



Työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia huonosta johtamisesta asiantuntijatyössä

Milja Pensola

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi liiketalous

AMK-opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä(t) Milja Pensola
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia huonosta johtamisesta asiantuntijatyössä
Sivu- ja liitesivumäärä 33 + 4
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millä tavoin huono johtaminen ilmenee asiantuntijatyössä ja miten työntekijät kokevat sen vaikuttavan omaan työmotivaatioon sekä sitoutumiseen. Opinnäytetyössä pyrittiin tunnistamaan haitallisia johtamiskäytäntöjä ja selvittämään miten niiden kielteisiä vaikutuksia voitaisiin vähentää.</p> <p>Tavoitteena oli laatia raportti huonon johtamisen seurauksista asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden kokemusten ja näkemysten pohjalta sekä tuottaa kehittämissideoita organisaatioille huonon johtamisen tunnistamiseksi ja sen ehkäisemiseksi. Tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan asiantuntijatyössä toimivien työntekijöiden kokemuksia, eikä siinä tarkasteltu yritysten tai esihenkilöiden näkökulmia.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostui hyvän ja huonon johtamisen piirteistä sekä työmotivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus toteutettiin alkuvuodesta 2025 laadullisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että huono johtaminen ilmenee asiantuntijatyössä monin eri tavoin, kuten mikromanageerausena, epäselvänä viestintänä ja luottamuksen puutteena. Nämä tekijät heikensivät selvästi työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Päätelmänä voidaan todeta, että huono johtaminen vaikuttaa kielteisesti työhyvinvointiin ja voi pitkään jatkessaan johtaa jopa työuupumukseen ja työpaikan vaihtamiseen. Tulokset korostavat tarvetta kehittää johtamiskäytäntöjä avoimemmiksi, oikeudenmukaisemmiksi ja osallistavammiksi.</p>
Asiasanat Huono johtaminen, motivaatio, sitoutuminen, työhyvinvointi

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	1
1.2	Tutkimusongelma ja peittomatriisi	2
1.3	Keskeiset käsitteet	2
1.4	Tekoälyn käyttö	3
2	Johtamisen laatu	4
2.1	Hyvä johtaminen	4
2.2	Huono johtaminen	6
2.3	Huonon johtamisen ilmenemismuodot.....	8
2.4	Huonon johtamisen vaikutus työntekijöihin	9
2.5	Huonon johtamisen ehkäiseminen.....	10
3	Työhyvinvoinnin muodostuminen	12
3.1	Työmotivaatio.....	12
3.2	Sitoutuminen organisaatioon	14
4	Tutkimuksen toteutus	15
4.1	Tutkimuksen menetelmävalinnat	15
4.2	Kohderyhmä ja aineistonkeruu	16
4.3	Tutkimuksen toteutuskuvaus	17
4.4	Tutkimusaineiston analysointi.....	17
5	Tutkimustulokset	19
5.1	Vastaajien taustatiedot.....	19
5.2	Kokemukset johtamisesta.....	19
5.3	Johtamisen vaikutus motivaatioon.....	21
5.4	Johtamisen vaikutus sitoutumiseen	23
5.5	Johtamiskäytäntöjen kehittäminen.....	24
6	Pohdinta	27
6.1	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	27
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	28
6.3	Tutkimuksen eettisyys ja vastuullisuus	29
6.4	Oman oppimisen arviointi	30
	Lähteet.....	32
	Liitteet.....	34
	Liite 1. Haastattelukutsu	34
	Liite 2. Tutkimustiedote.....	35
	Liite 3. Taustatietokyselylomake	36

Liite 4. Haastattelukysymykset 37

1 Johdanto

Johtamisella on merkittävä vaikutus organisaation toimintaan ja henkilöstön hyvinvointiin, motivaatioon sekä sitoutumiseen. Kun johtaminen on laadukasta ja tasaista, niin henkilöstö viihtyy paremmin ja haluaa työskennellä samassa paikassa pidempään. Juuti kiteyttää, että huono johtaminen on ilmiö, joka vaikuttaa merkittävästi organisaatioiden toimintaan ja työyhteisöjen hyvinvointiin. Se ilmenee monin eri tavoin, kuten tehottomuutena, heikkona työilmapiirinä ja työntekijöiden arvottomuuden tunteina. Usein näiden ongelmien taustalla on puutteellinen tai kelvoton johtaminen. (Juuti 2018, luku 1.) Nämä tekijät voivat johtaa työntekijöiden turhautumiseen, stressiin tai heikentyneeseen työilmapiiriin. Kun työntekijät eivät koe saavansa tarvittavaa tukea tai arvostusta, heidän motivaationsa ja sitoutuminen organisaatioon heikkenee, mikä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti organisaation tehokkuuteen ja suorituskykyyn.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tarkastelen tässä opinnäytetyössä asiantuntijatyössä työskentelevien työntekijöiden näkemystä ja kokemusta huonosta johtamisesta ja sen vaikutusta työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Opinnäytetyössä pyrin selvittämään, mitkä johtamiskäytännöt ovat erityisen haitallisia ja millä keinoilla negatiivisia vaikutuksia voitaisiin vähentää. Lisäksi tutkimuksessa pohdin, millaisia keinoja organisaatiot voisivat hyödyntää, tukeakseen työntekijöiden sitoutumista ja työmotivaatiota huonon johtamisen seurauksia ennaltaehkäisten.

Opinnäytetyössäni ei tarkastella laisinkaan työnantajan näkemystä, eikä tässä vertailla vastakkainasettelua johtamistaitojen ja alaitaitojen välillä. Tutkimus rajautuu puhtaasti työntekijän kokemukseen ja näkemyksiin huonosta johtamisesta ja näistä syntyviin parannusehdotuksiin.

Tutkimusaihe on ajankohtainen ja merkittävä, sillä työelämän jatkuvat muutokset, työntekijöiden vaihtuvuus ja asiantuntijatyön itsenäinen luonne asettavat asiantuntijatyön johtamiselle uusia haasteita. Työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio ovat keskeisiä tekijöitä organisaatioiden menestykselle, joten johtamisen laatuun panostaminen on tärkeää niin yksilöiden, kuin koko työyhteisönkin kannalta. Opinnäytetyölläni ei ole toimeksiantajaa, vaan oma kiinnostukseni aihetta kohtaan pitkän työkokemukseni myötä, toimii motivaattorina.

Tavoiteltu lopputulos on raportti, joka tarjoaa analyysin huonon johtamisen seurauksista työntekijöiden näkökulmasta. Raportti on suunnattu organisaation johdolle avuksi tunnistamaan ja parantamaan huonoa johtamista sekä ymmärtämään työntekijän kokemuksia huonosta johtamisesta sekä työntekijöille pohdittavaksi, miten huonoon johtamiseen voisi itse vaikuttaa.

1.2 Tutkimusongelma ja peittomatriisi

Tutkimuksen toteutan laadullisena tutkimuksena ja kohderyhmänä on asiantuntijatyössä toimivat työntekijät, joilla on kokemusta huonosta johtamisesta. Kvalitatiivisen aineiston suosiminen tarkoittaa tutkimuksessa empiiristen aineistojen, kuten keskustelujen tai haastattelujen hyödyntämistä (Juhila s.a.). Tutkimustulokset havainnollistavat työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä huonosta johtamisesta sekä miten sitä voisi heidän mielestensä parantaa.

Tutkimuksen pääongelma, johon haen ensisijaisesti vastausta:

- Millä tavoin huono johtaminen ilmenee asiantuntijatyössä, ja miten se vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?

Pääongelman selvittämiseksi tarvitsen myös vastauksia alaongelmiin, joilla saan syvällisemmän ymmärryksen ja tietoa tutkittavasta aiheesta (taulukko 1).

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelukysymykset
1. Mitkä ovat yleisimmät huonon johtamisen ilmenemismuodot työntekijöiden kokemusten perusteella?	2.2, 2.3	5.2	1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4
2. Millaisia vaikutuksia huonolla johtamisella on työntekijöiden motivaatioon?	2.4, 3.1	5.3	3.1, 3.2, 3.3
3. Miten huono johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiota kohtaan?	2.4, 3.2	5.4	4.1, 4.2, 4.3
4. Mitä työntekijät itse toivovat johtamiskäytäntöjen kehittämiseltä ja huonon johtamisen ehkäisemiseltä?	2.5	5.5	5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 6.2

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat hyvä johtaminen, huono johtaminen, sitoutuminen ja motivaatio. Koska tutkimus tarkastelee nimenomaan työntekijän näkemyksiä ja kokemuksia huonosta johtamisesta, käsitteet on tässä yhteydessä avattu sen mukaan, mitä ne tarkoittavat tämän tutkimuksen näkökulmasta.

Hyvä johtaminen luo edellytykset sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. Innostuneet, osaavat ja terveet työntekijät saavuttavat parhaita tuloksia, ja kannustava johtaminen vahvistaa heidän motivaatiotaan sekä osaamistaan. Tästä huolimatta työyhteisöissä esiintyy usein haasteita sekä johtamisessa että hyvinvoinnissa. (Juuti & Vuorela 2015.)

Huono johtaminen estää tai vaikeuttaa yksilön tai ryhmän tavoitteellista työskentelyä tai heikentää työhyvinvointia. Huonolla johtamisella on monia ilmenemismuotoja ja se eroaa selvästi siitä käsityksestä mitä hyvä johtaminen on. (Juuti 2018, luku 1.)

Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön asennoitumista ja kiinnittymistä organisaatioonsa. Tämä käsite on erityisesti sovellettu työorganisaatioihin, joissa sitoutuminen viittaa siihen, kuinka työntekijä samaistuu organisaatioon ja kokee itsensä osaksi sitä, erityisesti taloudellista toimintaa harjoittavissa yrityksissä ja organisaatioissa. (Jokivuori 2004, 285.)

Motivaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa nimenomaisesti työmotivaatiota. Sinokki toteaa, että vahvasti motivoitunut työntekijä suoriutuu paremmin, sitoutuu lujemmin työyhteisöön ja keskittyy tehtäviinsä. Työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän persoonallisuus, elämänvaihe, johtaminen, työyhteisö ja työn ominaisuudet. (Sinokki 2016, luku 4.)

1.4 Tekoälyn käyttö

Opinnäytetyössäni olen hyödyntänyt ChatGPT-tekoälysovellusta monipuolisesti aina aiheen ideoinnista haastattelurungon laatimiseen ja ajattelun selkeyttämiseen tilanteissa, joissa työ ei edennyt. Olen käyttänyt tekoälyä tekstin luonnosteluun, jäsentelyyn ja ideoiden kehittämiseen useaan otteeseen. Syötteenä olen käyttänyt esimerkiksi kysymyksiä, kuten ”Miten kirjoitan tutkimusmenetelmistä opinnäytetyössä?”. Tekoälyn tuottamia tekstejä olen muokannut selkeämmiksi ja kielellisesti virheetömiksi. Työssäni olen huomionnut vastuullisuuden, tietosuojan ja tekijänoikeudet. Opinnäytetyössä käytetyt lähteet eivät ole tekoälyn generoimia, vaan olen valinnut ja käyttänyt niitä oikeaoppisesti ja luotettaviin lähteisiin perustuen.

2 Johtamisen laatu

Tämä luku käsittelee johtamisen laatua, hyvän ja huonon johtamisen tyylejä sekä piirteitä ja niiden seurauksia yksilö- ja organisaatiotasolla, sekä huonon johtamisen vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin.

Johtaminen on toimintaa, jonka tavoitteena on saavuttaa organisaation päämäärät tehokkaasti. Keskeistä on johtaa ihmisiä niin, että heillä on motivaatiota, tarvittavat resurssit ja työhyvinvointi kunnossa. Tärkeitä keinoja ovat kysyminen, kuunteleminen ja keskustelu. Johtaja valmentaa, antaa ja vastaanottaa palautetta sekä käy keskusteluja ja ratkaisee ongelmia tiimin kanssa. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.)

2.1 Hyvä johtaminen

Hyvä johtaminen tukee henkilöstön hyvinvointia. Kuuntelemalla työntekijöitä ja huomioimalla heidän mielipiteensä, esimies ottaa johdettavat huomioon. Ihmiset ratkaisevat ongelmia paremmin kuin tottelevat käskyjä, ja osallistuminen vahvistaa sitoutumista, motivaatiota sekä innovatiivisuutta. (Juuti & Vuorela 2015, luku 1.)

Hyvä johtaminen luo edellytykset sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. Innostuneet, osaavat ja terveet työntekijät saavuttavat parhaita tuloksia, ja kannustava johtaminen vahvistaa heidän motivaatiotaan sekä osaamistaan. Tästä huolimatta työyhteisöissä esiintyy usein haasteita sekä johtamisessa että hyvinvoinnissa. (Juuti & Vuorela 2015, johdanto.)

Hyvä johtaminen edistää myönteistä ilmapiiriä, joka lisää hyvinvointia ja energiaa. Hyvässä työympäristössä ihmiset ovat energisiä, kun taas huonossa ilmapiirissä he voivat olla varautuneita ja uupuneita. (Kultanen 2016, s. 14.)

Hiltunen (2012, luku 8) mukaan hyvä johtaminen koostuu viidestä E:stä, joilla pärjää aina kaikissa tilanteissa (kuva 1). Manka & Manka esittää myös, että johtaminen on kehittymässä entistä kokonaisvaltaisemmaksi, sillä eri johtajuusteoriat yhdistävät myönteisiä piirteitä. Resurssien niukkuus on lisännyt huomion kiinnittämistä siihen, millaisia sisäisiä ja ulkoisia tuloksia johtamisella voidaan saavuttaa. (Manka & Manka 2023, 186–187.)

