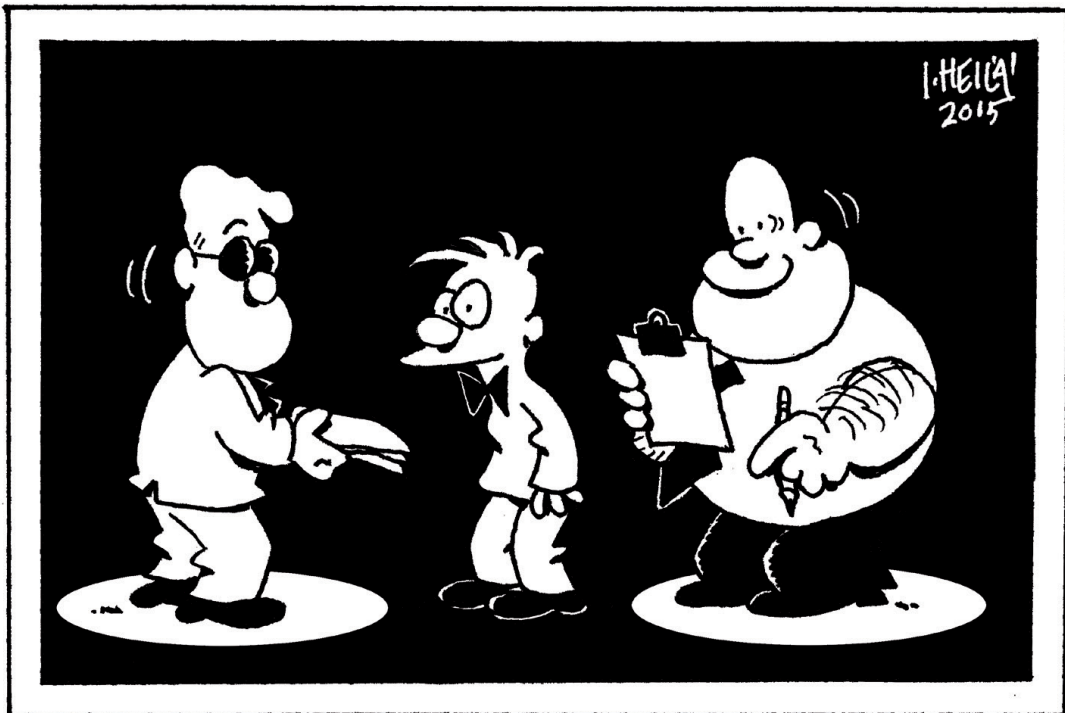


Anu Pynnönen

Varjosta valokeilaan
Kriittisiä diskurssianalyyseja
huonosta johtamisesta



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 159

Anu Pynnönen

Varjosta valokeilaan

Kriittisiä diskurssianalyyskejä huonosta johtamisesta

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Agora-rakennuksen Gamma-salissa, elokuun 19. päivänä 2015 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of the Jyväskylä University School of Business and Economics, in building Agora, hall Gamma on August 19, 2015 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2015

Varjosta valokeilaan

Kriittisiä diskurssianalyyseja huonosta johtamisesta

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 159

Anu Pynnönen

Varjosta valokeilaan

Kriittisiä diskurssianalyyseja huonosta johtamisesta



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2015

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Pekka Olsbo, Timo Hautala

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover illustration: Ilkka Heilä

URN:ISBN:978-951-39-6259-3

ISBN 978-951-39-6259-3 (PDF)

ISBN 978-951-39-6258-6 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2015, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2015

ABSTRACT

Pynnönen, Anu-Helena

From the Shadows into the Spotlight: Critical discourse analyses of bad leadership

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2015, 79 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 195)

ISBN 978-951-39-6258-6 (nid.)

ISBN 978-951-39-6259-3 (PDF)

English summary

Diss.

The aim of this dissertation is to qualitatively describe and explain bad leadership and the role of the bad leader within. The dissertation consists of five original articles and the introductory section. The study is based on the foundation formed by research on bad leadership and research on discourse analysis. The focus is on the role of language in the construction, reconstruction and maintenance of meanings.

The first of the articles contains the description of the discursive approach applied in the studies. This approach is implemented in the four remaining articles, with analyzed samples of 430 media texts, a published research report (95 p.) and over 3 hours of transcribed seminar proceedings (45 p.). Each of the four remaining articles approaches the phenomenon of bad leadership from a different angle and forms an independent study.

The results of the study contain the following conclusions: first, the bad leader as a phenomenon is recognized but not truly acknowledged. The discursive choices made by the participants of the leadership discourses construct and maintain the representations of "the good leader" and "leader as a victim of context", both of which are used to silence the bad leader discourse. The discursive choices reflect the underlying values, prioritizing business over people and private sector over public sector values. Secondly, the leader is, through discursive methods and use of discursive power, separated from the phenomenon of bad leadership, instead of being a crucial subject in it. Thirdly, the phenomena of otherness, silence and silencing act as methods of legitimation of bad leadership and also support the institutionalization of the Good Leader. Finally, the media has a central role as an active participant in production, dissemination and management of leadership discourses.

Keywords: bad leadership, bad leader, discourse analysis, silencing, legitimation

Author's address Anu Pynnönen
Aumapolku 3
50190 Mikkeli

Supervisors Professor Tuomo Takala
School of Business and Economics
University of Jyväskylä

Reviewers Docent Pauli Juuti
University of Tampere

Professor Hanna Lehtimäki
University of Tampere

Opponents Docent Pauli Juuti
University of Tampere

ESIPUHE

Luja tahto vie läpi harmaan kiven, sitkeys ja pettymyksestä kihoava raivo läpi kokonaisen opintien. Lähtiessäni tälle tielle avoimen yliopiston ja liiketalouden perusopintojen kautta tammikuussa 2010 etsin väylää purkaa sitä turhautumista ja vastata niihin kysymyksiin, jotka työelämä oli minussa lähes 20 vuoden aikana synnyttänyt. Olin esimiehenä ja johtajana mutta myös johdettavana nähnyt, tehnyt ja kokenut asioita, joiden äärelle piti pysähtyä, joille piti löytää kestävämpiä selityksiä ja joita piti tutkia tarkemmin.

Negatiivisesta syntyi positiivista, tappion käänsin voitoksi. Perusopinnoista on nyt päästy väitöskirjaan. Oppiminen tarjosi sellaisia henkisiä palkkioita, joita työssään turtunut kaipasi. Itsensä oppi haastamaan aivan uudella tavalla ja samalla antamaan uudella tavalla arvoa omalle ajattelulle ja kyvyille. Aikuis-koulutuksen ja nyt myös johtamisen ammattilaiselle tämä elinikäisen oppimisen polun kokemus on ollut monella tapaa kasvattava.

Lämmin kiitos Jyväskylän kauppakorkeakoulun osaaville ja kannustaville joukoille siitä, että palautetta sai aina kun sitä tarvitsi, myös pyytämättä. Kiitos myös Jyväskylän avoimen yliopiston väelle siitä, että pääsin oppimismatkallani joustavasti ja vauhdikkaasti liikkeelle. Kiitos kanssaopiskelijoilleni koko matkan varrelta kannustuksesta ja henkisestä tuesta. Erityisesti olen kiitollinen ohjaajani, professori Tuomo Takalan varauksettomasta tuesta niin perus- kuin jatko-opintojenikin aikana, vuorokaudenajasta ja viikonpäivästä riippumatta. Ilman niitä lukuisia kannustavia viestejä ja palautteita en varmaan olisi päässyt tänne saakka. Kiitos avusta myös tutkimustani ja tekstejäni matkan varrella arvioineille ja palkinneille, Kunnallisalan kehittämissäätiön tukea unohtamatta.

Vanhempiani haluan kiittää siitä, että tiedän, mitä työ, suomalainen sisu ja sitkeys merkitsevät. Ystävien ja sisarusten kanssa olen aina voinut jakaa niin tämän työn haasteita kuin onnistumisen hetkiäkin. Kiitos rakkaat lapset siitä, että sain fyysisestä paikallaolostani huolimatta olla henkisesti niin paljon ja kauan poissa. Suurin kiitos kuuluu kuitenkin sielunkumppanilleni, miehelleni Mikalle, joka jossain vaiheessa oppi ja hyväksyi sen, etten näennäisestä läsnäolostani huolimatta kuule tai aina edes kuuntele. Urakkani työn ohessa vei meiltä yhteistä aikaa mutta luulen, että nyt tämä jää tähän.

Kriittisyys tai kyseenalaistaminen ei ole johtamistyötä tekeväälle se helpoin tapa tutkia johtajia ja johtamista mutta: "Vain elävät kalat uivat vastavirtaan".

Mikkelissä 26.6.2015

Anu Pynnönen

KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimuksen rakenne ja väitöskirjan artikkelit	13
KUVIO 2	Käsitys ihmisestä, tiedosta ja todellisuudesta	18
KUVIO 3	Johtamisen osatekijät ja niiden suhde	23
KUVIO 4	Huonon johtamisen tutkimuksellisia lähestymistapoja	24
KUVIO 5	Huonon johtamisen osatekijät	32
KUVIO 6	Diskurssianalyysi kolmevaiheisena prosessina	37
KUVIO 7	Väitöskirjan tutkimusten tulkinnalliset näkökulmat	42
KUVIO 8	Johdettavien ja johtajien näkemykset huonosta johtamisesta..	44
KUVIO 9	Johtaja- ja alaisdiskurssien kohtaaminen	45
KUVIO 10	Kunta-alan johtamiskontekstit, liikkumatila ja sen muutos ..	47
KUVIO 11	Yksityisen sektorin diskurssit kunta-alan johtamisessa	48
KUVIO 12	Pelolla johtamisen diskursiivinen rakentuminen ja tulkinta ...	51
KUVIO 13	Tutkimuskysymysten vastaukset prosessikuvana	55
KUVIO 14	Synteesi artikkeleista.....	56
KUVIO 15	Johtajan representoitu rooli huonossa johtamisessa	59
KUVIO 16	Huonon johtajan elementit.....	62
KUVIO 17	Synthesis of articles and main conclusions.....	72

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Destruktiivisen johtamisen tyypit.....	25
TAULUKKO 2	Tyrannimainen, despoottinen ja pelolla johtaminen.....	27
TAULUKKO 3	Väärinkäyttävä esimiestyö ja kiusaaminen	28
TAULUKKO 4	Negatiivinen johtaminen.....	30
TAULUKKO 5	Diskurssianalyyttisten lähestymistapojen yhteenveto	36

SISÄLLYS

ABSTRACT
ESIPUHE
KUVIOT JA TAULUKOT
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Tutkimustehtävä.....	10
1.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	11
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	12
1.3.1	Artikkelien tiivistelmät.....	14
1.3.1.1	Artikkeli 1.....	14
1.3.1.2	Artikkeli 2.....	14
1.3.1.3	Artikkeli 3.....	15
1.3.1.4	Artikkeli 4.....	15
1.3.1.5	Artikkeli 5.....	15
1.3.2	Väitöskirjan rakenne.....	16
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	17
2.1	TIETEENTEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	17
2.1.1	Ontologia, epistemologia ja ihmiskäsitys.....	17
2.1.2	Ihmiskäsitys ohjaa myös käsitystä johtamisesta.....	19
2.1.3	Kriittinen teoria ja tutkimusote.....	19
2.1.4	Tutkijan positio.....	20
2.2	HUONON JOHTAMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	22
2.2.1	Johtamisen käsite ja osatekijät.....	22
2.2.2	Huono johtaminen ja sen lajit.....	23
2.2.2.1	Destruktiivinen johtaminen.....	25
2.2.2.2	Tyrannit, despoottit ja pelolla johtaminen.....	26
2.2.2.3	Työpaikkakiusaaminen ja väärinkäyttävä esimiestyö.....	28
2.2.2.4	Persoonan pimeä puoli: narsismi.....	29
2.2.2.5	Negatiivinen johtaminen: johtajien näkökulma.....	29
2.2.2.6	Huono johtaminen epäeettisenä toimintana.....	31
2.2.3	Huonon johtamisen osatekijät tiivistetysti.....	32
2.3	DISKURSSI JA DISKURSSIANALYYSI.....	33
2.3.1	Diskurssin käsite.....	34
2.3.2	Diskurssianalyysi ja sen lajit.....	35
2.3.3	Diskurssianalyysi prosessina.....	37
2.3.4	Diskursiivinen vallankäyttö.....	39
2.3.5	Diskurssit tässä tutkimuksessa.....	41
2.3.6	Johtaja diskursiivisesti rakentuvana ilmiönä.....	41
3	NÄKÖKULMIA HUONOON JOHTAMISEEN.....	42

3.1	Huonosta johtajasta puhuminen	43
3.1.1	Hyvän Johtajan dominoiva representaatio	43
3.1.2	Diskurssiiviset valinnat ja vaijantaminen	44
3.2	Johtamiskontekstin merkitys diskursseissa	46
3.2.1	Johtamisen liikkumavara kunnan duaalisessa johtamiskontekstissa	46
3.2.2	Yksityisen ja julkisen sektorin rinnastaminen	48
3.3	Huonon johtamisen mahdollistaminen	49
3.3.1	Yksityisen sektorin arvot ja yhteistoimintaneuvottelut	50
3.3.2	Median rooli johtamista koskevien diskurssien tuottajana, välittäjänä ja ylläpitäjänä	52
4	TULOSTEN SYNTEESI	54
4.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	54
4.2	Tulosten tulkinta	56
4.2.1	Vaikeneminen, toiseus ja vaijantaminen	56
4.2.2	Legitimointi ja institutionalisointi	58
4.2.3	Diskurssiivisen vallankäytön rooli ja voima	59
4.3	Miksi huonoistakin johtajista on puhuttava?	60
5	DISKUSSIO	63
5.1	Kriittisyyden ja diskurssianalyysin haasteet	63
5.2	Diskurssianalyttisen tutkimuksen luotettavuus ja vaikuttavuus....	65
5.3	Jatkotutkimuksen aiheita	67
5.4	Lopuksi.....	68
6	SUMMARY	70
	LÄHTEET	73

1 JOHDANTO

Tämän johdanto-osan tavoitteena on kuvata artikkeliväitöskirjaani sisältyvät tutkimukset, niiden keskeiset tulokset sekä tutkimustehtävä. Artikkelit rakentuvat saman teeman – huonon johtamisen – ja saman menetelmällisen ajattelun – diskurssianalyysin – perustalle. Niitä yhdistää myös kriittisyys.

Huono johtaminen on mielenkiintoinen ilmiö, etenkin siksi, että se on häilyvä, kätkeytyvä ja siten vaikea tavoittaa. Löytääkseen huonoa johtamista on osattava etsiä oikeasta paikasta, paljastaa piiloja ja tehdä näkyväksi näkymätöntä. Tällä tutkimuksella tavoitellaan juuri tuon piiloon jäävän näkyväksi tekemistä, äänen antamista vaietulle ja vaiennetuille.

Käsitteillä ”johtaja” ja ”johtajuus” on hyvin positiivinen kaiku (Kellerman 2004, Schilling 2009). Tästä myönteisestä konnotaatiosta huolimatta huonoja johtajia on aina ollut ja johtajat ovat tavallisia ihmisiä heikkouksineen. Näiden heikkouksien, virheiden ja epäonnistumisten kautta voidaan oppia ja jopa vähentää huonoa johtamista. (Kellerman 2004, Ciulla 2005.) Tässä väitöskirjassa puhun positiivisväritteisen ”johtajuuden” sijaan ”johtamisesta” (vrt. Schyns & Schilling 2009). Määrittelen tutkimuksessani johtamisen johtajan toiminnaksi ja käyttäytymiseksi, joka kohdistuu ensisijaisesti johdettaviin ja tapahtuu johtamiskontekstissa ja sen eri ulottuvuuksissa. Näiden eri osatekijöiden (johtajan, johdettavien ja johtamiskontekstin) sekä niiden keskinäisten suhteiden hahmottaminen on yksi tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteista. Nostan johtajan johtamisen keskiöön, koska ennakkokäsitykseni on, että juuri johtaja on mainituista osatekijöistä se, josta huonossa johtamisessa vaietaan.

Huono johtaminen on yhteiskunnallisestikin merkittävä ilmiö: ikääntyvien Suomessa työurien pidentämiseksi käytettäviin keinoihin on mielestäni kuuluttava myös oikeus hyvään johtamiseen. Huono johtaminen on merkittävä haittatekijä ja riski niin työelämässä kuin laajemmin yhteiskunnassa (Aasland et al. 2010). Se aiheuttaa inhimillisiä kärsimyksiä, organisaatiotason ongelmia, taloudellisia menetyksiä ja näiden kautta erilaisia negatiivisia seurauksia yhteiskunnallisella ja jopa globaalilla tasolla (mm. Illies & Reiter-Palmon 2008, Schilling 2009, Vega & Comer 2005). Huono johtaja on osa tätä haittatekijää ja riskin syn-

tymistä mutta Erickson et al. (2007) mukaan usein käy niin, että huonot johtajat jopa ylennetään tai palkitaan.

Tutkimukseni ytimessä on kielen ja kielenkäytön merkitys ja voima johtamisessa. Sosiaalinen konstruktionismi on tieteenfilosofian suuntaus, jonka mukaan maailmamme ja käsityksemme siitä rakentuvat vuorovaikutuksessa, puheessa ja teksteissä. Tuotamme käsityksen todellisuudesta kielen kautta, jaamme ja uusinamme sitä diskursiivisesti. Kriittisesti tarkastellen diskursseilla on valtaa, jonka käyttäjiä me puheen tuottajat olemme. (mm. Siltaoja & Vehkaperä 2011.) Tätä vuorovaikutuksellista mutta myös todellisuutta rakentavaa valtaa on syytä tutkia, se on syytä ymmärtää ja tiedostaa.

Ihminen siis rakentaa todellisuutensa, yhdessä toisten kanssa. Lähtökohta on vahvasti subjektivistinen ja voluntaristinen: tekemiemme valintojen kautta vaikutamme siihen, millainen todellisuutemme on. Näitä valintoja teemme jokapäiväisessä elämässä ja vuorovaikutustilanteissa. Valinnan käsitteeseen sisältyy ajatus siitä, että on olemassa vaihtoehto valita toisin. Kriittisyys on lähestymistapa, joka kyseenalaistaa olemassa olevat itsestäänselvyydet, väistämättömyyspuheen ja vaihtoehtottomuuden (Phillips & Hardy 2002).

Johtaminen on valtavirtatutkimuksessa lähtökohtaisesti hyvää johtamista ja sen parantaminen on yleensä tutkimuksen tavoite. Aika harvoin parantamisen lähtökohtana on se, että jo huonon johtamisen välttäminen vie hyvää johtamista eteenpäin. Tässä tutkimuksessa juuri se on suurena tavoitteena: huonosta johtamisesta on syytä puhua, sitä on syytä tutkia ja analysoida. Piiloon jäävä ja piilotettu tuodaan valoon ja huomion kohteeksi. Tutkimus tuottaa yhden kriittisen, emansipatorisen ja eettisen puheenvuoron siihen tieteelliseen keskusteluun, jota johtamisen tutkimuskentässä käydään.

1.1 Tutkimustehtävä

Tämän tutkimuksen ytimessä on tekstin ja puheen merkitys johtamista ja johtajaa koskevien merkitysten rakentamisessa. Diskurssi tuottaa ja sen kautta tuotamme merkityksiä johtamisesta ja johtamiselle, vaikutamme näihin merkityksiin ja muokkaamme niitä. Tutkimuksen keskiössä on huono johtaminen, joka jää valtavirtatutkimuksen varjoon ja ulkopuolelle.

Tutkimustehtävänä on johtamiskurssien analyysin kautta kuvata ja laadullisesti selittää huonoa johtamista ilmiönä ja huonoa johtajaa sen keskeisenä osatekijänä. Tutkimustehtävä jakautuu neljään keskeiseen tutkimuskysymykseen:

1. Mitä ja miten huonosta johtamisesta ja johtajasta sanotaan?
2. Kuka huonosta johtamisesta puhuu ja missä?
3. Millaiseksi tämä sanominen huonon johtajan ja johtamisen tuottaa? Mitä merkityksiä ja representaatioita sanomisella rakennetaan?
4. Miten näitä rakennettuja merkityksiä voidaan tulkita ja mitä merkityksiä ne voivat saada?

Tutkimuskysymyksiä tarkastellaan väitöskirjan artikkeleissa eri näkökulmista. Jokainen artikkeli vastaa niihin osaltaan mutta lopulliset vastaukset syntyvät synteesisinä kaikkien artikkelin perustana olevien tutkimusten tuloksista.

1.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus on laadullinen, diskurssianalyttinen tutkimus, jonka aineistona on käytetty sekä kirjoitettua että puhuttua tekstiä. Se lähestyy huonoa johtamista laaja-alaisesti sekä liiketalouden että kunta-alan toimintaympäristöissä, myös näitä toisiinsa verraten.

Tutkimus perustuu viiteen itsenäiseen artikkeliin, joita yhdistää diskurssianalyttinen tutkimusote sekä kriittinen tarkastelunäkökulma. Artikkeleista ensimmäinen avaa diskurssianalyysia prosessina, joka etenee tekstin ja lingvistiikan tasolta tulkitsevan analyysin kautta kriittiseen analyysiin. Kukin analyysin vaihe syventää sitä ymmärrystä ja merkitystä, jonka puheen ja tekstin kautta jollekin asialle tuotamme sekä liittää sen todellisuuteen ja todellisuuden rakentumiseen. Ensimmäinen artikkeli luo perustan sille menetelmälliselle lähestymistavalle, joita neljässä muussa tutkimuksessa ja niiden perusteella kirjoitetuissa artikkeleissa käytetään.

Mediatekstit muodostavat toisen artikkelin aineiston. Analyysin tuloksena piirtyy kuva hyvän johtajan dominoivasta representaatiosta, joka tuotetaan diskursiivisin keinoin. Huono johtaja saadaan esiin vain dekonstruoimalla dominoiva representaatio tekstuaalisen interventio avulla. Tätä kautta saadaan esiin huonon johtamisen ja huonon johtajan keskeiset ”arkkityypit”. Huono johtaminen ja huono johtaja osoittautuvat vaietuiksi, toiseuden asemaan siirretyiksi mutta olemassa oleviksi ilmiöiksi. Huono johtaminen ja huono johtaja siis tunnustetaan mutta niitä ei tunnusteta.

Kolmas artikkeli tarkastelee huonoa johtamista kunta-alan toimintakontekstissa. Aineistoja on kaksi: tekstiaineisto ja puheaineisto, joista ensiksi mainittu on kunta-alan luottamusmiehille tehdyn tutkimuksen raportti (alaisdiskurssi, johdettavien ääni) ja jälkimmäinen seminaarituloisuus, jossa raportti esiteltiin kunta-alan johtajille ja vaikuttajille (johtajadiskurssi, johtajien ääni). Tutkimukseni fokuoitetu em. diskursiivisten aineistojen kohtaamiseen ja tämän kohtaamisen tuottamiin merkityksiin. Kohtaamisessa johdettavien ääni vaiennetaan ja johtajan vaikutus huonoon johtamiseen ohitetaan. Kunta-alan huono johtaminen selitetäänkin kontekstitekijöillä.

Juuri konteksti on se johtamisen osatekijä, jonka myös tutkimuskirjallisuudessa katsotaan ensisijaisesti vaikuttavan huonoon johtamiseen ja määrittelevän johtajien mahdollisuuksia tehdä työtään. Neljäs artikkeli tarkastelee konteksteja ja kontekstivalintoja kunta-alan johtamisen näkökulmasta. Siinä liiketalouden ja kunta-alan käsitemaailmat asetetaan rinnakkain sekä analysoidaan diskurssianalyttisin keinoin niitä valintoja, joita kunta-alan johtajat näiden kontekstien välillä tekevät. Tämä tutkimus osoittaa, että diskursiivisilla valinnoilla johtaja määrittelee myös itse sitä, mikä hänen toimintakontekstinsa on ja

mitkä ovat siinä keskeiset arvot, päämäärät ja tavoitteet. Edustuksellisuuteen, demokratiaan ja tasa-arvoisuuteen perustuvassa kuntakontekstissa huonoa johtamista voi edesauttaa liiketalouden kontekstin ja käsitteiden, tavoitteiden ja arvojen diskursiivinen ja sitä kautta myös merkityksiä ja todellisuutta muokkaava käyttö.

Johtamiskonteksti ja johtamisen tavoitteet tarjoavat lähtökohdan myös viidenteen ja väitöskirjani viimeiseen tutkimukseen, joka perustuu mediatekstien analysointiin. Sen tavoitteena on tarkastella yhtä huonon johtamisen muotoa - pelolla johtamista - osana suomalaista irtisanomisiin ja lomautuksiin liittyvää yhteistoimintaneuvotteluprosessia. Johtamista ohjaavat arvot, yhteistoimintaa koskevan lainsäädännön toimimattomuus sekä median rooli nousevat tutkimuksessa keskeisiksi pelolla johtamista edesauttaviksi tekijöiksi. Voitontavoittelun ja pitkän aikavälin hyötyjen avulla rationalisoidut, työnantajalähtöiset irtisanomis- ja lomautusneuvottelutilanteet muodostavat pelolla johtamiselle otollisen foorumin, jota media hyödyntää omiin tarkoituksiinsa, samalla pelon johtamiseen osallistuen.

Kriittisyys on tutkimuksen keskeinen lähestymistapa ja myös tavoite. Tämä kriittisyys kohdistuu ensisijaisesti kahteen kohteeseen: 1) diskurssien merkityksen ymmärtämiseen ja 2) diskursiiviseen vallankäyttöön. Diskurssien merkityksellä tarkoitan sitä sosiaalisen todellisuuden tuottamista, jota puheen ja tekstien kautta ihmisinä, toimijoina ja johtajina sekä eksplisiittisesti että implisiittisesti teemme. Kriittisesti tarkastellen on tärkeää tiedostaa, mikä merkitys näillä puheilla ja teksteillä on siihen, millaista todellisuutta luomme. Diskursiivisella vallankäytöllä puolestaan tarkoitan sitä, miten jotkut asiat valikoituvat puheeseen ja toiset vaietaan ”olemassa olemattomiksi”. Jos ja kun huono johtaminen ja erityisesti huono johtaja ovat tutkimukseni mukaan tällaisia vaiettuja ilmiöitä, niiden olemassaolosta vaikeneminen antaa näille ilmiöille mahdollisuuden jatkua. Vain ottamalla ne aktiivisen tarkastelun ja tutkimuksen kohteeksi, tekemällä ne näkyviksi voimme vaikuttaa niihin, ennaltaehkäistä niitä ja oppia niistä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Väitöskirja koostuu siis viidestä artikkelista, joiden yhteisiä nimittäjiä ovat huono johtaminen eri konteksteissaan sekä diskurssianalyttinen lähestymistapa. Tutkimukseni rakennetta kuvaa kuvio 1.



KUVIO 1 Tutkimuksen rakenne ja väitöskirjan artikkelit

Väitöskirjani artikkeleista neljä tarkastelee huonoa johtamista ja yksi diskurssi-analyysia. Tutkimuksissa analysoidut tekstiaineistot kattavat yhteensä noin 430 mediatekstiä sekä yhden tutkimusraportin (95 sivua). Analysoitu puheaineisto puolestaan on laajuudeltaan 3,25 tuntia, joka litteroituna muodostaa 45 sivua. Kahdessa väitöskirjan tutkimuksessa hyödynnetään samaa kunta-alan aineistoa (litteroitu puheaineisto) mutta eri näkökulmista ja eri tutkimuskysymyksiin. Kaikki aineistot ovat ns. luonnollisia aineistoja ja kustakin tutkimuksesta on kirjoitettu yksi artikkeli.

Artikkelit on numeroitu siten, että diskurssianalyysi metodina kuvataan ensin ja sen sovellukset eri tutkimuksissa sen jälkeen. Niiden keskinäinen järjestys perustuu tutkimuskysymyksiin, synteessin rakentamiseen sekä keskeisten tulosten korostamiseen.

Artikkeli 1: Pynnönen, Anu (2013). Diskurssianalyysi: tapa ajatella, tutkia ja olla kriittinen. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, Working Paper-sarja N:o 379/2013.

Artikkeli 2: Pynnönen, Anu & Takala, Tuomo (2013). RECOGNISED BUT NOT ACKNOWLEDGED: Searching for the bad leader in theory and text. *Electronic Journal of Organization and Business Studies* 18(2).

Artikkeli 3: Pynnönen, Anu (2015). VAIENNETTU HUONO JOHTAMINEN: Kunta-alan johtamisen diskurssien kriittistä tarkastelua. *Hallinnon Tutkimus* 1/2015.

Artikkeli 4: Pynnönen, Anu & Takala, Tuomo (2014). Apposition, contradiction, conflict and domination: The competing discourses of the Finnish municipal manager. *International Journal of Public Sector Management* 27(7).

Artikkeli 5: Pynnönen, Anu & Takala, Tuomo (2014). THE DISCURSIVE DANCE: the employee co-operation negotiations as an arena for management-by-fear. Submitted to Journal of Business Ethics 2014. Status: under review.

Artikkelit 1 ja 3 ovat kokonaan väitöskirjan tekijän kirjoittamia. Artikkeleissa 2, 4 ja 5 väitöskirjan tekijä on ideoinut tutkimuksen sisällön, koonnut tutkimusaineiston, tehnyt varsinaisen tutkimustyön ja pääosin vastannut kirjoittamisesta sekä julkaisemisprosessiin liittyvistä toimenpiteistä. Väitöskirjan tekijä on myös näiden artikkeleiden ykköskirjoittaja. Kunnallisalan kehittämissäätiö on tukenut artikkelien 3 ja 4 kirjoittamista sekä tämän väitöskirjan kokoamista.

1.3.1 Artikkelien tiivistelmät

1.3.1.1 Artikkelit 1

Artikkelin tavoitteena on avata diskurssianalyttisen tutkimuksen keskeisiä lähestymistapoja ja mahdollisuuksia erityisesti kriittistä johtamis- ja organisaatiotutkimusta tekeville. Artikkelissa kuvataan diskurssianalyysin keskeiset koulukunnat, käsitteet ja ulottuvuudet. Erityisesti paneudutaan diskurssiin vallankäyttönä. Tavoitteena on kuvata diskurssianalyysi jatkumona, joka avautuu kriittisyyteen tekstuaalisen ja tulkinnallisen analyysin kautta, kolmevaiheisena prosessina. Samalla kuvataan tutkijan omaa etenevää matkaa analyttisestä tutkimusotteesta kriittiseen ja emansipatoriseen otteeseen.

1.3.1.2 Artikkelit 2

Artikkelin tavoitteena on laadullisesti kuvata ja selittää huonon johtamisen eri osatekijöitä ja erityisesti johtajaan liittyviä elementtejä. Tutkimus koostuu teoriakatsauksesta ja empiirisestä aineistoanalyysistä. Teoriakatsauksen tavoitteena on tehdä synteesi huonoon johtajaan liittyvästä tutkimuksesta tieteellisten artikkelien perusteella. Empiirisessä analyysissä aineistona on Talouselämä-lehden vuosikerta, jota analysoidaan diskurssianalyysin menetelmiä soveltaen ja kehittäen. Sisällönanalyysin ja tulkitsevan analyysin kautta siirrytään kriittiseen diskurssianalyysiin, samalla rakentaen kolmevaiheista analyysimallia. Tätä menetelmää käyttäen huonon johtamisen eri tasot voidaan kerroksisena rakenteena avata. Tutkimuksen keskeinen tulos on, että huono johtaminen ilmiönä ja esiintymismuotoineen tunnistetaan mutta sitä ei aidosti tunnusteta. Tunnistaminen koskee johtajan käyttäytymistä, piirteitä sekä huonon johtamisen seurauksia ja osatekijöitä. Huono johtaja on kuitenkin toiseuden asemassa oleva ja vaiettu ilmiö, josta usein puhutaan vain hyvien johtajien vertailukohtana ja tämän hyvyyden korostuskeinona. Diskursiivisesti ilmiö marginalisoidaan. Marginalisointi ja hiljaisuus toimivat vallankäytön keinoina, joiden avulla rakennetaan hyväksyttävä käsitys johtajista ja johtamisesta. Artikkelit on kirjoitettu väitöskirjan tekijän pro gradu-työn pohjalta.

1.3.1.3 Artikkel 3

Kolmannessa artikkelissa tarkastellaan laadullisen tutkimuksen kautta johdettavien ja johtajien huonoa johtamista koskevia näkemyksiä kunta-alan kontekstissa Suomessa. Tutkimuksen aineisto koostuu johdettavien ääntä eli alaisdiskurssia edustavasta tutkimusraportista sekä johtajien ääntä eli johtajadiskurssia edustavasta seminaarista, jonka ohjelmaan sisältyy ko. tutkimusraportin esittely. Seminaarissa nämä kaksi diskurssia kohtaavat ja törmäävät. Artikkelin ytimessä on diskurssien kuvaaminen sekä niiden kohtaamisen ja sen seurauksen analysointi. Tulokset voidaan tiivistää neljään keskeiseen näkökulmaan: ensinnäkin, johdettavien ja johtajien näkemykset ja heidän huonosta johtamisesta tuottamansa representaatiot ovat keskenään erilaisia. Alaisdiskurssissa korostuu johtajan rooli kun taas johtajadiskurssissa painotetaan kontekstitekijöitä ja myös alaisten vaikutusta. Toiseksi, johtajadiskurssissa huonoja johtajia ei lainkaan esiinny. Sen sijaan – ja kolmanneksi – johtajat representoivat itsensä kontekstitekijöiden uhreiksi: kunta-alan johtajan duaalinen (hallinnollispoliittinen – operatiivinen) johtamiskonteksti tarjoaa johtajalle mahdollisuuden etäännyttää itsensä operatiivisen kontekstin haasteista. Neljänneksi, tätä uhrirepresentaatiota käytetään diskursiivisesti huonon johtamisen legitimointiin ja alaisdiskurssin vaientamiseen.

1.3.1.4 Artikkel 4

Neljännessä artikkelissa tutkimuksen tavoitteena on laadullisesti kuvata ja selittää kunta-alan johtajien johtamiskurssia Suomessa. Fokuksessa on julkisen sektorin johtamiskurssin ja yksityissektorin liiketaloudellisen johtamiskurssin suhde, kohtaaminen ja niiden vaikutukset kunta-alan johtamisen rakentamiseen ja representointiin. Tutkimuksessa kyseenalaistetaan liiketaloudellisen ideologian, johtamisen, menetelmien ja arvoperustan soveltaminen julkisella sektorilla. Tutkimus on mikrotasolta lähtevä diskurssianalyysi, jonka painopiste on lingvistisessä / tekstuaalisessa analyysissä ja siitä nousevassa kriittisessä tulkinnessa.

Diskurssit kohtaavat tässä tutkimuksessa kolmella tavalla: 1) toimijoiden rinnastamisena, 2) kontekstien ristiriitana ja konfliktina sekä 3) yksityisen sektorin diskurssin dominoitina. Rinnastaminen on pintatason ilmiö, jossa julkisen sektorin ja yksityisen sektorin johtamisen toimijat rinnastetaan toisiinsa tekstuaalisesti. Ristiriita syntyy siitä, että näennäisestä rinnasteisuudesta huolimatta operatiiviset ja arvoihin liittyvät kontekstit eivät ole yhteensopivia. Dominointi näyttäytyy yksityisen ja liiketaloudellisen sektorin periaatteiden ja arvojen priorisointina. Nämä tekijät voivat vaikuttaa kunta-alan johtajan roolin, työhön sekä näihin kohdistuviin odotuksiin. Tutkimuksessa korostuu kielen ja diskurssin rooli kunta-alan johtamista ja johtajia koskevien representaatioiden rakentamisessa. Samalla huomio kiinnittyy NPM (New Public Management) – ilmiön diskursiivisiin elementteihin ja niiden merkityksen ymmärtämiseen.

1.3.1.5 Artikkel 5

Viidennessä artikkelissa tutkitaan yhteistoimintamenettelyyn kuuluvien lomauttamis- ja irtisanomisuutisten sekä pelolla johtamisen yhteyttä. Yhteistoi-

mintaneuvottelut nähdään diskursiivisena tanssina, joka pelolle johtamisen kautta tarjoaa areenan huonolle johtamiselle. Tutkimuksessa tarkastellaan viiden suuryrityksen yt-neuvotteluja mediatekstien ja yritysten lehdistötiedotteiden kautta vuosina 2012–2013. Tutkimuksessa löydetään yt-neuvotteluista selkeitä diskursiivisia piirteitä, jotka mahdollistavat ja vahvistavat pelolla johtamista ja siten myös destruktiivista johtamista. Lainsäädännöllä tuettu ja alkuperältään hyvää tarkoittava yt-prosessi vahvistaa autoritaarista johtamista, työntekijöiden objektifiointia, tiedon vääristymistä, harhaanjohtamista sekä näiden kaikkien em. tekijöiden negatiivisia seurauksia. Prosessi on työnantajan diskursiivinen tanssiinkutsu, jossa työntekijän täytyy noudattaa tiettyjä askelia ja rytmiä, samalla kun media tanssiorkesterina määrittelee sävelen ja hallitsee omalta osaltaan pelkoa. Artikkelit tuo oman innovatiivisen lisänsä siihen tutkimuskenttään, jossa yritysten irtisanomisia, huonoa johtamista ja näiden ilmiöiden diskursiivista rakentumista tarkastellaan.

1.3.2 Väitöskirjan rakenne

Väitöskirjan seuraava eli toinen luku kokoaa tutkimuksen tieteenteoreettiset lähtökohdat sekä huonoa johtamista ja diskurssianalyysia koskevan teoreettisen viitekehyksen. Diskurssianalyysin esittelyn yhteydessä kuvaan ensimmäisen artikkelin tulokset eli kehittämäni kolmivaiheisen diskurssianalyysiajattelun.

Luvussa kolme esittelen tutkimukset ja niiden tulokset suhteessa toisiinsa. Tarkastelunäkökulmia ovat 1) huonosta johtajasta puhuminen, 2) johtamiskontekstin merkitys diskursseissa sekä 3) huonon johtamisen mahdollistaminen.

Luvussa neljä kokoan vastaukset tutkimuskysymyksiin ja teen synteetin tuloksista. Luku viisi koostuu tutkimuksen arvioinnista ja luvussa kuusi esitän keskeiset teemat ja tulokset englanniksi.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tieteenteoreettiset lähtökohdat sekä huonoa johtamista ja diskurssianalyysia koskevat teoreettiset viitekehykset. Samalla kuvaan ensimmäisen artikkelin tulokset eli kehittämäni kolmivaiheisen diskurssianalyysiajattelun.

2.1 TIETEENTEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1.1 Ontologia, epistemologia ja ihmiskäsitys

Ontologialla tarkoitetaan oppia todellisuuden luonteesta: nähdäänkö todellisuus ulkoisena ja ihmisestä riippumattomana vai onko avainasemassa ihminen ja hänen mielensä. Ontologiset ääripäät ovat nominalismi ja realismi. Nominalismin mukaan todellisuus on yksilön tietoisuuden ja mielen tuotetta ja koostuu nimityksistä, käsitteistä ja nimikkeistä, joita todellisuuden rakentamisessa käytetään. Käytetyt "nimet" ovat keinotekoisia luomuksia, joiden hyödyllisyys riippuu niiden käyttökelpoisuudesta ulkoisen maailman kuvaamisessa, ymmärtämisessä ja neuvottelussa. Realismi puolestaan tarkoittaa sitä, että sosiaalinen todellisuus nähdään olemassa olevana, konkreettisena ja kaikille samanlaisena. Realistinen ontologia lähtee siitä, että todellisuus on olemassa ihmisestä huolimatta eikä ihminen osallistu sen luomiseen. (Burrell & Morgan 1979.)

Epistemologialla tarkoitetaan käsitystä siitä, mikä on totta ja mikä on tietoa. Epistemologiset ääripäät ovat antipositivismi ja positivismi. Antipositiviseminen epistemologia tarkoittaa tiedonkäsitystä, jonka mukaan tieto on luonteeltaan suhteellista, subjektiivista ja henkistä. Tieto perustuu kokemukseen ja ainutlaatuiseen henkilökohtaiseen ymmärtämiseen, kokijan asemaan asettautumiseen. Yleistyksiä tai sääntöjä ei voida tehdä. Positivismissa taas sosiaalisen maailman ilmiöitä selitetään ja ennustetaan havainnoimalla, testaamalla hypoteeseja, sekä etsimällä säännönmukaisuuksia ja kausaalisia suhteita. (Burrell & Morgan 1979.)

Ihmiskäsitys kertoo ihmisten suhteesta sosiaaliseen ympäristöön ja toisiin ihmisiin. Ihmiskäsitys voi äärimuodoissaan olla voluntaristinen tai deterministinen. Jos ihmiskäsitys on voluntaristinen, ihmisellä katsotaan olevan aktiivinen rooli ja vapaa tahto, hän luo itse oman todellisuutensa. Tällöin ihminen kontrolloi ympäristöään eikä päinvastoin. Deterministisen ihmiskäsityksen mukaan ihmisen puolestaan uskotaan olevan ympäristönsä kontrolloitavissa, ikään kuin mekanistisesti ulkoisiin ärsykkeisiin reagoivana. Ihminen on ympäristönsä tuote, jonka ulkoiset olosuhteet määrittelevät. (Burrell & Morgan 1979.)

Käsitys ihmisestä ja ihmisen roolista todellisuuden tekijänä on mielestäni ensisijainen perustekijä suhteessa siihen, millainen käsitys tiedosta tai todellisuudesta tutkijalla on. Ihmisen rooli niin ontologian kuin epistemologian määrittelyssä on keskeinen. Ihminen voi olla joko subjekti, aktiivinen toimija tai objekti, passiivinen kohde (vrt. subjektivismi – objektivismi). Ontologian perustuminen ihmisen mieleen tai sen ulkopuolella olemiseen asettaa ensisijaiseksi ihmisen mielen olemassaolon ja sen roolin määrittelyn. Epistemologiassa niin päättely ja yksilöllinen kokemus, kuin empiiriset havainnot ja niiden tekeminen edellyttävät ensin jonkinlaista positioitumista suhteessa ihmiseen, ihmisen luontoon ja kykyyn. Käsitys ihmisestä tulee siten ennen näitä muita käsityksiä ja ohjaa niiden syntymistä. Ilman käsitystä ihmisestä ei voi olla käsitystä päätte-lystä, ymmärryksestä, tietoisuudesta, tahdosta. Tätä ihmiskäsityksen vaikutusta olen pyrkinyt kuvaamaan kuviossa 2.



KUVIO 2 Käsitys ihmisestä, tiedosta ja todellisuudesta

Kullakin ihmisellä on käsityksensä siitä, mikä on totta ja mikä ei tai mikä on tietoa. Yksilöllinen tietoni perustuu siihen, miten tiedostan, koen, ymmärrän ja merkityksellistän asioita. Ei ole olemassa vain yhtä tietoa vaan lukematon määrä ainutkertaisia käsityksiä asioista. Sosiaalisessa ”vaihdannassa ja neuvottelussa” toisten ihmisten kanssa vaihdan omaa tietoa ja rakennan käsitystäni todellisuudesta. Kun ymmärrämme ihmisen yksilöllisyyden ja kunkin oman tietoisuuden roolin tiedon määrittelyssä, ohjaudumme subjektiivisuuteen ja episte-

mologisesti antipositivismiin: käsitys ihmisestä ohjaa siten tiedonkäsitystä. Käsitys ihmisestä havaitsevana, ajattelevana, valintoja tekevänä ja tahtoaan ilmaisevana olentona ohjaa myös käsitystä todellisuudesta, ontologiasta. Jokaisella on omat käsityksensä, oma todellisuutensa ja nimitykset sen todellisuuden asioille (nominalismi). Ihmisten yhdessä todellisuuksistaan ja tietoisuuksistaan neuvottelema todellisuus on sosiaalisesti rakentuvaa. Tätä neuvottelu käymme ensisijaisesti kielen ja sen tarjoamien resurssien avulla.

2.1.2 Ihmiskäsitys ohjaa myös käsitystä johtamisesta

Voluntaristinen ihmiskäsitys perustuu ihmisen vapaaseen tahtoon ja valintaan. Tästä näkökulmasta (huonokin) johtaminen voidaan nähdä johtajan tekemänä valintoina, hänen autonomiansa ja subjektiivisen tietoisuutensa ilmentymänä. Tämä tarkoittaa kykyä ja vapautta valita mutta myös tahtoa ja vastuuta. Tietoisuus omasta ajattelusta ja omasta toiminnasta vaatii myös käsitystä ja tietoisuutta siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Johtaja on aktiivinen toimija, oman toimintansa subjekti.

Subjektivistinen tarkastelu nostaa yksilön kokemuksen ja havainnot keskeisiksi ilmiöiden tarkastelussa. Johtamista koskeva tieto ja todellisuus syntyvät sekä johtajan että johdettavien mielissä. Tätä tietoa ja merkityksiä voidaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kielen avulla jakaa ja sitä kautta rakentaa sosiaalista todellisuutta. Sosiaalisen vuorovaikutuksen ja neuvottelun kautta rakentuvissa merkityksissä on mahdollisuus vaikuttaa (myös omaan) käsitykseen siitä, millaista johtamisen tulisi olla, millainen johtajan tulisi olla ja millainen ei. Johtaminen ja sitä koskevat merkitykset rakentuvat siten myös johtajan ja johdettavan vuorovaikutuksessa, tämän kohtaamisen rajapinnassa. On siis äärimmäisen tärkeää ottaa huono johtaminen puheeksi, sosiaalisen ja diskursiivisen rakentumisen kohteeksi.

Ihmiskäsitys ohjaa johtajaa myös toisella tasolla: suhteessa toisiin ihmisiin. Jos johtajan ihmiskäsitys on deterministinen ja ihmiset nähdään vain toiminnan kohteina eli objekteina, heidän ymmärtämiselleen ei johtamistoiminnassa ole sijaa. Usein juuri tästä syntyy konflikti rakenteita mekanistisesti rakentavien ja korjaavien johtajien ja toisaalta kuulemista odottavien johdettavien välille.

Johtajaa ihmisenä ja johtamista toimintana on tarkasteltava kriittisesti. Jos johtaminen on huonoa, on ensisijaisesti tarkasteltava johtajaa, ihmistä sen keskiössä. Johtaminen on olemassa ihmisten tekemisenä, ihmisten antamina merkityksinä ja ihmisten muutettavissa

2.1.3 Kriittinen teoria ja tutkimusote

Kriittinen teoria rakentuu voluntaristiselle ihmiskäsitykselle, nominalistiselle todellisuuskäsitykselle ja antipositivistiselle tiedonkäsitykselle. Kriittisen teorian tavoitteena on yhteiskunnan paljastaminen sellaisena kuin se on, sen ydinsällön ja toimintatavan paljastaminen ja näkyväksi tekeminen (naamion riisuminen), sekä ihmisen emansipaation perustan rakentaminen syvällisen sosiaalisen muutoksen kautta. (Burrell & Morgan 1979.)

Kriittinen tutkimus pyrkii paljastamaan johtamiseen liittyvän vallan ja dominoinnin sekä liittämään nämä laajempaan ideologiseen ja institutionaaliseen (sosiopoliittiseen) kontekstiin. Eri kriittisille lähestymistavoille on yhteistä se, että ne pyrkivät paljastamaan johtamisen pimeämmän / synkemmän puolen ja kyseenalaistamaan sekä johtamisen positiivisuuden että tarpeellisuuden. Tavoitteena on myös antaa tilaa poissuljetuille ja vaihtoehtoisille äänille. (Alvesson & Spicer 2012, Foster & Wiebe 2010.)

Kriittisen johtamistutkimuksen tehtävä on selvittää ja kuvata sitä (tasapainottelua), miten johtajuus produktiivisena voimana ja destruktiivisena voimana eroavat toisistaan (Alvesson & Spicer 2012, 382). Kriittinen johtamistutkimus lähtee siitä oletuksesta, että vallitsevat (valtavirran) johtamis- ja organisaatio-teoriat ja käytännöt systemaattisesti suosivat jotakin (eliitti)ryhmiä ja/tai intressejä toisten, niiden takia ”alakynteen” joutuvien kustannuksella. Kriittinen johtamistutkimus kiinnittää siis erityistä huomiota sellaisiin organisaatio- ja johtamistekijöihin, joita pidetään negatiivisina. (Alvesson et al. 2009.) Huono johtaminen on siten kriittisen johtamistutkimuksen luonteva kohde.

Kriittisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa puheenvuoro suhteessa vallitsevaan sosiaaliseen järjestykseen ja sen lähtöoletuksena on käsitys alistussuhteista. Tällöin tutkimus tarkastelee niitä diskursiivisia (kielen) käytäntöjä, joilla näitä suhteita syntyy, säilytetään, uusinnetaan ja oikeutetaan. Diskurssien avulla muokataan ja rakennetaan käsitystä siitä, mikä on merkityksellistä ja mikä ei. Kriittisessä diskurssianalyysissä puhutaan mm. vallasta, valtasuhteista, hallitsevista diskursseista, dominoinnista, legitimoinnista ja vaiennetuista äänistä. (Jokinen & Juhila 1999, Vaara et al. 2006, van Dijk 2001, Fairclough 1993.) Diskursiivinen vallankäyttö onkin tästä näkökulmasta osa huonon johtamisen keskeistä tutkimusalueetta.

2.1.4 Tutkijan positio

Asetun kaikki edellä kuvattu huomioiden kriittisen teorian positioon, radikaalin humanismin (Burrell & Morgan 1979) kentälle, kuitenkin sen realismin puoleiseen reunaan. Olen yli kymmenen vuoden johtamisurani aikana käynyt läpi erilaisia organisaatioita, niiden kehittämistä, ”johtamismejä” ja rakenteen ehdoilla tapahtuvaa toiminnan rationalisointia. Sen kaiken kyseenalaistaminen on vienyt minut tulkinnallisen paradigman läpi vakaasti radikaalin humanismin kentälle, jossa kritiikki ja kyseenalaistaminen ovat sallittuja.

Tutkimuksessani nostan ihmisen keskiöön, myös huonon johtajan. Kyseenalaistamalla ne itsestäänselvyydet, joita funktionalistinen tutkimus johtamisesta ja johtamisen hyvyydestä esittää, on mahdollisuus löytää jotain sellaista, jolla mahdollistamme muutoksen. Myös johtaja ihmisenä on valintojen tekijä, ei ympäristönsä uhri tai tuote. Linaan tutkimuksessani voluntaristisen ihmiskäsitykseni mukaisesti kriittisestä teoriasta ajatuksen ihmisen ajattelusta ja järjestä, jotka ovat emansipatorinen voima (Alvesson & Willmott 1992.) En kuitenkaan lähesty emansipaatiota (kriittisen teorian mukaisesti) filosofisesta ja käsitteellisestä vaan (postmodernistiselta ajattelulta lainaten) kielellis-pragmaattisesta näkökulmasta (mm. Voronov & Coleman 2003). Haluan kuvata ja samalla tehdä

näkyväksi sitä jokapäiväistä ja arkistakin toimintaa, joka jää valokeilan ulkopuolelle (huono johtaminen) mutta joka sieltä varjostaan vaikuttaa työyhteisöjemme toimintaan ja työntekijöiden jaksamiseen.

Kriittisyyteni kohdistuu johtamista koskevien itsestäänselvyksiin ja kyseenalaistaa niitä, erityisesti johtajan idealisoitua positiota (vrt. Alvesson & Spicer 2012, Fournier & Grey 2000). Diskursiivisen lähestymistavan kautta kyseenalaistan ne luonnollisina pidetyt selonteot, joita johtamisesta ja johtajasta tehdään. Emansipaatiopyrkimykseni on mikrotasoinen (Alvesson & Willmott 1992) ja sen keskipisteessä on kielen ja kielenkäytön voiman ja toisaalta potentiaalinn tunnistaminen. Huonosta johtamisesta ja huonoista johtajista pitää ja pitää voida puhua. Nostan tutkimuksessani kriittisesti esiin niitä tekstin osia ja diskursiivisia piirteitä, joissa sanojen, puheen ja kielenkäytön avulla rakennetaan ja ylläpidetään tietynlaista (vaihtoehtotonta ja sosiaalisesti hyväksyttävää) kuvaa ja merkityksiä (hyvästä) johtamisesta, (hyvistä) johtajista, johdettavista ja (selittävästä) johtamiskontekstista. Tutkimukseni on enemmän mikro- kuin makrotasoinen, lokalisoitunut niihin mikrotason teksteihin ja konteksteihin, joista diskurssin analyysi ja tulkinta syntyvät. Tulkinnassa tarkastelen tätä mikrotasoa myös suhteessa yhteiskunnallisempiin ja makrotasoisempiin konteksteihin. Tavoitteena on myös tuottaa eettinen puheenvuoro tekemällä näkyviksi niitä johtamiseen liittyviä, diskursiivisesti rakentuvia valta- ja alisteisuussuhteita, jotka aiheuttavat epätasa-arvoa, alisteisuutta ja toiseutta johtamisessa (Foster & Wiebe 2010).

Tutkimuksessani liikun sekä julkisella sektorilla (kunta-ala) että yksityisellä sektorilla (yritykset ja media). Mielenkiintoni julkisen ja yksityisen sektorin rajapintaa kohtaan kumpuaa omasta työhistoriastani, jossa julkinen ja yksityinen ovat ikään kuin sulautuneet viimeisten vuosien aikana. Kunnallisen toiminnan yksityistäminen ja siitä mahdollisesti seuraava managerialismi – julkisten palveluiden tuottaminen yksityisten palvelujen johtamisperiaatteilla ja tavoittein sekä johtamisen merkityksen korostaminen (mm. Fournier & Grey 2000) – on arkipäivää Suomessa. En kuitenkaan tarkastele ilmiötä omassa työyhteisössäni vaan julkisessa keskustelussa, josta analysoimani aineistot ja niissä esiintyvät diskurssit toimivat esimerkkeinä. Tavoitteenani on tehdä diskursiivisesti ja kriittisesti näkyväksi se ristiriita, joka julkisen ja yksityisen toiminnan, arvojen ja tavoitteiden välillä on.

Koska tunnustan väriä (toimin johtamistehtävässä), kriittiset pyrkimykseni voidaan liittää työhöni ja siten henkilööni niin, että tutkimukseni merkitys ja tulokset tulkitaan henkilökohtaiseksi kritiikiksi, jota ne kuitenkin eivät (aineistojeni laajuuden ja monipuolisuuden takia) ole. Tiedostan tutkijana tämän kritiikin mahdollisuuden mutta pidän pitkää johtamiskokemustani vahvuutena, joiden pohjalta tulkintani saavat myös luotettavuutta. Olen akateemisen tutkijan ja johtamistoimijan kaksoisroolissa etuoikeutetussa asemassa tutkimaan johtamistyötä ilmiötasolla sisältä päin. Kriittistä johtamistutkimusta pidetään lähinnä akateemisena toimintana (mm. Fournier & Grey 2000), johon olen voinut tuoda käytännön toimijana oman näkökulmani. En silti sulje omaa tekemistäni kritiikin ulkopuolelle. Huono johtaminen tutkimuskohteena on universaali ja

huonon johtajan (persoonaan liittyvät) ainekset ovat olemassa meissä kaikissa: kyse on enemmän niiden tiedostamisesta ja hallinnasta. Juuri tietoisuuden lisääminen on yksi tutkimukseni tavoite. Aito kriittisyys jotakin kohtaan edellyttää, että tietää ja tuntee kritiikkinsä kohteen. Sökkona ei voi ampua maaliin. Ehkä siksi juuri johtajien olisikin syytä tutkia kriittisesti johtamista.

Diskurssianalyttisissä tutkimuksissa on usein kaksi teoriaa: tutkittavaa ilmiötä tarkastelevakäsitteellinen viitekehys ja diskurssianalyysia koskeva tul-kintateoria (Siltaoja & Vehkaperä2011). Kuvaan seuraavaksi huonoa johtamista tutkimuskohteenä sekä sen teoreettista viitekehystä. Sen jälkeen kuvaan sitä diskurssianalyttistä lähestymistapaa, jota tutkimuksessani käytän.

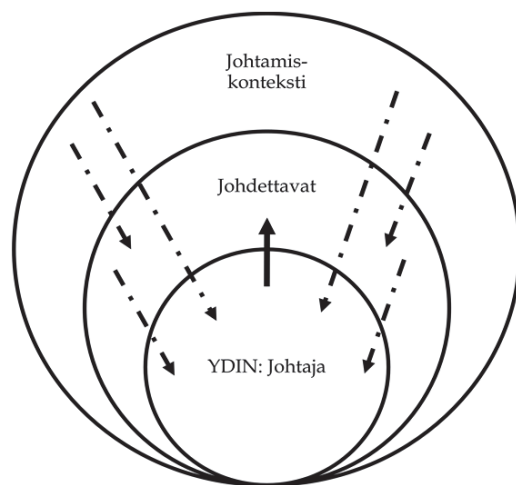
2.2 HUONON JOHTAMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Kuvaan seuraavassa huonoa johtamista käsitteenä, johtamisen osatekijöitä sekä huonon johtamisen tutkimusta ja lajeja. Lopuksi tiivistän nämä osa-alueet yhteenvedon muotoon.

2.2.1 Johtamisen käsite ja osatekijät

Näen johtamisen kokonaisuutena, jonka ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management) päivittäisessä työssä muodostavat, erottamatta niitä toisistaan: asioita johdetaan ihmisten kautta ja ihmisiä johdetaan asioiden takia. Huono johtaminen on mielestäni ensisijaisesti kokemus: huono johtaminen koetaan, se vaikuttaa ihmisiin, heidän olemiseensa ja elämiseensä kokonaisuutena - mutta myös niihin asioihin, joita tulisi johtaa. Huono johtaminen on ensisijaisesti huonoa kohtelua, huonoa käyttäytymistä, huonon esi-merkin näyttämistä, huonoja sanoja ja tekoja. Huonosta johtamisesta syntyy huonoja lopputuloksia, niin johdettavien henkilöiden ja asioiden kuin lopulta yrityksenkin näkökulmasta.

Johtamisen keskeiset osatekijät ovat johtaja, johdettavat (alaiset) sekä johtamiskonteksti (Padilla et al. 2007, Schilling 2009). Kuvio 3 nuolineen kuvaa näitä tekijöitä ja niiden suhdetta toisiinsa.



KUVIO 3 Johtamisen osatekijät ja niiden suhde

Johtamiskontekstilla tarkoitan sitä ympäristöä ja niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat johtamiseen. Näitä tekijöitä ovat organisaatio osatekijöineen, organisaation ulkopuoliset vaikuttavat tekijät (mm. sidosryhmät), yhteiskunnalliset tekijät (mm. lainsäädäntö, kilpailutekijät, markkinat). Kontekstin laajuus riippuu siitä, millaisella toimialalla ja markkinoilla organisaatio toimii.

Johdettavilla tarkoitan ensisijaisesti alaisia eli niitä henkilöitä, joihin johtajan johtamistoiminta kohdistuu. Heidän ominaisuuksillaan ja toiminnallaan voi olla merkitystä siihen, miten johtaja toimii ja toisaalta myös he ovat johtamiskontekstin vaikutuksen alaisia.

Johtaja muodostaa kuvion 3 ytimen. Tässä tutkimuksessa hän muodostaa myös johtamisen ytimen: ilman johtajaa ei olisi johtamistoimintaa, jota analysoida. Samalla kuviossa määritellään johtaminen tämän tutkimuksen näkökulmasta: se on ensisijaisesti vaikuttamista ihmisiin. Johtaminen voi siis olla asioiden johtamista tai tavoitteiden saavuttamista mutta se tapahtuu ihmisten johtamisen kautta.

Johtamista tarkastellaan tässä väitöstutkimuksessa tavoitteellisena ja tarkoituksellisena toimintana, jossa johtajalla itsellään on keskeinen rooli. Muiden tekijöiden – johdettavien ja johtamiskontekstin – roolia tarkastellaan myös. Tutkimuksessa ei analysoida virheitä, erehdyksiä tai tahattomia seurauksia vaan johtamista tarkastellaan hyvässä ja huonossa tavoitteellisena ja valintoja sisältävänä toimintana: ihmisten, asioiden ja organisaatioiden johtamisena, jonka päämääränä on toiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan.

2.2.2 Huono johtaminen ja sen lajit

Huonolle johtamiselle ei ole yhtä yhteistä määritelmää vaan se jakautuu erilaisiin tutkimuksellisiin lähestymistapoihin, joille on yhteistä toiminnan seurausten negatiivisuus sekä jonkinlainen väärinkäyttäytyminen. (Padilla et al. 2007, Schilling 2009.)

Kuviossa 4 kuvaan käsitekartan avulla niitä teoreettisia ja tutkimuksellisia lähestymistapoja, joiden kautta huonoa johtamista on tutkittu. Käsitekarttaan on sisällytetty myös alkuperäiset, lähteissä esiintyvät englanninkieliset käsitteet.



KUVIO 4 Huonon johtamisen tutkimuksellisia lähestymistapoja

Olen ryhmitellyt huonon johtamisen tutkimuksen kuuteen ryhmään, joita ovat 1) destruktiivinen johtaminen, 2) tyrannimainen, despoottinen ja pelolla johtaminen, 3) väärinkäyttävä esimiestyö ja työpaikkakiusaaminen, 4) persoonan pimeät puolet sekä 5) negatiivinen johtaminen. Ryhmittelyn perusta on Schillingin (2009) esittämässä luokittelussa, sitä laajentaen. Destruktiivista johtamista kuvataan usein rakentavan käyttäytymisen puuttumiseksi ja sen keskiössä ovat alaisten havainnot johtajan toiminnasta. Tyrannimaisessa, despoottisessa ja pelolla johtamisessa yhteistä on vallan, asemavallan ja valta-aseman läsnäolo. Myös väärinkäyttävässä esimiestyössä ja siihen liittyvässä työpaikkakiusaamisessa on valtaeroasetelma silloin, kun kiusaaja on johtaja-esimies. Persoonan ja karisman pimeät puolet sisältävät erilaisia johtajan persoonaan ja psyykeen liittyviä tekijöitä sekä personoituneen, negatiivisen karisman. Negatiivinen johtaminen on johtajille tehtyyn tutkimukseen perustuva viitekehys, joka sisältää useita destruktiivisia ja ei-destruktiivisia johtamistyyppisiä. Näiden viiden ryhmän lisäksi kaikkea huonoa johtamista voidaan tarkastella eettisyyden (6) kautta. Kuvaan näitä eri ryhmittelykokonaisuuksia tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

2.2.2.1 Destruktiivinen johtaminen

Destruktiivista johtamiskäyttäytymistä on määritelty eri tavoin (mm. Einarsen et al. 2007, Schilling 2009 ja 2013, Krasikova et al. 2013, Shaw et al. 2011). Destruktiivinen johtaminen on sateenvarjokäsite, jonka alle moni tutkimuksellinen lähestymistapa ja teoreettinen näkökulma voidaan sijoittaa (Einarsen et al. 2007). Taulukko 1 kuvaa keskeiset tekijät ja eri tyypit destruktiivisen johtamisen teorioidissa.

TAULUKKO 1 Destruktiivisen johtamisen tyypit

TEORIA	TUTKIJAT / LÄHTEET	KESKEISET TEKIJÄT JA ILMENEMINEN
Destruktiivinen johtaminen	Einarsen ym., Padilla ym., Skogstad ym., Schyns & Schilling	<ul style="list-style-type: none"> tarkoittaa rakentavan käyttäytymisen puuttumista ominaista toistuvuus ja systemaattisuus tavoitteena organisaation, yksilön tai molempien tavoitteiden vahingoittaminen perustuu alaisten havaintoihin alalajit: tyrannimainen johtaminen*, laissez-faire johtaminen**, ja raiteiltaan suistunut johtaminen ***(ks. alla) ilmenemismuodot: kiusaaminen, ahdistelu, väärinkohtelu seuraus: motivaation, työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin vahingoittaminen
Laissez-faire**	Einarsen ym., Skogstad ym., Salin	<ul style="list-style-type: none"> tarkoittaa sitä, että johtaja ei täytä johtamistehtävää / rooliodotuksia; johtaja ei kiinnostu johtamisesta eräänlaista ”epäjohtamista: johtamiskäyttäytymisen välttäminen, päätöksenteosta ja vastuusta kieltäytyminen ilmenee käytännössä esimerkiksi läsnäolon ja palautteen antamisen puuttumisena altistaa työpaikkakiusaamiselle
Raiteiltaan suistunut johtaminen***	Einarsen ym., Van Velsor & Leslie	<ul style="list-style-type: none"> tarkoittaa sitä, että johtaja toimii vastoin organisaation ja alaisten etuja johtuu usein siitä, että johtaja ei kykene ihmiskeskiseksi muuttuvaan johtamistyöhön syynä myös yleinen kyvyttömyys muutokseen työssä, asemassa tai organisaatiossa

Destruktiivinen johtaminen tarkoittaa sellaista toistuvaa ja systemaattista käyttäytymistä, jonka tavoitteena on organisaation, yksilön tai molempien tavoitteiden vahingoittaminen. Destruktiivinen johtaminen ilmenee mm. kiusaamisena, ahdisteluna ja väärinkohteluna, jotka vahingoittavat johdettavien motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Destruktiivisen johtamisen alalajeiksi määritellään 1) tyrannimainen johtaminen, 2) laissez-faire - johtaminen¹ ja 3) raiteiltaan suistunut johtaminen (Einarsen et al. 2007, Skogstad et al. 2007.)

Destruktiivisuutta voidaan kuvata rakentavan käyttäytymisen puuttumiseksi ja sen negatiivisuus voi kohdistua joko yksilöön tai organisaatioon. De-

¹ Laissez-faire-johtamisen destruktiivisuudesta on erilaisia mielipiteitä. Sillä on kuitenkin vähintään välillinen vaikutus mm. kiusaamisen mahdollistajana, joten se määritellään tässä tutkimuksessa huonon johtamisen tyypiksi.

struktiivisuus on systemaattista ja toistuvaa käyttäytymistä, joka vahingoittaa tai sabotoi organisaation tavoitteita, päämääriä, tehtäviä ja resursseja. Destruktiivisessa johtamisessa johtajaan liittyvillä tekijöillä on yhteys käyttäytymiseen. Narsismi, pelko, epävarmuus, valtamotiivit, toisten kohtelevinen objekteina, negatiiviset elämänteemat ja itsesäätelyn puute voivat aikaansaada destruktiivista käyttäytymistä. Destruktiiviset johtajat asettavat omat etunsa ja niiden tavoittelun organisaation intressien edelle. Tällainen toiminta ei ole aina tarkoituksellista vaan voi johtua myös esimerkiksi johtajan kompetenssien puutteesta. Johtajan destruktiivista käyttäytymistä voi selittää vieraantuminen, läheisten tuen puuttuminen, negatiiviset roolimallit ja yleiset stressitekijät. Käyttäytyminen voi olla aggressiivista mutta se voi näyttäytyä myös toistuvina virheinä ja epäonnistumisina. (Schilling 2009, Einarsen et al. 2007, Harvey et al. 2007.)

Padilla et al. (2007) määrittelevät destruktiivisen johtamisen yhdeksi ominaispiirteeksi sen, että tällaisen johtamisen prosesseissa esiintyy dominointia, pakottamista ja manipulointia ja sen taustalla on usein itsekeskeinen päämäärä. Destruktiivinen johtaminen vaarantaa sekä ihmisten hyvinvoinnin että organisaation tavoitteiden saavuttamisen. Destruktiiviset organisaatiotason vaikutukset eivät kuitenkaan ole vain johtajien aikaansaannosta vaan niihin vaikuttavat myös myötäilevät alaiset ja suotuisat ympäristöt. Tämä ns. myrkyllinen kolmio sisältää karismaattisen, personoitunutta valtaa omaavan johtajan, jolla on narsistinen luonne ja negatiivinen elämänsäsenne. Siihen kuuluu alaisia, jotka voivat olla joko myötäilijöitä tai kanssavehkeilijöitä. Lisäksi ympäristön tulee tarjota otollinen maaperä, joka syntyy uhkien ja epävarmuuden vallitessa, valvontajärjestelmien puuttuessa ja prodestruktiivisten kulttuuristen arvojen myötä. (Padilla et al. 2007.)

Destruktiivinen johtaminen ei eri muodoissaan ole poikkeuksellista vaan jopa melko yleistä: esimerkiksi Aasland et al. (2010) totesivat norjalaisessa tutkimuksessaan sen olevan hyvinkin yleistä. Destruktiivisuuden passiivinen muoto, *laissez-faire*, on yleisin. Aktiivista destruktiivisuutta, joko organisaatioon tai alaisiin kohdistuvaa destruktiivisuutta (tyrannimaista johtamista), esiintyi harvemmin. Monet johtajat ovat kuitenkin käyttäytymisessään sekä rakentavia (constructive) että tuhoavia (destructive): tämä viittaa siihen, että johtamisessa molemmat puolet ovat läsnä eikä kyseessä ole joko-tai-ilmiö. Esimerkiksi tyrannimainen alaisiin kohdistuva johtaminen voi pitää sisällään organisaation etujen edistämisen. (Aasland et al. 2010.)

2.2.2.2 Tyrannit, despoottit ja pelolla johtaminen

Asema, valta-asema ja asemavalta ovat tyrannimaista ja despoottista johtamista yhdistävä tekijä. Myös pelolla johtamisessa on usein kyse vallasta ja vallankäytöstä. Taulukkoon 2 olen koonnut näiden huonon johtamisen tyyppien keskeiset piirteet.

