



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **”Hyvä kello kauas kuuluu, paha paljon kauemmaksi”**

Kokemuksia huonosta johtamisesta tabuna työyhteisöissä

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Mirjami Jaakkola

Ohjaajat:  
Prof. KTT, HTT Tomi J. Kallio  
KTT Essi Saru

19.11.2021  
Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä(t):** Mirjami Jaakkola

**Otsikko:** ”Hyvä kello kauas kuuluu, paha paljon kauemmaksi” – Kokemuksia huonosta johtamisesta tabuna työyhteisöissä

**Ohjaaja(t):** Prof. KTT, HTT Tomi J. Kallio, KTT Essi Saru

**Sivumäärä:** 76 sivua + liitteet 14 sivua

**Päivämäärä:** 19.11.2021

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan tabuksi koettua huonoa johtamista työyhteisöissä. Tarkoituksena on selvittää, millainen huono johtaminen koetaan tabuksi työyhteisöissä ja miksi huonosta johtamisesta vaietaan. Tutkielma on osa suomalaisten työyhteisöjen tabuja kartoittavaa, keväällä 2021 käynnistettyä Tabut työyhteisöissä -tutkimushanketta, johon kuuluu kolme pro gradu -tutkielman tekijää, heidän ohjaajansa sekä tutkimusavustaja. Tutkimuksen aineisto muodostaa näytteen suomalaisista, joilla on aiempaa työkokemusta.

Huonolle johtamiselle ei ole yksiselitteistä määritelmää ja se voi ilmetä työyhteisöissä monin eri tavoin. Yhteistä huonon johtamisen ilmenemismuodoille on kuitenkin jonkinlainen väärinkäyttäytyminen ja haitalliset toiminnan seuraukset. Huonoa johtamista esiintyy työyhteisöissä varsin paljon, mutta siitä huolimatta se tuntuu olevan – ilmenemismuodosta riippumatta – tabu: asia, josta vaietaan. Tabut ovat hitaasti muuttuvia, monivivahteisia ja kulttuurisidonnaisia historian tuotteita, joiden taustalla on erilaisia ennakkoluuloja ja uskomuksia. Tabujen yllä on mystisyyden viitta, jota ei uskalleta raottaa, sillä ihmisten odotetaan käyttäytyvän tietynlaisten oletettujen ja odotettujen käyttäytymisen koodien mukaan. Vaikka tabujen olemassaolosta tiedetään, niistä puhumista vältellään, sillä se koetaan usein vaikeaksi. Tabut eroavat muista kielletyistä asioista siten, että niillä on kulttuurinen sidos, moraalinen ulottuvuus ja arvojen vahva vaikutus, joihin yhteiskunnan jäsenet kasvavat, minkä vuoksi tabuja ei helposti kyseenalaisteta.

Tutkimuksen tulosten mukaan tabuksi koetun huonon johtamisen kirjo on laaja. Tabuksi koetaan työpaikkakiusaaminen, epäeettinen johtaminen, heikko johtaminen sekä pelolla johtaminen. Työpaikkakiusaaminen ilmenee esimiehen harjoittamana kiusaamisena ja seksuaalisena häirintänä. Tabuksi koettu epäeettinen johtaminen näyttäytyy suosimisena, lainvastaisena toimintana, epätasa-arvoisena kohteluna sekä työterveyden ja -turvallisuuden laiminlyöntinä. Heikko johtaminen on puuttumattomuutta ongelmiin ja johtamisvastuiden välttelyä, ja pelolla johtaminen ilmenee uhkailuna ja epämääräisenä pelon ilmapiirinä: pelätään oman aseman menetystä, esimiehen reaktiota ja sitä, että joutuu itse kiusatuksi.

Tulokset vahvistavat havainnon teoriasta, jonka mukaan usein vaietaan esimiehen toimintaan ja pätevyyteen liittyvistä asioista: huono johtaminen on tämän tutkimuksen mukaan yleisin tabu työyhteisöissä. Tutkimuksessa tunnistettiin, että huonosta johtamisesta vaikenemisen taustalla on pelkoa sekä se, että puhuminen koetaan hyödyttömäksi. Huonosta johtamisesta vaietaan, sillä esimiehet eivät kannusta avoimeen kommunikointiin ja koko organisaatiossa on vallalla hiljaisuuden kulttuuri. Organisaation hiljaisuutta puolestaan ylläpitävät johtajien pelot liittyen varsinkin alaisilta tulevaan negatiiviseen palautteeseen. Palaute koetaan merkityksettömänä, uhkana ja johtajan pätevyuden kyseenalaistamisena, mikä vahvistaa alaisille välittyvää signaalia siitä, että huonosta johtamisesta ei ole sopivaa puhua. Vaikeneminen myös opitaan muilta työntekijöiltä.

**Avainsanat:** tabut, huono johtaminen, vaikeneminen

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>9</b>
1.1	Johdatus tutkimukseen	9
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
<b>2</b>	<b>Huono johtaminen tabuna</b>	<b>13</b>
2.1	Tabu-sanana alkuperä ja määritelmä	13
2.2	Tabut työyhteisöissä	15
2.3	Huono johtaminen	16
2.3.1	Huonon johtamisen ilmenemismuodot	16
2.3.2	Destruktiivinen johtaminen	18
2.3.3	Tyrannit, despootit ja pelolla johtaminen	21
2.3.4	Työpaikkakiusaaminen ja väärinkäyttävä esimiestyö	23
2.3.5	Persoonan pimeä puoli – narsismi	24
2.3.6	Negatiivinen johtaminen johtajien näkökulmasta	26
2.3.7	Huono johtaminen eettisyyden näkökulmasta	30
2.4	Teorian yhteenveto	31
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteutus ja menetelmät</b>	<b>34</b>
3.1	Laadullinen tutkimus	34
3.2	Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä	36
3.3	Sosiaalinen media ja internet aineistonkeruukanavana	38
3.4	Tutkimuksen aineisto	41
3.5	Aineiston analyysimenetelmä	43
3.5.1	Sisällönanalyysi	43
3.5.2	Teemoittelu	44
<b>4</b>	<b>Aineiston analyysi</b>	<b>46</b>
4.1	Työpaikkakiusaaminen	46
4.1.1	Esimies kiusaajana	46
4.1.2	Esimies seksuaalisena häiritsijänä	48
4.2	Epäeettinen johtaminen	50
4.2.1	Suosiminen	51
4.2.2	Lainvastainen toiminta	52

4.2.3	Epätasa-arvoinen kohtelu	53
4.2.4	Työterveyden ja -turvallisuuden laiminlyönti	54
<b>4.3</b>	<b>Heikko johtaminen</b>	<b>55</b>
<b>4.4</b>	<b>Pelolla johtaminen</b>	<b>57</b>
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b>	<b>59</b>
5.1	Tabuksi koettu huono johtaminen ja vaikeneminen	59
5.2	Organisaation hiljaisuus ja huonosta johtamisesta vaikeneminen	61
<b>6</b>	<b>Lopuksi</b>	<b>64</b>
6.1	Johtopäätökset	64
6.2	Luotettavuuden arviointia	66
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	68
<b>Lähteet</b>		<b>69</b>
<b>Liitteet</b>		<b>77</b>
	Liite 1. Verkkokyselylomake	77
	Liite 2. Tutkielman tekijän julkaisu omalla Facebook -tilillään	81
	Liite 3. Saatekirje sähköpostitse lähetettyyn kutsuun	82
	Liite 4. Turun yliopiston mediatiedote	83
	Liite 5. Porin yliopistokeskuksen mediatiedote	84
	Liite 6. Kutsu tutkimukseen Suomi24.fi -sivustolla	85
	Liite 7. Kutsu tutkimukseen Vauva.fi -sivustolla	86
	Liite 8. Analyysitaulukko	87

## **KUVIOLUETTELO**

- Kuvio 1. Myrkyllinen kolmio: destruktiivisen johtamisen kolme elementtiä. (Padilla ym. 2007, 180) 20
- Kuvio 2. Negatiivisen johtamisen syntyyn vaikuttavat tekijät. (Schilling 2009, 111) 29
- Kuvio 3. Huonon johtamisen osatekijät. (mukaillen Pynnönen 2015b, 32) 33

## **TAULUKKOLUETTELO**

- Taulukko 1. Negatiivisen johtamisen jaottelu ja keskeiset piirteet. (Schilling 2009) 27







# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus tutkimukseen

Tabuina pidetään asioita, joiden olemassaolosta tiedetään, mutta joista puhuminen koetaan jotenkin hankalaksi tai araksi. Tabut ovat helposti leviäviä kulttuurin tuotteita, joihin liittyy pyhäksi koetut piirteet ja ristiriitaisuus sekä käyttäytymiseen ja keskusteluun kohdistuvat kiellot. (Åhman & Neilimo 2015, 21.) Lännen Median (2016) teettämän verkkokyselyn mukaan raha ja vallankäyttö ovat suurimpia tabuja suomalaisilla työpaikoilla. Suuri osa kyselyyn vastanneista mainitsi, että palkkaan liittyvistä asioista ei voi keskustella eikä esimiesten virheistä tai osaamattomuudesta uskalleta puhua ääneen. Muita vastauksissa esiintuvia kiellettyjä puheenaiheita olivat muuan muassa suosiminen, eriarvoinen kohtelu, vallanhimo ja mielenterveys. Puhuminen oli kiellettyä myös alkoholiongelmista, kollegoiden vähättelystä selän takana, seksuaalisesta ahdistelusta, ikä- ja sukupuolirasismista sekä ulkonäön vaikutuksesta rekrytointiin. Hellsten (2007, 218–219) kuvaa työyhteisöjen tabuja virtahepoina, jotka vaativat näkymättömyytensä vuoksi paljon huomiota ja erityisjärjestelyjä kuluttaen valtavasti energiaa, joka kuuluisi työpaikan ilmapiiriin positiiviseen rakentamiseen. Työpaikalla sopeudutaan esimerkiksi työntekijän alkoholismiin tai muihin työyhteisön moraalia ja yhteisiä pelisääntöjä rikkovaan toimintaan, mutta ongelmia ei haluta kohdata, vaan haitalliseen käytökseen sopeudutaan ja ongelmalle aletaan tehdä tilaa. Syynä tällaiseen sopeutumiseen ja asioihin puuttumattomuuteen saattaa olla se, että toisten yksityisasioihin ei haluta puuttua tai pelätään, että toinen suuttuu tai loukkaantuu. Juuti ja Salmi (2014, 42) toteavat, että työhyvinvoinnin kehittämistä haittaa se, että tunteet ovat suomalaisessa työelämässä tabuja.

Tabuja on tutkittu tieteellisesti organisaatiokontekstissa varsin vähän, mutta tabututkimus on laajentumassa moniin liike-elämän kanssa kosketuksissa oleviin alueisiin. Eniten tabuja on tutkittu antropologian, sosiologian ja psykoanalyysin piirissä. (Åhman & Neilimo 2015, 22.) Johtamisen tabuja tutkineet Åhman ja Neilimo (2015, 23) toteavat, että aihetta on tutkittu jonkin verran, mutta tiedonhaun tehtyään he totesivat, että tekstejä on yllättävän vähän. Tabujen tutkiminen yleisesti ottaen on Michelsonin ja Millerin (2019, 393) mukaan erittäin tärkeää, koska ne vaikuttavat suoraan ja epäsuorasti koko organisaation toimintaan ja tuloksiin muokkaamalla työntekijöiden asenteita, arvoja ja käyttäytymistä.

Tabut voivat liittyä myös esimiehiin, johtoon ja yleisesti huonoon johtamiseen. Johtajat eivät aina ajattele organisaation etua päätöksiä tehdessään, vaan pitävät heidän omia, henkilökohtaisia tavoitteitaan tärkeämpinä. Toimintaa leimaa tällöin usein lyhytnäköisyys ja edun tavoittelu lyhyellä aikavälillä. Johtajuus muuttuu tuhoavaksi, oman edun tavoitteluksi organisaation kustannuksella. (Harvey, Buckley, Heames, Zinko, Brouer & Ferris 2007, 117.) Johtamista koskevaa tutkimusta on perinteisesti ohjannut pyrkimys löytää tehokkain johtaja tai johtamistapa, fokuksen ollessa positiivisessa johtamiskäyttäytymisessä ja sen vaikutuksissa. Toisinaan johtajuus-termi rajoittuu henkilökohtaiseen vaikuttamiseen, joka johtaa työntekijöiden innostuneeseen sitoutumiseen. Tämän näkemyksen kannattajat väittävät, että henkilö, joka käyttää valtaa työntekijöiden palkitsemisessa ja rankaisemisessa sekä informaatiota manipuloinnissa ja pakottamisessa, ei oikeasti johda heitä. Johtamistutkimus on viime aikoina kuitenkin tunnistanut enenevässä määrin johtamisen pimeän puolen. Riippumatta siitä, mitä tutkijat pitävät ihanteellisena, on johtajia, jotka käyttäytyvät työntekijöille ja koko organisaatiolle haitallisella tavalla. Johtamisen varjopuolta kohtaan kasvavaan kiinnostukseen on kaksi syytä: tuhoavan johtamisen esiintyvyyden yleisyys ja sen aiheuttamat kustannukset sekä tuhoavan johtamisen vakavat seuraukset. (Schyns & Schilling 2013, 138–139.)

”Hyvä kello kauas kuuluu, huono paljon kauemmas” sanotaan suomalaisessa sananlaskussa, mutta Juuti (2018, 5) mukaan tämä ei pidä paikkaansa – ainakaan johtamisessa. Johtamisesta puhuttaessa viitataan useasti vain hyvään johtamiseen, ja huonosta johtamisesta vaietaan. Vaikeneminen ja puhuminen muokkaavat käsityksiä samalla tavalla ja niinpä saatetaan kuvitella, että huono johtaminen on harvinaista, esiintyen vain poikkeustapauksissa. Näin ei kuitenkaan ole: huono johtaminen on tavanomainen ilmiö, joka pysyy piilossa, koska siitä vaietaan. (Juuti 2018, 5.)

Huonoa johtamista ei voida pyrkiä kitkemään, mikäli sen olemassaoloa ei ole edes havaittu. Siksi on tärkeää pystyä tunnistamaan huonon johtamisen eri ilmenemismuodot. Tilanteen parantamiseksi voidaan suunnitella tarvittavia toimenpiteitä vasta, kun huonon johtamisen ilmenemismuodot on yksilöity niin hyvin kuin mahdollista. (Juuti 2018, 145.)

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset**

Tällä laadullisella pro gradu -tutkielmalla on kaksi tavoitetta: ensinnäkin tavoitteena on selvittää, millainen huono johtaminen koetaan tabuksi työyhteisöissä ja toiseksi pyritään selvittämään, miksi huonosta johtamisesta vaietaan. Teoriaa tarkastelemalla pyritään

muodostamaan käsitys tabujen ominaispiirteistä ja niiden merkityksestä organisaatiokontekstissa sekä huonon johtamisen erilaisista ilmenemismuodoista. Teoreettinen viitekehys huonon johtamisen eri ilmenemismuotojen osalta nojaa Pynnösen (2015b) väitöskirjaan. Empiirinen aineisto kerättiin verkkokyselyn avulla sosiaalisesta mediasta, ja tähän tutkimuksen vaiheeseen – kyselylomakkeen suunnitteluun ja laatimiseen sekä julkaisukanavien valintaan – osallistui Tabut työyhteisöissä - tutkimushankkeen tutkimusryhmä, johon kuului tämän tutkielman tekijän lisäksi kaksi muuta pro gradu -tutkielman tekijää ja heidän ohjaajansa. Tutkimushankkeen tavoitteena on kartoittaa suomalaisten työyhteisöjen tabuja ja tutkimuksen aineistoa tullaan hyödyntämään muissakin tieteellisissä julkaisuissa kolmen pro gradu -tutkielman lisäksi. Tässä tutkielmassa analyysin työkaluna käytetään teoriaohjaavan sisällönanalyysin ja teemoittelun yhdistelmää. Analyysin avulla tutkitaan sitä, millainen huono johtaminen koetaan tabuksi työyhteisöissä ja pyrkimyksenä on peilata tutkimuslöydöksiä teoriaan. Tämän tutkielman tarkoituksena ei ole tutkia esimerkiksi sitä, millaista huonoa johtamista esiintyy eniten tai sitä, millainen huono johtaminen on tabuna yleisin. Tarkoituksena ei ole myöskään tutkia onko esimerkiksi sukupuoliella, iällä tai koulutustaustalla vaikutusta siihen, millainen huono johtaminen koetaan tabuksi.

Tabujen tutkimisesta – yleisesti ja huonon johtamisen näkökulmasta – mielenkiintoisen ja kiehtovan tekee se, että aihepiiriä ei ole juurikaan aikaisemmin tutkittu, varsinkaan organisaatiokontekstissa. Lisäksi huonon johtamisen tutkimus on ollut yleisestikin Suomessa vähäistä: huonon johtamisen tutkimuksen näkökulmat ovat olleet pelolla johtaminen sekä johtajan ja johtajuuden diskursiivinen rakentuminen. (Pynnönen 2015a, 62.) Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä on siten täyttää yhtä tutkimusaukkoa siltä osin, kuin se näyteperusteisessa tutkimuksessa on mahdollista.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tämä pro gradu -tutkielma muodostuu kuudesta pääluvusta. Tutkielman toinen pääluku, teoreettinen viitekehys, muodostuu tabun käsitteen määrittelystä, tabun merkityksestä organisaatiokontekstissa sekä huonon johtamisen eri ilmenemismuotoja koskevista teorioista. Tutkimuksen kolmas pääluku käsittelee tutkimuksen toteuttamista ja käytettyjä menetelmiä. Luvussa tarkastellaan valitun tutkimusstrategian, laadullisen tutkimuksen piirteitä, kuvataan tutkimuksen empiirisen aineiston keräämistä verkkokyselyn avulla sosiaalisesta mediasta sekä sitä, miten tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on

muodostunut. Kolmannessa pääluvussa myös perustellaan valitut menetelmät ja tehdyt ratkaisut kyselylomakkeen ja aineistonkeruukanavien osalta sekä esitellään tämän tutkimuksen analysoinnissa käytetty menetelmä: teoriaohjaava sisällönanalyysi. Neljännessä pääluvussa kuvataan tämän tutkimuksen empiiriseen analyysiin perustuvia havaintoja sekä aineistosta että teoriasta esiinnousseiden teemojen kautta. Analyysin kautta saatuja tutkimustuloksia esitetään viidennessä pääluvussa. Viimeisessä, kuudennessa pääluvussa käydään tutkimuksen tulokset läpi vielä johtopäätösten muodossa, tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan, mitä uusia tutkimusmahdollisuuksia on tämän tutkimuksen myötä avautunut.

## 2 Huono johtaminen tabuna

### 2.1 Tabu-sanan alkuperä ja määritelmä

Tabu juontuu sanasta *tapu*, joka on peräisin Tyynen valtameren ja Polynesian saarikulttuureista, tongan kielestä. Sana tuli laajemmin tunnetuksi, kun löytöretkeilijä James Cook käytti sitä matkakirjassaan. (Michelson & Miller 2019, 394; Kotimaisten kielten keskus 2021.) Polynesianlaiset käyttivät tabu-sanaa kaikesta, mikä oli kirottua, saastaista, kiellettyä, pyhitettyä ja loukkaamatonta. Termillä saatettiin viitata heimonsisäisiin murhiin, varkauksiin, sopimattomiin seksisuhteisiin tai syömäkelvottomaan ruokaan. Tabu-sanan avulla saattoi tutkimusmatkailija Cook heimon ulkopuolisena ymmärtää, mitä polynesianlaiset arvostivat. (Shoemaker & Tetlock 2012, 4.) Uskontotieteilijät ja kulttuuriantropologit ryhtyivät 1870-luvulla käyttämään sanaa yleisterminä, joka kuvasi eri kulttuureissa kohdattavia ilmiöitä ja asioita, joihin liittyi saastaiseksi luokitetusta epäpuhtaudesta johtuva välttämissääntö ja kosketuskielto. (Anttonen 2006, 417–419.) Suomen kirjakielessä tabu-sana mainittiin ensimmäisen kerran Agathon Meurmanin sivistyssanakirjassa vuonna 1890 (Kotimaisten kielten keskus 2021).

Tabuksi nimetään tavallisesti mitä vain, jolla on kielletyksi määritelty ulottuvuus. Tabu ei kuitenkaan synny nimeämisestä eikä käsitteellinen nimilappu tee yhteisölle vaarallisesta käyttäytymisestä tabua, vaan tabuja synnyttävät sosiaalisen yhteisön kulttuuris-historialliset käytännöt. Normisidonnainen sosiaalinen järjestys pysyy yllä tabuihin liittyvien kieltojen avulla. Tabujen kantamat sosiaaliset ja kulttuuriset merkitykset tulevat näkyviksi ihmisten välisissä kohtaamisissa ja institutionaalisissa käytännöissä. (Laitinen 2009, 5.) Tabu on samanaikaisesti sekä yhteisesti tiedettyä, julkista että yksityistä, josta ei haluta puhua (Ranz 2009, 206). Tabut liittyvät sanojen ja asioiden lisäksi ihmisiin ja heidän toimintaansa. Tabujen avulla luodaan edelleenkin yhteiskunnallista järjestystä ja normaliteettia – ne eivät ole vain historiaa. Tabujen rikkominen liitetään edelleen vahvasti stigmaan, häpeän polttomerkkiin. Stigma lyödään ihmisiin, joiden elämäntapa ei ole vallitsevien normien mukaista. Stigman kantaja saatetaan syrjäyttää yhteisöstä tai hänen jokapäiväinen elämänsä vaikeutuu muutoin stigmasta johtuen. (Helne 2009, 19–20.) Laitinen (2009, 6) kuvailee tabun rikkomisen seurauksia: se murtaa sosiaalista järjestystä, jolla on puolestaan erilaisia merkityksiä ja seurauksia institutionaalisissa käytännöissä sekä arjen kohtaamisissa.

Tabu-sanalla on meille Freudin (1989, 36) mukaan kahdenlainen merkitys. Yhtäältä tabu merkitsee pyhitettyä, pyhää, toisaalta kiellettyä, vaarallista ja epäpuhdasta. Suomen kieli erottaa kaksi pyhyiden laatua termeillä pyhä ja tabu (Anttonen 2006, 417.) Sanalla pyhä voimme koodata asioita, joiden arvo on meille sellaisenaan loukkaamaton ja kyseenalaistamaton. Nämä voivat olla minkä tahansa käsitteellisen alueen piiriin kuuluvia asioita, esimerkiksi yhteiskunnallisia, taiteellisia tai uskonnollisia. Tabu-käsitteellä koodataan loukkaaviksi, epäpuhtaaksi pyhäksi koetut asiat. Pyhien arvojen (tai suojattujen arvojen) käsite oli kehitetty ilmaisemaan ajatusta, että tietyt moraaliset periaatteet ja arvot ovat neuvottelemattomia, ja siten suojattuja kompromisseilta muiden arvojen kanssa. Arvot, kuten ihmiselämä, luonto, terveys, rakkaus, kunnia, oikeudenmukaisuus ja ihmisoikeudet nähdään absoluuttisina ja loukkaamattomina – itse asiassa pyhinä. Niiden kauppaamista maallisille arvoille, kuten rahalle, pidetään tabuna. (Hanselmann & Tanner 2008, 52.)

Tabun epäpyhä luonne liittyy sen osaltaan pahaan, mutta tabut liittyvät usein arkisiin paheisiin eivätkä niinkään räikeään pahuuteen. Kulttuuriset käytännöt jokapäiväisissä ihmisyhteisöissä eivät sisällä välineitä, joilla voidaan tunnistaa tilanteita, joissa ahneus, kateus ja julmuus – nykyajan ihmisen peruspaheet – ottavat vallan. Ei ole olemassa myöskään sääntöjä siitä, miten niihin tulisi suhtautua. Ahneelle mikään ei ole riittävästi ja kateellinen henkilö kieltää toisen ihmisen arvon. On haastavaa puuttua tilanteeseen, jossa joku vaatii itselleen enemmän ja asettaa itsensä muiden yläpuolelle, kadehtii toisen saavutuksia mitätöiden tai mielistellen, näennäisesti arvostaen tai syyllistäen tai hänen oikeutensa kieltäen, riippuen siitä, millä keinolla kateellinen henkilö kulloinkin tavoittaa itsensä kannalta parhaan lopputuloksen. Vaikeinta lienee tunnistaa ja käsitellä julmuutta, johon liittyy toisen kärsimyksestä piittaamattomuutta tai toisen tuskan nojalla omien päämäärien tavoittelua. Paheisiin kietoutuneiden tabujen myötä avautuu toinen ulottuvuus valottaen tabujen paikalleen asettavaa ja eristävää luonnetta. Ihmisten välisen sympatian lisäksi tabut estävät avunannon, kohtaamisen, huolenpidon sekä jaetuksi tulemisen. (Laitinen 2009, 8–9.)

Tabuihin liittyy vahvasti myyttiset ja maagiset käsitykset, joita pidetään tiedon vastakohtana. Nykyajan tabut juontavat juurensa myös yhteisön vaalimista uskomuksista, mutta niiden sidos on erilainen. Kyse on tiedon korvautumisesta uskomuksilla, ei niinkään tiedon vajavuudesta. Kulttuuriset myytit myötävaikuttavat tabujen syntyyn, ja

ilmiöt muuttuvat tabuiksi, kun yhteisö kyseenalaistamatta luottaa arvostettuihin käytäntöihin ja kulttuuriseen perimään. (Laitinen 2009, 6–7.)

Tabun vastakohta polynesian kielessä on noa, joka tarkoittaa tavallista, kaikkien saatavilla olevaa, maallista. (Freud 1989, 36; Anttonen 2006, 417.) Tabu voidaankin määritellä olevan jotain luoksepääsemätöntä, joka ilmenee pääasiassa kieltoina ja rajoituksina. Tabukieltojen alkuperää ei tunneta ja perusteluiden puuttumisesta huolimatta ne ovat itsestään selviä niille, joita ne koskettavat. (Freud 1989, 36–37.)

Tabuun liittyvä rajojen asettaminen heijastaa Pohjolan (2009, 89) mukaan jotain, jota emme tavoita, koska emme osaa, halua tai uskalla. Osaamattomuus haastaa kohtaamaan tiedostaen tabuihin liittyvät tekijät ja ymmärtämään niiden yhteiskunnallis-kulttuuriset vaikutussuhteet. Haluamattomuus viittaa tabun kielteisyyteen ja tästä johtuen sen väistämiseen, rajan piirtämiseen tabuksi muodostuneen ilmiön ja itsen väliin. Uskaltamattomuus puolestaan tuo esiin rajojen rikkomisen vaikeuden ja tabuun liittyvän tuntemattoman pelottavuuden. (Pohjola 2009, 89.) Tabujen kielellisen tavoittamattomuuden tekee ymmärrettäväksi niiden moninaisuus ja ristiriitaisuus. Yhtäältä pyhistä tai pahoista tabuista, joihin liittyy kieltoja ja salaisuuksia, puhumiseen ei ole sanoja tai tavanomaisen kielen käyttö ei ole ylipäättään soveliasta. Toisaalta tabuihin sisäistettyä häpeää ei haluta tai osata sanoittaa. (Pohjola 2009, 252.)

