tiedon pitäisi olla avointa ja vain poikkeustapaukset mahdollisesti salattuja. Tämä toteutetaan usein niin, että odotetaan että kaikki ovat paikalla, että voidaan kerralla selittää ja perustella jokaiselle työntekijälle asiat. Tai sitten tietoa ei haluta jakaa työntekijöille, kun pelätään että esim. tieto leviää. Luottamuksen kulttuuria ei voida luoda millään muulla tavalla kuin luottamalla ihmisiin. Tiedon pimittäminen on myös johtajien vallan väline, jota ei saa enää tapahtua. Jos organisaatiossa on avoin kommunikoinnin kulttuuri, niin tästä ei helposti muodostu ongelmia. Mitä vähemmän organisaatiolla on suljettuja palaverieita tai salattuja kansioita, sitä huonommin se reagoi asioihin ja suuntaa tavoitteen samaan suuntaan. (mts, 185–186.)

Huonon johtamisen esiintuominen on vaikeaa, koska ongelman esiintuoja saa oudonhenkilön leiman otsaan. Tämä johtaa usein esihenkilöiden liittoutumiseen tätä henkilöä vastaan. Huonoon johtamiseen tulee puuttua kovalla kädellä, joka on annettava korkea-arvoisen henkilön vastuulle. Tämä vaatii laaja-alaista ja pitkäjänteistä toimintaa sekä seurantaa. Henkilö, joka ottaa vetovastuun tästä tarvitsee yleensä ympärilleen tiimin, joka koostuu esim. esimiehistä, henkilöstöpäälliköistä, luottamusmiehistä, työsuojeluhenkilöistä sekä työterveys ammattilaisista. Johtamisongelma, jossa yhdistyy hyvä ja huono johtaminen johtuu yleensä huonosta esihenkilöstä. On tärkeää, että esihenkilöt perehdytetään tehtäviinsä kunnolla, johon voitaisiin ottaa lisäksi mukaan työnohjausta ja mentorointia. Esihenkilöiden johtamisen oppiminen tapahtuu työssä, jossa he joutuvat kohtaamaan vaikeita tilanteita ja ratkaisemaan näitä. Johtamisen laatua tulee tarkastella 360 asteen arviointimenetelmällä, jossa pitää olla liitettynä oma osio huonon johtamisen tunnistamiselle. Esihenkilön tulee reflektoida omia kokemuksia, tunteita ja havaintoja mielessään eri näkökulmista johtamistyössään. (Juuti 2018, 175–177.)

Kun johtaminen nojaa puitteisiin, niin esihenkilö käyttää hyväksi työpaikan sääntöjä, talon vakiintuneita menetelmiä ja työlainsäädäntöä, jotta saa työntekijät toimimaan haluamallaan tavalla. Pakottava johtaminen nojaa myös usein talouden ohjaukseen. Pakottava johtaminen osoittaa epäluottamusta organisaatiossa. Esihenkilöiden pitäisi miettiä, miksi he käyttävät pakottavia menetelmiä. Jos he eivät pysty tunnistamaan näitä, olisi syytä keskustella mentorin tai työnohjaajan kanssa näistä. Erilaisten mielipiteiden sanominen ääneen ei tarkoita epäluottamusta esihenkilöä kohtaan vaan päinvastoin. Jos esihenkilö tyrmää tai hyökkää mielipiteen esittäjän kimppuun, hän menettää arvostuksen työntekijöiden silmissä. Esihenkilön on opeteltava kunnioittamaan ja kuuntelemaan myös muiden työntekijöiden ajatuksia, eikä kokea näitä itsensä vastustamisena. Ristiriitaisissa tilanteissa esihenkilön tulisi selvittää ensin todelliset syyt ja vasta sen jälkeen tehdä päätökset. Esihenkilön on kyettävä kyseenalaistamaan yrityksessä vallitsevat johtamiskäytännöt ja puolustamaan alaisiaan tarpeen mukaan. (mts, 178–181.)

Jos työpaikan kulttuurissa esiintyy erilaisia harha- ja valhekuvitelmia, niin tilanteeseen ei auta mitään muu kuin vaihtaa esihenkilöä. Esihenkilön persoona voi olla usein jollaintapaa vinoutunut, jota pitäisi tarkastella henkilövalintojen ja urasuunnittelun kautta. Pitää myös seurata miten ne reagoivat stressiin ja miten he kehittyvät työssään. Esihenkilövalinnoissa tulee kiinnittää huomiota hakijoiden persoonaan, tavoitteisiin ja motivaatioon peilaten sitä esihenkilötyöhön. Yritysten kannattaa valita esihenkilöt ensisijaisesti talon sisältä, joita pitää valmentaa johtamisopeilla koko työsuhteen ajan. Usein yrityksissä ei ole tällaista esihenkilövalmennusjärjestelmää. Jos esihenkilöt valitaan talon ulkopuolelta, saadaan vain sellaisia henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita enemmän oman uran kehittämisestä. Tällaiset henkilöt ovat jo alun perin miettineet seuraavaa työtehtävää, eli kyseessä on vain välietappi heille. He eivät ole kiinnostuneita toiminnan kehittämisestä, työntekijöiden hyvinvoinnista sekä yrityksen tarjoamista palveluista asiakkaille. Heillä ei välttämättä ole alan asiantuntemusta, eikä ymmärrystä yrityksen tavoista toimia ja johdettavat eivät välttämättä arvosta heitä. (mts, 190–193.)

Tärkeintä huonon johtamisen poistamisessa on, että esihenkilöt alkavat kiinnittämään huomiota omaan käyttäytymiseensä ja reaktioihin, miten hänen toimintansa johdettavissa ilmenee. Esihenkilö voi tällä tavalla puuttua ongelmaan tehokkaasti, kun hän pystyy näkemään oman virheellisen toiminnan. Tämä vaatii luotettavan tiedon saamista, olemalla tietoinen siitä, mitä organisaatiossa

on oikeasti meneillään. Esihenkilön on opeteltava alaistensa töitä ja tiedettävä niihin liittyvät haasteet. Tämä auttaa esihenkilöitä johtamaan töitä tasapuolisemmin, eikä näin vaadi alaisilta kohtuuttomia. Esihenkilön on ylläpidettävä avointa keskustelevaa kulttuuria, jaettava tietoa sekä kehitettävä toimintaa jatkuvasti. Esihenkilöiden pitää pystyä käsittelemään tunteitaan läpi uransa, joita muiden pettymykset ja odotukset hänessä herättävät. Jos hän ei tähän kykene, heijastuvat tunteet alaisiin, joka johtaa huonoon johtamiseen. Esihenkilöiden tehtävä pitää olla määräaikainen, että heistä ei tulisi omasta mielestään kaikkitietäviä. Niin kauan, kun esihenkilö tajuaa, että ei tiedä kaikkea ja tarvitsee alaisten apua, hän pystyy helpommin puuttumaan omiin huonoihin johtamistapoihinsa. Tämä on kuitenkin yhteiskunnan näkökulmasta hieman ongelmallinen, koska sivuun siirretyt johtajat nähdään epäonnistujina. Tätä työkuultuuriin juurtunutta ajattelutapaa pitää pyrkiä muuttamaan esim. määräaikaisilla työ sopimuksilla mahdollisuuksien mukaan. (mts, 194–198.)

Barbara Kellermanin (mts, 198.) mielestä huonon johtamisen syntymistä voidaan ehkäistä seuraavasti:

- Toimimalla eettisesti ja opettelemalla kohtaamisen ja välittämisen etiikkaa
- Luomalla hyvät suhteet henkilöstöön
- Arvostamalla alaisia ja heidän työpanoksiaan
- Opettelemalla vihan hallintaa, niin ettei koskaan kiihdy, ärsyynny ja sano kielteisiä asioita työkaverille
- On opittava näkemään positiivisia asioita johdettavissa ja heidän tekemisissään
- On opittava antamaan palautetta päivittäin.

Hierarkkiset organisaatiot ovat esihenkilökeskeisiä, jossa korostuu esihenkilöiden vastuu. Tämän käytöstä tulee pyrkiä pois. Asian muuttamiseksi vaaditaan, että työntekijöille annetaan mahdollisuus toimia omatoimisesti. Pelkät puheet eivät riitä, koska työelämässä on ollut pitkään käytäntö, että alaisten asema on esihenkilön alapuolella. Alaiset ovat omaksuneet tavan kysyä esihenkilöiltä aina luvan toimia kaikessa toiminnassaan. Monesti esihenkilöt vaativat ilmoituksen kaikesta poikkeavasta alaisilta. Useat esihenkilöt kyllä puhuvat asioiden valtuuttamisesta, mutta käytännössä moittivat niitä, jotka toimivat oman päätöksen mukaan. Tällöin alaiset varovat omia tekoja ja sanoja. Valtuuttaminen toimii huonosti hierarkkisessa organisaatiossa, koska se vaatii työntekijöiden keskinäistä arvostamista ja työntekijöiden pitämistä samanarvoisina. Hierarkkinen organisaatio opettaa työntekijät avuttomiksi, jossa ne varovat tarkasti omien tehtävien valtuuksien ylittämistä. Tämä johtaa siihen, että alaiset tekevät vaan vähimmäismäärän, että työ tulee tehtyä.

Kun alaiset toimivat näin, esihenkilöt kokevat, että alaiset ovat muutosvastaisia, eivätkä halua tehdä mitään ylimääräistä. Esihenkilöt ovat vuosikaudet opettaneet alaiset toimimaan ohjeiden mukaan ja niiden sallimissa rajoissa. He ovat myös unohtaneet kaikki ne alaiset, jotka he ovat itse erottaneet organisaatiosta, koska ovat ylittäneet valtuutensa tai ovat muuten vaan olleet muista poikkeavia. Tämän seurauksena organisaatioon on syntynyt tarkka kulttuuri, joka määrää esim. mitä jokaisen ikäryhmän odotetaan sanovan ja tekevän. Ne alaiset, jotka poikkeavat tästä etiketistä kokevat rangaistuksen hienovaraisilla menetelmillä. Poikkeavasti käyttäytyvien alaisten puheita, tekoja ei oteta todesta, eikä huomioida. Tämä näkyy työpaikalla esim. puhumattomuutena heitä kohtaan tai heidät saatetaan eristää muista. (mts, 201–203.)

Työntekijät voivat ehkäistä Barbara Kellermanin (mts, 203.) mukaan huonoa johtamista seuraavin keinoin:

- Olemalla epäileväinen ja kriittinen
- Ottamalla kantaa asioihin
- Etsimällä liittolaisia esim. muista työkavereista
- Hankkimalla lisätietoa
- Turvautumalla joukkovoimaan
- Pitämällä johtajia vain ihmisinä, eikä yli-ihmisinä.

On tärkeää, että johdettavat tarkastelevat johtajien toimintaa kriittisesti, koska kaikki tekevät virheitä ja huonoja päätöksiä välillä. Nämä huonot päätökset ja virheet vaikuttavat suuresti myös työntekijöiden arkeen ja ajavat yrityksiä konkurssiin. Yrityksissä johtajat harvoin kritisoivat toistensa sanomisia tai päätöksiä. Johtajien kriisittömään kulttuuriin on myös kiinnitettävä huomiota. On mahdollista, että liian lähellä johtajia toimivat henkilöt eivät näe mahdollisia virheitä tai ovat jostain itsekkin omaksuneet samat toimintatavat. Kaukana johtoportaasta toimivat työntekijät eivät saa tarkkaa tietoa siitä, mitä yrityksessä todella tapahtuu. Tästä syystä ylin johto voi tehdä mitä vaan ilman minkäänlaista kritiikkiä tai kyseenalaistamista. Työntekijät voivat ottaa yhteyttä työpaikan luottamusmiehiin, työsuojeluvaltuutettuihin, esihenkilön esihenkilöön tai vedota työturvallisuuslakiin, jos kokevat huonoa johtamista. Kaikkien työntekijöiden on pidettävä itse ensisijaisesti huolta omasta työmotivaatiosta ja ammattitaidosta sekä otettava vastuuta koko organisaation toimesta, ei vain omista työtehtävistä. (mts, 203–205.)

4.2 Huonon johtamisen kehittäminen

Huono johtaminen johtuu monesta asiasta ja on monimutkainen ilmiö, jonka parantaminen vaatii useiden toimien yhtäaikaista käyttämistä. Alla olevassa kuviossa 2 on yhteenveto huonon johtamisen pääkohdista, joihin tulee kiinnittää huomiota. Näiden lisäksi on syytä tehdä toimenpiteitä, jotka kohdistuvat rakenteisiin sekä puitteisiin. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu olennaisesti henkilövalinnat, perehdyttäminen, työopastus ja henkilöstön kehittäminen. Huonon johtamisen parantaminen korostuu kehittävässä henkilöstöjohtamisessa. (mts, 208–209.)

<p>HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN LIITTYVÄT KEINOT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esimiesvalinnat • Esimiesten perehdyttäminen • Esimiesten työopastus • Esimiesvalmennus • Urajärjestelmät 	<p>ESIMIEHEEN LIITTYVÄT KEINOT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentorointi • Coaching • Työnohjaus • Oman työn reflektointi • Action learning
<p>RYHMÄÄN LIITTYVÄT KEINOT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perustehtävän kirkastaminen • Työnjaon ja roolien selkeyttäminen • Työmenetelmien kehittäminen • Työmäärien sopeuttaminen • Ihmissuhteiden ja arvojen kehittäminen 	<p>ORGANISAATION KEHITTÄMISEEN LIITTYVÄT KEINOT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työilmapiirin kehittäminen • Työyhteisön tunnetilojen kehittäminen • Työyhteisön puitteiden oikeudenmukaisuuden tarkastelu • Dialoginen kehittäminen

Kuvio 2. Huonon johtamisen kehittämisen työkaluja (mts, 209)

Johtamista pitää kehittää jatkuvasti, jotta johtamisen taso pysyy korkealla. Johtamista pitää kehittää ennakoivasti, koska muuten johtamisen laatu ilmenee esim. erilaisten ”tulipalojen” sammutteluna, eikä varsinaisena kehittämisellä. Jokaisen organisaation on säännöllisin väliajoin pysähdyttävä katsomaan kriittisesti omaa toimintaa työntekijöiden ja johtamisen näkökulmasta.

Alla olevassa kuviossa 3. kuvataan toimintatutkimuksen päävaiheet, jossa korostuu työntekijöiden tieto. Suunnitteluvaiheessa tarkastellaan kerättyä palautetta, josta saadaan materiaalia reflektointi vaiheeseen, jossa toimintaa tarkastellaan monesta näkökulmasta yhdessä. Kehittämistilaisuuksissa on myös syytä tarkastella aiempia onnistuneita projekteja, joka synnyttää positiivista henkeä. Reflektointi on omaa toimintaa ”ulkopuolisen silmin”, joka tuottaa materiaalia luovalle ideoinnille. (Juuti 2016, 74–76.)



Kuvio 3. Kehittämisen malli (mts, 75)

Kehittäminen vaatii, että siihen panostetaan ja sille varataan riittävästi aikaa. Suurin ongelma tässä asiassa on se, että kehittämistä ei arvosteta ja tulosta painotetaan enemmän kuin kehittämistä. Tämä johtaa siihen, että esihenkilöt keskittyvät vaan tulosten aikaansaamiseen vanhoilla menetelmillä ja kehittäminen jää vaan puheen tasolle. Toinen ongelma on se, että ylin johto käynnistää yhtä aikaa useita muutoksia, joilla ei ole suoraa vaikutusta käytännön- ja tuloksellisen toiminnan kanssa. Näiden muutoksien pääasiallinen tehtävä on yleensä säästää vain kustannuksia. Tällaisessa tilanteessa kaikki resurssit ja aika menevät näihin muutoshankkeisiin, jolloin työntekijät eivät ehdi pohtimaan niitä asioita, joilla toimintaa voidaan oikeasti kehittää. Kolmas ongelma on se, että esi-

henkilöt eivät kuuntele, ymmärrä ja kuule, mitä heidän organisaatiossansa olevat työntekijät puhuvat kehittämisestä. Ei ole mitään kanavaa tai forumia, jossa ideoita voidaan jakaa ja jalostaa. Esihenkilö voi kokea työntekijöiden puheet yleisenä valittamisena ja hyödyttöminä pikkuseikkoina. Jos yrityksessä on menossa useita muutosprojekteja samanaikaisesti, ihmiset eivät niitä ehdi toteuttaa, eikä johto pysy toiminnan mukana. Näin ollen työntekijät keskittyvät käytännössä vain omien tehtäviensä tekemiseen. Tällainen toiminta aiheuttaa muutosähkyn, joka erkaanuttaa toiminnan ja puheet toisistaan. Tämä toiminta on raskasta työntekijöille, joten on järkevää keskittyä vain yhteen muutokseen kerralla. Esihenkilön on tiedotettava mahdollisimman avoimesti muutoksista ja siihen johtaneista syistä sekä muutoksien etenemistä säännöllisesti. Tämä on tärkeää, koska työntekijät pelkäävät ja ahdistuvat muutoksista. Avoimella keskustelulla saadaan näitä pelkotiloja minimoitua. (mts, 77–79.)