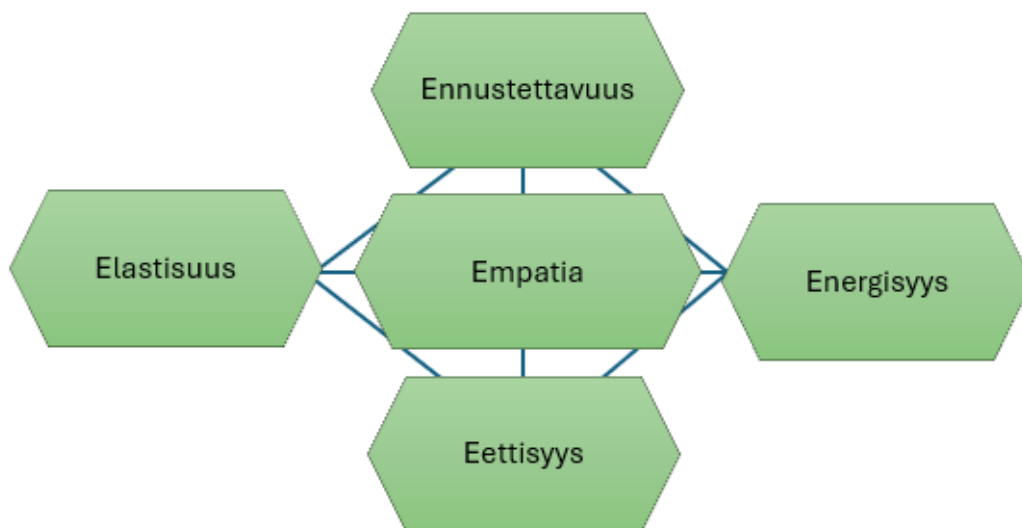
Empatia on johtajan tärkeä taito ymmärtää alaistensa ajattelua, tunteita ja motivaatiota, se ei ole pehmeyttä. Hyvä johtaja osaa käyttää tätä ymmärrystä tilanteen mukaan – joskus vaatia, joskus tukea. Ilman empatiaa johtaminen muuttuu yksipuoliseksi saneluksi, mikä heikentää sekä tulosta että motivaatiota. (Hiltunen 2015, luku 8.)

Ennustettava ja johdonmukainen johtaja helpottaa alaisten itsenäistä päätöksentekoa. Kun linja on selkeä, alainen voi ratkaista asioita itse, mikä keventää johtajan työtaakkaa ja vahvistaa alaisten itsevarmuutta ja motivaatiota. (Hiltunen 2015, luku 8.)

Elastisuus eli joustavuus on hyvä itsetunnon omaavan johtajan kyky mukautua tilanteisiin ja tarvittaessa joustaa omista tarpeistaan, kunhan tavoitteet saavutetaan. Vaikka johtajalla on direktio-oikeus, motivoitunut henkilöstö syntyy kokemuksesta, että myös he voittavat. Joustava johtaja osaa perääntyä tai sopeutua, mutta ei tingi sovitusta pelisäännöistä. (Hiltunen 2015, luku 8.)

Energisyys johtamisessa on tärkeä tekijä, vaikka se ei vaadi ylikorostusta, kuten amerikkalaisessa yrityskulttuurissa. Positiivinen energia ja esimerkillinen esiintyminen voivat kuitenkin inspiroida työyhteisöä ja lisätä motivaatiota. Energinen johtaja saa helposti joukkonsa mukaansa pelkästään omalla olemuksellaan, ja hänen käytöstään tarkkaillaan jatkuvasti. Tämä energia voi merkittävästi parantaa työilmapiiriä ja lisätä työyhteisön jaksamista. (Hiltunen 2015, luku 8.)

Eettisyys on inhimillisen toiminnan perusta, ja se on erityisen tärkeää johtajuudessa. Rehellisyys, avoimuus ja lakien noudattaminen ovat itsestäänselvyyksiä. Johtaja kohtaa usein eettisiä kysymyksiä, kuten sen, onko oikein irtisanoa pitkään työskennellyt työntekijä asiakaskysynnän vähenemisen vuoksi tai palkita yksi alainen suoritepalkkion, vaikka toinen teki yhtä kovasti töitä. Tällaiset päätökset vaativat perusteellista pohdintaa. (Hiltunen 2015, luku 8.)



Kuva 1. Johtamisen viisi E:tä. (mukaillen Hiltunen 2015, luku 8)

Hyvä johtaminen perustuu perusperiaatteisiin, kuten tervehtimiseen, kiittämiseen ja toisten kunnioittamiseen. Nämä taidot opitaan jo lapsena, ja ne toimivat myös työyhteisössä. Hyvän

esihenkilötyön pohjana on, että huolehtii työskentelyn edellytyksistä, priorisoi tehtävät, kannustaa ja kehuu työntekijöitä sekä pitää säännöllistä yhteyttä tiimiinsä. Näin voi onnistua hyvin esihenkilönä. (Kuusela 2013, 20.)

Hyvä esihenkilö ymmärtää olevansa palvelutehtävässään ja ihmisten voimavarojen kehittäjä. Hän tunnistaa, että työntekijät ovat antaneet hänelle kunniatehtävän muokata heidän kokemuksiaan ja kehittää heidän voimavarojaan. Esihenkilötehtävässään menestyminen edellyttää jatkuvaa molemminpuolista arvostusta ja sen vaalimista. (Juuti & Vuorela 2015, luku 7.)

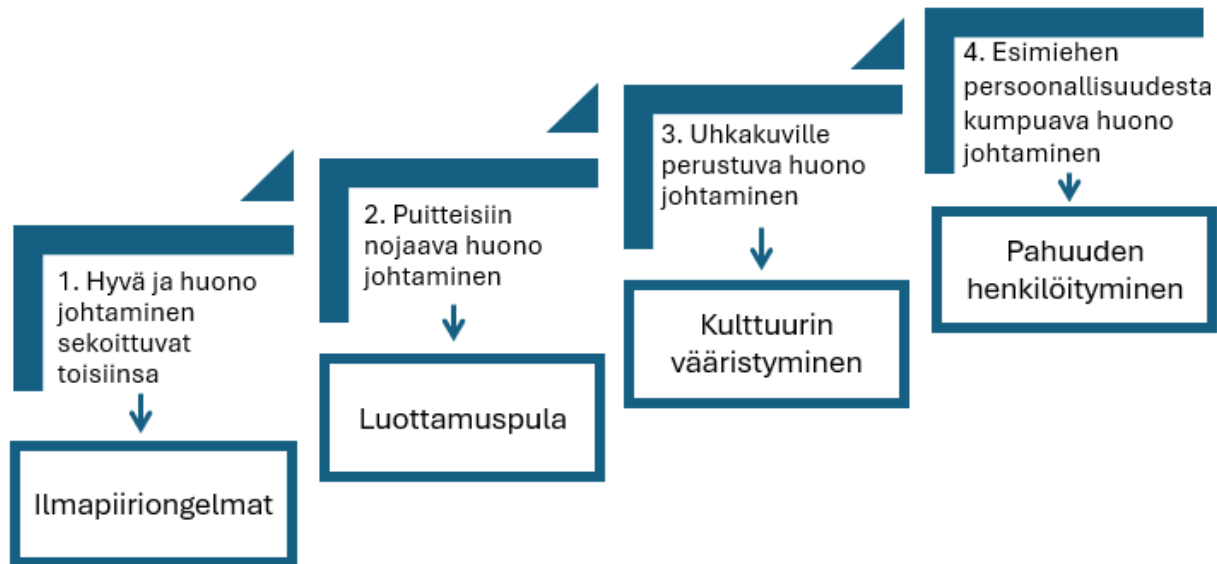
2.2 Huono johtaminen

Johtamista kuvataan usein idealisoidusti, ja johtajista on muodostunut eräänlaisia sankarihahmoja. Tämä käsitys ei kuitenkaan vastaa työelämän todellisuutta, jossa johtaminen on usein täynnä ristiiriitoja ja haasteita. Valitettavasti harvoin pysähdytään tarkastelemaan johtamista sellaisena monimutkaisena ja ongelmallisena ilmiönä, jollaisena se käytännössä työpaikoilla esiintyy. Johtamista käsittelevissä julkaisuissa korostetaan usein ihanteellista johtajuutta, jolloin kriittinen tarkastelu jää vähäiseksi. Johtaminen ilmenee eri tavoin eri ympäristöissä, siksi sitä tulisi tarkastella käytännön tasolla ja työntekijöiden kokemusten kautta. (Juuti 2018, luku 1.)

Turtion mukaan huonon johtamisen taustalla on usein johtamisympäristö, joka rajoittaa johtajan mahdollisuuksia keskittyä olennaiseen. Ongelmien syyt liittyvät usein johtamisjärjestelmiin, organisaation kokoon ja osaamisen puutteisiin, erityisesti esihenkilötyössä. Tutkimusten mukaan huonoa johtamista edesauttavat muun muassa kontrollijärjestelmien puute, autoritaarinen ja hierarkkinen rakenne, organisaatiokulttuuri ja jatkuvat muutokset. (Turtio 2017, 50.)

Juuti esittää, että huonolla johtamisella on eri syvyystasoja (kuva 2). Huono johtaminen voi ilmetä ilmapiiriongelmina, kuten tiedonkulkuun ja palkkaukseen liittyvinä pulmina, joita usein pidetään tavanomaisina. Näiden ongelmien taustalla voi kuitenkin olla syvällisempiä haasteita, kuten työnjakoon ja osaamiseen liittyviä ongelmia, jotka ovat tärkeää huomioida ilmapiirikysymysten käsittelyn yhteydessä. Puitteisiin nojaava huono johtaminen johtuu usein luottamuspulasta esihenkilöiden ja alaisten välillä. Tämä voi johtua esihenkilön kykenemättömyydestä ansaita alaiensa luottamus tai siitä, että esihenkilö ei itse luota alaisiinsa, mikä hankaloittaa vuorovaikutusta työyhteisössä. Työpaikan kulttuuri voi vääristyä negatiivisten tunteiden, kuten ahneuden, valehtelun, kateuden ja vihaisuuden vuoksi. Tällöin huono johtaminen voi jäädä tunnistamatta, koska sen ilmenemismuotoja ei osata havaita. Vääristynyt kulttuuri täytyy ensin tehdä näkyväksi ja sanallistaa, jotta ongelmaan voidaan puuttua. Syvimmällä huonon johtamisen tasolla negatiiviset tunteet kohdistuvat henkilökohtaisesti esihenkilöön. Aluksi myönteisiltä tuntuneet odotukset esihenkilön toimista voivat johtaa suureen pettymykseen, jos esihenkilö ei pysty ratkaisemaan työyhteisön ongelmia vaan pahentaa

niitä. Tällöin kielteiset tunteet kohdistuvat suoraan esihenkilön persoonaan, ja huono johtaminen saa konkreettisen muodon esihenkilön hahmossa. (Juuti 2018, luku 6.)



Kuva 2. Huonon johtamisen syvyystasot (mukailten Juuti 2018, luku 6)

Huonossa johtamisessa esihenkilö saattaa kuvitella tietävänsä kaiken, pitää itseään muita älykkäämpänä ja ajattelee muiden puolesta. Tämä johtaa opittuun avuttomuuteen ja esihenkilökeskeiseen työyhteisössä. Sen sijaan hyvä johtaminen perustuu siihen, että esihenkilö ymmärtää oman tietämyksensä rajallisuuden, etsii viisautta yhdessä muiden kanssa ja edistää avointa dialogia. Tämän seurauksena syntyy oppiva työyhteisö ja jaettu johtajuus. (Juuti 2018, luku 3.2.)

Mitä ylemmässä asemassa johtaja toimii, sitä tärkeämpää on saada monipuolista palautetta ja näkökulmia. Kun työntekijöiden kokemukset etäännyvät päätöksenteosta, korostuu erityisesti ylimmän johdon ja keskijohdon välinen toimiva vuorovaikutus. Jos tähän suhteeseen pesiytyy pelkoa, epäluottamusta tai epärehellisyyttä, syntyy otollinen maaperä huonolle johtamiselle. Johtamisen onnistumista ei usein mitata selkein kriteerein, eikä johtajan toimintaa välttämättä seurata riittävästi. Organisaation kulttuuri ja arvot voivat jopa ylläpitää huonoa johtamista. Lisäksi jatkuvat muutokset ja ulkoiset paineet voivat peittää johtamisen ongelmat, jotka saattavat paljastua vasta pitkän ajan kuluessa. (Turtio 2017, 52.)

Huonoon johtamiseen liittyy usein myös persoonallisuuden vinoumia, kuten ahneutta, narsismia ja psykopatiaa. Nämä piirteet voivat vääristää johtajan toimintaa ja vaikuttaa kielteisesti koko työyhteisöön. (Juuti 2018, luku 5.) Juuti myös toteaa, että toisin kuin esimerkiksi lääkärin ammatissa,

johtajilta ei vaadita samanlaista koulutukseen perustuvaa pätevyyttä. Tämä tarkoittaa, että kuka tahansa voi päätyä johtajaksi, mikä voi lisätä huonon johtamisen riskiä. (Juuti 2018, luku 5.1.)

2.3 Huonon johtamisen ilmenemismuodot

Huono johtajuus ilmenee monin tavoin, mutta se poikkeaa aina selvästi hyvästä johtamisesta. Hyvä esihenkilö asettaa alaisensa etusijalle ja puolustaa heidän oikeuksiaan, kun taas huono esihenkilö ajattelee vain omaa uraansa ja sitä, miten häneen suhtaudutaan ylemmissä hierarkioissa. Huono esihenkilö usein vetäytyy kiireen tai muiden tekosyiden taakse, eikä ota kantaa tärkeisiin asioihin. Hän ei piittaa alaisensa toiminnasta, ei kykene tekemään päätöksiä eikä poista työskentelyä haittaavia esteitä. (Juuti 2018, luku 1.)

Huonoon johtamiseen puuttuminen on mahdollista vasta, kun sen olemassaolo on tunnistettu. Siksi on tärkeää ymmärtää, miten se ilmenee ja minkä tason ongelmasta on kyse. Koska huono johtaminen voi ilmetä eri tasoilla, sen muodot on määriteltävä tarkasti, jotta tilanteen parantamiseksi voidaan suunnitella oikeat toimenpiteet. (Juuti 2018, luku 6.)

Ilmapiiriongelmat ovat huonon johtamisen lievimpiä ilmenemismuotoja, ja ilmapiiriongelmat johtavat henkilöstön työviihtyvyyden huonontumiseen. Jos huono johtaja yrittää käyttää kuria ja valvontaa tilanteen parantamiseksi, saattaa tilanne vain äityä huonommaksi. Työntekijöiden huono viihtyminen työssä voi johtaa virheelliseen tiedonkulkuun ja ristiriitoihin ja pahimmillaan vihaan ja kosto-toimenpiteisiin. Säännöillä ja rankaisulla tilanteen haltuunotto huonon esihenkilön toimesta aiheuttaa luottamuspulaa. (Juuti 2018, luku 6.)