Tabuista ei voi keskustella ja ne pysyvät tabuina juuri siitä syystä. Tabuja ylläpidetään myös siten, että ihmiset eivät ajattele liikaa, ainakaan totutusta poikkeavalla tavalla. (Helne 2009, 41.) Kollektiiviseen muistiin tallentuneet tabut saattaisivat pyyhkiytyä pois kulttuurien sekoittumisen ja yhteiskunnallisen vapautumisen myötä, mutta kulttuurinen syvärakenne, jonka kerroksiin ne ovat säilytyneinä, muuttuu kuitenkin hitaasti. Tabut saavat ajan saatossa uusia muotoja verhoutuen institutionaalisiin käytäntöihin tavoilla, jotka eroavat aikaisemmasta, mutta yhteistä entiseen on edelleen niiden salatut, vaietut ja usein myös kielletyt ominaisuudet. (Pohjola 2009, 247.)

## **2.2 Tabut työyhteisöissä**

Tabujen ominaispiirteitä, niiden vaikutusta organisaatiossa sekä työntekijöiden vaikenemista kuvaavat osuvasti Morrison ja Milliken (2000) seuraavan esimerkin avulla: toimitusjohtajalla ei ole vaatteita yllään. Tämä on ilmeistä kaikille työntekijöille, mutta asiasta ei kuitenkaan mainita. Jotkut työntekijät lausuvat jopa kohteliaisuuksia

toimitusjohtajan ”asusta”. Toimitusjohtaja sivuuttaa ne muutamat työntekijät, jotka uskaltavat kyseenalaistaa vaatevalinnan soveliaisuuden. Huolimatta siitä, että asiasta ei puhuta ääneen, työntekijät kuitenkin kuiskuttelevat turvallisesti suljettujen ovien takana. Kaikki tietävät, että toimitusjohtaja on alasti, mutta vain typerät ja naiivit uskaltavat puhua siitä julkisesti. Morrisonin ja Millikenin (2000) mukaan aivan liian monet organisaatiot ovat joutuneet ilmeiseen paradoksiin, jossa suurin osa työntekijöistä tietää totuuden tietyistä organisaation sisäisistä asioista ja ongelmista, mutta eivät uskalla puhua esimiehilleen. Tätä ajatusta tukevat havainnot jo muutaman vuosikymmenen takaa, vaikka aiheesta onkin ollut vain vähän järjestelmällistä tutkimusta. Argyrisin (1977) mukaan on olemassa tehokkaita normeja, jotka usein estävät työntekijöitä puhumasta esimerkiksi teknisistä ja menettelytapoihin liittyvistä asioista. Redding (1985) lisää, että monet organisaatiot välittävät työntekijöilleen epäsuorasti viestiä, jossa kehoitetaan olemaan ”keinuttamatta venettä” kyseenalaistamalla johdon etuoikeuksia ja haastamalla menettelytapoja. Myös monet muut tutkijat ovat huomauttaneet, että organisaatiot ovat tavallisesti suvaitsemattomia toisinajattelua kohtaan ja työntekijät täten haluttomia puhumaan ongelmista (ks. Ewing 1977; Nemeth 1997; Scott & Hart 1979; Sprague & Ruud 1988.)

Tabujen ymmärtäminen ja tutkiminen on tärkeää erityisesti johdolle. Tabut estävät organisaatioiden liian nopean muutoksen sekä luovat ja ylläpitävät sosiaalista järjestystä, mutta voivat samanaikaisesti yllyttää konservatiiviseen käyttäytymiseen. Tabujen rikkominen luo uutta moraalikäsitystä siitä, mikä on hyväksyttävää. (Michelson & Miller 2019, 393.) Voidaan todeta, että tabujen tutkiminen, ymmärtäminen ja ennen kaikkea tabuista puhuminen lisää avoimuutta ja työhyvinvointia, mikä parantaa koko organisaation toimintaa. Johdon tuki ja esimerkki ovat tabujen murtamisessa avainasemassa.

## **2.3 Huono johtaminen**

### **2.3.1 Huonon johtamisen ilmenemismuodot**

Huonolla johtamisella on monia eri ilmenemismuotoja, poiketen kuitenkin aina selvästi siitä, mitä pidetään hyvänä johtamisena. Hyvä esimies asettaa alaisensa ensimmäiseksi puolustaen rohkeasti heidän oikeuksiaan, mutta huono esimies ajattelee ainoastaan omaan uraansa ja sitä, miten ylemmät tahot häneen suhtautuvat. Huono esimies ei ajattele



toiminnan seurauksia asiakkaiden, ympäröivän yhteiskunnan ja tulevien sukupolvien kannalta kuten hyvä esimies. Huono esimies tekeytyy kiireiseksi tai vetäytyy muun tekosyyntä taakse ottamatta kantaa asioihin, kun taas hyvä esimies keskustelee hänen vastuualueellaan olevien ihmisten kanssa ja pyrkii tukemaan heidän työskentelyään. Huono esimies ei ole aktiivinen eikä pyri edistämään toimijoiden omatoimisuutta ja työskentelyn sujuvuutta, kuten hyvä esimies. Huono esimies on kykenemätön tekemään päätöksiä ja poistamaan sujuvan työskentelyn esteitä eikä välitä siitä, mitä alaiset tekevät. (Juuti 2018, 17–18.) Pynnönen (2015b, 22) tiivistää näkemyksensä johtamisesta kokonaisuudeksi, joka muodostuu päivittäisessä työssä ihmisten johtamisesta (leadership) ja asioiden johtamisesta (management). Huono johtaminen on ensisijaisesti kokemus, jolla on vaikutus ihmisiin ja heidän olemiseensa, mutta se vaikuttaa myös johdettaviin asioihin. Huono johtaminen on huonoja sanoja, tekoja ja esimerkkejä, huonoa käyttäytymistä ja kohtelua, joista syntyy huonoja lopputuloksia lopulta koko yrityksenkin näkökulmasta.

Mehiläisen työterveyspsykologi Sannamari Ahola (2021) kertoo kohtaavansa työssään monenlaista johtajuutta. Ahola toteaa, että huolimatta siitä, että huono johtajuus on tiedossa, siihen ei puututa riittävästi. Syitä tähän on monia. Esimies saattaa olla huono henkilöjohtaja, mutta tiimin tulosten ollessa hyviä johtajuuteen ei ”tarvitse” puuttua. Esimies saattaa myös käyttäytyä eri tavoin eri ihmisten kanssa ja eri tilanteissa, jolloin häiriökäyttäytymistä on vaikeampi huomata. Esimies voi esiintyä niin vakuuttavasti, että ulkopuolisen selvittelijän on hankalaa päästä kiinni alaisten kertomuksiin. Huono johtajuus lisää henkilöstön vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja, jotka syövät omalta osaltaan yrityksen tulosta ja rapauttavat myös mainetta. (Ahola 2021.)

Johtamisen tutkimus on keskittynyt pääosin hyvän ja tehokkaan johtamisen ymmärtämiseen (Tepper 2007, 261; Shaw, Erickson & Harvey 2011, 575) ja Shillingin (2009, 102) näkemyksen mukaan johtamisen tutkimuksen fokus on ollut pitkälti johtajan piirteissä ja käyttäytymisessä, jotka vaikuttavat organisaation ja yksilön tehokkuuteen. Huonon johtamisen esiintyminen organisaatioissa on kuitenkin asia, joka ylimmän johdon on syytä huomioida: sillä saattaa olla haitallisia vaikutuksia tuottavuuteen, taloudelliseen tulokseen ja työntekijöiden moraliin. Monet huonoa johtajuutta kohdanneet kokevat posttraumaattiseen stressiin verrattavissa olevaa stressiä, joka saattaa aiheuttaa sosiaalisia, psykologisia ja psykosomaattisia oireita. Nämä puolestaan voivat ilmetä yksilön heikentyneenä kykynä suoriutua työssään. Tämän seurauksena tutkijat

ovat enenevissä määrin kiinnostuneita myös johtamisen pimeästä puolesta (Shaw ym. 2011, 575–576) sekä johtajan tuhoisasta käyttäytymisestä, kuten seksuaalisesta häirinnästä, fyysisestä väkivallasta ja vihamielisyydestä (Tepper 2007, 262).

Tässä tutkielmassa hyödynnetään Pynnösen (2015b) väitöskirjassaan tekemää jaottelua huonon johtamisen tutkimuksesta kuuteen eri kategoriaan:

- 1) Destruktiivinen johtaminen
- 2) Tyrannit, despootit ja pelolla johtaminen
- 3) Työpaikkakiusaaminen ja väärinkäyttävä esimiestyö
- 4) Persoonan pimeä puoli: narsismi
- 5) Negatiivinen johtaminen johtajien näkökulmasta
- 6) Huono johtaminen eettisyyden näkökulmasta

Tämä teoreettinen viitekehys valikoitui tähän tutkimukseen siitä syystä, että huonoa johtamista voidaan määritellä monin eri tavoin, eikä sille ole yhtä yhteistä määritelmää. Pynnösen on käyttänyt jaottelun perustana Schillingin (2009) esittämää luokittelua negatiivisesta johtamisesta sitä laajentaen. Jaottelusta käy selkeästi ilmi huonon johtamisen tutkimukselliset lähestymistavat, joita yhdistäviä tekijöitä ovat jonkinlainen väärinkäyttäytyminen ja haitalliset toiminnan seuraukset. (Padilla, Hogan & Kaiser 2007; Schilling 2009.) Seuraavaksi käsitellään tarkemmin kuutta eri huonon johtamisen kategoriaa.

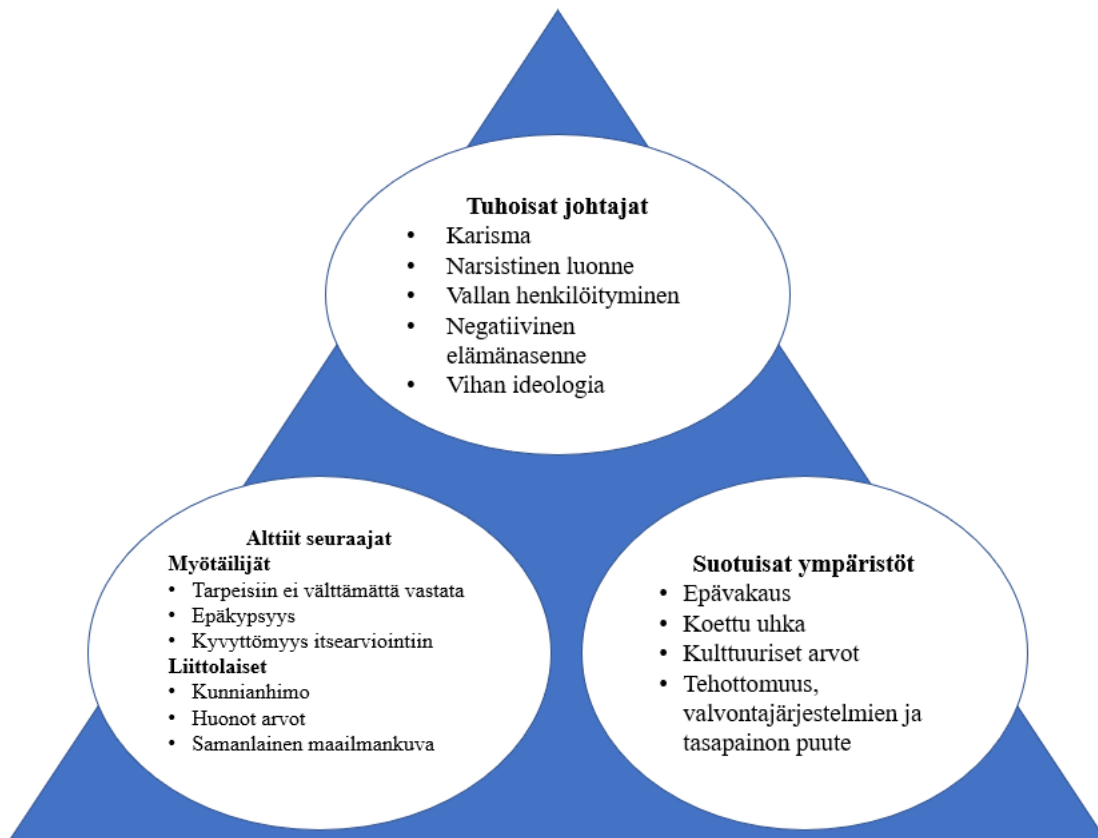
### 2.3.2 Destruktiivinen johtaminen

Ensimmäinen kategoria Pynnösen (2015b) jaottelussa on destruktiivinen johtaminen. Destruktiivinen johtaminen määritellään sellaiseksi käyttäytymiseksi, jossa systemaattisesti, suoraan tai epäsuorasti pyritään sabotoimaan organisaation ja/tai yksilöiden tavoitteiden saavuttamista. (Shilling 2009, 103; Harvey ym. 2007, 118.) Einarsenin, Aaslandin ja Skogstadin (2007, 209) näkemyksen mukaan destruktiivisen johtamisen määritelmään ei kuitenkaan kuulu tahallisuus tai tarkoituksellisuus, vaan keskeistä siinä on johtajan toiminnan seuraukset. Destruktiivinen johtaminen voi sisältää käyttäytymistä, jonka tarkoitus ei ole vahingoittaa organisaatiota tai yksilöitä, mutta

ajattelemattomuudesta, tietämättömyydestä tai inkompetenssista johtuen niin kuitenkin tapahtuu. (Einarsen ym. 2007, 209.)

Destruktiivisessa johtamisessa ei ole rakentavaa käyttäytymistä. Se voi näyttäytyä erilaisina käyttäytymismalleina, verbaalisena tai nonverbaalisena, jopa fyysisenä väkivaltana. (Schyns & Schilling 2013, 14.) Destruktiivinen johtaminen ilmenee suoran ja ilmeisen käyttäytymisen lisäksi epäsuorasti esimerkiksi siten, että mahdollisia työturvallisuusriskejä sisältävään työympäristöön ei kiinnitetä huomiota tai alaisille ei anneta työn kannalta tärkeää tietoa ja palautetta. Huomionarvoista on, että johtajan satunnaiset huonot päivät tai päätökset eivät ole destruktiivista johtamista. Vasta systemaattinen ja toistuva toiminta, joka vahingoittaa selkeästi organisaation etua jollain tavoin, on destruktiivista johtamista. (Einarsen ym. 2007, 208–209.)

Tietyt johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet kuten negatiivinen elämänasenne, pelko, epävarmuus ja itsesäätelyn puute saattavat myötävaikuttaa destruktiivisen johtamisen syntyyn. Lisäksi on tunnistettu tilanne- ja ympäristötekijöitä, jotka altistavat destruktiiviselle johtamiselle. Näitä ovat stressitekijät elämässä, negatiiviset roolimallit, taloudellinen niukkuus ja tuen puuttuminen perheeltä. (Harvey ym. 118.) Destruktiivista johtamista voidaan tarkastella myös myrkyllisen kolmion mallin avulla, jota kuvio 1 havainnollistaa. (Padilla ym. 2007, 180.)



Kuvio 1. Myrkyllinen kolmio: destruktiivisen johtamisen kolme elementtiä. (Padilla ym. 2007, 180)

Destruktiivinen johtaminen muodostuu myrkyllisen kolmion mallin mukaan kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta: tuhoisista johtajista, alttiista seuraajista ja suotuisista ympäristöistä. Mallin mukaan destruktiivisia johtajia voidaan kuvailla vihaa ihannoiviksi, karismaattisiksi ja luonteeltaan narsistisiksi, joilla on negatiivinen elämänsenne ja henkilökohtainen pyrkimys valtaan. Edellä mainittujen johtajan ominaispiirteiden lisäksi destruktiivinen johtaminen tarvitsee kuitenkin toteutuakseen sitä tukevia, alttiita seuraajia sekä suotuisan ympäristön. (Padilla ym. 2007, 182–186.)

Kiusaava johtaja (*engl. bullying*) voidaan määritellä destruktiivisen johtamisen arkkityypiksi. (Harvey ym. 2007). Kiusaavaa johtajaa voidaan Erikssonin (2010, 199) mukaan nimittää myös öykkäriksi. Öykkärimäistä johtamista on tutkittu runsaasti ja tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että öykkärointi on haitallista sekä sen kohteeksi joutuneille että koko organisaatiolle. Öykkärointi on negatiivista vuorovaikutusta. Se voi olla ylenmääräistä kritiikkiä, aggressiivista puhetta tai työn tiukkaa valvontaa. Työntekijä saatetaan jopa eristää täydellisesti työyhteisöstä, jolloin hänen kanssaan ei kommunikoida eikä hänen olemassaoloon panna merkille. Usein toistuvat, pienet teot johtavat vähitellen tilanteeseen, jossa työntekijät kokevat tulleen kiusatuiksi ja kaltoin kohdelluiksi.

Öykkärimäisen johtamisen seurausta kutsutaan ”syntipukkisyndroomaksi”, jossa uhri tuntee itsensä syylliseksi ja kyvyttömäksi puolustautumaan. (Eriksson, 2010, 199.)

Harvey ym. (2007, 118) jaottelevat destruktiivisen johtamisen proaktiiviseen ja reaktiiviseen käyttäytymiseen. Proaktiivisten destruktiivisten johtajien ominaispiirteitä ovat antisosiaalisuus ja narsismi, manipulatiivisuus sekä vaikutusvallan janoaminen, ja reaktiivisia destruktiivisia johtajia voidaan luonnehtia laiskoiksi, epäpäteviksi ja ilkeiksi, organisaation suojeluksessa oleviksi, joilta puuttuu tarvittava kokemus. (Harvey ym. 2007, 118.) Destruktiivinen johtaminen on harvoin kuitenkaan kokonaan tuhoavaa, koska useimmat johtamistilanteet johtavat sekä hyviin että huonoihin lopputuloksiin (Padilla ym. 2007, 179). Einarsen ym. (2007, 5–6) täydentävät näkemystä toteamalla, että johtajien käyttäytyminen on sekä rakentavaa että tuhoavaa. Tyrannimainen johtaminen, joka voidaan luokitella destruktiivisen johtamisen alalajiksi, tavoittelee kuitenkin organisaation etuja asettamalla selkeät tavoitteet ja tukemalla strategista päätöksentekoa. (Einarsen ym. 2007, 6.) Kaikenlaisella johtamisella ja jopa johtamisen puuttumisella on positiivinen ja negatiivinen, toivottu ja ei-toivottu vaikutus. Lisäksi on huomioitava, että työyhteisössä vallitsevat arvot, tavoitteet ja näkemykset ovat monimerkityksisiä: läheskään aina ei ole yhteistä näkemystä siitä, milloin jokin asiantila paranee. Johtamisen, kuten muidenkin organisaatiokäyttäytymisen osatekijöiden hyvyys tai huonous riippuu ainakin siitä, millä aikavälillä ja kenen näkökulmasta asioita tarkastellaan. (Eriksson 2010, 200.)

### 2.3.3 Tyrannit, despootit ja pelolla johtaminen

Toinen kategoria Pynnösen (2015b) jaottelussa on tyrannit, despootit ja pelolla johtaminen. Pikku tyranneiksi (*engl. petty tyrant*) kutsutaan arkikielessä johtajia, jotka käyttävät auktoriteettiaan alaisiaan kohtaan sortavasti ja kostonhimoisesti. Tyrannimaisessa johtamisessa keskeistä on valta, jota johtaja käyttää tavoitellessaan henkilökohtaisia päämääriään. Tyrannijohtaja nöyryyttää, vähättelee ja manipuloi alaisiaan saadakseen heidät tekemään työnsä. Tyrannijohtaja kritisoi alaisiaan muiden läsnä ollessa ja käyttää painostusta konfliktien ratkaisuisissa, ei hyväksy kieltävää vastausta eikä kuuntele muiden ideoita. Tyypillistä käyttäytymistä on myös toimiminen harkitsemattomasti ja alaisten hyvinvoinnin laiminlyönti sekä se, että oma-aloitteisuuteen ei kannusteta. Tyrannimainen johtaja saattaa rankaista jatkuvasti ilman, että alainen tietää edes syytä. (Ashforth 1994, 757; Ashforth 1997, 126–127; Einarsen ym. 2006, 6.)

Tyrannijohtaja heikentää alaisten hyvinvointia ja työmotivaatiota, mutta toisin kuin destruktiivisessa johtamisessa, tyrannimainen johtaminen voi tästä huolimatta tukea koko organisaation tavoitteita ja toimia organisaation etujen mukaan. Tulokset saavutetaan kuitenkin usein alaisten hyvinvoinnin kustannuksella eikä niinkään heidän avullaan. Johtajat, jotka käyttäytyvät tyrannimaisesti alaisiaan kohtaan, saattavat suoriutua muista työtehtävistään hyvin ja käyttäytyä moitteettomasti muita työntekijöitä ja liikekumppaneita kohtaan. Tyrannijohtajan toiminta on organisaatiokeskeistä, minkä vuoksi alaiset saattavat pitää häntä kiusaajana, mutta muu johto ja kollegat voivat arvioida käyttäytymistä eri tavalla. (Einarsen ym. 2006, 6.)

Despottinen johtaminen on hyvin lähellä tyrannimaista johtamista. Despootille on tyypillistä vallankäyttö, autoritaarinen johtaminen sekä omien henkilökohtaisten intressien tavoittelu. Despottinen johtaminen on itsekeskeistä, kontrolloivaa ja moraalisesti kyseenalaista käyttäytymistä, joka sisältää alaisten manipulointia ja hyväksikäyttöä. (de Hoogh & den Hartog 2008, 298; de Clercq, Fatima & Jahanzeb 2019, 157–158.) Despootti voidaan luokitella epäeettiseksi johtajaksi<sup>1</sup>. (de Hoogh & den Hartog 2008, 298).

Pelolla johtaminen sisältää usein pelottelun keinoja kuten uhkauksia, rajoituksia ja palkan alennuksia. Ne ovat yleisimpiä pelkoa tuottavia tekijöitä, eivätkä toimi satunnaisina ja irrallisina, vaan ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, jopa toisiaan vahvistaen. Pelottelun keinoja käytetään vuorovaikutussuhteissa ja useimmiten esimiehen ja alaisen välillä. Sanallisella ja sanattomalla kommunikaatiolla, erityisesti kielellisillä ilmaisuilla on suuri merkitys. Puutteellisen tai liian vähäisen vuorovaikutuksen ohella vuorovaikutuksen huonoa laatua pidetään ongelmallisena mielekkäälle työnteolle. Aggressiivinen käytös, suora nöyryyttäminen, palkan alennus ja työtehtävien mielivaltainen muuttaminen sekä erottamisella uhkailu on tuhoavaksi koettua käytöstä, joka luo pelottavaa työilmapiiriä. Näiden käyttäytymismuotojen lisäksi pelkoa voidaan luoda ja ylläpitää muuttuvilla työkäytännöillä tai toimintaperiaatteilla, joita ei perustella mitenkään. Vuorovaikutussuhteen laatuun vaikuttava merkittävä tekijä kunnioituksen ja arvostuksen lisäksi on luottamus esimiehiin ja yrityksen johtoon. Luottamusta heikentää epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, työelämää koskevan lainsäädännön laiminlyönti,

---

<sup>1</sup> Johtamisen epäeettisyyttä käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.7.

fyysinen väkivalta sekä jatkuvat käsittelemättömät ristiriidat sekä se, että työntekijöiden osaamiseen ei luoteta eikä heille selitetä asioiden taustoja. (Eriksson 2010, 201–204.)

#### 2.3.4 Työpaikkakiusaaminen ja väärinkäyttävä esimiestyö

Työpaikkakiusaaminen ja väärinkäyttävä esimiestyö muodostavat kolmannen kategorian Pynnösen (2015b) jaottelussa huonon johtamisen tutkimuksesta. Työpaikkakiusaamiselle on monta määritelmää. Vega ja Comer (2005, 103) määrittelevät työpaikkakiusaamisen ei-toivotuksi, loukkaavaksi ja nöyryyttäväksi käyttäytymiseksi työntekijöitä kohtaan. Työpaikkakiusaaminen voi olla henkistä ja fyysistä kiusaamista sekä sukupuolista häirintää. Kaikkea toistuvaa, epäasiallista toiseen kohdistettua toimintaa, joka koetaan kiusaamiseksi, voidaan pitää henkisenä kiusaamisena. (Reinboth 2006, 23.) Henkinen väkivalta on työyhteisön vuorovaikutuksen ongelmien ja kielteisen yhteisöllisyyden keskeinen ilmentymä. (Aaltio (2008, 207). Työpaikkakiusaaminen ilmenee joko passiivisesti tai toisinaan hyvinkin aktiivisesti ja kuuluvasti, verbaalisina tai fyysisinä hyökkäyksinä. Henkinen väkivalta ilmenee eri tavoin ja myös hienovaraisesti: se voi olla mustamaalaamista, eristämistä työyhteisön sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, työtehtävien yksipuolistamista tai vähentämistä, uhkailua ja huutamista sekä mielenterveyden kyseenalaistamista. (Aaltio 2008, 2008; Zapf & Einarsen 2001, 370.) Kiusaaminen voi olla myös epäselvien ohjeiden antamista tai jatkuvasti niiden muuttamista, tiedon pimittämistä, epärealististen aikataulujen asettamista tai työntekijän uralla etenemisen tai ylentämisen estämistä. Kiusaamista voi esiintyä monessa eri muodossa. (Vega & Comer 2005, 104.)

Fyysinen kiusaaminen tarkoittaa yleensä henkisen kiusaamisen fyysisempiä muotoja, mutta varsinainen fyysinen väkivalta työpaikoilla on harvinaista. Sukupuolinen ahdistelu voi olla ei-toivottua ja seksuaaliluonteista lähestymistä, mutta se voi olla myös yksipuolista ja sanallista käyttäytymistä. Tavallisesti kiusaajaksi koetaan samalla hierarkiatasolla oleva henkilö, mutta usein sukupuoliseen häirintään liittyy vallan epätasapaino, mikä tarkoittaa, että häiritsijä on organisaation hierarkiassa ylempänä kuin häirinnän kohteena oleva. Tämä epätasapaino näyttäytyy myös siten, että häiritsijä hyödyntää asemaansa esimerkiksi uhkailemalla. Esimies voi käyttää valtaansa väärin ja vaikeuttaa alaisensa mahdollisuuksia parantaa tilannetta. (Reinboth 2006, 23–24; Aaltio 2008, 208.) Työyhteisöissä voi vallita toista sukupuolta vähättelevä seksuaaliseen ahdisteluun altistava työilmapiiri. Työpaikoilla, joilla molemmat sukupuolet ovat

tasapuolisesti edustettuina, on pienempi riski joutua sukupuolisen häirinnän kohteeksi. (Reinboth 2006, 23–24.)

