

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

TUNNISTETTU VAAN EI TUNNUSTETTU:
huonon johtajan etsintää teoriasta ja diskurssista

Johtaminen
Pro gradu –tutkielma
Laatija: Anu Pynnönen
Ohjaaja: Tuomo Takala
Huhtikuu 2012

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Anu Pynnönen	
Työn nimi Tunnistettu vaan ei tunnustettu: huonon johtajan etsintää teoriasta ja diskurssista Recognised but unacknowledged: searching for the bad leader in theory and discourse	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu –tutkielma
Aika Huhtikuu 2012	Sivumäärä 121
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja laadullisesti selittää huonon johtamisen osatekijöitä erityisesti johtajaan itseensä liittyvien elementtien näkökulmasta. Tutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä osasta. Kirjallisuuskatsaus esittelee tieteellisten artikkelin kautta huonoa johtamista koskevaa teoreettista viitekehystä viimeisten 15 vuoden ajalta. Empiirisessä osassa huonoa johtajaa ja huonoa johtamista tarkastellaan Talouselämän yhden vuosikerran muodostamassa johtamiskurssissa. Metodologisesti edetään sisällönanalyysin ja tulkitsevan diskurssianalyysin kautta kriittiseen diskurssianalyysiin. Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että huono johtaminen ja huono johtaja ominaisuuksineen tunnustetaan mutta niitä ei aidosti tunnusteta. Huono johtaja on toissijainen ja vaiettu ilmiö, hyvän johtajan vertailukohta ja korostaja. Huonosta johtajasta vaikeneminen ja ilmiön marginalisointi on vallankäyttöä, jolla käsitystä johtamisesta rakennetaan. Pahimmillaan tämä voi edesauttaa huonon johtamisen jatkumista myös suomalaisessa työelämässä.</p> <p>The aim of the study is to describe and qualitatively explain different elements of bad leadership, especially elements relating to the leader her/himself. The study consists of a literature review and an empirical analysis. The literature review covers the most important trends and theories, covering scientific articles during the last 15 years. The empirical analysis consists of three different analysis methods to one volume of Talouselämä, a leading Finnish business magazine. Methodologically the study proceeds from content analysis via interpretative discourse analysis to critical discourse analysis. 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. The worst foreseeable outcome is that by maintaining the dominant discourse, bad leadership continues to exist in the Finnish working life.</p>	
Asiasanat huono johtaminen, huono johtaja, diskurssi / bad leader, bad leadership, discourse	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

TIIVISTELMÄ /ABSTRACT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE.....	11
3	ETSINTÄÄ TEORIASTA.....	13
3.1	Johdanto tutkimuksessa käytettyyn teoriaan	13
3.2	Huonon johtamisen käsitteet ja tutkimus	15
3.2.1	Tyrannit, despootit ja esimiesaseman väärinkäyttäjät.....	17
3.2.1.1	Tyrannimainen ja despootinen johtaminen	17
3.2.1.2	Väärinkäyttävä esimiestyö.....	19
3.2.2	Tuhoajat, pelottelijat ja työpaikkakiusaajat.....	21
3.2.2.1	Destruktiivinen johtaminen.....	22
3.2.2.1.1	Laissez-faire johtaminen	24
3.2.2.1.2	Suosio-epäluottamus-johtaminen.....	24
3.2.2.1.3	Raiteiltaan suistunut johtaminen	25
3.2.2.2	Pelolla johtaminen	26
3.2.2.3	Työpaikkakiusaaminen	27
3.2.3	Persoonan ja karisman pimeät puolet	30
3.2.3.1	Personoitunut karisma.....	31
3.2.3.2	Pseudotransformaationaalinen johtaja	35
3.2.3.3	Persoonallisuuden häiriöt	37
3.2.3.3.1	Narsismi	37
3.2.3.3.2	Muut persoonallisuuden häiriöt	38
3.2.3.4	Johtajan inkompetenssiin liittyvät luonteenpiirteet	41
3.2.4	Negatiivinen johtaminen.....	42
3.2.5	Eettisyys huonon johtamisen suurennuslasina	45
3.2.5.1	Etiikka ja moraali	45
3.2.5.2	Eettisyys ja moraali johtamisessa	46
3.2.5.3	Arvot, motiivit ja intentiot	51
3.2.5.4	Epäeettinen johtaminen.....	53
3.3	Huonon johtamisen teorioiden ja käsitteiden vertailu.....	56
3.3.1	Johtajaan liittyvät tekijät.....	56
3.3.2	Alaisiin liittyvät tekijät	58
3.3.3	Kontekstiin liittyvät tekijät	60
3.3.4	Yhteenvedo johtajaan liittyvistä huonon johtamisen elementeistä	61

4	ETSINTÄÄ EMPIIRISIN KEINOIN.....	63
4.1	Aineiston kuvaus.....	63
4.2	Analyysi ja käytetyt menetelmät.....	64
4.2.1	Sisällönanalyysi: teemoittelu ja tyypittely.....	65
4.2.1.1	Johtajaan liittyvät teemat.....	67
4.2.1.2	Alaisiin liittyvät selitykset	71
4.2.1.3	Kontekstiin liittyvät selitykset	72
4.2.1.4	Sisällönanalyysi: yhteenveto	75
4.2.2	Tulkitseva diskurssianalyysi: johtamisen diskurssi.....	75
4.2.2.1	Miten ja millaisena johtaja kuvataan	77
4.2.2.2	Genren vaikutus.....	81
4.2.2.3	Kontekstit.....	82
4.2.2.4	Tulkitsevan diskurssianalyysin yhteenveto.....	82
4.2.3	Kriittinen diskurssianalyysi: Hyvän Johtajan Diskurssi	83
4.2.3.1	Hyvä Johtaja: dominoiva diskurssi	85
4.2.3.2	Hyvän Johtajan kyseenalaistaminen.....	90
4.2.3.3	Hyvän Johtajan dekonstruktio.....	91
4.2.3.4	Dekonstruktio tuottama huono johtaja.....	92
4.2.3.5	Kriittinen diskurssianalyysi: yhteenveto	94
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	95
5.1	Huonon johtajan tunnistaminen.....	95
5.2	Keinoja välttää huonoja johtajia ja huonoa johtamista	97
5.3	Hyvän johtajan minimivaatimukset	99
5.4	Huonon johtamisen tunnustamisen merkitys.....	100
6	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	102
	LÄHTEET.....	105
	TAULUKKO 1: HUONON JOHTAMISEN SELITTÄVIEN TEKIJÖIDEN VERTAILU ERI TEORIOISSA.....	111
	TAULUKKO 2: OTSIKKOLISTAUS.....	117
	TAULUKKO 3: DEKONSTRUKTIOSSA KÄYTETYT VASTAKOHTALISTAUKSET.....	120

1 JOHDANTO

Organisaatioiden johtajien destruktiivisen käyttäytymisen ymmärtäminen on erittäin tärkeää nykyisessä globaalissa, monimutkaisessa liike-elämässä. Epäeettisellä käyttäytymisellä voi olla tuhoisia vaikutuksia niin yrityksiin, niiden asiakkaisiin ja jopa yhteiskuntaan. (Illies & Reiter-Palmon 2008, 268.) Epäeettinen käyttäytyminen näkyy ensisijaisesti johtajan ja johdettavan kohtaamisessa eli vuorovaikutuksessa ja esimiestyössä. Rakenteellisten uudistusten, irtisanomisten ja talouden rajoitteiden maailma luo otolliset olosuhteet väärinkohtelulle. (Bassman & London 1993, 18.) Jatkuvien muutosten ja sopeuttamisajattelun maailmassa organisaatiot näyttävät kehittäneen kulttuurin, jossa tavoitteiden saavuttaminen pyhittää siihen käytetyt keinot: johtajat katsovat, että heillä on oikeus käyttää millaisia tekniikkoja tai käyttäytymistä hyvänsä inhimillisten resurssien hyödyntämisessä. (Sheehan 1999, 58). Viidennes palkansaajista kertoi 2005 olleensa työpaikkakiusaamisen tai henkisen väkivallan kohteena joko aikaisemmassa tai nykyisessä työpaikassaan (Parviainen 2008, 4).

Kasvava tietoisuus oikeuksista, huoli oikeudenmukaisesta kohtelusta, sosiaalisen tietoisuuden ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden korostuminen sekä tietotyöläisten kasvava itsetoteutuksen tarve ovat voimia, jotka nostavat esiin organisaatioiden johtajien eettisen käyttäytymisen (Toor & Ofori 2009, 534). Organisaatioiden muuttuminen tehokkaammiksi, kevyemmiksi ja matalammiksi vaikuttaa myös johtajiin. Heidän roolinsa suhteessa organisaation muihin toimijoihin ja heidän henkilökohtaiset uraodotuksensa muuttuvat. Johtajien työmäärä lisääntyy ja heitä koskevat vaatimukset kasvavat samalla kun käytettävissä olevat resurssit ja ratkaisut ovat rajoitettuja. Myös kyky kasvaa ja kehittyä strategisesti rajoittuu. Pelko oman aseman menettämisestä on realismia. Turvautuminen esimerkiksi kiusaamisen keinoihin voi olla ratkaisu tilanteessa,

jossa johtajat ovat ylittäneet tai joutuvat ylittämään oman osaamisensa rajat. (Sheehan 1999, 59; 63.)

Suuri osa menestyksekkäistä tutkijoista on sitä mieltä, että tehokkaat johtajat ovat ansiokkaita persoonia, joilla on ainakin hyvä tarkoitus – ikään kuin huonot ihmiset eivät voisi olla johtajia. Heitä kuitenkin on ja on aina ollut: huonojen johtajien olemassaolo on tiedetty kautta aikain ja usein on korostettu tarvetta kontrolloida heidän pahansuopia taipumuksiaan. Henkilökohtainen kunnianhimo ja ahneus ovat ajaneet monta johtajaa laittomuuksien ja väärintekemisen tielle. On mahdotonta kiistää sitä, että huonot tai kunnianttomat ihmiset usein pääsevät ja menestyksellisesti täyttävät ylimmän johdon tehtäviä. Huonoina esimerkkeinä pitämistämme ihmisistä voi kuitenkin oppia yhtä paljon kuin niistä paljon harvemmin esiin tulevista hyvistä esimerkeistä. Jopa hirviöt kuten Hitler voivat opettaa meille jotain siitä, miten ihmisiä johdetaan mm. tehokkaalla viestinnällisellä manipulaatiolla. (Kellerman 2004, 41-44.)

Johtamisen tutkimisen tavoite on ymmärtää hyvän johtamisen ja myös huonon johtamisen luonnetta. Sanalla ”johtaja” (leader) on emotionaalinen ja normatiivinen lataus, sen merkitys on sosiaalisesti ja historiallisesti rakentunut. Amerikassa ”leadership” on arvonimi, kunnianimitys. Siihen sisältyy positiivisia moraalisia konnotaatioita, jotka selittänevät tutkimuksen keskittymisen nimenomaan hyvään ja esimerkilliseen johtamiseen. Ottaessaan johtajan roolin muodollisesti tai epämuodollisesti, ihmiset omaksuvat ainutlaatuisen suhteen toisiin. Tällä suhteella on piirteitä, jotka tekevät siitä moraalisesti erilaisen. Johtajilla on yleensä enemmän valtaa tai erilaista valtaa ja vaikutusvaltaa kuin alaisilla. Valta voi perustua johtajan asemaan, asiantuntemukseen, persoonallisuuteen tai karismaan. Johtajat vaikuttavat toisiin suostuttelun, henkilökohtaisten tai poliittisten verkostojen, pakottamisen tai palkintojen kautta. Vallassa on potentiaalia erilaisten eettisten vaikeuksien syntymiseen: mitä enemmän valtaa johtajilla on, sitä suurempi vastuu heillä on tekemisistään ja tekemättä jättämisistään. (Ciulla 2011, 325-326.)

Huonolla johtamisella ei ole vaikutusta ainoastaan sen välittömään kohteeseen, joka useimmiten on alainen. Esimerkiksi työpaikkakiusaamisella on runsas määrä myös sekundaarisia vaikutuksia, jotka heijastuvat organisaation kulttuuriin ja sitä kautta koko organisaatioon. Tätä vaikutusta vain korostaa se, jos kiusaaja on johtavassa asemassa oleva henkilö. (Harvey et al. 2007, 120.) On tärkeää kiinnittää huomiota niihin suhteisiin ja siihen käyttäytymiseen, jota ihmisen elämän keskeinen tekijä eli työympäristö sisältää. Väärinkäyttäytyminen voi saada hienovaraisia, subjektiivisia ja ”luontevaksi” koettuja muotoja, joka tekee siitä vaikeaa tunnistaa ja empiirisesti dokumentoida. Sen kustannukset voivat kuitenkin olla korkeat. Jo tietoisuuden väärinkäyttäytymisen aiheuttamista seurauksista tulisi toimia organisaatioille varoitussignaalina. (Keashly, Trott & MacLean 1994, 356; Tepper 2000, 186; Vega & Comer 2005, 106.)

Kaikissa merkittävässä inhimillisissä saavutuksissa tarvitaan johtajuutta yhdistämään ihmisiä, kanavoimaan heidän ponnisteluaan ja rohkaisemaan heitä osallistumaan yhteisen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen (Padilla, Hogan & Kaiser 2007, 178.) Jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään johtamiseen. Työuupumus, työyhteisöjen ongelmat, työvoiman ikääntyminen ja väheneminen, työn entistä suurempi monimuotoisuus ja –mutkaisuus nostavat hyvän johtamisen tarpeen mielestäni keskiöön työelämän ja yritysten toiminnan kehittämisessä.

Työn merkitys on osa suomalaista kulttuuri-identiteettiä. Epävarmuus omasta työllistymisestä pakottaa sekä kiristämään työtahtia että myötäilemään ylimmän johdon näkemyksiä. Pelko on voimakas ajuri: työsuhteiden pätkiminen, työn projektiluonteisuus, työtahdin kiristämisen asettaminen työntekijöiden työsuhteen jatkumisen ehdoksi ovat valitettava osa työmarkkinoiden toimintaa. (Parviainen 2008, 11.) Siedämme myös huonoa johtamista, koska haluamme säilyttää asemamme työssä, työyhteisössä, yhteiskunnassa ja toistemme silmissä. Näin ei kuitenkaan saisi olla.

Johtaja ja johtajuus ovat yleensä positiivisväritteisiä ilmauksia, joihin liitetään poikkeuksellisia inhimillisiä piirteitä (Kellerman 2004, 43). Johtajat on ikäänkin laitettu yhteiskunnassa jalustalle ja heitä ihaillaan ja ylistetään heidän hämmästyttävästä kyvystään aikaansaada positiivisia organisaationalisia muutoksia (Thoroughgood, Hunter & Sawyer 2011, 647). Tieteen pitäisi kuitenkin muistuttaa meitä siitä, että johtajuus itsessään ei ole moraalinen käsite. Johtajat ovat tavallisia ihmisiä: luotettavia ja petollisia, pelkureita ja rohkeita, ahneita ja anteliaita. Jos oletetaan, että kaikki hyvät johtajat ovat hyviä ihmisiä, ollaan tahallaan sokeita inhimillisyyden realismille. Vain tunnistamalla ja hallitsemalla epäonnistumisemme voimme saavuttaa suuruutta. On siis syytä tutkia sitä, miksi johtajat käyttäytyvät huonosti ja voiko huonon johtamisen pysäyttää tai estää. (Kellerman 2004, 45.)

Mielestäni on tärkeää tunnistaa huono johtaminen, sen elementit ja esiintymistavat. 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 esimerkin näyttämistä, huonoja sanoja ja tekoja. Huonosta johtamisesta syntyy huonoja lopputuloksia, niin johdettavien henkilöiden ja asioiden kuin lopulta yrityksenkin näkökulmasta. Hyvä johtaminen taas tarkoittaa mielestäni sitä, että johtaja työssään huomioi tasapainoisesti johtamisen eri tehtäväkentät ja ulottuvuudet. Hyvä johtaja suhtautuu työnsä eri osa-alueisiin ja johtamistyönsä seurauksiin vastuullisesti. Hyvä johtaja arvostaa ihmistä johtamistyössään, sen

välittömänä kohteena Työ merkitsee meistä jokaiselle hyvin tärkeää elementtiä elämässä. Hyvä johtaminen on osa hyvän työn kokemusta. Huonon johtamisen välttäminen ja karsiminen rakentaa parempaa työtä, työssäjaksamista ja kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Suuri osa johtamisen tutkimuksesta keskittyy johtamisen kehittämiseen ja hyvän johtamisen määrittelyyn. Huonot johtajat ovat kuitenkin arkipäivää monessa yrityksessä ja työyhteisössä. Voidaankin pohtia, voisiko hyvää tai parempaa johtamista löytää lähestymällä sitä uudella tavalla, huonon johtamisen kautta: tunnistamalla huono johtaminen ja sen osatekijät sekä välttämällä niitä. Mielenkiintoisen lähestymiskulman tarjoavat tällaisesta tarkastelusta mahdollisesti syntyvät johtopäätökset. Olisiko tätä kautta löydettävissä sellaisia yleisiä huonoon tai epäonnistuneeseen johtamiseen liittyviä ilmiöitä, jotka eliminoimalla on mahdollisuus löytää eräänlainen hyvän johtamisen minimi?

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE

Tutkimukseni tavoitteena on kuvata ja laadullisesti selittää huonoa johtamista. Tutkimus koostuu kahdesta osasta, joista ensimmäisen tavoite on tehdä synteesi huonoa johtamista koskevasta teoriasta. Tutkimukseni toinen tavoite on empiirisen aineiston perusteella kuvata, tulkita ja kriittisesti tarkastella johtamisen diskurssia.

Tutkimuksessani on viisi tutkimuskysymystä. Rakennan tieteellisten artikkelin perusteella teoreettisen viitekehyksen, jonka ytimenä on huono johtaja mutta jossa huomioidaan myös muut, tutkimuksissa johtamiseen vaikuttaviksi ja sitä selittäviksi tekijöiksi mainitut tekijät eli alaiset ja johtamiskonteksti. Tätä kautta etsin vastausta ensimmäisen tutkimuskysymykseen:

Tutkimuskysymys 1: Millaisia selityksiä ja selittäviä tekijöitä huonolle johtamiselle teoreettisessa kirjallisuudessa annetaan?

Teoreettisen viitekehyksen analysoinnin tavoitteena on löytää huonoa johtamista koskevasta kirjallisuudesta ja teoreettisista käsitteistä yhteinen, johtajan toimintaa koskeva ydin. Kiinnostukseni ensisijaisena kohteena on tehdä synteesi johtajaan itseensä liittyvistä tekijöistä ja vastata sitä kautta toiseen tutkimuskysymykseen:

Tutkimuskysymys 2: Millainen synteesi teoreettisen kirjallisuuden perusteella johtajaan itseensä liittyvistä selittäviksi tekijöistä voidaan tehdä?

Tutkimukseni empiirinen osa koostuu luonnollisen aineiston analysoinnista eri menetelmillä. Aineiston sisällönanalyysin kautta tutkin huonon johtamisen erilaisten selitysten esiintymistä valitun aineiston muodostamassa johtamisen diskurssissa. Sisällönanalyysin kautta pyrin vastaamaan kolmanteen tutkimuskysymykseen:

Tutkimuskysymys 3: Mitä huonoa johtamista koskevista selittäviksi tekijöistä aineistossa esiintyy?

Erityisenä mielenkiinnon kohteena on johtamisen ytimessä olevan johtajuustoimijan eli johtajan itsensä esiin nostaminen huonon johtamisen selityksenä. Kvalitatiivinen työhypoteesini on, että johtajaa ei juurikaan mainita huonoa johtamista kuvattaessa. Pysin tulkitsevan diskurssianalyysin keinoin kuvaamaan aineistosta huonon johtajan ja siten vastaamaan neljänteen tutkimuskysymykseen:

Tutkimuskysymys 4: Miten ja millaisena huono johtaja kuvataan eli representoidaan aineistossa?

Huonoon johtamiseen liittyvien tekijöiden aito tunnistaminen ja tunnustaminen ovat lähtökohtia huonon johtamisen välttämiseksi ja hyvän johtamisen kehittämiseksi. Jos johtajaan itseensä johtamistoiminnan keskeisenä toimijana liittyvät selitykset ovat aidon keskustelun ja tarkastelun kohteena, yksi johtamistoiminnan kehittämisen este voi poistua avoimuuden ja läpinäkyvyyden kautta. Sillä, miten johtaja kuvataan, on merkitystä sille, millaiseksi johtaminen muodostuu. Lähestyn johtajasta piirtyvää representaatiota kriittisen diskurssianalyysin näkökulmasta ja vastaan tällä tavoin viidenteen ja viimeiseen tutkimuskysymykseen:

Tutkimuskysymys 5: Millaisia kriittisiä tulkintoja johtajan representaatiosta voidaan tehdä huonon johtajan ja johtamisen tunnistamisen ja tunnustamisen näkökulmasta?

Rajaan tutkimusaiheeni siten, että huomioin erilaiset huonoon johtajuuteen vaikuttaviksi kuvatut tekijät mutta en varsinaisesti sisällytä tutkimukseen huonon johtamisen seurausten pohdintaa. Rajaukseni perustuu tutkimuskysymyksiin, joiden tavoitteena on löytää selityksiä huonon johtamisen syntyiselle ja syitä sen esiintymiseen.

Rajaan myös käyttämäni teoreettista tutkimustietoa kahdesta näkökulmasta: käytän eettistä johtamista huonon johtamisen tarkastelun "suurennuslasina" mutta en ota kantaa eettisyyden taustalla oleviin normatiivisiin teorioihin. Lisäksi rajaan tutkimukseni ulkopuolelle myös syvällisemmän psykologisen tutkimuksen ja käsittelen sitä ainoastaan johtajaan liittyvien persoonallisuuden ominaisuuksien kannalta. Rajaukseni perustuu siihen, että kyseessä on johtamisen pääaineen pro gradu- laajuinen tutkimus ja lisäksi katson, että kompetenssini ei riitä em. tieteenalojen tutkimustiedon analysointiin.

3 ETSINTÄÄ TEORIASTA

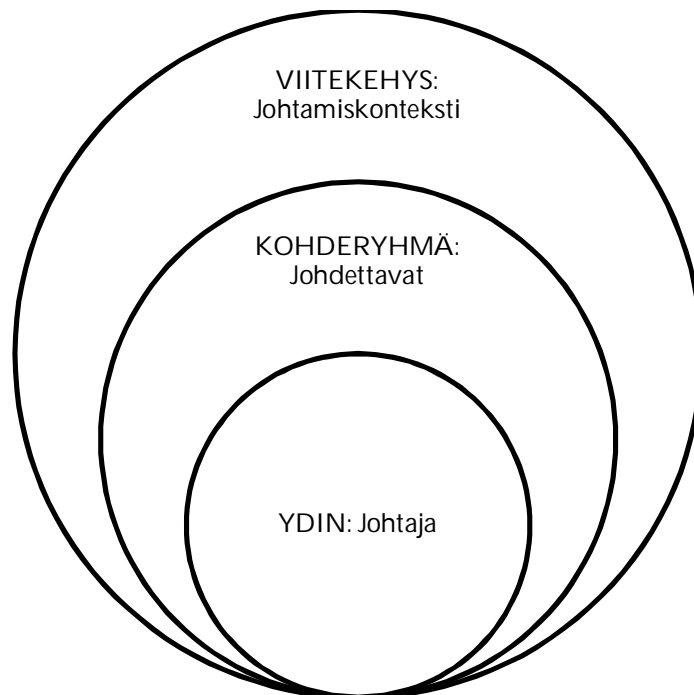
3.1 Johdanto tutkimuksessa käytettyyn teoriaan

Johtamista koskevat teoriat ovat oman aikakautensa tuotteita, jotka ovat syntyneet vastaamaan silloisiin haasteisiin. Ne lähestyvät organisaatiota ja johtamista eri näkökulmista ja myös johtajan rooli niissä kuvataan eri tavoin, kunkin aikakauden keskiössä olevasta haasteesta käsin. Perinteisesti suuri osa johtamisen tutkimuksesta tähtää johtamisen kehittämiseen ja parhaan johtamistavan, -menetelmän ja teoreettisen viitekehyksen etsimiseen. Johtamista tarkastellaan suhteessa yrityksen menestykseen, tavoitteiden saavuttamiseen, toiminnan tehokkuuteen ja erinomaisiin tuloksiin eli parhaisiin mahdollisiin lopputuloksiin. Hyvään ja positiivisesti vaikuttavaan johtamiseen liittyvien tekijöiden tutkimuksen implisiittisenä tausta-ajatuksena lienee käsitys siitä, että huonossa tai epäonnistuneessa johtamisessa on kyse lähinnä tällaisten tekijöiden puuttumisesta. (Schilling 2009, 102; Tepper 2007, 261; Ashforth 1994.)

Huonon johtamisen tutkimuksen eri koulukunnat tarkastelevat johtamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä eri näkökulmista. Tähän tutkimukseen olen valinnut keskeisiksi lähestymistavoiksi seuraavat teoreettiset suuntaukset: 1) despoottinen ja tyrannimainen johtaminen (Ashforth), 2) väärinkäyttävä esimiestyö (Tepper), 3) destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen ja työpaikkakiusaaminen (Einarsen) ja 4) personoitunut karisma ja pseudotransformationaalinen johtaminen (Conger, Kanungo). Täydentäviä näkökulmia ovat pelolla johtaminen, negatiivinen johtaminen (Schilling), sekä johtajan persoonallisuuden häiriöt (mm. Kets de Vries). Tarkastelen huonoa johtamista lisäksi eettisyyden ja moraalien näkökulmasta.

Huono johtaminen edellyttää destruktiivisen (tässä: yleistermi) johtajan, alttiiden alaisten ja suotuisan ympäristön negatiivista yhteisvaikutusta. Destruktiivisuus voi kohdistua itseän (johtajaan) tai organisaatioon (organisaatio, sen jäsenet ja ulkoiset sidosryhmät). Destruktiivisen johtamisen keskeinen tekijä ovat negatiiviset organisaationaliset tulokset, joita tietyn tyyppisillä prosesseilla aikaansaadaan. Destruktiiviselle johtamiselle tyypillisiä piirteitä ovat dominointi, pakottaminen ja manipulaatio (vrt. vaikuttaminen, suostuttelu ja sitoutuminen). Destruktiivisella johtamisella on itsekäs tavoite: se keskittyy pikemminkin johtajan tarpeisiin kuin suuremman sosiaalisen ryhmän tarpeisiin. (Padilla et. al 2007, 176-179.) Huonon johtamisen syynä voidaan tarkastella ympäristö- tai kontekstitekijöistä alaisten lisäksi myös organisaationalisia prosesseja, rakenteita ja resursseja (Schilling 2009, 102).

Johtamiskäyttäytymisen keskeinen päämäärä on vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan, koska juuri jäsenten käyttäytymisen kautta organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa (Kanungo 2001, 257). Määrittelen johtamisen siten, että johtaminen on aina johtajan tai johtajien toimesta tapahtuvaa vaikuttamista ihmisiin: silloinkin kun johdetaan asioita, niitä johdetaan ihmisten kautta. Tästä näkökulmasta johtamistoiminnan keskeisin elementti on johtaja ja toiseksi tärkein elementti ovat johdettavat. Kolmas tekijä on konteksti, jolla voidaan tarkoittaa kulttuuria, yhteiskuntaa, työyhteisöä, työtehtävää, työryhmää tai mitä muuta ympäristöä tahansa, jolla on vaikutusta johtamiseen ja johon johtaminen vaikuttaa.



KUVIO 1: Huonon johtamisen osatekijät ja tarkastelukulmat tässä tutkimuksessa

Lähestyn olemassa olevaa tutkimusta ja teoreettista kirjallisuutta em. kolmen, toistensa sisällä olevan ja toisiinsa vaikuttavan tekijän näkökulmasta. Rakenne on osiltaan samankaltainen kuin Padillan ja Hoganin (2007) ”myrkyllinen kolmio”, koska sen osat ovat johtaja, johdettavat ja ympäristö. Käsittelen kaikki teoreettiset artikkelit ja lähestymistavat pyrkien rakentamaan niistä näiden kolmen tekijän keskinäistä vuorovaikutusmallia. Lähtökohtani on se, että johtamistoiminnan suorittaja (johtaja) on kaiken lähtökohta ja ydin, primus motor: ilman hänen persoonaansa, toimintaansa ja niiden vaikutuksia johtamistoimintaa tai sitä koskevia havaintoja ei olisi.

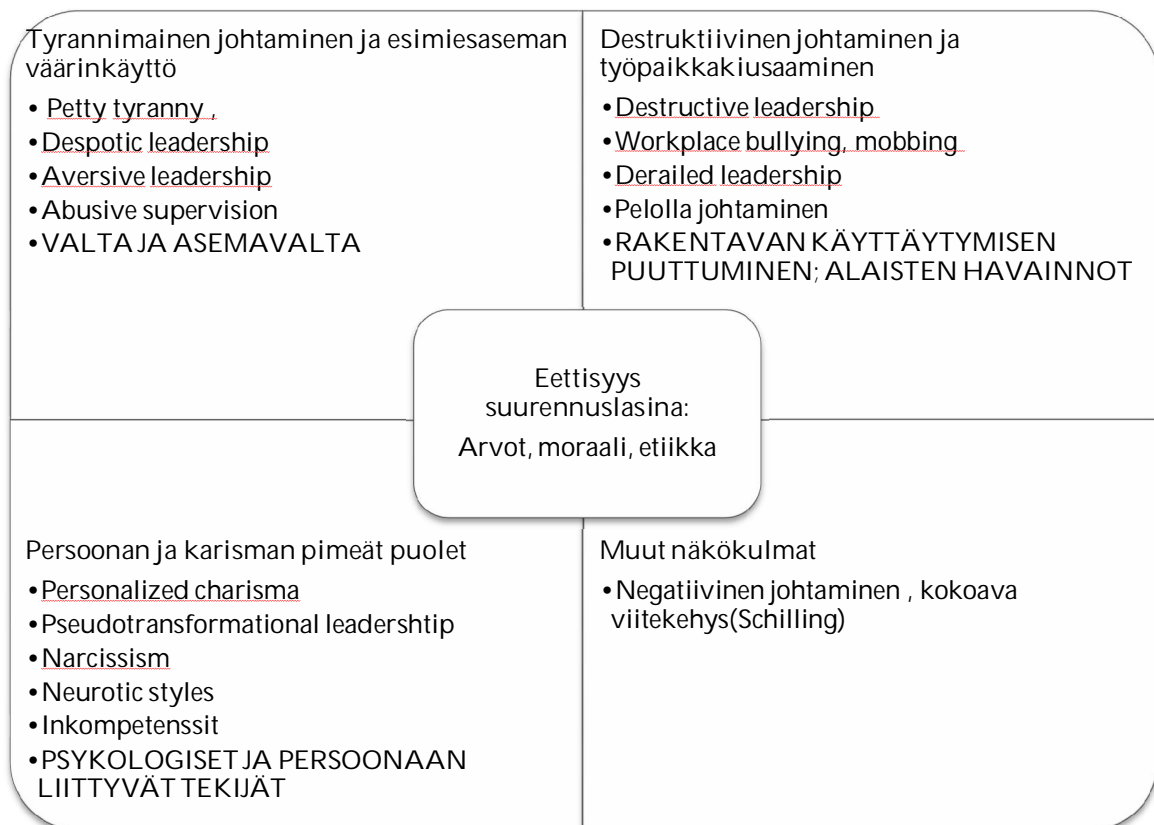
3.2 Huonon johtamisen käsitteet ja tutkimus

Huonoa johtamista määritellään eri näkökulmista, erilaisin termein ja sen käsitetään sisältävän erilaisia ilmiöitä. Huono johtaminen voi olla julkista naurunalaiseksi tekemistä ja epäkunnioittavaa kohtelua, alaisen heikkouksien esiin nostamista, sosiaalista eristämistä, uhkailua ja pelottelua. Huonoon johtamisen voi kuulua huijaaminen, loukkaava kielenkäyttö, lahjukset, kritisointi, nimittely ja kunnian ottaminen toisten tekemästä työstä. Se voi sisältää epärealistisen korkeita tai epärealistisia odotuksia ja jatkuvaa ylityön teettämistä (joka itsessään on yksityiselämän arvon loukkaamista). Huonoa johtamista on jättää epäoikeudenmukaisesti antamatta ansaittuja palkintoja (kuten ylennystä tai palkankorotusta). (Bassman & London 1993, 18; Parviainen 2008, 4.)

Huonolle johtamiselle ei ole yhtä yhteistä määritelmää tai termiä (Einarsen, Aasland & Skogstad 2007, 207; Padilla et al. 2007, 176). Negatiivista johtamista voidaan käyttää sateenvarjoterminä, jonka alle sijoittuvat englanninkielisissä lähteissä käytettävät termit ja keskeiset tutkimussuunnat ”pikkumainen tyrannia” (petty tyranny, Ashforth 1994, 1997), ”tuhoava johtaminen” (destructive leadership, Einarsen et al. 2007) sekä ”väärinkäyttävä esimiestyö” (abusive supervision, Tepper 2007). Yhteistä näille käsitteille on, että niihin sisältyvällä johtamisella on negatiivisia seurauksia ja johtamiseen liittyy väärää toimintaa tai väärinkäyttöä. Tutkimussuunnat voidaan luokitella niiden lähestymistavan mukaan kolmeen suuntaukseen: 1) tyrannimaisen ja väärinkäyttävän esimiestyön tutkimus, 2) erilaisten destruktiivisten johtamistyylien tutkimus sekä 3) personoituneeseen karismaan ja pseudotransformationaaliseen johtamiseen liittyvä tutkimus (Schilling 2009, 103.)

Negatiivista johtamista voidaan tarkastella ja ryhmitellä myös sen mukaan, kohdistuuko se tiettyihin kohteisiin (alaisiin), sisältyykö siihen myös muuta kuin henkistä vihamielisyyttä tai väkivaltaa (fyysinen ja seksuaalinen), sisältääkö se

muunlaista kuin vihamielistä käyttäytymistä sekä myös käyttäytymisen aikomuksellisuuden (tarkoituksellisuuden ja vahingoittamisen tavoitteen) näkökulmasta. Näin tarkasteltuna voidaan erottaa väärinkäyttävän esimiestyön, yleisen hierarkkisen väärinkäyttämisen (generalized hierarchical abuse), tyrannimaisen johtamisen, uhriksi joutumisen (victimization), työpaikkakiusaamisen, esimiehen aggressiivisuuden (supervisor aggression), esimiehen vähättelevän käytöksen (supervisor undermining) ja kielteisten mentorointikokemusten (negative mentoring experiences) termit ja näkökulmat. (Tepper 2007, 264.) Epäonnistunutta johtamista voidaan pitää myös inkompetenssin tuotteena. Sen osatekijöitä ovat kyvyttömyys delegoida tai priorisoida, reaktiivisuus (proaktiivisuuden sijaan), kyvyttömyys säilyttää suhteita laajaan kontaktiverkostoon, kyvyttömyys rakentaa tiimejä, huono arvostelukyky, hidas oppijuus ja jokin hallitseva persoonallisuuteen liittyvä puute. (Hogan & Hogan 2001, 41.)



KUVIO 2: Tutkimuksen huonon johtamisen käsitteiden kentät

Tässä tutkimuksessa käytetty, huonoa johtamista koskeva teoreettinen tutkimustieto on ryhmitelty neljään kokonaisuuteen kuvion 2 mukaisesti. Huonoa

johtamista voidaan tarkastella kolmen eri lähestymiskulman kautta: tarkastelukulma voi olla 1) valtaan tai asemavaltaan perustuva, 2) rakentavan käyttäytymisen puuttumiseen ja alaisten havaintoihin perustuva tai 3) johtajan persoonaan ja sen ominaisuuksiin liittyvä. Neljännen näkökulman tarjoaa edellisiä kokoava negatiivisen johtamisen viitekehys. Eettisyys on linssi, jonka läpi huonoa johtajuutta voidaan tarkastella teoreettisesta lähestymistavasta riippumatta.

3.2.1 Tyrannit, despoottit ja esimiesaseman väärinkäyttäjät

Ensimmäinen tutkimussuuntaus tarkastelee väärinkäyttävää esimiestyötä ja tyrannimaista ja despoottista johtamista. Tälle tutkimussuunnalle on ominaista sosiaalisesti ja moraalisesti tuomittavan käyttäytymisen tutkiminen sen osatekijöiden, edellytysten ja seurausten näkökulmasta. Asetelmassa keskeistä on vallan ja asemavallan ja näihin perustuvan valtaeron tuoma elementti käyttäytymistilanteeseen. (Schilling 2009, 102-104; Starratt & Grandy 2009, 151.) Tässä tutkimuksen osassa käsitellään näitä valta-asetelmaan liittyviä huonon johtamisen käsitteitä ja teorioita.

3.2.1.1 Tyrannimainen ja despoottinen johtaminen

Tyrannimainen johtaminen tarkoittaa ylemmän eli johtajan sortavaa, ennalta-arvaamatonta ja kostonhaluista vallan ja auktoriteetin käyttöä. Tyrannimaisessa johtamisessa erotetaan kuusi ulottuvuutta: 1) mielivaltaisuus ja itsen korostaminen (esim. oman edun tavoittelu, epäreilu toiminta, suosikkijärjestelmät), 2) alaisten vähättely (esim. huutaminen, nolaaminen, kritisointi toisten kuullen), 3) toisten huomioon ottamisen puuttuminen (esim. ei huomioi toisten hyvinvointia, on epäystävällinen ja vaikeasti lähestyttävä), 4) pakottaminen konfliktien ratkaisun keinona (esim. vaatii saada tahtonsa läpi, pakottaa oman mielipiteensä taakse), 5) aloitekyvyn lannistaminen (esim. ei osallista, ei voimaannuta) ja 6) mielivaltainen rankaiseminen (esim. alaista rangaistaan ilman syytä, työtä moititaan aiheettomasti). Englanninkielinen termi "petty tyranny" kuvaa myös tällaisen käyttäytymisen pikkusieluisuuden ja mielivaltaisuuden ulottuvuutta. (Ashforth 1997, 127; Ashforth 1994.)

Tyrannimainen johtaminen on laveampi käsite kuin väärinkäyttävä esimiestyö, koska se siihen sisältyy organisaatiomyönteisyys. Tyrannimaiset johtajat voivat käyttäytyä organisaation tavoitteiden, tehtävien ja strategioiden mukaisesti mutta he tyypillisesti saavuttavat tulokset pikemminkin alaisten kustannuksella kuin heidän avustuksellaan. Tyrannimainen johtaja vähättelee, nöyryyttää ja manipuloi alaisiaan tavoitteiden saavuttamisen takia. Käyttäytyminen alaisia kohtaan on aggressiivista ja sen taustalla on ehkä uskomus tällaisen käyttäytymisen vaikutuksesta työpanoksen lisääntymiseen.

Tyrannimaisiin metodeihin kuuluvat myös eriarvoisten ryhmien rakentaminen, epäluottamuksen aikaansaaminen ryhmän sisällä, propagandan käyttö ja sijaiskärsijöiden (syntipukkien) rankaiseminen luomalla varoittavia esimerkkejä. Tällainen käyttäytyminen on ominaista vain esimies-alaisuuteelle ja tyrannimainen johtaja voi olla hyvinkin rakentava muissa vuorovaikutussuhteissaan, esimerkiksi asiakkaiden tai yrityskumppaneiden kanssa. Tästä syystä tyrannijohtajan esimiesten voi olla vaikea havaita huonoa johtamiskäyttäytymistä: se kohdistuu vain alaisiin. (Tepper 2007, 266; Einarsen et al. 2007, 212.)

Despoottista johtamista voidaan tarkastella eettisen johtamisen näkökulmasta, jolloin keskiöön nousevat johtajan altruistiset vs. egoistiset motiivit toiminnalleen. Tasapuolinen ja moraalinen käyttäytyminen sekä sosiaalisen vastuun kantaminen ovat eettisen johtamisen ydinelementtejä. Sosiaalisen vastuun kantamiseen kuuluvat moraalisten normien noudattaminen, toisten huomiointi, toiminnan seurausten huomioiminen sekä oman toiminnan arviointi. Despoottiset johtajat eivät välitä toisista eivätkä käyttäydy sosiaalisesti rakentavin (socially constructive) tavoin. He eivät koe sisäistä velvoitetta toimia oikein ja todennäköisesti heillä on alhaiset moraaliset normit. He eivät tunnista alaiensa tarpeita ja siten suoriutuvat huonosti toisten huomioimisesta. Sen sijaan despoottiset johtajat ovat hyväksikäyttäviä ja itseensä keskittyviä. Heiltä puuttuu kyky ja halu itsekriittiseen tarkasteluun ja he välittävät melko vähän käyttäytymisensä seurauksista. Despoottisen johtamisen on todettu olevan yhteydessä organisaatiotyyppiin: alaspäin suuntautuva hierarkkinen rakenne, jota yleensä käytetään kaupallisessa toiminnassa, voi helpommin johtaa despoottiseen johtamiseen kuin valtauttavammat ja valtaa tasaisemmin jakavat organisaatiotyypit ei-kaupallisissa yrityksissä. (De Hoogh & Den Hartog 2008, 297-299.)

Luotaantyöntävä johtaminen (aversive leadership) on destruktiivista johtamista, johon liittyy pakottava (coercive) vallankäyttö. Tästä vallankäytöllisestä syystä sitä käsitellään yhdessä tyrannimaisen ja despoottisen johtamisen kanssa. Luotaantyöntävää johtamista koskevien havaintojen ja siihen reagoimisen on todettu riippuvan kolmesta tekijästä: organisaation ilmapiiristä, sen taloudellisesta suoriutumisesta sekä johtajan sukupuolesta sekä näiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Jos ilmapiiri on sellainen, jossa aversiivista johtajuutta ei siedetä. On myös todettu, että huonolla käyttäytymisellään sääntöjä rikkovia naisjohtajia pidetään luotaantyöntävämpinä kuin heidän mieskollegoitaan. Käyttäytymistä kuitenkin arvioidaan suhteessa huonoon organisaationaliseen suoriutumiseen. On myös havaittu, että johtajan destruktiivista vallankäyttöä koskevia havaintoja on vaikea manipuloida: alaiset tunnistavat huonon johtajan sellaisen tavatessaan. (Thoroughgood, Hunter & Sawyer 2011, 647; 662.)

3.2.1.2 Väärinkäyttävä esimiestyö

Väärinkäyttävällä esimiestyöllä tarkoitetaan alaisen havaitsemaa, esimiehen jatkuvaa vihamielistä käyttäytymistä, joka voi olla verbaalista tai nonverbaalista. Väärinkäyttävän esimiestyön olennaisia piirteitä ovat: a) subjektiivisuus (alainen itse tekee arvion esimiehensä käyttäytymistä koskevien havaintojensa perusteella), b) käyttäytyminen on jatkuvaa (toistuvaa altistumista hierarkiselle väärinkohtelulle) ja c) käyttäytyminen on tarkoituksellista tai tahallista (vaikka tavoitteena ei aina ole vahingoittaminen). Väärinkäyttävä esimiestyö ilmenee mm. alaisen kokemana kiusaamisena, vihaisina purkauksina, pilkkaamisena ja vähättelynä mutta ei sisällä fyysistä vihamielisyyttä, keskittyen muihin nonverbaalisen käyttäytymisen sekä verbaalisen viestinnän muotoihin. Se voi sisältää hienovaraisempia ilmiöitä kuten kunnian kerääminen alaisen tekemästä työstä tai syntipukkien käyttäminen. (Tepper 2000, 178; 2007, 264-265.) Väärinkäyttävä esimiestyö on kahdenväliselle esimies-alainen-suhteelle spesifisti rakentuva tila, jota värittävät ne status-, valta ja resurssierot, jotka ovat tälle suhteelle ominaisia. Koska esimiehillä on alaisen etenemistä, palkitsemista ja palautettava koskevat valtuudet, tämän suhteen toimimattomuus on alaisen kannalta erityisen vakavaa. (Burton & Hoobler 2006, 341.)

Tepperin lisäksi myös muut tutkijat käyttävät väärinkäyttävän käyttäytymisen käsitettä samasta ilmiöstä, joka kattaa yhteen tai useampaan henkilöön kohdistuvan, yhden tai useamman henkilön toteuttaman vihamielisen nonverbaalisen ja verbaalisen käyttäytymisen (pois lukien fyysinen kontakti) työpaikalla. Se sisältää huutamisen erimielisyyden ilmaisevien keinona, halventavien nimien käyttämisen, kiukunpurkaukset, uhkailemalla pelottelemisen, aggressiivisen katsekontaktin, "vaikenemiskäsittelyn" sekä toisen nöyryyttämisen muiden nähden. Usein väärinkäyttäytyvä henkilö on esimies: asemalla ja statuksella on merkitystä. Myös esimiehen ja alaisen välisen suhteen laatu ja alaisen käsitys esimiehen persoonasta vaikuttavat niihin tulkintoihin, joita alainen käyttäytymisestä tekee. Eri työyhteisöt voivat erota toisistaan sen suhteen, mikä on hyväksyttävää ja mikä tuomittavaa työpaikkakäyttäytymistä, mikä puolestaan vaikuttaa ihmisten kokemukseen siitä, mikä ikään kuin luetaan väärinkäyttäytymiseksi. (Keashly et al.1994, 341- 354; Starratt & Grandy 2010, 143.)

