

Tiina Surakka

Huono johtaminen hoitotyössä

Kirjallisuuskatsaus huonoon johtamiseen ja sen seurauksiin
hoitotyön kontekstissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Terveystenhoitaja (YAMK), Sairaanhoidaja (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö

Joulukuu 2016

Tekijä Otsikko	<p>Tiina Surakka Huono johtaminen hoitotyössä. Kirjallisuuskatsaus huonon johtamiseen ja sen seurauksiin hoitotyön kontekstissa.</p>
Sivumäärä Aika	<p>83 sivua + 3 liitettä Joulukuu 2016</p>
Tutkinto	<p>Terveydenhoitaja YAMK, Sairaanhoidaja YAMK</p>
Koulutusohjelma	<p>Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto</p>
Suuntautumisvaihtoehto	<p>Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen</p>
Ohjaaja	<p>THM, lehtori Sirkka-Liisa Kolehmainen</p>
<p>Huonon johtamisen on osoitettu olevan työpaikoilla yleinen ongelma, jolla on haitallisia vaikutuksia kaikille organisaatioissa toimijoille. Kyseisen ongelman ymmärtäminen edellyttää huonon johtamisen ilmenemismuotojen tunnistamista ja seuraamusten arvioimista.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitotyön kontekstissa tapahtuvaa huonoa johtamista ja sen aiheuttamia seurauksia. Tutkimusilmiöön haettiin vastauksia seuraavilla kysymyksillä: 1) Miten huono johtaminen ilmenee hoitotyön johtamisessa? 2) Millaisia seurauksia huonolla johtamisella on hoitotyössä?</p> <p>Tutkimuksen kohteena olivat vuosina 2006 – 2016 julkaistut suomalaiset ja kansainväliset, huonoa johtamista käsittelevät hoitotieteelliset tutkimukset. Tutkimusmateriaali kerättiin kirjallisuuskatsauksen menetelmällä elektronisista tietokannoista sekä alan tieteellisistä aikakausjulkaisuista. Tutkimusaineisto koostui 19 tutkimuksesta, joissa oli empiirisesti tutkittu hoitotyön esimiesten johtamiskäyttäytymistä tai johtamistyyliä sekä huonon johtamisen aiheuttamia seurauksia. Alkuperäistutkimukset analysoitiin sisällönanalyyysillä.</p> <p>Katsauksen tulosten perusteella huonoa johtamista esiintyi hoitotyössä epäammattillisena johtamisena ja johtamisvajeena. Epäammattillisuus ilmeni epäoikeidenmukaisena vallankäyttönä, epäasiallisena johtamistoimintana sekä kontrolloivina johtamiskäytänteinä. Johtamisvaje ilmeni passiivisena johtamisena, esimiehen riittämättömänä osallistumisena työyksikön toimintaan sekä työtehtävien laiminlyöntinä. Tulosten mukaan hoitotyön esimiehet toimivat muun muassa työpaikkakiusaajina ja käyttivät esimiesasemaansa väärin. Osastonhoitajat saattoivat myös vältellä johtamista. Huono johtaminen heikensi työntekijöiden terveyttä ja työyhteisön sisäistä toimivuutta. Lisäksi se vahingoitti hoitotyön professionaalista orientaatiota; huono johtaminen vaikutti negatiivisesti muun muassa hoitajien työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työstä suoriutumiseen.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittavat, että huonolla johtamisella on destruktiivisia piirteitä hoitotyössä. Huono johtaminen vahingoittaa sekä yksittäisen työntekijän että terveydenhuollon organisaatioiden voimavaroja, ja muodostaa riskin työyhteisöjen inhimilliselle ja sosiaaliselle kestävyydelle.</p>	
Avainsanat	<p>Huono johtaminen, johtamistyyli, johtamiskäyttäytyminen, huonon johtamisen seuraus.</p>

Author Title	Tiina Surakka Poor leadership in nursing. A review of poor leadership and its consequences in the context of nursing.
Number of Pages Date	83 pages + 3 appendices December 2016
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Master Degree in Health Care and Social Services
Specialisation option	Development and Leadership in Health Care and Social Services
Instructor	Sirkka-Liisa Kolehmainen, Master of Health Science, M.Sc., Lecturer.
<p>Poor leadership has been shown to be a common problem in the workplace with detrimental consequences affecting all people involved in the organisation. Understanding this problem requires identifying the different manifestations and evaluating the consequences of poor leadership.</p> <p>The purpose of this thesis was to describe poor leadership and its consequences in the context of nursing. The study aimed to answer the following questions: 1) How is poor leadership displayed in nursing leadership? 2) What are the consequences of poor leadership in nursing?</p> <p>This study focused on researching Finnish and international scientific publications from 2006 to 2016 with the topic of poor leadership in nursing. The data were collected by using the literature review method and applying it to electronic databases as well as scientific periodicals. The research material consisted of 19 studies, in which nurse managers' leadership behaviour or leadership style, and the consequences of poor leadership, had been studied empirically. The data were analysed using content analysis.</p> <p>Based on the results of the literature review, poor leadership in nursing appeared as unprofessionalism and leadership deficit. Unprofessional leadership emerged as the unjust use of power, inappropriate leadership behaviour, as well as controlling leadership practices. Leadership deficit presented as passive leadership, ineffective leader participation in the workplace, and negligence of leadership responsibilities. According to the results, nurse managers were the perpetrators of workplace bullying, and they also conducted abusive supervision and avoidant leadership. Poor leadership diminished the health of employees and the inner functionality of the workgroup. Furthermore, poor leadership damaged the professional orientation of nursing; it had negative effects on nurses' job satisfaction, commitment, and work performance.</p> <p>The results of the literary review suggest that poor leadership has destructive qualities in nursing. Poor leadership damages not only the individual employee, but also the resources of organisations, and it creates a risk for the humane and social sustainability of work communities.</p>	
Keywords	Poor leadership, leadership style, leadership behavior, consequence of poor leadership.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Huono johtaminen	3
2.1	Huonon johtamisen käsitteen ja osatekijöiden tarkastelu	3
2.2	Huonon johtamisen ilmeneminen teoreettisissa suuntauksissa	7
2.2.1	Destruktiivisen johtamisen teoreettiset suuntaukset	7
2.2.2	Negatiivisen johtamisen teoreettiset suuntaukset	14
2.3	Huonosta johtamisesta aiheutuvat seuraukset	18
2.4	Yhteenveto huonon johtamisen lähtökohdista	28
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	30
4	Kirjallisuuskatsauksen metodologiset lähtökohdat ja toteutus	31
4.1	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina ja tutkijan positio	31
4.2	Alkuperäistutkimusten haku	32
4.3	Alkuperäistutkimusten valinta ja laadunarviointi	37
4.4	Alkuperäistutkimusten analysointi sisällönanalyysin menetelmällä	43
5	Huono johtaminen hoitotyössä	48
5.1	Huonon johtamisen ilmeneminen hoitotyön johtamisessa	48
5.1.1	Epäammattillinen johtaminen	48
5.1.2	Hoitotyön johtamisen johtamisvaje	51
5.2	Huonon johtamisen aiheuttamat seuraukset hoitotyössä	53
5.2.1	Työntekijän terveyden heikentyminen	53
5.2.2	Työyhteisön sisäisen toimivuuden heikentyminen	55
5.2.3	Hoitotyön professionaalisen orientaation vahingoittuminen	57
6	Pohdinta	60
6.1	Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus ja eettinen arviointi	60
6.2	Tutkimustulosten tarkastelu ja yhteenveto	62
6.2.1	Huonon johtamisen ilmeneminen hoitotyön johtamisessa	62
6.2.2	Huonon johtamisen seuraukset hoitotyössä	64
6.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	66
	Lähteet	70
Liite 1	Alkuperäistutkimusten hakustrategiat tietokannoittain	
Liite 2	Alkuperäistutkimusten laadun arviointilomake	
Liite 3	Kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkelit	

1 Johdanto

Hoitotyön johtaminen on osa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden kokonaisjohtamista, jonka päämääränä on tukea terveydenhuollon toiminnan tavoitteita, asiakkaille suunnattuja palveluja sekä ammattihenkilöstön toimintaa (STM 2009: 13 – 15, 38). Hoitotyön johtamisen ajankohtaisia haasteita ovat muun muassa alan vetovoimaisuuden lisääminen sekä ammattitaitoisen henkilöstön riittävyyden varmistaminen. Hoitotyön esimiehiltä edellytetään henkilökunnan työhyvinvoinnin ylläpitämistä samanaikaisesti, kun työyksiköiden tuottavuutta ja tehokkuutta pyritään lisäämään sekä kustannuksia hillitsemään. (STM 2012: 15 – 17, 30 – 32; Heiskanen 2014: 163 – 167.) Hoitotyön johtaminen nousee keskeiseksi tekijäksi meneillään olevan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen (sote-uudistus 2015 – 2019) onnistumisessa. Reformin aikana johtamisella taataan työyksiköiden toimivuus ja turvataan potilashoidon hyvä laatu (STM 2015; Hoitotyön tutkimussäätiö 2016: 4, 12 – 14, 16).

Hoitotyön johtaminen koskettaa noin 70 % sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivaa hoitotyön ammattilaista (Simoila 2003: 9; Ailasmaa 2015; Hoitotyön tutkimussäätiö 2016: 4). Terveyspalvelujen toimiala työllistää kaikkiaan 17 % Suomen työllisestä työvoimasta (386 000 henkilöä vuoden 2014 lopussa; Tilastokeskus 2016), mistä johtuen hoitotyö on yksi työvoimavaltaisimmista aloista (Kuntatyönantajat 2014). Terveydenhuollon tuloksellisuuden kannalta on oleellista, kuinka tätä voimavaraa johdetaan (STM 2009: 11).

Johtamisen ja työelämän laadun välillä on todettu olevan merkittävä yhteys (Nakari 2004: 8). Hoitotyön esimiesten johtamistyylien tiedetään vaikuttavan keskeisesti työntekijöiden, työyksiköiden sekä organisaatioiden toimintaan (Kanste 2005: 21; Vesterinen – Isola – Paasivaara 2007: 42; Elo – Ervasti – Kuokkanen 2010: 11 – 13, 69; Vesterinen – Suhonen – Isola – Paasivaara 2012: 1). Siten käytännön johtamistyössä on ensiarvoisen tärkeää, että hoitotyön esimiehet tunnistavat oman johtamistyylinsä ja sen vaikutukset hoitotyöhön (Malmi 1994: 111; Vesterinen – Isola – Paasivaara 2007: 37).

Työelämän laadun on todettu laskeneen erityisesti hoitotyössä. Lisäksi tyytymättömyys hoitotyön johtamista kohtaan on kasvanut. (Nakari 2004: 8; Laine ym. 2011: 66 – 68; Hahtela 2015: 13, 16, 22.) Tätä taustaa vasten tutkimuskirjallisuudessa on kiinnitetty vain vähän huomiota hoitotyössä ilmeneviin johtamisongelmiin ja siihen, miten huono

johtaminen vaikuttaa työntekijöihin ja organisaation perustehtävän suorittamiseen. Jotta ongelmiin voidaan puuttua, ne on ensin tunnistettava. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla kuvata hoitotyön kontekstissa ilmenevää huonoa johtamista ja siitä aiheutuvia seurauksia. Työn tavoitteena on tuottaa tietoa hoitotyön esimiesten johtamistavoista, jota voidaan hyödyntää käytännön johtamistyön kriittisessä tarkastelussa. Opinnäytetyöllä pyritään lisäksi edistämään hoitotyön esimiesten ymmärrystä siitä, millaisia vaikutuksia johtamisen huonolla laadulla on työyhteisöihin.

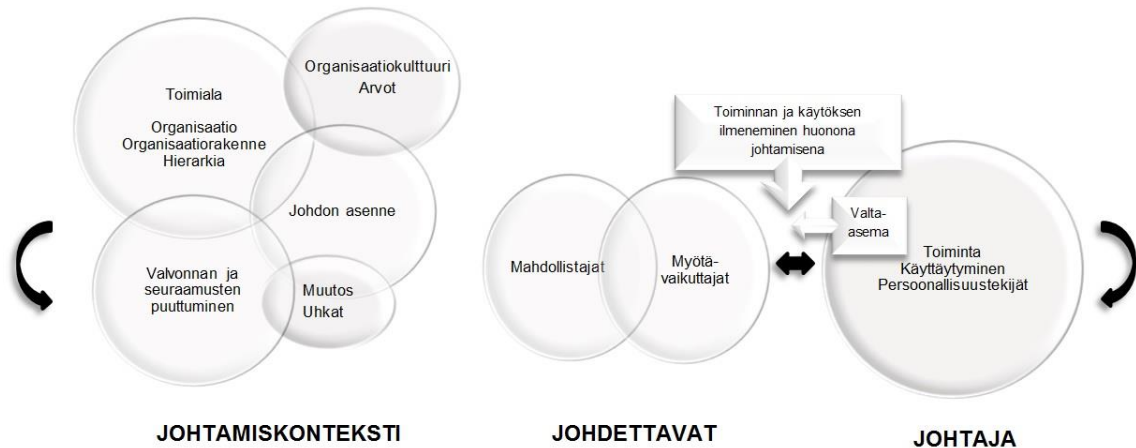
2 Huono johtaminen

Opinnäytetyön toisessa luvussa käsitellään huonon johtamisen teoreettisia lähtökohtia. Luku alkaa selvittämällä huonon johtamisen käsitettä ja kartoittamalla huonon johtamisen osatekijöitä, minkä jälkeen huonon johtamisen muodot kuvataan keskeisimpien teoreettisten suuntausten ja ilmenemismuotojen perusteella. Luvussa tarkastellaan myös huonon johtamisen seurauksia. Pääluvun päättää yhteenveto luvun keskeisestä sisällöstä.

2.1 Huonon johtamisen käsitteen ja osatekijöiden tarkastelu

Johtaminen määritellään tavanomaisesti johtajan ja johdettavien väliseksi toiminnaksi, jossa johtajan vaikutus saa ryhmän jäsenet toimimaan kollektiivisesti yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. (Northouse 2010: 1 – 3; Grohar-Murray – Langan 2011: 4; Yukl 2013: 18 – 19). Huonon johtamisen käsitettä tarkasteltaessa on huomioitava, että se jakautuu erilaisiin teoreettisiin suuntauksiin, minkä vuoksi sille ei ole yksiselitteistä määritelmää (ks. mm. Shaw – Erickson – Harvey 2011: 576; Larson – Fors Brandebo – Nilsson 2010: 385 – 386). Näissä suuntauksissa näyttäisi lisäksi olevan huomattava määrä käsitteellistä päällekkäisyyttä (Larsson ym. 2010: 384 – 386) ja terminologista epäjohdonmukaisuutta (Schyns – Shilling 2013: 139), jotka lisäävät käsitteen monimuotoisuutta entisestään. Tutkimuksissa termejä ”johtamisen pimeä puoli” (the dark side of leadership, Kellerman 2004a), ”negatiivinen johtaminen” (negative leadership, Shilling 2009) sekä ”huono johtaminen” (poor leadership, bad leadership, Kellerman 2004a; Kelloway – Sivanathan – Francis – Barling 2005) käytetään synonyymiseen tapaan kuvattaessa ilmiötä kokonaisuutena. Toisaalta huonoon johtamiseen viitataan kunkin teoreettisen suuntauksen omalla käsitteistöllä, kuten ”destruktiivinen johtaminen” (destructive leadership, Einarsen – Aasland – Skogstad 2007), ”esimiesaseman väärinkäyttö” (abusive supervision, Tepper 2000) tai ”laissez-faire -johtaminen (laissez-fair leadership, Skogstad – Einarsen – Torsheim – Aasland – Hetland 2007). Runsaslukuisista käsitteistä huolimatta näitä koulukuntia yhdistää näkemys siitä, että huono johtaminen on epäeettistä, haitallista toimintaa, johon liittyy negatiivisia seurauksia ja jonkin tyyppistä väärinkäyttäytymistä (Padilla – Hogan – Kaiser 2007: 177 – 178; Shilling 2009: 104).

Tutkimuksissa huonoa johtamista on pyritty selittämään sekä sen osatekijöiden keskinäisenä seurauksena (Padilla ym. 2007; Shilling 2009) että prosessina (esim. Ashforth 1994; Hogan – Hogan 2001), jossa jokin näistä yksittäisistä tekijöistä korostuu. Kuvio 1 esittää huonon johtamisen osatekijöitä ja niiden keskinäisiä suhteita (vrt. Padilla ym. 2007: 180).



Kuvio 1. Huonon johtamisen osatekijät ja niiden väliset vaikutussuhteet

Johtaja, johdettavat sekä johtamiskonteksti muodostavat huonon johtamisen oleelliset tekijät (Kellerman 2004a: 14; Padilla ym. 2007: 179, 187). Johtamiskonteksti edustaa toimintaympäristöä, jossa johtaminen tapahtuu. Tällä tarkoitetaan organisaatiota, sen osatekijöitä, rakennetta ja hierarkiaa sekä toimialaa ja ulkopuolisia sidosryhmiä. (Yukl 2013: 29; de Souza Watters 2014: 9.) Padilla kollegoineen (2007: 185 - 187) on kehittänyt teoreettisen näkemyksen huonoa johtamista edistävästä ympäristöstä. Teoria on yhtenevä mm. Nevesin (2014: 509, 526) sekä Shillingin (2009: 111 – 114) empiiristen tutkimustulosten kanssa. Näiden tutkimusten mukaan huonoa johtamista tukevat johtamiskulttuurin autoritäärisyys (organisaatiokulttuuri) sekä huono työmoraaali (arvot), valvonnan ja seuraamusten puuttuminen, johdon välinpitämätön asenne sekä sellaiset muutokset ja mahdolliset uhkat, jotka lisäävät epävarmuutta työyhteisössä. Kyseiset johtamiskontekstin organisaatiotekijät näkyvät kuviossa 1 vasemmalla.

Edellä lueteltujen organisaatiotekijöiden sekä itse johtamisen vaikutusten alaisina ovat johdettavat, joiden ominaisuudet (Padilla ym. 2007: 182 – 185; Thoroughgood – Padilla – Hunter – Tate 2012: 902) tai toiminta (Kellerman 2004a: 25 – 27) voivat edesauttaa

huonon johtamisen ilmenemistä. Higginsin (1997, ks Glasø ym. 2010: 10) ja Kellermanin (2004a: 21 – 25) mukaan johdettavat ovat joko mahdollistajia tai myötävaikuttajia. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat alaiset ovat hiljaisia sivustakatsojia, jotka pelon takia hyväksyvät huonon esimiestoiminnan ja sen vuoksi myös noudattavat johtajan määräyksiä. Myötävaikuttajat puolestaan toimivat johtajan kanssa samanhenkisinä kannattajina tai hänen seuraajinaan. (Kellerman 2004a: 25; Padilla ym. 2007: 180, 183; Thoroughgood ym. 2012: 902 – 910.) Johdettavia kuvataan kuvion 1 keskiosassa.

Johtaja voidaan nähdä näistä kolmesta osatekijästä keskeisimpänä, sillä ilman johtajaa ei olisi johtamistoimintaakaan (Thoroughgood ym. 2012: 898; Skogstad – Hetland – Glasø – Einarsen 2014: 327). Johtajan osuus huonon johtamisen kontekstissa selittyy osittain häneen itseensä kohdistuvien tekijöiden ja toisaalta asemaan liittyvän vallan avulla. Ensinnäkin tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota siihen, millä tavalla johtaminen tapahtuu. Johtamistavat, toisin sanoen johtamistyylit, ovat eri tavoin ilmenevää vuorovaikutuskäyttäytymistä, jonka avulla johtaja vaikuttaa ihmisiin päämäärien saavuttamiseksi (Huber ym. 2000: 252; Northouse 2010: 91). Johtamistyyलेillä tarkoitetaan myös alaisten konkreettisesti havaittavaa, johtajalle itselleen ominaista tapaa käyttäytyä ja toimia erilaisissa tilanteissa (Sinkkonen – Kinnunen – Paunonen 1986: 1).

Toiseksi tutkijoita on kiinnostanut johtajan dysfunktionaaliset persoonallisuuspiirteet, kuten vallanhimo, narsismi ja muut persoonallisuushäiriöt (Hogan – Hogan 2001; Kets de Vries 2003; Goldman 2006; ks. Padilla ym. 2007: 180 – 182). Johtajan persoonatekijöillä on suuri merkitys siihen, miten johtaja käyttää asemansa tuomaa valtaa suhteessa johdettaviin. Hierarkkisissa suhteissa korkeamman aseman on todettu nostavan esiin epätasapainossa olevia persoonallisuuspiirteitä ja sopimatonta käyttäytymistä. (Brubn 2005: 193; Kaiser – Hogan 2010: 220; de Souza Watters 2014: 8 – 10.) Kaiser ja Hogan (2010: 220) esittävätkin todennäköisemmäksi, että johtaja käyttäytyy asianmukaisemmin omien esimiestensä keskuudessa kuin alaisiansa kohtaan. Kuvion 1 oikealla puolella kuvataan johtajan osuutta huonoon johtamiseen.

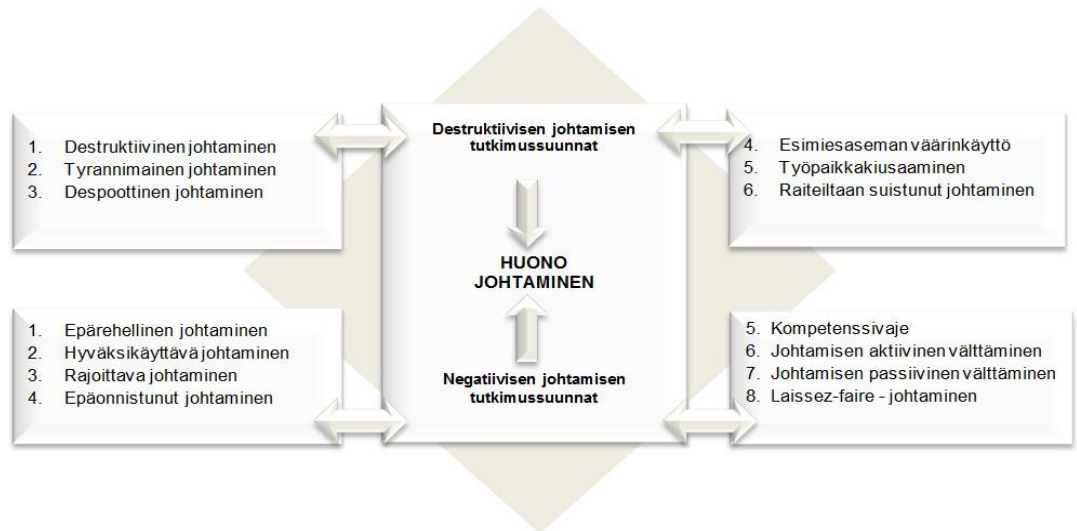
Padillan ym. (2007: 178) mukaan huono johtaminen on kuviossa 1 esitettyjen osatekijöiden, eli johtajan, johdettavien ja johtamiskontekstin toimimattomasta yhteisvaikutuksesta johtuva tulos. Kuvion 1 nuolet merkitsevät vaikutussuhteita. Myös johtajan ja alaisten välistä dysfunktionaalista vaihtosuhdetta (leader-member exchange, LMX) on tutkittu yritettäessä ymmärtää huonon johtamisen ilmiötä (Othman – Fang Ee – Lay Shi 2010; Xu – Loi – Lam 2015). Muun muassa Harvey'n, Martinkon ja Douglasenin (2006:

750 - 751) LMX -suhdetta tarkastelevassa tutkimuksessa huono johtaminen selittyy tapahtumasarjana, jossa työntekijästä lähtevä impakti aiheuttaa johtajassa reaktion, joka tulkitaan huonoksi johtamiseksi. Padillan ym. holistisen, mutta kompleksin näkökulman rinnalla tutkijat (mm. Ashforth 1994; Hogan – Hogan 2001) hyödyntävät yksilöotteista prosessinäkemyksiä, jonka avulla huonon johtamisen ilmiötä selvitetään joko alaisiin liitettävien tekijöiden avulla tai yksinomaan johtajakeskeisestä näkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössä huonoa johtamista tarkastellaan johtajakeskeisesti; huono johtaminen nähdään ensisijaisesti esimieslähtöisenä toimintana, jonka kohteena ovat alaiset. Esimieslähtöisellä toiminnalla tarkoitetaan johtamisen eri muotoja ja johtamistyyliä, jotka ilmenevät johtajan toimina ja käyttäytymisenä työntekijöitä kohtaan. Huonon johtamisen tutkimisen ulkopuolelle rajataan persoonallisuuden piirteiden sekä erilaisten persoonallisuushäiriöiden tarkastelu, joiden käsittelyn katsotaan edellyttävän muunlaista ammattitaitoa kuin opinnäytetyön laatijalla on. Opinnäytetyössä ei oteta kantaa huonon johtamisen etiologiaan, sillä ilmiön taustasyillä tai sen syntyyn vaikuttavilla tekijöillä ei ole yhteyttä tämän työn tutkimuskysymyksiin.

2.2 Huonon johtamisen ilmeneminen teoreettisissa suuntauksissa

Huonoa johtamista tarkasteleva tutkimus käsittelee johtamista eri koulukunnista. Luvussa 2.2 kuvataan 14 eri huonon johtamisen teoreettista suuntausta, jotka esitetään tutkijoiden käsityksiin perustuen kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2. Huonon johtamisen muodot teoreettisten suuntausten mukaan

Teoreettiset suuntaukset jakautuvat destruktiiviseen ja negatiiviseen näkemykseen johtamisesta. Kuvion 2 reunoille sijoittuvat lähestymistavat edustavat huonon johtamisen eri muotoja. Näissä muodoissa johtamistoiminta kohdistuu hierarkkisessa suhteessa alaisiin, ja on ymmärrettävissä ensisijaisesti alaisten edun vastaisena toimintana.

2.2.1 Destruktiivisen johtamisen teoreettiset suuntaukset

Destruktiivinen eli tuhoava johtaminen (destructive leadership) on kollektiivinen nimitys useammille huonon johtamisen muodoille. Destruktiivista johtamista ovat eri tutkijoiden luokitteluina muun muassa tyrannimainen ja despoottinen johtaminen, esimiesaseman väärinkäyttö, työpaikkakiusaaminen sekä raiteltaan suistunut johtaminen. (Einarsen ym. 2007: 208; Shaw ym. 2011: 576; Schyns – Schilling 2013: 140.) Taulukossa 1 kuvataan kyseisten johtamistyylien ominaisuuksia ja ilmenemismuotoja.

Taulukko 1. Destruktiivisen johtamisen suuntaukset

Johtamisteoria	Ominaispiirteet ja ilmeneminen	Tutkijat
Destruktiivinen johtaminen	Tarkoittaa systemaattista ja toistuvaa, alaisia vahingoittavaa käytöstä, josta puuttuu rakentavuus. Kattaa eri johtamismuotoja. Keskiössä ovat alaisien kokemukset ja havainnot. Ilmenee mm. pelotteluna, kiusaamisena, alaisien epäasiallisena kohteluna ja häirintänä.	Einarsen ym. (2007) Padilla ym. (2007) Aasland ym (2010) Shaw ym. (2011) Schyns – Schilling (2013)
Tyrannimainen johtaminen	Tarkoittaa ennalta arvaamatonta, kostonhaluista ja alaisia painostavaa vallan ja auktoriteetin käyttöä. Toiminnassa 6 käytösmallia: 1) Toiminnan mielivaltaisuus ja itseänsä korostaminen, 2) Alaisten vähättely, 3) Huomaavaisuuden puuttuminen, 4) Painostaminen ja pakottaminen, 5) Alaisten aloitekyvyn lannistaminen ja 6) Ilman selkeää perustelua tapahtuva rankaiseminen. Ilmenee mm. epäoikeudenmukaisuutena käytäntöjen toimeenpanossa, kylmänä, ei-osallistavana ja epäystävällisenä käytöksenä, mielivaltaisen kritiikin antamisena, tiettyjen alaisien suosimisena.	Ashforth (1994, 1997) Einarsen ym. (2007)
Despoottinen johtaminen	Tarkoittaa autoritääristä, säälimätöntä ja välinpitämätöntä johtamiskäyttäytymistä ja auktoriteetin painottamista johtamisessa. Keskeistä johtajan epähuomaavaisuus alaisia ja heidän tarpeitaan kohtaan. Johtaja on vaikeasti lähestyttävä. Ilmenee mm. alaisiin kohdistuvina henkilökohtaisina hyökkäyksinä.	De Hoogh - DenHartog (2008) Shilling (2009)
Esimiesaseman väärinkäyttö	Tarkoittaa alaisen näkökulmasta johtajan jatkuvaa, vihamielistä verbaalista tai ei-verbaalista käytöstä, mihin ei liity fyysistä kontaktia. Ilmenee alaisien julkisena kritisoina, pilkkaisena ja tunteiden loukkaamisena sekä työkeänä käytöksenä ja puhetapana tai mykkäkoulun pitämisinä.	Tepper (2000, 2007)
Työpaikka-kiusaaminen	Tarkoittaa erilaisia negatiivisia toimintoja, jotka tapahtuvat toistuvasti, tietyn ajanjakson aikana ja josta kohteet kokevat vaikeaksi suojautua. Keskeisenä tekijänä on vallan epäbalanssi tekijän ja kiusatun välillä. Ilmenee työhön tai henkilöön liittyvinä kiusantekoina, kuten uhkailuna, sosiaalisena eristämisenä, työkuormituksen lisäämisinä.	Hoel ym. (2010) Matthiesen – Einarsen (2010)
Raiteiltaan suistunut johtaminen	Tarkoittaa alaisien etujen vastaista toimintaa ja käytöstä. Toimintaa luonnehtii kyvyttömyys sopeutua muutokseen ja kehittyä esimiehenä. Ilmenee heikkona vuorovaikutustilanteiden ja ihmishuoneverkostojen hallintana sekä tulosten aikaansaamisen vaikeutena.	Einarsen ym. (2007)

Tutkimuskirjallisuudessa näkyy käytettävän rinnakkain sekä **destruktiivisen johtamisen** että **destruktiivisen johtamiskäyttämisen** käsitteitä. Schyns ja Shilling (2013: 139) rajaavat destruktiivisen johtamisen niihin lähtökohtiin, jotka sisältävät alaisiin kohdistuvia vaikutuksia, mutta jotka eivät liity johtajan varsinaisiin esimiestehtäviin. Johtamista tulisi kyseisten tutkijoiden mielestä tarkastella alaisiin suuntautuvan destruktiivisen johtamiskäyttämisen kautta. Destruktiivinen johtaminen määritellään Einarsenin ym. (2007: 208 – 209, 211) mukaan sellaiseksi johtavassa asemassa olevan henkilön käyttäytymiseksi, joka systemaattisesti ja toistuvasti vahingoittaa sekä alaisten työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia että organisaation tavoitteita ja resursseja. Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen ja Einarsen (2010: 441) puolestaan korostavat, että tuhoavassa johtamiskäyttämisenä on nimenomaan kyse rakentavan ja positiivisen käytöksen järjestelmällisestä puuttumisesta.

Schynsin ja Shillingin (2013: 140) käsityksen mukaan destruktiiviseen johtamiskäyttämiseen liittyy tiettyjä huomioon otettavia näkökantoja. Ensinnäkin johtajan destruktiivisuus on alaisen tekemä havainto kyseistä ilmiöstä; tuhoava käyttäytyminen koetaan ja arvioidaan alaisen näkökulmasta. Merkittävintä tässä aspektissa on tulkinnan subjektiivisuus. Muun muassa Shaw ym. (2011: 589) korostavat, että jokainen alainen määrittelee destruktiivisuuden henkilökohtaisista lähtökohdistaan, minkä vuoksi johtajan käyttäytyminen voi saada monitulkintaisia näkemyksiä. Toiseksi Schyns ja Shilling (2013: 140) näkevät, että destruktiiviseen johtamiskäyttämiseen liittyy tarkoituksenmukaisuus. Kyseisten tutkijoiden mielestä johtajan käyttäytymistä pidetään erityisen haitallisena silloin, kun alaiset ovat tulkinneet johtajan toiminnan tarkoitusperät harkinnanvaraisiksi. Thoroughgood kollegoineen (2012: 899) määrittelee destruktiivisen johtamiskäyttämisen johtajan tahdonalaisiksi, ja näin ollen tiedostetuiksi teoiksi, kun destruktiivisuus voi taas Einarsen ym. (2007: 209) mukaan johtua johtajan tiedottomista valinnoista hänen epäpätevyytensä, ajattelemattomuutensa tai tietämättömyytensä takia. Kyseiset tutkijat kuitenkin tähdentävät, että johtajan destruktiivinen käytös on tahattomanakin toteutettuna alaisille haitallista. Kolmanneksi ja viimeiseksi Schynsin ja Shilling (2013: 140) laittavat merkille, että destruktiiviseen johtamiskäyttämiseen liittyy eri ulottuvuuksia. Johtajan käyttäytyminen voi olla fyysistä tai verbaalista, aktiivista tai passiivista sekä suoraa tai epäsuoraa (Einarsen ym. 2007: 209). Einarsenin ym. (2007: 209) mukaan alaisille tärkeän tiedon ja palautteen antamatta jättäminen on esimerkki-toiminto johtajan verbaalis-passiivisesta epäsuorasta destruktiivisesta käyttäytymisestä.