Väärinkäyttävässä esimiestyössä keskeistä on alaisen subjektiivinen kokemus esimiehen käyttäytymisestä sekä esimiehen ja alaisen välinen valtaero. Alaiseen liittyvillä ominaisuuksilla ja piirteillä, kuten persoonallisuudella ja demografisilla tekijöillä on vaikutus alaisen kokemukseen väärinkäyttävästä esimiestyöstä. Lisäksi havaintoon vaikuttavat työympäristö ja muiden kollegojen havainnot eli konteksti, jossa havainto tehdään. Väärinkäyttävät esimiehet saattavat tarkoituksellisesti kohdella alaisiaan huonosti esimerkiksi saavuttaakseen tavoitteet, mutta toiminnan tavoite ei ole lähtökohtaisesti vahingoittaa alaisia. (Tepper 2007, 265). Väärinkäyttävä esimiestyö voi esiintyä käytännössä verbaalisena tai nonverbaalisena käyttäytymisenä. Väärinkäyttävä esimies suosii tiettyjä työntekijöitä, jakaa työtehtäviä epäoikeudenmukaisesti rangaistuksena, uhkailee ja kritisoi alaisiaan julkisesti sekä asettaa epärealistisia tavoitteita. Myös laiton toiminta on väärinkäyttävää esimiestyötä. (Starratt & Grandy 2009, 143.) Väärinkäyttävää esimiestä voidaan luonnehtia aggressiiviseksi, pahantahtoiseksi, tönkyäksi ja loukkaavaksi. Hän ei kykene ottamaan palautetta vastaan, vaan yrittää hallita saamaansa kieltävää palautetta tai kieltää sen kokonaan. (Bassman & London 1993, 18, 23.)

### 2.3.5 Persoonan pimeä puoli – narsismi

Neljännessä Pynnösen (2015b) kategoriassa tarkastellaan narsismia: huonoa johtamista johtajan persoonan näkökulmasta. Narsismi liitetään johtamiskirjallisuudessa usein karismaattisuuteen (Khoo & Burch 2008, 88) ja siitä puhutaan tavallisesti vain negatiivisessa sävyssä. Jossain määrin se on kuitenkin hyödyllistä, koska ilman sitä ei olisi luovuutta, itsetuntoa ja kykyä valtaan. (Aaltio 2008, 204.) Karismaattisen ja narsistisen johtajan välinen ero on Aaltion (2008, 203) mukaan joskus hiuksenhieno. Johtaja on visionääri, joka saa alaiset uhrautumaan ja ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Visio voikin olla todellisuudessa narsistinen fantasia, jonka avulla narsistinen johtaja pyrkii pakenemaan vahingolliseksi kokemaansa todellisuutta.

Voisi luulla, että narsistiset johtajat olisivat jokseenkin harvinaisia, sillä narsismia esiintyy noin 1–1,5 prosentilla väestöstä. Tämä ei valitettavasti pidä kuitenkaan paikkaansa, sillä narsistisia piirteitä omaavat henkilöt hakeutuvat usein johtotehtäviin. He pyrkivät organisaatiossa eteenpäin hinnalla millä hyvänsä, koska korkeassa asemassa he



voivat saada osakseen ihailua ja olla esillä, muiden yläpuolella. (Juuti 2018, 129.) Aaltio (2008, 204) luonnehtii, että narsistiset henkilöt tulevat fiksoiduksi voimaan, statukseen, vaikutusvaltaan ja ylemmyyteen.

Narsismille on tyypillistä korostunut itseihailu, jonka taustalla on alemmuudentunto, ja tätä peitetään luomalla kiiltokuvamainen ulkokuori. Narsistisille henkilöille on vaikeaa ottaa muiden tarpeet huomioon, sillä he eivät kykene tuntemaan empatiaa. Organisaatioissa narsistiset henkilöt esittävät omista suuruuskuvitelmasta alkunsa saavia suuria visioita ja manipuloivat usein muita pyrkimyksensä saada heidät mukaan omien kuvitelmiensa toteuttamiseen. (Juuti 2018, 130). Narsisti ei välitä, mihin suuntaan ollaan menossa, kunhan hän on hallitsijan roolissa. (Aaltio 2008, 205). Narsistisen johtajan käyttäytyminen voi olla pinnallisesti viehättävää, jos hän haluaa alaisiltaan jotain, tai vastaavasti ylimielistä, mikäli johtaja kokee alaiset merkityksettömiksi. Narsistijohtaja pilkkaa ja halveksii alaisia, jotka ovat hänen tiellään. Ihmiset ovat objekteja, joita narsisti käyttää hyväkseen tavoitellessaan omia päämääriään. (Samier & Atkins 2010, 581.)

Narsistiset henkilöt saattavat jakaa työyhteisön itseään lähellä olevaan sisäpiiriin ja ulkokehään. Sisäpiiriin kuuluvat henkilöt eivät kuitenkaan pääse helpolla, sillä narsistisen esimiehen vaatimukset voivat asettaa heidän jaksamisensa ja suorituskykynsä ääri rajoille. Narsistiset johtajat tuntevat olevansa täydellisiä, jonka vuoksi he eivät siedä kritiikkiä. He uskovat olevansa aina oikeassa, joka oikeuttaa heidät arvostelemaan muiden suorituksia ja ajattelua. Narsistiset henkilöt eivät salli myöskään organisaatioon kohdistuvaa kritiikkiä, koska he samaistuvat voimakkaasti koko organisaatioon. Narsistiset johtajat ajattelevat, että säännöt eivät koske heitä ja että he voivat kostaa vihamiehilleen keinoja kaihtamatta. (Juuti 2018, 129–132.)

Karismaattista johtamista on johtamiskirjallisuudessa romantisoitu ja tutkijat ovat jättäneet huomiotta käyttäytymismalleja, jotka ovat karismaattisen johtamisen ymmärtämisessä merkityksellisiä. (Yukl 1999, 296.) Kriittiset näkökulmat ovat kuitenkin tärkeitä, sillä karismaattisessa johtamisessa ollaan tekemisissä perimmäisten arvojen ja tarpeiden kanssa. Esitetty kritiikki ja manipulaation pelko voivat kuitenkin turhaan toimia esteenä ihmisten oman karismaattisuuden kehittämiseksi ja saada ihmiset kieltäytymään karismaattisen johtajan alaisuudesta. (Aaltio 2008, 185.)

Karismaattiset johtajat saattavat käyttää hyväkseen valtaansa tavoitellessaan omia etujaan esimerkiksi syyttämällä muita virheistään, liioittelemalla positiivisia saavutuksiaan,

ottamalla kunnian perusteettomasti itselleen ja rajoittamalla organisaation kannalta tärkeän informaation kulkua. (Yukl 1999, 296.) Karismaattisuus ja destruktiivinen johtaminen liitetään usein toisiinsa. Kaikki karismaattiset johtajat eivät ole destruktiivisia, mutta useimmat destruktiiviset johtajat ovat karismaattisia. Vaikka karismaattinen johtaja ei olisikaan destruktiivinen, voi hän silti olla vaarallinen. (Padilla ym. 2007, 180.)

### 2.3.6 Negatiivinen johtaminen johtajien näkökulmasta

Viides kategoria Pynnösen (2015b) jaottelussa on negatiivinen johtaminen, joka perustuu Schillingin (2009) tutkimukseen. Huonon johtamisen teorit tarkastelevat ilmiötä usein johtamisen seurausten ja alaisten näkökulmasta, mutta Schillingin negatiivisen johtamisen teoriassa fokus on johtajien itse merkityksellisiksi kokemissa huonon johtamisen lajeissa (Pynnönen 2015b, 29.) Schilling jaottelee negatiivisen johtamisen kahdeksaan kategoriaan:

- 1) Epärehellinen johtaminen
- 2) Despottinen johtaminen
- 3) Hyväksikäyttävä johtaminen
- 4) Rajoittava johtaminen
- 5) Epäonnistunut johtaminen
- 6) Aktiivinen johtamisen välttäminen
- 7) Passiivinen johtamisen välttäminen
- 8) Laissez-faire johtaminen

Taulukosta 1. ilmenee negatiivisen johtamisen tyypit sekä tyypilliset piirteet.

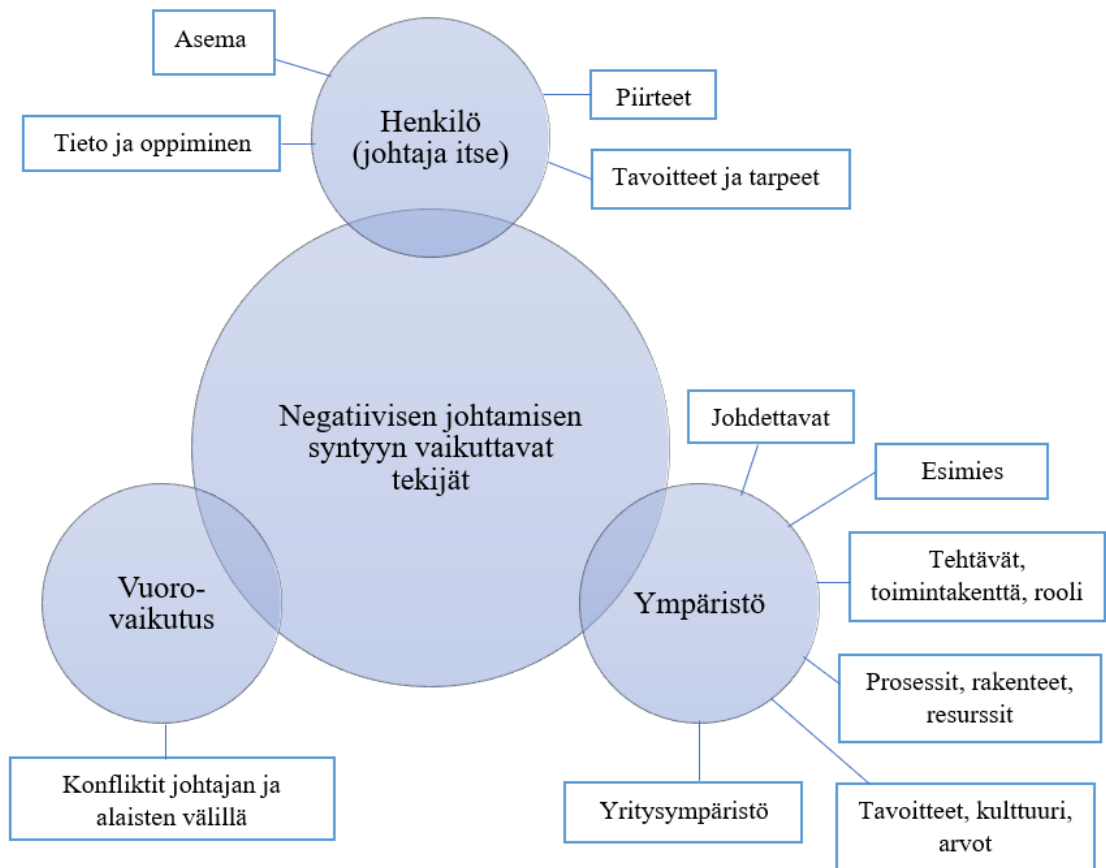
NEGATIIVINEN JOHTAMINEN	
Destruktiiviset johtamistyytit	Ei-destruktiiviset johtamistyytit
Epärehellinen johtaja <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoittelee omia etujaan vilpillisin keinoin</li> <li>• Syyttää muita virheistä</li> </ul>	Epäonnistunut johtaja <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskittyy liikaa operatiiviseen johtamiseen</li> <li>• Laiminlyö strategisen johtamistehtävänsä</li> </ul>
Despoottinen johtaja <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyyppillistä autoritaarinen johtaminen</li> <li>• Käskyttää</li> <li>• Vaatii tottelevaisuutta</li> </ul>	Aktiivinen johtamisen välttäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asettaa matalia tavoitteita</li> <li>• Antaa ainoastaan positiivista palautetta</li> <li>• Suostuu alustensa ehdotuksiin</li> </ul>
Hyväksikäyttävä johtaja <ul style="list-style-type: none"> <li>• Käyttää ”porkkanaa ja keppiä”: painostaa, uhkailee ja käyttää ulkoisia palkkioita</li> </ul>	Passiivinen johtamisen välttäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmistaa, että päätöksiä ei tarvitse tehdä</li> <li>• Ongelmista puhutaan, mutta niitä ei ratkaista</li> </ul>
Rajoittava johtaja <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiukat säännöt</li> <li>• Ei anna vapautta työtehtävien suhteen</li> <li>• Ei kuuntele ideoita</li> </ul>	Laissez-faire johtaja <ul style="list-style-type: none"> <li>• Välinpitämätön</li> <li>• Luopunut kokonaan tai osittain johtamisvelvollisuuksistaan</li> <li>• Ei valvo eikä aseta tavoitteita</li> </ul>

Taulukko 1. Negatiivisen johtamisen jaottelu ja keskeiset piirteet. (Schilling 2009)

Negatiivisen johtamisen tyytit jaotellaan destruktiivisiin ja ei-destruktiivisiin. Destruktiivisten johtajien ryhmään kuuluvat epärehelliset, despoottiset, hyväksikäyttävät ja rajoittavat johtajat. Epärehellisessä johtamisessa johtaja pyrkii muiden kustannuksella ja erilaisin vilpillisin keinoin, kuten syyttämällä muita virheistään ja ”puukottamalla” selkään saavuttamaan henkilökohtaisia tavoitteitaan. Epärehellinen johtaja välttelee suoraa kohtaamista ja toimii pikemminkin salamyhkäisesti. Despoottisessa johtamisessa keskiössä ovat käskyjen antaminen, diktaattorina toimiminen, autoritaarisuus ja tottelevaisuuden vaatiminen. Hyväksikäyttävä johtaja ei pyri innostamaan ja motivoimaan alaisiaan, vaan hän saa heidät tekemään työnsä käyttämällä ”porkkanaa ja keppiä”: painostamalla, uhkailemalla ja ulkoisilla palkkioilla. Rajoittavat johtajat eivät anna alaisille vapautta työtehtävien suhteen, vaan keskittyvät siihen, että alaiset työskentelevät johtajien vakaumusten, tiukkojen sääntöjen ja päätösten mukaisesti. Alaisia ei oteta myöskään mukaan päätöksentekoon eikä heidän ideoitaan kuunnella. (Schilling 2009, 114.)

Ei-destruktiivisiin johtajiin kuuluvat epäonnistunut johtaminen, johtamisen aktiivinen ja passiivinen välttäminen sekä laissez-faire johtaminen. Kuten rajoittava johtaminen, epäonnistunut johtaminen on myös hyvin aktiivista puuttumista alaisten päivittäiseen työskentelyyn, mutta sen suuntaus on erilainen. Johtaminen epäonnistuu, sillä johtaja keskittyy liikaa operatiiviseen työhön laiminlyöden strategista johtamistehtäväänsä. (Schilling 2009, 114.) Johtamisen välttäminen jakautuu kahteen luokkaan, joissa johtaja joko aktiivisesti tai passiivisesti välttää konflikteja tai toimintansa kielteisiä seurauksia. Aktiivinen johtamisen välttäminen tarkoittaa johtajaa, joka liittoutuu alaistensa kanssa kritisoimalla ylemmän johdon päätöksiä, suostuu kaikkiin alaistensa ehdotuksiin, asettaa matalia tavoitteita ja antaa ainoastaan positiivista palautetta. Passiivinen, välttävä johtaminen on sen sijaan johtamista, jossa päätöksiä ei tarvitse tehdä. Ongelmista puhutaan, mutta niitä ei ratkaista. Epäjohdonmukaisen käyttäytymisen vuoksi johtajan luonnetta tai mielipiteitä on mahdotonta arvioida. (Schilling 2009, 115–116.) Laissez-faire on johtamistyyli, jossa johtaja on enemmän tai vähemmän luopunut hänelle osoitetuista vastuista ja velvollisuuksista (Einarsen ym. 2007, 8). Laissez-faire johtamiselle on ominaista puhdas välinpitämättömyys johtamista ja yksilön vastuuta kohtaan. Johtamista passiivisesti välttävä johtaja pyrkii suojautumaan syytöksiltä ja välttää toimimista tästä syystä, mutta laissez-faire johtaja ei yksinkertaisesti välitä. Hän ei aseta tavoitteita eikä valvo tavoitteiden saavuttamista, vaan käskee alaisiaan toimimaan kuten tahtovat. (Schilling 2009, 116.)

Schilling (2009) esittää, että negatiivisen johtamisen syntyyn vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: henkilö (johtaja itse), vuorovaikutus ja ympäristö. Pääluokat Schilling jaottelee vielä alaluokkiin, jotka ilmenevät kuvioista 2.



Kuvio 2. Negatiivisen johtamisen syntyyn vaikuttavat tekijät. (Schilling 2009, 111)

Henkilöön liittyvistä tekijöistä negatiivisen johtamisen syntyyn vaikuttavat eniten tieto ja oppiminen, josta Schilling (2009, 113) nostaa esille johtajan kokemuksen puutteen sekä johtajan tietämättömyyden yrityksen tavoitteista ja toimintamalleista. Ympäristötekijöistä merkittävimpiä negatiivisen johtamisen lähteitä ovat johdettavat, tehtävät, toimintakenttä ja rooli sekä prosessit, rakenteet ja resurssit. Kategoriaan tehtävät, toimintakenttä ja rooli liittyy esimerkiksi se, että isommissa yksiköissä johtajan on toisinaan lähes mahdotonta kommunikoida jokaisen alaisen kanssa. Johtaja on tällöin riippuvainen muista hänen alaisinaan työskentelevistä esimiehistä ja operatiivisen työn määrä vähentää aikaa johtamistehtävistä. Johtajan rooli itsessään voi osoittautua vaikeaksi ja turhauttavaksi: pitkän päivän päätteeksi johtajat eivät välttämättä osaa kertoa mitä ovat päivän aikana saavuttaneet. Tämän vuoksi johtaja mielellään kuitenkin osallistuu enemmän operatiiviseen työhön. Osaston työtehtävät määrittelevät, miten helppoa johtajan on tavoittaa alaisensa eli onko mahdollinen etäisyys fyysistä ja väliaikaista. Negatiivisen johtamisen syntyyn vaikuttavasta prosessit, rakenteet

ja resurssit -luokasta Schilling (2009, 113) mainitsee supistamistoimet, jotka turmelevat työntekijöiden motivaation aiheuttaen pelkoa ja epävarmuutta työssä. Lisäksi johtajan kokema paine omalta esimieheltään siitä, että henkilöstöä tulisi vähentää, pahentaa ongelmaa entisestään. Negatiivisen johtamisen syntyyn vaikuttava vuorovaikutus liittyy johtajan ja alaisten välisiin konflikteihin, jotka johtuvat esimerkiksi siitä, että johtaja on läheisempi joidenkin alaisten kanssa. (Schilling 2009, 113.)

### 2.3.7 Huono johtaminen eettisyyden näkökulmasta

Kuudennessa Pynnösen (2015b) kategoriassa tarkastellaan huonoa johtamista eettisyyden näkökulmasta. Epäeettinen johtaminen voi olla vaarallista, tuhoavaa ja jopa myrkyllistä. Ollakseen tehokasta ja menestyksestä pitkällä aikavälillä, johtamisen tulisi olla eettistä. Johtajien on osoitettava korkeinta moraalialia ja eettisyyttä kaikissa toimissaan ja jokapäiväisissä puheissa, päätöksissä ja ratkaisuissa niin, että alaiset voivat seurata heidän esimerkkiään. (Toor & Ofori 2009, 533.)

Jo muinaisten aikojen filosofit ja uskonnolliset johtajat ovat korostaneet eettisyyden merkitystä johtamisessa, mikäli tavoitteena on ollut tehokas hallinto. Etiikka on ollut keskustelun aiheena jo vuosisatoja, ja viime vuosikymmeninä keskustelu on laajentunut eri tieteenalojen ja liike-elämän kesken. Yksi todennäköinen syy lisääntyneeseen mielenkiintoon etiikkaa kohtaan on yritysten skandaalien yhteydessä paljastuneet eettiset rikkomukset. Maailmassa on epäeettisiä ja myrkyllisiä johtajia, jotka käyttävät hyväkseen hallintojärjestelmien aukkoja pyrkiessään täyttämään henkilökohtaiset toiveensa organisaation ja sen työntekijöiden kustannuksella. Epäeettistä käyttäytymistä on esiintynyt ihmiskunnan syntyajoista lähtien, eivätkä ihmiset ole tänä päivänä aiempaa epäeettisempiä. (Toor & Ofori 2009, 533.) Nopeasti muuttuva, monimutkainen ympäristö kuitenkin tarjoaa monia eettisiä haasteita ja mahdollisuuksia ilmaista kateutta. Epäeettisiä johtajia on ollut niin kauan kuin on ollut sivilisaatiota, mutta epäeettisen toiminnan seuraukset ovat tänä päivänä organisaatioissa selkeämmin tunnistettuja ja vahvemmin julkilausuttuja. Liiketoiminnan kasvava kompleksisuus, lisääntyvä informaatiovirran määrä ja paineet suorituskyvystä ovat lisänneet tietoisia – joskus tiedostamattomia – eettisiä lipsahduksia johtajien päätöksissä, toimissa ja käyttäytymisessä. (Toor & Ofori 2009, 533.)

Chandler (2009, 69) vertaa johtajien epäeettistä käyttäytymistä tornadon syntymiseen: täydelliseen myrskyyn, joka muodostuu pyörivien tuulien, lämpötilan ja ilmakehän

paineen yhteisvaikutuksesta. Epäeettinen johtaminen syntyy samoin eri tekijöiden – johtajien, alaisten ja tilannetekijöiden – yhteisvaikutuksesta ja laukaisevana tekijänä voi olla jokin kriittinen tapahtuma. Epäeettinen johtaminen on organisaatioprosessi, jossa johtajat toimivat tavalla, joka on ristiriidassa sovittujen säädylisyyden ja eheyden standardien kanssa rikkoen selkeitä, mitattavia ja oikeudellisia standardeja. (Chandler 2009, 71.) Epäeettinen käyttäytyminen saattaa Ciullan (2005, 333) mukaan johtua epäpätevydestä ja päinvastoin. Mikäli johtaja osaa toimia oikein, hän syyllistyy epätodennäköisemmin vilpillisyyteen. Johtajat käyttäytyvät kuitenkin epäeettisesti huolimatta siitä, että he ovat päteviä ja menestyneitä. Joissakin tapauksissa johtaja saattaa kuvitella olevansa jumala tai hänellä on poikkeuksellisia sääntöjä. Tällöin voidaan sanoa, että johtajat ovat moraalisesti epäpäteviä menestymään. (Ciulla 2005, 333.)

Johtajan eettisyyden luonnetta voidaan arvioida kolmen tekijän avulla: johtajan motiivi, joka on ensisijainen syy käyttäytymiseen, itse käyttäytyminen sekä sosiaalinen konteksti, jossa käyttäytyminen tapahtuu. Ollakseen eettinen johtajan tulee toimia muita hyödyttävällä, hyveellisesti tavalla sekä pidättäytyä pahoista teoista ja käyttäytymisestä, jotka vahingoittavat muita. Hyveelliset teot ovat moraalin perusta, mutta niiden on pohjauduttava pikemminkin johtajan altruistisiin kuin egoistisiin motiiveihin. Lisäksi johtajan tulee huomioida sosiaalisen kontekstin vaatimukset tai tilanne, jonka hän kohtaa sekä moraaliset toiminnan seuraukset tietyssä tilanteessa. Esimerkiksi epäpätevän työntekijän suojeleminen irtisanomisen uhalta on moraalisesti väärin, mutta irtisanomisuhalta suojeleminen voi olla eettisesti perusteltua silloin, kun se perustuu johdon mielivaltaiseen päätökseen. (Kanungo 2001, 259.)

## **2.4 Teorian yhteenveto**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen huono johtaminen koetaan tabuksi työyhteisöissä ja miksi huonosta johtamisesta vaietaan. Ensimmäiseksi teoreettisessa viitekehyksessä selvitettiin tabujen ominaispiirteitä. Tabut ovat asioita, joiden olemassaolosta tiedetään, mutta joista ei kuitenkaan uskalleta keskustella avoimesti. Tabuista vaietaan tai niistä keskustellaan korkeintaan kiertoilmaisuin. Tabuista keskustelua pidetään tabuna, ja avoimesti tabuista puhuva henkilö voi vaarantaa asemansa. (Kallio 2006, 166–167.) Aikamme tabut ovat pääasiassa näkyvillä, mutta huolimatta siitä, että ymmärrämme ilmiöiden ongelmallisuuden, asioista puhuminen niiden oikeilla nimillä ja moniulotteisesti koetaan yhä vaikeaksi. (Laitinen 2009, 10.)

Tabuista keskustelemista vältetään esimerkiksi siitä syystä, että sen pelätään aiheuttavan erimielisyyksiä ja konflikteja. Tämä on kuitenkin haitallista, sillä tabuista puhumisen välttäminen estää myös mahdollisen ongelman ratkaisun ja saattaa vahingoittaa keskustelun osapuolten välistä suhdetta. (Roloff & Johnson 2001, 37.)

Tabuina pidetyt teot synnyttävät ilmiöstä riippuen eri tavoin vihamielisyyttä, hyökkäävyyttä, etäisyyden ottamista ja piinallista hiljaisuutta, minkä vuoksi tabut hankaloittavat aitoa kohtaamista niin auttamistyössä kuin tutkimuksessakin. (Laitinen 2009, 11.) Tabuja on jopa tutkielman tekemisessä: tällaisia tabuja voivat olla esimerkiksi yleiset, kuitenkin piilossa olevat näkemykset siitä, millaisia aiheita ja millaisista näkökulmista voi ylipäättään tutkia. Tällaisten aiheiden tabuluonne voi tulla ilmi sellaisten puheiden kautta, joissa kiellettyinä pidettyjä aiheita kielletään tutkimasta niiden oletetun vaikeuden kautta. Erilaiset ennakkoluulot ja mielikuvat viestittävät oletettuja vaikeuksia, mikä saattaa laskea tutkijan innostusta tutkia aihetta. Niinpä se, että esimerkiksi seksityön tutkiminen on jonkun mielestä vaikeaa, ei lisää halua lähteä työstämään sitä, vaan pikemminkin ylläpitää kyseisiä ennakkoluuloja. (Ranz 2009, 224.)