Väärinkäyttävän esimiestyön ytimessä on subjektiivinen, alaisen tekemä arvio, johon vaikuttavat paitsi väärinkäyttävä henkilö, myös alaiseen liittyvät ominaisuudet ja piirteet (esim. demografiset tekijät, persoonallisuus). Havaintoon esimiesaseman väärinkäytöstä ja väärinkäyttävästä esimiestyöstä vaikuttaa myös se konteksti, jossa havainto tehdään (työympäristö, muiden työntekijöiden havainnot). Tällaisen johtamistavan ytimessä on intentionaalisuus: väärinkäyttävä esimiestyö on tarkoituksellista mutta tarkoitus voi olla esimerkiksi suorituksen parantaminen tai varoittavan esimerkin antaminen (viestiä virheiden sietämisen

nollatoleranssista). Väärinkäyttäytyminen saattaa myös olla organisaation toimintatapoja ja normeja noudattavaa eikä niistä poikkeavaa käyttäytymistä. (Tepper 2000, 179; Tepper 2007, 264-265.)

Väärinkäyttävän esimiestyön taustalla voi olla esimiehen oma kokemus epäoikeudenmukaisesta kohtelusta sekä sovittujen asioiden rikkomisesta, mikä johtaa väärinkäyttäytymiseen alaisia kohtaan. Prosessiin vaikuttavia tekijöitä ovat alaisten luonteenpiirteet ja käyttäytyminen, erityisesti uhriksi joutumista edesauttavat piirteet (heikolta ja haavoittuvalta vaikuttaminen tai vaikeus tulla toimeen kyseisen alaisen kanssa). Havaintoihin ja niistä tehtäviin tulkintoihin puolestaan vaikuttavat sekä alaisen että esimiehen luonteenpiirteet ja käyttäytyminen että alaisen työkonteksti. Väärinkäyttävää esimiestyötä voidaan siten mahdollisesti tarkastella eräänlaisena aggression siirtona, jota tämäntyyppistä auktoriteetin käyttöä suvaitseva organisaatio tukee. Sen taustalla voi olla aiempi aggressiivisen käyttäytymisen kokemus (itse tai kohteena), tällaisen käyttäytymisen sulkeminen moraalisen tarkastelun ulkopuolelle (irrottautuminen moraalista), narsismi tai ajattelu, jonka mukaan esimies kuvittelee alaistensa tarvitsevan direktiivistä johtamista laiskuuden sekä työn ja muutoksen välttämisen takia (X-teoria). Kontekstin kautta mahdollisesti vaikuttavia muita tekijöitä ovat toimialan perinteet ja toimintatavat sekä kulttuuriset tekijät. (Tepper 2007, 278-283.)

Alaisten yksilöllisillä ominaisuuksilla on vaikutusta myös heidän havaintoihinsa esimiehen väärinkäyttäytymisestä. Erityisesti merkitystä on sillä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laadulla (Leader-Member Exchange, LMX); jos tämä suhde koetaan huonoksi, myös havainnot väärinkäyttäytymisestä syntyvät helpommin. Erityistä merkitystä tästä näkökulmasta on myös sillä, miten kausaaliset selitykset eri asioille ja tässä yhteydessä väärinkäyttäytymiselle alaisten mielestä muotoutuvat. Negatiiviset selityksimaailmat ja uhriksi joutumisen tuntemus liittyvät väärinkäyttäytymistä koskevien havaintojen tekemiseen ja vihamielisyyden havaitsemiseen. Usein tämäntyyppiset henkilöt syyttävät vastoinkäymisistään ulkoista lähdettä (eli esimiestään) eivätkä näe itsessään syytä tai ota henkilökohtaisesti vastuuta ongelmistaan. Tällöin esimerkiksi negatiivinen palaute voidaan kokea epäoikeudenmukaisena ja väärinkohteluna. Ulkopuolisen syyllisen etsintä voi aiheuttaa sen, että alaiset ylianalysoivat esimiehensä käyttäytymistä ja tulkitsevat yksittäiset vihamieliset tai aggressiiviset johtamiskäyttäytymistapaukset (esimerkiksi sanallinen ojentaminen) todisteena yleisemmästä väärinkäyttävästä esimiestyöstä. Tästä näkökulmasta voidaan todeta, että esimiehen väärinkäyttäytyminen on vain osasy syy niihin negatiivisiin seurauksiin, joita väärinkäyttävään esimiestyöhön liitetään. (Martinko, Harvey, Sikora & Douglas 2009, 1-7.)

Työn merkitys on yksi väärinkäyttävän esimiestyön vaikutusten selittävä tekijä. Ihminen, joka saa suurta merkitystä työstään ja on sitoutunut siihen, kärsii enemmän väärinkäyttävästä esimiestyöstä kuin sellainen henkilö, jolle työllä ei ole niin suurta roolia. (Harris, Kacmar & Zivnuska 2007, 253.) Myös alaisen sukupuolella on merkitystä väärinkäyttäytymisen kokemukseen. Yleisesti ottaen väärinkäyttävällä esimiestyöllä on negatiivinen vaikutus alaisen itsearvostukseen. Erityisesti naisten itsearvostukseen väärinkäyttävä esimiestyö vaikuttaa negatiivisemmin kuin miesten itsearvostukseen. Naiset ovat tutkimusten mukaan riippuvaisempia työtä koskevasta palautteesta ja hyväksynnästä ja siten herkempiä myös muiden arvioinneille. (Burton & Hoobler 2006, 350 – 353.)

Tarkasteltaessa esimiehen väärinkäyttäytymistä oman väärinkohtelun kokemuksen siirtämisenä, voidaan kontekstitekijäksi määritellä myös esimiehen mallioppiminen omalta esimieheltään eli ylimmältä johdolta. Tällöin väärinkäyttäytyminen nähdään ikään kuin dominoefektinä tai negatiivisen käyttäytymisen spiraalina, jossa ylimmän johdon käyttäytyminen saa aikaan esimiehen välittämiä vaikutuksia työntekijätasolla. Väärinkäyttäytyminen siis syntyy negatiivisen organisaationaalisen vuorovaikutuksen ketjuna, jonka taustalla on ylemmän johtajan oikeuskäsitys ja autoritaarinen johtamistyyli. Väärinkohtelujen esimiesten on vaikea kohdentaa vihaisuutta tai pettymystä omiin esimiehiinsä, joista he ovat riippuvaisia tulevan työuransa näkökulmasta, joten he siirtävät negatiivisen reaktionsa, johtajaa kohtaan tuntemansa kyynisyyden ja aggressiot alaisiinsa. Väärinkäyttäytyjät voivat siis olla omien esimiestensä väärinkohtelemia. (Wayne, Hoobler, Marinova & Johnson 2008, 1-7.)

Väärinkäyttävälle esimiestyölle esitetään syiksi psykopatologisia tekijöitä¹, sosiokulttuurisia tekijöitä sekä näiden kahden tekijäryhmän yhteisvaikutusta. Sosiokulttuurisia tekijöitä ovat taustatekijät ja stressaavat työtilanteet. Taustatekijöistä selittävinä tekijöinä nähdään lapsuus ja perheestä saadut mallit. Stressaavien työtilanteiden puolestaan nähdään synnyttävän väärinkäyttävää johtamista, koska stressitekijät (esimerkiksi vähäiset resurssit tai ylemmän johdon tuen puute) saattavat vaikuttaa siten, että väärinkäyttäytymisestä saatavat hyödyt ovat suurempia kuin siitä nähtävissä olevat haitat. Myös työyhteisön kulttuuri voi aiheuttaa stressiä: kovaotteisen toiminnan palkitseminen aiheuttaa painetta toimia väärinkäyttävästi. Puutteelliset moraaliset ja käyttäytymisnormit edesauttavat väärinkäyttävän esimiestyön esiintymistä (Bassman & London 1993, 20 – 21.)

3.2.2 Tuhoajat, pelottelijat ja työpaikkakiusaajat

Toinen huonon johtamisen tutkimussuuntaus on tutkinut erilaisia destruktiivisia eli tuhoavia johtamistyyliä. Sen lähtökohtana on oletus, että konstruktiivisen eli

¹ Persoonallisuushäiriöt, ks. 3.2.3.3

rakentavan ja kehittävän käyttäytymisen puuttuminen on destruktiivista johtamista. Johtamisen nähdään jakautuvan ihmiskeskiseen ja asiakeskeiseen toimintaan. Tätä dikotomiaa täydentää ajatus johtajan mahdollisesta aktiivisesta toiminnasta sekä alaisten motivaation ja hyvinvoinnin että tavoitteiden saavuttamisen ja tehokkuuden vaikeuttamiseksi tai sabotoimiseksi. (Schilling 2009, 103-104.) Destruktiivinen johtaminen voi olla negatiivista yksilön, organisaation tai molempien näkökulmista, konstruktivisen puolestaan ollessa molempien ulottuvuuksien näkökulmasta positiivista (Einarsen et al. 2007, 211.) Myös työpaikkakiusaamiseen liittyy usein konstruktivisen johtamistyylin puuttuminen (Einarsen 1999, 21). Tässä tutkimuksen osiossa käsitellään destruktiivista johtamista ja sen alakäsitteitä.

3.2.2.1 Destruktiivinen johtaminen

Destruktiivinen eli tuhoava johtaminen määritellään sellaiseksi systemaattiseksi johtajan tai esimiehen käyttäytymiseksi, jossa suoraan tai epäsuorasti toimitaan organisaation intressien vastaisesti. Tällainen johtaminen ilmenee organisaation tavoitteiden vahingoittamisena tai sabotointina. Vahingoittaminen tai sabotointi voi kohdistua tehtäviin, resursseihin ja niiden käyttöön, tehokkuuteen ja/tai alaisten motivaatioon, hyvinvointiin tai työtyytyväisyyteen. Tuhoavalle johtamiselle ominaisia elementtejä ovat systemaattisuus ja toistuvuus. Destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen voi sisältää sekä verbaalisen että fyysisen käyttäytymisen elementtejä (toisin kuin väärinkäyttävä esimiestyö). (Einarsen et al. 2007, 208-210; Parviainen 2008, 5.)

Destruktiiviset johtajat tekevät päätöksiä omien intressiensä ja hyötynsä näkökulmasta organisaation kustannuksella. Usein tällaista toimintaa leimaa lyhytnäköisyys ja lyhyen aikavälin edun tavoittelu. Destruktiiviset johtajat voidaan jakaa proaktiivisiin ja reaktiivisiin. Proaktiiviset destruktiiviset johtajat ovat manipulatiivisia, valtaa ja vaikutusvaltaa janoavia, kateellisia, narsistisia ja antisosiaalisia. Reaktiiviset destruktiiviset johtajat puolestaan ovat laiskoja, inkompetentteja, heiltä puuttuu tarvittavaa kokemusta, he ovat organisaation suojeluksessa ja he ovat pahoja / ilkeitä. Destruktiivisen johtajan toimintaa selitetään tilannetekijöillä, joita ovat mm. vieraantuminen, perheen tuen puuttuminen, negatiiviset roolimallit, elämän yleiset stressitekijät, kilpailupaineet, altistuminen negatiivisille esimiehille tai kollegoille sekä taloudelliset tarpeet. Kun destruktiivisen johtajan luonteenpiirteet (mm. pelko, valtamotiivi, narsismi, itsesätelyn puuttuminen) kohtaavat sopivan ympäristön, johtajan käyttäytyminen voi muuttua destruktiiviseksi. (Harvey et al. 2007, 117-118.)

Destruktiivinen johtamiskäyttäytyminen on toistuvaa ja systemaattista käyttäytymistä. Siihen ei sisällytetä yksittäistä huonoa käyttäytymistä kuten epätyypillisiä vihanpurkauksia. Johtajien katsotaan silloin tällöin tekevän huonoja

päätöksiä tai muutoin inhimillisesti kärsivän huonoista hetkistä, "having a bad day". Vasta kun tällaisesta käyttäytymisestä tulee systemaattista ja toistuvaa, se voidaan luokitella destruktiiviseksi. Siten myös vain toistuvat virheet tai toistuva aggressiivinen käyttäytyminen alaisia kohtaan luokitellaan destruktiiviseksi johtamiseksi. Intentionaalisuus ei kuulu destruktiivisen johtamisen määritelmään, koska tätä johtamistyyliä tarkastellaan ensisijaisesti sen tuottamien vaikutusten näkökulmasta. Tuhoava johtaminen ei siis välttämättä ole tarkoituksellista tai tahallista vaan sisältää myös ajattelemattomuudesta, tietämättömyydestä, tunteiden huomiointikyvyn puutteesta ja inkompetenssista aiheutuvan käyttäytymisen. (Einarsen et al.2007, 209.)

Destruktiivisen johtamisen voidaan katsoa muodostuvan kolmen tekijän – johtajan, johdettavien ja ympäristön – negatiivisena yhteisvaikutuksena. Tämä ns. myrkyllisen kolmion asetelma sisältää johtajan osalta karismaan, henkilöityneeseen valtaan, narsismiin, negatiivisiin elämänasenteisiin ja vihan ideologiaan liittyviä selittäviä tekijöitä. Yhteisvaikutuksen aikaansaamiseksi tarvitaan alaisia, jotka ovat joko mukautujia tai salaliittolaisia. Mukautujilla on tyydyttämättömiä tarpeita, heikko itsetunto ja epäkypsyyttä, joihin he hakevat tukea destruktiiviselta johtajalta. Salaliittolaiset puolestaan ovat kunnianhimoisia ja jakavat johtajan elämäkatsomuksen sekä huonot arvot. Johtajan ja myötämielisten alaisten lisäksi destruktiivisen johtamisen syntymiseen tarvitaan suotuisa ympäristö. Suotuisaksi ympäristö muodostuu ollessaan epävarma ja sisältäessään uhkia. Jos lisäksi valvontajärjestelmät ovat puutteellisia ja kulttuuriset arvot tukevat destruktiivisuutta, myrkyllinen kolmio on valmis. (Padilla et al.2007, 180.)

Destruktiivisen johtamisen tutkimus on kehittänyt neljä negatiivista johtamistyyliä: 1) tyrannimainen johtaminen (tyrannical leadership, asiakeskeinen ja destruktiivinen tyyli), 2) antaa-mennä- johtaminen (tehoton mutta ei destruktiivinen), 3) suosio-epäluottamus –johtaminen (popular-disloyal leadership style, suosiohakuisuus alaisten suuntaan ja epälojaalius johtajille) sekä 4) raiteiltaan suistunut johtaminen (derailed leadership, epälojaalius sekä ihmisille että tehtäville). Nämä johtamistyyliä jakautuvat nelikenttään² sen mukaan, onko johtaminen organisaation kannalta negatiivista tai positiivista ja vastaavasti alaisen kannalta myönteistä vai kielteistä. Alaisten kannalta kielteinen käyttäytyminen heikentää tai sabotoi alaisten motivaatiota, hyvinvointia tai työtyytyväisyyttä ja voi sisältää kiusaamista, ahdistelua sekä väärinkohtelua. Organisaationvastainen käyttäytyminen puolestaan voi sisältää varastamista (aikaa, rahaa, materiaalia),

² Nelikentän ensimmäinen johtamistyyli eli tyrannimainen johtajuus on käsitelty edellä kohdassa 3.2.1.2.

organisaation tavoitteiden vastaista työskentelyä tai korruptiota. (Einarsen et al. 2007, 211-212.)

3.2.2.1.1 Laissez-faire johtaminen

Laissez-faire eli antaa-mennä-johtaminen ei varsinaisesti ole destruktiivista toimintaa, koska se määritelmänsä mukaisesti ei ole aktiivista tai toimintaa muussakaan suhteessa. Esimerkiksi Einarsen ym. eivät varsinaisesti sisällytä laissez-faire johtamista destruktiivisiin eli tuhoaviin johtamistyyliin, vaikka toteavatkin sen voivan täyttää destruktiivisen johtamisen ehdot (Einarsen et al. 2007, 215). Koska rakentavat eli konstruktiiiset toimintatavat ja käyttäytyminen kuitenkin puuttuvat, laissez-faire johtaminen luo edellytyksiä mm. työpaikkakiusaamiselle, koska tämä johtamistyyli rakentuu puuttumattomuuden ja vastuusta vetäytymisen periaatteelle. Heikko johtaminen jättää tilaa kiusaamiselle (Salin 2003, 1220). Juuri tämän potentiaalisen seurausnäkökulman takia sekä johtajan valinnan näkökulmasta sisällytän kuitenkin laissez-fairen osaksi huonon johtamisen lähestymistapoja.

Laissez-faire on huonoa johtamista siitä näkökulmasta, että johtaja ei täytä johtamistehtäväänsä. Johtavaan asemaan nimittäminen asettaa oikeutettuja rooliodotuksia, joita on sekä alaisilla että esimiehillä, ja jos ne jätetään täyttämättä, seuraukset eivät välttämättä ole organisaation edun mukaisia. Tällaisia odotuksia ovat läsnäolo, osallistuminen, palaute ja palkitseminen. (Einarsen et al. 2007, 214; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland 2007, 81-86.)

Laissez-faire johtamista leimaa se, että johtaminen ei kiinnosta johtajaa. Laissez-faire johtajalle sekä oma etu että yhteisön etu ovat samantekeviä. ((Barling, Christie & Turner 2008, 853.) Laissez-faire on eräänlaista epäjohtamista, jossa johtaja välttää tai kieltäytyy minkäänlaisesta johtamiskäyttäytymisestä, laiminlyöden päätökset, vastuut ja auktoriteetin (Aronson 2001, 246).

Laissez-faire johtaminen aiheuttaa (johtajan roolin jäädessä tyhjäksi) roolikonflikteja, rooliepäselvyyttä ja konflikteja toisten työntekijöiden kanssa. Nämä tekijät puolestaan vaikuttavat havaintoihin ja kokemuksiin työpaikkakiusaamisesta ja sille altistumiseen. Tätä kautta laissez-faire johtaminen on destruktiivisen johtamisen muoto, joka luo suotuisan kasvualustan työyhteisön ongelmille, johtajan vetäytyessä aktiivisesta johtamistoiminnasta. (Skogstad et al. 2007, 80-89.)

3.2.2.1.2 Suosio-epäluottamus-johtaminen

Suosio-epäluottamus-johtaminen (kannustava-epälojaali johtajuus) tukee ja palkitsee alaisia mutta tekee sen organisaation etujen kustannuksella. Alaisten

hyvinvointi on niin keskeisessä asemassa, että tehtäviä ja tavoitteiden saavuttamista ei ajatella. Alaisille myös annetaan heille kuulumattomia etuja ja hyötyjä. Suosio-epäluottamus-johtaminen voi olla passiivista sormien läpi katsomista mutta myös aktiivista: johtajat voivat osallistua sabotointiin tai aktiivisesti estää tavoitteiden saavuttamista. Tällaisen johtajan tarkoituksena ei välttämättä ole vahingoittaa organisaatiota vaan hänellä voi olla myös oma visionsa tai strategiansa, joka perustuu toisenlaisiin arvoihin ja tavoitteisiin. Johtaja voi kuvitella myös toimivansa organisaation parhaaksi. Tällaisilta johtajilta voi puuttua strategista kompetenssia ottaa organisaation intressit huomioon. (Einarsen et al.2007, 213-214.)

3.2.2.1.3 Raiteiltaan suistunut johtaminen

Raiteiltaan suistunut johtaminen (derailed leadership) on sekä organisaation tavoitteiden että alaisten etujen vastaista johtamiskäyttäytymistä. Alaisia kohtaan suuntautuva negatiivinen johtaminen voi olla kiusaamista, nöyryyttämistä, manipulointia, petosta tai ahdistelua. Samanaikaisesti johtaja voi käyttäytyä destruktiivisesti myös organisaatiota kohtaan, esimerkiksi poissaolon, varastamisen, petoksen tai laiminlyönnin kautta. (Einarsen et al. 2007, 212-213; Parviainen 2008, 5.)

Raiteilta suistumisella tarkoitetaan johtajuuden epäonnistumista, joka näkyy uran katkeamisena organisaatiossa työn vaatimusten ja henkilökohtaisten taitojen yhteensopimattomuuden takia. Eri tutkimusten perusteella raiteilta suistumiseen liittyy neljä tekijää: 1) vaikeudet henkilökohtaisissa suhteissa, 2) kyvyttömyys saavuttaa liiketoiminnallisia tavoitteita, 3) kyvyttömyys rakentaa ja johtaa tiimiä ja 4) kyvyttömyys muuttua tai sopeutua muutokseen. (Van Velsor & Leslie 1995, 62-63.) Raiteilta suistuneiden johtajien keskeinen ongelma on se, että he – toisin kuin menestyvät johtajat – eivät opi virheistään (Einarsen et al.2007, 213).

Raiteilta suistuneet johtajat, joilla on vaikeuksia ihmissuhteissa, ovat usein menestyneet uransa alkuvaiheessa siksi, että he ovat usein hyviä tehtäväorientoituneessa johtamisessa. Kun johtamistyö muuttuu ihmiskeskeisemmäksi, johtaja ei selviydykään siitä ja häntä voidaan kuvata tunteettomaksi ja manipulatiiviseksi. Lisäksi tämäntyypisiä ongelmia kokevat johtajat saattavat olla ylikriittisiä ja käyttää toisia omien tarkoituksensa edistämiseen. He eivät myöskään ole halukkaita kommunikoidaan ja haluavat työskennellä yksin. Ihmissuhdetaitojen puutteellisuus on merkittävin raiteilta suistumisen selitys, vaikka tällainen suistuminen usein onkin useamman tekijän yhteisvaikutusta. (Van Velsor & Leslie 1995, 63-65.)

Kyvyttömyys saavuttaa liiketoiminnan tavoitteita muuttuneissa oloissa on toinen raiteilta suistumisen syy. Uransa alkuvaiheessa, omillaan ja suhteellisen

vakaassa järjestelmässä tavoitteiden saavuttaminen onnistuu mutta kun työn vaatimukset muuttuvat ja edellytetään uusia taitoja ja tapoja toimia toisten kanssa, raiteilta suistuva johtaja ei pystykään saavuttamaan tavoitteita. Kunnianhimo ja perusteeton itsekorostus sivuuttavat osaamisen tason eikä tulosta synny. (Van Velsor & Leslie 1995, 65-66.)

Raiteilta suistuneen johtajuuden kolmas elementti on kyvyttömyys rakentaa tai johtaa tiimiä, mikä liittyy edellä kuvattuun ihmissuhdetaitojen problematiikkaan ja toisaalta johtaa kyvyttömyyteen saavuttaa tavoitteita. Tiimin rakentamiseen tai johtamiseen liittyvät ongelmat voivat olla alkuvaiheessa menestyvän johtajan piirteinä nähtyjen aloitteellisuuden tai itsevarmuuden seurausta tilanteessa, jossa pitäisi toimia osallistavammin. Ylemmissä tehtävissä johtamisesta tulee enemmän suhteisiin perustuvaa, jolloin on löydettävä tasapaino asianhallinnan ja ihmisten kanssa verkostoitumisen välillä. (Van Velsor & Leslie 1995, 66-67.)

Neljäs elementti raiteilta suistuneessa johtajuudessa on kyvyttömyys muuttua tai sopeutua muutokseen. Se voi tarkoittaa kyvyttömyyttä sopeutua uuteen erityyliseen esimieheen, liiallista riippuvuutta jostakin yksittäisestä taidosta ja/tai kyvyttömyyttä hankkia uusia taitoja, sekä kyvyttömyyttä sopeutua uuden työn, uuden kulttuurin tai markkinamuutosten asettamiin vaatimuksiin. Muuttumisen vaikeutta hankaloittaa vielä kyvyttömyys ottaa vastaan palautetta sekä kyvyttömyys tai haluttomuus oppia. Ylempään tehtävään siirtymiseen tarvittava laajempi tarkastelukulma ja monipuoliset näkökulmat jäävät puuttumaan. (Van Velsor & Leslie 1995, 67-69.)

3.2.2.2 Pelolla johtaminen

Pelolla johtamista voidaan tarkastella huonon johtamiskäyttäytymisen yhtenä ulottuvuutena. Pelon kokemusten syntyminen edellyttää yleensä sitä, että pelottelu (henkinen tai fyysinen) on tahallista. Pelolla johtaminen johtaa usein työpaikkakiusaamisen kaltaisen kokemuksen syntymiseen, sisältäen esimerkiksi verbaalista uhkailua, eristämistä, mustamaalaamista, julkista nöyryyttämistä ja eristämistä. (Parviainen 2008, 3-4.)

Pelolla johtaminen voidaan määritellä toisten hyväksikäyttämiseksi niin, että pelottelija joko itse luo uhkia tai käyttää hyväkseen olemassa olevia uhkia hankkiakseen etua tai hyötyä itselleen tai organisaatiolle. Pelolla johtamisen ei tarvitse suoraan liittyä johtajan aggressiivisiin luonteenpiirteisiin. Pelolla johtamisen ja kiusaamisen välinen ero on vähintään käsitteellinen. Ero pelkän simputtamisen ja pelolla johtamisen välillä on, että pelolla johtamisessa uhkailu ja kiristys ovat suunnitelmallisesti käytettyjä välineitä, joiden käytöllä on tietty päämäärä. (Parviainen 2008, 7.)

Pelolla johtamiseen liittyy uhka tai sellaisen rakentaminen. Uhan rakentaminen voi olla tyypiltään kiristystä, jonka kautta työsuhteen loppumisen uhalla työntekijöitä tai esimiehiä painostetaan parantamaan työsuoritusta. Sanallisen uhkailun lisäksi voidaan käyttää äänenpainoja ja – väriä, työsuoritusten entistä tiukempaa kontrollointia ja laadun tarkkailua. Pelottelun käyttö johtamisessa perustuu käsitykseen, jonka mukana pelolla uskotaan saatavan aikaan myönteisiä tuloksia., vähintään lyhyellä aikavälillä. Pelottelua voidaan käyttää myös johtajan oman aseman kehittämiseen: uhkatilanteen tarkoituksellinen luominen ja siihen ratkaisumallin esittäminen on keino voittaa ihmisiä puolelleen. (Parviainen 2008, 7-10.)

3.2.2.3 Työpaikkakiusaaminen

Termi "bullying" tarkoittaa sortoa, uhkailua, pelottelua, alistamista ja kiusaamista. Työpaikkakiusaaminen (work place bullying) on destruktivisen johtamisen yksi muoto. (Harvey et al.2007, 118.) Työpaikkakiusaaminen (workplace bullying, bullying at the workplace, mobbing) tarkastelee huonoa johtamista ensisijaisesti johtamisen kohteen näkökulmasta. Työpaikkakiusaamisessa joku on toistuvasti jonkun toisen tai useampien toisten negatiivisten toimien kohteena eikä yleensä voi puolustautua. Kiusaamista voidaan tehdä myös organisaatiotasoisesti muun muassa työtä vähättelemällä ja pilkkaamalla. Toiminnan tavoitteena tai ainakin seurauksena on uhrin jatkuva nöyryyttäminen, lannistaminen, pelottelu tai rankaiseminen. Koska kiusaajina usein ovat johtajat ja esimiehet, valta-asema ja valtaero ovat tunnusomaisia kiusaajan ja kiusattavan väliselle suhteelle. Kiusaamiskäyttäytyminen voidaan jakaa viiteen tyyppiin: 1) työhön liittyvä kiusaaminen (esim. tehtävien vaihtaminen tai niistä suoriutumisen vaikeuttaminen), 2) sosiaalinen eristäminen, 3) henkilöön kohdistuvat hyökkäykset (myös yksityiselämään kohdistuvat, esiintyvät käytännössä pilkkaamisena, loukkaamisena, juoruamisena jne.), 4) suulliset uhkaamiset (kritisointi, huutaminen, julkinen nöyryyttäminen) sekä 5) fyysinen väkivalta tai sen uhka. Ilmiönä työpaikkakiusaaminen on asteittain kehittyvä prosessi, jonka etenemiseen voitaisiin konstruktivisilla johtamistavoilla puuttua. (Zapf 1999, 71; Zapf & Einarsen 2001, 369-370; Einarsen 1999, 16-18.) Työpaikkakiusaaminen kattaa myös sellaiset käyttäytymisen muodot, joissa jatkuvasti uhataan työsuhteen päättymisellä, annetaan merkityksettömiä tehtäviä tai sekavia, ristiriitaisia ohjeita työn tekemiseen. Näiden lisäksi ohjeiden jatkuva muuttaminen, työmäärällä ylikuormittaminen ja tiedon pimittäminen voivat olla työpaikkakiusaamisen muotoja. (Vega & Comer 2005, 104.)

Kiusaamisen syyt voivat olla kolmentasoisia: kiusaajaan, kiusattavaan tai organisaationalisiin tekijöihin liittyviä. Ne ovat myös keskenään vuorovaikutuksessa olevia syitä. Kiusaajaan liittyvät syyt ovat vihamielisyys,

kateus, ryhmän paine ja syntipukin etsiminen sekä sosiaalinen ryhmä. Kiusattavan persoonallisuudella, osaamisella, sosiaalisilla taidoilla ja leimautumisella on vaikutusta kiusaamiseen. Organisaationalisella tasolla johtajuus, organisaation kulttuuri, työn stressitekijät ja työn organisointi vaikuttavat kiusaamisen syntymiseen. Merkittävin tekijä ovat juuri organisaationaliset syyt, erityisesti työn organisointi ja johtaminen. Johtaminen tai organisaationaliset ongelmat eivät voi kuitenkaan kiusata vaan siihen tarvitaan aina ihminen. Organisaatio voi luoda sille edellytykset antamalla konfliktien jäädä ratkaisematta ja kiihtyä. (Zapf 1999, 71-72.)

Kiusaamisen syntymiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa mahdollistaviin tekijöihin, motivoiviin tekijöihin ja laukaiseviin tekijöihin. Kiusaamista voidaan tarkastella näiden kolmen tekijän yhteisvaikutusten näkökulmasta. Mahdollistaviin tekijöihin kuuluvat ne rakenteet tai edeltävät tapahtumat, joita kiusaamistilanteen syntyminen vaatii. Näitä ovat havaitut valtaepätasapaino, vähäiset seuraamukset kiusaamisesta ja tyytymättömyys sekä turhautuminen. Kiusaamista motivoivat rakenteita ja kannustimia puolestaan ovat sisäinen kilpailu, palkitsemisjärjestelmät sekä toiminnasta muutoin odotetut hyödyt. Esimerkki tällaisesta toiminnasta on sellaisen henkilön ylentäminen, jonka suoritus on perustunut alaisen vahingoittamiseen tai manipuloimiseen. Motivoiva rakenne voi olla myös tiimisuoritukseen perustuva arviointi ja palkitseminen, joka voi johtaa huonommin pärjävien tiimin jäsenten rankaisemiseen ja erottamiseen ryhmästä. Johtajien ollessa kiusaajia, hyvin lahjakas alainen voi olla kilpailija ja uhka johtajan omalle uralle, mikä voi johtaa alaisen työsuorituksen sabotointiin tai hänen syrjäyttämiseensä. Myös byrokraattisuus ja irtisanomisen mahdottomuus voivat olla kiusaamista motivoivia rakenteellisia tekijöitä. Laukaisevia tekijöitä ovat organisaation toiminnan supistaminen ja uudelleenjärjestely sekä työryhmien koostumuksen muutokset. Kasvava paine ja stressi madaltavat aggressiokynnystä ja lisäävät niitä potentiaalisia hyötyjä, joista uhkien ja rasitteiden (kiusattavien) eliminoinnista nähdään saatavan. (Salin 2003, 1213-1225.)

Työpaikkakiusaaminen on teko, jonka tavoitteena on saada ne ominaisuudet tai vastaavasti julkisesti tehdä arvottomiksi ne ominaisuudet, joita kiusaaja salaa haluaa itselleen. Kateus on kiusaamisen avaintekijä: kiusattavalla on jotain enemmän, paremmin ja halutumpaa kuin kiusaajalla. Toinen monelle kiusaajalle keskeinen luonteenpiirre on destruktiivinen narsismi. Tällainen narsismi ilmenee suuruudentarpeena ja usein itsen ylikorostamisena, ylimielisyytenä, vallan ja/tai varakkuuden hallitsevuutena sekä ihailun ylenmääräisenä etsimisena. Samanaikaisesti destruktiivisesta narsismista kärsivä henkilö kokee olevansa oikeutettu johonkin ja häneltä puuttuu toisten arvostamisen halu ja kyky. Usein nämä ominaisuudet tukevat ylenemistä ja näkyvät johtavaan asemaan etenemisen aikana. (Harvey et al. 2007, 121-122.) Narsismin ja itsesätelyn puutteen lisäksi

kiusaaja ei osaa katua tai tuntea huonoa omaatuntoa käyttäytymisestään (Boddy 2010, 368).

Kiusaamiseen liittyvät myös pelko ja antisosiaalinen käytös. Pelko (jonkin uhkaavan, vaarallisen tai vastenmielisen pelko) luo kiusaajalle voimakkaan motivaatiotekijän kontrolloida sosiaalista vuorovaikutusta ja ympäristöään. Kontrolloidakseen pelkoaan kiusaaja muuttuu systemaattisen aggressiiviseksi vähentääkseen pelon aiheita (riittämättömyys, sosiaalisen aseman puuttuminen, auktoriteetin tai organisaation aseman puuttuminen). Tämä heijastuu kiusaamisen määrän ja intensiteetin kasvuna. Aggressio tuntuu ainoalta keinolta säilyttää tilanteen hallinta. Myös negatiiviset elämänteemat ja väärinkohdeksi tuleminen tunteet voivat purkautua kiusaamisena, ikään kuin kostona toisille. (Harvey et al. 2007, 122.)

Kiusatuilla voi olla myös vaikutusta kiusatuksi tulemiseen ja sen vaikutuksiin. Usein uhri ilmaisee ahdistusta ja pelkoa, tyytymättömyyttä tai uhattuna olemista: hän ilmaisee uhriasemaansa (victimization). Usein hän on jotenkin erillinen tai yhteisön ydinryhmän ulkopuolella ja siten helposti havaittavissa sekä valtarakenteiden suojeluksen ulkopuolella. Uhrilla on usein passiivinen tai vetäytyvä persoonallisuus (helppo maali) ja matala itsetunto (kokee kiusaamisen oikeutetuksikin). (Harvey et al. 2007, 123; Vega & Comer 2005, 106.)

Jos kiusaaminen nähdään dynaamisena prosessina, jossa kiusattava on muutakin kuin passiivinen vastaanottaja ja hänen käyttäytymisellään katsotaan olevan vaikutusta prosessiin, mukaan tulevat väistämättä myös syyllisyyden kysymykset. Kiusattavien käyttäytyminen voidaan tulkita suostumukseksi, jolloin huomio kiinnittyy pois kiusaajista sekä organisaatioista, jotka palkitsevat toisten väärinkohdelun. (Rayner 1999, 13-14.) Kiusaaminen, joka usein hiljaisesti johdon tasolta hyväksytään, voi luoda psykologisesti uhkaavan ympäristön, joka vähentää organisaation tuottavuutta ja estää yksilöiden ja ryhmien sitoutumisen (Vega & Comer 2005, 101).

Kilpailu statuksesta ja asemasta, kateus sekä kiusaajan epävarmuus itsestään voivat vaikuttaa kiusaamiseen. Työympäristössä työn suunnittelun heikkoudet ja matalat moraaliset normit voivat tukea kiusaamisen kehittymistä. Konstruktiivisen eli rakentavan johtamiskäyttäytymisen puuttuminen on yksi edesauttava tekijä. Epäselvät rooli-dotukset, tehtävät ja vastuut voivat luoda turhautumista ja stressiä, etenkin oikeuksien, velvollisuuksien, etuoikeuksien ja aseman suhteen. Tällainen tilanne voi käynnistää konfliktin, luoda huonoja keskinäisiä suhteita ja tarpeen sopivan syntipukin ja sijaiskärsijän etsimiseen. (Einarsen 1999, 20-22.)

Kiusaamistilanne ei ole kahdenvälinen vaan usein sitä seuraa ryhmä muita henkilöitä, joilla on myös vaikutusta kiusaamiseen. Sivustaseuraajat saattavat olla helpottuneita siitä, että uhri ei ole kukaan heistä. Jos sivustaseuraajilla ei ole valtaa puuttua tai rangaista kiusaajaa, he yleensä eivät ota voimakkaasti kantaa asiaan. Heidän merkityksensä on kuitenkin ratkaiseva sille, miten organisaatiossa

suhtaudutaan kiusaamiseen ja miten pitkälle se hyväksytään. (Harvey et al.2007, 123.) Jos kiusaamista vastaan ei ole seurantaa tai toimintaohjeita eikä siitä rangaista, tämä voidaan tulkita niin, että organisaatio hyväksyy kiusaamisen. Joissain organisaatioissa kiusaaminen voidaan myös nähdä tehokkaana tavoitteiden saavuttamisen keinona. Jos uudet johtajat sosiaalistetaan tämäntyyppiseen kulttuuriin, kiusaaminen kukoistaa. (Salin 2003, 1220-1221.)

Työpaikkakiusaamista voidaan tarkastella kahden eri esiintymismuodon kautta: kiistatilanteisiin liittyvänä (dispute-related) tai saalistavana (predatory) kiusaamisena. Konfliktitilanteisiin liittyvä kiusaaminen näkyy aggressiivisena käyttäytymisenä, jota käytetään konfliktin taistelutaktiikkana. Se voi olla myös eräänlaista loukkaantumisen esittämistä (taktiikka sekin) ja väärinkohdelluksi tulemisesta tai näin kokemisesta aiheutuvaa mielipahaa. Saalistava kiusaaminen tarkoittaa tapauksia, joissa kiusaamisen uhri ei ole henkilökohtaisesti tehnyt mitään provokatiivista, joka voisi oikeuttaa kiusaajan käyttäytymisen. Uhri on yhtäkkiä tilanteessa, jossa kiusaaja joko osoittaa valtaansa tai muulla tavoin yrittää hyväksikäyttää tai pakottaa uhrin tottelemaan. Uhriksi voi joutua tietyn ryhmän edustajana (jonka kiusaaminen koetaan organisaatiossa oikeutetuksi) tai mielivaltaisesti, jos on helppo kohde muiden asioiden aiheuttaman stressin ja turhautumisen purkamiselle. Kiusaamista voi esiintyä vain jos kiusaaja kokee toimintansa oikeutetuksi tai luvalliseksi omien esimiestensä taholta. Organisaation kiusaamistoleranssista kertovat ne sanktiot (tai sanktioiden puuttuminen), joita informaaleja normeja ja arvoja rikkovia henkilöitä kohtaan käytetään, sekä luonnollisesti organisaation virallisempien kiusaamisvastaisten toimintapolitiikkojen olemassaolosta. (Einarsen 1999, 17-23.)

Äärimmäinen kiusaajien kategoria muodostuu organisaationalisista psykopaateista, joiden toimintaa leimaa narsismi, täydellinen toisten ihmisten huomioimisen ja oikeuksien huomioimisen puuttuminen, empatiakyvyn puuttuminen ja manipulointitaito. Nämä yksilöt voivat manipuloida toisia kiusaajiksi paljastumatta itse syyllisiksi toimintaan. He ovat perustavalla tavalla epäoikeudenmukaisia ja hyväksikäyttäjien / väärinkäyttäjien arkkityyppejä. Kaaoksen, muutoksen, huonon johtamisen ja kiusaamisen esiintyminen organisaatiossa eivät ehkä ole niinkään kausaalisesti sidoksissa toisiinsa kuin siihen, että tällaisia organisaationalisia psykopaatteja – myrkyllisiä johtajia – on läsnä organisaatiossa. (Boddy 2010, 368-369, 376.)

3.2.3 Persoonan ja karisman pimeät puolet

Kolmas tutkimussuuntaus lähestyy negatiivista johtamista johtajan persoonaan ja karismaan liittyvien tekijöiden kautta. Tässä osiossa käsitellään personoitunutta karismaa, pseudotransformationaalista johtamista, narsismia sekä johtajan persoonallisuuden häiriöitä. Narsismi sisältyy sekä personoituneeseen karismaan

että pseudotransformationaaliseen johtamiseen ominaisuutena. Narsismia voidaan tarkastella myös yhtenä persoonallisuuden häiriömuotona. Varsinaisten persoonallisuushäiriöiden lisäksi käsittelen lievempiä inkompetensseja eli persoonaan liittyviä osaamisvajeita.

Henkilöitynyt karisma ja pseudotransformationaalinen johtaminen ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan (jopa synonyymisia) mutta niitä tarkastellaan tässä yhteydessä erillisinä näkökulmina. Tiettyjen persoonallisuuteen liittyvien ominaisuuksien oletetaan erottavan toisistaan karismaattisen ja transformaationaalisen johtamisen positiiviset ja negatiiviset ilmentymät. Erottavana tekijänä pidetään johtajan etiikkaa, jolloin johtajan motiivit ratkaisevat johtamisen luonteen ja lopputuleman. (Aaltio-Marjosola & Takala 2000, 146; Schilling 2009, 105; Bass & Steidlmeier 1999, 184.) Pseudotransformaationaaliset johtajat ovat itsekeskeisiä, epäluotettavia, vallanhimoisia, narsistisia, autoritäärisiä ja manipuloivia kun taas autenttiset transformaationaaliset johtajat ovat moraalisia, huolehtivat vahvasti myös toisista ja heillä on eettiset arvot, jotka muodostavat toiminnan tavoitteen ja tavoiteltavan vision ytimen (Aronson 2001, 247; Toor & Ofori 2009, 534). Sekä transformaationaalisen johtamisen että karismaattisen johtamisen tutkijat ovat sitä mieltä, että omien sisäisten ja opportunististen motiivien motivoimilla johtajilla on suurempi todennäköisyys olla destruktiivisia toiminnassaan ja käyttää valtaansa henkilökohtaiseksi hyödykseen (Illies & Reiter-Palmon 2008, 253).

3.2.3.1 Personoitunut karisma

Karismaan liittyy kiinteästi visionäärisyyden käsite. Visionäärinen johtaja tuo organisaatiolle tulevaisuudenkuvan, jonka muotoutumiseen hänen uskomuksensa, motiivinsa ja käsitys itsestä vaikuttavat. Nämä ohjaavat sitä käyttäytymistä, jolla johtaja visiota toteuttaa. Aina johtajien kiinnostuksen kohteena ei ole muutoksen aikaansaaminen organisaation eduksi vaan johtaja on kiinnostuneempi henkilökohtaisista tuloksistaan. Sosiaalistuneen karisman sijaan puhutaan personoituvasta karismasta. Personoituneen karisman tunnusmerkkejä ovat hyväksikäyttävä, epätasa-arvoinen ja itseä korostava käyttäytyminen kun taas sosiaalistuneen karisman tunnusmerkkejä ovat se, että johtaja voimaannuttaa alaisiaan, ei käytä heitä hyväksi ja on motivoitunut ajamaan organisaation etua omia tarpeitaan huomioimatta. (O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner & Connelly 1995, 529-532.)

Karismaattinen johtaja kertoo yleisölleen sen, mitä yleisö haluaa kuulla. Hän täyttää stereotyyppisiä odotuksia esittämällä niitä uskomuksia, arvoja ja käyttäytymistapoja, jotka stereotyyppiin liitetään ja näyttämällä siltä, miltä stereotyyppin odotetaan näyttävän. Hän luo mielikuvan ainutlaatuisuudesta. (Conger 1990, 51-52.) Karismaattinen johtajuus toimii johtajan, tilanteen ja alaisten

muodostamassa yhtymäkohdassa: tilanne luo voimakasta johtamista vaativan tarpeen, jonka johtaja täyttää, alaistensa uskollisen seuraajuuden kautta (Rosenthal & Pittinsky 2006, 627). Personoitunut karismaattinen johtaja esittää vision epäsosiaalisesta maailmasta (unsocialized world), joka on uskomusten ja motiivien tuote ja jonka keskeisenä ajatuksena on yritys puolustaa heikkoa itsetuntoa. Pelko ja narsismi lisäävät sitä käsitystä, että johtajan henkilökohtainen turvallisuus voidaan saavuttaa dominoimalla ja esineellistämällä muita. (O'Connor et al. 1995, 550.)

Personoituneeseen karismaan kuuluu dominoinnin ja vallan tarve. Kontrolloinnin tarve voi johtaa siihen, että johtaja käyttäytyy destruktiivisesti epävarmassa tilanteessa suojatakseen itseään vallan menettämiseltä. Epävarmuus tarkoittaa sitä, että johtaja uskoo, ettei hän saa mitä haluaa tai arvostaa, koska maailma on epävarma ja jatkuvasti muuttuva. Tällainen johtaja voi täysin peittelemättä käsitellä ihmisiä välineinä henkilökohtaisen hyödyn saavuttamiseen. Hänellä on vahva esineellistävä käsitys (object belief), joka tarkoittaa toisten yksilöiden näkemistä instrumentteina omien tavoitteiden saavuttamiseen, kyvyttömyyttä tunnistaa toiset yksilöinä ja heidän esineellistämistään. Taustalla voi olla negatiivisen elämänhistoriallisen kehityksen tuloksena syntynyt ja negatiivisten elämänteemojen ylläpitämä toisten huomioimisen ja kunnioittamisen puute. Vallan tarve vaikuttaa suoraan yksilön destruktiiviseen päätöksentekoon silloin kun itsesäätelyn kyky on matala. (O'Connor et al. 1995, 532-539.)