Asiantuntijaorganisaatioissa esihenkilöt toimivat usein myös oman alansa asiantuntijoina, mikä vie aikaa ja huomiota varsinaiselta johtamistyöltä. Tämä voi johtaa linjattomaan johtamiseen, jossa esihenkilöltä odotetaan ratkaisuja asioihin, jotka työntekijät voisivat hoitaa itse. Kun vastuuta ja valtuuksia ei jaeta riittävästi, syntyy tehottomuutta ja turhaa odottelua. (Turtio 2017, 59.)

Huono johtamiskäyttäytyminen voi ilmetä joko passiivisesti tai aktiivisesti. Passiivisena se näkyy haluna vältellä epämukavia tilanteita ja asioiden selvittämistä. Aktiivisena se voi olla liiallista kontrollointia tai jopa tietoista toimintaa, joka vahingoittaa johdettavia tai kollegoita. Tällöin johtaja voi toimia epäjohdonmukaisesti tai mielivaltaisesti, rajoittaen johdettavien autonomiaa. Taustalla voi olla johtajan itsetunto-ongelmia tai persoonallisuuden epätasapainoa. Huono käytös luo ilmapiiriin, jossa vaikeista asioista ei puhuta, ja koko työyhteisö passivoituu. (Turtio 2017, 89.)

Luottamuspula syntyy, kun johtamisessa tukeudutaan puitteisiin kuten resursseihin ja varoituksiin, tällöin työilmapiiri on jo tulehtunut. Työntekijöiden sairauslomat lisääntyvät ja stressi ottaa vallan, työntekijät eivät auta enää toisiaan ja syntyy hiljaisuuden kulttuuri, jossa ei enää keskustella.

Johdettavien luottamus esihenkilöön on huonontunut ja epäluottamus ja sulkeutuneisuus lisääntyvät. (Juuti 2018, luku 6.2.)

Kun uusi johtaja tulee organisaation ulkopuolelta saattaa työyhteisö testata hänen osaamistaan ja jos odotuksiin ei vastata, voi syntyä epäluottamusta ja etäännyttä. Uusi johtaja voi myös itse vetäytyä ja eristäytyä, mikä heikentää tiimiyhteyttä. Johtamisjärjestelmät voivat mahdollistaa huonon johtamisen, mikä pahimmillaan johtaa työyhteisön pahoinvointiin ja työntekijöiden irtisanoutumiseen, vaikka niitä tulisi ohjata arvot ja yhteiset pelisäännöt. (Turtio 2017, 62.)

Työpaikkakiusaamista esiintyy kriisi- ja muutostilanteissa ja se on todella yleistä. Vainoharhaisuus luo otollisen kasvualustan huonolle johtamiselle, sillä se ruokkii epäluuloa, vihamielisyyttä ja kontrollin tarvetta. Väärästyneessä ja vainoharhaisuuteen perustuvassa organisaatiokulttuurissa toiminnan logiikka korvautuu harhakuvilla ja kuvitteellisilla uhilla, joilla pyritään torjumaan ahdistusta. Tämä voi johtaa siihen, että vallanhimoinen johtaja alkaa esittää kaikkivoipaa ja vaatii muita noudattamaan yksinvaltaisesti antamiaan käskyjä. Samalla avoimuus ja luottamus työyhteisössä heikenevät, mikä vahvistaa entisestään huonon johtamisen kierrettä. (Juuti 2018, luku 6.3.)

Pahan olon kroonistuminen johtaa siihen, että huonon esihenkilön toimintaa ei uskalleta kyseenalaistaa ja huono johtaminen heijastuu kaikkeen työpaikalla tapahtuvaan sekä koko työyhteisöön. Epäoikeudenmukainen, valehteleva, huutava tai piittaamaton esihenkilö voi aiheuttaa vakavia ongelmia. Tällöin koko työyhteisön ilmapiiri voi vaarantua ja organisaation kulttuuri kääntyä valheiden ja harhakuvien hallitsemaksi. Mikäli työpaikalla vallitsevaa pahaa oloa ei pystytä poistamaan, ihmiset kyynistyvät ja työyhteisön arvot kääntyvät negatiivisiksi. Tällöin työyhteisön jäsenet voivat vain kapinoida tai vastustaa tilannetta. Ne työntekijät, jotka eivät voi kapinoida, saattavat sen sijaan uupua ja masentua. (Juuti 2018, luku 6.4.)

Epäeettinen johtaminen on yksi huonon johtamisen muoto ja se tarkoittaa epäoikeudenmukaisuutta, epärehellisyyttä ja sääntöjen rikkomista oman edun tavoittelussa, mikä voi johtaa jopa laittomuuksiin. Johtajan käsitys oikeasta ja väärästä vaikuttaa vahvasti hänen toimintaansa. Jotkut johtajat ohjautuvat omien arvojensa mukaan, toiset luottavat sääntöihin ja kolmannet hakevat laajasti mielipiteitä, mikä voi hidastaa päätöksentekoa. (Turtio 2017, 95.)

2.4 Huonon johtamisen vaikutus työntekijöihin

Ihmiset kestävät huonoa johtamista pitkään, vaikka se vaikuttaisi negatiivisesti heidän elämäänsä. Tämä johtuu osittain siitä, että vaihtoehdot voivat olla rajallisia. Vaikka työntekijä voisi etsiä uutta työpaikkaa, ei ole takeita siitä, että hän löytäisi parempia mahdollisuuksia. (Juuti 2018, luku 1.)

Esihenkilö on alaistensa jatkuvan tarkkailun kohteena, hän on kuin kirja, jota luetaan ja arvioidaan. Hänen vaikutuksensa ulottuu laajasti alaisten ajatteluun, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Johtajan esimerkki toimii suunnannäyttäjänä organisaatiossa, mutta kaikki esihenkilöt eivät aina tiedosta vaikutusvaltaansa. Alaisten näkökulmasta huomioidaan esihenkilön teot, vuorovaikutus ja suosiminen, mikä luo kuvaa johtamistyylistä. (Kultanen 2016, 91.)

Li, Yin, Shi, Damen & Taris osoittivat tutkimuksessaan, että huono johtaminen vaikuttaa työntekijöihin kielteisesti ja vaikutukset voivat jatkua pitkään. Johtajien on tärkeää tunnistaa oma toimintansa ja pyrkiä vähentämään käyttäytymistä, joka voi heikentää työyhteisön hyvinvointia. Organisaatioiden tulisi tietoisesti rakentaa toimintatapoja ja ilmapiiriä, jotka ehkäisevät huonon johtamisen syntymistä, vaikka sen havaitseminen voi olla vaikeaa. Erityisesti pitkän aikavälin vaikutuksiin on syytä kiinnittää huomiota, sillä ne voivat olla jopa merkittävämpiä kuin lyhyen aikavälin seuraukset. Samalla myös työntekijöiden tulisi olla tietoisia omasta toiminnastaan ja välttää käytöstä, joka voisi laukaista negatiivista johtamiskäyttäytymistä. (Li, Yin, Shi, Damen & Taris 1.5.2024, 410.)

Schyns & Schillingin tutkimuksen mukaan huono johtaminen on yhteydessä hyvinvointiin, negatiivisiin tunteisiin ja stressiin, mikä viittaa sen vaikutusten ulottuvan työelämän ulkopuolelle. Työperäisen stressin yhteys huonoon johtamiseen ei ollut yhtä voimakas kuin muiden muuttujien, mikä saattaa viitata siihen, että huono johtaminen vaikuttaa erityisesti henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja negatiivisiin tunteisiin. Lisäksi havaittiin merkittäviä vaikutuksia organisaatioon sitoutumiseen, itsearviointiin ja yksilön suoriutumiseen, vaikka nämä tekijät ovatkin altistuneet monille muille ulkoisille tekijöille. Näin ollen huonolla johtamisella on laajempi vaikutus työntekijöiden elämän eri osa-alueisiin, ei pelkästään työympäristössä. (Schyns & Schilling 1.2.2013, 148.)

2.5 Huonon johtamisen ehkäiseminen

Hyvän esihenkilötyön mittaaminen ja palkitseminen voi parantaa johtamista, mutta se ei yksin riitä. Yritysten on myös aidosti arvostettava esihenkilötyötä ja tuettava niiden esihenkilöiden uraa, jotka edistävät työtyytyväisyyttä, ei vain lyhytaikaisia tuloksia. Kaikkia esihenkilöitä tulee kouluttaa parempaan yksilöjohtamiseen, erityisesti niitä, joilla on eniten kehittymisen varaa. (Hiltunen 2012, luku 1.5.)

Asiantuntijaorganisaatioissa haasteena on löytää johtajia, jotka panostavat tiimin kehittämiseen oman asiantuntijuuden sijaan. Usein paras asiantuntija nimitetään johtajaksi palkinnoksi hyvästä työstä, vaikka hänellä ei ole motivaatiota johtamiseen. Tällöin onnistumisen edellytykset ovat heikot. Asiantuntijajohtajan voi olla vaikea luopua omasta substanssiroolistaan, vaikka hänen tulisi keskittyä työntekijöiden ammatilliseen kasvuun. (Turtio 2017, 93.)

Huono johtaminen tulisi tunnistaa ja poistaa heti, sillä se pahenee ajan myötä. Jos ongelmia ei korjata, ne synnyttävät vastarintaa ja johtajat käyttävät kovempia keinoja. Tällöin työyhteisö ajautuu entistä huonompaan tilaan, ja tilanne voi joko lukkiutua tai pahentua. (Juuti 2018, luku 7.)

Huonon johtamisen ehkäisemisessä tärkeintä on, että esimiehet tarkastelevat omaa käyttäytymistään ja sen vaikutuksia muihin. Usein huono johtaminen jatkuu, koska esimiehet eivät huomaa aiheuttavansa ongelmia. Esimies voi parhaiten puuttua huonoon johtamiseen tunnustamalla itsensä osaksi ongelmaa ja katsomalla peiliin. Esimiehen on tärkeää käsitellä omia tunteitaan, joita muiden odotukset ja pettymykset voivat herättää. Jos esimies ei kykene hallitsemaan tunteitaan, hän saattaa turvautua huonon johtamisen keinoihin. Esimiehen tulisi olla varovainen, jos hän kokee olevansa muiden yläpuolella tai saa tyydytystä muiden ojentamisesta. Hänen tulisi jatkuvasti pohtia keinoja, joilla hän voi pitää johtamisensa jaettuna ja jakaa valtaa sekä tukea organisaation perustehtävää. (Juuti 2018, luku 7.5.)

3 Työhyvinvoinnin muodostuminen

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työssään viihtyvää työkykyistä ihmistä (Viitala & Jylhä 2019, luku 4). Tässä kappaleessa esittelen tarkemmin työmotivaatiosta ja sitoutumisesta muodostuvaa työhyvinvointia.

3.1 Työmotivaatio

Työmotivaatio vaikuttaa merkittävästi työn tulokseen, tehokkuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin. Vaikka työntekijää voidaan ohjata suorittamaan tehtäviä, innostusta ja tekemisen halua ei voi pakottaa – ne syntyvät sisältäpäin. Motivoitunut työntekijä suhtautuu työhönsä myönteisesti ja työskentelee innokkaasti. Työnantaja voi kuitenkin edistää motivaatiota tukemalla työntekijöiden hyvinvointia ja tarjoamalla kannustavia työolosuhteita. (Sinokki 2016, luku 1.)

Työhyvinvointi syntyy, kun työ on mielekästä ja sujuvaa, ja työntekijä kokee ympäristön turvalliseksi sekä terveyttä edistäväksi. Tärkeää on myös, että työntekijä tuntee työnsä merkitykselliseksi, saa palautetta ja voi vaikuttaa työskentelytapoihinsa. Lisäksi työyhteisön arvostus ja oikeudenmukaisuus edistävät hyvinvointia ja tukevat työntekijän työuraan liittyviä tavoitteita. (Sinokki 2016, luku 1.)

Esihenkilötyöllä on keskeinen rooli sekä organisaation että yksilöiden motivaation ylläpitämisessä ja vahvistamisessa. Koska motivaatio vaikuttaa suoraan työn tuottavuuteen, sen taso heijastuu myös työilmapiiriin. Hyvä motivaatio parantaa tuottavuutta, kun taas huono motivaatio heikentää sitä merkittävästi. (Kultanen 2016, 119.)

Motivaatiota ohjaavat sekä tiedostetut että tiedostamattomat motiivit. Motivaatio syntyy työntekijän persoonallisuuden, työtehtävän, työympäristön ja elämäntilanteen yhteisvaikutuksesta. Keskeinen tekijä on aito mielenkiinto työhön, jota vahvistaa työn kokeminen merkitykselliseksi. Työ, jota ei arvosta voi vaikuttaa negatiivisesti sekä työyhteisöön että henkilön hyvinvointiin. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.)

Työntekijät odottavat nykyään esihenkilöiltään parempia kohtaamis- ja kuuntelutaitoja. Työskentely tapahtuu yhä useammin tiimeissä ja verkostoissa, mutta esihenkilöt voivat olla paikallisesti etäällä, jopa toisessa maassa. Samalla itsenäinen työskentely ja etätö ovat yleistyneet, mikä tuo omat haasteensa esihenkilötyöhön. (Sinokki 2016, luku 2.)

Nykyjohtaja ei useinkaan ole työyhteisön ylin asiantuntija, vaan toimii asiantuntijatiimin vetäjänä, jossa jokaisella on oma erikoisosaamisensa ja omanarvontuntonsa. Työntekijöitä ei voi motivoida

käskyillä tai uhkailulla – eikä aina edes rahalla. Aito motivaatio syntyy mielekkästä työstä ja toimivasta yhteistyöstä. (Dunderfelt 2014, 13.)

Luottamuksen kadotessa myös johtamisen perustehtävä heikkenee, mikä voi johtaa kontrolloivaan ja mikromanageroivaan käytökseen. Tämä puolestaan heikentää johdettavien motivaatiota ja voi aiheuttaa luottamuspulmia työyhteisössä. (Turtio 2017, 132.)

Motivaatio on ihmisen toiminnan käyttövoima, joka ohjaa ponnistelujen suuntaa, voimakkuutta ja kestävyyttä. Työmotivaation kannalta on tärkeää ottaa huomioon yksilölliset tekijät, kuten persoonallisuus ja elämänvaihe, mutta myös työympäristö, kuten johtaminen, työyhteisö ja työn luonne, vaikuttavat merkittävästi motivaation kehittymiseen. (Sinokki 2016, luku 4.)