TAULUKKO 2 Tyrannimainen, despoottinen ja pelolla johtaminen

TEORIA	TUTKIJAT / LÄHTEET	KESKEISET TEKIJÄT JA ILMENEMINEN
Tyrannimainen johtaminen* (myös yksi destruktiivisuuden laji)	Ashforth, Einarsen et al., Aasland et al.	<ul style="list-style-type: none"> tarkoittaa ylemmässä asemassa olevan ennalta-arvaamatonta, sortavaa ja kostonhaluista vallan ja auktoriteetin käyttöä 6 ulottuvuutta: mielivaltaisuus ja itsen korostaminen, alaisten vähättely, toisten huomioimisen puuttuminen, pakottaminen, aloitekyvyn lannistaminen, mielivaltainen rankaiseminen ilmenemismuodot: epäilevyys, suosikkijärjestelmät, epäystävällisyys, vaikea lähestyä, ei osallista tai voimaannuta, aiheeton moittiminen ja rankaisu
Pelolla johtaminen	Parviainen, Eriksson	<ul style="list-style-type: none"> valta ja sen käyttö uhkailu, kiristäminen, pelottelu uhkien luomista tai olemassa olevien uhkien käyttämistä suora tai epäsuora: vihjailu, "annetaan ymmärtää" tyrannimaisen ja despoottisen johtamisen piirteitä

Tyrannimainen ja despoottinen johtaminen ovat hyvin lähellä toisiaan. Tyrannimainen johtaminen perustuu johtajan ja johdettavan aseman väliseen valtaeroon. Tyrannimainen johtaja käyttää valtaansa ja auktoriteettiaan alistavalla, ennakoimattomalla ja kostavalla tavalla tavoitellessaan omia intressejään. Tyrannijohtaja vähättelee alaisiaan, kritisoi heitä julkisesti, käyttää voimaa konfliktien ratkaisussa ja rankaisee mielivaltaisesti. Usein tyrannimainen käytös kuitenkin tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. Despoottinen johtaja puolestaan on hyväksikäyttävä, kyvytön oman toimintansa arviointiin ja toimii usein hierarkkisessa organisaatiossa. Sekä tyranneilta että despooteilta puuttuu kyky empatiaan ja toisten huomioimiseen. Yhteistä on myös egoististen motiivien vaikutus. (Ashforth 1994, Ashforth 1997, Schilling 2009, De Hoogh & Den Hartog 2008, Aasland et al. 2010.)

Pelolla johtamiseen (management-by-fear) liittyvät usein hierarkkiset organisaatiot ja epäsymmetriset valtasuhteet. Pelolla johtaminen voidaan määrittellä johtajan tai esimiehen väärinkäyttäytymiseksi, joka sisältää joko uhkien luomista tai olemassa olevien uhkien hyödyntämistä henkilökohtaisten tai organisaation etujen saavuttamiseksi. Uhkaaminen ja kiristäminen on pelolla johtamisessa usein tavoitteellista ja tietoisista, strategisesti ja taktisesti harjoitettua ja lyhyen aikavälin etujen saavuttamiseen tähtäävää. Uhata voidaan esimerkiksi työpaikan menettämisellä tavoitella parempia työsuorituksia. Pelolla johtamiseen sisältyy tyrannimaisen ja despoottisen johtamisen sekä manipuloinnin piirteitä. Pelko toimii myös kollektiivisen kontrollin välineenä: joukkoirtisanomisia voidaan pitää tehokkaana pelolla johtamisen menetelmänä. (Eriksson 2006, Parviainen 2008, Järvensivu 2007.) Pelko on yksi työpaikkakiusaamisen keskeisistä taustavoimista (Harvey et al. 2007).

2.2.2.3 Työpaikkakiusaaminen ja väärinkäyttävä esimiestyö

Työpaikkakiusaaminen (workplace bullying) on yksi niistä huonon johtamisen lajeista, joissa alaisen tai kiusattavan subjektiivinen kokemus on keskeinen. Käsitteenä se voi toimia yhtenä väärinkäyttävän esimiestyön (abusive supervision) tyyppinä. Näitä huonon johtamisen tyyppejä ja niiden tutkimusta kuvaa taulukko 3.

TAULUKKO 3 Väärinkäyttävä esimiestyö ja kiusaaminen

TEORIA	TUTKIJAT / LÄHTEET	KESKEISET TEKIJÄT JA ILMENEMINEN
Väärinkäyttävä esimiestyö	Tepper, Keashly ym., Starratt & Grandy	<ul style="list-style-type: none"> tarkoittaa esimiehen jatkuvaa vihamielistä käyttäytymistä ilmenemismuodot: kiusaaminen, vihanpurkaukset, pilkkaaminen, vähättely, pelottelu, aggressiivinen katsekontakti, nöyryyttäminen muiden nähden, ”vaikenemiskäsittely”
Työpaikkakiusaaminen	Zapf, Einarsen	<ul style="list-style-type: none"> tarkoittaa usein valta-asemaan tai -eroon perustuvaa vahingollista toimintaa toista tai toisia kohtaan (ei aina esimies) voi olla joko kiistatilanteisiin liittyvää (dispute-related) tai jatkuvaa (predatory) ilmenemismuodot: nöyryyttäminen, uhkailu, lannistaminen, pelottelu, rankaiseminen, alistaminen, juoruaminen, tehtävien vaihtaminen tai niistä suoriutumisen vaikeuttaminen, kritisointi, huutaminen lisäksi myös: työsuhteen päättymisellä uhkaaminen, merkityksettömät tehtävät, ristiriitaiset/ jatkuvasti muuttuvat ohjeet, työmäärällä ylikuormittaminen, tiedon pimittäminen

Väärinkäyttävä esimiestyö on alaisen kokemaa ja esimiehen tekemää jatkuvaa ja tarkoituksellista vihamielistä käyttäytymistä, joka voi toteutua joko verbaalisena tai nonverbaalisena. Sille on ominaista esimiehen ja alaisen välinen valtaero. Käytännössä väärinkäyttäytyminen voi olla kiusaamista, pelottelua, aggressiivisia purkauksia, vähättelyä ja nimittelyä. Väärinkäyttäytyminen on intentionaalista mutta tämän intention ei tarvitse olla lähtökohdaltaan negatiivinen. On todettu, että myös alaisen ominaisuuksilla (uhri) on merkitystä ilmiön syntymiseen. Väärinkäyttävän esimiestyön johtaja-esimiehen liittyvät syyt voivat olla erilaisia: taustalla voi psykologisten ja sosiokulttuuristen tekijöiden lisäksi olla organisaatiossa tapahtuva dominoefekti, omien huonojen esimieskokemuksen siirto tai johdon tuen puute, stressi sekä johtajan mahdollinen narsismi ja moraalinen heikkous. (Bassman & London 1993, Tepper 2000, Tepper 2007, Wayne et al. 2008, Burton & Hoobler 2006, Keashly et al. 1994, Starratt & Grandy 2010.)

Esimiehen tekemää työpaikkakiusaamista voidaan pitää väärinkäyttävän esimiestyön yhtenä muotona. Kiusaamiseen liittyy tällöin esimiesaseman suoma status ja valta. Kiusaaminen on jatkuvaa tai toistuvaa, alaiseen kohdistuvaa negatiivista toimintaa (mm. alistaminen, uhkaukset, ahdistelu, sosiaalinen eristäminen), jonka tavoitteena on nöyryyttäminen, pelottelu tai rankaiseminen.

Kiusaamista voi esiintyä myös hienovaraisempina muotoina, mm. tiedon pimitämisenä ja epäselvien ohjeiden antamisena. (Zapf 1999, Zapf & Einarsen 2001, Vega & Comer 2005, Harvey et al. 2007.)

2.2.2.4 Persoonan pimeä puoli: narsismi

Johtajan karisma sekä persoonallisuus tai siinä olevat häiriöt ovat yksi huonon johtamisen tarkastelunäkökulma. Tarkastelen tässä niistä ensisijaisesti narsismia, koska psykologiseen tarkasteluun osaamiseni ei riitä eikä se toisaalta ole tämän tutkimuksen aineiston, metodologian tai tutkimustehtävän kannalta ole relevanttia.

Narsismi kuuluu ihmisen luonteeseen ja sopivassa mittakaavassa säätelee terveellä tavalla itsen suojelua ja säilymistä. Negatiivisessa muodossa esiintyvä narsismi on kuitenkin merkittävin ja tuhoavin persoonallisuushäiriö johtamisessa ja johtajassa. Narsismille tyypillisiä elementtejä ovat ylimielisyys, itsen korostaminen, kateus, oikeutuksen tunne, heikko itsetunto, tietynlainen ylimerkkyys sekä vihamielisyys. Destruktiiviseen narsismiin sisältyy myös moraalittomuutta tai amoraalisuutta, irrationaalisuutta, joustamattomuutta ja jopa skitsofreenista käyttäytymistä. Narsistista johtajaa motivoivat ensisijaisesti omat vallan ja ihailun egoistiset tarpeet ja hän on kyvytön huomioimaan muita. Empatian puute onkin narsismin keskeinen elementti ja tällöin henkilöiden välisistä suhteista (myös johtamisessa) tulee ensisijaisesti hyväksikäyttäviä ja välineellisiä. Narsisti ei myöskään kykene arvioimaan tai refleктоimaan omaa toimintaansa tai käyttäytymistään. Narsistit eivät kykene vastuulliseen vallankäyttöön tai kohtelemaan toisia ihmisiä yksilöinä. Narsisteja houkuttelevat erityisesti sellaiset työpaikat ja -yhteisöt, joissa on mahdollisuus saavuttaa sosiaalista statusta ja arvostusta. (Rosenthal & Pittinsky 2006, Samier & Atkins 2010.)

Narsismi ja vallan menettämisen pelko, joiden juuret ovat heikossa tai kehitysmättömässä itsetunnossa, voivat saada aikaan karisman personoitumisen. Karisma itsessään on neutraali käsite mutta personoitunut karisma puolestaan on negatiivinen ilmiö. Personoituneella karismalla tarkoitetaan itsekästä, hyväksikäyttävää käyttäytymistä, jonka takana ovat johtajan omat tavoitteet. Tällaisella johtajalla on tarve dominoida ja kontrolloida, mikä johtaa destruktiiviseen käyttäytymiseen. Hän kohtelee ihmisiä objekteina ja välineinä omien tavoitteidensa saavuttamiseen ja käyttää valtaa autoritaarisesti ja manipulatiivisesti. Narsistit yliarvioivat omat ominaisuutensa ja saavutuksensa ja keskittyvät itseensä, omaan hyvinvointiin ja omien tarpeiden tyydyttämiseen. Narsistit eivät kykene arvostamaan toisia yksilöinä ja itsesäätelykyvyn puute pahentaa käyttäytymistä. (O'Connor et al. 1995, Howell & Avolio 1992.)

2.2.2.5 Negatiivinen johtaminen: johtajien näkökulma

Useimmat huonon johtamisen teoriat lähestyvät ilmiötä johdettavien ja johtamisen seurausten näkökulmasta. Tästä poikkeuksena on kuitenkin Schillingin (2009) negatiivisen johtamisen teoria, joka on pikemminkin kokoava viitekehys sellaisille huonon johtamisen lajeille, jotka johtajat itse kokevat merkityksellisiksi. Tämän viitekehysten keskeiset asiat on koottu taulukkoon 4.

TAULUKKO 4 Negatiivinen johtaminen

	KAYTTÄYTYMIS-KATEGORIA	KESKEISET TEKIJÄT JA ILMENEMINEN
destruktiiviset tyypit	1. epärehellinen / petollinen johtaminen (insincere leadership)	<ul style="list-style-type: none"> johtajan vilpillisyys / petollisuus tiedon vääristäminen tai pimitäminen tuen epääminen alaisilta kasvojen säilyttäminen johtajan omat tavoitteet hienovaraisuus
	2. despoottinen johtaminen (despotic leadership)	<ul style="list-style-type: none"> autoritaarinen käyttäytyminen valtaetäisyyden säilyttäminen auktoriteetti epähuomaavainen ja armoton toiminta johtaja vaikeasti lähestyttävä
	3. hyväksikäyttävä johtaminen (exploitative leadership)	<ul style="list-style-type: none"> painostaminen, uhkailu, pelottelu alaisten ulkoisen motivaation ruokkiminen ja hyväksikäyttäminen "keppi ja porkkana"-menetelmä
	4. rajoittava johtaminen (restrictive leadership)	<ul style="list-style-type: none"> tilan ja vaikutusmahdollisuuksien rajoittaminen tavoitteiden tyrkyttäminen alaisia ei oteta mukaan tai heidät ohitetaan alaisia ei kuulla tai voimaannutetaan
ei-destruktiiviset tyypit	5. hylätty johtaminen (failed leadership)	<ul style="list-style-type: none"> liiallinen operatiiviseen työhön keskittyminen johtamistyön laiminlyönti
	6. johtamisen aktiivinen välttäminen (avoiding leadership, active)	<ul style="list-style-type: none"> alaisten myötäileminen, liittoutuminen konfliktien välttäminen pelkästään positiivista palautetta alaisille
	7. johtamisen passiivinen välttäminen (avoiding leadership, passive)	<ul style="list-style-type: none"> ailahteleva toiminta vastuuta ei kanneta epäjohdonmukaisuus ja epäluotettavuus toiminnassa päätösten tekemisen välttäminen toiminta puheen asteella
	8. antaa mennä- johtaminen (laissez-faire leadership).	<ul style="list-style-type: none"> ei riittävästä kommunikoinnista ei tavoitteiden tai suunnan asettamista välipitämättömyys johtamista kohtaan ei täytä johtamistehtävää tai rooliodotuksia (esim. palaute tai läsnäolo)

Negatiivisen johtamisen tyypit jaetaan kahteen ryhmään sen mukaan, ovatko ne destruktiivisia vai ei-destruktiivisia toisia ihmisiä kohtaan. Ensimmäinen eli destruktiivinen ryhmä koostuu epärehellisestä, despoottisesta, rajoittavasta ja hyväksikäyttävästä johtamisesta. Epärehellinen johtaminen näyttäytyy petollisuutena, epärehellisyytenä, alaisten epäoikeudenmukaisena kohteluna sekä tiedon vääristelemisenä tai pimitämisena. Despoottiselle johtamiselle ominaisia

piirteitä ovat autoritaarisuus, toisten huomioimatta jättäminen, aggressiivisuus sekä kuuliaisuuden vaatiminen. Hyväksikäyttävässä johtamisessa keskiössä on pelottelu ja ulkoisten motiivien ruokkiminen. Rajoittava johtaja puolestaan ei anna alaisilleen tilaa tai mahdollisuuksia, määrittää säännöt ja tavoitteet eikä ota huomioon toisten ideoita. Nämä neljä ensimmäistä negatiivisen johtamisen tyyppiä täyttävät myös väärinkäyttävän esimiestyön tunnusmerkit. (Schilling 2009.)

Toinen negatiivisen johtamisen tyyppiryhmä koostuu ei-destruktiivisista tehottoman johtamisen muodoista. Epäonnistunut johtaminen tarkoittaa liiallista keskittymistä operatiiviseen työhön ja johtamistehtävän laiminlyöntiä. Johtamisen välttäminen voi puolestaan olla joko aktiivista tai passiivista. Aktiivinen johtamisen välttäminen näyttäytyy erilaisena liittoutumisena alaisten kanssa, ylipositiivisena palautteena ja alaisten toiveiden noudattamisena. Johtamisen passiivinen välttäminen on vastuun ja päätöksenteon välttämistä, epäjohtonmukaisuutta ja autenttisuuden puutetta. Laissez-faire – tyyppinen johtaja ei kommunikoi tai aseta tavoitteita, anna palautetta tai motivoi toisia: hän suhtautuu välinpitämättömästi johtamiseen liittyviin vastuisiin. (Schilling, 2009.)

2.2.2.6 Huono johtaminen epäeettisenä toimintana

Eettisyyttä ja moraalialia voidaan käyttää kaiken johtamisen ja kaikkien huonon johtamisen ”tyyppien” tarkastelunäkökulmana: etiikkassahan tarkastellaan hyvän ja pahan, oikean ja väärän eroja, suhdetta sekä käyttäytymistä, toimintaa ja näiden seurauksia. Yleensä oletetaan, että johtajat edustavat ja noudattavat korkeita moraalialia normeja ja eettisyyttä puheessaan, toiminnassaan, päätöksissään ja käyttäytymisessään (esimerkillä johtaminen). Eettisyyttä voidaan ehkä kutsua hyvän johtamisen perustaksi. Tällainen johtaminen ilmenee normatiivisesti sopivana, moraalialia arvoja noudattavana käyttäytymisenä niin omassa toiminnassa kuin suhteessa toisiin. Eettisyys on myös eheyttä (integrity), jossa puhe ja teot ovat sopusoinnussa keskenään. Eräs keskeinen epäeettisen käyttäytymisen mahdollisuus piilee johtajan ja seuraajan välisessä vuorovaikutuksessa. Moraali ja eettiset normit määrittelevät käyttäytymistä ihmissuhteissa, jollainen johtaminenkin on. (Aronson 2001, Toor & Ofori 2009, Chandler 2009, Bass & Steidlmeier 1999, Treviño et al. 2000, Andrews 1989.)

Toiminnan ja tekojen moraalialisuutta voidaan arvioida kolmen tekijän – päämäärien, keinojen ja seurausten – kautta. Johtamisessa eettisyyttä voidaan tarkastella kolmen keskenään vuorovaikutuksessa olevan ulottuvuuden kautta: 1) johtajien oma etiikka (tavoitteet ja henkilökohtaiset eettiset periaatteet, johtajan moraalialia luonne), 2) johtamisen menetelmien ja prosessien eettisyys, sekä 3) johtamistoimien ja niiden seurausten eettisyys. Myös toiminnan takana olevia arvoja ja kriteereitä voidaan arvioida eettisestä näkökulmasta. (Bassman & London 1993, Ciulla 2005, Bass & Steidlmeier 1999.)

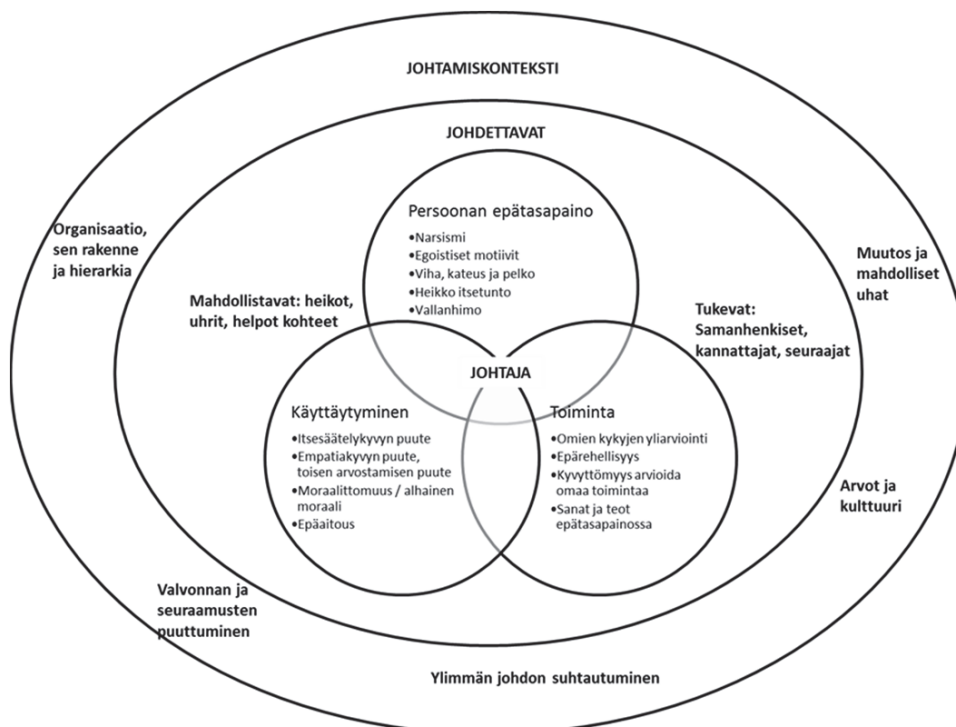
Destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen voi vahingoittaa organisaation jäseniä tai sen avulla voidaan pyrkiä lyhyen aikavälin tavoitteisiin pidemmän aikavälin seurauksien kustannuksella. Destruktiivinen johtaminen on siis selkeästi epäeettistä johtamista. Eettisen käyttäytymisen puute ilmenee huonon johtamisen lajeissa eri tavoin ja se voi myös johtaa huonon johtamisen syntymiseen:

epäeettinen käskyttävä johtaminen johtaa autoritaariseen ja despoottiseen johtamiseen sekä laissez-faire- johtamiseen, jossa johtajaa kiinnostavat vain omat tavoitteet. Johtajan yksilöllinen arvorakenne vaikuttaa siihen, miten helposti destruktiivista käyttäytymistä esiintyy. Organisaation arvot puolestaan vaikuttavat työyhteisön eettiseen toimintaan ja käyttäytymiseen. (Illies & Reiter-Palmon 2008, Aronson 2001.)

Valinnaisuus ja valinta (voluntarismi) on yksi tapa tarkastella etiikkaa: mahdollisuus valita ja näiden valintojen tekeminen. Huonojen johtajien voidaan katsoa – egoististen motiiviansa takia – valitsevan tietoisesti epäeettisiä toimintatapoja. Johtajan valta ja asema voi ikään kuin eristää hänet moraalisisista normeista ja oikeuttaa toimimaan omien tarpeiden perusteella. Eettinen johtaminen edellyttääkin kykyä ja halua itsereflektointiin, oman toiminnan ja käyttäytymisen arviointiin, jonka puutetta voidaan pitää jopa johtamiseen liittyvänä osamisvajeena. (Price 2000, Ciulla 2005.)

2.2.3 Huonon johtamisen osatekijät tiivistetysti

Huonon johtamisen osatekijät eri teorioista ja tutkimussuuntauksista voidaan jakaa johtajaan itseensä, johdettaviin ja johtamiskontekstiin liittyviin elementteihin. Kuvio 5 havainnollistaa näitä tekijöitä aiemmissa luvuissa kuvattujen teorioiden pohjalta laatimanani yhteenvetona.



KUVIO 5

Huonon johtamisen osatekijät

Kuviossa 5 ytimen muodostavat huonoon johtajaan liittyvät tekijät, jotka olen jakanut tässä hahmotuksessa kolmeen ryhmään: 1) persoonan epätasapainoon, 2) käyttäytymiseen ja 3) johtamistoimintaan liittyviin tekijöihin (vrt. Erickson et al. 2007). Ryhmät ja niiden osatekijät ovat osittain päällekkäisiä ja yhteydessä toisiinsa.

Persoonan epätasapainoon sisältyvät narsismi, egoistiset motiivit, viha, kateus ja pelko, heikko itsetunto ja vallanhimo. Käyttäytymiseen liittyviä ilmiöitä ovat itsesääteilykyvyn puute, empatian puute ja toisten arvostamisen puute, moraalittomuus tai alhainen moraalit sekä epäaitous. Toiminnassa näkyy puolestaan omien kykyjen yliarviointi, epärehellisyys, kyvyttömyys arvioida omaa toimintaa sekä sanojen ja tekojen epätasapaino.

Tätä johtajan muodostamaa ydintä ympäröi kuviossa 5 johdettaviin liittyvä alue, jonka keskeiset osat ovat joko huonon johtamisen mahdollistaminen tai jopa sen tukeminen (vrt. Padilla et al. 2007). Huonon johtamista mahdollistavat alaiset ovat usein heikkoja, uhriominaisuuksia omaavia ja helppoja kohteita. Huonon johtamista tukevat alaiset ovat puolestaan johtajan kanssa samanhenkisiä, hänen kannattajiaan tai seuraajiaan.

Johtamiskonteksti on kuvion uloin kehä ja sinne sijoittuvat organisaatioon ja ympäristöön liittyvät huonon johtamista selittävät tekijät. Tällaisia selittäviä tekijöitä ovat organisaation ja yhteiskunnan arvot sekä kulttuuriset tekijät, organisaatio rakenteineen ja hierarkioineen ja lisäksi ylimmän johdon suhtautuminen huonon johtamiseen. Tämä suhtautuminen voi näyttäytyä esimerkiksi valvonnan ja seuraamusten puuttumisena. Usein johtamiskontekstiin liittyy huonossa johtamisessa muutos ja erilaiset uhat tai niiden mahdollisuus.

Tutkimuksessani fokus on nimenomaan johtajassa ja johtajan roolissa. Ennakko-oletukseni on, että vaikka johtajalla tutkimusten mukaan on keskeinen rooli huonossa johtamisessa, aiheesta ei juuri johtamisesta keskusteltaessa puhuta. Sen sijaan huomio kiinnitetään johdettaviin ja kontekstitekijöihin, joita käytetään huonon johtamisen selittämiseen, perustelemiseen ja oikeuttamiseen kielenkäytön avulla. Seuraavaksi kuvaan puhetta, tekstiä ja diskurssia sekä niissä tapahtuvaa merkitysten rakentumista ja rakentamista.

2.3 DISKURSSI JA DISKURSSIANALYYSI

Tutkimukseni rakentuu vahvasti diskurssin käsitteen, merkityksen ja diskurssianalyysin perustalle. Kuvaan seuraavassa diskurssia käsitteenä ja diskurssianalyysia menetelmänä ja tutkimuksellisenä lähestymistapana. Sen jälkeen kuvaan diskurssianalyysia kolmevaiheisena prosessina. Kehitin tämän mallin tehdessäni artikkelin 2 tutkimustyötä ja sitä on hyödynnetty myös muissa tutkimuksissa (artikkelit 3-5) sekä tämän väitöskirjan tulosten yhteenvedossa (luku 4.1). Seuraava diskurssia koskeva luku kuvaa siten myös väitöskirjani artikkelin 1 tuloksia.

2.3.1 Diskurssin käsite

Diskurssi voidaan määritellä toisiinsa liittyvinä teksteinä, sekä niiden tuottamisena, levittämisenä ja vastaanottamisena. Sosiaalista todellisuutta eivät tuota yksittäiset tekstit vaan jäsentyneet tekstikokonaisuudet, jotka voivat sisältää hyvin erilaisia tekstejä. Tekstit kuuluvat diskursseihin, edustavat niitä. Teksteistä tulee merkityksellisiä toisten tekstien kautta ja suhteessa niihin (intertekstuaalisesti) sekä suhteessa siihen sosiaalisesti rakentuneeseen maailmaan, jossa ne tuotetaan. Diskurssit syntyvät vuorovaikutuksesta sosiaalisten ryhmien välillä ja niihin vaikuttavat ne monimutkaiset yhteiskunnalliset rakenteet, joissa diskurssin juuret ovat, sen historiallinen ja sosiaalinen konteksti. (Phillips & Hardy 2002.)

Diskurssin käsitteen määrittelyssä voidaan tehdä ero sen välillä, käsitteenkö diskurssin tutkimus sosiaalisen tekstin tutkimukseksi (puhe ja kirjoitettu teksti sosiaalisessa toimintakontekstissaan, diskurssi sosiaalisena vuorovaikutuksena) vai diskursiivisesti muodostuvan ja säilytettävän sosiaalisen todellisuuden tutkimukseksi (sosiaalisen todellisuuden muotoutuminen kielen kautta, diskurssi todellisuuden sosiaalisena konstruktiona). Ensimmäinen näkökulma korostaa organisaatioiden jokapäiväisen vuorovaikutuksen ”puhuttua” ja ”tekstuaalista” luonnetta, jälkimmäinen puolestaan sosiaalisen todellisuuden muotoutumista historiallisesti sijoittuvien, diskursiivisten tekojen kautta. Toisin sanoen ensimmäinen näkökulma lähestyy diskursseja paikallisesti ja paikallisina, analyttisesti erillään muista sosiaalisen todellisuuden tasoista (kuten merkityksen ja toiminnan taso) ja sisällöllisesti yksittäisinä (kontekstuaalisessa tyhjiössä) kun taas jälkimmäisestä näkökulmasta diskurssit ovat yleisiä ja vallitsevia järjestelmiä ajatusten ja ideoiden muotoiluun ja artikulointiin (Diskurssit). Tällöin muut sosiaalisen todellisuuden tasot ovat enemmän tai vähemmän diskurssissa luotujen valta-tietosuhteiden muotoilemia tai määräämiä. (Alvesson & Kärreman 2000, 1126-1127). Diskurssilla on ikään kuin kaksi ulottuvuutta: konkreettinen ja näkyvä taso sekä abstrakti ja ideologinen ulottuvuus (Breit 2010, 621).

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa diskurssit voidaan ymmärtää vakiintuneiksi puheikäännöiksi, joiden avulla osaltaan rakennetaan ja tuotetaan sitä ilmiötä, jota diskurssi kuvaa. Tekstit rakentuvat sosiokulttuurisesti mutta ne myös muotoilevat yhteiskuntaa (Fairclough 1995). Diskurssi on tekstuaalinen kokonaisuus ja osa sosiokulttuurisia käytäntöjä, rakentaen osaltaan sosiaalista todellisuutta. Diskursiivisissa lähestymistavoissa tavoitteena on diskurssin tunnistamisen jälkeen analysoida, miten jokin asia sanotaan ja millaiseksi se silloin jonkin asian tai ilmiön tuottaa. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.)

Ranskalainen filosofi Michel Foucault (1926–1984) on ollut vaikutusvaltainen diskurssintutkimuksen teoreetikko, jonka ajatukset diskursseista, vallasta ja subjektista sekä kielen ja sosiaalisen todellisuuden suhteesta ovat diskurssintutkimuksessa keskeisiä. ”Diskursseilla” Foucault tarkoitti niitä vakiintuneita, kulttuurisesti jaettuja merkityksellistämisen (puhe- ja ajattelu)tapoja, jotka muokkaavat puhunnan kohdetta, kunkin aikakauden ja tilanteen ikään kuin

kiteytyntä ymmärrystä todellisuudesta. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 25-26, Jokinen & Juhila 1999.)

Kriittisessä organisaatio- ja johtamistutkimuksessa on lukuisia diskurssitutkimuksellisia lähestymistapoja. Niiden keskiössä on kritiikki työn ja organisaation johtamista kohtaan. Niille on yhteistä myös käsitys siitä, että diskursseilla on tärkeä rooli materiaalsen todellisuuden luomisessa: diskurssien kautta säännöt, identiteetit, kontekstit, arvot ja toimintatavat realisoituvat, ja näiden kautta puolestaan määrittävät sosiaaliset käytännöt. (Grant et al. 2009.) Kriittisessä diskurssitutkimuksessa mukaisesti käsitteellä ”diskurssit” (a discourse, discourses) tarkoitetaan kieliyhteisön jäsenten tunnistamaa, historiallisesti syntyntä ja vakiintunutta merkityksellistämisen tapaa. Diskurssien avulla asioita, ilmiöitä ja tapahtumia kuvataan ja merkityksellistetään tietyistä näkökulmasta ja tietyllä tapaa. (Fairclough 2005, 925, Pietikäinen & Mäntynen 2009, 27.)

Kriittinen diskurssianalyysi tarkastelee sitä, miten sosiaalista valtaa, sen väärinkäyttöä, dominointia ja epätasa-arvoisuutta synnytetään, pidetään yllä ja vastustetaan tekstin ja puheen avulla sosiaalisessa ja yhteiskunnallisessa kontekstissa. Kriittinen diskurssianalyysi pyrkii osoittamaan, miten diskursiiviset käytänteet, tapahtumat ja tekstit syntyvät ja muokkautuvat valtasuhteiden sekä vallantavoittelun mukaan. Yksi vallan ja diskurssin suhteen keskeisistä tekijöistä on se, miten eri sosiaalisilla ryhmillä on mahdollisuus osallistua (yleiseen tai julkiseen) diskurssiin ja tätä kautta syntyvä epätasa-arvo. Tarkastelussa olennaista on vallankäytön ja valta-aseman hyväksyttävyyden ja legitimitettiin (näiden kyseenalaisuus tai vallan väärinkäyttö) sekä myös negatiiviset seuraukset (kuten epätasa-arvo). (van Dijk 1993, van Dijk 2001, Fairclough 1993.)

Diskurssi terminä ei siis ole yksiselitteinen käsite. Käsitettä käytetään hyvin erilaisissa merkityksissä: sosiaalisuuden elementtinä tai hetkenä, substantiivina jolla viitataan tiettyihin diskursseihin (esimerkiksi poliittinen diskurssi, feministinen diskurssi, johtamiskurssi) ja konkreettisimmillaan viittamaan tiettyihin puhutun interaktion tilanteisiin. (Fairclough et al. 2004,4) Tutkijan tuleekin valita, määritellä ja perustella se, mitä hän tutkimuksessaan diskurssilla tarkoittaa ja mitä vaikutuksia tällä määrittelyllä tutkimuksen tekemiseen on. Tämä merkitys voi olla eri tutkimuksissa erilainen ja se tulee määritellä joka kerta uudelleen. (Pietikäinen & Mäntynen 2009.)

2.3.2 Diskurssianalyysi ja sen lajit

Diskurssianalyysia voidaan tehdä erilaisten traditioiden pohjalta ja eri tavoin. Taulukko 5 havainnollistaa näiden eri lähestymistapojen kehittäjiä, yhteneväisyyksiä ja eroja.

TAULUKKO 5 Diskurssianalyttisten lähestymistapojen yhteenveto

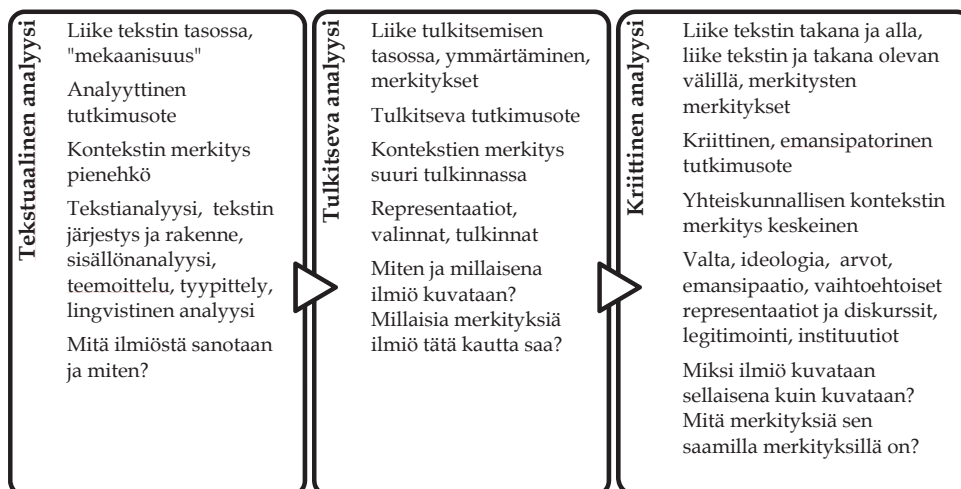
	TEKSTIN TASO	TULKINNAN TASO	KRIITTISYYDEN TASO	LÄHDE
Traditio	englantilainen (keskustelupainotteinen)	ranskalainen (kulttuuripainotteinen)	saksalainen (todellisuuspainotteinen)	Remes (2006)
Tieteenfilosofinen lähtökohhta	empiristinen	rationalistinen	pragmaattinen / kriittinen	Remes (2006)
Tiedonintressi	empiiris-analyttinen (tekninen)	historiallis-hermeneuttinen (kommunikatiivinen)	kriittinen ja reflektiivinen (emansipatorinen)	Habermas, sit. Alvesson & Willmott 2012
Analyysin taso	tekstin taso: sanat, ilmaukset, lauseet, virkkeet, metaforat	tulkinnallinen: tekstin ja merkitysten ymmärtäminen	tekstin takana ja alla, piilo- ja syvämerkitykset, merkitysten merkitykset ja vaikutukset	Pynnönen
Suhde diskurssiin	diskurssin merkit tekstissä, diskurssin löytäminen	diskurssin muotoutuminen, tuottaminen	diskurssiin kohdistuva kritiikki, diskurssin muuttaminen	Remes 2006
Diskurssi	tekstien muodostama	tekstit konteksteissaan	kontekstit teksteissä	Pynnönen
Diskurssin taso	mikro, diskurssi (small d approach, tekstifokus)	mikron ja makron suhde	mega, Diskurssi (Paradigm-type approach, käsitetason ilmiöt)	mm. Alvesson & Kärreman 2000
Analyysityyppi 1	lingvistinen	intertekstuaalinen / interdiskursiivinen	kriittinen	Fairclough 1995
Analyysityyppi 2	sosiolingvistinen analyysi, kriittinen lingvistinen analyysi	tulkitseva diskurssianalyysi	kriittinen diskurssianalyysi	Phillips & Hardy 2002
Kontekstin taso	paikallinen, tilanteinen, esiintymä (organisaatio= puhekonteksti)	↔	sosiaalinen, historiallinen, kulttuurinen, yhteiskunnallinen	mm. Alvesson & Kärreman 2000
Kontekstin merkitys	pieni	↔	keskeinen	mm. Phillips & Hardy 2002
Fokus / välineet:	teksti itsessään (sisältö ja muoto); sisällönanalyysi, teemat, tyypit, luokittelu, lingvistiset piirteet	teksti konteksteissaan; tulkinnat, representaatiot	kontekstit tekstissä: toiseus, valta, hierarkia, dekonstruktio, instituutiot, legitimointi, manipulointi	Pynnönen eri lähteiden perusteella
Tutkijan positio	analyytikko	tulkitsija	asianajaja / keskustelija	Juhila 1999

Taulukossa pystysarakkeet kuvaavat kolmea keskeistä diskurssianalyysin perinnettä, joita kuvaan käsitteillä "tekstin taso", "tulkinnan taso" ja "kriittinen taso". Nämä koulukunnat rakentuvat erilaisille tutkimusotteille ja lähestyvät tekstin ja kontekstin suhdetta ja diskurssia käsitteenä eri tavoin. Myös tutkijan suhde tutkimuksensa kohteeseen on erilainen. Taulukon sarakkeiden erottaminen toisistaan katkoviivoilla on tarkoituksellista: erilaiset lähestymistavat eivät välttämättä ole "lokeroitavia" tai toisistaan selkeästi rajautuvia vaan pikemminkin toisiinsa kietoutuvia. Tätä jatkumoa kuvaavat myös taulukon nuolet.

Omassa tutkimuksessani yhdistän tutkimusperinteiden rajoja rikkoen nämä kolme suuntausta toisiinsa prosessinomaiseksi, vaiheittaiseksi ja syveneviä merkitystasoja avaavaksi analyysiksi. Esittämäni analyyttinen jatkumo etenee taulukossa 5 vasemmalta oikealle: tekstin tasosta ja paikallisesta / tilanteisesta kontekstista siirrytään kohti yhteiskunnallista ja sosiokulttuurista kontekstin tasoa.

2.3.3 Diskurssianalyysi prosessina

Kolmevaiheisessa analyysimallissa tekstuaalisesta (lingvistikisestä) pintatason analyysistä edetään tulkitsevan analyysin kautta kriittisen analyysin vaiheeseen. Prosessin edetessä kontekstit laajenevat paikallisesta (tekstin) kontekstista yhteiskunnalliseen. Samalla niiden merkitys kasvaa. Prosessin syvetessä diskurssin valtaan ja hierarkioihin (myös diskurssijärjestyksiin) liittyvät kysymykset lisääntyvät. Myös tutkijan rooli muuttuu. Tutkimus rikastuu koko matkan ajan. Kuvio 6 kuvaa tätä prosessuaalista analyysitapaa ja samalla väitöskirjan artikkelin 1 tuloksia.



KUVIO 6 Diskurssianalyysi kolmevaiheisena prosessina

Prosessi käynnistyy tekstuaalisella, tekstin tasossa liikkuvalla analyysillä. Tutkijan suhde tekstiin on analyyttinen ja analyysissa hyödynnetään empirististä,

havainnoivaa otetta. Tutkija lukee aineistoa ja tekee huomioita sen sisällöstä, rakenteesta, järjestyksestä sekä lingvivististä tekijöistä. Teksti itsessään on fokuksessa: sanat, ilmaukset, lauseet, virkkeet, metaforat sekä selonteot kokonaisuutena. Analyysin konteksti on tilanteinen, paikallinen ja tekstuaalinen, mikro- ja mesotason. Tutkijan analyysissaan tekemät johtopäätökset (mm. luokittelut) lisäävät analyysiin myös hieman tulkinnallisuutta. Tutkimusote on kuitenkin neutraali ja siinä tehtävät johtopäätökset ovat objektiivisempia kuin myöhempien vaiheiden ratkaisut. Analyysin tuloksena syntyy tekstin perusrakenteen, sen kantavien teemojen ja ominaisuuksien luokittelu, jonka perusteella voidaan kuvata sitä, mitä ilmiöstä sanotaan ja miten ilmiöstä puhutaan. Diskurssi voidaan siten tunnistaa ja sen tunnusmerkkejä kuvata.

Analyysin toinen taso on tulkitseva ja pyrkii ymmärtämään tekstiä ja diskurssia laajemmin. Ymmärtäminen kohdistuu niihin merkityksiin, joita tekstillä ja sen edustamalla diskurssilla on konteksteissaan: aineisto asetetaan tilanteeseen, intertekstuaaliseen ja yhteiskunnalliseen kontekstiinsa ja merkitykset peilautuvat sekä aineistoon että aineistosta kontekstiin. Tulkitsevan analyysin tuloksena syntyy representaatioita, jotka kertovat siitä, millaiseksi jokin ilmiö tekstin ja diskurssin kautta tehdään. Tutkijan ote on tulkitseva ja myös hänen omat valintansa vaikuttavat siihen, millainen tulkinta (monista mahdollisista) syntyy.

Tutkimuskysymysten ja- intressin niin edellyttäessä voidaan edetä kriittisen diskurssianalyysin vaiheeseen, jossa representaatiot kyseenalaistetaan ja ne asetetaan erilaisiin vallan ja vaikuttamisen viitekehyksiin. Erityisen tärkeää tämä on silloin kun tulkitsevassa analyysissa havaitaan, että joku tai jotkut representaatiot ovat dominoivia ja ikään kuin tekevät toisenlaiset tulkinnat ja vaihtoehdot mahdottomiksi. Vaikenevat äänet ja diskurssit nostetaan esiin ja pyritään murtamaan se, mikä aiemmissa analyysivaiheissa näyttää muodostuvan itsestään selväksi. Tutkijan ote on kriittinen ja emansipatorinen: tavoitteena on vähintään diskurssin muuttaminen mutta jopa sosiaalinen muutos. Kontekstit, joita vasten analyysia tehdään, ovat yhteiskunnallisia, historiallisia ja poliittisia. Kriittisessä analyysissa nämä kontekstit nähdään diskurssissa ja sitä kautta tekstissä, niitä säätelevinä.

Esittämäni kolmevaiheista mallia voidaan epäilemättä kritisoida liiallisesta yksinkertaistamisesta ja diskurssianalyysia koskevan tutkimuksen ja kirjallisuuden valtavan laajuuden huomioiden kritiikki on täysin oikeutettua. Malli havainnollistaa silti sitä, miten tekstien edustamaa diskurssia voidaan systemaattisesti analysoida: analyysin edeltävä vaihe antaa perusteet ja ainekset seuraavaan. Systemaattisuuden tarvetta diskurssianalyysissa on jossain määrin myös peräänkuulutettu (esim. Fairclough 1992). Erityisesti esittämäni jatkumoajattelu soveltuu diskurssien mikro- ja makrotasojen välisen sillan rakentamiseen. Malli lähestyy tekstiä diskurssia edustavana kosketuspintana ja purkaa sitä pintatasosta syvemmälle, ottamatta kantaa ontologisiin tai epistemologisiin ennakoasetelmiin. Ihmisen subjektivistinen rooli ja valinnat (voluntarismi) kielen tuottajana, käyttäjänä ja merkitysten rakentajana korostuvat koko analyysin perustana.

2.3.4 Diskursiivinen vallankäyttö

Kielenkäyttö ja siihen liittyvät valinnat rakentavat omalta osaltaan todellisuuttamme: ne muokkaavat tieto- ja uskomusjärjestelmiä ja ovat mukana rakentamassa identiteettejä ja sosiaalisia suhteita. Kielellä on siis valtaa ja kielenkäyttö on myös vallankäyttöä. Diskursiivinen valta toimii myös sitä kautta, mitkä diskurssit pääsevät ääneen ja mitkä hiljennetään. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 17, 58, Mumby and Stohl 1991.) Valta on läsnä siellä, missä ihmiset tuottavat vuorovaikutuksen kautta sosiaalista todellisuutta. Tässä vuorovaikutuksessa ja sen seurauksena toiset sosiaalisen todellisuuden tulkinnat saavat joitakin muita vahvemman aseman ja usein tämä liittyy siihen, millaisia toimijoiden asemat ja niiden väliset erot ovat. Tällaisen epäsymmetrisyyden tutkiminen on keskeinen diskurssianalyysin aihe. Toinen tärkeä ja myös valtaan liittyvä aihe on pohtia sitä, mitä erilaisista institutionaalisista asemista tuotetusta kielenkäytöstä seuraa. (Juhila & Suoninen 1999, 247.) Johtaja (mielipidejohtaja, yritysjohtaja, valtiojohtaja) on esimerkki tällaisesta institutionaalisesta asemasta.

Vallalla ja pääsyyllä diskursseihin on yhteys: mitä laajempi pääsy diskursseihin on, sitä enemmän valtaa on käytettävissä. Vastaavasti, mitä rajoitetummat diskurssit ihmisellä on käytettävissä, sitä vähemmän heillä on valtaa tai vaikutusmahdollisuuksia. Koska diskurssin kautta tapahtuva kontrollointi on osa sosiaalisen toiminnan kontrollointia, sitä paremmin valtaa pitävät pääsevät vaikuttamaan siihen, miten ihmisen mieltä ohjataan diskurssin kautta. Myös konteksteihin (esimerkiksi viestintätilanteeseen) vaikuttavat eniten ne, joilla on valtaa. (van Dijk 1993, van Dijk 2001.)

Representaatio on keskeinen käsite tutkittaessa diskursiivista valtaa. Representoinnissa on kyse siitä, millaiseksi jokin asia diskursiivisesti tuotetaan (nimitetään, kuvataan) ja millaisia merkityksiä se tätä kautta saa. Representoinnissa tehdään valintoja: mitä kuvaukseen sisällytetään ja mitä jätetään pois, mikä asetetaan ensisijaiseksi ja mikä toissijaiseksi. Diskursseilla sanotaan olevan representatiivista kuvausvoimaa: niillä on kyky kuvata ja esittää asiat "totena" tai "tapahtuneena" ja arvottaa asioita. Diskurssien avulla siis rakennetaan ja jaetaan tietoa sekä esitetään sitä tietystä näkökulmasta. Tuloksena on aina tietynlainen tiedon merkityksellistämisen tapa. (Fairclough 1995, 13; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 53–54.)

Kielenkäytön valtaa käytetään myös suostuttelun ja manipulaation kautta ja sen tavoitteena on toisten mielipiteen muuttaminen omien intressien mukaiseksi. Välineinä toisten "mielenhallinnassa" ovat diskurssien tekstit ja puhe, jotka voivat (manipuloimisen sijaan) olla hyvinkin hienovaraisia, rutiininomaisia ja jokapäiväisiä, siis "luonnollisia" ja "hyväksyttäviä". Silloin kun valtaa pitävät käyttävät sitä väärin (suhteessa lakeihin, demokratiaan, tasa-arvoisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen), syntyy dominointia, joka on kriittisen diskurssianalyysin keskeinen kiinnostuksen kohde. (van Dijk 1993.)

Manipulointi on yksi kriittisen diskurssianalyysin keskeisistä käsitteistä. Manipulointi voidaan määritellä illegitiimiksi dominoinniksi, joka vahvistaa sosiaalista epätasa-arvoa. Manipulointi on kognitiivista mielen kontrollointia,

jossa puututaan ymmärtämisen prosesseihin, mentaalisten mallien muodostumiseen ja erilaisiin sosiaalisiin representaatioihin (tieto ja ideologiat). Diskursiivisesti manipulointiin yleensä kuuluu ideologista diskurssia, ”meidän” ja ”niiden” vastakkainasettelua. Manipulointi vaatii sosiaalisten resurssien käyttöä tai pääsyä niihin: juuri tästä syystä julkisessa keskustelussa ”hallitsevat” vaikuttajat (mediat mutta myös tutkijat) ovat keskeisiä toimijoita. (van Dijk 1993, van Dijk 2001, van Dijk 2006.)

Myös diskurssi ja siinä rakentuva representaatio voivat olla dominoivia. Dominoiva, itsestään selvänä pidetty ja haastamaton diskurssi rajoittaa ymmärrystämme ja tietämystämme ja ikään kuin sanelee sen, mikä on hyväksyttävää ja legitiimiä käyttäytymistä ja toimintaa. Samalla se sulkee pois vaihtoehdot tietämisen ja käyttäytymisen tavat. Tutkijoiden tulisi antaa erilaisten ”äänten” näkyä tekstissä ja erityisesti niiden, jotka normaalisti vaiennetaan. Erityisen kiinnostavaa on se, miten ”todellisuus” ja sen kokeminen syntyy äänellistämisen (inkluusion) ja vaiennamisen (eksluusion) prosessien ja ilmentymien kautta. (Duberley & Johnson 2009, Phillips & Hardy 2002.)

Legitimointi on diskursianalyysin näkökulmasta erilaisten argumentaatiostrategioiden ja diskursiivisten taktiikkojen käyttämistä jonkin toiminnan tai sen hyväksyttävyyden perustelemiseen tai oikeuttamiseen. Tällä tavalla jotkut asiat esitetään positiivisina, eettisinä, ymmärrettävinä, tarpeellisina tai muutoin hyväksyttävänä kyseisessä yhteisössä tai toimintakontekstissa. Vastaavasti toiset asiat esitetään negatiivisina, haitallisina tai esimerkiksi moraalisesti arveluttavina (delegitimointi). Tällaisia legitimoinnin eli oikeutuksen keinoja voidaan tutkia retorisen analyysin keinoin ja retoristen strategioiden näkökulmasta. Normalisointi, rationalisointi, emotionaaliset ja moraaliset perustelut, auktoriteettiperusteiset argumentit, tarkoitusperustelut sekä väistämättömyysväitteet ovat tällaisia retorisia strategioita. (Erkama & Vaara 2010, Vaara et al. 2006, Reyes 2011, Siltaoja 2009.) Retorinen argumentaatio on sidoksissa hegemonisten diskurssien syntymiseen ja purkamiseen. (Jokinen 1999b, Reyes 2011.)

Legitimointi on edellytys sille, että tietyt ideat, toimintatavat tai käytännöt institutionalisoituvat. Samalla institutionalisoituminen tukee legitimoitumista. (Vaara et al. 2006, Reyes 2011.) Kriittisessä teoriassa korostuvat sellaiset merkitykset ja ideologiat, joiden kautta instituutioita luodaan, pidetään yllä ja muutetaan. Diskurssit mahdollistavat ja tukevat joitakin toiminta- ja ajattelutapoja ja sulkevat samalla toisia ulkopuolelle. Ne voivat siten ottaa ikään kuin normatiivisen roolin. Kun tämä rooli on riittävän vahva ja diskurssista poikkeavasta käyttäytymisestä rangaistaan suoraan tai epäsuorasti, voidaan puhua jopa instituutioista. Instituutioille on tyypillistä sosiaalisesti rakentunut kontrolli: niitä suojellaan sosiaalisen kontrollin keinoin. (Phillips et al. 2004, Alvesson & Willmott 2012.) Tekstien ja niissä esiintyvän ajattelutavan (eli syntyvän sanoman) toistumisen kautta syntyy vaihtoehdottomuutta muistuttava itsestäänselvyys: ”tosiasia”, jonka käyttöönottamisesta ja noudattamisesta tulee (erilaisten ongelmien välttämiseksi) itsestäänselvyys tai jopa pakko. Toistuminen syntyy tekstien tulkinnan ja kuluttamisen prosessien avulla. Voimakas diskurssi voi synnyttää instituution erityisesti tilanteessa, jossa sillä ei ole vastavoimia (kil-

pailevia vahvoja diskursseja) ja joissa se on samansuuntainen muiden laajempien diskurssien kanssa, jolloin sen esittämä sosiaalinen todellisuus vahvistuu. (Phillips et al. 2004.)

Kaikki tekstit eivät ole yhtä merkitseviä diskurssiin vaikuttamisen ja institutionalisoitumisen kannalta eikä kaikkiin diskursseihin ole yhtä helppoa vaikuttaa. Mitä koherentimpi diskurssi on, sitä vaikeampaa siihen on vaikuttaa. Diskurssiin vaikuttavat erityisesti sellaiset tekstit, joiden luojan asema on ”äänivaltainen” eli kirjoittajan asema antaa hänelle vaikutusvaltaa ja diskursiivista legitimizeettiä. Muita vaikutuksen keinoja ovat toimijan keskeinen rooli ko. institutionaalisessa kentässä sekä mahdollisuudet painostamallaakin vaikuttaa diskurssiin (esim. valtio). (Phillips et al. 2004.)

2.3.5 Diskurssit tässä tutkimuksessa

Diskurssin käsite tässä tutkimuksessa määrittyy tutkimuskohtaisesti ja se on kuvattu kussakin artikkelissa erikseen. Artikkelissa 1 kuvataan diskurssia käsitteenä ja sen analyysia. Artikkelissa 2 empiirinen mediatekstien aineisto määritellään yhdeksi johtamiskurssiksi ja samalla huonon johtamisen diskurssiksi. Artikkelissa 3 diskursseja on kaksi: johtajadiskurssi ja alaisdiskurssi, joita edustavat eri empiiriset aineistot ja joiden kohtaamiseen tutkimus keskittyy. Neljännessä artikkelissa tarkastellaan julkisen sektorin johtamista (kuntajohtajien puhetta, johtajadiskurssia) diskurssina suhteessa kilpailevaan liiketaloudelliseen diskurssiin ja näiden diskurssien kohtaamista. Viidennessä artikkelissa kuvataan ikään kuin diskursiivista tanssia: diskurssin muodostumista vuoropuheluna, jossa johtajalla, johdettavalla ja medially on kullakin erilaiset roolit ja mahdollisuudet.

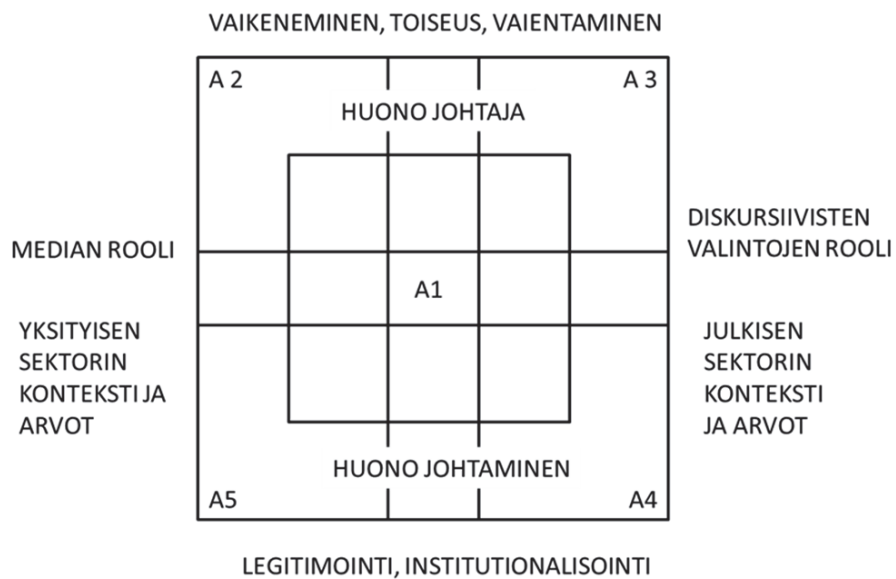
2.3.6 Johtaja diskursiivisesti rakentuvana ilmiönä

Johtaminen ja johtaja rakentuvat ja saavat merkityksensä diskursseissa, joissa niistä puhutaan ja kirjoitetaan. Diskursseissa rakennetaan representaatioita ja merkityksellistetään asioita nimeämällä, kuvailemalla, rinnastamalla ja määrittelemällä johtajaa ja johtamista. Se, mitä johtajasta sanotaan ja miten, rakentaa sosiaalisesti jaettua käsitystä johtajasta ja johtamisesta. Sanoista rakentuvat tekstit ja tekstien edustamat diskurssit rakentavat sosiaalista todellisuutta. Mitä laajemmalle diskurssilla on mahdollisuus levitä, sitä voimakkaammaksi se voi muodostua ja siten medially on keskeinen rooli johtamista koskevien käsitysten jakamisessa.

Rakentaessaan sosiaalista todellisuutta ihmiset tekevät diskursiivisia valintoja ja arvottavat asioita. Se, millaiseksi johtaja diskursseissa tuotetaan, on tärkeää: samalla nostetaan esiin ne asiat ja merkitykset, jotka halutaan jakaa ja joita halutaan ylläpitää. Myös se, kuka johtamisesta ja johtajasta puhuu, vaikuttaa näiden merkitysten vastaanottamiseen, hyväksymiseen ja jakamiseen. Eri-tyisen merkittäviä ovat johtamiseen liittyvät asiantuntijapositiot: sekä johtajilla että johtamisen tutkijoilla on keskeinen rooli johtamista koskevien diskurssien tuottajina ja kuluttajina.

3 NÄKÖKULMIA HUONOON JOHTAMISEEN

Olen edellä kuvannut tutkimukseni teoreettisen ja käsitteellisen viitekehyksen. Seuraavassa tarkastelen väitöskirjani tutkimusten ja artikkelien tuloksia suhteessa toisiinsa eri yhdistävien tekijöiden näkökulmista. Kuvio 7 kuvaa tätä tarkastelua.



KUVIO 7 Väitöskirjan tutkimusten tulkinnalliset näkökulmat

Aluksi tarkastelen huonoa johtajaa diskursiivisesti rakentuvana ilmiönä: huonosta johtajasta puhumista, Hyvän Johtajan dominoivan representaation rakentumista sekä vaikenemista, toiseutta ja vaientamista. Tarkastelen myös diskursiivisten valintojen roolia merkitysten ja representaatioiden rakentumisessa. Sen jälkeen tarkastelen johtamiskontekstin merkitystä: julkisen ja yksityisen sektorin kontekstia ja niiden sisältämien tekijöiden, erityisesti toimintaa ohjaavien

arvojen, vaikutusta johtamiskurssiin ja johtamista koskeviin merkityksenantoihin. Pohdin huonon johtamisen mahdollistamisen ja kontekstitekijöiden välistä suhdetta sekä median roolia johtamista koskevien diskurssien tuottajana, välittäjänä ja ylläpitäjänä.

Synteessin vaikenemisesta, toiseudesta, vaientamisesta ja niiden suhteesta legitimointiin ja jopa institutionalisointiin teen luvussa neljä. Luvussa neljä vastaan myös tutkimuskysymyksiin ja kuvaan sen, millaiseksi huonon johtajan ja huonon johtamisen välinen suhde tutkimukseni mukaan muodostuu.

3.1 Huonosta johtajasta puhuminen

Johtaja rakentuu diskursiivisesti johtamista ja johtajaa itseään koskevissa teksteissä ja puheissa. Johtaja määritellään diskursiivisten valintojen keinoin. Tällaisia valintoja ovat muun muassa kuvaileminen, kielelliset vertaukset ja rinnastukset, muu mielikuvien rakentaminen sekä myös puheeksi ottaminen itsessään. Johtajasta rakennetaan representaatioita, joihin liitetään ominaisuuksia ja määreitä. Myös huono johtaminen ja huono johtaja rakentuvat diskursiivisesti niillä eri foorumeilla, joissa johtajasta puhutaan ja kirjoitetaan.

3.1.1 Hyvän Johtajan dominoiva representaatio

Mediatekstien analyysiin perustuvassa tutkimuksessa (artikkelissa 2) tarkastellaan Talouselämän yhden vuosikerran tekstien kautta rakentuvaa käsitystä johtamisesta ja erityisesti johtajasta. Aineiston kolmivaiheisen diskurssianalyysin tuloksena todetaan, että huonon johtamisen kaikki osatekijät (johtaja, johdettavat ja johtamiskonteksti) tunnustetaan mutta huonoa johtamista ei tunnusteta. Erityisesti huonosta johtajasta itsestään vaietaan ja huono johtaminen nähdään kontekstin ja jopa alaisten aiheuttamaksi ilmiöksi. Usein selittäväksi tekijäksi esitetään liiketaloudellisia arvoja ja periaatteita: tehokkuuden, tuottavuuden ja talouden näkökulmia.

Tutkimuksessa johtaja on diskursiivisesti rakennetussa merkityksessä ensisijaisesti hyvään johtajaan liitettyjen merkitysten ruumiillistuma: työn sankari, hyvä sotilas, nöyrä raataja ja erinomainen suorituksissaan. Hän on esimerkillinen eri tavoin, jopa karismaattinen. Hän on sopivasti nöyrä vaikka onkin vaativa, kurinalainen ja kilpailunhaluinen. Usein hyvä johtaja representoidaan miehenä tai miehisiä ominaisuuksia omaavana.

Samalla kun puhutaan (eksplisiittisesti) hyvästä johtajasta ja rakennetaan tällaista johtajaa koskevaa dominoivaa representaatiota, puhutaan kuitenkin implisiittisesti myös huonosta johtajasta. Toiseuden asemaan siirretty, varjoon jäävä huono johtaminen ja erityisesti huono johtaja, saadaan esiin ja saa äänen vain tekstuaalisen intervention kautta. Dekonstruktio on kielellinen interventio, jonka avulla esitettyjä itseäänselvyyksiä – mm. dominoivia representaatioita – voidaan kyseenalaistaa ja analysoida vaihtoehtoisten merkitysten ja representaatioiden tuottamiseksi. Dekonstruktiossa huomio kiinnittyy usein siihen, mitä

kirjoittaja jättää ”marginaaliin”. Dekonstruktion kautta marginalisoitu nostetaan keskiöön. Tällainen analyyttinen ajattelu herättää tietoisuuden myös näennäisen ”viattomia” tekstualisointeja ja itsestäänselvyyksiä (totuuksia) kohtaan: on olemassa myös muita ”tietämyksiä”, jotka muutoin saattaisivat jäädä huomiotta tai marginaalisiksi. (Calás & Smirchich 1999).

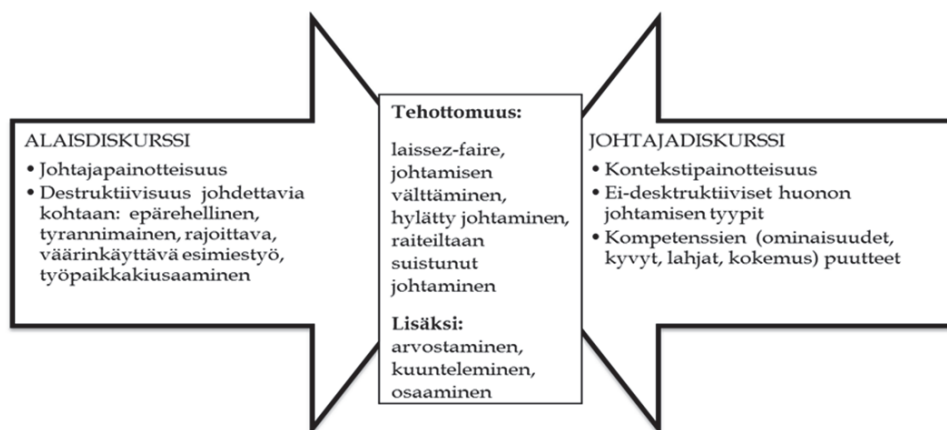
Dekonstruktio tekee piiloon jäävän näkyväksi ja nostaa implisiittisesti ilmaistun eksplisiittiseen tarkasteluun. Dekonstruktion avulla tutkimuksen aineistosta löytyvätkin ne piirteet, joita myös teoreettisessa tutkimuksessa huonon johtajaan liitetään. Näitä piirteitä ovat muun muassa narsismi, autoritaarisuus, epärehellisyys, itsek kontrollin puute ja itsekkyyys.

Huono johtaminen ilmiönä tunnustetaan mutta huonon johtajan olemassaoloa ei sen sijaan tunnusteta: sen mahdollisuutta hyödynnetään ensisijaisesti hyvän johtajan ja hyvän johtamisen korostuskeinona. Siitä vaietaan ja vaikenemisen kautta huono johtaja ilmiönä on toissijainen. Vaikenemisen kautta synnytetyn toiseuden avulla huono johtaja marginalisoidaan myös merkitykseltään ja vaikutukseltaan.

3.1.2 Diskursiiviset valinnat ja vaientaminen

Kunta-alan kontekstiin sijoittuva tutkimus (artikkeli 3) fokusoituu kahden eri aineiston edustaman diskurssin - johtajadiskurssin ja alaisdiskurssin - kohtaamiseen sekä siihen, miten johtajat vastaanottavat huonoa johtamista koskevaa kritiikkiä (alaisdiskurssi).

Kunta-alalla huono johtaminen on tehtyjen tutkimusten mukaan huolestuttavan yleinen ilmiö ja sen seuraukset kerrannaisvaikutuksineen ovat kansantaloudellisestikin merkityksellisiä. Johdettavien ja johtajien näkemykset huonosta johtamisesta ja johtajan roolista siinä ovat kuitenkin merkittävältä osin erilaiset. Kuvio 8 havainnollistaa näitä eroja sekä muutamaa näkemyksille yhteistä piirrettä teoreettisia tutkimussuuntia ja käsitteitä hyödyntäen.

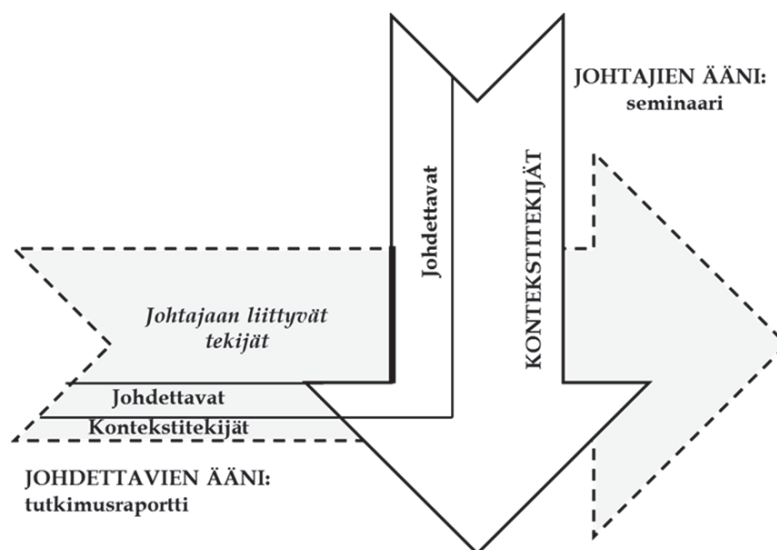


KUVIO 8

Johdettavien ja johtajien näkemykset huonosta johtamisesta

Johdettavat ovat sitä mieltä, että huono johtaminen on ensisijaisesti johtajan ja esimiehen toiminnasta aiheutuvaa ja johdettaviin kohdistuvaa destruktiivista toimintaa: tyrannimaista (mm. Ashforth 1994), epärehellistä ja rajoittavaa johtamista (Schilling 2009). Johdettavien mielestä huono johtaminen on myös väärinkäyttävää esimiestyötä (mm. Tepper 2007) sekä työpaikkakiusaamista (mm. Zapf 1999).

Kunta-alan johtajien mielestä puolestaan huono johtaminen on ei-destruktiivista (Schilling 2009), tehotonta ja kompetenssien puutetta. Johtajadiskurssissa huonoon johtamiseen syyllinen on ennen kaikkea johtamiskonteksti, joka rajoittaa johtajan mahdollisuuksia tehdä työtään ja keskittyä siihen, mikä olisi olennaista. Johtajat eivät siis näe johtajissa itsessään vikaa vaan syyt huonoon johtamiseen löytyvät muualta, muun muassa kunnan kaksikulotteisesta johtamisjärjestelmästä, koosta sekä johdettavien (erityisesti esimiesten) osaamisen puutteesta. Myös johtamisen fokus on erilainen: johtajadiskurssissa painotuu asiajohtaminen kun taas alaisdiskurssissa painotetaan ihmisten johtamista. Yhteisiä tekijöitä löytyy lähinnä johtamisen erityyppisestä välttämisestä.



KUVIO 9 Johtaja- ja alaisdiskurssien kohtaaminen

Diskurssien kohtaamistilannetta (puheaineistona käytetty seminaari) ja siinä tehtyjä diskursiivisia valintoja havainnollistaa kuvio 9. Kohtaamisessa johtajien ääni ja näkemys rajaa diskurssista pois sen (valta)osan, jonka johdettavien ääni ja näkemys tuovat esiin: johtajan keskeisen roolin ja johtajaan liittyvät tekijät huonossa johtamisessa. Niiden sijaan johtajat korostavat johdettavien ja erityisesti johtamiskontekstiin liittyviä tekijöitä.

Samalla kun johtajadiskurssi implisiittisesti poissulkee ja eksplisiittisesti vaikenee alaisdiskurssin keskeisestä ilmiöstä (mm. Phillips & Hardy 2002), johtajadiskurssi ottaa – valta-aseman mukaisesti – ylemmän aseman diskurssijärjestyksessä ja vaientaa tällä tavoin johtajaa itseään koskevan keskustelun. Vaien-

tamisen keinoina käytetään erilaisia retorisia strategioita, muun muassa rationalisointia ja asiantuntijapositionilla vakuuttamista (mm. Vaara et al. 2006).

3.2 Johtamiskontekstin merkitys diskursseissa

Huonoon johtamiseen liittyviä johtamiskontekstin osatekijöitä ovat eri tutkimusten mukaan kontrollijärjestelmien puute, ylimmän johdon asenne, autoritaarinen ja hierarkkinen organisaatio, toimialan ja organisaation kulttuuri sekä muutos. Jos kontekstitekijäksi katsotaan myös johdettavat eli alaiset, heitä voidaan tarkastella joko objekteina (kohteet, uhrit) tai subjekteina (toimijat, myötävaikuttajat, kanssasylliset).

