

# Huono johtaminen – ja hyvät uutiset

Huono johtaminen lisää terveysalan henkilöstön irtisanoutumisaikomuksia eli karkottaa ihmisiä alalta tehokkaasti. Hyvä uutinen on, että kehittämällä johtamista henkilöstön työuria voidaan pidentää.

**T**erveysala kamppailee henkilöstön pysyvyyden kanssa. Jotta kasvavaan palvelutarpeeseen pystytään vastaamaan, tulee työntekijöiden työhön sitoutumista vahvistaa ja työuria pyrkiä pidentämään. Kun tunnistetaan, miten huono johtaminen ilmenee ja vaikuttaa työhön sitoutumiseen, voidaan suuntaa muuttaa. Näin tiedetään, miten sitoutumista voidaan edistää ja turvata henkilöstön riittävyttä tulevaisuudessa.

Järjestelmällisellä katsauksella etsittiin tutkimusnäyttöön perustuvaa tietoa huonon johtamisen ilmenemismuodoista sekä huonon johtamisen ja työhön sitoutumisen välisestä yhteydestä terveysalalla. Katsauksen tuloksena tunnistettiin huonon johtamisen aktiivisia ja passiivisia ilmenemismuotoja terveysalalla sekä huonosta johtamisesta aiheutuvia työhön sitoutumista vähentäviä ja edistäviä tekijöitä.

## Huonon johtamisen ilmenemismuodot

Huono johtaminen terveysalalla ilmenee sekä aktiivisessa että passiivisessa muodossa. Aktiivisena se näyttäytyy johtajan itsekkäänä toimintana sekä työntekijöiden alistamisena ja väärinkäytöksinä (1,2). Kohdatessaan huonoa johtamista työntekijät kuluttavat paljon sekä fyysisiä että psyykkisiä voimavaroja pysty-

äkseen käsittelemään johtajan taholta tulevaa kaltoinkohtelua. Tästä seuraa työmotivaation laskua, josta puolestaan aiheutuu heikentyneitä työsuorituksia, työntekijöiden ylikuormittumista ja työstä irtautumisen tunteita (3,4).

Passiivinen huono johtaminen ilmenee johtamisen välttelemisenä ja kommunikoinnin puutteena (4). Johtajan vetäytyminen ongelmatilanteista, päätöksenteon vältteleminen, kommunikation puute sekä vähäinen tai olematon palautteen antaminen johtavat työntekijöiden vähentyneeseen työhön sitoutumiseen (1,2).

## Stressitekijä, jolla on tuhoisia seurauksia

Huono johtaminen on työpaikalla ilmenevä stressitekijä, jolla on yhteys irtisanoutumisaikomuksiin (3). Sekä aktiivisesta että passiivisesta huonosta johtamisesta seuraa työntekijöiden kokemaa psyykkistä kuormitusta, henkistä uupumusta, riittämättömyyden tunteita, stressiä ja loppuun palamista. Näiden seurauksena työtyytyväisyys ja työhyvinvointi alenevat, minkä johdosta työlle omistautuminen ja työn imu heikentyvät ja työhön sitoutuminen vähenee (4). Huono johtaminen lisää merkittävästi työntekijöiden kokemaa psyykkistä kuormitusta sekä aikomusta jättää organisaatio tai ammatti (2).



## Sosiaalinen tuki tarjoaa suojaa

Huono johtaminen vaikuttaa työntekijöihin yksilöllisesti. Työpaikan uhkatekijöiden käsitteleminen ja siitä aiheutuva henkinen uupuminen ovat riippuvaisia työntekijän kokemasta sosiaalisesta tuesta. Sosiaalinen tuki voi lievittää työpaikan stressitekijöiden tuhoisia vaikutuksia. Lisäksi psyykinen voimaantuminen ja työntekijöiden sisäinen työmotivaatio vähentävät työn jättämisaikomuksia (4).

## Tunnistamisesta parempiin ratkaisuihin

Huono johtaminen terveysalalla on haitallista työyhteisölle ja koko organisaatiolle lisääntyneiden irtisanoutumisaikomusten vuoksi. Koska työntekijöiden irtisanoutumisaikomukset usein ennakkoivat todellista irtisanoutumista, niihin tulee suhtautua vakavasti. Huomion kiinnittäminen johtamiseen ja sen optimointiin lisäävät työhön sitoutumista. Huonoon johtamiseen tulee aktiivisesti puuttua työyhteisössä ja on tärkeää kehittää johtamisosaamista koulutuksella, mentoroinnilla ja harjoittelulla. Työntekijöitä tulee opastaa tunnistamaan huono johtaminen ja rohkaista siitä raportointiin, jotta huonoon johtamiseen voidaan puuttua ajoissa, ja lisätä työntekijöiden työhön sitoutumista.

Johtajien tulee olla tietoisia toimintansa kielteisistä seurauksista. Koulutus-

## Info

Järjestelmällisen katsauksen tiedonhaku suoritettiin CINAHL-, ProQuest-, PubMed-, Scopus- ja Web of Science -tietokantoihin. Hakutuloksena saatiin 3148 artikkelia, joita tarkasteltiin sisäänotto- ja poissulkukriteerien perusteella. Laadun arviointi suoritettiin Joanna Briggs Institutin kriittisen arvioinnin tarkistuslistalla poikkileikkaustutkimuksille. Lopulliseen tutkimusaineistoon valikoitui 10 kansainvälistä tieteellistä artikkelia.

## ”JOHTAJIEN TULEE OLLA TIETOISIA TOIMINTANSA KIELTEISISTÄ SEURAUKSISTA.

sella voidaan lisätä heidän tunteälyään ja suvaitsevaisuuttaan sekä parantaa vihanhallintaa. Koulutus voi auttaa parantamaan johtajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, jolloin konfliktitilanteet voidaan ohjata rakentavaan suuntaan väärinkäytösten ja kaltoinkohtelun sijaan. Johtamisen tukeminen tunnistamalla sen positiiviset ja negatiiviset elementit, sekä kannustavan työympäristön luominen lisäävät työntekijöiden psyykkistä voimaantumista ja sisäistä työmotivaatiota, jotka parantavat terveysalan työntekijöiden työhön sitoutumista. ●

**ELINA PAULASUO**  
TtM, osastonhoitaja,  
Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä

**MOONA HUHTAKANGAS**  
TtM, väitöskirjantutkija,  
Hoitotieteen ja terveyshallintatieteen tutkimusyksikkö,  
Oulun yliopisto

**OUTI KANSTE**  
dosentti, yliopistonlehtori,  
Hoitotieteen ja terveyshallintatieteen tutkimusyksikkö,  
Oulun yliopisto

## LÄHTEET

- Bakka E, Serener B, Myrvang NA. Toxic leadership and turnover intention: mediating role of job satisfaction. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala* 2019;66:88–102.
- Labrague LJ, Nwafor CE, Konstantinos T. Influence of toxic and transformational leadership practices on nurse's job satisfaction, job stress, absenteeism, and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management* 2020;28(5):1104–13.
- Pradhan S, Jena LK. Emotional intelligence as a moderator in abusive supervision-intention to quit relationship among Indian healthcare professionals. *Asia Pacific Journal of Business Administration* 2018;10(1):35–49.
- Trepanier SG, Boudrias V, Peterson C. Linking destructive forms of leadership to employee health. *Leadership & Organization Development Journal* 2019;40(7):803–14.