Tabujen lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin huonon johtamisen eri ilmenemismuotoja. Jaottelu kuuteen eri kategoriaan nojaa Pynnösen (2015b) väitöskirjassaan tekemään jaotteluun siitä, miten huonon johtamisen tutkimus on jakautunut. Pynnösen (2015b, 32) mukaan huonon johtamisen eri teorioiden ja tutkimussuuntausten painopiste on johtajassa itsessään, johdettavissa tai johtamiskontekstissa. Näitä huonon johtamisen osatekijöitä havainnollistaa kuvio 3.





Kuvio 3. Huonon johtamisen osatekijät. (mukaillen Pynnönen 2015b, 32)

Huonon johtamisen ytimessä ovat johtajaan liittyvät tekijät, jotka voidaan jaotella kolmeen ryhmään: persoonan epätasapainoon, käyttäytymiseen ja toimintaan. Johtajan toiminnassa näkyy epätasapaino sanojen ja tekojen välillä, epärehellisyys, kyvyttömyys oman toiminnan arviointiin ja omien kykyjen yliarviointi. Käyttäytymisessä voidaan havaita epäaitoutta, moraalittomuutta tai alhaista moraalit sekä kyvyttömyyttä itsesäätelyyn ja empatiaan. Johtajan persoonan epätasapaino ilmenee narsismina, vallanhimona, heikkona itsetuntona, kateutena ja pelkona sekä egoistisina motiiveina. Johdettaviin liittyvä alue ympäröi johtajan muodostamaa ydintä. Keskeiset johdettaviin liittyvät osat mahdollistavat tai jopa tukevat huonoa johtamista. Mahdollistavia alaisia voidaan luonnehtia heikoiksi, helpoiksi kohteiksi, joilla on uhriominaisuuksia. Alaiset, jotka tukevat huonoa johtamista, ovat johtajien seuraajia ja kannattajia, johtajan kanssa samanhenkisiä henkilöitä. Kuvion uloimpaan kehään, johtamiskontekstiin, sijoittuvat huonoa johtamista selittävät organisaatioon ja ympäristöön liittyvät tekijät, joita ovat organisaation arvot ja kulttuuri, rakenne ja hierarkia sekä lisäksi ylimmän johdon suhtautuminen huonoon johtamiseen. Tämä suhtautuminen voi johtaa seuraamusten ja valvonnan puuttumiseen. (Pynnönen 2015b, 33.)

### 3 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Tämän tutkielman kolmas pääluku käsittelee tutkimuksen toteutusta ja menetelmiä. Aluksi pohditaan laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ja kuvataan aineistonkeruuta kyselylomakkeen avulla sosiaalisessa mediassa ja internetissä. Lisäksi tarkastellaan laadullisen tutkimuksen aineistoa. Tässä tutkielmassa aineiston analyysin työkaluna käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä teemoittelua apuna käyttäen.

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tässä tutkielmassa pyrkimyksenä ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan tavoitteena on ymmärtää, kuvata ja tulkita tutkittavaa ilmiötä, tabuksi koettua huonoa johtamista työyhteisöissä, minkä vuoksi tutkimusstrategiaksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98; Kananen 2014, 18). Laadullinen tutkimusote sopii tähän tutkielmaan myös siksi, koska tiedot kerätään ihmisiltä ja lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161).

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana ja tutkimuksen vaiheet – aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi – kietoutuvat yhteen. Aineiston tulkintaa tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan. (Eskola & Suoranta 2014, 15–16, 19.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusprosessi ei ole suoraviivainen, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisen aineiston analyysivaihe on syklinen prosessi ilman kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä tiukkoja tulkintasääntöjä. Analyysi on laadullisessa tutkimuksessa mukana koko tutkimusprosessin eri vaiheissa ohjaten itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. (Kananen 2014, 18.)

Tutkimussuunnitelma usein muuttuu tutkimuksen edetessä ja tämä kuuluu asiaan. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan harvoin etukäteen määritellä, mitä tehdään missäkin vaiheessa. Tutkimusstrategiana laadullinen tutkimus on varsin joustava, sillä tutkimusprosessin aikana voidaan muuttaa tutkimusongelmaa, tutkimuskysymystä, tiedonkeruumenetelmiä ja aineistoja. Itse ilmiötä ei tunneta, joten mitään ei voida tarkasti lyödä etukäteen lukkoon. Aineisto ohjaa tutkimuksen kulkua, sillä tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen. (Kananen 2014, 46.) Laadullista tutkimusta suunnittelevan on Alasuutarin (2011, 276) mukaan syytä valmistautua jo ennalta siihen, että ainakin jokin asia menee ennakkosuunnitelmissa pieleen. Toivotun kaltaista tutkimusaineistoa ei voida

hankkia syystä tai toisesta tai aineistosta eivät nousekaan esille oletetut asiat. Ennakkohypoteesit tai tutkimukselliset kysymykset saattavat osoittautua aineiston valossa joko yksinkertaisesti vääriksi, itsesäänselviksi trivialiteeteiksi tai saadun aineiston avulla mahdottomaksi tutkia. Tutkijan mielenkiinnon saattaa vangita jokin yllättävä, ennalta arvaamaton havainto. Mikäli aineisto ei vastaakaan niihin kysymyksiin, joita varten se on kerätty, on pohdittava, mihin kysymyksiin aineisto sen sijaan vastaa ja valittava niistä kiehtovin. (Alasuutari 2011, 276.)

Laadullinen tutkimus on hypoteesitonta, mikä tarkoittaa, että tutkijalla ei ole ennakkoolettamuksia tutkittavasta kohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Toisin kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa, hypoteesittomuus mahdollistaa laadullisessa tutkimuksessa uusien näkökulmien syntyminen tutkimuksen aikana. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin huomioitava se, että tutkijan aikaisemmat kokemukset värjättävät aina havainnot. Jotta tutkija voi laadullisessa analyysissä oppia tutkimuksen edetessä, on tärkeää, että tutkittavasta ilmiöstä muodostetut ennakkooletukset tiedostetaan ja huomioidaan tutkimuksen esioletuksina. Aineiston tarkoitus ei ole latistaa tutkijan ajattelua, vaan vauhdittaa sitä. (Eskola & Suoranta 2014, 19–20.) Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia, millainen huono johtaminen koetaan tabuksi työyhteisöissä. Tätä tutkielmaa tehdessään tutkijalla ei ole tutkittavasta ilmiöstä vahvoja ennakkoolettamuksia, jos ajatellaan tabuksi koettua huonoa johtamista. Omakohtaisista huonon johtamisen kokemuksista yleisesti saattaa kuitenkin syntyä jonkinlaisia olettamuksia siitä, millainen huono johtaminen voidaan kokea tabuksi työyhteisöissä. Tätä tutkielmaa tehdessä on tiedostettu, että mahdollisia ennakkokäsityksiä on olemassa, ja tuloksia on pyritty tarkastelemaan mahdollisimman objektiivisesti.

Tämän tutkielman pääpaino on laadullisessa tutkimuksessa, mutta myös menetelmätriangulaatiota hyödynnettiin, jolloin samassa tutkimuksessa käytetään erilaisia menetelmiä. Menetelmätriangulaatiossa yhdistyvät määrällinen ja laadullinen ote: tutkimuskohdetta tutkitaan useilla eri aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmillä. (Eskola & Suoranta 2014, 69–70.) Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla, jossa on yksi strukturoitu monivalintakysymys ja kaksi avointa kysymystä. Triangulaatio on perusteltua, sillä yksi menetelmä jättää tiedonkeruuseen aukkoja, jota voidaan täydentää toisella menetelmällä: strukturoidussa kysymyksessä viimeisin vaihtoehto on avoin kysymys ”muu, mikä tai mitkä?”, joka tuottaa ne potentiaaliset vastaukset, joita ei kysymystä laadittaessa osattu ennakoida. (Kananen

2014, 121.) Menetelmätriangulaation lisäksi tässä tutkimuksessa hyödynnettiin tutkijatriangulaatiota, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen aineiston keräämiseen osallistuu useampi tutkija (Hirsjärvi ym. 2009, 233).

### **3.2 Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä**

Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto kerättiin verkkokyselyn avulla. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin verkkokysely, koska vastaajien arvioitiin kertovan anonyymeina avoimemmin ja rohkeammin tabukokemuksistaan. Räsänen ja Sarpila (2013, 69) huomauttavat, että varsinkin intiimien tai sosiaalisesti arkaluonteisten tietojen osalta voidaan saada hyvinkin vaihtelevia tuloksia riippuen siitä, miten tiedonkeruu on toteutettu. Mitä etäisemmäksi haastattelutilanne koetaan, sitä todennäköisemmin arkaluontoisesta asiasta kerrotaan.

Sähköiset kyselyt ovat kasvattaneet suosiotaan myös tutkimuskäytössä. Yksi niiden vahvuus on visuaalisuus, sillä ne voidaan rakentaa ulkoasultaan mahdollisimman miellyttäväksi ja monipuolisiksi. Verkkokyselyn etuja ovat lisäksi nopeus niin kyselyä toimitettaessa kuin vastauslomaketta palautettaessa sekä taloudellisuus. Vastaajien maantieteellisellä sijainnilla ei ole merkitystä, vaan aineistoa voidaan hankkia laajaltakin alueelta ilman lisäkuluja. (Valli & Perkkilä 2015, 109.)

Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä (Hirsjärvi ym. 2009, 193). Kyselylomake on perinteinen tapa kerätä tutkimusaineistoa (Valli 2007, 102) ja kyselynä toteutettava tutkimus mahdollistaa sen, että henkilöltä itseltään voidaan kysyä mitä hän ajattelee tai miksi hän toimii niin kuten toimii. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84.) Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja sillä säästetään tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselytutkimuksen etuna pidetään lisäksi sitä, että aikataulun ja kustannusten arviointi voidaan suunnitella melko tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Tutkimuksen aihe on merkittävin vastaamiseen vaikuttava tekijä, mutta tutkimuksen onnistumista voidaan parantaa kysymysten huolellisella suunnittelulla ja kyselylomakkeen laadinnalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 198.) Kyselylomakkeessa ei voida kysyä mitä tahansa sellaista, mitä olisi hyödyllistä tai mukavaa tietää, vaan siinä kysytään tutkimuksen ongelmanasettelun ja tarkoituksen kannalta merkityksellisiä asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Kyselylomakkeen laatimiseen osallistui tutkimusryhmän jäsenet. Kysely tehtiin Webropol 3.0 -ohjelmalla ja tässä vaiheessa oli apuna myös Turun yliopiston tutkimusavustaja. Kyselylomakkeen rakentamisessa lähtökohtana oli se, että kaikkiin kysymyksiin vastaaminen olisi vapaaehtoista. Tähän päädyttiin siitä syystä, että vastauksen vaatiminen myös niihin kysymyksiin, joihin vastaaja ei haluaisikaan vastata saattaisi johtaa siihen, että mahdolliset vastaajat päättävät jättää kokonaan vastaamatta. Lomakkeen pituus haluttiin pitää mahdollisimman lyhyenä, sillä liian pitkä lomake ei houkuttele vastaajaa, vaan hän luopuu vastaamisesta tutustumatta siihen tarkemmin (Valli 2007, 104.) Tätä haluttiin korostaa lomakkeen ensimmäisellä sivulla pyytämällä vastaajaa vastaamaan kolmeen kysymykseen. Taustakysymykset päätettiin sijoittaa lomakkeen loppuun, sillä lomakkeen loppua kohden vastaajan motivaatio voi hiipua. Taustakysymyksiin, kuten ikä ja sukupuoli, on helppo vastata eikä aistien tarvitse olla terävimmillään. Kyselyn luotettavuus saadaan näin säilymään hyvänä. (Valli 2007, 102.) Taustatietoina kysyttiin vastaajan sukupuolta, ikää, koulutustaustaa, asemaa nykyisessä tai viimeisimmässä työpaikassa ja nykyisen tai viimeisimmän työpaikan sektoria. Kyselylomaketta pohdittaessa tiedostettiin, että vastaajan positiolla on todennäköisesti vaikutus koettuihin tabuihin, joten tästä syystä päätettiin kysyä vastaajan asemaa eli sitä, sisältääkö työtehtävä esimiesvastuun vai ei. Taustatietojen antaminen oli niin ikään vapaaehtoista, koska nämä eivät ole tutkimuksen kannalta välttämätöntä tietoa. Tarvittaessa niiden avulla saadaan kuitenkin tietoa siitä, minkälaiset ihmiset ovat vastanneet kyselyyn. Toimiala jätettiin pois, jotta vastauksia ei voida yhdistää eikä vastaajia tunnistaa. Nimi- ja tunnistetietoja ei kerätty vastaajan anonymiteetin säilyttämiseksi.

Kysymyslomakkeen laatimista varten tutkimusryhmä tarkasteli tabuaiheista kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia, joita hyödynnettiin myös kyselylomakkeen laatimisessa. Kyselylomaketta testasi yhteensä 15 henkilöä kahdessa eri ryhmässä ennen verkkokyselyn julkaisemista ja varsinaisen aineistonkeruun aloittamista. Testaamisella voitiin varmistaa kysymysten ymmärrettävyys ja aineiston keräämisen onnistuminen. Ensimmäiseltä testiryhmältä saatujen palautteiden perusteella lomaketta ja kysymyksiä muotoiltiin uudelleen, jonka jälkeen suoritettiin uusi testaus eri testihenkilöillä. Testiryhmien vastauksia ei otettu mukaan itse tutkimukseen.

Kyselylomakkeeseen päädyttiin valitsemaan yksi strukturoitu monivalintakysymys ja kaksi avointa kysymystä. Strukturoidussa kyselyssä vastausvaihtoehdot ovat valmiit

(Eskola & Suoranta 2014, 87). Ensimmäinen kysymys oli ”Mihin seuraavista asioista olet törmännyt tabuina työyhteisössä?”, jolla haluttiin selvittää erilaisten tabujen yleisyyttä vastaajien joukossa. Tähän strukturoituun monivalintakysymykseen vastausten määrää ei rajoitettu ja vastausvaihtoehdoiksi valittiin yhteensä 30 kirjallisuudessa esiintuotua tabua. Esimerkkitabujen valintaan vaikutti lisäksi tutkimusryhmän oma pohdinta sekä kysymyslomaketta testanneiden koehenkilöiden antama palaute. Esimerkkejä haluttiin antaa mahdollisimman kattavasti, sillä ainoastaan muutama esimerkki olisi saattanut ohjata vastaamaan avoimiinkin kysymyksiin vain näiden tabujen osalta. Lisäksi pohdittiin, että tabun käsite saattaa olla monelle melko tuntematon ja tuoda mieleen ainoastaan seksiin tai seksuaalisuuteen liittyviä asioita. Monivalintakysymysten etuna pidetään yleensä sitä, että vastaajat voivat vastata samaan kysymykseen niin, että vastausten vertailu mielekkäästi on mahdollista. Monivalintakysymykset tuottavat helpommin analysoitavia ja vähemmän värikkäitä vastauksia, auttaen lisäksi vastaajaa tunnistamaan asian sen sijaan, että se pitäisi itse muistaa tuoda esiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.)

Kyselylomakkeeseen laadittiin kaksi avointa kysymystä, joiden tarkoituksena oli selvittää, miten vastaaja on huomannut tabun olemassaolon työyhteisössä sekä millaisissa tilanteissa tabut ovat tulleet esille. Kysymyksiä ei rajoitettu koskemaan ainoastaan nykyistä työtehtävää, vaan vastaaja sai halutessaan kertoa kokemuksistaan myös edellisistä työpaikoista. Vastausten laajuutta ei myöskään rajoitettu. Avoimien kysymysten etuna pidetään sitä, että vastaajat voivat ilmaista itseään omin sanoin. Avoimet kysymykset eivät anna valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan vastaajat osoittavat tietämyksensä aiheesta sekä sen, mikä on keskeistä tai tärkeää heidän ajattelussaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.)

### **3.3 Sosiaalinen media ja internet aineistonkeruukanavana**

Tutkimusryhmä päätti valita sosiaalisen median aineistonkeruukanavaksi, koska tarkasteltavan ilmiön katsottiin olevan paremmin tavoitettavissa sosiaalisen median kautta kuin lähettämällä perinteinen survey-kysely satunnaisotoksella valituille suomalaisille. Sosiaalista mediaa on viime ainoina hyödynnetty menestyksekkäästi juuri tämän kaltaisten tutkimusten tekemisessä (ks. Salminen & Viinamäki 2017) ja se mahdollistaa vastaamisen anonyymisti. Kuula (2011, 185) toteaa, että anonyymisyys voi

laskea kynnystä osallistua keskusteluihin, joihin 'reaalimaailmassa' ei välttämättä uskaltaisi ryhtyä.

Sosiaalisen median etu on myös se, että se kattaa monta erilaista viestintäkanavaa, joista esimerkiksi Facebook on varsin suosittu. (Kemp 2015). Lisäksi kyselyyn vastaaminen ei katso aikaa eikä paikkaa, sillä mobiililaitteiden ja mobiilikanavien nopean kehityksen ansiosta sosiaalista mediaa käytetään entistä enemmän pelkästään mobiililaitteilla. Sosiaalisen median käytön vaivattomuutta tukee myös älypuhelinien määrän lisääntyminen ja niiden käytön arkipäiväistyminen. (Havumäki & Jaranka 2014, 158–159.) Kyselylomakkeesta haluttiin tehdä helposti vastattava myös siksi, että ajateltiin monen vastaajan osallistuvan mobiililaitteella.

Yleisesti internet voidaan Kuulan (2011, 169, 174) mukaan ymmärtää sekä aineiston lähteenä, tutkimuksen kohteena, että tutkimusvälineenä. Verkkolomakkeiden käyttö on lisääntynyt huomattavasti, sillä ne ovat käytännöllisiä ja sähköinen lomake on mahdollista toimittaa sadoille vastaanottajille. Verkkolomaketutkimusten vastausprosentti perinteiseen postilomakkeeseen verrattuna on yleensä suurempi, mikäli vastaajajoukko on tavoitettavissa verkon kautta. Verkossa tehtävän kyselyn etuina ovat taloudellisuuden lisäksi se, että aineisto saadaan valmiiksi sähköisessä muodossa ja tutkija voi kääntää sähköisen vastauksen suoraan tiedostoksi, jolloin aineiston syöttö jää pois. Tällöin ns. lyöntivirheet jäävät pois. (Kuula 2011, 174; Valli 2007, 111.)

Tutkimuksessa kohteena olivat kaikki suomalaiset, joilla on aiempaa työkokemusta. Kun tutkimuksen kohteena on suuri populaatio, ei voida välttyä haasteilta ja monien oletusten tekemiseltä. Verkkokyselytutkimuksen ongelmakohdat liittyvät suuren populaation alipeittoon, vastaajien rekrytointiin ja valikoitumisen hallitsemiseen. (Miettinen & Vehkalahti 2013, 84.) Näytteen poiminnan huolellisella suunnittelulla ja korjaamalla valikoitumista painotusmenetelmillä voidaan näihin ongelmiin kuitenkin varautua. Ongelmakohtia voidaan välttää, kun tavoiteperusjoukko on jokin pienempi, internetiä paljon käyttävä populaatio. (Miettinen & Vehkalahti 2013, 84.)

Verkkokyselytutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, kuinka vastaajat on poimittu otokseen tai onko vastaajia ylipäättään edes poimittu satunnaisesti. Vastaajien valikoitumiseen kyselyyn vaikuttaa se, miten vastaajiin on otettu yhteyttä. Vastaajia voidaan tavoittaa sähköpostitse lähetetyn kutsun avulla, ottamalla yhteyttä puhelimitse tai postitse sekä mainostamalla kyselyä esimerkiksi keskustelupalstoilla ja sosiaalisessa mediassa. Myös

eri yhteydenottotapojen yhdistelmä on mahdollista. Aineiston keruun kohdalla puhutaan otoksen sijasta näytteestä silloin, kun kyselyyn vastaajille ei yleensä voida määritellä tunnettua todennäköisyyttä tulla valituksi kyselyyn, tai kehikkoperusjoukko ei edusta kiinnostuksen kohteen olevaa populaatiota. Osa vastaajista valikoituu lisäksi oman mielenkiintonsa vuoksi. Näyteperusteisissa itsevalikoituneissa verkkokyselytutkimuksissa kysely voi olla avoin kaikille tai ne voidaan kohdistaa tietyille kohderyhmälle. Kyselyä mainostetaan yleisesti koko kohderyhmälle eikä vastaajiin oteta yhteyttä henkilökohtaisesti. Kohderyhmästä osa vastaa ja osa ei, ja osallistujien valikoitumiseen vaikuttaa osaksi mainontaa, osaksi kyselyn mielekkyyttä. (Miettinen & Vehkalahti 2013, 84–88.)

Tutkimusryhmässä pohdittiin sitä, miten tutkimuksen kohderyhmä – suomalaiset, joilla on aiempaa työkokemusta – voitaisiin tavoittaa mahdollisimman kattavasti. Tavoitteena oli saada mielellään 500, mutta vähintään 300 vastausta. Kokemuksia haluttiin saada eri toimialoilta ja tavoitteena oli, että vastaajien taustoissa sekä työkokemuksissa olisi mahdollisimman paljon erilaisuutta. Pohdinnan tuloksena päätettiin jakaa verkkokyselyä (liite 1) tutkijoiden omilla sosiaalisen median (Facebook, LinkedIn, Twitter) tileillä (liite 2) ja lähestyä sähköpostitse saatekirjeen (liite 3) kera niitä tahoja, joilla on yhteys työelämään, ammattiin ja uraan. Tahot ja jakelukanavat jaoteltiin kuuteen ryhmään:

- Keskusjärjestöt
- Työttömyyskassat
- Instituutiot
- Media
- Keskustelupalstat
- Tutkijoiden omat sosiaalisen median tilit

Keskusjärjestöistä valittiin korkeakoulutettujen työmarkkinajärjestö Akava, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ja toimihenkilökeskusjärjestö STTK. Työttömyyskassojen osalta päätettiin lähestyä YTK:ta ja KOKO:a ja instituutioista Työsuojelurahastoa, Työterveyslaitosta, Työllisyysrahastoa ja Työelämän tutkimus ry:tä. Edellä mainittujen tahojen viestinnän yhteyshenkilöitä pyydettiin jakamaan kyselyä omissa uutiskirjeissään ja sosiaalisen median kanavissaan. Kun vastausaikaa oli jäljellä



1,5 viikkoa ja vastauksia kertynyt noin 230, vastausmäärän nostamiseksi päätettiin lähettää kutsu tutkimukseen osallistumisesta seuraaville jäsenmäärältään suurille Akavan ja STTK:n ammattiliitoille suoraan: Lääkäriliitto, Ekonomit, Insinööriliitto, Opetusalan Ammattijärjestö OAJ, Tehy, SuPer, Ammattiliitto Pro, Tekniikan akateemisten liitto TEK ja Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto JYTY.

Tutkimuksesta tehtiin mediatiedote Turun yliopistolle (liite 4) ja Porin yliopistokeskukselle (liite 5) ja kysely julkaistiin myös keskustelupalstoilla Suomi24.fi (liite 6) ja Vauva.fi (liite 7). Edellä mainitut keskustelupalstat päätettiin ottaa mukaan siitä syystä, että näille kirjoittavien henkilöiden ajateltiin olevan taustoiltaan hyvin erilaisia, ja heiltä olisi mahdollista saada runsassanaisia, värikkäitäkin kertomuksia. Lisäksi keskustelupalstoja on käytetty menestyksekkäästi muissa samankaltaisissa tutkimuksissa. (ks. Salminen & Viinamäki 2007.)

Jokaiselle kuudelle ryhmälle tehtiin oma kyselylinkki. Tällä haluttiin mahdollistaa eri kanavien kautta tulevien vastausten määrän seuraamisen ja vertailun. Verkkolomake julkaistiin sosiaalisessa mediassa asteittain maaliskuun 2021 aikana ja kysely oli avoimena 5.–31.3.2021.

### **3.4 Tutkimuksen aineisto**

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan Alasuutarin (2011, 84) mukaan luonnehtia ilmaisullisesti rikkaaksi, monitasoiseksi ja kompleksiseksi. Tutkimusaineisto on monilähteistä: se voi olla päiväkirjoja, muistioita, haastatteluja, kuvia tai mitä tahansa kirjoitettua, kuvallista tai äänimateriaalia. Tutkittavasta ilmiöstä voi olla myös valmiina kirjoitettua aineistoa, joten tutkijan ei aina tarvitse kerätä aineistoa itse. (Kananen 2014, 18; Kananen 2015, 132.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koon määrittämiseksi ole olemassa mekaanisia sääntöjä eikä aineiston koolla ei yleisesti ottaen ole merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Aineiston tehtävänä on auttaa tutkijaa muodostamaan näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2014, 62). Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan sillä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä. Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään, millainen huono johtaminen koetaan tabuksi työyhteisöissä. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimukseen

osallistuvilla henkilöillä on tutkittavasta ilmiöstä tietoa ja kokemusta mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Verkkokyselyn vastaukset tallentuivat suoraan Webropol 3.0 -ohjelmaan. Tutkimusavustaja kokosi eri vastauslinkkien kautta tulleet vastaukset yhdeksi Excel- ja pdf-tiedostoksi, joka tallennettiin Microsoft OneDrive tiedostojen säilytys- ja jakopalveluun. Kyselyyn vastasi kyselyn aukioloaikana 363 vastaajaa. Keskustelupalstojen kautta ei tullut yhtään vastausta, mikä oli tutkimusryhmälle jopa yllättävää. Eniten vastauksia kertyi keskusjärjestöt -linkin kautta ja vähiten työttömyyskassoilta. Kaikki vastaajat eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin ja yksi vastaaja ilmoitti ainoastaan taustatiedot.

Monivalintakysymykseen vastasi 361 henkilöä. Avoimien kysymysten vastaukset vaihtelivat laajuudeltaan; osa vastauksista olivat muutaman sanan mittaisia, osaan oli vastattu useammalla virkkeellä. Avoimiin kysymyksiin tuli yhteensä 482 vastausta. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä vastaajaa pyydettiin kertomaan miten tai mistä hän huomasi tabun olemassaolon työyhteisössä. Tähän antoi vastauksen 256 henkilöä. Toisessa avoimessa kysymyksessä 226 vastaajaa kuvailivat tilanteita, joissa tabut ovat tulleet esiin työyhteisössä. Kaikista 363:sta kyselyyn vastanneista huonoon johtamiseen työyhteisön tabuna oli törmännyt 279 vastaajaa (77 %). Tässä tutkimuksessa avoimien kysymysten vastauksista karsittiin pois ne, jotka eivät käsitelleet huonoa johtamista. Karsimisen jälkeen jäljelle jäi yhteensä 225 vastausta, joista tämän tutkimuksen aineisto koostuu.