Edellisten näkökantojen lisäksi sekä Padilla ym. (2007: 179) että Aasland, Skogstad ja Einarsen (2008: 21) nostavat esiin huomionarvoisen asian. Destruktiivinen johtaminen on harvoin täysin tuhoavaa, sillä suurin osa destruktiivisista johtajista käyttäytyy muun ohella konstruktiiivisesti, ja ei-toivottujen seurausten lisäksi saa aikaan myös haluttuja tuloksia. Shawnin, Ericsonin ja Harvey'n (2011: 585 – 586, 588 – 589) destruktiivisen johtajan käyttäytymistapoja tarkastelleessa empiirisessä tutkimuksessa alaisten todettiin pitävän esimiestään destruktiivisena jo sen pohjalta, jos esimiehellä ilmeni tuhoavaa käyttäytymistä yhden tai korkeintaan kahden negatiivisena pidetyn käyttäytymismallin perusteella. Tutkijat huomauttavat, että tällaisella johtajalla voi olla myös myönteisiä luonteenpiirteitä, mutta johtajan saattaa olla vaikea saada tunnustusta positiivisesta käytöksestään alaisten tunnistettua destruktiivisuuden merkkejä hänen muussa toiminnassaan.

Miten destruktiivisen johtamiskäyttämisen on todettu ilmenevän käytännössä? Ensinnäkin Aasland ym. (2008: 21) sekä Sparks, Wolf ja Zurick (2015: 307) korostavat, että destruktiivinen käytös sisältää monia eri ominaisuuksia, jotka näyttäytyvät sekä aktiivisina että passiivisina muotoina ja tapoina. Padillan ym. (2007: 179) mukaan destruktiivisen johtajan käyttäytyminen käsittää pikemminkin kontrollin ja työjohtovallan väärinkäytön kuin sitouttamisen ja suostuttelun keinot. Johtamisorientaatio nähdään itsekkäänä, sillä johtaja keskittyy omiin tavoitteisiinsa alaisten ja työyhteisön tarpeiden jäädessä vähemmälle huomiolle. Johtaja ylläpitää hallintojärjestelmäänsä jättämällä pois työyhteisön kehittämisen, voimaannuttamisen ja alaisten osallistamisen. Aasland ym. (2010: 439) esittää, että johtaja käyttäytyy destruktiivisella tavalla alaisiansa kohtaan pelottelemalla, vähättelemällä tai nöyryyttämällä heitä julkisesti tai olemalla non-verbaalisella tavalla aggressiivinen. Einarsen ym. (2007: 211) taas mieltää tuhoavan johtamiskäyttämisen kiusaamiseksi, häirinnäksi, alaisten epäasialliseksi väärinkohTELuksi tai muuksi huonoksi käytökseksi. Destruktiivinen johtaminen on tutkimusten mukaan todettu olevan oletettua tavallisempi ongelma sekä yleisyyden että seurausten osalta (Sparks ym. 2015: 307). Muun muassa Aaslandin ym. (2010: 446) norjalaistutkimukseen vastanneista 33,5 – 60 % oli kohdannut toistuvasti jonkin tyyppistä destruktiivista johtamista esimiehensä taholta kuuden kuukauden ajanjakson aikana.

Tyrannimainen johtaminen (tyrannic leadership, petty tyranny) määritellään Ashfort-hin (1994: 756, 765; 1997: 126 – 128) mukaan johtamistyyliksi, jossa johtaja negatiivisella ja autoritäärisellä tavalla käyttää hierarkkista valtaansa alaisiansa kohtaan. Valta ja auktoriteetti ovat johtamisen välineitä, joita käytetään johdettavien alistamiseen tai

painostamiseen perusteettomilla ja jopa kostonhimoisilla tavoilla. Johtamisen autoritääristä työrakennetta luonnehtii epäluottamus, epäkunnioitus, joustamattomuus sekä persoonaton ja niukka vuorovaikutus henkilöstön kanssa. Täten johtamistoiminta muodostuu usein alaisten tiivistä valvonnasta, arvaamattomasta kohtelemisesta tai heidän mielivaltaisesta rankaisemisestaan. Käytännössä tämä näkyy ei-osallistavana toimintana, tiettyjen alaisten suosimisena tai perusteettomasti annettuna kritiikkinä ja nuhteluna tehdystä työstä. Ashforthin näkemys tyrannimaisesta johtamisesta jakautuu kuuteen eri käytösmalliin, jotka ovat tiivistetty taulukkoon 1.

Tyrannimaisessa johtamiskäyttäytymisessä on samanlaisia piirteitä kuin alaisten tottelevaisuuteen tähtäävässä autoritäärismissä. Tyrannimainen johtaja luo yksityiskohtaisia ja laajoja oikeutuksia käyttäytymiselleen, jolla hän uskoo lisäävän alaistensa työtehoa. Johtamistoiminnoissa painottuvat tehtäväkeskeisyys ja päämääriin pääseminen, jotka saavutetaan alaisten kustannuksella. Huolimatta siitä, että tyrannimaiset johtajat toimivat sopimattomasti alaisiaan kohtaan, sisältyy johtamiskäyttäytymiseen samanaikaisesti konstruktivista, organisaation tavoitteiden ja strategian mukaista toimintaa. Tyrannimaisuus voikin johtaa organisaatiossa ja työyksikössä hyvään suorituskykyyn, minkä vuoksi ei ole tavatonta, että tällaiset johtajat saavat aikaan myös haluttuja tuloksia. Tästä syystä organisaation ylempi johto saattaa sietää tyrannimaista johtamista, vaikka alaiset voisivat huonosti. Ilmiötä kutsutaan tyrannimaisen johtamisen paradoksiksi. Merkittävää näin ollen on, että alaiset ja organisaation johto voivat arvioida johtajan käytöstä hyvin eri tavoin. (Einarsen ym. 2007: 212.)

Despoottista johtamista (despotic leadership, De Hoogh – Den Hartog 2008: 298 – 299) pidetään yhtenä keskeisimpänä epäeettisen johtamiskäyttäytymisen muodoista, joka perustuu johtajan diktaattorimaiseen valta-asemaan ja autoritääriseen käytökseen. Tällaisen johtamisen ensisijaisena tarkoituksena on johtajan itsetunnon vahvistaminen ja hänen omien etujensa palveleminen alaisia hyväksikäyttäen. Despoottiset johtajat eivät lähtökohtaisesti ota huomioon muita ihmisiä, minkä takia heidän katsotaan olevan välinpitämättömiä alaistensa tarpeita kohtaan. Despoottiset johtajat eivät myöskään arvioi omaa toimintaansa kriittisesti tai kiinnostu toimintansa seurauksista, minkä vuoksi heitä voidaan pitää tässä suhteessa itsekeskeisinä. Merkittävintä lienee kuitenkin johtajan välinpitämättömyys toimia sosiaalisesti rakantavalla tavalla; despoottista johtamiskäyttäytymistä luonnehtii alhainen moraalinen, määrällisyys, kontrollointi ja kostonhimoisuus. Shillingin (2009: 114 – 115) mukaan johtaja edellyttää alaisiltaan kuuliaisuutta ja alistuvuutta, minkä vuoksi johtamiskäyttäytyminen ilmenee aiemmin mainittu-

jen autoritäärisyyden ja välinpitämättömyyden lisäksi erilaisina alaisiin henkilökohtaisesti kohdistuvina hyökkäyksinä, ei-lähestyttävyytenä sekä säälimättömyytenä.

Esimiesaseman väärinkäyttö (abusive supervision, Tepper 2000: 178 – 179) määritellään Tepperin mukaan johtajan jatkuvaksi ja vihamieliseksi verbaaliseksi ja ei-verbaaliseksi käyttäytymiseksi alaisten näkökulmasta tarkasteltuna. Destruktiivisesta johtamisesta poiketen määritelmä sisältää fyysinen koskemattomuuden ulottuvuuden. Kyseisessä johtamistyyliä tosin ilmenee samanlaisia johtamiskäyttäytymisen teemoja kuin aiemmin esitetyssä tyrannimaisessa johtamisessa, mutta eroaa siitä muun muassa tietoisesta vihamielisyyden vuoksi. Esimiesaseman väärinkäyttö on harkittua johtamiskäyttäytymistä, joka kuvastaa edellä mainitun aggressiivisen asenteen lisäksi välinpitämättömyyttä.

Esimiesaseman väärinkäyttö ilmenee muun muassa alaisten julkisena kritisoimisena, pilkkaamisena ja vähättelynä sekä heidän tunteidensa loukkaamisena. Muita tyypillisiä ilmenemismuotoja ovat äänekkäät ja vihaiset kiukunpuuskat, töykeä ja ajattelematon käytös tai puhetapa sekä pakkovallan käyttö. (Tepper 2000: 178 – 179; Tepper 2007: 265.) Harrisin, Harveyn, Harrisin sekä Castin (2013: 39 – 40) mukaan vallankäyttöä harjoitetaan lisäksi puhumattomuudella (mykkäkoulu). Näiden johtajan harjoittamien, alaisia vahingoittavien käyttäytymismallien varsinaisena tarkoituksena ei ole aiheuttaa vahinkoa, vaan saada alaiset toimimaan toivotun työpanoksen aikaansaamiseksi. Alaisten huonosta kohtelusta huolimatta esimiesasemaansa väärinkäyttävät johtajat noudattavat organisaation käytäntöjä ja normeja. (Tepper 2000 178 – 179; Tepper 2007: 265.) Kattavat esimiesaseman väärinkäyttöä koskevat tutkimustulokset viittaavat järjestelmällisesti siihen, että kyseinen huonon johtamisen muoto on yleinen ja ongelmallinen ilmiö monissa organisaatioissa (mm. Harris – Harvey – Kacmar 2011: 1010; Harvey – Harris – Gillis – Martinko 2014: 204).

Työpaikkakiusaaminen (workplace bullying) muistuttaa käsitteenä monessa mielessä esimiesaseman väärinkäyttöä. Eurooppalaisten tutkijoiden määritelmän mukaan työpaikkakiusaaminen on pitkäaikainen tapahtuma, jossa yhden työyhteisön jäsenen toimesta negatiivista kohtelua suunnataan yhteen tai useampaan työntekijään sellaisessa tilanteessa, jossa kiusatun kohteen on vaikea puolustaa itseään (Tepper 2007: 267; Hoel – Glasø – Hetland – Cooper – Einarsen 2010: 454). Einarsen ja Raknes (1997, ks Matthiesen – Einarsen 2010: 205) painottavat työpaikkakiusaamisessa kahta pääpiirrettä, jotka esiintyvät useammassa työpaikkakiusaamisen määritelmässä: ensinnäkin

työpaikkakiusaaminen on toistuvaa, säännöllistä sekä aggressiivista käytöstä, ja toiseksi se koetaan vihamieliseksi vastaanottajan puolelta. Tarkasteltaessa ilmiön toistuvuutta ja aikaulottuvuutta Matthiesen ja Einarsen (2010: 206 – 207) esittävät, että kiusaamisen nimikettä voidaan käyttää tiettyyn toimintaan, kanssakäymiseen tai prosessiin, joka tapahtuu esimerkiksi viikoittain kuuden kuukauden aikana. Kyseisten tutkijoiden mukaan kiusaaminen on eskaloitua, usein henkilöiden valta-aseman epätasapainoon liittyvä prosessi. Yksittäisiä konflikteja tai aggressiivisia tekoja, joita saattaa esiintyä työpaikalla jokapäiväisissä vuorovaikutustilanteissa, ei tavanomaisesti pidetä työpaikkakiusaamisena.

Matthiesenin ja Einarsenin (2010: 212) näkemyksen mukaan erilaiset käyttäytymismuodot sekä sosiaaliset tilanteet ovat yhteydessä työpaikkakiusaamiseen. Lisäksi kiusaajan toiminta voi kohdistua joko työhön tai itse työntekijään. Työpaikkakiusaaminen ilmenee kyseisten tutkijoiden mukaan viidellä eri tavalla. Ensimmäkin työpaikkakiusaaminen voi olla työhön liittyvää kiusaamista ja häirintää, joilla tarkoitetaan kiusatun työtehtävien perusteetonta muuttamista tai vaikeuttamista, velvollisuuksien poisottoa, liiallisella työmäärällä kuormittamista tai kiusatun työnteon tarpeetonta valvomista. Toinen kiusaamisen tapa on sosiaalinen eristäminen. Tällöin kiusaaja eristää kiusatun päivittäisestä kommunikaatiosta tai tapahtumista, jättää hänet huomioimatta tai sulkee sosiaalisten suhteiden ulkopuolelle. Työpaikkakiusaamisen kolme viimeisintä muotoa – henkilökohtaiset hyökkäykset, verbaaliset uhkapuheet ja huhujen levittäminen – muistuttavat toisiaan. Henkilökohtaiset hyökkäykset ilmenevät pilkkaamisena ja loukkaavien kommenttien esittämisenä. Verbaaliset uhkapuheet liittyvät kritiikin antoon, läksytykseen, toisten edessä tapahtuvaan nöyryyttämiseen ja uhkailuun työsuhteen päättämisellä. Huhujen levittämisen tarkoituksena on vahingoittaa kiusatun mainetta. Kuten destruktivisessa johtamiskäyttäytymisessä ja esimiesaseman väärinkäytössä myös työpaikkakiusaamisessa on kyse subjektiivisesta kokemuksesta. Matthiesenin ja Einarsenin (2010: 210, 213) mukaan kiusaamistilanteen osapuolet voivat tulkita tilannetta hyvinkin eri tavoin – kiusatut muun muassa sen pohjalta, mitä he pitävät epärealistina toimintana.

Vaikka työpaikkakiusaaminen on tyypillisesti ylhäältä alaspäin suuntautuva prosessi, sen on raportoitu tapahtuvan kaikilla organisaation tasoilla, myös horisontaalisti. Monissa kiusaamistapauksissa kuitenkin juuri johtajan nähdään olevan keskeinen tekijä tai sen aiheuttaja. Esimerkiksi Einarsenin, Raknesin ja Matthiesenin (ks Hoel ym. 2010) norjalaistutkimukseen vastanneista yli 50 % raportoi tulleensa kiusatuksi esimiehensä

toimesta. Kun työpaikkakiusaamista on tarkasteltu sekä tapahtumaa havainnoijien että kiusatun näkökulmasta, se liitetään osallistavan johtamisen puutteeseen, autokraattiseen ja autoritääriseen johtamistyyliin, laissez-faire -johtamiseen sekä johtajan ennalta arvaamattomaan tapaan rangaista alaisiaan. (Hoel ym. 2010: 455, 461.)

Raiteiltaan suistuneessa johtamisessa (derailed leadership, Einarsen ym. 2007: 212 – 213) johtajan käyttäytymistä ja toimintaa pidetään sekä organisaation että alaisten etujen vastaisena. Johtajan käytös alaisia kohtaan on epäasiallista sisältäen nöyryyttämistä, manipulointia tai häirintää. Raiteiltaan suistuminen kuvaakin johtajuuden epäonnistumista, jossa on McCallin ja Lombardon (1983, ks Einarsen ym. 2007: 213) sekä Leslien ja Van Velsorin (1996, ks Inyang 2013: 82) mukaan erotettavissa neljä tekijää. Ensinnäkin johtaja hallitsee huonosti ammatilliset vuorovaikutustilanteet: hän on pois-osaoleva, välinpitämätön ja ylimielinen, mikä saa alaiset vieraantumaan. Ihmissuhdeverkkojen heikko hallinta aiheuttaa käytännön johtamistyössä ongelmia, mikä yhdistyy keskeisesti toiseen raiteilta suistumisen piirteeseen: johtaja ei kykene muodostamaan ja johtamaan toimivia tiimejä tai kehittämään työyhteisöä. Kolmas tekijä liittyy tavoitteiden saavuttamisen vaikeuteen: johtaja ei saa työtä tehdyksi ja hän on kyvytön viemään luvatut asiat loppuun asti. Tutkijoiden mielestä mahdollisesti tärkeimpänä ja viimeisimpänä on johtajan kyvyttömyys sopeutua uusiin tilanteisiin tai kehittyä muutosten edellyttämällä tavalla.

2.2.2 Negatiivisen johtamisen teoreettiset suuntaukset

Negatiivinen johtamisen teoreettiset suuntaukset perustuvat valtaosin Shillingin (2009) selvitykseen huonosta johtamisesta johtajien itsensä kuvaamina. Shillingin tutkimuksessa huonoksi johtamiseksi käsitetään epärehellinen, hyväksikäyttävä, rajoittava ja epäonnistunut johtaminen sekä johtamisen välttäminen että laissez-faire -johtamistyyli. Negatiivisena johtamisena pidetään myös kompetenssivajetta. Näitä suuntauksia koskeva tiivistelmä esitetään taulukossa 2.

Taulukko 2. Negatiivisen johtamisen suuntaukset

Johtamisteoria	Ominaispiirteet ja ilmeneminen	Tutkijat
Epärehellinen johtaminen	Johtaminen sisältää vilpillistä tai petollista toimintaa, joka tapahtuu muiden huomaamatta. Keskiössä ovat johtajan omat tavoitteet ja maineen säilyttäminen. Ilmenee mm. johtajan epälojaalisuutena ja epäoikeudenmukaisuutena. Johtaja syyttää virheistä muita, salaa tai vääristelee tietoa.	Shilling (2009)
Hyväksikäyttävä johtaminen	Johtaminen tapahtuu keppi - ja porkkana – strategiaa hyödyntäen. Ilmenee alaisten uhkailuna, painostuksena ja pelotte- luja sekä ulkoisen motivaation hyödyntämisenä.	Shilling (2009)
Rajoittava johtaminen	Tarkoittaa johtamista, jossa johtaja rajoittaa henkilöstön työskentelyä ja vaikutusmahdollisuuksia, sivuuttaa henkilöstön näkemykset sekä edellyttää työn teon tapahtuvan johtajan näkemykseen perustuen. Johtamismuoto estää henkilöstöä voimaantumasta.	Shilling (2009)
Epäonnistunut johtaminen	Tarkoittaa johtamistyön laiminlyöntiä. Johtaminen epäonnistuu liiallisesta päivittäisjohtamiseen keskittymisestä.	Shilling (2009)
Kompetenssivaje	Tarkoittaa johtajan epäpätevyyttä tehtävään, johtajalla on keskeisiä puutteita henkilöstöjohtamisessa ja strategisessa osaamisessa. Ilmenee mm. puutteellisina kehityskeskusteluina, vaillinaisena tavoitteiden kommunikointina henkilöstölle ja riittämättömänä osallistumisena päivittäisorganisointiin	Furnham (2010) Taimela - Aro (2015)
Johtamisen aktiivinen välttäminen	Johtamisessa tarkoituksena välttää konflikteja ja saattaa johtaja suosioon. Ilmenee alaisten myötäilemisena, heidän kanssaan liittoutumisena sekä pelkän hyvän palautteen antamisena.	Shilling (2009)
Johtamisen passiivinen välttäminen	Johtamisessa keskeistä vastuun ja päätöksenteon vältteleminen. Ilmenee ailahtelevana, epäjohdonmukaisena ja epäluotettavana toimintana.	Shilling (2009)
Laissez-faire -johtaminen	Tarkoittaa johtamisen välttelemistä tai sen puuttumista. Johtamisessa kuvastuu johtajalle asetettujen odotusten ja roolin täyttämättömyys. Tehoton johtamistyyl, joka altistaa työpaikkakiusaamiselle. Ilmenee välinpitämättömyytenä, kommunikoinnottomuutena, läsnäolon puuttumisena, palautteen antamattomuutena ja motivoimattomuutena.	Skogstad ym. (2007) Skogstad ym. (2014) Shilling (2009)

Epärehellistä johtamista (insincere leadership, Shilling 2009: 114 – 115) pidetään johtajien keskuudessa erityisen kielteisenä johtamistyylinä. Epärehelliseen johtamiseen liittyy vilpillistä ja petollista toimintaa sekä erilaisia käyttäytymistapoja, joiden avulla johtaja pyrkii saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteensa. Toiminta tapahtuu usein toisten ihmisten kustannuksella ja salamyhkäisesti muiden huomaamatta. Johtaja syyttää muita virheistään, vääristää tai salaa tietoa, on epälojaali ja kohtelee alaisiaan epäoikeudenmukaisesti jättäen heidät ilman tukea. Epärehellinen johtamistoiminta tähtää johtajan oman maineen säilyttämiseen.

Hyväksikäyttävässä johtamisessa (exploitative leadership, Shilling 2009: 114 – 115) johtaja toimii keppi ja porkkana -strategiaa hyödyntäen. Sen sijaan, että johtaja motivoisi tai kannustaisi alaisiaan myönteisesti, hän käyttää painostusta, uhkailua ja pelottelua keinoina saada alaisensa tekemään työnsä virheittä. Alaiset saavuttavat organisaation tavoitteet ulkoisten palkintojen toivossa ja huonon johtamiskäyttämisen pelossa.

Rajoittavan johtamisen (restrictive leadership, Shilling 2009: 114 – 115) voidaan katsoa muodostuvan kolmen päätyypin johtamiskäyttämisestä. Ensinnäkin johtaja rajoittaa työskentelyyn liittyvää vapautta, toiseksi hän rajoittaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia, ja kolmanneksi johtajan toiminta sivuuttaa muita henkilöitä. Rajoittavassa johtamiskäyttämässä johtava varmistaa, että alaiset työskentelevät johtajan näkemysten, sääntöjen ja päätösten mukaisesti. Alaisen mahdollisuus itse päättää työn tekemisen tavoista on näin ollen rajattu. Johtaja ei myöskään ota alaisiaan mukaan päätöksentekoon tai toiminnan kehittämiseen, eikä hän salli keskustelua asettamistaan vaatimuksista tai esille tuomistaan ideoista. Alaisten työskentelyä ohjaavat säännöt kehitetään ja otetaan käyttöön ilman työntekijöiden tai alempien esimiesten kuulemista, jolloin henkilöstö jää kiistatta vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle. Johtajan rajoittava käyttäytyminen estää alaisia voimaantumasta.

Epäonnistuneella johtamisella (failed leadership, Shilling 2009: 114 – 115) tarkoitetaan johtamistyön laiminlyöntiä. Tässä johtamistyyllisessä johtaja keskittyy liiallisesti operatiiviseen toimintaan jättäen strategiset sekä hallinnolliset tehtävät liian vähälle huomiolle. Johtajan **kompetenssivaje** (incompetent leadership, Furnham 2010: 6, 8 – 9) merkitsee johtamistyössä tarvittavan pätevyyden, kokemuksen, taitojen tai johtamisosaamisen puuttumista. Kompetenssivajeessa on kyse johtamisen perusasioiden puutteellisesta hoitamisesta. Merkittävimmät osaamisvajeet kohdistuvat toiminnan kannalta

henkilöstöjohtamiseen sekä strategisessa että päivittäisjohtamisessa, minkä vuoksi johtaminen koetaan tehottomaksi (Taimela – Aro 2015: 4).

Johtamisen välttäminen muodostuu kahdesta eri johtamistyylistä, joissa johtaja tähtää aktiivisella tai passiivisella tavalla konfliktien välttämiseen alaistensa keskuudessa. (Shilling 2009: 114.) **Johtamisen aktiivinen välttäminen** (active-avoiding leadership, Shilling 2009: 114 – 115) tarkoittaa johtajan itsensä suosioon saattamista käyttämällä ainoastaan positiivisia johtamistoimintoja. Johtajan käytös on alaisia myötäilevää: hän antaa työntekijöille vain hyvää palautetta, myöntyy heidän toiveisiin ja ehdotuksiin, mielistelee ja liittoutuu alaisten kanssa kritisoimalla johdon päätöksiä. Johtamistoiminnoista puuttuvat rakentava kritiikki ja kehotukset. **Johtamisen passiivisessa välttämistyyliässä** (passive-avoiding leadership, Shilling 2009: 115 – 116) johtaja välttelee päätösten tekemistä ja kannanottoa, eikä ota vastuuta tehdyistä ratkaisuista tai toimenpiteistä. Johtaja vaihtaa herkästi mielipidettään, jos alaisten keskuudessa ilmenee kritiikkiä tai vastarintaa. Tästä syystä hänen toimintansa vaikuttaa epä johdonmukaiselta ja epäluotettavalta. Ailahtelevan käytöksen takia alaisten on mahdotonta määrittää johtajan kantaa asioihin.

Laissez-faire -johtaminen ("antaa mennä" tai "hällä väliä" -johtaminen, laissez-faire leadership, Skogstad ym. 2007: 81; Skogstad ym. 2014: 323 - 325) tarkoittaa johtamisen puuttumista ja/tai sen välttelemistä. Tämän vuoksi sitä pidetään johtamistyyleistä tehottomimpana. Kyseiselle johtamismuodolle on ominaista johtajan läsnäolon ja interventioiden puuttuminen ja/tai asioiden sekä keskeisten menettelyiden vältteleminen johtamistoimintaa edellyttävissä tilanteissa. Shillingin (2009: 115 – 116) mukaan laissez-faire -johtamistyyli sisältää kaiken sellaisen käyttäytymisen, joka kuvastaa selkeää välinpitämättömyyttä toimia vastuullisena johtajana. Tämä tekijä erottaa laissez-faire -johtamisen edellä mainitusta passiivisesta johtamisen välttämisestä; jälkimmäisessä muodossa esimies yrittää suojella itseään, kun laissez-faire -johtaja yksinkertaisesti jättää välittämättä velvollisuuksistaan. Siten laissez-faire -johtaminen nähdään myös johtamistyylinä, jossa johtaja ei täytä niitä odotuksia, vastuita tai tehtäviä, joita alaiset häneltä oikeutetusti odottavat, ja joita organisaation johto on hänelle kohdistanut (Skogstad ym. 2007: 81).

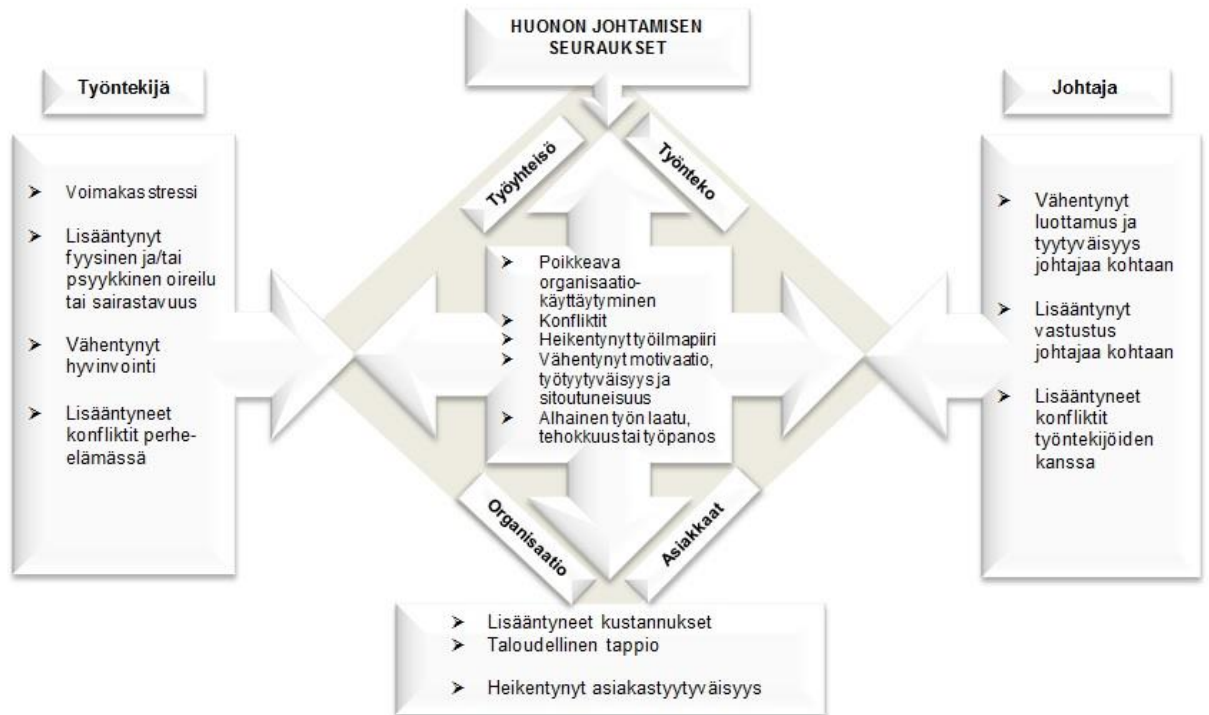
Yleisesti tarkasteltuna laissez-faire -johtamisessa ei ole riittävää vuorovaikutusta tai yhteisymmärrystä alaisten ja johtajan välillä. Johtaja ei aseta toiminnalle suuntaa, eikä määritä tavoitteita tai kontrolloi niiden saavuttamista. Päätökset viivästyvät ja palaut-

teen antaminen, alaisten palkitseminen ja johtajan osallistuminen puuttuvat. Johtajalla ei ole yritystä motivoida alaisiaan tai tunnistaa ja vastata heidän tarpeisiinsa. (Skogstad ym. 2007: 81; Shilling 2009: 115 – 116.) Lisäksi alaiset jäävät ilman johtajan tukea tilanteissa, joissa he kokevat tarvitsevansa esimiestä, esimerkiksi asioiden hoitamiseen tarvittavan kompetenssin tai resurssien riittämättömyyden vuoksi (Skogstad ym. 2014: 325). Kun johtaja edellä mainituin tavoin jättää huomioimatta alaistensa odotukset, hän ei täytä johtajaan kohdistuvia rooliodotuksia (Skogstad ym. 2007: 86; Skogstad ym. 2014: 326). Skogstadin ym. (2007: 82, 85, 87 – 88) tutkimuksessa käy ilmi, että alaisten kokemukset selkeän johtajaroolin puuttumisesta aiheuttavat monitulkintaisuutta työyhteisön rooleissa. Johtajaroolin epämääräisyys voi saada aikaan roolikonflikteja; laissez-faire -johtamistyylin ja työpaikkakiusaamisen väliltä löytyykin tämän vuoksi huomattava korrelaatio. Johtajan välinpitämättömyys konfliktien kohtaamiseen ja intervention puuttuminen luovat hyväksyttävän vaikutelman horisontaalisesta työpaikkakiusaamisesta.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että laissez-faire -johtamistyylin yleisyys ja dominoivuus nykytyöelämässä on merkittävän suuri (Skogstad ym. 2014: 323). Muun muassa Aaslandin ym. (2010: 444 – 446, 448) destruktiivisen johtamiskäyttäytymisen esiintyvyyttä tarkastelleessa tutkimuksessa 21,2 % vastanneista oli kohdannut laissez-faire -johtamista esimieheltään yhden tai useamman kerran puolen vuoden aikana. Näistä 62 %:ssa vastaaja oli kokenut, että esimies oli vältellyt päätöksentekoa joskus, ja 61 %:ssa tapauksista johtaja oli poissa, kun häntä olisi tarvittu.

2.3 Huonosta johtamisesta aiheutuvat seuraukset

Keskeisimpiä syitä huonon johtamisen tutkimiselle ovat olleet johtamisesta aiheutuvien seuraamusten vahingollisuus (mm. Tepper 2000: 9 – 10; Tavanti 2011: 128 - 129; Dandira 2012: 189 – 190; Schyns – Shilling 2013: 138 – 139). Luvussa 2.3 kuvataan huonon johtamisen seurauksia kuuden kohdeulottuvuuden kautta, jotka myötäilevät Shilling (2009: 142) tutkimuksessa esitettyjä näkemyksiä. Kuviossa 3 esitetään tiivistetty yhteenveto huonon johtamisen kohteista ja näihin suuntautuvista seurauksista.



Kuvio 3. Kuvaus työntekijä-, esimies-, työyhteisö- ja työnteon sekä asiakas – ja organisaatiota-solle kohdistuvista huonon johtamisen seurauksista

Huonon johtamisen seurauksia koskevassa tutkimuksessa on pääosin keskitytty tarkastelemaan niitä vaikutuksia, joiden katsotaan olevan haitallisia yksittäisen työntekijän tai esimiehen ohella kokonaisille työyhteisöille, varsinaiselle työnteolle kuin näitä yhdistävälle organisaatiollekin (vrt. kuvion 3 kohdeulottuvuudet).