4.3 Päivittäinen johtaminen

Päivittäinen johtaminen on perusta suunnittelukokouksille ja kehityskeskusteluilulle. Samanaikaisesti nämä tukevat toisiaan. Nämä kaikki liittyvät olennaisesti myös yrityksen strategiseen johtamiseen. Päivittäinen johtaminen on työntekijöiden päivittäistä tukemista, ohjaamista, palautteen antamista, delegointia ja tiedottamista. Hyvässä päivittäisessä johtamisessa korostuvat johdettavien tunteminen, yksilöiden johtaminen oikeudenmukaisesti ja motivoivasti. Osaamisen johtaminen perustuu myös hyvään päivittäisjohtamiseen. Kehityskeskusteluissa ja suunnittelupalavereissa tulisi arvioida päivittäisjohtamisen toimintaa ja pyrkiä kehittämään sitä. Päivittäistä johtamista pitää ohjata joku valittu toimintatapa tai johtamismalli, josta esihenkilöt saavat tukea johtaessaan ihmisiä. Näiden kaikkien yhteydet tulee sovittaa ja määrittää suunnittelu- ja kehityskeskusteluihin. Vain tällä tavalla voidaan varmistaa ihmisten johtamisen jatkuva kehittyminen organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2007, 109–114.)

Suunnittelukokoukset ovat tärkeässä roolissa osastokohtaisessa johtamisessa, jossa suunnitellaan, asetetaan tavoitteita, valvotaan tavoitteiden toteutumista, tutkitaan osaamisen riittävyttä sekä tehdään erilaisia kehitys suunnitelmia. Suunnittelukokouksia pitää olla vähintään kaksi kertaa vuodessa. Suunnittelukokoukset on ymmärrettävä osaksi johtamisjärjestelmää ja niillä on oltava toimintaa ohjaava toimintatapa. Suunnittelukokousten ei saa olla vaan rutiinimaisia kokouksia vaan niissä pitää olla kehittävän toiminnan ote. Näitä voidaan pitää ryhmissä ja yksittäisten ihmisten kesken tarpeen ja tilanteen mukaan. Suunnittelukokoukset pitävät sisällän paljon samoja asioita

kuin kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa pääteemoja ovat yleensä, omien tehtävien tarkoitus, avaintehävät sekä tavoitteet. (mts, 108–115.)

4.4 Tunneälykyys

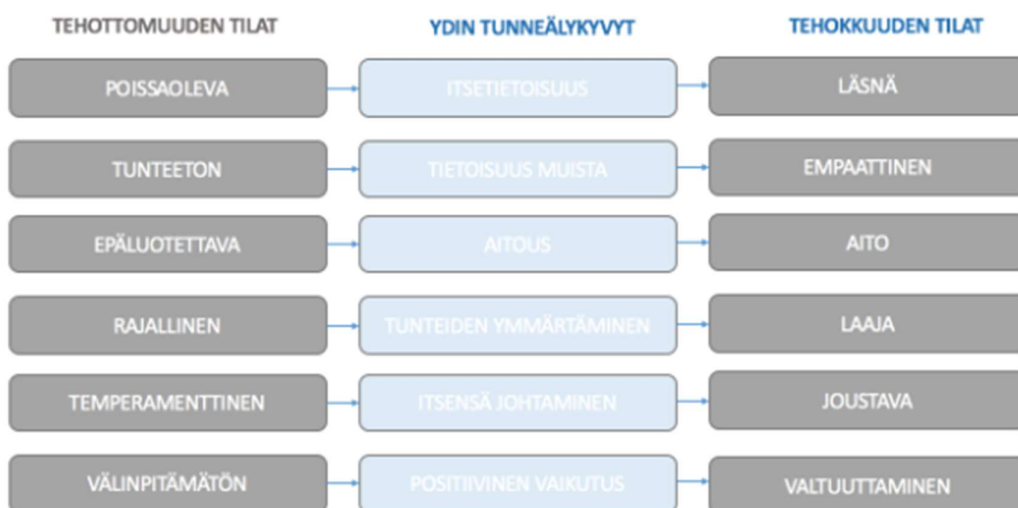
(Daniel Goleman, 1999) nimeää tunneälyn tärkeimmiksi tekijöiksi, itsetuntemuksen, itsehallinnan, motivaation empatian sekä sosiaaliset kyvyt. Jasmin Phamin ja Sari Suomisen toteaa, että tunneäly on Itsetietoisuutta, tietoisuutta muista, aitoutta, tunteiden ymmärtämistä, itsensä johtamista ja valtuuttamista (Pham ym, 2019).

Tunneäly voidaan jakaa Golemanin (1999, 362–363) mukaan viiteen pääkohtaan, jotka kertovat parhaiten, mitä hyötyä näistä on.

- Itsetuntemus on tietoa omista tunteista ja kyvystä hyödyntää näitä päätöksenteossa. Hyvä käsitys omista taidoista ja heikkouksista, joka vaikuttaa myös itseluottamukseen
- Itsehallinnalla tarkoitetaan tunteiden käsittelemistä niin, että ne eivät vaikuta negatiivisesti tehtävien tekemiseen. Tässä korostuvat ahdistavien tunteiden käsittely
- Motivoituminen tarkoittaa kykyä saada elämän tarpeista voimaa, joka inspiroi ja ohjaa tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä kyky helpottaa aloitteiden teossa, joka näkyy ihmisen kehittymisenä ja luonteen lujittumisena
- Empatia ilmenee taitona ymmärtää läheisten ihmisten tunteita ja nähdä asiat heidän näkökulmastansa. Kyky näkyy taitona myös luoda yhteishenkeä ja ymmärrystä erilaisten ihmisten kanssa.
- Sosiaaliset kyvyt näkyvät taitona käsitellä ihmisten välisiä sosiaalisia tilanteita sujuvana vuorovaikutuksena ja näiden kykyjen hyödyntämiseen johtamisessa, neuvotteluissa sekä suostutteluun ryhmä- ja tiimityössä.

Tunneälykkyyttä ei voida korvata tekoälyllä. Tunneälykkään esihenkilön toiminta johtaa työntekijöiden parempaa sitoutumiseen työpaikkaansa, joka perustuu myös johtajuuteen sekä osaamiseen. Tunneäly, johtaminen ja vuorovaikutus muodostavat yhden tärkeimmän osa-alueen työelämässä. Tunneäly on tiivistettynä itsehallintaa, itsetuntemusta, sosiaalista kyvykkyyttä, empatiaa sekä motivoitumista. Tunneälykkyyks on lyhyesti sanottuna kykyä ymmärtää ja motivoida työntekijöitä. Hyvän itsetuntemuksen ja tunneälykkyyden omaava esihenkilö pystyy toimimaan tunneälykkäästi organisaatiossa, joka sitouttaa työntekijöitä, lisää tehokkuutta; mikä puolestaan johtaa parempaan tulokseen. (Pham ym, 2019.)

Tunneälymallin kuviossa 4 kuvataan tehottomuuden ja tehokkuuden tiloja, jossa tunneälykkyyden avulla voidaan päästä paremmin tehokkuuden tilaan.



Kuvio 4. Genosin tunneälymalli (Pham ym, 2019)

Jasmin Phamin ja Sari Suomisen (2019) mukaan tunneälykkyyt voidaan selittää paremmin seuraavasti:

- Itsetietoisuus tarkoittaa tunteiden vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen, päätöksiin sekä suoritukseen

- Tiedostamalla omat tunteensa pystyy myös tiedostamaan muiden tunteet ja olemaan heitä kohtaan empaattinen.
- Empaattisuus auttaa esihenkilöitä ymmärtämään ihmisten arvoja, kuuntelemista sekä auttamista
- Olemalla aito esihenkilö kykenee käsittelemään onnellisuuden ja pettymyksen tunteita
- Aito esihenkilö koetaan luotettavaksi, koska ne pystyvät näyttämään tunteita
- Tunteiden ymmärtäminen tarkoittaa päätöksien tekoa perustuen tietoon ja tunteisiin. Tässä rajat tulevat helposti vastaan, jos esihenkilö keskittyy vaan faktoihin
- Itsensä johtaminen auttaa toimimaan joustavasti ja parantavaa tehokkuutta organisaatiossa sekä auttaa löytämään mahdollisuuksia haastavissakin tilanteissa.
- Valtuuttaminen vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön, koska se auttaa ratkaisemaan ongelmia, joka motivoi ja johtaa tehokkaampaan työskentelyyn. (Pham ym, 2019.)

Johtajan kannattaa hyödyntää ihmisten johtamisessa tunneälykkyyttä, jossa korostuvat omien ja johdettavien tunteiden ymmärrys ja näiden käsittely. Tunneälykstä johtamistyötä helpottaa, kun tuntee johdettavat henkilökohtaisesti. Tunneälykäs johtaja kykenee ratkaisemaan työyhteisön ongelmia tehokkaammin. Ihmisen asenne vaikuttaa tunneälykkyyteen ja sen kehittymiseen (Mähönen, 2022.; Stara n.d.; Kaisanlahti ym, 2022.)

Hyvät tunneälytaidot auttavat esihenkilöitä johtamaan työntekijöitä paremmin, jossa johtaminen perustuu omien ja johdettavien tunteiden ymmärtämiseen ja havaitsemiseen. Johtamisessa korostuvat työntekijöistä välittäminen, empaattisuus, työntekijöiden epäonnistumisten hyväksyntä, avoimuus sekä rehellisyys. Tunneälykkään esihenkilön on helpompi saavuttaa tavoitteita, jossa vastuut jakautuvat tasaisemmin ja ongelmien ratkaisukyky- sekä työhyvinvointi paranevat. Tämä lisää myös luottamusta, turvallisuutta ja mahdollistaa valmentavan johtamistyylin toteuttamista. Tunneälykkyys perustuu hyvään Itsetuntemukseen, joka auttaa esihenkilöä mukautumaan keskusteluissa tilanteiden vaatimalla tavalla. (Stara n.d.)

Esihenkilön tunneälykkyys vaikuttaa paljon siihen, miten organisaatiossa käsitellään ja ratkaistaan konflikteja. Hyvän tunneälykkyuden omaava esihenkilö uskaltaa kohdata henkilökohtaiset ja työn-

tekijöiden ongelmat jo aikaisessa vaiheessa, joka herättää luottamusta, yhteenkuuluvuutta, oikeudenmukaisuutta työntekijöissä. Tämä johtaa myös turvallisempaan työympäristöön, jossa luovuus pääsee kukoistamaan. Esihenkilön tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden tuntemiseen henkilökohtaisesti sekä kohtaamaan työntekijät kiinnostusta herättävällä tavalla. Monesti esihenkilöt kokevat ongelmalliseksi puuttua haastaviin tilanteisiin ja tunteiden vaikutuksen merkitykseen organisaation toiminnassa. (Stara n.d.)

Esihenkilö voi johtaa ihmisiä tunteilla tai tunneälykkyydellä. Pelkällä oman tunteen johtamisella työntekijät kokevat johtamistyylin ailahtelevana ja pelottavana. Tunneälykäs johtajuus tulkitsee muiden tunteita ja tätä kautta hän tietää, miten kukin työntekijä haluaa tulla johdetuksi. Hyvän esihenkilön kannattaa varata aikaa organisaationsa tunneälyn kehittämiseen. Tämä tarkoittaa käytännössä työntekijöiden huomioimista, mielipiteiden arvostamista, joka johtaa parempaan tehokkuuteen. Esihenkilö mahdollistaa näin tunneälykkyyden kehittymisen työyhteisössä. (Mähönen, 2022.)

Tunneälykäs ihminen ei anna tunteiden ottaa valtaa käyttäytymisessään. Tällainen ihminen tunnistaa ja käsittelee näitä kehittävästi. Näin ihminen tarkastelee omaa toimintaa kriittisesti vähän kuin toisten ihmisten näkökulmasta. Tämä näkyy hermoilun, ärtymyksen ja masennuksen vähenemisenä sekä parempana toipumisena vastoinkäymisistä. Tunneälykkyyden yksi iso osa-alue on asenne, jota voidaan kuvata synnynnäiseksi ja kasvun aiheuttamaksi. Tämä tarkoittaa, että esim. tunneälykkyyttä voidaan kehittää ja osa näistä luonteenpiirteistä on jo valmiita ominaisuuksia. Tärkeää on, että tunnistaa ja tunnustaa omat tunneälyn puutteet ja alkaa kehittämään näitä systemaattisesti. Tunteet kuuluvat johtajuuteen ja työyhteisöihin, joka on yksi yritysten kilpailuvaltti tulevaisuudessa. (Kaisanlahti ym, 2022.)

4.5 Valmentava johtaminen

Huonon esihenkilötyön ongelmat eivät johdu tiedon puutteesta, koska jokainen osaa kertoa minäkäläinen on hyvä esihenkilö. Tämä tieto ei riitä, koska esimiestyö ei ole yleensä hyvää. Tämän tiedon lisäksi tarvitaan ajattelutavan muuttamista, näkemystä esihenkilötyön kehittämisuunnasta sekä uusien systemaattisten toimintatapojen omaksumista. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen toimintatapa, joka tarjoaa tavan vaikuttaa ihmisiin ja tulla vaikutetuksi. Se tarkoittaa osallis-

tuvaa, arvostavaa, luottamuksellista sekä tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa työntekijöiden potentiaali hyödynnetään yrityksen käyttöön. Valmentavan johtamisen ydin näkyy toisten ihmisten arvostamisena, toiminnan tavoitteellisuudessa ja osallistuvana työskentelynä. Näillä on positiivinen vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteeseen. Edelleen monissa yrityksissä on käytössä hierarkkinen johtamistapa, jossa korostuvat vallan käyttö, käskyttäminen ja yksinpuhelut. Johtamistavat eivät ole muuttuneet, vaikka työskentelytavat ovat kehittyneet valtavasti. (Ristikangas 2016, 12–13.)

Organisaatioihin tarvitaan menetelmiä, jotka ottavat huomioon työntekijöiden motivaation sekä tuottavuuden. Työn merkityksen kokeminen ja työstä innostuminen ovat nykyään työelämän keskiössä. Valmentavan johtamisen malli on kehitetty juuri näitä tarpeita varten. Se on yhdessä johtamista, tekemistä, suunnittelua ja toteuttamista, jossa ei korostu hierarkia vaan yhteistyö. Jokainen työntekijä saa vastuuta omasta työstään, jolloin päätösvalta ja sitoutuminen menevät rinnakkain. Kaikkia pieniä päätöksiä ei hyväksytä esihenkilöllä, vaan toiminta on enemmän kannustavaa sekä luovaa. Olennaista ovat myös hyvin toimivat prosessit, innostava yhteistyö eikä valtasuhteet. Tunteiden hyödyntäminen on tärkeä valmentavan johtamisen elementti. Valmentavan johtamisen avulla rakennetaan yhdessä suuntaa kohti visioita ja tavoitteita. Esihenkilö ei kerro eikä tiedä, vaan valtuuttaa, huomioi, kysyy, haastaa ja kannustaa työntekijöitä. Päähuomio työn merkityksessä ja innostavuudessa, jossa myös itsestä huolehtimisen osuus kasvaa. Valmentavassa johtamisessa työhyvinvoinnista huolehtiminen on kuitenkin organisaation yhteinen tehtävä. Kun työntekijät kokevat työnsä tärkeäksi ja innostavaksi, he alkavat toteuttamaan itseään, kantamaan vastuuta toiminnastaan sekä suhtautumistavoistaan. Oikean asenteen omaava työntekijä voi oppia mitä vaan. Työntekijä, joka ei halua oppia, ei saa työstään nautintoa, eikä yhteistyö ole sujuvaa. (mts, 14–17.)

