

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Pynnönen, Anu

**Title:** Vaiennettu huono johtaminen: kunta-alan johtamisen diskurssien kriittistä tarkastelua

**Year:** 2015

**Version:** Published version

**Copyright:** © Kirjoittajat & Hallinnon tutkimuksen seura, 2015

**Rights:** In Copyright

**Rights url:** <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

**Please cite the original version:**

Pynnönen, A. (2015). Vaiennettu huono johtaminen: kunta-alan johtamisen diskurssien kriittistä tarkastelua. Hallinnon tutkimus, 34(1), 61-78.

# Vaiennettu huono johtaminen: Kunta-alan johtamisen diskurssien kriittistä tarkastelua

Anu Pynnönen

## ABSTRACT

Silenced bad leadership: A critical study of municipal leadership discourses

This qualitative study compares the views of subordinates and leaders about bad leadership in Finland's municipalities. The material of the study includes a study report, representing the subordinate discourse, and seminar proceedings, representing the leader discourse. During the seminar, the two discourses meet and collide. This article describes and analyzes the discourses and the consequences of their encounter. The main results are fourfold: first, the representations of bad leadership, discursively presented by leaders and subordinates, are different. Subordinates tend to emphasize the role of the leader, while leaders consider the context (including the subordinates) as the main explanation for bad leadership. Secondly, bad leaders do not exist in the leader discourse. Instead and thirdly, leaders represent themselves as victims of contextual factors: the dual context of the municipal manager enables the leader to withdraw from the challenges of the operative context. Finally, the victim representation is used both to legitimize bad leadership and to silence the related subordinate discourse. Limitations and suggestions for further study are discussed.

Key words: bad leadership, discourse, discourse analysis, municipality, silence, legitimization

## JOHDANTO

Huono johtaminen on kriittinen tekijä ennen kaikkea työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta. Kuntajohtamisen kuvaa koskeva tutkimus 2013 kertoo tilanteen olevan jopa lohduton: ”Huono johtaminen on todella huonoa, koska se menee jopa epäasiallisuuksiin, häirintään ja lakien noudattamattomuuteen” (Manka ym. 2013, 76). Kunta-ala on 420.000 työntekijällään Suomessa tärkeä työnantaja, joten sillä tapahtuva huono johtaminen on tutkimusaiheena yhteiskunnallisesti merkittävä.

Huonon johtamisen osatekijöiksi kuvataan yleensä johtajaan, johdettaviin ja johtamiskontekstiin liittyvät tekijät ja näiden yhteisvaikutus. Huono johtaminen voi olla tyrannimaista tai rajoittavaa, esimiesaseman väärinkäyttöä tai muulla tavoin destruktiivista johtamiskäytännöistä. Sen tuloksena syntyy työpaikkakiusaamista, työuupumusta, konflikteja, katkenneita työuria, kustannuksia ja osaamisen katoamista. Työpaikkakiusaaminen on kunnissa muita aloja korkeammalla tasolla ja lisääntyvä ilmiö: vuonna 2011 työtovereiden taholta tulleesta kiusaamisesta kertoi 42 %, kun vielä vuotta aiemmin vastaava luku oli 37 %. Työpaikkakiusaamisella tai henkisellä väkivallalla tarkoitetaan työntekijän eristämistä, työn mitätöintiä, uhkaamista, selän takana puhumista ja muuta painostusta. (Manka ym. 2013; Zapf 1999; Zapf&Einarsen 2001; Einarsen 1999; Schyns&Schilling 2013.)

Kunta-ala on johtamiskontekstina monisäikeinen. Kunnanjohtajalla on keskeinen rooli

kunnan ammatillisen johtamisen eli organisaationsa hallinnon ja toimintojen keskeisenä toimijana. Samalla hänellä on kuitenkin vahva rooli kunnan poliittisessa johtamisessa. Kunnanjohtaja on kunnan kasvoina sekä asukkailla että muille johtamisen ja päätöksenteon ruumiillistuma ja vastuuhenkilö. (Leinonen 2010b; Haveri ym. 2013.) Kunnanjohtaja on myös organisaationsa ylin esimies, johtamiskulttuurin ja henkilöstöjohtamisen toimintatapojen luoja.

Tämän artikkelin tavoitteena on kuvata ja selittää huonoa johtamista kunta-alalla laadullisen tutkimuksen kautta. Kunta-alaa käsitellään johtamiskontekstina, jossa johtajat ja johdettavat toimivat. Johtaminen määritellään siten ennen kaikkea ihmisten johtamiseksi (leadership) ja asioiden johtamiseksi (management) ihmisten kautta. Samalla kunta-alan johtamista pyritään yhdistämään johtamistieteen ja -tutkimuksen yleisempään kenttään (vrt. Leinonen 2010a).