Henkilöstön hyvinvointiin ja motivaatioon panostaminen on tärkeää organisaatioille niin inhimillisestä kuin taloudellisesta näkökulmasta. Hyvä työhyvinvointi ja motivaatio voivat vähentää sairauspoissaoloja, parantaa yrityksen mainetta sekä lisätä henkilöstön pysyvyyttä organisaatiossa. (Sinokki 2016, luku 4.)

Työmotivaatioon vaikuttavat useat tekijät, kuten resurssien riittävyys, työn vaatimukset, oikeudenmukaisuus, työmäärä, arvostus ja työn tarjoama henkilökohtainen tyydytys. Huono työilmapiiri, työpaikkakiusaaminen tai väkivallan uhka voivat puolestaan heikentää motivaatiota merkittävästi. Lisäksi matala työmotivaatio voi lisätä sairauspoissaoloja, sillä motivoitumaton työntekijä saattaa jäädä kotiin jopa pienistä vaivoista. (Sinokki 2016, luku 4.) Kultasen mukaan taas hyvin toteutettu osallistaminen voi parantaa merkittävästi motivaatiota ja vähentää sairauspoissaoloja. Kun työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä, se lisää sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. (Kultanen 2016, 131.)

Ihmissuhdeongelmat aiheuttavat klikkiytymistä ja vuorovaikutusvaikeuksia, jotka heikentävät tiedonkulkua. Tämä vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin ja heikentää organisaation sisäistä luottamusta. Kun luottamus katoaa, myös motivaatio ja työyhteisön hyvinvointi kärsivät, mikä voi lopulta vaikuttaa koko organisaation toimintaan. (Kultanen 2016, 122.)

Työpaikat voivat edistää sisäistä motivaatiota tukemalla autonomiaa, mahdollistamalla taitojen kehittymistä ja selkeyttämällä työn merkitystä. Haasteena on, että ihmiset reagoivat eri tavoin samoihin toimenpiteisiin, joten sisäisen motivaation tukeminen vaatii esihenkilöltä tunneälyä ja hyviä vuorovaikutustaitoja. (Martela & Jarenko 2014, 36.)

Yrityksen houkuttelevuus riippuu pitkälti hyvästä johtamisesta ja esihenkilötyöstä, jotka vaikuttavat siihen, haluavatko osaajat tulla töihin ja pysyä organisaatiossa. Menestyäkseen yritysten on panostettava esihenkilötyöhön, innovatiivisuuteen, koulutukseen ja työntekijöiden motivaatioon, sillä

korkea työmotivaatio lisää tuottavuutta ja antaa kilpailuetua globaalissa taloudessa. (Kultanen 2016, 116.)

3.2 Sitoutuminen organisaatioon

Organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa yksilön asennoitumista ja kiinnittymistä organisaatioonsa. Käsitettä on erityisesti sovellettu työelämässä toimiviin organisaatioihin, kuten yrityksiin ja muihin taloudellista toimintaa harjoittaviin yhteisöihin. Organisaatioon sitoutumisen ytimessä on vastuunotto omasta työstä niin, että se tukee organisaation menestystä. Sitoutunut työntekijä huomioi työnantajan edut omien intressiensä ohella ja hyväksyy nämä intressit osaksi omaa toimintaansa. Tästä syystä organisaatiositoutumisesta puhutaan toisinaan myös työnantajaan sitoutumisena. (Jokivuori 2004, 285.)

Organisaatioiden jatkuvat muutokset voivat vaikeuttaa sitoutumista, mutta pysyvä ja toimiva työyhteisö, tiimi tai yksikkö voi tarjota tietotyölle kaivattua jatkuvuutta. Lisäksi työn merkityksellisyys ja mielekkyys ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vahvistavat sitoutumista tietotyössä. Työntekijät toivovat organisaatioilta ja työsuhteiltaan perusasioita: oikeudenmukaista kohtelua, kohtuullisia työaikoja, työyhteisön tukea sekä mahdollisuutta tehdä työnsä hyvin ja kehittää osaamistaan. (Saari 2015, 148–149.)

Huono johtaminen on lisännyt ihmisten pahoinvointia, mikä näkyy yhteistyön vaikeutumisena, sitoutumattomuutena ja epäaitona ilmapiirinä. Tällöin työpaikalle vain tullaan, ei sitouduta. Hyvällä johtamisella sen sijaan voidaan synnyttää myönteisiä työntekijäkokemuksia, joissa työntekijät antavat parhaansa ja valitsevat työpaikkansa hyvän esihenkilön perusteella. (Turtio 2017, 40.)

Epäoikeudenmukaisuuden kokemus syntyy usein huonosta johtamisesta, ihmissuhdeongelmista ja epäselvistä toimintatavoista. Niiden parantaminen edistää työhyvinvointia, sitoutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa myös työssä viihtyminen, kuumumisen tunne ja riittävä tiedonsaanti. Tyytyväinen ja osalliseksi itsensä kokeva työntekijä kokee tilanteet oikeudenmukaisempina. (Kuusela 2013, 120–121.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvaan tutkimusotetta perusteluineen eli tutkimuksen menetelmävalintoja, tutkimuksen kohderyhmää, aineiston keräämistä sekä aineiston analysointia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää huonon johtamisen vaikutuksia työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen asiantuntijatyössä. Tutkimuksen pääongelmana oli ”Millä tavoin huono johtaminen ilmenee asiantuntijatyössä, ja miten se vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?” ja alaongelmat olivat ”Mitkä ovat yleisimmät huonon johtamisen ilmenemismuodot työntekijöiden kokemusten perusteella?”, ”Millaisia vaikutuksia huonolla johtamisella on työntekijöiden motivaatioon?”, ”Miten huono johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiota kohtaan?” ja ”Mitä työntekijät itse toivovat johtamiskäytäntöjen kehittämislähtöisesti ja huonon johtamisen ehkäisemiseltä?”.

4.1 Tutkimuksen menetelmävalinnat

Vastakkainasettelu kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien välillä on tarpeeton ja harhaanjohtava tutkimuksen laadun arvioinnissa. Olennaista on tehdä hyvää tutkimusta käyttämällä menetelmiä, jotka parhaiten sopivat tutkittavaan ilmiöön. Tutkimusopetuksen haasteena onkin päättää, lähdetäänkö liikkeelle menetelmistä vai itse ilmiöstä. Koska tutkimuksen kohteena on empiirinen ilmiö, laadullisia menetelmiä tulisi nähdä työkaluina ja korostaa kohdeilmiön käsitteellistä tarkastelua. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään ihmisten omiin kokemuksiin ja näkemyksiin, eli se tarkastelee ilmiötä subjektiivisesta näkökulmasta (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 2). Laadullisen tutkimuksen keskeinen periaate on havaintojen teoriapitoisuus eli se, että tutkijan käsitys ilmiöstä, tutkimuksen välineet ja käytetty menetelmä vaikuttavat tuloksiin. Objektivistista täysin irrallista tietoa ei ole, vaan kaikki tieto on jossain määrin subjektiivista, koska tutkija määrittelee tutkimusasetelman omasta ymmärryksestään käsin. Teorian merkitys korostuu kaiken tutkimuksen lähtökohtana, mutta se ei ole yksin laadullisen tutkimuksen ominaisuus, eikä sitä voi myöskään hylätä. Tutkimuksen laatu riippuu teorian hyvydestä, ei vastakkainasettelusta teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen välillä. Laadullisessa tutkimuksessa havaintoaineistoa tarkastellaan ja argumentoidaan empiirisen analyysin tavalla ja laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.1.2.)

Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, joka soveltuu monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Suora vuorovaikutus tutkittavan kanssa mahdollistaa tiedon suunnatun keruun ja taustalla vaikuttavien motiivien esiin tuomisen. Ei-kielelliset vihjeet voivat syventää ymmärrystä vastauksista tai muuttaa niiden tulkintaa. Lisäksi haastattelun kulkua ja aiheiden järjestystä voidaan muokata tilanteen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1.)

Tutkimuksen toteutin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tarkemmin vielä puolistrukturoituna teemahaastatteluna, ymmärtääkseni paremmin tutkittavaa ilmiötä. Halusin analysoida tutkimusjoukon tarkempia kokemuksia ja näkemyksiä sekä syvällisempiä pohdintoja huonosta johtamisesta ja sen merkityksestä työhyvinvointiin.

4.2 Kohderyhmä ja aineistonkeruu

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen tapausmäärään, jota analysoidaan syvällisesti. Tieteellisyyden kriteeri ei ole aineiston määrä, vaan sen laatu ja käsitteellinen kattavuus. Aineistonkeruussa käytetään harkinnanvaraista näytettä, jossa tutkijan teoreettinen ymmärrys ohjaa tapausten valintaa, toisin kuin tilastollisissa otantamenetelmissä. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruu ja teorian kehittäminen etenevät vuorovaikutteisesti. Analyysin kautta syntyvät käsitteet eivät ole lopullisia, vaan ne ohjaavat tutkimusasetelman kehittämistä. Tarve jäsentää teoreettisia näkökulmia voi edellyttää myös aineiston täydennystä. Keskeistä on ydinkategorioiden löytäminen, mikä auttaa teorian pelkistämisen ja jäsentämisen. Tutkimuksen edetessä analyysi tarkentuu, ja tutkimuskohteen ymmärtäminen syvenee. Aineistolähtöisyys mahdollistaa ilmiölle ominaisen käsitteistön huomioimisen, jolloin tutkittavan kohteen ajattelu-tapa voidaan vangita ja tuoda esille. Samalla tutkimusaineisto ohjaa tutkijaa uusien teoreettisten näkökulmien pariin, mikä auttaa tarkentamaan tutkimuksen suuntaa ja syventämään analyysiä. (Valli & Aaltola 2018, luku 1.)

Haastattelun ja kyselyn perusidea on selvittää suoraan ihmiseltä, mitä hän ajattelee tai miksi toimii tietyllä tavalla. Haastattelun etuna on sen joustavuus, kysymyksiä voi muokata tilanteen mukaan, selventää epäselvyyksiä ja keskustella tiedonantajan kanssa. Haastattelu ei ole tietokilpailu, vaan sen tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi haastatteluun voidaan valita juuri ne henkilöt, joilla on kokemusta tai tietoa aiheesta ja sovittu haastattelu perutaan harvoin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.)

Tutkimuksen kohderyhmä koostui eri-ikäisistä miehistä ja naisista, joille oli yhteistä työskentely asiantuntijatyössä, sekä useamman vuoden työkokemus eri työnantajien palveluksessa. Kohderyhmä valikoitui omasta laajasta verkostostani, jotka halusivat osallistua ja antaa oman näkemyksensä ja kokemuksensa huonosta johtamisesta. Haastattelukutsun lähetin seitsemälle henkilölle, joista kuusi ilmoitti halukkuutensa osallistua tutkimukseen.

4.3 Tutkimuksen toteutuskuvaus

Tutkimuksen toteutin laadullisena tutkimuksena, puolistrukturoituna teemahaastatteluna keskustelun, jotta haastateltavilla olisi mahdollisuus tuoda omat näkemyksensä ja kokemuksensa mahdollisimman avoimesti esille.

Haastatteluja varten tein esivalmisteluina Doodleen aikataulun, josta tutkimukseen osallistuvat henkilöt saivat valita itselleen sopivan haastatteluajan, koska kaikki ovat työssäkäyviä ihmisiä. Haastatteluajan varaamisen jälkeen lähetin heille Teams kutsun saatekirjeellä (liite 1), joka sisälsi linkin taustatietokyselyyn. Rakensin Webropolilla anonyymien taustatietokyselyn (liite 3), jonka he täyttivät ennen haastattelua. Taustatietokyselyn tarkoituksena oli saada kokonaiskuva haastateltavien demografiasta, työkokemuksesta, työtehtävistä ja organisaation kokoluokasta, jossa he työskentelevät. Taustatietokysely sisälsi myös tutkimustiedotteen (liite 2) ja suostumuksen osallistumisesta tähän tutkimukseen.

Haastattelut toteutuivat viikoilla 10–12. Valmistelin tekoälyn avulla teemahaastattelurungon (liite 4), joka antoi liikkumavaraa vaihdella kysymyksiä riippuen siitä, miten keskustelu sujui ja kuinka avoimesti haastateltava kertoi kokemuksistaan. Aineiston keräämiseen käytin Webropolia taustatietojen osalta ja puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka antoi haastateltaville mahdollisuuden kertoa omin sanoin ja monipuolisesti omista johtamiskokemuksistaan. Haastattelut toteutin henkilökohtaisina noin tunnin mittaisina haastatteluina Teamsin välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin sekä litteroitiin Teamsin omilla toiminnoilla.

Litteroinneista poistin kaikki henkilötiedot, täytesanat ja mahdolliset viittaukset yrityksiin tai muihin henkilökohtaisiin tietoihin, joista haastateltava olisi mahdollista tunnistaa. Teamsin automaattisen litteroinnin heikkoutena huomasin olevan suomen kielen epätäydellisen tunnistamisen ja varsinkin puhekielen sanojen tunnistamisen ja jouduin palaamaan nauhoitteisiin tarkistaakseni tiettyjä sanoja tai lauseita, jotta ymmärsin kokonaisuuden. Tämän jälkeen teemoittelin ja luokittelin aineistot Wordilla tutkimuskysymysten mukaan, jolloin aineiston käsittely tapahtui offline tilassa omalla tietokoneellani ja aineistoa ei tarvinnut jakaa pilveen. Näillä toimilla varmistin vielä aineiston tietosuojan sekä haastatteludatan anonyymien käytön.

4.4 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi alkaa jo aineiston hankintavaiheessa, sillä tutkija toimii itse tutkimusvälineenä. Tutkijan oma esiymmärrys eli aiemmat tiedot ja uskomukset vaikuttavat sekä aineiston keruuseen että sen tulkintaan. Tästä syystä täysin arvovapaaseen tutkimukseen ei voida pyrkiä, mutta tärkeää on, että tutkija tunnistaa ja tiedostaa oman esiymmärryksensä vaikutuksen tutkimukseen. Tutkija lukee aineistoa toistuvasti etsien siitä teemoja, luokkia tai

kattegorioita, joihin sisältöä voisi jäsentää. Samalla hän syventää ymmärrystä aiheesta perehtymällä aiempaan tutkimukseen ja teorioihin, jotka vaikuttavat myös siihen, millaisia kategorioita hän aineistosta etsii ja muodostaa. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 4.)