Työntekijään kohdistuvat seuraukset

Huonon johtamisen välittömimmät seuraukset kohdistuvat henkilöstön yksittäisiin jäseniin, minkä vuoksi johtamisen ja työntekijän välisiä tulossuhteita on tarkasteltu tutkimuksissa monipuolisesti. Taulukossa 3 esitetään keskeisimmät tutkimustulokset työntekijöihin kohdistuvista huonon johtamisen seurauksista.

Taulukko 3. Työntekijöihin kohdistuvat huonon johtamisen seuraukset

Tutkimuksessa esiintyvä seuraus	Johtamisen suora tai välillinen vaikutusmekanismi	Tutkijat
Hyvinvoinnin heikkeneminen, sairauspoissaolojen lisääntyminen, aikainen eläköityminen	Johtajan käyttäytyminen Lisääntynyt stressi Psyykkisen hyvinvoinnin horjuminen	Einarsen ym. (2007) Furnham (2010) Schyns - Shilling (2013) Wegge ym. (2014)
Työperäisen stressin lisääntyminen	Mielivaltainen ja perusteeton rankaiseminen Alaisten vähättely Roolikonfliktit Kollegakonfliktit Alhainen tuki johtajalta Aaltovaikutus	Ashforth (1994, 1997) Kelloway ym. (2005) Tepper ym. (2006) Hoel ym. (2010) Furnham (2010) Matthiesen-Einarsen (2010) Schyns- Shilling (2013) Skogstad ym. (2014)
Itsetunnon heikkeneminen	Johtajan käyttäytyminen Alaisten vähättely	Ashforth (1994,1997) Burton - Hoobler (2006) Shilling (2009)
Vähentynyt psyykinen hyvinvointi tai lisääntyneet psyykkiset tai emotionaaliset oireet	Johtajan käyttäytyminen Organisaation epäoikeudenmukaisuus Aaltovaikutus	Tepper (2000,2007) Skogstad ym. (2007) Hoel ym. (2010) Matthiesen-Einarsen (2010) Inyang (2013) Wheeler ym. (2013) Wegge ym. (2014) Rose ym. (2015)
Lisääntynyt fyysinen sairastavuus tai (psyko)somaattinen oireilu	Johtajan käyttäytyminen Aaltovaikutus	Tepper (2007) Shilling (2009) Hoel ym. (2010) Matthiesen-Einarsen (2010)
Negatiivinen käytös perheenjäseniä kohtaan	Työstä ja johtamisesta aiheutuvat kielteiset tunteet	Tepper (2000,2007) Carlson ym. (2012) Rose ym. (2015)
Lisääntyneet konfliktit perhe-elämässä	Stressi Psyykinen ahdistuneisuus	Tepper (2000,2007)
Vähentynyt perheen hyvinvointi, lisääntynyt alkoholinkulutus	Konfliktit puolisojen ja perheenjäsenten välillä	Tepper (2007) Carlson ym. (2012)

Kelloway kollegoineen (2005: 105) ehdottaa huonon johtamisen olevan pääsyy alaisten kokemalle työperäiselle stressille. Tätä argumenttia tukevat erilaiset tutkimustulokset. Esimerkiksi Schynsin ja Shillingin (2013: 143, 148 – 149) mukaan destruktiivinen johtaminen korreloi positiivisesti stressin kanssa. Tepperin ym. (2006: 102), Furnhamin (2010: 10) ja Ashforthin (1994; 755, 774; 1997: 129) tutkimuksissa esimiesaseman väärinkäytön sekä epäpätevän ja tyrannimaisen johtamisen todetaan aiheuttavan työn-

tekijöille voimakasta stressiä. Skogstadin ym. (2014: 328: 334) tutkimustulokset puolestaan osoittavat, että laissez-faire -johtamiseen liittyvät kokemukset johtajan perusvelvollisuuksien laiminlyönnistä, alhaisen tuen määrästä, rooliepäselvyyksistä ja -konflikteista voivat johtaa alaisten lisääntyneisiin stressireaktioihin. Muista tutkijoista poiketen Hoel ym. (2010: 454) sekä Matthiesen ja Einarsen (2010: 229) ovat huomioineet niin kutsutun aaltovaikutuksen työpaikkakiusaamisen seurauksissa. Tutkijoiden mukaan aaltovaikutus näkyy siten, että myös kollegoiden kiusaamista havainneet työntekijät raportoivat korkeampia tasoja stressiä verrattuna heihin, jotka eivät ole huomanneet työpaikkakiusaamista lainkaan.

Huonon johtamisen ja työntekijän itsetunnon välistä yhteyttä on työpaikkastressin ohella tarkasteltu eri tutkimuksissa. Ashforthin (1994: 755, 774; 1997: 129) mukaan tyrannimaisen johtajan harkitsematon ja vähättelevä käytös aiheuttaa alaisessa itsensä epäilemistä heikentäen tämän itseluottamusta ja kokemaansa arvoa. Shillingin (2009: 117) tutkimuksessa työntekijän alentunut itsetunto nähdään seurauksena johtajan antamasta voimakkaasta kritiikistä tai työsuorituksen huomiotta jättämisestä. Itsearvostusta tutkineiden Burtonin ja Hooblerin (2006: 350 - 353) mukaan huono esimieskäyttäytyminen vaikuttaa negatiivisesti erityisesti naistyöntekijöiden itsetuntoon.

Johtajan epäasiallinen käytös voi myös heikentää työntekijän psyykkistä hyvinvointia (Tepper 2007: 280; Inyang 2013: 82; Wegge – Shemla – Haslam 2014. 2014: 11, 13). Rosen, Shuckin, Twyfordin ja Bergmanin (2015: 11) mukaan psyykinen ahdistuneisuus ja henkinen uupuneisuus lisääntyvät sellaisten työntekijöiden keskuudessa, jotka kohtaavat huonoa johtamista. Samanlaisia tutkimustuloksia ovat raportoineet myös esimiesaseman väärinkäyttöä tutkineet Wheeler, Helbesleben ja Whitman (2013: 487, 489) sekä Tepper (2000: 183, 185 – 186; 2007: 277). Kyseisten tutkijoiden tulokset ovat lisäksi yhdenmukaisia Skogstadin ym. (2007: 85) tutkimuksen kanssa, jossa korrelaatio lähiesimiehen laissez-faire -johtamistyylin ja alaisen psyykinen ahdistuneisuuden välillä on todettu keskivahvaksi. Matthiesen ja Einarsen (2010: 230 – 231) ovat puolestaan selvittäneet, että työpaikkakiusaamisen uhreille voi aiheutua ahdistuksen lisäksi vakavia emotionaalisia reaktioita, kuten pelon ja toivottomuuden tunnetta, masennusta, aggressiivisuutta, melankoliaa, apatiaa tai keskittymiskyvyn puutetta. Masentuneisuus yhdistetään johtajan toimintaan myös Tepperin (2000: 183; 2007: 277) ja Hoelin ym. (2010: 453) tutkimuksissa. Kuten lisääntyneiden stressikokemusten kohdalla, Hoel ym. (2010: 453) osoittavat, että kiusaamisen psyykkisiä seurauksia ilmenee aaltovaikutuksen takia sekä kiusaamisen uhreilla että sitä sivusta seuranneilla työnteki-

jöillä. Lisäksi työpaikkakiusaamiselle, tyrannimaiselle ja raiteiltaan suistuneelle johtamiselle altistuneilla työntekijöillä on raportoitu lisääntyneitä psykosomaattisia tuntemuksia (Hoel ym. 2010: 453; Matthiesen – Einarsen 2010: 230; Shilling 2009: 105).

Työntekijän somaattinen oireilu, fyysinen sairastavuus tai ylipäätään lisääntyneet terveysongelmat liitetään tutkimuksissa negatiiviseen johtamiseen (Shilling 2009: 117), esimiesaseman väärinkäyttöön (Tepper 2007: 277) ja työpaikkakiusaamiseen (Matthiesen – Einarsen 2010: 233). Johtamisen todetaan olevan hallitseva tekijä alaisten terveyttä osoittavissa indekseissä. Työntekijän hyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavan johtamiskäyttäytymisen on esimerkiksi osoitettu liittyvän työntekijöiden sairauspoissaoloihin ja aikaiseen eläköitymiseen. (Wegge ym. 2014: 7 – 8, 11.)

Huonosta johtamisesta aiheutuu terveysongelmien ohella seurauksia myös työntekijöiden vapaa-aikaan sekä perhe-elämään. Muun muassa Tepperin (2000: 185; 2007: 278 – 279) tutkimukset osoittavat, että esimiesaseman väärinkäytöllä on negatiivisia vaikutuksia työnulkopuoliseen elämään. Rose ym. (2015: 12 – 13) sekä Carlson, Ferguson, Hunter ja Whitten (2012: 849) ovat todenneet, että perheenjäsenet kärsivät myös työntekijälle kohdistuvista huonon johtamisen seurauksista. Edellä mainittujen tutkijoiden mukaan psyykkisesti ahdistunut tai stressaantunut työntekijä käyttäytyy hyvin todennäköisesti aggressiivisesti tai vähättelevästi puolisoaan tai muita perheenjäseniään kohtaan (nk. työ-perhe -konflikti). Tällainen käytös nähdään eräänlaisena keinona selviytyä työhön ja johtamiseen liittyvien negatiivisten tunteiden kanssa (Rose ym. 2012: 12). Tepperin (2000: 183, 185 – 186; 2007: 278 – 279) tutkimukset osoittavat työntekijöiden raportoineen suurempia konflikteja työn ja perheen kesken, kun he olivat kokeneet esimieheltään epäasiallista kohtelua. Lisäksi esimiesaseman väärinkäyttö on kyseisten tutkimustulosten mukaan yhteydessä vähentyneeseen perheen hyvinvointiin sekä ylipäätään tyytyväisyyden tunteeseen elämää kohtaan. Carlsonin ym. (2012: 850) ja Rosen ym. (2015: 12) tutkimuksissa työ-perhe -konflikti vaikuttaa työntekijän poissaoloihin ja työn tuottavuuteen. Näiden ohella työ-perhe -konfliktin on todettu olevan yhteydessä kohonneeseen alkoholinkäyttöön (Carlson ym. 2012: 850).

Johtajaan kohdistuvat seuraukset

Huonon johtamisen vaikutukset eivät rajoitu vain työntekijöihin, sillä tutkimuksissa esitetään myös johtajaan itseensä kohdistuvia seurauksia. Näitä vaikutuksia kuvataan taulukossa 4.

Taulukko 4. Johtajaan kohdistuvat seuraukset

Tutkimuksessa esiintyvä seuraus	Johtamisen suora tai välillinen vaikutusmekanismi	Tutkijat
Lisääntynyt vastustus johtajaa kohtaan	Johtajan epäoikeudenmukainen käytös	Ashforth (1994, 1997) Tepper ym. (2006), Tepper (2007) Shilling (2009), Schyns – Shilling (2013)
Vähentynyt luottamus, kannatus, hyväksyntä tai tyytyväisyys johtajaa kohtaan	Johtamisen aiheuttamat negatiiviset tunteet	Ashforth (1994, 1997) Skogstad ym. (2007) Shilling (2009)
Johtajan välttely	Johtajan negatiivinen toiminta	Shilling (2009)

Shillingin (2009: 116 – 118) tutkimuksessa negatiivisen johtamisen todetaan aiheuttavan luottamuksen puutetta esimiestä kohtaan ja johtavan tämän maineen menettämiseen. Ashforth (1994: 755, 774; 1997: 129, 136, 138) pitää kiistattomana seurauksena, että esimiehen tyrannimainen käyttäytyminen heikentää johtajan hyväksyntää ja kannatusta sekä aiheuttaa johtajan vastustusta alaisten keskuudessa. Skogstadin ym. (2007: 81) tutkimus tukee Ashfortin tuloksia siltä osin, että myös laissez-faire -johtamisen on todettu vähentävän johtajaan kohdistuvaa tyytyväisyyttä. Lisäksi Shillingin (2009: 116 – 117) tutkimuksesta ilmenee, että työntekijät voivat vältellä kontaktin ottamista esimieheensä, kun johtajan toiminta koetaan kielteisenä. Negatiivista johtamista pidetään keskeisenä syynä myös siihen, että johtajat kokevat yhteyden työntekijöihinsä heikentyneen. Toisaalta huonoon johtamiseen liittyy lisääntyneitä konflikteja (Shilling 2009: 116) sekä rooliristiriitoja (Skogstad ym. 2007: 81, 85 – 86; Skogstad ym. 2014: 334) työntekijöiden ja johtajan välillä. Työntekijä saattaa myös kieltäytyä toimimasta esimiehen pyyntöjen mukaisesti (Tepper ym. 2006: 102; Tepper 2007: 275; Schyns ja Shilling 2013: 142 – 143, 146, 148).

Työyhteisöön ja työhön kohdistuvat seuraukset

Työyhteisöön ja työntekoon kohdistuvat seuraukset ovat tiiviissä merkityssuhteessa toisiinsa. Shilling (2009: 142) käsittelee työhön kohdistuvia vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyden ja motivoituneisuuden näkökulmasta. Toisaalta näiden tekijöiden voidaan nähdä vaikuttavan merkittävästi myös yksittäisen työntekijään, koko työyhteisöön kuin organisaatioonkin. Taulukossa 5 kuvataan työyhteisöön ja työhön kohdistuvia seurauksia.

Taulukko 5. Työyhteisöön ja työhön kohdistuvat seuraukset

Tutkimuksessa esiintyvä seuraus	Johtamisen suora tai välillinen vaikutusmekanismi	Tutkijat
Alaisten poikkeava organisaatiokäyttäytyminen	Alaisten vastareaktio johtajan käyttäytymiseen	Tepper ym. (2006) Tepper (2007) Neves (2014) Rose ym. (2015)
Konfliktit ja kiusaaminen työyhteisön jäsenten välillä	Johtajan käyttäytyminen Alaisten odotusten laiminlyönti	Skogstad ym. (2007) Shilling (2009) Harris ym. (2013) Wheeler ym. (2013)
Huonontunut työilmapiiri Heikentynyt yhteenkuuluvuus	Johtajan käyttäytyminen Johtajan poissaolo ja välinpitämättömyys	Ashforth (1994,1997) Skogstad ym. (2007) Shilling (2009)
Heikentynyt työmotivaatio Vähentynyt työtyytyväisyys Lisääntynyt turhautuneisuuden tunne työtä kohtaan	Johtajan toiminta Organisaation oikeudenmukaisuus Aaltovaikutus	Ashforth (1994, 1997) Tepper (2000, 2007) Tepper ym. (2006) Einarsen ym.(2007) Skogstad ym.(2007) Shilling (2009) Matthiesen-Einarsen (2010) Schyns - Shilling (2013) Wegge ym. (2014)
Vähentynyt sitoutuneisuus tai lisääntynyt työntekijävaihtuvuus	Johtajan käyttäytyminen Organisaation oikeudenmukaisuus Aaltovaikutus	Ashforth (1997) Tepper (2000, 2007) Tepper ym. (2006) Shilling (2009) Matthiesen-Einarsen (2010) Inyang (2013) Schyns - Shilling (2013) Rose ym. (2015)
Alhainen työn laatu, määrä, tehokkuus, suorituskyky tai työpanos	Johtajan käyttäytyminen Aaltovaikutus	Ashforth (1994, 1997) Tepper (2007) Einarsen ym. (2007) Skogstad ym. (2007) Shilling (2009) Aasland ym. (2010) Schyns - Shilling (2013) Neves (2014)

Huonon johtamisen seurauksia käsittelevissä tutkimuksissa kuvataan työntekijöiden aggressiivista, kielteisesti vaikuttavaa ja organisaation normeja rikkovaa työpaikkakäyttäytymistä (mm. Tepper ym. 2006: 102; Tepper 2007: 275 – 276; Neves 2014: 513 – 514, Rose ym. 2015:11). Tällainen poikkeava organisaatiokäyttäytyminen nähdään edellä lueteltujen tutkijoiden mukaan työntekijöiden yrityksenä vastata johtajan epäasialliseen käytökseen, sekä eräänlaisena selviytymiskeinona säilyttää tasapaino johtajan epäoikeudenmukaisten toimenpiteiden jälkeen. Esimerkiksi Tepperin (2007: 275 – 276) tutkimuksessa esimiesaseman väärinkäyttö on yhteydessä sekä johtajaan että muihin työyksikön jäseniin kohdistuvaan negatiiviseen käyttäytymiseen, joka ilmenee muun muassa juoruamisena ja loukkaavien asioiden sanomisena. Neves (2014: 513 – 514) on havainnut, että työyhteisön vastavuoroisuus ja kollegoiden auttaminen vähenevät esimiesaseman väärinkäytön lisääntyessä. Kyseistä johtamiskäyttäytymistä kohdanneiden työntekijöiden on myös todettu luottavan aiempaa vähemmän kollegoihinsa (Tepper ym. 2006: 102), ajautuvan todennäköisemmin kohtelemaan työtoveriaan huonommin (Tepper 2007: 275 – 276; Harris ym. 2013: 44 – 45; Wheeler ym. 2013: 487, 489) tai jopa ottamaan osaa työpaikkakiusaamiseen (Shilling 2009: 117). Myös *laissez-faire* -johtamisen on esitetty olevan yhteydessä horisontaaliseen työpaikkakiusaamiseen (Skogstad ym. 2007: 86).

Konfliktit heikentävät Shillingin (2009: 116) tutkimuksen mukaan työpaikan yhteishenkeä ja vähentävät tai estävät Ashforthin (1994: 755, 744; 1997: 136, 138) tulosten perusteella työyksikön jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta tai sen kehittymistä. Lisäksi Shilling (2009: 117 – 118) yhdistää työyhteisön jäsenten välisen epäluottamuksen ja konfliktit negatiivisen työilmapiirin syntymiseen. Skogstad ym. (2007: 87) ovat puolestaan havainneet *laissez-faire* -johtamisen liittyvän henkisesti stressaavaan työilmapiiriin sekä -ympäristöön.

Useiden tutkimustulosten mukaan merkittävä määrä huonon johtamisen eri muotoja on yhteydessä työntekijöiden alhaiseen työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon (Tepper 2000: 183, 185; Tepper ym. 2006: 102; Einarsen ym. 2007: 208, 212 – 213; Skogstad ym 2007: 80 – 81; Tepper 2007: 274; Shilling 2009: 117; Matthiesen – Einarsen 2010: 229; Schyns – Shilling 2013: 142- 144, 146). Vähentynyttä työtyytyväisyyttä ja laskeutunutta motivaatiota raportoivat huonolle johtamiselle altistuneiden työntekijöiden ohella myös ne, jotka ovat seuranneet sivusta kollegaansa kohdistunutta epäasiallista johtamiskäyttäytymistä (Heol ym. 2010: 454). Tyytymättömyyskokemusten lisäksi Tepper (2000: 186; 2007: 274), Schyns ja Shilling (2013: 149) sekä Wegge ym. (2014: 11)

kuvaavat työntekijöiden työhön ja organisaatioon kohdistuvien myönteisten asenteiden vähentymistä. Toisaalta tutkijat esittävät myös erilaisten negatiivisten tuntemusten lisääntymistä. Esimerkiksi Harrisin ym. (2013: 44 – 45) tutkimuksessa esimiesaseman väärinkäytön kohteeksi joutuminen tai sen seuraaminen yhdistyy turhautuneisuuden tunteeseen työtä kohtaan. Ashforth (1994: 755, 774; 1997: 129, 136) on puolestaan selvittänyt, että tyrannimainen johtaminen lisää työhön liittyvää epävarmuutta ja työstä vieraantumista.

Merkittävimpiä vaikutuksia työtyytyväisyyden heikkenemisen ohella esiintyy työntekijöiden pysyvyydessä. Huonon johtamisen eri muotojen on todettu vähentävän työntekijöiden työ- ja organisaatiositoutumista sekä lisäävän työpaikan vaihtohalukkuutta (Ashforth 1997: 129; Tepper 2000: 183, 185 – 186; Tepper ym. 2006: 102; Tepper 2007: 274; Shilling 2009: 117 – 118; Hoel ym. 2010: 454; Matthiesen – Einarsen 2010: 233). Rosen ym. (2015: 12) mukaan erityisesti työyhteisön uusimmat jäsenet ovat alttiimpia toimimattomalle työympäristölle ja huonolle johtamiselle, minkä vuoksi työntekijävaihtuvuuden ja lähtöaikaisten lisääntymisen on todettu olevan erityinen haaste kyseisessä työntekijäryhmässä. Inyang (2013: 83) huomauttaa, että raiteiltaan suistunut johtaminen lisää niin lahjakkaiden työntekijöiden kuin työyksikön tai organisaation maineen menetystä.

Tutkimusten mukaan huonon johtamisen eri muodot johtavat myös epäedullisiin seurauksiin työtehtävien suorittamisessa, työn laadussa ja tehokkuudessa (Aasland ym. 2010: 439; Schyns – Shilling 2012: 143, 148). Ensinnäkin laissez-faire -johtaminen voi aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa epäselvyyksiä, jotka liittyvät tavoitteisiin, vastuualueisiin ja työtehtäviin (Wegge ym. 2014: 11). Toiseksi muun muassa destrukttiivisen (Schyns – Shilling 2013: 143, 148) ja tyrannimaisen johtamisen (Ashforth 1997: 129; Ashforth 1994: 755, 774) sekä esimiesaseman väärinkäytön (Tepper 2007: 277, 279; Neves 2014: 514) on todettu heikentävän työntekijöiden työsuoritusta. Laissez-faire - ja huono johtaminen on puolestaan liitetty Einarsenin ym. (2009: 124) ja Shilling (2009: 117) tutkimuksissa alhaiseen työn laatuun ja määrään. Shilling (2009: 117) mukaan huono johtaja ei luo edellytyksiä alaisten työskentelylle, vaan tekee heidän työntekonsa jopa vaikeammaksi ja uuvuttavaksi. Toisaalta huonosta johtamisesta seuraa ylimääräistä työtä johtajille erilaisten vaikeuksien ja virheiden hoitamisen takia (Shilling 2009: 116). Viimeiseksi sekä Tepper (2007: 227), Skogstad ym. (2007: 80) että Matthiesen ja Einarsen (2010: 233) ovat raportoineet esimiesaseman väärinkäytön, laissez-faire -johtamisen ja työpaikkakiusaamisen vähentävän alaisten työtehokkuutta.

Organisaatioon ja asiakassuhteisiin kohdistuvat seuraukset

Huonosta johtamisesta aiheutuu organisaatioille ja sen asiakassuhteille seurauksia pääasiassa erilaisten välillisten vaikutusmekanismien kautta. Taulukossa 6 kuvataan keskeisimpiä organisaatioon ja sen asiakkaisiin kohdistuvia seurauksia sekä niiden suhdetta edellisissä osioissa esitettyihin johtamisvaikutuksiin.

Taulukko 6. Organisaatioon ja asiakassuhteisiin kohdistuvat seuraukset

Tutkimuksessa esiintyvä seuraus	Johtamisen suora tai välillinen vaikutusmekanismi	Tutkijat
Taloudellinen tappio Negatiivinen vaikutus taloudelliseen tulokseen Kasvaneet kustannukset	Lisääntyneet terveysongelmat ja terveydenhuollon kustannukset Kasvaneet sairauspoissaolot Lisääntynyt työntekijävaihtuvuus Kasvaneet rekrytointikustannukset Alentunut työteho/ heikentynyt työsuoritus Laskenut tuottavuus	Tepper (2007) Shilling (2009) Furnham (2010) Hoel ym. (2010) Matthiesen-Einarsen (2010) Inyang (2013) Taimela - Aro (2015)
Epäedulliset seuraukset asiakassuhteissa	Heikentynyt työtehtävien suorittaminen ja alentunut työn laatu	Aasland ym. (2010)

Shillingin (2009: 117 – 118) mukaan negatiivisella johtamisella on tuhoisia vaikutuksia organisaation taloudellisiin tuloksiin työntekijöiden lisääntyneiden sairauspoissaolojen, alentuneiden työsuoritusten ja korkean vaihtuvuuden takia. Samansuuntaisiin tuloksiin on päästy Tepperin (2007: 262) esimiesaseman väärinkäyttöä, Furnhamin (2010: 10) epäpätevän johtamisen sekä Hoelin ym. (2010: 453) että Matthiesenin ja Einarsenin (2010: 233) työpaikkakiusaamista käsittelevissä tutkimuksissa. Kyseisten tutkimusten perusteella organisaatiolle aiheutuu taloudellisia lisäkuluja terveydenhuollon kasvaneista kustannuksista ja työntekijöiden poissaoloista, jotka ovat seurausta huonon johtamisen aiheuttamista terveysongelmista. Lisäksi edellä mainitut tekijät liittyvät vähentyneeseen työtehoon ja tuottavuuteen. Taimelan ja Aron (2015: 1 – 2) tutkimuksessa huono johtaminen on yhteydessä alentuneeseen tuottavuuteen ja sitä kautta organisaation taloudelliseen tappioon. Inyangin (2013: 83) mukaan raiteiltaan suistunut johtaminen aiheuttaa lisäkustannuksia koko organisaatiojärjestelmälle muun muassa uusien työntekijöiden rekrytoinnista, joka johtuu lisääntyneestä työntekijävaihtuvuudesta. Mikäli huonon johtamisen seurauksia tarkastellaan organisaation perustehtävän kannalta, vaikutukset kohdistuvat asiakkaisiin. Koska destruktiivisen johtamisen käyttäytyminen vaikuttaa – kuten edellä todetaan – haitallisesti sekä työtehtävien että työn laa-

tuun, johtavat kyseiset osatekijät epäedullisiin seurauksiin asiakassuhteissa sekä voivat heikentää asiakastytyvyyttä (Aasland ym. 2010: 439).

Huono johtaminen voi aiheuttaa sekä välittömiä että välillisiä, eri vaikutusmekanismien kautta ilmeneviä seurauksia (ks. taulukot 3 – 6). Tutkijoiden mukaan seuraukset voivat saada aikaan vahingollisen kierteen, joka ylläpitää huonoa johtamista, mutta samalla myös johtaa yhä ikävämpiin lopputuloksiin (Ashforth 1994: 774; Furnham 2010: 10; Inyang 2013: 82).

2.4 Yhteenveto huonon johtamisen lähtökohdista

Johtamista ja sen vaikutuspiirissä olevia osatekijöitä on perinteisesti tarkasteltu johtamistutkimuksessa optimaalisista lähtökohdista käsin korostaen johtamisen positiivista paradigmaa (Kellerman 2004a: 7 – 8; Kellerman 2004b: 40; Padilla ym. 2007: 176 – 177; Inyang 2013: 78; Schyns – Shilling 2013: 138). Muutaman viimeisen vuosikymmenen aikana tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota yhä enemmän myös johtamisen negatiivisiin puoliin (Goldman 2006: 733; Larson ym. 2012: 383; Harris ym. 2013: 38). Keskeisempiä syitä tähän ovat olleet huonon johtamisen yleisyys (Einarsen ym. 2007: 207; Schyns – Shilling 2013: 138; Sparks ym. 2015: 307) sekä organisaatioille huonosta johtamisesta aiheutuvien seuraamusten haitallisuus (Tepper 2000: 9 – 10; Tavanti 2011: 128 - 129; Dandira 2012: 189 – 190; Schyns – Shilling 2013: 138 - 139; de Souza Watters 2014: 5, 11; Taimela – Aro 2015: 1, 3).

Huonon johtamisen tutkimus muodostuu useista destruktiivisen sekä negatiivisen johtamisen teoreettisista suuntauksista, jotka määrittelevät huonon johtamisen käsitettä ja ilmenemistä eri tavoin (Shilling 2009: 114 – 116; Larson ym. 2010: 384 – 386; Shaw ym. 2011: 576; Schyns – Shilling 2013: 139 – 140). Huonolla johtamisella tarkoitetaan yleisesti ottaen haitallista ja kielteisesti vaikuttavaa, työntekijöiden etujen vastaista toimintaa, josta puuttuu rakentava käyttäytyminen (Padilla ym. 2007: 177 – 178; Shilling 2009: 104; Aasland ym. 2010: 441). Huono johtaminen nähdään holistisena ilmiönä, joka muodostuu johtajan, johdettavien sekä johtamiskontekstin interaktiosta (Padilla ym. 2007: 178), mutta missä johtajan toimintaa ja erityisesti johdettavien subjektiivisia kokemuksia pidetään ilmiön kannalta keskeisinä (Shaw ym. 2011: 589; Schyns – Shilling 2013: 140).

Huonoon johtamiseen yhdistyy sekä passiivista että aktiivista toimintaa, mutta myös epäsuoraa ja suoraa johtamiskäyttäytymistä, minkä vuoksi se näkyy työelämässä varsin kompleksina ja monimuotoisena ilmiönä (Einarsen ym. 2007: 209; Aasland ym. 2008: 21; Sparks ym. 2015: 307). Verrattaessa destruktiivisen johtamisen teoreettisia suuntauksia negatiivisen johtamisen koulukuntiin, voidaan huono johtaminen jäsentää karkeasti kahteen erityyppiseen käyttäytymismalliin. Destruktiivinen johtaminen ilmenee hierarkkisen johtoaseman väärinkäyttönä (Tepper 2000: 178 – 179; Padilla ym. 2007: 179), autoritäärisyytenä (Ashforth 1997: 126 – 128; De Hoogh – Den Hartog 2008: 298 – 299; Silling 2009: 114 – 115) sekä työntekijöiden väärinkohteluna (Einarsen ym. 2007: 211; Matthiesen – Einarsen 2010: 212). Negatiivisessa johtamisessa on havaittavissa destruktiivisia suuntauksia enemmän johtamistyön epäonnistumista ja tehottomuutta, välttelyä tai jopa johtamisen kokonaisvaltaista puuttumista (Shilling 2009: 114 – 115; Skogstad ym. 2014: 323 – 325).

Huonolla johtamisella on pitkälle ulottuvia seurauksia, jotka liittyvät niin aineellisiin (mm. Tepperin 2007: 262; Shilling 2009: 117 – 118) kuin aineettomiin vastoinkäymisiin (mm. Tepper 2000: 183, 185; Tepper ym. 2006: 102; Einarsen ym. 2007: 208, 212 – 213; Skogstad ym 2007: 80 – 81, 86; Tepper 2007: 274 – 276; Shilling 2009: 116 – 118; Matthiesen – Einarsen 2010: 229; Schyns – Shilling 2013: 142 – 144, 146). Vaikutukset erottuvat organisaation eri tasoilla yksittäisestä työntekijästä tai esimiehestä kokonaiseen työyhteisöihin sekä asiakassuhteisiin (Shilling 2009: 142; Aasland ym. 2010: 439). Työntekijän asema huonon johtamisen seurausten tarkastelussa lienee kuitenkin merkityksellisin; esimiehen toiminta vaikuttaa työyksikön ja organisaation perustehtävän suorittamiseen sekä suoraan että välillisesti työntekijän kautta. (vrt. mm. Tepper ym. 2006: 102; Tepper 2007: 275 – 276; Shillingin 2009: 116 – 118; Neves 2014: 513 – 514, Rose ym. 2015:11).

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla kuvata hoitotyön kontekstissa tapahtuvaa huonoa johtamista ja sen aiheuttamia seurauksia.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten huono johtaminen ilmenee hoitotyön johtamisessa?
2. Millaisia seurauksia huonolla johtamisella on hoitotyössä?

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteina on tuottaa tietoa hoitotyön esimiesten johtamistavoista, jota voidaan hyödyntää käytännön johtamistyön kriittisessä tarkastelussa. Tavoitteena on myös edistää hoitotyön esimiesten ymmärrystä siitä, millaisia vaikutuksia johtamisen huonolla laadulla on työyhteisöihin.

4 Kirjallisuuskatsauksen metodologiset lähtökohdat ja toteutus

Neljännessä luvussa esitetään opinnäytetyössä käytetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät. Ensimmäinen alaluku käsittelee kirjallisuuskatsauksen metodologisia lähtökohkia ja tutkijan suhdetta tutkittavaan ilmiöön. Alaluvuissa 4.2. ja 4.3. kuvataan kirjallisuuskatsauksen toteutusprosessi. Lopuksi, kohdassa 4.4. esitetään tutkimusaineiston analyysi.