Johtamiskonteksti luo taustan johtamista koskevien tekstien tulkinnalle. Se myös tulee diskurssin tuottajien kautta sisään teksteihin, muokaten niitä ja rakentaa siten osaltaan johtamiskontekstia. Yksityisen sektorin johtamisessa toiminta- ja johtamiskontekstia ohjaavat ensisijaisesti liiketoiminnalliset arvot: voiton tuottaminen, kasvuhakuisuus, asiakassuhteet sekä muut taloudelliseen tulokseen vaikuttavat tekijät (mm. Lundquist 2011). Arvot ohjaavat johtamisessa tapahtuvia valintoja, keinoja ja päämääriä mutta näyttäytyvät myös johtamista koskevissa diskursseissa, puheissa ja teksteissä.

Artikkeleissa 3 ja 4 huonoa johtamista tarkastellaan julkisen sektorin eli kunta-alan kontekstissa. Julkinen sektori lähenee diskursiivisesti yksityisen sektorin johtamisvalintoja, keinoja ja arvoja. Tekstin edustama diskurssi törmää toimintakontekstinsa kanssa ja syntyy ristiriita, jonka ratkaisemisessa dominoivalta vaikuttaa liiketaloudellinen viitekehys. Myös tässä kontekstissa huono johtaminen vaiennetaan mutta sen syntyä perustellaan erityyppisin selityksin, jotka hyvin pitkälle löytyvät siitä ristiriidasta, joka syntyy 1) kunta-alan duaalisella johtamiskontekstilla ja 2) liiketaloudellisen ja julkisen sektorin sekoittumisesta johtamisen tavoitteita, arvoja ja periaatteita määriteltäessä.

3.2.1 Johtamisen liikkumavara kunnan duaalisessa johtamiskontekstissa

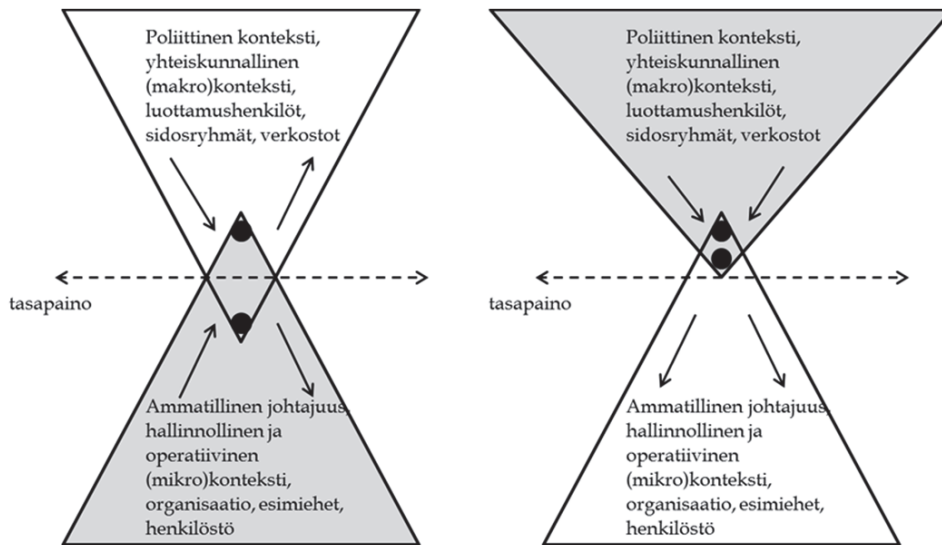
Kolmannessa artikkelissa tarkastellaan vaiennettua huonoa johtamista kunta-alalla johtamiskontekstien näkökulmasta. Vaientamiseen liittyvän tilanteisen kohtaamisen ja sen osatekijät olen kuvannut edellä luvussa 3.1.2.

Kuntajohtaja toimii duaalisessa johtamiskontekstissa, joihin kumpaankin hän kuuluu: ylimpänä johtajana kuntansa toimijoille ja toisaalta myös osaksi poliittista hallintoa (Leinonen 2010, Haveri et al. 2013). Yhtäältä kuntajohtajaa ohjaa poliittinen ja yhteiskunnallinen konteksti, jossa keskeisiä toimijoita ovat luottamushenkilöt, sidosryhmät ja verkostot. Toisaalta kuntajohtajalla on myös ammatillinen johtamistehtävä omassa hallinnollisessa ja operatiivisessa kontekstissaan, organisaatiossaan ja suhteessa näiden henkilöstöön ja esimiehiin. Kuvio 11 kuvaa näitä vastakkaisia johtamiskonteksteja ja kuntajohtajan sijoittumista niihin. Kuvion kolmioiden kärkeen kuvattu ympyrä esittää kuntajohtajaa ja niiden leikkaava ala kuvaa johtajan liikkumatilaa. Kuvion vasemmanpuoleinen osa kuvaa opti-

maalista tasapainotilannetta (vrt. Haveri et al. 2013) ja oikeanpuoleinen kritiikin kohtaamisessa tapahtuvaa kontekstien painotusmuutosta.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena on kuvaus siitä, miten johtajien ja johdettavien käsitykset huonosta johtamisesta poikkeavat toisistaan. Johdettavien näkemyksissä painottuvat ihmisten johtamiseen liittyvät tekijät kun taas johtajien näkemyksissä johtamisen tehokkuus ja asiajohtaminen korostuvat. Johtajadiskurssissa kontekstitekijöitä (taloustilanne, hallinnolliset uudistukset, kunta-alan murros) käytetään selityksinä ja perusteina huonon johtamisen esiintymiselle. Kontekstiin vetoaminen toimii retorisenä suostutteluna ja vakuuttamisena, jonka kautta alaisdiskurssin kuvaamasta ja kritisoidusta huonosta johtamisesta tulee ymmärrettävää, hyväksyttävää ja jopa väistämätöntä.

Kuntajohtamisen kaksi keskeistä kontekstia vaikuttavat tilanteeseen niin, että johtajat korostavat rooliaan suhteessa poliittiseen kontekstiin ja luottamushenkilöihin, jopa organisaatio- ja henkilöstöjohtamiskontekstin kustannuksella. Kuntajohtaja näkee itsensä ensisijaisesti poliittisen johdon, sidosryhmätoimijan ja kehittäjän näkökulmasta, ei organisaationsa ylimpänä esimiehenä tai johtamisen esimerkkinä. Diskursiivisesti syntyy käsitys kunta-alan johtajasta erilaisen voimien ja ympäristötekijöiden uhrina. Samalla kuntajohtaja kuitenkin priorisoi itse toimintakontekstinsa ja osallistuu tätä kautta aktiivisesti oman johtamistilansa säätelemiseen (vrt. Leinonen 2010).



KUVIO 10 Kunta-alan johtamiskontekstit, liikkumatila ja sen muutos

Johtaja säätelee kuitenkin tekemillään diskursiivisilla valinnoilla johtamisen liikkumatilaansa ja siirtää johtamisen painopistettä pois operatiivisesta johtamiskontekstista, josta käsin ja jota koskienjohtamista koskeva kritiikki esitetään. Johtaja vetäytyy siihen kontekstiin, johon ei kohdistu kritiikkiä. Erilaisten kontekstiensä armoilla toimiva kunta-alan johtaja representoidaan olosuhteidensa uhriksi ja uhrina. "Uhri" mielletään usein viattomaksi ja syyttömäksi

kohteeksi: uhraus siirtää huomion pois johtajasta toimijana. Tämä uhrirepresentaatio toimii sekä alaisdiskurssin vaientamisen välineenä että huonoa johtamista mahdollistavana, jopa legitimoivana tekijänä.

3.2.2 Yksityisen ja julkisen sektorin rinnastaminen

Diskurssissa kielenkäyttäjät hyödyntävät kielen tarjoamia resursseja representoidessaan ja rakentaessaan merkityksiä. Kielenkäyttö on valintojen tekemistä halutunlaisen mielikuvan ja merkityksen esittämiseksi. Edellä kuvasin sitä, miten kunta-alan johtaja säätelee liikkumatilaansa johtamisessa diskursiivisten valintojen avulla.

Väitöskirjan toinen kunta-alan johtamista koskeva tutkimus (artikkeli 4) tarkastelee kunta-alan johtamisdiskurssia suhteessa liiketalouden vastaavaan diskurssiin. Julkisella sektorilla viimeiset vuosikymmenet Suomessakin käynnissä ollut NPM (new public management) voidaan tässä yhteydessä määritellä liiketalouden johtamisperiaatteiden sekä yksityisen sektorin arvojen ja teknikkoiden soveltamiseksi julkisella sektorilla (Vakkuri 2010, Diefenbach 2009). Muutoksen tavoite on ollut suoritusten ja tehokkuuden parantaminen mutta sillä on myös muita vaikutuksia. Yksityistämisen trendi ja yksityisen sektorin toiminnan ihannointi vaikuttaa johtamista koskeviin odotuksiin myös kuntasektorilla (vrt. Dereli 2009). Julkisen ja yksityisen sektorin arvoperustat ovat erilaisia ja arvovalinnoissa tapahtuva muutos näyttäytyy myös johtamisen keinoissa, menetelmissä ja lopputuloksissa. Osa johtamistyötä on tavoitteiden ja niiden saavuttamiseen käytettyjen keinojen valinta, onpa valinta sitten tietoinen tai ei (Krasikova et al. 2013).

Yksityisen sektorin diskurssit korostavat usein tehokkuutta ja muutosta sekä legitimoivat liiketaloudellisen johtamisen ideaalien soveltamista. Samalla ne myös osaltaan määrittelevät sen, mikä on olennaista tai merkityksellistä. Yksityisen ja julkisen sektorin diskurssissa on usein kyse johtamisen samankaltaisuudesta ja erilaisuudesta. (Kaljunen 2011.) Tutkimuksessa tätä samankaltaisuuden ja erilaisuuden rakentumista tarkastellaan kolmella tasolla: tekstin, kontekstin ja kriittisen tulkinnan tasoilla. Tarkastelua havainnollistaa kuvio 11.



KUVIO 11

Yksityisen sektorin diskurssit kunta-alan johtamisessa

Tekstin tasolla tapahtuu johtajien keskeisten toimijoiden rinnastamista (kunnanjohtaja = toimitusjohtaja), joka kuitenkin toimintakontekstin erilaisuuden ja yhteensopimattomuuden takia synnyttää konfliktin tai ristiriidan (asiakas, omistaja ≠ kunnan asukas, veronmaksaja). Konfliktitilanteessa yksityisen sektorin diskurssi näyttää saavan diskurssijärjestyksessä ylemmän aseman ja samalla sen arvot saavat dominoivan aseman (taloudellinen hyöty > kuntalaisten hyvinvointi).

Kuntajohtajan puheessa nämä diskurssit kohtaavat, tuottaen eräänlaisen NPM- diskurssin, jossa tekstuaalisella tasolla rinnastetaan kunnallinen ja yksityissektorin johtamistoimijat. Tästä rinnasteisuudesta seuraa kuitenkin väistämättä kontekstien välinen ristiriita: kunta-ala julkisen sektorin toimintaympäristönä perustuu erilaiseen viitekehykseen (lainsäädäntö, arvoperusta) kuin liiketalouden lainalaisuuksien perusteella rakentuva yksityinen sektori (esim. Adcroft & Willis 2005). Kriittisesti diskurssien kohtaamista tarkasteltaessa havaitaan, että yksityissektorin johtamiskurssi dominoi myös kuntajohtamisen diskurssia. Tällöin myös ne arvot ja arvovalinnat, jotka toimintaa ja johtamista ohjaavat, ovat yksityissektorin liiketaloudellisia arvoja (Busch & Wennes 2012, Virtanen 2000). Demokraattisuuteen, tasavertaisuuteen ja osallistumismahdollisuuksiin perustuvalla kunta-alalla syntyy siten toisentyypistä - jopa huonoa - johtamista suhteessa toimintakontekstin arvoihin ja odotuksiin (vrt. Dereli 2009). Samalla julkisen sektorin oma johtamiskurssi toissijaistuu ja vaientuu. Spicker (2012) haastaakin johtamisen (leadership) käsitteen julkisen sektorin organisaatioissa. Hänen mukaansa olosuhteiden, toimintaympäristön ja tavoitteiden erilaisuus estää johtamisen (leadership ja management) menetelmien ja toimintatapojen siirtämisen yksityiseltä julkiselle sektorille.

3.3 Huonon johtamisen mahdollistaminen

Edellisessä luvussa kuvaamassani artikkelissa 4 tarkastellaan kuntajohtajan diskursiivisesti ilmentämää konteksti- ja arvoriistiriitaa sekä liiketaloudellisten tekijöiden dominoivaa vaikutusta johtamiseen, johtajaan ja tavoitteisiin. Arvot vaikuttavat siihen, millaista johtamista tavoitellaan ja miten johtajan tulisi toimia. Liiketaloudelliset arvot ovat keskeinen ohjaava tekijä suuressa osassa johtamista. Näiden arvojen (yli)korostumisen kautta huono (ihmisten) johtaminen mahdollistuu ja syntyy esimerkiksi pelolla johtamista.

Markkinatalouden arvot ohjaavat perinteisesti yksityisen sektorin toimintaa mutta entistä enemmän myös julkisen sektorin työyhteisöjä. Eettisestä näkökulmasta ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen välillä on se perusristiriita, että kustannus-hyöty-ajattelun ja sosiaalisen vastuun kantamisen yhteensovittaminen voi olla jopa mahdotonta. Andrews (1989) toteaa, että puhdas voitontavoittelu ja eettisyys sopivat huonosti yhteen: voitontavoittelussa perusta on usein omissa intresseissä toisten kustannuksella. Illies ja Reiter-Palmon (2008) puolestaan ovat todenneet, että henkilökohtaisilla arvoilla on suuri mer-

kitys destruktiivisessa johtamiskäyttäytymisessä: erityisesti vallan tarve ja itsen korostamisen tarve lisäävät destruktiivisen käyttäytymisen riskiä.

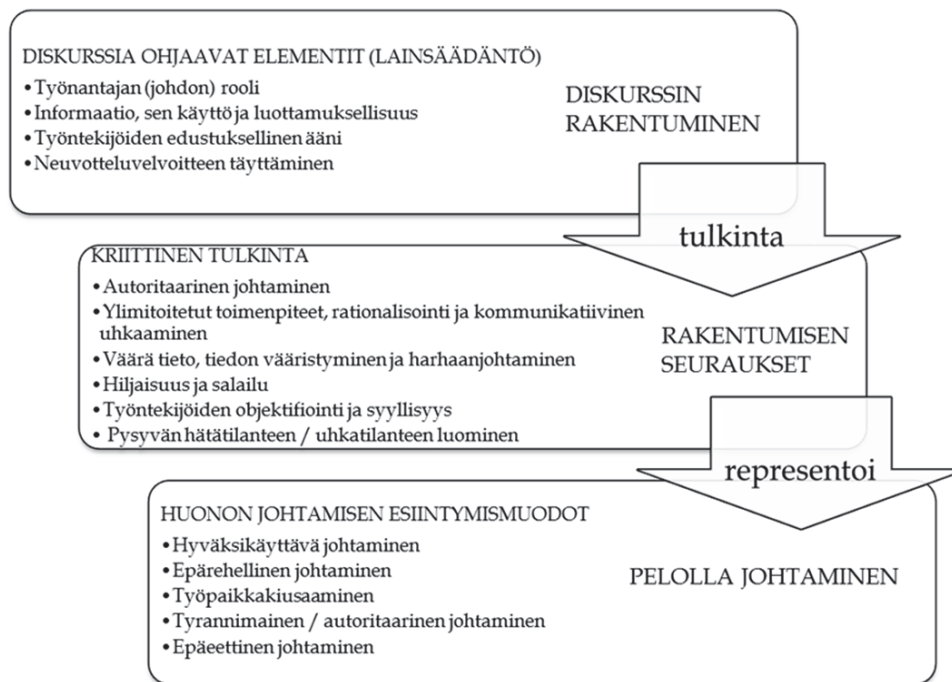
Johtamiseen kuuluu erilaisten valintojen tekeminen. Johtaja tekee niitä toiminnassa mutta myös osallistuessaan diskurssiin. Huonossa johtamisessa korostuu pitkän aikavälin rationalisoitujen hyötyjen priorisointi lyhyen aikavälin hyvinvoinnin kustannuksella. Samalla on kuitenkin todennäköistä, että myöskään pitkällä aikavälillä ihmisten johtamisessa ei saavuteta hyviä "tuloksia".

3.3.1 Yksityisen sektorin arvot ja yhteistoimintaneuvottelut

Artikkelissa 5 tarkastellaan erityisesti irtisanomiseen sekä lomauttamiseen liittyviä yhteistoimintaneuvotteluja pelolla johtamisen potentiaalisena foorumina. Pelolla johtaminen on yksi huonon johtamisen ilmenemismuoto, jossa yhdistyvät destruktiiviseen johtamiseen, autoritaarisuuteen, työpaikkakiusaamiseen ja väärinkäyttävään esimiestyöhön liittyvät piirteet (Parviainen 2008). Ilmiötä tarkastellaan tutkimuksessa mediatekstien laajan aineiston ja diskurssianalyttisen lähestymistavan kautta.

YT-neuvotteluja perustellaan (argumentoidaan) usein ja myös tässä tutkimusaineistossa taloudellisten hyötyjen ja pitkän aikavälin kannattavuuden varmistamisen kautta. Ajattelua ohjaa kustannus-hyötyajattelu, jossa voitonta-voittelu korostuu. Tavoitteena voi jopa olla yrityksen markkina-arvon lisääminen. (Fagiano 1999, Lämsä & Takala 2000.) Itse argumentointi on rationalisointia, normalisointia, väistämättömyyspuheita sekä mm. kasvottomuutena näyttäytyvää emotionaalista ja moraalista etäännyttämistä yt-neuvottelujen "kärsiviä" osapuolia eli työntekijöitä kohtaan.

Kuvio 12 havainnollistaa tutkimuksessa tehtyä diskurssianalyysia, joka rakentuu yt-lainsäädännön keskeisten elementtien ja niiden aineistossa esiintymisen ympärille. Diskurssin rakentumisen perustana on lainsäädännön teksti. YT-neuvotteluja säätelevässä laissa määritellään neuvotteluiden tavoite, prosessi, toimijat ja toteutus. Tästä lainsäädännöstä nousevat neuvottelujen keskeiset elementit: 1) työnantajalähtöisyys, 2) tiedon rooli ja luottamuksellisuus, 3) edustuksellisuus ja 4) neuvotteluelvoitteen täyttäminen. Työnantajalla on keskeinen rooli neuvottelujen käynnistäjänä, ehtojen määrittäjänä, informaation antajana ja rajaajana sekä lopullisten päätösten tekijänä. Tieto on ratkaisevassa asemassa: mitä tietoa on saatavilla, milloin ja kenelle. Työntekijöillä on neuvotteluissa vain edustuksellinen ääni. Neuvottelu on velvoite, joka täyttyy tiettyjen ehtojen ja ajallisen määritteen täytyessä: ikään kuin rituaali, joka tehdään tiettyssä hetkessä tietyin menettelyin.



KUVIO 12 Pelolla johtamisen diskursiivinen rakentuminen ja tulkinta

Työpaikan menettämisen uhka tai sellaisen luominen on osa pelolla johtamista (Parviainen 2008). YT-neuvotteluprosessi ja siihen liittyvä tiedonsaanti on työnantajan ja sen edustajan (johtajan, johdon) kontrolloima. Lähtötilanteessa on siis se selkä valta-asemaero, joka on pelolla johtamisen perustekijöitä ja mahdollistaa autoritaarisen johtamisen (Eriksson 2006, Luomanen 2009). Uhka ja pelko työpaikan menettämisestä syntyvät heti neuvottelujen käynnistyessä, toistuvassa prosessissa jopa ennakkoon. Työntekijä muuttuu oman työnsä subjektista johtamistoimien objektiksi: edustuksellisuus ja tiedon pääsyyn rajoittaminen luovat epävarmuutta (vrt. Luomanen 2009). Väärän tiedon saaminen, tiedon vääristyminen ja harhaanjohtaminen ovat mahdollisia (vrt. Kramer 2006). Prosessiin sisältyvä luottamuksellisuus synnyttää hiljaisuutta, joka voi olla joko prosessiin itseensä liittyvää mutta myös tarkoituksellista. Hiljaisuus ja vaikeutuminen synnyttävät pelkoa ja epävarmuutta, toimien samalla työnantajan kontrollin diskursiivisina keinoina (Gunn 2011). Työntekijöitä voidaan jopa syyllistää yt-prosessista ja sen seurauksista (vrt. Ranki 2000).

Keskeisessä roolissa ovat myös numerot: neuvottelun piiriin kuuluvien määrä ja lopullisten irtisanomisten / lomautusten määrä. Lainsäädännön mukaan niiden ilmoittaminen on työnantajan velvoite mutta ne voidaan tulkita myös neuvotteluteknikaksi: lopullinen määrä on yleensä vähintään hieman pienempi kuin alkuperäinen. Työpaikan menettämisen uhkaa hyödyntämällä on samalla todennäköisesti saatu tehostettua jäljellejääneiden työntekijöiden

työsuoritusta kontrollin ja kiristyksen kautta. (Parviainen 2008, Eriksson 2006, Stein 1997). Koko prosessin taustalla ovat liiketaloudelliset arvot ja periaatteet.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena on, että lainsäädäntö mahdollistaa ja jopa tukee pelolle johtamista, jonka diskursiiviseen tuottamiseen osallistuvat sekä yritysten johtajat että media. Pelolla johtamisen diskurssi rakentuu mediatekstin, johtajien puheen ja myös hiljaisuuden yhteisvaikutuksena, jota voi kuvata myös diskursiiviseksi tanssiksi. Media toimii tämän tanssin orkesterina rytmittäen ja säästään sitä omalla toiminnallaan.

Pelolla johtaminen on huonoa johtamista, jossa näyttäytyvät hyväksikäytävän johtamisen (Tepper 2007), tyrannimaisen johtamisen (Ashforth 1994), epärehellisen johtamisen (Schilling 2009), työpaikkakiusaamisen (Zapf 1999) ja epäeettisen johtamisen piirteet (mm. Illies & Reiter-Palmon 2008). Pelolla johtaminen sisältää uhkien luomisen, jota voidaan kommunikatiivisesti tehdä aktiivisten diskursiivisten valintojen kautta (ilmaisut, sanavalinnat, vihjaaminen) tai passiivisen vaikenemisen (hiljaisuus, kommentteista pidättäytyminen) kautta. Olemassa olevia uhkia myös hyväksikäytetään eri tavoin, mm. median tarkoituksiperiä palvellen (Parviainen 2008). Toistuvana yt-neuvotteluprosessi synnyttää ikään kuin poikkeustilan (constant state of emergency), jossa vallitsevat normaalista poikkeavat normit ja jossa myös normaalisti arveluttavat toimintatavat muuttuvat hyväksyttäväksi (Kerr 2008). Uhkia luodaan sekä yt-prosessin jatkuvuudella että sitä koskevan informaation sisältämällä tekstuaalisilla valinnoilla. Poikkeustilan aikaansaaminen, ylläpitäminen ja hyväksikäyttäminen legitimoivat huonoa johtamista (vrt. McKinley et al. 1995).

3.3.2 Median rooli johtamista koskevien diskurssien tuottajana, välittäjänä ja ylläpitäjänä

Median ja mediatekstien kautta merkityksiä luodaan mutta myös jaetaan, ylläpidetään ja vahvistetaan. Toimittajat ja heidän työnantajansa muokkaavat viestintää ja ovat vahvasti mukana julkisten diskurssien rakentamisessa. Juuri tekstien kirjoittajat ja muokkaajat määrittelevät lingvististen, tekstuaalisten ja diskursiivisten valintojensa kautta, mikä näkökulma tai toimija saa äänen merkityksen tai representaation rakentamisessa. (Fairclough 1995, Vaara et al. 2006.) Mediatekstien rooli johtamiseen liittyvässä merkityksenannossa on tässä tutkimuksessa keskeinen. Media tarjoaa diskursseille myös leviämisen ja jakamisen foorumin.

Artikkelit 2 ja 5 perustuvat mediatekstien analysointiin. Artikkelissa 2 analysoitu aineisto on Talouselämä-lehden vuosikerta. Lehden kohderyhmää ovat päättäjät ja liike-elämän vaikuttajat. Ei siis ole ihme, että aineistossa nostetaan esiin johtajien hyviä ominaisuuksia, erinomaisia suorituksia ja menestystarinoita. Huonoista johtajista lehden kohderyhmä ei ymmärrettävistä syistä todennäköisesti ole kiinnostunut. Median diskursseihin vaikuttava rooli näyttäytyy ennen kaikkea representaatioiden rakentamisessa, ylläpitämisessä ja uusintamisessa. Hyvän Johtajan representaatiossa haetaan tarttumapintaa suomalaisista sotilaista ja urheilijoista, puhutellen samalla ensisijaista myynnin kohderyhmää: reserviupseerikoulun käyneitä ja urheilullisia miespuolisia suurten yritysten

toimitusjohtajia. Huono johtaja tehdään näkymättömäksi myös siten, että mediateksteissä lähinnä tuomioistuimen päätöksen saaneet tai muutoin henkilöillä julkisesti leimautuneet johtajat tuodaan esiin.

Artikkelissa 5 puolestaan korostuu median rooli pelolla johtamisen – ja siten huono johtamisen – mahdollistajana ja tukena. Yt-neuvotteluja koskevat uutisoinnit herättävät vastaanottajissa tunteita (myös pelkoa) ja myyvät. Kuolemaan liittyvillä metaforilla ja niiden kautta syntyvillä mielikuvilla tehdään yt-uutisoinneissa katetta. Ne ovat jopa lööppiainesta muiden skandaalittyppisten ja epäonnistumisia koskevien uutisten rinnalla. Yt-neuvotteluprosessi itsessään tarjoaa kohtia, joihin median on helppo tarttua (esimerkiksi irtisanottavien määrät ja suljettavat toimipisteet) ja joita voi hyödyntää uhkien ja epävarmuuden luomisessa. Media myös hyödyntää sitä hiljaisuutta, jonka yt-neuvotteluprosessin eri vaiheet sisältävät sekä käyttää tehokkaasti hyväkseen ne uhkakuvat (tai jopa luo niitä), joita prosessi myynnin edistämisen kannalta tarjoaa. Media siis johtaa tai vähintään ohjaa pelkoa säätelämällä yt-neuvotteluja koskevaa julkisuutta. Mediatekstejä koskevassa kriittisessä diskurssianalyysissä lähtökohtana on usein ajatus siitä, että mediatekstien tuottamista kontrolloivat tahot voivat kontrolloida myös lukijoiden ajatuksia (Molina 2009.)

YT-uutisoinnissa pelolla johtaminen piirtyy osaksi suomalaista johtamisperinnettä. Pelko on tunne, joka tarttuu helposti: erilaisten uhkien luominen työyhteisöissä on pelon synnyttämisen keino. (Eriksson 2006, Eriksson 2010.) Pelon tarttumista eli kollektiivista pelkoa voidaan käyttää tietoisesti sekä poliittisessa päätöksenteossa että työelämässä: yritysten mediaa hyödyntävä johtaminen pitäisikin tehdä näkyvämmäksi. (Parviainen 2008.) Pelon diskurssia synnyttävät erityisesti media ja uutiset (Altheide & Michalowski 1999.)

Median tehtävänä on myös oman tulevaisuuden ja kannattavuuden varmistaminen: tuotteiden (lehdet, televisio) on oltava myyviä ja kannattavia (Fairclough 1995). Yksi median keinoista onkin dramaattisten ja huomiota kiinnittävien uutisten esittäminen sekä niiden esittäminen halutussa valossa. Uutisten on siis oltava myyviä, kiinnostavia ja oikein muotoiltuja, jotta niillä herätetään uteliaisuus ja ostohalukkuus. Mediaa ohjaavat (journalistisen etiikan lisäksi) ne samat liiketaloudelliset arvot, joihin (huono) johtaminen perustuu. Samalla media kuitenkin ”nostaa” joitakin ääniä näkyviin ja marginalisoi tai vaientaa toisia, samalla rakentaen niiden (il)legitimiteettiä (Breit 2010). Medialla voi siis olla rooli siinä, miten yksittäiset tekstit kasvavat intertekstuaalisiksi kokonaisuuksiksi niin, että tietyt normaaleina, rationaalisesti perusteltuina ja auktoriteetti-perusteisina esitetyt (yksittäisetkin) legitimoinnit vähitellen toistumisen kautta institutionalisoituvat (Vaara et al. 2006).

Seuraavaksi avaan kaikkien viiden artikkelin tuloksia synteessin muodossa. Vastaan ensin tutkimuskysymyksiin ja pohdin sen jälkeen tulosten yhteistä merkitystä.

4 TULOSTEN SYNTEESI

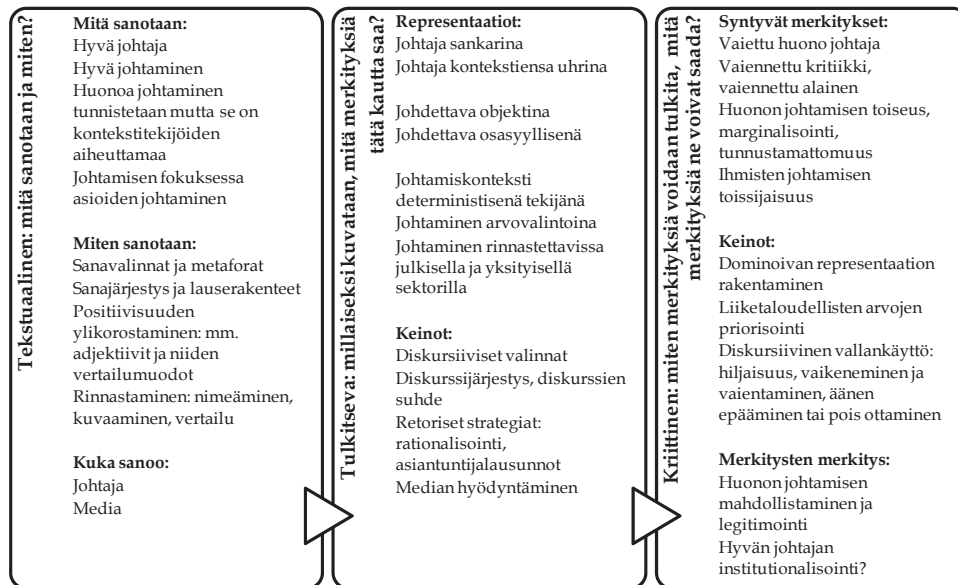
Tutkimukseni alussa kuvasin teoreettisessa viitekehyksessä huonoa johtamista koskevaa tutkimusta sekä diskurssianalyysia sen menetelmänä ja kolmevaiheisena prosessina. Edellä luvussa kolme olen avannut tutkimusten keskeiset tulokset suhteessa toisiinsa ja tutkimuksia yhdistäviin tekijöihin. Seuraavaksi koan tuloksista vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä teen niistä synteesin.

4.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimukseni tavoitteena on ollut kuvata ja laadullisesti selittää huonoa johtamista seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Mitä ja miten huonosta johtamisesta ja johtajasta sanotaan?
- Kuka huonosta johtamisesta puhuu ja missä?
- Millaiseksi tämä sanominen huonon johtajan ja johtamisen tuottaa? Mitä merkityksiä ja representaatioita sanomisella rakennetaan?
- Miten näitä rakennettuja merkityksiä voidaan tulkita ja mitä merkityksiä ne voivat saada?

Kuviossa 13 kuvaan tutkimuksen ja sen eri osatutkimusten tulokset vastauksina näihin edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Kuvion kautta koko väitöskirjatutkimus rakentuu teoreettisessa osassa esitetyn mallinnuksen mukaisesti kolmevaiheiseksi diskurssianalyttiseksi prosessiksi. Eri osatutkimusten summa muodostaa yhden tällaisen prosessin ja samalla yhden huonoa johtamista koskevan diskurssin. Tekstin tasolla tehdyistä havainnoista edetään tulkintaan: johtajasta, johdettavista ja johtamisesta rakentuviin representaatioihin. Kriittisessä tarkastelussa havainnollistetaan representaatioiden kautta syntyvien merkitysten vaikutusta ja merkitystä. Kussakin vaiheessa on omat diskursiiviset keinonsa, joiden kautta lopputulos syntyy.



KUVIO 13 Tutkimuskysymysten vastaukset prosessikuvana

Tekstuaalisella tasolla puhutaan siis hyvästä johtajasta ja hyvästä johtamisesta. Huono johtaminen tunnistetaan mutta se määritellään kontekstitekijöiden aiheuttamaksi. Johtamisen fokuksessa on ensisijaisesti asioiden johtaminen, jota kautta myös hyvä johtaminen osatekijöineen määrittyy. Hyvä johtaja rakentuu sanavalintojen, metaforien, sanajärjestyksen ja lauserakenteiden kautta. Erilaiset rinnastamisen, kuvaamisen ja vertailun keinot ovat käytössä. Johtajaan liittyy ylikorostunutta positiivisuutta mm. adjektiivien valinnassa. Äänessä ovat lähinnä johtajat sekä media.

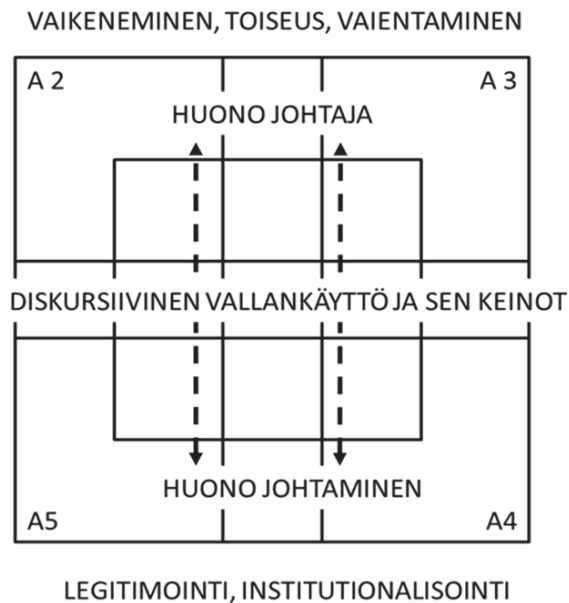
Tulkinnassa johtajasta, johdettavista ja johtamiskontekstista syntyy erilaisia representaatioita. Johtaja on arkkityypiltään sankari mutta huonossa johtamisessa hän on kontekstinsa uhri. Johdettavat ovat johtamisen kohteita (objekteja) mutta huonossa johtamisessa osasyllisiä osana kontekstia. Johtamiskonteksti representoidaan deterministiseksi tekijäksi huonossa johtamisessa. Johtaminen näyttäytyy arvovalintoina ja johtaminen julkisella ja yksityisellä sektorilla rinnastetaan toisiinsa. Diskursiiviset valinnat ja diskursisjärjestys ovat retoristen strategioiden lisäksi keinoja rakentaa halutunlaisia representaatioita. Mediaa hyödynnetään representaatioiden rakentamisessa, ylläpitämisessä ja uusintamisessa.

Kriittisen tulkinnan mukaan huono johtaja on vaiettu ilmiö. Johtamista koskeva kritiikki ja alaisdiskurssi vaiennetaan. Huono johtaminen saa toiseuden aseman ja toissijaisen merkityksen. Samalla huono johtaminen marginalisoidaan. Ihmisten johtaminen on toissijaista suhteessa asioiden johtamiseen. Välineenä näiden merkitysten rakentumisessa on diskursiivinen vallankäyttö, jossa hiljaisuus, vaikeneminen, vaientaminen ja ääneen pääsyn rajoittaminen ovat keskeisiä. Johtamisen arvoperusta on ensisijaisesti liiketaloudellinen. Huo-

no johtaminen mahdollistuu ja legitimoituu vaikenemisen ja vaientamisen kautta. Dominoivia representaatioita rakentamalla hyvä johtaja institutionalisoituu.

4.2 Tulosten tulkinta

Tämän väitöskirjan artikkelien keskeiset tulokset ja niiden tulkinta voidaan syn- teesinä esittää kuvion 14 avulla. Huono johtaja on tutkimuksen mukaan vaiettu ja vaiennettu ilmiö, niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Diskursiivinen vallankäyttö erottaa johtajan huonosta johtamisesta. Diskursiivinen tuot- tamien tulokset kuvaavat niitä keinoja, joilla toiseus, vaientaminen ja hiljaisuus tuotetaan ja joilla ne toimivat. Johtamiskonteksteja käytetään huonon johtami- sen legitimoimiseen: konteksti ja sen arvot esitetään johtajan toimintaa ensisijai- sesti säätelevänä voimana, joka oikeuttaa keinoja, päämääriä ja huonoa johta- mista. Samalla kuitenkin johtajan ja johtamisen hyvyys, hyvä johtaja ja hyvä johtaminen, institutionalisoituvat. Avaan tätä tulkintaa seuraavaksi.



KUVIO 14 Synteesi artikkeleista

4.2.1 Vaikeneminen, toiseus ja vaientaminen

Huono johtaminen on tässä tutkimuksessa ensisijaisesti huonoa ihmisten joh- tamista: destruktiivista, tyrannimaista, väärinkäyttävää esimiestyötä, työpaik- kakiusaamista tai negatiivista johtamista. Tutkimuksen diskursiivisesti piirty- vässä arvomaailmassa tällainen huono johtaminen on toiseuden asemassa: tois-

sijaista, toisarvoista, piilossa ja vaiettua. Myös huono johtaja siirretään toiseuden asemaan.

Toiseus tarkoittaa varjoon jäämistä, toissijaisuutta. Huonon johtajan toiseus syntyy kahdella tavalla: kohdentamalla huomion valokeila hyvän johtajan ensisijaisuuteen sekä väistämällä huonosta johtajasta puhumista. Toissijaisuus ja marginalisointi ovat kuitenkin myös merkityksenantoa: huonosta johtajasta tehdään vähemmän tärkeä ilmiö, josta puhuminen ei ole olennaista tai keskiössä. Vaikeneminen (ekskluusio) ja vaientaminen ovat keinoja synnyttää toiseuden tila. Se, mikä nähdään arvokkaaksi ja mitä arvostetaan, nostetaan diskursissa keskiöön.

Johdettavien ääni vaikenee ja vaiennetaan tässä tutkimuksessa. Organisaation hiljaisuus (organizational silence) on yhteisötasoinen ilmiö, joka tarkoittaa sitä, että asioista ei puhuta, koska joko pelätään seurauksia tai ajatellaan, että puheeksiottamisella ei saavuteta toivottua lopputulosta, esim. muutosta. Hiljaa oleminen voi olla johdon vahvistama organisatorinen normi. Hiljaisuuden taustalla voidaan katsoa olevan kaksi pääasiallista tekijää: johtajien pelko negatiivisesta palautteesta ja johtajien uskomukset alaisten tarkoituksiperistä, omasta osaamisestaan ja konsensuksen merkityksestä organisaatiossa. Johtajat eivät mielellään ota vastaan negatiivista palautetta tai jopa pelkäävät sitä, erityisesti jos se tulee alaisilta. (Morrison & Milliken 2000.) Vaikeneminen organisaatiossa ja erityisesti ylöspäin suuntautuvassa viestinnässä johtuu puolestaan osittain rangaistuksen (työn tai etenemismahdollisuuksien) pelosta. Keskeisiä vaiettavia asioita ovat kollegan tai esimiehen osaaminen ja (työ)suoritus, organisaation prosessit ja päätökset, eettiset ja tasa-arvokysymykset sekä häirintä ja kiusaaminen. (Milliken et al. 2003).

Vaikeneminen on osittain passiivinen ilmiö: se sisältää valinnan olla puhumatta jostain (hiljaisuus) mutta ei estä toisten puhumista. Vaientaminen sen sijaan on aktiivinen interventio, jonka tavoitteena on pysäyttää myös toisten puhe tai estää se. Eksplisiittinen vaientaminen tarkoittaa siis aktiivista toimintaa (kieltämistä, määräämistä, rankaisua), implisiittinen vaientaminen voi puolestaan olla osallistumisen mahdollisuuden poistamista (äänen epäämistä). Huonosta johtajasta vaikeneminen ja huonoa johtajaa koskevan diskurssin vaientaminen ovat saman ilmiön kaksi eri astetta. Kummassakin käytetään eriasteisesti diskursiivista valtaa.

Johtamiskonteksti on myös tekijä, jolla edesautetaan toiseuden syntymistä. Johtaja nähdään ja representoidaan kontekstiensa uhrina, jonka tekeminen tai tahto on toissijainen kontekstin deterministiseen rooliin nähden. Samalla on kuitenkin havaittavissa, että johtaja itse osallistuu siihen diskurssiin, jonka kautta toiseus rakentuu: johtaja siis on myös toiseutensa tuottaja, vähintään huonosta johtamisesta puhuttaessa. Toiseutta, sen syntymistä ja säilymistä tukee tehokkaasti media, joka itse elää liiketalouden arvomaailman mukaan ja rytmissä. Median voi jopa sanoa diskursiivisesti manipuloivan käsityksiämme niin huonosta ja hyvästä johtajasta kuin huonosta sekä hyvästä johtamisestakin.

4.2.2 Legitimointi ja institutionalisointi

Hiljaisuus, vaikeneminen ja vaientaminen ovat saman asian jatkumoa. Hiljaisuus on passiivista äänettömyyttä, vaikeneminen aktiivista tietoista toimintaa. Vaientaminen taas on diskursiivista vallankäyttöä, jonka tavoitteena on aikaansaada jotakin asiaa koskeva hiljaisuus tai vaikeneminen. Vaientaminen voi tapahtua ääneen ja diskursseihin pääsyn epäämisen kautta. Mitä rajoitetummat pääsymahdollisuudet diskurssiin ihmisillä on, sitä vähemmän valtaa tai vaikutusmahdollisuuksia heillä on. Työntekijät ovat usein esimies-alaisuudessa vaiennettu osapuoli ja tätä voidaan käyttää myös tavoitteellisesti kontrollin välineenä. Erityisesti (emotionaalisen ja henkisen) väärinkäyttäytymisen eli toistuvan, kohdennetun ja destruktiivisen kommunikaation kohteena työntekijät / alaiset ovat pelon ja muiden tekijöiden vaientama ryhmä. (Lutgen-Sandvik 2003.)

Vaientaminen voi olla eksplisiittistä tai implisiittistä. Sen keinoja ovat esimerkiksi dominoivien representaatioiden rakentaminen ja niiden institutionalisointi (artikkelit 2 ja 3) sekä retorisen argumentoinnin ja rationalisoinnin käyttö legitimointina (artikkelit 3 ja 5). Legitimoinnilla tarkoitetaan erilaisten argumentaatiostrategioiden ja diskursiivisten taktiikkojen käyttämistä jonkin toiminnan tai sen hyväksyttävyyden perustelemiseen tai oikeuttamiseen. Tällä tavalla jotkut asiat esitetään positiivisina, eettisinä, ymmärrettävinä, tarpeellisina tai muutoin hyväksyttävänä kyseisessä yhteisössä tai toimintakontekstissa. Normalisointi, rationalisointi, emotionaaliset ja moraaliset perustelut, auktoriteettiperusteiset argumentit, tarkoituserustelut sekä väistämättömyysväitteet ovat tällaisia retorisia strategioita. (Erkama & Vaara 2010, Vaara et al. 2006, Reyes 2011, Siltaoja 2009.)

Legitimointi on edellytys sille, että tietyt ideat, toimintatavat tai käytännöt institutionalisoituvat. Samalla institutionalisoituminen tukee legitimoitumista. (Vaara et al. 2006, Reyes 2011.) Jos diskurssit muodostuvat normatiivisiksi ja niistä poikkeavasta käyttäytymisestä suoraan tai epäsuorasti rangaistaan, voidaan puhua jopa instituutioista. Voimakas ja toistuva diskurssi voi synnyttää instituution erityisesti tilanteessa, jossa sillä ei ole vastavoimia (kilpailevia vahvoja diskursseja) ja joissa se on samansuuntainen muiden laajempien diskurssien kanssa, jolloin sen esittämä sosiaalinen todellisuus vahvistuu. Instituutioille on tyypillistä sosiaalisesti rakentunut kontrolli: niitä suojellaan sosiaalisen kontrollin keinoin. (Phillips et al. 2004, Alvesson & Willmott 2012.)

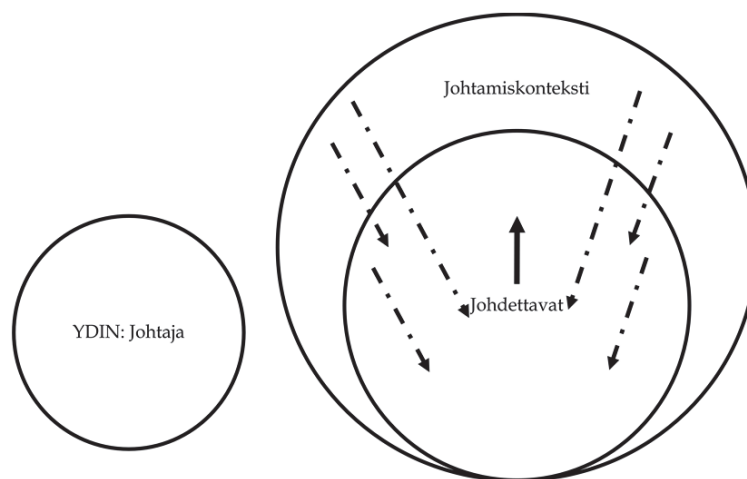
Hiljaisuus ja vaikeneminen legitimoivat huonoa johtamista tehden siitä hyväksyttävää ja oikeutettua. Vaientaminen toimii myös legitimoinnin keinona mutta sen kautta erityisesti institutionalisoituminen vahvistuu: vaihtoehtoiset käsitykset johtamisesta suljetaan ulkopuolelle ja vaientaminen toimii sosiaalisen kontrollin keinona. Representaatiolla ja sen hegemonisella diskursiivisella esittämällä on voimaa merkitysten rakentamisessa. Dominoivasta representaatiosta voi kasvaa instituutio, sosiaalisesti ja diskursiivisesti hyväksyttävä ja suojattu ilmiö. Hyvän johtajan dominoivasta representaatiosta voi – vastakkaisten diskurssien puuttuessa vai niiden vaientamisen kautta – Hyvän Johtajan Dis-

kurssi. Samalla diskurssista tulee Diskurssi: yleinen ja vallitseva merkitys ja tapa jäsentää johtamista koskevaa sosiaalista todellisuutta. Institutionalisoituminen mahdollistuu myös siksi, että tuotettu representaatio (Hyvä Johtaja) toistuu juuri ”äänivaltaisissa” johtamista koskevissa diskursseissa: julkisissa johtajapuheissa ja mediassa.

4.2.3 Diskursiivisen vallankäytön rooli ja voima

Johtamista kuvataan usein kolmen tekijän – johtajan, johdettavien ja kontekstin – vuorovaikutuksena tai näiden tekijöiden suhteena toisiinsa (Padilla et al. 2007, Thoroughgood et al. 2012). Yksi tutkimuksen peruslähtökohtia on huonon johtajan keskeinen vaikutus ensisijaisena toimijana johtamisessa.

Tutkimuksen tulosten perusteella huono johtaja on keskeinen mutta vaiettu tekijä huonossa johtamisessa. Alaisista ja konteksteista puhuminen on ikään kuin sallittua ja näihin seikkoihin viittaaminen on osa huonon johtamisen legitimoitua, retorista argumentaatiotekniikkaa. Sen sijaan huono johtaja siirretään toiseuden asemaan ja tätä kautta marginalisoidaan. Johtajan on vaikea hyväksyä sitä, että hän itse on osa huonoa johtamista ja usein ongelma ikään kuin ulkoistetaan: erilaisten diskursiivisen vallankäytön keinojen avulla johtaja ja huono johtaminen erotetaan toisistaan. Samalla johtaja johtamistoiminnan keskiössä irrotetaan toiminnasta ja sen seurauksista. Kuvio 15 havainnollistaa tätä suhdetta.



KUVIO 15 Johtajan representoitu rooli huonossa johtamisessa

Johtamista koskevat diskurssit (puhunta, tekstit ja puhe) tuottavat merkityksiä johtamisesta ja johtamiselle, johtajasta ja johtajalle. Diskurssin tuottajat ja uusintajat – ja erityisesti media – ovat niitä tekstin ja puheen tuottajia, jotka osallistuvat johtamista koskevaan keskusteluun. Heidän tekemänsä valinnat, puheeksiottamiset ja poisjättämiset, ovat merkitystä luovia valintoja: se mistä puhutaan, nousee esiin, ja se mistä vaietaan, painuu taka-alalle. Erityisen merkittäviä joh-

tamisdiskurssin tuottajia ovat johtajat itse toimijoiden positioihin liittyvän valan ja sen epäsymmetrisyyden takia: johtajien tulkinnat todellisuudesta saavat toisia vahvemman aseman. Johtajan positiosta tuotetun johtamista koskeva diskurssi ottaa diskurssien hierarkiassa ylemmän roolin ja samalla vaientaa muita.

4.3 Miksi huonoistakin johtajista on puhuttava?

Huono johtaminen on yksi johtamisen ulottuvuuksista, jota tulisi tutkia ja pyrkiä ymmärtämään kokonaiskuvan muodostamiseksi johtamisesta ilmiönä. Huonon johtamisen aiempi tutkimus on ollut teoreettispainotteista ja painottunut maailmanluokan suuriin johtajiin vaikka ilmiötä esiintyy kaikilla tasoilla ja kaikenlaisissa organisaatioissa. Empiiristä huonon johtamisen tutkimusta on tehty melko vähän. (Erickson et al. 2007). Grayn (2005) mukaan tärkeä osa hyvää johtamista on tunnistaa huono johtaminen, myös yksilön tasolla. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu empiirisen aineiston perusteella ”arkijohtajia” ja heidän toimintaansa. Tutkimus fokusoituu huonoon johtamiseen, joka on ollut tutkimuksen kentässä toissijainen kiinnostuksen kohde.

Hyvää johtajaa ja johtamista on kautta aikaintutkittu valtavasti: hyvä johtaminen on yleensä johtamistutkimuksen lähtökohta ja tavoite. Huonoa johtamista on Suomessa tutkittu muun muassa pelolla johtamisen näkökulmasta (Parviainen 2008) sekä johtajan ja johtajuudendiskursiivisen rakentumisen näkökulmasta (Tienari ym. 2004; Vaara ym. 2006). Nämä tutkimukset koskevat kuitenkin lähinnä yksityistä sektoria. Kuntasektorilla puolestaan on diskursiennäkökulmasta tutkittu muun muassa erilaisten liiketaloudellisten johtamisoppiensiiirtymistä diskursiivisesti sosiaali- ja terveysalalle (Kaljunen 2011). Huonon johtamisen tutkimusta ja varsinkin diskurssien merkitykseen liittyvää tutkimusta on kuitenkin melko vähän ja se kiinnittyy usein johonkin liiketoiminta-alaan tai -sektoriin. Myös tutkimuksen kentällä pätee se, että mitä koherentimpi diskurssi on, sitä vaikeampi siihen on vaikuttaa. Tämä huonoa johtamista koskeva tutkimus on diskursiivinen kannanotto myös siihen, missä johtamisen tutkimuksen painopiste on, mitä pidetään esillä ja mitkä asiat jäävät vaietuiksi.

Huonon johtamisen ja sen osatekijöiden ymmärtämisen kautta ilmiötä voidaan oppia hillitsemään ja ehkäisemään. (Kellerman 2004). Tutkimuksessa johtaminen on määritelty ensisijaisesti ihmisten johtamiseksi (leadership) ja myös asioiden johtaminen (management) tehdään ihmisten johtamisen kautta. Näiden kahden johtamisen määritelmän ympärille kiteytyy tutkimuksen keskeinen lopputulema ja perusristiriita. Juuri ihmisten vuorovaikutteisesta johtamisesta sekä johtajan omasta käyttäytymisestä ja (epä)eettisyydestä löytyvät ne tekijät, joissa huonoa johtamista havaitaan (Erickson et al. 2007).

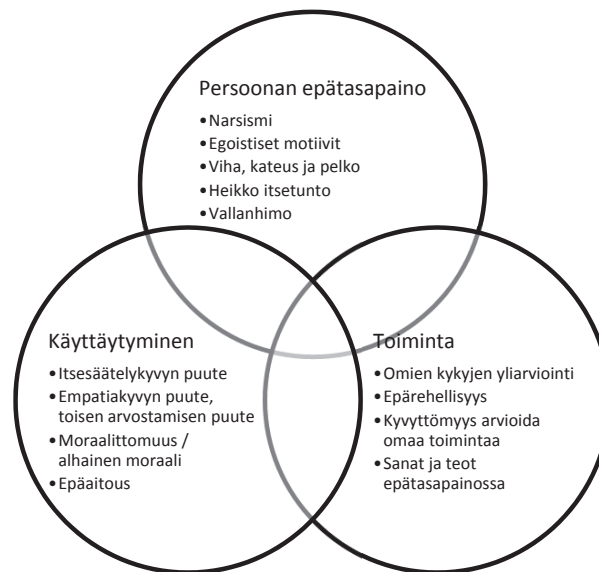
Myös huonoja johtajia tulisi tutkia enemmän, jotta huonon johtamisen ilmiötä ymmärrettäisiin entistä paremmin. Usein destruktiivisessa johtamisessa on kyse siitä, mitä ja miten johtaja ”tekee”. (Thoroughgood et al. 2012, 898). Tässä tutkimuksessa kyse on kuitenkin myös siitä, millainen johtaja tekemisensä

takana *on* (Padilla et al. 2007) eli millaisia asioita diskurssien kautta julkitulevat piirteet (arvot, tavoitteet) ovat. Johtajan persoonan ja sen roolin tarkastelussa on johtamisen laadun kannalta myös se näkökulma, että negatiivisilla piirteillä (kuten narsismi) voi sopivissa olosuhteissa (johtamiskontekstissa) olla positiivisia lopputuloksia. Myös positiivisten piirteiden (kuten miellyttävyyden) vaikutus voi vastaavasti kääntyä negatiiviseksi. (Judge et al. 2009). Jos (ja kun) meissä jokaisessa asuu pieni potentiaalinen narsisti, kyse on sen tiedostamisesta, eri tekijöiden mittasuhteista ja (itse)säätelystä.

Huono johtaminen on huonoa suhteessa niihin arvoihin, joita vasten sitä arvioidaan. Asiakeskeisessä johtamisessa on toisenlainen arvoasetelma kuin ihmisten johtamisessa. Jos arvo on tehokkuus ja voitto, näitä tukeva johtaminen määritellään hyväksi ja huonoa on tällöin sellainen johtaminen, jossa tehokkuus ja voitto eivät nouse ensisijaisiksi tavoitteiksi. Arvot ja tavoitteet legitimoivat johtamista, oikeuttavat sitä sekä käytettyjä keinoja ja menetelmiä.

Johtamisessa toteutuvat arvot ovat tutkimuksen mukaan ensisijaisesti lii- ketaloudellisia arvoja, jotka voivat peruslähtökohdaltaan (voitto, tehokkuus, kasvu, taloudellisuus) olla ristiriidassa eettisten ja inhimillisten arvojen kanssa (esimerkiksi yhdenvertaisuus, kunnioittaminen, rehellisyys). Arvojen erilaisuudesta syntyy ristiriita asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen välille. Tämä näyttäytyy esimerkiksi julkisen ja yksityisen sektorin johtamista rinnastettaessa: samalla kun liikeyrityksen toiminnan periaatteet siirtyvät julkiselle sektorille, myös sen toimintaa ohjaavat arvot siirtyvät demokraattisuuteen ja kansalaisuuteen perustuvalla kuntasektorille. Julkinen ja yksityinen arvomaailma eivät sulaudu vaan syntyy ristiriita, jossa tehdään arvovalintoja.

Tutkimuksen tuloksena syntyvä huonoa johtajaa koskeva ihmiskäsitys on pääasiassa deterministinen: ihmisen uskotaan olevan ympäristönsä kontrolloitavissa, ikään kuin mekanistisesti ulkoisiin ärsykeisiin reagoivana. Johtajasta tulee tällöin on ympäristönsä tuote, jonka ulkoiset olosuhteet määrittelevät. (Burrell & Morgan 1979.) Tutkimukseni lähtökohta on kuitenkin voluntaristinen ihmiskäsitys: ihminen toimintansa ja ympäristönsä aktiivisena rakentajana, subjektina. Juuri ristiriidasta voluntaristisen ihmiskäsityksen ja deterministiseksi määritettyä johtamisen välillä on se jännite, jonka ympärille tutkimuksen perusvire kiertyy. Johtamisessa voluntaristinen ihmiskäsitys merkitsee sitä, että johtajalla on keskeinen rooli toimijana, toimintansa reflektioijana ja valintojen tekijänä. Huonossa johtamisessa on kyse myös johtajasta, jonka keskeisiä elementtejä tutkimusten mukaan ovat kuviossa 16 esitetyt tekijät:



KUVIO 16 Huonon johtajan elementit

Kuvion 16 osia tarkasteltaessa on väistämättä pohdittava sitä, ovatko nämä tekijät sellaisia, joista voidaan vaieta, jotka ovat toissijaisia tai joiden vaikutus voidaan marginalisoida. Samoin voidaan pohtia myös sitä, millä tavoin juuri nämä tekijät vaikuttavat huonosta johtajasta vaikenemiseen ja tällaista johtamista koskevan kritiikin vaientamiseen. Onko vaikenemisen taustalla heikko itsetunto, pelko tai moraalityttömyys? Vaiennetaanko johdettavien kritiikki empatiakyvyn puutteen takia? Syntyykö hyvän johtajan dominoiva representaatio siksi, että narsismi ohjaa toimintaa, ollaan kyvyttömiä arvioimaan omaa toimintaa tai yliarvioidaan omia kykyjä? Vai onko kyse siitä, että tässäkin (johtamista koskevat) sanat ja teot ovat epätasapainossa?

Kritiikki sinällään ei riitä, emansipaatio edellyttää käytännön toimia. Kriittisen johtamistutkimuksen alalla käytäntö on perinteisesti tarkoittanut kriittistä pedagogiikkaa (johtamiskoulutuksessa) sekä erilaisia osallistuvan tutkimuksen (participatory research) menetelmiä. (Foster & Wiebe 2010.) Koska johtaminen on kuitenkin pitkälti puhetta, tekstiä ja viestintää, diskursiivisten resurssien ymmärtäminen on osa johtamista ja se tulisi tehdä näkyvämmäksi, myös tuleville johtajille. Vaihtoehtoiset tavat ilmaista ja tulkita sekä kyky kyseenalaistaa itsestäänselvyyksinä esitettyjä "totuuksia" voisivat havainnollistaa sitä, millaisia merkityksiä puheeksi otettavat asiat saavat ja mitä seurauksia tällä merkityksenannolla on. Kyseenalaistamisen harjoittelu rakentaisi myös vaihtoehtoisia tulkintamalleja (Forster & Wiebe 2010).

5 DISKUSSIO

Tutkimukseni tavoitteena on ollut kuvata ja laadullisesti selittää huonoa johtamista, sen osatekijöitä ja näiden diskursiivista rakentumista. Samalla tavoitteena on ollut tuottaa kriittinen puheenvuoro valtavirtatutkimuksen hyvää johtamista ja ensisijaisesti hyvää johtajaa korostavaan keskusteluun ja tutkimukseen. Tavoitteena on ollut mikroemansipaation tasolla antaa ääni sille, jolla ääntä ei ole tai jolta se on otettu pois. Samalla olen pyrkinyt tekemään näkyväksi sitä, joka jätetään toiseuden asemassa varjoon ja marginalisoidaan. Tuottamalla tämän huonoa johtamista ja huonoa johtajaa koskevan puheenvuoroni pyrin vaikuttamaan siihen, että huonoa johtamista voitaisiin tunnustaa, tunnustaa ja välttää. Puheeksi ottaminen on näkyväksi tekemistä.

5.1 Kriittisyyden ja diskurssianalyysin haasteet

Kriittistä teoriaa kritisoidaan sen negativismista, joka heikentää tutkijan esiin nostamien asioiden relevanssia. Kriittinen johtamistutkimus jopa marginalisoi- tuu ja vaiennetaan suhteessa valtavirtatutkimukseen. Osasyllisiä tähän ovat ne kriittiset tutkijat, joiden väitteet ja työ ovat yksipuolisia, negatiivisia ja vähemmän rakentavia – ja jopa asettavat itsensä toisten yläpuolelle. (Alvesson & Willmott 1992.) Negatiivisuutta on vaikea välttää jos tutkii ilmiötä, joka on seurauksiltaan negatiivinen, kuten tämän tutkimuksen kohteena oleva huono johtaminen on. Jo käsite ”huono johtaminen” itsessään on negatiivinen. Olen tutkimusotteessani kuitenkin pyrkinyt kuvaamaan ja analysoimaan ilmiötä siten, että jokainen johtamista koskevaan keskusteluun ja johtamiskurssin tuottamiseen osallistuva voi löytää siitä relevantteja tekijöitä myös omaan toimintaansa ja sen reflektointiin.

Diskursiivinen tutkimus on monella tapaa haasteellinen. Hardyn (2001) mukaan näitä haasteita ovat aineiston valinta ja menetelmällisten valintojen perustelu, tekstin ja kontekstin välinen suhde analyysissa, toimijuuden (agency) ja rakenteen (structure) välinen (ontologinen) suhde diskurssin muotoutumi-

nessa, sekä refleksiivisyyden ja pragmaattisuuden välinen suhde tutkimuksen tekemisessä (oma positio tutkijana). Esittämässäni analyysimallissa liikutaan ja etsitään ikään kuin tasapainoa näiden juuri tekijöiden välillä.

Alvessonin ja Kärremanin mukaan diskurssianalyysin mahdollisia riskejä ovat reduktionismi (joka on läsnä useimmissa diskurssianalyyseissa) ja ylikuormittaminen (overpacking) ja kolonisointi (colonization). Reduktionismi voidaan määritellä liialliseksi yksinkertaistamiseksi tai tiivistämiseksi. Tällöin tekstitasolla jätetään huomioimatta diskurssin ja todellisuuden (toiminnan) välinen suhde: kontekstin nähdään ohjaavan diskurssia ja ”toiminta” pelkistyy ja minimalisoi tekstin, puheen ja niissä tehtävien valintojen tasolle. Myös toimijan yksilöllisyys, oma ajattelu ja mielipiteet katoavat. Myös Diskurssitasolla ”yliyksinkertaistetaan”: Diskurssien nähdään lähtökohtaisesti ja vääjäämättä muodostavan ja selittävän todellisuuden, ohjaavan (ideologian lailla) toimintaa ja käyttäytymistä eikä ihmisellä itsellään ole merkittävää roolia. Ihminen ja hänen subjektiivisuutensa määrittyy Diskurssin kautta. Ylikuormittamisella puolestaan tarkoitetaan diskurssin käsitteen liian laajaa määrittelyä, jolloin siitä tulee vaikea käyttää. Liian laaja määrittely myös vaikeuttaa diskurssin merkityksen sekä vaikutusten tutkimista ja arviointia. Samaan diskurssiin sisällytettävien elementtien määrän lisääntyessä niiden välisten suhteiden ja vaikutusten arviointi vaikeutuu. Samalla hämärtyy vaihtoehtoisten selitysten ja muiden vaikuttavien tekijöiden (esimerkiksi kulttuuriset tekijät) mahdollisuus. Diskurssi ikään kuin kolonisoi muut tekijät, alistaa ne osaksi itseään ja omaa valtaansa. Tällöin diskurssin voimaa yliarvioidaan. (Alvesson & Kärreman 2011.)

Alvesson ja Kärreman esittävät em. haasteiden ratkaisemiseen ensinnäkin diskurssi-käsitteen määrittelyn selkeyttämistä sekä diskurssin (tekstifokusoitunut tutkimus) ja Diskurssin (paradigmatyyppinen diskurssitutkimus) erottamista toisistaan. Lisäksi diskurssia ei tulisi käyttää ainoana käsitteenä vaan myös sen ulkopuolelle jäävät, muut todellisuutta ja käsitystä todellisuudesta muokkaavat sosiaaliset tekijät (esimerkiksi kulttuuri) tulisi huomioida. (Alvesson & Kärreman 2011.) Omassa tutkimuksessani olen pyrkinyt määrittelemään diskurssin jokaisessa tutkimuksessa. Tutkimuksessa fokus on tekstissä mutta myös tekstin edustaman diskurssin ulkopuolella olevia ja diskurssiin vaikuttavia tekijöitä (toimintakonteksti, arvot, lainsäädäntö) tarkastellaan osana analyysieja.

Diskurssianalyysin perusta voidaan äärimmilleen vietyinä nähdä myös vaikeutena erityisesti organisaatiotutkimuksessa, koska diskurssin ja muiden sosiaalisten (myös materiaalistien) elementtien suhde on sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta haasteellinen. Epistemologisesti joustavampi tapa on tarkastella diskursseja kriittisen realismin lähtökohdista siten, että diskurssianalyysi kattaa 1) sosiaalisten tapahtumien lingvistiset ja semioottiset elementit, 2) sosiaaliset rakenteet ja käytännöt (ml. diskurssit), sekä erityisesti 3) niiden väliset suhteet. Tällöin analyysia tehdään ikään kuin dualistisesti, diskurssikäsitteen kattaessa sekä sosiaalisten tapahtumien lingvistiset piirteet että sosiaalisten rakenteiden ja käytäntöjen lingvistiset tekijät. Tutkimuksen keskiössä on se

suhde, joka olemassa olevien sosiaalisten rakenteiden, toimintojen, identiteettien, diskurssijärjestysten ja organisaatioiden, ja toisaalta tapahtumien, prosessien ja toiminnan välillä on. Tällöin myös reduktionismin – kaikki on diskurssia – riskiä voidaan tutkimuksessa välttää. (Fairclough 2005.)

Tutkimuksessani kaikki ei ole diskurssia mutta diskurssi on kaikessa läsnä. Alvesson ja Kärreman (2000a) kutsuvat lähestymistapaani diskursiiviseksi pragmatismiksi. Siinä tutkimuksen keskiössä ovat diskursiiviset tuotokset (tekstit, keskustelut) mutta tulkinta ulotetaan tekstitason taakse, esimerkiksi diskurssien sisältämiin arvoihin tai tabuihin. Analyysi keskittyy määrättyyn tilanteeseen ja tarkastelee sen eri ulottuvuuksia. Teksti osittain paljastaa jotain ”itsensä takana”, toimii johtolankana taustalla oleviin ilmiöihin. Teksti on yksi analyyttinen taso, merkityksen ja käytännön (practice) rinnalla.

Molina (2009) varoittaa lisäksi siitä mahdollisuudesta, että mediatekstejä analysoidessaan tutkija voi käytännössä analysoida toisen käden (välitettyä, toimitettua, suodatettua) tietoa ja että on muistettava median yhteys liike-elämän päämääriin. Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä mediatekstejä että luonnollisia puhetekstejä, joiden analyysien tulokset tukevat toisiaan. Lisäksi median ja liike-elämän toimintakontekstin yhteys on nostettu selkeästi esiin.

5.2 Diskurssianalyttisen tutkimuksen luotettavuus ja vaikuttavuus

Diskurssianalyttikko ei tutkimuksessaan tavoittele tulkinnoilleen universaalien faktan statusta (Juhila & Suoninen 1999, 234). Tutkimuksessa ei siis pyritä yleislettävyyteen eikä positivistisesti ajateltuna ”totuuksiin” vaan esitetään empirian perusteella tulkintaa siitä, millaisia merkityksiä ihmiset puhuessaan ja kirjoittaessaan luovat, uusintavat ja muokkaavat. Diskurssit eivät pakkaudu tiettyyn tekstiin eikä diskurssia koskaan voi tutkia kokonaisuudessaan. Tutkija voi jäljitellä niistä vain johtolankoja riippumatta siitä, miten paljon aineistoa kerätään. Tällöin tutkimusprojekti on aina ja tietoisesti ”vajaa” ja keskeneräinen. Myös analyysin tulkinnallinen luonne tarkoittaa sitä, ettei tavoitteena ole selittää kaikkea vaan kuvata, tulkita ja tätä kautta luoda käsitys siitä, miten ihmiset käyttävät kieltä. Saturaaation käsite diskurssianalyysissä on ”elastinen”. (Phillips & Hardy 2002, 74, 85.) Tutkimukseni tutkimusasetelmat ovat poikkileikkauksellisia, ajallisesti ja paikallisesti rajallisia. Mikrotason lisäksi niillä on kuitenkin myös makrotason yhteyksiä ja seurauksia. Diskurssi rakentaa, uusintaa ja ylläpitää myös tulevaa eli sitä, millaista johtamisen odotetaan, sallitaan ja edellytetään olevan tulevaisuudessa. Diskurssi rakentaa ja merkityksellistää suhdetta sekä nykyisten että tulevien alaisten ja johtajien välillä.

Kriittisessä diskurssianalyysissä huomio kohdistuu usein tekemisen tai toiminnan eettisiin perusteluihin tai jonkin sellaisen esiintuomiseen, jota pidetään itsestään selvänä, totuutena tai joka muutoin jäisi huomaamatta. Usein tavoitteena on jopa pyrkiä muuttamaan käsityksiä eri ilmiöistä. Diskurssianalyysi-

sin ja sosiaalisen todellisuuden kaksijakoisuus (dikotomia) on kuitenkin ongelmallinen. Se vaikeuttaa muutosta materiaalisella tasolla vaikka merkitysten ja niiden luomisen kautta vaikutetaan myös materiaalisen tason asioihin. (Remes 2006, Grant et al. 2009, 227.) Tutkimuksessani pyrin siirtämään valokeilan ja siten myös huomion varjoon jäävään huonoon johtamiseen ja erityisesti huonoon johtajaan. Haen tutkimuksellani muutosta ja itsestään selvän kyseenalais-tamista ja pyrin sen kautta rakentamaan siltää myös diskurssin ja sosiaalisen todellisuuden muodostumisen välille.