Sisällönanalyysi on keskeinen ja monipuolinen menetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Sitä voidaan käyttää eri tutkimusperinteissä, ja se toimii sekä erillisenä metodina että joustavana teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysissa tarkastellaan kirjoitettua, kuultua tai nähtyä aineistoa, ja monet muutkin analyysimenetelmät perustuvat siihen jollain tavalla. Näin ollen sitä ei voida pitää vain laadullisen tutkimuksen menetelmänä, vaan se soveltuu laajasti erilaisiin tutkimuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

5 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esittelen haastattelujen litteroinneista muodostuneen aineiston tutkimustulokset. Aineisto koostui haastateltavien taustatiedoista sekä heidän omista näkemyksistään ja kokemuksistaan suhteessa tutkittavaan ilmiöön.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Haastateltavat vastasivat muutamaaan taustakysymykseen ennen haastatteluja Webropol kyselylomakkeen kautta anonymisti ja näin ollen taustoja ei voitu yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Taustakysymyksinä kysyin sukupuolta, ikäryhmää, nykyistä ammattia, toimialaa, työsuhteen muotoa, työkokemuksen pituutta, organisaation kokoa sekä työskentelysektoria (liite 3).

Haastateltavia oli yhteensä kuusi, joista kaksi miestä ja neljä naista. Haastateltavat olivat 25–54-vuotiaita, joista puolet oli yli 45-vuotiaita. Kaikki haastateltavat työskentelivät eri toimialoilla ja erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Työsuhteista viisi oli vakituisia ja yksi osa-aikainen. Kaikilla haastateltavilla oli työkokemusta yli viisi vuotta. Haastateltavista kahdella työkokemusta oli yli kymmenen vuotta, yhdellä yli 20 vuotta ja kahdella 30 vuotta. Organisaatiot, joissa haastateltavat työskentelivät, olivat vaihtelevan kokoisia. Kaksi työskenteli pienessä alle 50 henkilöä työllistävässä organisaatiossa, yksi keskisuudessa alle 250 henkilöä työllistävässä organisaatiossa ja kolme haastateltavaa suuressa yli 251 henkilöä työllistävässä organisaatiossa. Viisi haastateltavaa työskenteli yksityisellä sektorilla ja yksi julkisella sektorilla.

Taustakysymysten tavoitteena oli saada kokonaiskuva haastateltavien taustoista, jotta voitiin arvioida tutkimusjoukon kattavuutta ja monipuolisuutta suhteessa tutkittavaan aiheeseen. Haastateltavilla oli yhteensä yli 110 vuotta työkokemusta, ja viidellä heistä oli esihenkilörooleissa kertynyttä johtamiskokemusta yhteensä yli 20 vuotta. Tämän perusteella voidaan arvioida, että tutkimusjoukko on validi kertomaan kokemuksiaan johtamisesta.

5.2 Kokemukset johtamisesta

Haastattelut aloitin kysymällä aiemmista johtamiskokemuksista (liite 4, kysymykset 1.1–1.4). Haastateltavilla oli pitkä työkokemus useista eri yrityksistä, ja he olivat työskennelleet monien erilaisten johtajien ja esihenkilöiden alaisuudessa. Joillakin kokemusta oli kertynyt jopa kymmenistä esihenkilöistä. Kaikilla oli kokemuksia sekä hyvästä että huonosta johtamisesta. Useimmat olivat myös itse toimineet esihenkilönä, mikä toi näkökulmaa johtamiseen niin työntekijän kuin johtajankin roolista käsin. Tämä monipuolinen tausta tarjoaa arvokasta lisänäkemyksiä johtamisesta, vaikka tutkimus keskittyykin nimenomaan työntekijöiden kokemuksiin ja näkemyksiin. Yksi haastateltava kiteytti johtamisen tärkeyttä näin:

No ehkä tänä päivänä hahmotan itsekkin eri tavalla, että mitä odotan siltä johtamiselta, että työuran alussa ei oikeastaan edes tiedä mitä odottaa siltä johtamiselta. Mutta sitten mitä enemmän tulee niitä kilometrejä mittariin, niin sitten ehkä myöskin vaatimukset sen johtamisen suhteen kasvaa ja roolin kasvaessa, niin se korostuu entisestään. Koska sitten tulee itselkin semmoista päätöksentekovastuuta, mitä ei välttämättä siellä uran alkuvaiheilla ole.

Seuraavat kysymykseni koskivat huonoa johtamista ja sen ilmenemismuotoja (liite 4, kysymykset 2.1–2.4). Pyysin haastateltavia kuvailemaan huonoa johtamista ja siihen liittyviä piirteitä. Vastauksissa nousi esiin monipuolisia näkökulmia ja kokemuksia, jotka toistuivat useiden vastaajien kertomuksissa. Huonon johtamisen piirteiksi kuvailtiin muun muassa seuraavia:

- epäselvä tai puutteellinen viestintä
- mikromanageeraus
- molemminpuolinen luottamuksen puute
- asiaton tai epäreilu kohtelu
- palautteen ja kiitoksen puuttuminen
- epäselvät, puuttuvat tai epärealistiset tavoitteet
- oman egon ja statuksen korostaminen
- tuen antamatta jättäminen
- epätasainen työnjako
- vastuun välttely ja muiden syyttäminen
- omien tehtävien hahmottamattomuus tai välttelee rutiinitehtäviä
- huutaminen tai ongelmien sivuuttaminen
- törkeä tai epäasiallinen käytös
- kokemattomuus tai osaamisen puute
- vallan ja vastuun keskittäminen, johdettavien sivuuttaminen
- asiantuntijuuden kyseenalaistaminen
- epävarmuus ja kyvyttömyys tehdä päätöksiä

Huonojen ominaisuuksien lista ei ole tyhjentävä, mutta se antaa kattavan kuvan siitä, miten työntekijät kokevat huonon johtamisen ja miten se heille käytännössä näyttäytyy. Haastateltavien vastauksissa korostuivat erityisesti viestinnän ongelmat, joita pidettiin merkittävänä epäkohtana johtamisessa. Näin esimerkiksi kaksi haastateltavaa kuvasi huonoa johtamista: ”*Mulle huono johtaminen on heikkoa kommunikointia ja heikkoa viestintää tiimin kesken.*” ja ”*Se on siis huonoa johtamista, jos ei se tieto kulje asianmukaisesti kaikille samaan aikaan.*”. Omien kokemusteni perusteella viestintäongelmat nousevat lähes poikkeuksetta yhdeksi keskeisimmistä kehityskohteista myös monien organisaatioiden henkilöstökyselyissä. Puutteellinen tai epäselvä viestintä johtajien ja työntekijöiden välillä voi aiheuttaa monia huonon johtamisen piirteitä. Toisaalta viestintätaitojen kehittämällä voitaisiin todennäköisesti ehkäistä osa näistä ongelmista.

Myös mikromanageeraus mainittiin usein haastatteluissa. Yksi haastateltava kuvasi sen vaikutusta toteamalla, että "*Mikromanageeraus on pahinta, mitä voi tehdä asiantuntijalle.*". Epävarmat ja kokemattomat johtajat saattavat helposti kyseenalaistaa asiantuntijoiden osaamista ja luottaa ainoastaan itseensä. Tämä voi näkyä myös tarpeena pönkittää omaa asemaa sanomalla jatkuvasti viimeinen sana tai valvomalla työntekijöiden tekemisiä liiallisen tarkasti.

Luottamuksen puute nousi esiin jokaisessa haastattelussa ja toistui lähes kaikissa keskustelun vaiheissa. Se näyttäytyykin yhtenä keskeisimmistä huonon johtamisen piirteistä, jolla on vaikutuksia myös moniin muihin työyhteisön ongelmiin ja ilmapiiriin liittyviin lieveilmiöihin. Yksi haastateltavista avasi näkemystään huonosta johtamisesta näin:

Huono johtaminen tarkoittaa sitä, että esimerkiksi johtaja ei itse selviä siitä työstään eli on väärässä asemassa. Se tarkoittaa sitä, että ei kyetä antamaan tietyllä tavalla sitä vastuuta ja valtaa oikealla tavalla alaspäin. Se tarkoittaa lupausien pitämistä eli jos luvataan, niin niistä lupauksista pystytään pitämään kiinni. Se tarkoittaa sitä, että aidosti välitetään ja ei anneta esimerkiksi työkuormien muodostua ihan älyttömäksi ihmisille.

Haastatteluissa huonon johtamisen ilmenemismuotoina korostuivat esihenkilön heikko ymmärrys työnkuvasta, osaamisen puute sekä välinpitämättömyys lakisääteisiä velvoitteita kohtaan. Näiden taustalla nähtiin usein organisaation puutteelliset johtamiskäytännöt sekä esihenkilöiden riittämätön koulutus tehtävänsä. Johtaja saattoi arvostella työntekijöitä julkisesti, vältellä keskusteluja eikä tarjonnut tarvittavaa tukea. Hän ei ollut läsnä eikä kuunnellut, vaan vaati tuloksia ilman, että tavoitteet oli selkeästi kommunikoitu. Johtajan käytös saattoi olla töykeää ja epäasiallista: tiuskimista, sadattelua ja vähättelyä. Tällainen käytös perusteltiin usein asemalla, iällä tai pidemmällä työkokemuksella. Lisäksi osa esihenkilöistä keskittyi ensisijaisesti oman urapolkunsa ja tavoitteidensa edistämiseen muiden kustannuksella.

5.3 Johtamisen vaikutus motivaatioon

Johtamisen vaikutuksia työntekijän motivaatioon selvittelin kysymyksillä 3.1–3.3 (liite 4). Huono johtaminen ei välttämättä vaikuta työntekijöiden motivaatioon heti. Useampi haastateltava kertoi, että jos itse työtehtävä on kiinnostava ja tiimi toimii hyvin yhdessä, huonoa johtamista jaksetaan sietää pidempään. Koko tutkimusjoukko oli kuitenkin yksimielinen siitä, että johtamisella on merkittävä vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen. Arvosteluasteikolla yhdestä viiteen johtamisen merkitys sai keskiarvon 4,3. Tätä painotusta selittää osin se, että tutkimukseen osallistuneilla oli pitkä työkokemus, mikä oli lisännyt ymmärrystä johtamisen vaikutuksista.

Haastattelujen perusteella huono johtaminen heikentää merkittävästi työntekijöiden motivaatiota. Useat vastaajat kuvasivat, kuinka jatkuva arvostelun pelko vaikuttaa rohkeuteen, uskallukseen ja työn luovaan toteuttamiseen. Tällaisessa ilmapiirissä työn tekeminen typistyy minimiin, eikä omaa

osaamista tai potentiaalia päästä hyödyntämään täysimääräisesti. Arvostelun pelko heikentää työn ilon ja itseluottamuksen kokemusta.

Haastateltavat toivat esiin myös sen, että motivaation johtaminen perustuu usein virheellisiin oletuksiin. Palkka tai asema ei motivoi kaikkia, vaan ihmiset kaipaavat ennen kaikkea arvostusta ja palautetta. Palautteen puuttuessa on vaikea tietää, onko onnistunut työssään, kuten yksi haastateltavista kuvasi asiaa: ”... jos ei esihenkilöltä tai johtajalta tule mitään kehua tai kiitosta, miten voi koskaan tietää, että on työssään onnistunut?”. Tämä korostui erityisesti silloin, kun vertailukohtana oli toisia tiimejä, joissa positiivista palautetta annettiin enemmän. Tällöin oma motivaatio alkoi hiipua.

Motivaatiota heikensi myös kokemus siitä, että johtajan päätökset olivat ristiriidassa työntekijän omien arvojen kanssa. Tämä synnytti etäisyyttä ja kyynisyyttä työtä kohtaan. Epäoikeudenmukainen kohtelu puolestaan vähensi halua joustaa tai antaa itsestään ylimääristä. Useat haastateltavat kuvasivat, kuinka tällainen johtaminen vaikutti myös heidän omaan käyttäytymiseensä. He vetäytyivät ja esittivät ulospäin kaiken olevan kunnossa, vaikka todellisuudessa tilanne oli toinen. Tämä kuvastaa hyvin sitä, kuinka huono johtaminen ei heikennä ainoastaan motivaatiota, vaan myös työyhteisön avoimuutta ja luottamusta.

Huono johtaminen heikentää motivaatiota monella tavalla, kuten haastatteluista käy ilmi. Kun työntekijä kokee, ettei hänellä ole mahdollisuutta tehdä työtään hyvin tai rajoitetaan hänen kykyään suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla, motivaatiota on vaikea ylläpitää. Yhteisön ja yhteenkuuluvuuden tunne katoaa, jolloin työntekijä ei tunne itseään osaksi organisaation kokonaisuutta. Tämä puolestaan vie pois työn merkityksellisyyden ja saa työntekijän tuntemaan, ettei häntä arvosteta eikä hän ole tärkeä organisaatiolle. Yksi haastateltava kuvaa kokemustaan näin:

Mutta sitten kun on niin tunnollinen niin on saattanut silti tehdä silleen vastoin omia arvoja ja sitten on taas terveys alkanut brakaamaan, että siinä on ollut semmoisia pitkä kantoisia vaikutuksia motivaatioon, mutta myös ihan fyysiseen terveyteen ja mielenterveyteen, että kyllä sillä johtamisella on tosi iso vaikutus, kun miettii, että me tehdään töitä kuitenkin 8 tuntia päivässä.

Luottamus ei kehity, jos hyvää työtä ei palkita, vaan työntekijä huomaa ainoastaan lisääntyvän työmäärän. Tämä voi johtaa siihen, ettei työntekijä enää halua antaa kaikkeaan, sillä hän ei koe saavansa arvostusta tai tunnustusta. Jos työntekijä kokee, että hänen potentiaaliaan ja osaamistaan ei hyödynnetä, hän saattaa tuntea turhautumista ja vaille jäämistä. Tällöin jopa työn tekeminen voi tuntua väkinäiseltä, erityisesti jos hän joutuu tekemään töitä, jotka ovat ristiriidassa hänen omien arvojensa kanssa. Lisäksi, jos työympäristössä esiintyy karjumista ja haukkumista, työntekijä kokee ahdistusta, harmitusta ja jopa pelkoa, mikä väistämättä heikentää motivaatiota ja halua suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla.