4.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina ja tutkijan positio

Hoitotyön johtajille asetetut vaatimukset johtamisen toteuttamisesta edellyttävät alan viimeisimmän tutkimuksen ja kehityssuuntien seuranta (Williams 2006: 243 – 244). Tutkimustiedon määrän jatkuva lisääntyminen haastaa esimiesten mahdollisuudet omaksua sitä informaation runsautta, jota yksittäiset tutkimusjulkaisut tarjoavat (Williams 2006: 245; Holopainen – Hakulinen-Viitanen – Tossavainen 2008: 72; Aveyard 2010: 4). Kirjallisuuskatsaukset mahdollistavat syntetisoimaan suuria määriä tutkimustietoa (Booth – Rees – Beecroft 2010: 287) sekä auttavat hahmottamaan jo olemassa olevan tutkimustiedon kokonaisuutta osoittamalla (Johansson 2007: 3), mistä näkökulmista ja miten asiaa on aiemmin tutkittu (Tuomi – Sarajärvi 2009: 123).

Kirjallisuuskatsaus on sekundaaritutkimukseksi karakterisoituva tieteellinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla tutkitaan olemassa olevaa tutkimustietoa (Johansson 2007: 4; Holopainen ym. 2008: 72; Tuomi – Sarajärvi 2009: 123). Kirjallisuuskatsauksessa tunnistetaan, valitaan, analysoidaan ja syntetisoidaan tarkasti valikoiduista alkuperäistutkimuksista saatuja tutkimustuloksia ja -tietoa (Pekkala 2000: 58 – 59; Booth ym. 2010: 284, 287). Alkuperäistutkimusten olennaista sisältöä yhdistämällä on mahdollista muodostaa kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä (Aveyard 2014: 6), mistä johtuen kirjallisuuskatsauksen tuottama tieto on yksittäisen tutkielman tietoa monipuolisempaa (Clarke 2007: 3, 7; Booth ym. 2010: 287).

Tässä opinnäytetyössä synteessin tuottamiseen käytetään systemoidun kirjallisuuskatsauksen menetelmää. Systemoidun katsauksen järjestelmällisyys ja tutkimusprosessin laajuus suoritetaan systemaattista kirjallisuuskatsausta pienemmissä mittasuhteissa, minkä vuoksi menetelmä soveltuu yhden tutkijan toteutettavaksi. (vrt. Suhonen – Axelin – Stolt 2016: 12 – 14.)

Systemoitu kirjallisuuskatsaus rakentuu kumulatiivisesti ennalta määritellyn tutkimusprosessin avulla, jossa on erotettavissa kolme tasoa. Ensimmäisessä vaiheessa laaditaan tutkimussuunnitelma ja määritetään tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen katsaus toteutetaan; toiseen vaiheeseen lukeutuu alkuperäistutkimusten haku, niiden valinta ja alkuperäistutkimusten laadunarviointi sekä aineiston analysointi. Kolmas vaihe sisältää katsauksen raportoinnin. (Whittemoore 2005: 58; Johansson 2007: 5 – 6; Booth ym. 2010: 289.)

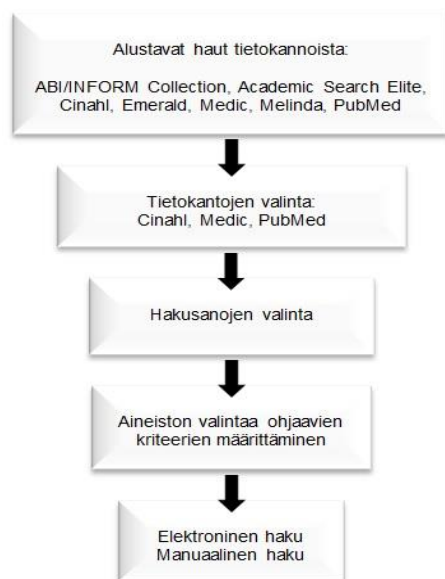
Tutkijan positio

Opinnäytetyössä johtamista lähestytään kriittisestä näkökulmasta, joka poikkeaa konstruktivisen ja ideaalin johtamistutkimuksen perinteestä. Tutkimusaiheen ja -näkökulman valintaa, kuten kirjoittajan esiyemmärrystäkin, on ohjannut käytännön havainnot tutkittavasta aiheesta sekä näiden ristiriita suhteessa johtamisen teoreettispositiiviseen paradigmaan. Suhde tutkittavaan aiheeseen pohjautuu vertikaaliseen, alhaalta ylöspäin suuntautuvaan tarkastelupositioon, jonka merkitys opinnäytetyössä kohdistuu ennen kaikkea mielenkiintoon tarkastella hoitotyön johtamistutkimuksissa vähemmän huomiota saanutta painopistettä.

Opinnäytetyössä tehtyjen valintojen taustalla vaikuttaa edellä tiedostettu subjektiivisuus, minkä vuoksi kyseinen kirjallisuuskatsaus voidaan tulkita tutkijan henkilökohtaisena arvosteluna hoitotyön johtamistoimintaa kohtaan. On kuitenkin huomattava, että tutkimusmenetelmällisillä ratkaisuilla on pyritty tavoittamaan mahdollisimman neutraalia perustaa ilmiön tarkastelulle. Kirjallisuuskatsauksen tulokset ja johtopäätökset perustuvat tieteelliseen aineistoon, eivät tutkijan omakohtaisiin näkemyksiin tai olettamuksiin.

4.2 Alkuperäistutkimusten haku

Tutkimusaineiston keruuprosessia varten määriteltiin alkuperäistutkimusten haussa käytettävät viitetietokannat, hakusanat sekä aineiston valintaa ohjaavat kriteerit (Autti-Rämö – Grahn 2007: 46 – 49; Johansson 2007: 6). Hakuprosessissa, joka esitetään tiivistetysti kuviossa 4, käytettiin apuna Metropolia Ammattikorkeakoulun informaattikko Susanna Rossin asiantuntemusta.



Kuvio 4. Kuvaus alkuperäistutkimusten hakuprosessista

Tiedonlähteiden valinnassa alustavia tiedonhakuja tehtiin kesäkuussa 2016 ABI/INFORM Collection, Academic Search Elite, Cinahl, Emerald, Medic, Melinda ja PubMed – tietokantoihin. Kansainvälisistä ja kotimaisista tiedonhakujärjestelmistä valikoitui aihelevanssin sekä oleellisten hakutulosten saamiseksi kolme hoitotyön ja hoitotyön johtamisen aihealueisiin kuuluvaa elektronista tietokantaa.

Elektronisissa tietokannoissa käytetyt hakutermit perustuivat tutkimuskysymysten avainsanoihin. Koehakujen perusteella huonon johtamisilmiön yleistermit ”poor leadership” ja ”negative leadership” sisällytettiin kansainvälisiin hakuihin. Huonoa johtamista kuvastavat hakusanat johdettiin ilmiön yleiskäsitteestä. Tästä syystä haussa huomioitiin suomenkieliset termit ”johtamiskäyttäytyminen” sekä ”johtamistyyli”, ja vastaavasti englanninkieliset sanat ”leadership behavior”, ”leadership style” sekä ”management style”. Näin toimittiin edelleen termin ”leadership practices” kanssa, joka esiintyi viitekehyksessä käytettyjen tutkimusten avainsanalistauksissa. Viitekehysten tutkimusten avainsanat käytiin läpi ennen varsinaista aineistonkeruuta relevantin hakusanaston kartoittamiseksi. Koska tutkimusten avainsanat kuvasivat pääasiassa kunkin huonon johtamisen teoreettisen suuntauksen käsitteistöä, kuten ”destructive leadership” tai ”abusive supervision”, alkuperäistutkimusten haussa päätettiin käyttää myös viitekehyksessä esiintyneitä suuntausnimityksiä, joita oli yhteensä 15. Ratkaisu perustui tutkittavan ilmiön yksiselitteisen määritelmän puuttumiseen ja terminologian

monimuotoisuuteen sekä tehtyihin koehakuihin. Pelkillä yleiskäsitteestä johdetuilla termeillä tehdyissä koehaussa relevantteja, esimerkiksi esimiesaseman väärinkäyttöön ja työpaikkakiusaamiseen liittyvät viitteet jäivät kokonaan hakutulosten ulkopuolelle. Haussa huomioitiin lisäksi hoitotyöhön ja hoitotyön johtamiseen liittyvät sanat ”hoitotyön johtaminen” sekä ”nursing”, ”nursing leadership” ja ”nursing management”.

Sisäänotto- ja poissulkukriteerien määrittämiseen tutkimuskysymysten ohella vaikuttivat opinnäytetyöhön liittyvät rajoitukset. Resurssien rajallisuudesta johtuen aineistoon sisällytettiin julkaisuaika-, saatavuus- ja kieliehtoja. Myös tutkimusten alkuperälle asetettiin vaatimuksia; kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelle rajattiin muuhun kuin länsimaiseen kulttuuripiiriin (Prinz 2013) kuulumattomat tutkimusmaat mahdollisten johtamisnäkemysliittävien erojen vuoksi (Su – Jenkins – Liu 2011: 273). Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit esitetään taulukossa 7.

Taulukko 7. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteeri 1: Julkaisu	Kansallinen (vähintään lisensiaattitason) tai kansainvälinen hoitotieteellinen tutkimus tai artikkeli, joka käsittelee tai sivuaa huonon johtamista hoitotyössä, ja joka vastaa tutkimuskysymyksiin.
Sisäänottokriteeri 2: Sisältö ja tutkimusala	Tieteelliset tutkimukset/artikkelit, joissa on empiirisesti tutkittu osastonhoitajan tai apulaisosastonhoitajan hoitotyöntekijöihin kohdistuvaa johtamistoimintaa, johtamiskäyttäytymistä tai johtamistyyliä ja/tai edellä mainittujen seurauksia huonon johtamisen näkökulmasta hoitotyön johtamisen alueella.
Sisäänottokriteeri 3: Julkaisuajankohta	Tieteelliset julkaisut vuosien 2006 - 2016 välillä.
Sisäänottokriteeri 4: Julkaisukieli	Julkaisu on kirjoitettu suomen tai englannin kielellä.
Sisäänottokriteeri 5: Saatavuus	Julkaisu on saatavilla kokonaan ja maksutta valituista tietokannoista.
Sisäänottokriteeri 6: Laatu	Laadunarvioinnin vähimmäispistemäärä on 15 pistettä.
Poissulkukriteeri 1: Julkaisu	Julkaisu on systemaattinen kirjallisuuskatsaus tai teoreettinen tutkimus, kirja, uutinen, kolumni tai pääkirjoitus.
Poissulkukriteeri 2: Julkaisun alkuperä	Tutkimus on tehty muussa kuin länsimaiseen kulttuuriin kuuluvassa alkuperäismaassa.
Poissulkukriteeri 3: Sisältö	Hoitotieteellinen tutkimus tai artikkeli, joka käsittelee huonon johtamista johtajan persoonallisuustekijöistä käsin.
Poissulkukriteeri 4: Laatu	Laadunarvioinnin pistemäärä on vähemmän kuin 15 pistettä.

Alkuperäistutkimusten varsinainen haku toteutettiin tutkimussuunnitelman mukaisesti niihin tietolähteisiin, joista oletettiin saatavan tutkimuskysymysten kannalta relevanttia tietoa. Varsinaisessa tiedonhaussa käytettiin Cinahl, PubMed ja Medic – viitetietokantoja. Tutkimusaineiston haku perustui tutkimuskysymyksiin sekä alkuperäistutkimusten valintaa ohjaaviin sisäänotto- ja poissulkukriteereihin. (Autti-Rämö – Grahn 2007: 46 – 49; Johansson 2007: 6; Stolt-Routasalo 2007: 58.)

Kirjallisuuskatsauksen aineisto hankittiin neljässä eri vaiheessa. Elektroniset haut (vaiheet 1 – 3) toteutettiin 12.7.2016 ensimmäinen tutkimuskysymys huomioiden (Stolt – Routasalo 2007: 58). Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen kohdistuneet haut tuottivat tietoa myös toiseen tutkimuskysymykseen, minkä vuoksi jälkimmäiseen ei tehty erillistä aineistohakua. Elektronisten tiedonhakujen tarkat hakusanat, niiden yhdistelmät, käytetyt rajaukset ja hakutulokset on esitetty liitteessä 1.

Aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa haku toteutettiin Cinahl – tietokantaan (Liite 1, sivut 1 – 2), jossa sovellettiin fraasimuotoista vapaasanahakua (Search modes: Boolean/Phrase). Haun rajaukset asetettiin koskemaan jokaista hakukertaa heti prosessin alussa. Aikarajaus sijoitettiin vuosien 2006 – 2016 välille ja mukaan otettiin englanninkieliset artikkeliviitteet, joissa oli kokotekstin (Full text) käyttömahdollisuus. Aluksi haettiin viitteitä yksittäisillä huonon johtamisen yleistermeillä (haut 1 – 2), huonon johtamisen yleiskäsitteestä johdetuilla sanoilla (haut 3 – 6), hoitotyön ja hoitotyön johtamisen hakutermeillä (haut 7 – 9) sekä huonon johtamisen teoreettisilla suuntausnimikkeillä (haut 10 – 28). Tämän jälkeen AND-operaattoria käyttäen yksittäistermeille ”leadership style”, ”management style”, ”leadership practices” ja ”leadership behavior” tehtiin yhdistelmähaku termien ”nursing leadership” ja ”nursing management” kanssa (haut 29 – 36). Samalla tapaa toimittiin huonon johtamisen suuntauksia koskeneilla hakusanoilla, jotka yhdistettiin termiin ”nursing” (haku 7) AND-operaattorilla (haut 37 – 46). Mikäli Boolean/Phrase – haku ei tuottanut osumia, tuloksettomien hakujen sijaan käytettiin tietokannan tarjoamaa SmartText Searching – vaihtoehtoa. Lopuksi kahden ensimmäisen yleistermin sekä kahden hakusanan yhdistelmähaut (haut 1-2 ja 29 - 46) yhdistettiin yhdeksi hauksi OR-operaattorilla. Tuloksena saatiin yhteensä 358 viitettä.

Toisessa vaiheessa haku suoritettiin PubMed – tietokantaan edellisen hakustrategian mukaisesti (Liite 1, sivut 3 – 4) samoja hakusanoja käyttäen. Fraasimuotoinen vapaasanahaku toteutettiin ”-merkkien avulla. Aikarajaus sijoitettiin vuosien 2006 – 2016 välille ja mukaan otettiin ne artikkeliviitteet, joissa oli kokotekstin (Full text) käyttömah-

dollisuus Medline – tietokantaan ja hoitotyön lehtiin (Nursing Journals). Kahden hakusanan yhdistelmähaut (haut 46 – 47) tehtiin tietokantavirheen vuoksi kahdessa eri osassa, joiden yhteistuloksena oli 325 viitettä. Duplikaattien poisto toteutettiin Excel-taulukoinnilla ja lopulliseksi hakutulokseksi PubMed -tietokannasta saatiin 317 viitettä.

Cinahl ja PubMed – tietokantahauissa saadut viitteet ($n = 675$) koottiin yhdeksi aineistoksi Excel-ohjelman avulla viitteiden kaksoiskappaleiden ($n = 82$) poistamiseksi. Kyseisten tietokantojen yhteisviitteiden määräksi jäi 593 kappaletta.

Kolmannessa vaiheessa haku suoritettiin Medic -tietokantaan (Liite 1, sivu 5) käyttämällä katkaistuja hakusanoja hoitotyö* AND johta* sekä edellisissä hauissa käytettyjä englanninkielisiä huonon johtamisen teoreettisia suuntausnimikkeitä (haut 1 – 17). Suomenkielisistä hakutermeistä pidättäytyttiin työpaikkakiusaus-sanaa lukuun ottamatta, sillä suomenkieliset sanamuodot vaihtelevat tutkimuskirjallisuudessa kääntäjän mukaan. Haku rajattiin koskemaan sisäänottokriteerien mukaisia julkaisuvuosia sekä suomen- ja englanninkielisiä tutkimuksia. Julkaisutyyppiksi rajattiin väitöskirjat sekä alkuperäistutkimukset. Hakutulokseksi saatiin 26 artikkelia.

Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa tehtiin manuaalinen haku alan keskeisimpiin tieteellisiin aikakausjulkaisuihin kotimaisten elektronisten tiedonlähteiden täydentämiseksi (Autti-Rämö – Grahn 2007: 49; Pudas-Tähkä – Axelin 2007: 50). Hoitotiede, Premissi ja Tutkiva Hoitotyö – lehtien vuosikerrat selattiin läpi heinäkuussa 2016 sisäänotto- ja poissulkukriteereiden perusteella. Premissi – lehden tieteelliset artikkelit huomioitiin julkaisutoiminnan loppumisajankohtaan, vuoteen 2014 asti. Hakutuloksena saatiin yhteensä 4 artikkelia (Hoitotiede, $n = 0$; Premissi, $n = 1$; Tutkiva hoitotyö, $n = 3$).

Alkuperäistutkimusten haun luotettavuus

Alkuperäistutkimusten haku toteutettiin suositusten (Autti-Rämö – Grahn 2007: 46 – 49; Johansson 2007: 6; Stolt – Rautasalo 2007: 58; Khan – Kunz – Kleijnen – Antes 2008: 21 - 22) mukaisesti useampaan eri tietokantaan informaation avustamana (Whitmore 2005: 58; IOM 2008: 81). Tämän lisäksi aihetta koskevat suomenkieliset tieteelliset lehtijulkaisut käytiin läpi manuaalisesti elektronisten hakutulosten täydentämiseksi (Holopainen ym. 2008: 75; Booth ym. 2010: 290 – 291). Resurssien rajallisuuden vuoksi tutkimusaineistoon valittujen artikkelien lähdeviitteisiin tai niin kutsuttuun har-

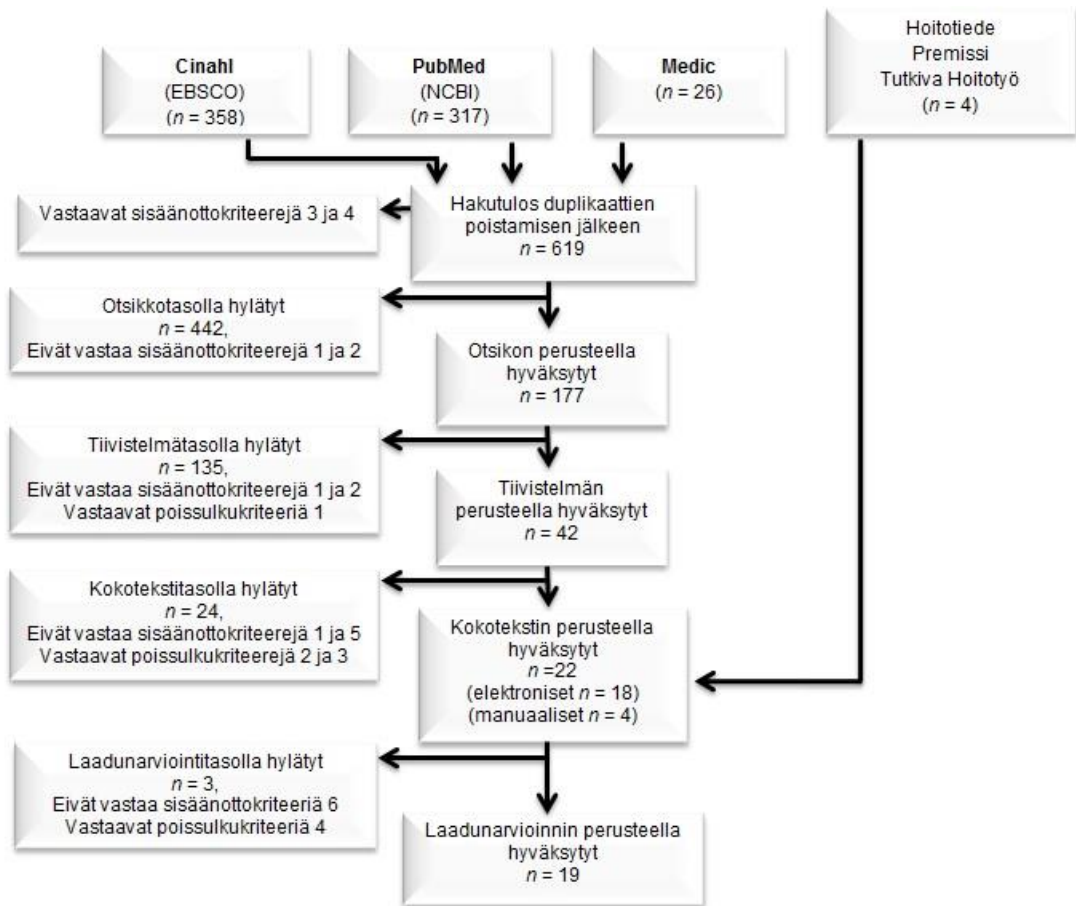
maaseen kirjallisuuteen ei perehdytty. Näin menettelemällä olisi voitu käsihaun ohella vähentää julkaisuharhaa. (Metsämuuronen 2001: 23; Autti-Rämö – Grahn 2007: 49, 56.)

Kirjallisuuskatsauksen toteuttamisessa oli huomioitava tiedonhakuun käytettävissä olleet resurssit, joka koskivat ajankäyttöä, kustannuskysymyksiä sekä aineiston hankintaa. Tämän vuoksi mahdollisimman kattavan haun sijaan opinnäytetyössä korostuu tiedonhaun toistettavuus (Autti-Rämö – Grahn 2007: 48). Alkuperäistutkimusten haussa käytettiin poikkeuksellisen laajaa hakutermistöä ja sanayhdistelmiä. Käytettyjen teoreettisten suuntaustermien ja fraasimuotoisten vapaasanahakujen sijaan alkuperäistutkimusten keruussa olisi voitu hyödyntää haun järjestelmällisyyttä lisääviä ja toistettavuutta helpottavia MeSH-termejä tai Cinahl headings -listaa. Toisaalta näillä saatiin koehauissa liikaa epärelevantteja tuloksia. Fraasihauilla käytetyt termit muodostuivat omiksi käsitteiksi, minkä vuoksi epäoleellisten hakuosumien määrää voitiin vähentää. Full text – rajauksen käyttö yhdistyy tutkimusten valintaan liittyvän harhan esiintymiseen, minkä suoksi se vähensi tiedonhaun luotettavuutta. Lisäksi kieliharhaa saattoi esiintyä ja systemaattisen haun luotettavuus saattoi heikentyä, sillä tutkimushaussa oli mahdollista huomioida vain suomen tai englannin kielellä julkaistut alkuperäistutkimukset (Pekkala 2000: 62).

Alkuperäistutkimusten hakuprosessin viimeistelyvaiheessa kävi ilmi, että Cinahl – tietokantahaun kohdat 16 ja 20 – 23 sisälsivät yhden kirjaimen kirjoitusvirheitä. Lopputuloksen kannalta virheiden merkityksellisyys jäänee vähäiseksi, sillä oikeinkirjoitettuinakin hakutulokset pysyivät samoina myöhemmin tehdyssä tarkastushaussa.

4.3 Alkuperäistutkimusten valinta ja laadunarviointi

Katsauksen elektronisissa ($n = 619$) ja manuaalisessa ($n = 4$) hauissa saatiin yhteensä 623 viitettä. Kuviossa 5 esitetään alkuperäistutkimusten lopullisen valinnan ja laadunarvioinnin vaiheittainen kuvaus.



Kuvio 5. Kuvaus alkuperäistutkimusten valinnasta ja laadunarvioinnista

Alkuperäistutkimusten valinnan ensimmäisessä vaiheessa 619 elektronisen viitteen bibliografiset tiedot käytiin läpi. Sääntökriteerien perusteella tehtiin arvio artikkelien mukaan ottamisesta tarkempaa läpikäymistä varten. Viitteet luettiin aluksi otsikkotasolla, minkä jälkeen jatkoon valikoituneiden ($n = 177$) viitteiden tiivistelmät käytiin läpi. (Pudas-Tähkä – Axelin 2007: 51.) Otsikkojen ja tiivistelmien perusteella aineistosta poistettiin viitteet, jotka käsittelivät johtamista positiivisista tai konstruktivisista lähtökohdista, tai joissa johtaminen kohdistui opiskelijoihin. Lisäksi poistettiin sellaiset työpaikkakiusaamista käsitelleet artikkelit, jotka liittyivät preventioon, interventioon, horisontaaliseen tai lateraaliseen tutkimusasetelmaan. Viitteet, joissa tarkasteltiin johtamiseen kuulumattomia ilmiöitä, kuten potilashoitoa, hylättiin. Tiivistelmien lukuvaiheessa aineistosta poistettiin lisäksi sisäänottokriteerejä vastaamattomat viitteet, kuten systemaattiset katsaukset, ammatilliset artikkelit ja pääkirjoitukset. Konfliktien ja eettisten ongelmatilanteiden johtamistyyliä käsitelleet tutkimukset jätettiin hyväksymättä. Artikkelit, joiden tutkimusongelma jäi tiivistelmän pohjalta epäselväksi, otettiin mukaan

seuraavalle käsittelykierrokselle. Hakutietokannoista tiivistelmän perusteella jatkotarkasteluun 177 viitteestä hyväksyttiin 47 tutkimusartikkelia. Tämän jälkeen hankittiin artikkelien kokotekstit. Viittä tutkimusartikkelia ei ollut saatavissa kustantajasta johtuneen embargo-viiveen vuoksi, minkä takia lopulliseen kokotekstitarkasteluun jäi 42 artikkelia.

Seuraavaksi tutkimusartikkelin kokotekstit luettiin läpi ja niiden vastaavuutta sekä mukaanottoa tarkasteltiin sisäänotto- ja poissulkukriteerien avulla (Stolt – Routasalo 2007: 59). Aineistosta poistettiin 15 artikkelia, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin tai, joissa sisäänottokriteeri numero 2 ei täytynyt esimerkiksi työpaikkakiusaamistutkimuksissa tekijän määrittelemättömyyden vuoksi. Kahdeksan tutkimusartikkelia jätettiin hyväksymättä kulttuurisystä; aineiston ulkopuolelle kokotekstivaiheessa rajattiin Afrikassa ($n = 4$), Aasiassa ($n = 2$) ja Lähi-idässä ($n = 2$) tehdyt tutkimukset. Yksi tutkimusartikkeleista sisältyi osana toiseen tutkimukseen, minkä vuoksi se hylättiin laajemman tutkimuksen valikoituessa jatkokäsittelyyn. Kun kokonaiset artikkelit olivat luettu, elektronisista hauista 18 ja manuaalisesta hausta 4 tutkimusartikkelia valittiin analysoitavaksi laadunarviointiin (Autti-Rämö 2007: 60).

Alkuperäistutkimusten laadunarvioinnissa on oleellista kiinnittää huomiota siihen, miten luotettavaa tutkimusten antama tieto on ja miten tutkimustuloksia on tulkittu (Whittemore 2005: 59; Kaila – Kuoppala – Mäkelä 2007: 63; Kontio – Johansson 2007: 101 – 102). Valittujen tutkimusartikkelien arvioinnissa hyödynnettiin Jokelaisen ym. (2011: 2859 – 2860) systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen kehittämää laadunarviointi-kaavaketta (Liite 2). Kaavake käsitti tutkimuksen kokonaisarviointia varten kymmenen eri osa-alueita. Osa-alueet koostuivat neljästä, 0 – 4 arvovälillä pisteytettävästä kriteeristä: hyvä (3), kohtalainen (2), heikko (1), hyvin heikko (0). Siten alkuperäisartikkelin kokonaispisteytyksen maksimiarvo oli 30 ja minimi 0 pistettä. Tutkimuksille oli asetettu 15 pisteen vähimmäislaatu (Stolt – Routasalo 2007: 62), joka sisältyi alkuperäistutkimusten sisäänottokriteereihin (Whittemore 2005: 59).

Tutkimustiedon laadunarviointi tapahtui opinnäytetyön laatijan suorittamana. Kaikki 22 tutkimusartikkelia pisteytettiin arviointilomaketta apuna käyttäen ja lopulliseen aineistoon hyväksyttiin 15 – 30 pistettä saaneet artikkelit. Laadunarvioinnin perusteella aineistosta hylättiin kolme tutkimusartikkelia. Kahden artikkelin vähimmäispistetaso ei täytynyt. Yhden artikkelin tulokset eivät olleet tilastollisesti merkittäviä, minkä vuoksi se päädyttiin hylkäämään, vaikka laadunarvioinnin pistemäärä olisikin ylittynyt. Laadunar-

vioinnin perusteella hyväksyttiin yhteensä 19 tutkimusartikkelia, jotka muodostivat analysoitavan aineiston kirjallisuuskatsausta varten. Taulukossa 8 esitetään katsaukseen valitut tutkimukset ja tutkimuskohtaiset laadunarvioinnin pistemäärät.

Taulukko 8. Katsaukseen valitut tutkimukset

Tekijä	Vuosi	Otsikko	Laadun- arviointi
Berry ym.	2012	Novice Nurse Productivity Following Workplace Bullying	23p.
Bormann & Abrahamson	2014	Do Staff Nurse Perceptions of Nurse Leadership Behaviors Influence Staff Nurse Job Satisfaction?	27p.
Cortese	2007	Job satisfaction of Italian nurses: an exploratory study	24p.
Estes	2013	Abusive Supervision and Nursing Performance	24p.
Farrell & Shafiei	2012	Workplace aggression, including bullying in nursing and midwifery: A descriptive survey	24p.
Huttunen ym.	2009	Sairaanhoidajien työmotivaatio ja siihen yhteydessä olevat tekijät	28p.
Jackson ym.	2012	Understanding avoidant leadership in health care: findings from a secondary analysis of two qualitative studies	25p.
Johnson&Rea	2009	Workplace Bullying	24p.
Kanste	2008a	Johtajuuden yhteys henkilöstön työhön sitoutumiseen ja haluun pysyä työssä	28p.
Kanste	2008b	Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön yrittämisen haluun työssä, esimiestyytyväisyyteen ja näkemyksiin esimiestehokkuudesta	30p.
Kanste	2008c	The association between leadership behaviour and burnout among nursing personnel in health care	23p.
Kanste ym.	2007	The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff	30p.
Levoie-Tremblay ym.	2015	Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave	25p.
Malloy & Penprase	2010	Nursing leadership style and psychosocial work environment	22p.
Marjamäki ym.	2006	Osastonhoitajan johtamistaidoilla on ratkaiseva merkitys henkilöstön työhön sitoutumiseen	30p.
Rodwell ym.	2014	Abusive Supervision and Links to Nurse Intentions to Quit	27p.
Rouse	2009	Ineffective participation: reactions to absentee and incompetent nurse leadership in an intensive care unit	28p.
Tuovinen ym.	2010	Työpaikkakiusaaminen erikoissairaanhoidossa	28p.
Vesterinen	2013	Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria	30p.

Aineiston kuvaus

Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneista yhdeksästätoista tutkimusartikkelista lähes kaikki ($n = 18$), yhtä väitöskirjaa lukuun ottamatta, olivat hoitotyön tieteellisissä aikakauslehdissä julkaistuja tutkimusartikkeleita. Osa ($n = 8$) näistä oli kotimaisia, mutta aineistoon sisältyi myös Yhdysvalloissa ($n = 6$), Australiassa ($n = 3$), Kanadassa ($n = 1$) ja Italiassa ($n = 1$) tehtyjä tutkimuksia. Tutkimuksissa huonoa johtamista lähestyttiin empiirisesti sekä kvantitatiivisista ($n = 13$), kvalitatiivisista ($n = 4$) että monitieteellisistä ($n = 2$) lähtökohdista. Ilmiötä oli tutkittu useimmiten kuvailevasta ja poikkitieteellisestä tutkimusasetelmasta, mutta aineistoon lukeutui myös yksittäisiä ei-kokeellisia ja sekundaarianalyyseillä toteutettuja tutkimuksia. Tutkimusten aineistot oli kerätty kyselyillä ($n = 77,8\%$) tai haastatteluilla ($n = 22,2\%$), ja ne tuottivat pääasiassa kuvailevaa tai selittävää tietoa.

Tutkimusjoukon koko vaihteli kvalitatiivisissa tutkimuksissa (Huttunen – Kvist – Partanen 2009; Jackson – Hutchinson – Luck – Saltman 2013) 13 – 44 osanottajan välillä ja kvantitatiivisissa tutkimuksissa (Farrel – Shafiei 2012; Bormann – Abranhamson 2014) 115:sta 1427:ään osallistujaan. Tutkimuksiin oli valittu erityyppisiä tiedonantajaryhmitelmiä. Valtaosassa ($n = 11$) tietolähteenä toimi hoitohenkilökunta (sairaanhoitajat, kätilöt, lähihoitajat), mutta osassa tutkimuksista ($n = 6$) tietoa saatiin sekä hoitohenkilökunnalta että hoitotyön johtajilta (osastonhoitajat). Monimuotoisia, eri hierarkiatasojen ammattiryhmiä (ylihoitajat, osastonhoitajat, lääkärit, sairaanhoitajat) oli hyödynnetty tutkimusotoksissa harvemmin ($n = 2$). Yksinomaan osastonhoitajia tietolähteenä oli käytetty vain Vesterisen (2013) tutkimuksen jälkiseurantaosuudessa. Tutkimusten tiedonantajat työskentelivät eri organisaatiotyypeissä usealla eri tulosalueella.