Narsismi lisää karismaattisen johtajien personoituvaa käyttäytymistä vaikuttamalla heidän valtamotiiveihinsa ja lisäämällä tulosten epävarmuuden tuntua, jolloin nämä yksilöt käyttävät kontrollia suojautuakseen mahdolliselta uhalta. Narsisti yliarvioi omia ominaisuuksiaan ja saavutuksiaan, on erittäin keskittynyt itseensä ja omaan hyvinvointiinsa, omien tarpeidensa tyydyttämiseen. Narsismi ja pelko ovat molemmat personoituneen karisman osia ja ne molemmat juontavat juurensa vaillinaisesta tai kehittymättömästä itsetunnosta. Pelko on halua suojella itseään sekä välttää itseä vahingoittaviin tai riskialttiisiin asioihin osallistumista. (O'Connor et al. 1995, 533-539.)

Karisma saa voimansa johtajan ja johdettavan välisestä suhteesta. Karisma perustuu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja sen lopputulos riippuu siitä, mitä tekijät – itsekkäät vai epäitsekkäät – johtajan toimintaa motivoivat. (Aaltio-Marjosola & Takala 2000, 147.) Epäeettisillä karismaattisilla johtajilla on omia intressejä tukevat moraaliset normit. Epäeettisten karismaattisten johtajien vallankäyttöä hallitsee dominointi, status ja arvostus. Valtaa käytetään oman edun tai halutun vaikutuksen aikaansaamiseen, usein autoritaarisesti ja manipuloiden. Kommunikoidessaan alaistensa kanssa epäeettinen karismaattinen johtaja sensuroi kriittisiä tai vastakkaisia näkökulmia ja vaatii päätöksensä hyväksymistä ilman kyseenalaistamista. Kommunikaatio on yksisuuntaista ja johtaja on kykenemätön tai haluton ottamaan huomioon alaistensa tarpeita. Epäeettiset johtajat noudattavat

ulkoisia (ei sisäsyntyisiä) moraalisia normeja mikäli ne sattuvat sopimaan heidän omiin välittömiin tarpeisiinsa. (Howell & Avolio 1992, 44-49.)

Samat ominaisuudet, jotka erottavat johtajat (leaders) managereista (managers) voivat tuottaa ongelmallisia tai jopa tuhoisia tuloksia organisaatioissa. Jos johtajan käyttäytyminen ylikorostuu, kosketus todellisuuteen katoaa tai käyttäytyminen perustuu puhtaasti henkilökohtaisen edun tavoitteluun, tämä käyttäytyminen voi vahingoittaa johtajaa ja organisaatiota. Kolmen eri kykytekijän katsotaan vaikuttavan negatiivisten tulosten syntymiseen: johtajan strategisen vision, kommunikointi- ja vaikutelmanhallintataitojen sekä yleisten johtamistoimintatapojen. (Conger 1990, 44.)

Suurin visionäärin johtajan riski syntyy siitä, jos hän heijastaa visioon henkilökohtaiset tarpeensa ja uskomuksensa sidosryhmien tarpeiden sijasta. Myös tällaisen hyvin henkilökohtaisen vision luomisen sokea tavoittelu voi johtaa kyvyttömyyteen nähdä ongelmia ja mahdollisuuksia ympäristössä. Henkilökohtaisen vision toteuttaminen rohkaisee johtajaa käyttämään suunnattoman määrän energiaa ja resursseja niiden toteuttamiseen. Mitä tiukemmin visioon sitoudutaan, sitä haluttomampi johtaja on näkemään vaihtoehtoisten lähestymistapojen mahdollisuuksia. (Conger 1990, 44-45.)

Vision erehtymättömyyteen uskomisen johtuu kognitiivisen dissonanssin välttämisen tarpeesta. Johtaja haluaa pitää kiinni visiostaan, koska siinä epäonnistuminen vahingoittaisi myönteistä minäkuva. Jos tähän yhtälöön lisätään johtajaa idealisoivat alaiset ja työyhteisö, johtajan käskyt toteutetaan niitä kyseenalaistamatta, mitä johtaja puolestaan tukee oman dominointitarpeensa ja ihailunjanonsa takia. Johtajan minäkuva ja käsitykset omasta kaikkivoipaisuudesta voivat entisestään vääristyä kun niitä vahvistetaan ja tuetaan. (Conger 1990, 50-51.)

Johtajan kommunikointi- ja julkisuuskuvan hallintakyky on yksi visionäärin johtamisen osatekijä. Riskiksi tämä kyky voi muuttua väärinkäytettäessä eli jos johtajalla on ylikorostunut minäkuva tai liian vahva visiousko. Tällainen johtaja manipuloi yleisöään ja saa aikaan sitoutumista rajoittamalla negatiivista informaatiota ja maksimoimalla positiivista. Anekdootteja käyttämällä johtaja vie huomion pois negatiivisesta (tilastollisesta) tiedosta. Kielellisesti ja viestinnällisesti lahjakkaana hän luo hallinnan illuusiota myönteisen tiedon avulla ja syyttämällä epäonnistumisista ulkoisia tekijöitä. Pelkkä johtajan tarjoaman tiedon määrä voi riittää liiallisen luottamuksen aikaansaamiseen. Hänen on myös helppo ottaa kunnia toisten tekemisistä ja aikaansaannoksista. (Conger 1990, 50-52.)

Karismaattisen johtajan käyttäytymiseen liittyy useita käytännön toiminnassa (management practices) ilmeneviä riskitekijöitä. Huono verkostojen johtaminen, organisaation normeista poikkeava ja vieraannuttava käyttäytyminen sekä kilpailuasetelmien (sisäpiiri-muut) luominen ovat tällaisia toimintatapoja. Myös autoritaarinen, kontrolloiva ja jopa aggressiivinen johtamistyyli, alaisten

ihannoinnin ja aliarvostamisen vuorottelu sekä liiallisen riippuvuuden syntyminen toisiinsa ovat riskitekijöitä. Jos johtajan huomio kiinnittyy liian pinnallisiin asioihin tai hän ei hallitse yksityiskohtia ja hallinnollisia tehtäviä sekä on poissa operatiivisesta toiminnasta, hänen johtamistoimintansa voi olla haitaksi. Johtaja voi kokea myös olevansa aivan erityinen henkilö organisaatiossaan ja tästä usein seuraa toisten yrityksen toimijoiden ja osien aliarviointi. Karismaattiset johtajat eivät ole vastuunkantajia. He innostuvat ideoista mutta ovat huonoja toimeenpanijoita. He siirtyvät aina kohti uusia haasteita, jättäen alaiset selvittämään sotkun. Heitä kiinnostaa näkyvyys, jota saa siirtyessään tehtäviin, joissa saa tunnustusta ja on tärkeiden ihmisten kanssa tekemisissä. (Conger 1990, 52-54.)

Johtajuuden negatiivisella puolella on monta mahdollista vaikutusta: huono päätöksenteko, turhautuminen, toimimattomat organisaatiot, tahattomat, hukatut resurssit, tuhotut urat, organisaation rappio tai katoaminen, Nämä eivät synny sattumalta vaan niihin vaikuttavat muun muassa kyvyttömyys itsearviointiin, minäkuvan vääristyminen, narsismi, emotionaalinen kyvyttömyys ja haluttomuus päästää irti / luovuttaa asemaansa egoon tai aseman menettämisen jälkeiseen mitättömyyden pelkoon johtuvista syistä. (Clements & Washbush 1999, 171-172; Takala 2010 59-60.)

Henkilökohtaista valtaa käyttävät johtajat näkevät alaisensa utilitaristisesti välineinä, jotka eivät kykene itsenäiseen ajatteluun ja jotka ovat ylitsevuotavan persoonallisuuden luoman magnetismin vallassa. Alaiset eivät kuitenkaan ole sopuleita vaan heillä on osuus johtamisen prosessissa riippumatta siitä, mitä johtamismallia käytetään. He tuovat mukanaan persoonallisuudenpiirteensä, jotka vaikuttavat johtamisen dynamiikkaan. Heidän kriittisyytensä, riippumattomuutensa ja aktiivisuutensa vaikuttaa siihen, millaiseksi johtaja-alainen-suhde muodostuu. (Clements & Washbush 1999, 171-173.)

Karismaattiset johtajat voivat sokeutua alaisten imartelulle ja todellisuus hämärtyy. Johtajan mahdolliset narsistiset piirteet voivat korostua vaarallisesti mikäli he saavat runsain mitoin alaisten ihailua ja mielistelyä. Jos johtaja ottaa laistensa mielistelyn todesta ja alkaa kokea olevansa oikeutetumpi etuihin kuin toiset, vallan tavoittelu voi alkaa mielistelyn myötä korostua ja vallasta tulee väline henkilökohtaisten intressien edistämiseen. Suurin ongelma kuitenkin muodostuu siitä, että pelkästään positiivisen palautteen kautta johtaja eristetään ympäristöstä, kielteisestä tiedosta ja kritiikistä. (Offermann 2004, 57-58.)

Epäeettiset karismaattiset johtajat valitsevat tai tuottavat tottelevaisia, riippuvaisia ja myötäileviä alaisia. He heikentävät alaisten motivaation ja kyvyn haastaa annetut mielipiteet, kehittää itseään ja kehittää riippumattomia näkökulmia. Alaisten itsetunto linkittyy erottamattomasti johtajan vision toteutumisen tukemiseen. Jos johtaja käyttää epäeettisiä keinoja tavoitteen saavuttamiseen, alaiset todennäköisesti eivät kyseenalaista johtajan toimintaa.

Koska johtaja on moraalinen esikuva, alaiset rationalisoivat mitä destruktiivisimmat teot ja käyttäytymisen. (Howell & Avolio 1992, 49-50.) Personoitunut karisma saa seuraajat identifioitumaan suoraan johtajaan hänen persoonallisten ominaisuuksiensa takia, ei hänen edustamiensa arvojen tai ideoiden ansiosta (Rosenthal & Pittinsky 2006, 628). Tunne on karismassa olennainen tekijä: karisman ja karismaattisen johtamisen oikeutus syntyy alaisten johtajasta luomien uskomusten ja karisman hyväksymisen kautta (Aaltio-Marjosola & Takala 2000, 147, 156-157).

Terminä "karisma" on neutraali: se ei erota hyvää tai moraalista pahasta tai epämoraalisesta karismaattisesta johtajuudesta. Karismaattisen johtajien eettiset standardit kuitenkin vaihtelevat. Karisma voi johtaa sokeaan fanaattisuuteen ja sen olemus tulisi tuntea, jolloin johtajien rekrytoinnissa, valinnassa ja ylentämisessä tehtäisiin karisman positiiviset ja negatiiviset puolet ja erot tunnistavia päätöksiä. (Howell & Avolio 1992, 42-43.)

3.2.3.2 Pseudotransformaationalinen johtaja

Karismaattista johtamista voidaan kutsua myös transformaationaliseksi johtamiseksi. Transformaationalisen johtamisen elementit ovat 1) karisma tai idealisoiva vaikutus (henkilöön tai käyttäytymiseen liittyvä), 2) inspiraationalinen motivointi, 3) älyllinen stimulointi ja 4) yksilöllinen huomiointi. Transformaationalisella johtamisella tarkoitetaan johtamista, jolla on merkittävää autenttista idealisoivaa vaikutusta ja inspiraationalista motivaatiota. Idealisoivalla vaikutuksella tarkoitetaan sellaista johtamiskäyttämistä, jossa johtajat asettavat ryhmän edun omien intressiensä edelle. Sen perusta on altruismissa ja fokus kohdistuu toisiin. Se on eräänlaista uhrautuvaa käyttäytymistä, joka rakentaa alaisten luottamusta ja kunnioitusta johtajaa kohtaan. Pseudotransformaationalinen tai epäautenttinen transformaationalinen johtajuus tarkoittaa transformaationalisen johtajuuden epäeettistä versiota. Sen keskeisenä tavoitteena on edistää johtajien omiin intresseihin perustuvia agendoja dominoimalla ja kontrolloimalla alaisia. Ytimessä ovat taustalla olevat arvot: transformaationalisen johtajuuden arvot edustavat universaalista veljeyttä kun taas pseudotransformaationalisen johtajuuden arvot "me-vastaan -ne" -asetelmia, joissa "me" edustavat hyviä ja "ne muut" huonoja arvoja. Pseudotransformaationaliset johtajat etsivät valtaa ja asemaa, unelmoivat menestyksestä, synnyttävät mahtipontisia visioita ja välttävät vastuuta. (Barling, Christie & Turner 2008, 851-852; Bass & Steidlmeier 1999, 184-187.)

Inspiraationalinen motivaatio tarkoittaa johtajan kykyä lisätä alaistensa tietoisuutta kollektiivisesti tavoitellusta visiosta tai missiosta sekä motivoida heitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Pseudotransformaationaliset johtajat ovat taitavia kommunikoimaan uskomuksensa ja edistämään missiotaan retoriikan ja

metaforien keinoin: he kuitenkin motivoivat alaisiaan petoksen ja väärin lupausten kautta. Juuri inspiraationaalinen motivaatio saa ihmiset seuraamaan pseudotransformaationaalisia johtajia sekä pitämään heitä autenttisina. (Barling, Christie & Turner 2008, 853; Bass & Steidlmeier 1999, 188.)

Älyllinen stimulointi tarkoittaa tiedon jakamista, avoimuutta ja osallistavaa toimintaa vision muodostamisessa ja toimeenpanossa. Alaiset voivat kyseenalaistaa oletuksia ja kehittää luovia ratkaisuja ongelmiin. Pseudotransformaationaaliset johtajat puolestaan rakentavat alaistensa tietämättömyyden varaan, jolloin johtajan ratkaisujen ja päätösten kyseenalaistaminen on vaikeaa. Johtajan auktoriteetti on tärkeämpi tekijä kuin järjen käyttäminen. Tarvittaessa johtaja manipuloi alaistensa arvomaailmaa estääkseen mahdollisen konfliktin omien narsististen intressiensä kanssa. Tällainen konflikti voisi vaarantaa oman edun toteutumisen. (Bass & Steidlmeier 1999, 189.)

Yksilöllinen huomioiminen tarkoittaa johdettavien yksilöllisten kasvu- ja kehittymismahdollisuuksien huomioimista ja niiden edistämistä. Pseudotransformaationaaliset johtajat eivät anna tällaista yksilöllistä huomiota vaan ovat kiinnostuneempia alaisten riippuvuuden, eräänlaisen lapsi-vanhempi-asetelman säilyttämisestä. Nämä johtajat odottavat sokeaa tottelevaisuutta ja korostavat henkilökohtaista asemaansa säilyttämällä etäisyyden alaisiinsa. Yksilöllisyyden huomiointi näkyy lähinnä avuliaisuuteen verhotuissa suosikkijärjestelmissä ja kilpailun aikaansaamisessa alaisten kesken. (Bass & Steidlmeier 1999, 189.)

Pseudotransformaationaalisen johtamisen perusta on egoistisissa arvoissa: inspiroinnin ja motivoinnin takana on johtajan henkilökohtainen visio ja omien intressien ajaminen. Pseudotransformaationaaliseen johtamiseen liittyvät eettiset ongelmat eivät välttämättä ole sellaisia, että ne varsinaisesti ylittäisivät laillisuuden rajana mutta ovat arkipäivän johtamisen eettiselle tai epäeettiselle käyttäytymiselle tyypillisiä piirteitä. Kyse on näennäisesti inspiraationaalisten tai karismaattisten johtajien epäeettisestä käyttäytymisestä. Henkilökohtainen hyveellisyys ja moraalinen viisus ovat ne tekijät, jotka tarjoavat johtajalle tarkastelupohjan itsekorostuksen ja vallantarpeen arvioinnille. Hyveisiin sitoutuminen kaikissa olosuhteissa määrittelee luonteen hyvyyden, joka on moraalisen toiminnan perusta. Tällainen toiminta on sanojen lisäksi myös tekoja ja sen perushyveitä ovat autenttisuus, integriteetti, totuudenmukaisuus ja luotettavuus. (Barling, Christie & Turner 2008, 851-853; Bass & Steidlmeier 1999, 185, 196-197.)

Pseudotransformaationaaliset johtajat näkevät itse itsensä rehellisinä ja kokevat käyttäytymisensä tukevan organisaation tavoitetta mutta heidän käyttäytymisensä on epäjohtonmukaista ja epäluotettavaa. Heillä on autenttisuuden ulkokuori mutta todellisuudessa he toimivat organisaation ja sen jäsenten edun vastaisesti jos henkilökohtainen tarve niin vaatii. He pidättävät tietoa tai jakavat sitä omien tarkoitusperiensä mukaan parhaaseen aikaan. He

käynnistävät todellisuudessa vastustamiaan projekteja ja viivästyttävät sitten niiden toimeenpanoa niin, ettei projekteja koskaan saada valmiiksi. Julkisesti he tukevat mutta sisäisesti ja toiminnallaan vastustavat tehtyjä esityksiä. Heillä voi olla pyhimyksen imago mutta pettevä sisus: todellisuudessa he ovat kiinnostuneempia itsestään kuin muista. Teeskenteleminen ja näytteleminen ovat osa heidän ulkoista käyttäytymistään. (Bass & Steidlmeier 1999, 187, 190.)

3.2.3.3 Persoonallisuuden häiriöt

Johtajan persoonallisuushäiriöt ovat erittäin myrkyllisen ja häiriintyneen organisaatiokäyttäytymisen lähde ja ne voivat järjestelmällisesti saastuttaa koko organisaation (Goldman 2006, 733). Esimerkiksi väärinkäyttävän esimiehen käyttäytyminen voi olla oire persoonallisuushäiriöstä, jolle on tyypillistä kyvyttömyys hallita aggressiivisia impulsseja (Bassman & London 1993, 20). Seuraavissa osioissa käsitellään johtajan erilaisia persoonallisuushäiriöitä sekä varsinaisia häiriöitä lievempiä, inkompetensseiksi luokiteltavia tekijöitä.

3.2.3.3.1 Narsismi

Narsismi on persoonallisuuden piirre, jolle on ominaista mahtipontisuus, ylimielisyys, kateus, itseen uppoutuminen, käsitys oikeutuksesta (johonkin parempaan tai enempään kuin toisilla), heikko itsetunto ja vihamielisyys. Narsistisilla johtajilla on johtamistyyli, jota yleensä motivoi oma vallan ja ihailun tarve johdettavien alaisten ja organisaation empaattisen huomioimisen sijaan. Tämä tarve ajaa narsistisia luonteita hakeutumaan valtaa ja vaikutusvaltaa tarjoaviin johtamistehtäviin. Narsistien vuorovaikutussuhteita leimaa toisten hyväksikäyttäminen. Egokeskeinen motivaatio ajaa nämä johtajat muista käsittämättömiltä vaikuttaviin päätöksiin ja toimiin. Narsisteilla on kuitenkin myös karismaa ja visionäärisyyttä, jotka ovat olennaisia tehokkaalle johtajuudelle. (Rosenthal & Pittinsky 2006, 617 – 619; Samier & Atkins 2010, 579.)

Narsismi voidaan luokitella persoonallisuushäiriöksi. Siihen kuuluvat psykologisia tekijöinä ylimielisyys, alemmuuden tunne, loppumaton tunnustuksen ja ylemmyyden tarve, yliherkkyys, viha, empatian puute, amoraalisuus, irrationaalisuus, joustamattomuus ja vainoharhaisuus. Tutkimusten mukaan empatian kyky on keskeinen johtajuuden elementti: koska narsistisilta johtajilta tämä kyky puuttuu, he tekevät muita johtajia helpommin itsekeskeisiä päätöksiä eivätkä ota huomioon muunlaisia mielipiteitä. Narsismin ja personoituneen karisman erottava tekijä on motivaatio: kun personoituneen karisman liikkeellepaneva voima on vallan tarve, narsistilla keskeinen tekijä on egoistisuus. (Rosenthal & Pittinsky 2006, 619-621, 628.)

Narsisti uskoo olevansa toisten yläpuolella. Muut ihmiset ovat narsistille objekteja ja resursseja, joita voi käyttää hyväksi. Ihmissuhteet eivät ole vastavuoroisia vaan toiset ihmiset muodostavat ikään kuin narsistin omien tarpeiden jatkeen, osan häntä. Narsistit eivät kykene vastuulliseen auktoriteettiaseman käyttöön tai kohtelemaan alaisiaan inhimillisesti. Narsismin taustalla on syvä itsetunnon puutos, jota täytyy kompensoida toisten avulla. Narsisti on myös kyvytön reflektointiin ja oman toimintansa arviointiin. (Samier & Atkins 2010, 581, 590-591.)

Narsistiset johtajat ilmaantuvat ja usein menestyvät silloin, kun käsillä on muutos mutta he eivät pysty säilyttämään tarvittavaa vakautta muutosvaiheen päättymisen jälkeen. Erityisen alttiita narsistisille johtajille ovat sellaiset ympäristöt ja työyhteisöt, joihin liittyy sosiaalista arvostusta ja statusta ja joissa toimialan kulttuuri korostaa narsistisia, itseä ja omaa erinomaisuutta / ainutlaatuisuutta korostavia arvoja. (Rosenthal & Pittinsky 2006, 625; Samier & Atkins 2010, 580.)

3.2.3.3.2 Muut persoonallisuuden häiriöt

Kaikilla ihmisillä on tiettyjä, syvälle juurtuneita ja hallitsevia, tapoja toimia suhteessa ympäristöönsä. Nämä tavat ovat yleensä pysyviä. Ihmisen toimintaa yleensä leimaa joku yhdistelmä näitä, usein neuroottisia tyylejä. Samalla henkilöllä voi olla useiden eri tyylien elementtejä ja ne nousevat esiin eri tilanteissa. Usein kuitenkin yksi tietty neuroottinen tyyli (neurotic style) dominoi ja leimaa usein monia käyttäytymisen аспекteja. Tämä tyyli voi olla myös häiriintynyt (dysfunctional), jolloin se vaikuttaa myös organisaation ja sen kulttuurin muotoutumiseen. (Kets de Vries 1986,266.)

Yrityksissä, joissa päätösvalta on keskittynyt ylimmälle johdolle, johtajan neuroottinen tyyli vaikuttaa koko organisaatioon. Mitä keskittyneempi organisaatio on ja enemmän valtaa ylimmällä johtajalla on, sitä suurempi vaikutus hänen persoonallisuudellaan (fantasialla ja neuroottisella tyyllillään) on organisaation kulttuuriin, strategiaan ja rakenteeseen. Mitä samankaltaisempia ylimmän johdon persoonallisuudet ovat, sitä puhtaampi kulttuurinen ja organisaationalinen tyyppi on. Terveillä yrityksillä johto koostuu erilaisten persoonallisuuksien yhdistelmästä. Johtajan häiriintynyt neuroottinen tyyli voi olla epäluuloinen, depressiivinen, dramaattinen, pakottava tai irtaantunut (Kets de Vries 1986,266-268.)

Epäluuloinen johtaja ei luota keneenkään vaan olettaa, että hän on uhattuna. Epäluuloiset johtajat ovat jatkuvasti valmiita vastahyökkäykseen, etsivät vihamiehiä ja vastaavat vihalla. Ilmapiiiriä leimaavat vihamielisyys ja kateus. Johtajat pohtivat toisten salattuja motiiveja ja pienet asiat saavat merkitystään suurempia mittasuhteita. Epäluuloiset johtajat odottavat kohtaavansa petosta ja etsivät tietoa näiden oletusten tueksi. Usein kulttuurista ja organisaatiosta tulee

paranoidi, jolloin johtajan ja alaisten välistä suhdetta leimaa syyllistämisen ja kidutuksen tematiikka (persecution). Johtaja on vihamielinen alaisiaan kohtaan ja saattaa haluta vahingoittaa toisia puolustautuakseen omia vainon kohteena olemisen ja epäluulon tunteitaan vastaan. Johtaja voi toimia aktiivisesti kontrolloiden ja rangaisten alaisiaan ja karsien tällä tavoin alaistensa oma-aloitteisuuden ja itsetunnon. Toimintapa voi olla myös passiivinen, jolloin aggressio osoitetaan piilotetusti esim. vähentämällä materiaalista ja henkistä palkitsemista. (Kets de Vries 1986, 268-269.)

Depressiivistä neuroottista tyyliä leimaa avuttomuuden ilmapiiri. Tällaista tyyliä edustavilta johtajilta puuttuu luottamusta ja aloitteellisuutta ja heillä on usein välttävä-riippuva persoonallisuus. Syyllisyyden ja arvottomuuden sekä riittämättömyyden tunteet ovat vallitsevia: johtaja ei arvosta itseään ja syyttää itseään kykyjen ja lahjakkuuden puutteesta. Johtaja sysää vastuun syrjään ja välttää päätösten tekemistä. Hän uppoutuu itseensä ja etsii suojelijoita, sopeuttaen omaa käyttäytymistään miellyttääkseen niitä, joista on riippuvainen. Vihamielisyys kohdistuu tässä tyyppissä sisäänpäin moraaliseksi masokismiksi. Depressiiviset, avuttomuutta ilmentävät johtajat luovat ympärilleen välttämisen kulttuurin ja depressiivisen organisaation. Hyödyttömyyden tunne, negatiivisuus ja vastuun välttely leimaavat toimintaa. Yritys on passiivinen, byrokraattinen, jäykkä, äärimmäisen konservatiivinen ja eristäytyvä. Koska johto on apaattinen ja tavoitteeton, myöskään yrityksellä ei ole selkeää suuntaa tai tavoitteita. (Kets de Vries 1986, 270 -272.)

Dramaattisen tyylin johtajalla suuruus on johtava teema. Johtajalla on tarve saada huomioita ja tehdä toisiin vaikutus. Usein tämä johtaa omien saavutusten ja kykyjen liioitteluun sekä tunteiden ylenmääräiseen osoittamiseen. Johtajalta puuttuu itsekuri ja hänellä on taipumus ylireagoida asioihin. Johtaja kokee toimintansa ja käyttäytymisensä oikeutetuksi. Tässä persoonallisuustyyppissä on sekoitus narsistista ja teatterimaista (histrionic) persoonallisuutta. Johtaja pitää toisia itsestäänselvyyksinä ja unelmoi rajoittamattomasta vallasta, menestyksestä ja erinomaisuudesta mutta usein häneltä puuttuu rehellisyys, aitous ja toisten huomioon ottaminen. Dramaattiset johtajat luovat karismaattisia kulttuureja ja dramaattisia yrityksiä. Alaiset idealisoivat johtajaansa, jättäen hänen vikansa ja puutteensa huomioimatta ja korostaen hänen vahvuuksiaan. Alaisista tulee erittäin riippuvaisia johtajastaan, helppoja kontrolloida ja manipuloida. Karismaattisessa kulttuurissa kaikki keskittyy johtajaan, joka pyrkii aggressiivisesti ja yksiselitteisesti tiettyyn omaan päämääräänsä. Johtajaa pidetään erehtymättömänä eikä häntä saa kyseenalaistaa tai vastustaa. Dramaattiset yritykset ovat hyperaktiivisia, impulsiivisia ja riskihakuisia. Dramaattisten yrityksen näkökulmasta ympäristö nähdään täysin yrityksen vaikutukselle alttiina ja sen muovattavissa olevana. (Kets de Vries 1986, 272-274.)

Pakonomaisen (compulsive) neuroottisen tyylin omaavia johtajia ohjaa

kontrollin keskeisyys. He pyrkivät pois tapahtumien armoilta hallitsemalla ja kontrolloimalla kaikkea, joka vaikuttaa heidän elämäänsä. Alistuminen ja hallinta leimaavat suhteita toisiin: tällaiset johtajat odottavat toisten alistuvan heidän tapaansa tehdä asioita. Käyttäytyminen alaisia kohtaan on yksinvaltaista ja toimintaa leimaa perfektionismi, joka estää suurempien kokonaisuuksien havaitsemisen ja huomioimisen.: yksityiskohdat, säännöt, ohjeet ja rutiinit ovat tärkeitä. Tarkkuus, oikeaoppisuus ja itsepäisyys ovat yleisiä piirteitä. Pakonomaiset johtajat keskittyvät järjestykseen, organisaatioon ja tehokkuuteen ja heiltä puuttuu spontaanius ja kyky rentoutua. Käyttäytyminen on jäykkää ja työhön sitoudutaan yli-intensiivisesti,, muista elämänalueista tinkien. Päättämättömyys ja virheiden välttäminen kuuluvat myös tähän tyyliin. Pakonalaisesti toimivat johtajat synnyttävät byrokraattisia kulttuureja ja pakonomaisia organisaatioita. Byrokraattinen kulttuuri on persoonaton, hierarkkinen ja jäykkä: muodolliset toimintapolitiikat, standardoidut toimintamenettelyt ja tehtävien ylitarkka määritys ovat välineitä, joita käytetään kontrollointiin. Tällaisessa yrityksessä johtajan ja alaisten välillä on merkittävä epäluottamus johtajan luottaessa suoraan ja muodolliseen kontrollointiin. .Päätöksenteko on osa kontrollia eikä siihen oteta mukaan muita kuin johtoa. Rituaalinomaisuus kuuluu osaksi toimintaa: kaikki toiminnan yksityiskohdat suunnitellaan tarkkaan etukäteen ja ne toteutetaan rutiinimaisesti sovittujen toimintatapojen ja menettelyjen mukaan. Strategiaa ei koskaan kyseenalaisteta, sitä vain toteutetaan. (Kets de Vries 1986, 274-276.)

Erillisyyden ja ulkopuolisuuden (detachment) tyylin johtajilla ajattelua leimaa irrallisuus ulkopuolisesta maailmasta. Heidän mielestään vuorovaikutus toisten kanssa on tuomittu epäonnistumaan, jolloin etäisyyden säilyttäminen on turvallisempaa. Pitäytyessään etäällä toisista he antavat itsestään kylmän ja etäisen vaikutelman, osoittavat tunteettomuutta sekä kyvyttömyyttä ilmaista innostusta tai mielihyvää. Erillisyystyyliset johtajat eivät pysty osallistumaan vastavuoroisiin ihmissuhteisiin. Suojellakseen itseään he kieltäytyvät niistä ja minimoivat osallistumisensa eri asioihin. Erillisyys ja vetäytyminen johtavat politisoituneen kulttuurin ja jakomielisen (schizoid) organisaation syntymiseen. Velvollisuuksiaan ja asemansa käyttöä välttelevä johtaja siirtää johtamistyön seuraavalle organisatoriselle tasolle, jotka täyttävät johtamisen tyhjiön keskinäisellä kilpailulla. Yrityksen toimintaa leimaa sisäinen kilpailu sekä koordinoitua ja yhteistyötä koskevat ongelmat: organisaatio pirstoutuu pikkuorganisaatioiksi, jossa käydään poliittisia taisteluja. Päätöksiä tehdään poliittisin, ei rationaalisin perustein. Vetäytyvää johtajaa houkutellaan tekemään päätöksiä keskenään kilpailevien toisen tason johtajien kesken. Tietoa käytetään vallan resurssina ja sen kulkua estetään samasta syystä. Yritys keskittyy sisäiseen toimintaansa: henkilökohtaisiin kunnianhimon kohteisiin, unohtaen ulkopuolista toimintaympäristöä koskevan tiedon ja sen merkityksen. (Kets de Vries 1986, 276-277.)

3.2.3.4 Johtajan inkompetenssiin liittyvät luonteenpiirteet

Johtajan persoonallisuuden häiriintymistä lievempi tyypittely liittyy inkompetensseihin eli puuttuviin kykyihin. Tällaisia persoonatyyppejä ovat helposti kiihtyvä, skeptinen, varovainen, varautunut, verkkainen, ylpeä, pettävä, pahansuopa, värikäs, mielikuvitusrikas, uuttera ja velvollisuudentuntoinen tyyppi. Näillä 11 persoonallisuuden piirteellä on yhteys johtamisen ja johtamisuran epäonnistumiseen. Niitä on kuitenkin vaikea havaita haastatteluissa tai rekrytointeissa. (Hogan & Hogan 2001, 40-42.)

Helposti kiihtyvä persoona odottaa jatkuvasti pettymyksiä, torjuntaa, kritisointia tai epätasa-arvoista kohtelua. Kokiessaan tullessa väärinkohdeksi, hän puhkeaa emotionaalisiin purkauksiin, huutaa, paiskoo tavaroita ja ovia. Argumentoiva tyyppi puolestaan odottaakin tulevaisuutta väärinkohdeksi tai petetyksi. Kokiessaan näin tapahtuvan, hän kostaan avoimesti ja suoraan. Kosto voi olla fyysistä väliovaa, syytteitä ja oikeudenkäyntejä. Argumentoivalle tyypille kompromissien tekeminen on vaikeaa. Usein argumentoivat tyypit ovat visionäärisiä ja karismaattisia mutta eivät osaa käsitellä stressiä tai vastoinkäymisiä. (Hogan & Hogan 2001, 42-48.)

Varovainen tyyppi pelkää tulevaisuutta kritisoiduksi, nolatuksi tai syytetyksi jostain. Hän varoo tästä syystä koko ajan tekemästä virheitä, mistä syystä hän ei teekään mitään. Keskeistä on alaisten kontrollointi, varovaisuus ja tarkka riskien arviointi, mikä voi johtaa innovatiivisuuden välttämiseen, muutoksen vastustamiseen ja tahalliseen viivyttämistaktiikkaan. Irrallinen tyyppi taas keskittyy itseensä eikä välitä toisten mielipiteistä. Hän vaikuttaa paksunahkaiselta yksintekijältä, jota data ja asiat kiinnostavat enemmän kuin ihmiset. Pahimmillaan tällaiset tyypit jättävät toisten tarpeet, mielialat ja tunteet huomioimatta ja voivat käyttäytyä töykeästi, tahdittomasti ja tunteettomasti. Paineen alla he vetäytyvät ja lakkaavat kommunikoimasta. (Hogan & Hogan 2001, 48.)

Verkkaiset tyypit kulkevat omaan tahtiinsa, luottaen omiin taitoihinsa ja epäillen toisten – erityisesti johtajien - kykyjä. He odottavat kunnioitusta ja paineen alaisina suuttuvat ja hidastavat työtahtiaan entisestään. He ovat taitavia peittämään ärtymyksensä ja esiintymään yhteistyökykyisinä, jolloin tahallista hidastelua ja viivyttelyä on vaikea huomata. Ylimielinen tyyppi puolestaan odottaa ihailua, kunnioitusta, kiitosta ja kohteliaisuuksia. Hänen tärkein piirteensä on oikeutuksen tunne, ylenmääräinen itsetunto ja menestyksen odotus. Vastoinkäymisten kohdatessa hän voi saada narsistisia raivokohtauksia. Ylimielinen tyyppi ei tunnista tai tunnusta virheitään ja ottaa kunnian enemmästä kuin hänen kuuluisi. Tämä johtaa ongelmiin totuuden kertomisessa. (Hogan & Hogan 2001, 49.)

Värikäs tyyppi pitää itseään mielenkiintoisena ja huomionarvoisana. Hänen olemuksessaan on dramatiikkaa ja teatterimaisuutta. Värikkäät tyypit ovat

impulsiivisia ja arvaamattomia. Huomion keskipisteenä olemisen tarve on heille ensisijaista ja estää kuuntelun, suunnittelun ja negatiivisen palautteen vastaanottamisen. Mielikuvitusrikas tyyppi puolestaan luo uusia ajattelun ja ilmaisun tapoja ja nauttii toisissa ihmisissä aikaansaamistaan reaktioista. Hän voi vaikuttaa oudolta, eksentriseltä ja johtamistilanteissa epäselvältä. Tämän tyyppiset ihmiset kommunikoivat idiosynkraattisilla ja epätavallisilla keinoin ja pahimmillaan he uppoutuvat itseensä ja omiin agendoihinsa seurauksista välittämättä. (Hogan & Hogan 2001, 49-50.)

Utterera tyyppi keskittyy tekemään hyvää työtä, olemaan hyvä kansalainen ja miellyttämään auktoriteetteja. Hän on ahkera, varovainen, suunnitteleva, tarkka ja asettaa korkeat suoritusstandardit niin itselleen kuin muillekin. Hän elää sääntöjen mukaan, odottaa toisten tekevän samoin ja ärtyy jos näin ei tapahdu. Hän on konservatiivinen, keskittyy yksityiskohtiin ja välttää riskejä. Johtajana hän on pahimmillaan pikkutarkka pilkunviilaaja, joka vie alaisiltaan kaikki omaa työtä koskevat valinnan ja valvonnan mahdollisuudet. Alaiset passivoituvat, eivät enää ole aloitteellisia ja odottavat, kunnes heille kerrotaan, mitä tehdä ja miten. Delegoiminen ja priorisointi ovat tälle tyyppille vaikeita. Uttererasta tyyppistä voikin tulla tuottavuuden pullonkaula kun kaiken täytyy käydä heillä tarkistettavana ja korjattavana tai hyväksyttävänä. Velvollisuudentuntoinen tyyppi puolestaan on huolissaan hyväksytyksi tulemisesta, erityisesti auktoriteetteina pitamiensä taholta. Hän on kohtelias, myötäilevä, aina käytettävissä ja osoittaa lojaalisuuttaan. Velvollisuudentuntoisella tyyppillä on kuitenkin ongelmia päätösten tekemisessä, aloitteellisuudessa ja kannanottamisessa. (Hogan & Hogan 2001, 50.)

Edellä kuvatut inkompetenssin tyytit ovat erilaisia mutta niillä on myös kolme yhteistä tekijää, jotka vaikuttavat huonoon johtamiseen. Ensimmäinen on paineensietokyky: paineen alla nämä tyytit joko räjähtävät, mahtailevat tai myötäilevät. Toinen on niiden vaikutus johtajaan ja hänen toimintaansa kohdistuvaan luottamukseen: yhteistä tyypeille on myös se, että ne murentavat luottamusta. Kolmas huonon johtamisen kannalta relevantti yhdistävä tekijä on se, että kaikissa esitetyissä tyypeissä on jonkinlaista itsekeskeisyyttä, joka johtaa siihen, että tällainen johtajaa toimii ensisijaisesti omien (tiedostamattomienkin) tarpeidensa ohjaamana. (Hogan & Hogan 2001, 50-51.)

3.2.4 Negatiivinen johtaminen

Mielenkiintoisen luokittelu- ja vertailuperustan tarjoaa edellä kuvattu ja näkökulmia yhdistelevä ja kokoava tutkimus, jonka tavoitteena on määrittellä negatiivisen johtamisen käyttäytymistavat, edellytykset ja seuraukset sekä käyttäytymistapojen keskinäiset suhteet. Se on empiirisen tutkimuksen kautta luotu luokittelu, joka tarjoaa myös kuvauksen ja esimerkkejä siitä, miten negatiivisen käyttäytymisen eri tyytit käytännössä näyttäytyvät johtajan

toiminnassa. Luokittelun tavoitteena on määritellä negatiivisen johtamisen tyypillisimmät ilmenemismuodot käytännön toimijoiden näkökulmasta. Tulokset muodostavat kahdeksan käyttäytymiskategoriaa, jotka koostuvat 28 alakategoriasta. Kategorioihin sisältyy sekä destruktiivisen johtamisen että tehottoman johtamisen näkökulmia. (Schilling 2009 102-107, 122.)

Negatiivisen johtamiskäyttäytymisen kategoriat ovat (Schilling 2009, 111):

1. epärehellinen johtaminen (insincere leadership)
2. despoottinen johtaminen (despotic leadership)
3. hyväksikäyttävä johtaminen (exploitative leadership)
4. rajoittava johtaminen (restrictive leadership)
5. hylätty johtaminen (failed leadership)
6. johtamisen aktiivinen välttäminen (avoiding leadership, active)
7. johtamisen passiivinen välttäminen (avoiding leadership, passive)
8. antaa mennä- johtaminen (laissez-faire leadership).

Kuhunkin käyttäytymiskategoriaan sisältyy erityyppisiä käyttäytymisen ilmiöitä. Epärehellisessä johtamisessa johtaja toimii petollisesti tai vilpillisesti, vääristelee tietoa tai estää tiedon saamisen. Epärehellinen johtaminen sisältää alaisten epäoikeudenmukaista ja epätasa-arvoista kohtelua, tuen epäämistä alaisilta sekä omien kasvojen säilyttämiseen liittyviä toimintatapoja. Epärehellisen johtamisen ytimessä on henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen toisten kustannuksella ja luonteeltaan se on "selän takana" tapahtuvaa, ei avoimeen kohtaamiseen perustuvaa toimintaa. (Schilling 2009, 114-115.)

Despoottinen johtaminen näyttäytyy autoritaarisena käyttäytymisenä, epähuomaavaisena ja armottomanakin toimintana. Despoottinen johtaja käyttäytyy henkilökohtaisella tasolla hyökkäävästi alaisiaan kohtaan ja on vaikeasti lähestyttävä. Despoottinen johtaja edellyttää alaisiltaan kuuliaisuutta ja tottelevaisuutta, joiden avulla johtaja varmistaa oman auktoriteettinsa. Kolmannen kategorian muodostaa hyväksikäyttävä johtaminen, jossa olennaista on alaisten pakottaminen suoriutumaan tehtävistään. Hyväksikäyttävän johtamisen keinoja ovat painostaminen, uhkailu ja pelottelu sekä alaisten ulkoisen motivaation ruokkiminen ja hyväksikäyttäminen. Rajoittavassa johtamisessa on kyse tilan ja vaikutusmahdollisuuksien rajoittamisesta: johtaja tyrkyttää tavoitteita ja sääntöjä mutta ei ota alaisia mukaan toimintaan tai ohittaa heidät. Johtaja varmistaa, että hänen sääntöjään ja tavoitteitaan noudatetaan eikä työntekijöiden ideoista tai vaatimuksista keskustella. (Schilling 2009, 114-115.)

Hylätty johtaminen tarkoittaa sitä, että johtaja keskittyy liikaa päivittäiseen operatiiviseen työhön ja ei yksinkertaisesti tee johtamistyötään. Johtaja voi myös aktiivisesti tai passiivisesti välttää johtamista. Johtamisen aktiivinen välttäminen tarkoittaa alaisten myötäilemistä ja liittoutumista heidän kanssaan. Johtamista aktiivisesti välttävä johtaja ei kiellä mitään, antaa vain positiivista palautetta ja

arvioita sekä noudattaa alaistensa toiveita. Jos johtamista vältetään passiivisesti, johtaja ei kanna vastuuta ja on toiminnassaan epäjohtonmukainen ja epäluotettava. Johtamista passiivisesti välttävän henkilön toiminta on ailahtelevaa ja sitä leimaa määrätietoisuuden, autenttisuuden ja vakuuttavuuden puuttuminen. Johtaja välttää päätösten tekemistä ja hänen toimintansa jää usein pelkäksi puheeksi. Antaa mennä –johtaja ei kommunikoi riittävästi eikä aseta tavoitteita tai suuntaa toiminnalle. Hän ei myöskään anna tunnustusta tai motivoi toisia. Antaa mennä –johtaja on osoittaa silkkaa välinpitämättömyyttä johtamisen velvoitteita kohtaan ja alaiset voivat toimia oman tahtonsa mukaisesti. (Schilling 2009, 114-115.)

Näistä negatiivisen johtamisen kategorioista kaksi ensimmäistä, epärehellinen ja despoottinen johtamiskäyttäytyminen, esiintyvät useimmin Schillingin tutkimuksessa ja niitä voidaan pitää negatiivisen johtamisen prototyyppeinä. Neljä ensimmäistä eli epärehellinen, despoottinen, hyväksikäyttävä ja rajoittava johtamiskäyttäytyminen täyttävät puolestaan eniten tutkitun ”väärinkäyttävä esimiestyö” –suuntauksen kriteerit ja voisivat toimia sen alalajeina. (Schilling 2009, 122-123.)

Negatiivisen johtamiskäyttäytymisen takana katsotaan olevan johtajan persoonaan, vuorovaikutukseen ja ympäristöön liittyviä tekijöitä. Persoonaan liittyvät tekijät ovat (luonteen)piirteitä, esimerkiksi puutteelliset johtajaominaisuudet ja persoonallisuus sekä tietyt persoonallisuuden vioiksi luokitellut asiat, esimerkiksi kyynisyys, itsepäisyys ja egoismi. Lisäksi myös tietämyksen ja osaamisen uutteet nähtiin negatiivisen johtamisen syyksi, samoin kuin liiallinen painottuminen operationaaliseen työhön ja sisäisen yrittäjäasenteen puuttuminen. Vuorovaikutukseen liittyvät, negatiivisen johtamisen syntymistä edistävät tekijät ovat konflikteja alaisten ja johtajan välillä. (Schilling 2009, 111-112)

Ympäristöön liittyvät, negatiivista johtamista edeltävät ja siihen vaikuttavat tekijät voidaan luokitella alaisiin, omaan esimieheen, tehtäviin ja rooliin liittyviin tekijöihin. Alaisten määrä vaikuttaa operationaalisen työn määrään ja vaikeuksiin johtajan roolista selviytymisessä. Oman esimiehen suunnalta tulevat odotukset ja paineet voivat aikaansaada negatiivista johtamiskäyttäytymistä. Ympäristötekijöitä ovat myös prosessit, rakenteet ja resurssit sekä tavoitteet, kulttuuri ja arvot. Esimerkiksi ristiriitaiset tavoitteet ja riittämättömät resurssit voivat provosoida negatiivista johtamiskäyttäytymistä. Omien kompetenssien ja sisäisen motivaation puute tai puutteellinen työetiikka nähtiin myös syynä negatiiviseen johtamiskäyttäytymiseen. Erityinen alttius negatiivisen johtamisen esiintymiselle syntyy silloin kun persoonaan liittyvät tekijät ja organisaatiotekijät vahvistavat kielteisesti toisiaan. (Schilling 2009, 112-113, 120).