Kriittisen diskurssianalyysin menestys mitataan sen vaikuttavuudella ja relevanssilla eli sen kautta, miten se edesauttaa muutosta. Tutkijan asema voi olla marginaalinen suhteessa niihin, jotka ovat suoraan osallisia mutta se voi edesauttaa vastarintaa ja tukea toimijoita. (van Dijk 1993, 253.). Koska diskurssianalyysia tekevä tutkija on muiden mukana alttiina diskursseille ja toisaalta luomassa niitä, hänen pitää kuvata itsensä tutkijana ja kertoa, miten hän itse on osallisena tutkimuksessa. Oma rooli sekä myös henkilökohtaiset tekijät (koke-mukset, elämänhistoria, yhteiskunnallinen asema) vaikuttavat muiden muassa aineistovalintaan, miten aineistoa lähestytään, millaisia rajoituksia tutkimuksessa tehdään ja millaisia tulokset ovat. (Remes 2006; Juhila 1999.) Tutkijana olen pyrkinyt kuvaamaan oman kontekstini ja positioni vaikutusta tutkimuksen kaikkiin rajoituksiin ja valintoihin. Olen myös avoimesti sisällyttänyt itseni joh-tamistehtävissä toimivana tutkimuksen kohteena oleviin johtajiin.

Tutkijan diskurssilla on melkoinen voima. Diskurssianalyttikon refleksiivisyys tarkoittaa sitä, että tutkija tarkastelee kriittisesti omaa kielenkäyttöään ja tutkimustuloksiaan eli omaa toimintaansa seurauksellisena osana sosiaalisen todellisuuden tuottamista. Myös tutkija osallistuu diskurssin ja merkitysten rakentamiseen käyttäessään kieltä, tuottaessaan tekstejä ja tehdessään tutki-mustyötä. Tutkimus nähdään yhtenä puheenvuorona puheenvuorojen ket-jussa ja tutkimuksen keskeinen tehtävä on uuden keskustelun synnyttäminen. Tutkimuksella, sen tekemisen ja kirjoittamisen tavalla sekä tutkijan omalla posi-tiolla on vaikutusta myös siihen, mitkä ”äänet” saavat tilaa ja mitkä eivät. (Jo-kinen 1999a, Jokinen & Juhila 1999, 85–86; Juhila & Suoninen 1999, 251, Phillips & Hardy 2002, 2, 84.) Tiedostan oman roolini tutkijana osaksi johtamista koske-vien diskurssien tuottamista, kuluttamista ja muokkaamista.

Tieto diskursiivisesta kielenkäytöstä lisää usein myös puhujan tai kirjoitta-jan tietoisuutta omasta kielenkäytöstään, sen vaikutuksista ja seurauksellisuu-desta. Koska diskurssit samanaikaisesti niin säilyttävät, legitimoivat kuin muut-tavat representaatiota ja ihmisten tapoja toimia, niiden tutkimus tekee ihmiset tietoiseksi diskursseista ja siten ihmiset pääsevät vaikuttamaan tulevaisuutensa diskursseihin, eli siihen, millainen tulevaisuus on. (Remes 2006, Fairclough et al. 2004, Juhila & Suoninen 1999.) Juuri tämä tietoisuuden lisääminen, diskurssien ja diskursiivisen vallankäytön voiman näkyväksi tekeminen, on yksi tutkimuk-seni tavoitteista.

5.3 Jatkotutkimuksen aiheita

Tämän väitöskirjatutkimuksen synnyttämät jatkotutkimuksen aiheet nousevat tutkimuksen keskeisistä haasteista. Niistä ensimmäinen on johdettavien suoran äänen puuttuminen analysoiduista aineistoista: ääni on läsnä vain välillisesti ja tulkittuna ja tekstiaineistoksi tuotettuna. Jatkotutkimuksessa olisikin tarpeen saada tämä ääni esiin ja osallistumaan huonoa johtamista koskevaan keskusteluun. Monet huonon johtamisen tyypeistä ovat sellaisia, joissa alaisen kokemus on keskiössä: tästäkin syystä heitä pitäisi kuulla ja heidän näkökulmaansa tutkia lisää. Ongelmaksi saattaa – kuten esimerkiksi pelolla johtamista koskevassa tutkimuksessa – muodostua aineiston kokoaminen: pelko seuraamuksista estää johdettavia osallistumasta huonoa johtamista koskevaan keskusteluun.

Toinen väitöskirjan haasteista on sen tuokiokuvallisuus: aineistot ovat ajallisesti rajattuja ja poikkileikkauksellisia. Huonon johtamisen kehittymistä tai siihen liittyviä konteksteja pidemmällä aikavälillä ei tämän tutkimuksen kautta saada esiin mutta tämäntyyppinen pidemmän aikavälin tutkimus rikastaisi myös nykyisen tutkimuksen tuloksia.

Diskurssit ovat aina myös kulttuurinsa vaikutuksen alaisia. Tämä väitöskirjatutkimus perustuu universaalista aiheestaan huolimatta puhtaasti suomalaiseen ja suomenkieliseen aineistoon, ja sitä tulkitsee suomalainen tutkija suomalaista yhteiskunnallista ja historiallista kontekstia vasten. Olisikin mielenkiintoista tietää, miten huonon johtamisen ilmiö muissa kulttuureissa tunnistetaan ja tunnustetaan, miten siitä puhutaan ja millaisia merkityksiä se saa.

Parhailtaan Suomessa etsitään uusia ratkaisuja kunnallisten palveluiden organisoinnille julkisen rahoituksen vähenemisen vuoksi. Juuri tässä muutostilanteessa olisi mielenkiintoista seurata ja analysoida sitä, millaisia diskursseja muutoksessa syntyy ja miten niissä perustellaan tehtäviä ratkaisuja. Samalla kun selvitetään kunnan roolia erilaisten palveluiden tuottajana, voisi tutkia enemmän myös sitä, mikä oikeastaan on kuntajohtajan rooli ja tehtävä ja millaiseksi johtaminen kunta-alalla tässä meneillään olevassa muutoksessa rakentuu.

Tutkimuksessani olen analysoinut mikrotasoisia diskursseja ja niiden kohtaamisia. Näillä poikkileikkauksilla voidaan kuitenkin nähdä olevan myös makrotason yhteyksiä ja seurauksia: diskurssi rakentaa, uusintaa ja ylläpitää myös tulevaa eli sitä, millaista johtamisen odotetaan, sallitaan ja edellytetään olevan tulevaisuudessa. Myös tätä näkökulmaa – tulevaisuuden johtamisen diskursiivista rakentumista – voisi jatkotutkimuksella selvittää esimerkiksi johtamiskoulutuksen intressien näkökulmasta.

Mielenkiintoista olisi tutkia syvemmin myös sitä, miten erilaisia johtamisen ilmiöitä voidaan diskursiivisesti legitimoida erilaisten representaatioiden ja diskursiivisten strategioiden kautta, samalla vaihtoehtoisia tulkintoja ja merkityksiä vaihtaen. Oman tutkimusaiheensa muodostaa myös se, miksi tätä diskursiivista vallankäyttöä tehdään ja millaisia arvoperustoja se kuvastaa.

5.4 Lopuksi

Tavoitteenani on tässä väitöskirjassa ollut kuvata ja laadullisesti selittää huonoa johtamista ilmiönä. Mielenkiintoni on kohdistunut erityisesti siihen, miten johtaja osana huonoa johtamista kuvataan: mitä sanotaan ja miten. Väistämättä olen myös päätenyt pohtimaan niitä merkityksiä, joita tällä sanomisella on. Tutkijana olen kasvanut kriittisyyteen, jonka kehitys alkoi jo perusopintojeni aikana ja joka on vain vahvistunut matkan varrella.

Kieli, sen käyttö ja kielenkäytön voima on aina kiehtonut minua. Taustalla vaikuttaa epäilemättä aiempi koulutukseni ja tutkintoni kielenkääntäjänä. Tulkitseminen (ammattikielellä tulkkaus) on siis jo kauan sitten opittu taito. Paitsi taito, tulkitseminen on kuitenkin myös ajattelumalli: se, mitä joku sanoo tai jättää sanomatta, on aina merkittävää ja jokainen tekee siitä joka kerta omia tulkintojaan. Johtamista koskevien viestien (puheiden, tekstien, kuvien) merkitys syntyy vastaanottajan ”korvien välissä” mutta sitä voi ohjata kieltä ja kielenkäyttöä koskevilla valinnoilla ja näitä valintoja koskevaa tietoisuutta kasvattamalla.

Kokemukseen perustuva ennakkokäsitykseni huonosta johtamisesta ja erityisesti huonoista johtajista oli se, että näistä aiheista ei juuri keskustella tai edes ole hyväksyttävää keskustella. Opintojeni aikana tämä käsitys on vain vahvistunut tutustuttuani siihen tieteelliseen kirjallisuuteen, jota johtamisesta vuosikymmenten aikana on tuotettu: myös tieteellinen johtamiskeskustelu pitkälti vaikeenee tästä tutkimuksen kohteesta. Ennakkokäsitykseni on varmasti vaikuttanut tutkimuksen tekemiseen ja tulkintaani mutta toisaalta, tutkimuksessa käytetyt monipuoliset empiiriset aineistot myös osoittavat tuon käsityksen aiheelliseksi.

Väitöskirjani koostuu huonoa johtamista koskevista diskursiivisista tuokiokuvista. Näissä kuvissa piirtyy esiin se, mitä johtamisesta ja johtajista sanotaan, miten näistä ilmiöistä puhutaan ja millaisia merkityksiä kuvissa nostetaan esiin. Nämä tuokiokuvat yhdessä, ikään kuin kuvakollaasina, kertovat edellä kuvatut tutkimusten tulokset: vaikenemisen ja vaientamisen, valokeilaan nousevan hyvän johtajan ja varjoon jäävän huonon johtajan, kuvasta ulos jäävät johdettavat ja johtamiskontekstin kuvan selittävänä taustana. Visuaalisesti kuvattuna tuokiokuvani voisivat olla karikatyyrisiä, mustavalkoisia ja tiettyjä piirteitä ylikorostavia. Niistä voisi jopa saada ainekset huonoa johtamista koskevaan sarjakuvaan (ks. kansikuva).

Vaikka kriittisen tutkijan näkökulmaa voikin ehkä ajatella mustavalkoisena, elämä ei ole mustavalkoista. Kokemuksesta tiedän, että johtajana toimimisen näkökulmasta - elämässä ja työssä - valkoinen ja musta saavat väliinsä lukuisia erilaisia harmaan sävyjä. Aina ei voi tietää edes sitä, mikä harmaan sävy on kyseessä vaan sekin on subjektiivinen tulkintakäsitys. Tämä tutkimus rakentuu pitkälti tulkinnalle sen eri muodoissa. Tulkinta on aina yksilön tekemä ja tekijälleen tulkintahetkellä aidosti totta. Aineistoihin ja väitöskirjan artikke-

leihin tutustumalla lukija voi tehdä omat tulkintansa niin tutkimusaiheesta, analyyseista kuin tekemistäni tulkinnoistakin.

Olen tutkijana tuottanut yhden kriittisen puheenvuoron siihen tieteelliseen tutkimukseen, jota johtamisesta Suomessa tehdään. Johtajana olen pyrkinyt tuottamaan myös eettisen puheenvuoron ja omalta osaltani nostamaan esiin keskustelua johtamisen moraalisisista tekijöistä ja johtajien arvomaailmoista, sellaisina kuin ne diskurssien kautta näyttäytyvät. En sulje itseäni johtajana tämän tutkimuksen piiristä vaan lukeudun itsekin siihen joukkoon, jonka pitäisi pohdita sanomisiaan ja tekemisiään, valintojaan ja niiden perusteita tämän tutkimuksen tulosten perusteella.

6 SUMMARY

The aim of this dissertation is to qualitatively describe and explain bad leadership and the role of the bad leader within. The dissertation is a critical and emancipatory project, turning the spotlight to the silenced phenomenon of bad leadership in the shadows of the mainstream. The dissertation consists of five original articles and the introductory section. The study is based on the foundation formed by previous research on bad leadership and research on discourse analysis. The focus is on the role of language in the construction, reconstruction and maintenance of meanings. Language is also considered as a main element of power production and use. The approach is critical, aiming at questioning the taken-for-grantedness of goodness of leadership and leaders.

The analyzed samples consist of 430 media texts, a published research report (95 p.) and over 3 hours of transcribed seminar proceedings (45 p.). Each article approaches the phenomenon of bad leadership from a different angle and forms an independent study. Three of the articles are written in English, two in Finnish. This summary consists mainly of the abstracts of the original five articles.

The first study discusses the main approaches of discourse analysis and the possibilities discourse analysis offers in leadership research. The article covers the main concepts and different schools of discourse analysis. The aim is to present discourse analysis as a continuum and a process, proceeding from the textual and interpretive levels to critical analysis. The combination and phased application of the three levels of discourse analysis produces a novel way of exposing the layered structure of phenomena. The article also describes the researcher's developing position from an analytical approach towards a critical and emancipatory position during the analysis process. The first article is the common denominator and core for the whole dissertation in providing the methodological basis and approach.

The second article qualitatively describes and explains different elements of bad leadership, especially elements relating to the leader her/himself. The study reported here consists of a literature review and an empirical analysis. The literature review covers the most important trends and theories, presenting scientific articles during the last 15 years. The aim of the literature review is to

synthesize the core elements of the bad leader. The empirical analysis consists of a three-phased discourse analysis of one volume of *Talouselämä* (The Economic Life), a leading Finnish business magazine and comprising the analyzed leadership discourse of the study. The most important result is that bad leadership and bad leaders are recognized but not genuinely acknowledged. Bad leaders are a secondary and silenced phenomenon (position of otherness), used mainly as a point of comparison and for highlighting good leaders. Marginalization and silence are methods of exercising power and building the accepted impression of leaders and leadership in the society.

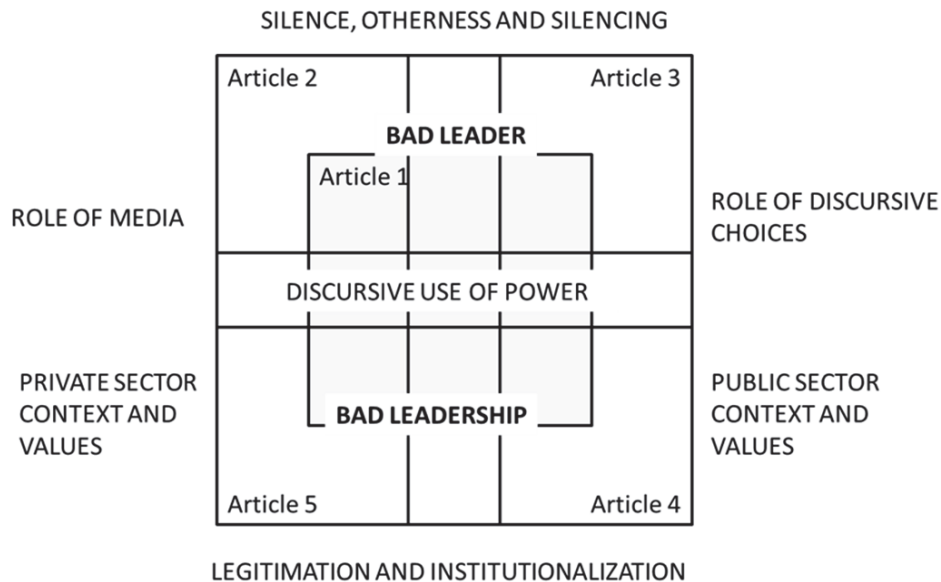
The third study compares the views of subordinates and leaders about bad leadership in Finnish municipalities. The material of the study includes a printed research report, representing the subordinate discourse, and seminar proceedings, representing the leader discourse. During the seminar, the two discourses meet and collide. This article describes and analyzes the discourses and the consequences of their encounter. The analysis brings four main results: first, the representations of bad leadership, discursively presented by leaders and subordinates, are different. Subordinates tend to emphasize the role of the leader, while leaders consider the context (including the subordinates) as the main explanation for bad leadership. Secondly, bad leaders do not exist in the leader discourse. Instead and thirdly, through their discursive choices, leaders represent themselves as victims of contextual factors: the dual context (political-administrative vs. operative) of the municipal manager enables the leader to evade the critique and withdraw from the challenges of the operative context. Finally, the victim representation is used both to legitimize bad leadership and to silence the related subordinate discourse.

The fourth study describes the contemporary Finnish discourse of municipal managers. It highlights the roles of language and discourse in the construction and representation of municipal management and managers. The emphasis within is on analyzing the encounters of the public sector management discourse and the private sector management discourse, and the effects that these encounters have on the construction and representation of municipal management. The empirical analysis is based on the proceedings and presentations of a seminar of municipal leadership and management, arranged in 2013 in Finland. The encounters of the discourses form three types: 1) apposition of actors, 2) contradiction and conflict of contexts and 3) domination of the private sector discourse. Apposition is a surface-level phenomenon, synonymizing the actors of the two discourses. Contradiction and conflict are caused by the incompatibility of operational and value contexts of the public and the private sectors. Domination is a phenomenon of prioritizing the private sector principles and values in conflict situations. All these may affect the role and work of, as well as expectations toward, the municipal manager.

Finally, the fifth study describes and critically explains the discursive formation of employee co-operation negotiations in Finland as an arena for management-by-fear. The article consists of a theoretical review, covering recent research on management-by-fear and its destructive effects. The empirical

study consists of media texts and company media releases in Finland in 2012-2013. The main conclusions are that there are distinctive features in the co-operation negotiations that enable and enforce the possibility of management-by-fear and thus, destructive leadership. The process, supported by law and very much against the original aim, enhances authoritative leadership, objectification of employees, distortion of information and misleading, and the negative consequences thereof. The guiding values of the process are business and profit oriented and in contrast with the human and ethical values. The co-operation negotiation process is described as an employer-invited discursive dance where the employee has to follow through the set steps and in the set rhythm, with the media orchestrating the tune and managing the fear.

The results of the dissertation, as a combination of the articles and studies behind them are presented in the next figure:



KUVIO 17

Synthesis of articles and main conclusions

Through discursive methods and the use of discursive power the leader is separated from the phenomenon of bad leadership, instead of being a crucial subject in it. The discursive choices made by the participants of the leadership discourses construct and maintain the representations of "the good leader" and "leader as a victim of context", both of which are used to silence the bad leader discourse. The discursive choices reflect the underlying values, prioritizing business over people and private sector over public sector values. Otherness, silence and silencing act as methods of legitimation of bad leadership and also support the institutionalization of the Good Leader. The media, with its own business aims, has a central role as an active participant in the production and dissemination of leadership discourses.

LÄHTEET

- Aasland, M., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. & Einarsen, S. 2010. The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management* 21(2), 438-452.
- Adcroft, A. & Willis, R. 2005. The (un)intended outcome of public sector performance measurement. *International Journal of Public Sector Management* 18(4/5), 386-400.
- Altheide, D. & Michalowski, S. (1999). Fear in the news: a Discourse of Control. *The Sociological Quarterly* 40(2), 475.-503.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2000. Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations* 53(9), 1125-1149.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2011. Decolonializing discourse: Critical reflections on organizational discourse analysis. *Human Relations* 64(9), 1121-1146.
- Alvesson, M. & Spicer, A. 2012. Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations* 65(3), 367-390.
- Alvesson, M. & Willmott, H. 1992. On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review* 17(3), 432-464.
- Alvesson, M. & Willmott, H. 2012. *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. SAGE, London.
- Alvesson, M., Bridgman, T. & Willmott, H. 2009. Introduction, teoksessa Alvesson, M., Bridgman, T. & Willmott, H. (toim.): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, 1-26. Oxford University Press, Oxford.
- Andrews, K. 1989. Ethics in Practice. *Harvard Business Review* 67(5), 99-104.
- Aronson, E. 2001. Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18(4), 244-256.
- Ashforth, B. 1994. Petty tyranny in organizations. *Human Relations* 47(7), 755-779.
- Ashforth, B. 1997. Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 14(2), 126-140.
- Bass, B. & Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly* 10(2), 181-218.
- Bassman, E. & London, M. 1993. Abusive Managerial Behaviour. *Leadership and Organization Development Journal* 14(2), 18-24.
- Breit, E. 2010. On the (Re)Construction of Corruption in the Media: A Critical Discursive Approach. *Journal of Business Ethics* 92(4), 619-635.
- Burrell, B. & Morgan, G. 1979. Sociological paradigms and organisational analysis. First published by Heinemann 1979, reprinted 1994 by Arena.
- Burton, J. & Hoobler, J. 2006. Subordinate Self-esteem and Abusive Supervision. *Journal of Managerial Issues* XVIII (3), 340-355.
- Busch, T. & Wennes, G. 2012. Changing values in the modern public sector: the need for value-based leadership. *The International Journal of Leadership in Public Services* 8(4), 201-215.

- Calás, M. & Smirchich, L. 1999. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. *Academy of Management Review* 24(4), 649-671.
- Chandler, D. 2009. The Perfect Storm of Leader's Unethical Behavior: A Conceptual Framework. *International Journal of Leadership Studies* 5(1), 69-93.
- Ciulla, J. 2005. The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review* 14(4), 323-335.
- 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* 19(3), 297-311.
- Dereli, C. 2009. Smoke and mirrors and performance management. Democracy, accountability and community engagement, as a hidden agenda emerges? *International Journal of Public Sector Management* 24(1), 42-56.
- Diefenbach, T. 2009. New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic "Enlightenment", *Public Administration*, 87(4), 892-909.
- Duberley, J. & Johnson, P. 2009. Critical Management Methodology. Teoksessa M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott (Eds) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, 345-368.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. 2007. Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly* 18(3), 207-216.
- Erickson, A., Shaw, J. & Agabe, Z. 2007. An empirical investigation of the antecedents, behaviors and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies* 1(7), 26-43.
- Eriksson, M. (2010). Pelolla johtaminen: Johtajuuden karikkoja asiantuntija-organisaatioissa. Teoksessa P. Pietikäinen (ed.), *Valta Suomessa*. Helsinki University Press: Helsinki, 191-209.
- Eriksson, M. (2006). Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa J. Parviainen (ed.), *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampereen yliopistopaino: Tampere, 115-151.
- Erkama, N. & Vaara, E. 2010. Struggles Over Legitimacy in Global Organizational Restructuring: A Rhetorical Perspective on Legitimation Strategies and Dynamics in a Shutdown Case. *Organization Studies* 31(7), 813-839.
- Fagiano, D. 1996. The Legacy of Downsizing. *Management Review* (June), 5.
- Fairclough, N. 2005. Peripheral Vision: Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism. *Organization Studies* 26(6), 915-939.
- Fairclough, N. 1995. Miten media puhuu. Suom. Blom, Virpi ja Hazard, Kaarina. Vastapaino, Tampere.
- Fairclough, N. 1993. Critical discourse analysis and the marketization of public discourse: the universities. *Discourse & Society* 4(2), 133-168.
- Fairclough, N. 1992. Discourse and text: linguistic and intertextual analysis within discourse analysis. *Discourse & Society* 3(2), 193-217.
- Fairclough, N., Graham, P., Lemke, J. & Wodak, R. 2004. Introduction. *Critical Discourse Studies* 1(1), 1-7.

- Foster, W. & Wiebe, E. 2010. Praxis Makes Perfect: Recovering the Ethical Promise of Critical Management Studies. *Journal of Business Ethics, Supplement* 94, 271-283.
- Fournier, V. & Grey, C. 2000. At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. *Human Relations* 53(1), 7-32.
- Grant, D., Iedema, R. & Oswick, C. 2009. Discourse and Critical Management Studies. Teoksessa M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott (Eds) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, 213-231.
- Gray, H. 2005. The dark side of organizations: forensic management- an emerging theoretical perspective. *Development and Learning in Organizations* 19(5), 4-6.
- Gunn, A. 2011. Discourses that silence and deflect attention away from the interests of low-wage workers experiencing job loss. *Critical Discourse Studies* 8(1), 31-44.
- Hardy, C. 2001. Researching Organizational Discourse. *International Studies of Management and Organization* 31(3), 25-47.
- 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* 14(2), 117-129.
- Haveri, A., Airaksinen, J. & Paananen, H. 2013. Kuntajohtajat muutoksen tulkeina - tarinoita kuntajohtamisesta. Helsinki: Kuntaliitto.
- Howell, J. & Avolio, B. 1992. The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Executive* 6(2), 43-54.
- Illies, J. & Reiter-Palmon, R. 2008. Responding Destructively in Leadership Situations: The Role of Personal Values and Problem Construction. *Journal of Business Ethics* 82(1), 251-272.
- Jokinen, A. 1999a. Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 37-53.
- Jokinen, A. 1999b. Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 126-159.
- Jokinen, A. & Juhila, K. 1999. Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 54-97.
- Judge, T., Piccolo, R. & Kosalka, T. 2009. The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly* 20(6), 855-875.
- Juhila, K. 1999. Tutkijan positiot. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 201-232.
- Juhila, K. & Suoninen, E. 1999. Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 233-252.

- Järvensivu, A. 2007. Irtisanomiset työnsä säilyttävien ja työyhteisön näkökulmasta. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 2/2007. Helsinki: Työministeriö, 46-54.
- Kaljunen, L. 2011. Johtamisopit kuntaorganisaatioissa – diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle, *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 422, Lappeenranta University of Technology.
- Keashly, L., Trott, V. & MacLean, L. 1994. Abusive Behavior in the Workplace: A Preliminary Investigation. *Violence and Victims* 9(4), 341-357.
- Kellerman, B. 2004. Leadership: Warts and All. *Harvard Business Review* 82(1), 40-45.
- Kerr, R. 2008. Discourse and leadership: using the paradigm of the permanent state of emergency. *Critical Discourse Studies* 5(3), 201-216.
- Kramer, R. 2006. The Great Intimidators. *Harvard Business Review*. February, 88-96.
- Krasikova, D., Green, S. & LeBreton, J. 2013. Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management* 39(5), 1308-1338.
- Leinonen, J. 2010. Kunnanjohtaja johtamisjärjestelmän kehittämisen aallokossa – kunnan poliittisen johtajuuden vahvistamistarpeet kunnanjohtajan näkökulmasta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 38(2), 140-156
- Lundquist, L. 2001. Tystnadens förvaltning. Teoksessa: Utan fast punkt. Om förvaltning, kunskap, språk och etik i socialt arbete. *Socialstyrelsen, Sverige*, 13-29.
- Luomanen, J. 2009. Fear and intimidation at work. Research report to the Finnish Work Environment Fund. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Lutgen-Sandvik, P. 2003. The communicative cycle of employee emotional abuse. *Management Communication Quarterly* 16(4), 471-501.
- Lämsä, A-M. & Takala, T. 2000. Downsizing and Ethics of Personnel Dismissals – The Case of Finnish Managers. *Journal of Business Ethics* 23(4), 389-399.
- McKinley, W., Sanchez, C. and Schick, A. 1995. Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning. *Academy of Management Executive* 9(3), 32-42.
- Milliken, F., Morrison, E. & Hewlin, P. 2003. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies* 40(6), 1453-1476.
- Molina, P. 2009. Critical analysis of discourse and of the media: challenges and shortcomings. *Critical Discourse Studies* 6(3), 185-198.
- Morrison, E. & Milliken, F. 2000. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review* 25(4), 706-725.
- Mumby, D. & Stohl, C. 1991. Power and discourse in organization studies: absence and the dialectic of control. *Discourse & Society* 2(3), 313-332.
- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T. & Connelly, M. 1995. Charismatic Leaders and Destructiveness: An Historiometric Study. *The Leadership Quarterly* 6(4), 529-555.

- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. 2007. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly* 18 (3), 176-194.
- Parviainen, J. 2008. Pelko johtamisen välineenä: Käskyttämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon tutkimus* 28(3), 3-14.
- Phillips, N. & Hardy, C. 2002. *Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction*. Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods, Vol. 50. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Phillips, N., Lawrence, T. & Hardy, C. 2004. Discourse and institutions. *Academy of Management Review* 29(4), 635-652.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. Kurssi kohti diskurssia. *Vastapaino*, Tampere.
- Ranki, A. 2000. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. *Acta Universitatis Tamperensis* 775. Tampereen yliopisto.
- Remes, L. 2006. Diskurssianalyysin perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus,
- Reyes, A. 2011. Strategies of legitimization in political discourse: From words to actions. *Discourse and Society* 22(6), 781-807.
- Rosenthal, S. & Pittinsky, T. 2006. Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly* 17(6), 617-633.
- Salin, D. 2003. Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations* 56(10), 1213-1232.
- Samier, E. & Atkins, T. 2010. Preventing and combating administrative narcissism. Implications for professional programmes. *Journal of Educational Administration* 48 (5), 579-594.
- Schilling, J. 2009. From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership* 5(1), 102-128.
- 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*, 24(1), 138-158.
- Shaw, J., Erickson, A. & Harvey, M. 2011. A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly* 22 (4), 575-590.
- Siltaoja, M. 2009. On the discursive construction of a socially responsible organization. *Scandinavian Journal of Management* 25(2), 191-202.
- Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. 2011. Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat*. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint: Johtamistaidon opisto, 206-231.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. & Hetland, H. 2007. The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology* 12(1), pp. 80-92.
- Spicker, P. 2012. "Leadership": a perniciously vague concept. *International Journal of Public Sector Management* 25(1), 34-47.

- Starratt, A. & Grandy, G. 2009. Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership and Organization Development Journal* 31(2), 136-158.
- Stein, H. 1997. Death imagery and the experience of organizational downsizing: Or, Is Your Name on Schindler's List? *Administration & Society* 29(2), 222-247.
- Tepper, B. 2007. Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*. 43(2), 178-190.
- Thoroughgood, C., Padilla, A., Hunter, S. & Tate, B. 2012. The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 897-917.
- Tienari, J., Huhtinen, A.-M., Vaara, E. & Syrjänen, M. 2004. Björn Wahlroos, suomalainen johtaminen ja sotilasdiskurssi. *Hallinnon Tutkimus*, 23(2), 41-54.
- Toor, S. & Ofori, G. 2009. Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics* 90(4), 533-547.
- Treviño, L., Hartman, L. & Brown, M. 2000. Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review* 42(4), 128-142.
- Vaara, E., Tienari, J. & Laurila, J. 2006. Pulp and paper fiction: On the discursive legitimation of global industrial restructuring. *Organization Studies* 27(6), 789–810.
- van Dijk, T. 2006. Discourse and Manipulation. *Discourse & Society* 17(3), 359-383.
- van Dijk, T. 2001. Critical Discourse Analysis. Teoksessa D. Tannen, D. Schiffrin & H. Hamilton (Eds) *Handbook of Discourse Analysis*. Oxford: Blackwell, 352-372.
- van Dijk, T. 1993. Principles of critical discourse analysis. *Discourse & Society* 4(2), 249-283.
- Van Velsor, E. & Leslie, J. 1995. Why executives derail: perspectives across time and culture. *Academy of Management Executive* 9(4), 62-72.
- Vakkuri, J. 2010. Struggling with ambiguity: public managers as users of NPM-oriented management instruments. *Public Administration* 88(4), 999-1024.
- Vega, G. & Comer, D. 2005. Sticks and Stones may Break Your Bones, but Words can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace. *Journal of Business Ethics* 58(1-3), 101-109.
- Virtanen, T. 2000. Changing competences of public managers: tensions in commitment. *International Journal of Public Sector Management* 13(4), 333-341.
- Voronov, M. & Coleman, P. 2003. Beyond the ivory towers: Organizational power practices and a "practical" critical postmodernism. *The Journal of Applied Behavioral Science* 39(2), 169-185.
- Wayne, S., Hoobler, J., Marinova, S. & Johnson, M. 2008. Abusive Behavior: Trickle-Down Effects beyond the Dyad. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.

- Zapf, D. 1999. Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower* 20(1/2), 70-85.
- Zapf, D. & Einarsen, S. 2001. Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice - an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10(4), 369-373.

ORIGINAL PAPERS

I

DISKURSSIANALYYSI: TAPA TUTKIA, TULKITA JA OLLA KRIITTINEN

by

Pynnönen, A. 2013

Working Paper N:o 379/2013
Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

<https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/workingpaper/wp379>

Reproduced with kind permission by Jyväskylä School of Business and
Economics.

DISKURSSIANALYYSI:

Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen

ANU PYNNÖNEN

N:o 379/2013

WORKING PAPER

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

PI 35, 40014 Jyväskylän yliopisto

ISBN 978-951-39-5471-0

ISSN 1799-3040

TIIVISTELMÄ

Pynnönen, Anu

Diskurssianalyysi: tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2013, 44 p.

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Working Paper N:o 379

ISSN 1799-3040

ISBN 978-951-39-5471-0

Artikkelin tavoitteena on avata diskurssianalyttisen tutkimuksen keskeisiä lähestymistapoja ja mahdollisuuksia erityisesti kriittistä johtamis- ja organisaatiotutkimusta tekeville. Artikkelissa kuvataan diskurssianalyysin keskeiset koulukunnat, käsitteet ja ulottuvuudet. Erityisesti paneudutaan diskurssiin vallankäyttönä. Tavoitteena on kuvata diskurssianalyysi jatkumona, joka avautuu kriittisyyteen tekstuaalisen ja tulkinnallisen analyysin kautta, kolmevaiheisena prosessina. Samalla kuvataan tutkijan omaa etenevää matkaa analyttisestä tutkimusotteesta kriittiseen ja emansipatoriseen otteeseen.

Avainsanat: Diskurssi, diskurssianalyysi, tekstuaalinen analyysi, tulkitseva diskurssianalyysi, kriittinen diskurssianalyysi, konteksti, valta, tutkijan positio

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	4
1.1	Yleistä	4
1.2	Diskurssin käsite	6
2	DISKURSSIANALYYSI	9
2.1	Diskurssianalyysin ulottuvuuksia	10
2.1.1	Selonteot	10
2.1.2	Konteksti	11
2.1.3	Genre	13
2.1.4	Intertekstuaalisuus ja interdiskursiivisuus	14
2.1.5	Interventio	15
2.2	Diskurssi vallankäyttönä	16
2.2.1	Representaatiot	17
2.2.2	Identiteetit	19
2.2.3	Diskurssijärjestys	19
2.2.4	Ideologiat	20
2.2.5	Legitimointi	21
2.2.6	Instituutiot	22
3	DISKURSSIANALYYSIN JAOTTELUA	23
3.1	Tieteenfilosofinen ja traditioperusteinen jaottelu	23
3.2	Analyysin tason mukainen jaottelu: teksti, tulkinta ja kriittisyys	25
3.2.1	Liike tekstin tasossa: tekstuaalinen analyysi	25
3.2.2	Liike tekstin sisään: tulkitseva analyysi	27
3.2.3	Liike tekstin taa ja alle: kriittinen diskurssianalyysi	28
3.3	Diskurssianalyysi kolmevaiheisenä prosessina	31
3.3.1	Perusta	31
3.3.2	Kolmevaiheinen prosessi	32
4	DISKURSSIANALYYSIN HAASTEET	34
4.1	Diskurssin yksinkertaistaminen ja ylikuormittaminen	34
4.2	Diskurssianalyttisen tutkimuksen luotettavuus ja vaikuttavuus	35
5	YHTEENVETO JA POHDINTA	37
	LÄHTEET	41

1 JOHDANTO

“The things that make up the social world, including our very identities, appear out of discourse. Without discourse, there is no social reality, and without understanding discourse, we cannot understand our reality, our experiences, or ourselves.” (Phillips & Hardy 2002, 2.)

Tämän artikkelin tavoitteena on avata diskurssianalyysia käsitteenä, menetelmänä ja jatkumona, jonka avulla diskursiivista aineistoa voidaan analysoida monipuolisesti, systemaattisesti ja rikkaasti tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten niin edellyttäessä. Diskurssianalyyttistä kenttää pyritään hahmottamaan kokonaisuutena ja samalla kuvaamaan, miten sen osat, traditiot ja kysymyksenasettelut poikkeavat toisistaan ja toisaalta myös tukevat toisiaan. Tavoitteena on myös havainnollistaa sitä, miten eri diskurssianalyttiset lähestymistavat ovat filosofisia ja ideologisia kannanottoja siihen, mikä käyttämämme kielen ja kokemamme todellisuuden välinen suhde on ja voi olla. Diskurssianalyysia tarkastellaan ensisijaisesti organisaatio- ja johtamistutkimuksen välineenä ja kriittisen ajattelun näkökulmasta.

Tämä artikkeli rakentuu siten, että kuvaan ensin diskurssia käsitteenä ja diskurssintutkimusta yleisesti. Artikkelini toisessa osassa esittelen eri lähteiden perusteella diskurssianalyysia ja sen ulottuvuuksia. Kolmas osa koostuu diskurssianalyysin eri perinteiden ja koulukuntien esittelystä, johon lisään kolmevaiheisen analyysimallin yhtenä yhdistävänä ajattelutapana. Luvussa neljä pohdin hieman diskurssianalyysin haasteita. Artikkelini päättyy yhteenvetoon ja pohdintaan.

1.1 Yleistä

Diskurssien tutkimus on kiinnostunut siitä, miten ihmiset vuorovaikutteisina sosiaalisina olentoina tuottavat itsensä, olemisensa ja maailmansa. Tekstit ja

puhe luovat sosiaalista maailmaa jatkuvasti ja koko ajan, eivät vain heijasta jotain olemassa olevaa. Erilaisten tilanteiden analyysi pureutuu asioihin, joita pidämme itsestään selvinä ja avaa meille sitä, miksi toimimme niin kuin toimimme. (Remes 2006, 288–289; Wood & Kroger 2000, 4.)

Diskurssintutkijaa kiinnostaa tutkia kielenkäyttöä sellaisena kuin se arjessa esiintyy: todellisten ihmisten todellinen kielenkäyttö todellisessa yhteiskunnassa. Samalla hän kuitenkin tarkastelee kielen käyttökontekstia, siihen kytkeytyviä laajempia tekijöitä ja jännitteitä (historiaa, yhteiskuntaa) sekä havainnoi myös niitä vaikutuksia ja seurauksia, joita kielenkäytöllä on. Kieli, toiminta ja tilanne sekä näiden välinen vuorovaikutus on diskurssintutkimuksen keskeistä aluetta. Diskurssintutkimuksessa yhdistyy ja yhdistetään yhtä aikaa kielenkäytön mikrotaso sekä tilanteen ja laajemmin yhteiskunnan makrotaso: kielenkäyttö ja sen ilmiasu nähdään osana laajempaa aika- ja tilannejatkumoa ja suhteutetaan siihen. Diskurssintutkimus on tiivistetysti tutkimusta ja teoretisointia kielen(käytön) sekä todellisuuden, maailman ja tilanteisen toiminnan välisestä suhteesta. Kielenkäytön tilanne on keskeinen mutta myös se, että kielenkäytöllä on reunaehtoja, normeja ja seurauksia: kielenkäyttö on aina osa yhteiskunnallista toimintaa. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 14 – 20; Potter 2004, 205–206.)

Diskurssintutkimus nojautuu erilaisista kielikäsitteistä nimenomaan funktionaaliseen kielikäsitteeseen, joka korostaa kielen tilanteisuutta sekä sitä, mitä kielellä tehdään. Tämä tarkoittaa sitä, että diskurssintutkijan näkökulmasta kielelliset merkitykset ovat tilannesidonnaisia ja syntyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Kieli järjestelmänä tarjoaa erilaisia valinnan mahdollisuuksia eli kielellisiä resursseja, joiden avulla merkityksiä voidaan eri tilanteissa luoda. Kielenkäytön ajatellaan olevan funktionaalista ainakin kolmella tavalla: ensiksi kieltä käytetään viestinnän välineenä (tekstuaalinen merkitys), toiseksi se mahdollistaa maailman kuvaamisen eli representoimisen (ideationaalinen merkitys) ja kolmanneksi sen avulla luodaan sosiaalisia suhteita ja identiteettejä (interpersonaalinen merkitys). Myös diskurssilla voi ajatella olevan samanlaisia funktioita kuin kielellä: kuvata, miten asiat ovat (representaatio), ja kertoa, keitä olemme (identiteetit), sekä järjestää (organisoida) kielellisiä ja muita resursseja (esim. genret). (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 14–15, 52, 68–69; Fairclough 1995, 29–30.)

Kieli on samanaikaisesti lingvistinen, diskursiivinen ja sosiaalinen järjestelmä. Kielen avulla luodaan sosiaalista todellisuutta mutta myös sosiaalinen todellisuus luo kielenkäyttöä ja vaikuttaa siihen, miten kieltä käytetään. Funktionaalisen lähtökohdan mukaisesti kielenkäyttö on tavoitteellista toimintaa, joka syntyy monimuotoisen kontekstin, kielenkäyttäjien resurssien ja tavoitteiden yhdistelmänä. Diskurssintutkija etsii kielenkäytön ja sosiaalisen toiminnan säännönmukaisuuden ja vaihtelun välistä suhdetta: hän tarkastelee sekä kielenkäytön ja sosiaalisen toiminnan samankaltaisuutta ja järjestyneisyyttä että tämän toiminnan muuttumista, uudistumista ja innovaatioita. Kieltä tutkimalla tutkitaan myös sitä ympäröivää yhteiskuntaa ja kulttuuria sekä aikaa ja paikkaa. Tämä on keskeinen

diskurssintutkimuksen perusajatus: tietää kielen kautta enemmän yhteiskunnasta ja kulttuurista. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 13–14, 18, 22, 37.)

Kieltä käyttäessään toimijat siis tekevät eli saavat aikaan asioita: kielenkäyttö on seurauksellista. Kielenkäytön tarkastelun avulla on mahdollista tulkita esimerkiksi 1) niitä kulttuurisia resursseja, joita toimijat kulloinkin käyttävät, 2) niitä tapoja, joilla toimijat rakentavat instituutioita ja rooliasemia, sekä 3) sitä retoriikkaa, jolla toimijat oikeuttavat käsityksiään ja ratkaisujaan. (Juhila & Suoninen 1999, 238.)

Diskurssintutkijan oletus on, että kielellä, sen sanoilla ja ilmauksilla on erilaisia merkityksiä ja että kieltä voi käyttää eri tavoin (varioida) eri tilanteissa. Kielenkäyttäjät ovat sosiaalisia toimijoita, joilla on erilaisia mahdollisuuksia ja resursseja toimia, neuvotella, käyttää kielivaltaa, vastustaa ja uudistaa asioita. Diskurssintutkimuksessa siis tarkastellaan, miten kieli toimii eri tilanteissa, mitä kieli tekee käyttäjilleen ja käyttäjä kielelleen. Merkitykset syntyvät neuvottelemalla kussakin käyttötilanteessa uudelleen, ja maailmaa merkityksellistetään eri tilanteissa ja eri aikoina eri tavoin. Juuri tämä merkitysten neuvottelemisen sekä siihen liittyvät jännitteet ja käytänteet, säännöt, ehdot ja seuraukset ovat diskurssintutkijaa kiinnostavia tekijöitä. Diskurssintutkija ei ole kiinnostunut niinkään siitä, mikä on ”oikein” tai ”totta” vaan siitä, mitkä merkitykset ovat vallalla, marginaalissa tai puuttuvia ja miksi. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 11–14; Wood & Kroger 2000, 10.)

1.2 Diskurssin käsite

Diskurssin käsite viittaa sekä lausetta suurempiin kokonaisuuksiin (kielenkäytön järjestymiseen tietyllä tavalla) että varsinaiseen kielenkäyttöön tilanteessa (tilanteisuus eli suhde sosiaaliseen toimintaan ja vaihtelu) (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 24–25). Diskurssi voidaan määrittellä toisiinsa liittyvinä teksteinä, sekä niiden tuottamisena, levittämisenä ja vastaanottamisena. Diskurssin käsite – tekstin ja kontekstin käsitteiden lisäksi – sisältää sosiaalisen konstruktion: sosiaalista todellisuutta eivät tuota yksittäiset tekstit vaan jäsenyneet tekstikokonaisuudet, jotka voivat sisältää hyvin erilaisia tekstejä. Tekstit kuuluvat diskursseihin, edustavat niitä. Teksteistä tulee merkityksellisiä toisten tekstien kautta ja suhteessa niihin (intertekstuaalisesti) sekä suhteessa siihen sosiaalisesti rakentuneeseen maailmaan, jossa ne tuotetaan. (Phillips & Hardy 2002, 3, 82, 86.)

Diskurssit ovat jaettuina ja sosiaalisia. Ne syntyvät vuorovaikutuksesta sosiaalisten ryhmien välillä ja niihin vaikuttavat ne monimutkaiset yhteiskunnalliset rakenteet, joissa diskurssin juuret ovat, sen historiallinen ja sosiaalinen konteksti. Diskurssin käsitteen määrittelyssä voidaan tehdä myös ero sen välillä, käsitetäänkö diskurssin tutkimus sosiaalisen tekstin tutkimukseksi (puhe ja kirjoitettu teksti sosiaalisessa toimintakontekstissaan, diskurssi sosiaalisena vuorovaikutuksena) vai diskursiivisesti konstruoidun ja

säilytettävän sosiaalisen todellisuuden tutkimukseksi (sosiaalisen todellisuuden muotoutuminen kielen kautta, diskurssi todellisuuden sosiaalisena konstruktiona). Ensimmäinen näkökulma korostaa organisaatioiden jokapäiväisen vuorovaikutuksen "puhuttua" ja "tekstuaalista" luonnetta, jälkimmäinen puolestaan sosiaalisen todellisuuden muotoutumista historiallisesti sijoittuvien, diskursiivisten tekojen kautta. Toisin sanoen ensimmäinen näkökulma lähestyy diskursseja paikallisesti ja paikallisina, analyttisesti erillään muista sosiaalisen todellisuuden tasoista (kuten merkityksen ja toiminnan taso) ja sisällöllisesti yksittäisinä (kontekstuaalisessa tyhjiössä) kun taas jälkimmäisestä näkökulmasta diskurssit ovat yleisiä ja vallitsevia järjestelmiä ajatusten ja ideoiden muotoiluun ja artikulointiin (Diskurssit). Tällöin muut sosiaalisen todellisuuden tasot ovat enemmän tai vähemmän diskurssissa luotujen valta-tietosuhteiden muotoilemia tai määräämiä. (Alvesson & Kärreman 2000, 1126–1127; Phillips & Hardy 2002, 9; Fairclough 1995, 31.)

Ranskalainen filosofi Michel Foucault (1926–1984) on ollut vaikutusvaltainen diskurssintutkimuksen teoreetikko. Erityisen merkittäviä ovat olleet hänen esittämänsä ajatukset diskursseista, vallasta ja subjektista. Foucault'n ajattelussa on keskeistä se, miten kielen variaatio on järjestynyttä ja vaikuttaa sosiaaliseen todellisuuteen. "Diskursseilla" hän viittasi niillä kiteytyneisiin, kulttuurisesti jaettuihin merkityksellistämisen (puhe- ja ajattelu)tapoihin, jotka muokkaavat puhunnan kohdetta. Termillä "diskurssit" voidaan siis foucaultilaisittain tarkoittaa kielenkäytössä ilmenevää, kunkin aikakauden ja tilanteen kiteytynyttä ymmärrystä todellisuudesta. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 25–26; Jokinen & Juhila 1999, 71.)

Kriittisen diskurssintutkimuksen perinteen mukaisesti diskurssin käsitteellä on kaksi eri merkitystä. Diskurssilla (discourse) yksiköllisenä ja yleisenä käsitteenä tarkoitetaan kaikkea kielellistä ja semioottista toimintaa, jolla nähdään olevan erilaisia vuorovaikutuksellisia ja sosiaalisia ehtoja ja seurauksia. Tällöin diskurssilla tarkoitetaan kielenkäyttöä sosiaalisena toimintana, jossa kieli on toiminnan resurssi. Sen sijaan käsitteellä diskurssit (a discourse, discourses) tarkoitetaan kieliyhteisön jäsenten tunnistamaa, historiallisesti syntynyttä ja kiteytynyttä merkityksellistämisen tapaa, jonka kieliyhteisön jäsenet tunnistavat. Diskurssit ovat tapoja merkityksellistää ja kuvata asioita, ilmiöitä ja tapahtumia tietyistä näkökulmista ja tietyllä tapaa. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 26–27.)

Diskurssi terminä ei siis ole yksiselitteinen käsite. Käsitettä käytetään hyvin erilaisissa merkityksissä: sosiaalisuuden elementtinä tai hetkenä, substantiivina jolla viitataan tiettyihin diskursseihin (esimerkiksi poliittinen diskurssi, feministinen diskurssi, johtamisdiskurssi) ja konkreettisimmillaan viittamaan tiettyihin puhutun interaktion tilanteisiin. Diskurssin käsitettä ei voi määritellä tyhjentävästi tai vain yhdellä lailla. Se, mitä tutkija voi ja mitä hänen tulee tehdä, on tietoisesti valita ja perustella oma merkityksellistämisen tapansa eli valita, mitä hän diskurssilla milloinkin tarkoittaa ja paikantaa oma valintansa alan tutkimuskenttään. Diskurssin merkitys ei siten välttämättä ole

tutkijallekaan pysyvä. (Faiclough, Graham, Lemke & Wodak 2004, 4-5; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 26.)

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa diskurssit voidaan ymmärtää vakiintuneiksi puhekäytännöiksi, joiden avulla osaltaan rakennetaan ja tuotetaan sitä ilmiötä, jota diskurssi kuvaa. Diskurssi on tekstuaalinen kokonaisuus ja osa sosiokulttuurisia käytäntöjä, rakentaen osaltaan sosiaalista todellisuutta. Diskursiivisissa lähestymistavoissa tavoitteena on diskurssin tunnistamisen jälkeen analysoida, miten ja millaisena sosiaalinen todellisuus aktualisoituu. Huomio kohdistuu siis siihen, miten jokin asia sanotaan ja millaiseksi se silloin jonkin asian tai ilmiön tuottaa. Kieli tuottaa toimintaa, joten esimerkiksi hyvää johtamista koskevat merkityksenannot (eli johonkin johtamisen ilmiöön liittyen tuotettavat ja ylläpidettävät merkitykset) eivät ole merkityksettömiä. (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 209–211.)

2 DISKURSSIANALYYSI

Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa tutkitaan niitä kielellisiä prosesseja ja tuotoksia, joissa ja joiden kautta yhteinen sosiaalinen todellisuus rakentuu. Diskurssianalyysin ja retoriikan teoreettis-metodologisenä viitekehyksenä voidaan pitää sosiaalista konstruktionismia. Sosiaalinen todellisuus tuotetaan ja tehdään näkyväksi diskurssien kautta. Kielenkäyttöä tarkastellaan tekemisenä, joka sekä muotoutuu sosiaalisissa prosesseissa että rakentaa sosiaalista todellisuutta: kielenkäyttö rakentaa tieto- ja uskomusjärjestelmiä, sosiaalisia identiteettejä ja sosiaalisia suhteita. Puheen ja kirjoituksen kohteet merkityksellistetään eli konstruoidaan. Merkitykset rakentuvat, säilyvät ja muuntuvat tai muuttuvat vain ihmisten keskinäisessä toiminnassa eli puheissa, kirjoituksissa ja muussa symbolisessa toiminnassa. Merkitykset muodostuvat suhteessa ja erotuksena toisiinsa. Diskurssianalyttikkojen tavoitteena ja tehtävänä on tutkia, miten toimijat tekevät asioita ymmärrettäväksi kielenkäytöllään sekä tarkastella diskurssin ja todellisuuden välistä suhdetta. Kieltä tai kielen käyttöä ei oleteta todellisuuden kuvaksi (ei-heijastavuuden käsite). (Jokinen 1999a, 38-41; Jokinen & Juhila 1999, 54; Suoninen 1999, 17-20; Phillips & Hardy 2002, 2-6; Fairclough 1993, 134.)

Diskurssianalyysi olettaa, että on mahdotonta irrottaa diskurssi laajemmasta kontekstistaan. Se hyödyntää erilaisia tekniikkoja analysoidakseen tekstejä ja löytääkseen "johtolankoja" diskursseista, joihin nämä tekstit kuuluvat, liittyvät ja joita ne edustavat. Diskurssianalyysi on perusluonteeltaan tulkitsevaa ja diskurssianalyysin tekniikoilla pyritään pyrkivät eksplisiittisesti paljastamaan monimerkityksisyyttä ja eri representaatioita. Diskurssianalyysiin kuuluu tekstien systemaattinen tutkiminen, johon sisältyy niin niiden tuottamisen, jakamisen kuin käyttämisenkin analysointi. (Phillips & Hardy 2002, 6, 85; Phillips, Lawrence & Hardy 2004, 636; Fairclough 1995, 78-82.)

Diskurssin ja kontekstin suhde on analyysissa olennainen. Samoin keskeistä on sen pohdinta, mikä on merkitysten ja diskurssin suhde. Diskurssin voidaan nähdä joko deterministisesti määrittelevän merkityksiä niin, että diskurssi ohjaa rakenteita ja toimintaa (mikrotasolla) ja muokkaa sitä, miten

asioista (normalisoidenkin) puhutaan ja mitä merkityksiä niillä on (makrotason dominoiva diskurssi). Toisaalta diskurssin ja merkityksen suhde voidaan nähdä autonomiseksi, jolloin merkityksen nähdään syntyvän vuorovaikutustilanteessa itsessään (mikrotasolla) tai puheen käsitetään (makrotasolla) ilmentävän sen kohteena olevasta asiasta puhumisen standardoituja (kulttuurisia, professionaalaisia tai organisaationaalaisia) muotoja. (Alvesson & Kärreman 2000b, 1129–1138, Alvesson & Kärreman 2011, 1126–1127.)

Diskurssianalyysi muuttaa ja haastaa itsestäänselvyyksinä pidetyt käsitykset siitä, mikä on tietoa ja todellisuutta. Diskursiivisesta näkökulmasta kaikki sosiaalisen todellisuuden versot ovat sosiaalisia rakennelmia (konstruktioita), jotka syntyvät ja säilyvät diskursiivisen tuottamisen jatkuvan prosessin kautta. Siten ei ole olemassa ”oikeita” todellisuuskäsityksiä, joiden avulla voisi kritisoida toisia vähemmän oikeiksi. Kaikki todellisuuden versiot ovat inhimillisen kanssakäymisen tuotetta ja samalla siitä riippuvaisia: vallitseviksi tietyt versiot tulevat toisia voimakkaampien prosessien kautta. (Phillips & Hardy 2002, 84.)

Kuvaan seuraavassa diskurssianalyysin elementtejä sekä sitä, miten diskurssi toimii vallankäyttönä ja mitä näkökulmia tässä vallankäytössä analyysin näkökulmasta on.

2.1 Diskurssianalyysin ulottuvuuksia

2.1.1 Selonteot

Diskurssianalyysissä tarkastelun kohteena ovat kuvaukset (selonteot, accounts), joita ihmiset tuottavat ja joiden kautta he tekevät toisilleen ymmärrettäväksi omaa itseään ja maailmaa. Selontekojen kautta ihmiset kuvaavat käsitystään sosiaalisesta todellisuudesta, ideoista, uskomuksista arvoista ja muista subjektiivisista näkemyksistä. Selonteot ylläpitävät kulttuuria ja tukevat sen jatkuvuutta kolmella tavalla: 1) pitämällä yllä niitä konventionaalisia rakenteita, joiden noudattamista tai joista poikkeamista ne perustelevat, 2) pitämällä yllä diskursseja, joihin viittaavat tai vetoavat vakuuttaakseen yleisönsä, ja 3) tuottamalla erilaisia symbolisia ja aineellisia seurauksia. Selontekojen kautta ihmiset osaltaan tuottavat laajempia symbolis-aineellisia rakenteita. Selonteoilla voidaan myös oikeuttaa tai vastustaa yhteiskunnallista vallankäyttöä. (Suoninen 1999, 20–24; Alvesson & Kärreman 2000b, 1146.)

Selonteot syntyvät usein vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen osapuolet vaikuttavat siihen, millaisiksi selonteot muotoutuvat: niiden sisältöä muokkaavat siten odotukset ja oletukset. Ne voivat jopa ohjata tai jopa painostaa toimijaa johonkin tiettyyn suuntaan. Toimijoiden väliset tilanteisesti rakennettavat ja rakentuvat valtasuhteet vaikuttavat selontekoihin. (Suoninen 1999, 27–30.)

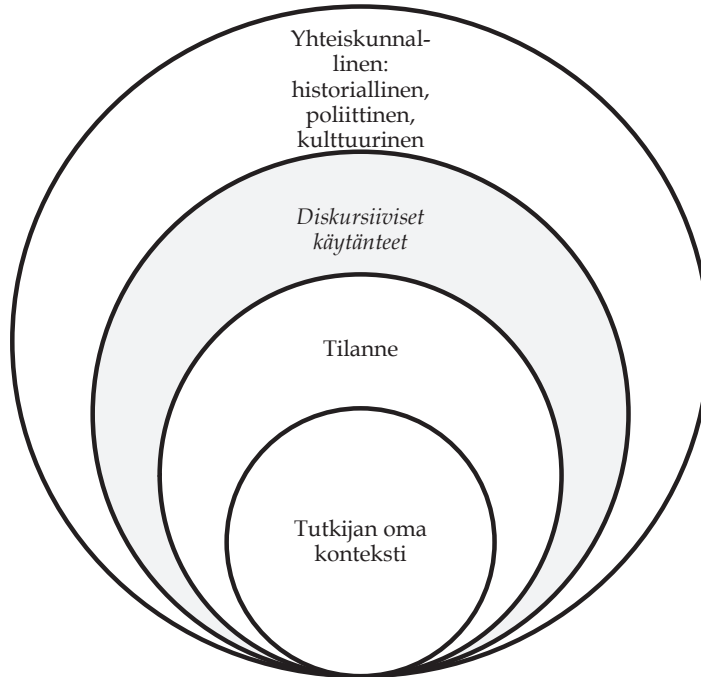
Symboliset rakenteet ja valtaan liittyvät hierarkiat tulevat esille kaikkialla, missä ihmiset tuottavat (eksplisiittisiä tai implisiittisiä) selontekoja. Toimijoita voidaan tulkita myös institutionaalisten roolien kantajiksi ja kantajina, jolloin kielenkäytön seurauksia voidaan tarkastella myös yhteiskunnallisen makrotason kannalta. Selonteissa voidaan viitata realiteetteihin, esimerkiksi muodollisiin statuksiin tai muutoin ikään kuin kivettyneisiin merkityksiin. Mitä enemmän realiteetiksi ja siten yleisesti hyväksytyksi joku käytäntö on muuttunut, sitä vakuuttavampia selityksiä siihen viitaten on mahdollista tehdä ja vastaavasti sitä vaikeampaa sitä on vastustaa. Realiteetiksi muuttuminen voi tapahtua esimerkiksi lehtikirjoitukseen tai muuhun kirjalliseen muotoon siirtämisen kautta. (Suoninen 1999, 30–33.)

2.1.2 Konteksti

Diskurssintutkimuksen keskeinen käsite on konteksti. Konteksti tarjoaa mahdollisuuden analysoida ja tulkita kielenkäyttöä. Merkitysten tutkiminen edellyttää, että kielenkäytön kontekstikin tutkitaan ja rajataan: on ratkaistava, mitä kontekstilla tarkoitetaan ja miten sen voi määritellä. Konteksti on diskurssintutkimuksessa monikerroksinen ja laaja-alainen käsite. Laaja-alaiseksi konteksti muodostuu siksi, että sillä tarkoitetaan kaikkia niitä eri tekijöitä, jotka vaikuttavat merkityksen muodostumiseen sekä mahdollistavat ja rajaavat merkityksen käyttämistä ja tulkitsemista. Kontekstin monikerroksisuus puolestaan tarkoittaa sitä, että samanaikaisesti läsnä voi olla hyvin erilaisia ja erikokoisia konteksteja. Kontekstin rajausta muuttamalla voi analyysin eri kohdassa tehdä erilaisia tulkintoja kielenkäytöstä. Kielenkäyttöön heijastuu ja sisältyy aina myös käyttökontekstissa esiintyviä ja yhteiskunnan näkemyksiä ilmiöstä, ei vain kielenkäyttäjän omia henkilökohtaisia valintoja. Samalla yksittäinen kielenkäyttäjä ja kielenkäyttö(tilanne) vaikuttavat siihen kuvaan, joka ilmiöstä muodostuu. Kielenkäytön mikrotaso ja yhteiskunnan sekä historian makrotaso limittyvät näin toisiinsa. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 18, 29–30.)

Alvesson ja Kärreman (2000b, 1133–1134) jakavat kontekstin viiteen eri luokkaan sen mukaan, miten läheltä tai vastaavasti kaukaa kontekstia tarkastellaan. Lähietäisyydeltä tapahtuva mikrodiskursiivinen lähestymistapa tarkastelee kielenkäyttöä yksityiskohtaisesti tietyssä mikrokontekstissa kun taas megadiskursiivisessa lähestymistavassa diskurssia tarkastellaan makrotason kontekstissa universaalina, standardoituna tapana kuvata tai konstruoida tietyntyyppisiä ilmiöitä.

Kuvaan konteksteja ja niiden tasoja kuviossa 1. Tasot ovat tutkijan oma konteksti, tilannekonteksti sekä yhteiskunnallinen (historiallinen, poliittinen, kulttuurinen) konteksti. Lisäksi eräänlaisena välitasona toimivat diskursiiviset käytänteet / diskurssikäytännöt.



KUVIO 1 Kontekstin tasot

Tilannekontekstilla (eli paikallisella kontekstilla) viitataan yleensä siihen välittömään ja tiettyyn sosiaaliseen tilanteeseen, jonka osana kielenkäyttö on. Tilannekontekstin keskeisiä ulottuvuuksia ovat välitön sosiaalinen ja kielellinen toiminta sekä toimijoiden roolit ja fyysinen ympäristö. Tilannekonteksti ymmärretään usein kielenkäytön mikrotasoksi. Sen määrittely auttaa tutkijaa kuvaamaan tutkittavaa tilannetta ja sen diskursiivista toimintaa: mitä siinä on mahdollista tai mahdotonta tehdä, millaisia toimijuuksia tilanteessa on tai syntyy, ja miten kieli ja muut resurssit kyseisessä tilanteessa toimivat. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 31–32.)

Edettäessä tilannekehältä ulommas eli edettäessä kohti yhteiskunnallista makrotasoa voi olla konteksteja, jotka ovat tilannekontekstin ja laajan yhteiskunnallisen (pysyvämmän sosiokulttuurisen) kontekstin välissä tai niiden risteymiä. Diskurssintutkimuksessa tätä välitason kontekstia on usein kuvattu diskursiivisten käytänteiden avulla. Niiden ajatellaan olevan kiteytyneitä diskursiivisen toiminnan tapoja, jotka kehittyvät kulttuurisen ympäristön muokkaamina ja puolestaan muokkaavat kielellistä toimintaa. Niiden avulla kielellisestä toiminnasta tulee helpommin tunnistettavaa ja tulkittavaa. Diskursiiviset käytänteet myös liittävät kielellisen toiminnan laajempiin kulttuurisiin ja sosiaalisiin toimintatapoihin. Esimerkiksi genre voidaan ajatella eräänlaiseksi nivelkohdaksi (lajikontekstiksi), joka yhdistää yksittäisen tilanteen laajempaan kontekstiin. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 35.)

”Diskurssikäytäntö” puolestaan on käsite, jolla kriittisessä diskurssianalyyssissä tarkoitetaan tekstin tuotannon ja kulutuksen prosesseja.

Diskurssikäytäntö toimii ikään kuin välittäjänä tekstuaalisen tason ja sosiaalisen/kulttuurisen välillä. Sosiokulttuuriset käytännöt muuttavat diskurssikäytäntöä eli tekstien tuottamisen ja kuluttamisen tapoja, joka näkyy tekstin ominaisuuksissa. Diskurssikäytäntö voi siten olla mediagenre, jolla tiedotusvälineet tuottavat tekstejä, jolla yleisöt (lukijat, kuulijat, katsojat) ottavat tekstit vastaan sekä tiedotusvälineiden tekstien yhteiskunnallista jakamista. Diskurssikäytännön osat voivat muodostua useista sosiokulttuurisen käytännön tasoista. Ne voidaan jaotella tilannekohtaisiin, institutionaalisiin ja yhteiskunnallisiin eli erityisiin sosiaalisiin tilanteisiin, institutionaalisiin viitekehyksiin ja laajempaan yhteiskunnalliseen yhteyteen. Diskurssianalyysi on yritys jäljittää tekstien, diskurssikäytäntöjen ja sosiokulttuuristen käytäntöjen välisiä systemaattisia yhteyksiä. (Fairclough 1995, 28–29, 78–79; Phillips et al. 2004, 636.)

Kontekstikehästön uloimpana kehänä on yhteiskunnallinen konteksti. Diskurssintutkimukselle on tyypillistä ymmärtää konteksti sosiokulttuurisena tai yhteiskunnallisena kontekstina, joka pitää sisällään kielenkäyttöä ympäröivän yhteiskunnallisen (kulttuurisen, sosiaalisen ja historiallisen) tilanteen ja käytänteet eli yhteiskunnallisen toimintaympäristön. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 35–36.) Globaali maailma ja sen konteksti voisivat lisätä konteksteihin vielä yhden tason, mikäli niin halutaan.

Diskurssianalyysisessä tutkimuksessa kontekstia voi kuvata ja rajata monella tapaa. Konteksti on väistämättä aina tutkijan rajaama ja on tärkeää huomioida myös tämän rajauksen tekijän itsensä konteksti. Tutkijan rajaukset eli hänen valitsemansa aineisto, teoriat ja metodit ohjaavat näkemään ja käsitteellistämään tutkittavan ilmiön tietyllä tapaa, minkä lisäksi tutkijan oma suhde aineistoon ja tutkittavaan ilmiöön vaikuttavat hänen mahdollisuuksiinsa ja rajoituksiinsa toimia. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 31–37.) Tutkijan konteksti on sijoitettu tästä syystä kehästön keskelle: kuvaamaan sitä, että lähtökohtaisesti se vaikuttaa kaikkiin rajauksiin, valintoihin, ratkaisuihin ja niiden kautta syntyviin tulkintoihin.

2.1.3 Genre

Diskurssia analysoitaessa on otettava huomioon genret yhtenä analyysin olennaisena tasona. Diskurssintutkimuksen näkökulmasta genret ovat diskursiivisen ja sosiaalisen toiminnan järjestäytyneitä muotoja, kielenkäytön vakiintuneita tapoja tietyssä kulttuurisessa ja sosiaalisessa ympäristössä. Genret ovat kielenkäyttäjän resursseja, jotka ovat tärkeä osa merkityksen muodostamista, ankkurointia ja tulkintaa. (Fairclough et al. 2004, 5; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 79–80.)

Suppeimmillaan genre tarkoittaa jollekin mediainstituutiolle ominaista lajityyppiä ja se toimii käteväenä luokittelun välineenä, jolla journalistiset tuotteet on mahdollista jaotella erilaisiin kokonaisuuksiin tai myös arvottaa. Laajemmin määriteltynä voidaan sanoa, että genre aina ohjaa kielenkäyttöämme, koska aikaisemmat kielenkäyttötavat ja

kielenkäyttötilanteet muokkaavat nykyisiä mahdollisuuksia käyttää kieltä: kieltä ei siten koskaan käytetä genren ulkopuolella. (Väliaverronen 1999, 35–36; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 86–87.)

Diskurssintutkimuksessa genrellä kuvataan kielellisen ja sosiaalisen toiminnan yhteenliittymää, joka on melko vakiintunut ja joka tunnustetaan. Genre on samankaltaisten kielenkäyttötapahtumien kategoria eli luokka, normitettu ja kiteytynyt diskursiivisen toiminnan muoto. Genre vaikuttaa siihen kielenkäytön jäsentämiseen mutta myös odotuksiin ja tulkintaan kielenkäytöstä. Se on säännönmukainen: kaikilla genreilla on omat norminsa siitä, millainen toiminta on mahdollista ja millainen mahdotonta kussakin kontekstissa. Eri genreilla on erilaiset tavoitteet ja tehtävät ja tätä kautta erilaiset kielelliset ja semioottiset ilmiöt. Genret (kuten diskurssit) myös järjestyvät hierarkkisesti siten, että toiset ovat tietyssä kielenkäyttäjyhteisössä tai yksittäisessä kielenkäyttötilanteessa arvostetumpia kuin toiset ja joillakin genreilla on enemmän voimaa tietyissä konteksteissa (kontekstisidonnaiset arvostukset) (Pietikäinen & Mäntylä 2009, 80–92.)

Genret eroavat diskursseista siinä, että diskurssit ovat tapoja rakentaa ja merkityksellistää maailmaa kun taas genret ovat vakiintuneita tapoja rakentaa sosiaalista toimintaa. Siinä missä diskurssit kiinnittyvät enemmän vakiintuneisiin ajattelutapoihin ja näkökulmiin (eli ideologioihin ja tietokäsityksiin), genret liittyvät tilanteille tyypilliseen diskursiiviseen ja vuorovaikutukselliseen toimintaan. Genren hallinta on kielenkäytön ja sosiaalisen toiminnan resurssi, joka tarjoaa ennustettavuutta ja vakautta sekä tukee onnistumista kielellisessä toiminnassa ja sen tulkinnassa. Genren hallinta ei kuitenkaan jakaudu tasaisesti kielenkäyttäjien kesken. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 81,91.)

2.1.4 Intertekstuaalisuus ja interdiskursiivisuus

Tekstit eivät ole merkityksellisiä sinällään tai yksittäin. Niiden merkitys syntyy niiden intertekstuaalisuudesta, yhteyksistä toisiin teksteihin ja niihin diskursseihin, joista ne ammentavat. Intertekstuaalisuus korostaa kielenkäytön ja sen resurssien historiallisuutta. Kielen käyttäminen eri tilanteissa on aina suhteessa muihin, aiempiin, samanhetkisiin ja tuleviin kielenkäyttötilanteisiin. Intertekstuaalisuutta voidaan tarkastella myös kielenkäytön moniäänisyytenä. Moniäänisyyden vakiintuneita keinoja ovat lainaamisen ja referoinnin eri muodot, joiden kautta kielenkäyttöön tuodaan eri kielenkäyttäjien ja yhteisöjen ääniä. Ääneen pääsy tai äänen epäminen on yksi tapa tarkastella kielenkäyttöön kytkeytyvää toimijuutta ja valtaa. (Phillips & Hardy 2002, 4.)