Valtaosassa ($n = 17$) tutkimuksista oli keskitytty tarkastelemaan johtamista. Alkuperäistutkimuksissa käsiteltiin pääasiassa viittä eri huonon johtamisen johtamistyyliä. Yleisimmin ($n = 6$) tutkimuskohteena oli ollut *laissez-faire* -johtaminen yhdessä *management by exception* -johtamistyylin kanssa, mutta myös työpaikkakiusaamista ($n = 4$) sekä esimiesaseman väärinkäyttöä ($n = 3$) oli tutkittu ja havaintoja autoritäärisestä johtamistyylistä ($n = 2$) tehty. Tutkimuksissa ($n = 15$) huomioitiin tavanomaisimmin johtamisen ja työyhteisöissä esiintyvien ilmiöiden välisiä suhteita. Yleisimmin tutkimusten tarkoituksena oli ollut selvittää johtamisen ja hoitajien sitoutumiseen ($n = 5$) tai henkilöstön työsuoritukseen ($n = 3$) liittyviä seurauksia. Lisäksi johtamisen yhteyttä sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ($n = 2$) ja työuupumuksen ($n = 2$), työympäristöön ($n = 1$)

sekä hoidon laatuun ($n = 1$) oli tutkittu. Toisaalta huonoa johtamista oli tarkasteltu alkuperäistutkimuksissa ($n = 4$) myös itsenäisenä tapahtumana ilman seurausnäkökulmaa. Kahdessa artikkelissa tutkimus kohdistui ensisijaisesti sairaanhoitajien työmotivaatioon tai työtyytyväisyyteen, missä huono johtaminen näyttäytyi sekundaari-ilmiönä.

Alkuperäistutkimukset on koottu kuvailevaan yhteenvetotaulukkoon liitteeseen 3, josta saadaan kokonaiskuva katsaukseen valikoituneista tutkimuksista. Yhteenvetotaulukosta ilmenee kunkin tutkimuksen yleistiedot, tutkimuksen tarkoitus, aineisto ja aineiston keruumenetelmät sekä keskeisimmät tutkimustulokset. (Ks. Whitemore 2005: 61; Teikari – Roine 2007: 127 – 128.)

Alkuperäistutkimusten valinnan ja laadunarvioinnin luotettavuus

Kirjallisuuskatsauksen tulosten luotettavuus riippuu olennaisesti alkuperäistutkimusten laadusta (Pekkala 2000: 59). Tästä johtuen on keskeistä tarkastella, miten tutkimusten laatu määritellään (Evans – Pearson 2001: 595). Alkuperäistutkimusten kriittisessä arviointiprosessissa tutkimusten sisäisen ja ulkoisen validiuden määrittelemiseen käytettiin järjestelmällistä tarkistuslistaa, jonka avulla pyrittiin vähentämään myös systemaattista harhaa (Kontio – Johansson 2007: 102). Laadunarviointikaavake esitettiin kahdella kvalitatiivisella ja kvantitatiivisella artikkelilla sen tarkoituksenmukaisuuden varmistamiseksi (Kontio – Johansson 2007: 103; Khan ym. 2008: 36). Kaavake ei tutkimuskysymysten tai sisäänottokriteerien perusteella edellyttänyt muutosten tekemistä (Booth ym. 2010: 294). On kuitenkin huomioitava, että alkuperäinen laadunarviointikaavake käännettiin englannin kielestä suomen kielelle, ja sen käyttöön liittyi kokemattomuutta.

Kirjallisuuskatsaukseen pyritään sisällyttämään mahdollisimman korkeatasoisia tutkimuksia (Kontio – Johansson 2007: 107), minkä vuoksi alkuperäistutkimusten valinta ja laadunarviointi suositellaan tehtäväksi vähintään kahden eri tutkijan toisistaan riippumattomana työpanoksena (Pudas-Tähkä – Axelin 2007: 47; Booth ym. 2010: 292). Tässä opinnäytetyössä itsenäisesti toteutetulla alkuperäistutkimusten käsittelyprosessilla on vaikutuksia mahdollisen valikoitumisharhan ilmenemiseen sekä tutkimusvaiheiden luotettavuuteen.

4.4 Alkuperäistutkimusten analysointi sisällönanalyysin menetelmällä

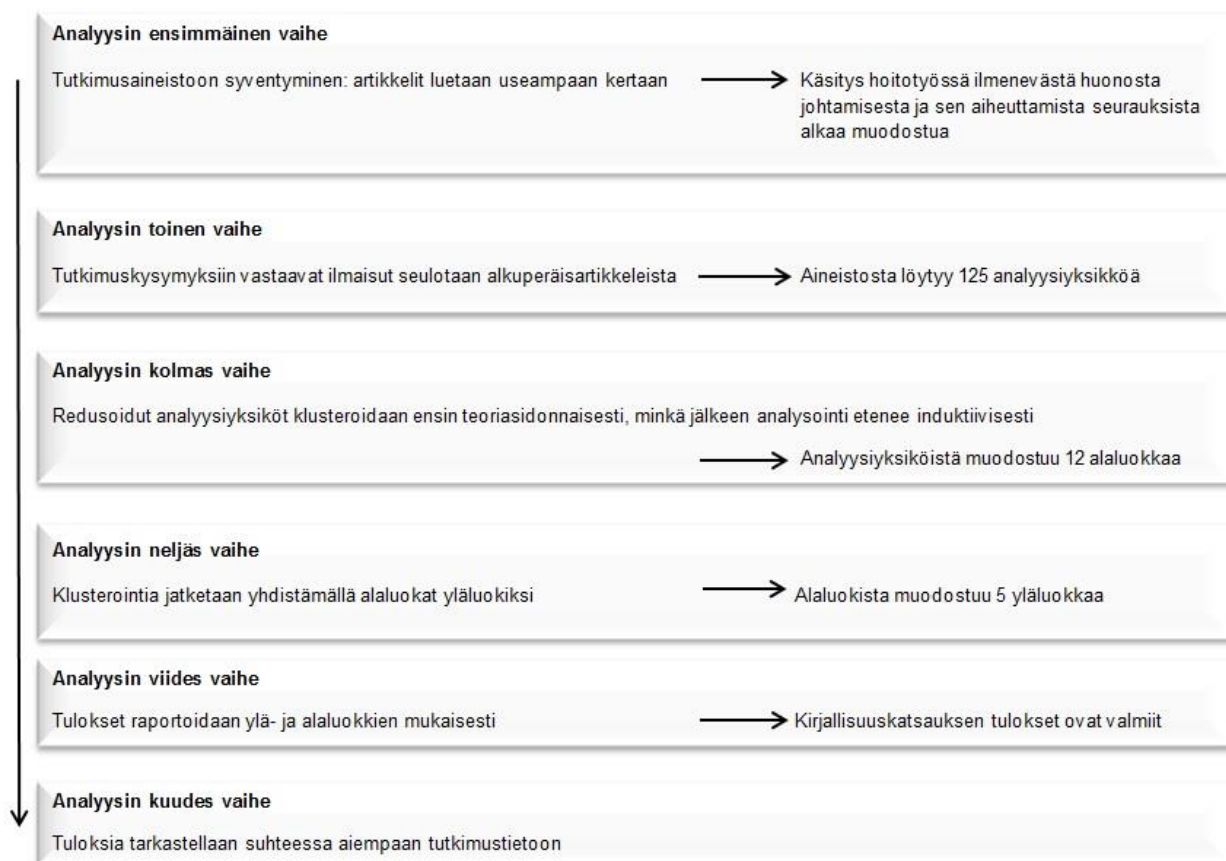
Kirjallisuuskatsauksen analysointivaiheen tarkoituksena on löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin analysoimalla alkuperäistutkimuksista saatua tietoa (Holopainen ym. 2008: 78). Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa alkuperäistutkimusten tuloksia yhdistämällä voidaan tarkastella asioiden välisiä suhteita (Latvala – Vanhanen-Nuutinen 2003: 23) ja muodostaa synteesi kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Elo – Kyngäs 2007: 108; Kylmä ym. 2008: 24; Tuomi – Sarajärvi 2009: 103).

Sisällönanalyysissä on mahdollista edetä konventionaalisesti (induktiivinen analyysi) aineistosta käsin tai ohjatusti (deduktiivinen analyysi) ennalta tiedetyn käsitejärjestelmän avulla (Hsieh – Shannon 2005: 1277 – 1282; Tuomi – Sarajärvi 2009: 95). Kyseisiä analyysitapoja voidaan kuitenkin pitää ongelmallisina, sillä puhtaan induktiivisen tai deduktiivisen päättelyn mahdollisuus on kyseenalainen. Analyysin eteneminen nähdään ennemminkin tutkijan omana konstruktiona kuin objektiivisena päättelynä, mitä ohjaavat tutkimuksen tarkoitus, aikaisempiin teorioihin tutustuminen sekä ilmiötä koskevat ennakkokäsitykset. (Eskola – Suoranta 1998: 157; Tuomi - Sarajärvi 2009: 96.)

Tuomen ja Sarajärven (2009: 96 – 97, 117) sekä Eskolan (2001: 136 – 137) mukaan edellä mainittua ongelmaa voidaan pyrkiä ratkaisemaan teoriaohjaavan (abduktiivinen päättely) analyysin keinoin, missä päättely ei pohjautu suoraan teoriaan, vaan teoreettiset liitännät toimivat analyysiprosessin apuna. Aikaisempi tieto ohjaa analyysin etenemistä siten, että aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava. Tarkoituksena on löytää uusia ajatusuria. Täten teoriaohjaava sisällönanalyysi mahdollistaa analyysin etenemisen aineiston ehdoilla. Kirjallisuuskatsauksen aineiston käsittelyssä sovellettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, sillä aiheesta on aiempaa tutkimustietoa. Huonon johtamisen teoreettisissa suuntauksissa on jo nimetty ja määritelty erilaisia johtamistyyliä ja johtamisen seurauksia tarkasteltu eri kohdeulottuvuuksista käsin. Myös tutkimuskysymykset sekä alkuperäistutkimusten laatu ja määrä ohjasivat analyysitavan valintaa (Kääriäinen – Lahtinen 2006, 43).

Sisällönanalyysiä tehtäessä on päätettävä, keskitytäänkö käsiteltävän tekstin ilmi- vai piilosisältöön (Graneheim – Lundman 2003: 106). Koska opinnäytetyön tutkimusaineisto koostui artikkeleista, oli todennäköistä, ettei piilosisältöjä löytyisi. Siten tutkimusartikkeleista analysoitiin vain selkeästi ilmaistut asiat. Analyysiyksiköksi määritettiin

tutkimuskysymyksiä vastaavat asiakokonaisuudet; analyysiyksikköinä käytettiin johtamistyyliä, johtamistoimintaa tai johtajan käytöstä sekä näiden seurauksia kuvaavia sanoja, lauseita tai lausekokonaisuuksia (Graneheim – Lundman 2005: 106; Latvala – Vanhanen-Nuutinen 2003: 25 – 26; Elo – Kyngäs 2007: 109.) Aineiston analysointi kuvataan vaiheittain kuviossa 6.



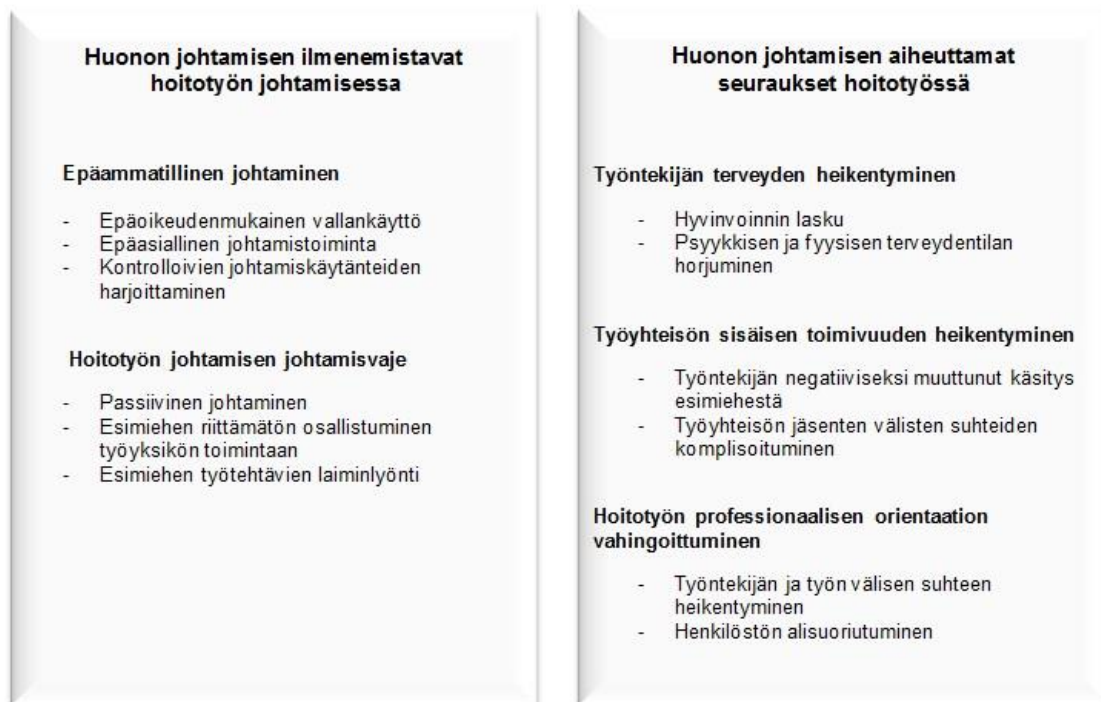
Kuvio 6. Aineiston analyysin toteutusvaiheittainen eteneminen

Analyysiprosessin aluksi alkuperäistutkimukset luettiin huolellisesti useampaan kertaan läpi kokonaiskuvan saamiseksi (Kyngäs – Vanhanen 1999: 5; Tuomi – Sarajärvi 2009: 109). Aineiston pelkistäminen toteutettiin läpiluvun yhteydessä alleviivaamalla aineistosta tutkimuskysymyksille oleellisia ilmauksia eri värein ja redusoimalla ne yksittäisiksi sanoiksi tai lauseiksi (Latvala – Vanhanen-Nuutinen 2003: 28; Tuomi – Sarajärvi 2009: 109). Alkuperäistutkimuksista koottiin yhteensä 125 analyysiyksikköä tutkimuskysymysten mukaiseen järjestykseen. Analyysiyksiköt sisälsivät 60 kuvausta huonosta johtamistyylistä tai johtamiskäyttäytymisestä sekä 65 kuvausta huonon johtamisen seurauksista. Mikäli asiayhteydestään irrotettu analyysiyksikkö ei ollut ymmärrettävissä, palat-

tiin alkuperäistekstiin ja täydennettiin analyysiyksikköä. Tämän jälkeen englanninkieliset alkuperäisilmaukset käännettiin suomen kielelle.

Tutkimusaineiston pelkistämisen jälkeen analyysiyksiköt klusteroitiin. Alkuperäisilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Yhdenmukaiset analyysiyksiköt ryhmitelmiin ja yhdistettiin luokiksi, minkä jälkeen luokka nimettiin sen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Latvala – Vanhanen-Nuutinen: 2003: 28; Tuomi – Sarajärvi 2009: 110.) Aineiston ryhmittely tapahtui aluksi teoriaohjaavasti. Pelkistetyt ilmaukset, jotka kuvasivat teorian mukaisia johtamistyyliä (ks. luku 2.2) – kuten työpaikkakiusaaminen ja laissez-faire -johtaminen – ohjasivat aineistossa esiintyneiden yksittäisten johtamistoimintoja kuvaavien ilmaisujen ryhmittelyä. Johtamistyylien mukainen ryhmittely ei kuitenkaan toiminut rajoittavana analyysirunkona johtamistoimintojen luokittelussa, vain ainoastaan apuna aineiston hahmottamisessa. Johtamisen seurauksien luokittelussa teoriasidonnaiset kohdeulottuvuudet (ks. luku 2.3) toimivat ryhmittelyn alussa ohjaavina tekijöinä.

Aineisto oli teoriaohjaavan ryhmittelyn jälkeen jakautunut muutamaan laajaan osioon. Jokaisen osion sisältä etsittiin yhtäläisyyksiä ja analyysiyksikköjen ryhmittelyä jatkettiin edelleen. Ryhmät prosessoituivat käsitteellistämisen yhteydessä usean läpikäymisen seurauksena, kunnes 12 alaluokkaa muodostui. Alaluokkien yhdistämisen jälkeen muodostui kuvion 7 mukaisesti 5 yläluokkaa: epäammattillinen johtaminen, hoitotyön johtamisen johtamisvaje, työntekijän terveyden heikentyminen, työyhteisön sisäisen toimivuuden heikentyminen ja hoitotyön professionaalisen orientaation vahingoittuminen. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2009: 135 – 137; Tuomi – Sarajärvi 2009: 110 – 111.)



Kuvio 7. Huonon johtamisen ilmeneminen ja huonon johtamisen aiheuttamat seuraukset hoitotyön kontekstissa

Sisällönanalyysin luotettavuus

Analyysin luotettavuuteen vaikutti opinnäytetyön laatijan esiyymmärrys sekä subjektiivisuus, minkä vuoksi puolueettomuusnäkökulma voidaan abduktiivisesta päättelytekniikasta ja ilmisisällön analysoinnista (ks. Kyngäs – Vanhanen 1999: 10) huolimatta kyseenalaistaa. Lisäksi opinnäytetyön laatijan kokemattomuus analyysin tekijä saattoi heikentää sisällönanalyysin luotettavuutta.

Tarkasteltaessa aineiston pelkistämistä, voidaan aineiston laadunarviointiprosessin katsoa lisäävän analyysin luotettavuutta aineiston laadun näkökulmasta. Alkuperäisilmaisujen pelkistäminen tehtiin hienovaraisesti ja mahdollisimman vähin muotoiluin. Tästä syystä alkuperäisilmaukset kuvaavat aineistoa ja tutkittavaa ilmiötä luontevasti. (vrt. Latvala – Vanhanen-Nuutinen 2003: 36).

Sisällönanalyysin luotettavuutta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, miten hyvin tekstin merkityksiä on saatu nostettua esiin alkuperäisestä tutkimusaineistosta.

Aineiston luokittelun kannalta on tärkeää tarkastella luokkien sisäisten merkityskokonaisuuksien yhteenkuuluvuutta ja toisaalta sitä, kuinka hyvin luokkien erot jäsentyvät muuhun kokonaisuuteen nähden. (Nieminen 2006: 219; Tuomi – Sarajärvi 2009: 101 – 102.) Tässä työssä sisällönanalyysin luokittelun epäkohtana voidaan pitää sitä, että analyysissä muodostuneiden alaluokkien sisällöissä esiintyy tutkijasta riippumatonta päällekkäisyyttä. Opinnäytetyön laatija ei voinut luotettavuussyistä (tutkimustulosten vääristyminen) luokitella yksittäisiä tutkimusaineistossa kuvattuja johtamistoimintoja teoriassa määriteltyjen ja aineistossa esiintyneiden johtamistyylien kanssa samaan alaluokkaan, vaikka empiria vastasikin teoriaa tiettyjen toimintojen osalta (vrt. luvut 2.2.1 ja 5.1.1 sekä luvut 2.2.2 ja 5.1.2). Aineistossa kuvattua yksittäistä johtamistoimintoa ei ole mahdollista tulkita tai analysoida tietyn johtamistyylin ilmenemismuodoksi. Tämän vuoksi eri luokkiin ryhmittelyssä johtamistyyliessä ja johtamistoiminnoissa ilmenee samankaltaisuutta tai osittaista päällekkäisyyttä. (Muun maussa työpaikkakiusaaminen on teoriassa määritelty käsite, mitä aineiston mukaan esiintyi hoitotyön johtajilla. Työpaikkakiusaaminen ilmenee teoriassa mm. liiallisena kritiikkinä työntekijää kohtaan. Tutkimusaineistossa esiintyi kyseistä johtamistoimintoa ilman työpaikkakiusaamisen käsitettä. Työpaikkakiusaamisen määritteen täyttyminen edellyttää teoriassa esitettyjen yksityiskohtien toteutumista, eikä näin ollen tutkimusaineistossa kuvattua kritiikinantoa voida pitää työpaikkakiusaamisena yksittäisen toiminnon perusteella).

Luokittelun luotettavuuden kannalta on lisäksi huomioitava, että aineiston klusterointi toteutettiin itsenäisesti, eikä analyysin validointi asiantuntijoiden kesken ollut mahdollista (vrt. Graneheim – Lundman 2003: 110; Latvala – Vanhanen-Nuutinen 2003: 37 – 38; Elo – Kyngäs 2007: 113). Toisaalta sisällönanalyysin luotettavuuden kannalta on tärkeää, että yhteys tulosten ja aineiston välillä on osoitettavissa (Latvala – Vanhanen-Nuutinen 2003: 36 – 37; Elo – Kyngäs 2007: 112). Opinnäytetyössä päätelmien ja aineiston välinen yhteys ilmenee selvästi lähdeviitteiden ja taulukoiden avulla.

5 Huono johtaminen hoitotyössä

Opinnäytetyön viidennessä luvussa esitetään sisällönanalyysin avulla analysoidut, kirjallisuuskatsauksen tuottamat tulokset. Tulokset raportoidaan sisällönanalyysissä muodostettujen ylä- ja alaluokkien mukaisesti (Niela-Vilén – Hamari 2016: 32).

5.1 Huonon johtamisen ilmeneminen hoitotyön johtamisessa

Luvussa 5.1 vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Tutkimusten perusteella huono johtaminen ilmeni epäammattillisena johtamisena sekä johtamisvajeena hoitotyön johtamisessa.

5.1.1 Epäammattillinen johtaminen

Epäammattillinen johtaminen hoitotyön johtamisessa perustui epäoikeudenmukaiseen vallankäyttöön, epäasialliseen johtamistoimintaan sekä kontrolloivien johtamiskäytänteiden harjoittamiseen. Taulukossa 9 kuvataan kyseisten ylä- ja alaluokkien sekä tutkimusaineiston välistä yhteyttä.

Taulukko 9. Epäammattillinen johtaminen

Yläluokka	Alaluokka	Sisältö	Tutkimukset
Epäammattillinen johtaminen	Epäoikeidenmukainen vallankäyttö	Osastonhoitajat toimivat työpaikkakiusaajina.	Berry ym. (2012) Farrell-Shafiei (2012) Johnson – Rea (2009) Tuovinen ym. (2010)
		Osastonhoitajilla esiintyi esimiesaseman väärinkäyttöä.	Estes (2013) Lavoie-Tremblay ym. (2015) Rodwell ym. (2014)
	Epäasiallinen johtamistoiminta	Esimiehen toiminta oli epäoikeudenmukaista.	Huttunen ym. (2009) Marjamäki ym. (2006)
		Esimies käyttäytyi huonosti eri tavoin.	Huttunen ym. (2009) Rouse (2009)
	Kontrolloivien johtamiskäytänteiden harjoittaminen	Liiallisen kritiikin antaminen.	Cortese (2006) Marjamäki ym. (2006)
		Johtaminen perustui määräysvallan käyttöön. Autoritäärisuus, käskytäminen.	Marjamäki ym. (2006) Vesterinen (2013)

Epäoikeudenmukainen vallankäyttö ilmeni osastonhoitajien harjoittamana työpaikkakiusaamisena sekä esimiesaseman väärinkäyttönä. Hoitotyössä lähiesimiesten toteuttaman työpaikkakiusaamisen ja esimiesaseman väärinkäytön esiintyvyyttä vaihteli tutkimuksissa jonkin verran. Muun muassa Farrellin ja Shafiein (2012: 1428) sekä Johnsonin ja Rean (2009: 87) mukaan hoitotyön lähiesimiehet toimivat työpaikkakiusaajina jopa 50 %:ssa tapauksista. Maltillisempia esiintymislukuja esitettiin Berryn ym. ja (2012: 83) Tuovisen ym. (2010: 7) tutkimuksissa, jossa sairaanhoitajat raportoivat osastonhoitajan harjoittaneen työpaikkakiusaamista 19 %:ssa tapauksista. Esimiesaseman väärinkäyttöä oli kohdannut lähes 50 % Estesin (2013: 6) tutkimukseen vastanneista hoitajista.

Työpaikkakiusaaminen ilmeni hoitotyössä tavallisesti työhön tai työntekijöihin kohdistuvina kiusantekoina. Hoitajat kokivat, että heidän mielipiteitään tai näkemyksiään sivuutettiin, tärkeitä vastuutehtäviä siirrettiin tai korvattiin arkipäiväisimmillä tehtävillä ja heillä teetettiin työnkuvaan kuulumattomia tehtäviä. (Berry ym. 2012: 83; Johnson – Rea 2009: 87.) Toisaalta kiusaaminen ilmeni verbaalisesti erilaisina vähättelyinä, huhujen lietsontana, työn asiattomana kritisoimisena ja töykeänä kielenkäyttönä (Johnson – Rea 2009: 87; Tuovinen ym. 2010: 7; Farrell – Shafiei 2012: 1428). Psykkistä kiusaamista esiintyi työntekijän ulkopuolelle jättämisenä tai muusta ryhmästä eristämisenä, epäkohteliaisuutena, kuuntelemattomuutena sekä asioista ja tapahtumista informoimattomuutena (Tuovinen ym. 2010: 7; Farrell – Shafiei 2012: 1428). Tuovisen ym. (2010: 7) ja Berryn ym. (2012: 83) mukaan fyysistä kiusaamista ilmeni hoitotyössä harvoin.

Esimiesaseman väärinkäyttöä esiintyi hoitotyön johtamisessa (Lavoie-Tremblay 2015: 586) kolmella tavalla. Suurin osa (35,6 %) Rodwellin ym. (2014: 361) tutkimukseen vastanneista hoitajista oli kokenut työhön kohdistuvaa asiattontaa käytöstä, mikä tuli ilmi muun muassa perusteettomana kritiikin antamisena tai hoitajan työpanoksen vähättelyinä. Eristämistä, kuten mykkäkoulua tai hoitajien keskeisen vuorovaikutuksen estämistä, esimiehensä taholta oli kokenut 13,6 % hoitajista. Osastonhoitajat, jotka käyttivät esimiesasemaansa väärin, saattoivat myös mennä henkilökohtaisuuksiin pilkkaamalla ja kommentoimalla hoitajaa ikävällä tavalla.

Epäasiallinen johtamistoiminta ilmeni hoitotyön johtamisessa erilaisina hyvän periaatteiden vastaisina johtamistoimintoina. Tutkimusten mukaan osastonhoitajan johtamista kuvattiin epäoikeudenmukaiseksi, mikä näkyi epäreiluutena päivittäisessä työn-

jaossa (Marjamäki 2006: 43) tai päätöksentekotilanteissa (Huttunen 2009: 24). Epäasiallisuus ilmeni myös toiminnan ristiriitaisuutena: toisaalta osastonhoitajan esitettiin antavan useimmiten vain negatiivista palautetta hoitohenkilökunnalle (Marjamäki 2006: 43), mutta toisaalta osastonhoitaja ei itse ottanut palautetta vastaan työntekijöiltään (Huttunen 2009: 24). Osastonhoitaja saattoi lisäksi kritisoida työntekijää kohtuuttomasti työssä tapahtuneista virheistä (Cortese 2007: 308). Kohtuuttomuutta ilmeni myös hoitotyön toteutuksessa: osastonhoitajan koettiin esittävän liian suuria vaatimuksia työn tekemisen suhteen (Huttunen ym. 2009: 24). Rousen (2009: 470) tutkimustulosten mukaan hoitajat olivat kohdanneet asiattomuutta lähiesimiehensä taholta, mikä ilmeni huonoina käytöstapoina, valehtelemisena ja alentavana asenteena henkilöstä kohtaan.

Kontrolloivien johtamiskäytänteiden harjoittaminen ilmeni osastonhoitajilla asemaan perustuvan määräysvallan käyttämisenä. Hoitotyöntekijät kuvasivat lähiesimiehensä johtamistyyliä autoritääriseksi (Marjamäki 2006: 43; Vesterinen 2013: 58), hierarkkiseksi ja joustamattomaksi (Vesterinen 2013: 58). Osastonhoitajat saattoivat käyttää määräysvaltaansa jakelemalla käskyjä (Marjamäki 2006: 43) tai komentamalla työntekijöitä antamalla selviä määräyksiä (Vesterinen 2013: 57). Osastonhoitajat edellyttivät hoitajilta antamiensa ohjeiden ja käskyjen noudattamista. Toisaalta osastonhoitajan kuvattiin tiedustelleen henkilöstön mielipiteitä, mutta toisaalta osastonhoitaja oli autoritäärisesti tehnyt päätöksiä, mitkä eivät olleet kuitenkaan muutettavissa työntekijöiden kannanotoilla. Osastonhoitaja ei myöskään nähnyt tarpeellisena perustella tekemiään valintoja. (Vesterinen 2013: 58.) Osastonhoitajat saattoivat lisäksi kontrolloida hoitohenkilöstön osallistuvuutta työyhteisön toimintaan jättämällä vastuita ja tehtäviä delegoimatta (Marjamäki 2006: 43).

5.1.2 Hoitotyön johtamisen johtamisvaje

Hoitotyön johtamisen johtamisvaje muodostui passiivisesta johtamistoiminnasta, esimiehen riittämättömästä osallistumisesta työyksikön toimintaan sekä esimiehen työtehtävien laiminlyönnistä. Taulukossa 10 kuvataan kyseisten ylä- ja alaluokkien sekä tutkimusaineiston välistä yhteyttä.

Taulukko 10. Hoitotyön johtamisen johtamisvaje

Yläluokka	Alaluokka	Sisältö	Tutkimukset
Hoitotyön johtamisen johtamisvaje	Passiivinen johtamistointa	Osastonhoitajat käyttivät laissez-faire -johtamistyyliä.	Bormann-Abrahamson (2014) Kanste (2008a, 2008b, 2008c) Kanste ym. (2007) Malloy & Penparase (2010)
		Osastonhoitajilla ilmeni passive management by exception -johtamistyyliä.	Bormann-Abrahamson (2014) Kanste (2008a, 2008b, 2008c) Kanste ym. (2007) Malloy & Penparase (2010)
		Osastonhoitajat käyttivät johtamistyylinä johtamisen välttelemistä.	Jackson ym. (2013)
	Esimiehen riittämätön osallistuminen työyksikön toimintaan	Osastonhoitaja vältteli puutumista työyhteisön ristiriitisiin.	Cortese (2007) Rouse (2009)
		Osastonhoitaja oli heikosti työntekijöiden tavoitettavissa.	Marjamäki ym. (2006) Rouse (2009) Vesterinen (2013)
		Osastonhoitajan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus oli vähäistä.	Marjamäki ym. (2006) Rouse (2009) Vesterinen (2013)
		Esimiehen työtehtävien laiminlyönti	Esimies ei tukenut hoitohenkilökuntaa.
	Esimies ei huolehtinut työyhteisön hyvinvoinnista.		Cotese (2006) Marjamäki ym. (2006).
	Esimies ei jakanut henkilöstölle tietoa tai tiedonsiirto on tehontonta.		Cortese (2006) Marjamäki ym. (2006)

Passiivista johtamistoimintaa oli nähtävissä kolmessa hoitotyön lähiesimiehen johtamistyyliässä. Osastonhoitajilla ilmeni sekä laissez-faire -johtamista että passive mana-

gement by exception -tyylin johtamiskäyttäytymistä (Kante ym. 2007: 735 – 737; Kanste 2008a: 21 – 22, Kanste 2008b: 45 – 47, Kanste 2008c: 6 – 7; Malloy – Penprase 2010: 721; Bormann – Abrahamson 2014: 222 – 223). Toisaalta osastonhoitajat käyttivät johtamistyylinä myös johtamisen välttämistä (Jackson ym. 2013: 575).

Johtamisen välttäminen näkyi hoitotyön johtamisessa eri tavoin; johtamisen passiivisuus erottui rauhoittelevina ja epäselvinä toimintoina. Osastonhoitajat, joiden toiminnassa ilmeni rauhoittelevaa johtamisen välttämistä, vahvistivat hoitajille heidän informoimiensa huolenaiheiden merkityksellisyyden, mutta pidättäytyivät toimimasta ongelman suhteen. Rauhoitteleva johtamisen välttäminen ei johtanut esimiehen taholta näkyvään toimintaan tai tilanteen muuttumiseen. Epäselvässä johtamisen välttämässä osastonhoitaja reagoi ambivalentisti ja tehottomasti sairaanhoitajan ilmoittamaan ongelmaan. Osastonhoitaja joko sivuutti huolenaiheen kokonaan, viivytteli asiaan puuttumisessa tai vältteli vastauksen antamista, jolloin lopullinen ongelmanratkaisu jäi tekemättä. (Jackson ym. 2013: 575 – 578.)