Auktoritaarisessa johtamisessa keskitytään prosessien asioiden johtamiseen, johon kuuluu olennaisesti auktoritaarinen johtamisote. Näissä korostuvat organisaatorakenteet sekä hierarkioiden eri tasot. Esihenkilöt toimivat samalla asiantuntijana, jotka delegoivat, käskevät ja kertovat. Tämä tarkoittaa, että työntekijöitä ei kannusteta käyttämään omia ideoita ja ajatuksia. Sitoutuminen työpaikkaan perustuu oman työpaikan olemassaoloon, ei työn merkitykseen. Kyseiseen työpaikkaan on ajautettu vähä kuin vahingossa. Osaamista on kerätty 30 vuotta kestäneessä työsuhteessa, jossa työ on opittu tekemään yrityksen ja virheiden kautta sekä ilman sisäistä paloa tai yhteisiä pohdintoja. Tällaisen johtamistyylin peikkona ovat myös erilaiset juonittelut sekä valtapelit.

Johtaviin asemiin ylentyvät vain sellaiset ihmiset, jotka pelaavat oman edun mukaisesti. Tämä näkyy ylempien henkilöiden mielistelynä sekä häikäilemättömänä oman edun tavoitteluna. Auktoritaarisessa johtamiskulttuurissa johtajina pärjäävät ja viihtyvät sellaiset ihmiset, jotka nauttivat toisten kontrolloimisesta sekä sellaiset, jotka sopeutuvat mihin vaan. (mts, 14.)

Demokraattisessa tiiminjohtamisessa korostuvat tasapuolisuus ja pyrkimys tiimiläisten osallistumiseen. Töiden jakautuminen nojaa työntekijöiden väliseen delegointiin. Tiiminvetäjän johtaminen painottuu ihmisten johtamiseen ja työtehtävien valtuuttamiseen. Tässä johtamismallissa asioiden johtaminen pyritään minimoimaan. Ihmisten johtamista ja työntekijöiden osallistamista sekä palaveriteita lisätään. Näillä toimilla tavoitellaan itseohjautuvia ryhmiä, jossa esihenkilön rooli yritetään minimoida. Tämä johtamistyyli ei kuitenkaan ole lyönyt itseään läpi työelämässä. Aikaisemmin esihenkilö oli tiennyt mitä tehdään ja milloin. Nyt työntekijän pitää ottaa vastuuta ryhmän tekemisestä, jossa muutos koettiin liian suurena. On paljon helpompaa olla tavallinen työntekijä, kuin vääntää kättä ryhmän jäsenten kanssa asioista sekä toimintatavoista. Ryhmän jäsenet jäävät käytännössä yksin ilman esihenkilön tukea. Tällaisessa työssä tarkastellaan enemmän työtunteja, kuin sen tuottavuutta ja kehittämistä. (mts, 16–17.)

Alla olevassa taulukossa 6 on kuvattu esimerkein, miten valmentava johtaminen eroaa tavallisesta johtamisesta.

Taulukko 6. Johtamisen väliset eroavaisuudet (mts, 17)

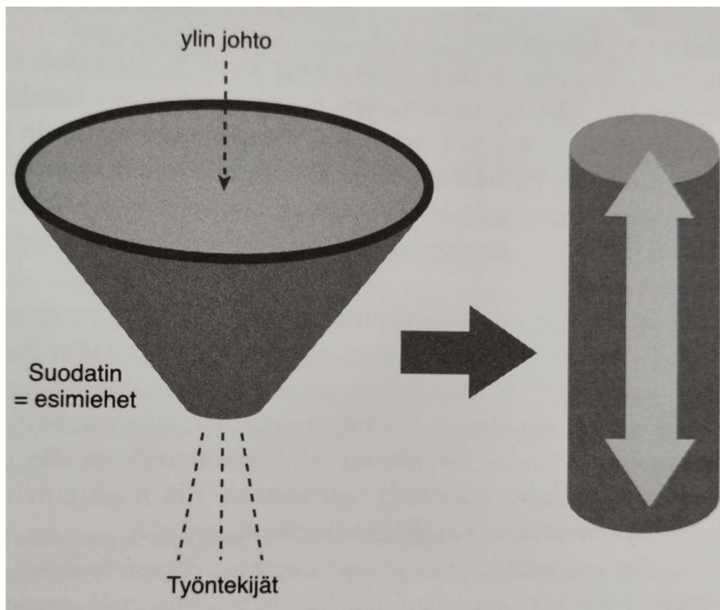
Perinteinen johtaminen	Valmentaminen
Esimies tietää ja kertoo, mitä pitää tehdä.	Valmentajalla on monia eri rooleja ja tehtäviä.
On olemassa valmis vastaus ja ohje.	Kysytään.
Toimitaan mallin/prosessin mukaan, jonka johto/esimies on luonut.	Huomioidaan muiden mielipiteet ja kokemus.
Tehdään, mitä on ohjeistettu.	Osallistetaan suunnitteluun, tekemiseen ja arviointiin.
Käsketään ja käytetään pakotteita.	Toimitaan imuohjautuvasti ja vapaaehtoisesti - sitoutuen.
Työskennellään yksin.	Tehdään yhdessä.
Pidetään monologia.	Käydään dialogia ja dialogia.
Ollaan hiljaa, kun asiat ovat hyvin - ongelmista huomautetaan.	Kannustetaan, innostetaan ja arvioidaan jatkuvasti.
Välletään ja pelätään virheitä.	Tehdään kokeiluja ja opitaan virheistä.
Ollaan itsekseen tyytyväisiä.	Juhlistetaan pieniä onnistumisia.

4.6 Valmentavan johtamisen hyödyt ja vaatimukset

Tieto ja osaaminen kehittyvät. Työelämä muuttuu kovaa vauhtia ja työntekijöiltä vaaditaan jatkuvaa kehittymistä. Tämän takia työntekijöiden osaamisen kasvattaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä tavoitteista. Tähän tavoitteeseen päästään parhaiten valmentavalla esihenkilötyöskentelyllä, jossa työntekijöitä ohjataan ja kehitetään sekä heidän potentiaalinsa tuodaan esille. Uudet sukupolvet suhtautuvat työelämään eri tavalla, joka näkyy hierarkioiden kyseenalaistamisena, työn innostavuuden, oikeudenmukaisuuden sekä yhteistyön mukavuuden vaatimuksena. Tämä vaatii johtajilta enemmän kuuntelu- ja keskustelutaitoa sekä kannustavaa palautetta. Näiden uusien sukupolvien motivoimiseksi vaaditaan valmentavaa johtamista. Esihenkilöiden ei tarvitse keskittyä korostamaan osaamistaan, vaan tukea enemmän työntekijöitä onnistumaan yhdessä. Vastuuta on helpompi jakaa, koska vastuu yhteisestä tekemisestä sovittu ja jaettu. Valmentava johtaminen tehostaa toimintaa, koska työntekijöiden vahvuudet hyödynnetään. Erilaiset ihmiset saadaan tehokkaammin keskenään, kun esihenkilön kanssa käydään keskustelua työntekijöiden luonteenpiirteistä hyvässä hengessä. Työntekijöiden sitoutuminen kasvaa, kun jokaisen tavoitteita, suunnitelmia ja toimia mietitään yhdessä. Vastuuta kannetaan yhteisesti ja palautetta annetaan puolin ja toisin kaikille työntekijöille. (Kankainen 2022.)

Valmentavan johtamiskulttuurin rakentaminen vaatii kehittymishalukkuutta sekä systemaattista toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Liian usein kehittämis- ja henkilöstöosasto työskentelevät erillään yrityksen strategiasta. Todelliset muutokset saadaan vain aikaan yhteisten linjauksien kautta. Strategiapalaverit eivät muuta organisaatioiden toimintaa mitenkään, jos ihmisten johtaminen ei ole hyvää. Tähän tarvitaan uusien toimintatapojen opettelua, kannustavaa asennetta sekä vanhojen toimintatapojen poistamista. Kun ylin johto sitoutuu valmentavan johtamisen toimintatapaan myös johtamista aletaan johtamaan. Tämä näkyy vähitellen keskijohdon toiminnassa, kun heitä ohjataan uuteen toimintatapaan. (Ristikangas 2010, 268-269.)

Useiden organisaatioiden johtamistapa muistuttaa siilossa elämistä. Tässä johtamistyyllissä ajatellaan, että ylimmässä johdossa on eniten tietotaitoa, josta ripotellaan vain tarpeen mukaan tietoa organisaatiossa alaspäin. Alla olevassa kuviossa 5 on tilannetta kuvaava malli. Valmentavassa johtamiskulttuuria kuva parhaiten niin sanottu putkimainen malli. Ylimmässä johdossa ymmärretään, että alemmilla työntekijätasoilla on paras ymmärrys tuotteiden valmistusprosessista, asiakasrajapinnoista sekä sisäisestä yhteistyökyyvystä. Tämä näkyy ylimmän johdon kiinnostuksena etsimään tietoa ja kokemuksia organisaatioiden eri tasoilta. Näin kaikki tieto kulkee vapaasti ja avoimesti ylös alas niin kuin putkessa. Valmentavassa johtamiskulttuurissa organisaatorakenteet ja kuvaukset muuttuvat niin, että ylimmän johdon asemista tulee asioiden mahdollistajia. Työntekijät toimivat toiminnan uudistajina, vaikuttajina, kehittäjinä sekä asiantuntijoina. On tärkeää, että kehittämissä on mukana joka työntekijöitä jokaiselta hierarkiatasolta. Näin kaikki näkökulmat tulee kuulluksi ja työntekijöiden sitoutuminen kasvaa sekä kaikki hiljainenkin tieto tulee nähdä. Mitä useammalle organisaatiotasolle valmentaa johtamistapaa rakennetaan, sitä paremmin tulokset näkyvät työhyvinvoinnissa sekä asiakkaiden tyytyväisyydessä. Hyvistä työsuorituksista tulisi palkita organisaatiossa ennemmin koko tiimiä, kuin vaan pelkästään yksilöitä. Jos näin ei tehdä, ryhmän potentiaali jää käyttämättä. (mts, 270-272.)

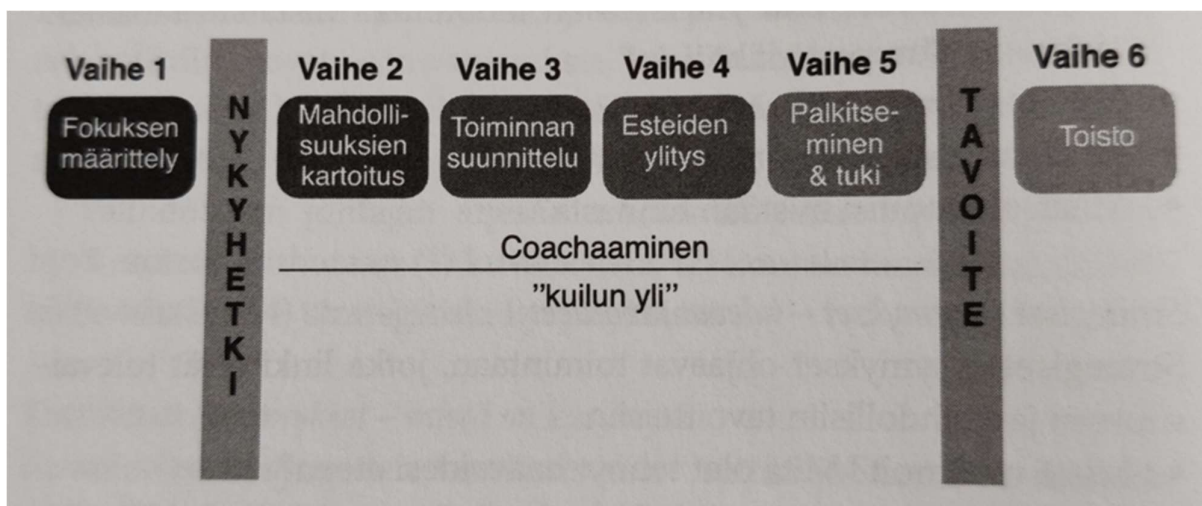


Kuvio 5. Siilo- ja putkijohtamisen mallit (mts, 271)

Tämänhetkinen työntekijöiden tietotaito ei tule riittämään tulevaisuudessa. On kannustettava työntekijöitä kehittymään, jotta yritys menestyy. Työntekijöiden osaamisen arvostus sitouttaa ja innostaa heitä yhteistyöhön. Kun valmentava johtajuus on otettu yhdeksi yrityksen tärkeäksi strategiseksi painopisteeksi, niin silloin se vasta otetaan tosissaan. Osaamisen arvostus näkyy yrityksessä esihenkilötyön kehittämisenä ja arviointina. Johtamisarvioinnit parantavat myös organisaatioiden sisäistä vuorovaikutuskulttuuria. Tärkeitä asioita tulee ilmi, kun johtajuutta ja luottamuksen tasoa tarkastellaan yhdessä. Tässä tulee vastaan kysymyksiä mm. mihin olemme tällä hetkellä tyytyväisiä ja miten meidän tulisi kehittyä sekä miten voisimme hyödyntää vahvuuksia vielä paremmin. Mittaustuloksien analysoinnissa ajatus pitää olla kehittämisessä, ei vaan tilanteen arvioinnissa. Valmentavassa johtamiskulttuurissa palaute koetaan mahdollisuutena eikä uhkana. Osaamisen arvostus näkyy yrityksessä annettuna mahdollisuutena kehittää ja kehittyä, jossa kehittyminen kohdistuu muutamiin alueisiin kerralla; monen eri kehittämisprojektin toteuttaminen samaan aikaan on vaikeaa. Kehittämiskeskeisessä ei säästellä, koska osaaminen ja kehittyminen on yksi yritysten tärkeimpiä menestystekijöitä. Vuorovaikutuksen tason on syvennyttävä, jotta uskalletaan erehtyä ja avun pyytamisestä tulee hyväksyttävää. (mts, 273-275.)

4.7 Valmentavan johtamisen toimintamalli

Alla olevassa kuviossa 6 on kuvattu valmentavan johtajan pilari malli, joka auttaa keskittymään johdettaviin. Pilarimalli sopii hyvin kahdenkeskisiin kehityskeskusteluihin ja sparraukseen. Pilarimallissa keskeistä on nykyhetken ja tavoitetilojen välinen kuilu. Näissä keskusteluissa etsitään ratkaisuja, joilla saavutetaan tavoitteet.



Kuvio 6. Johtamisen pilarimalli (mts, 114.)

Ensimmäisessä vaiheessa Ristikankaan (2010, 115–116.) mukaan määritellään nykyhetki ja tavoite. Näitä haasteita voidaan tarkastella esim. seuraavien kysymysten avulla:

- Mistä asioista tai teemoista haluaisit keskustella?
- Mikä on ajankohtaista sinulle tällä hetkellä?
- Mihin työpanoksesi keskittyy tällä hetkellä?
- Miten ongelmia työhösi liittyy ja miten minä voin sinua auttaa?

Toisessa vaiheessa kartoitetaan mahdollisuuksia, joita on jo mahdollisesti kokeiltu. Tärkeintä on löytää parhaat menetelmät korjata ongelmat. On myös syytä tarkastella jo tässä vaiheessa valittujen menetelmien seurauksia työpaikkaan ja elämän eri osa-alueille. Valmentaja auttaa vaihtoehtojen kartoittamisen avulla löytämään sopivimmat menetelmät. (mts, 116–117.)

Kolmannessa vaiheessa määritellään toimenpiteet, jotka johtavat kohti tavoitteita. On hyvä kiinnittää huomiota organisaatiossa jo käynnissä olevien kehitysprojektien mahdollisiin vaikutuksiin. Tämä vaihe on sitoutumisen kannalta hyvin tärkeä. Tässä vaiheessa määritellään vaiheita ja suunnitelmia, joiden avulla päästään käytännössä asiassa eteenpäin. On tärkeää kartoittaa myös erityisen kriittiset vaiheet. (mts, 117–118.)