Kyselyyn vastanneista 346 henkilöä kertoi sukupuolensa: heistä naisia oli 250 (72 %), miehiä 90 (26 %) ja muunsukupuolisia kuusi (2 %). Ikä vuosina -kysymykseen vastasi 325 henkilöä ja keskiarvo oli 42,8 vuotta, mediaani 42. Korkeimman koulutustaustansa ilmoitti 354 vastaajaa. Peruskoulu oli kymmenellä vastaajalla (3 %) korkein koulutustaso ja toisen asteen koulutuksen ilmoitti 145 (41 %). 199 (56 %) vastauksen antaneista oli suorittanut korkeakoulututkinnon. Taustatiedoissa kysyttiin myös asemaa nykyisessä/viimeisimmässä työpaikassa ja tähän vastasi 352 henkilöä. Työtehtävä sisältää esimiesvastuun 59 (17 %) vastaajalla ja 293 vastaajalla (83 %) ei ole esimiesvastuuta. Nykyisen tai viimeisimmän työpaikan sektori oli 231 vastaajalla (66 %) yksityinen, julkisen sektorin ilmoitti 99 (28 %) ja kolmannen sektorin 19 (6 %) vastaajaa. Työpaikan sektori -kysymykseen antoi vastauksen yhteensä 349 henkilöä.

### 3.5 Aineiston analyysimenetelmä

#### 3.5.1 Sisällönanalyysi

Tässä tutkielmassa aineiston analyysin työkaluna käytettiin sisällönanalyysiä, jolloin aineiston sisältöä – vastaajien kokemuksia siitä, millaisen huonon johtamisen he kokevat tabuksi työyhteisöissä – kuvataan sanallisesti ja tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan tiivistetty kuvaus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Sisällönanalyysi on laajalti käytetty laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä (Hsieh & Shannon 2005, 1277; Tuomi & Sarajärvi 2018, 103) ja se mahdollistaa aineiston ilmeisen ja piilevän sisällön analyysin. Ilmeinen sisältö on aineistosta suoraan luettavissa olevaa tekstiä ja piilevä sisältö sisältää tulkinnan tekstin taustalla olevasta merkityksestä. (Graneheim & Lundman 2004, 106.)

Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysi voidaan jaotella aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95). Tässä tutkielmassa lähestymistapaa ei voida pitää puhtaasti aineistolähtöisenä, vaikka vastaajien kertomukset tabuksi kokemastaan huonosta johtamisesta ovatkin olleet aineistonanalyysille tärkeä lähtökohta eikä aihepiiriä ole juuri aikaisemmin tutkittu. Tuomi ja Sarajärvi (2013, 95) huomauttavat, että aikaisempien havaintojen, tietojen ja teorioiden ei tulisi vaikuttaa aineistolähtöiseen analyysiin, sen toteuttamiseen tai lopputulokseen. Tässä tutkimuksessa analyysia ei tehty myöskään puhtaasti teorialähtöisesti, vaan lähinnä teoriaohjaavasti, jolloin päättelyssä analyysiin on kytketty teoriaa, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan tai teoria voi olla analyysin apuna. Aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa teoriaohjaavasta analyysistä, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaavaa, vaan olemassa olevan teorian laajentaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96.) Olemassa oleva teoria tai aikaisempi tutkimus ilmiöstä on kuitenkin joskus puutteellinen ja se hyötyisi tarkemmasta tutkimuksesta. Tällöin ohjattu lähestymistapa, jolla on yhteneväisyyksiä teorialähtöisen ja teoriasidonnaisen analyysin kanssa, on soveltuvien. Teoriaa käytetään apuna luokittelussa ja kategorioiden muodostamisessa. Ohjatussa lähestymistavassa pyritään vahvistamaan tai laajentamaan olemassa olevaa teoriaa tai teoreettista kehystä. (Hsieh & Shannon 2005, 1282–1283.) Teoriaohjaava analyysi on tässä tutkimuksessa soveltuvien aineiston analyysimenetelmä, sillä huonosta johtamisesta ja sen eri ilmenemismuodoista

on tutkimuksia, mutta toisaalta sitä, millainen huono johtaminen koetaan tabuksi työyhteisöissä, ei ole juurikaan tutkittu.

### 3.5.2 Teemoittelu

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin apuna käytettiin teemoittelua, joka tarkoittaa tiettyä teemaa kuvaavien näkemysten etsimistä aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93). Onnistuneessa teemoittelussa teoria ja empiria ovat Eskolan ja Suorannan (2014, 175) mukaan vuorovaikutuksessa, joka näkyy tutkimustekstissä niiden lomittumisena toisiinsa. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 173) toteavat, että tutkijan omilla tulkinnoilla on vaikutus analyysistä esiin nostettuihin teemoihin. On epätodennäköistä, että kaksi vastaajaa ilmaisisivat saman asian täysin samoin sanoin, mutta tutkija koodaa ne kuitenkin samaan luokkaan. Tulkintojen tekemistä voidaan Eskolan ja Suorannan (2014, 147) mukaan luonnehtia laadullisen tutkimuksen ongelmallisimmaksi vaiheeksi, sillä tulkintojen tekemiseen ei ole oikeastaan minkäänlaisia muodollisia ohjeita, vaan tulkintojen osuvuus ja hedelmällisyys riippuu lopulta tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta.

Tässä tutkielmassa avoimien kysymysten vastaukset kopioitiin OneDrive-palvelusta Microsoft Word-tekstinkäsittelyohjelmaan. Ensimmäiseksi aineisto luettiin useampaan kertaan sisällön hahmottamiseksi (Kananen 2015, 163). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen huono johtaminen koetaan tabuksi työyhteisöissä, joten vastauksista karsittiin pois ne, jotka eivät käsitelleet huonoa johtamista. Lisäksi analysoinnin ulkopuolelle jätettiin vastaukset, joita epäselvän kieliasun vuoksi ei voitu käsitellä. Analyysin ulkopuolelle jäivät vastaukset merkittiin punaisella korostusvärillä.

Tämän jälkeen aineistosta etsittiin sekä ilmeisiä että piileviä merkitysyksikköjä, jotka ilmaisivat tutkimuskysymyksen kannalta oleellista tietoa eli sitä, millainen huono johtaminen koettiin tabuksi työyhteisöissä. Merkitysyksikkö muodostui yhden tai useamman sanan ilmaisusta, lauseesta tai virkkeestä, josta nousi esiin tutkimuskysymyksen kannalta oleellinen ilmaisu. Eri merkitysyksikköjen merkitsemisessä käytettiin apuna Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelman korostusväritoimintoa.

Tässä tutkielmassa teemoittelussa ei käytetty laadullisen tutkimuksen data-analyysiohjelmistoa, vaan analyysi tehtiin manuaalisesti Microsoft Word-

tekstinkäsittelyohjelmassa ja vastaukset luettiin huolellisesti yksi kerrallaan. Analyysitaulukossa (liite 8) havainnollistetaan esimerkkien avulla sitä, miten tämän tutkimuksen teemat muodostettiin: mitkä merkitysyksiköt nousivat aineistosta ja mitkä teoriasta. Suurin osa analyysitaulukossa mainituista merkitysyksiköistä nousivat kuitenkin sekä aineistosta että teoriasta. Kahdesta pääteemasta, työpaikkakiusaamisesta ja epäeettisestä johtamisesta nousi alateemoja, mutta heikosta johtamisesta sekä pelolla johtamisesta ei ollut muodostettavissa mielekkäitä alateemoja, jotka olisivat olleet työpaikkakiusaamisen ja epäeettisen johtamisen alateemoihin verrattuna temaattisesti samanarvoisia.

Tutkimustulosten pää- ja alateemat ovat seuraavat:

- 1) Työpaikkakiusaaminen
  - a. Esimies kiusaajana
  - b. Esimies seksuaalisena häiritsijänä
- 2) Epäeettinen johtaminen
  - a. Suosiminen
  - b. Lainvastainen toiminta
  - c. Epätasa-arvoinen kohtelu
  - d. Työterveyden ja -turvallisuuden laiminlyönti
- 3) Heikko johtaminen
- 4) Pelolla johtaminen

Seuraavaksi tässä tutkielmassa esitellään tutkimuksen empiiriset havainnot siitä, millainen huono johtaminen koetaan tabuksi työyhteisöissä. Analyysiä havainnollistetaan esittämällä sitaatteja vastauksista, jotka tuovat esiin tutkimuskysymyksen kannalta merkittävää tietoa. Sitaatti voi olla lyhyt pätkä pidemmästä vastauksesta, jonka erottaa kolmesta pisteestä (...) sitaattien yhteydessä.

## 4 Aineiston analyysi

### 4.1 Työpaikkakiusaaminen

#### 4.1.1 Esimies kiusaajana

Tutkimusten mukaan esimies on kiusaajana joka toisessa kiusaamistapauksessa. Kun kiusaajana on esimies, hän pyrkii asemansa tarjoaman vallan avulla saavuttamaan tavoitteensa. (Reinboth 2006, 51.) Aineiston analyysin mukaan esimiehen harjoittama kiusaaminen ilmeni vastauksista monin eri tavoin. Esimies kiusasi antamalla toisarvoisia töitä – tai kohtuuttoman paljon töitä. Kiusaajan ollessa esimies on tyypillistä, että hän järjestelee työjohto-oikeutensa turvin kiusatun työtehtäviä uudelleen. Niitä voidaan muuttaa niin, että mielenkiintoiset tehtävät korvataan merkityksettömillä rutiinitöillä tai ne otetaan kokonaan pois. Toisessa ääripäässä annetaan niin paljon töitä, että työntekijälle on mahdotonta selviytyä niistä. (Reinboth 2006, 51–52) Kohtuutonta työtaakkaa kuvaa osuvasti seuraava sitaatti:

*Minulle tuli työuupumus, kun mikään ei riitä esimiehille. Vastuualue kasvoi 10 metristä 100 metriin.*

Edellisestä sitaatista ilmenee se, että työntekijän vastuualue kasvoi merkittävästi ja hän koki, että esimies ei ollut työpanokseen milloinkaan tyytyväinen. Tämä riittämättömyyden tunne ja huomattava vastuun lisääntyminen johti lopulta työuupumukseen.

Yhdessä vastauksessa kuvailtiin, miten työuupumus nähtiin usein asiana, joka korjaantuu sairaslomalla, varsinaiseen työnkuvaan puuttumatta. Toisessa vastauksessa henkilö kertoi, että hänen työuupumuksensa johtui esimerkiksi epärealistisista tavoitteista. Esimies näki työuupumuksen johtuvan työntekijästä, ei johtamisesta tai työtaakasta:

*Johtava sos.tt. Lastensuojelussa sanoo yhteisessä kokouksessa, että täytyy oppia sietämään ahdistusta siitä, että tekemätön paperipino työpöydällä kasvaa. Kun lähiesimiehet uupuvat, nähdään vika työntekijässä, ei olosuhteissa.*

Huomionarvoista kuitenkin on, että kohtuuttomat aikataulut tai työtehtävät eivät aina tarkoita kiusaamista. Kyse voi olla myös koko työyhteisön tilanteesta tai ongelmista työn organisoinnissa. (Työterveyslaitos 2018.)

Eräs vastaaja kertoi huomanneensa, että uutta esimiestä kiusattiin toisten esimiesten taholta. Vastaaja kertoi, että asiaan ei puututtu ja lopulta esimies jäi uupumuksen vuoksi

sairaslomalle. Jos esimies on tullut työyhteisöön vastoin joidenkin henkilöiden toiveita, voidaan aloittaa tehtävien hoitamisen hankaloittaminen. Esimiehen mahdollisuuksia hoitaa tehtäväänsä voidaan vaikeuttaa monin eri tavoin: yhteisesti sovituista päätöksistä tai suunnitelmista ei pidetä kiinni, pantataan tietoa tai ei kerrota esimiehelle oleellisia asioita, unohdetaan tai kerrotaan asioita liian myöhään tai vastustetaan kaikkea esimiehen ehdotuksia. (Aaltio 2008, 208.)

Työpaikkakiusaamista esimiehen taholta voidaan pitää yhtenä väärinkäyttävän esimiestyön muotona (Tepper 2000, 178). Väärinkäyttävä esimiestyö on subjektiivista, alaisten kokemaa käyttäytymistä, joka voi ilmetä vihamielisenä verbaalisena tai nonverbaalisena käyttäytymisenä ja julkisena kritiikkinä, lukuun ottamatta fyysistä kontaktia. Sama henkilö voi pitää esimiehen käyttäytymistä väärinkäyttävänä yhdessä kontekstissa – ja toisessa kontekstissa puolestaan ei. Kaksi työntekijää voi myös arvioida saman esimiehen käyttäytymisen eri tavoin. (Tepper 2000, 178.) Tämän tutkimuksen analyysin perusteella voidaan todeta, että väärinkäyttävää esimiestyötä ilmeni tuloksissa, sillä vastaajat kertoivat siitä omissa kokemuksissaan. Osa vastaajista kertoi kohdanneensa esimiehen huutamista ja epäasiallista kielenkäyttöä, joka käy ilmi seuraavista sitaateista:

*Esimies huutaa alaiselle ns. pää punaisena, haukkuu ulkonäön, syyttää tyhmäksi...*

*Esimies puhuu alaisilleen töksäyttelevästi, ei kuuntele eikä kuule.*

*Esimiehet sekä ylempi johto, puhuu alaisilleen erittäin alentavaan sävyyn, moittien ja syyttäen kaikesta...*

Edelliset sitaatit ilmentävät sitä, että esimiehen epäasiallinen kielenkäyttö ja kommunikointi voi ilmetä monin eri tavoin: se voi olla tahditonta, henkilökohtaisuuksiin menevää, syyllistäväää ja moittivaa. ”Huutaminen pää punaisena” viittaa siihen, että esimies korottaa alaisilleen reippaasti ääntään. Lisäksi esimiehen kommunikointi voi olla puutteellista siten, että hän ei kuuntele tai teeskentelee, että ei kuule.

Tutkimusaineiston analyysi antoi viitteitä myös tyrannimaisen johtamisen ilmenemisestä: eräs vastaaja kuvaili, miten hänen esimiehensä kertoi nauraen kostavansa myyjille, jotka ovat häntä jotenkin ärsyttäneet, laittamalla heidät myymälöihin, joihin nämä henkilöt eivät muuten olisi halukkaita menemään. Toinen vastaaja kertoi, että esimies ei kestänyt kritiikkiä, vaikka oli sitä itse toivonut ja ”tämän koki jokainen vuorollaan työyhteisössä”. Vastaukset osoittivat, miten esimies käytti valtaansa jopa kostonhimoisesti.

Tyrannimaisessa johtamisessa keskeistä on valta, jota johtaja käyttää omien intressien mukaan. (Ashforth 1994; Ashforth 1997.) Kyseisistä vastauksista voidaan päätellä, että esimiehen päämääränä oli kosto.

On tilanteita, joissa esimies ei välttämättä uskalla vastustaa kiusaajaa, vaan asettuu kiusaamistilanteessa kiusaajan puolelle. Tällöin on perusteltua todeta, että esimies osallistuu tavallaan itsekin kiusaamiseen. Tämän tutkimuksen analyysin mukaan työpaikoilla esiintyi työpaikkakiusaamisen hiljaista hyväksymistä sekä pelkoa puuttua tilanteeseen mahdollisista seurauksista johtuen. Nämä käyvät ilmi esimerkiksi seuraavista sitaateista:

*...työpaikkakiusaamisessa, asia lakaistiin käsittelemättä maton alle. Kukaan ei puutu asiaan, vaikka on olemassa valmiit prosessit asian käsittelyä varten. Työyhteisössä on tapana hiljaisesti vain hyväksyä asiat, kenenkään voimat eivät riitä asiaan puuttumiseen tai voimat ei riitä tai pelkää joutuvansa itse kiusatuksi.*

*Suojellaan kiusaajaa ja annetaan vain kaiken tapahtua ja kukaan ei asialle mitään tee.*

Sitaatit edellä kuvaavat sitä, että työpaikkakiusaamiseen ei puututa, vaikka työpaikalla on toimintaohjeet kyseisiä tilanteita varten. Sitaateista voidaan päätellä, että kiusaamisen hiljainen hyväksyminen on johtanut siihen, että kellekään ei ole voimavaroja puuttua asiaan. Kiusaamisen annetaan tapahtua, sillä ei koeta, että asiaan puuttumisesta olisi hyötyä. Myös pelko siitä, että joutuu itse kiusatuksi, estää puuttumasta asiaan. Sitaatit paljastavat työpaikkakiusaamisen olevan tabu: sen olemassaolo tiedetään, mutta siitä vaietaan. Tabusta ei uskalleta puhua, sillä pelätään häpeän polttomerkkiä, stigmaa, jolla saattaa olla tabun rikkojalle kielteisiä seurauksia, kuten esimerkiksi kiusatuksi joutuminen.

Se, että esimies ei uskalla puuttua asiaan, saattaa johtua siitä, että suuri hiljainen enemmistö näyttää kannattavan kiusaajaa ja esimies pelkää, että tämän enemmistön ärsyttäminen voisi estää tavoitteiden saavuttamisen. Kiusaajan puolelle asettuminen voi johtua myös siitä, että esimies on itsekin epäluuloinen. (Juuti 2018, 157.)

#### 4.1.2 Esimies seksuaalisena häiritsijänä

Seksuaalinen häirintä on vahvasti subjektiivinen kokemus, minkä vuoksi rajanveto seksuaalisen häirinnän ja miellyttävän flirtin välillä ei aina ole yksiselitteistä. Joku voi kokea härskien vitsien kertomisen häirinnäksi, kun taas toisen mielestä häirintää on vasta se, että joku käy työpaikalla fyysisesti kiinni. Flirtti voidaan määritellä kahden ihmisen



väliseksi kontaktiksi, jossa toinen tekee aloitteen ja katsoo, saako toiselta vastakaikua. Silloin, kun huomionosoitukset ovat yksipuolisia, on kyse seksuaalisesta häirinnästä. Hyvän flirtin ja seksuaalisen häirinnän ero on se, että toisen flirtti tuntuu puoleensavetävältä ja hyvältä. Seksuaalinen häirintä ei tunnu hyvältä eikä se ole vastavuoroista, vaan saa flirtin kohteen tuntemaan olonsa alistetuksi. Flirtin ja seksuaalisen välillä on taiteilua toisaalta epämieluisan sukupuolisen kanssakäymisen, toisaalta mielihyvän rajoilla. (Pyykönen & Pyykönen 2019, 19–20.)

Kiusaaminen voidaan luokitella destruktiiviseksi johtamiseksi ja seksuaalinen häirintä on yksi kiusaamisen muoto. Seksuaalisessa häirinnässä on tyypillistä valtaero häiritsijän ja häirinnän kohteena olevien välillä. (Harvey ym. 2007, 119). Useat vastaajat kertoivat työpaikallaan kokemastaan seksuaalisesta häirinnästä esimiehen toimesta. Suurin osa seksuaalista häirintää kokeneista oli naisia, mutta miehiäkin oli joukossa. Häirintä ilmeni fyysisenä kosketteluna, toista sukupuolta – tavallisesti naisia – alentavana kielenkäyttönä, vähättelynä ja asiasta vitsailuna. Useissa kertomuksissa tämä oli työyhteisössä hiljaisesti hyväksyttyä eikä asiaan johdon taholta puututtu. Seksuaalista häirintää koettiin myös asiakkaiden taholta, mutta asia sivuutettiin toteamalla, että ”se nyt kuuluu vähän niin kuin alaan”. Tutkimuksen analyysissä ilmennyt seksuaalista häirintää kuvaavat seuraavat sitaatit:

*Edellisessä työpaikassa muka paheksuttiin seksuaalista häirintää (suutelua väkisin, lääppimistä, asiatonta kieltä) mutta sitä tapahtui silti jatkuvasti eikä siitä puhuttu.*

*... ”haes tyttö kahvia”.*

Ensimmäinen sitaatti edellä ilmentää sitä, että julkisesti seksuaalista häirintää pidettiin työpaikalla epäasiallisena ja sopimattomana, mutta paheksumisesta huolimatta häirintää kuitenkin tapahtui. Seksuaalista häirintää voidaan pitää tabuna, sillä sen olemassaolosta tiedettiin, mutta asiasta ei puhuttu. Toisen sitaatin ”tytöttely” ilmentää naissukupuolen alentamista ja asettamista eriarvoiseen asemaan. Tytöttelyä kertoi kohdanneensa työelämänsä aikana myös toinenkin vastaaja. Reinboth (2006, 44) kuitenkin huomauttaa, että huumori saattaa joillakin työpaikoilla ja toimialoilla olla hyvinkin roisia ja kuulostaa ulkopuolisen korviin jatkuvalta kiusaamiselta. Niin kauan kuin kukaan asian kanssa tekemisissä oleva ei koe tilannetta kiusaamiseksi, kyseessä ei ole kiusaaminen, vaan työyhteisön oma tapa vahvistaa ryhmän henkeä.

Yllä kuvattiin tämän tutkimuksen empiiriseen analyysiin perustuvia havaintoja siitä, miten tabuksi koettu työpaikkakiusaaminen ilmeni vastaajien työyhteisöissä. Tämän perusteella voidaan todeta, että esimies voi kiusata monin eri tavoin. Seksuaalisen häirinnän lisäksi esimies voi kiusata verbaalisesti: huutamalla, haukkumalla, syyttämällä ja kritisoimalla julkisesti. Kiusaaminen voi olla myös nonverbaalista: esimerkiksi toisarvoisten töiden – tai liian suuren työmäärän – antamista. Sekä kiusaaminen että seksuaalinen häirintä esimiehen toimesta on paitsi huonoa johtamista, myös epäeettistä johtamista. Seuraavaksi tarkastellaan, millaisia eri ilmenemismuotoja tabuksi koetulla epäeettisellä, huonolla johtamisella oli työyhteisöissä.

## 4.2 Epäeettinen johtaminen

Vaatimustenmukaisuudella (engl. *compliance*) viitataan lakien, määräysten ja sääntöjen noudattamiseen. Oikeuttaakseen olemassaolonsa organisaation tulee huomioida toiminnassaan vallitsevat odotukset, normit ja säännöt. Vaatimustenmukaisuus liitetään yhä useammin myös eettisyyteen. Keskusteluun tulee tällöin mukaan elementtejä, jotka liittyvät arvoihin ja kulttuuriin sekä eri sidosryhmien käsitykset sallitusta ja ei-sallitusta toiminnasta. Vaatimustenmukaisuuden lähtökohtana on toimia lakien ja säännösten mukaisesti. Lakipykälien asettamien vaatimusten lisäksi tulee huomioida myös ulkopuolisten tahojen asettamat moraaliset ja eettiset vaatimukset. (Ratsula 2016, 12.)

Yritystoiminnan minimivaatimus on, että lakien ja määräyksien noudattaminen tulisi olla yrityksen toiminnan lähtökohtana. Toisaalta yritysten itse laatimat eettiset standardit ovat nykyään yleensä tiukemmat kuin lain vaatimukset, mikä johtuu osittain siitä, että lainsäädäntö laaha usein käytännön perässä ja yrityksen maineenhallinnan kannalta yhä tärkeämpää on huomioida se, miltä toiminta näyttää ulospäin. (Ratsula 2016, 68.) Työntekijöiden asema on hyvin heikko, mikäli työelämää koskeva lainsäädäntö ei toteudu työpaikoilla. Johtavassa asemassa olevien on tällöin turha uskotella, että osaaminen ja henkilöstö ovat yrityksen tärkeimmät voimavarat. (Eriksson 2010, 204.)

Oikeudenmukainen kohtelu työyhteisöissä on erityisen tärkeää. Ihmiset ymmärtävät varsin hyvin valtasuhteiden dynamiikan ja tekevät jatkuvasti havaintoja asioista ja teoista, jotka lisäävät epäoikeudenmukaisuuden kokemusta. Näitä ovat esimerkiksi sisäpiirit, sopimaton vallan kahmiminen, resurssien salamyhkäinen kohdentaminen, työtehtävien epäoikeudenmukainen jakaminen tai kohtuuttomat palkankorotukset johtajien suosikeille. (Eriksson 2010, 204.) Ihmisoikeuksien kunnioittaminen ja työelämä on laaja

vaatimustenmukaisuus-teema, jossa yrityksen vastuu ulottuu työntekijöiden lisäksi koko arvoketjuun. Vaatimustenmukaisuuden aihepiiri kattaa muun muassa seuraavat alueet: oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, turvallinen työympäristö ja työterveys, palkkaus, edut ja työaika, työntekijöiden informointi sekä työpaikkakiusaamisen vastaiset toimet. (Ratsula 2016, 146.)

#### 4.2.1 Suosiminen

Riialin (2021) mukaan suosiminen on työpaikoilla hyvin yleistä. Suosiminen voi ilmetä esimerkiksi siten, että tieto ei kulje kaikille samanaikaisesti, vaan joillekin työntekijöille kerrotaan tulevista projekteista ennen muita tai palaveriin kutsutaan vain osa. Mikäli esimies tulee jonkun kanssa paremmin toimeen eikä se vaikuta alaisten kohteluun, kyse ei ole suosimisesta. Jokin tietty projekti on myös perusteltua antaa tietylle henkilölle hänen erityisosaamisensa vuoksi. Suosimista ei myöskään ole se, jos työntekijä saa kerran kehuja suorituksestaan ja muut jäävät niitä ilman. Silloin, kun esimiehellä on vakiintuneesti ja toistuvasti tapana ylistää muita ilman näkyvää perustetta, on kyse suosimisesta. Työoikeuden emeritusprofessori Seppo Koskinen määrittelee suosimisen jonkun kohtelemisena myötämielisemmin tai perusteettomasti edullisemmin muihin verrattuna. (Riiali 2021.)

Tämän tutkimuksen empiirisen analyysin mukaan suosiminen oli yksi epäeettisen, huonon johtamisen ilmenemismuodoista. Tämä näyttäytyi työntekijöiden eriarvoisena kohteluna palkitsemiseen liittyen, työvuorojen ja -tehtävien epäoikeudenmukaisena jakamisena sekä epäpätevien henkilöiden rekrytoimisena. Seuraavat sitaatit kuvaavat asiaa hyvin:

*Esimies jakoi useana vuonna ryhmälle tarkoitetut bonukset kavereilleen, hyvälle veljelle, ja osa jäi kokonaan ilman. Esimiehen kavereille järjestettiin ylennyksiä tehtäviin, joihin ammattitaito ei riittänyt.*

*Jokainen halusi sunnuntain töitä, mutta niitä sai vain pomojen lellikit.*

*Avoimiin virkoihin valitaan ihmisiä, ketkä voidaan jo etukäteen arvata saavan paikan, sillä ovat niin hyvissä väleissä palkkauspäätöksen tekijöihin...jopa epäpätevä henkilö on palkattu huomattavasti pätevemmän henkilön sijasta.*

*Työyhteisössäni on selkeä suosikkijärjestys, vaikka se kielletään julkisesti.*

Suosimista voidaan pitää tabuna, sillä viimeisen sitaatin mukaan suosikkijärjestyksen olemassaolo työyhteisössä tiedostetaan, mutta julkisesti asia kielletään.