Kaikki haastateltavat olivat kokeneet uupumista tai turhautumista. Näiden kokemusten taustalla oli usein johtajan huono käytös, epäselvät tavoitteet, puuttuva palaute, työn väheksyminen, epäselvät ohjeet ja odotukset sekä se, ettei mahdollisuuksia onnistumiseen edes tarjottu. Lisäksi omiin henkilökohtaisiin piirteisiin puuttuminen ja liiallinen työkuorma johtivat joissain tapauksissa jopa burn outiin.

5.4 Johtamisen vaikutus sitoutumiseen

Johtamisen vaikutuksia työntekijän sitoutumiseen selvittelin kysymyksillä 4.1–4.3 (liite 4). Huono johtaminen heikentää työntekijän sitoutumista organisaatioon monin tavoin. Haastateltavien mukaan esihenkilö ei edusta ainoastaan omaa itseään, vaan hänen toimintansa heijastuu koko organisaatioon. Kun johtaminen on epäonnistunut, työntekijät eivät jaksaa odottaa muutosta tai parempaa johtajaa, vaan alkavat etsiä vaihtoehtoja muualta. Hyvät asiantuntijat ovat erityisen alttiita siirtymään toisiin organisaatioihin, joissa johtaminen toimii paremmin. Tämä luo tilanteen, jossa organisaatio menettää pätevimmit työntekijänsä ja työvoima alkaa vähitellen koostua vähemmän sitoutuneista tai keskinkertaisista tekijöistä. Yhden haastateltavan näkemys huonon johtamisen vaikutuksesta sitoutumiseen tätä kysyessäni:

No se vaikuttaa siihen ihan 100 % eli huonolla johtamisella saadaan hyvin palkatut hyvät asiantuntijatkin kyllä lähtemään ja karistamaan pölyt kannoiltaan, että kyllä siinä organisaatio menettää hyviä työntekijöitä huonon johtamisen takia, mikä on sinänsä mielenkiintoista, koska silti näissä organisaatioissa sallitaan ja jatketaan sen huonon johtamisen tavoin.

Lisäksi huono johtaminen aiheuttaa epävarmuutta, joka syö työntekijöiden halua sitoutua yritykseen pitkällä aikavälillä. Vaikka työyhteisö ja tiimi olisivat hyviä, esihenkilön toiminta voi yksinään vaikuttaa niin kielteisesti, että vaihtohalut kasvavat. Moni haastateltava koki, ettei huonon johtamisen vuoksi ollut enää kiinnostusta jatkaa työssä, vaikka palkka olisi ollut kilpailukykyinen. Tämä osoittaa, että sitoutuminen ei rakennu yksin taloudellisten kannustimien varaan, vaan siihen vaikuttaa vahvasti kokemus oikeudenmukaisesta, kannustavasta ja ammattitaitoisesta johtamisesta.

Kaikki haastateltavat kertoivat pohtineensa työpaikan vaihtoa huonon johtamisen seurauksena. Johtajan toiminta tai toimimattomuus oli vaikuttanut siihen pisteeseen, että työn jatkaminen nykyisessä organisaatiossa oli alkanut tuntua mahdottomalta tai turhautavalta. Yksi haastateltavista oivalsi haastattelussa seuraavaa: *”...onpa hyvä oivallus. Mua ei ole koskaan mikään muu ajatus saanut vaihtamaan työpaikkaa, kuin huono johtaminen.”*, muut tekijät, kuten työyhteisö, työtehtävät ja palkkaus, olivat olleet kunnossa. Tämä korostaa johtamisen merkitystä työpaikkatyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, hyväkään työ ei pidä työntekijää, jos johtaminen ei ole kunnossa.

Huono johtaminen heikentää sitoutumista organisaatioon erityisesti työilmapiirin kautta. Haastatteluvastauksissa korostui, kuinka puutteellinen tai epäoikeudenmukainen johtaminen vaikuttaa

suoraan tiimien sisäisiin ja niiden välisiin suhteisiin. Työyhteisö alkaa siiloutua, ja yhteistyö sekä avoin vuorovaikutus heikkenevät. Huono johtaminen synnyttää negatiivisia tunteita, jotka alkavat ruokkia itseään, tyytymättömyys lisääntyy, epäluulo kasvaa ja työyhteisön ilmapiiri muuttuu ras-kaaksi. Tällaisessa ilmapiirissä on vaikea kokea yhteenkuuluvuutta tai halua sitoutua organisaatioon pidemmäksi aikaa.

Haastateltavat kuvasivat, kuinka työilmapiirin heikentyessä työntekijöiden energia suuntautuu pois itse työstä ja kohdistuu jatkuvaan epäkohtien puimiseen. Uudet työntekijät jäävät ilman tukea, koska kokeneemmillakaan ei riitä resursseja auttaa, ja vastakkainasettelu työntekijöiden ja johdon välillä kasvaa. Ilmapiiri voi muuttua jopa myrkylliseksi, johtoa aletaan pelätä ja vältellä, jännitteet kasvavat ja lopulta ne voivat näkyä myös asiakkaille. Tiedon pimittäminen, sulkeutuminen ja yhteisistä tapahtumista vetäytyminen ovat haastateltavien mukaan selkeitä merkkejä siitä, että sitoutuminen organisaatioon on vahvasti heikentynyt.

Lisäksi haastateltavat kertoivat, että kun työntekijät kokevat, että johtaminen on heikkoa, heitä ei kuunnella eikä arvosteta, he vetäytyvät ja lopettavat kommunikoinnin sekä kommentoinnin ja vai-kenevat. Tämä hiljaisuus nähtiin selvänä merkinä yrityksen johdolle siitä, että kaikki ei ole hyvin, ja tilanteen syyt tulisi selvittää kiireellisesti. Muutoin seurauksena voi olla nopeasti lisääntyviä pois-saoloja ja edelleen heikkenevä sitoutuminen organisaatioon.

5.5 Johtamiskäytäntöjen kehittäminen

Haastatteluiden viimeisillä kysymyksillä selvittelin vielä haastateltavien ajatuksia johtamiskäytäntö-
jen kehittämisestä ja huonon johtamisen ehkäisemiseltä (liite 4, kysymykset 5.1–5.4 ja 6.2). Haas-
tateltavien näkemyksissä korostui vahva halu kehittää organisaatioiden johtamiskäytäntöjä entistä
osallistavammiksi, luottamukseen perustuviksi ja aidosti työntekijöitä tukeviksi. Useat toivoivat,
ettei johtaminen palaisi takaisin ylhäältä alas -malliin, vaan että jatkossakin uskotaan matalaan or-
ganisaatiorakenteeseen ja siihen, että työntekijöihin voidaan luottaa. Luottamus, avoimuus ja yhtei-
söllisyys nähtiin keskeisinä tekijöinä hyvän johtamisen perustana. Erityisesti korostui toive siitä,
että johtaminen ei olisi pelkkä hallinnollinen velvollisuus, vaan toiminta, joka näkyy arjessa konk-
reettisesti. Esimerkiksi tiimien yhteisöllisyyden tukemisena ja johdon aitona kiinnostuksena työnte-
kijöiden tekemistä kohtaan.

Johtamiskulttuurin yhdenmukaistaminen ja rakenteiden vahvistaminen nousivat esiin toistuvasti.
Haastateltavat kaipasivat selkeitä toimintamalleja esihenkilöille ja yrityksen sisäistä johdonmukai-
suutta, kuten yksi haastateltavista kiteytti: *”Koulutetaan esihenkilö siihen, että mitä se johtaminen
tarkoittaa tässä yhtiössä ja ylipäänsä se koulutus siihen, että mitä se esihenkilötyö on noin yleisesti
ja mitä se tarkoittaa.”* Jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus saada laadukasta ja

tasapuolista johtamista riippumatta siitä, missä tiimissä työskentelee. Mikromanageeraus haluttiin pois ja tilalle toivottiin selkeitä, ennakoitavia toimintatapoja sekä lisää aikaa varsinaiselle johtamistyölle. Palautekeskusteluihin toivottiin sisältöä ja dokumentointia, jotta ne olisivat aidosti hyödyllisiä molemmille osapuolille.

Erityistä kritiikkiä sai henkilöstökyselyiden ja palautteiden käsittely, niistä ei tulisi jäädä vaikutelmaa, että ne tehdään vain rutiinin vuoksi. Tuloksia tulisi hyödyntää todellisessa kehittämistyössä, ja johdon olisi tärkeää suhtautua saatuun palautteeseen vakavasti, ilman puolustelua tai selittelyä. Näin yksi haastateltavista ihmetteli tätä asiaa: ”*Jos on arvokas data siitä, mitä työntekijät ovat keroneet vaikkapa tietystä kvartaalista tai projektin kulusta tai mistä tahansa. Niin mitä ihmettä? Miksi tieto kerätään, jos ei sillä tehdä mitään?*”. Yrityksen arvojen haluttiin näkyvän konkreettisina tekoina arjen työssä, ei pelkkänä sanahelinänä strategiassa. Haastateltavat näkivät, että kun johtaminen perustuu läpinäkyvyyteen, arvostukseen ja osallistamiseen, rakentuu pohja myös sitoutuneelle ja hyvinvoivalle henkilöstölle.

Haastateltavien mukaan huonon johtamisen ehkäiseminen edellyttää ennen kaikkea organisatiokulttuurin muutosta kohti avoimuutta, vastuullisuutta ja läpinäkyvyyttä. He painottivat tarvetta luoda aidosti turvallinen työilmapiiri, jossa ongelmista voidaan puhua ilman pelkoa seurauksista. Ongelmien esiintuomisen ei tulisi johtaa epäluottamukseen, vaan olla lähtökohta kehitykselle. Tällainen avoimuus ei synny itsestään, vaan sitä tulee tukea tietoisilla johtamiskäytännöillä ja esimerkillä. Erityisesti ylimmän johdon tulee tarkastella johtamista kriittisesti ja rehellisesti, eikä olettaa automaattisesti, että kaikki toimii hyvin.

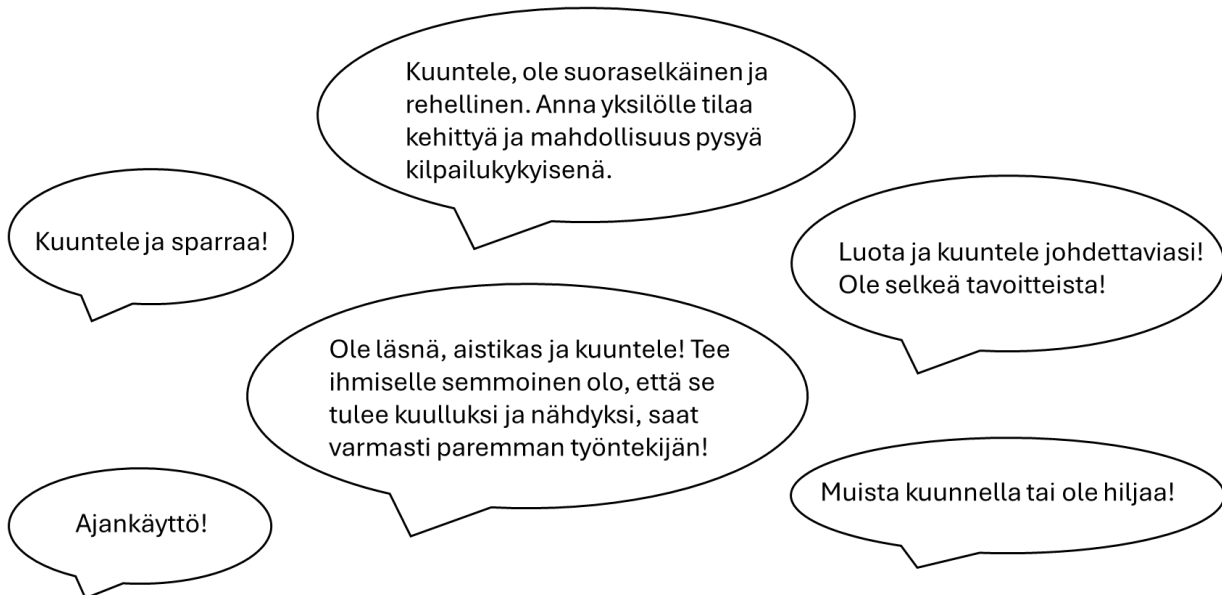
Käytännön tasolla esihenkilötyön laatua tulisi seurata systemaattisesti esimerkiksi suoriutumiskykyiden avulla. Johtamisen vaikutuksia tulisi mitata ja arvioida myös johdettavien kokemusten kautta, jotta varmistetaan, että johtaminen ei ole vain muodollista, vaan aidosti vaikuttavaa. Haastateltavat ehdottivat, että palkkiomalleja voisi rakentaa johtamisen laadun perusteella, jolloin johtamistyö saa konkreettisen painoarvon. Lisäksi toivottiin selkeämpää ja yhtenäisempää johtamiskulttuuria, jossa esihenkilöt olisivat lähempänä työntekijöitä ja arjen työskentelyä.

Johtamisen koulutusta esitettiin nostettavaksi perusarvoksi yrityksissä. Esihenkilöiksi tulisi valita vain henkilöitä, jotka ovat motivoituneita ja sitoutuneita johtamistyöhön, eikä vain päteviä asiantuntijoita. Koulutusta tulisi tarjota systemaattisesti, ja esihenkilöiden tueksi tarvitaan myös jatkuvaa sparrausta ja tukea. Johtajien rekrytoinnissa ehdotettiin käytettävän osaavia ulkopuolisia ammattilaisia, jotka voivat arvioida johtamiskompetensseja objektiivisesti.

Haastateltavien näkemyksissä hyvän johtamisen piirteistä korostui ennen kaikkea inhimillisyys, läsnäolo ja aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan. Hyvä johtaja ei ainoastaan kuuntele, vaan osoittaa

myös halua ymmärtää yksilöä ja tämän näkökulmia. Tällainen esihenkilö on helposti lähestyttävä, empaattinen ja aidosti läsnä arjen työssä. Hänen kanssaan voi keskustella avoimesti, ja hän huomioi työntekijöiden erilaiset tarpeet ja tilanteet yksilöllisesti. Hyvä johtaminen perustuu sosiaalisiin taitoihin, empatiakykyyn ja nöyryyteen. Johtaja, joka kohtelee ihmisiä tasavertaisesti, luo luottamusta ja vahvistaa sitoutumista.