Intertekstuaalisuus kuvastaa sitä, miten diskurssintutkimus on osa yhteiskunnan, kulttuurin ja historian tutkimusta. Jokainen aikaisemmin sanottu sana kantaa mukanaan myös tuon sanan historiaa ja sen sosiaalisia, kulttuurisia ja poliittisia merkityksiä ja konteksteja. Tietyn ilmauksen uudelleenkäytöllä on siksi sosiaalisia, kulttuurisia ja poliittisia vaikutuksia. Näiden vaikutusten selvittämiseksi diskurssintutkijan on tarkasteltava ilmausta paitsi kielellisesti ja

tilanteisesti, myös osana historiallista ja sosiaalista kontekstia. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 120.)

Tekstit ja diskurssit sekoittuvat myös laajemmin, jolloin voidaan puhua esimerkiksi diskurssienvälisyydestä (interdiskursiivisuudesta), genrejen sekoittumisesta tai hybridiydestä. Nämä käsitteet kuvaavat sellaista suurempien kielenkäytön kokonaisuuksien sekoittumista, joka läpäisee kielenkäytön laajemmin eikä niinkään ilmene pelkästään sana- tai lausetasolla. ”Hybridiys” kertoo sellaisesta sekoittumisesta, jossa on aineksia useammasta eri resurssista (esim. genrestä) sekoittuneena usealla eri tasolla. Hybridiyksy syntyy siitä, että tekstissä ja tilanteessa ikään kuin kilpailevat samaan aikaan useammat eri toiminnat ja päämäärät, joita kaikkia yritetään toteuttaa. Tällaista sekoittumista on esimerkiksi markkinoivan ja hallinnollisen kielenkäytön sekoittuminen. Hybridiyksy syntyy usein muutoksesta: kyse voi olla uudenlaisesta sosiaalisesta tai yhteiskunnallisesta tilanteesta tai sellaisesta toiminnasta, johon ei vielä ole vakiintuneita kielenkäyttötapoja eli normeja. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 129, 134–135.)

2.1.5 Interventio

Diskurssianalyyseissä vuorovaikutusta tarkastellaan myös toimintana, joka voi sisältää myös piiloutuneita merkityksiä, jotka eivät aina ole moraalisesti kestäviä. Diskurssianalyysi voi paljastaa näennäisesti hyväksytyin ilmiön nurjan puolen eli tuoda esiin jotain sellaista, joka ei aina ole myönteistä kaikkien toimijoiden näkökulmasta (Remes 2006, 291, 296.) Tällaisen ilmiön tutkimiseen voidaan käyttää erilaisia interventioita.

Kielellisillä ja diskursiivisilla resursseilla voi tietoisesti ikään kuin pelata tai leikitellä. Tällaista toimintaa kutsutaan tekstuaaliseksi interventioksi. Tekstuaalisen intervention eli toisin kirjoittamisen idea on, että muokkaamalla ja vertailemalla kielenkäytön eri versioita päästään erittelemään ja arvioimaan tehtyjä kielellisiä ja diskursiivisia valintoja sekä niiden kautta rakentuvia representaatioita ja identiteettejä. Tekstin, keskustelun tai kuvan tietoinen muokkaaminen voi havainnollistaa sitä, millainen valta diskurssilla on kuvata, kategorioida ja muokata tietojamme, ihmisiä ja heidän välisiä suhteitaan. Muokkaaminen on paitsi analyysikeino mutta se on myös yksi kriittisyyden ja aktivismin muoto: sen avulla voi havainnollistaa seurauksellisuutta eli sitä, mitä kielellä voi tehdä ja mitä erilaisista kielellisistä valinnoista seuraa. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 75–76)

Tekstin purkaminen, diskurssin dekonstruktio ja rekonstruktio ovat interventioita. Dekonstruktio on menetelmä, jota käytetään mm. kriittisessä feministisessä tutkimuksessa tarkasteltaessa maskuliinisuuden dominoivuuutta. Dekonstruktio paljastaa systemaattisella tavalla sen, miten teksti voidaan tulkita monin eri tavoin ja samalla kyseenalaistaa sen itsestäänselvyyksinä esittämiä asioita (haluttu tulkinta vs. sen piiloviestit tai ristiriitaisuudet). Dekonstruktio perusajatuksena on, että teksti kertoo yhtä paljon myös siitä, mistä se ei kerro (ns. toiseus, otherness). Dekonstruktio avulla voidaan

tarkastella sitä, miten dominoivat ideologiat vaientavat konflikteja, valtasuhteista poikkeavia mielipiteitä ja luovat vaikutelmaa harmoniasta ja yhtenäisyydestä. Tekstin "vaikenemista" voidaan pitää ideologisten oletusten tekemisenä ja sen dekonstruktio tekee "toiseuden asemaan" jäävän näkyväksi. Dekonstruktio voidaan toteuttaa esimerkiksi poimimalla tekstistä tutkittavan asian kuvaamisessa käytettyjä sanoja ja ilmauksia ja etsimällä näiden vastakohtapareja. Rekonstruktio voidaan puolestaan toteuttaa kirjoittamalla tekstiä uudelleen käyttäen näitä vaihtoehtoisia ilmauksia. (Kilduff & Kelemen 2004, 260–263; Martin 1990, 340–342, 350; Derrida 1976, siteerattu Mumby & Stohl 1991, 318–319; Calás & Smircich 1991, 569–592; O'Regan 2006, 188–190.)

Dekonstruktiossa tekstin yksityiskohdat ovat olennaisia. Kriitikko voi väittää, että dekonstruktio on spekulatiota, leikkiä ja mielikuvitusta tekstillä ja tekstissä ja että tämä "leikki" on olennaisempaa kuin tekstin sosiaaliset vaikutukset, tutkimuksellinen johdonmukaisuus ja empiiriset yksityiskohdat. (Alvesson & Kärreman 2000a, 143–144.) Dekonstruktio avulla on kuitenkin mahdollista tehdä näkyväksi sellaista, josta teksti vaikenee tai jonka se piilottaa: myös poissaolevalla ja poisjättämisellä on merkitystä. Äänen poisottaminen marginalisoi tehokkaasti ne, jotka jäävät "toiseuteen" valtasuhteiden vaikutuksen kautta. (Mumby & Stohl 1991, 319.)

2.2 Diskurssi vallankäyttönä

Kielenkäyttö ja siihen liittyvät valinnat rakentavat omalta osaltaan todellisuuttamme: ne muokkaavat tieto- ja uskomusjärjestelmiä ja ovat mukana rakentamassa yhteisöllisiä identiteettejä ja sosiaalisia suhteita. Kieli on sosiaalisesti järjestynyttä ja sillä on valtaa. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 17.)

Valta on läsnä kaikissa sellaisissa ihmisten vuorovaikutustilanteissa, joissa tuotetaan sosiaalista todellisuutta. Tietyt sosiaalisen todellisuuden tulkinnat saavat toisia vahvemman aseman. Usein tämä liittyy siihen, millaisia toimijoiden positiot ja niistä syntyvä epäsymmetrisyys ovat. Tällaisen epäsymmetrisyyden tutkiminen on keskeinen diskurssianalyysin aihe. Toinen tärkeä ja myös valtaan liittyvä aihe on erilaisista institutionaalisista asemista tuotetun kielenkäytön seurauksellisuuden erittelemineen. (Mumby & Stohl 1991, 315–317; Juhila & Suoninen 199, 247.) Johtaja (mielipidejohtaja, yritysjohtaja, valtiojohtaja) on esimerkki tällaisesta institutionaalisesta asemasta.

Tekstissä on aina kyse samanaikaisesti representaatioista, suhteista ja identiteeteistä. Tekstuaalinen funktio liittyy siihen, millä tavoin teksti koostuu yksittäisistä lauseista. Kielen ideationaalinen funktio on se, joka tuottaa representaatioita maailmasta ja interpersonaalinen funktio taas sisältää kielen suhteita ja identiteettejä luovan funktion. Tällaisen monifunktion näkökulman avulla kielen analyysi voidaan yhdistää yhteiskunnallisen analyysin perusasioihin, kysymyksiin tiedosta, uskomuksista ja ideologiasta (representaatiot - ideationaalinen funktio), kysymyksiin sosiaalisista suhteista

ja vallasta, ja kysymyksiin identiteetistä (suhteet ja identiteetit – interpersonaalinen funktio). (Fairclough 1995, 29–30.)

Kielenkäytön valtaa harjoitetaan suostuttelun ja manipulaation kautta ja sen tavoitteena on toisten mielipiteen muuttaminen omien intressien mukaiseksi. Välineinä toisten ”mielenhallinnassa” ovat diskurssien tekstit ja puhe, jotka voivat (manipuloimisen sijaan) olla hyvinkin hienovaraisia, rutiininomaisia ja jokapäiväisiä, siis ”luonnollisia” ja ”hyväksyttäviä”. Silloin kun valtaa pitävät käyttävät sitä väärin (suhteessa lakeihin, demokratiaan, tasa-arvoisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen), syntyy dominointia, joka on kriittisen diskurssianalyysin keskeinen kiinnostuksen kohde. (van Dijk 1993, 254.)

Manipulointi on yksi kriittisen diskurssianalyysin keskeisistä käsitteistä. Manipulointi voidaan määritellä illegitiimiksi dominoinniksi, joka vahvistaa sosiaalista epätasa-arvoa. Manipulointi on kognitiivista mielen kontrollointia, jossa puututaan ymmärtämisen prosesseihin, mentaalisten mallien muodostumiseen ja erilaisiin sosiaalisiin representaatioihin (tieto ja ideologiat). Diskursiivisesti manipulointiin yleensä kuuluu ideologista diskurssia, ”meidän” ja ”niiden” vastakkainasettelua. Manipulointi vaatii sosiaalisten resurssien käyttöä tai pääsyä niihin: juuri tästä syystä julkisessa keskustelussa ”hallitsevat” vaikuttajat (mediat mutta myös tutkijat) ovat keskeisiä toimijoita. (van Dijk 2001, 355; van Dijk 2006, 359–364.)

Vallalla ja pääsillä diskursseihin on yhteys: mitä laajempi pääsy diskursseihin on, sitä enemmän valtaa on käytettävissä. Vastaavasti, mitä rajoitetummat diskurssit ihmisellä on käytettävissä, sitä vähemmän heillä on valtaa tai vaikutusmahdollisuuksia. Koska diskurssin kautta tapahtuva kontrollointi on osa sosiaalisen toiminnan kontrollointia, sitä paremmin valtaa pitävät pääsevät vaikuttamaan siihen, miten ihmisen mieltä ohjataan diskurssin kautta. Myös konteksteihin (esimerkiksi viestintätilanteeseen) vaikuttavat eniten ne, joilla on valtaa. (van Dijk 1993, 256–257; van Dijk 2001, 355–356.)

Dominoiva, itsestään selvänä pidetty ja haastamaton diskurssi rajoittaa ymmärrystämme ja tietämystämme ja ikään kuin sanelee sen, mikä on hyväksyttävää ja legitiimiä käyttäytymistä ja toimintaa. Samalla se sulkee pois vaihtoehtoiset tietämisen ja käyttäytymisen tavat. Tutkijoiden tulisi antaa erilaisten ”äänten” näkyä tekstissä ja erityisesti niiden, jotka normaalisti vaiennetaan. Erityisen kiinnostavaa on se, miten ”todellisuus” ja sen kokeminen syntyy äänellistämisen (inkluusion) ja vaijentamisen (eksluusion) prosessien ja ilmentymien kautta. (Duberley & Johnson 2009, 360; Phillips & Hardy 2002, 83–85.)

2.2.1 Representaatiot

Diskurssien voima näkyy selkeästi niiden kyvyssä kuvata maailmaa. Kielenkäytössä tehdään valintoja, joiden kautta syntyy erilaisia merkityksiä. Samalla kun diskurssin avulla organisoidaan merkityksiä tietyllä tavalla, rakentuu myös tietty representaatio puheena olevasta aiheesta, siihen liittyvistä toimijoista ja heidän välisistä suhteistaan sekä identiteeteistä. Tietty diskurssi

järjestää kielellistä ainesta tietyn, kielenkäyttötilannetta laajemman yhteiskunnallisen tilanteen logiikan mukaisesti. Diskurssi siis luo perspektiivin käsillä olevaan hetkeen, ilmiöön ja toimijoihin sekä kuvaa, miten asiat ovat. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 55.)

Nimetessään ja hierarkisoidessaan, nostaessaan ja "painaessaan alas" ilmiöitä ja ihmisiä kieli representoi maailmaa. Nimeämisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, millaisia nimityksiä (substantiiveja, substantiivilausekkeita, erisnimiä) valitaan, kun viitataan eri ilmiöihin. Nimeämisen osana voidaan erotella myös luokittelu tai kategorisointi, joka ilmentää yhtä kielen perustehtävää: maailmaa luokitellaan ryhmiin ja erilaisiin hierarkioihin ja näitä luokkia nimetään. Nimeäminen ja luokittelu ovat diskurssin kielellisiä piirteitä. Nimeämisen ja luokittelut voi nähdä kiteytyneinä käytänteinä, joiden merkitystä avaamalla ja jälkiä seuraamalla voi päästä käsiksi niihin diskursseihin, joiden osana ne kielenkäytössä ovat. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 72.)

Nimeämisen lisäksi tärkeä kielellinen toiminta on kuvaaminen. Kuvaamisella tarkoitetaan sitä, miten maailman ilmiöitä (esimerkiksi erilaisia luokkia ja ryhmiä) kuvaillaan: millaisia substantiiveja, adjektiiveja, adverbeja, lausekkeita ja lauseita sekä metaforisia ilmauksia kuvailussa käytetään. Niillä voidaan toisaalta rakentaa eri tavoin painottuneita esityksiä käsiteltävistä asioista. Niiden avulla voidaan myös pyrkiä ohjaamaan lukijoita jäsentämään maailmaa ja toimimaan siinä tietyllä tavoin. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 72.)

Representoinnissa valitaan aina se, mitä kuvaukseen sisällytetään ja mitä jätetään pois, mikä asetetaan ensisijaiseksi ja mikä toissijaiseksi. Diskurssien representationaalinen kuvausvoima liitetään niiden kykyyn kuvata ja esittää maailman tapahtumat ja ihmiset "totena" tai "tapahtuneena", kuvata niiden syy-seuraussuhteita ja arvottaa asioita. Diskurssien avulla rakennetaan ja jaetaan tietoa, joka jäsennetään tietoa tietyllä tapaa ja esitetään tietyistä näkökulmasta. Tuloksena on aina tietynlainen tiedon merkityksellistämisen tapa, joka ottaa mukaan jotkut asiat sulkien siten pois toiset. Maailma ja sitä koskeva tieto näyttäytyvät erilaisina eri diskurssien keinoin. (Fairclough 1995, 13; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 53–54.)

Representoiminen on toimintaa, jolla on ehtoja ja seurauksia. Se vaikuttaa ihmisten asemaan ja liittyy kysymyksiin vallasta; mitä tehdään näkyväksi ja mitä ei. Representaatio onkin keskeinen käsite tutkittaessa diskursiivista valtaa. Diskurssintutkijan näkökulmasta kiintoisaa on se, mitä on valittu ja mitä on jätetty valitsematta. Tietty diskurssi tuo esiin vain tietyt näkökulmat ja jättää pois muut, ja jotkin diskurssit toisia vahvempina piirtävät asiat tarkemmin näkyviin kuin toiset. Representaatiot eivät ole suora esitys todellisuudesta, vaan niissä ikään kuin herätetään tiettyjä merkityksiä valittujen diskursiivisten resurssien avulla. Kiinnostavia diskurssintutkijoille ovat usein sellaiset representaatioiden murtumat ja kiteytymät, joissa vahvoja, itsestään selviä representaatioita kyseenalaistetaan. Voidaan puhua vastakkainasettelusta, valta- ja vastakuvista sekä – diskursseista, jotka reagoivat toisiinsa. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 53–56, 62, 70–71.)

2.2.2 Identiteetit

Diskursseilla on kyky rakentaa identiteettejä: käsityksiä itsestä, toisista ja ihmisten välisistä suhteista. Yksilöiden ja ryhmien identiteetit rakentuvat kielenkäytössä, ja niitä kuvataan kielellä ja muilla semioottisilla järjestelmillä. Myös identiteetit ovat keskeinen diskursiivisen merkitysvoiman paikka ja diskurssintutkimuksen kohde. Identiteetit eivät diskursiivisesti ajateltuina ole itsestäänselvyksiä, valmiina saatuja tai muuttumattomia, vaan ne rakentuvat kielenkäytössä sen eri muodoissa ja foorumeilla. (Mumby & Stohl 1991, 316; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 63.)

Kielen ajatellaan olevan identiteetin rakentaja, tulkki ja ylläpitäjä: ihminen ilmaisee, kuvaa ja neuvottelee identiteettiään kielen avulla ja vuorovaikutuksessa. Diskurssien avulla identiteettejä paitsi rakennetaan, myös muutetaan ja haastetaan. Vaikka yksilön identiteetti, käsitys itsestä tai minuus, on hyvin subjektiivinen kokemus, se rakentuu, muovautuu ja muuttuu niissä sosiaalisissa kehyksissä, jotka yksilöä ympäröivät. Diskurssit ovat osa näitä kehyksiä ja identiteetin rakentamisen resursseja. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 64; Thomas 2009, 170-175.)

Jokaisessa tekstissä ja sen osassa on yhtäaikaaisesti kolme funktiota: ideationaalinen, interpersonaalinen ja tekstuaalinen. Teksteistä voi tarkastella sitä, kuinka tieto- ja uskomusjärjestelmät (ideationaalinen funktio) sekä sosiaaliset suhteet ja identiteetit (interpersonaalinen funktio) rakentuvat. Yhtä tärkeää kuin tekstin varsinainen sisältö on se, mitä tekstistä puuttuu eli ne representaatiot tai osallistujat, identiteetit ja suhteet, joita tekstistä ei löydy. (Fairclough 1995, 80.)

Kriittisessä diskurssianalyysissä tarkastellaan identiteettien osalta mm. sitä, miten (valtasuhteiden perusteella rakentuvat) diskurssit dominoivat ja rakentavat identiteettejä niin, että ne muuttuvat itsestäänselvyyksiksi tai stereotyyppioiksi. Nämä identiteetit voivat puolestaan rajoittaa ja ohjata yksilöitä, heidän käyttäytymistään ja mahdollisuuksiaan (esimerkiksi "ikäntyvän" käsite). Diskurssi toimii siten sosiaalisen kontrollin keinona identiteettien luomisen kautta. (Ainsworth & Hardy 2004, 242-243; Thomas 2009, 178.)

2.2.3 Diskurssijärjestys

Diskurssit eivät ole keskenään samanarvoisia vaan ne järjestyvät hierarkkisesti sosiaalisin ja yhteiskunnallisin perustein. Tätä järjestymistä kuvataan diskurssijärjestyksen käsitteellä. Tietyn yhteiskunnallisen instituution tai tietyn sosiaalisen osa-alueen diskurssijärjestys rakentuu kaikista niistä diskurssityypeistä, joita siinä käytetään. Käyttämällä käsitettä "diskurssijärjestys" korostetaan kokonaisuuden eri osa-alueiden välistä keskinäistä suhdetta. (Fairclough 1993, 135-138; Fairclough 1995, 77.)

Diskurssijärjestykseen kytkeytyy myös näkemys diskurssin vallasta: diskurssit, niiden keskinäiset järjestykset, yhteenliittymät ja poissulkemiset muodostavat juuri tietynlaista tietoa ja sulkevat toisenlaista tietoa ulkopuolelle.

Diskursiivinen valta toimii siten myös järjestymisen kautta: millaiset diskurssit pääsevät ääneen, millaiset hiljennetään tai vaiennetaan, unohdetaan tai marginalisoidaan. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 58.)

Diskurssijärjestys ei ole pysyvä vaan jatkuvasti liikkeessä ja diskurssintutkimuksen kannalta kiinnostavaa on juuri diskurssien liikehdintä, vaihtelu ja muutokset, joita voidaan kuvata vakiintuneiden järjestysten sekoittumisena. Sosiaaliset ja kulttuuriset muutokset ilmenevät usein diskursiivisesti siten, että diskurssijärjestysten sisäiset ja keskinäiset rajat määritellään tai määrittyvät uudelleen. Nämä rajat ovat toisinaan myös konfliktin aihe: vallassa olevat ryhmät pyrkivät varmistamaan ja pitämään yllä tietyt rakenteet diskurssijärjestyksissä ja niiden välillä. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 58, 115; Fairclough 1995, 77.)

2.2.4 Ideologiat

Ideologia on keskeinen käsite kriittisessä diskurssianalyysissä. Ideologioiden, niiden sisältämien uskomusten ja näkökulmien kautta ylläpidetään yhteiskunnallista epätasa-arvoa. Ne voivat hyvinkin hienovaraisesti vaikuttaa siihen, miten tapahtumia, toimintatapoja ja suhteita pidetään legitimeinä tai sopivina. (Wooffitt 2005, 140.)

Ideologian käsite on yksi tapa nähdä diskurssien keskinäiset suhteet ja järjestykset sekä suhde tiedon rakentumiseen. Ideologialla tarkoitetaan tässä nimenomaan näkemystä ja uskomuksia maailmasta ja niistä muodostuvaa ajatusjärjestelmää, joka voi myös ohjata toimintatapoja. Ideologia ja diskurssit liittyvät yhteen, koska kukin diskurssi kuvaa ja organisoii aina tietynlaista näkemystä, uskomuksia ja käsitystä maailmasta, sen tapahtumista ja ihmisistä. Diskurssit siis osaltaan rakentavat näitä käsityksiä eli ideologioita ja luovat siten aina valikoidun ja rajallisen kuvan maailmasta. Diskurssit myös nojautuvat ideologioihin: ne voivat ylläpitää tai haastaa ideologioita kielellisten resurssien käytön avulla. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 59.)

Ideologiat ovat väittämiä, jotka voivat käydä tekstistä ilmi myös epäsuorasti. Ne esiintyvät tällöin sen alkuoletuksissa (itsestäänselvyyksinä) ja myötävaikuttavat eriarvoisten valta- ja hallintasuhteiden ylläpitämiseen ja muotoutumiseen. Ideologia liittyy toisten, aiempien tekstien läsnäoloon tekstissä ja on epäsuorasti läsnä myös niissä tavoissa, joilla tietyt vuorovaikutuksen muodot on luonnollistettu. Jotta merkitysten ideologisuus voitaisiin osoittaa, on osoitettava, että merkitykset todellakin palvelevat valtasuhteita. Metodologisesti analysoijan tulisi jokaisen tekstin kohdalla kysyä, toimiiko se ideologisesti ja jos, niin miten: mikä on esitetyn vaihtoehdon yhteiskunnallinen alkuperä, mistä se tulee ja kuka sen esittää. Lisäksi tulisi kysyä, mikä voisi motivoida tällaisen valinnan ja mitä valinnasta seuraa, miten se vaikuttaa asianosaisten pyrkimyksiin. (Fairclough 1995, 25–26.)

2.2.5 Legitimointi

Legitimointi on diskurssianalyysin näkökulmasta erilaisten argumentaatiostrategioiden käyttämistä jonkin toiminnan tai sen hyväksyttävyyden perustelemiseen tai oikeuttamiseen (tai torjumiseen, jolloin kyseessä on delegitimointi). Tällaisia legitimoinnin eli oikeutuksen keinoja voidaan tutkia retorisen analyysin keinoin. Normalisointi, rationalisointi, emotionaaliset ja moraaliset perustelut, auktoriteettiperusteiset argumentit, tarkoituserustelut sekä väistämättömyysväitteet ovat tällaisia retorisia strategioita. (Erkama & Vaara 2010, 813, 832–833; Vaara, Tienari & Laurila 2006, 789; Reyes 2011, 782–787.)

Legitimoinnin auktoriteettiperusteisessa argumentoinnissa käytetään vetoamista perinteeseen, lakiin, tapaan toimia tai sellaisiin henkilöihin, joihin liittyy institutionaalista valtaa. Normalisointi tarkoittaa käyttäytymisen tai toiminnan luonnollisuuteen liittyvien argumenttien käyttöä. Rationalisoinnilla tarkoitetaan viittaamista toiminnan tai toimintatavan etuihin tai siitä saataviin hyötyihin. Moraaliset perustelut legitimoivat arvojen ja niihin viittaamisen kautta (esim. altruismi). Myös erilaiset tarinat ja tunteet (erityisesti pelko) voivat olla legitimoinnin keinoja. (Vaara, Tienari & Laurila 2006, 794, 797–800; Reyes 2011, 781.)

Retorisessa analyysissä tarkastellaan sitä, miten jotkut todellisuuden versiot pyritään saamaan vakuuttaviksi kielellisten prosessin avulla. Argumentaatiossa pyritään yleensä oman aseman puolustamiseen tai vahvistamiseen ja vastaavasti vastapuolen aseman heikentämiseen tai kritisointiin. Argumentaation vakuuttavuutta voidaan lisätä esittäjään liittyvillä keinoilla (mm. puhujakategorioilla oikeuttaminen, konseksuksella tai asiantuntijan lausunnolla vahvistaminen, henkilökohtainen kokemus) tai esitettyyn argumenttiin liittyvillä keinoilla (mm. tosiasiapuhe, vaihtoehdottomuuspuhe, yksityiskohdilla vakuuttaminen ja kvantifiointi). Muita retorisia vakuuttamisen keinoja ovat esimerkiksi kontrastiparit, esimerkit sekä toisto. Retorinen argumentaatio on sidoksissa hegemonisten diskurssien syntymiseen ja purkamiseen. (Jokinen 1999b, 127, 132–157; Reyes 2011, 782–783.)

Legitimointi tarkoittaa perusmuodossaan sitä, että toimijat pyrkivät (tietoisesti tai tiedostamattaan) suostuttelemaan ja vakuuttamaan toiset erilaisin retorisin liikkein ja keinoin. Tällä tavalla jotkut asiat esitetään positiivisina, eettisinä, ymmärrettävinä, tarpeellisina tai muutoin hyväksyttävänä kyseisessä yhteisössä tai toimintakontekstissa. Vastaavasti toiset asiat esitetään negatiivisina, haitallisina tai esimerkiksi moraalisesti arveluttavina (delegitimointi). Legitimointi on edellytys sille, että tietyt ideat, toimintatavat tai käytännöt institutionalisoituvat. Samalla institutionalisoituminen tukee legitimoitumista. (Vaara, Tienari & Laurila 2006, 791–794; Reyes 2011, 804.)

2.2.6 Instituutiot

Kriittisessä teoriassa korostuvat sellaiset merkitykset ja ideologiat, joiden kautta instituutioita luodaan, pidetään yllä ja muutetaan. Diskurssit mahdollistavat ja tukevat joitakin toiminta- ja ajattelutapoja ja sulkevat samalla toisia ulkopuolelle. Ne voivat siten ottaa ikään kuin normatiivisen roolin. Kun tämä rooli on riittävän vahva ja diskurssista poikkeavasta käyttäytymisestä rangaistaan suoraan tai epäsuorasti, voidaan puhua jopa instituutioista. Instituutioille on tyypillistä sosiaalisesti rakentunut kontrolli: niitä suojellaan sosiaalisen kontrollin keinoin. (Phillips et al. 2004, 637–638; Alvesson & Willmott 2012, 61.)

Toiminta synnyttää erilaisia tekstejä, jotka siirtyvät ja vaikuttavat diskurssiin. Diskurssi tuottaa instituutioita, jotka puolestaan rajoittavat ja määrittelevät toimintaa. Tekstien ja niissä esiintyvän ajattelutavan (eli syntyvän sanoman) toistumisen kautta syntyy vaihtoehdottomuutta muistuttava itsestäänselvyys: ”tosiasia”, jonka käyttöönottamisesta ja noudattamisesta tulee (erilaisten ongelmien välttämiseksi) pakko. Toistuminen syntyy tekstien tulkinnan ja kuluttamisen prosessien avulla. Voimakas diskurssi voi synnyttää instituution erityisesti tilanteessa, jossa sillä ei ole vastavoimia (kilpailevia vahvoja diskursseja) ja joissa se on samansuuntainen muiden laajempien diskurssien kanssa, jolloin sen esittämä sosiaalinen todellisuus vahvistuu. (Phillips et al. 2004, 638–646.)

Kaikki tekstit eivät ole yhtä merkitseviä diskurssiin vaikuttamisen ja institutionalisoitumisen kannalta eikä kaikkiin diskursseihin ole yhtä helppoa vaikuttaa. Mitä koherentimpi diskurssi on, sitä vaikeampaa siihen on vaikuttaa. Diskurssiin vaikuttavat puolestaan sellaiset tekstit, joiden luoja on ”äänivaltainen” eli kirjoittajan asema antaa hänelle vaikutusvaltaa ja diskursiivista legitimizeettiä. Muita vaikutuksen keinoja ovat toimijan keskeinen rooli ko. institutionaalisessa kentässä sekä mahdollisuudet painostamallaakin vaikuttaa diskurssiin (esim. valtio). (Phillips et al. 2004, 638–644.)

3 DISKURSSIANALYYSIN JAOTTELUA

Diskurssianalyysin eri tapoja voidaan jaotella eri tavoin riippuen niiden traditiosta, tieteenfilosofisesta perustasta, diskurssin määritelmästä jne. Kuvaan seuraavassa ensin traditioon ja tieteenfilosofiaan perustuvaa jaottelua Remeksen (2006) esittämän ajattelun mukaan. Sen jälkeen jaottelen diskurssianalyysin eri lähestymistavat analyysin tason mukaan tekstuaaliseen (lingvistiseen), tulkitsevaan ja kriittiseen lähestymistapaan. Tasolla tarkoitan tässä syvenevää suhdetta tekstiin. Luvun lopuksi esitän mallin diskurssianalyysista kolmevaiheisena prosessina, joka yhdistää eri lähestymistapoja jatkumoksi.

3.1 Tieteenfilosofinen ja traditioperusteinen jaottelu

Diskurssianalyysi voidaan tehdä kolmen tieteenfilosofian mukaan: lähestymistapa diskurssianalyysiin voi olla empiristinen, rationalistinen ja pragmaattinen tai kriittinen. Tutkija tarkastelee tutkittavaa ilmiötä suhteessa asettamiinsa tutkimuskysymyksiin tai tutkimuksen mielenkiintoon sekä pyrkii valitsemaan tutkimusmenetelmän, joka vastaa niihin. (Remes 2006, 293–295.)

Empiristisessä diskurssianalyysissa aineistosta etsitään merkkejä, jotka voivat johtaa diskurssien löytämiseen. Tutkija kerää puhuttua tai muuten sosiaalisessa vuorovaikutuksessa esitettyä (kielellistä) materiaalia aineistoksi ja pyrkii tunnistamaan siitä aineiston sisältämiä kielellisiä merkittävyyskäsitteitä. Analyysi tapahtuu kielen sisältämien viestien sisällä ja niiden ehdoilla. Sen tavoitteena on kuvata, mitä diskurssi on ja miten se näkyy. Diskurssilla on kuitenkin olemassa syvemmät ontologiset ja epistemologiset viestinsä, jota diskurssi ilmaisee ilmentäessään itseään vuorovaikutustilanteessa eli aineistossa. Nämä esiin analysoimalla voidaan kertoa, miten diskurssi vaikuttaa siinä sosiaalisessa todellisuudessa, missä elämme. (Remes 2006, 318–319, 350–357.)

Jos empirismistä halutaan siirtyä selittävään analyysimalliin, siirrytään rationalistiseen diskurssianalyysiin. Rationalistisessa tavassa kysytään ”millainen” ja ”miten vaikuttaa”: se on diskurssin ilmentämisen tapoja selittävä tutkimus. Rationalistisessa diskurssianalyysissä tutkija käyttää oheisaineistoja ja vertaa omaa aineistoaan näiden antamaan informaatioon, kerää erilaisia kulttuuria organisoivia lähteitä ja analysoi näiden yhteisvaikutusta. Tätä kautta alkavat hahmottua metadiskurssit, joita tutkijan tehtävä on etsiä. Metadiskurssien vaikutusta arkikokemukseen tarkastellaan analyysin osana. Analyysi tuottaa tulokseksi diskurssin muotoutumisen kuvauksen. (Remes 2006, 318–319, 352–353, 357.)

Pragmaattisessa lähestymistavassa empirististä ja rationalistista diskurssianalyysiä käytetään alustavina toimina: pragmaattisuuteen edetään empiristisen ja rationalistisen analyysin avaamisen kautta (habermasilainen lähestymistapa). Yleensä pragmaattinen diskurssianalyysi tehdään, kun joku diskurssi koetaan epätydyttävänä ja sitä halutaan muuttaa toivotulla tavalla. Pragmaattisessa diskurssianalyysissä tutkija kerää ihmisten toiminnasta tietoa, jota hän kuvaa kielellisesti raportissaan. Tutkija analysoi tätä kokonaisuutena hahmotellen sen tietoa sisältäviä elementtejä. Tutkija voi yhdessä toimijoiden kanssa luoda kehittämissuunnitelmia ja toteuttaa ja arvioida muutunutta toimintaa edellä kuvatuin menetelmin. Hän voi myös tutkia ulkopuolisena tutkijana joko olemassa olevaa toimintaa tai sen muuttamista. (Remes 2006, 320–321, 354, 357.)

Diskurssianalyysi voidaan jakaa myös traditionsa ja diskurssin käsitteellisten erojen perusteella kolmeen eri tyyppiin: brittiläiseen (englantilaiseen), ranskalaiseen, ja saksalaiseen diskurssianalyysiin. Traditioilla on erilainen käsitys siitä, mitä merkitystä diskurssilla on ja miten sitä voidaan tutkia. Eri traditioissa on eroja myös käsityksissä siitä, miten ihmiset voivat vaikuttaa diskursseihin sekä siitä, mitkä diskurssit valikoituvat tai valikoidaan kussakin tilanteessa. (Remes 2006, 315.)

Brittiläisessä traditiossa olennaista on keskustelu, kasvokkain tapahtuvassa keskustelussa syntyvät diskurssit. Keskustelutapahtuma määrittää diskurssi-käsitettä ja puhe määrittelee vahvasti sen, miten diskurssi on tai voi olla olemassa. Vuorovaikutukseen nähdään sisältyvän elementtejä, joilla toinen ihminen tekee itsensä ymmärretyksi jollekin toiselle. Näiden esiin identifioimisesta ja analyysistä muodostuu diskurssianalyysi. (Remes 2006, 303–304.)

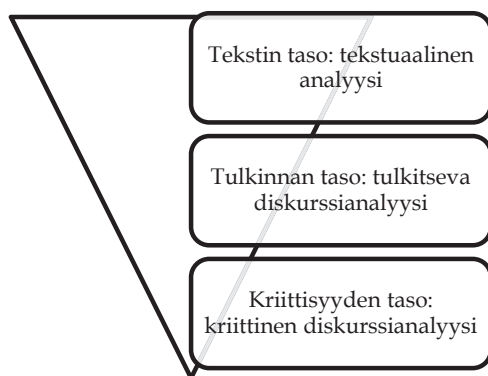
Ranskalaisessa traditiossa diskurssi sitoutuu käsitteenä vahvasti kulttuuriin: diskurssilla tarkoitetaan kulttuurin muotoutumisessa syntyneitä diskursseja. Kulttuuri pitää sisällään erilaisia diskursseja, jotka ihmiset tosin sosiaalisesti luovat mutta tässä toiminnassa diskurssit ja inhimillinen toiminta ovat alisteisia kulttuurille. Diskurssit syntyvät ja säilyvät yhteiskunnan ja kulttuurin luomilla legitiimeillä käytännöillä, joiden olemassaolon näkyväksi tekeminen on keskeinen diskurssianalyysin tehtävä. (Remes 2006, 302–304.)

Saksalaisessa traditiossa huomio on todellisuuden luonteen tarkastelussa ja siihen vaikuttamisessa syntyvissä diskursseissa. Saksalaisella diskurssi-

käsitteellä tarkoitetaan sellaista keskustelua, jossa testataan sosiaalisten normien pätevyyttä. Diskurssi käsitteenä sisältää toimijoiden aktiivisen osallistumisen keskusteluun, jossa diskurssi määritellään. Diskurssi siis luodaan aktiivisesti toimijoiden kanssa. Todellinen vaikuttamiseen pyrkivä diskurssianalyysi edustaa saksalaista traditiota. Se pyrkii määrittelemään olemassa olevan, sen lainalaisuudet ja muuttamaan sitä (luomaan toivottuja diskursseja), mikäli nykyisten kautta ei tuoteta riittävän hyväksi koettua todellisuutta. (Remes 2006, 303–304, 320.)

3.2 Analyysin tason mukainen jaottelu: teksti, tulkinta ja kriittisyys

Edellä on kuvattu diskurssianalyysia sen traditioiden, tieteenfilosofisten lähtökohtien ja ulottuvuuksien kautta. Perinteisesti diskurssianalyysi myös jaetaan sen lähtöoletusten, tavoitteiden, tutkimusotteen ja tutkijan positioitumisen mukaisesti kolmeen ryhmään: tekstuaaliseen / lingvistiseen, tulkitsevaan ja kriittiseen diskurssianalyysiin. Tarkastelen seuraavassa näitä eri lähestymistapoina ikään kuin analyysitasoina suhteessa tekstiin eli siihen (kosketus)pintaan, joka diskurssianalyytikolle ensimmäisenä tarjoutuu.



KUVIO 2 Diskurssianalyysin tasot

3.2.1 Liike tekstin tasossa: tekstuaalinen analyysi

Tekstianalyysi kohdistuu sekä tekstien merkitykseen että näiden muotoon. Tekstien analyysiin kuuluu perinteisiä lingvistisiä analyysimuotoja sekä myös sen tarkastelu, miten teksti järjestyy virkkeiden tasoa laajemmin. Yksityiskohtainen tekstuaalinen analyysi on diskurssianalyysin perusta ja vahvistaa sitä. Tekstuaalisessa analyysissä konteksti (tilanteinen) ja sen

merkitys ovat melko pieniä. Siinä ei myöskään pyritä kuvaamaan sitä, millaisia tarkoituksia tai positiota tekstin tai puheen tuottajilla on. Ongelmalliseksi tekstuaalisessa analyysissä voikin muodostua se, miten lingvistiseltä tasolta ja materiaalista voidaan siirtyä niiden taakse, niitä määrittelevien voimien eli Diskurssien tarkasteluun. (Potter 2004, 216; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 210; Fairclough 1992, 194; Fairclough 1995, 79; Alvesson & Kärreman 2000b, 1127.)

Diskurssianalyysissä tutkija ottaa aina jonkinlaisen aseman suhteessa aineistoonsa, tutkimustilanteeseen ja tämä asema, positio, ohjaa hänen kysymyksenasetteluaan ja analyysin tapaa. Tekstuaalisessa ja lingvistisessä analyysissä tutkija ottaa analyytikon position. Analyytikko pyrkii pitämään oman osallisuutensa suhteessa aineistoon mahdollisimman pienenä ja kontrolloituna. Analyysi on luonteeltaan kuvaileva. Toimijat ja heidän tuottamansa aineisto asettavat raamit analyysille, jossa tiettyjä metodeja käyttäen analysoidaan ihmisten kielellistä toimintaa ”raamien sisällä”. (Juhila 1999, 202–203.)

Tekstuaalinen analyysi voidaan jakaa kahteen osaan: lingvistiikkaan ja tekstuariin. Lingvistisessä analyysissä voidaan tarkastella kielioppia (esimerkiksi verbien aktiivi- ja passiivimuotojen käyttöä), sanastoa (mm. sanavalintoja) ja semantiikkaa. Lingvistinen analyysi rajoittuu lauseeseen suurimpana tarkasteluyksikkönä. Tekstuurin analysointi puolestaan tarkoittaa tekstin organisoitumista ja rakennetta lausetta suuremmalla tasolla, mm. koheesiota ja dialogisuutta. (Fairclough 1992, 194.)

Tekstuaalisesta analyysistä käytetään myös nimitystä sosiolingvistinen analyysi. Sosiolingvistinen analyysi on tekstiperustainen ja mikrokontekstiin keskittyvä: tutkimuksen fokus on yksittäisissä teksteissä ja (laajemman) kontekstin merkitys on marginaalinen. Tavoitteena tämäntyyppisessä analyysissä on pitäytyä kiinni tekstissä, sen järjestyksessä ja rakenteessa. Tavoitteena on myös ymmärtää, miten tekstit organisoivat ja konstruoivat erilaisia ilmiöitä. Lingvistisen analyysin näkökulmasta voidaan tarkastella myös retoriikkaa. (Phillips & Hardy 2002, 22; Siltaoja & Vehkaperä 2011, 214–215.)

Tekstin tasolla liikuttaessa diskurssianalyysin yhtenä välineenä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin tavoitteena on auttaa järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisällä olevaa informaatiota. Pelkistämisen tavoitteena onkin aineiston informaatioarvon lisääminen siten, että jäsentämisen kautta aineistosta muodostuu mielekäs, selkeä ja yhtenäistä informaatiota sisältävä kokonaisuus, jonka perusteella on mahdollisuus tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriasidonnainen. Sisällönanalyysin ja aineiston jäsentämisen keinoja ovat aineiston luokittelu eli teemoittelu ja tyypittely. (Puusa 2011, 117–121.)

Sisällönanalyysia voidaan myös käyttää yhdistämään tekstisisältöä laajempiin diskursiivisiin konteksteihin (tulkitseva analyysi). Juuri tulkinnallisuuden mahdollisuus tekee tutkimusmenetelmästä diskursiivisen:

tekstiä analysoidaan, koska halutaan ymmärtää sen edustamaa diskurssia ja tämän roolia sosiaalisen todellisuuden luomisessa. (Phillips & Hardy 2002, 9-10.)

Vaikka tekstuaalisen analyysin perusta on analyttinen, myös lingvistinen analyysi voi olla kriittinen. Fokus on tällöin yksittäisissä teksteissä mutta mielenkiinnon kohteena on tekstiä ympäröivä valtdynamiikka. Yksittäisiä tekstejä analysoidaan tällöin, jotta saataisiin käsitys siitä, miten paikallisessa tai lähikontekstissa vaikuttavat dominointirakenteet näkyvät ja ilmenevät tekstissä. Mikrotason analyysissa voidaan tarkastella esim. retorisia strategioita, joiden avulla valtasuhteita tuotetaan, ylläpidetään ja legitimoidaan. (Phillips & Hardy 2002, 27; Siltaoja & Vehkaperä 2011, 215.)

Jos tutkija haluaa syventyä lingvistiseen analyysiin, diskurssiin lingvistisenä objektina, hän voi hyödyntää esimerkiksi saksalaista diskurssilingvistiikkaa Ns. DIMEAN-malli (diskurssilingvistinen monitasoanalyysimalli) kuvaa tarkasti ne eri tasot, joilla analyysia voidaan tehdä. (Spitzmüller & Warnke 2011, 75-94.) Koska tämän artikkelin tavoite on kuitenkin diskurssianalyysissa suhteessa organisaatiotutkimukseen eikä lingvistiikassa sinänsä, tekstitason analyysi ei itsessään ole päämäärä vaan se toimii tekstin purkajana ja avaajana muille tasoille.

3.2.2 Liike tekstin sisään: tulkitseva analyysi

Tulkitsevassa diskurssianalyysissa keskeistä ovat prosessit, joissa sosiaalista todellisuutta tuotetaan ja ylläpidetään (sosiaalinen konstruktionismi). Tulkitsevassa diskurssianalyysissa pyritään tunnistamaan sellaisia yleisempiä diskursseja, joissa tuotetaan ja ylläpidetään jaettuja merkityksiä ja tulkintoja. Tutkija voi ottaa tavoitteekseen esimerkiksi ymmärtää, miten sellaista ilmiötä kuin hyvä johtajuus tuotetaan ja/ tai millaisia stereotypioita sen merkitykseen liitetään. Tulkitseva analyysi on usein aineistolähtöinen ja aineiston tulkinta ohjaa tutkimuskysymysten tarkentumista ja muuttumista. (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 213-218.)

Tulkitsevassa analyysissa tavoitteena kuvata diskurssin muotoutuminen ja se, millaiseksi se jonkin ilmiön tuottaa. Tutkijan positio on tulkitsijan positio. Tutkija ja aineisto ikään kuin keskustelevat: tutkija puhuttaa aineistoaan valitsemansa lähestymistavan (tutkimuksensa tavoitteen, tutkimuskysymysten) kautta. Aineistot tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia lukea ja tulkita: analyysin perusta kuitenkin on vahvasti aineistossa ja tulkinnan perustan on löydettävä sieltä. (Juhila 1999, 212-213.)

Tulkitseva analyysi ei kuitenkaan perustu vain tutkijan subjektivistiseen näkemykseen vaan se sijoittaa tekstin osaksi muita tekstejä (intertekstuaalisuus), osaksi diskurssia ja diskursseja (interdiskursiivisuus). Diskurssin kautta pyritään johonkin ja siinä ilmenevät toimijoiden oletukset, arvot ja uskomukset, jotka näkyvät tehtyinä valintoina ja luovat tulkinnalle kehystä. Diskurssi rakentaa tavoitteellisesti sosiaalista todellisuutta. (Heracleous 2004, 176.)

Intertekstuaalinen tekstianalyysi fokuoituu tekstin ja diskurssikäytännön rajalle. Intertekstuaalisessa analyysissä tekstiä tutkitaan korostaen diskurssikäytäntöä ja etsien tekstistä jälkiä diskurssikäytännöistä. Intertekstuaalisen analyysin tavoitteena on eritellä niitä historiallisesti rakentuneita moninaisia genrejä ja diskursseja (resursseja), jotka artikuloituvat tekstissä yhdessä. Tavoitteena on selvittää, millaisia genrejä ja diskursseja tekstin taustalla on ja mitä jälkiä niistä on tekstissä. Intertekstuaalinen analyysi on tulkitsevaa: itse analyysi on tietynlainen aineiston tulkinta, jossa teksti sijoitetaan diskurssikäytäntöjen yhteiskunnalliseen skaalaan eli diskurssijärjestyksiin. Tutkija tukeutuu sosiaaliseen ja kulttuuriseen ymmärrykseensä tulkintaa tehdessään. Lingvistinen analyysi pohtii lähemmin sitä, mitä paperilla tai nauhalla varsinaisesti "on", kun taas intertekstuaalinen analyysi on askeleen verran abstraktimpaa. (Fairclough 1992, 194–195; Fairclough 1995, 84.)

Tulkitsevassa diskurssianalyysissä tulkinta tapahtuu konteksteja vasten. Tekstin tulkinnat rakentuvat suhteessa konteksteihin ja tätä kautta jotkut tulkinnat muodostuvat tarkasteltavissa konteksteissa "valideimmiksi" kuin toiset. Kontekstin koko ja syvyys on suurempi kuin tekstuaalisessa analyysissä: mikrosta siirrytään kohti makrokontekstia eli yhteiskunnallista, sosiaalista, kulttuurista ja historiallista kontekstia, johon teksti linkittyy ja peilautuu. (Heracleous 2004, 181; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 207.)

Tulkitsevassa analyysissä fokus on sosiaalisessa kontekstissa ja sitä ylläpitävässä diskurssissa. Tutkimuksella pyritään ymmärtämään kontekstia ja tutkimaan aineistoa, joka tarjoaa ymmärryksen "kokonaiskuvasta", ei niinkään yksittäisten tekstien mikroanalyyseistä. Konstruktivistinen ajattelu on ensisijaista: tutkimus pyrkii selvittämään, miten laajemmat diskurssiiviset kontekstit ovat syntyneet ja kehittyneet sekä mitä ne mahdollistavat. Tulkitsevassa (strukturealistisessa) analyysissä ei suoraan oteta huomioon vallan näkökulmaa. (Phillips & Hardy 2002, 23–25.)

Retorinen diskurssianalyysi voidaan myös lukea osaksi tulkitsevaa analyysia. Retoriikan analyysissä tarkastellaan tilannetta, yleisöä, puhujaa ja tekstuaalisia piirteitä siitä näkökulmasta, kuinka retorinen diskurssi voi vaikuttaa toimijoiden ymmärrykseen, arvoihin ja uskomuksiin. Tulkitsevassa analyysissä sitä tarkastellaan todellisuutta konstruotivana välineenä ja argumentoinnin keinona, ei niinkään vallankäytön näkökulmasta (vrt. kriittinen diskurssianalyysi). (Heracleous 2004, 182.)

3.2.3 Liike tekstin taa ja alle: kriittinen diskurssianalyysi

Kriittinen diskurssianalyysi tarkastelee sitä, miten sosiaalista valtaa, sen väärinkäyttöä, dominointia ja epätasa-arvoisuutta synnytetään, pidetään yllä ja vastustetaan tekstin ja puheen avulla sosiaalisessa ja yhteiskunnallisessa kontekstissa. Kriittisen diskurssianalyysin kautta voidaan nähdä, miten diskurssiivinen toiminta rakentaa valtaa ja instituutioita niiden itsestäänselvyyksinä pidettävien ymmärrysten ja merkitysten kautta, jotka

suosivat joitakin toimijoita ja vastaavasti syrjäyttävät toisia. Kriittisellä diskurssianalyysillä pyritään systemaattisesti tutkimaan niitä (piilossa olevia) deterministisiä ja kausaalisia suhteita, jotka vallitsevat diskurssien (diskursiivisten käytänteiden, tapahtumien ja tekstien) ja laajempien sosiaalisten ja kulttuuristen rakenteiden, suhteiden ja prosessien välillä. Kriittinen diskurssianalyysi pyrkii osoittamaan, miten nämä diskursiiviset käytänteet, tapahtumat ja tekstit syntyvät ja muokkautuvat valtasuhteiden sekä vallantavoittelun mukaan. Samalla pyritään osoittamaan, miten diskurssien ja vallan välinen näkymätön mutta näkyväksi tehtävä suhde toimii vallan ja hegemonian luojana. (Fairclough 1993,135; van Dijk 2001, 352-353; Phillips & Hardy 2002, 27.)

Kriittisen ja analyttisen orientaation perusero löytyy ennen kaikkea tutkimuksen lähtökohdista, tutkimuksen ja tutkijan tavoitteista ja sitoumuksista, joilla on vaikutusta ja seurauksia analyysin tekemiseen. Analyttisen orientaation tavoitteena on (yksityiskohtaisesti) ja neutraalisti eritellä sosiaalista todellisuutta ja sen ilmiöitä. Kriittisen tutkimuksen pyrkimyksenä on puolestaan tuottaa puheenvuoro suhteessa vallitsevaan sosiaaliseen järjestykseen ja sen lähtöoletuksena on käsitys alistussuhteista. Tällöin tutkimus tarkastelee niitä diskursiivisia (kielen) käytäntöjä, joilla näitä suhteita syntyy, säilytetään ja oikeutetaan. Kriittisessä diskurssianalyysissä puhutaan mm. ideologiasta, vallasta, valtasuhteista, hallitsevista diskursseista ja vaiennetuista äänistä. (Jokinen & Juhila 1999, 86-87; Vaara, Tienari & Laurila 2006, 792; van Dijk 2001, 354.)

Kriittisessä diskurssianalyysissä fokus on eliittiryhmien ja instituutioiden dominointisuhteissa, joita toteutetaan, legitimoidaan tai muutoin uusinnetaan tekstin ja puheen avulla. Yksi vallan ja diskurssin suhteen keskeisistä tekijöistä on se, miten eri sosiaalisilla ryhmillä on mahdollisuus osallistua (yleiseen tai julkiseen) diskurssiin ja tätä kautta syntyvä epätasa-arvo. Dominoinnin käsitteessä olennaista on vallankäytön ja valta-aseman hyväksyttävyyden ja legitimitettiin (näiden kyseenalaisuus tai vallan väärinkäyttö) sekä myös negatiiviset seuraukset (kuten epätasa-arvo). Huomio on siis ennen kaikkea sosiaalisissa kysymyksissä, joita pyritään ymmärtämään diskurssianalyysin kautta. Teoriat, metodit ja empiirinen työ valitaan juuri tämän relevanssin ja sosiopoliittisten tavoitteiden näkökulmasta. Tavoitteena on muutos: sekä diskursiivisten käytäntöjen muuttaminen että niiden kautta vaikuttaminen sosiaalisiin ja kulttuurisiin muutoksiin. Kriittisyydellä tuetaan niitä, jotka eniten kärsivät dominoinnista ja epätasa-arvosta (solidaarisuus näitä kohtaan). (van Dijk 1993, 249-252; Fairclough 1993, 137.)

Kriittinen diskurssianalyysi tarkastelee kieltä sekä yhteiskunnallisena tuotoksena että yhteiskunnallisena vaikuttajana. Varsinaisena tarkastelun kohteena on näiden näkökulmien suhde toisiinsa, niiden välinen jännite. Kriittisessä diskurssianalyysissä pyritään kuvaamaan, selittämään ja kritisoimaan niitä tapoja, joilla dominoivat diskurssit (epäsuorasti) vaikuttavat sosiaalisesti jaettuun ymmärrykseen, asenteisiin ja ideologioihin. Keskeistä on se, miten nämä diskurssit tuottavat konkreettisia malleja tulkita ja toimia.

Analyysissa keskeisiä elementtejä ovat tekstin ja puheen rakenteet, diskursiiviset strategiat, joilla vaikutetaan vastaanottajiin. Diskursiivisella dominoinnin uusintamisella on siten kaksi ulottuvuutta: tuotanto ja vastaanottaminen, joita kumpaakin analysoidaan. Vastaanottajien mentaalisia malleja voidaan manipuloida niin, että syntyy ”toivottuja” sosiaalisia käsityksiä ja ajattelua (asenteita, ideologioita, normeja ja arvoja), jotka tukevat dominoivan ryhmän intressejä. Kriittinen diskurssianalyysi pyrkii alistettujen ja epätasarvoisen kohtelun paljastamisen kautta kohteena olevien tukemiseen ja vapauttamiseen, sosiaaliseen muutokseen: sillä on selkeästi emansipatorinen päämäärä. (van Dijk 1993, 258–280; Wooffitt 2005, 138–139; Fairclough 1995, 75–76.)

Diskurssianalyysin kautta voidaan esittää vähintään kolmenlaista kritiikkiä: ideologista, retorista ja strategista. Ideologinen kritiikki kohdistuu niihin vaikutuksiin, joita diskurssilla on sosiaalisiin valtarakenteisiin. Retorinen kritiikki fokuoitetuissa teksteissä ja puheissa esiintyvään taivutteluun. Strateginen kritiikki keskittyy muutokseen: siihen miten diskurssi kuvaa ja sopii niiden sosiaalisten toimijoiden strategioihin, joiden tavoitteena on muuttaa yhteiskuntaa tiettyyn suuntaan tai tietyllä tavalla. Kriittisessä organisaatio- ja johtamistutkimuksessa on lukuisia diskurssitutkimuksellisia lähestymistapoja. Niiden keskiössä on kritiikki työn ja organisaation johtamista kohtaan. Niille on yhteistä myös käsitys siitä, että diskursseilla on tärkeä rooli materiaalsen todellisuuden luomisessa: diskurssien kautta säännöt, identiteetit, kontekstit, arvot ja toimintatavat realisoituvat, ja näiden kautta puolestaan määrittävät sosiaaliset käytännöt. (Fairclough et al. 2004, 5; Grant, Iedema & Oswick 2009, 213–214.)

Kriittisyyttä edustavan tutkijan positio voi olla joko asianajaja tai keskustelija. Asianajajaksi positioituva tutkija pyrkii tutkimuksensa kautta edesauttamaan jonkin päämäärän saavuttamista, aikaansaamaan muutosta. Asianajaja tarkastelee ja analysoi aineistoaan päämäärähakuisesti, valittujen silmälasien läpi. Samalla kun hän tutkii sosiaalisen todellisuuden rakentumista diskurssien kautta ja diskursseissa, hän pyrkii myös kriittisesti selvittämään, miten ja voiko todellisuutta rakentaa toisin. (Juhila 1999, 207–208.)

Keskustelijan positioissa suuntaudutaan kohti tutkimuksen yleisöä ja asetetaan tutkimuksen tulokset osaksi julkista neuvottelua. Keskustelijaksi voi siirtyä niin analyytikon, asianajajan kuin tulkitsijankin positioista tehtyjen tutkimusten ja tutkimustulosten pohjalta. Myös keskustelijan positioista käsin voi olla kriittinen. Keskustelijan kriittisyys ei perustu ennakkokäsityksiin vaan pohjautuu kielellisten aineistojen analyysiin, ja se voi olla ideologista tai kohdistua faktan konstruointiin. Ideologinen kritiikki pureutuu legitimitettiin, epätasarvon ja riiston tuottamisen käytäntöihin eli siihen, miten ihmiset saadaan (diskurssin kautta) hyväksymään alistussuhteet modernin yhteiskunnan välttämättöminä osina. Faktan konstruoinnin kritiikki puolestaan kohdistuu niihin puheen ja tekstin muotoihin, jotka saavat maailman näyttämään (itsestään) selvältä ja vakaalta ja jotka samalla syrjäyttävät muita todellisuuden tulkittamisen mahdollisuuksia. (Juhila 1999, 220–221, 230.)

3.3 Diskurssianalyysi kolmevaiheisena prosessina

3.3.1 Perusta

Diskurssianalyysissa kriittinen ja analyttinen orientaatio eivät sulje toisiaan pois. On mahdollista, että lähtökohdiltaan selkeästi analyttisestä tutkimuksesta tulee lopulta kriittinen puheenvuoro, mikäli aineiston analyysi tuottaa kriittistä potentiaalia sisältäviä tuloksia. Yhdestä analyysityypistä toiseen liikkumista edellytetään silloin, kun tutkimuskysymykset ovat erilaisia. Tutkimuksen fokuksen muuttaminen johtaa usein uuteen (jatko)tutkimukseen, joka saattaa edustaa erilaista analyysityypitarvetta kuin alkuperäinen. Kun tutkijat yrittävät ymmärtää tutkimansa ilmiön eri näkökulmia, he tarvitsevat erilaisia analyyseja ja viitekehyksiä. (Jokinen & Juhila 1999, 87; Phillips & Hardy 202, 40; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 214.)

Diskurssianalyysi voi perustutkimuksen lisäksi sisältää myös soveltavaa ja kriittistä tutkimusta. Erityisesti kielenkäytön ideologisten seurausten pohtiminen on usein hyödyllistä ja se voi lisätä tutkimusten relevanssia kriittisyyden kautta. Kielenkäytöllä voidaan tuottaa esimerkiksi toiseutta ja alistettuja positioita. Tämäntyyppiset prosessit tehdään näkyviksi perustutkimuksen kautta. Niiden kommentointi ja kritisointi sekä mahdollisesti myös muutossuuntien hahmottelu sopivat hyvin osaksi diskurssianalyttistä tutkimusta. (Juhila & Suoninen 1999, 245.)

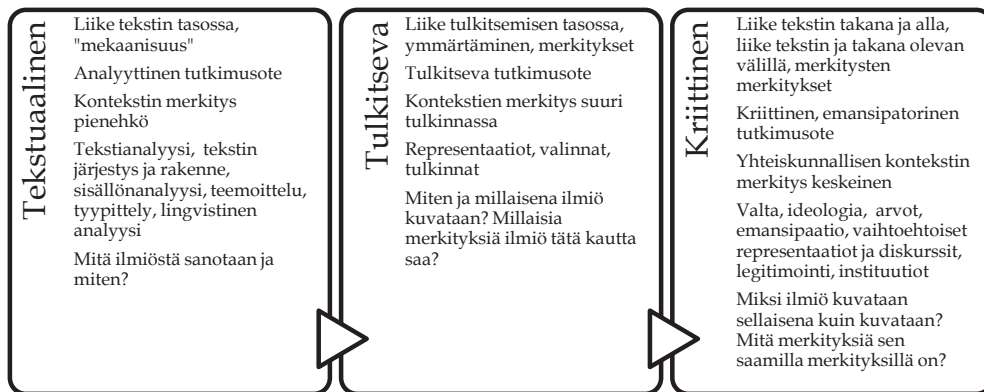
Vakiintuneiden tekniikoiden ja tapojen puuttuminen diskurssianalyysista aiheuttaa sen, että tutkijan ja kirjoittajan on usein "kustomoitava" analyysinsa, perusteltava valintansa ja kuvattava tutkimuksensa tarkasti. Diskurssin mikrotason (paikallisen, tilanteellisen) ja Diskurssin makrotason välillä liikkuminen ei ole helppoa, koska niiden lähtökohdat ovat erilaiset. Vaikeuden ei kuitenkaan pitäisi lannistaa tämänkaltaista tutkimusotetta etenkään silloin, kun sillä on sosiaalista relevanssia ja hyötyä. (Alvesson & Kärreman 2000b, 1134; (Phillips & Hardy 2002, 85.)

Seuraavassa esitän diskurssianalyysin kolmevaiheisena, etenevänä prosessina. Olen kehittänyt mallia empirian kautta (tarkemmin: Pynnönen & Takala 2013.) Analyysi etenee kerroksittain pinnalta syvemmälle ikään kuin kuorien tekstiä: tekstuaaliselta ja lingvistiseltä tasolta edetään tulkinnan kautta kriittiseen analyysiin. Kriittiselle diskurssianalyysille on ominaista kolmijakoisuus: siihen kuuluvat kolmena tavoitteena selitys, tulkinta ja kritiikki. Toisaalta myös analysoitavia tekijöitä - tekstit, diskurssit (diskurssikäytännöt) ja kontekstit - on kolme ryhmää. (Wodak 2011, 624-627). Näistä tekijöistä muodostuvia malleja ovat esittäneet Fairclough (1995, 78-87; Fairclough 1993, 136-138), jonka mallissa keskeisiä ovat teksti (kirjoitettu tai puhuttu), diskurssikäytännöt (eli tekstin tuottamisen, jakelun ja kuluttamisen prosessit) sekä viestintätilanne. Wodak (2011, 628-629) esittää mallin, jonka keskiössä on viestintätilanne, intertekstuaalisuus/-diskursiivisuus ja näiden

suhde niin laajempaan kontekstiin kuin myös muihin kuin lingvistisiin tekijöihin (mm. fyysinen tila).

Esittämäni analyysiprosessi rakentuu aiemmissa luvuissa esitettyjen diskurssianalyttisten lähestymistapojen varaan ja suuntaa kohti kriittisyyttä. Se kuitenkin poikkeaa em. kriittisen diskurssianalyysin kolmivaiheisista malleista vähintään ihmiskäsitykseltään. Ihmiskäsitys on perinteistä kriittistä ajattelua voluntaristisempi ja subjektivistisempi: tekstiä tai sen tuottamista eivät (deterministisesti) määrittele olemassa olevat yhteiskunnalliset ja historialliset rakenteet tai diskurssit vaan myös sen tuottajat ja kuluttajat tekevät ja voivat tehdä valintoja ja tulkintoja, joilla on seurauksia. Keskiössä on siten se, mitä ihminen voi kielellään ja kielenkäytöllään tehdä.

3.3.2 Kolmevaiheinen prosessi



KUVIO 3 Diskurssianalyysin vaiheet

Diskurssianalyysia voi lähestyä syvenevänä prosessina, joka käynnistyy tekstuaalisella, tekstin tasossa liikkuvalla analyysillä. Tutkijan suhde tekstiin on analyttinen ja analyysissa hyödynnetään empirististä, havainnoivaa otetta. Tutkija lukee aineistoa ja tekee huomioita sen sisällöstä, rakenteesta, järjestyksestä sekä lingvistisistä tekijöistä. Teksti itsessään on fokuksessa: sanat, ilmaukset, lauseet, virkkeet, metaforat sekä selonteot kokonaisuutena. Analyysin konteksti on tilanteinen, paikallinen ja tekstuaalinen, mikrotasoinen. Tutkijan analyysissään tekemät johtopäätökset (mm. luokittelut) lisäävät analyysiin myös hieman tulkinnallisuutta. Tutkimusote on kuitenkin neutraali ja siinä tehtävät johtopäätökset ovat objektivistisempia kuin myöhempien vaiheiden ratkaisut. Analyysin tuloksena syntyy tekstin perusrakenteen, sen kantavien teemojen ja ominaisuuksien luokittelu, jonka perusteella voidaan

kuvata sitä, mitä ilmiöstä sanotaan ja miten ilmiöstä puhutaan. Diskurssi voidaan siten tunnistaa ja sen tunnusmerkkejä kuvata.

Analyysin toinen taso on tulkitseva ja pyrkii ymmärtämään tekstiä ja diskurssia laajemmin. Ymmärtäminen kohdistuu niihin merkityksiin, joita tekstillä ja sen edustamalla diskurssilla on konteksteissaan: aineisto asetetaan tilanteiseen, intertekstuaaliseen ja yhteiskunnalliseen kontekstiinsa ja merkitykset peilautuvat sekä aineistoon että aineistosta kontekstiin. Tulkitsevan analyysin tuloksena syntyy representaatioita, jotka kertovat siitä, millaiseksi jokin ilmiö tekstin ja diskurssin kautta tehdään. Tutkijan ote on tulkitseva ja myös hänen omat valintansa vaikuttavat siihen, millainen tulkinta (monista mahdollisista) syntyy.

Tutkimuskysymysten ja -intressin niin edellyttäessä voidaan edetä kriittisen diskurssianalyysin vaiheeseen, jossa representaatiot kyseenalaistetaan ja ne asetetaan erilaisten vallan ja vaikuttamisen viitekehyksiin. Erityisen tärkeää tämä on silloin kun tulkitsevassa analyysissä havaitaan, että joku tai jotkut representaatiot ovat dominoivia ja ikään kuin tekevät toisenlaiset tulkinnat ja vaihtoehdot mahdottomiksi. Vaikenevat äänet ja diskurssit nostetaan esiin ja pyritään murtamaan se, mikä aiemmissa analyysivaiheissa näyttää muodostuvan itsestään selväksi. Tutkijan ote on kriittinen ja emansipatorinen: tavoitteena on vähintään diskurssin muuttaminen mutta jopa sosiaalinen muutos. Kontekstit, joita vasten analyysia tehdään, ovat yhteiskunnallisia, historiallisia ja poliittisia. Kriittisessä analyysissä nämä kontekstit nähdään diskurssissa ja sitä kautta tekstissä, niitä säätelevinä.

Vaiheittain toteutettu diskurssianalyysi on systemaattinen. Systemaattisuuden tarvetta on jossain määrin myös peräänkuulutettu (esim. Fairclough 1992). Analyysin edeltävä vaihe antaa perusteet ja ainekset seuraavaan vaiheeseen. Näin esimerkiksi tulkitsevan analyysin kautta löydetyt ja kuvatut representaatiot voivat synnyttää tarpeen kriittisempään tarkasteluun. Analyysin kolmevaiheisuutta ei kuitenkaan pidä tulkita normatiivisena: kunkin diskurssianalyttisen tutkimuksen tekijän ja kohteen tulee määritellä se, miten tutkimus tehdään.

4 DISKURSSIANALYYSIN HAASTEET

4.1 Diskurssin yksinkertaistaminen ja ylikuormittaminen

Alvessonin ja Kärremanin mukaan diskurssianalyysin mahdollisia riskejä ovat reduktionismi (joka on läsnä useimmissa diskurssianalyseissa), ylikuormittaminen (overpacking) ja kolonisointi (colonization). Reduktionismi voidaan määritellä liialliseksi yksinkertaistamiseksi tai tiivistämiseksi. Reduktionistisuus tekstitasolla (diskurssi pienellä d:llä) jättää huomioimatta diskurssin ja todellisuuden (toiminnan) välisen suhteen: kontekstin nähdään ohjaavan diskurssia ja "toiminta" redusoituu tekstin, puheen ja niissä tehtävien valintojen tasolle. Myös toimijan yksilöllisyys, oma ajattelu ja mielipiteet katoavat. Myös Diskurssi-tasolla "ylyksinkertaistetaan": Diskurssien nähdään lähtökohtaisesti ja vääjäämättä muodostavan ja selittävän todellisuuden, ohjaavan (ideologian lailla) toimintaa ja käyttäytymistä eikä ihmisellä itsellään ole merkittävää roolia. Ihminen ja hänen subjektiivisuutensa määrittäytyy Diskurssin kautta. (Alvesson & Kärreman 2011, 1121, 1126-1134.)

Ylikuormittamisella tarkoitetaan diskurssin käsitteen liian laajaa määrittelyä, jolloin siitä tulee vaikea käyttää. Liian laaja määrittely myös vaikeuttaa diskurssin merkityksen sekä vaikutusten tutkimista ja arviointia. Samaan diskurssiin sisällytettävien elementtien määrän lisääntyessä niiden välisten suhteiden ja vaikutusten arviointi vaikeutuu. Samalla hämärtyy vaihtoehtoisten selitysten ja muiden vaikuttavien tekijöiden (esimerkiksi kulttuuriset tekijät) mahdollisuus. Diskurssi ikään kuin kolonisoituu muut tekijät, alistaa ne osaksi itseään ja omaa valtaansa. (Alvesson & Kärreman 2011, 1121, 1135.)

Alvesson ja Kärreman esittävät em. haasteiden ratkaisemiseen ensinnäkin diskurssi-käsitteen määrittelyn selkeyttämistä sekä diskurssin (teksti-fokusoitunut tutkimus) ja Diskurssin (paradigmatyyppinen diskurssitutkimus) erottamista toisistaan. Lisäksi diskurssia ei tulisi käyttää ainoana käsitteenä vaan myös sen ulkopuolelle jäävät, muut todellisuutta ja käsitystä

todellisuudesta muokkaavat sosiaaliset tekijät (esimerkiksi kulttuuri) tulisi huomioida. Myöskään diskurssin (vaikutus)voimaa ei tulisi yliarvioida. (Alvesson & Kärreman 2011, 1136–1143.)