Tutkimus perustuu kriittisellä otteella tehtyyn diskurssianalyysiin. Artikkelissa kuullaan kaksi eri näkemystä: johdettavien näkemys ja johtajien näkemys, jotka laitetaan keskustelemaan keskenään. Samalla pohditaan sitä, miten nämä näkemykset kohtaavat toisensa, poikkeavat toisistaan sekä sitä, mitä vaikutuksia kohtaamisella tai kohtaamattomuudella on. Tutkijan tavoitteena on tietoisesti tuottaa kriittinen puheenvuoro suhteessa kunta-alan johtamisen käytänteisiin, niiden arviointiin ja tulkintaan. Huonoa johtamista koskeva tutkimus on diskursiivinen kannanotto myös siihen, missä johtamisen tutkimuksen painopiste on, mitä pidetään esillä ja mitkä asiat jäävät vaietuiksi.

Hyvää johtajaa ja johtamista on kautta aikain tutkittu valtavasti: hyvä johtaminen on yleensä johtamistutkimuksen lähtökohta ja tavoite. Huonoa johtamista on Suomessa tutkittu muun muassa pelolla johtamisen näkökulmasta (Parviainen 2008) sekä johtajan ja johtajuuden diskursiivisen rakentumisen näkökulmasta (Tienari ym. 2004; Vaara ym. 2006). Nämä tutkimukset koskevat kuitenkin lähinnä yksityistä sektoria. Kuntasektorilla puolestaan on diskurssien näkökulmasta tutkittu muun muassa tuloksellisuusdiskurssien rakentumista henkilöstöjohtamisessa (Lindström & Vanhala 2011) sekä erilaisten liiketaloudellisten johtamisop-

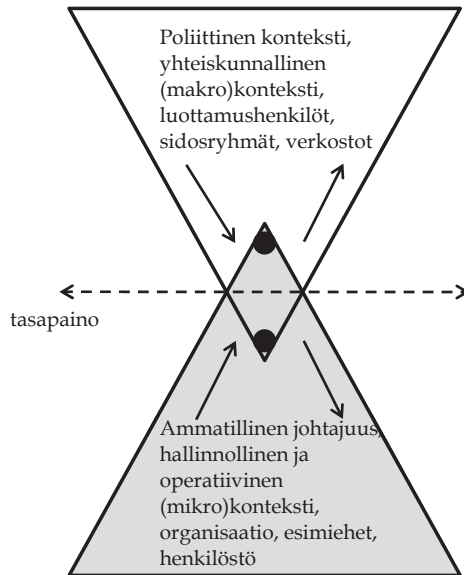
pien siirtymistä diskursiivisesti sosiaali- ja terveysalalle (Kaljunen 2011). Leinosen (2010b) mediatekstien analyysiin perustuvan, kuntajohtajuuden kuvan rakentumista kuvaavan tutkimuksen lisäksi suomalaisen kuntajohtamisen tai -johtajan diskursiivista rakentumista ei sen sijaan ole juurikaan tutkittu. Leinosen tutkimuksen tulokset ovat pääosin positiivisia johtajuuskuvia: kuntajohtaja piiryy tehomanagerina, kuntalaisten palvelijana ja innovatiivisena visionäärinä (2010b). Huonoa johtamista yleisesti ja kunta-alan kontekstissa erityisesti on tutkittu Suomessa vain vähän. Tämä tutkimus pyrkii siten osaltaan täyttämään yhtä tutkimusaukkoa ja -tarvetta.

## TEOREETTINEN KEHYS

Diskurssianalyttisissä tutkimuksissa on usein kaksi teoriaa: tutkittavaa ilmiötä tarkasteleva käsitteellinen viitekehys ja diskurssianalyysia koskeva tulkintateoria (Siltaoja & Vehkaperä 2011). Kuvaan ensin kunta-alaa johtamiskontekstina sekä huonon johtamisen käsitteellistä viitekehystä. Teoriaosion lopuksi kuvaan tutkimukseni kriittistä diskurssianalyttistä lähestymistapaa.