3.2.5 Eettisyys huonon johtamisen suurennuslasina

Etiikka ja moraalit ovat hyvän johtamisen perusta. Etiikka voidaan määritellä hyvää tai huonoa, oikeaa tai väärää toimintaa koskeviksi standardeiksi ja näiden tutkimukseksi. Moraali puolestaan keskittyy toiminnasta toisille ihmisille aiheutuvien vaikutusten näkökulmaan. Johtajien täytyy itse ilmentää korkeita moraalisia standardeja ja eettistä käyttäytymistä jokapäiväisissä puheissaan, toiminnoissaan, päätöksissään sekä omassa käyttäytymisessään, jotta muut organisaatiossa toimivat seuraisivat tätä esimerkkiä. (Aronson 2001, 245-248; Toor & Ofori 2009, 533.) Tarkastelen tässä tutkimuksen osassa eettisyyden ja moraalien vaikutusta johtamiseen.

3.2.5.1 Etiikka ja moraalit

Etiikka ja moraalit tarkoittavat niitä uskomuksia ja arvoja, jotka muokkaavat havaintojamme siitä, mikä on oikein ja väärin. Käsitteet perustuvat yksilön henkilökohtaisiin, sosiaalisiin, kulttuurisiin ja uskonnollisiin arvoihin ja normeihin, joiden perusteella jotain velvollisuuksia, sääntöjä, käyttäytymiskoodeja ja/tai lakeja koskevaa käyttäytymistä pidetään hyväksyttävänä tai ei-hyväksyttävänä. Eettinen johtamiskäyttäytyminen voidaan määritellä sellaiseksi johtajien organisaationalisesti toiminnaksi, jossa käyttäydytään luonnetta, soveliaisuutta ja integriteettiä koskevien, sovittujen normien mukaisesti. Nämä normit ovat selkeitä, mitattavia ja laillisia ja ne pyrkivät tukemaan yhteisöllistä hyvää kenenkään henkilökohtaisen edun sijasta. (Chandler 2009, 70..)

Moraalia koskeva diskurssi on normatiivista: hyvä vai paha, oikein vai väärin. Käytännöllinen eettinen diskurssi keskittyy pääasiassa kahteen tekijään: moraalisen toimijan (moral agent) ja moraalisen toiminnan (type of moral action) analysointiin. Moraalinen toimija on joko hyvä tai syyllinen kolmen perusnäkökulman kautta: 1) hänen tietoisuutensa kehitystaso, 2) vapaustaso (mahdollinen ulkoinen pakottaminen) ja 3) intentio (tavoite, egoistiset vs. altruistiset tavoitteet). Moraalista toimintaa arvioidaan käyttäytymistyyppinä riippumatta siitä, kuka toimija on. Sitä arvioidaan kolmen perustekijän avulla 1) tavoiteltu päämäärä, 2) käytetyt keinot ja 3) seuraukset. (Bass & Steidlmeier 1999, 181-182.)

Moraalisuudessa ja eettisyydessä voidaan erottaa kolme keskeistä määritelmää. Ensimmäinen niistä on moraalinen kysymys, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa toiminnalla tai päätöksellä on seurauksia toisille ja jossa on läsnä valintatilanne (tahtoon perustuva valinta, volition) päätöksentekijän tai toimijan taholta. Moraalinen toimija (moral agent) puolestaan on henkilö, joka tekee moraalisen päätöksen, vaikka ei tiedostaisikaan moraalisen tilanteen läsnäoloa. Kolmas keskeinen määritelmä on eettinen päätös, jolla tarkoitetaan yhteisön

kannalta sekä laillisesti että moraalisesti hyväksyttävää päätöstä. Vastaavasti epäeettinen päätös on joko laajemman yhteisön silmissä laitton tai ei moraalisesti hyväksyttävä. (Jones 1991, 367, 380-381.)

Moraaliset standardit määrittelevät ihmissuhdekäyttäytymistä. Ne ovat määrääviä (authoritative) ja siten normatiivisia: yksilöt kokevat velvollisuudekseen joko noudattaa niitä tai löytää hyvät perusteet niistä poikkeamiselle. Normatiiviset moraaliset standardit voivat esiintyä eri muodoissa: artikuloituina velvollisuuksina tai ideaaleina, sosiaalisina sääntöinä, henkilökohtaisin arvoina tai yleisinä periaatteina. (Bird & Waters 1987, 1; Bird & Waters 1989, 74.)

Moraalisten päätösten tekemisen ratkaiseva tekijä on elämän- ja maailmankatsomus ja ne uskomukset, joiden perustalle moraaliset arvot ja kriteerit rakentuvat. Moraalisen intention osalta egoismi vs. altruismi sekä moraalisten seurausten osalta hyödyt itselle vs. hyödyt muille ovat ne ääripäät, joiden välillä moraalinen keskustelu tapahtuu. (Bass & Steidlmeier, 1999, 182-183.)

Rationalisoinniksi kutsutaan loogisten tai sosiaalisesti toivottujen motiivien käyttämistä toiminnan perustelussa. Rationalisointi palvelee kahta tarkoitusta: se tarjoaa johtajille ja työntekijöille hyväksyttäviä selityksiä (oikeutuksia) heidän käyttäytymiselleen ja se helpottaa henkilökohtaista ja organisaationalista pettymystä, jos tavoitteita ei saavuteta. Huonot päätökset selitetään usein ongelmallisten tilanteiden väistämättömiksi seurauksiksi. Ongelman suuruutta voidaan vähätellä korostamalla valitun vaihtoehdon hyviä puolia, korostamalla hylätyn vaihtoehdon huonoja puolia, trivialisoidulla ristiriitaa tai vähentämällä ristiriitaa konsensuksen näkökulmasta. Yksi rationalisoinnin keino on piiloutua sääntöjen noudattamisen taakse ja siirtää syyllisyys jollekin toiselle. Tällöin vedotaan auktoriteettien antamiin ohjeisiin, laillisuuteen eettisyyden synonyymina, roolivelvoitteisiin ja kuvataan tilanne vaihtoehdottomaksi. (Geva 2006, 142-143.)

3.2.5.2 Eettisyys ja moraalinen johtaminen

Johtamisen eettisyydessä on kysymys siitä, mitä johtajat tekevät, millaisia heidän pitäisi olla ja millaisia vastuita heillä on. Johtamisen moraalisuutta tarkasteltaessa on kolme toisiinsa kytkeytynyttä tarkastelukulmaa: 1) johtajien oma eettisyys (johtajien intentiot ja henkilökohtainen etiikka, johtajan moraalinen luonne), 2) johtamistavan tai prosessin eettisyys (keinot joita johtamisessa käytetään, johtajien ja heidän vaikutuspiirissään olevien välisen suhteen etiikka) sekä 3) johtamistekojen eettisyys (johtamisen lopputulokset). Myös näiden prosessien ja tekojen taustalla olevien arvojen eettisyyttä voidaan arvioida. (Ciulla 2011, 331-332; Bass & Steidlmeier 1999, 182.)

Eettinen johtaminen voidaan määritellä normatiivisesti sopivan käyttäytymisen osoittamiseksi (demonstroimiseksi). Demonstrointi tapahtuu henkilökohtaisten tekojen ja interpersonaalisten suhteiden kautta. Normatiivisesti sopivaa käyttäytymistä osoitetaan edistämällä tällaista käyttäytymistä alaisissa kaksisuuntaisen kommunikaation, vahvistamisen ja päätöksenteon kautta. Eettistä johtamista voidaan tarkastella orientaation (ihmiskeskeinen), johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien, eettisten standardien ja vastuun asettamisen sekä eettisen päätöksenteon näkökulmista. Eettisessä johtamisessa ihmiset ovat keskiössä, heistä välitetään, heitä kunnioitetaan, kohdellaan oikein. Työntekijöitä kehitetään ja mentoroidaan. Johtaja itse "walks the talk", johtaa esimerkillä, haluaa henkilökohtaisesti tehdä oikein, on rehellinen, luotettava, reilu, suorasekäinen ja avoin. Johtaja asettaa roolimallit ja rohkaisee eettistä käyttäytymistä. Hän asettaa odotukset ja standardit, ei siedä eettisiä repsahduksia ja pitää sekä itseään että toisia vastuullisina periaatteiden ja arvojen noudattamisesta. Eettiseen tietoisuuteen ja päätöksentekoon kuuluu huoli keinoista, ei vain päämääristä, sekä pitkän aikavälin vaikutuksista. Päätöksenteossa käytetään eettisesti kestäviä perusteita. (Treviño & Brown 2007, 106-107.)

Eettisyyttä voidaan tarkastella yksilön käyttäytymisenä, jota arvioidaan yleisesti hyväksytyjen moraalisten käyttäytymisnormien avulla. Yksilön käyttäytymistä selitetään siten suuremmissa sosiaalisten määräysten kontekstissa. Käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa yksilöllisiin, organisaatiokontekstiin liittyviin ja asiakontekstiin liittyviin tekijöihin. Yksilöllisiä tekijöitä ovat kognitiiviset tekijät (moraalinen tietoisuus, moraalinen arviointi, moraalista irrottautuminen ja muut kognitiiviset näkökohdat), tunnesidonnaiset tekijät sekä identiteettipohjaiset seikat. Positiivisesti eettiseen käyttäytymiseen vaikuttavat suostuvaisuus (altruistisuus, luottavaisuus, ystävällisyys ja yhteistyökyky), tunnollisuus (luotettavuus, vastuullisuus, päättäväisyys), moraalinen ajattelu ja sisäinen kontrollin lokus. Negatiivisia vaikuttavia tekijöitä yksilön tasolla puolestaan ovat neuroottisuus ja macchiavellismi. Yksilötekijöiden suhdetta eettiseen johtamiseen säätelevät vallantarpeen säätelykyky sekä moraalisen järjestyksen hyödyntäminen. Organisaatiokontekstin kautta eettisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat kieli, palkitseminen ja rankaisu, eettinen infrastruktuuri, eettinen ilmasto / kulttuuri sekä johtaminen. Asiakontekstiin liittyviä tekijöitä ovat kyseessä olevan päätöksen vaikutusten suuruus sekä se, onko kyse työhön liittyvästä vai muusta asiasta. Tietoisuuden kautta yksilö tekee arvioita, jotka luovat hänen motivaationsa tai intentionsa toimia jossain tilanteessa joko eettisesti tai epäeettisesti. (Treviño, Weaver & Reynolds 2006, 951-953, Brown & Treviño 2006, 596; 601- 606; Treviño & Youngblood 1990, 378-379.)

Moraalisen kysymyksen intensiteetti vaikuttaa johtajan toimintaan ja päätöksentekoon. Moraaliseen intensiteettiin vaikuttavat asian ja sen vaikutus päättäjää lähellä oleviin henkilöihin: on helpompi nostaa moraaliset seikat esille

silloin kun ne vaikuttavat itseä lähellä oleviin henkilöihin. Myös ajallinen ulottuvuus – vaikutusten välittömyys – aiheuttaa voimakkaamman reaktion mahdollisiin epäoikeudenmukaisuuksiin kuin kaukaisessa tulevaisuudessa odotetut vaikutukset. Etäisyys (fyysinen, psykologinen, kulttuurinen tai sosiaalinen) muokkaa sitä tapaa, jolla ihmiset suhtautuvat moraalisiin kysymyksiin. Vastaavasti vaikutusten voimakkuus, sosiaalinen konsensus (päätöksen hyvydestä tai huonoudesta), vaikutuksen syntymisen todennäköisyys, ajallinen läheisyys, läheisyys omaan itseän ja vaikutusten keskittyminen, muodostavat moraalisen intensiteetin. Moraalinen intensiteetti säätelee asiasidonnaista moraalista päätöksentekoa ja käyttäytymistä määritellen moraalisen ehdottomuuden tietyssä tilanteessa. Se on asiasidonnainen, ei henkilöön tai organisaatioon liittyvä tekijä. (Jones 1991, 371-377.)

Eettiset päätökset riippuvat sekä päätöksentekoprosessista itsestään että päätöksentekijän kokemuksesta, älykkyydestä ja integriteetistä. Lopulta kuitenkin johtaja on päätöksen tekijä. Eettiset päätökset vaativat niitä tekeviltä yksilöiltä kolmea identifioitavissa ja kehitettävissä olevaa ominaisuutta. Ensimmäinen vaadittava ominaisuus on kyky tunnistaa eettiset asiat ja pohtia eri vaihtoehtojen seuraukset loppuun saakka. Toinen tekijä on itseluottamus, jonka avulla etsii erilaisia näkökantoja ja sitten päättää, mikä on oikein tietyssä tilanteessa ja olosuhteissa. Kolmas on eräänlaista kylmäpäisyyttä tai rohkeutta (tough-mindedness), jonka avulla voi ja haluaa tehdä päätöksiä silloinkin, kun kaikkea tarvittavaa ei voida tietää ja kun ratkaisua vaativiin asioihin ei ole olemassa valmiita ja selkeitä malleja. (Andrews 1989, 100-101.)

Moraalisen toiminnan ja tekojen välistä suhdetta voidaan tarkastella kahden eri ulottuvuuden – moraalisen puheen ja moraalisen toiminnan – muodostamana nelikenttänä. Moraalista toimintaa tarkastellaan normatiivisten odotusten täyttämisenä: normatiiviset odotukset ovat käyttäytymisstandardeja, jotka ovat riittävän pakottavia ja autoritäärisiä, jotta niitä joko täytyy noudattaa, näyttää noudattavan tai pystyä hyvin perustelemaan niistä poikkeaminen. Moraalista puhuminen ja samanaikainen normatiiviset odotukset täyttävä toiminta synnyttävät yhdessä yhteneväistä moraalista käyttäytymistä. Jos taas moraalisuus jää puheen asteelle ja toiminta ei täytä normatiivisia odotuksia, seurauksena on moraaliseksi heikkoudeksi tai tekopyhyydeksi luonnehdittavaa käyttäytymistä. Johtajan toiminnasta voivat puuttua sekä normatiivisten odotusten täytyminen että moraalinen puhe, jolloin käyttäytyminen on epä- tai amoraalista. Nelikentän neljäs vaihtoehto on tilanne, jota kutsutaan moraaliseksi mykkyydeksi (moral muteness). Moraalinen mykkyys tarkoittaa sitä, jossa johtaja toimii moraaliset näkökohdat huomioiden mutta ei käytä toimintansa perusteena moraalisiin liittyviä argumentteja tai perusteluita. Syitä tähän ovat mm. pelko moraalisen puheen muodostamasta uhasta organisaation harmonialle, tehokkuudelle sekä johtajien pelko oman valta- ja tehokkuusmaineensa puolesta. Puhumattomuus voi kuitenkin

johtaa moraalisen näkökulman kapeutumiseen, moraalinäkökohtien unohtamiseen sekä moraalisten väärinkäytösten huomioimatta jättämiseen. (Bird & Waters 1989, 73-79; Treviño, Hartman & Brown 2000, 136-139.)

Moraalinen johtaminen voidaan määritellä siten, että se koostuu kahdesta peruspilarista: johtajasta moraalisena henkilönä (ihmisenä) ja toisaalta johtajasta moraalisena johtajana tehdyistä havainnoista. Moraalisena ihmisenä johtaja ilmentää normatiivisesti soveliaan käyttäytymistä. Johtamista koskevat havainnot taas ilmentävät tällaisen moraalisen ja soveliaan käyttäytymisen kommunikointia ja jatkuvaa vahvistamista alaisille. Johtajan moraalisuus ihmisenä rakentuu (luonteen)piirteistä, käyttäytymisestä sekä päätöksenteosta. Moraalisen johtajan luonteenpiirteitä ovat suoraselkäisyys (korkea moraalit, integrity), rehellisyys ja luotettavuus. Käyttäytymisessä moraalinen ihminen tekee oikein, välittää ihmisistä, on avoin ja osoittaa omalla käyttäytymisellään omaavansa korkean moraalin. Avoimuus tarkoittaa sitä, että johtaja on helposti lähestyttävissä ja hyvä kuuntelija, myös epäonnistumisten kohdatessa. Henkilökohtaisesti korkean moraalin omaavat johtavat vaativat itseltään enemmän ja kokevat, että heillä on suurempi vastuu toimia oikein. Päätöksenteossa moraalinen ihminen pitää kiinni arvoista, on objektiivinen ja reilu. Hän huomioi päätöksensä vaikutuksen ympäristöön ja yhteiskuntaan sekä noudattaa eettisiä päätöksentekosääntöjä. Olennaista moraalisuudessa on sen autenttisuus: moraalisuus näkyy puheiden lisäksi myös teoissa. Keskeinen väline eettisen johtajuuden kehittämisessä on palkitseminen ja roolimallina toimiminen. Roolimallina toimimisessa korostuu näkyvä toiminta: työntekijät seuraavat johtajien toimintaa ja pitävät heidän käyttäytymistään esimerkkinä siitä, mikä on oikein ja tärkeää. Palkitsemiseen kuuluu myös niiden työntekijöiden rankaiseminen, jotka rikkovat sääntöjä. Moraalinen johtaja johdonmukaisesti palkitsee eettisen käyttäytymisen ja toisaalta myös rankaisee riittävän tiukasti epäeettisestä käyttäytymisestä organisaation kaikilla tasoilla. (Treviño ym. 2000, 128-136; Treviño & Ball 1992, 765; Toor & Ofori 2009, 535.)

Erityisesti roolimalleina alaisille toimivat lähijohtajat kun taas organisaation ylempien johtajien toiminta jää etäisemmäksi toimintapolitiikan ja periaatteellisten linjausten tasolle. Mallin mukaan toimiminen on keskeinen keino välittää arvoja, asenteita ja käyttäytymistä: seuraajat samaistuvat malliinsa ja sisäistävät roolimallin arvot, asenteet ja käyttäytymisen. Eettisen roolimallioppimisen kannalta keskeisiä ovat ihmistenväliseen käyttäytymiseen, eettiseen toimintaan ja itseä koskeviin odotuksiin, toisten tasapuoliseen kohteluun ja eettisten standardien ilmaisemiseen liittyvät tekijät. (Weaver, Treviño & Agle 2005, 314-315.)

Johtajat määrittelevät keskeisiksi moraalisiksi standardeikseen seitsemän tekijää: 1) rehellisyys kommunikoidessa, 2) tasapuolinen kohtelu, 3) erityinen huomioiminen, 4) reilu kilpailu, 5) organisaationaalinen vastuullisuus, 6) yrityksen sosiaalinen vastuu ja 7) lain kunnioittaminen. Rehellisyys kommunikaatiossa

tarkoittaa viestinnän rehellisyyden lisäksi myös sen avoimuutta ja suoruutta. Tietoja ja viestiä ei saa vääristellä eikä muuttaa todellisuutta myönteisemmäksi. Kunnia työstä tulee antaa sille, jolle se kuuluu eikä viestinnän avulla saa harhaanjohtaa sidosryhmiä tai mediaa. Viestintä ei saa perustua tarkoitukselliseen pettämiseen. Lisäksi johtajan pitää tarjota kaikki relevantti tieto eikä suodattaa sitä. (Bird & Waters 1987, 3, 19.)

Tasapuolinen kohtelu tarkoittaa puolueettomien perusteiden mukaista toimintaa ja oman edun huomiotta jättämistä. Tasapuoliseen kohteluun liittyy kolme osittain päällekkäistä periaatetta. Ensimmäinen niistä on periaate, jonka mukaan ketään ei suosita tai syrjitä nimen, aseman tai yhteyksiensä perusteella. Toinen tasapuolisen kohtelun periaate on noudattaa sovittuja toimintatapoja eli pelisääntöjä, jolloin mielivaltaisen käyttäytymisen mahdollisuus vähenee. Kolmas tekijä liittyy ihmisten kohteluun heidän oikeuksiensa kunnioittamisen näkökulmasta. (Bird & Waters 1987, 5.)

Erityisyyden huomioiminen tarkoittaa tiettyjen erityistilanteissa olevien ryhmien tai yksilöiden kansa toimimista. Se on osittain ristiriitainen tasapuolisen kohtelun standardin kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa ihmisen tai ryhmän, esimerkiksi vammaisten, erityistilanteen huomioimista johtamistyössä. Tätä standardia voidaan tarkastella huonommassa asemassa olevien yksilöiden tai ryhmien kohottamisena samanarvoiseen tilanteeseen toisten kanssa, jolloin se voidaan tulkita myös tasavertaisen kohtelun erityistapaukseksi. (Bird & Waters 1987, 6-7.)

Neljäs moraalinen standardi on reilun kilpailun periaate. Erityisesti oman edun tavoittelu esimerkiksi lahjusten tai henkilökohtaisten etuuksien muodossa on näissä tilanteissa johtajien mielestä moraalisesti tuomittavaa. Organisaationalinen vastuu puolestaan tarkoittaa päätösten tekemistä ja johtamistehtävän suorittamista siten, että koko organisaation etu huomioidaan. Organisaation tavoitteet asetetaan ennen yksilön tavoitteita, koska jos organisaatio ei toimi, sen jäsenet kärsivät. Yksilölliset tarpeet ja hyödyt ovat toissijaisia organisaation toiminnan tehokkuuteen ja elinvoimaisuuteen verrattuna. Kuudes moraalinen standardi on organisaation yhteisöllinen vastuu, jolla tarkoitetaan organisaation toiminnan vaikutusten huomioimista laajemmassa sosiaalisessa ympäristössä. Tästä näkökulmasta moraalisia tekijöitä ovat hyväntekeväisyys, ympäristönsuojelulliset asiat ja kuluttajavastuu. Lain kunnioittamisella puolestaan tarkoitetaan sen kiertämisestä tai rikkomisesta pidättäytymistä, ts. lakien noudattamista. (Bird & Waters 1987, 7—11.)

Johtamistilanteissa johtajat ovat usein moraalisen paineen (moral stress) alaisia. He tunnistavat moraaliset näkökulman monissa arkipäivän päätöksissä ja teoissa mutta heille on epäselvää, kuinka heidän tulisi toimia jossain tietyissä tilanteissa. Näin käy, koska ei ole selvyyttä siitä, mitkä toimintatavat olisivat sopivia eri tilanteissa ja koska johtajilla on velvollisuudentunne, joka määrittää

toimimaan moraalisten standardien mukaan. Moraaliset standardit voivat olla samassa tilanteessa keskenään ristiriitaisia ja johtaja organisaation roolinsa vastuun kantajana joutuu usein ratkaisemaan, millaisia päätöksistä syntyviä kustannuksia voidaan pitää hyväksyttävänä joko omasta tai organisaation näkökulmasta. Moraalisia standardeja rikotaankin eri yhteyksissä vaikka ne selkeästi ovat yleisesti hyväksytyjä ja erittäin näkyviä. Johtajat voivat yksityishenkilöinä selkeästi edustaa moraalista kantaansa mutta kollektiivisesti ja julkisesti tämä ei välttämättä näy. Periaatteet kilpailevat keskenään ja johtajan on tehtävä joku ratkaisu: ratkaisullakin on siis monta moraalista tulkintaa, tarkastelijan näkökulmasta riippuen. (Waters & Bird 1987, 15-16.) Ihmisellä on yleisemminkin taipumus perustella omista moraalista standardeistaan poikkeava käytös itselleen ikään kuin rationalisoiden ja neutraloiden niistä poikkeaminen, jotta päätöksen ja siitä seuraavan toiminnan aiheuttama sisäinen epämukavuus vähenisi (Bersoff 1999, 29).

Moraalisesta näkökulmasta johtajuus on erilaista vaikutustensa laajuuden kautta. Ollessaan johtavassa asemassa ihmisten moraalisten epäonnistumisten vaikutus on suurempi: he vaikuttavat suurempaan joukkoon ihmisiä ja joskus pidemmän ajan. Johtajuus on siis moraalisuutta ja moraalittomuutta eri suuruusluokassa. Useimmiten johtajien ongelmat eivät johdu siitä, että he eivät noudata korkeampia moraalistandardeja vaan siitä, että he eivät kykene noudattamaan samoja moraalistandardeja kuin muut ihmiset. (Ciulla 2011, 329.)

3.2.5.3 Arvot, motiivit ja intentiot

Eettisen johtamisen kolme keskeistä osaa ovat johtajan luonne, johtajan vaikutusstrategiat ja johtajan motiivit / intentiot. Ollakseen eettinen, johtajan on tehtävä toisia hyödyttäviä hyviä tekoja ja käyttäytyttävä tämän mukaisesti. Vastaavasti johtajan on pidättäytyttävä vastaavasti sellaisesta huonosta käyttäytymisestä ja huonoista teoista, jotka vahingoittavat toisia. Näiden hyvien tekojen ja käyttäytymisen tulisi syntyä johtajan altruistisista motiiveista ja intentioista. Lisäksi johtajan tulisi ottaa huomioon kulloisenkin sosiaalisen kontekstin tai tilanteen vaatimukset ja ne moraaliset seuraukset tai tulokset, joita johtajan toiminnalla tilanteessa on. Voidakseen täyttää kolmen näkökulman ehdot johtajan täytyy kiinnittää huomiota omiin motiiveihinsa, käyttäytymistapoihin ja vaikutusmenetelmiin sekä omaan elämäkatsomukseensa, joka rakentaa perustan sosiaalisten tilanteiden tulkinnalle. Johtajan henkilökohtainen moraalinen kehitys on tulosta itsensä kehittämisestä arvojen ja luonteen näkökulmasta. (Kanungo 2001, 259-260.)

Destruktiivinen käyttäytyminen johtamistilanteissa voidaan määritellä siten, että se vahingoittaa organisaation jäseniä tai pyrkii lyhyen aikavälin voittoihin pidemmän aikavälin organisaation tavoitteiden sijaan. Destruktiivista

käyttäytymistä voidaan kutsua myös epäeettiseksi. Käyttäytymiseen vaikuttavat persoonallisuustekijät, moraalinen kehittyminen sekä eettinen konteksti. Nämä tekijät muodostavat reunaehdot sille, tiedostetaanko toiminnan eettiset ongelmat, miten asia ratkaistaan ja mikä on eettiseen tai destruktiiviseen (epäeettiseen) ratkaisuun päättymisen motiivi. Jos toimintaa motivoivat omat intressit (jotka ohittavat organisaation tavoitteet), lopputulos voi olla destruktiivinen käyttäytyminen. Arvojen yksilöllinen hierarkkinen rakenne määrittää sen, koetaanko destruktiivinen käyttäytyminen (tietoisesti tai tiedostamatta) sopivaksi tai houkuttelevaksi. (Illies & Reiter-Palmon 2008, 251-253.)

Johtamisen eettisyys ei riipu johtajan toiminta- ja käyttäytymistyylistä vaan hänen moraalisesta kehityksensä tasosta tai siitä, missä määrin johtajaa motivoivat eettiset arvot (Aronson 2001, 248). Varsinaista "destruktiivisuuden" arvoa, joka ennakkoon määrittäisi johtajan käyttäytymisen eettisen ongelman ratkaisussa, ei ole olemassa. Tietyt arvorakenteet vaikuttavat tukevan destruktiivista toimintaa enemmän kuin toiset. Destruktiivisia johtajia motivoivat omat intressit, jolloin itsen ja omien tarpeiden korostaminen on taustalla vaikuttava arvo. Valta (henkilöitynyt valta tai valta vaurauden, sosiaalisen tunnustuksen ja auktoriteetin näkökulmasta), hedonismi ja saavutukset ovat itsekorostukseen liittyvän arvon osatekijöitä. Oman hyödyn (statuksen ja materiaalistien tarpeiden) korostuminen arvoissa ja uskomuksissa edesauttaa destruktiivisia käyttäytymisvalintoja. Yksilön sisäinen arvomaailma vaikuttaa ja määrittää osittain eettisen ongelman havaitsemisen ja ratkaisun: jos johtajan arvot ovat itsen ympärille rakentuvia, ratkaisun tavoitteena on potentiaalisen henkilökohtaisen hyödyn näkökulma. Yksilöllisten arvojen merkitys korostuu tilanteen muuttuessa vaikeammin hahmotettavaksi, jollainen eettisten ongelmien ratkomisen on. (Illies & Reiter-Palmon 2008, 254-264.)

Tutkimuksellisesti on osoitettu, että destruktiiviseen käyttäytymiseen ryhtyvien ja siitä pidättäytyvien johtajien välillä on selkeä arvojen eroavuus. Itseen keskittyviä arvoja omaavat johtajat ovat alttiimpia destruktiiviselle käyttäytymiselle kuin ne, joiden arvot rakentuvat muulle perustalle (self-transcendence). Vaikka yksilöt eivät aina käytä arvojensa mukaisella tavalla, arvoilla on kuitenkin aina vaikutusta (tiedostettua tai tiedostamatonta) ja destruktiivista käyttäytymistä näyttää ennustavan aivan tietynlainen, määriteltävissä oleva arvorakenne. (Illies & Reiter-Palmon 2008, 264.)

Tietystä mielessä arvot ja uskomukset ovat tarpeiden ilmaisuja. Ne kuitenkin ovat luonteeltaan kognitiivisia ja niiden kehittymiseen vaikuttavat lukuisat sosiaaliset ja persoonalliset tekijät. Arvojensa mukaan toimiva johtaja uskoo käyttäytymisensä toimivuuteen ja on yleensä tyytyväinen omaan toimintaansa. Destruktiivisia päätöksiä tekevät johtajat voivat täysin uskoa ja puolustaa sitä näkökantaa, että heidän toimintansa on organisaation etujen mukaista, koska he

ovat käyttäytyneet omien sisäisten, arvojen mukaisten motivaatioidensa mukaan. (Illies & Reiter-Palmon 2008, 266-267.)

Organisaation arvot ja tavoitteet ohjaavat eettistä toimintaa. Jos organisaation tavoitteena on puhtaasti lyhyen aikavälin voittojen kasvattaminen, eettisiä näkökulmia koskevalle keskustelulle ei ole tilaa. Johtajat tekevät sitä ja sillä tavoin kuin minkä perusteella heitä arvioidaan ja palkitaan. Teot puhuvat voimakkaammin kuin sanat: kirjoitetut toimintapolitiikat realisoituvat käytännön toiminnassa ja päätöksissä. Arvot toimivat liimana, joka pitää nykyaikaisen hajautetun ja hajautuneen organisaation koossa. Ylimmän johtajan esimerkki on keskeisin sellaisen kulttuurin rakentamisessa, jossa eettisyys kulkee strategisesti tasapainossa ja rinnan taloudellisten tavoitteiden kanssa. Avoimuus, läpinäkyvyys ja tiedon vapaa saatavuus ovat osa tällaista kulttuuria. (Andrews 1989, 101-103; Treviño et al. 2000, 128.)

Organisaationaliseksi terrorismiksi (organizational terrorism) voidaan kutsua kenen tahansa organisaation jäsenen sellaista toimintaa, jota tehdään itseä palvelevien henkilökohtaisten agendojen vuoksi ja joka vaarantaa organisaation pitkän aikavälin hyvinvoinnin ja kasvun ja joka kieltää organisaation jäseniltä heidän oikeuksiaan. Organisaationalinen terroristi voi olla häiriintynyt (väärinkäyttävä ja diktatorinen) johtaja, joka tarkoituksella tai salatusti toimii edellä kuvatulla tavalla. (Caldwell & Canuto-Carranco 2010, 160, 166.)

Organisaationalinen terroristi ajaa omia tavoitteitaan ohjatessaan toisia. Hänen tavoitteensa on saavuttaa poliittisia tuloksia ja lisätä omaa henkilökohtaista valtaansa. Tällainen johtaja käyttää työntekijöitä keinoina tavoitteiden saavuttamiseen. Hän on velvollinen vastaamaan teoistaan vain itselleen ja pitää omaa käsitystään organisaation edusta oikeutettuna. Johtamisessaan hän hyödyntää pelottelua ja vallankäyttöä. Terroristi uskoo, että hänellä on moraalinen oikeus pakottaa toiset toimimaan tahtonsa mukaan, koska hänen käsityksensä organisaatiosta on se oikea. Hän uskoo myös toimivansa organisaation edun mukaisesti, mikä oikeuttaa toiminnasta aiheutuvat seuraukset. (Caldwell & Canuto-Carranco 2010, 161.)

3.2.5.4 Epäeettinen johtaminen

Perinteinen tapa tarkastella eettisyyttä perustuu valintaan ja valinnan mahdollisuuteen: johtajat valitsevat tietoisesti epäeettisen toimintatavan. Tämän valintaan perustuvan ajattelun taustalla on käsitys ihmisestä egoistisesti ja omien intressiensä mukaan käyttäytyvänä olentona. Tämän näkemyksen mukaan valta ikään kuin eristää johtajan moraalisuudesta ja antaa mahdollisuuden toimia omien intressien edellyttämällä tavalla. Johtamista voidaan tarkastella myös erityisiä haasteita luovana positiona, joka luo johtajalle mielikuvan ja käsityksen siitä, että moraaliset vaatimukset eivät jostain syystä koske johtajaa. Johtaja tietää, millaista

käyttäytymistä moraalisesti odotetaan mutta erehtyy arvioidessaan moraalisuuden sisältöä ja ulottuvuutta. Johtajuus tuo tullessaan oikeutuksen tehdä asioita, joita muilla ei ole lupaa tehdä. Tästä voi seurata käsitys, että johtaja on normaalien vaatimusten ulkopuolella. Eettisiä epäonnistumisia syntyy kun johtajat ulottavat tämän käsityksen koskemaan myös moraalialueita. Johtajia koskevat samat säännöt kuin muitakin lukuun ottamatta niitä asioita, että jokin toinen moraalinen vaatimus oikeuttaa alkuperäisestä poikkeamisen. (Price 2000, 177-183.)

Huonoa johtamista voidaan tarkastella eettisyyden puuttumisen kautta suhteessa eri johtamistyyliin. Direktiivinen johtaminen, josta puuttuu eettisyys, johtaa autoritääris-despoottiseen johtamiseen ja antaa mennä-tyyliin. Näissä tapauksissa johtajaa kiinnostaa vain omien egoististen tavoitteiden saavuttaminen. Autoritääris-despoottisessa johtamisessa johtaja vääristelee organisaation missiota ja tavoitteita sekä väärinkäyttää resursseja omien intressiensä palvelemiseen. Antaa mennä -tyyli on eräänlaista epäjohtamista, jossa auktoriteettiasemassa oleva henkilö ei yritäkään edistää organisaation suoriutumista ja huolehtii vain omista tarpeistaan seurauksia pohtimatta. Antaa mennä -johtamisen on todettu olevan negatiivisessa yhteydessä eettiseen johtamiseen. Eettisen johtamisen on todettu puolestaan olevan positiivisessa yhteydessä transformationaaliseen kulttuuriin sekä ehdolliseen palkitsemiseen (contingent reward): eettiset johtajat käyttävät palkitsemisjärjestelmää osana moraalista johtamistaan. Eettisyyden puuttuminen ja moraalinen kypsymättömyys johtaa transaktionaalisen johtamistyylin näkökulmasta siihen, että transaktionaalisen teorian perusta – ehdollinen palkitseminen – palvelee vain johtajan tavoitteita. Tällöin alaiset ovat puhtaasti resurssi niiden saavuttamiseksi ja rangaistuksia sovelletaan huomioimatta muiden tarpeita. Transformationaalisen johtamisen ja etiikan puuttumisen yhdistelmä puolestaan aiheuttaa pseudotransformationaalista johtamista, jossa narsistisuuteen taipuvaiset johtajat välittävät omasta henkilökohtaisesta vallastaan ja statuksestaan. Tällaiset johtajat hyödyntävät tekosyitä ja käyttävät hyväkseen ja manipuloivat alaisiaan omien tarkoitusperiensä takia. (Aronson 2001, 250-253, Toor & Ofori 2009, 535, 542.)

Epäeettinen käyttäytyminen voi olla kompetenssin puutetta. Tietämys jostain asiasta käsittää sekä halun tehdä asia oikein että tiedon siitä, kuinka tämä tapahtuu. Siten moraalisesti hyveellinen johtaja on myös kompetentti johtaja ja kompetentti johtaja on moraalisesti hyveellinen. Eettisyys edellyttää itsereflektiota oman osaamisen ja kompetenssin suhteen. (Ciulla 2011, 333.)

Johtajan eettistä toimintaa voidaan tarkastella myös suhteessa johtajan henkilön ja organisaation väliseen yhteensopivuuteen. Tällöin on erotettavissa neljä erilaista henkilö-organisaatio-suhdetta: sekä organisaation etiikka että henkilökohtainen etiikka ovat korkealla tasolla, näistä kumpikin on matalalla tasolla tai jompikumpi tekijä on korkea toisen ollessa matala. Jos kumpikin tekijä on korkealla tasolla, vaikutukset organisaation toimintaan ovat eettisesti

konstruktiivisia. Jos taas toinen on korkea ja toinen matala (esimerkiksi johtajan oma etiikka ei ole korkeatasoista mutta organisaation on), seurauksena on yhteensopimattomuus, josta voi seurata esimerkiksi henkilön poistuminen organisaatiosta. Jos kumpikin näistä tekijöistä on matala, seurauksena on erittäin destruktiivinen vaikutus. Tällaisessa tilanteessa johtajan ja organisaation eettiset tasot ovat kyllä yhteensopivia mutta muutoin tilanne on verrannollinen myrkyllisen kolmion destruktiiviselle johtamiskäyttäjymiselle luomiin suotuisiin olosuhteisiin. (Burchard 2011 154-161.)

Epäeettinen käyttäytyminen voidaan määritellä sellaiseksi organisaationaliseksi prosessiksi, jossa johtajat toimivat yhdessä sovittujen (henkilöä, soveliaisuutta ja integriteettiä koskevien) standardien vastaisesti. Tällainen käyttäytyminen hämärtää tai rikkoo selkeitä, mitattavia ja laillisia standardeja ja luo aikaan epäluottamusta edistäessään henkilökohtaisia intressejä. Epäeettistä johtamista on verrattu myös tornadon tai täydellisen myrskyn syntymiseen, johon tarvitaan johtaja (pyörivä tuuli), seuraajat (törmäävät lämpimät ja kylmät ilmassat), tilannekonteksti (ilmapiiritekiijät) sekä jokin laukaiseva tekijä. Laukaisevana tekijänä toimii jokin merkittävä tapaus (critical incident): ajatus, olosuhde, intentio tai tapahtuma, joka saa aikaan epäeettisen johtamiskäyttäjymisen. (Chandler 2009, 69-71.)

Myrskysteoriassa johtajiin liittyy sekä intra- että interpersoonallisia tekijöitä, jotka edesauttavat epäeettisen johtamisen syntymistä. Johtajaan itseensä liittyvät, intrapersoonalliset tekijät ovat persoonallisuuden liittyviä (narsismi, mahtipontisuus, itsepetoksen eri muodot, ylimielisyys) sekä lapsuuden tyydyttämättömiin tarpeisiin liittyviä tekijöitä (varhaiset luottamuspuulat ja epävarmat ihmissuhteet). Johtajaan liittyviä sisäisiä tekijöitä ovat myös moraalisen luonteen heikkous (valehtelu, huijaaminen, ahneus, peittely) sekä menestyksen aiheuttamat stressitekijät (kasvavat sisäiset ja ulkoiset paineet). Interpersoonalliset eli ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvät, epäeettistä johtamista edesauttavat johtajan ominaisuudet puolestaan ovat karisma (personoitunut), vallan väärinkäyttö (omien intressien edistämiseen), interpersoonallisten taitojen puute (ihmissuhdetaitojen puuttuminen ja irrallisuus/eristäytyminen) sekä vastuullisuuden puute. (Chandler 2009, 73-78.)

Myrskysteoriaan liittyvät myös alaisten ja tilannekontekstin muodostamat vaikutukset. Alaisiin liittyviä tekijöitä ovat alaisten minäkäsitys, itsetietoisuus ja kontrollin lokus, arvot ja uskomukset sekä sosiaalinen identiteetti. Tilannekontekstin kautta vaikuttavia asioita ovat ympäristöolosuhteet, uskottavuuden tarve, organisaationalisen valvonnan puute sekä aiempi organisaationalinen menestys. Välittävänä tekijänä myrskysteoriassa on jokin laukaiseva, kriittinen tekijä, joka toimii epäeettistä johtamiskäyttäjymistä provosoivana katalyyttinä. Myrsky voi kehittyä ajan mittaan, hitaastikin mutta

paineen kasvaessa riittävän suureksi, jokin asia käynnistää reaktion. (Chandler 2009, 73, 79-84.).

3.3 Huonon johtamisen teorioiden ja käsitteiden vertailu

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli, millaisia selityksiä ja selittäviä tekijöitä huonolle johtamiselle teoreettisessa kirjallisuudessa³ annetaan. Tässä yhteenvedokappaleessa ne on kuvattu johtamisen kolmen tekijän eli johtajan, johdettavan ja johtamiskontekstin näkökulmista. Yksityiskohtaisen yhteenvedon olen tehnyt liitteenä olevaan taulukkoon 1.

3.3.1 Johtajaan liittyvät tekijät

Tyrannimaisessa ja despoottisessa johtamisessa sekä väärinkäyttävässä esimiestyössä korostuu esimiehen valta-asema. Väärinkäyttävässä esimiestyössä selittävä tekijä on asemavallan ja despoottisessa sekä tyrannimaisessa johtamisessa puolestaan mielivallan käyttö. Johtajaan liittyviä selittäviä tekijöitä ovat egoistiset motiivit ja narsismi, jotka synnyttävät välinpitämättömyyttä toisia ihmisiä kohtaan. Samat narsistiset piirteet korostuvat myös destruktiivisessa johtamisessa, jossa myös vihan ideologialla ja negatiivisella elämänsenteellä on keskeinen merkitys. Destruktiivisessa johtamisessaan reaktiiviset henkilöt määritellään laiskoiksi, kokemattomiksi ja ilkeiksi, kun taas proaktiiviset destruktiiviset johtajat ovat manipuloivia, kateellisia ja vallanhimoisia.

Sekä väärinkäyttävässä esimiestyössä että destruktiivisessa johtamisessa nostetaan esiin johtajan negatiivinen historia, jolla katsotaan olevan merkitystä hänen käyttäytymiselleen. Väärinkäyttävässä esimiestyössä johtajaa tarkastellaan myös aggression siirtoa tekevänä uhrina, joka on mallioppinut tietynlaisen johtamistavan. Destruktiivisessa johtamisessa puolestaan nostetaan esiin johtajan taustatekijöistä vieraantuminen, perheen tuen puuttuminen, stressi ja negatiiviset roolimallit, jotka voivat synnyttää destruktiivisuudelle keskeisen negatiivisen elämänsenteen.

Suosio-epäluottamus-johtamisen ja laissez-faire -johtamisen yhdistävä tekijä on johtamistehtävän täyttymättömyys. Suosio-epäluottamus-johtamisessa kyseessä on alaisten miellyttämisen halu sekä tarve ajaa omia päämääriä organisaation päämääristä riippumatta tai niiden vastaisesti. Laissez-faire -johtamisessa taas johtaja ei ota vastuuta eikä osallistu johtamiseen: sekä oma etu että yhteisön etu vaikuttavat johtajasta samantekeviltä. Leimaava ilmiö on siis välinpitämättömyys.

³ Tekstuaalisista syistä en mainitse tässä yhteenvedossa enää lähteitä. Osio on yhteenvedo tutkimuksen kohdista 3.1-3.2, jossa lähteet on kerrottu ja josta tätä yhteenvedokappaletta mahdollisesti käyttävän on syytä ne tarkastaa.

Sama ilmiö on nähtävissä negatiivisen johtamisen hylätyn johtamisen tyyliin.

Raiteilta suistuneessa johtamisessa keskeistä on johtajan kyvyttömyys sopeutua muutokseen ja kyvyttömyys oppia. Vaikeudet henkilökohtaisissa suhteissa, puutteelliset kommunikointivalmiudet ja -tahto sekä näistä seuraavat vaikeudet ylenemisen yhteydessä ihmiskeskeisemmiksi muuttuvissa tehtävissä aiheuttavat raiteilta suistumisen. Yksintekijän liiallinen tehtäväorientoituneisuus sekä kunnianhimon ja osaamisen puute aiheuttavat yhdessä ihmiskeskeisen työskentelymallin vaatimuksen kanssa ylivoimaisen yhdistelmän

Työpaikkakiusaamisessa (johtajan tai esimiehen ollessa kiusaaja) valtaero ja vallan epätasapaino ovat lähtökohtia. Johtajan kateus ja pelko sekä empatian puute aikaansaavat kiusaamista. Työpaikkakiusaaja on narsisti, jolla on suuruuden ja ihailun tarve sekä korostunut käsitys itsestä. Ylimielisyys ja kykenemättömyys arvostaa toisia perustuvat usein epävarmuuteen itsestä. Muutostilanteissa syntyvä stressi ja turhautuminen purkautuvat itsesäätelyn puuttuessa kiusaamisena.