Diskurssianalyysin perusta voidaan äärimmilleen vietyä nähdä myös vaikeutena erityisesti organisaatiotutkimuksessa, koska diskurssin ja muiden sosiaalisten (myös materiaalistien) elementtien suhde on sosiokonstruktionismin näkökulmasta haasteellinen. Epistemologisesti joustavampi tapa on tarkastella diskursseja kriittisen realismin lähtökohdista siten, että diskurssianalyysi kattaa 1) sosiaalisten tapahtumien lingvistiset ja semioottiset elementit, 2) sosiaalisten rakenteet ja käytännöt (ml. diskurssit), sekä erityisesti 3) niiden väliset suhteet. Tällöin analyysia tehdään ikään kuin dualistisesti, diskurssikäsitteen kattaessa sekä sosiaalisten tapahtumien lingvistiset piirteet että sosiaalisten rakenteiden ja käytäntöjen lingvistiset tekijät. Tutkimuksen keskiössä on se suhde, joka olemassa olevien sosiaalisten rakenteiden, toimintojen, identiteettien, diskurssijärjestysten ja organisaatioiden, ja toisaalta tapahtumien, prosessien ja toiminnan välillä on. (Fairclough 2005, 915–916, 923.)

4.2 Diskurssianalyttisen tutkimuksen luotettavuus ja vaikuttavuus

Diskurssianalyttikko ei tutkimuksessaan tavoittele tulkinnoilleen universaalien faktan statusta (vs. kvantitatiivinen tutkimus). Diskurssit eivät pakkaudu tiettyyn tekstiin tai tekstiklusteriin, eikä diskurssia koskaan voi tutkia kokonaisuudessaan. Tutkija voi jäljittää niistä vain johtolankoja riippumatta siitä, miten paljon aineistoa kerätään. Tällöin tutkimusprojekti on aina ja tietoisesti ”vajaa” ja keskeneräinen. Myös analyysin tulkinnallinen luonne tarkoittaa sitä, ettei tavoitteena ole selittää kaikkea vaan kuvata, tulkita ja tätä kautta luoda käsitys siitä, miten ihmiset käyttävät kieltä. Saturaaation käsite diskurssianalyysissä on ”elastinen”. (Juhila & Suoninen 1999, 234; Phillips & Hardy 2002, 74, 85.)

Kriittisen tutkimuksen arviointikriteerit voidaan nostaa kriittisestä teoriasta. Sen lisäksi, että arvioidaan tutkimuksen vaikutusta muutokseen ja vapautumiseen, olennaista on reflektointi. Kriittisen tutkijan täytyy aktiivisesti reflektoida omaa tulkintaansa sekä sitä, miten pitkälle meneviä tulkintoja tutkittavien kokemuksista voidaan tehdä esim. yhteiskunnan syvärakenteista. Tutkimusasetelmien tulisi olla demokraattisia, dialogisia. Positivistiset validiteetti- ja yleistettävyyšnäkökulmat eivät sen sijaan ole kriittisen tutkimuksen tavoitteena. (Duberley & Johnson 2009, 362–363.)

Tutkimusmenetelmänä diskurssianalyysi on hyvin kiinnostava, koska se pyrkii aina osoittamaan jossain määrin kriittisesti toimimattomia seikkoja, tekemisen eettis-moraalisten perustelujen kritiikin tarvetta tai avartamaan ja paljastamaan totuuden luonteesta jotakin sellaista, mitä ihmiset eivät ilman diskurssianalyysyä huomaisi kysyä tai jopa pyrkiä muuttamaan.

Diskurssianalyysin ja sosiaalisen todellisuuden kaksijakoisuus (dikotomia) on kuitenkin ongelmallinen. Se vaikeuttaa muutosta materiaalisella tasolla vaikka merkitysten ja niiden luomisen kautta vaikutetaan myös materiaalsen tason asioihin. (Remes 2006, 307; Grant et al. 2009, 227.)

Diskurssianalyttinen tutkimuksen tarkoitus on havahduttaa ihmisiä huomaamaan, että ihmisten valta määritellä yhteiskunnassa esiintyviä ilmiöitä tai niiden tarkoituksenmukaisuutta on menetetty tai ollaan menettämässä. Kriittisen diskurssianalyysin menestys mitataan sen vaikuttavuudella ja relevanssilla eli sen kautta, miten se edesauttaa muutosta. Tutkijan asema voi olla marginaalinen suhteessa niihin, jotka ovat suoraan osallisia ja toimijoita mutta se voi edesauttaa vastarintaa ja tukea toimijoita. (Remes 2006, 313; van Dijk 1993, 253.)

Edellä konteksteissa on kuvattu tutkijan oman kontekstin keskeistä vaikutusta tutkimuksen kaikkiin rajauksiin ja valintoihin. Diskurssianalyysia tekevä tutkija on muiden mukana alistainen diskursseille, joten hänen pitää kuvata itsensä tutkijana ja kertoa, miten hän itse on osallisena tutkimuksessa tai sen osissa. Oma rooli vaikuttaa muiden muassa siihen, millainen aineisto on, mistä positiosta sitä lähestyy ja millaisia rajauksia tutkimuksessa tekee. Lisäksi pitää kysyä myös sitä, miten tutkijan henkilökohtaiset kokemukset, elämänhistoria tai yhteiskunnallinen paikka saavat hänet näkemään aineistosta tiettyjä asioita ja tulkitsemaan sitä juuri tietyllä tavalla. (Remes 2006, 339–340; Juhila 1999, 212–213.)

Tutkijan diskurssilla on melkoinen voima. Diskurssianalyttikon refleksiivisyys tarkoittaa sitä, että tutkija tarkastelee kriittisesti omaa kielenkäyttöään ja tutkimustuloksiaan eli omaa toimintaansa seurauksellisenä osana sosiaalisen todellisuuden tuottamista. Myös tutkija osallistuu diskurssin konstruointiin käyttäessään kieltä, tuottaessaan tekstejä ja tehdessään tutkimustyötään. Tutkimus nähdään yhtenä puheenvuorona puheenvuorojen ketjussa ja tutkimuksen keskeinen tehtävä on uuden keskustelun synnyttäminen, ei pyrkimys sen lopettamiseen. Tutkimuksella, sen tekemisen ja kirjoittamisen tavalla sekä tutkijan omalla positiolla on vaikutusta myös siihen, mitkä ”äänet” saavat tilaa ja mitkä eivät. (Jokinen 1999a, 41; Jokinen & Juhila 1999, 85–86; Juhila & Suoninen 1999, 251, (Phillips & Hardy 2002, 2, 84.)

Tieto diskursiivisesta kielenkäytöstä lisää usein myös puhujan tai kirjoittajan oman kielenkäytön sensitiivisyyttä: toimija tulee tietoisemmaksi kielenkäyttönsä vaikutuksista ja seurauksellisuudesta. Tällaista tietoisuutta diskurssintutkija voi niin halutessaan myös edistää esittelemällä tuloksiaan erilaisille yleisöille. Koska diskurssit samanaikaisesti niin säilyttävät, legitimoivat kuin muuttavat representaatiota ja ihmisten tapoja toimia, niiden tutkimus tekee ihmiset tietoiseksi diskursseista ja siten ihmiset pääsevät vaikuttamaan tulevaisuutensa diskursseihin, eli siihen, millainen tulevaisuus on. (Remes 2006, 339; Fairclough et al. 2004, 2; Juhila & Suoninen 199, 244–245.)

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tavoitteenani on tässä artikkelissa ollut kuvata diskurssia tutkimuksen kohteena erilaisista näkökulmista sekä yhdistää näitä erilaisia näkökulmia tutkimukselliseksi ja metodiseksi jatkumoksi, jonka avulla mm. johtamis- ja organisaatiotutkimusta voidaan tehdä rikkaasti ja monipuolisesti. Erityisesti jatkumoajattelu soveltuu diskurssien mikro- ja makrotasojen välisen sillan rakentamiseen sekä erilaisten vaiettujen ilmiöiden tutkimiseen. Esittämäni kolmevaiheista mallia voidaan epäilemättä kritisoida liiallisesta yksinkertaistamisesta ja diskurssianalyysia koskevan tutkimuksen ja kirjallisuuden valtavan laajuuden huomioiden kritiikki on täysin oikeutettua. Malli silti havainnollistaa sitä, miten tekstien edustamaa diskurssia voidaan systemaattisesti analysoida.

Yhteenvetona edellä olevasta olen koonnut taulukkoon 1 keskeisiä asioita diskurssianalyysin erilaisista lähestymistavoista ja sitä koskevista näkemyksistä sekä niiden lähteistä. Ne on ryhmitelty luvussa 3 esittämäni tasojaon mukaisesti. Taulukon sarakkeiden erottaminen toisistaan katkoviivoilla on tarkoituksellista: erilaiset lähestymistavat eivät välttämättä ole "lokeroitavia" tai toisistaan selkeästi rajautuvia vaan pikemminkin toisiinsa kietoutuvia. Tätä jatkumoa kuvaavat myös taulukon nuolet.

Esittämäni analyttinen jatkumo etenee tässä taulukossa vasemmalta oikealle: tekstin tasosta ja paikallisesta / tilanteisesta kontekstista siirrytään kohti yhteiskunnallista ja sosiokulttuurista kontekstin tasoa. Suhteellisen mekaanisesta analyysistä syvennetään otetta tulkintoihin ja edelleen niiden tulkintoihin suhteessa erilaisiin viitekehyksiin. Tekstuaalisen analyysin ja tulkitsevan diskurssianalyysin kautta on mahdollisuus jatkaa kriittiseen analyysiin, joko tekstipainotteisena tai kontekstipainotteisena, tutkimuksen kohteesta ja tutkimuskysymyksistä riippuen. Kontekstit laajenevat edettäessä ja samalla diskurssin valtaan ja hierarkioihin (myös diskurssijärjestyksiin) liittyvät kysymykset lisääntyvät. Tutkija liikkuu analyttikon positiosta kohti keskustelijan positiota. Tutkimus rikastuu koko matkan ajan.

	TEKSTIN TASO	TULKINNAN TASO	KRIITISYYDEN TASO	LÄHDE
Traditio	englantilainen (keskustelupainotteinen)	ranskalainen (kulttuuripainotteinen)	saksalainen (todellisuuspainotteinen)	Remes (2006)
Tieteenfilosofinen lähtökohta	empiristinen	rationalistinen	pragmaattinen / kriittinen	Remes (2006)
Tiedonintressi	empiiris-analyttinen (tekniinen)	historiallis-hermeneuttinen (kommunikatiivinen)	kriittinen ja reflektiivinen (emansipatorinen)	Habermas, sit. Alvesson & Willmott 2012
Analyysin taso	tekstin taso: sanat, ilmaukset, lauseet, virkkeet, metaforat	tulkinnallinen: tekstin ja merkitysten ymmärtäminen	tekstin takana ja alla, piilo- ja syvämerkitykset, merkitysten merkitykset ja vaikutukset	Pynnönen
Suhde diskurssiin	diskurssin merkit tekstissä, diskurssin löytäminen	diskurssin muotoutuminen, tuottaminen	diskurssiin kohdistuva kritiikki, diskurssin muuttaminen	Remes 2006
Diskurssi	tekstien muodostama	tekstit konteksteissaan	kontekstit teksteissä	Pynnönen
Diskurssin taso	mikro, diskurssi (small d approach, tekstifokus)	mikron ja makron suhde	mega, Diskurssi (Paradigm-type approach, käsitetason ilmiöt)	mm. Alvesson & Kärreman 2000b
Analyysityyppi 1	lingvistinen	intertekstuaalinen / interdiskursiivinen	kriittinen	Fairclough 1995
Analyysityyppi 2	sosiolingvistinen analyysi, kriittinen lingvistinen analyysi	tulkitseva diskurssianalyysi	kriittinen diskurssianalyysi	Phillips & Hardy 2002
Kontekstin taso	paikallinen, tilanteinen, esiintymä (organisaatio= puhekonteksti)	↕ ↕	sosiaalinen, historiallinen, kulttuurinen, yhteiskunnallinen	mm. Alvesson & Kärreman 2000b
Kontekstin merkitys	pieni	↕ ↕	keskeinen	mm. Phillips & Hardy 2002
Fokus / välineet:	teksti itsessään (sisältö ja muoto); sisällönanalyysi, teemat, tyypit, luokittelu, lingvistiset piirteet	teksti konteksteissaan; tulkinnat, representaatiot	kontekstit tekstissä: toiseus, valta, hierarkia, dekonstruktio, instituutiot, legitimointi, manipulointi	Pynnönen eri lähteiden perusteella
Tutkijan positio	analyytikko	tulkitsija	asianajaja / keskustelija	Juhila 1999

TAULUKKO 1 Diskurssianalyttisten lähestymistapojen yhteenvedo

Vaiheittain tehtävää diskurssianalyysia ohjaa eri vaiheissa ikään kuin erilainen tiedonintressi. Habermasin mukaan tiedonintressejä on kolme: tekninen, kommunikatiivinen ja emansipatorinen. Teknisen tiedonintressin tavoitteena on pystyä paremmin ennakoimaan ja kontrolloimaan sosiaalisia ja luonnonvoimia. Habermasin mukaan kyseessä on empiiris-analyyttinen näkökulma tietoon, jossa tieteelliset opit ja niihin liittyvät teknologiat korostuvat. Tiedonintressinä voi olla myös kehittää parempi ymmärrys toisten ihmisten elämästä, jolloin keskiössä on ihmisen halu ymmärtää ja kommunikoida toisten kanssa (kommunikatiivinen tiedonintressi). Habermasin mukaan tämä on historiallis-hermeneuttinen näkökulma tietoon ja sen olemukseen. Kolmas tiedon laji liittyy vallan käyttöön todellisuuden konstruoinnissa ja representoinnissa. Tämä Habermasin mukaan emansipatorinen tiedonintressi tuottaa kriittisesti refleктоivaa tietoa, jonka tavoitteena on paljastaa dominoinnin ja hyväksikäytön/riistämisen tuottama tarpeeton kärsimys. Kriittinen tiede paljastaa nämä suhteet rekonstruoiden ne prosessit, joiden kautta "riippuvuussuhteet" ovat normalisoituneet tai (Habermasin käsitettä käyttäen) ideologisesti jähmettyneet. (Alvesson & Willmott 2012, 52–54.)

Vaiheesta toiseen etenevä analyysi on myös keino pyrkiä yhdistämään kielenkäytön, diskurssin ja kontekstin mikro- ja makrotasot. Tutkija etenee analyysinsä myötä positiosta toiseen. Analyytikon positiossa ja analyttisessä tutkimusotteessa hän suhtautuu (melko) neutraalisti aineistoon ja objektiivisesti tutkimuksensa tavoitteisiin, unohtamatta kuitenkaan oman tutkijakontekstinsa vaikutusta. Tulkitsijan positioon siirtyessään subjektivismi tulee mukaan vahvemmin ja välittyy niihin tulkintoihin, joita tutkija analyysissaan tekee. Kriittisyys voi perustua joko lähtöoletuksiin (asianajaja) tai analyysin paljastamiin seikkoihin (keskustelija). Asianajajan positioista tutkijan intressissä on jo lähtökohtaisesti paljastaa ja tehdä näkyväksi, pohtia vaihtoehtoisia todellisuuksia ja osallistua niiden tuottamiseen. Keskustelijaksi tutkija siirtyy viimeistään silloin, kun tutkimuksen lopputulema - raportti, artikkeli tai muu julkilausuma - osallistuu keskusteluun diskursseista, niiden representaatioista ja yhteiskunnallisista ilmiöistä.

Monet diskurssianalyysin koulukuntia erottavat rajat ja käsitykset sekoittuvat tai hämärtyvät esittämässäni analyysimallissa. Lukuisat väittelyt mm. siitä, mikä on todellisuuden luonne (vain diskursseissa vai myös niiden ulkopuolella) tai kumpi tulee ensin, yhteiskunnallinen konteksti (top-down-ajattelu) vai diskurssi (bottom-up-analyysi), ovat leimanneet tieteellisissä julkaisuissa käytävää, vaikutusvaltaisten toimijoiden käymää keskustelua tästä tieteen tekemisen tavasta. Keskustelun fokus siirtyy usein pois siitä, josta kaikki käynnistyy: kielestä ja sen käytöstä, diskurssista ja tekstistä (sen muodosta riippumatta), joka sitä edustaa. Jokaisella koulukunnalla on kuitenkin

annettavaa toisilleen ja kuten diskurssianalyysi itsessään osoittaa, monet tulkinnat ovat mahdollisia samasta asiasta. Vaihtoehtottomuus ja itsestään selvyys ovat asioita, joita tulisi välttää.

LÄHTEET

- Ainsworth, S. & Hardy, C. 2004. Critical Discourse Analysis and Identity: Why Bother? *Critical Discourse Studies*, Vol. 1(2), 225-259.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2000a. Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 36 (2), 136-158.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2000b. Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations*, Vol. 53 (9), 1125-1149.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2011. Decolonializing discourse: Critical reflections on organizational discourse analysis. *Human Relations*, Vol. 64(9), 1121-1146.
- Alvesson, M. & Willmott, H. 2012. *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. SAGE, London.
- Calás, M. & Smircich, L. 1991. Voicing Seduction to Silence Leadership. *Organization Studies*, Vol. 12(4), 567-602.
- Duberley, J. & Johnson, P. 2009. Critical Management Methodology. Teoksessa M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott (Eds) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, 345-368.
- Erkama, N. & Vaara, E. 2010. Struggles Over Legitimacy in Global Organizational Restructuring: A Rhetorical Perspective on Legitimation Strategies and Dynamics in a Shutdown Case. *Organization Studies*, Vol. 31(7), 813-839.
- Fairclough, N. 1992. Discourse and text: linguistic and intertextual analysis within discourse analysis. *Discourse & Society*, Vol. 3(2), 193-217.
- Fairclough, N. 1993. Critical discourse analysis and the marketization of public discourse: the universities. *Discourse & Society*, Vol. 4(2), 133-168.
- Fairclough, N. 1995. *Miten media puhuu*. Suom. Blom, Virpi ja Hazard, Kaarina. Vastapaino, Tampere.
- Fairclough, N. 2005. Peripheral Vision: Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism. *Organization Studies*, Vol.26(6), 915-939.
- Fairclough, N., Graham, P., Lemke, J. & Wodak, R. 2004. Introduction. *Critical Discourse Studies*, Vol. 1(1), 1-7.
- Grant, D., Iedema, R. & Oswick, C. 2009. Discourse and Critical Management Studies. Teoksessa M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott (Eds) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, 213-231.
- Heracleous, L. 2004. Interpretivist Approaches to Organizational Discourse, teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L. Putnam

- (Eds), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. London: SAGE, 175-193.
- Jokinen, A. 1999a. Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 37-53.
- Jokinen, A. 1999b. Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 126-159.
- Jokinen, A. & Juhila, K. 1999. Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 54-97.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1993. Diskursiivinen maailma: teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino, 17-47,.
- Juhila, K. 1999. Tutkijan positiot. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 201-232.
- Juhila, K. & Suoninen, E. 1999. Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 233-252.
- Kilduff, M. & Kelemen, M. 2004. Deconstructing Discourse. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L. Putnam, L. (Eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. London: SAGE, 259-274.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.
- Martin, J. 1990. Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations. *Organization Science* Vol. 1(4), 339-359.
- Mumby, D. & Stohl, C. 1991. Power and discourse in organization studies: absence and the dialectic of control. *Discourse & Society*, Vol. 2(3), 313-332.
- Phillips, N. & Hardy, C. 2002. *Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction*. Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods, Vol. 50. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Phillips, N., Lawrence, T. & Hardy, C. 2004. Discourse and institutions. *Academy of Management Review* Vol. 29(4), 635-652.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. *Kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino, Tampere.
- Potter, J. 2004. Discourse analysis as a way of analysing naturally occurring talk, teoksessa D. Silverman (Ed) *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. SAGE Publications, London, 200-221.
- Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat*. Perusteita laadullisen

- tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint: Johtamistaidon opisto, 114-125.
- O'Regan, J. 2006. The Text as a Critical Object. On theorizing exegetic procedure in classroom-based critical discourse analysis. *Critical Discourse Analysis*, Vol. 3(2), 179-209.
- Pynnönen, A. & Takala, T. 2013. Recognized but not Acknowledged: Searching for the Bad Leader in Theory and Text. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 18(2), 4-19.
- Remes, L. 2006. Diskurssianalyysin perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus,
- Reyes, A. 2011. Strategies of legitimization in political discourse: From words to actions. *Discourse and Society*, Vol 22(6), 781-807.
- Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. 2011. Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Hansaprint: Johtamistaidon opisto, 206-231.
- Spitzmüller, J. & Warnke, I. 2011. Discourse as a "linguistic object": methodical and methodological delimitations. *Critical Discourse Studies*, Vol. 8(2), 75-94.
- Suoninen, E. 1999. Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 17-36.
- Thomas, R. 2009. Critical Management Studies on Identity: Mapping the Terrain. Teoksessa M. Alvesson, T. Bridgman & H. Willmott (Eds) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, 166-185.
- Vaara, E., Tienari, J. & Laurila, J. 2006. Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies*, Vol. 27(6), 789-810.
- van Dijk, T. 1993. Principles of critical discourse analysis. *Discourse & Society*, Vol. 4(2), 249-283.
- van Dijk, T. 2001. Critical Discourse Analysis. Teoksessa D. Tannen, D. Schiffrin & H. Hamilton (Eds) *Handbook of Discourse Analysis*. Oxford: Blackwell, 352-372.
- van Dijk, T. 2006. Discourse and Manipulation. *Discourse & Society*, Vol. 17 (3), 359-383.
- Väliverronen, E. 1999. Mediatekstistä tulkintaan. Teoksessa A. Kantola, I. Moring & E. Väliverronen (toim.) *Media-analyysi: tekstistä tulkintaan*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammerpaino, 13-39.
- Wodak, R. 2011. Complex texts: Analysing, understanding, explaining and interpreting meanings. *Discourse Studies*, Vol. 13(5), 623-633.

- Wood, L. & Kroger, R. 2000. *Doing Discourse Analysis: Methods for Studying Action in Talk and Text*. SAGE: London.
- Wooffitt, R. 2005. *Conversation Analysis and Discourse Analysis*. SAGE: London.

II

RECOGNIZED BUT NOT ACKNOWLEDGED: SEARCHING FOR THE BAD LEADER IN THEORY AND TEXT

by

Pynnönen, A. & Takala, T. 2013

Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies 18(2), 4-19

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201311292695>

Reproduced with kind permission by Jyväskylä School of Business and
Economics.

Recognised but not Acknowledged: Searching for the Bad Leader in Theory and Text

Anu Pynnönen
Tuomo Takala

Abstract

The aim of this article is to qualitatively explain different elements of bad leadership, especially elements relating to the leader her/himself. The study reported here consists of a literature review and an empirical analysis. The literature review covers the most important trends and theories, presenting scientific articles during the last 15 years. The aim of the literature review is to synthesize the core elements of the bad leader. The empirical analysis consists of three different analysis methods to one volume of *Talouselämä* (The Economic Life), a leading Finnish business magazine. Methodologically the study proceeds from content analysis via interpretative discourse analysis to critical discourse analysis. The combination and phased application of the three approaches to discourse analysis produces a novel way of exposing the layered structure of the studied phenomenon. The most important result is that bad leadership and bad leaders are recognized but not genuinely acknowledged. Bad leaders are a secondary and silenced phenomenon, used mainly as a point of comparison and for highlighting good leaders. Marginalization and silence are methods of exercising power and building the accepted impression of leaders and leadership in the society.

Keywords

leadership, bad leader, discourse

analysis, representation, deconstruction

Introduction

Understanding possibly destructive leader behavior is essential in the globalized and complex business life. Unethical behavior can have deteriorating effects on businesses, clients and even societies. Structural changes and economic restrictions create a fertile ground for misbehavior. Within this turbulence organizations seem to have developed a culture where ends justify the means: leaders can use any methods suitable to utilize human resources. In Finland every fifth employee was a victim of workplace bullying or mental abuse in 2005. (Illies & Reiter-Palmon, 2008; Bassman & London, 1993; Sheehan, 1999; Parviainen, 2008.)

Bad leaders have consequences beyond their effect on followers¹. The secondary effects of bad leadership can reflect themselves on the culture and the whole organization. The costs of abusive behavior can be high. It is therefore important to put emphasis on the relations and behavior in the essential environment of human life: the working environment. The very possibility of such consequences should be a warning signal for organizations to be aware of such leadership. (Keashly, Trott & MacLean, 1994; Tepper, 2000; Vega & Comer, 2005.)

The word "leader" has positive emotional and normative connotations. By becoming a leader a person forms a unique and moral kind of relationship to others. One essential element of this relationship is power, which has potential for ethical difficulties to develop. Even though our assumption of leaders is positive, bad leaders have always existed: personal ambition and greed have paved their way for illegalities and wrongdoings. Bad people seem to get to powerful positions but even monsters can teach us something about leading people. Science should remind us that leadership in itself is not a moral concept but that

1 The terms "follower" and "subordinate" are used as synonyms.

leaders are ordinary people: trustworthy and deceitful, brave and cowardly, greedy and generous. Only by recognizing and controlling our faults and failures can we achieve something better. (Ciulla, 2011; Kellerman, 2004.)

The aim of the study

The aim of this article is to search for and qualitatively explain the phenomenon of bad leadership. The study consists of two parts, the first of which is a literary review. The literary review aims at synthesizing relevant research on different approaches to bad leadership and at forming a list of core elements relating to the bad leader himself. The second part of the study is a three-step empirical analysis, based on one volume of *Talouselämä* (The Economic Life) which is the leading magazine for business leaders in Finland.

Basic assumptions and research questions

Leadership can be divided into three basic elements: the leader, the followers and the contextual factors.

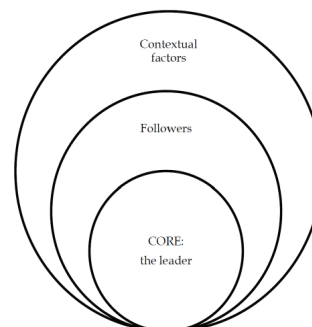


Figure 1: Layers of leadership

The basic assumption of this research is the leader as *primus motor* of leadership behavior. This assumption reminds the toxic triangle theory (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007), with the exception that the leader is clearly considered as the centre of the process.

The research aimed at answering five research questions:

1. What explanations are given to bad leadership in theoretical literature?

2. What kind of synthesis can be formed of the factors relating to the bad leader himself?
3. Which of the factors are expressed in the media texts?
4. How is the bad leader represented in a leadership discourse?
5. From the recognition and acknowledgment point of view, what kind conclusions can be made on the basis of this representation?

The first two questions are approached and answered through the literature review while answers to the last three questions are to be found through different empirical discourse analysis methods. In addition, we try to sketch a new form of qualitative research method called the three - phase discourse analysis.

Searching in theory: literature review

There is no clear or unambiguous definition for bad leadership. The different definitions usually share the negativity of consequences and some form of wrongdoing or abuse. Bad leadership can be categorized according to different factors, e.g. whether the abuse is physical or mental and whether it is intentional or not. Different kind of typologies can be formed on the basis of these elements. One way of categorizing is to divide the schools of research into three main groups: 1) tyranny, despotism and abusive supervision, 2) different kinds of destructive leadership styles and 3) research related to personalized charisma and pseudotransformational leadership. Other research themes contain victimization, supervisor undermining, supervisor aggression and negative mentoring experiences. Leadership failures can also be regarded as consequences of incompetence, a form of which can be a dominating personality feature. (Schilling, 2009; Tepper, 2007; Hogan & Hogan, 2001.)

For the purposes of this study, the theoretical framework of the research is based on the above three major approaches to bad leadership: the approach of position and power, the approach of lacking constructive behavior and the approach of the dark side. Figure 2 shows the theories within these approaches. The fourth approach is a combination of the three, the negative

leadership framework. In addition to these four angles, ethical leadership is considered as a magnifying glass for all leadership behavior in general. The theories and their origins are presented in the following review.

Position and power: tyrants and despots

Tyrannical leadership (Ashforth, 1994; 1997) and despotic leadership (Schilling, 2009) are forms of bad leadership that are based on the power difference between the leader and the follower. Tyrannical leadership means the oppressive, unpredictable and vindictive use of power and authority. The behavior of tyrants is arbitrary and aims at serving their own interests. Tyrants belittle their subordinates and criticize them in public, lack empathy and consideration for others, apply force to resolve conflicts, and use arbitrary punishments. "Petty tyranny" as a term describes this type of leadership well. (Ashforth, 1994; 1997.)

Tyrants may have a good organizational cause for their behavior. However, they usually achieve their results at the expense and not with the help of their subordinates. They use building distrust, propaganda and scapegoats as methods of leadership. This type of leadership typically appears in a supervisor-subordinate-relationship and is therefore difficult to detect. (Tepper, 2007; Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007.)

Despotic leadership is a near synonym for tyrannical leadership. Despotic leadership has been studied from the ethical point of view, bringing the altruistic vs. egoistic motives of the leader into focus. Despotic leaders do not care for others or act in socially constructive ways. They lack the inner need to do the right thing and probably have low moral standards. They are exploitative and also lack both the ability and the will for self-reflection. Despotic leadership is often related to organizational structure: a hierarchical top-down organization supports despotic leadership. (De Hoogh & Den Hartog, 2008.)

Position and power: abusive supervisors and bullies

Abusive supervision is behavior perceived and experienced by the subordinate. This form of bad leadership is also typical of

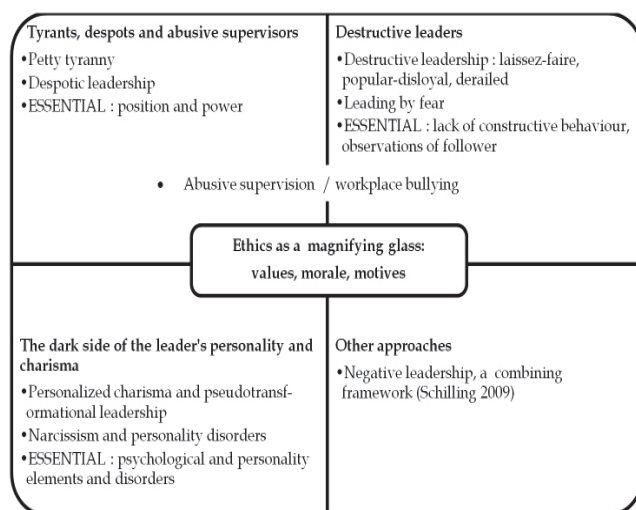


Figure 2: Approaches to theoretical literature on bad leadership

the supervisor-subordinate relationship and it is characterized by the differences in power, status and resources. Abusive supervision presents itself in the form of continuous hostile behavior, which can be either verbal or nonverbal. The main elements of abusive supervision include subjectivity (perception and evaluation by the subordinate), consistency (the behavior is continuous) and intentionality (even though not always negative). The concrete forms of abusive supervision may be bullying, aggressive outbursts, belittling and name-calling. The possibility of abusive supervision can be enhanced and accelerated by the characteristics of the subordinate: appearing as a victim may lead to becoming one. (Tepper, 2000, 2007; Burton & Hoobler, 2006; Keashly et al., 1994; Starratt & Grandy, 2010.)

The leader-related reasons for abusive supervision can be psychopathological, sociocultural or a combination of the two. Abuse can be seen as a negative organizational chain or as a domino effect, as transference of the supervisor's own experience, which again is produced by the supervisor's own supervisor. Narcissistic tendencies of the leader and neglecting morality support this type of behavior. Sociocultural explanations include background factors of the leader, e.g. childhood and family models. Stress is another explanation and it can be caused by shortage of resources, by the lack of top executive support or the culture of the work society. (Bassman & London, 1993; Tepper, 2007; Wayne, Hoobler, Marinova & Johnson, 2008.)

Workplace bullying can be defined as a form of abusive supervision. The bullies are often leaders and supervisors, enabled by their status and power. In general, bullying means being the target of repetitive or continuous negative acts (oppression, threats, harassment, social exclusion) performed by others. These acts aim at humiliating, intimidating or punishing the victim. They can also take more subtle forms, e.g. giving meaningless tasks, withholding information or deliberately giving confusing and contradicting orders. Usually the victim feels incapable of defending himself. (Zapf, 1999; Zapf & Einarsen, 2001; Vega & Comer, 2005; Harvey, Buckley, Heames, Zinko, Brouer & Ferris, 2007.)

The reasons for bullying are related to the bully, the victim and the organization. The bullying leader may have a personality problem (destructive narcissism) or a hostile and envious attitude. The victim's personality (passivity, being different), competence, social skills and victimization may have an influence on the bullying. On the organizational level leadership, structures, culture, stress factors and organization of work produce elements that enable bullying. Fear is a motivating factor: in order to control one's fear one starts to bully others. The utmost category of bullies are organizational psychopaths, who are toxic leaders serving their own narcissistic needs by manipulating others to become bullies. (Zapf, 1999; Salin, 2003; Harvey et al., 2007; Boddy, 2010.)

Destructive leaders

Destructive leadership as a concept is based on the lack of constructive activities and behavior. Destructive leadership can be negative in two dimensions, from the individual's point of view and from the organization's point of view. Destructivity is, however, primarily considered as systematic and repeated behavior, which damages or sabotages the aims and goals, tasks and resources of the organization. Destructive leaders violate the interests of their organizations by pursuing their own benefits and interests. These violations may not be intentional but due to e.g. incompetence of the leader. Explanations for destructive leader behavior include alienation, lack of family support, negative role models and general stress factors. Destructive nar-

cissism, fear, power motives and lack of self-control are personality features of destructive leaders. Forms of behavior consist of aggressive behavior but also repeated mistakes and failures. (Schilling, 2009; Einarsen et al., 2007; Harvey et al., 2007.)

Destructive leadership can be the result of three factors: the leader, the subordinates and the environment (context). This toxic triangle includes a charismatic leader with personalized power, a narcissistic character and a negative view of life. It also includes followers who are either conspirators or compliers. In addition, the environment has to provide a fertile ground, which it does if there are threats and uncertainty, control systems are missing and the cultural values are pro-destructive. (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007.)

The research on destructive leadership has developed four different destructive leadership styles: 1) tyrannical leadership², 2) laissez-faire, 3) popular-disloyal leadership and 4) derailed leadership. Two of these, namely tyrannical and derailed leadership, are negative towards other people, while the remaining two, laissez-faire and popular-disloyal, have negative consequences from the organization's point of view. Derailed leadership is behavior detrimental to both the subordinate's interests and to the targets of the organization. The negative behavior towards subordinates can contain bullying, humiliation, manipulation, deceit or harassment. The derailed leader fails to combine his personal skills and the demands of work. Derailed leaders may have had a successful career in a task-oriented environment but when the work becomes more human-oriented, the leader's skills and the demands of leadership do not meet. Lack of communication and communicative skills, as well as of human relation skills, affect the leader's work especially in changing conditions. Derailed leaders are often ambitious lonely riders who unfortunately are unwilling or unable to learn and change their leadership style. (Einarsen et al., 2007; Parviainen, 2008; Van Velsor & Leslie, 1995.)

Laissez-faire is a form of ineffective leadership, characterized by the lack of leadership and responsibility. The leader fails to fill his role and position as a leader and neglects both the interest of the organization and the subordinates. The void left by the leader creates role ambiguity and conflicts. Even though laissez-faire does not involve direct abuse or destructive behavior, the lack and weakness of leadership characteristic to laissez-faire give space for other forms of negative behavior, e.g. workplace bullying. (Einarsen et al., 2007; Aronson, 2001; Salin, 2003; Skogstad, Einarsen, Aasland & Hetland, 2007.)

Popular-disloyal leadership is positive towards the subordinates but negative towards the organization. The leader focuses on the well-being of the subordinates and neglects the aims and targets of work. The leader may also be an active actor in sabotage against the organization, not with the intention of damaging it but for the sake of the leader's preferred own vision. (Einarsen et al., 2007.)

The possible dark side: charisma and personality

The leader's personality or defects in it (personality disorders) can be the cause of bad leadership. Personal characteristics make all the difference in being on the dark side, while ethics and motives define the line between the good and the bad. Leaders who are motivated by their inner opportunistic motives and values have a greater tendency to be destructive and use their power for personal benefit. The inability to reflect one's behavior and the unwillingness for self-evaluation, an overgrown ego and emotional inabilities create the circumstances for negative outcomes. (Illies & Reiter-Palmon, 2008; Aaltio-Marjosola &

2 Discussed above

Takala, 2000; Schilling, 2009; Bass & Steidlmeier, 1999.)

Charisma in itself is a neutral concept but personalized charisma is clearly a negative one. Personalized charisma means abusive, self-centered behavior which serves the leader's own interests and low self-esteem. The leader feels the need to dominate and control, which leads to destructive behavior. He has a strong object belief about other people, enabling him to use others as instruments for achieving his own goals. Unethical charismatic leaders have moral norms that support these self-interests, and they use power authoritatively and manipulatively. Narcissism and fear of losing power, both originating from lacking or undeveloped self-esteem, enhance the probability of a charismatic leader to personalize the charisma. Narcissists overestimate their own characteristics and achievements, and are focused on their own well-being and need-fulfillment. The source of the inability to appreciate others as individuals can be the product of negative life history and themes. Low self-control enables the need of power to submerge in destructive decision-making. Personalized charismatic leaders can also be defined as unethical charismatic leaders, whose use of power is characterized by domination, status and prestige. (O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner & Connelly, 1995; Howell & Avolio, 1992.)

Charismatic leaders, who often appear at a crossroads or crisis situation, have strong and infallible visions. The context of change or threat creates the need for strong leadership which the charismatic leader satisfies. The power of charisma is created by the emotionally-laden relationship of the leader and the follower. The strong vision can, however, be based on solely the needs of the leader and will therefore become destructive for the organization and the people involved. In addition to being abusive, controlling and manipulative towards the followers, the management practices of a charismatic leader can contain other risks. The behavior of the leader may result in weak or poor results in the management of networks, the occurrence of insider-outsider groups and lack of responsibility. These types of behavior can result in decision-making failures, dysfunctional organizations and wasted resources. (Aaltio-Marjosola & Takala, 2000; Conger, 1990; Clements & Washbush, 1999; Rosenthal & Pittinsky, 2006.)

Charismatic leaders are skillful in communicating their visions and gathering idealizing followers. One of the main explanations for personalized charismatic and pseudotransformational leaders is the audience: uncritical, compliant and unquestioning followers offer their admiration to the leader who needs it for egoistic reasons. The blind admiration insulates the leader effectively from the environment and supports the fulfillment of the leader's own interests. If the leader has an overgrown ego, he will use his communicative skills to manipulate and create illusions of his own achievements and blame solely external factors in case of failure. In addition, the leadership style itself may be harmful: authoritarian, controlling or superficial, arrogant and even aggressive. (Offermann, 2004; Conger, 1990.)

Pseudotransformational leadership is a concept related to personalized charisma. As a term it refers to unauthentic and unethical transformational leadership. Pseudotransformational leaders are narcissistic, authoritarian and manipulative. They are after power, status and success and press agendas which are based on their own interests. They design pompous visions but avoid all responsibility. As skillful communicators and manipulators they advance their mission by motivating their followers through false promises and betrayal. The inspirational motivation (based on egoistic values) they create through communication, rhetoric and visions makes people follow the

pseudotransformational leaders. They build on the ignorance of their followers, making the contesting of the leader's decisions and solutions difficult. The authority of the leader is more important than reason. In their relationship to their followers, pseudotransformational leaders are interested in building a dependency, reminding the one between a child and a parent. The leader expects blind compliance, behaves incoherently and inconsistently, and supports his position by keeping their distance. Systems of favoritism and the enhancement of competition among followers are methods of individual appreciation. Pretence and acting are characteristics of a pseudotransformational leader: an authentic front covers the self-interested core. The actions of these leaders may not cross the line of illegality and they may consider themselves as honest. Even though the façade looks fine, this type of behavior is still unethical and as such, represents a type of bad leadership. (Aronson, 2001; Toor & Ofori, 2009; Barling, Christie & Turner, 2008; Bass & Steidlmeier, 1999.)

Personality disorders are a source of poisonous organizational behavior. For example abusive supervision can be a symptom of a personality disorder, an element of which is the inability to control aggressive impulses. Narcissism in its negative form is one of the most destructive personality disorders effecting leadership. It is psychologically characterized by pomposness, arrogance, envy, self-absorption, feelings of entitlement, weak self-esteem, oversensitivity and hostility. In addition, destructive narcissism includes amorality, irrationality, inflexibility and even schizophrenic behavior. Motivated by his egoistic need for power and admiration, the leader neglects the needs of others. The lack of empathy is one focal element in narcissism: interpersonal relationships are typically abusive, exploitative and instrumental. The narcissist is incapable of reflecting and evaluating his own actions and behavior. His egocentric motivation initiates decisions and actions which may seem irrational to others. The basis of narcissism lies within the leader's weak self-esteem which needs to be compensated for through other people. Narcissists are incapable of the responsible use of authority or treating other people as individuals. Especially prone ground for narcissistic leaders are workplaces and other contexts which offer possibilities for social status and prestige. (Rosenthal & Pittinsky, 2006; Samier & Atkins, 2010; Goldman, 2006; Bassman & London, 1993.)

Destructive narcissism is not the only personality disorder which may cause bad leadership although it is present as an element in various forms of the phenomenon. The leader might have a neurotic style that stigmatizes not only the behavior of the individual, but also the whole organization. These neurotic styles are rather permanent and dominating ways of behaving, and they may become dysfunctional. The neurotic styles can be classified into five types, namely suspicious, depressive, dramatic, compulsive and detached. The more centralized the organization and the more power the leader has, the more influence his neurotic style may have on the culture, strategy and structure of the organization. A less dominant type of disorder is related to the incompetence of leaders. These are lacking personality features which are hard to detect but affect the behavior of the individual. This typology includes the types of excitable, cautious, reserved, skeptical, leisurely, mischievous, bold, colorful, imaginative, diligent and dutiful leaders. The common denominators of these incompetence types are the inability to handle pressure and stress, the crumbling effect they have on trust and a certain degree of self-centeredness which may lead to action primarily motivated and guided by the leader's own needs. (Kets de Vries, 1986; Hogan & Hogan, 2001.)

The negative leadership framework

Schilling (2009) has developed a framework which combines several of the bad leadership types described in theoretical literature. The empirically tested framework consists of eight behavioral categories, covering both destructive and ineffective leadership. The first two categories are according to Schilling the most common ones and could therefore be considered as prototypes of negative leadership. The eight categories include

1. insincere leadership
2. despotic leadership
3. exploitative leadership
4. restrictive leadership
5. failed leadership
6. avoiding leadership, active
7. avoiding leadership, passive
8. laissez-faire leadership

Insincere leadership consists of deceitful and dishonest behavior, distortion of information or withholding it. Subordinates are being treated unfairly and unequally, while behind their backs the leader concentrates on achieving his own goals and benefits. Despotic leadership manifests itself as authoritarian and inconsiderate behavior. The despotic leader is aggressive, difficult to approach and requires obedience and compliance. The third category is exploitative leadership, the focus of which is forcing the subordinate to accomplish tasks by threatening and external motivating. The restrictive leader, in turn, does not allow the subordinates space or possibilities but sets targets and restrictions, without empowering others. The ideas or demands of others are not discussed. These four first categories fill the characteristics of abusive supervision. (Schilling, 2009.)

The last four categories are forms of inefficient leadership. A failed leader focuses on daily operative work and neglects leading. Avoiding leadership actively takes the form of complying and creating alliances with the subordinates, being overly positive in feedback and rewards, and following the wishes of the subordinates. Avoiding leadership passively presents itself in avoiding responsibility and decision-making, behaving inconsistently and lacking authenticity. A laissez-faire leader does not communicate or set goals. Neither does he give feedback or motivate others but merely shows indifference to the responsibilities of leadership. (Schilling, 2009.)

The explanations of negative leadership are related to the leader's personality, interaction and communication, and to the environment. Personality-related explanations include personality features and certain defects within the personality, e.g. cynicism, stubbornness and egoism. Also the lack of knowhow and competence, too much operational work and lack of (internal) entrepreneurship attitude may influence negative leadership on the personal level. Interaction-related reasons for negative leadership are conflicts between the leader and the subordinate. Environment-related factors include the leader's own supervisor, number of subordinates as well as structures, resources, processes and cultural attributes. Personality-related and organizational factors may negatively reinforce each other, thus creating a tendency for negative leadership. (Schilling, 2009.)

Ethics as a magnifying glass for bad leadership

Ethics can be defined as a discipline studying behavior, actions and their consequences, the distinctions and discourses of good and bad, right and wrong. We assume that leaders must follow and exemplify high moral standards and ethics every day in their talk, acts, decisions and behavior: ethics and moral are the basis for good leadership. Ethical leadership means demon-

strating normatively appropriate behavior in personal acts and interpersonal relationships. Ethical leadership behavior can be defined as organizational action in which norms of character, integrity and decency are followed. The morality of action can be evaluated on the basis of three elements: the ends, the means and the consequences. (Aronson, 2001; Toor & Ofori, 2009; Chandler, 2009; Bass & Steidlmeier, 1999; Treviño & Brown, 2007.)

One important arena of unethical behavior is the interaction between the leader and the follower. Moral or ethical norms define behavior in human relationships. They are authoritative and thus normative: individuals feel their duty to comply with the norms or if deviated from, to justify or rationalize the deviation. Normative moral standards can be expressed as articulated duties or ideals, social rules, personal values or general principles. In leadership, ethics can be approached through three interrelated dimensions: 1) the ethics of leaders themselves (intentions and personal ethics, moral character of the leader), 2) the ethics of leadership methods and processes, and 3) the ethics of leadership acts (consequences of these acts). The practical ethic discourse concentrates on analyzing two main elements, the moral agent and the type of moral action. Moral action is evaluated on the basis of three basic factors: the aim, the means and the consequences. Also the underlying values and criteria can be evaluated from the ethical point of view. (Bassmann & London, 1993; Bird & Waters, 1987; Bird & Waters, 1989; Ciulla, 2011; Bass & Steidlmeier, 1999.)

Destructive leadership behavior can be defined as harming the organizational members or aiming at short term results on the expense of long term consequences. Destructive leadership can also be called unethical leadership. Lack of ethical behavior appears in different types of bad leadership. Unethical directive leadership leads to authoritative-despotic leadership behavior and laissez-faire, where the leader is interested only in achieving his personal aims. The need for self-enhancement is related to the need for power, status, authority and achievement. The individual value structure of the leader influences the tendency to act destructively: if the leader is motivated by ethical values, he is unlikely to act according to his own interests or to a need for power or social status. In addition, the values of the organization affect the ethical activities and behavior within the working community. (Illies & Reiter-Palmon, 2008; Aronson, 2001.)

One way of understanding ethics is volition and the possibility to choose: bad leaders may be considered to consciously choose an unethical way to act due to their egoistic interests. The power of the leader in a way insulates him from morality and gives justification to act on the basis of his own needs. The very position as a leader may give the impression that since the leader is in many ways privileged, he is not restricted by moral norms either. Ethical leadership requires the ability and will for self-reflection, the lack of which can be considered as a leader's incompetence. (Price, 2000; Ciulla, 2011.)

In addition to the values of the leader, organizational values and goals affect ethical behavior. If the organization aims at short-term profits, leaders will act accordingly. The example set by the top manager is the clue in building a culture, where ethical considerations are balanced with strategic and economic aims. In ethics, deeds speak louder than words or texts: written policies are only realized in practice, in acts and decisions. Leaders must walk the talk. (Andrews, 1989; Treviño, Hartman & Brown, 2000.)

Synthesis of the elements of bad leadership

The basic assumption of this study was to divide elements of bad leadership into three groups: features of the leader, elements relating to the followers (subordinates) and factors of the leadership context. On the basis of the scientific articles forming the theoretical framework, each of these elements is synthesized³ in the following chapter. My first research question - what explanations are given to bad leadership in theoretical literature - has its answer in this synthesis.

The leader

The tyrannical and despotic leaders as well as abusive supervisors have in common the position and power difference. In abusive supervision the power is created by hierarchical position while in despotic and tyrannical leadership the power originates from arbitrariness. Leader-related reasons for these types of bad leadership include egoistic motives and narcissism, which cause indifference towards other people. The same narcissistic features are an essential element also in destructive leadership, in which also the ideology of hate and a negative life attitude have a central role.

Both abusive supervision and destructive leadership emphasize the leader's negative life history which is interpreted to influence his behavior. The abusive supervisor is considered a possible victim transferring aggression and having a learnt way of behaving badly. Destructive leadership, on the other hand, brings up alienation, lack of family support, stress and negative role models as reasons for the negative life attitude, which is typical for destructive leaders.

The connecting factor of popular-disloyal leadership and *laissez faire* is the unfulfilled leader role. The popular-disloyal leader is driven by his need to please his subordinates and to pursue his own goals at the expense of the organization. *Laissez-faire* leaders fail to take responsibility or participate. They are indifferent to everything, a feature common with failed leadership of the negative leadership typology. Another type from the same typology, derailed leadership, is focused on the ability of the leader to adapt and learn. Difficulties in personal relationships in connection with lack of will and ability to communicate derail the leader who is ambitious but used to working alone.

Leaders who are workplace bullies use their power difference to tackle their fear and envy. A bully is a narcissist without empathy and driven by his need for greatness and admiration. Arrogance and inability to appreciate others are caused by insecurity of oneself. The lack of self-control leads to bullying while under feelings of stress and frustration.

The personalized charisma and pseudotransformational leadership are both possible types of unethical leadership. Leaders with personalized charisma are power-hungry, abusive, self-interested narcissists with a deficient self-esteem. They have an authoritative leadership style and the need to control others. Their negative life stories and themes reflect themselves in the leadership while a strong personal vision, belief in the justification of that vision and good communicative skills make the personalized charismatic leader a dangerous one. The pseudotransformational leader appears to be good but acting and pretence are methods of hiding the real motives, which include domination, control, striving for success and avoiding responsibility. These motives are created by the leader's egoistic values.

Personality disorders have a profound effect on the actions of the leader. Narcissistic leaders are arrogant, pompous, envious and self-centered. The narcissism is caused by a low self-esteem

³ References to the articles are not repeated here but presented in the corresponding chapters above. Anyone using this synthesis should refer to the original sources explained in the previous chapters.

and sense of inferiority, which are compensated for by striving for superiority and by satisfying the need for power and admiration. The lack of empathy and hostility, which are typical features of the narcissist, affect his relationships to other people.

The negative leadership typology contains four destructive leadership styles, which each have their own leader-related elements. Insincere leadership has in its core deceitfulness, unfairness and pursuit of personal goals. Despotic leadership presents an authoritative, ruthless and merciless leader who is difficult to approach. The exploitative leader threatens, intimidates and uses his position at the expense of others. Restrictive leadership is realized as authoritative and restrictive behavior.

Ethics can be considered as a magnifying glass for assessing the good and the bad, the right and the wrong, in general and in certain circumstances. Ethical leadership means evaluating the aims, means and consequences of leadership behavior. All the above types of bad leadership are unethical in at least one of these evaluative dimensions, most towards other individuals and people in general while others are more harmful towards organizational goals. The unethical leader is characterized by the need for power, self-absorption and weakness of moral character. Destructive narcissism, arrogance and pompousness support egoistic motives, accompanied by lack of interpersonal skills and of taking responsibility. In its worst form unethical behavior is intentional harming of others.

Followers and subordinates

The different types of bad leadership present the enabling or supporting role of subordinates to a varying degree. Tyrannical and despotic leadership do not mention subordinates as enablers or explanations of bad leadership. From the features of tyranny and despotism it is, however, possible to detect that followers have to comply and they cannot question or undermine the leader's authority. The same applies to followers of destructive leaders, who, in addition to compliers, can also be conspirators, active followers sharing the leader's bad values, ambition and opinions.

In abusive supervision, the subordinates are targets. The whole type of bad leadership is based on their perceptions and experiences. The characteristics of subordinates are used as an explanation for bad leadership: being or appearing weak, an outsider or otherwise different can affect becoming the target. These same subordinate-related explanations appear in workplace bullying. Both these types of bad leadership focus on features which affect victimization. In the case of workplace bullying, the subordinate can be either too incompetent or too competent for the leader to tolerate.

Personalized charismatic leaders need followers, who are loyal and who idealize the leader. They identify themselves with the leader's personal characteristics and being dependent on the leader, obediently follow his whims. Followers of pseudotransformational leaders may be ignorant and therefore blinded by the leader's vision. They may be tempted to obey and implement because of inner competition for pet positions. This is a type of relationship policy typically used by pseudo-transformational leaders and it is a way to personal benefits.

Personality disorders of the leader do not require subordinate-related elements. For this type of leaders to maintain their position, the subordinates have to, however, in some way accept the situation. In unethical leadership the self-concept and awareness of subordinates are mentioned as possible co-factors of bad leadership: the subordinates' locus of control, values, beliefs and social identities can either support or prevent the occurrence of unethical behavior.

Context: environment, situation, issue and other explanations

The context of leadership is often used as an explanation for bad behavior and bad decisions. However, popular-disloyal or laissez-faire do not define contextual factors as explanations. Rationally the lack of control systems and acceptance of top management must be an explanatory factor also for these types of bad leadership. Even previous organizational success can be a factor which reinforces the temptation to act unethically while striving for further success.

In despotic and tyrannical leadership as well as in abusive supervision the authoritarian organization and hierarchy are structural elements supporting bad leadership. The atmosphere and culture of the organization may contain (even business related) practices that enable these leadership types to prevail. Destructive leadership, on the other hand, flourishes in environments of uncertainty and threats. It is enhanced by the lack of control systems and cultural values that support destructivity.

The emergence and prevalence of unethical leadership requires lack of organizational control. Workplace bullying is a phenomenon related to weaknesses in the organization of work and control systems. If bullying is not punished and reward systems are built on mutual competition, the contextual factors offer a possibility for bullies. Low moral norms enable bullying which can start for example in a reorganizational change phase.

Change seems to be the core contextual denominator for derailed leadership. Derailed leadership takes place within the very context of change, when the leader cannot adjust to the new situation or learn new skills. The emergence of personalized charisma is also related to changes when the context and environment become uncertain and strong visionary leaders are needed.

The core: leader-related factor

Concentrating on the leader as the central element in negative leadership outcomes may lead to a situation where important contextual factors, affecting the leadership process, are neglected. This kind of analysis may hinder the "big picture" of bad leadership. (Thoroughgood, Hunter & Sawyer, 2011.) Acknowledging this criticism I, however, consider the leader as "primus motor" of leadership and want to summarize the leader-related explanations of different types of bad leadership. The aim of this study is to find the bad leader behind different kinds of explanatory factors. The second research question - what kind of synthesis can be formed of the explanatory factors relating to the bad leader himself - is answered next.

On the basis of theoretical information presented above, bad leadership consists of the following (partly overlapping) elements:

- narcissism
- egoistic motives: own benefit and interests
- ideology of hate, envy and fear
- weak / lacking self-esteem
- overgrown need for power and status
- lack of self-control, incl. control of emotions
- lack of will and/or ability to evaluate oneself
- unauthenticity / pseudo
- arrogance and overestimation of own capabilities
- low moral
- insincerity
- lack of empathy and ability to appreciate others

The above factors are on the basis of theoretical literature the elements that have to be avoided or eliminated in order to prevent bad leadership. The recognition of these elements in theory

is, however, a simpler task than acknowledging them in reality, in the actions and behaviors of real-life leaders. The search for bad leaders is therefore continued through the empirical part of this research, described in the following sections.

Following the empirical trail: discourse analysis**Sample**

The empirical part of this research consists of three types of discourse analysis, each answering one of the last three research questions. The material studied and analyzed is one volume (2010) of *Talouselämä*, a leading Finnish business magazine. The volume consists of 42 issues (two issues missing from the complete volume). One of the issues is a special written by business students (issue 28). *Talouselämä* is the only weekly business magazine in Finland and the largest one in the Nordic countries. The typical reader of *Talouselämä* is a well-educated decision-maker and leader. The distribution of *Talouselämä* is about 79,000 issues and estimate of leaders in the 178,000 readers is 84 %. (www.talouselama.fi)

Media texts are trails of communication processes and by following them, we can study the underlying communicative and signification processes. Media texts take a stand, accentuate some things and points of view at the expense of others. The business media produces meanings to issues and phenomena related to leadership. The media uses power and makes choices (conscious or unconscious), which affect the readers' ideas about the society and leadership. (Väliveronen, 1999; Siltaoja & Vehkaperä, 2011.)

The readership of *Talouselämä* suggests that signification processes in this magazine have a larger meaning for the Finnish working life. Thus the way leadership and leaders are presented in this magazine affect the opinions and ideas of the powerful decision-makers. The magazine supposedly reflects and represents the readership's prevailing view of leadership and leaders. This view is constructed and reconstructed through the texts of the magazine.

The volume was scanned for texts related to leadership. The key words used for sampling were "leader" or its synonyms (e.g. boss) or "leadership" in headings and texts. In addition, texts with a probability (on the basis of the subject) of containing comments on leaders and leadership were included in the sample. The final sample consisted of 60 texts.

Content analysis

Content analysis is a method used for organizing the studied material into a coherent and clear form, without losing the information within. Methods of content analysis include thematic and type classifications. The aim of the simplification is to increase the informational value of the material by concentrating it into a conclusion-enabling form. The content analysis can be material-based, theory-based or theory-bound. In theory-bound content analysis, the theoretical framework forms the basis for the analysis of the material. (Puusa, 2011.)

The thematic classification of the sample material included dividing the texts into three themes, which are the three elements of bad leadership: the leader, the follower and the context. It was, however, clear from the beginning that the elements are interrelated (as is the case in many of the theories) and that all these three elements appear in the same texts.

In addition to thematic classification, the texts were typified according to genre. The sample consisted of different genres (articles, portraits, news, columns, causeries and letter to the editor). Genre affects the way that we use and interpret language

as well as the way we expect language to be used. Each genre has different goals, tasks and norms. The viewpoint and approach of the author affects the way that leadership is presented and described. Genres are also hierarchical instruments, setting an order to and between media texts. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009; Väliverronen, 1999.)

After the classifications, the first phase of the actual analysis consisted of a theory-bound content analysis of the sample texts. The analysis is described in the following sections, accompanied by text samples from Talouselämä translated into English.

Leader-related themes

According to scientific literature, narcissism may be an essential characteristic of a bad leader. Within the texts narcissism is mentioned only a few times:

A female leader doesn't make a fuss about herself ... A narcissistic leader aims at power with all means possible, puts the blame for his failures on others and can't stand criticism. (Issue 11)

Old moral codes have loosened. There is a prevailing bubble that a narcissist would make it. Narcissistic features have become normal and therefore their negative effects on the work society are not immediately noticed. (Issue 25)

Egoistic motives, focusing on own interests and goals, are another typical feature of the bad leader. Yet these features are hardly discussed in the texts.

Females listen to their subordinates, don't steal ideas and treat the subordinates as individuals. (Issue 11)

Because leaders have human characteristics, the answer is clear. ... The supervisor favors his own recruits. ... it is harder to admit that you failed than that your predecessor did. (Issue 25)

An ideology of hate, envy and fear are possible elements of bad leadership. Fear is mentioned only once, envy and hate are missing completely.

Ollila's fear of becoming a laughing-stock is incomprehensibly strong. (Issue 35)

Weak or lacking self-esteem is presented as a part of being Finnish or as an antonym to good leadership:

The good weak self-esteem: The good side of Finns is based on the weak self-esteem. We are not high and mighty, and it is easy for us to adapt... (Issue 40)

Leaders who know themselves well are able to face feedback and have no need to foreground themselves. (Issue 9)

Using features of bad leadership to highlight good leaders is apparent also when discussing the need for power and status.

Don't get blinded by power. You don't have to control or decide everything yourself. (Issue 3)

Not everybody wants power at all costs. Many don't want power at any cost. Soon only psychopaths want to be leaders. (Issue 2)

According to the texts, lack of self control is a rare battle already won.

Realizing one's own speed is an important perception. I have to control it. I hang on to the chair frame and listen if the other person is slower... (Issue 25)

The ability or will to reflect or evaluate one's behavior is mentioned several times. This is not, however, done in public.

Originally the book was intended to describe failures of leaders but it didn't work out. The collection of material for the book proved impossible. "Leaders make mistakes but do not admit them in public". (Issue 26)

... he has to be able to critically evaluate his own work and to tolerate criticism as well as diversity. (Issue 41)

Un genuineness or pseudo are recognized as features of bad leadership. Pretence, copying leadership styles and smooth talking are issues discussed.

Leadership is related with strong charisma. That means above all the ability to be oneself ... There are also ingratiating male leaders in the world. Watching yourself is fine when you want to improve your results. But changing your appearance too much easily takes your credibility. (Issue 11)

Don't mimic others. Find your own leadership style and practices to suit it. (Issue 3)

Arrogance and overestimating one's own skills are mentioned in the text a few times, moral and ethics in turn only once.

A common mistake of the leader is not to give fast enough up the things that made him successful. (Issue 3)

Many men have fallen into the myth of leading great things and underestimate taking care of details. (Issue 11)

People who want power at all costs, should be kept apart from power, because their moral is unavoidably low.... The need for power and prosperity usually leads to immorality. (Issue 3)

Insincerity is typically mentioned only in news stories. News form a special genre also because in them the person is clearly identified.

First a Ferrari, then to court. Who remembers the Rytsölä brothers? ... In summer 2008 the district court of Helsinki found Jaakko Rytsölä guilty of grave dishonesty.. (Issue 31)

Lack of empathy and of respect for others is another recognized feature of bad leaders. For example the special issue discussed this feature.

THE BULLY. This type has his own favorites. With small things he manages to discriminate others and give the impression that their opinions don't matter. (Issue 28)

In addition to the above theory-bound analysis, other potential features of bad leadership are presented in the texts. Unfortunately one of these features is gender.

An excellent leader has on her way to a top position passed through a very dense sieve. For women this means learning the rules of men. (Issue 11)

Sanoma is one of the few Finnish listed companies where women have been considered good enough for leadership positions. (Issue 3)

Bad leadership is also described as a possible result of lack of competence, capabilities or charisma.

It is not enough to want to develop yourself as a leader. One has to have the ability and the courage to develop ... The leader can't be too colorless because a grey financial mouse is not able to lead ... the leader has to have sensitivity and social intelligence. (Issue 41)

If you have to compete against Apple's Steve Jobs, maybe the right choice would have been Finland's nearest equivalent to Jobs, the technology-enthusiast Vanjoki with inspiring presentation skills? But no. The position was taken by a colorless lawyer and financial officer. (Issue 35)

Subordinate-related explanations

According to research described in the scientific articles, follower actions, personalities and values can affect the occurrence of bad leadership. These follower-related reasons are presented also in the analyzed texts.

All subordinates aren't good either. People don't always understand that you have to work while at work or that supervisor instruction isn't bullying. (Issue 28)

Now that the line between work and leisure is more blurred, emotions are brought to the workplace. Then people are extremely sensitive to the boss for not giving praise. Gossip and badmouthing are allowed. What kind of a supervisor can handle such work communities. No one. (Issue 25)

Whether you are incompetent, lazy or simply not suitable for the job, dismissing you is practically impossible. ... An alcoholic, a chronic late arrival or a rude customer servant can be dismissed by using written warnings but what if the employee is inefficient or spoils the atmosphere with his negativity? (Issue 28)

Context-related explanations

In the analyzed texts, bad leadership is frequently explained and justified by demands of efficiency, economics and productivity.

The 1.5 year financial crisis has put the human resources managers to a tough spot. How is one to lead and manage personnel at times like this? Often you have to push noble aims to the background and take up hard tools. (Issue 3)

The last recession left the companies in a nasty mess. When the management has for a couple of years concentrated on saving the profits, strategic future-oriented development has been neglected. (Issue 36).

If failures do happen, the leaders aren't usually named or personified. In these texts the name of the company is mentioned but not the people running it. Often this happens in connection with economic and production-related explanations.

The construction company Lemminkäinen ... can get anything going right now. The infrastructure construction business had a good season domestically but it is not enough to compensate for the weak profits of the start of the year, caused by the hard winter. (Issue 35)

The structure and size of the organization are also explanations used in the texts.

The CEO admits that it is hard to get the 27,000 people at Stora Enso to listen, to understand, to challenge and to act. A superman fast enough to make all that hasn't even been born. (Issue 18)

During the 1990's recession the organizations were planned so thin that supervisors are crushed by the pressures of everyday work. (Issue 27)

Other context-related explanations include upbringing, schooling and competence that are seen as reasons for leadership behavior. Also cultural factors are described as reasons.

The average supervisor who got his training in the 1980's or 1990's didn't get very much knowhow for leading people. You can't get more out of people by extending their working hours. (Issue 40)

Finnish schools don't teach you how to argue. It is a bloody important skill because it increases the possibilities of reaching a good consensus. ... The school system doesn't prepare you for living with uncertainty and utilizing all career possibilities in life. It does not motivate you to enter your own inconvenience zones. (Issue 27)

Media and publicity get their share of explaining bad leadership.

Olli-Pekka Kallasvuo was sucked by the whirlpool of the Nokia stream. The CEO fought a short fight but the fast spin of publicity pushed him under quickly. The chair Jorma Ollila had no choice. In his dismissal decision Ollila did what he had to do. (Issue 35)

An element typical for this material is the Finnish culture with its institutions.

Finnish leadership can be considered a kind of marathon. The leader runs ahead of others who try to keep up with him. (Issue 22)

One of the critical factors for the future of leadership is to find a gain the authentic ways of people to work as members of their communities ... we don't need powerpoint bunnies blabbering in American English or other foreign miracles. It is enough to visit the Seven Brothers of Aleksis Kivi at Impivaara⁴. ... Maybe we need it even more than the well-advertised Winter War⁵

⁴ Aleksis Kivi is the national author of Finland. His most important book is called the Seven Brothers. Impivaara is a place where the brothers found a will and spirit to work together to reach their goals, building a house and home in the wilderness.

⁵ Finland participated in the Second World War against the Soviet Union. The war consisted of two separate periods, the first part of which is called the Winter War. This part of the war was won by the Finns and

spirit of recent economic speeches. (Issue 32)

Conclusion to the content analysis

Content analysis was used in this study to organize and simplify the textual material. The aim of the content analysis was to answer the third research question: which of the factors of bad leadership appear in the texts. On the basis of the analysis it is clear that all layers of bad leadership – the leader, subordinates and context – are found in the material. The layers and elements interact in the material as they did in the theoretical literature. Features relating to the bad leader himself are, however, mentioned only rarely. Since the aim of this research is to find the core, the bad leader, and very little seems to be said about him directly, the analysis is continued in the following sections by using interpretive discourse analysis.

The second phase of empirical search: interpretive discourse analysis
By using language we don't just describe the world but signify, arrange, rearrange and change social reality. The targets of speech and text are signified or constructed. Language is a socially shared system of meanings in which things get their importance and signification in relation to each other. (Jokinen, Juhila & Suoninen, 1993.)

Although there is no general definition of discourse, it can be described as a textual entity and part of socio-cultural practices, an element in building social reality. Interpretive discourse analysis is a method focusing on how and what kind of social reality is actualized in the discourse: the way something is said produces the target of the speech. Interpretive discourse analysis sets out to find general discourses that produce and maintain collective meanings and interpretations. Leadership is considered a complex and socially produced phenomenon, and language has an important role in constructing it. The aim of discourse analysis can for example be to understand, how the phenomenon of good leadership is produced and what kind of stereotypes are connected with it. Language produces action and signification processes of leadership are therefore not meaningless. (Siltaoja & Vehkaperä, 2011; Ålvsesson & Kärreman, 2000.)

Discourses are produced, reproduced and changed in different social practices. Texts always exist and appear within a context, a specific time and place that affect the interpretation. In discourse analysis of media texts, the context can be the societal or socio-cultural situation, covering the cultural, historical and social environment and practices surrounding the use of language. Intertextuality is a term referring to the relation of the text to previous, prevailing and future language usage. Intertextuality can also refer to polyphony of voices within the texts, often appearing in the form of quotations and references. Giving somebody a voice or denying it is one way of considering power and agency of language use. (Jokinen, Juhila & Suoninen, 1993; Pietikäinen & Mäntynen, 2009.)

The interpretive discourse analysis: how is the bad leader represented

In this study, the volume of Talouselämä is defined as one discourse of leadership and bad leadership. The aim of the following sections is to answer the fourth research question: how is the bad leader represented in the discourse.

On the basis of the texts, the general impression is that bad leaders don't really exist. Bad leaders, failures or lacking of leadership are hardly discussed and if so, the text rather implies than describes bad leadership. The bad leader is not personified but camouflaged in the contextual factors. The "lack of bad leaders" is therefore a source of many heroic stories.

is not a unique feature of this material:

... interviewed business leaders and wrote a book "What I would do differently – wisdom after the events" ... Originally the book was supposed to tell about failures and mistakes of leaders but it didn't work out. The collection of material proved impossible. "Leaders make mistakes but do not admit them in public." (Issue 26)

On the few occasions that features of bad leaders are mentioned in the discourse, the bad leader is described as narcissistic, unauthentic, power-greedy, immoral and even psychopathic. These features are, however, represented using expressions⁶ that diminish their meaning. Laughing at narcissism and naming a sentenced person as the writer about morality crumble the foundation of the seriousness that bad leadership should be considered with.

"I have to say that I have met less *narcissistic* female leaders than male ones. But this can be due to female leaders being a minority as a whole", Sinikka Vanhala says and *laughs*. (Issue 11)

Doctor of law Kari Uoti, who was sentenced to prison, is a busy blogger ... "People who don't want power, because they have other important things in their lives, are just the ones who should be given power, who should make decisions about common things, because their value structure is healthy. People who want power at any cost should be kept away from power, because their *moral* is unavoidably low compared with the former lot." ... Wanting power and prosperity usually leads to immoralities." (Issue 3)

Basically the bad leader and features relating to bad leadership are used to highlight the good, even excellent leader. The features are so extreme that the bad leader becomes nearly abstract, seizes to exist. He represents Otherness, the unspoken and voiceless, yet somehow present.