Neljännessä vaiheessa on tarkoitus varmistaa, että suunnitelmat ovat toteutuskelpoisia. Huomiota on kiinnitettävä mahdollisten esteiden tunnistamiseen ja niiden voittamiseen. Tämä voi tarkoittaa osittain esteiden ylittämistä, kiertämistä ja ohittamista tarpeen mukaan. Esteiden ylittämiseen tarvitaan jäämäkkyyttä, jossa tekosyille ei anneta mahdollisuutta. Esteiden ylittäminen toimii myös hyvänä motivaation mittarina. On hyvä selvittää, että toiminnalle on olemassa riittävät resurssit. (mts, 118–119.)

Viidennessä vaiheessa työntekijä palkitaan hyvin toteutuneesta projektista. Kuudennessa vaiheessa kerrataan mitä ja miten muutosta saatiin aikaiseksi. Tässä vaiheessa on hyvä pyytää johdettavaa tekemään yhteenvetoa asioista, joihin hän pääsi vaikuttamaan, koska se sitouttaa työntekijää. Tässä vaiheessa saadaan kerättyä keskeiset opit ja hyödyt, joita voidaan käyttää hyväksi tulevilla projekteilla. (mts, 119–121.)

Valmentava johtaja hyödyntää ryhmissä ja yksilöissä olevia vahvuuksia. Vahvuuksia hyödyntämällä rakennetaan ryhmiin kehittämismyönteinen työilmapiiri ja tehdään töitä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Vastuuntunne kasvaa, kun hyödynnetään ryhmän potentiaali ja tehdään työtä, jolla on merkitystä. Valmennettavan johtajan ydinosoaminen perustuu välittömyyteen, nöyryyteen, kykyyn asettua toisten asemaan, toisten kunnioittamiseen, odotusten asettamiseen, kuuntelutaitoon, kysymysten tekemisen taitoon, kykyyn antaa palautetta ja ottaa sitä vastaan, havainnointi- ja analyysitaitoon, kykyyn saada kaikki mukaan tekemiseen, linjakkuuteen sekä jäämäkkyuteen. Valmentava johtaja motivoituu sisäisesti toisten töiden organisoinnista, ihmisistä ja heihin vaikuttamisesta. Valmentava johtaja haluaa vaikuttaa ja johtaa. Valmentava johtajuus perustuu pitkälti myös olemisen ja tekemisen yhteisvaikutukselle, jossa olemisen taidolla on iso vaikutus. Johtaja haluaa ja kykenee kohtaamaan johdettavat ihmiset ryhmänä ja yksilöinä. Johtajuus tyyli näkyy taitona olla läsnä, haluna ymmärtää ja hyödyntää ryhmän erilaisuutta, rakentaa luottamusta ja yhdessä tekemisen korostamista. (mts, 20–42).

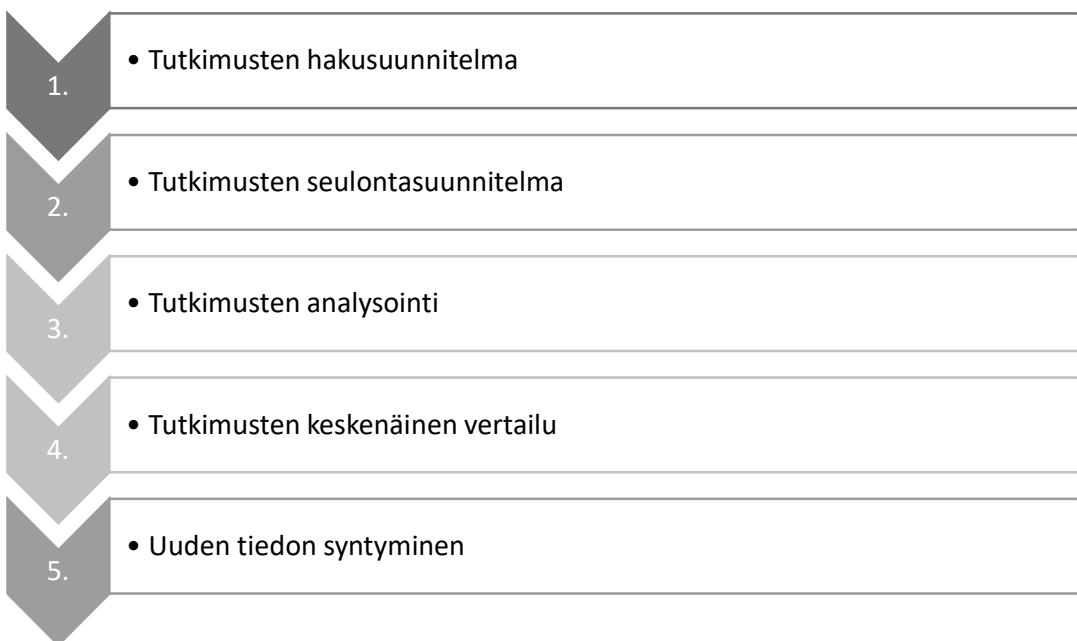
Valmentavan johtajan tyyliä välittyy kunnioitus ja hyväksyntä, koska nämä tekevät kohtaamisen mahdolliseksi. Kohtaamisessa korostuu aktiivinen läsnäolo, joka koostuu kuulemisesta, näkemisestä, vastaamisesta johdettavan näkökulmasta- ei omasta. Tärkeintä ei ole saada tuloksia hinnalla millä hyvänsä vaan tavoitteena ja itseisarvona on olemisen taito. Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettavien ajatuksista, mielipiteistä tekemisestä sekä heidän potentiaalistaan. Jokaisista ihmisistä on johdettava eri tavalla, koska ihmiset ovat erilaisia. Valmentava johtaja ei valitse kiinnostuksen mukaan johdettaviaan, koska se huomataan ja näin ollen se kääntyy johtajaa vastaan. Valmentava johtajalla on halu saada johdettavat onnistumaan työssään. Kun osaamistaan ja itseään saa toteuttaa haluamaansa suuntaan, kasvaa halu oppia lisää. Näin tästä saadaan positiivinen kierre. (mts, 85–103.)

Valmentava johtaja on kiinnostunut yksilöiden erilaisuudesta ja siitä, miten nämä erilaisuudet kannattaa hyödyntää. Jokaisella persoonalla on omat vahvuudet, joiden hyödyntämättä jättäminen maksaa yritykselle paljon. Näitä niin sanottuja persoonallisuustyyppisiä ovat; edistävä, kannattava, määrätietoinen ja erittelevä. Näiden ihmisten välinen kommunikointi ja tekeminen on hyvin riippuvainen näistä luonteenpiirteistä. (mts, 139–141).

5 Työn toteutus

5.1 Tutkimusaineiston keräys ja analysointi menetelmät

Tässä luvussa kuvataan miten ja millä kriteereillä tutkimusaineisto on kerätty. Alla kuvio 7, joka kuvaa tutkimusaineiston keräysprosessin vaiheita.



Kuvio 7. Tutkimusaineiston keräys ja analysointivaiheet (Vilka, 2023, 71)

Alla olevassa taulukossa 7 kuvataan tutkimusten hakusuunnitelmaan liittyvät kriteerit.

Taulukko 7. Tutkimusten hakusuunnitelma (mts, 72)

Tutkimuskysymykset	<ul style="list-style-type: none"> • miten huono johtaminen ilmenee työpäivällä? • miten huonot johtamistavat voidaan korjata? 	
Hakusanat	<ul style="list-style-type: none"> • narcissisti tutkimus johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • narcissist research management
Tietokannat	<ul style="list-style-type: none"> • Google Scholar • Journal • seamk finna • Google 	
Mukaan ottamisen kriteerit	<ul style="list-style-type: none"> • tutkimusten julkaisu-aika vuoden 2020 jälkeen • pyrkimys löytää alkuperäiset tutkimukset 	

	<ul style="list-style-type: none"> • suomenkieliset tutkimukset • suomessa tehdyt tutkimukset • kaikki alat 	
Poissulkemisen kriteerit	<ul style="list-style-type: none"> • tutkimus ei vastannut tutkimuskysymyksiin • tutkimus ei vaikuta luotettavalta • tutkimus tai käytetty tutkimusaineisto on liian vanhaa (yli 10 vuotta) • tutkimus ei ole alkuperäinen 	
Hakulauseke	<ul style="list-style-type: none"> • johtaminen OR narcissismi AND johtaminen OR huono johtajuus • paha johtaminen OR pelolla johtaminen AND yrityskulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> • management OR narcissism AND management OR bad leadership • bad management OR fear management AND corporate culture
Tutkimustyyppit	<ul style="list-style-type: none"> • kirjat • lehdet • väitöskirjat • lisensiaatintyöt • YAMK-, AMK opinnäytetyöt • pro gradut • blogit • artikkelit 	
Tutkimusten määrä	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoite on löytää vähintään 3–7 kpl eri tutkimuksia. Mahdollisesti myös enemmän, jos laadukkaita ja ajankohtaisia tutkimuksia on tarjolla. 	

Tutkimusten seulontavaiheessa tarkastellaan alla olevan taulukon 8 mukaisia asioita.

Taulukko 8. Seulontavaiheen kriteerejä.

- Miksi tutkimus on tehty ja mihin sillä on pyritty?
- Onko tutkimuksen tulokset ja puutteet tuotu selkeästi esiin?
- Miten tukijat itse suhtautuvat tutkimustuloksiin?
- Onko tutkimustulokset luotettavia?
- Kuinka vanhaa tutkimusainestoa käytettiin?
- Onko tutkimuksissa epäluotettavia piirteitä?
- Mitä tutkimusmenetelmiä on käytetty?
- Miten ja mistä tutkimusaineisto on kerätty?
- Onko kyseessä alkuperäinen tutkimus ja onko se puolueeton?
- Onko ylläpitäjällä ja tutkijalla rahallisia- tai muita intressejä saatuihin tutkimustuloksiin?
- Miten tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin?

Tutkimuksia analysoidaan taulukossa 9 olevilla kysymyksillä.

Taulukko 9. Tutkimusten analysoinnin pääkohdat. (mts, 87.)

- Mitä yhteisiä asioita tutkimuksissa on omiin tutkimuskysymyksiin verrattuna?
- Mitä erilaisia tai vastakkaisia näkökulmia tutkimuksissa on?
- Mistä edellä mainitut näkökulmat johtuvat?
- Mitä asioita tutkimukset käsittelevät hyvin, huonosti ja puutteellisesti omiin tutkimuskysymyksiin verrattuna?
- Mitä asioita pitäisi selvittää, jotta edellä mainitut asiat voitaisiin ratkaista tai ymmärtää paremmin?

Tutkimusten kesken vertailua tarkastellaan seuraavasti alla olevan taulukon 10 mukaisesti.

Taulukko 10. Tutkimusten keskenäisen vertailun periaatteet. (mts, 87.)

- Mitä samankaltaisia asioita tutkimusten välillä on?
- Tunnistetaan samanlaiset merkitykset eri asioiden välillä
- Tutkitaan ja vertaillaan tutkimuksien mahdollisia ristiriitaisuuksia sekä vastakohtia
- Tunnistetaan tutkimusten keskeiset havainnot, joista voidaan olla varmoja ja mistä asioista tarvitaan lisätutkimuksia.

5.2 Työn vaiheet ja teoria aineiston kerääminen

Tämä työn toteutus aloitettiin tutustumalla ensin huonon johtamisen ja sen parantamisen teoriaan. Tämä tarkoitti käytännössä moneen eri kirjaan tutustumista ensin, jotta nähtiin, mitä ja miten huonoa johtamista näissä oli kuvattu ja oliko siihen annettu mitään vastauksia. Toisin sanoen oli ensin ymmärrettävä mitä on huono johtaminen ja miten se ilmenee työelämässä. Tuntui siltä, että hyvää johtamista käsiteltäviä kirjoja olisi ollut paremmin tarjolla, kuin huonoa johtamista käsitteleviä kirjoja. Teoria aineisto on kerätty pääasiassa painetuista kirjoista, jotka lainattiin Seinäjoen korkeakoulukirjastosta. Kun kaikki potentiaaliset kirjat oli kartoitettu valitsin niistä mielestäni parhaat. Tämän jälkeen oli valittava tutkimusmenetelmät.

Työssä päädyttiin valitsemaan narratiivinen ja kuvaileva kirjallisuuskatsaus, koska se sopi tähän työhön kaikista parhaiten. Tämän jälkeen etsittiin alkuperäisiä tutkimustuloksia internetistä. Kaikista parhaiten alkuperäisiä ja vapaasti luettavia tutkimuksia löytyi google scholarin kautta. Aika vähän oli tarjolla ilmaisia alkuperäisiä tutkimuksia. Tavoite oli löytää mahdollisimman uusia alkuperäisiä tutkimuksia, jotka antaisivat kuvan tutkittavasta aiheesta ja sen ilmiöstä työelämässä. Näissä tutkimuksissa piti olla erityisen tarkkana mm. sen suhteen, miltä aikajaksolta tutkimusaineisto oli kerätty näihin tutkimuksiin. Osassa tutkimuksissa oli sellainen ongelma, että tutkimukseen kerätty tutkimusaineisto oli 10 vuotta vanhempi mitä itse tutkimus. Tarkastelin noin 25 erilaista tutkimusta, joista valittiin nämä 7 parasta. Tähän työhön olisi voinut ottaa vielä enemmänkin erilaisia tutkimuksia, mutta hyviä ja ajankohtaisia sekä ilmaisia suomalaisia tutkimuksia ei tullut enempää vastaan. Toisin sanoen hyvistä tutkimuksista valittiin parhaat. Näistä valituista tutkimuksien tuloksista tehtiin omat tiivistelmät ja yhteenvedot tutkimusaineisto osioon. Tämän jälkeen verrattiin tuloksia huonon johtamisen teoriaan ja tarkasteltiin, että kuinka paljon löytyy samankaltaisia tuloksia. Tutkimusaineistoa vertailtiin myös niin, että kuinka monia eri huonon johtamisen tapoja ja tyylejä tutkimusaineistossa esiintyy. Tämän jälkeen tehtiin johtopäätökset ja pohdintaosiot sekä jatkotutkimusaiheet. Lopuksi tehtiin työn johdanto ja tiivistelmä.

6 Tutkimusaineisto

6.1 Tutkimus A: Esihenkilö työpaikkakiusaajana asiantuntijaorganisaatiossa

Piirainen H. 2024. Esihenkilö työpaikkakiusaajana asiantuntijaorganisaatiossa. Viitattu 5.7.2024.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024051210989>

Tässä tutkimuksessa Piirainen Henna (2024.) tutki esihenkilöiden ja ylemmän johdon työpaikkakiusaamista ja sen muotoja asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimuksessa tuli ilmi, että esihenkilöt ja ylin johto aiheuttavat kiusaamista työpaikoilla. Kiusaamista havaittiin myös kollegojen välillä. Tutkimukseen osallistui yhteensä 146 henkilöä, jossa vastaukset perustuivat heidän näkemyksiinsä ja kokemuksiinsa. Näistä 146 henkilöistä 78 työskenteli asiantuntijaorganisaatioissa ja 65 muissa organisaatioissa. Tutkimustuloksien perusteella todettiin, että henkinen väkivalta oli yleisin kiusaamisen muoto molemmissa organisaatioissa, joka ilmeni usein piilevänä kiusaamisena. Asiantuntijaorganisaatioissa koettiin eniten alentavaa puhetta ja arvostelua. Myös henkilökohtaiseen tilaan tunkeuduttiin uhkaavalla tavalla esihenkilöiden toimesta. Molemmissa organisaatioissa noin 40 % vastaajista oli kokenut väheksyvää puhetta. Henkinen väkivalta oli yleisin kiusaamisen muoto molemmissa organisaatioissa. Muissa organisaatioissa eniten koettiin epätasapainoa työtehtävien kanssa, joka tuntui myös syrjinnältä. Näissä organisaatioissa nähtiin myös tavaroiden heittämistä johtajien toimesta. Työpaikkakiusaaminen kohdistui erityisesti 20–29 vuotiaisiin kyselyyn vastanneisiin. Kokemusten ja havaintojen perusteella todettiin, että työntekijät irtisanoutuivat useammin työpaikasta, kuin jäivät sairauslomalle.