Osa vastaajista kertoi suosikkijärjestelmän ilmenevän rekrytoinnissa myös siten, että työpaikkoja ei laitettu julkisesti hakuun, vaan avoimesta paikasta kuultiin vasta nimityksen yhteydessä. Moni vastaaja koki, että henkilövalinta oli jo valmiiksi tehty. Erään vastaajan mukaan johto ei valinnut esimiehiä tehtävään soveltuvuuden ja pätevyyden vuoksi, vaan sen perusteella, miten pitkään he olivat yrityksessä työskennelleet eli eräänlaisena palkintona. Eräs vastaaja kertoi, että esimieheksi on ylennetty henkilöitä sen enempää valintaa perustelematta ja ilman, että kyseinen positio olisi avattu hakuun. Asiaa havainnollistaa seuraava sitaatti:

*Yrityksen toiminnan laajentuessa tietyt henkilöt ovat nimitetty näihin uusiin tehtäviin, siitä on vain ilmoitettu eikä muilla ole ollut mahdollisuutta hakea paikkoja.*

Henkilöstön palkitsemisessa esiintyvät väärinkäytökset ja eettiset rikkomukset johtuvat Ratsulan (2016, 33) mukaan varsin usein palkitsemisjärjestelmän rakenteesta. Eettisten ohjeiden laiminlyönnin tai yrityksen toimintaperiaatteiden vastaisen toiminnan taustalla saattaa olla esimerkiksi tulokseen, myyntiin tai tuotantoon liittyvät epärealistiset tavoitteet. Palkkiojärjestelmän suunnittelun lähtökohtana tulisi olla ihmisten ohjaaminen oikeaan suuntaan ja suunnittelussa on hyvä arvioida myös palkkiojärjestelmän väärinkäytökseen liittyviä riskejä. Tavoitteet tulee asettaa siten, että ne ovat saavutettavissa yhdessä sovittujen sääntöjen mukaisesti. Palkkiojärjestelmään liittyvien tavoitteiden kommunikointiin on kiinnitettävä erityistä huomiota. ”Tulos tai ulos” -periaate saattaa tiukassa paikassa heikentää kenen tahansa arviointikyvyn ja johtaa näin sääntöjen kiertämiseen. Palkitsemisessa tulisi saavutusten lisäksi huomioida myös se, miten tuloksiin on päästy. Esimiehen tehtävä ei ole pelkästään alaisten kannustaminen heille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan myös muistuttaa sääntöjen mukaan toimimisesta. (Ratsula 2016, 33–34.)

#### 4.2.2 Lainvastainen toiminta

Luvussa 4.1 tarkasteltiin työpaikkakiusaamista. Esimiehen syyllistyessä kiusaamiseen hän käyttää yleensä työnjohto-oikeuttaan hyväksi rikkoen samalla syrjintää kieltäviä lakeja. Tätä koskevaa lainsäädäntöä on sekä työsopimus-, yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolaisia. Esimiehen harjoittama kiusaaminen on siis myös lainvastaista toimintaa. (Reinboth 2006, 69.)

Epäeettinen, huono johtaminen ilmeni aineiston analyysin mukaan myös muunlaisina lainvastaisina toimina: yllyttämisenä lain rikkomiseen, lakisääteisten työntekijöiden oikeuksien kuten lepoaikojen laiminlyöntinä ja pyhäkorvausten pimittämisenä. Seuraavasta lainvastaisista toimista kuvaavasta sitaatista käy ilmi myös se, että kyseessä on tabu: tiettyjen henkilöiden kanssa keskusteltaessa ongelman olemassaolo tunnustettiin ja tunnustettiin, mutta asia painettiin kuitenkin villaisella eikä kukaan siihen puuttunut.

*...esihenkilönäni toimi täysin epäpätevä henkilö. Tämä henkilö rikkoi räikeästi työehtosopimuksia, mm. ei tehnyt minkään laisia työvuorolistoja. Kollegoiden kanssa tämän esimiehen toiminnasta puhuttaessa moni myönsi ongelmat, mutta kukaan ei halunnut tehdä mitään asian muuttamiseksi.*

Työntekijöiden lakisääteisten oikeuksien polkeminen ei ole ainoastaan epäeettistä, vaan se voi olla myös kiusaamista. Sopimusten vastainen järjestely koskee samalla tavoin kaikkia työntekijöitä, mutta kiusaamiseksi se muuttuu siinä vaiheessa, kun yhden tai muutaman työntekijän kohdalla noudatetaan heidän kannaltaan epäedullisempia järjestelyjä kuin toisten työntekijöiden kohdalla. (Reinboth 2006, 53.)

#### 4.2.3 Epätasa-arvoinen kohtelu

Naisten ja miesten välinen epätasa-arvo näyttäytyy työelämässä monin eri tavoin, mutta suurimmat epäkohdat liittyvät palkkaeroihin ja työelämään sijoittumiseen. (akava.fi 27.5.2019.) Tasa-arvolain mukaan työnantajan tulee luoda eri sukupuolille yhtäläiset mahdollisuudet edetä urallaan ja toimia tavalla, joka mahdollistaa sekä miesten että naisten hakeutumisen avoimiin tehtäviin. Lisäksi työnantajan tulee edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa. (Saari 2016, 36.) Työntekijöiden epätasa-arvoinen kohtelu näyttäytyi tuloksissa analyysin mukaan uusien ja vanhojen työntekijöiden, naisten ja miesten välisinä palkkaeroina sekä rekrytoinnissa ja työtehtävien jakamisessa. Seuraavat sitaatit kiteyttävät asian:

*Miesten nostaminen johdollisiin asemiin, vaikka nainen olisi pätevämpi. Mies saa samasta työstä paremman palkan - näistä juteltiin usein lähimpien miestyökavereiden kesken hyvin avoimesti.*

*Uudet työntekijät saavat yleensä parempaa palkkaa samasta työstä kuin vanhat ja miehillä on parempi palkka kuin naisilla, vaikka samaa työtä tehdään.*

*Miehet sai ajaa koneilla (kevyttä työtä), naisille ei sitä opetettu.*

Sitaatit edellä ilmentävät sukupuolten välistä epätasa-arvoa niin palkkauksessa, työtehtävissä kuin uralla etenemisessäkin. Huolimatta siitä, että nainen olisi pätevämpi,

tehtävään valitaan mies. Samasta työstä maksetaan miehelle enemmän kuin naiselle, ja naisille ei opeteta niitä työtehtäviä, joita miehet tekevät.

Eräs vastaaja kertoi, että naisten pätevyyttä kyseenalaistettiin suoraan toteamalla, että naiset eivät osaa myydä, mutta miesten hoitaessa tehtävää alkaa myyntiä tulla. Toinen vastaaja puolestaan kuvaili epätasa-arvoisen kohtelun ilmenevän siten, että vahvat persoonat saivat tehdä haluavat, mutta heikommat persoonat saivat määräilyä ja arvostelua osakseen.

Tekniikan akateemisten kyselyn mukaan syrjintä on työpaikoilla yhä varsin yleistä ja tekniikan alan työpaikoilla sukupuoli on yleisin syy syrjintään (Saavalainen 2020), jota kuvaa myös seuraava sitaatti aineistosta:

*...syrjintä teknillisellä alalla, jossa samassa työtehtävässä olevat naiset laitetaan suorittamaan ainoastaan "naisten hommia" tai työtä tukevia hommia kuten hankintoja, dokumentointia jne., kun taas miehet saavat tehdä teknistä tietämystä vaativat työt. Kun näitä asioita yritetään tuoda esille ja kyseenalaistaa niin asia sivuutetaan täysin manageritasolla, kysyjät vaiennetaan tai siirretään toiselle osastolle.*

Edellä olevasta sitaatista voidaan vetää johtopäätös myös siitä, että epätasa-arvoinen kohtelu on tabu, sillä asian puheeksi ottaneet työntekijät vaiennetaan tai jopa siirretään toiselle osastolle. Aihe koetaan hankalaksi, siitä ei haluta – eikä ole edes lupa – puhua.

#### 4.2.4 Työterveyden ja -turvallisuuden laiminlyönti

Useat vastaajat kertoivat kollegan tai esimiehen päihdeongelmasta ja siitä, että asiaan ei puututtu. Töissä saatettiin olla humalassa tai krapulassa, työtehtävistä suoriuduttiin heikosti tai töitä ei kyetty tekemään ollenkaan. Työterveyshuoltolain mukaan työnantajan velvollisuus on suojella ja edistää työntekijöiden työterveyttä ja -turvallisuutta. (Työterveyshuoltolaki 2001/1383.) Puuttumattomuus työntekijän päihdeongelmaan ja päihteiden käyttöön työaikana voidaan määritellä yhdeksi huonon johtamisen ilmenemismuodoksi, sillä se vaarantaa paitsi työntekijän itsensä, myös muiden työterveyden ja -turvallisuuden.

*Esihenkilön alkoholismi ja häntä ei irtisanota, vaikka hän kykenee enää pari tuntia päivässä hädin tuskin töihinsä...*

*Päihteidenkäyttäjät jatkoivat työssään pitkään ilman, että kukaan puuttui hänen toimintaansa. Päihteidenkäytön johdosta tapahtui hyvinkin graaveja asioita työn vastuullisuudesta johtuen. Työtehtäviä laiminlyötiin. Ko. työyhteisössä työntekijät*

*vaihtoivat työpaikkaa kyllästyttyään epäkohtiin ja em. esimiehen toimintaan. Asia oli koko työyhteisön tiedossa, myös päihteidenkäyttäjän esimiehen.*

Edellisistä sitaateista ilmenee, että työntekijällä oli vaikeuksia suoriutua työtehtävistään päihdeongelmansa vuoksi, mutta asiaan ei puututtu. Työskentely päihtyneenä aiheutti ongelmatilanteita ja töiden laiminlyöntiä. Esimiehen puuttumattomuus työntekijän päihdeongelmaan johti siihen, että muut vaihtoivat työpaikkaa. Työntekijän päihdeongelmaa voidaan pitää tabuna, sillä se oli kaikkien tiedossa, mutta asiasta ei keskusteltu.

Eräs vastaaja kuvaili, miten päihdeongelman käsittelyyn oli valmis toimintamalli, mutta asiaan ei puututtu. Tämä koettiin hämmentävänä. Esimiehen on käytännössä vaikeaa puuttua alaisen juomiseen, vaikka yrityksen päihdeohjelma olisi kuinka hyvä. Puheeksi ottamista lykätään helposti mahdollisimman pitkään, sillä tällöin astutaan vahvasti työntekijän yksityiselle reviirille. Esimies saattaa pelätä loukkaavansa alaista kertomalla epäilyksistään tai epäillä omia havaintojaan, mutta näistä peloista tulisi päästä yli siinä vaiheessa, kun alkoholinkäyttö näkyy työsuorituksessa ja työilmapiirissä, uhaten aiheuttaa työnantajalle jo rahallisestikin mittavat vahingot. Pelin viheltäminen poikki on esimiehen velvollisuus. (Launonen 2015.)

### 4.3 Heikko johtaminen

Useat vastaajat toivat esiin sen, että epäkohtiin kuten esimerkiksi työpaikkakiusaamiseen, ei työpaikoilla puututtu huolimatta siitä, että esimiehet ja muu johto tiesivät näistä. Epäkohdista puhumista välteltiin tai ne sivuutettiin vaihtamalla puheenaihetta. Muutamat vastaajat kertoivat, että esimies kielsi suoraan aiheesta puhumisen. Heikko johtaminen ilmeni myös asianmukaisen ja riittävän perehdytyksen laiminlyöntinä ja siten, että esimies ei ollut läsnä.

*Olin myymäläpäällikkönä ja epäilin työntekijän varastavan työpaikalta ja kerroin epäilystäni esimiehelleni. Hän vaan kehotti seuraamaan tilannetta eikä puuttunut asiaan, kun vasta noin puolen vuoden kuluttua.*

*...kun epäkohtiin yrittää puuttua, niin esimiestasolla asia lakaistaan maton alle ja pyydetään keskittymään muihin asioihin.*

Heikkoa johtamista voidaan pitää tabuna, sillä sitaatti edellä kuvastaa arkaluonteisen aiheen puheeksi ottaneiden henkilöiden vaientamisen esimiesten toimesta. Epäkohdista tiedetään, mutta niistä ei ole sopivaa puhua.

Esimiehen rooli organisaatiossa voi ikään kuin kadota lähes näkymättömäksi, mikäli hän ei osaa tai halua johtaa. Joskus esimieheksi valittu ei tunne organisaatioissa käsiteltäviä asioita tai halua puuttua niihin, vaan pysyttelee organisaation toimintaan liittyvissä asioissa mieluummin etäällä. Heikko johtaja saattaa myös peitellä heikkouttaan dominoimalla tilanteita tai näyttelee olevansa kiireinen, minkä vuoksi ei ehdi paneutua ongelmien ratkaisemiseen. Heikko johtaja, joka on fyysisesti paikalla, mutta henkisesti etäällä, saattaa suojata itseään tällaisella etäisyyden ottamisella muihin ja käsillä oleviin asioihin. Syyttämällä muita esimies saattaa pyrkiä välttymään toisten syytöksiltä. Esimiehen tulkinta valtuuttavasta johtamisesta ja ihmisten itsenäisen työskentelyn tukemisesta niin, että hän antaa alaisilleen vapaat kädet, saattaa olla syynä heikon johtamisen syntyyn. Niin sanottu antaa mennä -johtaminen eli laissez-faire johtamistyyli ei kuitenkaan toimi, vaan sen on osoitettu aiheuttavan työyhteisössä vielä enemmän konflikteja. (Juuti 2018, 46.) Laissez-faire johtaminen aiheuttaa konflikteja työntekijöiden välillä, rooliristiriitoja ja roolien epäselvyyksiä, altistaen lisäksi kiusaamiselle sekä psykologiselle ahdistukselle. (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland 2007, 85.)

Valtuuttava johtaminen ja laissez-faire johtaminen ovat jossain määrin samanlaisia johtamistyyliä, sillä molemmissa työntekijät osallistuvat usein päätöksentekoon ja heille annetaan paljon vastuuta. Valtuuttava johtaminen on kuitenkin aktiivista ja tehokasta, joka kannustaa työntekijöitä autonomiaan. Laissez-faire johtaja on puolestaan passiivinen ja tehoton, joka on luopunut johtamisvastuistaan. Hän välttelee vuorovaikutusta alaisten kanssa pitämällä sosiaalista etäisyyttä, ja jättämällä alaisten tarpeet huomioimatta hän välttyy ongelmien kohtaamiselta. Laissez-faire johtamisessa johtaja ei ole sitoutunut tunnistamaan tai ottamaan huomioon alaistensa kehitystarpeita tai hyvinvointia. Laissez-faire johtaminen voi siis ilmetä läsnäolon puutteena ja/tai väliintulon välttämisenä, mikä heikentää johtamisen tehokkuutta. (Wong & Giessner 2018, 757–758, 759.)

Edellä selvitetiin aineiston analyysiin perustuvia havaintoja tabuksi koetusta heikosta johtamisesta työyhteisöissä. Se, kuten muutkin aiemmin kuvatut huonon johtamisen ilmenemismuodot – työpaikkakiusaaminen ja epäeettinen johtaminen – aiheuttavat työyhteisöissä epävarmuutta ja uhkaa, luoden pelon ilmapiiriä. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen empiiriseen analyysiin perustuvia havaintoja siitä, miten tabuksi koettu pelolla johtaminen ilmeni työyhteisöissä.



#### 4.4 Pelolla johtaminen

Pelon tunnetta on hankala määritellä, vaikka tunnistamme helposti pelon oireet: hengitys kiihtyy, syke nousee ja suu tuntuu kuivalta. Pelko on epämiellyttävä, inhottava tunne, mutta samanaikaisesti myös jännittävä ja kiihottava. Työyhteisöissä pelkoa voi aiheuttaa monenlaiset asiat. Tehdastyössä voidaan pelätä koneiden rikkoutumista ja seurauksia, kun johto saa tietää. Asiakaspalvelussa työskentelevät, esimerkiksi pankkivirkailijat, sosiaalityöntekijät ja lääkärit, saattavat pelätä asiakkaita, jotka käyttäytyvät aggressiivisesti. Pelon syytä on joskus vaikea tunnistaa. Työntekijöiden pelko voi muuttua tunteesta mielialaksi, kun he pelkäävät jatkuvasti menettävänsä työpaikkansa. (Eriksson 2006, 133.)

Työpaikalla vallinnut pelon ilmapiiri nousi aineistosta usean henkilön vastauksissa. Muutamat vastaajat kertoivat kokeneensa uhkailua, joka luo pelon ilmapiiriä. Vaikeiden asioiden, kuten esimerkiksi työpaikkakiusaamisen puheeksi ottamista välteltiin, sillä pelättiin oman työpaikan tai aseman menetystä tai sitä, että joutuu itse kiusatuksi. Virheiden tekeminen aiheutti pelkoa ja yksi vastaaja kuvaili, että ei uskaltanut tuoda ilmi kiinnostustaan uralla etenemisestä, sillä pelkäsi saavansa hankalan ihmisen maineen. Eräs vastaaja kertoi, että asioista ei uskalleta puhua, sillä pelätään vastakkainasettelua ja voimakasta reaktiota, joka voi pahentaa ilmapiiriä entisestään.

*Kukaan ei ota puheeksi, koska pelkää oman aseman menetystä. Eli usein ongelmana on myös johto.*

Edellä olevan sitaatin perusteella voidaan päätellä, että pelolla johtaminen on tabu, aihe, joka on piilotettu ja josta ei ole sopivaa puhua. Pelko oman aseman menetyksestä johtuu stigman pelosta: häpeän polttomerkki lyödään tabun rikkojalle, mikä saattaa vaarantaa työntekijän aseman työyhteisössä.

Yksi vastaajista kuvaili, miten pelkoa aiheutti esimiehen suhtautuminen sairaslomiin:

*Ylimmässä johdossa tiedettiin oman esimieheni sairaslomavastaisuus, syyllistäminen yms. mutta asialle ei tehty mitään - johti siihen, ettei kukaan uskaltanut olla sairaslomalla edes esim. keuhkokuumeessa.*

Pelolla johtaminen voidaan määritellä väärinkäytökseksi, johon liittyy joko olemassa olevien uhkien hyödyntämistä tai uhkien luomista, millä johtaja tavoittelee omia tai organisaation intressejä. Pelolla johtaminen muodostuu kolmesta elementistä:

väärinkäyttävästä esimiestyöstä, uhkasta ja hyödystä. (Pynnönen & Takala 2018, 166–167.)

Vaikka pelolla johtaminen on liitetty vahvasti suomalaiseen johtamisperinteeseen, se jakaa ominaisuuksia huonon johtamisen eri lähestymistapojen ja määritelmien kanssa (esimerkiksi destruktiivinen, tyrannimainen ja negatiivinen johtaminen, väärinkäyttävä esimiestyö sekä työpaikkakiusaaminen). Pelolla johtaminen on liitetty hierarkkisiin organisaatioihin ja epäsymmetriseen vallan jakautumiseen, autoritaariseen ja kontrolloivaan johtamistyyliin. On olemassa ainakin kolme erilaista pelolla johtamisen tyyppiä: 1) pelkoa aiheuttaa muutos, epävarmuus ja arvaamattomuus työyhteisössä, 2) johtaja käyttää pelkoa johtamisen välineenä ilman aikomusta tai sitä tiedostamatta ja 3) johtamisessa käytetään tarkoituksellisesti pelkoa ja uhkailua, joka puolestaan liittyy despoottiseen ja tyrannimaiseen johtamiseen. Pelolla johtaminen väärinkäytöksenä herättää samanlaisia tunteita kuin työpaikkakiusaaminen, joka voi sisältää sanallisia uhkailuja, eristämistä ja julkista nöyryytystä. (Pynnönen & Takala 2018, 167.)

## 5 Tutkimuksen tulokset

### 5.1 Tabuksi koettu huono johtaminen ja vaikeneminen

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että tabuksi koetun huonon johtamisen ilmenemismuotojen kirjo on laaja eikä sitä voida yksiselitteisesti määritellä. Huonon johtamisen ilmenemismuodot, joista vaietaan, ovat työpaikkakiusaaminen, epäeettinen johtaminen, heikko johtaminen sekä pelolla johtaminen. Työpaikkakiusaamisesta nousi esiin kaksi alateemaa: esimies kiusaajana ja esimies seksuaalisena häiritsijänä. Epäeettisestä johtamisesta tunnistettiin neljä alateemaa, jotka olivat suosiminen, lainvastainen toiminta, epätasa-arvoinen kohtelu sekä työterveyden ja -turvallisuuden laiminlyönti. Pynnönen (2015b) jaottelee huonon johtamisen ilmenemismuodot kuuteen eri kategoriaan tutkimuksellisen lähestymistavan perusteella ja verrattaessa kategorioita tabuksi koettuihin huonon johtamisen ilmenemismuotoihin yhtä kategoriaa, johtajan persoonan pimeää puolta eli narsismia, ei tullut esille tämän tutkimuksen aineistossa. Tämä antaa viitteitä siitä, että johtajan narsismia ei koeta tabuksi vastaajien työyhteisöissä, mutta tarkempi analyysi vaatisi lisätutkimuksia. Tässä tutkimuksessa esiintyi viitteitä tyrannimaisesta johtamisesta, mutta havaintojen perusteella ei voida tehdä päätelmää suoranaisten tyrannian ja despotian ilmenemisestä. Viisi muuta huonon johtamisen ilmenemismuotoa (destruktiivinen johtaminen, pelolla johtaminen, työpaikkakiusaaminen ja väärinkäyttävä esimiestyö, negatiivinen johtaminen sekä huono johtaminen eettisyyden näkökulmasta) voidaan tämän tutkimuksen tulosten perusteella määritellä tabuksi. Heikko johtaminen (*laissez-faire*) on Schillingin (2009) mukaan negatiivista johtamista ja Harvey ym. (2007) määrittelee kiusaavan esimiehen destruktiivisen johtamisen arkkityypiksi. On huomioitava, että tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, sillä kyselyyn eivät vastanneet kaikki suomalaiset, joilla on aiempaa työkokemusta, vaan vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen. Tutkimuksen aineisto muodostaa ainoastaan näytteen.

Työntekijöiden vaikenemista tutkineet Milliken, Morrison ja Hewling (2003, 1459) toteavat, että vaikeneminen työpaikoilla on varsin yleistä. He tunnistivat tekemässään haastattelututkimuksessa kahdeksan pääkategoriaa asioista, joista työntekijät vaikenivat. Useimmin mainittu asia liittyi esimiehen tai kollegan työskentelyyn tai pätevyYTEEN. Kollegojen alisuoriutuminen ja työtehtävien epäasiallinen hoitaminen sekä esimiesten epäpätevyys ja -ammattimaisuus koettiin asioiksi, joista ei voitu keskustella ylemmällä

hierarkkisella tasolla olevien kanssa. (Milliken ym. 2003, 1459–1460.) Havainto voidaan vahvistaa tämänkin tutkimuksen perusteella, sillä suurin osa kyselyyn vastanneista (77 %) koki huonon johtamisen tabuksi työyhteisössään. Huonosta johtamisesta ei voitu keskustella kollegojen eikä esimiesten kanssa. Kolmasosa Millikenin ym. (2003, 1461) tutkimukseen osallistuneista haastateltavista kertoi vaikenevansa organisaation prosesseihin tai toimintaan liittyvistä asioista ja kolmanneksi yleisin vaikenemisen aihe liittyi palkkaan ja palkkatasa-arvoon, mikä havaittiin myös tässä tutkimuksessa: epätasa-arvoinen kohtelu, joka sisälsi esimerkiksi eriarvoisuutta palkkauksessa, koettiin tabuksi työyhteisöissä. Muita asioita, joista Millikenin ym. (2003, 1461) tutkimuksen mukaan vaiettiin, olivat tyytymättömyys organisaation käytäntöihin ja päätöksiin tai esimiesten mielipiteisiin, omaan uraan liittyvät huolet, eettiset kysymykset, häirintä tai loukkaava käytös sekä konfliktit kollegan kanssa. Samoja havaintoja tabuiksi koetuista aiheista tehtiin tässäkin tutkimuksessa. Esimerkiksi esimiehen harjoittamasta työpaikkakiusaamisesta tai seksuaalisesta häirinnästä ei ollut sopivaa puhua, ja työyhteisössä yleisesti tiedossa olleet epäkohdat, kuten esimerkiksi kollegan päihdeongelma, painettiin villaisella. Myös epäeettisestä huonosta johtamisesta vaiettiin.

Syyt vaikenemisen taustalla ovat moninaiset. Ongelmista vaikenevat organisaatioissa erityisesti ne työntekijät, jotka ovat hierarkkisesti alhaisemmassa asemassa, ja he saattavat väaristellä ja kaunistella esimiehille välitettävää tietoa (Milliken ym. 2003, 1454–1455) Vaikka tässä tutkimuksessa taustatiedoissa asemansa ilmoittaneista 352 henkilöstä 83 %:lla työtehtävä ei sisältänyt esimiesvastuuta, ei Millikenin löydöstä voida tämän tutkimuksen perusteella tukea, vaan tarkempi analysointi vaatisi lisätutkimuksia. Vaikeneminen johtuu yleensä syvälle juurtuneista peloista ja uskomuksista (Milliken ym. 2003, 1462; Kish-Gephart, Detert, Treviño & Edmondson 2009, 163; Morrison 2014, 187). Useimmin vaikenemisen taustalla on pelko tulla leimatuksi valittajaksi tai vaikeaksi ihmiseksi, joka on kykenemätön tiimityöhön. Ongelmista vaietaan, sillä pelätään myös tärkeiden suhteiden vahingoittumista: luottamuksen ja arvostuksen, hyväksymisen ja tuen menetystä. Turhautumista aiheuttava tunne siitä, että puhuminen koetaan hyödyttömäksi sekä pelko työpaikan menetyksestä tai mahdollisuudesta edetä uralla ovat myös vaikenemisen syitä. Epäkohdista puhumisen esteenä on myös huoli negatiivisista vaikutuksista muihin tarkoittaen sitä, että ei haluta järkyttää tai nolata jotakuta tai jonkun joutuvan vaikeuksiin. (Milliken ym. 2003, 1462.) Tässä tutkimuksessa muutamassa vastauksessa – huonon johtamisen ilmenemismuodosta riippumatta – pelko näyttäytyi

joko ilmeisesti tai piilevästi: epäkohdista ei uskallettu puhua, sillä pelättiin esimerkiksi kiusatuksi joutumista ja työpaikan tai aseman menetystä. Eräistä vastauksista saattoi päätellä työpaikoilla vallitsevan pelon ilmapiiri, mikä esti epäkohdista puhumisen. Tämän perusteella ei ole kuitenkaan mielekästä päätellä, että huonosta johtamisesta vaikenemisen taustalla olisi aina pelko. Millikenin ym. (2003, 1465) mukaan pelon lisäksi vaikenemiseen vaikuttavat myös henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten kokemuksen puute, lähiesimiehet, jotka eivät ole kannustavia tai helposti lähestyttäviä sekä avoimeen kommunikaatioon – varsinkin hierarkiassa ylöspäin – kannustamattomat organisaation rakenne ja kulttuuri. Vaikeneminen on kollektiivista ja se opitaan muilta työntekijöiltä: epäkohdista tiedetään organisaatiossa, mutta siitä puhuminen koetaan epämukavaksi (Milliken ym. 2003, 1465), mikä havaittiin myös tässä tutkimuksessa. Osasta vastauksista kävi ilmi, että vaikenemista tapahtui koko organisaatiossa ylin johto mukaan lukien.