Esimiehen riittämätön osallistuminen työyksikön toimintaan ilmeni muun muassa siten, etteivät osastonhoitajat puuttuneet työyhteisön sisäisiin ristiriitoihin. Osastonhoitajat välttelivät konflikteja (Rouse 2009: 470) tai eivät kontrolloineet ryhmäjännitteitä antaen työilmapiirin samalla heiketä ja työntekijöiden välisen eripuraa lisääntyä (Cortese 2007: 308). Osastonhoitajat eivät välttämättä olleet kiinnostuneita työyksikön ongelmista, ja heidän todettiin olleen poissa haastavina hetkinä (Cortese 2007: 308). Hoitajat kuvasivat osastonhoitajaa etäiseksi ja näkymättömäksi (Marjamäki 2006: 43). Kaiken kaikkiaan lähiesimiehen heikko tavoitettavuus tai henkilökohtaisen kontaktin saaminen osastonhoitajaan oli hoitotyöntekijöiden keskuudessa yleinen havainto (Marjamäki ym. 2006: 42 – 43; Rouse 2009: 470). Osastonhoitajien esitettiin esimerkiksi eristäytyvän työyksiköstä vetäytymällä omiin työhuoneisiinsa, missä he työskentelivät ilman aktiivista vuorovaikutusta hoitajien kanssa (Vesterinen 2013: 58). Myös Marjamäen ym. (2006: 43) sekä Rousen (2009: 470) mukaan osastonhoitajien ja sairaanhoitajien välinen vuorovaikutus oli vähäistä ja riittämätöntä. Puutteellisen kanssakäymisen vuoksi osastonhoitajat eivät saaneet työn kannalta tärkeitä tietoja (Vesterinen 2013: 58), mikä näkyi osastonhoitajan epäonnistumisina työntekijöiden huolenaiheiden seurannassa sekä esimiehenä toimimisessa (Rouse 2009: 470).

Esimiehen työtehtävien laiminlyönti ilmeni erilaisina välinpitämättömyyksinä huolehtia henkilöstöä koskevista velvollisuuksista. Tutkimustulosten mukaan henkilöstön tu-

kemisen puute oli yleistä. Osastonhoitaja ei esimerkiksi tarjonnut tukeaan työyhteisössä esiintyneiden ongelmien ratkaisemiseksi tai osastonhoitaja jätti puolustamatta työntekijöitä epäoikeudenmukaisten syytösten ilmaantuessa (Cortese 2007: 308). Sairaanhoitajat eivät myöskään saaneet tukea esimieheltään ruuhkaisina aikoina (Huttunen ym. 2009: 24). Työtehtävien laiminlyönti ilmeni lisäksi henkilöstön voimavarojen sekä työyhteisön hyvinvoinnin tukemisen puutteena. (Marjamäki ym. 2006: 42 – 43). Sairaanhoitajat eivät myöskään saaneet kiitosta hyvin tehdystä työstä; motivoivan tunnustuksen ja positiivisen palautteen puute oli tavanomaista (Cortese 2007: 308; Huttunen ym. 2009: 24). Marjamäen ym. (2006: 43) mukaan osastonhoitaja ei välttämättä toiminut hoitajien edunvalvojana. Osastonhoitajien kuvattiin olevan välinpitämättömiä henkilöstön tarpeita kohtaan, eivätkä he olleet halukkaita kuulemaan alhaalta ylöspäin suuntautuvaa – hoitajien esimiehelleen toimittamaa – informaatiota (Cortese 2007: 308). Osastonhoitaja sivuutti henkilöstön kuuntelemattomuudellaan (Marjamäki ym. 2006: 43). Toisaalta osastonhoitajat eivät myöskään jakaneet hallussaan olevaa tietoa henkilöstölle riittävän tehokkaasti, tiedonkulku osastonhoitajalta hoitajille oli hidasta ja tiedonsaanti viivästynyttä (Cortese 2007: 308).

5.2 Huonon johtamisen aiheuttamat seuraukset hoitotyössä

Luvussa 5.2 vastataan toiseen tutkimuskysymykseen erittelemällä huonon johtamisen aiheuttamia seurauksia hoitotyössä. Johtamisen vaikutuksia selvitetään työntekijän terveyden ja työyhteisön sisäisen toimivuuden heikentymisen sekä hoitotyön professionaalisen orientaation vahingoittumisen näkökulmasta.

5.2.1 Työntekijän terveyden heikentyminen

Työntekijän terveyden heikentyminen muodostui työntekijöiden hyvinvoinnin laskun sekä työntekijöiden fyysisen ja psyykkisen terveydentilan horjumisesta. Taulukossa 11 kuvataan kyseisten ylä- ja alaluokkien sekä tutkimusaineiston välistä yhteyttä.

Taulukko 11. Työntekijän terveyden heikentyminen

Yläluokka	Alaluokka	Sisältö	Tutkimukset
Työntekijän terveyden heikentyminen	Hyvinvoinnin lasku	Yleisen tyytyväisyyden väheneminen hoitajien keskuudessa. Negatiiviset tunteet.	Bormann-Abrahamson (2014) Estes (2013) Rouse (2009)
		Perhe-elämää heikentävät vaikutukset.	Estes (2012) Malloy-Penprase (2010)
	Fyysisen ja psyykkisen terveydentilan horjuminen	Hoitajilla esiintyi fyysisiä oireita.	Estes (2013)
		Hoitajat oireilivat psyykkisesti tai kokivat henkistä uupuneisuutta.	Estes (2013) Kanste ym. (2007) Kanste (2008c) Rodwell ym. (2014)

Hyvinvoinnin laskua hoitotyöntekijöiden keskuudessa aiheuttivat *laissez-faire* -johtaminen, *passive management by exception* -johtamiskäyttäytyminen (Malloy – Penprase 2010: 721; Bormann – Abrahamson 2014: 223), esimiesaseman väärinkäyttö (Estes 2013:8) sekä esimiehen passiivisuus (Rouse 2009: 470). Osastonhoitajan harjoittaman *laissez-faire* -johtamisen sekä *passive management by exception* -käyttäytymisen todettiin heikentävän hoitajien yleistä tyytyväisyydentunnetta (Bormann – Abrahamson 2014: 223) ja lisäävän konfliktien mahdollisuutta perheen ja työn välillä (Malloy – Penprase 2014: 721). Perhe-elämää heikentäviä vaikutuksia raportoitiin myös niiden hoitajien kohdalla, jotka olivat kohdanneet esimiesaseman väärinkäyttöä. Esimiesaseman väärinkäyttö liitettiin lisäksi hoitajien alentuneeseen itsetuntoon sekä erilaisiin negatiivisiin tunteisiin, kuten kostohalukkuuteen ja vihan kokemiseen. (Estes 2013: 8.) Osastonhoitajan tehottomuus ja heikko tavoitettavuus aiheuttivat hoitajissa voimakasta turhautuneisuutta (Rouse 2009: 470).

Hoitajien **fyysisen ja psyykkisen terveydentilan horjuminen** oli seurausta sekä *laissez-faire* ja *passive management by exception* -johtamistyyleistä (Kanste ym. 2007: 735; Kanste 2008c: 6) että esimiesaseman väärinkäytöstä (Estes 2013: 8; Rodwell ym. 2014: 361). Hoitajat raportoivat lisääntyneestä stressistä (Rodwell ym. 2014: 361 – 362), erilaisista psyykkisistä oireista, kuten masennuksesta ja ahdistuneisuudesta (Estes 2013: 6 – 8) sekä henkisestä väsymyksestä (Kanste ym. 2007: 735 – 737). Henkisen väsymyksen todettiin olevan sitä suurempaa mitä useammin osastonhoitajan johtamistoiminnoissa esiintyi *laissez-faire* tai *passive management by exception* -tyylin

käyttäytymistä (Kanste 2008c: 6 – 7). Kyseiset johtamistyyliä lisäksi altistivat hoitohenkilökuntaa työuupumukselle (Kanste ym. 2007: 735 – 737). Psykkisen terveydentilan horjumisen ohella hoitajat kuvasivat hoitoa vaativia fyysisiä oireita ja lisääntyntä somaattista sairastavuutta (Estes 2013: 6 – 8).

5.2.2 Työyhteisön sisäisen toimivuuden heikentyminen

Työyhteisön sisäisen toimivuuden heikentyminen muotoutui työntekijöiden negatiiviseksi muuttuneesta esimieskäsityksestä sekä työyhteisön välisten suhteiden komplisoitumisesta. Kyseisten ylä- ja alaluokkien sekä tutkimusaineiston välistä yhteyttä kuvataan taulukossa 12.

Taulukko 12. Työyhteisön sisäisen toimivuuden heikentyminen

Yläluokka	Alaluokka	Sisältö	Tutkimukset
Työyhteisön sisäisen toimivuuden heikentyminen	Työntekijän negatiiviseksi muuttunut käsitys esimiehestä	Esimiestyytyväisyys heikentyi.	Bormann-Abrahamson (2014) Jackson ym. (2013) Kanste (2008b) Malloy-Penprase (2010) Rouse (2009)
		Esimies koettiin tehottomaksi.	Kanste (2008b) Rouse (2009)
		Hoitajat olivat tyytymättömiä esimiehen tapaan johtaa.	Bormann-Abrahamson (2014) Malloy-Penprase (2010)
	Työyhteisön jäsenten välisten suhteiden komplisoituminen	Sosiaalinen vastuu ja luottamus kollegoiden kesken vähentyivät.	Malloy- Penprase (2010)
		Luottamus esimiestä koetaan heikkeni.	Malloy-Penprase (2010) Rouse (2009)
		Hoitajat välttelivät esimiestä.	Estes (2013) Jackson ym. (2013)
		Konfliktien mahdollisuus työyhteisössä kasvoi.	Malloy–Penprase (2010) Vesterinen (2013)
		Negatiivinen vaikutus työilmapiiriin.	Jackson ym. (2013) Malloy-Penprase (2010) Marjamäki ym. (2006)

Työntekijän negatiiviseksi muuttunut käsitys esimiehestä liittyi hoitajien tyytymättömyyden kokemuksiin sekä kyseenalaistavaan suhtautumiseen osastonhoitajaa kohtaan. Esimerkiksi Bormannin ja Abrahamsonin (2014: 222 – 223) sekä Malloyn ja Penprasen (2010: 720 – 721) mukaan hoitajat olivat tyytymättömiä johtamisen laatuun, kun osastonhoitajan toiminta perustui *laissez-faire* ja *passive management by exception* -tyyliseen johtamiseen. Kun osastonhoitajalla ilmeni edellä mainittuja johtamistyyliä, myös esimiestyytyväisyys oli hoitohenkilökunnan keskuudessa vähäisempää verrattuna tilanteisiin, joissa *laissez-faire* ja *passive management by exception* -johtamista esiintyi satunnaisesti tai erittäin harvoin (Kanste 2008b: 45 – 46). Hoitajat olivat pettyneitä johtamista välttelevään osastonhoitajaan (Jackson ym. 2012: 575) ja häntä pidettiin epäsovivana esimerkkinä ja tehottomana esimiehenä (Kanste 2008b: 45 – 46; Rouse 2009: 469 – 470). Lisäksi osastonhoitajaa luonnehdittiin lyhytnäköiseksi, henkisesti kypsymättömäksi sekä epäpäteväksi johtajaksi (Rouse 2009: 469 – 470).

Työyhteisön jäsenten välisten suhteiden komplisoituminen aiheutui työilmapiirin muutoksista sekä työntekijöiden keskinäisten että esimiehen ja työntekijöiden välisten vuorovaikutussuhteiden vaikeutumisesta. Tutkimuksissa osastonhoitajan huonon johtamisen, kuten *laissez-faire* ja *passive management by exception* -johtamistyylien, todettiin edistäneen negatiivisen ilmapiirin kehittymistä (Marjamäki ym. 2006: 43; Malloy – Penprase 2010: 720 – 721). Jacksonin ym. (2012: 576) mukaan lähiesimiehen jatkuva asioihin puuttumattomuus aiheutti hoitajissa huolestuneisuutta ja levottomuutta, mikä heijastui työyhteisön ilmapiiriin.

Huonolla johtamisella oli merkittäviä seurauksia hoitajien välisiin suhteisiin. Osastonhoitajan käyttämät *laissez-faire* ja *passive management by exception* -johtamistyyli vähensivät hoitohenkilöstön sosiaalisen vastuun tunnetta ja kollegoilta saadun tuen määrää sekä heikensivät hoitajien välistä luottamusta (Malloy – Penprase 2010: 720 – 721). Kyseisten johtamistyylien todettiin lisäksi vähentävän tyytyväisyyttä kollegoita kohtaan (Bormann – Abrahamson 2014: 222 – 223). Osastonhoitajan passiivisuus lisäsi myös ristiriitoja työntekijöiden välille ja kasvatti näin konfliktien mahdollisuutta työyhteisössä (Vesterinen 2013: 58).

Kun osastonhoitaja epäonnistui esimiehenä toimimisessa, hoitajien luottamus osastonhoitajaan ja tämän päätöksentekokykyyn heikkeni (Rouse 2009: 469 – 470). Sairaanhoidajat eivät myöskään kääntyneet ongelmatilanteissa osastonhoitajan puoleen (Marjamäki ym. 2006: 42 – 43). Esimiesaseman väärinkäytön seurauksena hoitajat saattoi-

vat lisäksi jättää noudattamatta esimiehensä ohjeita tai pyrkivät välttelemään fyysistä kontaktia esimiehensä kanssa. Myös osastonhoitajasta juoruamisen todettiin lisääntyneen hoitohenkilöstön keskuudessa. (Estes 2013: 7 – 8.) Laissez-faire ja passive management by exception -johtamistyyli lisäsivät roolikonfliktien mahdollisuutta työyhteisössä (Malloy – Penprase 2010: 720 – 721).

5.2.3 Hoitotyön professionaalisen orientaation vahingoittuminen

Hoitotyön professionaalisen orientaation vahingoittuminen muodostui työntekijän ja työn suhteen heikentymisestä sekä henkilöstön alisuoriutumisesta. Kyseisten ylä- ja alaluokkien sekä tutkimusaineiston välistä yhteyttä kuvataan taulukossa 13.

Taulukko 13. Hoitotyön professionaalisen orientaation vahingoittuminen

Yläluokka	Alaluokka	Sisältö	Tutkimukset
Hoitotyön professionaalisen orientaation vahingoittuminen	Työntekijän ja työn välisen suhteen heikentyminen	Hoitajien työtyytyväisyys heikkeni.	Bormann-Abrahamson (2014) Cortese (2007) Malloy-Penprase (2010) Rodwell ym. (2014)
		Hoitajien työmotivaatio heikkeni. Työn merkityksellisyys väheni.	Huttunen ym. (2009) Malloy-Penprase (2010)
		Hoitajien sitoutuneisuus työpaikkaa, organisaatiota tai ammattia kohtaan heikkeni.	Estes (2013) Johnson-Rea (2009) Kanste (2008a) Lavoie-Tremblay ym. (2015) Malloy-Penprase (2010) Marjamäki ym. (2006) Rodwell ym. (2014)
	Henkilöstön alisuoriutuminen	Toiminnan ja työn tehokkuus heikentyivät, tuottavuus laski. Hoitajien työsuoritus heikentyi.	Berry ym. (2011) Estes (2013) Huttunen ym. (2009) Jackson ym. (2013) Kanste (2008b, 2008c) Kanste ym. (2007) Marjamäki ym. (2006) Rouse (2009)
		Hoitajien työmoraaali laski.	Rouse (2009)
		Johtamisella oli negatiivinen vaikutus potilashoidon laatuun.	Estes (2013) Lavoie-Tremblay ym. (2015)

Työntekijän ja työn välisen suhteen heikentyminen oli seurausta hoitajien muuttuneesta motivaatiosta, tyytyväisyydestä ja sitoutuneisuudesta. Tutkimuksissa huonon johtamisen todettiin heikentävän sairaanhoitajien työmotivaatiota (Huttunen ym. 2009: 25) ja vaikuttavan kielteisesti siihen, miten merkityksellisenä hoitajat kokivat työnsä (Malloy – Penprase 2010: 720 – 721). Huonosta johtamisesta aiheutui myös tyytymättömyyttä (Cortese 2009: 308). Muun maussa Malloy ja Penprase (2012: 720 – 721) sekä Bormann ja Abrahamson (2014: 222 – 223) raportoivat osastonhoitajan *laissez-faire* ja *passive management by exception* -johtamistyylien heikentävän sairaanhoitajien tyytyväisyyttä nykyistä työpaikkaa kohtaan. Myös esimiesaseman väärinkäytön todettiin johtavan sairaanhoitajien tyytyväisyyden vähentymiseen (Rodwell ym. 2010: 361 – 362) ja tästä syystä lisäävän hoitajien aikeita lähteä nykyisestä työstään (Rodwell ym. 2010: 361 – 362; Lavoie-Tremblay ym. 2015: 586 – 588).

Huonolla johtamisella oli kaiken kaikkiaan estävä merkitys hoitajien työhön sitoutumiseen (Marjamäki 2006: 42 – 43). Hoitajien työ- ja organisaatiositoutuneisuus sekä halu pysyä työssä heikentyivät *laissez-faire* ja *passive management by exception* -johtamistyylien seurauksena (Kanste 2008a: 21 – 22; Malloy – Penprase 2010: 720 – 721). Hoitajien sitoutuneisuutta vähensivät lisäksi osastonhoitajan autoritäärisyys, epäoikeudenmukaiset johtamistoiminnot, lähiesimiehen huono tavoitettavuus sekä henkilöstön tukemisen puute (Marjamäki ym. 2006:42 – 43). Myös työpaikkakiusaamisella oli estävä vaikutus sitoutumiseen; kiusatuksi tuleminen lisäsi hoitajien todennäköisyyttä lähteä organisaatiosta (Johnson – Rea 2009: 87 – 88). Estesin (2013: 6 – 8) tutkimuksessa hoitajat reagoivat huonoon johtamiseen vaihtamalla työyksikköä tai irtisanoutumalla nykyisestä työpaikastaan.

Ammattiin sitoutuneisuuden todettiin myös heikentyvän huonon johtamisen seurauksena. Kansteen (2008a: 21 – 22) tutkimuksessa *laissez-faire* ja *passive management by exception* -johtamistyyli näyttivät vähentävän hoitajien halua pysyä hoitotyössä. Työpaikkakiusaamisen (Johnson – Rea 2009: 87 – 88) sekä esimiesaseman väärinkäytön (Lavoie-Tremblay ym. 2015: 586 – 588) todettiin lisäävän hoitajien todennäköisyyttä lähteä hoitotyön ammatista ja vähentävän sitoutuneisuutta hoitotyötä kohtaan.

Henkilöstön alisuoriutuminen oli seurausta osastonhoitajan passiivisesta johtamistoiminnasta (Marjamäki ym. 2006: 43; Rouse 2009: 469 – 470), *laissez-faire* ja *passive management by exception* -johtamistyyleistä (Kanste ym. 2007: 735 – 737; Kanste 2008b: 45- 46; Kanste 2008c: 6 -7), hoitotyön esimiehen harjoittamasta työpaikka-

kiusaamisesta (Berry ym. 2012: 83) sekä esimiesaseman väärinkäytöstä (Estes 2013: 6 – 8; Lavoie-tremblay ym. 2015: 586 – 588).

Tutkimuksissa hoitotyön lähiesimiehen ja henkilöstön välisen vähäisen kommunikation sekä osastonhoitajan huonon fyysinen tavoitettavuuden todettiin heikentävän työn tuottavuutta sekä osaston toiminnan tehokkuutta (Marjamäki ym. 2006: 43; Rouse 2009: 469 – 470). Berryn ym. (2012: 83) tutkimuksessa 46,7 % hoitajista koki työtehonsa laskeneen työpaikkakiusaamisen seurauksena. Laissez-faire ja passive management by exception -johtamistyylien todettiin vähentävän hoitajien yrittämisen halua työssä (Kanste 2008b: 45 – 46) ja johtaneen alentuneeseen työsuoritukseen hoitohenkilökunnan keskuudessa (Kanste ym. 2007: 735 – 737; Kanste 2008c: 6 – 7). Myös esimiesaseman väärinkäyttö vaikutti negatiivisesti hoitajien henkilökohtaiseen työsuoritukseen; sairaanhoitajat työskentelivät tahallaan hitaammin ja panostivat työhönsä vähemmän (Estes 2013: 6 – 8). Heikentyneen työmotivaation seurauksena sairaanhoitajat jättivät myös joitakin työtehtäviä tekemättä tai toteuttivat vain välttämättömimmät tehtävät (Huttunen ym. 2009: 24 – 25). Osastonhoitajan epäpätevyuden todettiin laskevan hoitohenkilöstön työmoraalia (Rouse 2009: 469 – 470). Näiden ohella esimiesaseman väärinkäyttö lisäsi virheiden määrää hoitotyössä ja vaikutti negatiivisesti potilashoidon laatuun (Estes 2013: 8; Lavoie-Tremblay ym. 2015: 586 – 588).

6 Pohdinta

6.1 Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus ja eettinen arviointi

Kirjallisuuskatsausta pidetään luotettavana menetelmänä yhdistää aikaisempaa tutkimustietoa, kun toteutus perustuu metodin teoreettisten lähtökohtien tuntemiseen (Kääriäinen – Lahtinen 2006: 44). Kirjallisuuskatsaus laadittiin huolellisen tutkimusmenetelmään perehtymisen jälkeen, sillä opinnäytetyön tekijällä ei ollut aiempaa kokemusta kyseisen metodin käytöstä. Luotettavuutta saattoi kokemattomuuden ohella heikentää se, että kirjallisuuskatsaus toteutui yksilötyönä. On todettu, että katsauksen luotettavuutta lisää vähintään kahden tutkijan itsenäinen työpanos alkuperäistutkimuksien valinta- ja analyysiprosessissa (Pudas-Tähkä – Axelin 2007: 47; Booth ym. 2010: 292).

Tutkimusprosessin ja kirjallisuuskatsauksen tulosten luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä soveltamalla (Tuomi – Sarajärvi 2009: 136). Koska kirjallisuuskatsauksessa ei niinkään ole kysymys yleistettävän tutkimustiedon tuottamisesta (Paunonen – Vehviläinen-Julkunen 1997: 215), voidaan reliabiliteetin sijaan puhua siirrettävyydestä eli siitä, pystytäänkö ilmiötä tutkimaan uudelleen ja päätyä samankaltaisiin tuloksiin toisessa kontekstissa (Aalto – Puusa 2011: 156). Toisaalta tutkimusprosessia voidaan arvioida myös sen sisäisen johdonmukaisuuden kautta (Tuomi – Sarajärvi 2009: 140 – 141). Kirjallisuuskatsauksen pätevyuden eli validiteetin perusteella ratkaistaan, ovatko saadut tulokset luotettavia (Aalto – Puusa 2011: 156 – 157).

Kirjallisuuskatsauksessa tutkimustiedon siirrettävyyteen pyrittiin tutkimusaineiston monipuolisella kuvailulla, jotta löydösten sovellettavuus olisi mahdollista myös muissa kuin hoitotyön kontekstissa. Sisäistä johdonmukaisuutta tuettiin selvittämällä tekijän yhteys tutkittavaan ilmiöön sekä raportoimalla selkeästi tutkimuksen kohde, tarkoitus ja menettelyt, joilla tuloksiin oli päästy (Tuomi – Sarajärvi 2009: 140 – 141). Tutkimusprosessi jokaisine vaiheineen perusteltiin, dokumentoitiin (Autti-Rämö – Grahn 2007: 57 – 58) ja esitettiin tarkasti kuvioiden, taulukoiden ja liitteiden avulla, mikä lisäsi metodin läpinäkyvyyttä ja kirjallisuuskatsauksen toistettavuutta (Metsämuuronen 2001: 22; Nieminen 2006: 220; Clarke 2007: 4; Johansson 2007: 5; Tuomi – Sarajärvi 2009: 140 – 141). Tutkimusprosessin luotettavuutta tarkasteltiin läpi työn; kirjallisuuskatsauksessa tehtyjen ratkaisujen vahvuuksia ja rajoituksia arvioitiin systemaattisesti jokaisen kriittisen vaiheen yhteydessä (ks. luku 4) (Tuomi – Sarajärvi 2009: 140 – 141).

Tutkimustulosten luotettavuus on sidoksissa kirjallisuuskatsauksessa käytettyihin alkuperäistutkimuksiin. Alkuperäistutkimusten laadunarvioinnilla varmistettiin, että katsauksen tieteellinen näyttö perustui tasokkaasti laadittuihin tutkimuksiin. (Kaila – Kuoppala – Mäkelä 2007: 63.) On kuitenkin huomioitava, että kirjallisuuskatsaukselle asetetut rajoitukset (ks. luku 4.2.) vaikuttivat tutkimuksen luotettavuuteen.

Tutkimustulosten vääristymistä pyrittiin ehkäisemään luokittelemalla sisällönanalyysissä johtamistyyliä ja johtamistoiminnot eri luokkiin, vaikka niissä esiintyi teoreettisesti ja empiriallisesti tarkasteluna sisällöllistä päällekkäisyyttä (perustelut ratkaisulle esitetty luvussa 4.4). Tulosten validiteetin kannalta tämä oli haasteellinen ratkaisu; toisaalta tulosten vääristymistä ehkäistiin, mutta toisaalta niiden uskottavuus saattoi heikentyä, sillä muodostetut luokat eivät olleet täysin toisiaan poissulkevia (vrt. Nieminen 2006: 219). Opinnäytetyön laatija ei osannut tutkimuksen suunnitteluvaiheessa varautua tutkimusilmiön empirialliseen kirjavuuteen ja sen epä johdonmukaisuuteen teorian kanssa. Jälkeenpäin ajateltuna kyseinen ongelma olisi voitu välttää rajaamalla tutkimusaihetta; kirjallisuuskatsauksen avulla olisi voitu tutkia vain teoriassa tarkoin määriteltyjä huonon johtamisen johtamistyyliä. On kuitenkin huomioitava, että nykyinen tutkimusaineisto oli määrällisesti riittävä, mutta laadullisesti niukka – tutkimushakujen perusteella hoitotyön kontekstissa oli tutkittu vain muutamaa teoriassa määriteltyä huonon johtamisen johtamistyyliä. Nykyisellään opinnäytetyö kuvaa ilmiön tutkimisen haasteellisuutta, joka on laitettu merkille myös ammattitutkijoiden keskuudessa (vrt. luku 2.1; Larsson ym. 2010: 384 – 386; Schyns – Shilling 2013: 139).

Opinnäytetyön teoreettisen tutkimusluonteen (Tuomi – Sarajärvi 2009: 123) vuoksi työn eettisyyden arviointi kohdistuu tieteellisesti ja eettisesti kestävien tiedonhankinta- ja raportointimenetelmien tarkasteluun (Leino-Kilpi 2003: 288). Kirjallisuuskatsauksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä; työ laadittiin rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta kunnioittaen. Opinnäytetyön suunnittelu, toteutus ja raportointi perustuivat tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttäviin tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiin. Lisäksi kirjallisuuskatsauksen tulokset julkaistiin tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta noudattaen. Tutkimuskirjallisuuden referoinnissa muiden tutkijoiden saavutukset huomioitiin asianmukaisin lähdeviittauksin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 6.) Opinnäytetyön prosessin vaiheet pyrittiin raportoimaan mahdollisimman avoimesti, yksityiskohtaisesti ja perusteellisesti, jotta eettinen hyväksyttävyyden ja uskottavuus säilyisivät johdonmukaisesti läpi työn (Tutkimuksen eettinen arviointi Suomessa 2006: 3).

6.2 Tutkimustulosten tarkastelu ja yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata hoitotyön kontekstissa tapahtuvaa huonoa johtamista ja sen aiheuttamia seurauksia. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten perusteella esitettiin, miten huono johtaminen ilmenee hoitotyön johtamisessa ja millaisia seurauksia siitä aiheutui hoitotyössä.

6.2.1 Huonon johtamisen ilmeneminen hoitotyön johtamisessa

Hoitotyön johtamisen kontekstissa tapahtunut huonon johtamisen tarkastelu nosti esiin kaksi näkökulmaa. Huonoa johtamista esiintyi epäammattillisena johtamisena sekä hoitotyön johtamisvajana. Epäammattillisessa johtamisessa näyttäisi korostuvan johtajan rooli aktiivisena toimijana, kun johtamisvajetta kuvastaa pikemminkin esimiehen passiivisuus. Kirjallisuuskatsauksen perusteella osastonhoitajilla ilmeni viittä tutkimuskirjallisuudessa määriteltyä huonon johtamisen johtamistyyliä, mutta myös huomattava määrä yksittäisiä ei-resonoivia johtamistoimintoja.

Tutkimustulosten mukaan **hoitotyön johtaminen oli epäammattillista** osastonhoitajien harjoittaessa työpaikkakiusaamista ja esimiesaseman väärinkäyttöä. Hoitotyöntekijöiden kuvaukset esimiestensä toimista kiusaajina ja position väärinkäyttäjinä ilmenivät samanlaisina, joita on raportoitu aikaisemmissa destruktiivista johtamista koskeneissa tutkimuksissa (vrt. Tepper 2000: 178 – 179; Tepper 2007: 265; Matthiesen – Einarsen 2010: 212). Molemmissa tyyeissä esimiehen epäoikeudenmukainen vallankäyttö kohdistui sekä työhön että hoitohenkilökuntaan (vrt. Matthiesen – Einarsen 2010: 212).

Tuloksista selvisi, että osastonhoitajan epäoikeudenmukainen toiminta, huonot käytöstavat, valehtelevuus, alentava asenne hoitajia kohtaan sekä autoritääriin, komentava johtamistyyli tekivät hoitotyön johtamisesta huonoa. Samankaltaisia piirteitä oli kuvattu myös tutkimuskirjallisuudessa esiintyvien johtamistyylien ilmenemismuodoissa. Destruktiivisen, tyrannimaisen ja despoottin sekä osin myös rajoittavan johtajan tyyppilliseen käyttäytymiseen kuuluu työntekijöiden epäeettinen kohtelu, epäkunnioitus alaisia kohtaan sekä kuuliaisuutta edellyttävä autoritääriin määräilevyys (Ashforth 1995: 756; Ashforth 1997: 126 – 127; Padilla ym. 2007: 179; De Hoogh – Den Hartog 2008: 298 – 299; Shilling 2009: 114 – 115). Saatujen tulosten perusteella on mahdollista pohdita, voidaanko kyseisiä, kirjallisuuskatsauksessa kuvattuja hoitotyön esimiesten epäasiallista johtamistoimintaa sekä kontrolloivia johtamiskäytänteitä pitää destruktiivisena

johtamisena niiden sisältämien toimintojen takia. Huomionarvoista nimittäin oli, etteivät hoitotyön kontekstissa esitetyt, huonoa johtamista koskeneet tutkimukselliset näkemykset sisältäneet lainkaan diskurssia destruktiivisesta, tyrannimaisesta tai despoottista johtamisesta. Keskeistä lienee kysyä, miksi näin on. Tulosten perusteella voidaan lisäksi esittää muita huomionarvoisia kysymyksiä: Millaista arvoa hyvin kohdennetulla diskurssilla olisi huonon johtamisen esiintymiseen käytännön johtamistyössä? Miksi autoritääriinen johtaminen mielletään huonoksi johtamiseksi hoitotyöntekijöiden keskuudessa? Perustuuko autoritäärisyys terveydenhuollon hierarkkiseen organisaatiorakenteeseen ja vanhahtavaan johtamiskulttuuriin, mitä esimerkiksi Y – ja Z – sukupolven hoitajat eivät mahdollisesti koe omakseen? Missä määrin autoritääriinen johtaminen itsessään mahdollistaa huonon johtamisen hoitotyön työyksiköissä? (Vrt. johtamiskulttuurin autoritäärisyys, luku 2.1: Padilla ym. 2007: 185 – 187; Shilling 2009: 111 – 114 sekä luku 2.2.1: Hoel ym. 2010: 455, 461).