Personoitunut karismaattinen johtaminen ja pseudotransformaationaalinen johtaminen ovat vallan tarpeen ilmentymiä, joissa kummassakin johtajan etiikka ratkaisee, onko johtaminen hyvää vai huonoa. Personoitunut karismaattinen johtaja on hyväksikäyttävä ja kohtelee toisia epätasa-arvoisesti, korostaa itseään ja esineellistää muita. Hänellä on narsistinen luonne, vaillinainen itsetunto sekä autoritaarinen tyyli ja tarve kontrolloida toisia. Negatiivinen elämänhistoria ja teemat luovat negatiivisuutta johtamiseen. Vahva henkilökohtainen visio, usko omaan näkemykseen ja sen oikeutukseen sekä hyvät viestintätaidot tekevät personoituneesta karismaattisesta johtajasta vaarallisen. Pseudotransformaationaalinen johtaja on näennäisesti hyvä mutta näyttely ja teeskenteleminen ovat keinoja piilottaa todelliset motiivit: dominointi, kontrollointi, menestyksen tavoittelu ja vastuun välttäminen. Pseudotransformaationaalisen johtamisen osalta johtajan egoistisilla arvoilla todetaan olevan ratkaiseva merkitys.

Narsismi vaikuttaa perustavaa laatua olevalla tavalla johtajan toimintaan. Narsistinen johtaja on ylimielinen, mahtipontinen, kateellinen ja itsekeskeinen. Narsismin takana piilee heikko itsetunto ja alemmuuden tunne, jota kompensoidaan ylemmyyden tavoittelulla sekä vallan ja ihailun tarvetta tyydyttämällä. Empatian puute ja vihamielisyys vaikuttavat narsistisen johtajan suhteeseen toisiin ihmisiin.

Persoonallisuuden häiriöt ovat vaikeasti löydettäviä ja tulkittavia, johtajan luonteeseen sisältyviä tekijöitä. Johtajien luonteiden tulkitseminen ilman asiantuntevaa näkemystä olisi kuitenkin puoskarointia. Tässä yhteydessä riittänee toteuttaa, että eheän persoonallisuuden avulla johtaja voi välttää huonon johtamisen todennäköisyyttä omassa toiminnassaan. Persoonallisuuden häiriöiden kuvauksissa on kuitenkin yhteisiä tekijöitä tässä tutkimuksessa kuvattujen huonon johtamisen käsitteiden ja mallien kanssa. Epäluuloisuus ja dramaattisuus liittyvät

narsistisuuteen, personoituneeseen karismaan ja pseudotransformaationaliseen johtamiseen. Pakonomaisuus ja perfektionismi voivat olla osa destruktiivista johtamista. Irtaantuminen ja etäisyys ovat todennäköisesti osa hylättyä ja laissez faire-johtamista.

Negatiivisen johtamisen viitekehyksen neljässä destruktiivisessa johtamistyyliissä korostuvat kussakin eri tekijät. Epärehellisessä johtamisessa keskeistä on petollisuus, epäoikeudenmukaisuus ja henkilökohtaisten tavoitteiden ajaminen. Myös kasvojen säilyttäminen ja piilossa toimiminen ovat osa epärehellisyyttä. Despottisessa johtamisessa johtaja on autoritaarinen, armoton, hyökkäävä ja vaikeasti lähestyttävä. Hyväksikäyttävä johtaja uhkailee, pelottelee ja käyttää asemaansa hyväksi toisten kustannuksella. Rajoittava johtaminen tarkoittaa tilan ottamista pois toisilta: autoritaarisuutta ja vaikutusmahdollisuuksien karsimista. Negatiivisen johtamisen tehottomissa johtamistyyliissä korostuvat puolestaan samat asiat kuin laissez-faire – sekä suosio-epäluottamus-johtamisessa: oman aseman täyttämättä jättäminen, vastuun välttäminen, autenttisuuden ja uskottavuuden puute.

Epäeettinen johtaminen kokoaa itse asiassa yhteen muut negatiivisen johtamisen johtajaan liittyvät tekijät. Vallantarve, neuroottisuus ja moraalisen luonteen heikkous rakentuvat perustalle, joka muodostuu johtajan varhaisista luottamuspuolan kokemuksista ja epävarmoista ihmissuhteista. Narsismi, mahtipontisuus ja ylimielisyys ilmentävät egoistisia motiiveja, joita täydentää ihmissuhdetaitojen ja vastuullisuuden puute. Itsepetos, valehtelu, huijaus, peittely ja ahneus ovat keinoja edistää omia intressejä. Pahimmillaan epäeettisyys on toisten intentionaalista vahingoittamista. Irrallisuus ja eristäytyminen sekä stressitekijät lisäävät epäeettisen johtamisen todennäköisyyttä.

3.3.2 Alaisiin liittyvät tekijät

Alaisten vahvuus ja yhtenäisyys voi olla tekijä, joka johdattaa johtajan harhaan. Ihmisellä on luontainen halu mieluummin sopeutua kuin asettua vastahankaan: mitä yksimielisempiä ympärillä olevat ihmiset ovat, sitä suuremmaksi tämä halu voimistuu. Nopeaa ja monimutkaisissa, epäselvissä ongelmanratkaisutilanteissa johtaja saattaa yksimielistä vastustusta kohdatessaan alkaa epäillä omaa arviointikykyään. Erilaiset kognitiiviset yksinkertaistamistekniikat, joilla tietynlaisella automaattisella oikopolkuajattelulla karsitaan monimutkaisuutta, auttavat tiedon nopeassa prosessoinnissa mutta vähentävät harkinnan osuutta ja aiheuttavat virheitä. Johtaja voi pelätä myös alaisten motivaation ja sitoutumisen katoamista, mikäli hän ei mukaudu näiden mielipiteisiin. (Offermann 2004, 55-57.)

Väärinkäyttävässä esimiestyössä alaiset ovat kokijoita ja havainnoijia. Tutkimusten mukaan heidän luonteenpiirteillään on kuitenkin vaikutusta väärinkäyttämisen kohteeksi joutumiseen: tietynlainen heikkous,

ulkopuolisuus ja erilaisuus voi vaikuttaa kohteeksi joutumiseen. Myös kokemuksen voimakkuuteen eli väärinkäyttämisen voimakkuuteen vaikuttavat alaisiin liittyvät tekijät: jos työllä on suuri merkitys ja arvo, nämä työyhteisön epäoikeudenmukaisuudet koetaan vahvemmin. Merkitystä on myös esimies-alaisuuden laadulla, jota väärinkäyttävä esimiestyö käynnistyessään eittämättä määrittelee.

Tyrannimaisen ja despoottisen johtamisen osalta varsinaisia alaisten ominaisuuksia huonon johtamisen mahdollistajina ei korosteta. Tämän johtamistyyppin määrittelystä voi kuitenkin päätellä, että alaisten on oltava mukautuvia ja tottelevaisia ja että alaiset eivät voi tai halua kyseenalaistaa johtajan toimintaa. Sama koskee osittain myös destruktiivisen johtamisen alaisia, jotka jaetaan mukautujiin ja salaliittolaisiin. Mukautujilla on heikko itsetunto, tyydyttämättömiä tarpeita ja epäkypsyttä, joka mahdollistaa vahvan johtajan destruktiivisen käyttäytymisen. Menestyäkseen tällä johtajatyypillä on kuitenkin alaisissa myös tukijoita eli salaliittolaisia, jotka jakavat johtajansa huonot arvot, kunnianhimon ja näkemykset.

Suosio-epäluottamus-johtamisessa, raiteilta suistuneessa johtamisessa sekä laissez-faire -johtamisessa alaisilla tai heidän ominaisuuksillaan ei nähdä olevan vaikutusta huonoon johtamiseen.

Työpaikkakiusaamisessa on samoja alaisiin liittyviä tekijöitä kuin väärinkäyttävässä esimiestyössä. Työpaikkakiusaamista selitetään alaisten uhriominaisuuksilla: erilaisuudella, ulkopuolisuudella, passiivisuudella ja heikolla itsetunnolla. Myös alaisten heikko osaaminen tai huonot sosiaaliset taidot ovat selitys työpaikkakiusaamisen syntymiseen. Itsekin epävarma johtaja voi kokea alaisensa myös kilpailijaksi, jolloin hän muodostaa kiusaamisen avulla poistettavan uhan. Työpaikkakiusaamiseen tarvitaan usein myös passiivinen seuraajajoukko, joka muodostuu joko toisista alaisista tai muusta johdosta: ilman tämän joukon puuttumattomuutta ja sitä kautta saatavaa hiljaista hyväksyntää kiusaamista ei voisi esiintyä.

Personoituneen karisman osalta johtamista edesauttavat lojaalit, johtajaa idealisoivat alaiset. He identifioituvat johtajan persoonallisiin ominaisuuksiin ja seuraavat tottelevaisesti mutta myös riippuvaisina johtajansa oikkuja. Myös pseudotransformaationaalisen johtamisen osalta alaiset myötäilevät johtajansa toimintaa ja ovat ikään kuin vahvan vision sokaisemina valmiita pitkälle toteuttamaan johtajan tahdon. Alaiset voivat olla tietämättömiä ja heitä voi houkutelaa myös pseudotransformaationaaliseen johtamiseen liittyvä alaisten keskinäinen kilpailu suosikkiasemien ja niiden kautta saavutettavien hyötyjen näkökulmasta.

Johtajan persoonallisuushäiriöissä ei alaisten vaikutusta erikseen mainita. Todennäköistä kuitenkin on, että alaisten on jollain tavalla hyväksyttävä ja suostuttava olemaan tällaisen johtamisen kohteena. Epäeettisen johtamisen osalta

alaisten minäkäsitys ja tietoisuus itsestä mainitaan huonon johtamisen osatekijänä. Kontrollin lokus, alaisten arvot ja uskomukset sekä sosiaalinen identiteetti voivat joko edesauttaa tai torjua epäeettisen johtamisen toteutumista.

3.3.3 Kontekstiin liittyvät tekijät

Johtamiskontekstin ja erityisesti organisaation sekä johtamiskulttuurin osalta niin väärinkäyttävää esimiestyötä kuin despottista ja tyrannimaista johtamistakin tukee autoritaarisuutta tukeva organisaatio ja hierarkkisuus. Organisaation ilmapiiriin ja kulttuuriin on saattanut (esimerkiksi toimialan perinteiden kautta) syntyä käytänteitä, jotka edesauttavat näiden johtamistyyppien olemassaoloa. Destruktiivisuus puolestaan saa suotuisan kasvualustan epävarmassa ja uhkia sisältävässä kontekstissa. Jos tähän yhtälöön vielä lisätään puutteelliset valvontajärjestelmät ja destruktiivisuutta tukevat kulttuuriset arvot, huonon johtamisen annetaan säilyä.

Suosio-epäluottamus-johtamisessa, raiteilta suistuneessa johtamisessa sekä laissez-faire -johtamisessa johtamiskontekstilla – asioilla, organisaatiolla tai muilla ympäristöosatekijöillä - ei nähdä olevan vaikutusta huonoon johtamiseen. Muiden määritelmien tekijöiden perusteella voi kuitenkin päätellä, että raiteilta suistuneessa johtamisessa kyse on organisaation tai sen rakenteen muutostilanteesta, johon johtaja ei pysty sopeutumaan. Raiteilta suistuneen johtamisen yksi osatekijä on kyvyttömyys saavuttaa liiketoiminnallisia tavoitteita, jotka nekin kertovat muuttuneesta tilanteesta johtamiskontekstissa: aiemmat tavoitteet on pystytty saavuttamaan mutta muuttuneita, uusia ja uudenlaisia ei kyetä. Myös näiden kolmen johtamistyylin osalta organisaation valvontajärjestelmien täytyy olla puutteellisia, jotta johtamisesta voi muodostua tämäntyyppistä.

Työpaikkakiusaaminen on ilmiö, joka syntyy työn organisoinnin heikkouksien sekä heikkojen valvontajärjestelmien kautta. Jos kiusaamisella on vähäiset seuraamukset ja palkitsemisjärjestelmät rakentuvat sisäisen kilpailun perusteella, konteksti on kiusaamiselle otollinen. Organisaation matalat moraaliset normit edesauttavat kiusaamista, joka voi syntyä esimerkiksi organisaation uudelleenjärjestelytilanteessa. Myös personoituneen karisman esiintulo ajoittuu usein epävarmaan muutostilanteeseen, jossa toimintakonteksti on tuntematon ja vahvaa visionääristä johtajaa tarvitaan viemään tilannetta eteenpäin. Suotuisa organisaatiokulttuuri tukee molempien huonon johtamisen muotojen esiintymistä.

Narsismin ja persoonallisuuden muiden häiriöiden osalta kontekstilla ei todeta olevan vaikutusta huonoon johtamiseen. Vallan keskittyminen tukee kuitenkin huonoa johtamista ja sen vaikutusta, jolloin tiukka hierarkkinen päätöksenteko ja rakenne voivat edesauttaa näiden persoonallisuushäiriöiden vaikutuksia johtamiseen ja organisaation toimintaan.

Epäeettisen johtamisen synty ja olemassaolo edellyttää – monen muun huonon johtamisen lähestymistavan kaltaisesti – suotuisia olosuhteita. Organisaation valvonnan puute on yksi näistä olosuhdetekijöistä. Myös aiempi organisaation menestys voi olla tekijä, joka houkuttaa toimimaan epäeettisesti uusien menestysten saavuttamiseksi.

3.3.4 Yhteenveto johtajaan liittyvistä huonon johtamisen elementeistä

Keskittyminen johtajaan negatiivisten aikaansaannosten keskeisenä voimana voi siirtää huomion pois sellaisista merkittävistä kontekstuaalisista tekijöistä, jotka muovaavat huonon johtamisen prosessia. Tällöin ei ehkä saada kokonaiskuvaa siitä, mistä on kysymys. (Thoroughgood et al.2011, 648.) Mielestäni kuitenkin johtajan ollessa johtamistoiminnan primus motor, hänen toimintansa ja siihen vaikuttavat osatekijät on nostettava keskiöön.

Tutkimukseni tavoitteena on löytää huono johtaja erilaisten selitysten takaa. Etsinnän ensimmäinen vaihe tuottaa nimenomaan johtajaan itseensä liittyvien tekijöiden synteetin ja vastauksen toiseen tutkimuskysymykseeni.. Tässä tutkimuksessa tarkasteltujen teorioiden näkökulmasta huonon johtajan keskeisiksi (osittain päällekkäisiksi) ominaisuuksiksi nousevat:

- narsismi
- egoistiset motiivit: oma etu ja intressit
- vihan ideologia, kateus ja pelko
- heikko/vaillinainen itsetunto
- ylikorostunut vallan ja aseman tarve
- itsesätelyn puuttuminen (ml.tunteet)
- oman toiminnan arviointikyvyn ja/tai -halun puuttuminen
- epäaitous /epäautenttisuus
- ylimielisyys ja omien kykyjen yliarviointi
- heikko moraali
- epärehellisyys
- empatian ja toisten arvostamisen puute

Synteesi on esitetty myös kohdan 3.3.1 tekstissä (johtajaan liittyvät tekijät) sekä liitteen 1 taulukossa.

Tässä synteesissä esitetyt ominaisuudet ovat mielestäni niitä keskeisiä tekijöitä, joita on pystyttävä välttämään tai eliminoimaan, jotta huonoa johtamista ei syntyisi. Nämä tekijät ja ominaisuudet ovat juuri niitä, jotka suotuisassa ympäristössä saavat aikaan tuhoisia vaikutuksia. Tekijöiden tunnistaminen teoreettisesta tutkimuksesta on kuitenkin eri asia kuin niiden tunnistaminen ja tunnistaminen käytännössä, autenttisissa tilanteissa ja todellisissa henkilöissä. Mielikuvat ja käsitykset johtamisesta ja johtajista syntyvät niillä foorumeilla, joissa

johtajat kohdataan ja joissa he tulevat näkyviksi. Yksi näistä foorumeista on media, jolla on mielikuvia ja merkityksiä luova rooli myös johtajuutta koskevassa keskustelussa. Miten nämä edellä kuvatut tekijät tunnistetaan ja miten niistä puhutaan? Keskustellaanko huonoista johtajista ja huonon johtamisen osatekijöistä? Lähdän seuraavaksi empirian kautta etsimään näitä huonon johtajan keskeisiä ominaisuuksia sieltä, missä johtajuudesta puhutaan ja missä käsityksiä johtamisesta luodaan: liike-elämän johtajille ja päättäjille suunnatusta viestinnästä.

4 ETSINTÄÄ EMPIIRISIN KEINOIN

Tutkimuksessani on kaksi osaa: käsitteiden ja teorian vertailu sekä aineistoanalyysi. Aiemmissä luvuissa kuvatus käsitteiden vertailun tavoitteena on määritellä johtajan rooli huonon johtamisen ytimenä. Tutkimuksen toisen, tästä kappaleesta alkavan empiirisen osan tavoitteena on selvittää, miten huono johtaminen ja erityisesti johtajaan liittyvät tekijät näyttäytyvät johtamista koskevassa diskurssissa liike-elämän aikakauslehdessä, sen lukijoille ja kirjoittajille. Tavoitteena on myös kriittisesti pohtia sitä, millaisia vaikutuksia diskurssilla ja sen ylläpitämisellä johtamisen kehittymiselle on.

4.1 Aineiston kuvaus

Tutkimuksen aineisto muodostuu Talouselämä -lehden vuosikerrasta 2010 (numerot 1-43, puuttuvat numerot 21 ja 30). Aineiston rajautuu mielivaltaisesti vuosikertaan ja valinnan tavoitteena on antaa tietty ajanjaksollinen ulottuvuus johtamista ja erityisesti huonoa johtamista koskevalle diskurssille. Vuosikertaan sisältyy yksi erikoisnumero (28/2010), jonka kirjoittajina ovat toimineet Aalto-yliopiston opiskelijat.

Talouselämä on Pohjoismaiden suurin ja Suomen ainoa talouden viikkolehti. Talouselämä kertoo viikon tärkeät talousuutiset, niiden taustat ja seuraukset. Talouselämän selvitykset ja tutkimukset tuovat ainutlaatuista tietoa suomalaisista yrityksistä ja yhteiskunnasta. Talouselämä tarjoaa lukijoilleen myös avaimia työssä menestymiseen ja työelämän ilmiöiden ymmärtämiseen. Talouselämän lukija on korkeasti koulutettu ja hyvätuloinen päättäjä. Talouselämä yhdistää

lukijat ja tekijät luomaan vireää ja reilua markkinataloutta. Lehden levikki on n. 79.000 kappaletta ja 178.000 henkilön lukijamäärästä 150.000 on arvioitu olevan päätöksentekoon osallistuvia henkilöitä. (www.talouselama.fi)

Mediatekstit ovat viestintäprosessien jälkiä, joita seuraamalla voidaan tutkia niiden taustalla olevia viestinnän ja merkityksenannon prosesseja (Väliverronen 1999, 32). Mediateksteissä otetaan kantaa asioihin, korostetaan asioita ja näkökulmia toisten kustannuksella. Näin osallistutaan keskusteluun todellisuuden ja asioiden luonteesta ja samalla tuotetaan ja muodostetaan niitä asioita, joista puhutaan ja kirjoitetaan. Liike-elämän päättäjille suunnatuissa lehdissä keskustellaan ja tuotetaan merkityksiä johtajuuteen liittyville asioille ja ilmiöille. Näissä lehdissä käytetään valtaa ja tehdään tietoisia ja tiedostamattomia valintoja, jotka vaikuttavat lukijoidensa käsityksiin yhteiskunnasta ja johtajuudesta. (Siltaoja & Vehkaperä 2011, 222.)

Talouselämän lukijakunnan koostumus antaa olettaa, että siinä tapahtuvalla merkityksenannolla on suurempaa yhteiskunnallista ja tulevaisuutta koskevaa merkitystä johtamiselle suomalaisessa yhteiskunnassa. Lukijakunnan säilyttäminen edellyttää myös sitä, että lehti heijastaa niitä arvoja ja uskomuksia, joita lukijakunnalla arvioidaan olevan. Näin voidaan ajatella Talouselämän myös antavan jossain määrin todellisuutta vastaavan representaation niistä arvoista ja uskomuksista, joita suomalaisilla päättäjillä myös johtamista koskien on. Tutkimalla lehden tekstejä huonoista johtajista, huonosta johtamisesta ja johtamisesta yleensä voidaan muodostaa käsitys siitä, millainen kuva johtajasta ja johtamisesta lehden lukijakunnalla on, miten sitä rakennetaan ja ylläpidetään.

4.2 Analyysi ja käytetyt menetelmät

Aineiston keruuvaiheessa selasin vuosikerran ja silmäilin tekstit läpi pintapuolisesti. Poimin mukaan analysoitavaan aineistoon ne jutut, joissa a) otsikossa mainittiin sana "johtaja" tai sen synonyymi (pomo), b) jossa otsikossa mainittiin sana "johtaminen", c) jutut, jotka sisälsivät muutoin johtamista koskevaa kommentointia sekä d) sellaiset jutut, joiden sisällön tai otsikon perusteella voisi olettaa niiden sisältävän kommentteja johtajan tai johtamisen laadusta (irtisanomista tai lomautuksia koskevat jutut). Skannasin tekstit. Alustava aineisto muodostui 68 tekstistä (artikkelista), joissa kuvattiin johtamista tai johtajan toimintaa tai näiden seurauksia. (Ks. liite 2, artikkelilistaus otsikoittain).

Tutkimuksen analyysi koostuu kolmesta vaiheesta ja kolmesta laadullisesta tutkimusmenetelmästä. Perustelen menetelmien valinnat niiden yksityiskohtaisessa kuvauksessa jäljempänä. Kutakin menetelmää käytetään yhteen tutkimuskysymykseen vastaamiseen seuraavasti:

Sisällönanalyysia ja erityisesti teemoittelua käytän vastatakseni kolmanteen tutkimuskysymykseen:

Tutkimuskysymys 3: Mitä huonoa johtamista koskevista selittävästä tekijöistä aineistossa esiintyy?

Tulkitsevaa diskurssianalyysia käytän etsiessäni vastausta neljanteen tutkimuskysymykseen:

Tutkimuskysymys 4: Miten ja millaisena huono johtaja kuvataan eli representoidaan aineistossa?

Kriittistä diskurssianalyysia käytän vastatessani viimeiseen eli viidenteen tutkimuskysymykseen:

Tutkimuskysymys 5: Millaisia kriittisiä tulkintoja johtajan representaatioista voidaan tehdä huonon johtajan ja johtamisen tunnistamisen ja tunnustamisen näkökulmasta?

4.2.1 Sisällönanalyysi: teemoittelu ja tyypittely

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. Teorialähtöisessä analyysissä teoreettisella viitekehyksellä on ohjaava rooli aineiston tarkastelussa. Sisällönanalyysin menetelmiä ja aineiston jäsentämisen keinoja ovat aineiston luokittelu eli teemoittelu ja tyypittely. (Puusa 2011, 117-121.) Tässä analyysin vaiheessa käytän teorialähtöistä teemoittelua jäsentääkseni aineiston.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa teemoittelin tekstit niiden keskeiseltä vaikuttavan sisällön perusteella kolmeen ryhmään: 1) ensisijaisesti johtajaa koskeviin, 2) ensisijaisesti johtamista koskeviin ja 3) sekalaisiin. Jakoperusteena toimivat juttujen otsikot sekä niissä korostetusti esiin nostetut tekstiosiot. Teemoittelu toimi aineiston koon vuoksi karkeana lajittelumenetelmänä. Sen tuloksena syntyi 3 luokkaa, joissa johtajaa koskevia tekstejä oli 8, johtamista koskevia 30 ja sekalaisia (johtamiskontekstia koskevia tai selkeää teemaa edustamattomia) 30 tekstiä. Teemoittelun aikana karsin pois 8 tekstiä, jolloin lopullinen aineiston koko on 60 tekstiä. Tekstit on listattu otsikoittain liitteessä 2.

Litteroin aineiston poimimalla teksteistä tutkimuksen kannalta merkitykselliset osat (virkkeet, virkeryhmät, kappaleet, osat). Samalla tarkistin teemoittelua. Totesin tässä analyysin vaiheessa, että mikään teksteistä ei ollut

puhtaasti johtajaa tai johtamista koskeva, ainoastaan johtamiskontekstin teksteistä muutama kuului vain tähän teemaan. Johtamista koskeva kuvaus on niin yhteenkietoutunutta, että saman tekstin sisällä on elementtejä kaikista tekijöistä: johtajasta, johdettavista ja johtamiskontekstista. Palasin vielä kerran alkuperäisiin teksteihin ja tarkistin litterointiani lisäämällä siihen tulkinnan kannalta keskeistä tekstiä. Korjasin myös virheitä, joita olin litteroinnissa tehnyt ja yritin selkeyttää teemoittelua sijoittamalla tekstejä uudelleen.

Täydensin teemoittelua tyypittelemällä tekstit genren mukaan tarkastellakseni aineiston analyysin myöhemmässä vaiheessa genren vaikutusta siihen, miten huonosta johtamisesta puhutaan. Tyypittelin tekstit genren mukaan eri ryhmiin: mielipidekirjoituksiin, varsinaisiin uutisiin, henkilökuviin, teema-artikkeleihin ja pakinatyyppisiin kolumneihin. Genrejako perustuu siihen, että kirjoittajan näkökulmalla ja lähestymistavalla on vaikutusta tapaan, jolla johtamista kuvataan. Suppeimmillaan genre tarkoittaa jollekin mediainstituutiolle ominaista lajityyppiä ja se toimii käteväenä luokittelun välineenä, jolla journalistiset tuotteet on mahdollista jaotella erilaisiin osastoihin tai arvottaa vakavampiin tai viihteellisempiin (Väliverronen 1999, 35-36.)

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

Tarkastelen ja raportoin seuraavassa huonoon johtamiseen, huonoon johtajaan ja johtamiskontekstiin liittyviä, aineiston temaattisessa analyysissä esiin tulleita tekijöitä. Johtajaan liittyviä tekijöitä tarkastelen teorialähtöisesti yhteenvedon 3.3.4 perusteella. Keskeisiä huonoon johtajaan liittyviä tekijöitä ovat synteeseini mukaan narsismi

- egoistiset motiivit: oma etu ja intressit
- vihan ideologia, kateus ja pelko
- heikko/vaiillinainen itsetunto
- ylikorostunut vallan ja aseman tarve
- itsesätelyn puuttuminen (ml.tunteet)
- oman toiminnan arviointikyvyn ja/tai -halun puuttuminen

- epäaitous /epäautenttisuus
- ylimielisyys ja omien kykyjen yliarviointi
- heikko moraal
- epärehellisyys
- empatian ja toisten arvostamisen puute

Johtamiskontekstiin, ml. johdettaviin liittyvien selitystekijöiden osalta etenen aineistolähtöisesti

4.2.1.1 Johtajaan liittyvät teemat

Narsismi on yksi teoriakirjallisuuden perusteella olennainen huonon johtajan ominaisuus. Narsistisuus nousee tekstissä esiin vain hetkellisesti:

Naisjohtaja ei tee numeroa itsestään. ... Narsistinen johtaja tavoittelee valtaa kaikin keinoin, syyllistää muut epäonnistumisistaan eikä salli kritiikkiä. (TE 11/2010)

Johtajaksi ryhtyvän oma näkymisentarve ei ole ensisijaista. Johtajan on opittava, että hänen onnistumisistaan voi mitata vain organisaation onnistumisen kautta. Tämä vaatii nöyryyttä. (TE 3/2010)

Entiset moraalikoodit ovat höltyneet. On kupla, että narsisti oikeasti pärjäisi. Narsistiset piirteet ovat normalisoituneet ja siksi niiden negatiivista vaikutusta työyhteisöön ei havaita heti. (TE 25/2010)

Egoistiset motiivit kuuluvat tutkimuksen teoriasynteesin mukaan huonon johtajan ominaisuuksiin. Näissä motiiveissa oma etu ja intressit ovat keskeisiä. Egoistisia motiiveja ei aineistossa juurikaan tuoda esiin.

Naiset kuuntelevat alaisiaan, eivät varasta ideoita ja kohtelevat alaisia yksilöinä. (TE 11/2010)

Koska johtajissa on inhimillisiä piirteitä, vastaus on selvä. Ylin johto suosii lempiyksiköitään ja -yhtiöitään... Esimies suosii niitä, jotka on itse rekrytoinut. ... on vaikeampi tunnustaa, että itse epäonnistui rekrytoinnissa kuin että edeltäjä epäonnistui. (TE 25/2010).

Vihan ideologia, kateus ja pelko on tekijä, joka kuuluu huonoon johtamiseen. Se mainitaan aineistossa oikeastaan vain pelon näkökulmasta yhdessä mielipidekirjoituksessa. Kateutta tai vihaa ei tuoda esiin lainkaan.

Ollilan pelko naurunalaiseksi joutumisesta oli käsittämättömän vahva. (TE 35/2010)

Heikko tai vaillinainen itsetunto tuodaan joissakin yhteyksissä: osana suomalaisuutta, hyvän johtajan vastakohtana sekä yhteen henkilöön liittyvänä.

Hieno huono itsetunto: Suomalaisten hyvä puoli on perua huonosta itsetunnosta. Emme ole koppavia ja meidän on helpompi sopeutua maailmalla...(TE 40/2010)

Hyvin itsensä tuntevat johtajat pystyvät ottamaan vastaan palautetta, eikä heidän tarvitse korostaa itseään. (TE 9/2010)

Huonon johtajan ylikorostunut vallan ja aseman tarve tulee aineiston teksteissä esiin muutaman kerran, pääasiassa hyvän johtajan vastakohtana.:

Kaikki eivät halua valtaa hinnalla millä hyvänsä. Monet eivät halua valtaa millään hinnalla. Kohta enää vain psykopaatit haluavat johtajiksi. (TE 2/2010)

Älä sokaistu vallasta. Kaikkea ei tarvitse hallita eikä päättää itse. (TE 3/2010).

"Ei mun tarvitse näytellä, että teen aina itse kaikki päätökset. Mun tehtäväni on olla tukena ja keskustelukumppanina." (TE 3/2010)

Huonolle johtajalle ominaiseen itsesäätelyn puuttumiseen viitataan asiana, joka on voitettu:

Oman ylinopeuden tajuaminen on tärkeä oivallus. Joudun hillitsemään sitä. Pidän tuolinkarmeista kiinni ja kuuntelen, jos toinen on hitaampi. ... (TE 25/2010)

En kuitenkaan usko mihinkään yksittäiseen ismiin tai ole minkään niilöylivainion ylipuhuttavissa. (TE 27/2010)

Oman toiminnan arviointikyvyn ja/tai -halun puuttuminen tulee esiin useita kertoja. Esitystavasta voi kuitenkin päätellä, että omaa toimintaa ei arvioida julkisesti ja että hyvät johtajat osaavat kyllä asian hoitaa. Joitakin instruktioita asiasta silti annetaan. Poikkeuksellinen on erikoisnumeron Lumiukko, joka selkeästi täyttää tämän huonon johtamisen kriteerin.

Alun perin kirjan piti kertoa johtajien tekemistä virheistä, mutta siitä ei tullut mitään. Aineiston keruu osoittautui mahdottomaksi. "Johtajat tekevät virheitä mutta eivät tunnusta niitä julkisesti. ". (TE 26/2010)

Älä ole jääräpää. Pitää osata antaa periksi. (TE 26/2010)

... hänen on kyettävä kriittisesti suhtautumaan myös omaan työhönsä ja siedettävä niin kritiikkiä kuin erilaisuutta. (TE 41/2010)

LUMIUKKO. Lumiukko on ihan pihalla eikä kysy mitään, koska ei halua paljastaa tietämättömyyttään. Siksi hän saattaa asettaa epärealistisia tavoitteita tai vaatia työntekijöitä tekemään epäolennaisia asioita. (TE 28/2010)

Johtamiseen liittyviä todellisia virheitä myönnetään vain muutama:

"Pomo irtisanoi vahingossa väärän työntekijän", kertoi yksi vastaajista. Asia selvisi vasta kun eropapereita oltiin allekirjoittamassa. Irtisanottu huomasi lomakkeessa olevan toisen työntekijän nimen – ei hänen. "Eikö pomo ollut käynyt läpi eropapereita?" (TE 11/2010)

Melkoisesta kiinnostuksen puutteesta alaisia kohtaan kertoo myös tapaus, jossa venäjántaitaja päätyi hankkimaan muualta töitä, koska halusi osaamistaan vastaavia töitä. Kun hän ilmoitti irtisanoutumisestaan, esimies pahoitteli, ettei ollut tiennyt kielitaidosta. Hän oli juuri alkanut etsiä venäjántaitoista henkilöä, mutta ei ollut vaivautunut tutkimana yrityksen osaamistietokantaa. Hienoimmatkaan tekniset välineet eivät auta, jos niitä ei käytetä oikein. (TE 11/2010)

Epäaitous /epäautenttisuus huonon johtajan ominaisuutena tunnustetaan aineistossa. Esiin nostetaan teennäisyys, toisten matkiminen (johtamistyylin kopioiminen) sekä supliikki, jota pidetään epäaitouden peitekeinona.

Johtajuuteen liittyy kuitenkin vahva karisma. Se on ennen kaikkea kykyä olla vapautuneesti oma itsensä. „... Kyllä maailmassa on teennäisiä miesjohtajiaakin. ... Itsensä tarkkailu on hyväksi silloin, kun tavoitteena on parantaa omaa suoritustaan. Mutta oman olemuksen liiallinen muuttaminen vie helposti uskottavuuden. (TE 11/2010)

Älä apinoi muita. Etsi oma johtamistyyli ja siihen sopivat käytännöt.(TE 3/2010).

Eikä hyvän johtajan tarvitse olla ekstrovertti. "Jotkut ovat sellaisia supliikki-ihmisiä, jotka osaavat kaiken. Parhaat selittäjät, joihin olen törmännyt, ovatkin olleet suuria kuplia". (TE 9/2010)

Myös ylimielisyys ja omien kykyjen yliarviointi johtajan ja johtamisen kannalta negatiivisina tekijöinä löytyvät aineistosta.

Yleinen virhe on, että johtaja ei luovu tarpeeksi nopeasti siitä, mikä teki hänet menestyksekkääksi. (TE 3/2010)

Useat miehet ovat langenneet myyttiin suurten asioiden johtamisesta ja väheksyvät pienten asioiden hoitamista kuntoon.(TE 11/2010)

Kun johto ei ole valmistautunut hallitsemaan toimialan ja talouden muutoksia, käytännön asiat kaatuvat holtittomasti päälle. (TE 36/2010)

Moraali ja etiikka tulevat esiin suoraan mainittuina vain kerran

Ihmiset, jotka keinolla millä hyvänsä haluavat valtaa, tulisi pitää poissa vallasta, koska heidän moraalinensa on välttämättä ala-arvoinen ... Vallan ja vaurauden halu johtaa yleensä moraalittomuuksiin. (TE 3/2010)

Epärehellisyys on tekijä, joka aineistossa ilmenee vain uutisissa. Nämä uutiset ovat poikkeuksellinen genre, koska niissä tekijä henkilöityy selkeästi.

Ensin Ferrari, sitten käräjille. Kuka muistaa Rytsölän veljekset? ... Kesällä

2008 Helsingin käräjäoikeus tuomitsi Jaakko Rytsölän törkeästä velallisen epärehellisyydestä. (TE 31/2010)

Liki kymmenen vuotta sitten tapahtuneessa kurssivedätyksessä yhtiö valehteli markkinoille taloudellisesta tilanteestaan. Jippiin hallituksen entinen puheenjohtaja Ilpo Kuokkanen ja entinen toimitusjohtaja Harri Johannesdahl joutuvat vankilaan. (TE 9/2010)

Empatian ja toisten arvostamisen puute huonon johtajan ominaisuuksina tunnistetaan myös. Erityisen selkeästi asian kuvaa erikoisnumeron Koulukiusaaja mutta myös muutoin tämä huonon johtamisen elementti tulee esiin.

...on erotettu kahdesti... Aina syynä ovat olleet erimielisyydet, sanaharkat, pelaajien syyttely. ... haukuttuaan häviäjajoukkueen – omansa - ja hurrattuaan vastustajan maaleille. ... puhuu sumeilematta keskustelukumppanin päälle. (TE 28/2010)

Viesti ja kuuntele. Työntekijöillä pitää olla tunne siitä, että he voivat vaikuttaa itseään ja yrityksen tulevaisuutta koskevaan päätöksentekoon. (TE 26/2010)

KOULUKIUSAAJA. Tällä tyypillä on toimistolla omat suosikkinsa. Pienillä teoilla hän onnistuu syrjimään muita ja antamaan käsityksen, ettei heidän mielipiteillään ole merkitystä. (TE 28/2010)

Teorialähtöisen teemoittelun lisäksi aineistosta nousee esiin myös muita potentiaalisia johtajan huonouteen liittyviä tekijöitä. Valitettavasti sukupuoli on yksi näistä tekijöistä:

”Naisjohtaja välttää riskejä” (Tarua). ... ”Pienten lasten äidit ottavat vähemmän riskejä, mutta on myös paljon nuoria naisia, jotka haluavat kaiken. He eivät välttele riskinottoa”. (TE 11/2010)

... huippujohtaja on asemaansa päästäkseen joutunut läpäisemään hyvin tiheän seulan. Naisille tämä merkitsee myös miesten sääntöjen opettelua. (TE 11/2010)

... Sanoma on harvoja suomalaisia pörssiyrityksiä, joissa naiset ovat kelvanneet johtotehtäviin. (TE 3/2010)

Toisaalta sukupuoli voidaan todeta myös hyväksi asiaksi:

Naisjohtaja tekee parempaa tulosta. ... naisen johtama yritys on keskimäärin kannattavampi kuin miehen johtama yritys. ... jos nainen pääsee johtoon, hän on erittäin pätevä kun miehelle riittää vähempikin osaaminen. (TE 11/2010)

... naiset korostavat miehiä useammin myös pienten yksityiskohtien merkitystä. ... kun kilpailu on hyvin kireää ja menestys perustuu asiakkaan kokemukseen, pienet asiat ovat ratkaisevia. ... Enkä tarkoita sitä, että naisjohtaja juoksisi itse hoitamassa jokaista pikkuasiaa. Kyse on siitä, että tuotantoketju on suunniteltu niin, että myös detaljit ovat kohdallaan. (TE 11/2010)

Hallituksessa sukupuolella ei ole väliä. Mutta eroja on jonkun verran ihmisten johtamisessa.: ryhmätyö ja ihmisten huomioon ottaminen ovat naisten vahvuuksia. (TE 11/2010)

Aineistolle on ominaista johtajalle kohdennettujen, käsky- tai kielto muodossa olevien käyttäytymistä tai toimintaa koskevien instruktoiden käyttäminen. Myös niiden kautta tekstissä kuvataan sitä, millainen huono johtaja on.

Johtaja ei saa purnata eikä kyseenalaistaa toiminnan mielekkyyttä. Johtaja joutuu tukemaan järjestelmää, vaikkei uskoisi siihen. Johtajan on oltava lojaali ja solidaarinen ylös, alas ja kaikille sivustoille. On oltava aina käytettävissä. (TE 2/2010)

Edellä kuvattujen tekijöiden lisäksi huonon johtajan toiminta nähdään myös kykyjen tai kompetenssien ja karisman puuttumisesta johtuvana. Erityisesti rohkeutta peräänkuulutetaan ja arkuus esitetään huonouden merkinä.

Ei riitä, että ihminen haluaa kehittyä johtajana. Hänen pitää omata vielä kykyä ja rohkeutta kehittyä. ... Johtaja ei saa olla liian väritön, sillä harmaa taloushiiri ei kykene johtamaan johtajalla on oltava herkkyyttä ja sosiaalista älykkyyttä. (TE 41/2010)

Jos pitää taistella Applen Steve Jobsia vastaan, ehkä tuleen olisi kannattanut laittaa Suomen lähin vastine Jobsille, innostavan esiintymiskykyinen teknologiaintoilija Vanjoki? Mutta ei. Johtoon nousi väritön juristi ja talousjohtaja. (TE 35/2010)

Viikon päästä (8. lokakuuta) päälehti osoitti Jorma Ollilan aloittaneen turmiolliseksi osoittautuneen kulukurin ja vetäytyneen uudesta palveluliiketoiminnasta, mikä jälkiviisauden varmuudella oli vahingollista arkuutta. (TE 35/2010)

HAAHUILIJA. Haahuilijan organisointikyvyt eivät riitä oman tai tiimin työn ohjaamiseen. Hän ei vaikuta kiinnostuneelta työyhteisön johtamisesta eikä halua tehdä. (TE 28/2010)

4.2.1.2 Alaisiin liittyvät selitykset

Teoriakirjallisuuden mukaan alaisen toiminta, persoona ja arvot voivat vaikuttaa huonon johtamisen syntymiseen. Myös tässä aineistossa alaisia käytetään selityksenä johtamisen epäonnistumiselle.

"Kaikki alaisetkaan eivät ole hyviä. Aina ei ymmärretä, että töissä pitää tehdä töitä tai että esimiehen määräykset eivät ole mitään kiusantekoa." (TE 28/2010)

Erilaisuus on kiusaajalle usein punainen vaate. (TE 41/2010)

Kivireen vetäminen hiertää. Kiitoksen puute kyynistää. Tulospaineet ahdistavat. Seläntakaiset juorut ja puppupuheet tympivät. (TE 2/2010)

Nyt kun työn ja vapaa-ajan raja on hämärtynyt, emootiot tuodaan työpaikalle. Sitten ollaan äärimmäisen herkkiä, kun pomo ei kehunut. Juoruaminen ja panetteleminen sallitaan. Kuka esimies pystyy hoitamaan sellaisia työyhteisöjä. Ei kukaan. (TE 25/2010)

Älä katsele jarruja. ... Jos joku tiimin jäsenistä jarruttaa eikä suostu toteuttamaan sovittuja asioita, hänet on siirrettävä pois tieltä häiritsemästä. (TE 26/2010)

Yhtiön henkilöstölle ei voida antaa korkeaa arvosanaa asioiden ymmärtämisessä. Vanhassa roikkuminen ei pelasta. (TE 42/2010)

Olitpa sitten epäpätevä, laiska tai yksinkertaisesti tehtäviisi sopimaton, erottamisesi on käytännössä mahdotonta. ... Alkoholisti, krooninen myöhästelijä tai töykeä asiakaspalvelija voidaan vielä erottaa kirjallisten varoitusten avulla, mutta mitä jos työntekijä on aikaansaamaton tai pilaa ilmapiirin negatiivisuudellaan? (TE 28/2010)

Alaisten lisäksi heihin rinnastetaan ulkoistettujen palvelujen työntekijät, joiden syytä toiminnan epäonnistuminen voi olla.

Tonttujen kurkistellessa ikkunoista Finnairin riesana olivat Baronalle ulkoistetut matkatavarankäsittelijät. He ryhtyivät laittomaan lakkoon ja synnyttivät valtavan matkalaukkusuman. (TE 18/2010)

4.2.1.3 Kontekstiin liittyvät selitykset

Huonoa johtamista selitetään aineistossa tehokkuuden, taloudellisuuden ja tuloksellisuuden vaatimuksilla.

Stora Enson toimitusjohtaja Jouko Karvinen kuvailee vastuuraportissa värikkäästi yhtiön mahdotonta menneisyyttä: "Kohtasimme vuonna 2009 niin paljon haasteita, ettei niitä kannata ryhtyä edes luettelemaan." ... Viime vuonna Stora Enso vahvisti kassavirtaa. Se minimoi kustannuksia. Se lopetti heti ei-välttämättömät toiminnat. Se tuki irtisanottujen uudelleentyöllistymistä ja kouluttautumista. Se kielsi tapaturmat. Ja niin pois päin. (TE 18/2010)

Puolitoista vuotta kestänyt talouskriisi on laittanut yritysten henkilöstöjohtajat koville. Miten johtaa henkilöstöä tällaisina aikoina? Usein on pakko panna ylevät tavoitteet taka-alalle ja ottaa käyttöön kovat työkalut. (TE 3/2010)

Tuore lama jätti yrityksiin ikävän sotkun. Kun johto on pari vuotta keskittynyt pelastamaan viivan alle jäävää tulosta, tulevaisuuteen kurkottava strateginen kehitys on jäänyt syrjään. (TE 36/2010)

Epäonnistuttaessa johtajaa ei yleensä henkilöidä tällaisista tilanteista kertovissa teksteissä. Yrityksen nimi mainitaan mutta ei sen toimijoita. Usein tämä tapahtuu taloudellisten ja tuotannollisten selitysten kanssa yhdessä.

Myös maapalveluhenkilöstö epäonnistui pyrkimyksessään vyöryttää kaikki vastuu työtaistelusta työnantajalle, vaikka Finnair hoitikin ulkoistamisen tökerösti.... Yhtiön johto ansaitsee huonon arvosanan muutoksen läpiviennissä. On vastuun pakoilua väittää, että neljä lakkoa 12 kuukaudessa johtuisi vain ammattiliitoista. Jossain on epäonnistuttu, kun sukset menevät aina ristiin. (TE 42/2010).

Rakennusyhtiö Lemminkäisellä ei vedä nyt oikein mikään. Infrarakentamisessa tuotantokausi oli hyvä kotimaassa, mutta se ei riitä kompensoimaan ankarasta talvesta johtunutta heikkoa alkuvuoden tulosta. (TE 35/2010)

Metsäteollisuuden ongelmat heijastuvat ankarasti Pöyryyn. Yhtiön liikevoitto jää tänä vuonna selvästi heikommaksi kuin viime vuonna, jolloin kannattavuus romahti edellisvuodesta.... Pöyry aloittaa koko Suomen henkilöstöä koskevat yt-neuvottelut. (TE 35/2010)

Yrityksen organisaatorakenne tai yrityksen koko voi myös olla huonon johtamisen selitys.