He is not stained, cynical, skeptical, sarcastic, rude, arrogant, unpleasant, strict or hated. Instead, he is correct, genuinely polite,.... civilized, inherently positive, fluent, fair, very human and warm, extremely intelligent, respected for his professional skills, well-meaning and balanced. He is a man with a very firm heart. (Issue 19)

One element of the discourse is to compare men and women as leaders, especially in articles and portrait stories. This unavoidably brings up the question of gender. The choice of words leads to the conclusion that a good leader is usually male, which leads to an interpretation that femininity is being considered a bad leadership feature.

Help, a woman at the wheel!(heading)... Myths related to female managers are dangerous but some of them are true. Talouselämä reveals which ones are. (Issue 11)

Paananen thinks that upbringing creates bigger social pressures for men to succeed whereas a girl is brought up to say no to temptations. This may present itself in the adulthood in the reluctance of women to take unreasonable risks. (Issue 11)

An excellent leader has on her way to a top position passed through a very dense sieve. For women this means *learning the rules of men*. (Issue 11)

⁶ Highlights added by the authors.

One of the representations of a bad leader is a bad soldier. The metaphors and intertextual references are typical for Finnish leadership texts and literature. Especially the book "the Unknown Soldier"⁷ has archetypes of leaders: Koskela and Lammio. Koskela is a respected, humane leader while Lammio represents a bad, despotic supervisor. The military service and especially ROTC are elements of leadership and features supporting leadership. Usually also these leaders are often men.⁸

Historically it is typical for Finns to admire the Koskela-type leadership of the Unknown Soldier, a down-to-earth way of staying with the men in the frontline. (Issue 36)

It doesn't help if the ROTC trains young people to be *koskelas* – leaders motivating and listening to their subordinates – if they then have to take their influences from *lammios*, inflexible authoritarians... Most of Finnish business leaders have been to the ROTC and so it should be, said Björn Wahroos who also has a ROTC training. Reserve officers run Finland. ... Research by business magazine *Presso* in 2005 showed that seven out of ten CEO's in listed companies are reserve officers. (Issue 28)

Bad leaders and bad leadership is implicitly revealed in the discourse in the form of instructions relating to the behavior, values, personality or activities of the leader. The instructions can be negative, normative or in passive form. One of the genres is thematic articles where these instructions have a central role. It is however possible to interpret that there is somewhere a hidden reader in need of such instructions: the bad leader.

Don't get blinded by power. You don't have to control or decide everything yourself. Don't mimic others. Find your own leadership style and practices to suit it. (Issue 3)

The leader can't grumble or question the meaningfulness of operations. The leader has to support the system even if he didn't believe in it. The leader has to be loyal and solidary upwards, downwards, left and right. One has to be always available. (Issue 2)

The effect of genre is rather small in this discourse. All genres of the discourse take part in the thin description of bad leadership that this discourse contains. The strongest descriptions of good leaders are presented in portraits and thematic articles while the mildest and less commentary descriptions appear in editorials. They all have in common the very same feature of implicitness: the bad leaders aren't actively or explicitly discussed.

Conclusion to interpretive discourse analysis

The aim of the interpretive discourse analysis was to describe how the way that bad leaders are represented in the texts. This was the fourth research question. In addition, the interpretive analysis reveals some signification processes related to good and bad leaders.

On the basis of the analysis we can conclude that the bad leader is hidden and has the position of the Other, the opposite of the good leader who is explicit and visible. The discourse of the good leader is clearly dominating while the features of the bad leader are so extreme that he becomes abstract. The bad

⁷ A novel by Väinö Linna in 1954, describing the second part of Finland's participation in WW II against the Soviet Union.

⁸ A voluntary military service and after that the ROTC have been accessible for women in Finland only after 1995.

leader is a tool for highlighting the good one and when companies fail, the leader in person disappears behind context-related explanations. Even though the bad leader is not explicit in the discourse, the various instructions given imply that he exists. The bad leader is a marginalized phenomenon and represents otherness. Therefore it is necessary to find the bad leader and give him a voice. This will be realized in the following section by a critical discourse analysis and deconstruction of the dominating Good Leader Discourse.

Critical discourse analysis: deconstruction of the Good Leader

In critical approaches to discourse analysis, the representations produced by language usage are considered as supporting and serving the interests of their users. The main focus is on power: power relations within the society have an important influence on the choice of the dominating significations of reality. These significations or cultural ideologies are commonly accepted ideas that are taken for granted but they support prevailing power relations. The ideas formed on the basis of discourse have an essential role in the forming of this taken-for-grantedness: even the news cannot be considered objective transfer of information. The dominating discourse defines how something is perceived and discussed and also the meanings connected to it. The discourse builds representations of its topics, by revealing and hiding, highlighting and shadowing people and phenomena. In addition to the concrete and visible dimension the discourse has an abstract and ideological dimension: the discourse produces identities and social relationships. Through critical discourse analysis it is possible to question for example different stereotypes relating to leadership and leader behavior. (Siltaoja & Vehkaperä, 2011; Alvesson & Kärreman, 2000; Pietikäinen & Mäntynen, 2009.)

The dominating discourse of the Good Leader

The good leader is superhuman, described by such overpositive terms that hardly can appear in the same person. Even though language is not considered as a reflection of reality, the discourse constructs and reproduces a picturesque impression of the leader as a superior human being.

What kind of a man is this Lauri Lyly? In short: he seems to be an extremely nice man. People who know him have no bad things to say. Easy to approach, pleasant, determined, the colleagues say. Positive, vital, happy extremely patient. "He won't get angry about practically anything ... speaks softly, roundly, with a rather silent voice. (Issue 15)

The descriptions of top leaders in international studies are rather similar. These leaders are modest people, down-to-earth but they have a will of iron as professionals. They are efficient, considerate, developing and improving. It is not enough to have the will to develop as a leader. One has to have the ability and the courage to develop. The leader has to lead, he can't any longer be the best expert. (Issue 41)

The good leader is hard-working, shows a good example and doesn't save his own efforts.

Lyly isn't the best example for balancing work and leisure. He comes often first in at seven o'clock to turn the lights on... The work day doesn't end before five, often nine in the evening, until the lights are turned off. (Issue 15)⁹

⁹ In Finland the office hours are usually between 8 am – 4 pm or 9 am – 5 pm.

She has got hold of things very fast. "Easy to approach. Very hard-working. Enthusiastic", the subordinates say. After asking only half a sentence of criticism: "Maybe Piitu is a bit too enthusiastic. She doesn't consider herself at all, sending emails at midnight" (Issue 3)

The good leader is a military man, a good fighter. He is the forward in front of his team or troops. He is number one, the power user and aggressive when needed. The leadership's shared conventions – soldier, sports and ice-hockey – are used to strengthen the image.

From the Finnish word "johtaja" (leader) one can easily conclude that the leader leads and is not second. Finnish leadership can be considered a sort of a marathon: the leader runs ahead of the others who try to keep up with him. (Issue 22)

In the military organization the superior officer has to be has to be obeyed. This is something envied by every supervisor. (Issue 24)

It is better to defend yourself than to step aside. Fight for your position, defend your way of operating and justify your vision. (Issue 26)

The good leader is exceptional in his performance, whether related to education, sports, social or other types of performance. The good leader is faster and more efficient, knows better, and is able to control himself as well as others. The good leader is competitive, disciplined and not afraid to enter any zones of inconvenience.

What papers does Kivinen read¹⁰? The Financial Times. His favorite, however, is the Economist. The social contacts? He has plenty. He has over 2300 telephone numbers in his two mobiles. In the Facebook he has a couple of hundreds of friends... Lauri Kivinen is a citizen of the world. ... Orienteering in the wild is of course the best sport for a leader because it requires fast decision-making in a constantly changing environment. In the last years Kivinen has run one street marathon per year ... The CEO's language skills have been given a lot of praise: perfect German and four other foreign languages. (Issue 19)

The sea is already frozen. Arja Talma swims around in the whole in the ice. It is getting freezing on the pier. "I normally take 60-80 strokes", says Talma in the water. (Issue 42)

The good leader has charismatic, even divine features. On the other hand, a certain kind of humbleness and modesty are features of the good leader.

When Kivinen speaks with his velvety voice, the listeners fall into a trance, which is a kind of defenseless hibernation. "He smears his listeners with the oil of vagueness" (Issue 19)

The work of a CEO is a profession based on experience and requiring specialist skills. The abilities of the CEO are based on proof and evidence. The reputation of the CEO and the brick layer are build basically the same way: the results speak for themselves. (Issue 35)

"The best and most successful business leaders that I have come

¹⁰ The average Finnish leader does probably not read English newspapers very fluently.

to know are completely ordinary people" (Issue 9)

In addition, the good leader is often a man. He is competent, demanding, experienced, participating, authentic, loyal and trustworthy. He knows himself well, has good communicative skills and is prepared to take risks. The leadership position is compared to a service providing profession.

"The women who have made to the very top have adopted the male models and leadership culture"... "Women emphasize cooperation and teams in everything. Endlessly soft methods aren't good, they may at their worst be manipulation." (Issue 43)

If the supervisor is authentic and can honestly communicate his goals, he will get the appreciation of his subordinates. "You listen to a person whom you appreciate", says Kuusela. (Issue 43)

Paananen thinks that upbringing creates bigger social pressures for men to succeed whereas a girl is brought up to say no to temptations. This may present itself in the adulthood in the reluctance of women to take unreasonable risks. (Issue 11)

Deconstruction of the Good Leader

The above described good leader is a representation, produced by media texts, of leadership and leaders in the Finnish society. Due to intertextuality and voices of both interviewees and journalists, it is impossible to say whose voice it is that we are hearing. Regardless of this, however, the discourse signifies our understanding of leaders and leadership. In the context of its readership – Finnish business leaders – the representation gains importance in maintaining and reconstructing the idea and conception of the leader as inherently good. The good leader gets to speak, the bad leader is silenced.

Certain discourses can marginalize important "voices" or problems behind them. It is therefore important to make a difference between "knowing" and the "truth" constructed by media. Especially interesting are the taken-for-granted discourses with a hegemonic position. Deconstruction is a method used e.g. in critical feminist research when studying the dominance of masculinity. The basic idea of deconstruction is that the text "tells as much about the topic as it doesn't tell". The silencing in the discourse can be seen as ideological and deconstruction makes the Other visible. Deconstruction can be carried out by picking the descriptive words of the text and finding their antonyms, the constructing another discourse. (Breit, 2010; Ahl, 2008; Jokinen & Juhila, 1993.)

Although deconstruction has been criticized as imaginative speculation, I will use the method in the final stage of the discourse analysis. At the beginning of the study my presupposition was that bad leaders will not be discussed in the media text material, which has proven to be correct. The implicit existence of the bad leader behind the dominating Good Leader is too tempting not to be revealed further. The following table is a shortened version of the original antonym list of the study. It gives, however, a view of what the deconstruction is about. Some of the nuances of the language are naturally lost in translation and the structural differences of Finnish and English have some affect on the expressions.

Descriptive expressions of the good leader	Antonyms / opposites
able, potent	unable, impotent
authentic, genuine	unauthentic, unguenuine
balanced	unbalanced
brave	coward, afraid
charismatic	ordinary, uncharismatic
competent	incompetent
consistent	inconsistent
determined	undetermined, vague
easy to approach	difficult to approach
efficient	inefficient
energetic	tired, wary
enthusiastic	discouraged
exemplary	can't be used as an example
experienced	inexperienced
fair	unfair
flexible	inflexible, rigid
has a sense of humour	doesn't have a sense of humour
honest	dishonest
humble	proud
in the frontline	protected, safe
just	unjust
loyal	disloyal
modest	arrogant
pleasant	unpleasant
polite	impolite
positive	negative
reliable	unreliable
sensitive	insensitive, harsh
socially intelligent	socially unintelligent, socially clumsy
stout	loose
strong	weak
takes risks	avoids risks
trustworthy	untrustworthy
warm	cold
well-meaning	malevolent

Table 1: Characteristics of a good leader and their opposites.

The bad leader produced by the deconstruction

The deconstruction reveals several bad leaders, four of whom are presented next. The descriptions are constructed by arbitrarily picking antonyms and opposites from the list and building them into sentences.

The first bad leader is malevolent and negative by nature. He is arrogant, untrustworthy, cold and disloyal. He is easily irritated and can't stand pressure. He is quarrelsome, unbalanced and proud. He wants to boast, show off his intelligence and be in the limelight. He doesn't communicate and considers himself above others. He has a loud and rough way of speaking. He can't take criticism or admit that he doesn't know something.

The second bad leader doesn't make decisions or lead. He is a loner who withdraws to the background and is away. He

is timid and doesn't use power. As a leader he is inefficient, inconsistent and ineffective. As a person he is dull and colorless, depressed and discouraged. He is not interested in the business or the products. He is weak-willed and indecisive, can't give feedback and avoids risks. He surrenders without defending himself, shows weakness and loiters. He can't make demands or get results.

The third bad leader is dishonest and unfair. He can't stand difference and is aggressive. He doesn't justify his decisions and is inauthentic and full of pretence. He doesn't consider the needs of others, listen to them or let them talk. He is even too quick in his moves, doesn't think and wants fast results and decisions. He is without principles, immoral and his image is stained. He can be considered spineless. He doesn't really want to do anything inconvenient. He doesn't evaluate himself or his own work, nor does he learn from his mistakes. He can't be taken as an example.

The fourth bad leader is incompetent and lacks knowhow. He is incorrect, uncivilized and socially clumsy. He has no presentation or professional skills. He is a lazy amateur and people don't respect him. He is stupid, ordinary and inexperienced. He can't read people or situations, neither is he able to combine points of view. He is unrealistic and doesn't even know himself. He can't see ahead, develop or improve his performance.

The first and third of these constructed bad leaders contain features of tyrannical leadership (Ashforth, 1997), abusive supervision (Tepper, 2007), destructive leadership (Einarsen et al., 2007) and restrictive leadership (Schilling, 2009). The same constructions also have narcissistic features (Rosenthal & Pittinsky, 2006) and neurotic styles (Kets de Vries, 1986).

The second bad leader reveals elements of failed leadership (Schilling, 2009), laissez-faire (Einarsen et al., 2007) and passive avoiding leadership (Schilling, 2009). The third leader represents a workplace bully (Zapf, 1999) and an unethical leader (Treviño et al., 2000). The essential element of the fourth bad leader is a general lack of competences and leadership skills.

Without doubt these constructed bad leaders are imaginary and present extreme types of behavior. They however show that the bad leaders – as described in the scientific articles – are implicitly present in the leadership discourse. The bad leader is a silenced and marginalized phenomenon but the deconstruction gives him a voice.

Conclusion to the critical discourse analysis

The critical approach was used in this research to continue analysis after the interpretive approach and to find the hidden elements behind the dominating Good Leader discourse. The analysis aimed at answering the fifth and last research question: from the recognition and acknowledgment point of view, what kind of critical interpretations can be made on the basis of the representation of the bad leader?

The bad leaders produced by the deconstruction match the types of bad leaders presented in scientific articles. It is important to realize that they only become visible and audible through the deconstruction. Even though the features and types of bad leadership are recognized in the discourse, they are not acknowledged or admitted. A bad leader is not a part of the reality that the discourse wants to produce, maintain or reproduce. The Good Leader discourse reinforces and reproduces superhuman, military, masculine and in many ways unachievable ideals. The dominance of the Good Leader discourse leads inevitably to the silencing of bad leadership, which should be an issue and an important topic in developing leadership.

Conclusions and limitations of the study

This study has two major aims: 1) to produce a synthesis of scientific articles on bad leadership and 2) on the basis of this synthesis, to describe and explain the representation of bad leaders in one leadership discourse. The focus of the study is in recognizing and acknowledging the bad leader. In addition, we wanted to sketch a new three phase- model of discourse analysis. The research consists of two parts: a literary analysis (forming the basis for the empirical part) and a three-step discourse analysis.

The presupposition of the study is the role of the leader as *primus motor* and core of leadership. The other elements or layers of leadership are the subordinates and the context. The study describes the primary elements of the bad leader as narcissism, egoistic motives, ideology of hate, fear, envy, weak self-esteem, overgrown need for power, inability of self-control and self-evaluation, arrogance, inauthenticity, low morale and lack of empathy. Subordinate-related and context-related factors of bad leadership are also studied.

The discourse analyses reveal the dominating discourse of the Good Leader created in the media. Bad leaders are nearly missing from the studied leadership discourse and discussed mainly for highlighting the excellence of leaders. Implicitly the discourse, however, describes the bad leaders as well. The implicit is made explicit in the study through deconstruction as a method of critical discourse analysis. The bad leaders hidden and silenced in the discourse match the types of bad leadership described in the literature review.

This study combines three different approaches to discourse analysis in a creative and unprejudiced way. The three-phase analysis reminds an unfolding or peeling process required to reveal the inner hidden core of the media text discourse. The progressing method of analysis was a result produced by the discourse itself: peeling off the surface level revealed an inside that had to be interpreted and even disintegrated in order to be understood. The methods of analysis reinforced each other, accumulating in the finding of the bad leader. The combination,

even if criticizable by proponents of the different approaches to discourse analysis for its candidness, was successful in this study.

The leader is the heart of leadership. Every leader is and should be responsible for his behavior. Explanations and reasons related to the subordinates or the context are of course valid but still, acting on the basis of them is up to the leader. We need not only to recognize bad leaders but also acknowledge their existence. Careers are being extended and the role of work is getting even more important for people. Everybody has the right to a good supervisor and a sound leader. We also need to understand the power of text: discourses created and maintained in public have a great influence in our understanding of reality.

There are naturally *limitations* to this study. The theoretical framework built through the literature review does not include all approaches to bad leadership. Another limitation is that the framework is built on the basis of scientific articles only. The result of the synthesis is however extensive enough for the purposes of this study. In addition, the classification of the theoretical approaches into four categories is artificial since they overlap. The classification is only intended to serve the purpose of organizing a large and complex field of science in this particular research. It is an extended version of Schilling's (2009) typology, which gives it basic credibility.

Concentrating on the leader as the heart of bad leadership is against the principles of many researchers in the field and may thus be considered odd. The presupposition of this study was, however, that without a leader, no leadership activity or behavior would take place. By resolving the primary problems relating to a bad leader it becomes possible to have an improving effect on leadership.

The final limitation is related to the empirical material and analysis. The generalization of the results on the basis of one volume of one magazine would be a mistake. A media text is only one of the forums where leadership discourse is produced, maintained and reproduced. The methods of analysis and especially the deconstruction phase can also be criticized for their reliability.

List of References

- Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. 2000. "Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 (4), pp. 146-158.
- Ahl, H. 2008. "The Problematic Relationship between Social Capital Theory and Gender Research", in Aaltio, I., Kyrö, P. & Sundin, E. (Eds.), *Women Entrepreneurship and Social Capital: A Dialogue and Construction*. Copenhagen Business School Press, Copenhagen, pp. 167-189.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2000. "Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis", *Human Relations*, Vol. 53(9), pp. 1125-1149.
- Andrews, K. 1989. "Ethics in Practice", *Harvard Business Review*, Vol. 67(5), pp. 99-104.
- Aronson, E. 2001. "Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 18(4), pp. 244-256.
- Ashforth, B. 1994. "Petty tyranny in organizations", *Human Relations*, Vol. 47(7), pp. 755-779.
- Ashforth, B. 1997. "Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 14(2), pp. 126-140.
- Bass, B. & Steidlmeier, P. 1999. "Ethics, character and authentic transformational leadership behavior", *The Leadership Quarterly*, Vol. 10 (2), pp. 181-218.
- Bassman, E. & London, M. 1993. "Abusive Managerial Behaviour", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 14 (2), pp. 18-24.
- Bird, F. & Waters, J. 1987. "The Nature of Managerial Moral Standards", *Journal of Business Ethics* Vol. 6(1), pp. 1-13.
- Bird, F. & Waters, J. 1989. "The Moral Muteness of Managers", *California Management Review*, Vol. 32(1), pp. 73-88.
- Boddy, C. 2011. "Corporate Psychopaths, Bullying and Unfair Supervision in the Workplace", *Journal of Business Ethics*, Vol. 100(3), pp. 367-379.
- Burton, J. & Hoobler, J. 2006. "Subordinate Self-esteem and Abusive Supervision", *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVIII (3), pp. 340-355.
- Chandler, D. 2009. "The Perfect Storm of Leader's Unethical Behavior: A Conceptual Framework", *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5(1), pp. 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), pp. 323-335.
- Clements, C. & Washbush, J. 1999. "The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 11(5), pp. 170-175.
- Conger, J. 1990. "The Dark Side of Leadership", *Organizational Dynamics* Vol. 19(2), pp. 44-55.
- 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), pp. 297-311.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. 2007. "Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model", *The Leadership Quarterly*, Vol. 18(3), pp. 207-216.
- Geva, A. 2006. "A Typology of Moral Problems in Business: A Framework for Ethical Management", *Journal of Business Ethics*, Vol. 69(2), pp. 133-147.
- 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(2), pp. 117-129.
- Hogan, R. & Hogan, J. 2001. "Assessing Leadership: A View from the Dark Side", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9(½), pp. 40-51.
- Howell, J. & Avolio, B. 1992. "The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?", *Academy of Management Executive*, Vol. 6(2), pp. 43-54.
- Illies, J. & Reiter-Palmon, R. 2008. "Responding Destructively in Leadership Situations: The Role of Personal Values and Problem Construction", *Journal of Business Ethics* Vol. 82(1), pp. 251-272.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1993. "Diskursiivinen maailma: teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet", in Jokila, Juhila & Suoninen (Eds.), *Diskurssianalyysin aakkoset, Vastapaino, Tampere*, pp. 17-47. (The world of discourses).
- Keashly, L., Trott, V. & MacLean, L. 1994. "Abusive Behavior in the Workplace: A Preliminary Investigation", *Violence and Victims*, Vol. 9(4), pp. 341-357.
- Kellerman, B. 2004. "Leadership. Warts and All", *Harvard Business Review*, Vol. 82(1), pp. 40-45.
- Kets de Vries, M. & Miller, D. 1986. "Personality, Culture and Organization", *Academy of Management Review*, Vol. 11(2), pp. 266-279.
- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T. & Connelly, M. 1995. "Charismatic Leaders and Destructiveness: An Historiometric Study", *Leadership Quarterly*, Vol. 6(4), pp. 529-555.
- Offermann, L. 2004. "When followers become toxic", *Harvard Business Review*, Vol. 82(1), pp. 54-60.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. 2007. "The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environment", *The Leadership Quarterly*, Vol. 18(3), pp. 176-194.
- Parviainen, J. 2008. "Pelko johtamisen välineenä: Käskyttämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä", *Hallinnon tutkimus* 3, pp. 3-14. (Fear Management).
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. *Kurssi kohti diskurssia. Vastapaino. Tällinna Raamatutrukikoda, Tällinna*. (Towards the new discourse).
- Price, T. 2000. "Explaining ethical failures of leadership", *The Leadership & Organization*, Vol. 21(4), pp. 177-184.
- Puusa, A. 2011. "Laadullisen aineiston analysointi", in Puusa, A. & Juuti, P. (Eds.), *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan, Johtamistaidon opisto, Hansaprint*, pp. 114-125. (Analyzing the qualitative data).
- Rosenthal, S. & Pittinsky, T. 2006. "Narcissistic leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17(6), pp. 617-633.
- Salin, D. 2003. "Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment", *Human Relations*, Vol. 56(10), pp. 1213-1232.
- Samier, E. & Atkins, T. 2010. "Preventing and combating administrative narcissism. Implications for professional programmes", *Journal of Educational Administration*, Vol. 48(5), pp. 579-594.
- Schilling, J. 2009. "From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership", *Leadership*, Vol. 5(1), pp. 102-128.
- Sheehan, M. 1999. "Workplace bullying: responding with some emotional intelligence", *International Journal of Manpower*, Vol. 20(½), pp. 57-69.
- Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. 2011. "Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa", in Puusa, A. & Juuti, P. (Eds.), *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan, Johtamistaidon opisto, Hansaprint*, pp. 206-231. (Discourse analysis as a research method).
- 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), pp. 80-92.
- Starratt, A. & Grandy, G. 2009. "Young workers' experiences of abusive leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 31(2), pp. 136-158.
- Tepper, B. 2007. "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda", *Journal of Management*, Vol. 33(3), pp. 261-289.
- Tepper, B. 2000. "Consequences of abusive supervision", *Academy of Management Journal*, Vol. 43(2), pp. 178-190.
- Thoroughgood, C., Hunter, S. & Sawyer, K. 2011. "Bad Apples, Bad Barrels, and Broken Followers? An Empirical Examination of Contextual Influences on Follower Perceptions and Reactions to Aversive Leadership", *Journal of Business Ethics* Vol. 100(4), pp. 647-672.
- 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), pp. 533-547.
- Treviño, L., Hartman, L. & Brown, M. 2000. "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review*, Vol. 42(4), pp. 128-142.
- Treviño, L. & Brown, M. 2007. "Ethical leadership: A Developing Construct", in Nelson, D. & Cooper, G. (Eds.), *Positive Organizational Behavior*, SAGE Publications, pp. 101-116.
- Van Velsor, E. & Leslie, J. 1995. "Why executives derail: perspectives across time and culture", *Academy of Management Executive*, Vol. 9(4), pp. 62-72.
- Vega, G. & Comer, D. 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), pp. 101-109.
- Valiverronen, E. 1999. "Mediatekstistä tulkintaan". in Kantola, A., Moring, I & Valiverronen, E. (Eds.), *Media-analyysi: tekstistä tulkintaan, Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammerpaino Oy, Tampere*, pp. 13-39.
- Wayne, S., Hoobler, J., Marinova, S. & Johnson, M. 2008. "Abusive Behavior: Trickle-Down Effects beyond the Dyad", *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Zapf, D. 1999. "Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work", *International Journal of Manpower*, Vol. 20(½), pp. 70-85.
- 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), pp. 369-373.

www.talouselama.fi, read March 1, 2012.

Authors

Anu Pynnönen, M.Sc, MA

Head of Adult Education, South Savo Vocational College, FINLAND
Doctoral student, School of Business and Economics, University of Jyväskylä
Email: anu.pynnonen@esedu.fi

Tuomo Takala, Ph.D

Professor of Management and Leadership
School of Business and Economics
University of Jyväskylä
Email: tuomo.a.takala@jyu.fi

III

VAIENNETTU HUONO JOHTAMINEN: KUNTA-ALAN JOHTAMISEN DISKURSSIEN KRIITTISTÄ TARKASTELUA

by

Pynnönen, A. 2015

Hallinnon Tutkimus

Reproduced with kind permission by Hallinnon Tutkimus.

IV

APPOSITION, CONTRADICTION, CONFLICT AND DOMINATION: THE COMPETING DISCOURSES OF THE MUNICIPAL MANAGER

by

Pynnönen, A. & Takala, T. 2014

International Journal of Public Sector Management 27(7), 581-597.

<http://dx.doi.org/10.1108/IJPSM-04-2014-0057>

Reproduced with kind permission by Emerald Group Publishing Ltd.



International Journal of Public Sector Management

Apposition, contradiction, conflict and domination: The competing discourses of the Finnish municipal manager:

Anu Pynnönen Tuomo Takala

Article information:

To cite this document:

Anu Pynnönen Tuomo Takala , (2014), "Apposition, contradiction, conflict and domination: The competing discourses of the Finnish municipal manager", International Journal of Public Sector Management, Vol. 27 Iss 7 pp. -

Permanent link to this document:

<http://dx.doi.org/10.1108/IJPSM-04-2014-0057>

Downloaded on: 22 September 2014, At: 04:44 (PT)

References: this document contains references to 0 other documents.

To copy this document: permissions@emeraldinsight.com

Users who downloaded this article also downloaded:

Katarzyna Kosmala, John Francis McKernan, (2011), "From care of the self to care for the other: neglected aspects of Foucault's late work", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 24 Iss 3 pp. 377-402

null

Ed Barratt, (2002), "Foucault, Foucauldianism and human resource management", Personnel Review, Vol. 31 Iss 2 pp. 189-204

Access to this document was granted through an Emerald subscription provided by 306933 []

For Authors

If you would like to write for this, or any other Emerald publication, then please use our Emerald for Authors service information about how to choose which publication to write for and submission guidelines are available for all. Please visit www.emeraldinsight.com/authors for more information.

About Emerald www.emeraldinsight.com

Emerald is a global publisher linking research and practice to the benefit of society. The company manages a portfolio of more than 290 journals and over 2,350 books and book series volumes, as well as providing an extensive range of online products and additional customer resources and services.

Emerald is both COUNTER 4 and TRANSFER compliant. The organization is a partner of the Committee on Publication Ethics (COPE) and also works with Portico and the LOCKSS initiative for digital archive preservation.

*Related content and download information correct at time of download.

Apposition, contradiction, conflict and domination: The competing discourses of the Finnish municipal manager

Abstract

Purpose – The aim of the study is to qualitatively describe and explain the contemporary Finnish discourse of municipal managers. The emphasis within is on analyzing the encounters of the public sector management discourse and the private sector management discourse, and the effects that these encounters have on the construction and representation of municipal management.

Design/methodology/approach – The study is based on a three-phase discourse analysis, proceeding from the textual and linguistic level through interpretive analysis to critical analysis. This analysis is based on the proceedings and presentations of a seminar of municipal leadership and management, arranged in 2013 in Finland.

Findings – The encounters of the discourses form three types: 1) apposition of actors, 2) contradiction and conflict of contexts, and 3) domination of the private sector discourse. Apposition is a surface-level phenomenon, synonymizing the actors of the two discourses. Contradiction and conflict are caused by the incompatibility of operational and value contexts. Domination is a phenomenon of prioritizing the private sector principles and values in conflict situations. All these may affect the role and work of, as well as expectations towards, the municipal manager.

Research limitations/implications – Further research and more samples are needed to assess wider applicability of the present findings.

Originality/value – The study highlights the roles of language and discourse in the construction and representation of municipal management and managers. It increases the importance of understanding the discursive elements of the NPM phenomenon. In addition, the study supplements the existing macro-level studies.

Keywords – Municipality, management, manager, NPM, discourse, Finland

Paper type – Research paper

Introduction

“Management thinking has invaded many areas of life. Forms of corporate management influence aspects of life that previously were arranged within communities, e.g. education and health have become objects of management knowledge and control. This means that experts of managing have taken up the role of improving established ways of doing things. We are growingly preoccupied with materialism, production and issues related to them. (Alvesson and Willmott 2012, p.13.)”

Management instruments are aimed at increasing “rationality and efficiency in public services” and coping with decision-making ambiguity. In Finland, municipalities have used different management instruments originating in the private, profit-oriented sector since the late 1980’s. Management instruments are “treated as mechanisms of political persuasion and managerial justification, as instruments for inducing reforms and change in local government organizations”. The concentration on outputs, outcomes and their measurement has caused significant problems and even lead to new “perverse” modes of managerial behavior, e.g. gaming performance measures. (Vakkuri 2012, pp.1007-1008, 1018.)

The aim of this article is to describe and qualitatively explain the encounter of the public and private sector management discourses¹ within Finnish municipalities and the challenges this encounter creates. The encounter, a phenomenon often referred to as new public management (NPM), is studied within a micro-discursive context. The micro-discursive perspective supplements the wider macro-discursive studies carried out in Finland, for example by Kaljunen (2011). The detailed linguistic and textual analysis sheds light on the ways of constructing, reconstructing and representing management and leadership.

With NPM, the very problems of the private sector have invaded and are invading the public sector, destructing its democracy and accountability (Dereli 2009). This study is critical both in its basic assumptions and methods. The basic assumption is that the ideology, usefulness and reasons for the application of private sector methods, values and management should be questioned within public sector organizations. Although the process of new public management is far from new, the importance of understanding the relationship between the public and the private sectors has not diminished: for example, the reforms of the health care sector, presently in progress in Finland, enhance the need for the definition of this relationship. With this article, we want to contribute to the research carried out within the NPM domain, especially from a discursive perspective, and to demonstrate the importance of discourse, language and text in the sense-giving and meaning construction of management and managerial work.

Recent media articles and studies (e.g. Kunta-alan työolobarometri 2012) have suggested that in Finland, the development of leadership (especially supervisory work) is worse in municipalities than in the private sector in general. The article provides one interpretation for this state of leadership and management in municipalities. According to this interpretation, the expectations of leadership and management are created by the adoption and application of private sector concepts, methods and values that cannot, or even should not, be implemented within the municipal, i.e. local administrative context.

Perspectives of public management and administration

New public management

NPM is “a set of value assumptions and value statements about how public sector organizations should be designed, organized, managed and how they, in a quasi-business manner, should function”. These assumptions and related core elements can be divided into five areas: 1) business environment and strategic objectives, 2) organizational structures and processes, 3) performance management and measurement systems, 4) management and managers, and 5) employees and corporate culture. (Diefenbach 2009, pp. 893-894.)

The most proponent feature of NPM is defying bureaucracy and administrative decision making. NPM values efficiency and economic achievement, in addition to effectiveness, flexibility, innovation, dynamicity and good service. These values enhance the primacy of management and are thought to require better leadership, the consideration of individual choice and needs, as well as the formation of new, economically independent organizations. The orientation of NPM is based on markets (commodification of services), customers and (external) stakeholders, and processes. One of the main methods applied to meet these ends is the emulation of private sector leadership styles. NPM has been considered a remedy for the productivity problems and ineffectiveness of public sector services and is often realized as privatization, outsourcing and other “reforms”. (Alvesson

¹ In this study, “business management discourse” is used synonymously with “private sector discourse”, and correspondingly, “municipal management discourse” synonymously with “public sector discourse”.

and Willmott 2012, Adcroft and Willis 2005, Busch and Wennes 2012, Kaljunen 2011, Haveri 2002, Diefenbach 2009.)

Although the NPM phenomenon has changed within the last two decades and reforms in the public sector nowadays have different variations and forms (De Vries and Nemec 2013), the term is used in the present study as an overarching concept with its very basic content: the application of business management, private sector techniques and values, aimed basically at the improvement of performance, within the public sector, namely municipalities in Finland. NPM is still produced and reproduced within the discourse of the public sector and this affects the way management and leadership within the public sector are assessed and conceptualized.

Fundamental elements: values and aims

According to Adcroft and Willis (2005, p. 397), there “are fundamental differences within the public and private sectors that will always serve to limit the efficacy of the practices transferred” and this will lead to “the importation of inappropriate principles and practices into the public sector”.

Values of public and private sectors differ. While the first values traditional democratic values of public administration (political democracy, due process and public ethics) as well as economic values (means-ends rationality, productivity and cost efficiency), the second lays its foundation on mainly (if not solely) economic (business) values (Lundquist 2001). Values influence our choices of desirable outcomes and related means and methods. Recent research has indicated that although economic values remain weak, the values of public management are changing towards other forms of private sector values, namely user-orientation and innovation. This change has practical leadership implications: there is a need for the assessment and prioritization of (new) values in relation to overall organizational goals and professional values. Commitments of public managers have, through NPM, shifted from normative commitment to strategic, utility-based commitments. (Busch and Wennes 2012, Virtanen 2000.)

Decision-making in a municipality is essentially based on traditional democratic values and characterized by multiple stages and meeting processes. Municipalities do not aim at financial profits. (Kaljunen 2011.) A municipality cannot solely aim at efficiency and economic achievement, neither are these necessarily the best criterion for the evaluation of municipal operations. A municipality has many roles, including societal development and offering a local and political society, that do not fit the profit-seeking image of an enterprise. Public leadership means leading a community for the well-being of its members. If a municipality is considered a business, democracy and legislation may be considered as hindrances to its operation. (Haveri 2002, pp. 225-226.)

Management, managerialism and the changing expectations towards municipal managers

Prior to NPM, the role of the public manager required competences related to the application of rules, giving policy advice and providing expert knowledge in a specified area, i.e. administrative competences. After NPM, the public manager needs, in order to meet the outcomes and targets, skills and competences related to e.g. market forces, networks, teamwork, project management, stakeholder management and strategy. (Nygaard and Bramming 2008.)

Managerialism can be defined as preoccupation with management (of targets) at the cost of leadership, especially within the public sector (Carlisle and Loveday 2007). The identified outputs determine the value of the organization or service, and the main focus is on target attainment as an indicator of efficiency and effectiveness. NPM is even used synonymously with managerialism. This tendency to overemphasize targets, which in the public sector often is combined with

(financial) resources, may worsen the behavior of managers: aims may be used to justify the means and the importance of targets and performance may induce unethical practices. Managerialism changes the concepts and rhetorics of administration towards business concepts and rhetorics. The managerialist “speech” and the imported management tools collide with the municipal, democratic and political, decision-making as well as with bureaucracy. (Carlisle and Loveday 2007, Kaljunen 2011, Almqvist et al. 2011, Lähdesmäki 2003.)

There are at least two different sets of pressures towards the public managers: 1) requirements for accountability (public and visibility), control, and risk management, and 2) requirements for greater efficiency, economies of scale, and customer responsiveness. The first set of requirements calls for the restoration and even strengthening of elements of bureaucracy while the second one urges management to seek for management tools (e.g. lean management), innovation as well as cooperation and networks. The challenge is to meet these pressures within the framework of the multiple layers of stakeholders, regulations, self-governing and steering. (Pedersen and Hartley 2008.)

The modernization discourse firmly related to NPM affects the terms of management and leadership. “Management” may be considered insufficient in the dynamic and changing society. “Leadership” has to step in and help the public service managers in providing high-quality, customer-oriented and reliable services while at the same time reforming, reconfiguring and modernizing these services. (Pedersen and Hartley 2008, p. 333.)

Discourse: language and its use in constructing meaning

Discourses can be defined as established language practices that contribute to the construction and production of a phenomenon. A discourse is a textual entity and a part of socio-cultural practices, a constructive element of social reality. The study of discourses aims, in addition to the identification of discourses, at analyzing how social reality is actualized in and through them. The focus is on how something is said and how this affects the construction of the phenomenon. Discourses are ways of describing and making sense from a certain angle and in a specific way. The power of discourses is in their ability to describe the world: through the choices in language use, a certain representation of the issue, related subjects and their relationships and identities is constructed. A discourse thus creates a perspective to the moment, phenomenon and subjects at hand, while at the same time describing the way things are. (Siltaoja and Vehkaperä 2011, Pietikäinen and Mäntynen 2009.)

Discourses about the public and the private are discourses of similarity and dissimilarity. The speech about the similarity of the private and public is often related to the similarity of leadership and management. The idea about the similarity of the basic elements in management holds the private sector models as ideals that the public sector should reach. The dissimilarity between the two is often described as the difference created by political steering, which is considered to complicate both definitions of leadership policy and the execution of changes. Management ideas have had the role of equalizing the public and the private. They have offered private sector concepts, terminology, procedures and tools, which have been adopted and used for reform purposes in the public sector. The discourses of change and efficiency, of the unavoidability of change, as well as of the assimilation of the private and the public, can be defined as meta-discourses that legitimize the application of the private sector management ideas in the search for change and efficiency. Leaders have needed different leadership fads and management ideas as instruments of change, but as discourses these fads have had other effects: they have determined the nature and direction of change and defined the issues in focus. (Kaljunen 2011.)

NPM is about discourse, a new kind of developmental language producing and reproducing market-orientation in administration and the public sector. This managerial turn manifests itself as a “harsh discourse guided by new models of normality, economic values and realities that originated in the private sector”. This turns the virtues of the public sector into “vices”, with stories of new heroes and villains of the market-oriented talk. The change in the public sector is a process of political struggle, negotiation and arguments: the concepts and meanings of the role and future of the public sector are co-constructed in and through communication. In addition to “either-or”, the market-oriented discourse and the traditional vocabulary, stories and discourse both exist simultaneously. (Filander 2000, pp. 197-120, 247-248.)

Analysis of research data: the two management worlds in discursive terms

Discourse analysis utilizes different techniques to analyze texts and to find “clues” of discourses to which these texts belong, relate to and represent. The basic nature of discourse analysis is interpretive, and the techniques are used to explicitly reveal multiple meanings and different representations. Discourse analysis involves the systematic study of texts, including the study of their production, dissemination and usage. (Phillips and Hardy 2002, Phillips, Lawrence and Hardy 2004, Fairclough 1995.) Within this study, a three-phase discourse analysis is applied: textual / linguistic analysis, interpretive analysis, and critical discourse analysis. The deepening analysis process aims at describing the textual level, interpreting the representations and meanings of the textual level within their contexts, and critically interpreting and assessing these representations. (Pynnönen 2013.)

The research questions for our study are:

- How can the discourses of municipal management and business management be identified?
- How do these discourses encounter in the text?
- How do these encounters affect and construct (new) public management?
- What effects may these encounters possibly have on the quality of public / municipal management?

The sample of the study consists of the proceedings of a seminar, organized in Helsinki in January 2013 by Kunnallisan kehittämissäätiö (a Finnish development foundation of municipalities) and themed “Leadership in municipalities and the state”. The proceedings of the seminar, available on the Internet in Finnish, were transcribed, forming 45 pages of text (duration of presentations, discussions and interviews 3.25 hours). This sample gives a cross-section, a temporally limited micro-level snap-shot of the discursive elements related to leadership and management within the Finnish municipal context.

Identification of discourses: discursive indicators

The first phase of the analysis consisted of a thorough read-through, with preliminary recognition of discursive indicators. These are terms that are characteristic of municipal and of business management. Since municipal management and the public sector is tightly connected to legislation, the list was supplemented with terminology drawn from Finnish law (Law of municipalities and correspondingly Limited Liability Act). The two laws regulate and define the operations and tasks of leadership and management within the two studied sectors, business and municipalities. The aim of the listing was to form term pairs of the two discourses. The list was supplemented through previous research results (Lankinen 2011, p. 53). The discursive indicators, presented in Table 1, are grouped into three categories: 1) actors, organs and management, 2) operational context and operations, and 3) values, aims and principles.

<Insert Table 1 here>

Encounters of discourses: three levels

In the second phase of the analysis the text was categorized by using the discursive indicators. The aim was to locate discursive encounters where the similarity and dissimilarity of the discourses could be observed and analyzed. Three different categories of encounter emerged: 1) apposition, 2) contradiction / conflict, and 3) domination.

1. Apposition in constructing similarity: actors, organs and management

A similarity of discourses is produced textually and linguistically by apposing the private and the public sector management and actors. Apposition² aims at creating a relationship of equality, even synonymy.

< Insert Figure 1 here >

By naming and describing phenomena, language users construct representations of the world. "Naming" is a term referring to the concepts or names (nouns) chosen when nominating and thus describing phenomena. Another important function of language is "describing" which refers to the linguistic description of phenomena: what kinds of nouns, adjectives, adverbs, sentences and metaphors are used in this description. Descriptive choices construct different representations and function as a method of influencing the text-users to understand the world in a specific way. (Pietikäinen and Mäntynen 2009.)

Naming aims at synonymizing actors, organs and management in the two discourses. A municipality is equalized with a business or a company, and the chief executive of a municipality with a managing director.

When we talk about a municipal decision-maker, a manager / leader, we[...]

The first angle to good leadership stems from [...] the management system of a municipality, a company, the state.

Elected officials are named managers / leaders and tax-payers are named customers.

[...] a good manager, a good manager in municipal (elected official) administration has three typical characteristics [...] the ability to act strategically, to see far. [...] The second feature is to act with operative efficiency [...] the third element is to enthuse people [...] charisma [...] It comes from people adopting those aims and visions that the elected officials have in their work created, thus following the leader.

[...] who are the customers, users of services, tax-payers, what do they expect from the municipality.

In describing, business and private sector metaphors and examples, as well as slogan-type expressions of the private sector management discourse are used to create apposition with, and a specific image of, municipal management.

...also in enterprises old success often is the worst impediment of change and renewal [...] the history of Henry Ford's T-model [...] or Kodak, another good example [...] if you look at the history of Nokia [...] And same can be said about the Finnish welfare society and the system of public service production [...] the continuing of the success story [...] is no longer possible but the old legacy or history weighs so much that it is hard to find a new way.

² Apposition is a syntactic relation between expressions, usually consecutive, which have the same function and the same relation to other elements in the sentence, the second expression identifying or supplementing the first (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language)³

Good leadership surely is a genuine success factor in all organizations but it is especially a success factor in service organizations like the municipality. A modern municipality is, after all, an organization for the production or provision of services for the municipal citizens.

In addition to naming and describing, comparison is a technique of apposing the public and the private and of constructing a representation of similarity. In this comparison, the municipality can even become a product.

We can talk about a management system or correspondingly an administrative or governance system.

[...] nothing affects the success of an organization more than management and nobody affects management more than the managing director (of a company) or the chief executive (of a municipality).

What differentiates the work of a managing director and that of a chief executive. There are not many elements that do[...] the list of the responsibilities of the municipal decision-making bodies was like directly [...] and in the correct order [...] same as the responsibilities of the Board of Directors.

The managing director has to believe in the product and the chief executive must believe in the municipality.

As a conclusion of the first phase of the analysis, the discourses of municipal administration and business management can be identified on the basis of their focal terms. The actors or subjects of the discourses are apposed on the textual level through naming, describing and comparison. This could be described by a mathematical (equalizing) metaphor:

$$Pu = Pr.$$

The representation constructed presents the public manager and elected administration seemingly similar to the corresponding elements of the private sector, i.e. actors of the business management discourse. Applying this conclusion to the discursive indicators, it seems that:

management, leadership = administration
 managing director = (municipal) chief executive
 company, business = municipality
 manager, leader = elected official, public official
 shareholder = municipal citizen, resident

2. *Contradiction and conflict: contexts in revealing dissimilarity*

Context is a central concept in discourse research: it provides the basis for analyzing and interpreting language use. Context refers to all those factors that both affect meaning construction and limit the use and interpretation of that meaning. Language use reflects and contains always also social understandings of the phenomenon, not only personal choices of the speaker. At the same time, the individual language user and the usage situation affect the representation of the phenomenon. Thus the micro-level of language use and the macro-levels of the society and history overlap and intertwine. (Pietikäinen and Mäntynen 2009, 18, 29–30.)

The operational and statutory contexts of the public and private sectors are different. The public sector operates in a political context, is regulated by legislation and budgetary issues, instructions and steering. The general aim is common good, i.e. the wellbeing of citizens, involving equal and just procedures. There is a stark contrast to the financial benefit and profit oriented private sector. (Kaljunen 2011.)

In Finnish municipalities, a democratically elected local council has the decision-making power. The focus is on management and leadership by elected officials. The municipality performs functions that it takes by virtue of the self-governing status, and functions prescribed by law. The municipal resident has a law-prescribed right to the services arranged and organized by the municipality (alone or in cooperation with others), and these services are mainly funded by tax revenue, income handled within the municipal economy as appropriations. The basis of the economy in municipalities is covering the financial requirements through budgets and financial plans, aimed at the balance of income and expenditure. Business and companies, instead, aim at generating profits for the shareholders (owners) unless otherwise stated in the articles of association. The logic of profit generation sets the focus on the customer and buyers, competition and market, sales and demand.

On the basis of the text, the municipal actors recognize the contextual factors of the municipal sector as well as the limitations set by these factors.

How do we develop management? In principle, this question is easy to answer. We have a great number of laws, statutes, norms, administrative regulations that define the tasks of the local council, the local executive, the committees [...] tasks where the management skills of elected officials are measured, evaluated and used.

[...] the difficulty in municipalities is, of course, the mixing of this operative management, the management of the real process, and the decision-making management, into both directions.

The difference of the operational contexts can, however, be used as contrastive means: to increase applicability and to negate the recognized differences.

[...] actually the only thing that [...] really separates business enterprises and municipalities [...] is that for the municipal tasks, municipal commodities, the market is ready, already there, often prescribed by law and mostly prescribed by it [...]

[...] of course municipal management and the profession is especially demanding in the sense that we have the most important interface of citizens and customers, laying the starting point of leadership and management [...]

According to Burrell and Morgan (1979), contradictions can be defined as results of conflicts within and between systems, as basic and unavoidable incompatibilities between different elements of a social structure. In the present study, a contradiction of discourses can be defined as a situation where the contexts (systems in which the text exists) are not compatible, thus making the discourses dissimilar and dissynonymous. Even though the textual and linguistic level of the public and private sector management discourses are synonymized, the contexts contradict each other due to their foundation: a conflict between the different aims, values and principles exists.

[...] even though the [...] services are kind-of outsourced, [...] they are a part of municipal basic services, that the residents of that municipality [...] have a right to.

[...] from the employees' point of view and in the customer-resident interface [...] there are contradictory expectations [...] there are [...] the municipality's and organization's own targets [...] and policy definitions and aims and then you of course have the customer or resident, patient, pupil or someone else who may have a somewhat different view of what he or she would need at the moment[...]

[...] the other market that is formed by the state regulations to the municipalities, the one of which the government and the parliament decide.

As a conclusion of the interpretive analysis of the contexts, the discourses are, despite of their linguistic and textual level similarity tendencies, different. Their apposability is superficial. Thus the relationship could, with a mathematical metaphor, be described as $Pu \neq Pr$. Applying this result to the discursive indicators we could state that:

customer, owner \neq resident, tax-payer
 buyer, seller, subscriber \neq recipient of services
 profit generation \neq performing functions prescribed by law
 sales, demand \neq tax revenue, appropriation
 competition, market \neq municipality, area

The dissimilarity and contradiction is based on the fundamental elements of values, aims and principles. It is between these elements that conflict may exist and the solution to this conflict is described next.

3. *Domination: the idealization of business management and the private sector*

The term “order of discourse” can be used to describe the relationship between different discourses. This concept refers to “the totality of discursive practices of a social domain, and the relationships (of complementarity, inclusion/exclusion, opposition) between them” (Fairclough 1993, p. 138). Discourses are not equal but they have a hierarchical order. Order of discourse implies the power element: certain discourses get a voice while others are silenced, forgotten and marginalized. (Fairclough 1995, Pietikäinen & Mäntynen 2009.)

Within the present text, the private sector discourse takes a higher position, thus affecting the direction of similarity aims towards itself. The prioritization of the private sector discourse is both implicitly (word-order) and explicitly expressed in the text. The private sector tends to come first, whether in apposition of terms or in the content of statements.

[...] nobody affects management more than the managing director (of a company) or the chief executive (of a municipality).

[...] who are the customers, users of services, tax-payers [...]

How to improve management [...] In this sense we have to, in my opinion, follow suit of the private sector and therefore it is great that [...]

[...] in the present discussion of the future of municipalities and services provided by them, the customer rarely is an issue [...] If a private business operated this way, it would go bankrupt.

In addition to explicit sense-giving, economic values and the aim of efficiency are emphasized. The traditional structures and bureaucracy related to public administration are considered as “otherness” to operational efficiency, productivity and outcomes. Customer-orientation and demand are constructed meaningful, maybe at the expense of citizenship, democratic values and equality.

[...] we are developing separate service models for densely populated town areas and these must provide extensive services for each age group, and on the other hand service models for sparsely populated country areas, typically populated by aged people. The service supply can and has to be based solely on the real service needs of the residents of different areas, not on a principle of “everything-nice-for-everybody” [...]

[...] also in the public sector we should create customership [...] the biggest issue of the future of the welfare society is how the services of future are produced to the reach of the citizens with high quality and efficiency [...] this efficiency can primarily be reached by applying new technology.

Another typical element of the business management discourse is to refer to people as a resource, the human resource or even capital. This thinking and the values it implies seem to invade the public sector discourse.

[...] 90 % of the value is created by staff [...] resources cannot be increased but they have to be used in a new way and staff is precisely this resource.

[...] how the [...] human capital, the future success factor [...] can be utilized.

[...] if by correcting them we get better occupational well-being, we really have a big productivity potential

[...] how the potential is squeezed out [...]

When critically analyzing and interpreting the text, one could conclude that when there is a conflict between the two discourses, the public sector discourse and business management become ideals and aims. The private is prioritized to the public, which with a mathematical metaphor could be described as $Pr > Pu$. Again, using the discursive indicators we could somewhat provocatively argue that:

financial gain > residential well-being and sustainable development
 promoting the interests of the company > right of residents to participate and to exert influence
 shareholder decision-making > self-government of residents, democracy, political steering
 private interest > public interest, common good

The domination of the private values and ideals may affect the work of a municipal manager. Municipal management that has traditionally been based on democracy, locality and service-providing activities may take up the values of business: profit-generation, financial gain and market-orientation. A public official is molded into a leader, a table 1 head and an innovative developer (see also Lähdesmäki 2003).

A good leader and manager in all organizations have the ability to perceive the world, to be visionary and to fulfill the future in this way.

[...] a chief executive, a mayor, is the figurehead of the municipality or town, and in addition to managing the public official organization, also manages the cooperation with politicians and is the face of the town and municipality to the municipal residents for better and for worse.

[...] In this new economic world, in which intangible assets are essential [...] A significant part of the working hours of elected officials and managers [...] has to be assigned to searching for and implementing innovative operational models.

Conclusions

Our first research question was to describe how the discourses of municipal management and business management manifest themselves and how these discourses can be identified. The means of identification was a term-pair list, where elementary terms of these discourses are defined on the basis of the empirical material, legislation and previous research (Table 1).

The second aim and research question was to describe the ways that the discourses encounter. Three types of encounter were detected: apposition, contradiction / conflict and domination (Figure 2).

<Insert Figure 2 here >

The third research question was to describe the constructive effect of these encounters on (new) public management. NPM is based on the ideological position that “the private sector does things best”, thus preferring private sector management models (Dereli 2009, Kaljunen 2011, Lähdesmäki 2003). From a value point of view, the domination of private sector thinking affects the traditional municipal values of democracy and resident accountability, as Dereli (2009) points out.

According to Lähdesmäki (2003), business values have not replaced but supplemented the traditional public sector values of democracy, equality and justice. The traditional values are less emphasized and there is a shift in focus to efficiency, economics and effectiveness. Business values are not considered contrary to those of the welfare state: through the improvement of efficiency and productivity, the welfare state can be saved. The NPM reforms have thus been justified by “value for the tax-payers’ money”, which is a logical justification of the business discourse. This may be the case but according to this study, the domination tendency of the private sector management discourse and its underlying values may silence, take voice and thus diminish the public sector values.

Finally, the fourth research question concerned the effects that the discursive encounters may have on the quality of public management. NPM enhances the primacy of management and thus, of managers. The concentration on management and managerial skills may entail a lack of understanding the work and problems of the staff: NPM and its increased management has caused dissatisfaction, increased and additional work, stress and resistance among employees, the “managed”. This disapproval and dissatisfaction feeds the very NPM machine by offering a possibility to further increase management, guidance, leadership and control, procedures and policies in order to make things work the NPM-way. (Diefenbach 2007, 2009.)

Elements of bad leadership involve the leader, the followers and the context. Contextual factors supporting bad leadership include an authoritarian organization, hierarchy while leader-related factors include e.g. an overgrown need for power and status and overestimation of own capabilities. Change seems to prepare a fruitful ground for the bad leadership phenomenon, which often remains silenced. (Pynnönen and Takala 2013.) Change is a prevailing element in the municipal sector in the contemporary Finnish society. Recent studies have also shown that employee experiences of management and leadership in Finnish municipalities are worse than - and not improving as efficiently as - in the private sector in general (Kunta-alan työolobarometri 2012). The grade that municipal leaders themselves give is “satisfactory”. One of the problems in municipal management is increasingly the balance between market orientation and political steering. The municipal leaders define e.g. an emphasis on democracy and an increase in residential participation as starting points for the development of municipal management. (Kankkunen and Matikainen 2013.)

This study shows contradiction and conflict of contexts and their underlying values within the contemporary municipal management. Traditional normative commitments are being replaced by strategic, utility-based commitments (Busch and Wennes 2012, Virtanen 2000). Public leadership and management, aimed at the common good and well-being of citizens (e.g. Haveri 2002), is in contradiction and conflict with its own normative and legislative context. From a management and leadership point of view, the domination of the private sector values affects the principles and aims of the manager, thus possibly affecting the experiences of the followers in a negative way.

The aim of this article has been to qualitatively describe and explain the encounter of the public and private management discourses within the context of Finnish municipalities. In the discursive encounter, which may be defined as a NPM discourse, the central issue is the question of similarity and dissimilarity (Kaljunen 2011). As the analysis points out, the similarity and dissimilarity

produced by textual elements can reflect a deeper level of values and preferences present in NPM and thus affecting management in municipalities.

Neither NPM nor the professionalization of public managers is only about market-based tools and businesslike instruments: they are also about values, ethics and professional identities. Public service means reaching goals and objectives and acting entrepreneurially for stakeholders, but the officials are still expected to serve the ideas of public service. The use of private business instruments may be applicable but “businesslike imagery and identities will be insufficient in dealing with the *res publica*”. (van Bockel and Noordegaard 2006, pp. 586-594, Lähdesmäki 2003.)

There is no definite answer to the debate on the difference between private and public organizations. However, there is a difference between the outputs and outcomes of managerial efforts in each of them. The basis of a public organization is that its function serves a public purpose. (Meier and O’Toole 2011, p. 283.) Although NPM is often presented as inevitable and irresistible, a “historical inevitability” (Diefenbach 2009, p. 895), the usefulness and reasons for the application of the private sector management ideology may and should always be questioned.

Limitations

The empirical material of this study is limited to the proceedings of one seminar. It provides only a cross-section of the municipal discourse and municipal management. For a wider view, a larger textual material should be analyzed. On the other hand, the wider development of NPM has been studied widely and this micro-discursive study complements the previous findings.

The results of the study are limited to the Finnish context, in which municipalities and the welfare society have a long and successful history. The structure and legislation of this locally arranged administration and service provision are nationally limited. A further limitation of the study is related to the central role of interpretation in the analysis. The analyzed material is available in Finnish only: even though the empirical examples have been translated as closely as possible, some nuances may have been lost in this process. However, for a speaker of Finnish, the seminar proceedings are available online and the interpretations can thus be assessed by listening to the texts.

The central limitation of this study is the sample itself. The aims of the seminar organizers affect the themes of speeches and the choice of speakers. It may be that the domination of the private sector discourse is unrecognized and unintended but it could also be an agenda. The results might be different if the seminar were organized by some other organization. However, five of the twelve speakers (presenters and panelists) have past or present experience in municipal management (as chief executives or as chairpersons of local councils or executives) and the sample may thus be considered to represent the discourse to a reasonable degree.

In addition, on the basis of the present and rather limited study, it is impossible to draw further conclusions on the relationship between the quality of municipal management and the NPM phenomenon. This could, however, offer an interesting area of future research.

References

- Adcroft, A. and Willis, R. (2005), “The (un)intended outcome of public sector performance measurement”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18 No. 4/5, pp. 386-400.
- Almqvist, R., Catasús, B. and Skoog, M. (2011), “Towards the next generation of public management. A study of management control and communication in the Swedish

- Armed Forces”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 122-145.
- Alvesson, M. and Willmott, H. (2012), *Making Sense of Management: A Critical Introduction*, SAGE, London.
- Burrell, G. and Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Arena, Aldershot.
- Busch, T. and Wennes, G. (2012), “Changing values in the modern public sector: the need for value-based leadership”, *The International Journal of Leadership in Public Services*, Vol. 8 No. 4, pp. 201-215.
- Carlisle, P. and Loveday, B. (2007), “Performance Management and the Demise of Leadership”, *The International Journal of Leadership in Public Services*, Vol. 3 No.2, pp. 18-28.
- De Vries, M. and Nemec, J. (2013), “Public sector reform: and overview of recent literature and research on NPM and alternative paths”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 26 No.1, pp. 4-16.
- Dereli, C. (2009), “Smoke and mirrors and performance management. Democracy, accountability and community engagement, as a hidden agenda emerges?”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24 No.1, pp. 42-56.
- Diefenbach, T. (2007), “The managerialistic ideology of organizational change management”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 No.1, pp. 126-144.
- Diefenbach, T. (2009), “New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic ”Enlightenment””, *Public Administration*, Vol. 87 No.4, pp. 892-909
- Fairclough, N. (1993), “Critical discourse analysis and the marketization of public discourse: the universities”, *Discourse & Society*, Vol. 4 No.2, pp. 133-168.
- Fairclough, N. (1995), *Miten media puhuu*, Vastapaino, Tampere.(Media discourse)
- Filander, K.(2000), *Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla*, Acta Universitatis Tamperensis 777, University of Tampere. (Development work in transition: reconsidering commitment, consent and resistance in the public sector in the 1990s.)
- Haveri, A. (2002), ”Kuntien uusi johtaminen – suuntaviivoja tulevaisuuteen”, *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, Vol. 2 No.2, pp. 222-226. (New municipal management – future guidelines)
- Kaljunen, L. (2011), *Johtamisopit kuntaorganisaatiossa – diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle*, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 422, Lappeenranta University of Technology. (Management ideas in municipal organization – discursive research in the social and health care context from 1980 to 2000)
- Kankkunen, K. and Matikainen, E. (2013), *Tutkimus kuntien johtamisen nykytilasta, Kunnallisalan kehittämissäätiö, Fennia Consulting Oy, http://www.kaks.fi/sites/default/files/Kuntajohtamistutkimus_raportti_12.6.2013_0.pdf read 13.4.2014* (A study of the contemporary state of management in Finnish municipalities)
- Kunta-alan työolobarometri 2012, Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä 11.3.2013, http://www.tyoturva.fi/files/3055/Kunta-alan_tyolobarometri_2012.pdf, read 1.8.2014 (Yearly indicator study of municipal sector working conditions by The Centre for Occupational Safety, Finland)
- Lundquist, L.(2001), ”Tystnadens förvaltning”, in *Utan fast punkt. Om förvaltning, kunskap, språk och etik i socialt arbete*, Socialstyrelsen, Sweden. pp. 13-29.
- Lähdesmäki, K. (2003), *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen, tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden*

- määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun.* (New Public Management and Reforming Public Sector Management: A study of the principles of organizational efficiency, economy and effectiveness, public sector entrepreneurship, performance management and accountability in the public sector management reforms in Finland during the late 1980s to the early 2000s), Acta Wasaensia No 113, University of Wasa.
- Meier, K. and O'Toole, L. (2011), "Comparing Public and Private Management: Theoretical Expectations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Supplement 3, Vol. 21 Issue suppl_3, pi283-i299.
- Nygaard, C. and Bramming, P. (2008), "Learning-centred public management education", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 No.4, pp. 400-416.
- Pedersen, D. and Hartley, J. (2008), "The changing context of public leadership and management. Implications for roles and dynamics", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 No.4, pp. 327-339.
- Phillips, N. and Hardy, C. (2002), "Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction", *Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods*, Vol. 50. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Phillips, N., Lawrence, T. and Hardy, C. (2004), "Discourse and institutions", *Academy of Management Review*, Vol. 29 No.4, pp. 635-652.
- Pietikäinen, S. and Mäntynen, A. (2009). "Kurssi kohti diskurssia". Vastapaino, Tampere. (A course towards discourse)
- Pynnönen, A. (2013), Diskurssianalyysi: tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Working Paper N:o 379/2013, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. (Discourse analysis: a way to study, interpret and be critical)
- Pynnönen, A. and Takala, T. (2013), "Recognized but not Acknowledged: Searching for the Bad Leader in Theory and Text", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 8 No. 2, pp. 4-18.
- Siltaoja, M. and Vehkaperä, M. (2011), "Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa", in Puusa, A. and Juuti, P. (Eds.), *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Hansaprint: Johtamistaidon opisto, pp. 206-231. (Discourse analysis in management and organization studies)
- Vakkuri, J. (2010), "Struggling with ambiguity: public managers as users of NPM-oriented management instruments", *Public Administration*, Vol. 88 No. 4, pp. 999-1024.
- van Bockel, J, and Noordegraaf, M. (2006), "Identifying identities: performance-driven, but professional public managers", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 29 No.6, pp. 585-597.
- Virtanen, T. (2000), "Changing competences of public managers: tensions in commitment", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13 No.4, pp. 333-341.
- Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language, 1989, Random House, London.
- Kuntalaki 365 /1995. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>, (Local Government Act 365/1999, unofficial translation by Ministry of Finance, Finland, <http://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/1995/en19950365.pdf>.) read 12.12.2013
- Osakeyhtiölaki 624/2006, <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>, (Limited Liability Companies Act, unofficial translation by Ministry of Justice, Finland, <http://www.finlex.fi/fi/laki/kaannokset/2006/en20060624.pdf>) read 12.12.2013
- <http://file05.webcast.fi/K/KAKS/seminaari/index.htm>, read and transcribed in August 2013

About the authors

Anu Pynnönen M.Sc., MA, is a doctoral student at Jyväskylä University School of Business and Economics, Head of Adult Education at South Savo Vocational College

Tuomo Takala Ph.D., is professor of Leadership and Management, Jyväskylä University School of Business and Economics

Table 1: Discursive indicators

	Business management discourse / private sector	Municipal management discourse / public sector
Actors, organs and management	management, leadership	administration, government, governance, bureaucracy, regime, management
	managing director, CEO	chief executive, mayor
	corporation, company, business	municipality, town / city, joint municipality
	director, manager	elected official, official / public official
	board of directors, General meeting, Chairperson	local council, local executive, (local authority committee, management board, subcommittee, commission) Chairperson
	shareholder	municipal citizen, resident
Operations and operational context	customer, owner	resident, tax-payer
	buyer, seller, subscriber	receiver of services, recipient
	profit, profit generation	organizing of services, securing of services, performing functions prescribed by law
	competition, market, growth	municipality, community, area, region
	sales, demand, price, payment	taxation, tax revenue, appropriation
	finance, profit distribution, option, dividend	budget, financial plan, operational and financial targets, appropriation, covering the financing requirements
	articles of association, memorandum of association	administrative regulations
Values, aims and principles	efficiency, performance, productivity, results / outcomes	sufficiency of funding, balance of income and expenditure, effectiveness, economic efficiency
	financial gain, promoting the interests of the company	residential well-being and sustainable development
	shareholder decision-making	right of residents to participate and to exert influence self-government of residents, democracy, political steering
	private interest	public interest, common good

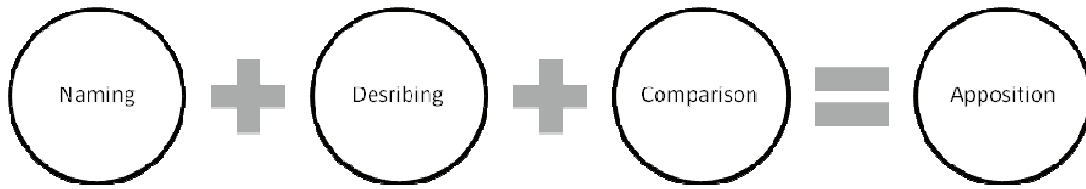


Figure 1: Apposition of discourses

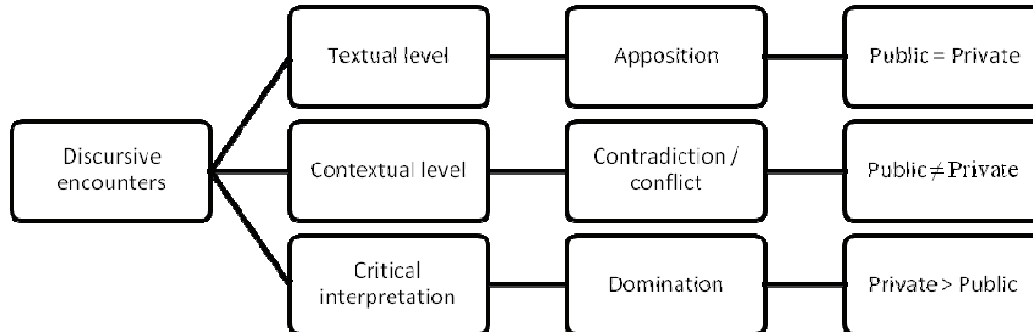


Figure 2: Phases of analysis and types of discursive encounter

V

**THE DISCURSIVE DANCE: THE EMPLOYEE
CO-OPERATION NEGOTIATIONS AS AN ARENA FOR
MANAGEMENT-BY-FEAR**

by

Pynnönen, A. & Takala, T. 2014

Submitted to Journal of Business Ethics 2014.

THE DISCURSIVE DANCE: the employee co-operation negotiations as an arena for management-by-fear

ABSTRACT

The purpose of this article is to qualitatively describe and critically explain the discursive formation of employee co-operation negotiations in Finland as an arena for management-by-fear. The article consists of a theoretical review, covering recent research on management-by-fear and its destructive effects. The empirical study consists of media texts and company media releases in Finland in 2012-2013. The main conclusions are that there are distinctive features in the co-operation negotiations that enable and enforce the possibility of management-by-fear and thus, destructive leadership. The process, supported by law and very much against the original aim, enhances authoritative leadership, objectification of employees, distortion of information and misleading, and the negative consequences thereof. The process is an employer-invited discursive dance where the employee has to follow through the set steps and in the set rhythm, with the media orchestrating the tune and managing the fear. The study adds a valuable element to the research areas of downsizing, bad management, and the discursive construction of these phenomena.

KEY WORDS: Downsizing, cooperation negotiations, Finland, discourse, critical interpretation

1 INTRODUCTION

“We are being managed by fear. The employees don’t dare to open their mouths.”

Corporate downsizing is a global phenomenon that manifests itself in the termination of employment, either permanently as dismissals or temporarily as lay-offs. This phenomenon is typical of economic recession periods, where companies try to increase their economic success in the declining markets and smaller profits. In Finland, the dismissals are governed by law, namely “the Act on Co-operation Within Undertakings”. This Act protectively regulates the actions of the employer in relation to the employees in the process of downsizing. Many people feel, however, that the legislation of co-operation negotiations is outdated and turned into a “dismissal-law”: the “letter of the law” is complied with but the spirit within it has been lost long ago (Eriksson 2006, 137).