Milliken, Schipani, Bishara ja Prado (2015, 406) toteavat, että työntekijät pitävät ongelmista puhumista riskinä, koska ei tiedetä, miten johtaja reagoi palautteeseen ja mitkä negatiiviset seuraukset sillä mahdollisesti on. Varsinkin hierarkkisissa organisaatioissa, joissa johtajat hallitsevat niin rangaistuksia kuin palkintojakin, työntekijät pyrkivät suojelemaan asemaansa ja viime kädessä työpaikkaansa pysymällä vaiti: vaikeneminen tuntuu turvallisemmalta vaihtoehdolta, etenkin jos ongelmista puhuminen nähdään johtamiskäytäntöjen kritisoimisena.

## **5.2 Organisaation hiljaisuus ja huonosta johtamisesta vaikeneminen**

Organisaation hiljaisuudella (*engl. organizational silence*) tarkoitetaan yhteisötasoista ilmiötä, jossa työntekijät eivät puhu organisaatioon liittyvistä mielipiteistään tai huolistaan, koska ajatellaan, että puheeksiottamisella ei ole merkitystä tai pelätään seurauksia. (Morrison & Milliken 2000.) Ihmisillä on taipumus vaieta negatiivisista asioista, minkä vuoksi positiiviset asiat virtaavat todennäköisemmin hierarkiassa ylöspäin. Organisaation hiljaisuudella on haitallisia seurauksia: se voi heikentää organisaation kykyä havaita virheitä ja oppia. Hiljaisuus voi aiheuttaa myös stressiä, tyytymättömyyttä, kyynisyyttä ja sitoutumattomuutta alaisten keskuudessa. Alaiset kokevat hiljaisuuden ilmapiirin voimakkaampana esimerkiksi silloin, kun esimiehet reagoivat huonoihin uutisiin negatiivisesti. (Pope 2019, 49.)

Hiljaisuuden taustalla on kaksi pääasiallista tekijää: johtajan pelko negatiivisesta palautteesta ja uskomukset, jotka liittyvät alaisten tarkoituksiperiin, johtajan omaan

osaamiseen sekä konsensuksen merkitykseen organisaatiossa. (Morrison & Milliken 2000.) Negatiivisen palautteen pelko on varsin voimakasta johtajien keskuudessa, sillä heillä on tarve vältellä uhkaa, häpeää sekä epäpätevyyden tunnetta. Etenkin alaisilta tulevaa palautetta johtajat eivät koe oikeutettuna ja paikkansapitävänä. Yksi johtajien uskomus on se, että työntekijät eivät ole luotettavia eivätkä he ole kiinnostuneita muista kuin itsestään, mikä saa johtajat käyttäytymään tavalla, joka ei rohkaise ylöspäin suuntautuvaan avoimeen kommunikaatioon. Huomionarvoista kuitenkin on, että tällainen käyttäytyminen ei ole yleensä tietoista ja taustalla olevat uskomukset pysyvät usein tiedostamattomina. (Morrison & Milliken 2000, 708, 710.)

Organisaation hiljaisuudelle otollisen maaperän luova toinen johtajien uskomus on Morrisonin ja Millikenin (2000, 710) mukaan se, että johtajat uskovat tietävänsä parhaiten organisaatioon liittyvien asioiden merkityksestä. Johtajat uskovat, että heidän roolinsa on ohjata ja valvoa, kun taas alaisten tulee omaksua roolinsa alaisena ja noudattaa ohjeita niitä kyseenalaistamatta. Useimmat johtajat uskovat, että heidän roolinsa johtajana tulee näkyä selkeästi, mikä liittyy taloudelliseen näkökulmaan: mikäli alaiset ovat itsekkäistä ja heidän työpanoksensa on heikko, he eivät todennäköisesti välitä tai tiedä, mikä on organisaation parhaaksi. Kolmas johtajien uskomus, joka luo suotuisan ilmapiirin hiljaisuuden leviämiseksi organisaatiossa on se, että yhtenäisyys ja konsensus ovat merkkejä terveestä organisaatiosta, kun taas erimielisyyttä tulisi välttää. Varsinkin huippujohtajien keskuudessa on vallalla ajatus, että yksimielisyys on hyvästä, vaikka tutkimukset osoittavat, että eri näkemysten ilmaisulla on positiivisia vaikutuksia päätösten laatuun sekä organisaation toimintakykyyn myöhemmässä vaiheessa. (Morrison & Milliken 2000, 710.)

Peilattaessa tämän tutkimuksen havaintoja Morrisonin ja Millikenin (2000) havaintoihin, voidaan ajatella, että huonosta johtamisesta vaikenemisen taustalla saattaa olla esimerkiksi esimiehen tai muun johdon pelko negatiivista palautetta kohtaan: kun huono johtaminen otettiin esimiehen tai ylemmän johdon kanssa puheeksi, saatettiin vaihtaa puheenaihetta tai kehottaa keskittymään omiin tehtäviin. Puheeksiottaja saatettiin myös vaientaa jopa siirtämällä toisiin tehtäviin. Tämä voisi viitata siihen, että alaisilta tulevaa tietoa ei pidetä merkityksellisenä sekä siihen, että epämieluisien asioiden kuuleminen alaisilta aiheuttaa johdolle epäpätevyyden tunnetta ja he tuntevat olevansa uhattuja. Signaali alaisten suuntaan on selkeä: huonosta johtamisesta ei ole sopivaa puhua. Organisaation hiljaisuuden taustalla olevia johtajien uskomuksia liittyen alaisten

tarkoitukseen, johtajan omaan osaamiseen sekä konsensuksen merkitykseen organisaatiossa ei voida tämän tutkimuksen havaintojen perusteella vahvistaa, vaan tarkempi analysointi vaatisi lisätutkimuksia.

## 6 Lopuksi

### 6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella ja selvittää, millainen huono johtaminen koetaan tabuksi työyhteisöissä ja miksi huonosta johtamisesta vaietaan. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin Webropol 3.0 -ohjelmaan luodun verkkokyselyn avulla sosiaalisen median eri kanavissa keväällä 2021. Kyselyyn vastasi yhteensä 363 henkilöä ja tämän tutkimuksen aineisto muodostui 225 avoimien kysymysten vastauksista, jotka käsittelivät huonoa johtamista. Tutkimusongelmaan pyrittiin vastaamaan kahden tutkimuskysymyksen avulla:

*Millainen huono johtaminen koetaan tabuksi työyhteisöissä?*

*Miksi huonosta johtamisesta vaietaan?*

Yleistyksiä ei pystytä tutkimuksen luonteen vuoksi tekemään, mutta tutkimustulosten perusteella ensimmäiseen tutkimuskysymykseen voidaan vastata, että tabuksi koettujen huonon johtamisen eri ilmenemismuotojen kirjo oli laaja. Tuloksissa tunnistetut neljä pääteemaa olivat työpaikkakiusaaminen, epäeettinen johtaminen, heikko johtaminen sekä pelolla johtaminen. Tabuina nämä tulivat ilmi vastauksista siten, että asioista puhuminen kiellettiin, niistä vaiettiin ja huolimatta siitä, että asia oli koko organisaatiossa tiedossa, sen olemassaolo kiellettiin.

Tulokset osoittivat, että tabuksi koettiin työpaikkakiusaaminen, josta nousi kaksi alateemaa: esimies kiusaajana ja seksuaalisena häiritsijänä. Kiusaamista tapahtui sekä verbaalisena että nonverbaalisena väärinkäyttämisenä, ja seksuaalinen häirintä oli fyysistä koskettelua, seksuaalissävytteisiä puheita ja toisen sukupuolen vähättelyä. Tulokset antoivat viitteitä myös väärinkäyttävän esimiestyön ilmenemisestä, sillä Tepperin (2007, 178) mukaan väärinkäyttävän esimiestyön yhtenä muotona voidaan pitää esimiehen harjoittamaa työpaikkakiusaamista. Lisäksi yhtenä keskeisenä väärinkäyttävän esimiestyön piirteenä on alaisten subjektiivinen kokemus työpaikkakiusaamisesta sekä esimiehen ja alaisen välinen valtaero. (Tepper 2007, 265.)

Toinen huonon johtamisen ilmenemismuoto, joka koettiin tulosten mukaan tabuksi, oli epäeettinen johtaminen. Tästä tunnistettiin alateemat suosiminen, lainvastainen toiminta, epätasa-arvoinen kohtelu sekä työterveyden ja -turvallisuuden laiminlyönti. Suosimista



tapahtui palkitsemisessa, työtehtävien jakamisessa sekä rekrytoinnissa. Lainvastainen toiminta oli työntekijöiden lakisääteisten oikeuksien polkemista, kuten palkanlisien pimittämistä. Huolimatta siitä, että tasa-arvolaki velvoittaa työnantajan edistämään tasa-arvoa erityisesti palkkauksessa sekä luomaan eri sukupuolille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen ja toimimaan siten, että avoimiin tehtäviin hakeutuisi sekä miehiä naisia (Saari 2016, 36), tasa-arvon toteutumisessa oli tämän tutkielman tulosten mukaan puutteita vastaajien työpaikoilla. Epätasa-arvoinen kohtelu epäeettisen johtamisen muotona näyttäytyi palkkaeroissa, työtehtävien jakamisessa ja rekrytoinnissa. Työterveyden ja -turvallisuuden laiminlyönti ilmeni esimiehen puuttumattomuutena työntekijän päihdeongelmaan. Havaintojen perusteella voidaan ajatella, että ainakin jotkut esimiehet kokevat työntekijän päihdeidenkäytön niin henkilökohtaisena ja vieraanakin asiana, että siihen ei uskalleta puuttua, vaikka se aiheuttaisi ongelmia ja vaaratilanteita.

Heikko johtaminen, jota voidaan kutsua myös *laissez-faire* johtamiseksi, koettiin tulosten mukaan myös tabuksi työyhteisöissä. *Laissez-faire* johtaminen on Schillingin (2009) mukaan negatiivista, ei-destruktiivista johtamista, joka ilmeni tämän tutkimuksen tuloksissa sille tyypillisinä ominaispiirteinä: esimiehen välinpitämättömyytenä ja johtamisvelvollisuuksien ja -vastuiden laiminlyöntinä. Tulokset osoittivat, että neljäs tabuksi koettu huonon johtamisen ilmenemismuoto oli pelolla johtaminen. Pelkoa aiheuttaneista yksittäisistä tekijöistä mainittiin esimerkiksi potkuilla uhkailu, mutta myös työpaikan yleinen ilmapiiri saattoi aiheuttaa pelkoa, mikä tukee Erikssonin (2006, 133) ajatusta siitä, että pelon aiheuttajaa saattaa olla vaikea tunnistaa. Yhteenvetona voidaan todeta, että huono johtaminen aiheuttaa ilmenemismuodostaan riippumatta työyhteisössä pelkoa.

Toiseen tutkimuskysymykseen voidaan tämän tutkimuksen perusteella vastata, että esimiehen toimintaan ja pätevyyteen liittyvistä asioista vaikeneminen on varsin yleistä. Tässä tutkimuksessa suurin osa kyselyyn vastanneista (77 %) koki huonon johtamisen tabuksi työyhteisössään. Tulokset osoittivat, että huonosta johtamisesta vaietaan, sillä puhuminen koetaan hyödyttömäksi ja ajatellaan, että asiat eivät kuitenkaan muutu eikä epäkohtiin puututa. Vaikenemisen taustalla on myös pelkoa esimerkiksi työpaikan tai aseman menetyksestä tai siitä, että puheeksiottamisen jälkeen joutuu itse kiusatuksi. Huonosta johtamisesta vaietaan, sillä ei haluta saada vaikean ihmisen leimaa, mikä aiheuttaisi esimerkiksi ulkopuolelle sulkemista työyhteisössä. Vaikeneminen on

kollektiivista: työntekijät oppivat toisiltaan mistä on sopivaa puhua ja mistä ei. Vaikenemiseen myötävaikuttaa myös esimiehen käyttäytyminen ja kannustamattomuus avoimuuteen sekä se, että koko organisaatiossa vallitsee hiljaisuuden kulttuuri. Yhteisötasoista ilmiötä, organisaation hiljaisuutta puolestaan ylläpitävät esimerkiksi johtajien pelot liittyen negatiiviseen palautteeseen: etenkin alaisilta tuleva palaute koetaan merkityksettömänä, uhkana ja johtajan pätevyyden kyseenalaistamisena, mikä vahvistaa alaisille välittyvää signaalia siitä, että huonosta johtamisesta ja siihen liittyvistä epäkohdista ei ole sopivaa puhua.

Vaikka esimiehellä yksinään on merkittävä rooli vaikenemisen taustalla, siihen vaikuttavat myös muut työntekijät sekä organisaation kulttuuri. Vaikenemisen syyt ovat voimakkaita ja niitä on siitä syystä hankalaa – ei kuitenkaan mahdotonta – murtaa. Selvä on, että huonon johtamisen eri ilmenemismuotojen ja osatekijöiden ymmärtäminen on avain ilmiön hillitsemiseen ja ehkäisemiseen (Kellerman 2004, 45.) Huonon johtamisen eri ilmenemismuodot pysyvät tabuna niin kauan, kun niitä ei tunnusteta, tunnusteta ja nosteta päivänvaloon.

## **6.2 Luotettavuuden arviointia**

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat riippumattomia epäolennaisista ja satunnaisista tekijöistä. Luotettavan ja hyvän tutkimuskäytännön mukaan tutkimuksessa esitetään myös perusteet luotettavuudelle. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida ilmaista jonkin määrällisen ja objektiivisen mittarin mukaisena arviona, vaan luotettavuuden tarkastelu nojaa kyseisen tutkimuksen antamiin kehyksiin ja työssä käytettyihin laadullisiin menetelmiin. (Aaltio & Puusa 2020, 178.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole yksiselitteistä ohjetta (Kananen 2017, 173). Tieteellisessä tutkimuksessa on kaksi klassista pääkäsitettä, joiden avulla luotettavuutta tarkastellaan. Reliabiliteetti on luotettavuuden arviointikriteeri, jota käytetään tavallisesi kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Sillä tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli sitä, että tutkimuksen tulokset ovat toistettaessa samat. Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa on mitattu juuri niitä asioita, joita halutaankin mitata. (Eriksson & Kovalainen 2015, 305; Kananen 2015, 343.) Reliaabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat objektiivisuuteen: tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen totuuteen ja todellisuuteen. Kumpaakin käsitettä on lisäksi käytetty yleensä mittaamisesta puhuttaessa. Ennakko-oletuksista luovuttaessa muuttuu myös käsitys reliabiliudesta ja

validiudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185.) Perinteisesti ymmärrettyinä reliabiliteetti ja validiteetti eivät sellaisenaan sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi, sillä kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus koskee mittauksen luotettavuutta eikä koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2014, 212) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tulisi tarkastella koko tutkimusprosessin ajan eikä ainoastaan lopussa (Eriksson & Kovalainen 2008, 290), koska tutkija itse on keskeisin tutkimuksensa väline ja pääasiallinen luotettavuuden kriteeri (Eskola & Suoranta 2014, 211).

Tässä tutkimuksessa on käytetty menetelmä- ja tutkijatriangulaatiota, joilla voidaan Hirsjärven ym. (2009, 233) mukaan tarkentaa tutkimuksen validiutta. Tutkimuksen empiirisen aineiston keräämisessä käytetyssä kyselylomakkeessa yhdistyivät määrällinen ja laadullinen ote: lomakkeessa oli yksi strukturoitu monivalintakysymys ja kaksi avointa kysymystä. Aineiston keräämiseen osallistui useampi tutkija ja kaikki tehdyt päätökset kirjattiin perusteluineen myöhempää mahdollista käyttöä varten. Suunniteltaessa kyselylomaketta ja pohdittaessa lomakkeen eri jakelukanavia tutkimusryhmä jakoi näkemyksiään ja havaintojaan, punniten vaihtoehtoja useista eri näkökulmista.

Aineiston luotettavuutta tässä tutkielmassa lisää se, että se on ollut jo valmiiksi sähköisessä muodossa ja ennen kaikkea siinä muodossa, kuin vastaaja on itse vastannut. Vastauksia ei ole tarvinnut litteroida, jolloin lyöntivirheet tai vastaavat jäävät näin kokonaan pois. (Valli & Perkkilä 2015, 110.) Tulkintojen päätelmiä on rikastutettu suorilla lainauksilla, mikä auttaa lukijaa arvioimaan tulkintojen oikeellisuutta (Hirsjärvi 2009, 233). Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta on aiheellista tarkastella myös sitä, ovatko vastaajat käsittäneet kysymykset kuten tutkija on ajatellut (Hirsjärvi 2009, 231) ottaen tabunäkökulman huomioon vai ovatko he kertoneet yleisesti työyhteisöissä kohtaamistaan asioista. Monivalintakysymyksen kohdalla on syytä pohtia, rastittivatko vastaajat nimenomaan tabuina kohtaamiaan asioita. Avoimissa kysymyksissä on havaittavissa, että vastaajat kertoivat tabukokemuksistaan vastaamatta varsinaisiin kysymyksiin.

Luotettavuus on paremmin arvioitavissa, mitä yksityiskohtaisemmin, selvemmin ja havainnollisemmin tutkija tutkimuksensa eri vaiheista kertoo. (Aaltio & Puusa 2020, 181). Tässä tutkielmassa pyritään antamaan lukijalle mahdollisimman kokonaisvaltainen ja selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä ja siitä, miten tutkimuksessa on edetty ja mitä on

tehty. Tutkimuksen luotettavuutta pyritään vahvistamaan riittävällä ja selkeällä tutkimusprosessin dokumentaatiolla sekä perustelemalla valinnat ja ratkaisut mahdollisimman tarkasti. Lisäksi aineiston pohjalta tehdyt johtopäätökset pyritään kuvaamaan ja perustelemaan mahdollisimman selkeästi.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Huono johtaminen, tabut työyhteisöissä sekä tabuksi koettu huono johtaminen ovat edelleen mielenkiintoisia jatkotutkimusten aiheita. Sitä, millainen huono johtaminen koetaan tabuksi ja tabuja organisaatiokontekstissa ylipäättään on tutkittu varsin vähän, ja tämä tutkimus – ollen kuitenkin vasta pintaraapaisu – viitoittaa tietä uusille tutkimuksille tulevaisuudessa. Jatkotutkimuksen aiheita on runsaasti.

Mielenkiintoista olisi ensinnäkin tutkia, millainen huono johtaminen on Suomessa yleisin tabu ja miten esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutustausta ja toimiala vaikuttavat kokemuksiin. Tässä tutkielmassa tarkasteltiin sitä, millainen huono johtaminen koetaan tabuksi suomalaisissa työyhteisöissä ja tutkielman teoreettinen viitekehys huonon johtamisen eri ilmenemismuotojen osalta pohjautui Pynnösen (2015b) väitöskirjassaan tekemään jaotteluun siitä, miten huonon johtamisen tutkimus on jakautunut. Pynnösen (2015b, 67) tutkimus tehtiin niin ikään puhtaasti suomalaisessa kontekstissa ja kuten hänkin ehdottaa, universaalina aiheena huonosta johtamisesta voitaisiin tehdä jatkotutkimuksia eri maissa ja vertailla tuloksia eri maiden ja kulttuurien välillä. Olisi mielenkiintoista myös selvittää, millainen huono johtaminen koetaan tabuksi eri maissa. Mielenkiintoista olisi tutkia syvällisemmin myös sitä, miksi huonosta johtamisesta ja sen eri ilmenemismuodoista työyhteisöissä vaietaan ja mitkä tekijät ylläpitävät huonoa johtamista tabuna edelleen.

## Lähteet

- Aaltio, I. (2008) *Johtajuus lisäarvona*. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
- Aaltio, I. – Puusa, A. (2020) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Anu Puusa & Pauli Juuti, 177–188. Gaudeamus, Helsinki.
- Ahola, S. (2021) Huono esimiestyö – työpaikkojen vaiettu salaisuus? Mehiläinen. <<https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tyoyhteisolle/huono-esimiestyo>>, haettu 2.4.2021.
- Akava.fi 27.5.2019 Tasa-arvo. <<https://akava.fi/tietoa-tyosta/tasa-arvo/>>, haettu 11.7.2021.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino, Tampere.
- Anttonen, V. (2006) Pyhä- ja tabu-sanat uskontoantropologian näkökulmasta. Virittäjä, 110 (3), 417. <<https://journal.fi/virittaja/article/view/40505>>, haettu 14.2.2021.
- Argyris, C. (1977) Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, Vol. 55 (5), 115–125.
- Ashforth, B. (1997) Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 14 (2), 126–140.
- Ashforth, B. (1994) Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, Vol. 47 (7), 755–779.
- Bassman, E. – London, M. (1993) Abusive managerial behaviour. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 14 (2), 18–24.
- Chandler, D. J. (2009) The perfect storm of leaders' unethical behavior: A conceptual framework. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5 (1), 69–93.
- Ciulla, J. (2005) The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 14 (4), 323–335.
- de Clercq, D. – Fatima, T. – Jahanzeb, S. (2019) Ingratiating with despotic leaders to gain Status: The role of power distance orientation and self-enhancement motive. *Journal of Business Ethics*, Vol. 171 (1), 157–174.
- Einarsen, S. – Aasland, M. – Skogstad, A. (2007) Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, Vol. 18 (3), 207–216.

- Eriksson, M. (2006) Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa: *Kollektiivinen asiantuntijuus*, toim. Jaana Parviainen, 115–151. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.
- Eriksson, M. (2010) Pelolla johtaminen: Johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa: *Valta Suomessa*, toim. Petteri Pietikäinen, 191–209. Gaudeamus Helsinki University Press Oy, Helsinki.
- Eskola, J. (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Juhani Aaltola & Raine Valli, 133–157. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2014) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10. p. Vastapaino, Tampere.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2015) *Qualitative methods in business research. A practical guide to social research*. 2. p. SAGE Publications Ltd.
- Ewing, D. W. (1977) *Freedom inside the organization*. New York: Dutton.
- Freud, S. (1989) *Toteemi ja tabu: Eräitä yhtäläisyyksiä villien ja neuroottisten sielunelämässä*. Suom. Rutanen, M. Love kirjat, Helsinki.
- Graneheim, U.H. – Lundman, B. (2004) Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, Vol. 24, 105–112.
- Hanselman, M. – Tanner, C. (2008) Taboos and conflicts in decision making: Sacred values, decision difficulty, and emotions. *Judgment and Decision Making*, Vol. 3 (1), 51–63.
- Harvey, M. – Buckley, M. – Heames, J. – Zinko, R. – Brouer, R. – Ferris, G. 2007. A Bully as an archetypal destructive leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 14, 117-129.
- Havumäki, H. – Jaranka, E. (2014) *Sähköinen kaupankäynti*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hellsten, T. (2007) *Virtahepo työpaikalla. Kohti hyvinvoivaa työyhteisöä*. 2. uud. p. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Helne, T. (2009) Kilpailukyky-yhteiskunnan tabut ja niiden (vähemmän) inhimilliset ja (vähemmän) sosiaaliset seuraukset. Teoksessa: *Tabujen kahleet*, toim. Merja Laitinen & Anneli Pohjola, 19–42. Vastapaino, Tampere.

- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2011) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hsieh, H. F. – Shannon, S. E. (2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, Vol. 15 (9), 1277–1288.
- de Hoogh, A. – den Hartog, D. (2008) Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19 (3), 297–311.
- Jurkka, J. (2016) Työpaikoilla kaksi tabua ylitse muiden – ”Härskiys on valttia”. Turun Sanomat 11.9.2016.  
<<https://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/2775827/Tyopaikoilla+kaksi+tabua+ylitse+muiden++Harskiys+on+valttia>>, haettu 7.3.2021.
- Juuti, P. – Salmi, P. (2014) *Tunteet ja työ – Uupumuksesta iloon*. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Juuti, P. (2018) *Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Gaudeamus, Helsinki.
- Kallio, T.J. (2007) Taboos in Corporate Social Responsibility Discourse. *Journal of Business Ethics*, Vol. 74 (2), 165–175.
- Kananen, J. (2014) *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kananen, J. (2015) *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kananen, J. (2017) *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kanungo, R. N. (2001) Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. (4) 18, 257–265.
- Kellerman, B. (2004) Leadership warts and all. *Harvard Business Review*, Vol. 82 (1), 40–45.
- Kemp, S. (2015) Global Digital Statshot: August 2015.  
<<http://wearesocial.com/uk/special-reports/global-statshot-august-2015>>, haettu 23.3.2021.

- Khoo, H. S. – Burch, G. (2008) The “dark side” of leadership of leadership personality and transformational leadership: An exploratory Study. *Personality and Individual Differences*, Vol. 44 (1), 86–97.
- Kish-Gephart, J. J. – Detert J. R. – Treviño, L. K. – Edmondson, A. C. (2009) Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 29, 163–193.
- Kuula, A. (2011) *Tutkimuseetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino, Tampere.
- Laitinen, M. (2009) Ajan tabut. Teoksessa: *Tabujen kahleet*, toim. Merja Laitinen & Anneli Pohjola, 5–15. Vastapaino, Tampere.
- Launonen, P. (2015) Vastuullinen esimies voi auttaa katkaisemaan alaisensa juomaputken. Akavalainen 12.1.2015. <Vastuullinen esimies voi auttaa katkaisemaan alaisensa juomaputken - Akava (akavalainen.fi)> haettu 3.8.2021.
- Michelson, G. – Miller, R. (2019) Taboos, morality and marketing: Towards a conceptual model and illustration. *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 36 (3), 393–400.
- Miettinen, J. – Vehkalahti, K. (2013) Verkkokyselytutkimusten otosten valinta. Teoksessa: *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*, toim. Salla-Maaria Laaksonen, Janne Matikainen & Minttu Tikka, 84–104. Vastapaino, Tampere.
- Milliken, F. J. – Morrison, E. W. – Hewling, P. (2003) An Exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 (6), 1453–1476.
- Milliken, F. J. – Schipani, C. A. – Bishara, N. D. – Prado, A. M. (2015) Linking workplace practices to community engagement: The case for encouraging employee silence. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 29 (4), 405–421.
- Morrison, E. W. – Milliken, F. J. (2000) Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, Vol. 25 (4), 706–725.
- Morrison, E. W. (2014) Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1, 173–197.
- Nemeth, C. J. (1997) Managing innovation: When less is more. *California Management Review*, Vol. 40 (1), 59–74.