6.2 Tutkimus B: Osaajat lähtevät talosta huonon johtamisen vuoksi

Oksanen R. 2022. Meillä lähtee osaajat talosta huonon johtamisen vuoksi. Kehysanalyysi työntekijöiden kuvailemasta huonosta johtamisesta. Viitattu 26.6.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202211268652>

Oksanen Riikka (2022.) tutki kehysanalyysin avulla huonoa johtamista. Kehysanalyysissä käytettiin neljää huonossa johtamisessa korostuvaa pääkehystä, joita olivat tuhoamisen-, välttämisen-, kontrollin- sekä hyötymisen kehukset. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Suomessa esiintyvät kuusi huonon johtamisen tyyliä. Kaikista yleisin huonon johtamisen tyyli oli tuhoava johtaminen. Suomalaisessa johtamisessa on myös tunnistettavissa neljä huonon johtamisen kehystä, jossa korostui tuhoamisen kehys. Hyötymisen kehystä ilmeni vähiten. Tutkimuksen perusteella todettiin, että huono johtaminen aiheutti ikäviä seurauksia yritykselle ja työntekijöille. Narsistisia piirteitä omaavat ihmiset päätyvät esihenkilöiksi ja työntekijät olivat huomanneet tämän ilmiön. Tutkimukseen osallistuneet ihmiset kehottivat huonon johtamisen alaisuuteen joutuneita työntekijöitä vaihtamaan työpaikkaa, koska se oli auttanut monia pääsemään paremmin johdettuun työpaikkaan. Tutkimusaineisto koostui verkkosivuilta kerätyistä 211 kommentista, jotka perustuivat

kirjoittajien omiin kokemuksiin. Tutkimuksessa todetaan, että huono johtaminen on monimuotoinen ja laaja kokonaisuus.

Alla olevassa taulukossa 11 on esitetty edellä mainitut johtamiskehykset ja niiden piirteet. Vasemmalla puolella ovat useimmin esiintyneet kehykset ja oikealla puolella vähemmän esiintyneet kehykset.

Taulukko 11. Huonon johtamisen kehykset (mts, 42)

	Tuhoamisen kehys	Välttämisen kehys	Kontrollin kehys	Hyötymisen kehys
Esimerkki	"Sellainen, joka mahdollistaa työpaikkakiusaamisen tai osallistuu siihen pahimmassa tapauksessa itse."	"Esimies, joka ei pysty ottamaan vaikeitakin asioita esille ja yrittää myötäillä kaikkia."	"Kyttää tekemisiä ja puuttuu jokaiseen pikkuasiaa, mutta ei kuitenkaan tarvittaessa auta."	"Ei ota vastuuta mistään, mutta kehut kyllä kelpaavat alaistenkin tekemisistä. On siis valmis heittämään oman tiiminsä bussin alle kunhan vaan itse näyttää mahdollisimman hyvältä."
Avainsanat	Eriarvoistaminen, hierarkia, kiusaaminen, syyllistäminen	Saamattomuus, välinpitämättömyys, päätöksenteon välttäminen, myötäily	Kontrollointi, kyttäminen, mikromanageeraus, valvominen	Hyväveliverkosto, hyötyminen, epävarmuus, itsekeskeisyys
Huonon johtamisen kuvaus	Johtaminen on ilkeää, eriarvoistavaa ja nöyryyttävää	Johtaja välttelee päätöksentekoa, vastuuta ja konflikteja	Johtaja vahtii alaisiaan ja pyrkii puuttumaan alaisten tekemisiin	Johtaja pyrkii edistämään omaa etuaan alaisten kustannuksella
Ongelma	Johtajan tuhoava käyttäytyminen uuvuttaa alaiset	Johtamisen välttäminen heikentää työilmapiiriä	Johtajan vahtiminen heikentää motivaatiota	Johtajan välinpitämättömyys ja itsekeskeisyys turhauttaa alaisia
Ongelman syy	Johtaja hyödyntää valta-asemaa	Johtaja välttelee johtamista	Johtaja ei luota alaisiin ja on epävarma itsestään	Johtaja on itsekäs ja käyttää alaisia hyväkseen
Seuraukset	Jaksamisongelmat, passivoituminen, stressi, poissaolot, vaihtuvuus, kustannukset	Työilmapiirin lasku, motivaation heikkeneminen, turhautuminen, uupumus	Motivaation ja tehokkuuden heikkeneminen, passivoituminen, poissaolot, vaihtuvuus	Työilmapiirin heikkeneminen, turhautuminen, asennemuutokset

Alla olevasta taulukosta 12 havaitaan, että jokaisessa kehyksessä esiintyi vähintään neljä erilaista huonon johtamisen tyyliä. Nämä samat huonon johtamisen tyylit tulivat ilmi myös teoriaosuuden luvussa 3.14.

Taulukko 12. Huonon johtamisen esiintyminen kehyksissä (mts, 57)

Huonon johtamisen laji	Tuhoamisen kehys	Välttämisen kehys	Kontrollin kehys	Hyötymisen kehys
Tuhoava ja myrkyllinen johtaminen	X	X	X	X
Tyrannimainen, despoottinen ja pelolla johtaminen	X			X
Esihenkilöaseman väärinkäyttö ja työpaikkakiusaaminen	X	X	X	X
Narsismi	X			X
Negatiivinen johtaminen	X	X	X	X
Epäeettinen johtaminen	X	X	X	X

6.3 Tutkimus C: Huonon johtamisen ilmenemismuodot ja vaikutukset

Primetta E. 2021. Huono johtaminen: Ilmenemismuodot, vaikutukset johdettaviin, alkusyyt ja kehittämismahdollisuudet. Viitattu 2.7.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021042011127>

Elina Primettan (2021) tutkimuksen mukaan huonoa johtamista on koettu työpaikoilla ja jopa harrastuspiireissä. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla ja kyselylomakkeilla yhteensä 8:lta eri

henkilöltä ympäri Suomea. Kyselyyn vastanneiden ikähaarukka oli alle 20-vuotiaasta 60 ikävuo-teen, jossa osallistujina oli miehiä ja naisia. He olivat kokeneet esihenkilöitä, jotka puuttuivat kaikkeen tekemiseen ja olivat ilkeitä johdettaville, eivätkä huomioineet johdettavia mitenkään. Huono johtaminen oli koettu puutteellisena avoimuutena ja motivoimisena sekä epäoikeudenmukaisuutena. Johtajat eivät hyväksyneet alaistensa ratkaisuja tai vastauksia, vaikka molemmat olivat oikeassa. Tiedonkulku koettiin heikoksi ja johdettavat eivät saaneet minkäänlaista palautetta. Heillä oli koko ajan epävarma olo siitä, että onko heidän työpanoksensa riittävä. Tämä johti siihen, että johdettavat joutuivat itse selvittämään asioita, joka oli kuluttavaa ja harmittavaa. Pikkuhiljaa tämä alkoi kyllästyttää ja vei ilon työstä sekä synnytti halun vaihtaa työpaikkaa. Voimakkaita kielteisiä tunteita syntyi johtamistilanteissa, jotka olivat ristiriidassa johdettavien omien arvojen kanssa. Esihenkilöt eivät olleet innostuneet työn laadusta, ihmisten johtamisesta, alaisten työtehtävistä, asiakkaista sekä riittävästä perehdytyksestä. Johtamisessa korostui järjestelmättömyys, tehottoisuus, osaamattomuus, välinpitämättömyys ja epärealistiset sekä epäselvät tavoitteet.

6.4 Tutkimus D: Huono johtaminen tabuna työelämässä

Jaakkola M. 2021. Hyvä kello kauas kuuluu, paha paljon kauemmaksi. Kokemuksia huonosta johtamisesta tabuna työyhteisöissä. Viitattu 3.7.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021112957617>

Jaakkola Mirjamin tutkimuksessa (2021) tarkasteltiin huonon johtamisen vaiettuja asioita ja sitä, miksi niistä asioista oli vaiettu. Kyselyyn vastasi 363 ihmistä, jotka olivat olleet jo pitkään työelämässä. Tutkimukseen vastanneiden henkilöiden (77 %) mukaan huono johtaminen on kaikista yleisin tabu työelämässä, jonka sisältö on laaja. Huonon johtamisen tabuiksi koettiin heikko-, epäeettinen- ja pelolla johtaminen, esihenkilön harjoittama kiusaaminen sekä seksuaalinen häirintä. Nämä edellä mainitut pääkohdat ilmenivät mm. epätasa-arvoisena kohteluna, puuttumattomuutena ongelmiin, johtamisvastuiden välttelynä, uhkailuna sekä pelon ilmapiirinä. Näiden lisäksi pelättiin esihenkilön reaktioita, oman aseman menettämistä sekä sitä, että joutuu itse kiusatuksi esihenkilön toimesta. Huonosta johtamisesta ei puhuta, koska se koetaan hyödyttömäksi, johon kukaan ei puutu. Työntekijät eivät myöskään halua saada huonon työntekijän mainetta. Vaikenemiseen vaikutti mm. organisaation hiljainen kulttuuri ja esihenkilöiden kyvyttömyys ottaa palautetta vastaan. Esihenkilöt olivat myös tehneet selväksi sen alaisille, että huonosta johtamisesta ja siihen liittyvistä epäkohdista ei saa puhua.

6.5 Tutkimus E: Huono pomo vie työkyvyn

Jurkka J. 2023. Huono pomo vie yöunet, motivaation ja jopa työkyvyn. Yleensä ongelmaan on vain yksi ratkaisu. Viitattu 19.6.2024. <https://ilkkapohjalainen.fi/arki-ja-hyvinvointi/huono-pomo-vie-y%C3%B6unet-motivaation-ja-jopa-ty%C3%B6kyvyn-yleens%C3%A4-ongelmaan-on-vain-yksi-ratkaisu>

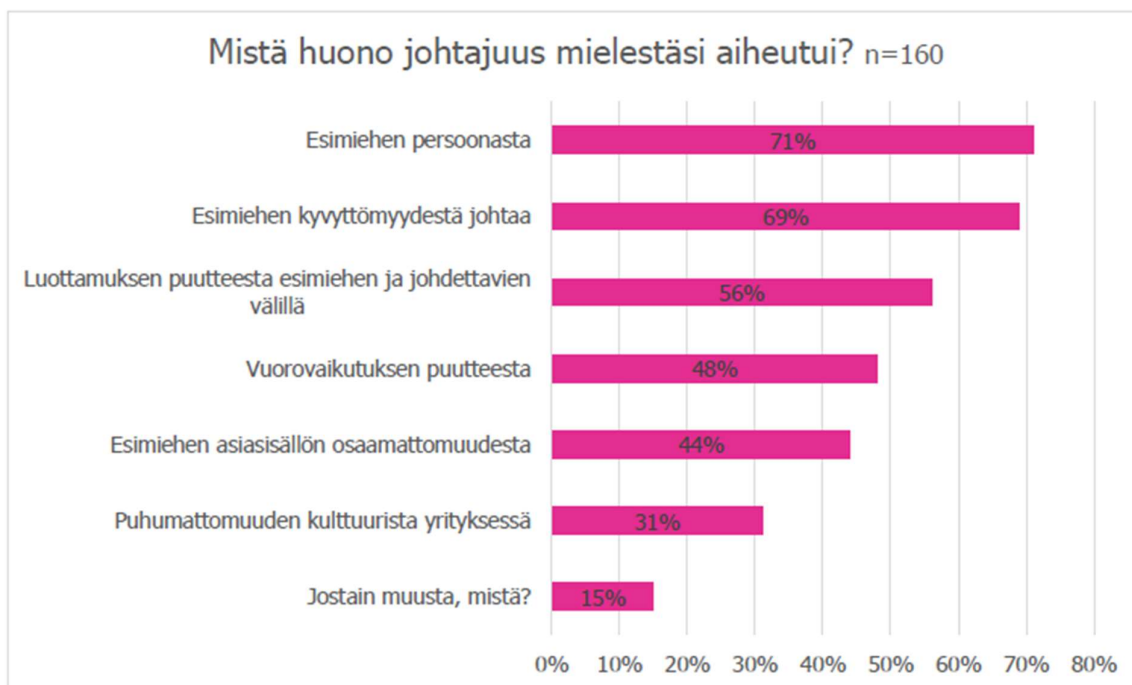
Ilkka-Pohjalaisen (Jurkka, 2023.) verkkopohjaiseen tutkimukseen perustuvassa tutkimuksesta käy ilmi, että kyselyyn vastanneet ovat kokeneet työpaikoillaan niin huonoa johtamista, että ainoaksi vaihtoehdoksi on jäänyt irtisanoutuminen. Pahimmissa tapauksissa työntekijöitä haukutaan, nolataan sekä vaiennetaan palavereissa. Työntekijöitä kuormitetaan liialla työmäärällä epätasaisesti ja sairauslomista syyllistetään. Työpaikoilla harjoitetaan mikromanagementia ja käskyttämistä. Esihenkilöt eivät siedä kritiikkiä, jonka takia ongelmiin puuttuville kostetaan ja tiuskitaan. Huono johtaminen koskettaa kaikkia toimialoja varhaiskasvatuksesta aina valtionhallinnon asiantuntijatehtäviin asti. Huonojen johtajien johdettavat kärsivät unihäiriöistä, stressistä ja ärtymyksestä, jotka vaikuttavat ja ilmenevät myös vapaa-ajalla. Huono johtaminen on johtanut myös työntekijöiden työmotivaation romahdukseen, terveyden pettämiseen, loppuun palamiseen, työkyvyttömyyteen, terapiaan, ammatillisen itsetunnon murenemiseen, alan vaihtamiseen sekä luottamuksen menettämiseen. Kyselyyn vastanneiden mielestä huonoon johtamiseen poistaminen on todella vaikeaa, johon puuttuminen ei johda käytännössä mihinkään. Huono esihenkilö saa jatkaa työsäään ilman mitään seuraamuksia. Johtamisongelmaan puuttumista vältellään, koska ongelmiin puuttuminen on johtanut eristämiseen työyhteisöstä, siirtämiseen toisiin yksikköihin sekä oman aseman vaarantumiseen. Ongelmiin puuttumista vältellään myös sen takia, että se kostetaan tai pahentaa tilannetta ennestään.

6.6 Tutkimus F: Kokemuksia huonosta johtamisesta

Turunen S., Rynnänen E. 2020. Esimies ei kuunnellut ketään. Kokemuksia huonosta johtamisesta. Viitattu 19.6.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020092020574>

Rynnänen Eevan ja Turusen Sallan tekemässä (2020.) tutkimuksessa huono johtaminen vaikutti negatiivisesti työilmapiiriin, motivaatioon ja mielialaan. Huono johtaminen näkyi työpaikalla vuorovaikutuksen puutteena, puhumattomuutena, epätasa-arvoisena kohteluna, sairauslomina sekä henkilöstön vaihtuvuutena. 90 % kyselyyn vastanneista koki, ettei heillä ollut mitään mahdollisuuksia vaikuttaa huonoon johtamiseen. 93 % vastanneista kertoi, että keskustelut huonosta johtamisesta eivät johtaneet mihinkään. 62 % kyselyyn vastanneista pääsivät pois huonosti johdetusta

työpaikasta vaihtamalla työpaikkaa. Hyvin yleistä oli myös jäädä huonosti johdettuun työpaikkaan odottamaan, että se muuttuisi paremmaksi ajan saatossa. Alla olevassa kuviossa 8 nähdään mistä huono johtaminen johtui. Kohta muut piti sisällään esihenkilön liiallista työkuormaa, huonoa perehdytystä, hierarkkista johtamiskulttuuria, epätasa-arvoa sekä esihenkilön valintaprosessin epäonnistumista. Kyselyyn vastasi 275 ihmistä.



Kuvio 8. Huonon johtajuuden jakauma (mts, 2020, 27)

Alla olevan kuvio 9 mukaan huono johtajuus ilmeni esimiehessä seuraavasti.



Kuvio 9. Huonon johtajuuden jakauma esihenkilössä (mts, 2020, 30)

Kyselyyn vastanneiden mielestä hyvä johtajuus on vastausten perusteella taulukon 13 mukaista.