Toimitusjohtaja tunnustaa, että on hankalaa saada 27000 Stora Enson ihmistä kuuntelemaan, ymmärtämään, haastamaan ja toimimaan. Niin vikkellä supermiestä ei liene syntynytkään, joka pystyisi tuohon kaikkeen. (TE 18/2010)

Iso yritys alistaa pienetkin investointiehdotukset ylimmän johdon päätöksille. Iso yritys vaatii tulosta, mutta ei anna valtaa päätätä pienistäkään investoinneista, jotka voisivat johtaa uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin. (TE26/2010)

Sotilasorganisaatiossa käskyn antajalla on paitsi valta, myös vastuu käskyistään. Nykyaikaisten työorganisaatioiden itseohjautuva, tiimitetty ja matriisitettu todellisuus on kaukana tästä. Johto delegoi vastuuttomuuden ja vallattomuuden erilaisten projektien, funktioiden ja osaamiskeskusten sumeaan hyhmään. (TE 24/2010)

1990-luvun lamassa organisaatiot höylättiin niin ohuiksi, että esimiehet puristuvat jokapäiväisten töiden paineessa. (TE 27/2010)

Huonoa johtamista tarkastellaan aineistossa myös kasvatuksen, koulutuksen, osaamisen ja siitä syntyvien johtamistapojen näkökulmasta:

1980- tai 1990-luvulla opiskellut keskivertoesimies ei ole saanut juurikaan oppia ihmisten johtamiseen. Ihmisistä ei saa enempää irti teettämällä pidempää työaika. (TE 40/2010)

Reserviupseerikoulu kutsuu itseään Suomen suurimmaksi johtajakouluksi, jossa kokelaista koulitaan herkkäkorvaisia ihmisten johtajia. Kasarmin arjessa useimmat oppivat kuitenkin pomottelemaan ja pelottelemaan. Työelämään ei kumpikaan näistä malleista kelpaa....Monet armeijan periaatteet syvällisesti omaksuneet voivat olla aika onnettomia vaikka verkosto- tai matriisiorganisaatiossa. (TE 28/2010)

Suomalaisissa kouluissa ei opeteta väittelemään. Se on hemmetin tärkeä taito, koska se lisää edellytyksiä päästä hyvään konsensukseen... Koulujärjestelmä

ei valmista epävarmuuden kanssa elämiseen ja kaikkien uramahdollisuuksien hyödyntämiseen omassa elämässä. Se ei kannusta menemään omille epämukavuusalueille. (TE 27/2010)

Media, julkisuus ja tarinat nähdään aineistossa yhtenä huonon johtamisen selittävänä tekijänä.

Olli-Pekka Kallasvuon imaisi Nokianvirran pyörre. Toimitusjohtaja kävi lyhyen taistelun, jossa julkisuuden vinha pyöritys nopeasti painoi hänet upoksiin. Hallituksen puheenjohtaja Jorma Ollilalla ei ollut valinnanvaraa. Ollila teki erottamispäätöksessään sen mikä hänen oli pakko tehdä. (TE 35/2010)

Nokia ei ole ainoa yhtiö, jonka johdon asema on joutunut julkisen arvausleikin kohteeksi. Media intoutuu arvailemaan milloin minkäkin yhtiön tulevaisuutta ja johdon asemaa. (TE 27/2010)

Johtajuuden kannustamiseksi ei ole muuta keinoa kuin tehdä johtajana oleminen siedettävämmäksi. Asennemuutos voisi auttaa. Suomessa on tapana antaa työrauha maajoukkuekiekkoilijoille ja oopperalaulajille. Arvokisojen alla jääkiekkoilijasta ei saa sanoa julkisuudessa mitään väheksyvää, ettei peli-ilo katoa. Samalla tapaa on kuolemansynti kirjoittaa kritiikkiin, että oopperalaulaja lauloi maineestaan huolimatta kehnosti. Ehkä myös johtajia pitäisi alkaa kohdella ymmärtävästi: Junat myöhästelevät ja törmäilevät hotelleihin. Ei johdon, vaan talven vika. Kansantalouselyksissä. Ei hallituksen, vaan onnettomien olosuhteiden vika. Nokian markkinaosuus kutistuu. Amerikkalaisten vika. (TE 2/2010)

Yksi aineistossa esiintyvä kontekstiselitys on kulttuurinen eli suomalaisuus. Myös suomalaiset heimot sekä näiden piirteet nostetaan esiin:

Suomalaista johtajuutta voi tarkastella eräänlaisena maratonina. Johtaja juoksee muiden edellä ja muut yrittävät pysyä vauhdissa mukana. (TE 22/2010)

Yksi johtamisen tulevaisuuden kannalta kriittinen tekijä on löytää uudelleen ihmisten aidot tavat toimia yhteisönsä jäsenenä. ... ei tarvita amerikanenglantia paapattavia powerpointpupuja eikä mitakaan ulkomaan ihmeitä. Riittää, että lähtee käymään Aleksis Kiven Seitsemän veljeksien kanssa Impivaarassa.... Kenties sitä tarvitaan jopa enemmän kuin viime aikojen talouspuheissa paljon mainostettua talvisodan henkeä. (TE 32/2010)

Työvoimaa välittävän Eilakaislan toimitusjohtaja Tom Kaisla sanoi Helsingin Sanomissa, että RUK:lla on yhä painoarvoa työhaussa: "Plussa se on ehdottomasti." Jos Suomessa on tällainen työpaiikkakulttuuri, ei ole ihme, että työpaikoilla ei viihdytä eivätkä saavutukset huimaa. (TE 24/2010)

Kiinnittäisin enemmän huomiota siihen, että pysyy johdonmukaisesti asiassa ja malttaa antaa muidenkin puhua jokseenkin loppuun. Tässä tosin karjalaisuuden ja pohjalaisuuden välillä on paljon suurempia eroja kuin sukupuolten välillä. (TE 11/2010)

Huumorinkukka ei pohjalaisella tosikolla ole edes nupulla. (TE 35/2010)

Kai jotakin säröjä moitteettomassa kuvassa on? Eräs Lylyn tunteva huomauttaa, että pohjalaisuus (Lyly on kotoisin Seinäjoelta) tulee joskus hänellä esille. Huumorintajua on – mutta kovan paikan tullen ei aivan rajattomasti. (TE 15/2010)

4.2.1.4 Sisällönanalyysi: yhteenveto

Menetelmällisesti sisällönanalyysia käytetään aineiston järjestämiseen ja pelkistämiseen. Sen avulla voidaan tiivistää tekstin informaatio muotoon, jonka perusteella siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. (Puusa 2011, 117-118.)

Edellä kuvatun sisällönanalyysin tavoitteena on vastata kolmanteen tutkimuskysymykseen: mitä huonoa johtamista koskevista selittävästä tekijöistä aineistossa esiintyy. Analyysin perusteella voidaan todeta, että kaikkia kolmea selittävää tekijätasoa –johtajaan, johdettaviin ja johtamiskontekstiin – löytyy aineistosta. Huonon johtamisen osatekijät ovat teksteissä interaktiivisia: ne esiintyvät yhdessä, limittäin ja suhteessa toisiinsa. Sama ilmiö esiintyy myös teoriakirjallisuudessa, jossa huonon johtamisen nähdään useimmiten koostuvan näiden tekijöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta.

Pelkästään huonoa johtajaa koskevia selityksiä on vähän. Teorialähtöisesti teemoitetut huonon johtajan keskeiset elementit esiintyvät aineistossa mutta ne mainitaan harvoin. Alaisiin liittyvistä tekijöistä aineistossa esiintyy lähinnä viittauksia johtajan työtä vaikeuttaviin huonoihin alaisiin, joiden persoonaa tai luonteenpiirteitä ei juuri kuvata. Teoriakirjallisuudessa huonon johtamisen kontekstiselityksiksi piirtyvät organisaatorakenne (ennen kaikkea sen hierarkkisuus ja vallan keskittyminen), muutostilanne, puutteelliset valvontajärjestelmät, destruktiivisuutta tukevat arvot ja matala moraalinen taso. Analyysin perusteella ainoastaan organisaatorakenne ja muutostilanteeseen liittyvät tekijät tunnustetaan huonoa johtamista selittäviksi kontekstitekijöiksi. Sen sijaan aineisto nostaa esiin median, koulutuksen ja kasvatuksen ja suomalaisuuden johtajan onnistumiseen vaikuttavina kontekstitekijöinä.

Koska tutkimukseni tavoitteena on kuitenkin löytää huonon johtajan keskeisiä piirteitä ja käsityksiä huonosta johtajasta, jatkan analyysia. Tarkastelen johtajan olemusta seuraavaksi tulkitsevan diskurssianalyysin keinoin.

4.2.2 Tulkitseva diskurssianalyysi: johtamisen diskurssi

Diskurssianalyysi voidaan määritellä sellaiseksi kielen käytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimukseksi, jossa analysoidaan yksityiskohtaisesti sitä, miten sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä. Kielen käyttö nähdään käytäntönä, joka ei ainoastaan kuvaa maailmaa, vaan merkityksellistää ja samalla järjestää ja rakentaa, uusintaa ja

muuntaa sosiaalista todellisuutta. Puheen ja kirjoituksen kohteet merkityksellistetään eli konstruoidaan. Konstruktivisuuden idea liittyy kiinteästi kielen jäsentämiseen sosiaalisesti jaettuina merkityssysteemeinä, joissa merkitykset muodostuvat suhteessa ja erotuksena toisiinsa. Kieltä tai kielen käyttöä ei oleteta todellisuuden kuvaksi (ei-heijastavuuden käsite). (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 17-20.)

Tutkijoiden keskuudessa diskurssin käsitteelle ei ole yhtä määritelmää. Kunkin tutkimuksen tekijän onkin keskeistä määritellä, mitä diskurssilla omassa työssä tarkoitetaan. 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: ne rakentavat 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. Johtaminen nähdään monimutkaisena ja sosiaalisesti tuotettuna ilmiönä, jonka rakentumisen prosesseissa kielellä on merkittävä rooli. Kieli tuottaa toimintaa, joten esimerkiksi hyvää johtamista koskevat merkityksenannot (eli johonkin johtamisen ilmiöön liittyen tuotettavat ja ylläpidettävät merkitykset) eivät ole merkityksettömiä. (Siltaja & Vehkaperä 2011, 209-210; Alvesson & Kärreman 2000b, 1126-1127.)

Tulkitsevassa diskurssianalyysissä keskeistä ovat prosessit, joissa sosiaalista todellisuutta tuotetaan ja ylläpidetään (sosiaalinen konstruktionismi). Tästä näkökulmasta tuotamme itse todellisuuden, jossa elämme, jolloin vain sosiaalisissa käytännöissä tuotetut käytännöt ja instituutiot voivat säilyä. Kielenkäytön kautta puhumisen ja kirjoittamisen kohteet tehdään eläviksi. Tulkitsevassa diskurssianalyysissä pyritään tunnistamaan sellaisia yleisempiä diskursseja, joissa tuotetaan ja ylläpidetään kollektiivisia merkintöjä ja tulkintoja. Tutkija voi ottaa tavoitteekseen esimerkiksi ymmärtää, miten sellaista ilmiötä kuin hyvä johtajuus tuotetaan ja/ tai millaisia stereotypioita sen merkitykseen liitetään. (Siltaja & Vehkaperä 2011, 213-218.)

Diskursseja tuotetaan, uusinnetaan ja muunnetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä. Tapahtumatilanteen eli kontekstin merkitys kuuluu diskursiiviseen maailmaan ja rikastuttaa aineiston analyysia. Kontekstin huomioon ottamisella analyysissä tarkoitetaan sitä, että analysoitavaa toimintaa tarkastellaan tietyssä ajassa ja paikassa, johon tulkinta pyritään suhteuttamaan. Pienin asia, jota voidaan nimittää kontekstiksi, on sanojen yhteys lauseeseen tai yksittäisen teon rakentuminen suhteessa toimintaepisodiin.. Esimerkiksi genre voidaan tulkita lajikontekstiksi, joka yhdistää yksittäisen tilanteen laajempaan kontekstiin. Kontekstit ovat monikerroksisia ja yhtä aikaa läsnä kielenkäyttötilanteissa. Kielen käytön voidaan ajatella suhteutuvan myös konkreettisen tapahtumatilanteen

ulkopuolelle, jolloin voidaan käyttää kulttuurisen kontekstin käsitettä, esim. omien kulttuuristen tapojen tai stereotyyppien tuntemista. Diskurssintutkimuksessa ymmärretään konteksti tyypillisesti yhteiskunnallisena tai sosiokulttuurisena kontekstina, joka sisältää kielenkäyttöä ympäröivän kulttuurisen, historiallisen ja sosiaalisen tilanteen sekä käytänteet. Mediadiskursseja tarkasteltaessa voidaan siis kontekstiksi ottaa suomalainen yhteiskunta. (Jokila et al. 1993, 29-32, Pietikäinen & Mäntynen 2009, 29-37.)

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 epääminen on yksi tapa tarkastella kielenkäyttöön kytkeytyvää toimijuutta ja valtaa. (Pietikäinen ja Mäntylä 2009, 136.)

Määrittelen Talouselämän vuosikerran yhdeksi johtamista ja huonoa johtamista koskeväksi diskurssiksi. Sille on sisällönanalyysin perusteella ominaista johtamiseen liittyvien tekijöiden keskinäinen vuorovaikutussuhde, huonon johtamisen ja huonojen johtajien vähäinen esiintyminen sekä painottuminen hyvään johtamiseen ja hyviin johtajiin. Diskurssin keskeiset kontekstit ovat aikakauslehti, lukijakunta, suomalainen kulttuuri, historia ja arvot. Seuraavassa tarkastelen sitä tulkitsevan diskurssianalyysin keinoin. Tavoitteeni on tutkia, miten ja millaisena huono johtaja kuvataan.

4.2.2.1 Miten ja millaisena johtaja kuvataan

Huono johtaja itse tulee laajassa aineistossa eksplisiittisesti esiin harvoin. Johtajien virheistä tai puutteista puhutaan vähän tai implisiittisesti. Runsaassa aineistossa implisiittisyys syntyy johtajan, johtamisen ja johtamiskontekstin kuvaamisesta interaktiivisina. Johtaja ei henkilöidy vaan piiloutuu kontekstitekijöihin. Huonon johtamisen ja huonojen johtajien ”puuttuminen” ei ole vain tämän aineiston piirre.

Konsulttitöiden ohessa Makkonen haastatteli Leila Kontkasen kanssa yritysjohtajia ja he kirjoittivat kirjan *Mitä tekisin nyt toisin – jälkiviisautta johtamiseen*. Kirjassa yritysjohtajat pohtivat johtamisuransa varrella oppimiaan asioita. Alun perin kirjan piti kertoa johtajien tekemistä virheistä, mutta siitä ei tullut mitään. Aineiston keruu osoittautui mahdottomaksi. ”Johtajat tekevät virheitä, mutta eivät tunnusta niitä julkisesti.” (TE 26/2010)

Huonon johtajan luonteeseen ja persoonaan liittyvät piirteet (ks. 4.3.3. ja 4.2.1.1) pilkahtavat muutamassa yhteydessä. Niiden kautta huono johtaja kuvataan narsistiseksi, tennäiseksi, teeskentelijäksi, vallanhimoiseksi, moraalittomaksi ja

jopa psykopaattiseksi. Nämä piirteet kuitenkin esitetään vähättelevästi käyttäen ilmaisuja, joissa huonot piirteet tehdään hyvälle toissijaisiksi. Narsismille nauraminen, tuomitun henkilön nimeäminen moraalialueen koskevan puheenvuoron kirjoittajaksi ja psykopatian nostaminen vallan haluamisperusteeksi vievät pohjan pois siltä vakavuudelta, jolla huonoon johtajaan voisi suhtautua. Näiden kielenkäyttötapojen avulla huono johtaja ikään kuin tehdään olemattomaksi.

"Pakko sanoa, että olen tavannut vähemmän *narsistisia* naisjohtajia kuin miesjohtajia. Mutta se voi johtua siitä, että naisjohtajia on vähemmän", Sinikka Vanhala sanoo *ja nauraa*. (TE 11/2010, korostus lisätty).

Talousrikoksista vankeusrangaistuksen kärsinyt oikeustieteen tohtori Kari Uoti on ahkera bloggaaja. ..."Ihmiset, jotka eivät halua valtaa, koska heidän elämässään on muutakin tärkeää, ovat niitä, jotka pitäisi saada valtaan, tekemään päätöksiä yhteisistä asioista, koska heidän arvojärjestyksensä on terve. Ihmiset, jotka keinolla millä hyvänsä haluavat valtaa, tulisi pitää poissa vallasta, koska heidän moraalisensa on välttämättä ala-arvoinen verrattuna edellä mainittuun katraaseen." "Tämä pätee politiikan ohessa liike-elämään. *Vallan ja vaurauden halu johtaa yleensä moraalittomuuksiin. Se, että tämä ei tule näkyviin, ei kerro siitä, että sitä ei ole, vaan, että se on osattu peittää hyvin.*" (TE 3/2010, korostus lisätty)

Kaikki eivät halua valtaa hinnalla millä hyvänsä. Monet eivät halua valtaa millään hinnalla. Kohta enää vain *psykopaatit* haluavat johtajiksi. Jos johtajiksi halutaan sukupolvien valioyksilöt, johtajille pitää ruveta maksamaan enemmän. (TE 2/2010, korostus lisätty)

Huono johtaja tuodaan esiin hyvän johtajan korostuskeinona, sen vastakohtana. Huonoon johtajaan liitetyt piirteet ovat yleisesti negatiivisiksi leimattuja luonteen tai käyttäytymisen piirteitä. Huono johtaja kuvataan niin negatiivisena, että hän lähes lakkaa olemasta, muuttuu abstraktiksi. Kun hyvä johtaja on ensisijainen sekä aineiston tekstin määrässä että sen sisällössä, vastakohta-asettelu tekee huonon johtajan toiseksi, toissijaiseksi, kuvainnolliseksi vertailukohdaksi.

Hän ei ole räiskyvä, rypenyt, kyyninen, skeptinen, sarkastinen, töykeä, röyhkeä, ryppyotsainen, epämiellyttävä eikä vihattu. Sen sijaan hän on korrekti, hillitty, aidosti kohtelias, muodollisempi kuin Jungner, sivistynyt, peruspositiivinen, sujuva, reilu, erittäin inhimillinen ja lämmin, huippuälykäs, ammattitaitonsa vuoksi arvostettu, hyvää tarkoittava ja tasapainoinen. Hän on mies, jolla on erittäin luja ydin. (TE 19/2010, korostus lisätty)

...ehkä tuleen olisi kannattanut laittaa Suomen lähin vastine Jobsille, innostavan esiintymiskykyinen teknologiaintoilija Vanjoki? Mutta ei. Johtoon nousi *väritön juristi ja talousjohtaja*. TE 35/2010, korostus lisätty)

Yksi diskurssin näkökulmista on verrata naisia ja miehiä johtajina toisiinsa:

näkökulma toistuu teema-artikkelien sekä henkilökuvien teksteissä. Näkökulman käyttäminen nostaa keskiöön mies-nais-asetelman osana johtamisen diskurssia ja samalla huonon johtajan representaatiota. Vaikka naisten roolia korostetaan, tekstin sanavalinnoista voi tehdä tulkinnan, että hyvä johtaja on useimmiten mies, jolloin naiseus voitaisiin tulkita huonoksi johtajaominaisuudeksi.

Apuu, nainen ratissa! (otsikko)... Naisjohtajiin liittyvät myytit ovat vaarallisia, mutta osa niistä pitää paikkansa. Talouselämä kertoo mitkä. (TE 11/2010, korostus lisätty)

Paanasen mielestä kasvatusta luo yhä *miehille* suurempia sosiaalisia paineita menestyä, kun taas *tyttö* kasvatetaan sanomaan ei houkutuksille. Tämä saattaa aikuisena näkyä naisten haluttomuutena ottaa kohtuuttomia riskejä. (TE 11/2010, korostus lisätty sanaparivalinnan korostamiseksi)

Millainen mies tämä Lauri Lyly on? Lyhyesti: hän vaikuttaa *mahdottoman mukavalta mieheltä*. (TE 15/2010, korostus alkuperäinen)

... huippujohtaja ... on asemaansa päästäkseen joutunut läpäisemään hyvin tiheän seulan. Naisille tämä merkitsee myös miesten sääntöjen opettelua. (TE 11/2010)

Kainuulaisen *maalaistalon tyttö* on tehnyt huikean uran. ... "Olen 66-vuotias ja tosi ylpeä siitä. Moniko miesjohtaja lähtee tämän ikäisenä eläkkeelle?" *Kellohelma heilahtaa* ja Mäkinen huomaa ylittäneensä julkisuusrajansa. Tämän naisen persoonaan ei kerta kaikkiaan kuulu oman itsensä nostaminen. Raili Mäkinen on nainen lehtiensä takana, ei edessä. ... Sanoma on harvoja suomalaisia pörssiyrityksiä, joissa *naiset ovat kelvanneet* johtotehtäviin. (TE 3/2010, korostus lisätty)

Myös "herra", jota käytetään käsitteenä viitattaessa johtajaan, on ensisijaisesti ja vain mies. Herroittelu on tehokeino kuvata ylempään asemaan perustuvia etuoikeuksia, mutta se tuo väistämättä mukanaan miessukupuolen.

Herran elkeitä Lylyssä ei ole. (TE 15/2010)

Johtajan hommat ovat vähemmän ihania kuin ennen. Ennen herrat olivat herroja. Herraksi kannatti pyrkiä, koska palkka oli isompi kuin muilla ja töitä vastaavasti vähemmän. Herra ei saanut potkuja, vaikka olisi kuinka tunaroinut, laiminlyönyt ja örveltänyt. (TE 2/2010)

Huonon johtajan yksi representaatio on huono sotilas. Sotaan ja sitä koskevaan kirjallisuuteen liittyvät metaforat ja intertekstuaaliset viittaukset ovat mielestäni tyypillisiä myös suomalaiselle johtamiskirjallisuudelle. Esiin nousevat erityisesti Väinö Linnan Tunteettoman johtajan arkkityypit Koskela ja Lammio, joista Lammio edustaa huonoa, käskyttävää esimiestä. Johtaja siis rinnastetaan suomalaisen kaunokirjallisuuden sotilaaseen ja aikakauden rajoitteet huomioon ottaen tätä kautta myös mieheen. Armeijan ja erityisesti Upseerikoulun käyminen

nostetaan myös esiin johtajuuteen liittyvänä ja sitä edesauttavana ominaisuutena: kyseiseen kouluun pääsevät vain asepalveluksessaan menestyvät henkilöt.

”Historiallisesti Suomelle on tyypillistä ihaila Tuntemattoman sotilaan Koskela-johtamista, maanläheistä ja juurevaa tapaa olla porukan mukana etulinjassa” (TE 36/2010)

Ei auta, vaikka nuorista koulutettaisiin RUK:ssa koskeloita – alaisiaan kuuntelevia ja motivoivia ihmisten johtajia – jos he joutuvat sen jälkeen imemään vaikutteita lammioilta, joustamattomilta käskyttäjiltä.... Suurin osa suomalaisista yritysjohtajista on RUK:n käyneitä ja niin on hyvä, totesi taannoin Björn Wahlroos, itsekin RUK:n käynyt. Ensimmäinen osa Nallen väitteestä onkin totta. Reservin upseerit johtavat Suomea. Laaja tutkimus vuonna 1955, 1960 ja 1965 syntyneiden miesten keskuudessa osoitti, että RUK:n käyneet kuuluivat yli viisi kertaa todennäköisemmin ylempiin toimihenkilöihin ja korkeimpaan tuloneljännekseen kuin miehistön jäsenet. Kauppalehti Presson vuonna 2005 tekemän selvityksen mukaan seitsemän kymmenestä pörssiyrityksen toimitusjohtajasta oli reservin upseeri.(TE28/2010)

Jos reserviupseerikoulun suorittamisesta saat työnhaussa plussaa, se tarkoittaa sitä, että keski-ikäisiä naisia sorretaan. Heillä ei ole ollut mahdollisuutta päästä upseerikouluun. Upseerikoulun käymättömiä johtajia ovat muun muassa puolustusvoimien ylipäällikkö Tarja Halonen ja pääministeri Mari Kiviniemi. Olisivatko he parempia tai edes erialaisia johtajia, jos he olisivat viettäneet muutaman kuukauden Haminassa? Olisiko Kiviniemestä tullut kovempi ja Halosesta pehmeämpi? (TE 24/2010)

Huono johtaminen ja huono johtaja piirretään esiin myös epäsuorasti instruktoiden kautta. Instruktioit voivat koskea johtajan käyttäytymistä, arvomaailmaa, persoonaa tai toimintaa. Ne voivat olla kieltäviä, käskeviä tai passiivimuodossa annettuja. Näitä instruktioita annetaan paljon, koska yksi aineiston genreistä on teema-artikkelit, joihin liittyy haastateltavan erilaisia neuvoja lukijoille. Lukijakuntakontekstin huomioiden voidaan olettaa, että niillä kuvitellaan olevan potentiaalisia tarvitsijoita eli huonoja johtajia. Nämä ovat kuitenkin piilossa osana lukijakuntaa ja heidän olemassaolonsa oletetaan implisiittisesti.

Älä jätä sanomatta. On parempi puolustautua kuin astua sivuun. Taistele asemastasi, puolusta toimintatapaasi ja perustele näkemyksesi. Älä silti ole jääräpää. Pitää osata antaa periksi.(TE 26/2010)

Älä sokaistu vallasta. Kaikkea ei tarvitse hallita eikä päättää itse. ...Älä apinoi muita. Etsi oma johtamistyylini ja siihen sopivat käytännöt. (TE 3/2010)

Johtaja ei saa purnata eikä kyseenalaistaa toiminnan mielekkyyttä. Johtaja joutuu tukemaan järjestelmää, vaikkei uskoisi siihen. Johtajan on oltava lojaali ja solidaarinen ylös, alas ja kaikille sivustoille. On oltava aina käytettävissä. (TE 2/2010)

Vaadi liikaa tai liian vähän. Onnistut nujertamaan luovan ajattelun heti kättelyssä, kun annat ihmisille liian haasteellisia tehtäviä tai vaadit heiltä liian vähän. Siksi on suotavaa, ettet tuntisi alaisiasi kovin hyvin, jotta nämä varmasti välttyvät kyvyilleen sopivan haasteellisilta tehtäviltä. Lisää arviointipainetta. Pelottele alaisiasi erilaisilla mittareilla ja vaadi mitattavia tuloksia. Aseta suuret odotukset, jotta luovan työn tulokset heikkenevät taatusti. Kun yksilöt tietävät selvästi, millä tavoin heidän pitäisi olla luovia, he eivät harhaudu omaperäisen ajattelun sokkeloihin. Suosi muka-luovuutta. (TE 1/2010)

”Hyvä henkilöstöjohtaminen on hyvää kommunikaatiota. Pitää olla selkeät tavoitteet, joiden saavuttamiseen saa tarvittavan tuen. Suorituksesta pitää saada palaute. Kiitos ei saa unohtua.” TE 20/2010)

Jos organisaation suoritukset, jonka takana on myös johtajien toiminta ja joka siten on myös johtamisen lopputulos, ovat huonoja, ne useimmiten selitetään ympäristötekijöillä. Johtajan rooli ikään kuin liukenee näkyvistä ja sitä koskevat aktiiviset viittaukset puuttuvat. Johtaja myös kollegialisoituu johdoksi näistä epäonnistumisista kerrottaessa.

”Nokiassa asiat tuppaaavat tulemaan tehdyksi huolimatta siitä, kuka kulloinkin esimies sattuu olemana. Suomalaisille työntekijöille henkilöpälvontakin on aika vieras asia.” (TE 27/201)

”Yritykset elävät ja kehittyvät. Jos eteen tulee tilanne, että asiat pitää tehdä toisella tavalla, ne tekee usein toinen ihminen.” (TE 26/2010)

”Yritysten fokuoiminen ydintehtävänsä kapeuttaa johdon fokusta. Aiemmin yritysjohton sidosryhmät edustivat laajaa yhteiskunnallista kenttää, mutta nyt johto ei ehdi eikä ehkä haluakaan osallistua tämmöiseen”, Skurnik kuvaa. (TE 36/2010)

4.2.2.2 Genren vaikutus

Aineistoon sisältyy erityyppisiä genrejä edustavia tekstejä: teema-artikkeleita, henkilökuvia, uutisia, pääkirjoituksia, mielipidekirjoituksia sekä pakinatyyppisiä kolumneja. Genrellä ei ole poissulkevaa vaikutusta huonon johtamisen kuvaamiseen vaan kaikkia genrejä löytyy myös osana diskurssia. Johtamisesta kirjoittamisen tyyli luonnollisesti vaihtelee genren mukaan. Asiapitoisimpia ja kommentoinniltaan niukimpia ovat pääkirjoitukset. Vahvinta kantaa johtamiseen ottavat henkilökuvat ja teema-artikkelit. Erityisesti henkilökuvissa hyvän johtajan erinomaisuus ja jopa yli-inhimilliset piirteet korostuvat.

Yhtenä käytetyistä korostuskeinoista on pakinan genre, jossa vapaammin tuodaan esiin huonoja johtajia ja huonoa johtamista. Pakinalle sallitaan enemmän vapauksia kuin uutis-, henkilökuva- tai teema-artikkeleille. Niissäkään huono johtaja kuitenkin ei henkilöidy vaan piirtyy lähinnä karikatyyrina tai

mielikuvitushahmona. Se kuitenkin arvottuu genren vuoksi vähemmän vakavasti otettavaksi.

Pääjohtaja Darth Waderin hallitsema imperiumi aikoo marssittaa juristikloonien armeijan ostettuun yritykseen ja varastaa sieltä parhaat toimintatavat. (TE 17/2010)

Viestintuoja kertoo, että yritykseen on valittu uusi talousjohtaja, ilkeä äitipuoli, joka tulee kaukaiselta toimialalta. Lapsuuden saduista olemme oppineet, että uusi talousjohtaja on todellisuudessa valepukuinen noita, joka jää iltaisin työhuoneeseensa kypsyttämään yt-suunnitelmiä. Kun toimitusjohtaja joutuu pahan noidan valtaan, hän riistää henkilöstöltä Lapin mökin avaimet. (TE 17/2010)

4.2.2.3 Kontekstit

Tämän johtamiskurssin konteksti muodostuu suomalaisesta liike-elämän päättäjille, lähinnä yritysjohtajille suunnatusta aikakauslehdessä. Yksi aineiston numeroista (28/2010) on erikoisnumero, jonka toimittajina ovat toimineet opiskelijat. Lehti myös lanseerataan ”erilaisena” ja sen toimittajakunta kuvataan. Tämän numeron asema osana johtamisen diskurssia ja lukijakunnan arvostusta voidaan tätä kautta kuitenkin kyseenalaistaa. Vaikka huono johtaminen nousee voimakkaasti esiin juuri tässä numerossa, sitä tulee ehkä tarkastella poikkeuksena.

Edellä kuvattu diskurssi rakentuu selkeästi osana suomalaisuutta ja suomalaista historiaa, joilla on konteksteina selkeä vaikutus siihen, millaisia resursseja ja millaista intertekstuaalisuutta teksteissä tuotetaan. Viittaukset kirjallisuuteen ja Suomen lähihistoriaan ovat vain suomalaisen lukijakunnan ymmärrettävissä.

Lukijakuntakonteksti synnyttää vaikuttavuutta ja ulottuvuutta lehden tuottamalle johtamiskurssille ja siinä tuotetuille johtajarepresentaatioille. Jos suomalaisessa yhteiskunnassa ja siinä vaikuttavien päättäjien keskuudessa johtaja representoituu sotilaaksi ja mieheksi, tilannetta on syytä arvioida lisää. Kun lisäksi huono johtaja on abstrakti vastakohta jollekin olevalle ja itsestään selvälle, analyysia on syytä jatkaa vielä kriittisemmästä näkökulmasta.

4.2.2.4 Tulkitsevan diskurssianalyysin yhteenveto

Tulkitsevan diskurssianalyysin tavoitteena on kuvata, miten ja millaisena jokin asia kuvataan sekä millaisia merkityksiä asia tätä kautta saa. Tässä tutkimuksessa tulkitsevan diskurssianalyysin tavoitteena oli vastata neljänteen tutkimuskysymykseen: miten ja millaisena huono johtaja kuvataan eli representoidaan aineistossa. Tähän tutkimuskysymykseen on vastattu edellä. Analyysin tuloksena voidaan siis todeta, että huono johtaja on piilotettu ja

toissijainen. Hyvän johtajan ja hyvän johtamisen diskurssi dominoi selkeästi johtamista koskevaa keskustelua aineistossa. Huonon johtajan negatiiviset ominaisuutensa ovat niin kärjistettyjä, että hän muuttuu abstraktiksi. Huono johtaja nousee esiin lähinnä korostuskeinona ja yritysten epäonnistumisesta puhuttaessa johtajan persoona häviää kontekstiselitysten tieltä. Johtajaa kuitenkin verrataan sotilaaseen ja mieheen: onko huono johtaja siis ei-sotilas tai ei-mies?

Huonon johtamisen teoriasta tässä analyysin osassa esiintyvät narsismi, epärehellisyys ja vallan tarve. Lisäksi luonteenpiirteitä kuvaavissa kohdissa esiin tulee neuroottisiin tyyliin ja inkompetensseihin liittyviä tekijöitä. Sotilasvertauskuvissa Lammio lienee despootin ja tyrannimaisen johtajan arkkityyppi. Näiden ominaisuuksien esiintyminen ei kuitenkaan ole analyysin kannalta keskeistä vaan tärkeämpää on se, miten niitä käytetään: hyvän johtajan vastakohtana ja korostuskeinona.

Vaikka huono johtaja on eksplisiittisesti kätkeyty, lukuisat johtajalle kohdennetut instruktiot paljastavat kuitenkin huonon johtajan olemassaolon. Koska huono johtaja selkeästi on toissijainen ja marginalisoitunut, tarkastelen häntä seuraavassa vielä kriittisen diskurssianalyysin ja dekonstruktion avulla. Tavoitteena on purkaa dominoiva Hyvän Johtajan Diskurssi ja sitä kautta antaa kasvot piileskelevälle, jopa vaietulle huonolle johtajalle.

4.2.3 Kriittinen diskurssianalyysi: Hyvän Johtajan Diskurssi

Diskurssintutkimus tutkii kielenkäytön ja kontekstin välistä dynaamista suhdetta kielen keskeisten funktioiden näkökulmasta: miten maailmaa, sen tapahtumia ja toimijoita kuvataan (representoidaan), millaisia suhteita ja identiteettejä heille rakentuu sekä miten tieto rakentuu (diskurssin vallanpaikat). Diskurssien representaation kuvausvoima perustuu niiden kykyyn kuvata ja esittää ihmiset ja tapahtumat "totena" tai "tapahtuneina". Tätä kautta muodostuu tietokäsityksiä ja -rakennelmia: mitkä asiat esitetään totena, millaisia syy-seuraussuhteita niillä esitetään olevan ja millaisiin arvojärjestelmiin niiden ajatellaan perustuvan. (Pietikäinen & Mäntylä 2009, 52-53, 77.)

Diskursseilla on kyky rakentaa, haastaa ja muuttaa identiteettejä eli käsityksiä itsestämme, toisistamme ja ihmisten välisistä suhteista. Diskurssianalyysi tarjoaa siten mahdollisuuden nähdä diskursseihin liittyviä asioita, joita tekstissä ei ole. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaation arvoihin ja tabuihin liittyvät tekijät. (Alvesson & Kärreman 2000a, 147-149; Pietikäinen & Mäntylä 2009, 63-64.)

Diskurssijärjestyksen käsitteellä tarkoitetaan kielellisen merkityksenannon sosiaalista järjestymistä: diskurssit järjestyvät sosiaalisin ja yhteiskunnallisin perustein. Näin niiden kautta syntyy myös valtaa: mitkä diskurssit nousevat esiin, mitkä vaiennetaan. Diskurssit eivät ole samanarvoisia: niitä diskursseja, joiden tarjoamat näkemykset maailmasta, toimijoista ja toiminnasta omaksutaan ja

tuntuvat omilta, koetaan itsestään selviksi ja niitä arvostetaan. Kukin diskurssi kuvaa ja organisoii aina tietynlaista näkemystä, uskomuksia ja käsityksiä maailmasta, tapahtumista ja ihmisistä. Diskurssit osaltaan rakentavat näitä käsityksiä eli ideologioita ja luovat valikoitua ja rajallista kuvaa maailmasta. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 58-59.) Ideologisten seurausten näkyväksi tekeminen lisää diskurssianalyysin yhteiskunnallista relevanssia ja erottaa sen vahvasti eettisestä ja moraalisesta relativismista, kaiken hyväksymisestä (Jokila et al. 1993, 44).

Kriittisessä lähestymistavassa kielenkäytön avulla tuotettujen representaatioiden katsotaan määrittävän sellaisiksi, jotka palvelevat niitä käyttävien ryhmien intressejä. Kyse on siten vallankäytöstä. Valtasuhteet yhteiskunnassa ovat sidoksissa siihen, että jotkut todellisuutta koskevat merkitykset ovat vallitsevassa asemassa toisiin nähden. Nämä merkitykset eli kulttuuriset ideologiat ovat yhteisesti hyväksytyjä käsityksiä, joita pidetään itsestään selvinä. Niiden avulla kuitenkin tuetaan vallitsevia valtasuhteita. Diskursiivisesti muotoutuvilla mielikuvilla on keskeinen rooli näiden itsestään selvyyksien syntymisessä, jolloin uutisointiakaan ei voida pitää objektiivisena tiedonvälittämisenä. Kriittisen diskurssianalyysin avulla voidaan kyseenalaistaa esimerkiksi erilaisia stereotyyppioita, jotka liittyvät johtajuuteen ja johtajan toimintaan. (Siltaja & Vehkaperä 2011, 212, 219-220.)

Kriittisessä diskurssianalyysissä tulkintaa voidaan tehdä lähietäisyydeltä (liikinäköisesti) eli suhteutettuna siihen kontekstiin, jossa diskurssi esiintyy, etsien sen merkityksenluontia juuri tuossa kontekstissa. Tällöin mielenkiinnon kohteena on välitön merkitys, joka nousee juuri esiintymiskontekstista. Lisäksi diskurssilla voidaan katsoa olevan kestävämpi merkitys, joka on yhteydessä suurempaan kokonaisuuteen ja pidemmän aikavälin laajempaan kontekstiin. Konkreettisen ja näkyvän dimension lisäksi diskurssilla on siis abstrakti ja ideologinen dimensio: diskurssi tuottaa identiteettejä, sosiaalisia suhteita ja tietämystä koskevia järjestelmiä. Sellaista diskurssien kokoelmaa, joka voidaan esittää integroituvana ja järjestettynä viitekehyksenä, voidaan kutsua Diskurssiksi (a Grand Discourse). Tällainen voi olla esimerkiksi yrityksen kulttuuria tai ideologiaa koskeva dominoiva kielenkäyttö. Dominoiva diskurssi määrittää sitä, miten jostain asiasta puhutaan sekä ne merkitykset, joita siihen asiaan liitetään. Tällaisessa analyysissä empiirisen materiaalin tai sen kontekstin yksityiskohdilla ei ole niin suura merkitystä kuin sen havaitulla yleisellä tendenssillä. (Alvesson & Kärreman 2000b, 1130-1138; Breit 2010, 621.)

Diskurssien avulla nimetään ja hierarkisoidaan, nostetaan esiin ja jätetään sivuun ilmiöitä ja ihmisiä. Representaatio on vaikutusvaltaista merkityksenantoa. Representaatio on kontekstisidonnainen ja saa merkityksen suhteessa aiempiin representaatioihin. Se kytkeytyy diskurssintutkimuksen makrotasoihin: historiallisiin kehityskulkuihin, poliittisiin tilanteisiin ja ideologisiin

kamppailuihin. Sotaa koskevat (ja usein vahvoin ideologioihin kytkeytyvät) representaatiot ovat tyypillinen esimerkki representaation kyvystä kuvata ilmiö yhdestä näkökulmasta ja luoda tietty, yksi kuvaus tapahtumasta. (Pietikäinen & Mäntylä 2009, 56-57.)

Aineiston perusteella johtamiskurssin keskeinen representaatio on Hyvä johtaja. Hyvä johtaja piiryy sankarina, miehenä, yli-inhimillisenä ja urheilullisena. Tulkitsevan diskurssianalyysin perusteella voitiin todeta, että huono johtaja tehdään olemattomaksi, karikatyyriksi. Huono johtaja on vaiettu, piilossa, toissijainen. Löytäkseen huono johtaja on purettava, dekonstruoitava se dominoiva diskurssi, jolla hyvä johtaja teksteissä rakennetaan. Kuvaan seuraavassa ensin Hyvän Johtajan ja analysoin tätä dominoivaa representaatiota dekonstruktion keinoin.

4.2.3.1 Hyvä Johtaja: dominoiva diskurssi

Hyvä johtaja saa yli-inhimillisen erinomaisia piirteitä. Häneen liitetään erittäin positiivisia kuvailusanoja ja ominaisuuksia, joiden todennäköisyys yhden ihmisen ominaisuuksiksi on häviävän pieni. Vaikka kieli ei heijastakaan todellisuutta eikä kuvaa todellisia ihmisiä, tätä kautta ylläpidetään kiiltokuvamaista käsitystä johtajasta ylivertaisena suhteessa muihin ihmisiin.

”Hän on hyvin energinen, iloinen ja määrätietoinen. Sitä hän on ollut kaiken aikaa”, Alakoski sanoo. (TE 15/2010)

Onko mukava ja sovitteleva Lauri Lyly tarpeeksi kova johtamaan...
... Millainen mies tämä Lauri Lyly on? Lyhyesti: hän vaikuttaa mahdollottoman mukavalta mieheltä. Tutuilla ei ole hänestä puolikasta pahaa sanaa. Helposti lähestyttävä, miellyttävä, sovitteleva, kollegat sanovat. ”Myönteinen”, ”vitaalinen”, ”iloinen”, kuuluvat arviot. ... Lylyllä on lehmän hermot. ”Häntä ei saa kimpaantumaan oikein mistään.”. ... luonnehtii Lylyä perusluonteeltaan positiiviseksi henkilöksi. ... Herran elkeitä Lylyssä ei ole. Hän puhuu pehmeästi, pyöreästi, aika hiljaisella äänellä. Vaikutelma on, että hän ei ole mitenkään ilmeinen lauman johtaja, mutta hän on lauman kasassa pitäjä. (TE 15/2010, korostus alkuperäinen)

Kansainvälisten tutkimusten kuvaukset huippujohtajista ovat sangen yhtenevät. He ovat ihmisenä vaatimattomia, jalat maassa -tyyppiä, mutta heillä on rautainen tahto ammattilaisina. Huippujohtajat ovat aikaansaavia, ihmiset huomioon ottavia, kehittyviä ja kehittäviä. Ei riitä, että ihminen haluaa kehittyä johtajana. Hänen pitää omata vielä kykyä ja rohkeutta kehittyä. Johtajan on osattava johtaa, hän ei voi olla enää paras asiantuntija. (TE 41/2010)

Hyvä johtaja on itse työn sankari ja sen raskaan raataja. Hyvä johtaja on esimerkillinen, uhrautuu eikä säästele itseään.

"Hirveän nopeasti hän on saanut asiat haltuunsa. Helposti lähestyttävä, Erittäin ahkera. Innostunut", kuuluvat alaisten kommentit. Moitteita irtoaa erikseen kysymälläkin vain lauseen puolikas. "Ehkä Piitu on vähän liiankin innokas. Ei säästä yhtään itseään, lähettelee työmeilejä puolilta öin." (TE 3/2010)

Lyly ei ehkä itse näitä parasta mahdollista esimerkkiä työn ja vapaa-ajan tasapainottamisesta. Hän tulee usein ensimmäisenä toimistolle seitsemältä sytyttelemään valoja. ... Työpäivä jatkuu vähintään viiteen, usein yhdeksäänkin, toimiston valojen sammutukseen. (TE 15/2010)

Talma kuvaa itseään asioiden voimakkaaksi priorisoijaksi. "Se on minulle luonteva tapa hallita asioita. Liikaakin tulee oftua kalenterin orja. Valmistautuminen ja syventymistä vaativat työt tapahtuvat usein illalla tai viikonloppuna. Päivällä siihen on vaikea löytää sopivaa hetkeä" ... (TE 42/2010)

Anni Vepsäläinen pamputtaa esimerkin voimalla työn himoa. Niin johtajan kuuluukin tehdä. ... Työviikkonsa Vepsäläinen yrittää pitää alle 50-tuntisina. (TE 33/2010)

Hyvä johtaja piirtyy aineistosta sotilaallisena miehenä, hyvän taistelijan representaationa. Hän on hyökkääjä, joka johtaa joukkojaan edestä. Hän on ykkönen, vallankäyttäjä ja tarvittaessa myös aggressiivinen. Tekstissä nostetaan esiin lukijakunnalle tutut jaetut kulttuuriset johtajakonventiot – sotilas, urheilu ja jääkiekkojoukkue – joiden avulla synnytetään ja vahvistetaan mielikuvia.