Hoitotyön kontekstissa esiintyi myös **johtamisvajetta**, joka ilmeni tutkimustulosten mukaan *laissez-faire* ja *passive management by exception* -johtamistyyleinä sekä johtamisen välttämisenä. Alkuperäistutkimuksissa vain jälkimmäisintä johtamismuotoa oli kuvattu tarkemmin. Verrattaessa osastonhoitajilla esiintynyttä johtamisen välttämistä Shillingin (2009: 114 – 116) dikotomiseen näkemykseen kyseisen johtamistyylin luoteesta voidaan havaita, että osastonhoitajat välttelivät johtamista pikemminkin passiivisin kuin aktiivisin keinoin. Johtamisen välttäminen ilmeni hoitotyössä eritoten päätösten tekemättömyytenä ja ongelmanratkaisuun johtavien menettelyjen puuttumisena. Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa kuvattiin myös osastonhoitajien riittämätöntä osallistumista työyksikön toimintaan ja työtehtävien laiminlyöntiä. Nämä sisälsivät yhteneviä piirteitä teoriakirjallisuudessa esitetyn *laissez-faire* -johtamistyylin kanssa (vrt. Skogstad ym. 2007: 81; Shilling 2009: 115 – 116; Skogstad ym. 2014: 323 – 326). Merkittävimmät yhtäläisyydet koskivat esimiehen ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen niukkuutta, esimiehen läsnäolon ja interventioden kuin esimiehen tarjoaman tuen ja palautteenannon puuttumista. Toisaalta edellä esitetyt tulokset voivat viitata myös johtajan kompetenssivajeeseen henkilöstöjohtamisessa (vrt. Furnham 2010: 6, 8 – 9; Taimela – Aro 2015: 4). Terveydenhuollon kannalta olennainen näkökulma on, että hoitotyön päivitäisjohtamisen laiminlyönti ja johtamisvaje voivat muodostaa potentiaalisen riskin niiden haasteiden voittamisessa, joita hoitotyön johtajien on ennakoitu lähitulevaisuudessa kohtaavan (ks. STM 2012: 16 – 16, 30; STM 2015; Hoitotyön tutkimussäätiö 2016: 4, 12 – 14, 16).

Kirjallisuuskatsauksen kuudessa alkuperäistutkimuksessa oli tarkasteltu passive management by exception -johtamista. Tutkimuskirjallisuudessa kyseinen johtamistyyli on tavanomaisesti liitetty transaktionaaliseen johtamiseen (ks. mm. Odumeru – Ifeanyi 2013: 358), minkä vuoksi sitä ei ollut käsitelty opinnäytetyön teoriaosuudessa tutkimusilmiöön kuuluvana johtamismuotona. Saaduista tuloksista kuitenkin ilmeni, että osastonhoitajien passive management by exception -tyylin käyttäytyminen koettiin hoitotyössä negatiiviseksi johtamiseksi (vrt. seuraukset: luku 5.2).

Lopuksi voidaan todeta, että kirjallisuuskatsauksen avulla saatiin vain vähän synteesiä tutkimustietoa huonon johtamisen yleisyydestä hoitotyössä. Yleisyyttä oli hoitotyön kontekstissa tutkittu lähinnä vain työpaikkakiusaamisen osalta, vaikka valtaosa alkuperäistutkimuksista oli kohdistunut laissez-faire -tyylin johtamiseen. Hoitotyön esimiehet olivat vastuussa 19 – 50 % raportoiduista kiusaamistapauksista. Työpaikkakiusaamisen yleisyys hoitotyön johtajilla vastasi jokseenkin kansallisella ja kansainvälisellä tasolla muun muassa Einarsenin, Raknelin ja Matthiesenin (ks. Hoel ym. 2010: 455, 461) tekemiä löydöksiä. Näiden havaintojen pohjalta voidaan kriittisesti kysyä, kuinka yleisestä ongelmasta on kyse, ja kuinka tavallista huonon johtamisen ilmeneminen kunkin johtamistyylin kohdalla on käytännön hoitotyössä.

6.2.2 Huonon johtamisen seuraukset hoitotyössä

Hoitotyön kontekstissa tapahtunut huonon johtamisen seurausten tarkastelu nosti esiin kolme näkökulmaa: huonosta johtamisesta aiheutui hoitotyössä työntekijän terveyden ja työyhteisön toimivuuden heikentymistä sekä hoitotyön professionaalisen orientaation vahingoittumista.

Kirjallisuuskatsauksen tulokset **työntekijän terveyden heikentymisestä** vastasivat muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta aikaisemmissa tutkimuksissa raportoituja, työntekijöihin kohdistuneita huonon johtamisen seurauksia (vrt. mm. Ashforth 1994: 755, 774; Ashforth 1997: 129; Tepper 2000: 183, 185 – 186; Tepper 2006: 102; Tepper 2007: 277 – 280; Shilling 2009: 177; Matthiesen – Einarsen 2010: 230 – 231; Schyns – Shilling 2013: 143, 148 – 149).

Verrattaessa kirjallisuuskatsauksen tuloksia hoitajien fyysisen ja psyykkisen terveyden tilan horjumisesta Hoelin ym. (2010: 2010: 453 – 454) sekä Matthiesenin ja Einarsenin

(2010: 229) tutkimustuloksiin on huomioitava, ettei alkuperäistutkimuksissa oltu tutkittu aaltovaikutuksen seurauksia sellaisten hoitajien terveyteen, jotka saattoivat joutua seuraamaan kollegoidensa väärinkohtelua. Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa ei myöskään ilmennyt huonon johtamisen ja hoitohenkilökunnan sairauspoissaolojen tai aikaisen eläköitymisen välistä yhteyttä (vrt. Carlson ym. 2012: 850; Wegge ym. 2014: 7 – 8, 11; Rose ym. 2015: 850), vaikka tulosten mukaan hoitajilla esiintyi työuupumuksen ohella muitakin merkittäviä psyykkisiä oireita, lisääntynyttä sairastavuutta sekä hoitoa edellyttäviä somaattisia terveysongelmia. Tästä näkökulmasta on edelleen huomioitava, että aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa huonosta johtamisesta aiheutunut työntekijöiden sairauspoissaolojen lisääntyminen sekä työterveyshuollon kasvaneet kustannukset oli nostettu yhdeksi merkittävimmäksi ongelmaksi, mikä heikensi organisaation taloudellista tulosta (Tepper 2007: 262; Shilling 2009: 117 – 118; Furnham 2010: 10; Hoel ym. 2010: 453; Matthiesen – Einarsen 2010: 233). Mahdollinen syy, ettei kirjallisuuskatsaus tuottanut tietoa kyseisistä aiheista on, että alkuperäistutkimuksissa oli keskitytty tarkastelemaan huonon johtamisen välittömiä seurauksia välillisten seurausten sijaan (vrt. taulukot 3 – 6).

Huonosta johtamista aiheutuneet seuraukset **hoitotyön työyhteisöjen sisäiseen toimivuuteen** olivat yhdensuuntaisia kirjallisuuden kanssa. Hoitajien negatiivisiksi muutuneet käsitykset osastonhoitajista vastasivat teoriassa esitettyjä kuvauksia muun muassa esimiehen maineen menettämisestä ja esimiestyytyväisyyden vähentymisestä (vrt. Ashforth 1994: 755, 774; 1997: 129, 136, 138; Skogstad ym. 2007: 81; Shilling 2009: 116 – 118). Myös tulokset työyhteisön jäsenten välisten suhteiden komplisoitumisesta yhtenivät aiemmin esitettyihin näkemyksiin työntekijöiden poikkeavasta organisaatiokäyttäytymisestä ja työilmapiirin heikentymisestä (vrt. mm. Tepper ym. 2006: 102; Skogstad ym. 2007: 87; Tepper 2007: 275 - 276; Shilling 2009: 116 – 118; Schyns – Shilling 2013: 142 – 143). Tuloksia voidaan pitää merkittävinä tarkasteltaessa potilashoidon järjestämistä ja hoitohenkilöstön hyvinvoinnin tukemista; työyhteisön toimivuuden heikentyminen saattaa vaarantaa hoitotyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Hoitotyön kontekstissa tehdyt tutkimukset osoittivat, että huono johtaminen johti hoitotyöntekijöiden **vähentyneeseen työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon** sekä **heikentyneeseen työ- ja organisaatiositoutumiseen**. Vaikka samankaltaisia tuloksia on merkittävässä määrin raportoitu ennenkin eri aloilta (ks. Ashforth 1997: 129; Tepper 2000: 183, 185 – 186; Tepper ym. 2006: 102; Einarsen ym. 2007: 208, 212 – 213;

Skogstad ym 2007: 80 – 81; Tepper 2007: 274; Shilling 2009: 117 – 118; Hoel ym. 2010: 454; Matthiesen – Einarsen 2010: 229, 233; Inyang 2013: 83; Schyns – Shilling 2013: 142- 144, 146; Rose ym. 2015: 12), näyttää löydettyjen tutkimusten perusteella siltä, että huono johtaminen **heikentäisi työntekijöiden ammattiin sitoutumista** ja lisäisi alalta lähtijöiden todennäköisyyttä erityisesti hoitotyössä. Huoli hoitotyön veto-voimaisuudesta sekä ammattitaitoisen hoitohenkilökunnan riittävydestä on ollut esillä jo pitkään erilaisissa terveystaloudellissa ohjelmissa (mm. STM 2009: 13, 26; STM 2012: 30 – 31), joissa hoitotyön johtaminen on nostettu keskeiseksi, positiiviseksi vaikutusmekanismiksi (STM 2009: 38 – 39). Tätä taustaa vasten julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa kiinnitetään edelleen hämmentävän vähän huomiota johtamisen negatiivisiin puoliin. Mikäli hoitotyön johtamislinjoista käytävä keskustelu suuntautuu vain konstruktivisen muotojen kehittämiseen, saattavat johtamisen todelliset ongelmat jäädä ilman korjaavia toimenpiteitä.

Kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittivat myös, että hoitotyön esimiehen epäasiallinen käytös johti hoitotyössä **henkilöstön alisuoriutumiseen**. Tässä yhteydessä oli yllättävää, ettei aineisto sisältänyt juuri lainkaan tutkimustietoa potilaisiin kohdistuvista seurauksista, vaikka tuloksissa kuvattiin sekä työyksikön toiminnan kuin hoitajien työsuorituksen ja työn laadun heikkenemistä (vrt. Aasland ym. 2010: 439). Talousnäkökulma (organisaatioon kohdistuvat seuraukset) ei myöskään nousut esiin kirjallisuuskatsauksessa käsitellyissä tutkimuksissa, vaikka huonon johtamisen eri vaikutusmekanismeilla tiedetään olevan merkittävä yhteys organisaation taloudellisten haittojen lisääntymiseen (Tepper 2007: 262; Shilling 2009: 117 – 118; Furnham 2010: 10; Matthiesen – Einarsen 2010: 233; Inyang 2013: 83; Taimela – Aro 2015: 1 – 2). Koska potilashoidon laadun turvaaminen (STM 2009: 13 – 15, 38; STM 2015) ja terveydenhuollon taloudellisten menojen hillitseminen ovat keskeisiä lähtökohtia hoitotyön toiminnalle (STM 2012: 15 – 17, 30 – 32), on todennäköistä, että kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimukset suuntautuivat tarkastelemaan ennemminkin huonon johtamisen primaariseurauksia kuin sekundaarivaikutuksia (vrt. taulukot 3 – 6). Toisaalta on syytä pohtia, nähdäänkö huono johtaminen organisaation perustehtävän tai talouden kannalta riittävän tärkeänä kysymyksenä hoitotyössä.

6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Kirjallisuuskatsauksen perusteella hoitotyössä esiintyneet huonon johtamisen muodot ilmenivät melko samanlaisina kuin teoriaosuuteen sisältyneissä tutkimuksissa. Huonon

johtamisen seurauksia koskeneet tulokset näyttivät olevan myös monelta osin yhteneviä hoitotyön ja muun tutkimuskirjallisuuden välillä. Kirjallisuuskatsauksen tulokset tuottivat tietoa hoitotyön esimiesten johtamistoiminnasta, jota hoitotyön esimiehet voivat hyödyntää käytännön johtamistyön kriittisessä tarkastelussa ja arvioinnissa. Tulokset voivat lisäksi edistää hoitotyön esimiesten ja organisaatioiden ymmärrystä siitä, millaisia vaikutuksia johtamisen huonolla laadulla on hoitotyön työyhteisöihin.

Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan esittää seuraavat **johtopäätökset**:

1. Kuvaukset epäammattillisesta johtamisesta ja hoitotyön johtamisvajeesta osoittavat, että huono johtaminen ilmenee hoitotyössä erilaisina johtamiskäyttäytymisinä, johtamistoimintoina ja johtamistyyleinä, joilla on sekä aktiivisia että passiivisia ilmenemismuotoja.
2. Hoitotyön esimiesten johtamiskäyttäytymisestä ja johtamistyyleistä aiheutuneet seuraukset viittaavat siihen, että huonolla johtamisella on destruktiivisia piirteitä hoitotyössä. (ks. destruktiivisen johtamisen määritelmä, sivu 8; Einarsen ym. 2007: 208 – 209).
3. Riippumatta siitä, miten aktiivista tai passiivista hoitotyön esimiesten huono johtaminen oli, seuraukset olivat samanlaisia. Tämä osoittaa, että passiivisten johtamistoimintojen muodot ovat yhtä lailla destruktiivista kuin esimerkiksi työpaikkakiusaamisena toteutettu epäoikeudenmukainen vallankäyttö.
4. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että huono johtaminen on hoitotyöntekijän hyvinvointia, työasenteita sekä yksilöllistä suorituskykyä heikentävä tekijä.
5. Huonon johtamisen vaikutukset työyhteisön sisäisen toimivuuteen ja henkilöstön suoriutumiseen osoittavat, että huono johtaminen vahingoittaa terveydenhuollon organisaation voimavaroja ja muodostaa riskin työyhteisöjen inhimilliselle ja sosiaaliselle kestävyydelle.
6. Hoitotyön kontekstissa saatuja tutkimustuloksia huonosta johtamisesta on aiheellista pitää henkilöstön, työyhteisön ja hoitotyön profession kannalta hälyttävinä.

Jatkotutkimus- ja jatkokehittämissuositukset

Tähän kirjallisuuskatsaukseen sisältyneissä tutkimuksissa oli tarkasteltu hoitotyön esimiehillä esiintyviä huonon johtamisen ilmenemismuotoja sekä niistä aiheutuneita seurauksia enimmäkseen hoitotyöntekijöiden näkökulmasta. Jatkotutkimusta tarvitaan kuitenkin osastonhoitajilta itseltään, jotta ilmiötä ymmärrettäisiin kokonaisvaltaisemmin. Tutkimusta olisi hyvä kohdentaa myös niihin huonon johtamisen teoreettisiin suuntauksiin, jotka eivät tämän kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimuksissa tai tutkimushaui-
sa nousseet esiin. Terveystieteiden tutkimuksen kannalta olisi tärkeää selvittää, miten yleistä huono johtaminen on hoitotyössä, ja hallitseeko jokin huonon johtamisen tyy-
leisiä erityisesti hoitotyön johtamista.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella jäi epäselväksi, millaisia sekundaarivaikutuksia huonolla johtamisella on hoitotyöhön. Tutkimustietoa olisi siten hyvä tarkentaa aaltovaikutuksen sekä talous- ja potilasnäkökulmien osalta. Vaikka muutamassa alkuperäistutkimuksissa (Estes 2013; Lavoie-Trembley ym. 2015) tunnistettiin huonon johtamisen negatiivinen vaikutus potilashoidon laatuun, johtamisen välittömiä tai välillisiä vaikutusmekanismeja ei ollut tarkasteltu. Vaikutusmekanismien tutkimisen ohella olisi tärkeää syventää tutkimustietoa myös konkreettisten haittavaikutusten osalta, joita huonosta johtamisesta saattaa potilaille aiheutua.

Huonon johtamisen ilmenemistä ja seurausta koskevien tutkimuksen rinnalla olisi pyrittävä yhtäläillä tarkastelemaan taustasyitä, jotka vaikuttavat huonon johtamisen syntymiseen. Tarvitaan johdonmukaista tietoa siitä, mistä huono johtaminen hoitotyössä johtuu. Tämänkaltaisen tutkimustiedon lisäksi olisi tärkeää selvittää, miten huonon johtamiseen voidaan tehokkaasti puuttua, ja miten sitä voidaan hoitotyössä parhaiten ehkäistä.

Lopuksi

Terveystieteiden organisaatiot ja hoitotyön esimiehet tarvitsevat riittävästi tietoa huonon johtamisen ilmenemismuodoista ja negatiivisen johtamiskäyttäytymisen vaikutuksista. Tutkimustieto toimii perustana johtamisongelmien tunnistamisessa. Vastaisuudessa ilmiöön ja siitä käytävään keskusteluun olisi kiinnitettävä huomiota jo hoitotyön

johtamisen koulutusohjelmissa. Tällä voisi olla profylaktisia vaikutuksia huonon johtamisen syntymiseen.

Hoitotyön keskijohdon tulisi kiinnittää riittävästi huomiota lähiesimiesten johtamistyylihin. Johtajille itselleen ominaista tapaa käyttäytyä ja toimia voi olla haastava arvioida muiden työyhteisössä toimijoiden näkökulmasta. Siten esimiesten subjektiiviset arviot käyttämistään johtamistyyleistä olisi hyvä suhteuttaa työntekijöiden kokemuksiin. Tämä mahdollistaisi johtajuuden todenperäisen ja kokonaisvaltaisemman kehittämisen yksilöllisistä tarvelähtökohdista käsin.

Epäasiallisen työpaikkakäyttäytymisen vähentämiseen tähtäävien nollatoleranssiohjelmien (ks. Rodwell ym. 2014) soveltaminen hoitotyön toimintayksiköissä lienee vielä varsin vaatimatonta, vaikka tietoisuus huonon johtamisen aiheuttamista seurauksista kasvaa jatkuvasti. Läpinäkyvien raportointijärjestelmien (ks. Rodwell ym. 2014) käyttö mahdollistaisi organisaatioiden kohdentaa preventio-, interventio – ja tukitoimenpiteitä työyhteisössä vaikuttaviin huonon johtamisen osatekijöihin. Esimiesten työelämä- ja täydennyskoulutusten tulisi konstruktivisten johtamisnäkemysten ohella ulottua käsittelemään johtajuuden negatiivisia puolia.

Hyvästä ja tehokkaasta johtamisesta on tärkeä puhua,
mutta on kyettävä keskustelemaan myös siitä, mikä on väärin.

“You learn far more from negative leadership than from positive leadership.
Because you learn how not to do it. And, therefore, you learn how to do it.”

- Norman Schwarzkopf -

Lähteet

Aalto, Iiris – Puusa, Anu 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, Anu – Juuti, Pauli (toim.): Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint. 153 – 166.

Aasland, Merethe Schanke – Skogstad, Anders – Einarsen, Ståle 2008. The Dark Side: Defining Destructive Leadership Behaviour. *Organisations & People*, August 2008, Vol 15, No 3, 20 – 28.

Aasland, Merethe Schanke – Skogstad, Anders – Notelaers, Guy – Nielsen, Morten Birkeland – Einarsen, Ståle 2010. The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*: Vol. 21, 438 – 452.

Ailasmaa, Reijo 2015. Terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2013. Tilastoraportti 26/2015, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavana sähköisesti: <<https://www.thl.fi/fi/tilastot/tilastot-aiheittain/sosiaali-ja-terveydenhuollon-henkilosto>>.

Autti-Rämö, Ilona – Grahn, Riitta 2007. Kirjallisuushaku. Teoksessa: Mäkelä, Marjukka – Kaila, Minna – Lampe, Kristian – Teikari, Martti (toim.). Menetelmien arviointi terveydenhuollossa. Helsinki: Duodecim, 46 – 60.

Ashforth, Blake 1994. Petty tyranny in organizations. *Human Relations*: July 1994, Vol. 47, No. 7, 755 – 778.

Ashforth, Blake 1997. Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 14(2), 126 – 140.

Aveyard, Helen 2014. *Doing a Literature Review in Health and Social Care – A practical guide*. Third edition. Berkshire, England: Open University Press.

Berry, Peggy A. – Gillespie, Gordon L. – Gates, Donna – Schafer, John 2012. Novice Nurse Productivity Following Workplace Bullying. *Journal of Nursing Scholarship*. 44:1, 80 – 87.

Booth, Andrew – Rees, Angie – Beecroft, Claire 2010. Systematic Reviews and Evidence Syntheses. Teoksessa: Gerrish, Kate – Lacey, Anne (toim.). The Research Process in Nursing. Sixth edition. Oxford, United Kingdom: Blackwell Publishing, 284 – 302.

Bormann, Lorraine – Abrahamson, Kathleen 2014. Do Staff Nurse Perceptions of Nurse Leadership Behaviors Influence Staff Nurse Job Satisfaction? The Case of a Hospital Applying for Magnet Designation. The Journal of Nursing Administration, Vol 44, No 4, 219 – 225.

Brubn, John G. 2005. Looking Good, But Behaving Badly. Leader Accountability and Ethic Failure. The Health Care Manager: Vol. 24, No 3, 191 – 199.

Burton, James P – Hoobler, Jenny M 2006. Subordinate Self-esteem and Abusive Supervision. Journal of Managerial Issues: Vol XVIII, No 3, 340 – 355.

Carlson, Dawn – Ferguson, Merideth – Hunter, Emily – Whitten, Dwayne. 2012. Abusive supervision and work – family conflict: The path through emotional labor and burn-out. The Leadership Quarterly 23, 849 – 859.

Clarke, Mike 2007. Overview of Methods. Teoksessa: Webb, Chistine – Roe, Brenda (toim.). Reviewing Research Evidence for Nursing Practice. Systematic Reviews. Oxford, United Kingdom: Blackwell Publishing, 3 – 8.

Cortes, Claudio G. 2007. Job satisfaction of Italian nurses: an exploratory study. Journal of Nursing Management 15, 303 – 312.

Dandira, Martin 2012. Dysfunctional leadership: organizational cancer. Business Strategy Series, Vol 13, No 4, 187 – 192.

De Hoogh, Annabel H.B. – Den Hartog, Deanne N. 2008. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. The Leadership Quarterly, Vol 19, Issue 3, June 2008, 297 – 311.

de Souza Watters, Aurora 2014. The Dark Side of Leadership. Research Report. Civil Service Collage, Singapore.

Einarsen, Ståle – Aasland, Merethe Schanke – Skogstad, Anders 2007. Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*:18 (2007), 207 – 216.

Elo, Satu – Kyngäs, Helvi 2007. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107 – 115.

Eskola, Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat - Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Aaltola, Juhani – Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy,133-157.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere.

Estes, Brad C. 2013. Abusive Supervision and Nursing Performance. *Nursing Forum*, Vol 48, No 1, January-March 2013, 3 – 16.

Evans, David – Pearson, Alan 2001. Systematic reviews: gatekeepers of nursing knowledge. *Journal of Clinical Nursing*, Vol 10, Issue 5, September 2001, 593 – 599.

Farrell, Gerald A. – Shafiei, Touran 2012. Workplace aggression, including bullying in nursing and midwifery: A descriptive survey. *International Journal of Nursing Studies* 49 (2012), 1423 – 1431.

Furnham, Adrian 2010. *The Elephant in the boardroom. The cause of leadership derailment.* New York: Palgrave Macmillan.

Glasø, Lars – Einarsen, Ståle – Matthiesen, Stig Berge – Skogstad, Anders 2010. The dark side of leaders: A representative study of interpersonal problems among leaders. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*: Vol 2, No 2, 3 – 14.

Goldman, Alan 2006. High toxicity leadership. Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*: Vol. 21, No. 8, 733 – 746.

Granaheim, Ulla H. – Lundman, Berit 2004. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* (2004) 24, 105 – 112.

Grohar-Murray, Mary Ellen – Langan, Joanne. *Leadership and Management in Nursing*. Upper Saddle River, N.J: Pearson.

Hahtela, Nina 2015. Sairaanhoidajien työbarometri 2014. Sairaanhoidajaliiton selvitys sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista. Sairaanhoidajaliiton julkaisu 26.1.2015.

Harris, Kenneth J. – Harvey, Paul – Kacnar, Michele K. 2011. Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly* : 22 (2011), 1010 – 1023.

Harris, Kenneth J – Harvey, Paul – Harris, Ranida B – Cast, Melissa 2013. An Investigation of Abusive Supervision, Vicarious Abusive Supervision, and Their Joint Impacts. *The Journal of Social Psychology*: 153 (1), 38 – 50.

Harvey, Paul – Harris, Kenneth J. – Gillis, William E. – Martinko, Mark J. 2014. Abusive supervision and the entitled employee. *The Leadership Quarterly*: 25 (2014), 204 – 217.

Harvey, Paul – Martinko, Mark J. – Douglas, Scott C. 2006. Causal reasoning in dysfunctional leader-member interactions. *Journal of Managerial Psychology*: Vol 21, No 8, 747 – 762.

Heiskanen, Ari 2014. Työpahoinvoinnin hinta. Teoksessa: Ranta, Iiri – Tilander, Eva (toim.) *Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot*. Bookwell Oy: Porvoo.

Hoel – Helge, Glasø, Lars – Hetland, Jørn – Cooper – Cary L. – Einarsen, Ståle 2010. Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal of Management*, Vol 21, 453 – 468.

Hogan, Robert – Hogan, Joyce 2001. Assessing Leadership: A View from the Dark Side. *International Journal of Selection and Assessment*: Vol 9, Numbers 1/2, March/June 2001, 40 – 51.

Hoitotyön tutkimussäätiö 2016. Sote-uudistuksen haasteet – selvitys hoitotyöntekijöiden näkökulmasta. Raportti 1/2016. Verkkodokumentti:
<http://www.hotus.fi/system/files/HOTUSRAPORTTI_13_6_2016_NETTI.pdf>.

Holopainen, Arja – Hakulinen-Viitanen, Tuovi – Tossavainen, Kerttu 2008. Systematic review - a method for nursing research. *Nurse Researcher* 2008: 16 (1), 72 – 83.

Hsieh, Hsiu-Fang – Shannon, Sarah E. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, Vol 15, No. 9., 1277 – 1288.

Huber, Diane L. – Maas, Meridean – McCloskey, Joanne – Scherb, Cindy A. – Goode, Colleen J. – Watson, Carol. Evaluating Nursing Administration Instruments. *The Journal of Nursing Administration*: Vol 30(5), May 2000, 251 – 272.

Huttunen, Anne – Kvist, Tarja – Partanen, Pirjo 2009. Sairaanhoidajien työmotivaatio ja siihen yhteydessä olevat tekijät. *Tutkiva Hoitotyö*, Vol 7 (2), 21 – 27.

Inyang, Benjamin James 2013. Exploring the Concept of Leadership Derailment: Defining New Research Agenda. *International Journal of Management*: Vol 8, No. 16, 78 - 85.

IOM (Institute of Medicine) 2011. Finding What Works in Health Care: Standards for Systematic Reviews. Washington DC, United States of America: The National Academies Press.

Jackson, Debra – Hutchinson, Marie – Peters, Kath – Luck, Laretta – Saltman, Deborah 2012. Understanding avoidant leadership in health care: findings from a secondary analysis of two qualitative studies. *Journal of Nursing Management*, 21, 572- 580.

Johansson, Kirsi 2007. Kirjallisuuskatsaukset – Huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa: Johansson, Kirsi – Axelin, Anna – Stolt, Minna – Ääri, Riitta-

Liisa (toim.). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:51/2007, 3 – 9.

Johnson, Susan L. – Rea, Ruth E. 2009. Workplace Bullying. Concerns for Nurse Leaders. *The Journal of Nursing Administration*, Vol 39, No 2, 84 – 90.

Jokelainen, Merja – Turunen, Hannele – Tossavainen, Kerttu – Jamookeeah, David – Coco, Kirsi 2011. A systematic review of mentoring nursing students in clinical placements. *Journal of Clinical Nursing*, 20, 2854 – 2867.

Kaila, Minna – Kuoppala, Jaana – Mäkelä, Marjukka 2007. Tutkimustiedon kriittinen arviointi. Teoksessa: Teoksessa: Mäkelä, Marjukka – Kaila, Minna – Lampe, Kristian – Teikari, Martti (toim.). *Menetelmien arviointi terveydenhuollossa*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 62 – 81.

Kaiser, Robert B. – Hogan, Robert 2010. How to (and how not to) assess the integrity of managers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*: Vol 62, No 4, 216 – 234.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Porvoo: WSOYpro.

Kanste, Outi 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilökunnan työuupumus terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto: Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos.

Kanste, Outi 2008a. Johtajuuden yhteys henkilöstön työhön sitoutumiseen ja haluun pysyä työssä. *Tutkiva Hoitotyö*, Vol 6, No 3, 18 – 24.

Kanste, Outi 2008b. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön yrittämisen haluun työssä, esimiestytyväisyyteen ja näkemyksiin esimiestehokkuudesta. *Premissi* 2/2008, 42 – 48.

Kanste, Outi 2008c. The association between leadership behavior and burnout among nursing personnel in health care. *Vård I Norden* 3/2008, Vol 28, 4 – 8.

Kanste, Outi – Kyngäs, Helvi – Nikkilä, Juhani 2007. The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management* 15, 731 – 739.

Kellerman, Barbara 2004a. *Bad Leadership: What it is, How it Happens, Why it Matters*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kellerman, Barbara 2004b: Leadership. Warts and All. *Harvard Business Review* 2004, Jan: 82 (1), 40 – 45.

Kelloway, Kevin E. – Sivanathan, Niro – Francis, Lori – Barling, Julian 2005. Poor Leadership. Teoksessa: Barling, Julian – Kelloway, Kevin E. – Frone, Michael R. (toim.) 2005. *Handbook of Work Stress*. Sage Publications, 89 – 112.

Kets de Vries, Manfred 2003. Dysfunctional Leadership. *Faculty & Research: 2003/58*, 1 – 12.

Khan, Khalid Saeed – Kunz, Regina – Kleijnen, Jos – Antes, Gerd 2008. *Systematic Reviews to Support Evidence-based Medicine - How to Review and Apply Findings of Healthcare Research*. Great Britain, Oxford: Marston Book Services Limited.

Kontio, Elina – Johansson, Kirsi 2007. Systemaattinen tarkastelu alkuperäistutkimusten laatuun. Teoksessa: Johansson, Kirsi – Axelin, Anna – Stolt, Minna – Ääri, Riitta-Liisa (toim.). *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:51/2007, 101 – 108.

Kuntatyönantajat 2014. Kuntien henkilöstö. Verkkodokumentti:
<<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kunta-työnantajana/henkilosto/Sivut/default.aspx>>.
Viitattu 16.2.2016.

Kylmä, Jari – Rissanen, Marja-Liisa – Laukkanen, Eila – Nikkonen, Merja – Juvakka, Taru – Isola, Arja 2008. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tietoa hoitotyön kehittämiseen. *Tutkiva Hoitotyö*, vol 6 (2), 23 – 29.

Kyngäs, Helvi – Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1), 3 – 12.

Kääriäinen, Maria - Lahtinen, Mari 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. *Hoitotiede* 1/2006, 37–45.

Laine, Marjukka – Kokkinen, Lauri – Kaarlela-Tuomaala, Anu – Valtanen, Elisa - Elovainio, Marko – Keinänen, Mika – Suomi, Reima 2011. *Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku*. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Larsson, Gerry – Fors Brandebo, Maria – Nilsson, Sofia 2010. Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*: Vol 33, No. 4, 383 – 400.

Latvala, Eila – Vanhanen-Nuutila, Liisa 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa: Janhonen, Sirpa – Nikkonen, Merja (toim.). *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Juva: WS Bookwell Oy, 21 – 43.

Lavoie-Tremblay, Mélanie – Fernet, Claude – Lavigne, Geneviève L. – Austin, Stéphanie 2015. Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *The Journal of Advanced Nursing* 72(3), 582 – 592.

Leino-Kilpi, Helena 2003. Hoitotyöntekijä ja tutkimusetiikka. Teoksessa: Leino-Kilpi, Helena – Välimäki, Maritta (toim.). *Etiikka hoitotyössä*. Juva: WS Bookwell Oy, 248 – 298.

Malloy, Terry – Penprase, Barbara 2010. Nursing leadership style and psychosocial work environment. *Journal of Nursing Management* 18, 715 – 725.

Marjamäki, Minna – Kankkunen, Päivi – Suominen, Tarja 2006. Osastonhoitajien johtamistaidoilla on ratkaiseva merkitys henkilöstön työhön sitoutumiseen. *Premissi* 3/2006, 40 – 45.

Matthiesen, Stig Berge – Einarsen, Ståle 2010. Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 13 (2), 202 – 248.

Metsämuuronen, Jari 2001. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Metodologia – sarja 1. Viro, 2 painos.