Taulukko 13. Vastaajien mielipiteitä hyvästä johtamisesta (mts, 2020, 42)

- Luottamusta ja kuuntelemista
- Työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista
- Tasa-arvoa, arvostamista, empatiaa sekä joustavuutta
- Hyvää ryhmähenkeä ja vastuun jakamista
- Osallistavaa, keskustelevaa ja kannustavaa toimintaa
- Palautteen antamista
- Valmentavaa ja palvelevaa johtamista.

6.7 Tutkimus G: Johtajuusbarometri

Suomen Nuorkauppakamarit ry. 2020. Johtajuusbarometri. Viitattu 18.6.2024. https://nuorkaup-pakamarit.fi/app/uploads/2024/02/Valtakunnallinen_johtajuusbarometri_2022_SNKK.pdf

Johtajuusbarometrin (Suomen Nuorkauppakamarit ry, 2020.) mukaan huonoa johtamista olivat kokeneet 90 % kyselyyn vastanneista ihmisistä. Huonosta johtamisesta 64 % oli kokenut sen vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin työuransa aikana. Vastaajista 25 prosenttia kuormitti huonosti johdettu organisaatio ja 36 % harkitsi työpaikanvaihtoa. Heistä 41 % oli vaihtanut työpaikkaa edellisen kahden vuoden aikana. Työpaikan vaihtamisen syyt olivat pääasiassa huono johtajuus sekä uralla eteneminen. Muita syitä olivat mielekkäämmän työn löytäminen, itsensä kehittäminen, parempi palkka, työsuhte edut, työn määräaikaisuus sekä huono työilmapiiri. 20 % kyselyyn vastanneista oli tyytyväisiä johtajuuteen suomalaisessa työelämässä. Merkitykselliseksi koettu työtehtävä ja hyvä työilmapiiri sitoutuivat eniten kyselyyn vastanneita ihmisiä. Huono johtaminen sekä epäselvät työnkuvat kuormittivat eniten. Huonossa johtamisessa korostuivat esihenkilöiden osamattomuus, huono vuorovaikutus, resurssien-, työpanoksen- sekä palkkion epätasapaino. Miehet kokivat huonon esimiestyön heikkona, näkymättömänä, etäisenä, vision- ja tavoitteiden puutteena. Naiset olivat kokeneet miehiä enemmän pakottavaa-, epäoikeudenmukaista- ja määräävää johtamista sekä kiusaamista. Vastaajien mielestä johtaminen on Suomessa vanhanaikaista, hierarkkista sekä asiakaskeistä, jossa painottuvat tulos ja tehokkuus. Yrityskulttuuri koettiin merkittäväksi johtajuuteen vaikuttavaksi asiaksi. Johtajat halutaan nähdä tulevaisuudessa ohjaavina, tunneälykkäinä, mahdollistavana, vastuullisina, rohkeina, muutoskyvykkäinä, ihmislähtöisinä- ja esimerkillisinä johtajina. Kyselyyn vastanneista 71 % haluaisi työskennellä organisaatiossa, jossa

vallitsee jaetun johtajuuden johtamistapa. Suomalaiseen johtamiskulttuuriin toivotaan enemmän avoimuutta, joustavuutta, matalampia hierarkioita, työhyvinvoinnin edistämistä, vastuiden- sekä kehittämisen tasaisempaa jakautumista organisaatioissa. Vastaajista 87 % mielestä yritysten menestystä tulisi mitata euromääräisten mittareiden lisäksi myös vastuullisuusmittareiden avulla. Kyselyyn vastasi yhteensä 973 ihmistä.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

1. Miten huono johtaminen ilmenee työpaikalla?

Tämän tutkimustyön tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että huonoa johtamista on edelleen paljon työelämässä. Kun verrataan huonon johtamisen teoreettista viitekehystä tutkimusaineistoon, niin lähes kaikki samat huonon johtamisen elementit tulevat vastaan myös tutkimusaineistossa. Huono johtaminen kulminoituu pääasiassa osaamattomiin-, persoonallisuushäiriöisiin- ja oman edun tavoitteleviin pomoihin, yrityksen kulttuuriin, ympäristöön, organisaatorakenteeseen, kiusaamisen eri muotoihin, epäreiluun johtamiseen, hierarkkiseen johtamistapaan, epäselviin vastuualueisiin ja valtuuksiin sekä keskittymisenä vain asioiden johtamiseen. Narsistisia ja psykopaattisia esihenkilöitä ei voitu luotettavasti määrittellä. Edellä mainittuja piirteitä kylläkin oli. Valituissa tutkimuksissa esiintyi hyvin paljon samoja huonon johtamisen elementtejä. Tuloksissa ei ole ristiriitaista tai vastakohtaista tietoa keskenään. Mielestäni huonon johtamisenteoria ja tutkimusaineisto ovat yhteneväisiä huonon johtamisen tiimoilta.

Huonoa johtamista aiheuttavat tekijät ja ilmenemismuodot tiivistettynä alla olevassa taulukossa 14.

Taulukko 14. Huonon johtamisen muodot teoriaosuuden mukaan.

<ul style="list-style-type: none"> • huonot pomo -tyypit, • hierarkkinen- ja pelokas organisaatio • johtamisen vaatimukset ja niiden monimutkaisuus • huonoja esihenkilöitä ei pysäytetä organisaatioissa • rekrytoinnissa ja johtamisjärjestelmässä on puutteita 	<ul style="list-style-type: none"> • huonot johtamistyyliä, joita ovat destrukttiivinen, tyrannimainen, dispositiivinen sekä pelolla johtaminen • negatiiviset johtamistyyliä • johtaminen epäeettistä ja moraalitonta • johtajan puheet ja teot eivät vastaa toisiaan
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • johtajat laittavat omat mokansa muiden ihmisten tai asioiden syyksi • johtajien omat tavoitteet tärkeämpiä kuin yrityksen toiminta • johtamista ei mitata eikä seurata • johtamisen laatu ei ole yksi yrityksen tärkeimmistä tunnusluvuista • ongelmia ei korjata, eikä niihin puututa • yrityksen tulosta yritetään parantaa painostamalla työntekijöitä tekemään lujemmin töitä • yrityksissä on liikaa kehitysohjelmaa yhtä aikaa • keskitytään väärin asioihin • esihenkilöissä on paljon narsistisia ja psykopaattisia luonteenpiirteitä • johtajat eivät tee päätöksiä ja niitä joudutaan odottamaan pitkiä aikoja • työntekijöitä kontrolloidaan ja kytätään liikaa • pidetään turhia palaverieita, joissa on ylimääräisiä ihmisiä, joihin kukaan ei tule valmistautuneena ja ovat usein huonosti suunniteltuja • johtajat eivät ota vakavasti työntekijöiden esiintuomia ongelmia, jotka vain pahenevat ajan saatossa • ihmisten johtaminen hoidetaan vasemalla kädellä, jossa keskitytään vaan "tärkeämpiin asioihin" • palautetta ei anneta ja sekin on usein vaan negatiivista • työntekijöiden työpanosta ei arvosteta, kehittäminen on tehotonta ja poukkoilevaa • esihenkilöiksi palkataan asiantuntijoita, joita kiinnostaa enemmän vaan valta ja status • työntekijöiden ja johtajien vastuut, valtuudet sekä rajapinnat ovat epäselviä • yrityksissä on jäykät johtamisrakenteet, jotka ovat hierarkkisia, • esihenkilöä ei näy johdettavien keskuudessa tai ovat poissa • toimeentomudella johtajat suojautuvat ongelmilta, jossa odotetaan, että asiat ratkeavat itsestään tai ne unohdetaan • johtajien vastuunpakoilua 	<ul style="list-style-type: none"> • yrityksen epäterve kulttuuri suojaa huonoja johtajia • ylin johto ei puutu huonoon johtamiseen • ihmisten johtamismittareita ei ole • ylimmät johtajat ovat asia- ja numeroorientoituneita • johtajat keskittyvät vaan kustannustehokkuuteen • kaikki muutostilanteet ja ulkoiset uhat piilottavat johtamisongelmia • huonossa johtamisessa painottuu asiajohtaminen, jossa korostuvat vaan tekeminen ja tavoitteet • ylimmässä johdossa korostuu faktapohjainen analysointi, jonka päämäärä on antaa vaan vastuksen kysymykseen mitä tehdään • palautetta ei saada pomojen käytöksestä ja yrityksen olemassaolo unohtuu • johtajilla ei ole todellista tietoa, miten työntekijät voivat • yrityksen kulttuuria ja käyttäytymistä ei kerrota vaan se pitää oppia kantapäältä • vuorovaikutusta ei arvioida, eikä kehitetä • pakottavaa johtamista monessa muodossa, joka nojaa usein puitteisiin • määräaikaisilla työsopimuksilla saadaan työntekijät mielitelemään pomoa • epämiellyttävät työntekijät "savustetaan" ulos • huonossa johtamisessa on usein sekoitus hyvää ja huonoa johtamista, joka tekee sen tunnistamisen vaikeaksi • johdettavilla luottamuspula erityisesti esihenkilöitä kohtaan, jolloin ei uskalleta kertoa totuutta • johtajat eivät kestä kritiikkiä • suoraa puhetta ei hyväksytä varsinkin, jos se tulee alempi arvoiselta työntekijältä • työntekijät pelkäävät muutoksia, koska eivät ole päässeet vaikuttamaan näihin • esihenkilöt eivät hyväksy minkäänlaista epäonnistumista
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • johtajien toimesta asioiden loputonta pallottelua • ongelmien välttelyä • asioita kaunistellaan ja kierretään sekä kartetaan • yrityksissä ei ole keskustelevaa kulttuuria • muutokset tehdään vasta pakon edessä • esihenkilöt kiusaavat työntekijöitä monella eri tavalla • huono johtaminen aiheuttaa mm. stressiä, epäluottamusta ja sairaslomia • organisaatioiden johtamistapa muistuttaa siilossa elämistä, joka kuvaa miten tietoa käytännössä jaetaan • hierarkkinen organisaatio mahdollistaa juonittelut ja valtapelit, jossa korostuu ylempien johtajien mielistely, hyväveli kerho sekä omien etujen tavoittelu • yrityksissä ei kannusteta käyttämään omia aivoja ja ajatuksia. • tulos on ainut mikä merkitsee • muutoksista kerrotaan niukasti 	<ul style="list-style-type: none"> • mitataan väärä asioita ja osa mittareista voi olla jopa kyseenalaisia • yrityksen kulttuurista poikkeavia työntekijöitä ei hyväksytä • organisaatiossa vallitsee hiljaisuus ja keskustelu on monologista esihenkilön toimesta • suoraa puhetta ei ole • tietoa pimitetään johtajien toimista, • tiedotus on puutteellista • huonon johtamisen esiintuominen ja tunnistaminen sekä tunnustaminen on vaikeaa, esihenkilöitä ei kouluteta yrityksen sisäisesti • esihenkilötehtävä vaan välietappi varsinkin ulkopuolelta tuleville henkilöille • esihenkilön käyttäytymiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, • minkäänlaista jaettua johtajuutta ei ole • kehittämistä ei arvosteta yrityksissä • johtaminen on käskyttämistä.
---	---

Alla olevassa taulukossa 15 tiivistettynä tutkimusaineiston tulokset.

Taulukko 15. Tiivistelmä tutkimusainestosta.

<ul style="list-style-type: none"> • johtajat harrastavat työpaikkakiusaamista • alentavaa ja arvostelevaa puhetta • kiusaamista kollegojen keskuudessa • huonot johtamisen muodot: tuhoava- ja myrkyllinen-, tyrannimainen-, despoottinen- sekä pelolla johtaminen • esihenkilöaseman väärinkäyttö • narsistiset piirteet esihenkilöissä • negatiivinen ja epäeettinen johtaminen • huono johtaminen on kaikista yleisin vaiettu ilmiö työelämässä, jonka sisältö on monipuolinen 	<ul style="list-style-type: none"> • epätasaista työtehtävien jakoa • syrjintää • esihenkilöiden uhkaavaa ja epäsovivaa käytöstä • johtaminen on Suomessa vanhanai-kaista, hierarkkista sekä asiakeskeistä, jossa painottuvat tulos ja tehokkuus • työntekijät irtisanoutuivat useammin työpaikasta, kuin jäivät sairauslomalle • huono johtaminen aiheutti ikäviä seurauksia yritykselle ja työntekijöille • narsistisia piirteitä omaavat ihmiset päätyvät esihenkilöiksi
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • huonon johtamisen ainoaksi lääkkeeksi on jäänyt työntekijöiden irtisanoutuminen • työntekijöitä haukutaan, nolataan sekä vaiennetaan palavereissa • työntekijöitä kuormitetaan liialla työmäärällä ja epätasaisesti sekä sairauslomista syyllistetään • työpaikoilla harjoitetaan mikromanageointia ja käskyttämistä • huono johtaminen on johtanut mm. työntekijöiden loppuun palamiseen • huono johtaminen vaikutti negatiivisesti työilmapiiriin, motivaatioon ja mielialaan • huono johtaminen näkyi työpaikalla vuorovaikutuksen puutteena, puhumattomuutena, epätasa-arvoisena kohoteluna, sairauslomina sekä henkilöstön vaihtuvuutena • ongelmiin puuttuville kostetaan ja tiuskitaan 	<ul style="list-style-type: none"> • huonoa johtamista on koettu työpaikoilla ja myös harrastepiireissä • esihenkilöt puuttuvat kaikkeen tekemiseen ja olivat ilkeitä sekä välinpitämättömiä • tietoa ei jaeta työntekijöille • palautetta ei anneta • työpaikkaa haluttiin vaihtaa huonon johtamisen takia • esihenkilöitä eivät kiinnostaneet työn laatu, perehdytys ja johdettavien työtehtävät • johtaminen on tehotonta, huonosti organisoitua sekä osaamatonta • epärealistiset ja epäselvät tavoitteet • johtamistilanteet ristiriidassa johdettavien arvojen kanssa • ongelmiin puuttumista vältellään • esihenkilön persoona ei sovi esihenkilötehtävään
--	--

Alla olevassa taulukossa 16 yhteenveto huonojen johtamistapojen ja tyylien esiintyvyydestä tutkimusaineistossa. Tutkimusaineistosta tuli ilmi yhteensä 19 erilaista huonon johtamisen tyyliä.

Taulukko 16. Huonot johtamistavat tutkimusaineistossa

Huonot johtamistyyli	Esiintyminen tutkimusaineistossa
Auktoriton esihenkilö	ei
Kaikkivoipa johtaja	ei
Saamattomat esihenkilöt	ei

Kiltti esihenkilö	ei
Mikromanageeraava esihenkilö	kyllä
Kontroileva esihenkilö	ei
Räyhäävä pomo	kyllä
Asiantuntija esihenkilönä	ei
Machiavellisiä esihenkilöitä	ei
Psykopaatti esihenkilönä	ei
Narsisti esihenkilönä	ei
Laissez-faire- johtaminen	kyllä
Raiteilta suistunut johtaminen	kyllä
Tyrannimainen johtaminen	kyllä
Pelolla johtaminen	kyllä
Valtaa väärinkäyttävä esihenkilö	kyllä
Kiusaava esihenkilö	kyllä
Epärehellinen johtaminen	kyllä

Despoottinen johtaminen	kyllä
Hyväksikäyttävä johtaminen	kyllä
Rajoittava johtaminen	kyllä
Hylätty johtaminen	kyllä
Johtamisen aktiivinen välttäminen	ei
Johtamisen passiivinen välttäminen	kyllä
Antaa mennä vaan johtaminen	kyllä
Pakottava johtaminen	kyllä
Hierarkkinen johtaminen	kyllä
Petollinen johtaminen	kyllä
Epäeettinen johtaminen	kyllä

2. Miten huonot johtamistavat voidaan korjata?

Ensimmäiseksi on järjestettävä johtamiskoulutusta kaikille työntekijöille, jotta he ymmärtävät mitä on hyvä ja huono johtaminen. Yleensä johtamiskoulutusta järjestetään vain johtajille, koska ajatellaan, että he sitä koulutusta eniten tarvitsevat. Minun mielestäni jokaisen työntekijän pitää osata tunnistaa hyvä ja huono johtaminen, jotta siihen voidaan puuttua. Työntekijöille voisi olla vähä kevyempi koulutuspaketti mitä esihenkilöille. Esihenkilöitä ja työntekijöitä ei kannattaisi laittaa yhtä

aikaa samaan koulutustilaisuuteen, koska tästä voisi seurata ikäviä tilanteita työntekijöille ja esihenkilöille koulutustilaisuudessa. Jos esihenkilöt ja alaiset ovat yhtä aikaa samassa koulutuksessa, niin avointa keskustelua ei myöskään synny.