Johtajan kyky kuunnella ja tehdä päätöksiä koettiin tärkeäksi tasapainoksi. Esihenkilön tulee osata kuulla tiimiään, mutta myös kantaa vastuu suunnasta ja ratkaisuista. Selkeät tavoitteet, niiden äänneen sanoittaminen ja työskentelynäkökulmaksi tekeminen auttavat koko työyhteisöä suuntaamaan toimintaa yhteisiin päämääriin. Tärkeänä pidettiin myös johtajan kykyä priorisoida sekä omaa että tiimin työtä, jotta kuormitus pysyy hallittavissa ja työskentely sujuu tehokkaasti mutta inhimillisesti. Haastateltavat antoivat jokainen yhden tärkeimmän ohjeen esihenkilölle (kuva 3) ja näissäkin korostuu kuuntelemisen tärkeys.



Kuva 3. Tärkeimmät ohjeet esihenkilölle

Hyvä johtaja nähdään myös mahdollistajana. Hän luottaa ammattilaisten osaamiseen ja kannustaa tiimiä itsenäiseen toimintaan. Hän ei rajoita, vaan tukee ja tarjoaa tilaa kasvaa ja haluaa aidosti, että ihmiset onnistuvat. Tämä tarkoittaa tiimin osaamisen kehittämistä, henkisen jaksamisen tukemista ja rohkaisua yksilöllisiin vahvuuksiin. Johtajan läsnäolo, tavoitettavuus ja kiinnostus siitä, mitä työyhteisössä ja yksilötasolla tapahtuu, luovat perustan luottamukselle ja hyvinvoinnille. Näiden piirteiden kautta johtaminen koettiin parhaimmillaan vahvistavana, motivoivana ja sitoutumista edistävänä.

6 Pohdinta

Tässä viimeisessä luvussa käsittelen tutkimustulosten perusteella tehtäviä johtopäätöksiä ja kehittämissuhteita. Lisäksi tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä arvioin omaa oppimistani.

6.1 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että pitkään työelämässä mukana olleet asiantuntijat, joilla on kokemusta useista yrityksistä ja johtajista, pitävät johtamista, hyvää tai huonoa, yhtenä tärkeimmistä tekijöistä työhyvinvoinnin ja työssä viihtyvyyden kannalta. Työntekijöiden kokemusten mukaan huonon johtamisen vaikutukset työmotivaatioon ja sitoutumiseen ovat kiistattomat. Juutin (2018) mukaan johtamista tarkastellaan usein ihanteellisen johtamisen näkökulmasta ja kriittinen tarkastelu jää vähemmälle, vaikka johtaminen ilmenee eri tavoin ja sitä tulisi tarkastella työntekijöiden kokemusten kautta ja käytännön tasolla. Myös Li, Yin, Shi, Damen & Taris (1.5.2024) osoittivat tutkimuksessaan, että huono johtaminen vaikuttaa työntekijöihin kielteisesti ja vaikutukset voivat jatkua pitkään.

Tutkimuksessa nousi esiin useita huonon johtamisen piirteitä, kuten epäselvä viestintä, mikro-manageeraus ja luottamuksen puute, joilla on selkeitä vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin, työntekijöiden motivaatioon ja jaksamiseen. Näiden seurauksena työntekijät kokivat epäoikeudenmukaista kohtelua, riittämätöntä tukea ja epävarmuutta. Aineiston pohjalta voidaan todeta, että usein ongelmien taustalta löytyivät myös organisaation puutteelliset johtamiskäytännöt ja esihenkilöiden riittämätön koulutus ja Turtion (2017) näkemys vahvistaa tätä. Hän sanoo, että ongelmien syyt liittyvät usein johtamisjärjestelmiin, organisaation kokoon ja osaamisen puutteisiin, erityisesti esihenkilötyössä. Huono johtaminen kertautuu ajan myötä ja voi johtaa motivaation laskuun, sitoutumisen heikkenemiseen ja työpaikan vaihtohalukkuuteen.

Motivaatiota heikensivät erityisesti jatkuva arvostelun pelko, palautteen puute ja ristiriita työntekijän arvojen ja johdon toiminnan välillä. Työn merkityksellisyys ja ilo katosivat, kun omaa osaamista ei voinut hyödyntää täysimääräisesti tai sitä ei arvostettu. Sinokki (2016) vahvistaa myös, että on tärkeää, että työntekijä tuntee työnsä merkitykselliseksi, saa palautetta ja voi vaikuttaa työskentelytapoihinsa. Työntekijät vetäytyivät ja peittelivät todellisia tunteitaan, mikä heikensi työyhteisön avoimuutta ja yhteishenkeä. Joissain tapauksissa huono johtaminen johti jopa työuupumukseen. Näin ollen johtamisen laatu näyttäytyy keskeisenä tekijänä paitsi motivaation, myös työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta.

Huonon johtamisen vaikutukset ulottuvat myös työntekijöiden sitoutumiseen. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että esihenkilön toiminta heijastaa koko organisaatiota ja voi ratkaisevasti vaikuttaa siihen pysyykö työntekijä vai lähteekö muualle. Epäoikeudenmukainen ja kuuntelematon johtaminen heikensi työilmapiiriä, lisäsi epäluuloa ja vähensi halua osallistua tai panostaa työhön. Kuuselan (2013) näkemys vahvistaa tätä. Hän sanoo, että epäoikeudenmukaisuuden kokemus syntyy usein huonosta johtamisesta ja epäselvien toimintatapojen parantaminen edistää sitoutumista ja työhyvinvointia. Vetäytyminen, hiljaisuus ja poissaolojen lisääntyminen nähtiin merkkeinä heikosta sitoutumisesta. Pitkittyessään tilanne voi vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja asiakaskokemukseen asti.

Tutkimuksen perusteella huonon johtamisen ehkäisemiseksi nousi esiin viisi keskeistä kehittämiskohdetta, jotka organisaatioiden tulisi huomioida johtamiskäytäntöjään kehittäessään. Ensimmäinen johtamiskulttuurin yhdenmukaistaminen ja selkeiden toimintamallien luominen nähtiin tärkeänä. Työntekijöillä tulisi olla yhdenvertaiset mahdollisuudet kokea laadukasta johtamista riippumatta tiimistä tai esihenkilöstä.

Toiseksi esihenkilöiden koulutukseen ja jatkuvaan tukeen tulisi panostaa systemaattisesti. Esihenkilöiksi ei tulisi nimittää pelkästään asiantuntijoita, vaan motivoituneita ja johtamistyöhön sitoutuneita henkilöitä, joita tuetaan koulutuksen ja sparrauksen avulla myös esihenkilöuran aikana.

Kolmantena kehittämiskohteena korostui osallistavan ja luottamukseen perustuvan johtamisen edistäminen. Johtamisen tulisi näkyä arjessa konkreettisina tekoina, kuten aitona kiinnostuksena työntekijöiden työtä kohtaan sekä yhteisöllisyyden tukemisena.

Neljäntenä kehityskohteena nousi palautteenannon ja henkilöstökyselyiden hyödyntämisen kehittäminen. Palautteen kerääminen ei saa jäädä muodollisuudeksi, vaan sen tulee toimia aidon kehittämistyön perustana.

Viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä esiin nousi tarve vahvistaa inhimillistä ja läsnä olevaa johtajuutta. Empatia, kuuntelemisen taito, tasapuolisuus ja halu tukea työntekijöiden onnistumista nähtiin keskeisinä tekijöinä johtajan roolissa. Näiden elementtien kautta voidaan rakentaa luottamusta, työhyvinvointia ja pitkäjänteistä sitoutumista organisaatioon.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu siihen, että tutkija pystyy perustelemaan uskottavasti valintansa ja osoittamaan osaamisensa tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkijan tulee kuvata tutkimusprosessinsa avoimesti ja rehellisesti, myös mahdolliset haasteet ja harhapolut, jotta lukija voi arvioida työn luotettavuutta. (Puusa & Juuti 2020, luku 5.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin erityisesti aineistonkeruun huolellisuuden, analyysin johdonmukaisuuden ja tutkijan roolin kautta. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joita toteutettiin yhteensä kuusi. Haastateltavat edustivat asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä eri toimialoilta, mikä toi aineistoon monipuolisuutta ja vahvisti tulosten kattavuutta. Useat teemat toistuivat eri haastatteluissa, mikä lisäsi aineiston saturaatiota ja tulkintojen luotettavuutta.

Tutkimusaihe oli henkilökohtaisesti merkityksellinen, sillä myös tutkijalla oli omia kokemuksia huonosta johtamisesta. Tietoisuus tästä vahvisti tarvetta reflektoida omaa roolia koko tutkimusprosessin ajan. Haastattelutilanteissa pyrittiin säilyttämään neutraali ote eikä omia kokemuksia tuotu esiin. Haastateltavien vastauksia ei ohjailtu, vaan he saivat kertoa vapaasti näkemyksiään. Aineiston analyysi tehtiin systemaattisesti ja tulokset johdettiin suoraan kerätystä aineistosta, mikä lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta.

Luotettavuuden kannalta tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää aineiston analysointia yhden henkilön toimesta, mikä voi altistaa tulkintaa tutkijan subjektiivisuudelle. Lisäksi tutkimus rajattiin työntekijöiden näkökulmaan, eikä esihenkilöiden tai organisaatioiden näkemyksiä tarkasteltu. Tulokset tarjoavat kuitenkin arvokasta ja syvällistä tietoa siitä, miten huono johtaminen koetaan asiantuntijatyössä ja se antaa suuntaa kehittämistoimenpiteille.

6.3 Tutkimuksen eettisyys ja vastuullisuus

Ihmistieteellisessä tutkimuksessa eettiset kysymykset ovat läsnä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Haastatteluissa eettiset haasteet korostuvat entisestään. Tärkeimpiä periaatteita ihmistutkimuksessa ovat tutkittavien informoitu suostumus, luottamuksellisuuden säilyttäminen, tutkimuksen mahdolliset seuraukset sekä yksityisyyden kunnioittaminen. Haastattelututkimuksessa tutkijalle voi olla haastavaa päättää, kuinka paljon tutkimuksen tavoitteista ja menetelmistä tulisi kertoa tutkittavalle. Liian tarkka informointi voi vaikuttaa tutkittavan vastauksiin tai käyttäytymiseen. Toisaalta tutkittavan tulee antaa suostumuksensa riittävän tiedon pohjalta. Täsmällistä rajaa sopivan ja liiallisen tiedon välillä on vaikea määrittää, mutta lähtökohtana tulee olla, että tutkittava saa olennaiset tiedot päätöksensä tueksi. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.3.)

Tutkimuksen eettisyyteen kiinnitettiin huomiota koko prosessin ajan. Haastateltaville kerrottiin etukäteen tutkimuksen teema sekä se, ettei erillistä valmistautumista haastatteluun vaadita, vaan taustakysymyksiin vastaaminen riittää. Ennen haastatteluja osallistujille toimitettiin tutkimustiedote, jossa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus sekä tarkennettiin tietosuojaan ja henkilötietojen käsittelyyn liittyvät käytännöt. Haastateltaville annettiin selkeä tieto heidän anonymiteettinsä turvaamisesta. Vastausten käsittelyssä huolehdittiin siitä, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa, ja opinnäyte-työraportissa ei ole viittauksia, jotka mahdollistaisivat vastaajien henkilöllisyyden paljastumisen.

Tutkimusaineiston käsittely ja säilytys toteutettiin Haaga-Helian ohjeistuksen mukaisesti, vastuullisesti ja luottamuksellisesti. Aineisto hävitetään opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen, kun sen säilyttämiselle ei ole enää perusteltua tarvetta. Näin varmistettiin, että tutkimuksen toteutus täyttää hyvän tieteellisen käytännön ja tutkimuseettiset periaatteet.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Lähestyin opinnäytetyön aloittamista samalla tavalla kuin aiempia raportteja, joita olen opintojeni aikana tehnyt, mutta laajemmassa mittakaavassa. Koska minulla on yli kymmenen vuoden kokemus projektinhallinnasta, oli luontevaa aloittaa hahmottamalla kokonaisuus ja jakaa työ sen jälkeen pienempiin osatavoitteisiin. Ensimmäiseksi laadin alustavan rungon, sisällysluettelon ja lähdeluettelon pohjan, joiden avulla lähdin rakentamaan tietoperustaa. Haastattelut sovin heti alkuvaiheessa, jotta minulle jäisi riittävästi aikaa analysoida niiden tulokset tiukan aikataulun puitteissa, jonka olin itse määrittänyt työn valmistumiselle.

Tietoperustan etsiminen ja kirjoittaminen oli juuri niin haastavaa, kuin olin etukäteen ajatellut ja osoittautuikin opinnäytetyön vaikeimmaksi osuudeksi. Omaan kokemukseeni ja näkemyksiini pohjautuen olisi tuntunut luontevammalta kirjoittaa suoraan "omasta päästä", kuin etsiä sopivaa tietoa kirjoista, artikkeleista ja muista lähteistä. Alkuun pääseminen oli hidasta, eikä kirjoittaminen oikein ottanut tuulta alleen. Lopulta päätin muuttaa lähestymistapaani. Luin valitsemiani lähdeaineistoja uudelleen ja aloin merkitä kohtia, jotka selkeästi liittyivät tutkimusongelmaani. Tämän jälkeen ryhdyin kirjoittamaan tietoperustaa yksi teema kerrallaan näiden merkintöjen pohjalta. Uusi tapa alkoi tuottaa tulosta, tekstiä syntyi pala kerrallaan. Jos ajatus jumittui, siirryin seuraavaan aiheeseen ja jatkoin kirjoittamista siitä. Tällä tavoin etenin joustavasti aiheesta toiseen, kuin ketterässä kehittämisessä ja sain lopulta työn etenemään tehokkaasti.