Nakari, Risto 2004. Kuntien erilaistuva työelämä. Tutkimus kunnallisista työyhteisöistä 1995 – 2003. Kunta-Suomi 2004 -tutkimuksia nro 50. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Neves, Perdo 2014. Taking it out on survivors: Submissive employees, downsizing, and abusive supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*: 87 (2014), 507 – 534.

Niela-Vilén, Hannakaisa – Hamari, Lotta 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, Minna – Axelin, Anna – Suhonen, Riitta (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja, Sarja A73, 23 – 34.

Nieminen, Heli 2006. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: Paunonen, Marita – Vehviläinen-Julkunen, Katri (toim.). Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: WSOY, 215 – 221.

Northouse, Peter G. 2010. Leadership: Theory and practice. United States of America: Western Michigan University.

Odumeru, James A. – Ifeanyi, George Ogbonna 2013. Transformational vs Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, Vol 2, Issue 2, 355 – 361.

Othman, Rozhan – Fang Ee, Foo – Lay Shi, Ng 2010. Understanding dysfunctional leader-member exchange: antecedents and outcomes. *Leadership and Organization Development Journal*: Vol 31, No 4, 337 – 350.

Padilla, Art – Hogan, Robert – Kaiser, Robert B 2007. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly* 18 (2007), 176 – 194.

Paunonen, Marita – Vehviläinen-Julkunen, Katri 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Porvoo: WSOY.

Pekkala, Eila 2000. Systemaattiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa: Voutilainen, Päivi – Leino-Kilpi, Helena – Mikkola, Taru – Peiponen, Arja (toim.). Hoitotyön vuosikirja 2001. Näyttöön perustuva hoitotyö. Tampere: Tammer-Paino Oy, 58 – 68.

Pritz, Jesse 2013. Culture and Cognitive Science, The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Saatavana sähköisessä muodossa: <<http://plato.stanford.edu/archives/sum2013/entries/culture-cogsci/>>. Viitattu 25.6.2016.

Pudas-Tähkä, Sanna-Mari – Axelin, Anna 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajaaminen, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa: Johansson, Kirsi – Axelin, Anna – Stolt, Minna – Ääri, Riitta-Liisa (toim.). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:51/2007, 46 – 57.

Rodwell, John – Brunetto, Yvonne – Demir, Defne – Shacklock, Kate – Farr-Wharton, Rod 2014. Abusive Supervision and Links to Nurse Intentions to Quit. *Journal of Nursing Scholarship*, 46:5, 357 – 365.

Rose, Kevin – Shuck, Brad – Twyford, Devon – Bergman, Matt 2015. Skunked: An Integrative Review Exploring the Consequences of the Dysfunctional Leader and Implications for Those Employees Who Work for Them. *Human Resource Development Review*, 1 – 27.

Rouse, Ruby A. 2009. Ineffective participation: reactions to absentee and incompetent nurse leadership in an intensive care unit. *Journal of Nursing Management* 17, 463 – 473.

Schyns, Birgit – Shilling, Jan 2013. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly* 24 (2013), 138 – 158.

Shaw, James B. – Erickson, Anthony – Harvey, Michael 2011. A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly* 22 (2011), 575 – 590.

Shilling, Jan 2009. From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership*, Vol 5 (1), 102 – 128.

Simoila, Riitta 2003. Hoitotyön johtaminen terveydenhuollon murroksessa. Teoksessa: Peiponen, Arja – Koivisto, Taru – Muurinen, Seija – Rajalahti, Elina (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Sinkkonen, Sirkka – Kinnunen, Juha – Paunonen, Marita 1986. Osastonhoitajien johtamistyylit ja hoitohenkilöstön työtyytyväisyys. Suomen kaupunkiliiton julkaisu.

Skogstad, Anders – Einarsen, Ståle – Torsheim, Torsjørn – Aasland, Merethe Schanke – Hetland, Hilde 2007. The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behaviour. *Journal of Occupational Health Psychology* 2007: Vol 12, No 1, 80 – 92.

Skogstad, Anders – Hetland, Jørn – Glasø, Lars – Einarsen, Ståle 2014. Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, Vol. 28, No. 4, 323 – 341.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009 – 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009: 18. Saatava sähköisesti: <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-2919-7>>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012 – 2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012: 1. Verkkodokumentti: <http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistus 2015 – 2019. Sote-uudistuksen tietolehtinen 9/2015.

Sparks, George – Wolf, Patricia – Zurick, Andryce M 2015. Destructive Leadership: The Hatfield And Mccoy Feud. *American Journal Of Business Education*, Fourth Quater, Vol 8, No. 4, 307 – 326.

Stolt, Minna – Routasalo, Pirkko 2007. Tutkimusartikkelien valinta ja käsittely. Teoksessa Johansson, Kirsi – Axelin, Anna – Stolt, Minna – Ääri, Riitta-Liisa (toim.). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:51/2007, 58 – 69.

Su, Shu-Fen – Jenkins, Mary – Liu, Po-Erh 2011. Nurses' perceptions of leadership style in hospitals: a grounded theory study. *Journal of Clinical Nursing*, 21, 272 – 280.

Suhonen, Riitta – Axelin, Anna – Stolt, Minna 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, Minna – Axelin, Anna – Suhonen, Riitta (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja, Sarja A73, 7 – 22.

Taimela, Simo – Aro, Timo 2015. Huono lähiesimiestyö pilaa kannattavuuden. Tutkimus johtamisen laadun ja yksikkökohtaisen kannattavuuden välisistä yhteyksistä. Ilmarinen.

Tavanti, Marco 2011. *Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them*. DePaul University, 127 – 136.

Teikari, Martti – Roine, Risto P. 2007. Tiedon tulkinta ja raportointi. Teoksessa: Mäkelä, Marjukka – Kaila, Minna – Lampe, Kristian – Teikari, Martti (toim.). *Menetelmien arviointi terveydenhuollossa*. Helsinki: Duodecim, 126 – 143.

Tepper, Bennett J. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, Vol 43 (2), 178 – 190.

Tepper, Bennet J. – Duffy, Michelle K. – Henle, Christine A. – Shurer Lambert, Lisa 2006. Procedural injustice, victim precipitation and abusive supervision. *Personnel Psychology* 59, 101 – 123.

Tepper, Bennett J. 2007. Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, Vol 33, No 3, June 2007, 261 – 289.

Thoroughgood, Christian N. – Padilla, Art – Hunter, Samuel T. – Tate, Brian W. 2012. The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*: 23 (2012), 897 – 917.

Tilastokeskus 2016. Suomen virallinen tilasto (SVT). Työssäkäynti 2014. Saatava sähköisesti:

<http://www.stat.fi/til/tyokay/2014/03/tyokay_2014_03_2016-09-28_tie_001_fi.html>.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuovinen, Raija – Kvist, Tarja – Partanen, Pirjo 2010. Työpaikkakiusaaminen erikoissairaanhoidossa. Tutkiva Hoitotyö, Vol 8 (4), 4 – 11.

Tutkimuksen eettinen arviointi Suomessa 2006. Vantaa: Kirjapaino Keili Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavana sähköisessä muodossa: <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_verkkoversio040413.pdf.pdf#overlay-context=fi/ohjeet-ja-julkaisut>. Viitattu 6.10.2016.

Vesterinen, Soili 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja, yhteenveto-osa. Oulun yliopisto D 1200.

Vesterinen, Soili – Isola, Arja – Paasivaara, Leena 2007. Hoitotyön johtajien johtamistyyliä tutkimus vuosina 1994 – 2006. Premissi 6/2007, 36 – 44.

Vesterinen, Soili – Suhonen, Marjo – Isola, Arja – Paasivaara, Leena 2012. Nurse Managers' Leadership Styles in Finland. Nursing Research and Practise, volume 2012, Article ID 605379, 1-8.

Wegge, Jürgen – Shemla, Meir – Haslam, Alexander S. 2014. Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key paths. German Journal of Research in Human Resource Management, 28 (1-2), 6 – 23.

Wheeler, Anthony R. – Halbesleben, Jonathon R. B. – Whitman, Marilyn V. 2013. The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86, 477 – 496.

Whittemore, Robin 2005. Combining Evidence in Nursing Research. Methods and Implications. Nursing Research, 54 (1), 56 – 62.

Williams, Lauren L 2006. What Goes Around Comes Around. Evidence-based Management. Nursing Administration Quarterly, 30 (3), 243 – 251.

Yukl, Gary 2013. *Leadership in Organizations*. Global Edition. University of Albany, State University of New York. United States of America: Westford.

Xu – Angela J. – Loi, Raymond – Lam, Long W. 2015: The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly* 26 (2015), 763 – 774.

Alkuperäistutkimusten hakustrategiat tietokannoittain

12.7.2016

Tietokanta: **Cinahl** (ESBCO)

Hakurajaukset kohdissa 1-28: Linked Full Text; Published Date: 20060101-20161231;

Language: English

Hakustrategia:

Nro	HAKUSANAT JA – LAUSEKKEET	HAKUTULOKSET
1	poor leadership	16
2	negative leadership	15
3	leadership style	160
4	management style	471
5	leadership practices	325
6	leadership behavior	110
7	nursing	120655
8	nursing leadership	627
9	nursing management	2995
10	destructive leadership	2
11	destructive leadership behavior	0
12	destructive leadership behavior (SmartText Searching)	60
13	tyran* leadership	1
14	despotic leadership	0
15	restrictive leadership	0
16	incincere leadership	0
17	exploitative leadership	0
18	abusive leadership	11
19	workplace bullying	165
20	passive avoidance leadership OR passive avoiding leaderhip	0
21	passive avoidance leadership OR passive avoiding leaderhip (SmartText Searching)	62
22	active avoidance leadership OR active avoiding leaderhip	0
23	active avoidance leadership OR active avoiding leaderhip (SmartText Searching)	90
24	laissez-faire leadership	6
25	failed leadership	0

26	failed leadership (SmartText Searching)	11
27	incompetent leadership	3
28	derailed leadership	0
29	3 and 8	41
30	3 and 9	54
31	4 and 8	51
32	4 and 9	88
33	5 and 8	77
34	5 and 9	50
35	6 and 8	24
36	6 and 9	24
37	7 and 10	0
38	7 and 12	8
39	7 and 13	0
40	7 and 18	2
41	7 and 19	64
42	7 and 21	9
43	7 and 23	13
44	7 and 24	3
45	7 and 26	4
46	7 and 27	1
47	1 or 2 or 29 or 30 or 31 or 32 or 33 or 34 or 35 or 36 or 37 or 38 or 39 or 40 or 41 or 42 or 43 or 44 or 45 or 46	358

12.7.2016

Tietokanta: **PubMed** (NCBI)

Hakurajaukset kohdissa 1-16: Full text; Publication date from 2006/01/01 to 2016/12/31; English; MEDLINE; Nursing journals

Hakustrategia:

Nro	HAKUSANAT JA – LAUSEKKEET	HAKUTULOKSET
1	"poor leadership"	20
2	"negative leadership"	6
3	"leadership style"	173
4	"management style"	111
5	"leadership practices"	85
6	"leadership behavior"	36
7	nursing	151559
8	nursing leadership	5405
9	nursing management	26155
10	"destructive leadership"	2
11	"destructive leadership behavior"	11
12	"tyran* leadership"	3
13	"despotic leadership"	3
14	"restrictive leadership"	17
15	"insincere leadership"	0
16	"exploitative leadership"	5
17	"abusive supervision"	34
18	"workplace bullying"	180
19	"passive avoidance leadership" OR "passive avoiding leadership"	1
20	"active avoidance leadership" OR "passive avoiding leadership"	5
21	"laissez-faire leadership"	21
22	"failed leadership"	72
23	"incompetent leadership"	4
24	"derailed leadership"	0
25	3 and 8	84
26	3 and 9	39
27	4 and 8	11
28	4 and 9	46

29	5 and 8	60
30	5 and 9	24
31	6 and 8	4
32	6 and 9	0
33	10 and 7	0
34	11 and 7	3
35	12 and 7	0
36	13 and 7	0
37	14 and 7	8
38	16 and 7	1
39	17 and 7	3
40	18 and 7	75
41	19 and 7	1
42	20 and 7	0
43	21 and 7	6
44	22 and 7	12
45	23 and 7	1
46	1 or 2 or 25 or 26 or 27 or 28 or 29 or 30 or 31	218
47	34 or 37 or 38 or 39 or 40 or 41 or 43 or 45	107

12.7.2016

Tietokanta: **Medic**

Hakurajaukset kohdissa 1 – 16: 2006 - 2016 fi, en; väit.,alkup.tutk.

Hakustrategia:

Nro	HAKUSANAT	HAKUTULOKSET
1	hoitotyö* AND johta*	26
2	"destructive leadership"	0
3	"destructive leadership behavior"	0
4	"tyrannic leadership"	0
5	"despotic leadership"	0
6	"restrictive leadership"	0
7	"insincere leadership"	0
8	"exploitative leadership"	0
9	"abusive supervision"	0
10	"workplace bullying"	0
11	työpaikkakius*	0
12	"passive avoidance leadership" OR "passive avoiding leadership"	0
13	"active avoidance leadership" OR "active avoiding leadership"	0
14	"laissez-faire leadership"	0
15	"failed leadership"	0
16	"incompetent leadership"	0
17	"derailed leadership"	0

Alkuperäistutkimusten laadun arviointilomake

Evaluation form with evaluation sections and criteria for research articles (Jokelainen – Turunen – Tossavainen – Jamookeeah – Coco 2011, 2859 – 2860)

Arvionnin osa-alue	Arviointikriteerit ja arviointipisteet
I Tutkimuksen tausta	<p>3 Tausta on inklusiivinen, relevantti ja se on esitetty johdonmukaisesti.</p> <p>2 Tausta on esitetty keskinkertaisesti ja sisältää muutamia ydinasioita.</p> <p>1 Taustaa on niukasti ja se on esitetty pinnallisesti ja/tai konteksti on riittämätön.</p> <p>0 Tausta/konteksti ei kohtaa tutkimuksen tavoitetta tai se puuttuu täysin.</p>
II Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	<p>3 Tutkimuksen tarkoitus kuvataan tarkasti ja selkeästi, tutkimuskysymykset ovat täsmällisiä ja realistisia.</p> <p>2 Tutkimuksen tarkoitus kuvataan lyhyesti; tutkimuskysymykset sisältävät pieniä epätarkkuuksia.</p> <p>1 Tutkimuksen tarkoitus kuvataan riittämättömästi. Tutkimuskysymykset esitetään epätarkasti tai epäsuorasti.</p> <p>0 Tutkimuksen tarkoitus on epäselvä tai puuttuu kokonaan. Tutkimuskysymykset puuttuvat tai ne ovat vaikea tunnistaa.</p>
III Tutkimusasetelma ja -menetelmä	<p>3 Tutkimusasetelma ja –menetelmä ovat yhdenmukaisia tutkimuksen tavoitteen kanssa, ja ne ovat kuvattu selkeästi.</p> <p>2 Tutkimusasetelma ja –menetelmä soveltuvat tutkimukseen, mutta niiden kuvaus voisi olla täsmällisempää.</p> <p>1 Tutkimusmenetelmä käsitellään lyhyesti tai se on epäselvä. Menetelmä kuvataan epätarkasti ja/tai sen sovellettavuus on kyseenalainen.</p> <p>0 Tutkimusasetelma tai –menetelmä puuttuu, tai ne ovat sopimattomia.</p>
IV Tutkimuksen joukko/otos	<p>3 Tutkimusjoukko ja syyt kyseisen joukon valintaan kuvataan täsmällisesti. Selvitys vastaajista ja vastaamatta jättäneistä on tehty. Tutkimusotannon koko on sopiva, selkeästi kuvattu ja soveltuvuus tutkimukseen perusteltu.</p> <p>2 Tutkimusjoukon perustelu/valinta kuvataan pääasiallisesti tietyin epätäsmällisyyksin. Otannon koko on riittävä, se on kuvattu ja perusteltu.</p> <p>1 Tutkimusjoukosta on tuskin yhtään tietoa. Tutkimusotos mainitaan, mutta muita yksityiskohtia ei ole annettu.</p> <p>0 Tutkimusjoukosta tai otoksen koosta ei ole mainintaa.</p>
V Aineiston keräys	<p>3 Aineisto soveltuu hyvin tutkimukseen, ja aineisto kuvataan yksityiskohtaisesti. Aineistonkeruumenetelmä on tarkoituksenmukainen ja sopii tutkimuskysymyksiin. Aineiston keräys on kuvattu täsmällisesti.</p> <p>2 Aineisto on soveltuva ja se kuvataan riittävästi. Aineistonkeruumenetelmät soveltuvat tutkimuskysymyksiin. Aineistonkeruu kuvataan lyhyesti ja se sisältää muutamia pääpiirteitä.</p> <p>1 Kohtuullista materiaalia kuvataan niukasti. Aineistonkeruumenetelmä on kyseenalainen tutkimuskysymyksiin nähden. Aineistonkeruu kuvataan epätarkasti.</p> <p>0 Materiaali on niukkaa, ja aineistonkeruusta ei ole kuvausta. Aineistonkeruumenetelmä on epäsopiva.</p>

VI Aineiston analyysi	<p>3 Aineiston analyysimenetelmän valinta ja aineiston analyysi perustellaan ja kuvataan selkeästi. Kvalitatiivinen: Aineiston analyysiprosessi kuvataan tarkasti ja toteutetaan oikein. Kvantitatiivinen: Analyysi ja perustelut tilastollisille analyysimenetelmille kuvataan täsmällisesti ja toteutetaan oikein.</p> <p>2 Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen analyysin valinta kerrotaan lyhyesti, pääpiirteet aineiston analyysiprosessista on löydettävissä, mutta esimerkit puuttuvat.</p> <p>1 Aineiston analyysi on vähäistä/epätarkkaa ja se mainitaan lyhyesti.</p> <p>0 Aineiston analyysistä ei ole mainintaa tai analyysi on toteutettu virheellisesti.</p>
VII Tulokset	<p>3 Tutkimuskysymyksiin vastaavat tutkimustulokset ovat selkeästi esitetty, johdonmukaisia ja etenevät loogisesti. Tulokset tulkitaan asianmukaisesti, ja niitä verrataan aiempaan tutkimukseen. Mahdolliset taulukot/kuviot selitetään tekstissä.</p> <p>2 Tulokset mainitaan lyhyesti, ja niistä voisi olla lisää informaatiota. Tulosten tulkinta on kohtalaista, ja tuloksia verrataan osittain aiempaan. Mahdolliset taulukot/kuviot tukevat tekstiä osittain.</p> <p>1 Tulokset kuvataan epätarkasti, tuloksia ei selitetä ja ne eivät etene loogisesti. Tulokset toistavat aineistoa (analyysi keskeneräistä) ja niiden tulkinta on epätarkkaa, ja vertaus aikaisempiin tutkimuksiin on niukkaa.</p> <p>0 Tuloksia ei mainita, tai niitä ei yhdistetä tutkimuskysymyksiin. Tulosten tulkinta on virheellistä, ja vertailua aiempaan tutkimukseen ei tehdä.</p>
VIII Eettiset kysymykset	<p>3 Tutkimuksen eettiset kysymykset mainitaan laajasti (sisältäen anonymiteetin takaamisen, tutkimusluvan ja perehtyneesti annettu suostumus). (Olemassa olevan kyselylomakkeen käyttö). Tutkimuksen puutteet otetaan huomioon.</p> <p>2 Tutkimuksen eettisiä kysymyksiä otetaan huomioon, mutta niissä on pieniä vajavuuksia.</p> <p>1 Eettisten kysymysten tai puutteiden maininta on niukkaa tai epäolennaista.</p> <p>0 Eettisiä kysymyksiä tai puutteita ei mainita</p>
IX Luotettavuus	<p>3 Tutkimuksen toteutuksen luotettavuus (käsitteet, tutkimusjoukko, kyselylomake, aineisto, aineiston keräys ja analyysi) on käsitelty laajasti (esim. sisäinen ja ulkoinen validiteetti). Tulokset ovat realistisia ja uskottavia.</p> <p>2 Tutkimuksen toteutus ja tulosten luotettavuus kuvataan kohtalaisesti muutamilla puutteilla.</p> <p>1 Tutkimusten ja tulosten luotettavuutta kuvataan niukasti.</p> <p>0 Tutkimuksen tai tulosten luotettavuutta ei kuvailla lainkaan.</p>
X Tulosten hyödyntäminen	<p>3 Johtopäätökset esitellään; ne ovat selkeitä, perustuvat tuloksiin ja tuottavat uutta/erilaista. Tulosten vaikutuksia on arvioitu käytännön ja kehittämisen näkökulmista. Jatkotutkimusaiheita on harkittu ja ehdotettu.</p> <p>2 Kaksi asiaa edellä mainitusta kriteeristä esitetään (puuttuvat kohdat mainitaan).</p> <p>1 Vain yksi asia ensimmäisestä kriteeristä mainitaan.</p> <p>0 Yhtään asiaa ei ole mainittu ensimmäisestä kriteeristä.</p>

Kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkelit

	Tutkimuksen tekijät, julkaisutiedot, tutkimuksen taso	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto, aineiston keruu	Keskeiset tutkimustulokset
1	Berry ym. (2012), USA Tieteellinen artikkeli	Määrittellä työpaikkakiusaamisen yleisyyttä ja seurauksia työn tuottavuuteen no- viisairaanhoidajien keskuudessa.	Kvantitatiivinen, kuvaileva poikkais- tutkimus: verkkokysely, sairaanhoi- tajat, joilla työkokemusta alle 3 vuotta (n = 197). Mittari: NAQ.	Kiusaajan 19 %:ssa tapauksista toimi lähiesimiesase- massa oleva henkilö. Kiusaaminen ilmeni työhön ja hen- kilökohtaisuuksiin kohdistuvina toimintoina. Lähes puolet kiusatuksi tulleista raportoivat alentuneesta työn tuotta- vuudesta.
2	Bormann & Abrahamson (2014), USA Tieteellinen artikkeli	Tutkia osastonhoitajien johtamiskäyttä- ytymisen vaikutuksia ja suhdetta sairaan- hoitajien työtyytyväisyyteen.	Kvantitatiivinen, kuvaileva korrelaa- tiotutkimus: lomakekysely, sairaanhoi- tajat (n= 115). Mittari: MLQ.	Esimiehen laissez-faire – ja PME – johtamiskäyttäytymi- nen korreloi negatiivisesti hoitohenkilökunnan tyytyväisyy- teen nykyisestä työstä ja mahdollisuuksista uralla etene- miseen sekä tyytyväisyyteen esimiestä ja kollegoita koh- taan.
3	Cortese (2007), Italia Tieteellinen artikkeli	Määrittää ja kuvata tekijöitä, jotka sai- raanhoitajilla johtavat työtyytyväisyyden tai työtytymättömyyden tunteisiin.	Kvalitatiivinen tutkimus: narratiivinen haastattelu, sairaanhoitajat (n = 64).	Haastateltavien tyytymättömyys työtä kohtaan aiheutui eri tavoin ilmenevistä puutteista esimiehen johtamistoimin- noissa.
4	Estes (2013), USA Tieteellinen artikkeli	Tutkia esimiesaseman väärinkäytön vai- kutuksia sairaanhoitajien suorituskykyyn.	Kvantitatiivinen tutkimus: postikysely, sairanhoitajat (n = 391). Mittari: Organizational deviance scale.	Kyselyyn vastanneista 36,6 % raportoi esimiesaseman väärinkäytön kokemuksista. Esimiesaseman väärinkäyttöä vaikutti negatiivisesti suorituskykyyn. Kyseiset vastaajat kärsivät myös psyykkisistä ja fyysisistä oireista.
5	Farrell & Shafiei (2011), Australia Tieteellinen artikkeli	Raportoida työpaikalla ilmenevän aggres- sion luonteesta ja laajuudesta sairaanhoi- tajien ja kättilöiden kokemana.	Kvantitatiivinen, kuvaileva tutkimus: postikysely, sairaanhoitajat ja kättilöt yksityiseltä ja julkiselta sektorilta (n = 1495). Mittari: itse kehitetty.	Työpaikkakiusaajana 50 %:ssa tapauksista toimi osaston- hoitaja. Kiusaaminen oli joko psyykkistä tai verbaalista.
6	Huttunen, ym. (2009), Suomi Tieteellinen artikkeli	Kuvata sairaanhoitajien työmotivaatiota sekä sitä edistäviä ja heikentäviä tekijöi- tä.	Kvalitatiivinen tutkimus: teemahaas- tattelu, konservatiivisen tulosalueen sairanhoitajat yliopistollisessa sai- raalassa (n = 13).	Johtajan epäammattillisuus ja puutteet johtamistoimin- noissa heikensivät sairaanhoitajien työmotivaatiota.

7	Jackson ym. (2013), Australia Tieteellinen artikkeli	Selvittää tapoja, joilla johtamisen välttelminen näyttäytyy hoitotyössä.	Kvalitatiivinen tutkimus: kahden haastattelututkimuksen analyysi, sairaanhoitajat (n = 44).	Osastonhoitajat välttelivät johtamista eri tavoin: mm. rauhoittelevalla välttämällä sekä epäselvällä välttämällä.
8	Johnson & Rea (2009), USA Tieteellinen artikkeli	Kuvata sairaanhoitajien kokemuksia työpaikkakiusaamisesta.	Kvantitatiivinen kuvaileva tutkimus: postikysely, sairaanhoitajat ja osastonhoitajat (n = 249). Mittari: NAQ.	Kiusaajana 50 %:ssa tapauksista toimi osastonhoitaja. Kiusatuksi tuleminen lisäsi hoitajien todennäköisyyttä lähteä nykyisestä työstä ja hoitotyön ammatista.
9	Kanste (2008a), Suomi Tieteellinen artikkeli	Selvittää hoitotyön johtajuuden yhteyttä hoitotyöntekijöiden työhön sitoutumiseen ja haluun pysyä työssä.	Kvantitatiivinen tutkimus: maanlaajuisen postikysely, eri organisaatiotyyppien sairaanhoitajat, terveydenhoitajat ja osastonhoitajat (n = 449). Mittari: MLQ.	Esimiehen laissez-faire – ja PME-johtamistyyli vähensivät työhön ja ammattiin sitoutumista, organisaatioon samaitumista sekä halua pysyä työssä.
10	Kanste (2008b), Suomi Tieteellinen artikkeli	Selvittää johtajuuden yhteyttä hoitotyöntekijöiden yrittämisen haluun työssä, esimiestytyväisyyteen sekä näkemyksiin esimiestehokkuudesta.	Kvantitatiivinen poikittaistutkimus, seurantatutkimus: maanlaajuisen postikysely, eri organisaatiotyyppien sairaanhoitajat, terveydenhoitajat ja osastonhoitajat (n = 627, josta 12 % seurantatutkimuksessa). Mittari: MLQ	Laissez-faire – ja PME - johtamistyyli vähensivät hoitajien yrittämisen halua työssä ja esimiestytyväisyyttä. Lisäksi hoitajat kokivat esimiehen tehokkuuden vähäisempänä laissez-faire – ja PSE -johtamistyyliensä.
11	Kanste (2008c), Suomi Tieteellinen artikkeli	Tutkia johtamiskäyttäytymisen ja työuupumuksen suhdetta hoitohenkilöstön keskuudessa.	Kvantitatiivinen tutkimus: maanlaajuisen postikysely, eri organisaatiotyyppien sairaanhoitajat, terveydenhoitajat ja osastonhoitajat (n = 627). Mittari: MLQ	Laissez-faire – ja PME – johtamistyyli olivat yhteydessä hoitajien henkiseen väsymykseen ja depersonalisaatioon. Lisäksi ko. johtamistyyli vaikuttivat negatiivisesti henkilökohtaiseen suoritukseen.
12	Kanste ym. (2007), Suomi Tieteellinen artikkeli	Tutkia johtamisen ja työuupumuksen suhdetta hoitotyöntekijöiden keskuudessa.	Kvantitatiivinen, ei-kokeellinen tutkimus: maanlaajuisen postikysely, yliopistollisten, keskus- ja aluesairaaloiden, psykiatristen sairaaloiden sekä yksityisten sairaaloiden sairaanhoitajat, terveydenhoitajat ja osastonhoitajat (n = 601). Mittari: MLQ.	Osastonhoitajan laissez-faire – ja PME – johtamistyyli toimivat altistavina tekijöinä hoitohenkilökunnan työuupumuksen, henkisen väsymyksen ja depersonalisoitumisen suhteen. Lisäksi ko. johtamistyyli vähensivät henkilökohtaista suoritusta hoitohenkilökunnan keskuudessa.

13	Lavoie-Tremblay ym. (2015), Kanada Tieteellinen artikkeli	Tutkia ja verrata transformatiivisen johtamistyylin ja johtamisen väärinkäytön vaikutuksia hoitotyön ympäristössä.	Kvantitatiivinen poikittaistutkimus: verkkokysely, sairaanhoitajat (n = 541). Mittari: Tepper (2000)	Johtamiskäytänteiden väärinkäytöllä oli negatiivisia vaikutuksia potilashoidon laatuun, ja se toimi ennakoivana tekijänä hoitajien aikeissa lähteä sekä nykyisestä työstä että hoitotyön ammatista.
14	Malloy & Penprase (2010), USA Tieteellinen artikkeli	Tutkia johtamistyylin ja sairaanhoitajien psykososiaalisen työympäristön suhdetta.	Kvantitatiivinen tutkimus: postikysely, sairaanhoitajat ja osastonhoitajat (n=122). Mittari: MLQ.	Osastonhoitajan laissez-faire – ja PME – johtamistyylit vaikuttivat negatiivisesti työympäristöön.
15	Marjamäki ym. (2006), Suomi Tieteellinen artikkeli	Selvittää perioperatiivisen sairaanhoitajan työhön sitoutumiseen liittyviä tekijöitä ja kuvata esimiehen merkitystä sitoutumiseen.	Kvalitatiivinen tutkimus: teemahaastattelu, leikkaus- ja anestesiaosaston sairaanhoitajat (n = 21).	Lähiesimiehen huono johtaminen, kuten autoritääriinen tai epäoikeidenmukainen johtamistapa vaikuttivat negatiivisesti työilmapiiriin sekä työhön sitoutumiseen.
16	Rodwell ym. (2014), Australia Tieteellinen artikkeli	Tutkia esimiesaseman väärinkäytön muotoja ja niiden yhteyttä hoitajien työtyytyväisyyteen, psyykkiseen stressiin sekä aikomukseen lähteä työstä.	Kvantitatiivinen poikittaistutkimus: lomakekysely, vuodeosastojen sairaanhoitajat (n = 250). Mittari: Dick & Rayner (2004)	Esimiesaseman väärinkäytön muodoista työhön kohdistuva epäasiallinen käytös laski työtyytyväisyyttä ja lisäsi hoitajien aikeita lähteä työstä. Henkilöön itseensä kohdistuva epäasiallinen johtamiskäyttäytyminen oli yhteydessä hoitajien kokemaan henkiseen stressiin. Tutkimuksessa ilmeni sekä välillisiä että välittömiä seurauksia esimiesaseman väärinkäytöstä.
17	Rouse (2009), USA Tieteellinen artikkeli	Analysoida tehottoman johtamistoiminnan aiheuttamia reaktioita.	Monitieteellinen poikittaistutkimus: verkkokysely, ylihoitajat, osastonhoitajat, hoitohenkilökunta ja lääkärit teho-osastolla (n= 51).	Eri tavoin ilmennyt tehoton johtaminen vähensi työn tuottavuutta ja työmoraaalia. Lisäksi hoitajat kokivat esimiehenä tehottomaksi.
18	Tuovinen ym. (2010), Suomi Tieteellinen artikkeli	Kuvata hoitajien keskuudessa ilmenevän työpaikkakiusaamisen yleisyyttä, muotoja ja käsittelyä.	Kvantitatiivinen tutkimus: verkkokysely, neljän erikoissairaanhoidon tulosalueen sairaanhoitajat ja lähihoitajat (n = 182). Mittari: oma.	Kiusaajana 19 %:ssa tapauksista toimi lähijohtaja. Kiusaaminen oli tavanomaisesti sanallista tai psyykkistä. Kiusaaminen jäi usein käsittelemättä työyksiköissä.
19	Vesterinen (2013), Suomi Väitöskirja	Kuvata ja analysoida osastonhoitajien johtamistyylejä.	Monitieteellinen tutkimus: teemahaastattelut, ylihoitajat, osastonhoitajat ja sairaanhoitajat eri organisaatioissa (n = 34). Lomakekysely, osastonhoitajat terveyskeskuksen vuodeosastoilla (n = 252). Mittari: oma	Osastonhoitajat käyttivät ei-resonoivina johtamistyyleinä komentavaa ja eristäytyvää johtamista. Osastonhoitajien johtamistyylilien vaikutuksia käsitelty yleisluontoisesti.