Toiseksi kaikkien työntekijöiden perehdyttäminen pitää tehdä kunnolla. Hyvin monessa yrityksessä perehdyttäminen on puutteellista. Usein tehdään vaan minimaalinen perehdytys. Perehdyttämisessä pitää myös tarkastella tehtäväkuvaa, vastuualueita ja yrityksen kulttuuria perusteellisesti. Lisäksi olisi hyvä tarkastella ketä kaikkia yrityksessä on töissä, mitä ne tekevät ja mitkä ovat heidän vastuualueensa. Monesti jokaisessa yrityksessä on myös oikeasti vaikeita ja hankalia persoonia töissä, joista olisi syytä olla tietoinen jo heti työsuhteen alkuvaiheessa. Jossain yrityksissä on tehty jopa persoonallisuustestit kaikille työntekijöille, jotta kaikki tietävät mitä ihmistyyppiä kukin edustaa. Tämä on ihan hyvä tapa, jotta opitaan ymmärtämään toisia ihmisiä ja heidän käyttäytymistään. Jos uusille työntekijöille ei kerrota heti työsuhteen alussa näistä hankalista työntekijöistä voi syntyä konflikti hyvin herkästi uuden ja vanhan hankalan työntekijän välille. Tämä konflikti voi jäädä hiertämään näiden ihmisten välille niin kauaksi aikaa, kun molemmat ovat töissä kyseisessä yrityksessä. Ei ole hyvä asia, jos työyhteisöön heti muodostuu tällaisia suhteita, joissa tietyt työntekijät eivät voi sietää tosiaan. Tämä konflikti ei voi olla vaikuttamatta työilmapiiriin ja työssä viihtyvyyteen sekä työsuhteen kestoon. Pahimmassa tapauksessa jopa oma esihenkilö tai joku muu vastaava henkilö voi olla se hankala tyyppi, jonka kanssa on kemiat ristissä heti kättelyssä. Tällaisessa tilanteessa on lähes varma asia, että kyseinen esihenkilö aloittaa työntekijän mustamaalaamisen, jos esihenkilötyöskentely ja johtamiskulttuuri ei ole terveellä tasolla.

Kolmanneksi esihenkilöiden rekrytointiprosessiin on panostettava enemmän. On selvitettävä perusteellisesti, että miksi hakija haluaa esihenkilöksi. Hakijan tunneälykkyyttä on testattava ja sen osaamista on painotettava. Persoonallisuustestit ovat hyvin kyseenalaisia ratkaisemaan henkilön sopivuuden esihenkilö tehtävään. Olen itse käynyt useammassa eri tahon järjestämässä soveltuvuustestissä ja voin sanoa, että osa näistä testeistä on pelkkää rahastusta. Eri tahojen laatimat testien tulokset olivat ihan hatusta vedettyjä, koska en tunnistanut näistä itseäni. Osa oli taas niin tarkkoja, että oikein hämmästyin, että miten he voivat osua näin hyvin oikein tuloksien suhteen, niin hyvässä kuin pahassa.

Aiemmasta esihenkilötyökokemuksesta on hyötyä, mutta se ei takaa, että yritys saa uuden hyvän ja kokeneen esihenkilön. Monesti yrityksen sisältä voidaan ylentää esim. joku asiantuntija tai työntekijä esihenkilöasemaan. Aika monelta esihenkilötehtävään ryhtyvältä puuttuu kunnan koulutus ihmisten johtamisesta tai ylipäättään koko johtamiskoulutus. Usein tyydytään vaan siihen, että kaverilla on suoritettuna joku korkeakoulututkinto ja on esim. työskennellyt samassa yrityksessä muutaman vuoden sekä omaa hyvän työntekijän maineen. Usein se yrityksen sisältä valittu uusi esihenkilö on myös jollaintapaa ”hovin” jäsen. Kun yrityksen sisältä valitaan uusi esihenkilö, on huomioitava valittavan henkilön auktoriteetin suuruuden merkitys. Jos esim. nuoresta alaisesta tehdään saman organisaation esihenkilö, niin vanhat työkaverit eivät välttämättä arvosta ja pidä tätä uutta esihenkilöä käytännössä heidän johtajanaan. Myös vanhat työkaverisuhteet kokevat suuren muutoksen, joka voi olla puolin ja tosin vaikeaa ja kiusallista.

Neljänneksi esihenkilön työtehtävä voisi olla määräaikainen pesti, jotta mahdolliseen huonoon johtamiseen puuttuminen olisi helpompaa. Olisi myös tarkasteltava mahdollisia jatkokausia työntekijöiden antaman palautteen perusteella. Jos johdettavat työntekijät eivät ole tyytyväisiä esihenkilötyöskentelyyn, niin tämä pitää ottaa huomioon uutta esihenkilökautta mietittäessä. Yleensä työntekijöiden mielipiteitä ei edes kysytä tai oteta huomioon. Tällaisella toiminnalla saataisiin myös kaikenlaiset valtapelit sekä mahdolliset ”hovit” rikottua. Esihenkilöllä ei olisi näin käytännössä varaa olla huono esihenkilö johdettavilleen. Johtaminen saataisiin pidettyä terveenä ja ennen kaikkea uusia parempia muutoksia tulisi enemmän, koska saadaan uusia näkökulmia ja ajatuksia. Jos esihenkilön työtehtävä ei ole määräaikainen, huonoa johtamista voi olla vaikea saada poistettua yrityksestä. Erityisesti silloin, jos vika on esihenkilössä. Jos työtehtävä pidettäisiin jatkuvasti määräaikaisena, olisi työsopimukseen lisättävä pykälä, että kauden päätteeksi yrityksestä tarjotaan toisia tehtäviä. Jos näin ei toimittaisi, halukkaita tähän tehtävään voisi olla vähän tarjolla.

Viidenneksi yritysten on panostettava johtamisen seurantaan ja sen kehittämiseen. Ylimmän johdon on otettava lisää mittareita, jotka keskittyvät erityisesti esihenkilöiden käyttäytymiseen ja esihenkilötyöskentelyn tyytyväisyyteen mittaamiseen. Ihmisten johtaminen on mielestäni yksi vaikeimmista johtamisen muodoista, jolloin siihen on myös panostettava sen mukaisesti. Tämä on yksi syy, miksi sitä kartetaan ja miksi sitä haluta tehdä. Toiseksi hyvä ihmisten johtaminen maksaa enemmän aikaa ja rahaa sekä on työläämpää, kuin pelkkä asioiden johtaminen. Kolmanneksi monella esihenkilöllä ei ole oikeasti riittävää osaamista johtaa ihmisiä. Neljänneksi esihenkilöllä on

usein niin paljon muitakin tehtäviä, että ihmisten johtaminen jää taka-alalle jo tästä syystä. Toisin sanoen esihenkilötyö on usein alimitoitettu työmäärään ja tehtäviin nähden.

Työilmapiirimittari on yleensä käytössä, mutta se ei usein ota kantaa johtamisen tasoon. Tämäkin mittari kyllä antaa osviittaa siitä, kuinka hyvin johtamista harjoitetaan. Jos tämä on ainut mittari millä työhyvinvointia sekä työilmapiiriä mitataan, niin johtajat eivät välttämättä ymmärrä sitä, että huonon ilmapiirikyselytuloksen juurisyy on usein huono johtaminen. Usein sairauspoissaloja pidetään jonkinlaisena huonon johtamisen mittarina, jota se osittain myös onkin. Tämän lisäksi olisi tarkasteltava myös työntekijöiden vaihtuvuutta. Osa työntekijöistä vaihtaa työpaikkaa, jos kokee esim. työilmapiirin ja johtamisen huonoksi. Jos yrityksessä vallitsee pelolla johtaminen sekä hiljaisuuden kulttuuri, niin nämä työpaikasta lähtevät eivät välttämättä kerro todellisia syitä työpaikan vaihtamisen suhteen. Jotkut yrityksestä lähtevät työntekijät eivät edes halua lähetekeskustelua tai sitä ei edes järjestetä. Harva työntekijä uskaltaa sanoa lähtöhaastattelua pitävälle omalle esihenkilölle suoraan negatiivisia asioita, vaikka työsuhde on loppumassa. Erityisesti silloin, kun johtamisia ja siitä johtuvat ongelmat painottuvat kyseiseen esihenkilöön. Vaikka lähtevä työntekijä sanoisi kaikki epäkohdat mitä on havainnut työskennellessään, yrityksessä eivät tiedot välttämättä etene mihinkään. Näitä asioita ei välttämättä edes kirjata mihinkään yrityksen järjestelmiin, eikä havaittuihin ongelmiin puututa. Tämä on myös sitä hiljaista tietoa, joka lähtee aina työntekijän mukana pois yrityksestä. Näin huonot johtajat saavat jatkaa työssään ja huono johtaminen jatkuu. Näitä lähtöhaastattelujen tuloksia pitää tarkasteltava myös ylempien esihenkilöiden toimesta, jotta huonot johtamistavat saadaan poistettua yrityksestä.

Henkilöstöjohtaminen ja esihenkilöiden arviointi ja siitä saadut tulokset pitää olla yksi osa-alue yrityksen tärkeimpien mittareiden joukossa, josta vastaa viime kädessä toimitusjohtaja. Tarvittaessa tämä asia voidaan delegoida esim. HR osastolle, mutta seuranta on silti järjestettävä viime kädessä toimitusjohtajan vastuulle. Erityisesti johtavissa asemissa työskenteleviin ihmisiin pitää kohdistaa esim. 360 asteen arviointimenetelmä, jonka täyttävät heidän alaisensa, ylempi esihenkilö sekä mahdolliset kollegat. Tämä arviointi olisi hyvä tehdä noin 3–4 kertaa vuodessa, riippuen kuinka huonoja tai hyviä tuloksia saadaan. Esihenkilöiden on opittava sietämään kritiikkiä ja otettava oppia siitä. Nämä 360 asteen arvioinnit ovat loistava tilaisuus nähdä esihenkilön oma todellinen toiminta ja näin päästä kehittämään asioita, jotka eivät ole kunnossa. Kritiikin sietäminen on yksi esihenkilöiden vaikeimmista asioista. Jos he eivät pysty sietämään kritiikkiä ja eivät ota oppia

palautteesta, he ovat väärässä ammatissa. Usein alaitaidoissa on myös puutteita. Tämä vaikuttaa negatiivisesti johtamistyöhön ja työilmapiiriin. Myöskään työntekijät eivät välttämättä tunnista omaa huonoa käyttäytymistä, joka ärsyttää toisia työntekijöitä. Tämän takia 360 asteen arviointeja voisi tehdä tarvittaessa myös työntekijöille. Näin voitaisiin tehokkaasti yrittää poistaa huonot käyttäytymistavat pois työpaikalta. Yleensä yrityksissä ei edes sanota suoraan minkälaista käyttäytymistä työntekijöiltä odotetaan. Oletetaan, että se on kaikille itsestään selvää. Voin sanoa, että yrityksissä ja toimialoissa on suuria eroja tämän asian suhteen. Esihenkilön olisi hyvä muistuttaa työntekijöitä säännöllisesti yrityksen ”käyttäytymisetiketistä”, jotta huonot tavat eivät pääse valloilleen. Tässä on myös se hyöty, että huonot ja korjatut käyttäytymistavat eivät enää palaa organisaatioihin.

Kuudenneksi vuokratyövoiman systemaattinen käyttö ja määräaikaiset työsopimukset on lopetettava. Mahdolliset sesonki- ja kesäajat ovat ainut poikkeus tässä asiassa. Kaikki muut sopimukset kuin vakituinen työsopimus mahdollistavat huonon johtamisen ja kieron valtapelin. Johtaminen ja johdettavien asema ei voi koskaan olla tasapuolinen, jos osalla työntekijöistä on vakituinen työsopimus ja osalla määräaikainen tai vuokratyöfirman kanssa tehty sopimus. Vuokratyöntekijät eivät saa palkan lisäksi mitään muita rahallisia etuja ja yrityksen sisäinen tiedottaminen voi olla huonompaa kuin vakituisille työntekijöille. Tämä aiheuttaa katkeruutta työntekijöiden keskuudessa ja huonontaa työilmapiiriä. Monesti yritys haluaa esim. tasapainottaa tuotantoa vuokratyövoiman avulla. Yrityksen on luotava riittävän suuri työaikapankki, jonka haarukka voisi olla esim. -80 tunnista +100 tuntiin. Jokaisen uuden työntekijän pitäisi tehdä työsuhteen alussa ensin 80 tuntia töitä sisään, jonka jälkeen vasta ruvetaan maksamaan palkkaa. Muuten vaarana on se, että saldojen ollessa -80 näitä miinus saldoja ei saada perittyä työntekijältä takaisin työsuhteen loppuessa yllättäen.

Myyntiosaston on myös kiinnitettävä huomiota, että tuotannon volyyymi pidetään vakioina ja haluttu tasolla, koska tuotantovolyymi vaikuttaa merkittävästi ihmisten ja asioiden johtamiseen. Jos yritys kohtaa jonkinlaisen taantumun, niin siinä tilanteessa yt-neuvottelut ovat sentään tasapuolisin vaihtoehto kaikille työntekijöille, tosin inhottava sellainen. Parempi vaihtoehto olisi toteuttaa kiertävää lomautusta työntekijöille, jolloin voitaisiin välttyä irtisanomisilta. Nykyään yt-neuvotteluista on tehty yleinen tapa päästä eroon ”huonoista työntekijöistä” ja kalliista työntekijöistä sekä samalla lisätä kustannustehokkuutta. Toisin sanoen yt-neuvotteluita pidetään, vaikka yrityksellä

menisi paremmin kuin koskaan aiemmin. Yleensä tällaisissa tilanteissa ensimmäisenä irtisanotaan vuokratyöntekijät ja vasta tämän jälkeen aloitetaan mahdolliset yt-neuvottelut ja siitä aiheutuvat muiden työntekijöiden irtisanomiset ja lomautukset. Vakituinen työsopimus ei tosin poista täysin huonon johtamisen mahdollistavaa valtapeliä, mutta tekee sen huomattavasti vaikeammaksi toteuttaa ja näin johtamisessa päästään taas askel kohti parempaa johtamista.

Seitsemänneksi yrityksessä ja sen organisaatioissa on toteutettava mahdollisuuksien mukaan enemmän työkiertoa. Tämä antaa vaihtelua ja lisää työssä viihtyvyyttä. Rahapalkka tulisi perustua työntekijän osaamiseen, jossa korostuvat monipuolinen osaaminen. Esimerkiksi sellaiselle työntekijälle, joka hallitsee tuotannon kaikki työvaiheet tulisi olla aina parempi palkka, kuin sellaisella työntekijällä, joka hallitsee vaan yhden työvaiheen. Tällainen toiminta motivoi myös työntekijöitä jatkuvaan kehittymiseen, joka taas parantaa yrityksen tulosta. Työt on pyrittävä jakamaan tasapuolisesti työntekijöille, niin että tietyt työntekijät eivät joudu tekemään aina niitä ikävimpiä työitä, joihin saavat aina ne parhaat työt. Tämä vaatii esihenkilöltä jäämäkkyyttä, koska varsinkin iäkkäämmät ja yrityksessä pitkään olleet työntekijät haluaisivat tehdä vain niitä kivoja töitä. Tässäkin tilanteessa hierarkkinen organisaatio tekee työn jaon toteuttamisen vaikeaksi.

Kahdeksanneksi yrityksen kulttuurin on muututtava avoimeksi, jossa kaikilla työntekijöillä on sanavapaus puuttua epäkohtiin. Kaikki työntekijät on nähtävä samanveroisina, jossa natsat ja hierarkia eivät ole niin suuressa roolissa. Isojen natsojen omaavat henkilöt pitäisi nähdä vain asioiden mahdollistavina henkilöinä, joille pitää saada puhuttua suoraan ilman pelkoa mahdollisia seuraamuksista. Monologisista palavereista on päästä eroon. Tilalle on saatava keskustelevaa puhetta, jossa voidaan tarvittaessa nostaa havaittuja ongelmia esiin. Tietoa on jaettava mahdollisimman paljon johdettaville ja kerrottava perustelua, että miksi toimitaan uudella tai normaalista poikkeavilla tavoilla.