Haastatteluiden tekeminen oli minulle tuttua ja luontevaa, ja niissä olisi helposti voinut viipyä pidempäänkin. Onneksi käytössäni oli selkeä haastattelurunko, joka auttoi pitämään keskustelut asiassa ja esti eksymisen liikaa sivupoluille. Sen avulla pystyin ohjaamaan keskustelun tarvittaessa takaisin tutkimusaiheen ytimeen. Haastatteluista kertyi lopulta yli 200 sivua litteroitua aineistoa, ja tiesin heti, ettei aineiston manuaalinen läpikäynti sellaisenaan olisi järkevää. Kysyin tekoälyltä ehdotuksia sopivista aineistonanalyysityökaluista, ja sainkin useita vaihtoehtoja. Suurin osa näistä oli kuitenkin maksullisia tai verkossa toimivia palveluja, enkä kokenut niitä sopiviksi käyttötarkoitukseeni, erityisesti tietosuojan ja aineiston anonymiteetin varmistamisen näkökulmasta. Päädyin lopulta tekoälyn suosittamaan, tietoturvalliseen offline-vaihtoehtoon ja analysoin aineiston manuaalisesti Microsoft Wordissa. Tämä osoittautui työlääksi ja aikaa vieväksi vaiheeksi, ja suosittelenkin varaamaan siihen riittävästi aikaa, jotta tärkeät ja tutkimuksen kannalta olennaiset teemat nousevat esiin systemaattisesti ja huolellisesti.

Koko prosessi oli hyvin opettavainen erityisesti lähdetiedon yhdistämisen, empiirisen aineiston analysoinnin ja käsittelyn näkökulmasta. Näiden pohjalta sain mielestäni muodostettua kokonaisuuden, joka on sekä looginen että perusteltu. Olin asettanut itselleni erittäin tiukan aikataulun opinnäytetyön valmistumiselle ja jos tekisin saman prosessin uudelleen, varaisin ehdottomasti enemmän aikaa. Väljempi aikataulu olisi mahdollistanut syvällisemmät omat pohdinnat ja laajemman reflektiivisen tarkastelun työn eri vaiheissa.

Lähteet

- Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.3.2025.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 26.2.2025.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.3.2025.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.2.2025.
- Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, 24, 4, s. 284–294. Luettavissa: <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93582/52260>. Luettu: 3.4.2025.
- Juhila, K. s.a. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Kvalitatiivisen aineiston suosiminen. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>. Luettu: 25.2.2025.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. PS-Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 8.3.2025.
- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen: Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.3.2025.
- Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija: ajattele mitä ajattelet. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.3.2025.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.4.2025.
- Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G. E. & Taris, T. W. 1.5.2024. Are Bad Leaders Indeed Bad for Employees? A Meta-Analysis of Longitudinal Studies Between Destructive Leadership and Employee Outcomes. *Journal of business ethics*, 191, 2, s. 399–413. Luettu: 1.4.2025.
- Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.4.2025.

- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Tulevaisuusvaliokunta. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.3.2025.
- Puusa, A. Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.2.2025.
- Saari, T. 2015. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Työelämän tutkimus, 13, 2, s. 146–150. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87072/45999>. Luettu: 3.4.2025.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.3.2025.
- Schyns, B. & Schilling, J. 1.2.2013. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. The Leadership quarterly, 24,1, s. 138-158. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>. Luettu: 1.4.2025.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.3.2025.
- Turtio, T. 2017. Paha johtaminen. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.3.2025.
- Valli, R. & Aaltola, J. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 27.1.2025.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.3.2025.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Moikka

Kiitos kun osallistut haastatteluun opinnäytetyötäni varten! Opinnäytetyön aiheena on Huonon johtamisen vaikutukset työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen asiantuntijatyössä.

Haastattelu käydään teemahaastatteluna keskustellen ja sinun ei tarvitse erityisesti valmistautua haastatteluun. Haastattelu kestää enintään tunnin.

Haastattelu tallennetaan ja litteroidaan. Vastaukset analysoidaan ja käytetään yleisesti opinnäytetyön tutkimuksessa. Vastauksista ei voi tunnistaa yksittäistä henkilöä.

Täytähän [taustatietolomakkeen](#) ennen haastattelua ja tutustut tutkimustiedotteeseen, joka löytyy samasta paikasta taustatietokyselyn kanssa edeltävästä linkistä. Ilmoitathan jos kysely tai Teams linkki eivät toimi.

Terkuin,

Milja

Liite 2. Tutkimustiedote

Tutkimustiedote

TUTKIMUSTIEDOTE

Opinnäytetyön nimi: Huonon johtamisen vaikutukset työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen asiantuntijatyössä.

Opiskelijan nimi ja yhteystiedot: Milja Pensola, milja.pensola@myy.haaga-helia.fi

Toimeksiantaja: Ei toimeksiantajaa.

Aineiston keruun tavoite: Taustatietokyselyllä halutaan saada otannasta yleiskuva ja varmistaa otannan laatu. Haastatteluilla halutaan selvittää työntekijöiden omia kokemuksia huonosta johtamisesta. Analysoituja tuloksia käytetään opinnäytetyön empiirisessä osiossa.

Aineiston keruun toteuttamistapa ja vaiheet: Taustatiedot kysytään Webropol lomakkeella ja tietoja käytetään näytteen laadun varmistamiseksi. Haastattelu tehdään Teamsin välityksellä. Haastattelu nauhoitetaan ja siitä tehdään transkriptio, jota käytetään aineiston analysoinnissa. Yksittäistä haastateltavaa ei ole mahdollista tunnistaa tutkimuksesta, vaan kaikki yksilöivät tiedot poistetaan ja esimerkiksi taustatietoja käytetään vain yleisessä kontekstissa.

Osallistuminen kesto: Taustatietokyselyyn vastaaminen kestää muutaman minuutin. Haastattelun kesto on noin yksi tunti.

Etukäteisvalmistautuminen: Osallistuminen haastatteluun ei vaadi muuta etukäteisvalmistautumista, kuin taustatietokyselyn täyttämisen sekä tutkimussuostumuksen antamisen.

Aineiston käsittely, säilytys, luovutustahot ja hävittäminen: aineiston käsittelyyn ja analysointiin käytetään Haaga-Helian tarjoamia tallennuspalveluita. Aineistossa käsitellään henkilötietoja seuraavasti. Henkilötietojen käsittelytoimien oikeusperusteena on rekisteröidyn suostumus. Henkilötietojen käsittely ja rekisteröidyn oikeudet noudattavat voimassa olevaa EU:n yleistä tietosuojasetusta (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679 luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta) ja voimassa olevaa kansallista lainsäädäntöä. Aineisto hävitetään viimeistään 31.07.2025.

Rekisterinpitäjä: Haaga-Helia toimii yhteisrekisterinpitäjänä opiskelijan Haaga-Helian tutkintoon sisältyvän ja Haaga-Helian ohjauksessa laadittavan opinnäytetyön yhteydessä. Osapuolet tulevat käsittelemään henkilötietoja siten, että osapuolten välille muodostuu yhteisrekisterinpitäjyys EU:n yleisen tietosuojasetuksen (EU 2016/679) artiklassa 26 säädetyllä tavalla. Haaga-Helian tietosuojavastaava Ilkka Valve, 029 447 1222, ilkka.valve@haaga-helia.fi.

Tuloksista tiedottaminen: Opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-verkkopalvelussa.

Lisätiedot: Milja Pensola, milja.pensola@myy.haaga-helia.fi.

Vapaaehtoisuus ja suostumuksen peruuttaminen: Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Suostumuksen voi peruuttaa koska tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää haastattelun niin halutessaan. Suostumuksen voi peruuttaa ilmoittamalla siitä sähköpostitse tutkimuksen tekijälle milja.pensola@myy.haaga-helia.fi. Huomaa, että jo analysoidusta tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei voida jälkikäteen poistaa.

Edellä mainittu tutkimustiedotteen sisältö kertoo ymmärrettävästi, mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa, mihin dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Tutkittaville on annettu yhteystiedot ja mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada vastauksia kysymyksiin.

Palaa kyselyyn sulkemalla tämä selainikkuna.

Liite 3. Taustatietokyselylomake

Taustatietokysely haastattelua varten

Tämä on taustatietokysely opinnäytetyön livehaastattelua varten. Vastaaminen taustatietokyselyyn vie muutaman minuutin.

Tutustu tutkimustiedotteeseen alla ja anna suostumukseksi osallistua tutkimukseen sekä haastatteluun. Jos et halua osallistua tutkimukseen, voit evätä suostumukseksi alla, jolloin kysely päättyy välittömästi. Voit koska tahansa ilmoittaa halustasi keskeyttää tutkimukseen osallistumisen.

Lomakkeen vastaukset ovat anonyymejä ja niitä käsitellään yleisesti tutkimuksessa. Yksittäistä henkilöä ei voi tunnistaa vastausten perusteella tutkimuksessa.

Yhteystiedot sekä tietosuojaseloste löytyvät tutkimustiedotteesta.

1. Olen tutustunut [tutkimustiedotteeseen](#), sekä annan suostumukseksi osallistua tutkimukseen tutkimustiedotteen mukaisesti. * Pakolliset kysymykset on merkitty tähti symbolilla ja ovat välttämättömiä kyselyn loppuun saattamiseksi.

Kyllä
 En. Lomakkeen täyttminen edellyttää, että annat suostumuksen.

Seuraava

Taustatietokysely haastattelua varten

PERUSTIEDOT

2. Sukupuolesi?

Nainen
 Mies
 Muu

3. Mihin ikäryhmään kuulut?

25-34
 35-44
 45-54
 55+

Edellinen **Seuraava**

1 / 3

Taustatietokysely haastattelua varten

TYÖHISTORIA JA NYKYINEN TYÖ

4. Mikä on nykyinen ammattisi tai tehtäväkuviasi?

5. Millä toimialalla toimit?

6. Onko työsuhteesi...?

Vakituinen
 Määräaikainen
 Osa-aikainen
 Muu. Mikä?

7. Työkokemuksesi vuosissa?

< 5
 5-10
 11-15
 16-20
 21-25
 26+

Edellinen **Seuraava**

2 / 3

Taustatietokysely haastattelua varten

ORGANISAATIO JA TYÖYMPÄRISTÖ

8. Organisaation koko missä työskentelet?

Pieni, alle 50 henkilöä
 Keski-suuri 51-250 henkilöä
 Suuri, yli 251 henkilöä
 Muu. Mikä?

9. Millä sektorilla työskentelet?

Yksityisellä
 Julkisella
 Kolmannella
 Muu. Mikä?

Haluan lähettää vastaukseni ja ymmärrän, että tämän kyselyn yksittäisiä vastauksia ei voi enää poistaa tutkimuksesta lähettämisen jälkeen, vaikka haluaisin perua osallistumiseni tutkimukseen myöhemmin.*

Edellinen **Lähetä**

3 / 3

Liite 4. Haastattelukysymykset

TEEMAHAASTATTELURUNKO: Huonon johtamisen ilmenemismuodot ja vaikutukset työntekijöihin.

**MUISTA alkuun mainita vielä tietosuojasta, anonymiydestä ja nauhoittamisesta ja mainitse vielä ker-
ran tutkimusluvasta ja suostumuksesta! Varmista, että taustatietolomake on täytetty.**

1. Aiemmat kokemukset johtamisesta

- 1.1. Kerro lyhyesti työtaustastasi ja -kokemuksestasi nykyisessä tai aiemmissa työpaikoissasi?
- 1.2. Oma johtamiskokemus? Oletko itse ollut esihenkilötehtävissä?
- 1.3. Oletko kokenut työurallasi huonoa johtamista? Jos kyllä, missä määrin ja millä tavoin?
- 1.4. Oletko kokenut hyvää johtamista urallasi? Jos kyllä, missä määrin ja millä tavoin?
- 1.5. Kuinka merkittäväksi koet johtamisen vaikutuksen omaan työmotivaatioosi ja sitoutumiseesi? (asteikolla 1–5)

2. Huonon johtamisen ilmenemismuodot

- 2.1. Miten kuvailisit huonoa johtamista? Mitä se sinulle tarkoittaa?
- 2.2. Miten huono johtaminen mielestäsi ilmenee työpaikoilla?
- 2.3. Mitkä ovat yleisimmät huonon johtamisen piirteet kokemustesi tai havaintojesi perusteella?
- 2.4. Voitko antaa esimerkkejä tilanteista, joissa olet itse kokenut tai todistanut huonoa johtamista?
- 2.5. Miten koet esihenkilöiden vuorovaikutustaidot ja päätöksenteon työpaikallasi?

3. Huonon johtamisen vaikutukset työntekijöiden motivaatioon

- 3.1. Miten huono johtaminen on vaikuttanut omaan tai kollegoidesi motivaatioon?
- 3.2. Mitkä ovat keskeisimmät syyt sille, miksi huono johtaminen heikentää motivaatiota?
- 3.3. Oletko kokenut tilanteita, joissa huono johtaminen on aiheuttanut työssä uupumista tai turhautumista?

4. Huonon johtamisen vaikutukset työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa

- 4.1. Miten koet, että huono johtaminen vaikuttaa haluun pysyä organisaatiossa?
- 4.2. Onko sinulla tai kollegoillasi ollut ajatuksia työpaikan vaihtamisesta huonon johtamisen vuoksi?
- 4.3. Miten huono johtaminen on vaikuttanut työilmapiiriin ja työyhteisön toimivuuteen?

5. Parannusehdotukset ja kehitystoiveet

- 5.1. Mitä toivoisit esihenkilöiltä, jotta johtaminen olisi parempaa?
- 5.2. Mitä konkreettisia muutoksia haluaisit nähdä johtamiskäytännöissä?
- 5.3. Miten organisaatiot voisivat mielestäsi ehkäistä huonoa johtamista?
- 5.4. Mitä hyvän johtamisen piirteitä olet nähnyt, joita voisi tuoda enemmän työpaikoille?

6. Loppukysymykset ja yhteenveto

- 6.1. Onko jotain, mitä haluaisit vielä lisätä tai korostaa huonoon johtamiseen liittyen?
- 6.2. Jos saisit antaa yhden tärkeimmän neuvon esihenkilöille, mikä se olisi?

Kysymysrunko laadittu ChatGPT-4 avulla. promptilla: *Minun pitäisi tehdä teemahaastattelu livenä ja vastauksia pitäisi saada seuraaviin tutkimuksen alaongelmiin 1. Mitkä ovat yleisimmät huonon johtamisen ilmenemismuodot työntekijöiden kokemusten perusteella? 2. Millaisia vaikutuksia huonolla johtamisella on työntekijöiden motivaatioon? 3. Miten huono johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiota kohtaan? 4. Mitä työntekijät itse toivovat johtamiskäytäntöjen kehittämislä ja huonon johtamisen ehkäisemiseksi? Tee minulle haastattelurunko teemahaastattelua varten.*