- Padilla, A. – Hogan, R. – Kaiser, R. (2007) The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environment. *The Leadership Quarterly*, Vol. 18 (3), 176–194.
- Pohjola, A. (2009) Yhteenveto – tabujen purkamisen kysymykset. Teoksessa: *Tabujen kahleet*, toim. Merja Laitinen & Anneli Pohjola, 247–253. Vastapaino, Tampere.
- Pope, R. (2019) Organizational silence in the NHS: Hear no, see no, speak no. *Journal of Change Management*, Vol. 19 (1), 45–66.
- Pynnönen, A. (2015a) Vaiennettu huono johtaminen: Kunta-alan johtamisen diskurssien kriittistä tarkastelua. *Hallinnon Tutkimus*, Vol. 34 (1), 61–78.
- Pynnönen, A. (2015b) *Varjosta valokeilaan: Kriittisiä diskurssianalyyssejä huonosta johtamisesta*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Pynnönen, A. – Takala, T. (2018) The discursive dance: The employee co-operation negotiations as an arena for management-by-Fear. *Journal of Business Ethics*, Vol. 147 (1), 165–184.
- Pyykönen, M. – Pyykönen, M. (2019) *Seksuaalinen häirintä työpaikalla*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Ranz, S. (2009) Vieraimpana naisena. Teoksessa: *Tabujen kahleet*, toim. Merja Laitinen & Anneli Pohjola, 204–225. Vastapaino, Tampere.
- Ratsula, N. (2019) *Oikein toimimisen kulttuuri. Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Redding, W. C. (1985) Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, Vol. 34 (3), 245–258.
- Riiali, M. (2021) Osalla työpaikoista vallitsee haitallinen suosikkijärjestelmä, joka voi jakaa työntekijät kahteen leiriin – ”Merkittävä ongelma”, sanoo professori. Helsingin Sanomat 14.6.2021. < <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000008017726.html>>, haettu 11.7.2021.
- Roloff, M.E. – Johnson, D.I. (2001) Reintroducing taboo topics: Antecedents and consequences of putting topics back on the table. *Communication Studies*, Vol. 52 (1), 37–50.
- Räsänen, P. – Sarpila, O. (2013) Internet-lomake vai ei? Verkkokyselylomake postikyselyitä täydentävänä tiedonkeruun menetelmänä. Teoksessa: *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*, toim. Salla-Maaria Laaksonen, Janne Matikainen & Minttu Tikka, 68–83. Vastapaino, Tampere.

- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere.  
<<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>, haettu 10.2.2021.
- Saari, M. (2016) *Samapalkkaisuuden politiikka*. Tasa-arvoasiain neuvottelukunta TANE-julkaisuja 17. Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Saavalainen, H. (2020) Kysely: sukupuoli yleisin syy syrjintään tekniikan alan työpaikoilla. Helsingin Sanomat 7.9.2020. <<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006627625.html>>, haettu 11.7.2021.
- Samier, E. – Atkins, T. (2010) Preventing and combating administrative narcissism. Implications for professional programmes. *Journal of Educational Administration*, Vol. 48 (5), 579–594.
- Salminen, A. – Viinamäki, O. (2017) *Piilokorruptio Suomessa: mitä kansalaiset kertovat?* Vaasan yliopiston raportteja 3. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Sanojen alkuperästä: Tabu* (2021) Kotimaisten kielten keskus.  
<[https://www.kotus.fi/nyt/kysymyksiä\\_ja\\_vastauksia/sanojen\\_alkuperasta/tabu](https://www.kotus.fi/nyt/kysymyksiä_ja_vastauksia/sanojen_alkuperasta/tabu)>  
haettu 14.2.2021.
- Sarkkinen, M. (2018) Kun esimies kiusaa, valtasuhde mutkistaa asian selvittelyä. Työterveyslaitos. <<https://www.ttl.fi/tyopiste/kun-esimies-kiusaa-valtasuhde-mutkistaa-asian-selvittelya/>>, haettu 11.6.2021.
- Schilling, J. (2009) From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, Vol. 5 (1), 102–128.
- Schoemaker, P. J. H. – Tetlock, P. E. (2012) Taboo scenarios: How to think about the unthinkable. *California Management Review*, Vol. 54 (2), 5–24.
- Schyns, B. – Schilling, J. (2013) How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, Vol. 24 (1), 138–158.
- Shaw, J. – Erickson, A. – Harvey, M. (2011) A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organization. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (4), 575–590.
- Skogstad, A. – Einarsen, S. – Torsheim, T. – Aasland, M. – Hetland, H. (2007) The destructiveness of laissez-Faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 12 (1), 80–92.
- Sprague, J. – Ruud, G. L. (1988) Boat-rocking in the high-technology culture. *American Behavioral Scientist*, Vol. 32 (2), 169–193.

- Starratt, A. – Grandy, G. (2009) Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 31 (2), 136–158.
- Tepper, B. (2000) Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (2), 178-190.
- Tepper, B. (2007) Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, Vol. 33 (3), 261–289.
- Terve.fi 29.11.2013 *Työnantajalla on velvollisuus puuttua työntekijän liialliseen alkoholinkäyttöön*. <Työnantajalla on velvollisuus puuttua työntekijän liialliseen alkoholin käyttöön | Terve.fi>, haettu 17.7.2021.
- Toor, S. – Ofori, G. (2009) Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, Vol. 90 (4), 533–547.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2013) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Työterveyshuoltolaki 2001/1383. <Työterveyshuoltolaki 1383/2001 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®>, haettu 9.7.2021.
- Valli, R. (2007) Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*, toim. Juhani Aaltola & Raine Valli, 102–125. 2. p. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Valli, R. – Perkkilä, P. (2015) Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Juhani Aaltola & Raine Valli, 109–120. 4. uud. p. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Vega, G. – Comer, D. R. (2005) Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace. *Journal of Business Ethics*, Vol. 58 (1/3), 101–109.
- Wong, S. I. – Giessner, S. R. (2018) The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, Vol. 44 (2), 757–783.
- Yukl, G. (1999) An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, Vol. 10 (2), 285–305.

Zapf, D. – Einarsen, S. (2001) Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice – an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10 (4), 369–373.

Åhman, H. – Neilimo, K. (2015) Johtajien tabut. Suomen Liikekirjat, Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Verkkokyselylomake



## Tutkimus tabuista työyhteisöissä

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä kokemuksia tabuista työyhteisöissä. Aihetta ei ole juurikaan tieteellisesti tutkittu, joten kokemusten kartoittaminen on tärkeää. Kaikkia vastauksia käsitellään ehdottoman huolellisesti, eikä vastaajien henkilöllisyyttä ole mahdollista tunnistaa missään vaiheessa. [Tutustu tietosuojaselosteeseemme](#)

**Tabuina pidetään asioita, joiden olemassaolosta tiedetään, mutta joista vaietaan.** Pyydämme sinua vastaamaan kolmeen kysymykseen.

**Mihin seuraavista asioista olet törmännyt tabuina työyhteisössä? (voit valita useita)**

- laittomat toimet (korruptio, esim. varastaminen)
- piilokorruptio (esim. suosiminen nimityksissä ja hyvä veli -verkostot)
- huono johtaminen
- työyhteisön jäsenten romanttiset suhteet
- työyhteisön jäsenten seksisuhteet
- seksuaalinen häirintä
- sukupuolten eriarvoinen kohtelu
- työtehtävien välttely
- henkilön epäpätevyys tehtävässä
- alisuoriutuminen
- työtulosten vääristely
- työntekoon käytetty aika (esim. lyhyet työpäivät ja ylipitkät tauot)
- palkkaan liittyvät asiat
- organisaation arvot

- organisaation virallisten ja käytäntöä ohjaavien arvojen ristiriita
- työntekijän henkilökohtaiset arvot
- halventava kielenkäyttö
- uskonnollisuus
- uskonnolliset vähemmistöt
- seksuaaliset vähemmistöt
- rotu ja ihonväri
- kansallisuus
- ulkonäkö
- tunteiden näyttäminen
- poliittisten näkemysten esiintuominen
- perhetilanne (esim. raskaus, toive saada lapsia, pieniä lapsia kotona, läheisen hoito, lapsettomuus)
- terveydentila (esim. sairaudet ja vammat)
- työuupumus
- työpaikkakiusaaminen
- päihteiden käyttö
- muu, mikä tai mitkä?

Seuraava



## Tutkimus tabuista työyhteisöissä

Miten tai mistä huomasit tabun olemassaolon työyhteisössä?

Kuvaile tilanteita, joissa tabut ovat tulleet esille työyhteisössä.

Edellinen

Seuraava



## Tutkimus tabuista työyhteisöissä

### Taustatiedot

(vapaaehtoisia)

#### Sukupuoli

- mies
- nainen
- muu

#### Ikä vuosina

#### Koulutustausta (valitse korkein)

- peruskoulu
- toinen aste (lukio, opisto tai ammattikoulu)
- korkeakoulu (yliopisto tai ammattikorkeakoulu)

#### Asema nykyisessä/viimeisimmässä työpaikassa

- Työtehtävä sisältää esimiesvastuun.
- Työtehtävä ei sisällä esimiesvastuuta.

#### Nykyisen/viimeisimmän työpaikan sektori

- yksityinen
- julkinen
- kolmas sektori (esim. yhdistykset, järjestöt, säätiöt)

Edellinen

Lähetä



## Liite 2. Tutkielman tekijän julkaisu omalla Facebook -tilillään



**Mirjami Jaakkola**

8. maaliskuuta kello 11.14 · 🌐



MILLAISIIN TABUIHIN SINÄ OLET TÖRMÄNNYT TYÖURALLASI?

Mitkä asiat työpaikalla ovat sellaisia, jotka kaikki tuntevat, mutta joista kuitenkin vaietaan? Esimerkiksi erilaiset laittomat toimet, työyhteisön jäsenten romanttiset ja seksisuhteet, valtapelit, työtehtävien välttely, palkkaan liittyvät asiat...

Tuovatko nämä esimerkit mieleesi jonkun kokemuksen tai tapahtuman?

Teen graduani aiheesta, ja se liittyy Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä käynnissä olevaan tutkimushankkeeseen Tabut työyhteisöissä, johon olemme kartoittamassa kokemuksia.

Jos sinulla on kertomus tabuista työyhteisöissä Suomessa, voit kirjoittaa sen meille nimettömänä osoitteessa:

<https://link.webropolsurveys.com/S/DC679C66B3004693>

Kaikki kertomukset ovat tutkimukselle arvokkaita, jotta tabuja voidaan rikkoa ja aiemmin vaietuista aiheista puhua avoimemmin. Vastaajan henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa.

Kysely on avoinna 31.3.2021 saakka. Kiitos kovasti vastauksestasi! 😊

Tätä linkkiä saa jakaa!!

### Liite 3. Saatekirje sähköpostitse lähetettyyn kutsuun

Hei,

Edustan Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikössä toimivaa tutkimusryhmää, jonka tavoitteena on kartoittaa suomalaisten työyhteisöjen tabuja; asioita, joiden olemassaolosta tiedetään, mutta joista vaietaan. Tutkimusryhmäämme johtaa professori Tomi Kallio.

Etsimme vastaajia tutkimukseen kertomaan omista kokemuksistaan.

Uskomme, että edustamiemme liittojen jäsenillä olisi kokemuksia jaettavana tabuista. Aihetta ei ole juurikaan tieteellisesti tutkittu, joten kokemusten kartoittaminen on tärkeää. Tutkimuksen myötä ymmärrys tabuista kasvaa ja aiemmin vaietuista aiheista voidaan toivottavasti tulevaisuudessa puhua avoimemmin.

Voisitteko ystävällisesti auttaa lyhyen kyselyn jakamisessa jäsenillenne esimerkiksi somekanavissanne, jäsenuutiskirjeissä tai muissa vastaavissa?

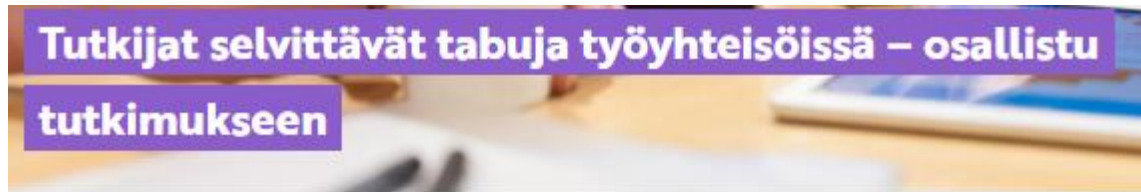
<https://link.webpolsurveys.com/S/FCEA83F9FE43A4C1>

Vastausaikaa on 31.3.2021 saakka.

Kaikkia vastauksia käsitellään ehdottoman huolellisesti, eikä vastaajien henkilöllisyyttä ole mahdollista tunnistaa missään vaiheessa.

Ystävällisin terveisin  
Mirjami Jaakkola

## Liite 4. Turun yliopiston mediatiedote



09.03.2021 UUTINEN



*Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikön toteuttama tutkimushanke kartoittaa kyselyn avulla, millaisia kokemuksia ihmisillä on tabuista työyhteisöissä.*

Tabuina pidetään asioita, joiden olemassaolosta tiedetään, mutta joista vaietaan. Työyhteisöjen tabuina on mainittu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa ja mediassa muun muassa erilaiset laittomat toimet, huono johtaminen, työyhteisön jäsenten romanttiset ja seksisuhteet, työtehtävien välttely, palkkaan liittyvät asiat, tunteiden näyttäminen ja työpaikkakiusaaminen.

Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä toteutettavan tutkimushankkeen tarkoituksena on kartoittaa kokemuksia tabuista työyhteisöissä. Aihetta ei ole juurikaan tieteellisesti tutkittu aikaisemmin. Kaikki kokemukset ja kertomukset ovat arvokkaita, jotta vaiettuja aiheita voitaisiin ymmärtää paremmin ja työyhteisöjen toimintaa kehittää.

Tutkimukseen etsitään vastaajia kertomaan omista kokemuksistaan liittyen tabuihin työyhteisöissä. Vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä vastaajien henkilöllisyyttä ole mahdollista tunnistaa missään vaiheessa.

[> Vastaa kyselyyn](#)

Vastausaikaa on 31.3.2021 saakka.

Tutkimuksen toteuttaa Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikössä toimiva tutkimusryhmä, jota johtaa professori Tomi J. Kallio.

### Lisätietoja

**Tomi Kallio**  
 Professori / Professor  
 dosentti, Tulevaisuuden tutkimuskeskus  
 yliopistonlehtori, Porin tutkintokoulutus

tomi.kallio@utu.fi  
 +358 29 450 4770  
 +358 50 438 9990

## Liite 5. Porin yliopistokeskuksen mediatiedote

# Osallistu tutkimukseen tabuista työyhteisössä

UUTISET | 🕒 08.03.2021 08:34

Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä käynnistyy tutkimushanke, jonka tarkoituksena on kartoittaa kokemuksia tabuista työyhteisöissä. Aihetta ei ole juurikaan tutkittu aikaisemmin tieteellisesti.

Tabuina pidetään asioita, joiden olemassaolosta tiedetään, mutta joista vaietaan. Työyhteisöjen tabuina on mainittu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa ja mediassa muun muassa erilaiset laittomat toimet, huono johtaminen, työyhteisön jäsenten romanttiset ja seksisuhteet, työtehtävien välttely, palkkaan liittyvät asiat, tunteiden näyttäminen ja työpaikkakiusaaminen.

Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä toteutettavan tutkimushankkeen tarkoituksena on kartoittaa kokemuksia tabuista työyhteisöissä. Aihetta ei ole juurikaan tutkittu aikaisemmin tieteellisesti. Kaikki kokemukset ja kertomukset ovat arvokkaita, jotta vaiettuja aiheita voitaisiin ymmärtää paremmin ja työyhteisöjen toimintaa kehittää.

**Etsimme vastaajia tutkimukseen kertomaan omista kokemuksistaan liittyen tabuihin työyhteisöissä.** Vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä vastaajien henkilöllisyyttä ole mahdollista tunnistaa missään vaiheessa.

**Osallistu kyselyyn tästä linkistä.**

Vastausaikaa on 31.3.2021 saakka.

Tutkimuksen toteuttaa Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikössä toimiva tutkimusryhmä, jota johtaa professori Tomi J. Kallio.

**Lisätietoja:**

Tomi J. Kallio, tomi.kallio(at)utu.fi puh. +358 50 438 9990

## Liite 6. Kutsu tutkimukseen Suomi24.fi -sivustolla

Yhteiskunta

### Työyhteisöjen tabut Suomessa - osallistu tutkimukseen!



TabutTyöyhteisöissä

05.03.2021 13:41

Ilmoita

Mitkä asiat työpaikalla ovat sellaisia, jotka kaikki tuntevat mutta joista kuitenkin vaietaan? Esimerkiksi erilaiset laittomat toimet, työyhteisön jäsenten romanttiset ja seksisuhteet, valtapelit, työtehtävien välttely, palkkaan liittyvät asiat...

Tuovatko nämä kysymykset mieleesi jonkun kokemuksen tai tapahtuman? Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä on käynnissä tutkimushanke Tabut työyhteisöissä, johon olemme kartoittamassa kokemuksia aiheesta.

Jos sinulla on kertomus tabuista työyhteisössä Suomessa, voit kirjoittaa sen meille nimettömänä osoitteessa: <https://link.webropolsurveys.com/S/7363E1841C76156E>

Kaikki kertomukset ovat tutkimukselle arvokkaita, jotta tabuja voidaan rikkoa ja aiemmin vaietuista aiheista puhua avoimemmin. Vastajan henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa.

Kysely on avoinna 31.3.2021 saakka. Kiitos kovasti vastauksestasi!

Terveisin Tabut työyhteisöissä -työryhmä, Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö

## Liite 7. Kutsu tutkimukseen Vauva.fi -sivustolla

Keskustelun etusivu | Aihe vapaa



Facebook



Twitter



Tykkää



Tallenna

# Työyhteisöjen tabut Suomessa - osallistu tutkimukseen!

klo 13:48 | 5.3.2021

### Tabut työyhteisöissä

Mitkä asiat työpaikalla ovat sellaisia, jotka kaikki tuntevat mutta joista kuitenkin vaietaan? Esimerkiksi erilaiset laittomat toimet, työyhteisön jäsenten romanttiset ja seksisuhteet, valtapelit, työtehtävien välttely, palkkaan liittyvät asiat...

Tuovatko nämä kysymykset mieleesi jonkun kokemuksen tai tapahtuman? Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä on käynnissä tutkimushanke Tabut työyhteisöissä, johon olemme kartoittamassa kokemuksia aiheesta.

Jos sinulla on kertomus tabuista työyhteisössä Suomessa, voit kirjoittaa sen meille nimettömänä osoitteessa: <https://link.webpolsurveys.com/S/7363E1841C76156E>

Kaikki kertomukset ovat tutkimukselle arvokkaita, jotta tabuja voidaan rikkoa ja aiemmin vaietuista aiheista puhua avoimemmin. Vastaajan henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa.

Kysely on avoinna 31.3.2021 saakka. Kiitos kovasti vastauksestasi!

Terveisin Tabut työyhteisöissä -työryhmä, Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö

VASTAA

Ilmoita asiattomaksi

↑ 4

↓ 0

## Liite 8. Analyysitaulukko

ANALYYSITÄULUKKO – ESIMERKKEJÄ TEEMOJEN MUODOSTAMISESTA			
Aineistosta ja teoriasta johdettu teema	Esimerkkisitaatti aineistosta	Sitaatista nostettu merkitysyksikkö	Teoriasta nostettu merkitysyksikkö
Pääteema Työpaikkakiusaaminen			
Alateema Esimies kiusaajana	<p><i>”Työpaikkakiusaaminen, mitä pomo teki, potkuilla uhkailu, nälviminen...”</i></p> <p><i>”Tietyt työkaverit ovat joutuneet yhden ja saman esimiehen silmätikuksi ja kiusaamisen kohteiksi...”</i></p> <p><i>”...alkoi systemaattinen työpaikkakiusaaminen esimiehen taholta.”</i></p>	<p>-Työpaikkakiusaaminen -Epäasiallinen kielenkäyttö -Potkuilla uhkailu</p> <p>-”Silmätikuksi joutuminen”</p> <p>-Systemaattinen kiusaaminen -Esimies kiusaajana</p>	<p>-Toisarvoisten töiden antaminen tai vastaavasti kohtuuttoman paljon töitä -Huutaminen -Julkinen kritisointi -Kostonhalu -Vihamielinen kommunikointi</p>
Alateema Esimies seksuaalisena häiritsijänä	<p><i>”...oma esimies taputellut pyllylle”</i></p> <p><i>”Asiakaspalveluun piti valita nuori, vaalea ja ”isotissinen” tyttö (omistajan esille tuoma asia).”</i></p>	<p>-Fyysinen koskettelu</p> <p>-Vartaloa tai vartalon ominaisuuksia koskevat huomautukset</p>	<p>-Seksuaalissävytteiset kommentit, vitsit ja eleet -Toisen sukupuolen vähättely</p>

Pääteema Epäeettinen johtaminen			
Alateema Suosiminen	<p><i>"Työyhteisössäni on selkeä suosikkijärjestys, vaikka se kielletään julkisesti."</i></p> <p><i>"Esimies palkkasi itselleen avuksi epäpätevän henkilön vain koska ovat ystäviä."</i></p> <p><i>"...palkattiin aina joku tuttu, ystävä tai ex-kollega ns. saman piirin sisältä."</i></p>	<p>-Suosikit</p> <p>-Ystävien ja entisen kollegojen palkkaaminen</p> <p>-”Sisäpiirit”</p>	-Työntekijöiden eriarvoinen kohtelu palkitsemisessa, rekrytoinnissa ja työtehtävien jakamisessa
Alateema Lainvastainen toiminta	<p><i>"...esimies käskee suoraan rikkomään lakia, kuten seurata romaneita kaupassa tai syrjiä iän mukaan."</i></p> <p><i>"Työnantaja yrittää pimittää lakisäateisiä lisää palkasta."</i></p>	<p>-Yllyttäminen lainvastaiseen toimintaan</p> <p>-Työntekijöiden oikeuksien polkeminen</p>	-Työsopimuslain rikkominen
Alateema Epätasa-arvoinen kohtelu	<p><i>"Samassa tehtävässä, samalla työkokemuksella on eri palkkoja ja miehillä korkeampi palkka kuin naisilla."</i></p> <p><i>"Työpaikallani on vakinaistettu määräaikaisia miespuolisia työntekijöitä,</i></p>	<p>-Epätasa-arvo palkoissa sukupuolten välillä</p> <p>-Toisen sukupuolen suosiminen rekrytoinnissa ja työtehtävien jakamisessa</p>	-Työnantaja, esimies ja/tai johto eivät edistä tasa-arvoa



	<p><i>joilla on vähemmän työkokemusta ko. työtehtävistä kuin määräaikaisilla naispuolisilla työntekijöillä.”</i></p> <p><i>”Eriarvoistaminen palkkauksessa, ns. hyvät tyypit etenevät, vaikka työn jälki on huonoa.”</i></p>	-Eriarvoiset mahdollisuudet edetä uralla	
Alateema Työterveyden ja -turvallisuuden laiminlyönti	<p><i>”Henkilöllä oli lopulta vaikeuksia suoriutua töistään terveydentilan (alkoholinkäytön) takia, mutta häntä ei juurikaan arvosteltu eikä patisteltu.”</i></p> <p><i>”Esimiesasemassa oleva oli juopuneena töissä.”</i></p>	<p>-Puuttumattomuus työntekijän päihdeidenkäyttöön työaikana</p> <p>-Päihdeongelman vaikutus töistä suoriutumiseen</p> <p>-Päihtyneenä oleminen töissä</p>	-Esimies laiminlyö velvollisuuttaan suojella ja edistää työntekijöiden työterveyttä ja -turvallisuutta
Pääteema Heikko johtaminen	<p><i>”Alisuoriutumisesta on menty puhumaan ja esimies käskee pitämään huolen omista asioista.”</i></p> <p><i>”Johto ei puutu kiusaamiseen, kun ei voi kuulemma tehdä asialle mitään.”</i></p>	<p>- Asioista puhumisen välttely tai kieltäminen suoraan</p> <p>- Epäkohtiin ei puututa</p>	<p>-Johtamisvastuun ja -velvollisuuksien välttely</p> <p>-Esimies ei halua puuttua epäkohtiin</p> <p>-Muiden syyttely</p> <p>-Vuorovaikutuksen välttely alaisten kanssa</p> <p>-Läsnäolon puuttuminen</p>

	<p><i>”Johto ei myöskään ole osannut suhtautua oikein ja muutoshaluisesti vuodesta toiseen ilmenevien kyselyiden tuloksista huolimatta, joissa on nostettu huono johtaminen ja kiusaaminen jatkuvasti esiin.”</i></p> <p><i>”Kun uusi työntekijä otetaan töihin, hänet hyvinkin lyhyellä opastuksella jätetään hoitamaan esim. vaativaa asiakaspalvelutehtävää yksin.”</i></p> <p><i>”Pyysin avuksi toisen tiimin esimiestä. Hän vaikenee. Mitä ihmettä teen?”</i></p>	<p>-Ongelman olemassaolo kielletään</p> <p>-Perehdytyksen laiminlyönti</p> <p>-Esimies vaikenee</p>	<p>-Esimiehen kykenemättömyys huolehtia alaisten tarpeista</p> <p>-Esimiehen rooli epäselvä</p>
<p>Pääteema Pelolla johtaminen</p>	<p><i>”...kenenkään voimat ei riitä asiaan puuttumiseen...pelkää joutuvansa itse kiusatuksi.”</i></p> <p><i>”Asioiden puheeksi ottaminen aiheuttaa kitkaa ja pelkoa työpaikan menettämisestä.”</i></p>	<p>-Pelko ottaa vaikeat asiat puheeksi</p> <p>-Pelko joutua itse kiusatuksi</p> <p>-Ei haluta ”keinuttaa venettä”</p> <p>-Pelko oman työpaikan tai aseman menetyksestä</p>	<p>-Uhkailu</p> <p>-Pelon ilmapiiri</p> <p>-Pelko negatiivisista seurauksista</p> <p>-Pelko esimiehen tai muun johdon suhtautumisesta</p>