Downsizing (and dismissals within) can be defined as a “questionable business undertaking which encompasses many diverse, often conflicting discourses” (Vuontisjärvi 2013, 293). As a part and partial synonym of “restructuring” the job losses and outsourcing have become a part of “the natural workings and operation of a free and increasingly global marketplace of jobs and careers” (Hirsch & De Soucey 2006, 172). Downsizing is also a method of producing and increasing shareholder value. It has at least temporary effects on the stock price of the company and since these effects often are temporary, the process may become repetitious. (Fagiano 1996). Downsizing itself can be defined as “intentional and planned elimination of jobs and positions” (Lämsä & Takala 2000, 389). It is “a rational, predictable tool by which the financial performance of a business enterprise can be manipulated” (Lämsä 2001, 15).

Economical elements, e.g. profitability, are emphasized in the argumentation for downsizing in corporations. The necessity and no-alternative rhetoric is used frequently. Accounting information is used as a rhetorical tool to legitimize the downsizing actions but the reasoning is not supported by explicit data or accounting figures, i.e. the presented financial reasoning is not based on evidence. (Mäkelä & Näsi 2009). The emphasizing of the primacy of economic factors, rationality, efficiency and (long-term)

competitiveness are often used to justify downsizing, thus highlighting the utilitarian cost-benefit values of business (e.g. Lämsä & Takala 2000, Kujala 2001). Vuontisjärvi argues that "if lay-offs are to be seen 'normal' management practice, the likeliness for them to be a recurrent practice is implicitly increased" (2013, 309). Stein (1997) states that "downsizing is an institutionalized solution ... embedded in a worldview that defines human life as nothing more than a globally competitive marketplace". Stein further questions whether downsizing is evil per se or becomes evil through the way that it is implemented: rationalized by the argumentation of organization's economic survival. (1997, 232).

The co-operation negotiations do not only affect those employees that are dismissed. The task, workloads and work contents of the remaining are also affected, usually requiring more work more efficiently, since the work force is smaller. In addition, the changes induce competition, conflicts and tensions among the remaining employees. (Järvensivu 2007, 46.) Employee downsizing can become repetitive and the negotiations a part of normal procedure. McKinley et al. (1995) suggest that it has become an institutionalized management practice which is taken for granted and as legitimate by managers (see also Lämsä 2001).

The ethics of downsizing have been studied extensively, (e.g. by Orlando 1999, Lämsä 2001, van Buren 2000), especially in the framework of corporate social responsibility, the stakeholder theory and foremost from the employee's point of view. The ethical aspects concentrate on the justifiability of the downsizing decision and the way the employees and the community are treated (Vuontisjärvi 2013). Many of these studies are based on analysis of media texts but the present study aims at describing and explaining the procedural (legislation-based) and management aspects of the phenomenon. The recent CSR-related study by Vuontisjärvi (2013) shows how corporations (re)construct questionable (i.e. unethical or socially controversial) business practices in the context of downsizing by using different argumentation strategies. Vaara et al. (2006) have in their study analyzed media texts, the role of the media, and the use of discursive argumentation strategies for purposes of legitimation of industrial restructuring.

The present study approaches the context of downsizing from another angle, not directly connected with the CSR-framework: the viewpoint of management-by-fear enabled by legislation, constructed in the discursive dance of the management, the employees and the media, and enhanced by the reconstructive role of the media. Thus, Vuontisjärvi's annual report approach is now complemented by another type of empirical setting, including also the power element of the media. Although legitimation as an end and result is discussed also in the present study, the focus is on describing and explaining the construction of the discourse.

The purpose of this article is to qualitatively describe and critically explain the discursive formation of employee co-operation negotiations in Finland as an arena for management by fear. Our study approaches the discourse of downsizing from the procedural viewpoint: the construction of the co-operation

negotiation discourse in the media. The foundation is laid by legislation that defines the official framework of the negotiation process. The research questions are: 1) how are the cooperation negotiations constructed as a discourse, 2) what are the consequences of this construction, and 3) does the discourse itself or the constructive process enable forms of bad management, especially management-by-fear. In addition, the participants (voices) and their roles are analyzed as components of the negotiation process and of the discourse.

After this short introduction, the article proceeds into the theoretical and contextual framework of the study. The analysis process and the results are presented after the framework. The interpretation of the results against the presented framework is described in the conclusions.

2 FRAMEWORK OF THE STUDY

This study has three different frameworks: 1) (the legislation of) the Finnish co-operation negotiation system, 2) previous research of management-by-fear, and 3) the analysis of discourse. In addition and in relation to the discursive approach, the role of the media will be discussed. We will address these frameworks in the following chapters.

2.1 The Finnish negotiation system

The Finnish Act on Co-operation within Undertakings (334/2007) stipulates the negotiation system relating to the situations where companies are downsizing their operations and dismissing employees, either permanently or through temporary lay-offs. The employer is through this Act obliged to mandatory consultation with personnel representatives also in other matters. The Act itself covers a variety of factors to be handled through the negotiation procedure: e.g. training plans, principles of recruitment, informing the employees about the financial status of the undertaking, plans of internal communication and plans for advancing equality. The Act has, however, a reputation of being the "Dismissal Act".

The aim of the Act is to increase and support the interactive co-operation of companies (undertakings) and their personnel, to aid the collective developing of the operations, and to enhance the " the employees' opportunities to exercise influence in the decisions made within the undertaking relating to their work, their working conditions and their position in the undertaking " (Act on Cooperation).

The main idea of the law is that before any actions or implementation of plans, "the grounds, objectives, purposes and effects thereof shall be handled in the spirit of co-operation with the representatives of the personnel groups concerned in order to obtain consensus". In order to do this, the employer shall give the "representatives of the personnel groups concerned with available information necessary for handling the matter" (Act on Co-operation).

Although the Act covers many positive and development-related issues, the most famous chapters are “Changes in business operations affecting the personnel and arrangement of work” and especially “ Co-operation procedure in reducing the use of personnel”. The first refers e.g. to closures, transfers and reduction of operations as well as to the use of external labor. The second is applied when “the employer considers measures which may lead to notice of termination, lay-off or reducing a contract of employment to a part-time contract of one or several employees on financial or productive grounds. These provisions shall also apply if the employer intends to otherwise serve notice of termination, lay-off or reduce a contract of employment to a part-time contract of one or several employees on aforesaid grounds “. (Act on Co-operation.) This process is described in Figure 1.



Figure 1. The process of co-operation negotiations

Within the negotiations and for the purposes of the present study, there are some interesting features: 1) role of the employer, 2) information and confidentiality, 3) the representational voice of the employees, and 4) fulfilling the duty to negotiate.

When either changes in business operations or reducing the use of personnel are concerned, the process is always initiated by the employer, who makes “the proposal for commencement of the co-operation negotiations” (Act on Cooperation). The employer is, naturally, represented by the manager or management of the company. The negotiations aim at a consensus. If, however, such a result is not reached, the employer can decide - on the basis of the initial proposal and after fulfilling its duty to negotiate - on these matters.

The information used in the negotiations is also provided by the employer: “he is to provide the representatives of the employees concerned with information, in writing, available to him: 1) on the grounds for the intended measures; 2) initial estimate of the amount of terminations, lay-offs and reduction of contracts of employment into part-time contracts; 3) report of the principles used to determine which employees shall be served notice of termination, laid-off or their contract of employment or reduced to a part-time

contract; and 4) time estimate for implementation of the said terminations, lay-offs and introduction of the said part-time contracts". The employer is not, however, required to disseminate information that would "without prejudice cause significant damage or harm" to the company or its operations (Act on Co-operation).

Confidentiality means that there are certain types of information that the participants of the negotiations cannot disclose. These include information relating to business and trade secrets, non-public information about the employer's financial position, information relating to the company's security and security systems, and information relating to a private person's personal information (e.g. concerning health or financial situation). This, however, requires that the employer has informed what is considered a business and trade secret and what other information is considered confidential, and that the representatives have informed their employees of the confidentiality. This confidentiality applies during the entire duration of the contract of employment, i.e. also after the negotiations are over.

The employees have a representational voice in these negotiations: usually shop stewards of different trade unions are the ones commenced to represent the different personnel groups. Membership in a trade union is therefore a gate to both (restricted) information and the negotiation rooms.

The duty to negotiate is fulfilled - if the provisions of the Act have been followed - once six weeks have passed since the start of the negotiations (2 weeks in companies with less than 30 employees). During the process the negotiations and on the basis of the information provided by the employer, the aim is to "obtain consensus in the spirit of co-operation" on matters such as the grounds and effects of the reductions, principles and plans of action relating to the reductions, ways of limiting the number of people affected and alleviating the consequences of the reductions.

2.2 Management-by-fear

Management-by-fear is connected to hierarchical organizations and asymmetrical power distribution. The leader-managers have the responsibility to make and execute decisions. These decisions cannot satisfy or please all those involved, and sometimes the execution involves coercion. (Eriksson 2006.)

Management-by-fear can be considered as a form of bad leadership and especially so if the involved intimidation is intentional. Management-by-fear arouses the same feelings as workplace bullying and can consist of verbal threats, isolation and public humiliation. Management-by-fear can be defined as abusive behavior, including either creating threats or utilizing existing threats to get personal or organizational gain. (Parviainen 2008.) Workplace bullying, in turn, can be defined as a form (or end result) of abusive supervision. The bullies are often leaders and supervisors, enabled by their status and power. In general, bullying means being the target of repetitive or continuous negative acts (oppression, threats, harassment, and social exclusion) performed by

others. These acts aim at humiliating, intimidating or punishing the victim. They can also take more subtle forms, e.g. giving meaningless tasks, withholding information, threatening with job loss or deliberately giving confusing and contradicting orders. (Zapf, 1999; Zapf & Einarsen, 2001; Vega & Comer, 2005; Harvey et al. 2007.)

According to research, workplace bullying in Europe is most common in Finland (Eriksson et al. 2010). The meaning of work is a moderator of the relationship between experiences of bad leadership and job performance, e.g. abusive supervision has a highly negative effect on job performance when the meaning of work is high. (Harris et al. 2007.) This is the case especially in Finland in those geographical and population areas where unemployment rates are high, earning possibilities are scarce and re-employment is hard, e.g. due to reasons of age or level of training.

In management-by-fear, threat and extortion are often intentional and target-oriented, strategically and tactically utilized methods. Such a threat can be e.g. threatening with the end of employment, used to pressure employees to improve their results. (Parviainen 2008.) Threat and extortion can also be defined as results of insincere, exploitative and restrictive leadership. Insincere leadership consists of deceitful and dishonest behavior, the distortion or withholding of information, and unfair or unequal treatment of subordinates. In exploitative leadership the focus is on forcing the subordinate to accomplish tasks by threatening and external motivating. The restrictive leader, in turn, does not empower or involve subordinates, denies their participation and rejects their ideas. These types of leadership also fill the characteristics of abusive supervision and are subcategories of destructive leadership. (Schilling, 2009.) Destructive leadership behavior can be defined as harming the organizational members or aiming at short term results on the expense of long term consequences. Destructive leadership can also be called unethical leadership. (Illies& Reiter-Palmon, 2008; Aronson, 2001.)

There are at least three types of management-by-fear: 1) the fear is produced by the insecurity, change and unpredictability in the working society, 2) the leader-manager uses fear without intention or acknowledging it, and 3) leadership is intentionally built on fear and intimidation (Macchiavellism) (Eriksson 2006, 116.) The intentional building of fear and intimidation are related to destructive, tyrannical and despotic leadership. Despotic leadership manifests itself as authoritarian and inconsiderate behavior: the despotic leader may be aggressive, difficult to approach and require obedience and compliance (Schilling 2009). Tyrannical leadership is a type of destructive leadership and it means the oppressive, unpredictable and vindictive use of power and authority. The behavior of tyrants is arbitrary and aims at serving their own interests. Tyrants belittle their subordinates and criticize them in public, lack empathy and consideration for others, apply force to resolve conflicts, and use arbitrary punishments. (Einarsen et al. 2007; Ashforth, 1994, 1997.) Tyrants may have a good organizational cause for their behavior. However, they usually achieve their results at the expense and not with the help of their subordinates. They use building distrust, propaganda and scapegoats as methods of leadership.

This type of leadership typically appears in a supervisor-subordinate-relationship and is therefore usually difficult to detect. (Tepper, 2007; Einarsen et al. 2007.)

Threat or creating a threat is the essential feature of management-by-fear. The creation of threat can be extortion, using the termination of employment as the stick to enhance work results. The threat does not need to be verbal but tones and color of voice, tighter control of work and quality control can also be vehicles of threat. Management-by-fear is based on the idea that, at least in the short run, fear and threat can result in positive outcomes. Fear can also be used to develop the managerial position: creating threats and then finding solutions for them is a way of convincing and getting loyal followers. (Parviainen 2008.)

Management-by-fear is not necessarily related to aggressive supervisor / manager behavior but has, according to Parviainen (2008) developed into a collective control instrument: mass dismissals, for instance, can be perceived as effective procedures to manage-by-fear. The co-operation negotiations may be considered as a new game strategy of the management. It is a custom, a normal procedure which does not necessarily lead to big changes or even dismissals. The experience of the workers is that the employer plays the negotiation card immediately after small fluctuations in the market, even if the company had made good financial results. (Järvensivu 2007.) One of the factors creating an atmosphere of fear is the internal competition, legitimized by the management through the prevailing market situation or other circumstances (Eriksson et al. 2010).

The feeling of fear is often connected to experiences of power, control and management. Fear can change from a feeling into a mode when people are constantly afraid of losing their jobs. According to the critical perspective, this fear can be manipulated by the management. (Eriksson 2006.) And it seems that management-by-fear, connected to the structural changes of the working life, is a considerably more efficient instrument of control than the behavior and appearance of an authoritative and threatening leader. Management-by-fear (and the politics of fear behind it) offers a possibility for the increase of leaders and supervisors. In addition, it enables the re-concentration of power from the employees back to the leadership. (Parviainen 2008.)

The terminology of change related to co-operation negotiations includes "downsizing" and "reengineering". The uses of these terms - as well as the justifications of negotiations themselves- bring forward the superiority of economic aims and results. They both also describe "change", which can be and often is a synonym for fear. (Eriksson 2006, 128.) They are rationalizations that are used to "portray downsizing as a means to achieving positive economic ends, such as, increased efficiency and profitability" (Vuontisjärvi 2013, 309).

Fear is something learnt, usually as a result of punishment and aiming at avoiding the punishment again. Elicitors of fear are produced when something negative (trauma, conflict, pain) is experienced during the appearance of the elicitor. (Appelbaum et al. 1998). Therefore, the human employee mind learns to fear the co-operation negotiations procedure: it has earlier led to something bad (dismissal, layoff and consequences thereof). The participation of the media

creates danger expectancy and increases the fear of punishment, i.e. dismissal, and fear of change.

Management-by-fear involves features of tyrannical and despotic leadership, types of destructive leadership, workplace bullying and abusive supervision. As a destructive type of leadership, it may also involve unethical behavior. The possibility for these elements to appear is present in the negotiation process. We will next elaborate on this connection of management-by-fear and the process.

2.3 Possible elements of management-by-fear in the negotiation process

We earlier concluded that there are certain elements within the CN process that are interesting for the purposes of this study. They included 1) role of the employer, 2) information and confidentiality, 3) the representational voice of the employees, and 4) fulfilling the duty to negotiate. We now elaborate on these elements in their relation to and as possible precedents of management-by-fear.

2.3.1 Role of the employer: authoritative measures

Management-by-fear is connected to authoritative leadership in which control plays a central role (Eriksson 2006). Strong displays of dispositional power – especially against the value-based expectations of subordinates – and rigorous vertical management create fear (Luomanen 2009). Authoritative leadership is widely considered to be negative and to have destructive consequences, usually for the followers. Even though control and management are a part of the organizational steering process, the employees are controlling themselves to a growing degree. Fear in workplaces is created, in addition to by the insecurity of markets and the environment of the workplace, also by the tensions created by expert workers' work ideals and the bad leadership and control measures based on hierarchical power positions. (Eriksson et al. 2010.)

According to the Act on Co-operation, the process is based on the employer's initiative. In a sense and much against the original aim of the Act itself, the announcement by the management to start co-operation negotiations means a backdrop to a period of authoritative leadership. Regardless of the leadership ideology and management models being practiced, the negotiations are clearly a process controlled by the employer, represented by the management. The employees – once active subjects in their work – lose their position as subjects and are clearly objects of the procedures (Ranki 2000).

The legislation sets clear steps and the order for the procedure. It sets out the indisputable norm, against which it is illegal and therefore impossible to (publicly) act. The authority is of the highest order: a law. Power is back in the hands of the authority, the hierarchically superior. The leaders take the lead and the employees are forced to an unwilling tango. Within what we like to think as

the empowerment-oriented, delegated and shared postmodern leadership, "Management by Perkele¹" is back, with permission. This means that fear is utilized as an instrument of authoritarian leadership style in order to enforce decisions (and to suppress any resistance) (Luomanen 2009).

According to Ferris et al., leader bullying is "strategically selected tactics of influence" which aims at creating a particular image and placing the subordinates in a submissive position. By bullying, the leader can more easily influence and control the subordinates in order to achieve the objectives, whether personal or organizational. Ferris et al. further separate assertive strategic and assertive tactical bullying and claim that strategically used bullying can have positive effects as a mastered instrument of leadership, as "an effective management tool". Ferris et al. agree that tactical bullying is aimed at short-term outcomes and that the consequences of it are negative (i.e. classical bullying behavior). They, however, claim that bullying behavior can have positive effects with "low maturity targets", in that these underperforming employees show increase in productivity. Bullying has also side-effects since the observers of such behavior may also improve their work in order to avoid becoming a target of it. (Ferris et al. 2007, 197-203.)

The final decision is always made by the employer, represented by the management of the company in question. This enforces the authoritarian aspect of the negotiation process, supports the objectification of the employees and even reinforces the role of information (or lack thereof) and the role of silence, both procedural and deliberate.

2.3.2 Information and confidentiality: disinformation, missing information and silence

On the basis of their position, the leadership of the company has the ability to control the flow of fear within the organization and into it. Information and the access to information play an important role in the creation of fear. The lack of information (as well as disinformation) creates fear. Important decisions concerning the employees (dismissals, layoffs) are often announced late and they may also be inappropriately justified. They are made by a highly selected group, defined by ownership and leadership hierarchies. Communication is not open and strategically important issues are hushed and they often come as a surprise for those involved, i.e. the employees. (Eriksson 2006.) Withholding information is not, however, considered as deception since deception requires causing someone to have false beliefs: "it is merely a case of failing to correct false beliefs or incomplete information". But the active concealing of information may have a deceptive purpose. (Carson 2001). The management (representing the employer) is ordered to give the necessary information to the negotiating parties. At the same time, however, it is not obliged to give information that would be harmful to the company or its operations. The consideration of what-is-what is for the management to decide.

¹ "Perkele" is a traditional Finnish swearword for the devil.

Kramer (2006) states that in the use of power and intimidation, information is one of the most important instruments. The not-informing and giving contradictory information can be intentional with the aim of creating insecurity, paranoia and interpersonal conflicts among the followers (i.e. employees). False information can - in addition to silence - be used as a deceptive discursive mechanism of control (Gunn 2011).

At the worst, the information about the dismissals or closures can come through media. Silence and the avoidance of giving information can be a choice, an intentional action by the decision-makers - or even beyond their reach. Silence works as discursive control through limiting information, excluding stakeholders from decision-making, and through building a power imbalance between the included-informed and the excluded-uninformed. The discursive control acts as an instrument of suppression. (Gunn 2011.)

De Maria defines secrecy as "the deliberate withholding of public interest information (data, reports, surveys etc.)" and silence as "the forced or voluntary withholding of public interest voice (speeches, verbal declarations, oral evidence, conversations etc.)" (2006, 223). He also states that secrecy and silence, as separate phenomena, are properties of formal structures, not the personal prerogatives of managers "and that their synergistically "co-serve organizational interest" (2006, 228, 230). The silence within the co-operation negotiation process can be divided into two types: 1) procedural and 2) deliberate. The possibility for the procedural silence is within legislation but the deliberate silence enables forms of management-by-fear.

Silence is a prevalent feature of the co-operation negotiations. The absolute silence of five days before the negotiations is filled with wild guessing and media exposure. The tabloids tend to feast on the news on the dismissals and terminations: the more well known the company and the bigger the number, the bigger the sales. Especially the leaders are silent: they can and will not discuss the situation since the formal procedure has been started and they can not endanger the order of the proceedings.

Silence as a phenomenon related to ethics and work has been studied widely in relation to whistle-blowing (recently e.g. Teo & Caspersz 2011). In addition, various studies have shown that the employees are unwilling to communicate difficult matters to their superiors in the organizational hierarchy. Such issues include disagreement with company decisions and ethical and fairness issues. One reason for this is the fear of retaliation and punishment, which in practice could mean losing one's job. (Milliken et al. 2003.)

Gunn found in her study that silence, false information and discursive deflection form the mechanisms of discursive control. The study of low-wage workers experiencing job loss reveals discourses that silence and deflect attention from the interests of this group. Discursive deflection means "the discursive construction of ideology as privileged through constructing any other discussion (competing narrative) as an act of resistance and an intentional negation of the 'right' ideology". Discursive deflection thus allows a single voice and denies other "competing ideologies". (Gunn 2011, 38-41.)

2.3.3 Representational voice of the employees: losing position as subjects

In organizational restructuring, represented in this study by the co-operation negotiations, there is a clear asymmetry in the access to information and also voice (see also Erkama & Vaara 2010). The manager-subordinate or employer-employee relationship itself is asymmetrical and therefore personnel can "easily be subject to intimidation and unjust actions that violate their autonomy" (Bowman & West 2007, 128).

Silence is also a part of the negotiations themselves. Both parties – the employee representatives and the company representatives – have meetings among them but the proceedings of these meetings are not public. The only information is often the formal memos of the meetings. The subjects – employees, experts, individuals – become objects in and of the negotiation process. Losing position as subjects makes them become wage sums, working hours and dispensable expenditure. The subjects, workers, become invisible as persons, human beings and individuals (see also Gunn 2011). According to Luomanen (2009), agency plays a significant role: it consists of the ability to stay in control and the scope of action available to the person who faces the fear.

Within the negotiations, the employee as a subject of his or her own work, becomes an object of the employer's actions. Even though the process is intended for the benefit of the workers as an arena of mutual co-operation, the negotiations are always a management-induced process in which the workers have the obeying role. This is a feature of authoritative leadership, which in turn is acknowledged as form of destructive leadership.

According to Stein (1997, 244), "despite the screen of rationality, of dispassionate objectivity, of necessity, and of computerized impersonality, the selection of who is to be kept and who is to be fired is always personal choice and never mere number". During the negotiating process this objectification is manifested in the possibilities of the workers to genuinely affect the result of the negotiations: there are cases in which the result seems to be known well in advance, even on the individual level.

2.3.4 Fulfilling the duty to negotiate

The consulting nature of the procedure produces an illusion of the possibilities of the employees, through their representatives, to affect the outcomes or decisions of the procedure. The duty to negotiate is fulfilled if the employer follows the protocol described in the Act on Co-operation within the timeframes and deadlines set in it. It has been studied, however, that the outcomes (numbers of dismissals, layoffs, outsourcing and termination of business areas) are already known in the beginning and the negotiation has little – if any – effect on them (Ranki 2000). Therefore the employees feel that the decision (to downsize) is often done before the negotiations are even started (Vuontisjärvi 2013). Thus the genuineness of the whole negotiations is questionable.

2.4 Discourse and discourse analysis

Discourses can be defined as established language practices that contribute to the construction and production of a phenomenon. A discourse is a textual entity and a part of socio-cultural practices, a constructive element of social reality. The study of discourses aims, in addition to the identification of discourses, at analyzing how social reality is actualized in and through them. The focus is on how something is said and how this affects the construction of the phenomenon. Discourses are ways of describing and making sense from a certain angle and in a specific way. The power of discourses is in their ability to describe the world: through the choices in language use, a certain representation of the issue, related subjects and their relationships and identities is constructed. A discourse thus creates a perspective to the moment, phenomenon and subjects at hand, while at the same time describing the way things are. (Siltaoja and Vehkaperä 2011, Pietikäinen and Mäntynen 2009.)

A discourse can be also defined as interrelated texts, their production, dissemination and receiving. Our social reality is produced by textual entities that may consist of various different kinds of texts that belong to a discourse and represent it. The texts become meaningful through and in relation to other texts, i.e. intertextually, and also in relation to the socially constructed world where they are produced. (Phillips & Hardy 2002.) Vuontisjärvi states that in downsizing, the corporate manager faces “diverse and possibly contradictory discourses” (2013, 296).

We define the discourse of the cooperation negotiations as an intertextual construction, consisting of different texts: the Act of Cooperation, the releases of companies relating to the subject, the media texts informing and commenting on the releases and information in them as well as the speech and textual production of the individuals affected by the negotiation process. In this discourse there are multiple voices: the voice of the law, the voice of the employer (management / company), the voice of the media, and the (apparently missing) voice of the employees. These voices and texts are not in unison but it is exactly the contradictions and tensions in and between them that are in the focus of our research. The textual and intertextual process of discourse construction, the interpretation of the construction and the interpretation of the produced representations are the focus of our research.

We approach the discourse from a basically critical point of view but also seeing the analysis as a deepening process from the textual level through interpretation into critical analysis and interpretation. The three-phased approach (Pynnönen 2013) allows us to analyze the textual and linguistic choices, the way different representations and meanings are created by these choices, and to critically interpret the representations within the framework of the co-operation negotiations as a possible arena for management-by-fear. Although our own context as researchers is of a critical stance, we interpret the discourse in its local context (as a discursive dance between the management and the employee, based on the legislative framework) and in its larger societal

context, as a prevailing and therefore consequential phenomenon of the present Finnish working life. Our critical analysis aims at producing a picture of and comment on the co-operation phenomenon, not as a taken-for-granted and acceptable management procedure but as a legislatively supported, ethically questionable and media-orchestrated possibility for the implementation of bad management.

2.5 The role of the media

The role of the media is powerful. Journalists act as editors of messages, thus deeply involved in the construction of public discourses of different phenomena. The writers and editors of media texts decide, through their linguistic, textual, intertextual, discursive and interdiscursive choices, the perspectives and actors (voices) of a specific representation or meaning construction. (e.g. Fairclough 1995, Vaara et al. 2006.)

In the publishing of dismissal and layoff news, management-by-fear is represented as a form and part of the Finnish management tradition by the media (Eriksson 2006, 136). Fear is a socially constructed feeling that can be transmitted easily from one person to another. The creation of threats within working communities is a method of creating fear. (Eriksson 2010, 196.) The contagion or contagiousness of fear, i.e. collective fear, can be consciously used both in political decision-making and in the working life. Collective fears are fears because they are not discussed and they often remain unconscious. Typically, the fear effect is diminished or abolished when they are recognized or the practices, norms and procedures related to these fears are changed. (Parviainen 2008.)

Altheide and Michalowski have studied fear as a discourse, as communication, symbolic awareness and expectation of danger and risk. This discourse of fear is especially induced by news and the media. Although their research context is American and mostly related to crime, the same discursive construction of fear is possible also in other contexts and of other subjects. Fear is used in a way to provide entertaining news but this way also benefits "agents of social control and promotes distrust among the audience". (Altheide & Michalowski 1999, 475-476.)

3 RESEARCH SETTING: SAMPLE AND METHODS

The sample of the study consists of news articles, related articles and media releases of five large Finnish multinationally operating corporations and their companies. These companies represent strong and internationally acknowledged Finnish business areas as well as the media. The total sample consists of 373 texts, mainly news articles and press releases, amounting to a total of 303 text pages. Table 1 describes the company-specific details of the sample.

TABLE 1 Structure of sample

Company / corporation	Period included in the sample	Number of articles	Number of pages
Sanoma	January 2012 - November 2013	59	67
Nokia (Siemens Networks and Nokia)	January 2012 - November 2013	85	80
Metso	September 2012 - December 2013	77	61
Finnair	April 2012 - November 2013	78	59
Rautaruukki	May 2012 - December 2013	74	36
Total		373	303

The starting point for the sample collection was Helsingin Sanomat, the biggest Finnish newspaper. The sample was gathered via internet, first through the website of Helsingin Sanomat and the news it has linked to its articles concerning the chosen companies. These linked articles are either by Helsingin Sanomat itself (related news in other sections or volumes of the newspaper) or by other newspapers or magazines. This basic sample was further widened by searching the net (google.fi) with the company's name and co-operation negotiations (e.g. "Sanoma YT" type of search). Usually the first 100-150 finds covered the issue. Different types of personal web sites, blogs and discussion forums are not included in the material, only officially or publicly published

texts. General articles (related and published in the connection of co-operation negotiations but not to a specified company) were, however, included if they turned up during the sample collection process (e.g. articles related to fear and consequences of job loss). Press releases of the analyzed time period were collected from the companies' websites if they were available.

The sample was organized in company-specific text files, arranged in chronological order. The aim of this decision was to create a basis for the procedural description of the CN process. All the five case companies were analyzed first as separate files. A list of contents was created for each file, containing the headlines of the articles, in order to more clearly see the role of the media. Each file was then analyzed separately and thematically grouped by content analysis. The basic themes were the five legislation-based elements described above but also other recurrent themes emerged. After the company-based approach the outcomes were combined.

The results of the analysis themes is presented next. First we discuss the construction of the discourse and the interpretation of that construction. These answer our first two research questions: how the co-operation negotiations as a discourse are constructed and what the consequences of this construction are.

4 CONSTRUCTION AND INTERPRETATION OF THE DISCOURSE

The results of the analysis are presented in the following sections in connection to the presupposed elements of the discourse: 1) the role of the employer, 2) information and confidentiality, 3) the representational voice of the employees, and 4) fulfilling the duty to negotiate. (NOTE! For reasons of saving space and avoiding excessive repetition, the abbreviation "CN" is used in the examples for "co-operation negotiations". In addition, italics are used by the authors for emphasis.)

4.1 The dance invitation: role of employer - management

In many places the invitation to CN is expected with feelings of fear.

4.1.1 The employer-initiated process

According to and following the legislation, the co-operation negotiations are a management-initiated procedure when it concerns dismissals and lay-offs. The decisions both to start the negotiations as well as their final result are employer-induced. This creates a representation of authoritative leadership.

The CN law is in practice a dismissal law that grants the employer one-sided decision making rights. With this law it is impossible to guarantee the employee any rights.

In this management-induced process, the employees feel that they are being pressured, oppressed and even extorted by the management, and that they have to adjust and do more in order to save their jobs (and themselves) during the negotiations.

Because Finnair cannot reach an agreement on sufficient and permanent wage reductions and of cuts in working conditions, it pressures its employees and tries to find savings by transferring work bit-by-bit to its subcontractors and far from its own employees.

Since the decision to start the negotiations is at the employer's will, they can be started repetitively, enhancing insecurity and creating a more permanent atmosphere of fear.

"With constant CN and the threat of transferring operations abroad aims in my opinion at oppressing the workers and getting cheap contracts."

"The whole staff is constantly on tiptoes since they don't know where the next reductions will happen."

In short, the role of management is primary within the negotiation process and may induce authoritarian leadership practices. Authoritative leadership entails the loss of autonomy of the employees and may create feelings of being "at the mercy" of the management. These feelings increase insecurity and losing position as subjects, which are components of fear.

4.1.2 The numbers and reasons

The stock price of the company rose by a percent after the dismissal news. According to... the company should have had patience instead of a short-term fix of its market value.

The commencement of the cooperation negotiations consists of the management information concerning the need to reduce staff or working hours, the estimated numbers of reduction, and the operational coverage of the negotiations (business areas, places of business, personnel groups). The employer should give the available initial estimate of the reductions (Act on Co-operation). There is clearly a tendency to estimate - as enabled by the law - the maximum number affected by the negotiations. In addition, the initial operational range of the negotiations is usually larger than the result, i.e. more business areas are included. The result usually is smaller than the originally announced estimate and often also the initial range of people within the negotiations is tenfold (or includes the whole personnel) than the jobs to be cut.

The negotiations concern almost 4.100 Finnish Metso-workers within the paper industry. The estimated need for reduction is max 630 workers. According to plans this includes the outsourcing of 150 jobs.

CN applies to all personnel at Sanoma Magazines Finland and SanomaTekniikkajulkaisut. The estimated reduction of personnel is maximum 95 people out of the 811 people within the negotiations.

The announced numbers and the end results of the negotiations have been statistically followed up by SAK (the Executive Board of the Central Organisation of Finnish Trade Unions, www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot) and these statistics clearly show this tendency. Whether this is a technique of negotiation (as in bargaining and bluffing, see Provis 2000),

remains unclear. The overestimated or even exaggerated numbers do, however, put pressure on a larger portion of the employees than necessary. In addition, the numbers act together in creating threat, which hangs over the heads of more people than necessary.

Another aspect of numbers is related to the reasons for the CN process and the dismissals. Usually the management gives economical or related grounds as the basis of their decision to start the dismissal process.

Vuontisjärvi (2013) identifies a range of discursive argumentation techniques which are used in corporations to argue and construct a possibly questionable action as a part of normal and routine management, even as inevitable and unavoidable. These techniques include rationalization, normalization, inevitability and emotional/moral distancing. They often are related with basic business values and expectations of profit, effectiveness, competitiveness and growth.

The difficulties of the mobile phone company Nokia are so big that the reorganization of business is inevitable.

“Renewal is unavoidable. It is important for us to remain financially profitable. It is the basic precondition for independent journalism.”

Finnair has to start CN because the need for cabin crew decreases considerably in the future transfer of business to Flybe.

Rationalization is a discursive strategy which builds on reasoning a course of action or operation with objectives, effectiveness and explanations of appropriateness: elements of the business context and utilitarian thinking (Siltaoja 2009; Vaara et al. 2006). Even though the financial results are good at present, profitable operations in the future are used to legitimate downsizing and layoffs. In addition, the viewpoint of corporate logic or the state of an individual company is chosen as reasons according to the managerial needs of justification. (Erkama & Vaara 2010.)

“The situation in the market is insecure and we prepare for a period of slow economic growth”.

“We have to, however, ensure our competitiveness and leading position in the rapidly changing business environment.”

The planned procedures are a part of a 140 million euro savings program that aims at returning competitiveness and vitality of Finnair.

The stress of job loss may increase if the employee is not provided with a rationale, a legitimate explanation, for the dismissal. This explanation should include the specific criteria used in the decision-making. (Eby and Buch 1998.) In this discourse these rationales seem to be replaced by the impersonal and utilitarian rationalizations, with actions contradicting the official financial state of the company.

"It seems that the sulfur directive is now being used as a pretext. Nobody knows yet the costs of the directive but it is already used as an excuse for carrying out heavy personnel cuts."

At the same time as the jobs of many journalists are at stake, the media houses pay considerable dividend to their owners.

NSN starts CN in order to reduce 150 jobs in Finland. The information is surprising since recently NSN informed that it is hiring hundreds of workers in Finland.

"It is incomprehensible that Finnair still continues these cuts even though the financial results have already turned positive

In short, the role of the management is to estimate the impact of and justify the decisions to start the co-operation negotiation process. The tendencies to overestimate the extent and coverage of the negotiations, as well as rationalizations of different sorts, increase the insecurity of the employees.

4.1.3 The communicative role of management in creating threat and enhancing fear

Managers and leaders, especially CEO's, of the analyzed companies participate communicatively in enhancing the atmosphere of fear. The construction of fear is created by expressions and word choice, increasing insecurity and threat.

"The effects on personnel will be substantial and apply to hundreds of people", says the CEO.

The changes in Finland are going to continue. "They may have effects on personnel", says the CEO of the corporation. He is not telling if this means dismissals also in other parts (of the corporation). "The media business is in such a strong turmoil that one cannot be sure about anything".

"We will get back to what will happen in... during the autumn after the plans are more specific and when we know what we are going to do. the CN announced now will hardly remain the only ones."

Threat and fear can also be created by not saying something, i.e. by silence: what seems as deliberate silence and unwillingness to give information, possibly interpretable as misleading.

"At present there is nothing more to announce".

He does not want to comment on how big the personnel costs are to be and which operations are concerned. He also will not reveal the changes in the product selection...

Helsingin Sanomat is still making profit but the CEO is not telling how much. He also will not say the sum that Helsingin Sanomat has to save or make profit.

... declines to comment on the change before the quarterly report. ... The corporations' shop stewards have been summoned for the day after the release of the report. ...

The representatives of Metso refused to shed light on the saving plans concerning...

As a conclusion to the role of the employer, there are several discursive elements and factors present in the CN process that may be interpreted as management-by-fear. The threat and fear are results of overestimates, rationalizations and communicative measures of the management, who is the initiator of the process.

4.2 Information and confidentiality: disinformation, missing information, misleading and the silence

... the company should give as much information as it can and as soon as possible. The most excruciating time is the six week period of insecurity that starts from the beginning of the CN.

According to the law, the negotiations of big companies last at least six weeks. During this time the employer and the employee representatives carry out the negotiations. Usually there is very little, if any, specific information available or released to the employees during the process.

“At this stage it is impossible to say anything about the result of the negotiations.”

“I got the feeling that this is just killing time and that the decisions come only at the last minute. For the personnel the waiting is tormenting”...

According to the trade union, Finnair did not give the representatives enough information or economical grounds for the reasons causing termination of the (service) operations.

The process can also be carried out in complete silence and the representatives denied the possibility to inform their “clients” of the negotiations. “Confidentiality” is interpreted as silence.

In the beginning of CN in July, Metso informed the shop stewards that all information concerning the negotiations is confidential. The shop stewards were not to tell information concerning the negotiations even to the employees they represent or to their trade unions. Only the finally decided results were to be released.

During the last CN meeting the representative of the employer reprimanded the shop stewards... According to the employer they had broken the trust and acted against the good informing policy of the employer. “Between the lines we read that in the next CN the employer will tell even less about its intentions. It was not straightforward threatening but we were lead to understand that the shop stewards had seriously disturbed the proceeding of the negotiations”...

Secrecy, information and the power over information play a central role within the process of negotiating. According to the law, the employer should give the information available to him concerning the grounds for the intended measures and the principles used to determine which employees are given notice (Act on Cooperation). Information is in the hands of management and sometimes ends as disinformation to the other party.

According to the secret documents... the new owners are to keep the factory running for at least two years.

... sales of the factories has been prepared since last autumn (for a year)

.. it is impossible to believe that the forthcoming dismissals were not known when Nokia transferred its operations to a subcontractor. "There hardly is less work to be done. They just want to change the workers"

Disinformation is an element of misleading. There is a fine line between misleading and lying (Takala & Urpilainen 1999), the main difference of the deception generally been drawn between actually uttering (verbally expressing) a false statement and leading somebody to believe something in other ways, e.g. withholding or concealing information (e.g. Carson 2001, Provis 2000).

Disinformation can be very subtle. Subtle methods of euphemisms and metaphors are used in the discourse.

To adjust, to intensify, to sharpen this is how companies sugar their CN announcements... In addition to adjusting, many other euphemisms are used. Nokia is sharpening its strategy was the headline on June 14 as Nokia slammed the biggest CN bomb on the table. In a subordinate clause of the release's tenth paragraph the company informs that it is reducing 3700 employees in Finland.

Instead of temporary lay-offs Finnair offered its cabin crew unpaid days off...

Euphemisms and metaphors are usually used to shield and distance the subjects (language users) from the object of speech, e.g. for the sake of protecting oneself emotionally or against material consequences of an action. For example "restructuring" creates an image of technical and objective architecturing, not involving human elements or suffering due to loss of jobs and consequences thereof. (Stein 1997, Lucas & Fyke 2014.)

One method of veiling the hard facts of dismissals is voluntariness. This is also misleading, both towards the employees and towards the public.

According to the press release NSN is going to offer a support package for 400 voluntary leavers. The voluntary leaver's package is a financial support package for those who voluntarily want to leave NSN... These contracts are fully voluntary to the employees... "From the employer's side nobody get's dismissed in these co-operation negotiations". He does not want to estimate whether dismissals are to be used later to reduce jobs if 400 volunteers are not found.

All measures that restrict or prevent the acquisition of information can add to insecurity and create threat, which in turn increases fear. From the point of management-by-fear, some of the above measures seem deliberate. The silence, disinformation, secrecy and misleading all are related to the above analyzed role of the employer and enhanced efficiently by the media texts.

4.3 The dance partner: role of the employee-subordinate

The lousiest of all is that the employees themselves have been excluded from the planning of the decisions relating to themselves.

The Act on Co-operation states that the employer (management) carries out the negotiation procedure with the representatives of personnel groups. This usually means the shop stewards of different trade unions. Through this practice, the employee or individual gets the possibility of representational voice in the negotiations, and there is no direct way to participate in the planning and decision-making of issues relating to the individual's work, working conditions or future within the company.

4.3.1 Representational voice: losing subject position

Through the representational voice, the individual is in danger of becoming an object instead of a subject of his or her own employment, work and working conditions. Fear of losing one's subject position is a part of management-by-fear in the negotiation process. There is also the fear of the representatives' skill and power to negotiate as well as of the effect of their role.

The employees were left with very little space in negotiations... Some of the issues of the new organization seemed to be very far prepared in advance...

The personnel of Metso heard about the considerable personnel reductions fifteen minutes before the media did...

The fear of losing one's job leads to the stretching of working time and atmosphere. Employees are trying to save their individual positions, jobs and livelihoods by trying more. This might be interpreted as extortion implemented by the employer. With the tendency for the negotiations to end in smaller numbers of terminations than estimated, this might act as a successful measure to increase productivity from the employer's point of view: if you count the smaller numbers and the bigger efforts together, management-by-fear may produce positive results from the company's point of view.

"Joy and laughter have disappeared, the sense of community is crumbling, and people are stalking each other and suspect everyone of taking their job."

"People are working overtime... They are desperately trying to secure their positions in the working life by continuing the working days in the evenings, at night and during weekends. No mention of them being duly paid for neither this - nor that they would have the courage to ask for these justified earnings."

4.3.2 Virtual choices: apparent voluntariness

Voluntariness is a factor used like a euphemism by the management to discursively hide the actual issues of dismissal and outsourcing. The voluntariness tends to leave very little space for the employee as a subject to choose or decide.

... about 30 people have been offered a transfer from Järvenpää to Jyväskylä. They have to decide fast, next Monday at the latest. "An important decision has to be made in a really short time" ...

Finnair will present max 120 Embraer-accepted cabin crew members the possibility of using their legal right to transfer to Flybe in connection of business transfer and thus to secure the continuing of their employment. " In case there are very few willing to transfer to Flybe, we have to start CN (of 120) to adjust the amount of personnel..." "We don't want to endanger the quality of customer service by transferring personnel to Flybe against their will. Therefore we suggest that the transfer is based on voluntariness"...

4.3.3 The publicly guilty party

One method for the voice of the employees to get heard are job actions (strikes, walk-outs) that are started by the unions as a measure against the employer during, or as a countermeasure towards the result of, the negotiations. These are skillfully utilized by the employers for initiating blame, guilt and using the employees as scapegoats for the consequences of the co-operation negotiations. The publicity of these comments in the media may, in addition to needless feelings of shame and guilt, create fear of angry customers and unfair feedback from the public.

"We understand well the kind of emotions caused by our plans to buy motor and device services from outside. We appeal to our workers that they would return to work as soon as possible,... We apologize for the possible inconvenience caused by this to our customers..."

The strike of Finnair technicians causes delays and possibly also cancellations of flights this morning. ... Many flights have been delayed. ... the strike hits at a bad time since the school holidays have just started....

"I missed a meeting. That was the main reason for this trip",... The flight to Peking is cancelled because the employees of Finnair technicians started a strike on Tuesday.

Not only do the employees get blamed for causing dissatisfaction to the customers: they can also be accused of threatening the future of their colleagues, the Finns in general and the good reputation of Finland.

"It would be irresponsible not to react to the changed situation on the market. Through these savings we safeguard the jobs of other corporate workers."

Finnair has discussed the sale of jobs with the buyer candidate. By selling the operations the company could secure at least a part of the 80 jobs that are to be reduced. "Hopefully the strike does not affect the willingness to buy these services"...

" We are concerned about the future of Finnair: that the business could create jobs, pay back the investments and offer Finns excellent flight connections"...

"All these labor actions deteriorate Finland's reputation and threaten to transfer freight elsewhere"...

Another point is that the negotiations take place between the employer and trade union representatives. For the non-members there is even less information available. Their fear of being left out of the representation is another fear factor present in the process.

In conclusion, the role of the employee as a negotiator is limited. The representational voice limits the position of the subject into one of an object. The possibilities to choose are often misleading and virtual and, in addition, the employee may become the guilty party of the process in public. All these factors add to the helplessness and support the fear factor of the co-operation negotiations process. Stein compares the belief of the non-dismissed to the Nazi concentration camps ("Arbeit macht frei"): the people, who were not killed, believed - and were led to believe - that by working hard and bringing out their special skills they would survive (1997, 244). Even though the analogy is very extreme, there might be an analogy to the process of co-operation negotiations: the rest of the employees will try to escape by working harder, being more productive and not resisting.

4.4 "Negotiating" as in "fulfilling the duty"

The verb "to negotiate" means 1) "to deal or bargain with another or others, as in the preparation of a treaty or in preliminaries to a business deal" and 2) "to arrange for or bring about by discussion and settlement of terms" (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary). The first meaning refers to bargaining and exchange, the second to a discussion and a consensus. In the case of the co-operation negotiations, both of these meanings are present: bargaining and settling of terms. It seems, however, that the result is sometimes known before the process even starts. The negotiation process seems to be a discursive dance of the companies and of the media, with management and media orchestrating the tune and tempo.

Why negotiate if the result was already completely decided?

It was difficult that you could not tell your close colleague even though you knew that he would lose his job soon.

Some of the examples suggest that the co-operation negotiations are about dismissing certain individuals determined beforehand. The process therefore can act as a convenient way of getting rid of the unwanted.

The negotiations have lately had a straightforward aim: experience is being dismissed. This creates savings in wages since experience has its price. ... Instead of admitting to age racism and cost saving the negotiations and layoffs are rationalized by production-related causes: reorganization of work and changes in methods.

This time NSN is not offering a voluntary leaver's package but wants to choose the leavers itself. "We are not yet able to say how many of the Espoo-unit workers are within the dismissal group. We are identifying the persons first"

4.4.1 Creating a permanent state of emergency

The ink on the previous notices of dismissal has hardly dried.

According to Stein, downsizing is “about endless cycles of sacrifice to keep ‘the organization’ alive, cleansed, profitable and competitive” (1997, 245). The repetitive process of co-operation negotiations does, however, create a permanent state of emergency, legitimating the crisis measures, decisions and decision-making of management (see also Kerr 2000).

...” the constant cut-offs in this business are like a sword hanging over one’s head”

An atmosphere of insecurity and fear has spread across the work places, and this atmosphere is accentuated by repetitious CN and the constant threat of them.

Constant structural change seems to become the strategic mode of operation and dismissals and threatening with dismissals the cornerstone of the personnel policy.

The law allows the management of a company to repeatedly commence the negotiations and use this procedure well in advance as a protective measure for future insecurities. The negotiations may turn into a constant process through which the company adjusts its personnel costs in relation to e.g. market changes. The repetitive nature of the negotiations enhances, again, threat and fear. The following example from Finnair demonstrates the repetition.

TABLE 2 Co-operation negotiations at Finnair

Start of CN	Business area	Jobs to be reduced
April 2012:	Engine and device services	280
June 2012:	Stewards and air hostesses	120
September 2012:	Cabin crew	100
November 2012:	Airport customer service	55
February 2013:	Financial management	25
March 2013:	Technical services	310
November 2013:	Cabin crew	0

Fear and the state of crisis are connected. According to Eriksson et al., studies have shown that by applying the state of crisis, people are willing to accept even harsh decisions seen as a necessary remedy for the acute situation (2010, 998).

“I am prepared to the possibility that it might be my turn now”

4.4.2 Evading responsibility: outsourcing the negotiations and the facelessness of management

Corporate social responsibility is a widely studied issue. Within this study, the analysis brings about a special form of evading responsibility: outsourcing of the negotiations. By delaying and outsourcing the procedure to subcontractors and consultants, the company shifts the negative stain from its own image. This seems like a case-specific feature of Nokia.

"This has gone just as I feared a year ago. Nokia outsourced the dismissals of over a thousand workers to Accenture, had them to do the dirty work. That is the famous Nokia social responsibility for you, you can of course keep up the corporate image this way also" ... "Anyone can draw the conclusion of the name of the game from the very beginning" ,...

Nokia is being interpreted as having outsourced its large job reductions to a consulting company.

"Nokia's head of CSR assured us in his refined speech that this is not a question of transferring the dirty work to Accenture. What happened is what I feared would happen."

An interesting point is that also the managers lose or get rid of their position as subjects within the process and in the discourse. The facelessness of the company name, even brand, is efficiently utilized in the media when reporting on dismissals. This is a method that reinforces the "dispelling of responsibility" (Lämsä 2001, 44).

Metso, dismissing even hundreds of workers in Finland, informed... that the board of directors is suggesting an extra dividend of 0,50 euro per share. The extra dividend is explained by the stable economic status of the company.

Metso also warns about possible close-downs of places of business.

According to Rautaruukki, more labor cuts are to follow.

In conclusion to the theme "fulfilling the duty to negotiate" one could state that there are several elements creating insecurity and fear in the process of co-operation negotiations. The negotiations are more a bargaining ritual than a genuine dialogue. As in the dictionary meanings of the word "to negotiate", the decision seems to have already been made and the negotiating process is just a question of bargaining and settling the terms of it. In addition, the constant repetition of the process creates a permanent state of emergency, legitimizing crisis procedures.

4.5 The dance orchestra: fear created and managed by the media

The media, represented in this study by newspaper texts and articles, has a specific role and aim in the fear factor relating to the co-operation negotiations. Naturally the number of sold issues is the primary target and therefore the headlines (HL) and scoops are intended to raise interest and support the sales. In this process, the media with its extensive coverage enables to create the constant state of emergency, aiding at the management-by-fear through management-of-fear.

Hundreds of Nokia-outsourced *again* threatened by dismissal (HL)

Another CN in Rautaruukki (HL)

Finnair starts *another* CN – 300 jobs threatened (HL)

Threat is an actively used word, thus constructing insecurity and fear.

Selling Nokia is a threat to its workers (HL)

Nokia workers afraid that the outsourcing will end up in dismissals (HL)

Threat of lay-offs in Kankaanpää (HL)

Metaphors of death are frequently used in the media to describe the effect of the negotiations and the resulting dismissals.

The scythe (Reaper) swung at Sanoma News. (HL)

... is at the end of its road (HL)

Candles lit for the memory of...factory (HL)

The destiny bell tolled again (HL)

Stein compared the downsizing and dismissals of corporations to the Holocaust, the symbolic death and sacrifice of the dismissed for the survival of the organization. According to his study, the images, words, metaphors and feelings of people are not inconsequential and should be carefully listened to (Stein 1997, 230). Although keenly connected to the American culture, the same phenomenon and analogy to death can be recognized in the present (more market-oriented) Finnish business culture.

The media also seems to intensify the role of the employer as a user of authoritative leadership measures.

Here is your new contract. Sign or leave. (HL)

Finnair gave two alternatives: CN or Flybe. (HL)

The media participates also in highlighting the possible issues of unethical leadership related to the process of negotiations.

Finnair tries to pressure its workers into concessions (HL)

Sanoma recruits soon after CN. (HL)

Metso is making its workers pay the dividends. (HL)

The media decides the way that this news is presented and participates actively in the construction of the co-operation negotiation discourse. The textual choices made within the articles are meaningful in the sense-making of the negotiation process. The fear factor is enhanced by the role of the media in orchestrating the publicity of the negotiations in different organizations. On the basis of this sample, the media implements management-of-fear by increasing the threat, fear and distress of the involved employees, their families and the community as a whole.

The purpose of this study has been to analyze the construction of the co-operation negotiations discourse and the voices within. In addition, the aim has been to interpret the process of this construction as well as the consequences thereof. These aims have been discussed above. The answer to our third and final research question – whether the discourse itself or the constructive process enable forms of bad management and especially management-by-fear – is elaborated on in the following chapter of Conclusions.

5 CONCLUSIONS

“ A phenomenon such as downsizing ought not to be taken as given but rather, its existence and the underlying assumptions should be under continuous critical reflection, so that such phenomena do not come to represent the habitual mode of thinking and acting in business” (Lämsä 2001, 26).

There are elements within the employee co-operation negotiations that enable bad management, especially management-by-fear. The role of the leaders and managers is primary in the process: as the initiator, planner, organizer, decision-maker and implementer of the decisions. The process is thus very authoritative, employer-centered and management-controlled. During the process there are few methods of observing this control due to the silence, the claim of confidentiality, and the restricted information. Any unethical or bad leadership behavior may go undetected.

Ethical leadership means demonstrating normatively appropriate behavior in personal acts and interpersonal relationships. Ethical leadership behavior can be defined as organizational action in which norms of character, integrity and decency are followed. The morality of action can be evaluated on the basis of three elements: the ends, the means and the consequences. (Aronson, 2001; Toor & Ofori, 2009; Chandler, 2009; Bass & Steidlmeier, 1999; Treviño & Brown, 2007.) Within the field of research relating to downsizing, most studies focus on the ends and consequences of the process while the present study aims at analyzing the means, namely the cooperation negotiations in Finland. According to Eby and Buch (1998), there are three basic criteria which are necessary in an ethical perspective to dismissal: advance warning of the job loss, open communication from the management about the reasons for dismissal, and institutionalized support services for the dismissed. The advance warning is covered by the legislation and in Finland different support services are available. The lack of open communication about several elements in the dismissal process is, however, evident on the basis of this study.

In this critical interpretation of the construction and discourse of the co-operation negotiations as an arena for management-by-fear, we make the four main conclusions. First, the role of the employer turns into authoritative management that includes measures such as control of the process and

decision-making, choice of terms of negotiation (numbers and rationalizations), and the communicative role of management in creating threat and fear. Secondly, information and confidentiality become synonyms for silence, missing information, disinformation and misleading, that are interrelated and strongly connected to the role of the employer, represented by the management. Thirdly, the representational voice of the employees means losing position as subjects and voice: in addition to being the practically silent dance partner of the negotiation tango, the employee becomes an object. She/he is offered apparently voluntary choices and even blamed for the consequences of the negotiations. Finally, the term "negotiation" translates as "fulfilling the duty". The process reminds us of a bargaining ritual during which it is possible for the employer-management to evade responsibility. The process of co-operation negotiations constructs a discourse of management-by-fear. In addition, the analysis shows a tendency to constantly repeat the negotiations which can be considered as creating a permanent state of emergency, legitimizing crisis measures, such as repetitious dismissals.

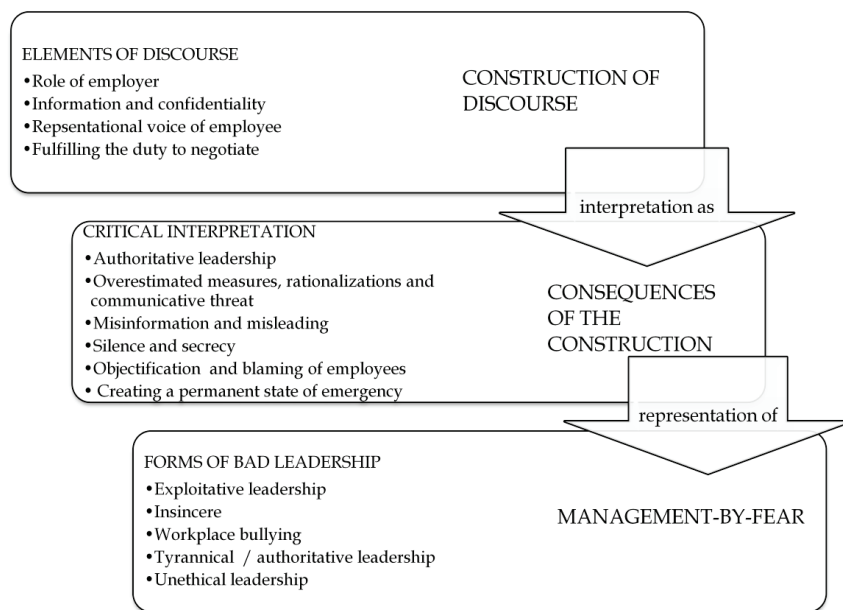


FIGURE 2 Analysis, interpretation and representations

Figure 2 describes the analysis, interpretations and conclusions of this study. In the critical interpretation of the discourse, the key constructive elements of the co-operation negotiations process are interpreted as phenomena having consequences that relate to different types of bad leadership. These manifestations together comprise management-by-fear.

Tyrannical leadership manifests itself as oppressive and unpredictable use of power and arbitrary behavior (e.g. Einarsen et al. 2007): in the co-operation

negotiations, the employees feel both oppressed and insecure, being at the will of the management. Some of the reasons given for the dismissals seem to be arbitrary, used as rationalizations, "for the good of the organization". In addition, it seems uncertain whether the process really is a negotiation or a ritual where the name lists of the "punished-to-be" are already written before the process starts. Exploitative leadership is based on threatening (Schilling 2009) and as shown by the results of the analysis, threat is an active measure in the discourse of the co-operation negotiations. The question of exploitation is also present in the performance of the non-dismissed during and after the negotiations.

Insincere leadership, another form of destructive leadership (Schilling 2009), is based on withholding or distorting information as well as deceiving and dishonesty. The active concealing of information may have a deceptive intent (Carson 2001). The same applies for false information and silence as discursive control mechanism (Gunn 2011). As we have shown in the analysis, the information as well as withholding information (and even misleading) play an important role in the CN process and the discursive construction of management-by-fear.

Workplace bullying manifests itself e.g. as threatening with job loss, with the behavior being continuous or repetitive (e.g. Zapf & Einarsen 2001). Even though it is symptomatic to the supervisor-subordinate relationship, it applies here collectively in creating the constant state of emergency, aiming at apparently short term positive effects from the organization's point of view (e.g. Ferris et al. 2007). Authoritative leadership is usually negative from the employee's point of view and it is also a feature of management-by-fear. The whole negotiating process can be interpreted as a presentation of the employer's authoritative measures.

The discourse of the co-operation negotiations presents and represents management-by-fear as a possible and even probable phenomenon. It goes without saying the unethical leadership is another term for it, especially considering the means used. Bowman and West studied in their research the relationship of power, ethics and employment-at-will, the latter meaning employment with "the freedom to contract where neither party was compelled to create the affiliation and either party could terminate it at-will" (2007, 119). In Finland, the Act on Co-operation is the buffer between the employer's right to terminate employment and the employee.

The described elements of management-by-fear are actively produced and reproduced by the media, thus participating in the construction and reconstruction of fear for its own purposes. The management-by-fear is thus complemented with management-of-fear produced by the media.

According to Vuontisjärvi (2013), the patterns of argumentation (e.g. rationalization) work to sustain certain discourses of downsizing and these discourses have become largely institutionalized in business language. Thus they describe what is seen as normal and acceptable in this context. However, bad management is not an acceptable phenomenon, not even when enabled or supported by the "letter of the law". Prioritizing the letter of the law to the

spirit of the law can lead to rules-based ethics, violating justice and fairness (Bowman and West 2007).

The aim of this study has been to describe the construction of the co-operation negotiation discourse, the voices participating in this construction, and to interpret both the construction and the consequences of it. We as authors hope that this article will raise a discussion of the necessity, value and purpose of the “negotiating process” in its present state. In addition, we want to make a contribution to the improvement of working life procedures in contemporary Finland: by recognizing possibilities of bad leadership we can start avoiding them.

6 LIMITATIONS AND PRACTICAL IMPLICATIONS

The study has several limitations. The starting point of this study is critical towards downsizing and dismissals in general and especially as a taken-for-granted management practice to gain short term financial gains. The study is also critical towards the cooperation negotiations as an offering of genuine, dialogical negotiating process aiming at a true consensus of the parties involved. Both of these positions influence our interpretation of the results.

Another limitation is the size and content of the sample. Although the sample of the study is numerically and page-wise large, and the companies included large multinationals, it is only a sample and presents a snapshot of the negotiating processes of the companies involved. The media texts, although company press releases are included and the texts come from different newspapers, construct the world in the framework of their own business targets and ideals. These targets naturally affect the texts presented in the papers.

The analyzed texts are in Finnish and from a Finnish cultural framework. Though something always gets lost in translation, the texts have been translated as closely as possible, without losing the nuances relevant to this study. Although the basic legislative framework is Finnish and the results are interpreted against this specific framework, the phenomenon – downsizing, dismissals, bad management and role of the media – are universal and therefore of interest also in other countries.

There is also the limitation produced by the extent of interpretation. The analysis is (critically) interpretative and another author might come to other conclusions. The sample, however, is public and available for the reader, at least for a fee of using internet access.

The main limitation of the study is that the texts do not offer much employee voice to be analyzed. It could therefore be enriched by interviewing the dismissed personnel of these companies and studying their viewpoints relating to the elements and experiences of e.g. fear or threat during and as a result of the negotiations. On the basis of both the writers' experience and public discussion, however, the employees are not willing to be interviewed during the negotiating process in the fear of the interview affecting their position.

REFERENCES

- Altheide, D. and Michalowski, S. 1999. Fear in the news: a Discourse of Control. *The Sociological Quarterly* 40(2), 475.-503.
- Appelbaum, S., Bregman, M. and Moroz, P. 1998. Fear as a strategy: effects and impact within the organization. *Journal of European Industrial Training* 22(3), 113-127.
- Aronson, E. 2001. Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18(4), 244-256.
- Ashforth, B. 1994. Petty tyranny in organizations. *Human Relations* 47(7), 755-779.
- Ashforth, B. 1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 14(2), 126-140.
- Bass, B. and Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly* 10 (2), 181-218.
- Bowman, J. and West, J. 2007. Lord Acton and Employment Doctrines: Absolute Power and the Spread of At-Will Employment. *Journal of Business Ethics* 74(2), 119-130.
- Carson, T. 2001. Deception and Withholding Information in Sales. *Business Ethics Quarterly* 11(2), 275-306.
- Chandler, D. 2009. The Perfect Storm of Leader's Unethical Behavior: A Conceptual Framework. *International Journal of Leadership Studies*. 5(1), 69-93.
- De Maria, W. 2006. Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity. *Journal of Business Ethics* 65(3), 219-234.
- Eby, L. and Buch, K. 1998. The Impact of Adopting an Ethical Approach to Employee Dismissal During Corporate Restructuring. *Journal of Business Ethics* 17(12), 1253-1264.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. 2007. Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly* 18(3), 207-216.
- Eriksson, M., Koski, A. and Pesonen, S. 2010. Johtaminen valtasuhteena ja pelolla johtamisen käytännöt asiantuntijaorganisaatioissa. Työelämän tutkimuspäivät 2009: Työn ja elämän laatu. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 1/2010, Tampereen yliopisto, 996-1006. (Leadership as a relation of power and the practices of management-by-fear in expert organizations)
- Eriksson, M. 2006. Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. In J. Parviainen (ed.), *Kollektiivinen asiantuntijuus* (pp.115-151). Tampereen yliopistopaino: Tampere. (Fear, leadership and expert work)
- Eriksson, M. 2010. Pelolla johtaminen: Johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatioissa. In P. Pietikäinen (ed.), *Valta Suomessa* (pp.191-209). Helsinki University Press: Helsinki. (Management-by-fear: pitfalls of leadership in expert organizations)

- Erkama, N. and Vaara, Eero. 2010. Struggles over legitimacy in global organizational restructuring: A rhetorical perspective on legitimation strategies and dynamics in a shutdown case. *Organization Studies*, 813-839.
- Fairclough, N. 1995. *Miten media puhuu*. Vastapaino, Tampere. (Media discourse)
- Fagiano, D. 1996. The Legacy of Downsizing. *Management Review* (June), 5.
- Ferris, G., Zinko, R., Brouer, R., Buckley, R. and Harvey, M. 2007. Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly* 18 (3), 195-206.
- Gunn, A. 2011. Discourses that silence and deflect attention away from the interests of low-wage workers experiencing job loss. *Critical Discourse Studies* 8(1), 31-44.
- Harris, K., Kacmar, M. and Zivnuska, S. 2007. An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly* 18(3), 252-263.
- 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*, 14, 117-129.
- Hirsch, P. & De Soucey, M. 2006. Organizational Restructuring and Its Consequences: Rhetorical and Structural. *Annual Review of Sociology* 32, 171-189.
- Illies, J. & Reiter-Palmon, R. 2008. Responding Destructively in Leadership Situations: The Role of Personal Values and Problem Construction. *Journal of Business Ethics* 82(1), 251-272.
- Järvensivu, A. 2007. Irtisanomiset työnsä säilyttävien ja työyhteisön näkökulmasta. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 2/2007. Helsinki: Työministeriö, 46-54. (Dismissals from the points of view of the non-dismissed and the working community)
- Kerr, R. 2008. Discourse and leadership: using the paradigm of the permanent state of emergency. *Critical Discourse Studies* 5(3), 201-216.
- Kramer, R. 2006. The Great Intimidators. *Harvard Business Review*. February, 88-96.
- Kujala, J. 2001. A Multidimensional Approach to Finnish Managers' Moral Decision-Making. *Journal of Business Ethics*. 34 (3/4), 231-254.
- Lucas, K. & Fyke, J. 2014. Euphemisms and Ethics: A Language-Centered Analysis of Penn State's Sexual Abuse Scandal. *Journal of Business Ethics* 122(4), 551-569.
- Luomanen, J. 2009. Fear and intimidation at work. Research report to the Finnish Work Environment Fund. Helsinki: Työsuojelurahasto. <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2008/108086Loppuraportti.pdf> (download 18.11.2013)
- Lämsä, A-M. 2001. Organizational Downsizing and the Finnish Manager from an Ethical Perspective. Published dissertation. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 12. University of Jyväskylä, Jyväskylä.

- Lämsä, A-M. and Takala, T. 2000. Downsizing and Ethics of Personnel Dismissals - The Case of Finnish Managers. *Journal of Business Ethics*. 23(4), 389-399.
- McKinley, W., Sanchez, C. and Schick, A. 1995. Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning. *Academy of Management Executive* 9(3), 32-42.
- Milliken, F., Morrison, E. and Hewlin, P. 2003. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1453-1476.
- Mäkelä, H. and Näsi, S. 2010. Social responsibilities of MNCs in downsizing operations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 23(2), 149-174.
- Orlando, J. 1999. The Fourth Wave: The Ethics of Corporate Downsizing. *Business Ethics Quarterly* 9(2), 295-314.
- Parviainen, J. 2008. Pelko johtamisen välineenä: Käskyttämisestä kollektiivisten pelkojenstrategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessatyöelämässä. *Hallinnon Tutkimus* 28(3), 3-14. (Fear as an Instrument in Leadership: From Bullying to Using Collective Fears Strategically in Finnish Working Life)
- Pietikäinen, S. and Mäntynen, A. 2009. Kurssi kohti diskurssia. *Vastapaino, Tampere*. (A course towards discourse)
- Provis, C. 2000. Ethics, Deception and Labor Negotiation. *Journal of Business Ethics* 28(2), 145-158.
- Pynnönen, A. 2013. Diskurssianalyysi: tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Working Paper N:o 379/2013, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. (Discourse analysis: a way to study, interpret and be critical)
- Ranki, A. 2000. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Published dissertation, *Acta Universitatis Tamperensis* 775. (Coping of personnel in a crisis organisation)
- Schilling, J. 2009. From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership* 5(1), 102-128.
- Siltaoja, M. 2009. On the discursive construction of a socially responsible organization. *Scandinavian Journal of Management* 25(2), 191-202.
- Siltaoja, M. and Vehkaperä, M. 2011. Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. In A. Puusa and P. Juuti, P. (eds.), *Menetelmäviidakonraivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (pp. 206-231). Hansaprint: Johtamistaidon opisto. (Discourse analysis in management and organization studies)
- Stein, H. 1997. Death imagery and the experience of organizational downsizing: Or, Is Your Name on Schindler's List? *Administration & Society* 29(2), 222-247.
- Takala, T. and Urpilainen, J. 1999. Managerial Work and Lying: A Conceptual Framework and an Explorative Case Study. *Journal of Business Ethics* 20(3), 181-195.

- Teo, H. and Caspersz, D. 2011. Dissenting Discourse: Exploring Alternatives to the Whistleblowing/Silence Dichotomy. *Journal of Business Ethics* 104(2), 237-249.
- Tepper, B. 2007. Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management* 33(3), 261-289.
- Toor, S. & Ofori, G. 2009. Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics* 90(4), 533-547.
- Treviño, L. & Brown, M. 2007. Ethical leadership: A Developing Construct. In D. Nelson and G. Cooper (eds.), *Positive Organizational Behavior* (pp. 101-116). SAGE Publications, London.
- Vaara, E., Tienari, J. and Laurila, J. 2006. Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies* 27 (6), 789-810.
- van Buren, H. 2000. The Bindingness of Social and Psychological Contracts: Toward a Theory of Social Responsibility in Downsizing. *Journal of Business Ethics* 25(3), 205-219.
- Vega, G. & Comer, D. 2005. Sticks and Stones may Break Your Bones, but Words can Break Your Spirit: Bullying in the Workplace. *Journal of Business Ethics* 58 (1-3), 101-109.
- Vuontisjärvi, T. 2013. Argumentation and socially questionable business practices: The case of employee downsizing in corporate annual reports. *Scandinavian Journal of Management* 29(3), 292-313.
- Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language, 1989, Random House, London.
- Zapf, D. 1999. Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower* 20(1/2), 70-85.
- Zapf, D. & Einarsen, S. 2001. Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice - an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10(4), 369-373.

Act on Co-operation within Undertakings (334/2007), Ministry of Employment and Economy, Finland, unofficial translation, <http://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/2007/en20070334.pdf>, downloaded 1.8.2014

<http://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot> (statistics of co-operation negotiations and dismissals), downloaded 27.9.2014