Suomen kielen johtaja-sanasta voi helposti päätellä, että johtaja on johdossa, ei toisena. Suomalaista johtajuutta voi tarkastella eräänlaisen maratonina. Johtaja juoksee muiden edellä ja muut yrittävät pysyä vauhdissa mukana. (TE 22/2010)

Sotilasorganisaatiossa esimiestä pitää totella. Tätä kadehtii jokainen esimiestyötä tekevä. Sotilasorganisaatiossa käskyn antajalla on paitsi valta, myös vastuu käskyistään. (TE 24/2010)

Pakkasten paukuessa ja vaihteiden jäätessä sisukas VR toteutti konsernissaan valtio-omistajan sanelemia tehostuksia Kärkihyökkääjänä temmelsi toimitusjohtaja Mikael Aro. (TE 16/2010)

On parempi puolustautua kuin astua sivuun. Taistele asemastasi, puolusta toimintatapaasi ja perustele näkemyksesi. (TE 26/2010)

Ja eikö jääkiekon A-valmentajatutkinto olekin johtajalle arvokkaampi pääoma kuin reservinupseerin paperit. Espoon vastavalitulla kaupunginjohtajalla Jukka Mäkelällä on molemmat. (TE 24/2010)

Hyvä johtaja on poikkeuksellinen suorituksissaan. Suoritukset voivat olla urheilullisia, opintoihin liittyviä, sosiaalisia tai muita suorituksia, joiden avulla konstruoidaan käsitystä ylivoimaisuudesta. Hyvä johtaja selviytyy kaikesta keskimääräistä nopeammin ja paremmin, osaa enemmän kuin muut ja hallitsee

itsensä ja suhteet. Hyvä johtaja urheilee, yleensä kilpaa. Hyvä johtaja on kurinalainen eikä pelkää epämuikavuusalueita.

Ylioppilaaksi hän kirjoitti jyvaskyläläisestä Kesyn lukiosta saaden päättötodistukseensa kuusi laudaturia. Mitä lehtiä Kivinen lukee? Financial Timesia. Hänen suosikkilehtensä on kuitenkin The Economist. Kivisen sosiaaliset kontaktit? Niitähän riittää. Hänellä on kahdessa kännykässään 2300 ihmisen numerot. Facebookissa hänellä on parisataa kaveria, joista yksi on Mikael Jungner. Lauri Kivinen on maailmankansalainen... Erähenkinen suunnistus onkin johtajalle parasta urheilua, koska se edellyttää nopeaa päätöksentekoa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Viime vuosina Kivinen on juossut yhden katumaratonin vuodessa. ... Ylen toimitusjohtajan kielitaidolle on riittänyt ylistäjiä: täydellinen saksa ja neljä muuta kieltä. (TE 19/2010)

...kuvailee Kivistä johtajaksi, joka laittaa kravatin kaulaan, kun tulee yleisön eteen. "Tämä toimitusjohtaja ei istu Miitta-tädin sylissä eikä lurita lemmestä You Tubessa", päätoimittaja Apunen kirjoitti Aamulehteen. Apusen mukaan Kivisen tukka ei ole koskaan sekaisin. Vapautuessaan Ylen tuore ykkönen höllentää kravattia kahdesta kolmeen millimetriä. (TE 19/2010)

Toimitusjohtaja-isä kahlasi itse lukion läpi alle kahdeksikon keskiarvolla, mutta tsemppasi kirjoituksissa ja sai viiden laudaturin paperit. Kauppätieteiden maisteriksi Hienonen luki aikanaan Turun kauppakorkeakoulusta kolmessa ja puolessa vuodessa, kun motivaatio oli kohdallaan.(TE 27/2010)

Meri on jo jäätynyt. Arja Talma ui ympyrää avannossa ... Laiturilla alkaa jo tulla vilu. "Uin yleensä 60-80 vetoa"; Talma kertoo avannosta. Hän käy lähes aina avannossa ilman saunaa. (TE 42/2010)

Hyvä johtaja saa karismaattisia piirteitä, joissa on jopa jumalallisia viitteitä. Hän osaa puhua ja vakuuttaa. Tarvittaessa hän myötäilee kuulijoitaan ja puhuu heidät pyörryksiin.

Väitetään, että Lauri Kivinen osaa myöntää, ettei tiedä jotain asiaa, ja lisäksi hän osaa yhdistellä asioita ei-ilmeisellä tavalla. Kirjailija Kalle Isokallion mielestä Kivinen on melkein Jeesus. Lauri Kivinen ajaa Harley-Davidsonilla.(Te 19/2010)

Vaikka Apunen on tuntenut Kivisen vuosia, ei hän ole kuullut tältä henkilökohtaista mielipidettä mistään. Kun Kivinen puhuu samettisella veluuriäänellään, kuulijat vaipuvat transsiin , joka on eräänlainen aseeton horros. "Hän voitelee kuulijansa ympäripyöreyksien öljyssä." (Te 19/2010)

Toisaalta halutaan korostaa, että johtaja on ihan tavallinen ihminen. Tietynlainen vaatimattomuus ja nöyryys nähdään osana tätä.

Toimitusjohtajan työ on käytännön kokemukseen perustuva erikoistaitoja vaativa ammatti, jossa tekijän kyvykkyys määritellään näyttöjen perusteella.

Muurarin ja toimitusjohtajan maine rakentuu periaatteessa samalla tavalla: näytöt puhuvat puolestaan. (TE 35/2010)

"Parhaat ja menestyneimmät yritysjohtajat, joihin olen tutustunut, ovat aivan tavallisia ihmisiä", Levä sanoo. (TE 9/2010)

Lauri Lylyn työhuone SAK:n toimistolla on pitkänikäisen päässä. Se on kulmahuone, mutta koruttoman pieni. (TE 15/2010)

"Johtajaksi ryhtyvän oma näkymisentarve ei ole ensisijaista. Johtajan on opittava, että hänen onnistumisestaan voi mitata vain organisaation onnistumisen kautta. Tämä vaatii nöyryyttä." (TE 3/2010)

Myös hyvää johtamista koskevien instruktoiden perusteella piirtyy käsitys siitä, mitä hyvältä johtajalta edellytetään.

Mikko Helander korostaa, että johtajalla on oltava herkkyyttä ja sosiaalista älykkyyttä. Kommunikointitaitojen merkitys on äärimmäisen tärkeä. (TE 41/2010)

Henkilöstöjohtajien viesti on selvä: paras tapa taistella huonojen aikojen tuomaa epävarmuutta vastaan on avoin, rehellinen ja runsas viestintä. Pomojen pitää olla niin rehellisiä että se sattuu. Helppoa teoriassa, vaikeaa käytännössä. "Korostan, että esimiesten täytyy olla läsnä ja tavoitettavissa".... "Tärkeintä on kohdata ihmiset." (TE 3/2010)

Hyvä johtaja on usein mies. Sukupuoli tuodaan esiin sekä suoraan että piilotetummin, osana tekstin ja johtamisen kontekstia.

Suuren kokoushuoneen seinillä on pitkä rivi Keskon pääjohtajien muotokuvia. Miehiä kaikki. Keskon kahdeksanhenkisessä johtoryhmässä istuu Talman lisäksi toinen nainen, henkilöstöjohtaja Riitta Laitasalo. "En usko lasikattoon. Ainakaan minun työpaikoillani menestys ei ole ollut sukupuolisidonnaista. Kannattaa vain keskittyä omaan tekemiseen. Tytöttelyä kenenkään ei tietenkään tarvitse sietää", Talma sanoo. Hän uskoo, että naisjohtaja tulee työelämässä helpommin huomatuksi. (TE 42/2010)

Lehden keräämien tietojen mukaan suuri osa yrityksistä ei vaadi naisia ehdolle, kun johtotehtäviin haetaan uusia osaajia. Perustelu on vanha, tuttu ja kulunut fraasi: "Etsimme parasta osaajaa, emme miestä tai naista". (TE 43/2010)

"Ylimpään johtoon edenneet naiset ovat hyvin pitkälle omaksuneet miehisen johtamisen mallit ja kulttuurin",... "Naiset korostavat yhteistyötä ja tiimejä joka yhteydessä. Loputtoman pehmeä johtaminenkaan ei ole hyväksi, se voi pahimmillaan olla manipulointia." (TE 11/2010)

Hyvän johtajan ominaisuuksia kuvataan aineistossa monipuolisesti myös muutoin. Hyvään johtajaan liittyviä tekijöitä ovat osaaminen, vaatavuus, kokemus, osallistuminen, itsetuntemus, kuuntelun ja viestinnän taidot, aitous, lojaalius ja luottamus. Johtajan tehtävä määritellään palveluammattiksi.

Tahto, tietotaito, tehokkuus, tiimipelaaja. Keskon pääjohtaja Matti Halmesmäki tiivistää konsernin talousjohtajan vahvuudet neljään t:hen.... ...kuvaa Talmaa vaativaksi esimieheksi. "Hän odottaa huipputason työnjälkeä, mutta antaa alaisille yhtä paljon takaisin. Hän on myös lojaali omalle tiimille ja tukea voi odottaa ristiriitatilanteissakin" (TE 42/2010)

Kokemus tuo ihmiselle suhteellisuudentajua, kykyä erottaa isot ja pienet asiat. Johtajiksi tarvitaan myös ihmisiä, jotka ovat jo nähneet muutaman taantuman, joilla on ihmistuntemusta ja ihmisten ymmärtämistä. Kokenut voi aidosti tukea ja sparrata muita." Ja vielä kerran esimiestyön tärkeydestä: "Johtaminen on palvelutehtävä. Tämä kuulostaa kamalan kliseiseltä, mutta johtajan on oltava organisaationsa käytettävissä" (TE 3/2010)

Hän mainostaa itseään kolmen koon johtajaksi, joka kiertää, kuuntelee ja keskustelelee. "Sillä tavalla saan ideoita ja vien yhtiön linjauksia eteenpäin työntekijöille. Olen parhaimmillani toimiessani ihmisten parissa." (TE 33/2010)

"Heikkouksia on jokaisella aivan varmasti. Kaikilla huippujohtajillakin on niitä, mutta he tuntevat ne ja pystyvät kompensoimaan niitä esimerkiksi palkkaamalla oikeanlaisia ihmisiä lähipiiriin", Levä sanoo. ... "Hyvin itsensä tuntevat johtajat pystyvät ottamaan vastaan palautetta, eikä heidän tarvitse korostaa itseään", Levä sanoo. (TE 9/2010)

Ja vielä kerran esimiestyön tärkeydestä: "Johtaminen on palvelutehtävä. Tämä kuulostaa kamalan kliseiseltä, mutta johtajan on oltava organisaationsa käytettävissä." (TE 3/2010)

Jos esimies on aito ja osaa viestiä tavoitteensa rehellisesti, hän saavuttaa alaiensa arvostuksen. "Sitä, jota arvostetaan, myös kuunnellaan", sanoo Kuusela. (TE 43/2010)

... Esimiesten tulee vaatia tuloksia ja tarjota haasteita. Johtamisessa tulee kyetä tasapainoilemaan, käskyttämisen ja vaatimisen raja voi olla häilyvä. Tilannetaju on aina arvokasta pääomaa....Kaikkea tätä kehystää luottamus, jonka rakentaminen on johtamisen kulmakivi. Hyvän johtamisen kuvassa ei ole mitään yllättävää tai mystistä. Se sisältää vaikeita asioita, jotka kannattaa yhä suuremmalla syyllä ottaa vakavasti. (TE 17/2010)

Suomalainen hyvä johtaja on lisäksi luova, rehellinen, vahva, innostunut ja velvollisuudentuntoinen.

Kaksi kolmasosaa koko maailman toimitusjohtajista on sitä mieltä, että luovuus on tärkein johtamisen laadussa. "Johtamisessa luovuus on kokeilunhalua, innovaatioita, liiketoimintamallien nopeita muutoksia, tietoista." ... Mutta eivät suomalaiset kaikilta osin ajattele niin kuin johtajat muualla. Kansainvälisestä vastaajajoukosta 12 prosenttia piti rehellisyyttä tärkeimpänä johtamisvaateena. Suomalaisista näin ajatteli 30 prosenttia. (TE 22/2010)

Tai onhan suomalaisuuteen kuulunut palvova mieltymys nähdä koeteltu, vahva johtaja korvaamattomana. On myönnettävä, että ajatus puolijumalan,

tasavallan presidentti Urho Kekkosen korvaamisesta jollain ihmisellä hätkähdytti hourailuna ja pelotti liiki mahdottomana vastuuttomuutena (TE 35/2010)

Suomalainen johtaja ei sano käyttävänsä valtaa. Hän vaikuttaa, edistää asioita ja johtaa. "Miksi ihmeessä", kysyy vallan ja vuorovaikutuksen suhteesta tällä viikolla väitellyt Sari Kuusela, 50. "Ei voi johtaa, jos ei ole valmis käyttämään valtaa. Meillä suhtautuminen vallankäyttöön on negatiivista." / (TE 43/2010)

Suomi täyttyy innokkaista ja innostuneista johtajista, paljastavat nimitysuutiset. ... Innostunut-sana kertoo dynaamisuudesta ja energisyydestä, joka on kuitenkin sopivan hillittyä ja hallittua. Uusi johtaja ei ole riemuissaan (liian riehakasta suomalaiseen makuun) eikä onnellinen (liian pehmoa). (TE 29/2010)

... Suomalaiset ovat velvollisuudentuntoisia. Ylennykset on tähän asti otettu vastaan kun niitä on tarjottu. (TE 2/2010)

4.2.3.2 Hyvän Johtajan kyseenalaistaminen

Sanalla "johtaja" ja "johtajuus" ei ole abstraktia, kontekstista irrallista merkitystä. Sanat saavat erilaisen merkityksen joka kerta kun niitä käytetään. "Johtaja" ei ole vain asiantila: kun joku nimetään johtajaksi, syntyy tietynlainen käsitys maailmasta ja tällä käsityksellä on poliittisia seurauksia. (Alvesson & Kärreman 2000a, 142.)

Tietyt diskurssit voivat marginalisoida tärkeitä "ääniä" tai niiden takana olevia ongelmia. On tärkeää tehdä ero sen välillä, mikä on "tietämyksen" ja median rakentaman "totuuden" välinen suhde. (Breit 2010, 631.) Diskurssien välisiä valtasuhteita analysoitaessa kiinnitetään huomiota siihen, millaiset sosiaalisen todellisuuden jäsenystävät näyttävät olevan dominoivia analysoitavassa aineistossa. Aineistosta etsitään vahvoja, hegemonisen aseman saavuttaneita diskursseja. Mielenkiinto on kulttuurisissa itsestäänselvyyksissä eli jollain tavalla luonnollisiksi ja kyseenalaistamattomiksi totuuksiksi muotoutuneissa diskursseissa, jotka ikään kuin vievät tilan muilta diskursseilta. Hegemonisille diskursseille tyypillistä on yhtäläisyys eli samojen merkityssystemien toistuminen. Myös se, että joku diskurssi esiintyy itsestään selvänä ja vaihtoehdottomana, kuvastaa sen vahvuutta, muiden ikäänkin legitimoitavissa sen oikeutusta. Jaettuihin kulttuurisiin konventioihin vetoaminen uusintaa tehokkaasti hegemonisia diskursseja. (Jokinen & Juhila 1993, 76-80, 94.)

Edellä kuvattu Hyvän Johtajan Diskurssi on mediatekstien kautta tuotettu kuva johtajuudesta ja johtajista suomalaisessa yhteiskunnassa. Teksteihin sisältyy paljon henkilöiden haastatteluaineistoa ja suorina lainauksina esitettyjä kuvauksia, joista mielikuva hyvästä johtajasta yhdessä toimittajan tuottaman tekstin kanssa muodostuu. On mahdotonta tietää, kumman puhujan (toimittajan vai

haastateltavan) ääni diskurssissa puhuu: toimittajalla on vapaus editoida myös sitä, miten haastateltavan puhe esitetään. Riippumatta siitä, onko Hyvä Johtaja lehden linja vai haastateltavien käsitys johtajuudesta, se merkityksellistää käsitystä johtajasta ja johtajuudesta lukijakunnalle. Ääneen pääsee hyvä johtaja ja huono johtaja vaiennetaan.

4.2.3.3 Hyvän Johtajan dekonstruktio

Dekonstruktio on menetelmä, jota käytetään mm. kriittisessä feministisessä tutkimuksessa tarkasteltaessa maskuliinisuuden dominoivuutta. Dekonstruktio perusajatuksena on, että teksti kertoo yhtä paljon myös siitä, mistä se ei kerro. 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 vastakohtia. (Ahl 2008, 172-173.)

Dekonstruktioita voidaan pitää myös mielikuvituksellisena spekulatiiona, jonka lähestymistapa on torjua representaatio ja tekstin sosiaalinen merkitys. Teksti irrotetaan sosiaalisesta todellisuudesta, jolloin empiirisen työn tavoitteena ei olekaan esittää valideja todellisuuden representaatioita. (Alvesson & Kärreman 2000a, 143-144.)

Kritiikistä huolimatta käytän seuraavassa kriittisen diskurssianalyysin menetelmää eli dekonstruktioita hyvän johtajan representaation purkamiseen ja sen takana piileskelevän, vaiennetun huonon johtajan esiin nostamiseen. Kuten tutkimuksen alussa oletin, aineistossa nostettiin esiin hyvin vähän huonon johtajan ominaisuuksia tai ylipäätään huonoa johtamista. Hyvän johtamisen diskurssi on selkeästi dominoiva ja sen vastakohtien näkyväksi tekeminen vaatii tekstin purkua. Tämän menetelmävalinnan perusta on se, että voimme ymmärtää asiasta jotain vain sen kautta, mitä se ei ole.

Dekonstruktio perustuu osittain myös kielitieteelliselle taustalleni. Dekonstruktio koostuu hyvää johtamista koskevista adjektiiveista, metaforista sekä verbeistä. Poimin tekstistä hyvää johtajaa kuvaavat ilmaisut ja annan niille vastakohtat. Vastakohtia käyttämällä syntyy kuva huonon johtajan vaietusta olemuksesta. Alla oleva listaus on lyhennelmä vastakohtalistauksesta (koko listaus liitteessä 3).

Hyvä johtaja: kuvailusanat	Vastakohtat
aikaansaava	aikaansaamaton
aito	epäaito
ei liian väritön / harmaa	väritön / harmaa
energinen	väsähtänyt
esimerkillinen	ei voida ottaa esimerkiksi
etulinjassa	taustassa, suojassa

helposti lähestyttävä	vaikea lähestyä
herkkyys	kovuus
hillitty	riehakas
huumorintajuinen	huumorintajuton
hyvää tarkoittava	pahantahtoinen
innostunut	lannistunut
jalat maassa	jalat irti maasta
johdonmukainen	epäjohdonmukainen
jämäkkä	löysä
karismaattinen	tavallinen
kohtelias (aidosti)	epäkohtelias (todella)
kokenut	kokematon
korrekti	epäkorrekti
kyvykäs	kyvytön
lojaali	epälojaali
luotettava	epäluotettava
lämmin	kylmä
miellyttävä	epämiellyttävä
määrätietoinen	harhaileva
notkea	jäykkä(niskainen)
nöyryys	ylpeys
oikeudenmukainen	epäoikeudenmukainen
perusluonteeltaan positiivinen	perusluonteeltaan negatiivinen
pätevä	epäpätevä
päätäväinen	jahkailija
rehellinen	epärehellinen
reilu	epäreilu, puolueellinen
riskinottaja	riskin välttjä
rohkea	arka, pelkuri
solidaarinen	epäsolidaarinen
sosiaalisesti älykäs ja taitava	sosiaalisesti tyhmä ja kömpelö
sovitteleva	riitaisa
suoraselkäinen	moraaliton, periaatteeton
tahto (rautainen)	tahdoton
tasapainoinen	tasapainoton
tasapuolinen	epätasapuolinen
tehokkuus	tehottomuus
vaatimaton	pöyhkeä
vahva	heikko

4.2.3.4 Dekonstruktio tuottama huono johtaja

Kuvaan seuraavassa, millaisena dekonstruktio huonon johtajan paljastaa. Kuvaus on tehty poimimalla hyvän johtajan edellä kuvatun dekonstruktion paljastamat vastakohtat mielivaltaisesti lauseiksi. Tällä tavoin paljastuu esimerkinomaisesti neljä erilaista huonoa johtajaa.

Ensimmäinen huono johtaja on pahantahtoinen ja perusluonteeltaan negatiivinen. Hän on pöyhkeä, epäluotettava, kylmä ja epälojaali. Hän hermostuu helposti eikä hänellä ole paineensietokykyä. Hän on kielteinen, riitaisa, huumorintajuton, tasapainoton ja ylpeä. Hän haluaa korostaa itseään, päteä ja olla

esillä. Hän ei viesti eikä kommunikoi ja pitää itseään herrana. Puhuessaan hän puhuu kovaa ja kulmikkaasti, ei ota vastaan kritiikkiä eikä pysty myöntämään tietämättömyyttään.

Toinen huono johtaja ei tee päätöksiä eikä johda. Hän vetäytyy taustalle, on poissa. Hän on arka eikä käytä valtaa. Hän on johtajana aikaansaamaton, epäjohdonmukainen ja tehoton. Henkilönä hän on väritön, alakuloinen ja lannistunut. Hän ei ole kiinnostunut toimialastaan tai tuotteista. Hän on tahdoton jahkailija, joka ei anna palautetta ja välttää riskejä. Hän antautuu, jättää sanomatta ja vetkuttelee. Hän ei osaa vaatia eikä tee tulosta. Hän on heikko ja yksintekijä.

Kolmas huono johtaja on epärehellinen ja epäreilu. Hän ei siedä erilaisuutta ja hyökkää. Hän ei perustele päätöksiä ja teeskentelee, on epäaito. Hän ei ota ihmisiä huomioon ja on epäaito. Hän on toimissaan liiankin nopea, ei mieti ja haluaa nopeita ratkaisuja. Hän ei kuuntele ja häntä on vaikea lähestyä. Hän ei anna toisten puhua. Hän on periaatteeton, moraaliton ja hänestä saatu kuva on tahraantunut. Hän ei rasita itseään. Hän ei arvioi omaa työtään tai opi omista virheistään. Hän ei ole esimerkillinen ja häneltä puuttuu selkäranka.

Neljäs huono johtaja on epäpätevä eikä hänellä ole tietotaitoa. Hän on epäkorrekti, sivistymätön ja sosiaalisesti kömpelö. Hän ei osaa esiintyä eikä pidä silmiään auki. Hän on laiska ja ala-arvoinen amatööri, joka on ammattitaidoton eikä häntä arvosteta. Hän on tyhmä ja tavallinen sekä kokematon. Hänellä on jalat irti maasta eikä hän tunne itseään. Hän ei kehity tai paranna suoritustaan. Hän ei osaa yhdistellä asioita tai lukea ihmisiä ja tilanteita.

Edellä kuvatuista huonoista johtajista ensimmäisessä ja kolmannessa voidaan tunnistaa tyrannimaisen johtamisen (mm. Ashforth 1997), väärinkäyttävän esimiestyön (mm. Tepper 2007), destruktiivisen johtamisen (mm. Einarsen et al. 2007) sekä rajoittavan johtamisen (Schilling 2009) piirteitä. Ensimmäisessä ja kolmannessa huonossa johtajassa on myös narsistisia piirteitä (mm. Rosenthal & Pittinsky 2006) sekä neuroottisia käyttäytymistyyplejä (Kets de Vries 1986).

Edellä toisena kuvatun huonon johtajan kohdalla paljastuu hylätyn johtamisen (Schilling 2009), laissez-faire johtamisen (mm. Einarsen et al. 2007) ja passiivisen johtamisen välttämisen (Schilling 2009) piirteitä. Toisen johtajan toimintaa leimaa depressiivisen sekä erillisyyden ja ulkopuolisuuden neuroottinen tyyli (Kets de Vries 1986). Kolmannessa johtajassa esiin tulee myös työpaikkakiusaajan (esim. Zapf 1999) ja epäeettisen johtajan (mm. Treviño et al. 2000) piirteitä. Neljännen huonon johtajan keskeinen tekijä taas on yleinen osaamisen ja johtamiskompetenssien puute.

Mielikuvituksellisuudestaan ja tietynlaisesta mustavalkoisuudestaan huolimatta tämä dekonstruktio tuo esiin sen, että huono johtaja ja huonon johtamisen tyypit ovat implisiittisesti läsnä kun johtamisesta puhutaan. Huono johtaja vaietaan ja marginalisoidaan mutta hän on kuitenkin läsnä.

4.2.3.5 Kriittinen diskurssianalyysi: yhteenveto

Kriittisen diskurssianalyysin tavoite tässä tutkimuksessa oli tuoda vastaus siihen, mihin tulkitsevan diskurssianalyysin jälkeen jäin: kuvata ja kriittisesti tulkita se, mitä piilotettua hyvän johtajan dominoivan diskurssin takana on. Analyysin kautta vastaan viidenteen ja viimeiseen tutkimuskysymyksen eli siihen, millaisia kriittisiä tulkintoja johtajan representaatioista voidaan tehdä huonon johtajan ja johtamisen tunnistamisen ja tunnustamisen näkökulmasta.

Dekonstruktion kautta tuotettu kuva huonosta johtajasta vastaa niitä tuloksia, joita teoreettisessa kirjallisuudessa ja tutkimustiedossa esitetään. Huonon johtajan prototyypit sekä myös muut huonon johtamisen luokittelut löytyvät kuitenkin lähinnä vaiettuina ja toissijaisina. Se, että ne ovat piilossa ja marginaalisia, nousten esiin lähinnä hyvän johtajan ominaisuuksien korostuksena ja poikkeuksen vahvistavana sääntönä, on olennaista tiedostaa. Vaikka huono johtaja tunnistetaan, hänestä ei puhuta. Huonoa johtamista ei tunnusteta eikä haluta tunnustaa. Kyse on vallankäytöstä ja todellisuuden uusintamisesta halutunlaisena.

Ylläpitämällä hyvän johtajan diskurssia luodaan vallitsevaa käsitystä siitä, mikä on totta: diskurssilla on representationaalista kuvausvoimaa. Hyvän johtajan diskurssin dominoivuus vahvistaa ja toistaa siinä esitettyjä yli-inhimillisiä, sotilaallisia, miessukupuolelle ominaisia ja monella tavoin saavuttamattomissa olevia ihanteita. Ihanteiden olemassaolo ei ole huono asia, koska se voi johtaa niiden tavoittelemiseen. Jos kuitenkin vain hyvistä johtajista puhutaan, vaarana on huonon johtamisen olemassaolon kieltäminen. Medialla on keskeinen asema muokata käsitystämme myös johtamisesta ja johtajista.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksella on kaksi keskeistä tulosta: ensinnäkin tutkimus on tuottanut huonoa johtamista koskevan teoreettisen käsitteistön ja kirjallisuuden synteessin, jonka keskeinen osa on huonon johtamisen elementtien määrittely. Synteessin ytimessä ovat johtajaan itseensä liittyvät tekijät. Toiseksi, tutkimuksen tuloksena on syntynyt kuvaus ja laadullinen selitys siitä, miten huono johtaja yhdessä johtamisen diskurssissa representoituu sekä mitä seurauksia tällä representaatiolla on. Kokonaisuudessaan tuloksissa on siis kyse huonon johtamisen tunnistamisesta ja tunnustamisesta.

5.1 Huonon johtajan tunnistaminen

Huonoa johtamista koskevaa tutkimusta on tehty melko paljon eri näkökulmista ja tavoittein. Teoreettisten viitekehysten⁴ vertailun ja synteessin kautta huono johtaja määrittyy narsistiseksi, egoististen motiivien ajamaksi henkilöksi, jonka ajattelua ja toimintaa ohjaavat oma etu ja intressit. Huonon johtajan mieltä hallitsee vihan ideologia, kateus ja pelko. Huonolla johtajalla on heikko tai vaillinainen itsetunto ja hänellä on ylikorostunut vallan ja aseman tarve. Huonolta johtajalta puuttuu kyky itsesäätelyyn ja tunteiden käsittelyyn sekä oman toiminnan arviointiin. Huonon johtajan käyttäytymisestä ja toiminnasta heijastuu ylimielisyys ja omien kykyjen yliarviointi. Huono johtaja on epäaito ja hänellä on heikko moraalit. Huonolta johtajalta puuttuu myös kyky empatiaan ja toisten arvostamiseen.

Tutkimuksen lähtökohtana on oletus johtajan keskeisestä roolista huonon johtamisen syntymisessä. Tämän lähtökohdan mukaan johtamista ei synny ilman johtajaa, hän on johtamistoiminnan primus motor. Muita huonoa johtamista selittäviä tekijöitä ovat teoreettisessa kirjallisuudessa johdettavat (alaiset) sekä

⁴ Yhteenveto ks. luku 3.3

johtamiskonteksti, johon kuuluu asian, tilanteen ja muun välittömän kontekstin lisäksi ympäröivä yhteiskunta, toimiala, taloudelliset suhdanteet, kulttuuri ja jopa globaali toimintaympäristö.

Aineiston sisällönanalyysin perusteella voi todeta, että johtajaan, johtamiskontekstiin ja johdettaviin liittyvät tekijät ja selitykset ovat toisiinsa kietoutuneita. Sama teksti nostaa esiin useamman kuin yhden, jopa kaikki nämä kolme tekijää. Aineistossa ja sen muodostamassa diskurssissa johtajaa ei nosteta keskeiseksi tekijäksi vaan yhdeksi, olosuhteiden ja ympäristön ehdoilla toimivaksi elementiksi huonossa johtamisessa. Johtamisen osatekijöitä – johtajaa, johdettavia ja johtamiskontekstia – ei siis voida täysin erottaa toisistaan tai tarkastella toisistaan erillisinä. Niiden interaktiivisuus aineistossa kertoo siitä, että johtamisesta puhuttaessa kuvataan aina implisiittisesti yhtä tai useampia näistä tekijöistä. Kun johtaja kuitenkin on johtamistoiminnan edellytys, on siis mahdollista tehdä myös sellainen johtopäätös, että huonosta johtamisesta puhuttaessa puhutaan implisiittisesti myös huonosta johtajasta.

Empiirisen aineiston analyysin perusteella voidaan todeta myös, että teoreettisessa kirjallisuudessa esitetyt huonon johtamisen osatekijät yleensä tunnistetaan. Niistä kerrotaan jonkin verran eksplisiittisesti mutta vieläkin enemmän implisiittisesti. Huonoja johtajia sen sijaan johtamista koskevassa diskurssissa ei eksplisiittisesti esiinny. Huonojen johtajien ominaisuuksia tunnistetaan käsitteellisesti (esimerkiksi narsismi, epäaitous /epäautenttisuus, omien etujen ajaminen) mutta niitä ei tunnusteta omiksi tai olemassa oleviksi. Sen sijaan johtajaa koskeva diskurssi on ensisijaisesti hyvän johtajan diskurssi, jossa johtaja representoidaan monella tavoin sankariksi. Huono johtaminen ja huono johtaja siis tunnistetaan mutta ei tunnusteta, tehdä näkyväksi tai nosteta keskusteluun.

Huonon johtamisen selityksiä voidaan tulkita legitimoinniksi. Tällainen legitimoiva ajattelu toistuu myös tämän tutkimuksen johtamisen diskurssissa. Erilaisia tekstuaalisia strategioita voidaan käyttää legitimoimaan toimintaa ja sen seurauksia. Auktoriteettiin vetoamisen avulla voidaan vedota perinteisiin, tapoihin, lakeihin ja institutionaalista auktoriteettia edustaviin henkilöihin. Rationalisointi puolestaan tarkoittaa vetoamista toiminnan etuihin tai hyödyllisyyteen. Moraalinen arvotus on keino legitimoida vetoamalla tiettyihin arvojärjestelmiin. Neljäs legitimoinnin keino on mythopoesis, jossa legitimointi tapahtuu narratiivien avulla: kertomalla tarinoita tai rakentamalla narratiivisia rakenteita vedotaan menneeseen tai tulevaan. Myös normalisointi – vetoaminen ilmiöiden tai tekojen ”normaaliuteen” tai ”luonnollisuuteen” on keino legitimoida. Tietyille genreille, erityisesti liike-elämän uutisille, on tyypillistä käyttää legitimoinnin strategioita. Niiden avulla nostetaan toisia näkökulmia ja ääniä esiin ja vastaavasti vaiennetaan muita. (Vaara & Tienari 2008 985-991; Breit 2010, 622.)

Johtaja on johtamisen keskeisin toimija. Jokainen johtaja on vastuussa omasta käyttäytymisestään itse. Huonon johtamisen syiksi esitetään erilaisia johdettaviin ja kontekstiin liittyviä tekijöitä sekä johtajan itsensä persoonallisuuteen liittyviä, ikään kuin lieventäviä asianhaaroja. Mielestäni johtajaan liittyvien kysymysten esiin nostaminen ja niiden aito arviointi on ainoa keino estää huonon johtamisen syntymistä ja säilymistä työyhteisöissä. Tunnistamisen lisäksi tarvitaan tunnustamista.

5.2 Keinoja välttää huonoja johtajia ja huonoa johtamista

Tieteellisessä kirjallisuudessa esitetään paljon ehdotuksia siihen, miten huonosta johtamisesta voidaan siirtyä kohti parempaa ja miten huonoa johtamista voidaan ehkäistä.

Johtamisen potentiaalisen epäonnistumisen tärkein yksittäinen tekijä on johtajan luonne, joka on myös vaikein määritellä. Johtajan luonne rajoittaa tai suistaa raiteiltaan hänen uransa. Luonne myös määrittelee sen, miten johtaja johtaa organisaatiota, vaikka tietämyksellä ja taidollakin on merkitystä. Mitä korkeammalle yrityksessä pääsee, sitä keskeisempää on tuntee ja tiedostaa itsensä johtamisen kehittämisen näkökulmasta. (Burke 2006, 91.)

Johtajien valinta on siis paitsi merkittävä, myös kauaskantoisia vaikutuksia tuottava asia organisaatioille. Sellaisten johtajien valinta, jotka osoittavat korkeaa integriteettiä ja käyttäytymistä työssään – sen sijaan, että he palvelisivat omia tarkoitusperiään ja käyttäisivät toisia hyväksi – on olennaisen tärkeä mutta vaikea haaste. Integriteettiä koskevissa mittauksissa voi usein teeskennellä. Sosiaalista vastuuta mittaavilla menetelmillä johtajavalinnoissa sekä rakentamalla organisaatio tukemaan eettistä johtamista voidaan estää despoottisen johtamisen syntymistä. Näitä rakennusmenetelmiä ovat sellaisten suoritusmääritysten ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen, jotka tukevat nimenomaan eettistä johtamista. (De Hoogh & Den Hartog 2008, 308; O’Connoret al. 1995, 550; Andrews 1989, 104.)

Organisaatioiden tavoitteena on tunnistaa etukäteen ja välttää sellaiset johtajat, joilla on todennäköisesti destruktiivisen käyttäytymisen taipumuksia sekä sellaiset ympäristöt, joissa destruktiivinen käyttäytyminen saa suotuisan kasvualustan (Illies & Reiter-Palmon 2008, 268). Eettisen johtamisen ja luottamuksen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat altruismi, hyväntahtoisuus, oikeudenmukaisuus ja kunnioitus (Takala 2010, 62). Eettisen johtamisen edistämisen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat johtajien valinnan lisäksi roolimallien tarjoaminen, koulutus sekä organisaation kulttuuri ja sosiaalistaminen. Rekrytoinnin jälkeen organisaatio voi varmistaa eettisen johtamisen kehittämisen roolimallien avulla. Koulutuksen keinoin voidaan edistää moraalista ajattelua ja

tietoisuutta eettisistä näkökohdista sekä edistää kommunikaatiotaitojen kehittymistä. Organisaatiokulttuurissa keskeisiä eettisyyttä tukevia tekijöitä ovat palkitsemis- ja arviointijärjestelmät. Johtajien ympäröiminen eettisellä ympäristöllä voi olla tehokas tapa rajoittaa destruktiivista käyttäytymistä organisaatioissa silloinkin kun johtajilla on itseen liittyvä arvomaailma. (Illies & Reiter-Palmon 2008, 267; Brown & Treviño 2006, 609-610; Brown, Treviño & Agle 2005, 327-328; Treviño et al. 2006, 963-966; Howell & Avolio 1992, 52.)

Destruktiivista johtamista voidaan ehkäistä paitsi johtajien valinnalla ja kehittämisellä, myös alaisten voimaannuttamisella sekä organisaation kehittämisen kautta. Ensisijaista on tunnistaa potentiaalisesti destruktiiviset johtajat rekrytointitilanteissa. Voimaannuttamista voidaan edistää tukemalla kulttuuria, jossa yhteistyöllä ja työntekijöiden aloitteilla on keskeinen rooli. Siten säilytetään tasapaino ja kontrolli autoritaarisen vallan suhteen. Organisaation tasolla on tarpeen luoda riittävää valvontaa, jonka avulla destruktiiviseen johtamiseen voidaan puuttua. Myös toimivien palkitsemis- ja rankaisujärjestelmien rakentaminen luo eettistä organisaationalista kontekstia. (Padilla et al. 2007, 189-190; Toor & Ofori 2009, 544.)

Moraalista ei useinkaan puhuta organisaatioissa. Yksittäiset johtajat pohtivat moraalin näkökulmaa työssään mutta eivät keskustele siitä toisten johtajien kanssa. Sen tuleminen "ulos kaapista" ja tunnustaminen tärkeäksi johtamisen osaksi olisi johtamisen kehittämisen kannalta tärkeää. Yhteinen keskustelu luo sosiaalisia käytänteitä ja normeja, joihin sitoudutaan ja joiden rikkomista vältetään. Avoin keskustelu ja foorumit, joilla sitä käydään, tuo moraalin ja sen huomioimisen osaksi organisaation kulttuuria. Samalla myös tarkentuvat ja käytännöllistyvät ne yleiset sosiaaliset ja kulttuuriset konventiot, joita toimijoilla moraaliiin liittyen on. (Waters & Bird 1987, 18-20.) Moraalisen kehittymisen lähde on kyvyssä nähdä, hyväksyä ja integroida erilaisia näkökulmia, mikä on myös opittavissa oleva taito (Howell & Avolio 1992, 52).

Johtajat tarvitsevat uusissa, moninaistuneissa rooleissaan paljon taitoja. Heidän on osattava tunnistaa, ikään kuin diagnosoida, ryhmien ja yksilöiden tilannetta ja pystyä puuttumaan näiden prosesseihin. Johtajilla on oltava kompetenssia ratkaista konflikteja tavalla, joka ei ole uhkaava tai puolustautuva. Keskeinen väline rooleista selviytymisessä ovat tehokkaat ja toimivat kommunikointitaidot. Myös käsitystä itsestä ja itsetuntemusta on syytä kehittää: johtajien on oltava tietoisia omasta käyttäytymisestään muutosprosesseissa voidakseen auttaa toisia selviämään niistä. "Pehmeiden taitojen" kehittäminen voi auttaa johtajia käsittelemään tunteitaan kiusaamiseen sortumista paremmilla tavoilla. Niiden kehittämisen kautta johtaja voi helpommin havaita toisten emotionaaliset tarpeet ja tunteet ja huomioida ne käyttäytymisessään. (Sheehan 1999, 65-66; Van Velsor & Leslie 1995, 70; Clements & Washbush 1999, 175.)

Tulevien johtajien koulutuksessa tulisi huomioida kyky asettua alaisten asemaan: ymmärtää ne oikeat keinot, joilla heidät saa sitoutumaan tavoitteisiin ja nähdä tilanne myös johdettavien kannalta. Eettinen johtaja ei käytä manipulatiivista kommunikaatiota tai väärinkäytä retorisia keinoja. Eettiseen johtamiseen kuuluvat tasapainoiset valta-asetelmat ja altruistiseen motivaatioon perustuva palveleva johtajuus (servant-leadership). Johtamiseen liittyvät haasteet tulisi nähdä inhimillisen kasvun ja ennen kaikkea oppimisen mahdollisuuksina. (Takala 2006, 20.)

5.3 Hyvän johtajan minimivaatimukset

Tutkimukseni tuloksena huono johtajan keskeisiksi ominaisuuksiksi tiivistyvät teoriakirjallisuuden perusteella tehdyssä yhteenvedossa seuraavat tekijät:

- narsismi
- egoistiset motiivit: oma etu ja intressit
- vihan ideologia, kateus ja pelko
- heikko/vaillinainen itsetunto
- ylikorostunut vallan ja aseman tarve
- itsesätelyn puuttuminen (ml.tunteet)
- oman toiminnan arviointikyvyn ja/tai -halun puuttuminen
- epäaitous /epäautenttisuus
- ylimielisyys ja omien kykyjen yliarviointi
- heikko moraal
- epärehellisyys
- empatian ja toisten arvostamisen puute

Jos oletetaan, että nämä ominaisuudet ovat todellakin huonon johtajan ydinelementtejä, niiden vastakohtien kautta on mahdollisuus hahmotella yleisempää hyvän johtajan minimivaatimustasoa. Hyvä johtaja on siis aito, rehellinen ja empaattinen. Hyvän johtajan motiivit ovat altruistisia eikä hän ajattele omia etujaan. Hänellä on terve ja tasapainoinen itsetunto ja positiivinen asenne. Hän kykenee arvioimaan omaa toimintaansa ja kykyjään. Hyvä johtaja pystyy säätelemään tunteitaan ja käyttäytymistään. Hänellä on korkea moraal sekä terve suhde asemaansa johtajana ja vallankäyttäjänä.

Eettiset johtajat ovat rehellisiä, välittäviä ja periaatteellisia yksilöitä, jotka tekevät tasapuolisia ja tasapainoisia päätöksiä. Eettisellä johtajalla on integriteettiä ja altruistiset motiivit. Eettiset johtajat puhuvat usein alaisilleen eettisyydestä, asettavat selkeät eettiset standardit ja käyttävät palkintoja ja rangaistuksia huolehtiessaan siitä, että standardeja noudatetaan. Eettiseen johtamiseen liittyy

selkeä proaktiivinen ote eettisyyden kehittämiseen ja luomiseen suhteessa alaisiin ja työyhteisön kontekstiin. Eettinen johtajuus ei ole vain puhetta: johtajan toimivat itse standardien mukaisesti ja ovat proaktiivisia roolimalleja eettisestä käyttäytymisestä. (Brown & Treviño 2006, 597, 600; van den Akker, Heres, Lasthuizen & Six 2009, 116.) Hyvä johtaja on siis ennen kaikkea eettinen johtaja.

5.4 Huonon johtamisen tunnustamisen merkitys

Kaikki johtamiskäyttäytymisen muodot saavat legitimitteettinsä ja uskottavuutensa johtajan moraalisisista arvoista ja suoraselkäisyydestä (integrity). Jos johtajan integriteetti on kyseenalainen, kaikki hänen yrityksensä vaikuttaa alaisiin – olivatpa miten jaloja, hyvin suunniteltuja ja artikuloituja hyvänsä – ja siirtää heitä kohti organisaation tavoitteita epäonnistuvat. Ilman eettistä johtajuutta organisaatiot menettävät pitkän aikavälin toimivuuden ja niistä tulee sieluttomia rakenteita. (Kanungo 2001, 258.)

Eettisen johtamisen ja johtajaa kohtaan tunnetun luottamuksen kannalta on tärkeää, että johtaja täyttää ne odotukset, joita alaisilla hänen toimintaansa kohtaan on. Ihmisillä on eettisestä johtamisesta käsitys, eräänlainen kognitiivinen prototyyppi, jonka ominaisuudet täyttäessään johtajan koetaan luotettavaksi. Johtajien on siis tunnettava nämä odotukset ja alaistensa arvomaailma. (van den Akker et al. 2009, 117-118.)

Johtajilla ei ole oikeutta rikkoa moraalisia sääntöjä. Johtajuudessa ei ole mitään sellaista ominaisuutta, joka heikentäisi johtajiin kohdistuvia moraalisia vaatimuksia. Itse asiassa juuri johtajuuteen liittyvien piirteiden merkityksen takia johtajilta voidaan odottaa tässä suhteessa enemmän kuin toisilta. (Price 2008, 487.) Suoraselkäinen ja avoin, miellyttämisyriyksille neutraali johtaja on hyvä esimerkki alaisilleen: häntä on vaikea manipuloida ja eettisen esimerkkinsä avulla hän saa aikaan eettistä toimintaa myös alaisissaan. Manipulointiyritysten torjuminen ja johtajan oma avoin kommunikointi asettavat mallin myös alaisten sopivina pidetyille kommunikointi- ja vaikuttamiskeinoille. (Offermann 2004, 59-60.)

Ne organisaationaliset johtajat, jotka käyttäytyvät väärin työntekijöitä kohtaan eivätkä pysty luomaan järjestelmiä ja kulttuureita, joissa työntekijät ovat valtaannutettuja toimijoita, eivät ole johtajuuden arvoisia. Kun johtajat toimivat organisaationalisina terroristeina, joko ilkeyttään tai osaamattomuuttaan, heidän alaisinaan toimivat työntekijät kunnioittavat parhaiten omia moraalisia velvoitteitaan vaatimalla johtajat vastuuseen. (Caldwell & Canuto-Carranco 2010, 168.) Vaatimalla huonojen johtajien ja huonon johtamisen tunnustamista vaaditaan samalla vastuullisuutta ja ongelmiin tarttumista. Jos emme tunnusta huonon johtamisen olemassaoloa vaan piilotamme sen ideaalien ja mielikuvien taakse, vaiennamme ilmiön, jolla on merkitystä työn ja työelämän laadulle.