Päivittäin on pidettävä lyhyt palaveri, jossa tarkastellaan kyseisen päivän ja lähipäivien tavoitteita. Nämä ovat hyviä tilaisuuksia jakaa ja vastaanottaa tietoa reaaliajassa. Näin voidaan reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja tieto kulkee paremmin organisaatiossa. Liitteenä 1 ja 2 on esimerkimmallit päivittäisen johtamisen tueksi. Näitä liitteissä olevia taulukoita pystytään hyödyntämään erityisen hyvin esim. tuotannossa. Ajatus on, että nämä taulukot helpottavat hahmottamaan kokonaisuutta sekä mikä on työpisteiden tilanne. Nähdään nopeasti esim., jos jossain työpisteellä

on jotain ongelmia. Näiden taulukoiden avulla nähdään myös nopeasti missä kukin, milloinkin työskentelee. Kenellekään ei jää epäselväksi aamulla töihin tullessa mihin työpisteelle menee työskentelemään. Käytännössä ne voisivat olla isoja tauluja sellaisessa paikassa, johon kaikilla on esteetön pääsy.

Esihenkilöiden tulisi ”hiljaisten potkujen” tilalle otettava suoraan puhumisen toimintatapa. ”hiljaiset potkut” saanut työntekijä ei välttämättä edes ymmärrä, että häneen on päätetty kohdistaa tällaista toimintaa. Eikä kyseinen työntekijä edes tiedä, että hänen työsuorituksensa eivät riitä tai niissä on jotain puutteita. Myös edellä mainittujen asioiden lisäksi säännöllistä palautetta on annettava puolin ja toisin.

Yhdeksänneksi ongelmien ratkaisu ja niiden esiintuonti on tehtävä mahdolliseksi sekä systemaattiseksi. On kannustettava työntekijöitä tuomaan esiin kaikki heidän havaitsemat kehittämistarpeet. Näitä keskusteluja varten voidaan varata palavereita, joissa tarkastellaan porukalla mitä ja miten toimintaa tulisi kehittää. Kehitettävistä asioista voidaan myös keskustella esihenkilön kanssa kahdestaan tarvittaessa. Olisi myös hyvä tehdä palautelaatikko, johon voi tehdä kirjallisesti ilmoituksia, jos ei halua tai uskalla niitä ääneen sanoa. Joissain yrityksissä on käytössä pelkästään tällainen palautelaatikko, joka johtaa helposti siihen, että kehitettävistä asioista ei keskustella, eikä niitä myöskään käytännössä edes ratkaista. Kertyy vaan iso kasa korjattavia asioita, joita ei edes korjata tai joista ainakin ne ”vaikeimmat” jäävät yllättäen korjaamatta. Näin samat ongelmat jatkuvat vuodesta toiseen. Kiusaamiselle ja häirinnälle on laitettava nollatoleranssi. Kiusaamista on niin monen muotoista, että sen esiintuominen vaatii rohkeutta ja tilanteen ymmärtämistä kiusatun toimesta. Tässäkin asiassa esihenkilön taito ja avoimuus korostuvat. Esihenkilön on kyettävä ja haluttava kuulemaan kaikista yrityksessä vallitsevista ongelmista.

Kymmeneksi yritysten tulee ottaa käyttöön valmentava johtamistapa. Tässä johtamistavassa korostuu mm. ihmisten johtaminen, kuunteleminen, avoimuus, esihenkilön läsnäolo sekä luottamusuhde johdettavan ja johtajan välillä. Nämä edellä mainitut piirteet loistavat usein poissaolollaan huonossa johtamisessa. Monesti esihenkilöillä ei ole aikaa eikä halua keskustella työntekijöiden kanssa porukalla tai kahden kesken. Tässä johtamistyyliässä korostuu näiden keskustelujen lisääntynyt määrä ja laatu. On hyvin vaikea ruveta keskustelemaan kesken työpäivän siinä työn ohessa esihenkilön kanssa varsinkin jostain vaikeista ja henkilökohtaisista asioista kaiken kuullen. Ei ole

myöskään helppoa mennä yhtäkkiä työjohtajan toimistoon ja aloittaa edellä mainittuja keskustelua, koska usein esihenkilö on usein myös kiireinen. Tämä ei ole välttämättä myöskään yrityskulttuurin mukaista. Jos tällaisia keskusteluja ei käydä usein ja säännöllisesti, niin esihenkilöt eivät voi tietää mitä heidän organisaatiossansa on oikeasti meneillään.

Myöskään luottamusta ja avoimuutta ei ole, eikä tule, jos sitä ei tehdä mahdolliseksi näiden keskustelujen avulla. Valitettavan usein kahdenkeskeiset esihenkilö- ja alaiskeskustelut ovat liian pinnallisia, jotka voivat tuntua turhalta molemmiin puolin. Tämä johtuu suurimmaksi osaksi siitä, että esihenkilö ei ole oikeasti kiinnostunut alaisen hyvinvoinnista, työtehtävistä, persoonasta tai mahdollisista ongelmista. Toiseksi yrityksen kulttuuriin ei kuulu ongelmien esiintuominen ja organisaation työntekijät on vaiennettu johtajien toimesta. Esihenkilö voidaan kokea myös etäiseksi, jos hän tekee esim. paljon töitä etänä, eikä häntä juurikaan näy työpaikalla. Näiden edellä mainittujen johtamisvirheiden vuoksi tällaisia keskusteluja ei juurikaan käydä. Usein yrityksissä ei ole valittuna mitään varsinaista johtamistapaa tai tyyliä. Monesti yritys on perustettu vuosikymmeniä sitten ja sama hierarkkinen johtamiskulttuuri on edelleen käytössä.

Tämä työ antaa hyvän pohjan jatkotutkimuksille. Silti huonoa johtamista pitäisi tutkia paljon enemmän erityisesti teknisellä alalla. Näin nähtäisiin vielä paremmin, minkälaista johtamisen taso on vielä isommassa mittakaavassa. Minulle jäi sellainen tunne, että yrityksissä ei anneta lupaa tehdä tämäntyyppistä johtamisen kehittämistyötä. Kun tarkastelin näitä tehtyjä tutkimuksia, niin hyvin harva tutkimus keskittyi huonon johtamisen poistamiseen yrityksessä. Toiseksi hyvin harva tämän tyyppinen tutkimus oli kohdistettu suoraan johonkin yritykseen, jossa oli koettu huonoa johtamista tai huonoja pomoja. Vuokratyöntekijöiden johtamisesta asiakasyrityksessä pitäisi tehdä lisää tutkimuksia ja kohdistaa kyselyt yli 30 vuotiaisiin työntekijöihin. Minun on vaikea uskoa, että kukaan yli 30-vuotias ihminen haluaisi työskennellä vuokratyösuhteessa vuodesta toiseen. "Hiljaiset potkut" ilmiöstä olisi hyvä tehdä lisätutkimuksia, että kuinka yleisestä ilmiöstä on kyse.

Narsistisista esihenkilöistä pitäisi tehdä lisää tutkimuksia esim. psykologiksi valmistuvien toimesta. Narsistin tunnistamiseen vaaditaan asiantuntijan näkemys ja lausunto. Monesti näitä narsistisia piirteitä on enemmän tai vähemmän esihenkilöissä, mutta se ei vielä tarkoita, että he kaikki ovat oikeasti narsisteja. Tutkimus olisi hyvä tehdä siitä, että kuinka yleistä yrityksissä on se, että työntekijät saavat arvostella johtamista esim. 360 asteen arviointien avulla. Itse en ole koskaan kuullut,

että jossain yrityksessä olisi käytössä kyseinen toimintatapa. Olisi myös tutkittava kuinka avoimeksi yritysten johtamiskulttuuri koetaan. Valmentavan johtamisen käyttöönotosta yrityksessä voisi tehdä vielä oman opinnäytetyön.

Alla olevassa taulukossa 17 on tiivistelmä huonon johtamisen korjaavista toimenpiteistä.

Taulukko 17. Huonojen johtamistapojen korjaaminen.

<ul style="list-style-type: none"> • yrityksen kulttuurin on muututtava avoimeksi, jossa kaikilla työntekijöillä on sanavapaus puuttua epäkohtiin • ongelmien ratkaisu ja niiden esiintuonti on tehtävä mahdolliseksi sekä systemaattiseksi. • toiminta tulee olla työntekijöitä osallistavaa toimintaa • työntekijöitä pyrittävä kehittämään • asioita ja päätöksiä tulee kyseenalaiseksi ja niihin pitää antaa vastaukset • mongolisten palaverien tilalle keskustelua • suoran puheen pitää olla aina hierarkiaa tärkeämpi asia • tietoa pitää jakaa avoimesti • ei määräaikaisia tai vuokratyösopimuksia • esihenkilöiden on otettava oppia palautteesta • kaikkien työntekijöiden on pidettävä itse ensisijaisesti huolta omasta työtapaista ja ammattitaidosta sekä otettava vastuuta koko organisaation toimesta eikä vain omista työtehtävistä • vähemmän kehitysprojekteja yhtä aikaa • kehittämistä pitää oppia arvostamaan enemmän yrityksen sisällä • esihenkilöiden rekrytointiprosessiin on panostettava enemmän • yritysten on panostettava johtamisen seurantaan ja sen kehittämiseen • 360 asteen arvioinnit käyttöön • päivittäiset palaverit käyttöön 	<ul style="list-style-type: none"> • johtajien on siedettävä kritiikkiä • annettava säännöllisesti palautetta • organisaatio on palkittava hyvistä suorituksista • toiminnan kehittämispalaverit käyttöön • hierarkian vähentäminen • työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen • tekemistä arvioitava säännöllisesti • työt pyrkiä tekemään jatkossa fiksummin ei lujemmin • työhön perehdyttäminen pitää tehdä kunnolla • johtamiskoulutusta kaikille työntekijöille • pomojen tulisi ymmärtää paremmin alaistensa työt • esihenkilöiden pitää arvostaa työntekijöitä ja heidän työtänsä • jatkuvaa palautetta annettava päivittäin • valtuuttamista mahdollisuuksien mukaan • kaikki työntekijät ovat samanarvoisia • muutoksista tiedottaminen avoimeksi • tunneälykkyyttä lisättävä • erityisesti johtavissa asemissa työskenteleviin ihmisiin pitää kohdistaa esim. 360 asteen arviointimenetelmä • on kannustettava työntekijöitä tuomaan esiin kaikki heidän havaitsemat kehittämistarpeet • yritysten tulee ottaa käyttöön valmentava johtamistapa
---	--

<ul style="list-style-type: none">• työkiertoa lisättävä• työntekijät voivat ehkäistä huonoa johtamista seuraavin keinoin:<ul style="list-style-type: none">❖ olemalla epäileväinen ja kriittinen❖ ottamalla kantaa asioihin❖ etsimällä liittolaisia esim. muista työka-vereista❖ hankkimalla lisätietoa❖ turvautumalla joukkovoimaan❖ pitämällä johtajia vain ihmisinä, eikä yli-ihmisinä.	<ul style="list-style-type: none">• aikapankkia hyödynnettävä kuormituspiikkien tasaamiseksi• ”hiljaiset potkut” on lopetettava• kiusaamiselle nollatoleranssi• esimiehille valmennusta johtamisesta• esimiesten mentorointi• johtamistyön reflektointi• työnjaon ja roolien selkeyttäminen• työmäärän sopeuttaminen• työilmapiirin kehittäminen• oikeudenmukaisuuden tarkastelu• dialogin kehittäminen• tavoitteiden selkeyttäminen
---	---

Lähteet

DuBrin A. J. 2012. Narcissism in the workplace. Research, opinion and practice. Edward Elgar publishing, Inc.

Dunderfelt T. 2014. Hyvä paha pomo. Helsinki: Kauppakamari.

Goleman D. 1999. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.

Goleman D. 2007. Sosiaalinen äly. Helsinki: Otava.

Jokinen B. 2012. Narsisti keskellämme. Helsinki: Brita Jokinen ja Minerva Kustannus Oy.

Juuti P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS- Kustannus.

Juuti P. Huono johtaminen. 2018. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Järvinen P. 2013. Ammattina esimies. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 5. painos.

Kaisanlahti, E., & Suominen, S., 2022. Tunneäly vaikuttaa elämässä ja työssä menestymiseen. LAB University of Applied Sciences. Viitattu 28.5.2024. <https://blogit.lab.fi/labfocus/tunnealy-vaikuttaa-elamassa-ja-tyossa-menestymiseen/>

Kalliomaa S. 2022. Hiljaiset potkut eli ”quiet firing” johtamisosaamisen vai ajan puutetta. Viitattu 10.7.2024. <https://blogit.jamk.fi/fbb/2022/12/14/hiljaiset-potkut-eli-quiet-firing-johtamisosaamisen-vai-ajan-puutetta/>

Kananen J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankainen S. 2022. Miksi valmentava johtaminen kannattaa. Helsingin yliopisto. Viitattu 11.6.2024. <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>

Kiviniemi J. 2024. Viitattu. 6.6.2024. Mistä narsistin tunnistaa. <https://narsismi.info/mista-tunnistaa-narsistin/>

Mähönen R. 2022. Tunneälykäs esihenkilö ja emotionaalisesti älykäs tiimi. LAB University of Applied Sciences. Viitattu 28.5.2024. <https://blogit.lab.fi/labfocus/tunnealykas-esihenkilo-ja-emotionaalisesti-alykas-tiimi/>

Pham, J., & Suominen, S., 2019. Tunneälykäs johtaja parantaa henkilöstön sitoutumista yritykseen. Lamkpub. Viitattu 28.5.2024. <https://www.lamkpub.fi/2019/02/21/tunnealykas-johtaja-parantaa-henkiloston-sitoutumista-yritykseen/>

Piha K. 2017. Konflikti päivässä. Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent.

Polo S. 2011. Narsisti esimiehenä, miten vapauduin työpaikkahelvetistä. Hämeenlinna: Sirpa Polo ja Minerva Kustannus Oy.

Pynnönen A. 2015. Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyyseja huonosta johtamisesta. Viitattu 18.6.2024: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6259-3>

Ristikangas M., Ristikangas V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.

Ristikangas M., Grunbaum L. 2016. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentumpro. 2. painos.

Salminen A. 2023. Mikä kirjallisuuskatsaus. Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin. Viitattu 23.6.2024. Vaasan yliopisto, 2. painos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-082-5>

Stara, M. N.d. Tunneälykäs lähijohtaja mahdollistaa tiimin onnistumisen. Staraconsulting. Viitattu 28.5.2024. <https://www.staraconsulting.fi/ajankohtaista/tunnealykas-lahijohtaja-mahdollistaa-tiimin-onnistumisen/>

Sydänmaanlakka P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki. Talentum Media Oy, 8. painos.

Turtio T. 2017. Paha johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Vilka H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina Helsinki: Art House.

Liitteet

Liite 1. Päivittäisen johtamisen Kanban- taulu

	Tuotantosolu 1.	Kokoonpanopiste 1.	Testauspiste A.
Turvallisuushavainnot: Ei tapaturmia, eikä läheltä piti tilanteita			
Toimitusvarmuus: 97 prosenttia			
Kuormitusaste:	100 %	44 %	90 %
Laatuvirheet:	-asiakkaat ovat reklamoineet meitä tuotteiden huonosta maalipinnasta.	-Koteloiden kannet eivät mene kiinni. Toimittaja lähettänyt virallisia tuotteita meille.	
Koneviat:		- Robotti pysähtyy itsestään välillä, huoltomies tilattu korjamaan vika	-testerissä vikaa

Liite 2. Henkilöt työpisteittäin

Tuotantosolu 1.	Kokoonpanopiste 1.	Testauspiste A.	Pakkaamo
Petri, Janne, Ilkka	Kirsi, Heidi, Anu	Juha, Arto, Jari	Emmi, Niina, Liisa