Pauli Juuti

HUONO JOHTAMINEN

TUHON TIELTÄ TOIMIVAAN TYÖYHTEISÖÖN

Gaudeamus

Copyright © 2018 Tekijä & Gaudeamus

Gaudeamus Oy
www.gaudeamus.fi

Kansi: Satu Kontinen

KL 69.11 • UDK 65.01

ISBN 978-952-495-481-5

Painopaikka: Print Best, Viljandi 2018

Sisällys

1 Johdanto 13
Tehtävä 1. Huono johtaminen 16
Tapaus 1. Hyvä ja huono johtaminen 19

2 Huono johtaminen rakentuu lähes huomaamatta 25
2.1 Oletukset organisoitumisen taustalla aiheuttavat huonoa johtamista 27
Tehtävä 2. Organisaatio- ja johtamisopit 30
Tapaus 2. Uusi esimies 32
2.2 Yksilön ja roolin ristiriita huonon johtamisen taustalla 36
Tehtävä 3. Esimiehen työhön liittyvät ristiriidat 39
Tapaus 3. Esimies ”puun ja kuoren välissä” 42
2.3 Heikko johtajuus ei ole valtuuttavaa johtamista 44
Tapaus 4. Johtamisen puuttuminen saa aikaan johtamistyhjiön 47
Tapaus 5. Palveleva johtaminen antaa voimaa ihmisille . . . 49
2.4 Johtajan luomat illuusiot huonon johtamisen taustalla 51
Tehtävä 4. Ihmisten innostaminen 53
Tapaus 6. Pohjois-Korean Kim-dynastia 56
Tapaus 7. Johtamiskultin luominen ei aina onnistu 57

3 Puitteisiin nojaava huono johtaminen 61
3.1 Puitteet pakottavan johtamisen välineenä 61
Tehtävä 5. Pakottaminen 62
Tapaus 8. Varhaisen välittämisen mallia käytetään lyömäaseena 64
Tapaus 9. Muutokset pakottavat mukautumaan 67

3.2 Poikkeavat näkemykset lisäävät pakottavan johtamisen todennäköisyyttä 72
Tehtävä 6. Esimiehen ajattelutapojen kehittäminen . . . 75
Tapaus 10. Näennäisjohtaja ei saa ihmisten esittämistä ajatuksista kiinni 77
Tapaus 11. Johto ja henkilöstö liittoutuvat esimiestä vastaan 79
3.3 Resurssien niukkuus pakottavan johtamisen keinona . . 81
Tapaus 12. Kurinpitoa resursseja säätelemällä 84
3.4 Pelolla johtaminen 87
Tapaus 13. Työsuojeluvaltuutetun työt viivästyvät 91
Tapaus 14. Epäammattimaista käytöstä vapaa-ajalla 93

4 Uhkakuvien rakentamiseen perustuva huono johtaminen 97
4.1 Vainoharhaisuus johtamisen taustalla 98
Tehtävä 7. Johtajuus ja vainoharhainen ajattelu 100
Tapaus 15. Osasto syntipukkina 102
4.2 Organisoitumiseen liittyvät rajaukset kylvävät vainoharhaisuuden siemenet 104
Tapaus 16. Esimies ajautuu vainoharhojen vietäväksi 108
4.3 Vainoharhainen vallankäyttö 110
4.4 Vainoharhaisen ajattelun jäykkyys näkyy suvaitsemattomuutena 114
Tapaus 17. Työtään itsenäisesti tekevä asiantuntija eristetään 116

5 Johtajan vinoutunut persoona huonon johtamisen taustalla 119
5.1 Ahneus 122
Tapaus 18. Vallanhimoinen yksikönjohtaja 126
Tehtävä 8. Ahneus työelämässä 129
5.2 Narsismi 129
Tehtävä 9. Narsistinen henkilö 132
Tapaus 19. Narsistinen esimies 132

5.3 Psykopatia 134
Tehtävä 10. Psykopaatti työelämässä 136
Tapaus 20. ”Jos se, mitä sanon, ei ole totta, sen pahempi tosiasioille” 137
5.4 Sadismi 139
Tehtävä 11. Sadistinen esimies 140
Tapaus 21. Nuori työntekijä on ”helppo uhri” 141
Tapaus 22. Sadistinen esimies 142

6 Huonon johtamisen ilmenemismuodot 145
6.1 Ongelmia ilmapiirissä 148
Tapaus 23. Ongelmia tiedonkulussa 150
6.2 Luottamuspula 152
Tapaus 24. Epäluottamus johtaa kyttäyksen ja kantelun ilmapiiriin 154
6.3 Työpaikkakiusaaminen 155
Tapaus 25. Ikäsyrjintää virastossa 157
6.4 Pahan olon kroonistuminen 161
Tehtävä 12. Työyhteisö tuuliajolla 161
Tapaus 26. Kiusaaminen jatkuu läpi työuran 165
Tapaus 27. Työpahoinvointi vei työkyvyttömyys-eläkkeelle 167

7 Miten huono johtaminen voidaan kesyttää? 169
7.1 Johtamisen kehittäminen silloin, kun hyvä ja huono johtaminen sekoittuvat toisiinsa 171
Tehtävä 13. Johtamisen kehittämisen keinot 172
Tapaus 28. Huonoon johtamiseen puuttunut henkilö savustetaan pois työstään 174
7.2 Johtamisen kehittäminen silloin, kun huono johtaminen nojaa puitteisiin 178
Tehtävä 14. Rohkea puhe 180
Tapaus 29. Pitkäaikainen ristiriita työyhteisössä 181
7.3 Uhkakuvien rakentamiselle perustuvan huonon johtamisen kesyttäminen 185

7.4 Esimiehen persoonan vinoutumista aiheutuvan huonon johtamisen kesyttäminen 190
Tapaus 30. Esimies, jonka maailmankuva on vääristynyt . 193
7.5 Mitä esimies voi itse tehdä huonon johtamisen kesyttämiseksi? 194
Tehtävä 15. Vuorovaikutuksen arviointi 199
Tapaus 31. Johtaja tasapainottaa elämäänsä 199
7.6 Mitä alaiset voivat tehdä huonon johtamisen taltuttamiseksi? 201
7.7 Työyhteisön dynamiikka huonon johtamisen kitkemisessä 205
7.8 Yhteenveto huonon johtamisen kesyttämisen keinoista 208

8 Kohti toimivaa työyhteisöä 213

Viitteet 221

Kirjallisuus 225

Kirjoittaja 232