Puheella rakennetaan sosiaalista todellisuutta ja merkityksellistetään asioita. Diskurssit muokkaavat käsityksiämme puheena olevista asioista ja ilmiöistä. Diskurssien avulla nimetään ja hierarkisoidaan, nostetaan esiin ja jätetään sivuun ilmiöitä ja ihmisiä. Representaatio on vaikutusvaltaista merkityksenantoa. (Pietikäinen & Mäntylä 2009,56.)

Kielenkäytön avulla voidaan tuottaa representaatioita, jotka palvelevat niitä käyttävien ryhmien intressejä. Kyse on siten vallankäytöstä. Valtasuhteet yhteiskunnassa ovat sidoksissa siihen, että jotkut todellisuutta koskevat merkitykset ovat vallitsevassa asemassa toisiin nähden. Nämä merkitykset eli kulttuuriset ideologiat ovat yhteisesti hyväksytyjä käsityksiä, joita pidetään itsestään selvinä. Niiden avulla kuitenkin tuetaan vallitsevia valtasuhteita. Diskursiivisesti muotoutuvilla mielikuvilla on keskeinen rooli näiden itsestään selvyksien syntymisessä, jolloin uutisointiakaan ei voida pitää objektiivisena tiedonvälittämisenä. (Siltaja & Vehkaperä 2011, 219-220.)

Huonon johtamisen ja huonojen johtajien vähentämiseen ei riitä se, että tieteellisesti ilmiötä on tutkittu paljon ja monista eri näkökulmista. Mielestäni ei riitä myöskään se, että tiedämme keinoja välttää huonoa johtamiskäyttäytymistä tai että tunnistamme käsitteellisesti sen osatekijöitä. Hyvästä johtajasta ja hyvästä johtamisesta ei saa muodostua itseänselvyyttä, jolla virheet ja kehittämisen kohteet piilotetaan. Huonoa ei saa tehdä hyväksi puhumalla. Huono johtaja pitää ottaa puheeksi ja paljastaa.

6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkimus on rakenteeltaan kaksiosainen, koostuen kirjallisuuskatsauksesta ja sen yhteenvedosta sekä empiirisestä osasta analyyseineen. Arvioin tutkimuksen luotettavuutta näiden osien osalta erikseen.

Tutkimuksen teoriaosa rakentuu tieteellisten artikkelien perusteella. Kirjallisuutta koskeva rajaus on tietoinen, koska tutkijana olen halunnut mahdollisimman monipuolisen ja tuoreen teoreettisen perustan, jonka kautta voin kuvata eri näkökulmia, rajoittumatta mihinkään tiettyyn tutkimussuuntaukseen. Teoriaosuuteen ei myöskään ole sisällytetty kaikkia niitä teoreettisia lähestymistapoja, joita huonon johtamisen tutkimuksessa on syntynyt ja kehitetty. Tutkimus on pro gradu -tutkimus, jonka laajuus asettaa sille tietyt raamit eivätkä kaikki tutkimussuunnat olisi mahtuneet tähän raamiin. Teoreettiseen pohdintaan on kuitenkin sisällytetty keskeiset tutkimukselliset näkökulmat, joiden valinnan näkökohtana on ollut erityisesti tutkimuskysymysten - johtajaan liittyvien huonon johtamisen tekijöiden määrittelyn - kannalta relevantti tieto.

Teoreettisten tutkimusnäkökulmien ryhmittely neljään kategoriaan on osittain keinotekoinen. Kategorioiden väliset rajat eivät ole täsmällisiä, koska esimerkiksi karismaattiseen johtamiseen liittyy vallankäyttö eikä sitä ole sisällytetty valtakategoriaan despottisen ja tyrannimaisen johtajuuden kanssa. Kategorioissa on siis päällekkäisyyttä. Kyse on kuitenkin jäsenyyksestä, jonka avulla monipuolista ja osittain sekavaa kenttää on tätä työtä varten pyritty yksinkertaistamaan. Kirjoittaja tiedostaa tämän yksinkertaistamisen seurauksena mahdollisesti syntyvän kritiikin mutta ei katso sen olevan työn lopputuloksen kannalta ratkaisevaa.

Johtajaan keskittyvien, huonoa johtamista koskevien selitysten esiin nostaminen on vastoin monen aiemman tutkimuksen perusteluja. Ne rakentuvat sille, että johtaminen on aina vaikuttamista johonkin, jolloin myös kohteella on merkitystä lopputuloksen kannalta. Tutkimuksen lähtökohtana on kuitenkin ajatus

siitä, että ilman johtajan itsensä toimintaa mitään johtamiskäyttäytymistä ei syntyisi. Johtaja on tekijä, jonka poistamalla johtamisyhtälöstä ikään kuin tulee epäyhtälö. Toisaalta, ratkaisemalla ensin johtajaan liittyvän ensisijaisen muuttujan, on mahdollista siirtyä myös seuraaviin muuttujiin.

Tutkimuksen empiirinen osa on aineistoon perustuvaa laadullista tutkimusta. Aineiston valintaa tässä tutkimuksessa voidaan kritisoida aiheen näkökulmasta. Talouselämä -lehden käyttäminen aineistona väistämättä rajaa analysoidun diskurssin ja voi jättää pois sellaisia huonoa johtajaa ja huonoa johtamista koskevia asioita, jotka voisivat olla merkityksellisiä. Aineistona käytetty julkinen mediateksti on lisäksi journalistisen etiikan, tapojen ja normistojen rajoittama. Tämän rajoituksen takia selkeimmät huonoa johtajaa ja hänen toimintaansa koskevat havainnot eivät varmaan pääse esiin. Tutkimusaineiston valinnassa olisi voitu käyttää myös haastatteluja tai erilaisia kyselyjä, joiden kautta olisi ollut mahdollista koota toisenlainen, julkisuusrajoitteista vapaa aineisto. Toisaalta on perusteltua käyttää aineistona sellaista tekstiä, jota voi olettaa suuren osan johtajista Suomessa jossain vaiheessa uraansa ja jossain määrin lukevan: lehdessä käytävän diskurssin vaikuttavuusalue on siten johtamisen ja sen kehittämisen kannalta suuri. Vaihtoehdoisen ja mielenkiintoisen lähestymistavan olisi tuonut myös valinta käyttää aineistona huonoa johtamista koskevaa teoreettista kirjallisuutta itsessään. Kirjallisuus ei kuitenkaan ole kulttuuritaustaltaan suomalaista, joten diskurssianalyysin soveltaminen menetelmänä ei olisi soveltunut ko. aineistoon, koska se edellyttää yhteiskunnallisen ja kulttuurisen kontekstin tuntemista.

Diskurssintutkimuksen tuloksia voidaan arvioida kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten tapaan: vastaavuuden, uskottavuuden, siirrettävyyden ja pysyvyyden näkökulmista. Tutkimuksen vastaavuudella ja uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tulokset ovat siinä mielessä todenmukaisia, että ne nousevat aineistosta ja ne hyväksytään mahdollisina (vaikka niistä oltaisiin eri mieltä). Tutkimustulosten vastaavuus tuo tuloksille uskottavuutta. Tutkimuksen vastaavuus ja uskottavuus syntyvät tutkimusprosessin rehellisen ja avoimen toteuttamisen ja kuvaamisen kautta. Laadullisen aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen: luokittelujen perusteet tulisi kertoa ja perustella. Myös tulosten tulkinnat on perusteltava. Tutkimuksen teoriataustan, analyysimenetelmien ja tutkimuskysymysten tulee niveltä perustellusti toisiinsa. Tutkijan tulee myös tehdä selväksi ja reflektoida oman asemansa, lähtökohtiensa ja sitoumustensa vaikutus. Tutkimuksen sovellettavuus ja siirrettävyys tarkoittavat tulosten hyödynnettävyyttä ja merkitystä. Tulokset voivat olla sovellettavissa vastaavaan ilmiöön toisessa kontekstissa sekä hyödynnettävissä opetus- tai kehitystyössä. (Pietikäinen & Mäntylä 2009, 170-171; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227-228.)

Olen pyrkinyt kuvaamaan oman näkemykseni huonosta johtamisesta tutkimustyön johdannossa. Olen myös avoimesti kuvannut kriittisyyden kasvua

ajattelussani tutkimuksen ja erityisesti analyysin edetessä. Olen perustellut tekemäni valinnat avoimesti ja jäljitettävästi. Olen perustellu tmyös tulosten tulkinnat sekä käytettyjen menetelmien valossa että suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Luokittelut ja synteetit olen liittännyt myös tutkimuksen liitteiksi ja lukijan arvioitaviksi. Tulosten siirrettävyyden arvioinnin osalta tutkimustyötä pitäisi jatkaa: analysoida toisentyypisiä aineistoja ja toisia diskursseja.

Laadullisen aineiston pohjalta tehtävien tieteellisten johtopäätösten tekeminen on haastavaa. Jos kuitenkin tutkimus, sen prosessi ja kuvaus on avattu systemaattisesti, avoimesti, tarkistettavasti ja perusteltu, voidaan tutkimusta pitää luotettavana. Myös tutkija itse voi pitää tulkintoja vakuuttavina vain silloin, jos niihin on päästy luotettavalla ja systemaattisella analyysillä, jossa oleellinen rooli on käytetyn metodin kuvauksella ja jäljitettävyydellä. (Puusa 2010, 116.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää mielestäni raportointini kattavuus sekä useamman eri tutkimusmenetelmän käyttö saman aineiston analysoimiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Olen pyrkinyt kuvaamaan työssä käytetyt menetelmät, niiden valinnat ja prosessin etenemisen mahdollisimman avoimesti. Raportti on mielestäni riittävä sekä laajuudeltaan että syvyydeltään. Analyysissa olen käyttänyt eri menetelmiä monipuolisesti ja luovasti mutta myös systemaattisesti. Olen vastannut perustellusti kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen vastaavuutta voi lukija arvioida liitetaulukon kootun artikkelien otsikkolistauksen pohjalta, koska aineisto on julkinen ja siis avoimesti saatavilla.

Todellisuudessa Hyviä Johtajia sellaisina, kuin ne tämän tutkimuksen empiirisessä aineistossa representoivat, ei ole olemassakaan. Todennäköistä siis on, että myöskään dekonstruktion kautta kuvattujen kaltaisia äärimmäisen huonoja johtajia ei ole olemassa. Teksti ei heijasta todellisuutta. Myös huonoa johtamista koskeva teoreettinen kirjallisuus, jota tutkimuksen lähteenä käytetään, on vain yksi diskurssi representaatioineen. Se olisi myös voinut olla tämän tutkimuksen empiirinen aineisto.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. 2000. Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 (4), 146-158.
- Ahl, H. 2008. The Problematic Relationship between Social Capital Theory and Gender Research. Teoksessa Aaltio, I., Kyrö, P. & Sundin, E. (toim.). *Women Entrepreneurship and Social Capital: A Dialogue and Construction*. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2000a. Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences. *The 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.
- Andrews, K. 1989. Ethics in Practice. *Harvard Business Review*, September October 1989, 99-104.
- Aronson, E. 2001. Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 18(4), 244-256.
- Ashforth, B. 1994. Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, Vol. 47(7), 755-779.
- Ashforth, B. 1997. Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 14(2), 126-140.
- Barling, J., Christie, A. & Turner, N. 2008. Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model. *Journal of Business Ethics* 81, 851-861.
- 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*, Vol. 14 (2), 18-24.
- Bersoff, D. 1999. Why Good People Sometimes Do Bad Things: Motivated Reasoning and Unethical Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 25(1), 28-39.
- Bird, F. & Waters, J. 1987. The Nature of Managerial Moral Standards. *Journal of Business Ethics* 6, 1-13.
- Bird, F. & Waters, J. 1989. The Moral Muteness of Managers. *California Management Review*, Fall 1989, 73-88.

- Boddy, C. 2011. Corporate Psychopaths, Bullying and Unfair Supervision in the Workplace. *Journal of Business Ethics* 100, 367-379.
- Breit, E. 2010. On the (Re)Construction of Corruption in the Media: A Critical Discursive Approach. *Journal of Business Ethics*, Vol. 92, 619-635.
- Brown, M. & Treviño, L. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17, 595-616.
- Burchard, M. 2011. Ethical Dissonance and Response to Destructive Leadership: A Proposed Model. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 4(1), 154-176.
- Burke, R. 2006. Why leaders fail: exploring the darkside. *International Journal of Manpower*, Vol. 27(1), 91-100.
- Burton, J. & Hoobler, J. 2006. Subordinate Self-esteem and Abusive Supervision. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVIII (3), 340-355.
- Caldwell, C. & Canuto-Carranco, M. 2010. "Organizational Terrorism" and Moral Choices – Exercising Voice When the Leader is the Problem. *Journal of Business Ethics* 97, 159-171.
- Chandler, D. 2009. The Perfect Storm of Leader's Unethical Behavior: A Conceptual Framework. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5(1), 69-93.
- Ciulla, J. 2005. The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 14(4), 323-335.
- Clements, C. & Washbush, J. 1999. The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics. *Journal of Workplace Learning*, Vo. 11(5), 170-175.
- Conger, J. 1990. The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics* 19, 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*, 19, 297-311.
- Einarsen, S. 1999. The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, Vol. 20 (½), 16-27.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. 2007. Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly* 18, 207-216.
- Geva, A. 2006. A Typology of Moral Problems in Business: A Framework for Ethical Management. *Journal of Business Ethics* 69, 133-147.
- Goldman, A. 2006. High toxicity leadership. Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, Vo. 21(8), 733-746.
- Harris, K., Kacmar, K. & 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, 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.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Hogan, R. & Hogan, J. 2001. Assessing Leadership: A View from the Dark Side. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9 (½), 40-51.
- Howell, J. & Avolio, B. 1992. The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Executive*, Vol. 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, 251-272.
- Jokinen, A. & Juhila, K. 1993. Valtasuhteiden analysoiminen. Teoksessa Jokila, Juhila & Suoninen (toim.) 1993, *Diskurssianalyysin aakkoset*, 75-108. Vastapaino. Tampere.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1993. Diskursiivinen maailma: teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa Jokila, Juhila & Suoninen (toim.) 1993, *Diskurssianalyysin aakkoset*, 17-47. Vastapaino. Tampere.
- Jones, T. 1991. Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. *Academy of Management Review*, Vol. 16(2), 366-395.
- Kanungo, R. 2001. Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 18 (4), 257-265.
- Keashly, L., Trott, V. & MacLean, L. 1994. Abusive Behavior in the Workplace: A Preliminary Investigation. *Violence and Victims*, Vol. 9(4), 341-357.
- Kellerman, B. 2004. Leadership. Warts and All. *Harvard Business Review*, 40-45.
- Kets de Vries, M. & Miller, D. 1986. Personality, Culture and Organization. *Academy of Management Review*, Vol. 11(2), 266-279.
- Martinko, M., Harvey, P., Sikora, D. & Douglas, S. 2009. Abusive Supervision: Perception or Reality. *Academy of Management Proceedings*, 1-7.
- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T. & Connelly, M. 1995. Charismatic Leaders and Destructiveness: An Historiometric Study. *Leadership Quarterly*, Vo. 6(4), 529-555.
- Offerman, L. 2004. When followers become toxic. *Harvard Business Review*, 54-60.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. 2007. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environment. *The Leadership Quarterly* 18, 176-194.
- Parviainen, J. 2008. Pelko johtamisen välineenä: Käskyttämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon tutkimus*, 3.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. Kurssi kohti diskurssia. Vastapaino. Tallinna Raamatutrükikoda, Tallinna.

- Price, T. 2008. Kant's advice for leaders: "No, you aren't special". *The Leadership Quarterly*, 19, 478-487.
- Price, T. 2000. Explaining ethical failures of leadership. *The Leadership & Organization*, Vol. 21 (4), 177-184.
- Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, 114-125. Johtamistaidon opisto, Hansaprint.
- Rayner, C. 1999. Theoretical approaches to the study of bullying at work. *International Journal of Manpower*, Vol. 20 (½), 11-15.
- Rosenthal, S. & Pittinsky, T. 2006. Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Salin, D. 2011. Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations* 56, 1213-1232.
- Samier, E. & Atkins, T. 2010. Preventing and combating administrative narcissism. Implications for professional programmes. *Journal of Educational Administration*, Vol. 48 (5), 579-594.
- Schilling, J. 2009. From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership*, Vol. 5(1), 102-128.
- Sheehan, M. 1999. Workplace bullying: responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*, Vol. 20 (½), 57-69.
- Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. 2011. Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, 206-231. Johtamistaidon opisto, Hansaprint.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. & Hetland, H. 2007. The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 12(1), 80-92.
- Starratt, A. & Grandy, G. 2009. Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 31 (2), 136-158.
- Takala, T. 2006. How to be an effective charismatic leader: lessons for leadership development. *Development and Learning in Organizations*, Vol. 20 (4), 19-21.
- Takala, T. 2010. Dark Leadership, Charisma and Trust. *Psychology* 2010, 1, 59-63.
- Tepper, B. 2007. Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, Vol. 33(3), 261-289.
- Tepper, B. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, Vol. 43(2), 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* 100, 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* 90, 533-547.
- Treviño, L. & Ball, G. 1992. The Social Implications of Punishing Unethical Behavior: Observers' Cognitive and Affective Reactions. *Journal of Management*, Vol. 18(4), 751-768.
- Treviño, L. & Brown, M. 2007. Ethical leadership: A Developing Construct. Teoksessa Nelson, D. & Cooper, G. (toim.), *Positive Organizational Behavior*, 101-116. SAGE Publications.
- 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), 128-142.
- Treviño, L., Weaver, G. & Reynolds, S. 2006. Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management* 32, 951-990.
- Treviño, L. & Youngblood, S. 1990. Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75(4), 378-385.
- Vaara, E. & Tienari, J. 2008. A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations. *Academy of Management Review*, Vol 33(4), 983-993.
- van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. & Six, F. 2009. Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5(2), 102-122.
- Van Velsor, E. & Leslie, J. 1995. Why executives derail: perspectives across time and culture. *Academy of Management Executive*, Vol. 9(4), 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* 58, 101-109.
- Väliverronen, E. 1999. Mediatekstistä tulkintaan. Teoksessa Kantola, A. , Moring, I & Väliverronen, E. (toim.), *Media-analyysi: tekstistä tulkintaan*, 13-39. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammerpaino Oy, Tampere.
- Waters, J. & Bird, F. 1987. The Moral Dimension of Organizational Culture. *Journal of Business Ethics* 6, 15-22.
- Wayne, S., Hoobler, J., Marinova, S. & Johnson, M. 2008. Abusive Behavior: Trickle-Down Effects beyond the Dyad. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Weaver, G., Treviño, L. & Agle, B. 2005. "Somebody I Look Up To": Ethical Role Models in Organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 34(4), 313-330.

- Zapf, D. 1999. Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, Vol. 20(½), 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), 369-373.

www.talouselama.fi , luettu 1.3.2012

TAULUKKO 1: Huonon johtamisen selittävien tekijöiden vertailu eri teorioissa

Huonon johtamisen selittävät tekijät	Väärinkäyttävä esimiestyö	Tyrannimainen ja despoottinen johtaminen	Destruktiivinen johtaminen
johtaja	<ul style="list-style-type: none"> • valta, asemavalta • intentionaalisuus (+/-) • aggression siirto, oma uhrius, mallioppiminen • narsismi 	<ul style="list-style-type: none"> • valta, mielivalta, pakottaminen • itsen korostuminen ja oma etu (egoistiset motiivit) • välinpitämättömyys toisia ja heidän tarpeitaan kohtaan 	<ul style="list-style-type: none"> • proaktiivinen: manipuloiva, kateellinen, narsisti, vallanhimo • reaktiivinen: laiska, inkompetentti, kokematon, ilkeys • taustatekijät: vieraantuminen, perheen tuen puuttuminen, stressi, negatiiviset roolimallit • itsesätelyn puuttuminen • vihan ideologia, negatiivinen elämänsenne
johdettava / alainen	<ul style="list-style-type: none"> • kokija / havainnoija • alaisten luonteenpiirteet, uhrius • esimies-alaisuuden laatu • työn merkitys ja arvo vaikuttavat 		<ul style="list-style-type: none"> • mukautujat: heikko itsetunto, tyydyttämättömät tarpeet, epäkypsyys • salaliittolaiset: kunnianhimo, huonot arvot, johtajan näkemyksen jakajat
Johtamiskonteksti	<ul style="list-style-type: none"> • autoritaarisuutta tukeva organisaatio ja johtamiskulttuuri • toimialan perinteet • kulttuuriset tekijät 	<ul style="list-style-type: none"> • tyrannia tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista • alaspäin suuntautuva hierarkia • organisaation ilmapiiri 	<ul style="list-style-type: none"> • destruktivisuus organisaation intressejä kohtaan • suotuisa ympäristö: erityisesti epävarma, uhat • puutteelliset valvontajärjestelmät • destruktivisuutta tukevat kulttuuriset arvot
Muuta		<ul style="list-style-type: none"> • asiakeskeisyys ihmiskeskeisyyden kustannuksella 	<ul style="list-style-type: none"> • sisältää käsitteenä tyrannimaisen johtamisen • osittain yleiskäsite • intentionaalisuus puuttuu

(jatkuu)

Taulukko 1: Huonon johtamisen teoreettisten käsitteiden vertailu (jatkuu edelliseltä sivulta)

Huonon johtamisen selittävät tekijät	Suosio-epäluottamus-johtaminen	Raiteilta suistunut johtaminen	Laissez-faire johtaminen
johtaja	<ul style="list-style-type: none"> lojaalisuus alaisille strategisen kompetenssin puute oma visio, omat arvot ja tavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> kyvyttömyys sopeutua muutokseen vaikeudet henkilökohtaisissa suhteissa: liiallinen tehtäväorientoituneisuus, kommunikointitahto puuttuu, yksintekijät kyvyttömyys saavuttaa liiketoiminnallisia tavoitteita: kunnianhimo, osaamisen puute kyvyttömyys rakentaa ja johtaa tiimejä ei opi virheistään 	<ul style="list-style-type: none"> vastuusta vetäytyminen heikko tai olematon johtaminen: ei läsnäoloa, osallistumista, palkitsemista tai palautetta johtamistehtävää ei täytetä: ei vastuuta, päätöksiä tai auktoriteetin ottamista oma ja yhteisön etu yhdentekeviä
johdettava / alainen	hyödynsaaja: edut ja palkkiot		<ul style="list-style-type: none"> alaisten rooliodotukset jäävät täyttymättä synnyttää roolikonflikteja, jotka altistavat työpaikkakiusaamisen kokemuksille
Johtamiskonteksti			
Muuta		tämä huono johtaminen johtaa uran katkeamiseen	ei varsinaisesti toimintaa lainkaan, luo edellytyksiä esim. työpaikkakiusaamiselle

(jatkuu)

Taulukko 1: Huonon johtamisen teoreettisten käsitteiden vertailu (jatkuu edelliseltä sivulta)

Huonon johtamisen selittävät tekijät	Työpaikkakiusaaminen	Personoitunut karisma	Pseudotransformaationalinen johtaminen
johtaja	<ul style="list-style-type: none"> • valta-asema ja valtaero: valtaepätasapaino • stressi (muutostilanne) • kateus ja pelko • narsismi: suuruuden ja ihailun tarve, itsen ylikorostuminen, ylimielisyys • ei kykene arvostamaan toisia • itsesäätelyn ja empatian puute • kontrollin korostunut tarve • epävarmuus itsestä • turhautuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • hyväksikäyttävä, epätasa-arvoinen, itseä korostava • muiden esineellistäminen • negatiivinen elämänhistoria ja -teemat • vallan tarve • narsismi ja pelko • vaillinainen itsetunto • autoritaarisuus ja kontrollin tarve • henkilökohtainen visio • hyvät viestintätaidot 	<ul style="list-style-type: none"> • dominoiva, kontrolloiva • arvot: me vs. ne • vallan ja aseman tarve • menestyksen tavoittelu • mahtipontiset visiot • vastuun välttäminen • hyvät kommunikointitaidot: • narsismi • oma etu • henkilökohtainen visio • teeskentely, näytteleminen
johdettava / alainen	<ul style="list-style-type: none"> • kokija / havainnoija • alainen (kilpailija) • uhrius : erilaisuus, ulkopuolisuus, passiivisuus, vetäytyminen • heikko itsetunto • osaaminen ja sosiaaliset taidot 	<ul style="list-style-type: none"> • identifioituvat johtajan persoonallisiin ominaisuuksiin • johtajan idealisointi • lojaalisuus, tottelevaisuus, riippuvaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • myötäilevät • tietämättömyys • kilpailu ja suosikit
Johtamiskonteksti	<ul style="list-style-type: none"> • vähäiset seuraamukset • sisäinen kilpailu ja palkitsemisjärjestelmät • organisaation uudelleenjärjestelyt • passiiviset tukijat : toiset alaiset tai johdon hyväksyntä • työn organisoinnin heikkoudet • matalat moraaliset normit 	<ul style="list-style-type: none"> • epävarma, muuttuva tilanne • johtajaa idealisoiva työyhteisö 	
Muuta	ei vain johtajien toimintaa, toimijana voi olla yksi tai useampi henkilö	johtajan etiikka ratkaiseva	johtajan etiikka ratkaiseva, arvot (egoistiset vs. altruistiset)

(jatkuu)

Taulukko 1: Huonon johtamisen teoreettisten käsitteiden vertailu (jatkuu edelliseltä sivulta)

Huonon johtamisen selittävät tekijät	Narsistinen johtaja	Muut persoonallisuuden häiriöt
johtaja	<ul style="list-style-type: none"> • mahtipontisuus • ylimielisyys • kateus • itsekeskeisyys • heikko itsetunto, alemmuuden tunne • vihamielisyys • vallan ja ihailun tarve • empatian puute • egoistisuus motiivina 	<ul style="list-style-type: none"> • epäluuloinen: viha, kateus, epäluulo, paranoia • depressiivinen: avuttomuus, epäluottamus itseen, aloitekyvyn puute, riittämättömyys, vastuun välttäminen, riippuvaisuus, välttely, negatiivisuus • dramaattinen: suuruuden tavoittelu, ylireagointi, itsekurin puute, keskittymisvaikeudet, valtaunelmat, toiset itsestäänselvyyksiä, narsismi ja teatterimaisuus, keskipiste, aggressiivisuus <ul style="list-style-type: none"> ○ vertaa helposti kiihtyvä /argumentoivat tyyppi/ ylimielinen/värikäs / mielikuvitusrikas tyyppi • pakonomainen: kontrollointi, autokraattisuus, perfektionismi, tarkkuus, itsepäisyys, puuttuva spontaanisuus, jäykkyys, päättämättömyys, virheiden välttäminen <ul style="list-style-type: none"> ○ vertaa varovainen / uttera tyyppi / velvollisuudentuntoinen tyyppi • irtaantunut: etäisyys, kylmyys, ihmissuhteista ja osallistumisesta pidättäytyminen, tunteettomuus, kyvyttömyys innostua <ul style="list-style-type: none"> ○ vertaa irrallinen tyyppi
johdettava / alainen		<ul style="list-style-type: none"> • dramaattinen: johtajan idealisointi, alaisten riippuvaisuus ja manipuloitavuus • pakonomainen: alistuvuus, epäluottamus alaisia kohtaan
Johtamiskonteksti	<ul style="list-style-type: none"> • menestyvät muutostilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> • epäluuloinen: paranoidi organisaatio ja kulttuuri • depressiivinen: passiivinen, byrokraattinen, jäykkä, konservatiivinen yritys, depressiivinen organisaatio, apatia, suunta ja tavoitteet puuttuvat • dramaattinen: karismaattinen kulttuuri ja yritys, impulsiivinen ja riskihakuinen yritys, yritys muokkaa ympäristönsä • pakonomainen: byrokraattinen, persoonaton, hierarkkinen, jäykkä kulttuuri, kontrollointi ja rituaalinomaisuus • irtaantunut: politisoitunut kulttuuri, johtamistyön delegointi, sisäinen kilpailu, sisäiseen toimintaan keskittyminen
Muuta	vallan keskittyminen tukee huonoa johtamista	vallan keskittyminen tukee huonoa johtamista ja sen vaikutuksia

(jatkuu)

Taulukko 1: Huonon johtamisen teoreettisten käsitteiden vertailu (jatkuu edelliseltä sivulta)

Huonon johtamisen selittävät tekijät	Negatiivisen johtamisen kokoava viitekehys: destruktiiviset	Negatiivisen johtamisen kokoava viitekehys: tehottomat
johtaja	<ul style="list-style-type: none"> • epärehellinen: petollinen, tiedon pimittäminen, epäoikeudenmukaisuus, kasvot, henkilökohtaiset tavoitteet, piilossa toimiminen • despoottinen: autoritaarisuus, armottomuus, hyökkävyys, vaikeasti lähestyttävä • hyväksikäyttävä: uhkailu, pelottelu • rajoittava: autoritaarisuus, tilan ja vaikutusmahdollisuuksien rajoittaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • hylätty: liiallinen keskittyminen operatiiviseen toimintaan • aktiivinen välttäminen: alaisten myötäily ja liittoutuminen • passiivinen välttäminen: vastuun välttäminen, ailahtelevaisuus, määrätietoisuuden puute, autenttisuuden puute, vakuuttavuuden puute, päätösten välttäminen • laissez-faire: välinpitämättömyys johtamista kohtaan kokonaisuutena
johdettava / alainen	<ul style="list-style-type: none"> • despoottinen: alaisten kuuliaisuus, tottelevaisuus • hyväksikäyttävä: ulkoinen motivoituminen 	
Johtamiskonteksti		
Muuta		

(jatkuu)

Taulukko 1: Huonon johtamisen teoreettisten käsitteiden vertailu (jatkuu edelliseltä sivulta)

Huonon johtamisen selittävät tekijät	Eettinen (ja moraalinen) johtaminen	Epäeettinen johtaminen
johtaja	<ul style="list-style-type: none"> • altruistisuus • luottavaisuus • ystävällisyys • yhteistyökyky • luotettavuus • vastuullisuus • päättäväisyys • moraalinen ajattelu • sisäinen kontrollin lokus • suoraselkäisyys • rehellisyys • avoimuus • esimerkkinä toimiminen • objektiivisuus • reiluus • autenttisuus, aitous • toisista välittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • neuroottisuus • macchiavellismi • vallantarpeen säätelykyky • narsismi • mahtipontisuus • itsepetos • ylimielisyys • varhaiset luottamuspulat • epävarmat ihmissuhteet • moraalisen luonteen heikkous • valehtelu, huijaus, ahneus, peittely • stressitekijät • personoitunut karsima • omien intressien edistäminen • ihmissuhdetaitojen puuttuminen • irrallisuus / eristäytyminen • vastuullisuuden puute • intentionaalinen vahingoittaminen • egoistisuus
johdettava / alainen		<ul style="list-style-type: none"> • alaisten minäkäsitys, tietoisuus itsestä, kontrollin lokus, arvot ja uskomukset, sosiaalinen identiteetti
Johtamiskonteksti	<ul style="list-style-type: none"> • eettiset roolimallit • eettinen konteksti (moraalinen intensiteetti, itsetarkastelu) 	<ul style="list-style-type: none"> • ympäristöolosuhteet • uskottavuuden tarve • organisaation valvonnan puute • aiempi organisaation menestys
Muuta		<ul style="list-style-type: none"> • kriittinen laukaiseva tekijä?

TAULUKKO 2: Otsikkolistaus

Talouselämän (TE) vuosikerta 2010

OTSIKKO	GENRE	Julkaistu, palsta, kirjoittaja, haastateltava
Aikuinen kiusaa ovelasti	TEEMA-ARTIKKELI	TE 41/2010, s. 71. Uratie, Tänään töissä. Haastateltavana Tanja Vuorela, kirjoittaja Hanna Säntti.
Aivan tavallinen duunari	HENKILÖKUVA	TE 15/2010, s. 36-43, kirjoittaja Sami Rainisto
Aluksi riittäisi yksikin nainen	UUTINEN	TE 43/2010, s 11, Viikon uutiskommentti, kirjoittaja Henrik Muukkonen
Apua, nainen ratissa!	TEEMA-ARTIKKELI	TE 11/2010, s. 42-45, kirjoittaja Mirva Heiskanen
Armoa johtajille	PAKINA/KOLUMNI	TE 2/2010, s. 58, Pelin henki, kirjoittaja Pekka Seppänen
Ensin Ferrari, sitten käräjille	UUTINEN	TE 31/2010, s. 43. Sijoituskommentti, kirjoittaja Emilia Kullas
Hallitukset, ryhdistäytykää	TEEMA-ARTIKKELI	TE 37/201, s. 30-37, kirjoittaja Sami Rainisto
Himoo töihin, hyvät alaiset	TEEMA-ARTIKKELI / HENKILÖKUVA	TE33/2010. s. 22-24, kirjoittaja Antti Mikkonen
Huonosti hoidettu	PÄÄKIRJOITUS	TE 42/2010, s. 3. Pääkirjoitus, kirjoittaja Reijo Ruokanen.
Huumori paljastaa työpaikan hengen	TEEMA-ARTIKKELI	TE 36/2010.s. 30-34, kirjoittaja Helen Moster
Hyviä tyypejä ei enää tarvita	TEEMA-ARTIKKELI	TE 25/2010, s. 34-37, haastateltavana Liisa Keltikangas-Järvinen, Erik Söderholm ja Mika Tyrväinen, kirjoittaja Helen Moster
Härifrån tvättas!	HENKILÖKUVA	TE 3/2010, s. 57-58, Uratie Viikon nimi, kirjoittaja Hanna Säntti
Insinööritalo pehmenee	HENKILÖKUVA	TE 40/2010, s. 49-50. Uratie, Viikon nimi. Haastateltavana Jussi Itävuori, kirjoittaja Heimo Hatakka
Itseään on helppo huijata	PAKINA / KOLUMNI	TE 25/2010, s. 66. Pelin henki-palsta, kirjoittaja Pekka Seppänen.
Jippii-Kuokkanen vankilaan	UUTINEN	TE 9/2010, s. 55
Johtaja johtaa eikä ole toisena	PAKINA/KOLUMNI	TE 22/2010, s.66, Pelin henki, kirjoittaja Pekka Seppänen
Johtaja kelpaa vain hetken	HENKILÖKUVA	TE 26/2010, s. 51-52, Uratie Viikon nimi, kirjoittaja Henrik Muukkonen
Johtajan kyvyt hukassa	TEEMA-ARTIKKELI	TE 36/2010, s. 38-41.
Johtajan lyhyt oppimäärä	HENKILÖKUVA	TE 27/2010, s.30-34, kirjoittaja Pekka Lähteenmäki

(jatkuu)

TAULUKKO 2: Otsikkolistaus (jatkuu)

Johtajan on pantava itsensä peliin	MIELIPIIDE	TE 41/2010, s. 8, Minä väitän, kirjoittaja Päivi Lipponen
Johtaminen sydämenasiana	TEEMA-ARTIKKELI	TE 43/2010, s. 60, Uratie, Työn sankarit. Haastateltavana Asta Rossi, kirjoittaja Tuija Käyhkö
Jonkun toisen pitäisi	PAKINA / KOLUMNI	TE 23/2010, s. 58, Pelin henki-palsta, kirjoittaja Pekka Seppänen
Kaikki pilalla, Lemminkäinen	UUTINEN	TE 35/2010, s. 50
Kallasvuon viimeinen tilaisuus	TEEMA-ARTIKKELI	TE 19/2010, s. 16-18, kirjoittaja Jyrki Alkio, Karsila (osakkeenomistaja)
Keskon viileä vaikuttaja	HENKILÖKUVA	TE 42/2010, s. 22 – 25, kirjoittaja Pekka Lähteenmäki
Kirje sinulle, huono työntekijä	PAKINA	TE 28, s. 35. Kirjoittaja Anna Munsterhjelm.
Kun tieto ei kulje	TEEMA-ARTIKKELI	TE 11/2010, s. 86, Uratie Työn Sankarit, kirjoittaja Maarit Kauniskangas.
Kuulitko, että pomo saa potkut?	UUTINEN	TE 27/2010, s. 63, Uratie Tänään töissä, kirjoittaja Sami Rainisto
Käskynpako	TEEMA-ARTIKKELI	TE 28, erikoisnumero, s. 36-40, kirjoittaja Tuukka Hetemäki.
Lahjonnasta puhuttava oikealla nimellä	PÄÄKIRJOITUS	TE 35/2010, s. 3. Pääkirjoitus, kirjoittaja Reijo Ruokanen
Luovuus on helppo listiä	TEEMA-ARTIKKELI	TE 1/2010, s. 62. Uratie: Tänään töissä, kirjoittaja Maarit Kauniskangas
Luovuus on johtajalle valttia	TEEMA-ARTIKKELI	TE 22/2010, s. 61, Uratie Työn sankarit, kirjoittaja Jouni Luotonen.
Maailma pissaa housuihinsa	PAKINA / KOLUMNI	TE 35/2010, s. 66, Pelin henki –palsta, kirjoittaja Sami Rainisto
Madame Magazine	HENKILÖKUVA	TE 3/2010, s. 22-25, kirjoittaja Riitta Korhonen
Meistä on lingottu mehut	TEEMA-ARTIKKELI	TE 18/2010, s. 20-27. Kirjoittaja Antti Mikkonen.
Näin me on aina ennenkin tehty	TEEMA-ARTIKKELI	TE 16/2010, s. 57-58. Haastateltavana Uratien viikon nimi Sari Mella, kirjoittaja Hanna Säntti.
Olet heikko, tunnusta se	TEEMA-ARTIKKELI / HENKILÖKUVA	TE 9/2010, s. 59-60. Uratie Viikon nimi. Haastateltava Erkki Levä, kirjoittaja Pekka lähteenmäki.
Ollila taistelee pyörteessä vastavirtaan	MIELIPIIDE	TE 35/2010, s. 12-13, Puheenvuorot, kirjoittaja Pertti Monto
On kokeilevan johtamisen aika	MIELIPIIDE	TE 26/2010, s. 8, Minä väitän, kirjoittajana Jukka Ala-Mutka
Pahalta näyttää, Pöyry	UUTINEN	TE 35/2010, s. 52
Piiskaa lisää ja puhu totta	TEEMA-ARTIKKELI	TE 3/2010, s. 38-43, kirjoittaja Sami Rainisto
Potkut pimentävät lokakuun	UUTINEN	TE 35/2010, s. 20, Tänään –palsta, kirjoittaja Matti Kankare
Strategiatyö sivuuttaa epätodennäköisen	MIELIPIIDE	TE 16/2010, s. 8, Kirjoittajat Teppo Nieminen ja Iikka Huikko, Minä väitän -palsta

(jatkuu)

TAULUKKO 2: Otsikkolistaus(jatkuu)

Suomea on johdettava strategisesti	MIELIPIIDE	TE 3/2010, s. 10. Minä väitän, kirjoittaja Mika Kamensky
Suorittaja luo omistaja-arvon	TEEMA-ARTIKKELI	TE 13/2010, 46. Kirjoittaja Esko Rantanen
Syrjintä ei ole vain juridinen ongelma	PÄÄKIRJOITUS	TE 36/2010, s. 3. Pääkirjoitus, kirjoittaja Reijo Ruokanen
Takaisin Impivaaraan	MIELIPIIDE	TE 32/2010, s. 6, Minä väitän –palsta, Pasi Lankinen
Tasa-arvo on suomalaisten tabu.	TEEMA-ARTIKKELI	TE 3/2010, s. 32
Tietoturva on osa johtamista	TEEMA-ARTIKKELI	TE 23/2010, s. 6. Minä väitän, kirjoittaja Pasi Yliluoma.
Toimitusjohtajan nimitys on viesti	MIELIPIIDE	TE 35/2010, s. 10, Minä väitän, kirjoittaja Jussi Kulla
Työelämän henki tartutti nuoret	TEEMA-ARTIKKELI	TE 31/2010, s. 55. Tänään työssä Uratie, kirjoittaja Pekka Lähteenmäki.
Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä	MIELIPIIDE	TE 8/2010, s. 14. Minä väitän –palsta, Sari Salojärvi.
Upseeriksi vai matkaoppaaksi	PAKINA / KOLUMNI	TE 24/2010, s. 74, Pelin henki –palsta, kirjoittaja Pekka Seppänen
Vain notkea näkee tulevaisuuteen	TEEMA-ARTIKKELI / HENKILÖKUVA	TE 20/2010, s. 89-90. Viikon nimi Darrel Rhea, kirjoittaja Hanna Sääntti.
Valta on vuorovaikutustaito	TEEMA-ARTIKKELI	TE 43/2010, s. 60. Haastateltavana Sari Kuusela, kirjoittaja Riitta Korhonen.
Viisi huonoa pomoa... ...ja kuinka selvitä heistä hengissä	TEEMA-ARTIKKELI	TE 28, erikoisnumero, s. 55
Visuaalinen johtaminen piiskaa paremmaksi	TEEMA-ARTIKKELI	TE 32/2010, s. 55. Uratie, Tänään työssä. Kirjoittaja Henrik Muukkonen.
Voimaantumiselle palkinto	UUTINEN	TE 31/2010, s. 51. Uratie, Työn sankarit -palsta
Y-sukupolvi vaatii perusasioita kuntoon	MIELIPIIDE	TE 17/2010, s.10. Kirjoittajat Janne Tienari ja Rebecca Piekkari, Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu
Älä usko satuihin	PAKINA/ KOLUMNI	TE 17/2010, s. 66, kirjoittaja Pekka Lähteenmäki, Pelin henki –palsta

TAULUKKO 3: Dekonstruktiossa käytetyt vastakohtalistaukset

HYVA JOHTAJA: KUVAILUSANAT	VASTAKOHTA
ahkera (erittäin)	laiska (erittäin)
aidosti kohtelias	selkeästi epäkohtelias
aikaansaava	aikaansaamaton
aito	epäaito
aivan tavallinen ihminen	erikoinen ihminen
ammattilainen	amatööri
ammattitaitoinen	ammattitaidoton
arvostettu	ei arvostettu
ei herran elkeitä	herran elkeitä
ei liian nopea	liian nopea
ei liian väritön / harmaa	väritön / harmaa
energinen	väsähtänyt
erinomainen	huono
esiintymiskykyinen	esiintymiskyvytön
esimerkillinen	ei voi pitää esimerkkinä, huono esimerkki
etulinjassa	taustassa
helposti lähestyttävä	vaikea lähestyä
herkkyys	kovuus
hiljainen ääni	kova ääni
hillitty	riehakas
huippuälykäs	tyhmä
huumorintajuinen	huumorintajuton
hyvää tarkoittava	pahantahtoinen
iloinen	alakuloinen, surullinen
inhimillinen (erittäin)	epäinhimillinen
innostunut	lannistunut
innovatiivinen	ei innovatiivinen
itsekäs	epäitsekäs
jalat maassa	jalat irti maasta
johdonmukainen	epäjohdonmukainen
juureva	juureton
jämäkkä	löysä, tahdoton, ei määrätietoinen
karismaattinen	tavallinen
kehittyvä	ei kehity
kehittävä	ei kehitä
kiinnostunut (toimiala, tuotteet)	ei kiinnostunut
kilpailuhenkinen	ei kilpailuhenkinen
kokeilunhaluinen	ei kokeilunhaluinen
kokenut	kokematon
kommunikointitaidot	ei osaa kommunikoida
korrekti	epäkorrekti
Koskela	Lammio
kyvykäs	kyvytön
leijonaemo	hyeenä?
lojaali	epälojaali
luja ydin	ei ole selkärankaa, ei arvoja, ei perustaa
luotettava	epäluotettava
luova	rutiinihakuinen, suorittava
lämmän	kylmä
maanläheinen	eksentrinen, epärealistinen, epäkäytännöllinen

(jatkuu)

TAULUKKO 3: Dekonstruktiossa käytetyt vastakohtalistaukset (jatkuu)

melkein Jeesus	melkein Saatanasta?
miellyttävä	epämiellyttävä
mies	ei-mies, nainen?
moitteeton kuva	tahraantunut
motivoiva	ei motivoi
mukava	epämukava, epämiellyttävä
myönteinen	kielteinen
määrätietoinen	harhaileva, ei määrätietoinen
notkea	jäykkä(niskainen)
nöyryys	ylpeys
oikeudenmukainen	epäoikeudenmukainen
osaava	osaamaton
palvelija / palveluammatti	herra / johtaja-ammatti
periaatteellinen	periaatteeton
perusluonteeltaan positiivinen	perusluonteeltaan negatiivinen
porukan mukana	vetäytyvä, ei osallistu porukkaan
pätevä	epäpätevä
päätäväinen	jahkailija
rehellinen	epärehellinen
reilu	epäreilu, puolueellinen
riskinottaja	riskin välttjä
rohkea	arka, pelkuri
RUK:n käynyt ?	ei upseeri, nainen?
sivistynyt	sivistymätön
solidaarinen	epäsolidaarinen
sosiaalisesti älykäs ja taitava	sosiaalisesti tyhmä ja kömpelö
sovitteleva	riitaisa
sujuva	töksähtelevä, änkyttävä, huono (esiintyjä)
suoraselkäinen	moraaliton, periaatteeton
tahto (rautainen)	tahdoton
tasapainoinen	tasapainoton
tasapuolinen	epätasapuolinen
tehokkuus	tehottomuus
tiedonhaluinen	ei ole tiedonhaluinen
tietotaito	ei tietotaitoa
tiimipelaaja	yksintekijä
utelias	ei tiedon-, oppimisen tai kokemuksen halua
vaatimaton	pöyhkeä
vahva	heikko
vastuullisuus	vastuuton
vitaalinen	näivettynyt
ylettömän kiva	tosi ikävä