### **Kunta-ala johtamiskontekstina: kuntajohtamisen erityisluonteesta**

Kunnallisen johtamisen perusta rakentuu valtuuston, hallituksen ja kunnanjohtajan varaan. Johtajuudessa on sekä poliittisen että ammatillisen viranhaltijajohtajuuden osuus. (Leinonen 2010a). Kuntajohtamisen erityisluonteella viitataan tasapainotteluun kunnan sisäisissä ja ulkoisissa hallintasuhteissa, eri intressiryhmien välillä sekä kuntalaisten, valtion taholta tulevan hallinnon ja ohjauksen, median ja politiikan verkostoissa. Kuntajohtajuutta tarkasteltaessa keskeisiä tutkimusnäkökulmia ovat tasapainon hakeminen ja kunnanjohtajan toiminnan tila (johtamisen liikkumavara): eri suuntaan vetävät voimat hallitsevat kuntajohtajan toimintakenttää ja vaikuttavat siihen liikkumavaraan eli tilaan, joka hänellä on. (Haveri ym. 2013.) Kuntien johtamisjärjestelmä on siten dualistinen ja kuvaan tätä dualistisuutta kahden eri johtamiskontekstin kohtaannolla (kuvio 1).



Kuvio 1. Kuntajohtajan toimintakontekstit ja johtamisen liikkumatila.

Kuviossa 1 kolmikulmaisiksi kuvatut kuntajohtajan kaksi keskeistä toiminta- ja johtamiskontekstia leikkaavat toisensa. Kuntajohtaja sijoittuu vastakkaiseen kontekstiin nähden kolmionsa kärkeen, edustaen siten kunnallista organisaatiota poliittisessa kontekstissa ja vastaavasti poliittista kontekstia kunnallisessa organisaatiossa. Kolmioiden yhteinen ala (leikkauspinta) kuvaa yksinkertaista kuntajohtajan liikkumatilaa dualistisessa johtamistyössä. Kontekstien ollessa tasapainossa liikkumatila on johtamistehtävän kannalta optimaalinen. Toisaalta niiden lähentyminen tai etääntyminen vaikuttaa kuntajohtajan työhön joko suurentaen liikkumatilaa tai pienentäen sitä, erityisesti suhteessa vastakkaiseen kontekstiin. Liikkumatilaan vaikuttavat muun muassa johtajan ja luottamushallinnon osaaminen, kokemus sekä tiedon saavuus ja jakautuminen (Leinonen 2010a). Vaikka kuvio ei otakaan huomioon kuntajohtajan uudenlaista roolia verkostojen, sidosryhmien ja suhteiden luomisen näkökulmasta (Leinonen 2010b), se antaa kuvan niistä kontekstiulottuvuuksista, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta olennaisia.

Kunnanjohtajalla on perinteisesti ollut vahva ja näkyvä, jopa henkilöityvä rooli suhteessa

kuntaansa (Leinonen 2010a). Kuten Leinonen (2010b) toteaa, kunnanjohtajan henkilökohtaisella kokemuksella, oppimisella, arvoilla, piirteillä ja ominaisuuksilla sekä ihmiskäsityksellä on vaikutusta siihen, mitkä asiat kuntajohtajuudessa korostuvat ja miten johtajuus näyttäytyy käytännössä. Kuntajohtamisen – kuten johtamisen yleisestikin – ytimessä on ihmisten johtamisen teema, jossa nykyään korostuvat perinteisen henkilöstöjohtamisen näkökulman sijaan mm. kuuntelutaidot, ymmärtäminen ja tulkintataidot. Vuorovaikutuksen määrän ja merkityksen kasvaessa persoonallisuustekijät ja vuorovaikutustaidot ovat siten olennaisia. (Haveri ym. 2013.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelen ensisijaisesti kunta-alan johtamistoimintaa suhteessa operatiiviseen kontekstiin: esimiehiin, työntekijöihin ja organisaatioon. Kuntajohtaja – käsitteellä viitataan tutkimuksessa sellaiseen kunnalliseen johtajaan, jonka työtä ohjaavat sekä poliittinen toimintakonteksti että operatiivinen toimintakonteksti. Kuntajohtajalla voidaan siis tarkoitaa paitsi kunnanjohtajaa ja kaupunginjohtajaa, myös kuntayhtymän johtajaa ja jopa kunnallisen liikelaitoksen johtajaa. Kaikissa näissä tehtävissä toistuu kahden toimintakontekstin proble-

Taulukko 1. Huonon johtamisen teoriakooste.

TEORIA	TUTKIJAT / LÄHTEET	KESKEISET TEKIJÄT JA ILMENEMINEN
Destruktiivinen johtaminen	Einarsen ym., Padilla ym., Skogstad ym., Schyns & Schilling	<ul style="list-style-type: none"> <li>tarkoittaa rakentavan käyttäytymisen puuttumista, ominaista toistuvuus ja systemaattisuus</li> <li>tavoitteena vahingoittaa organisaation, yksilön tai molempien tavoitteita</li> <li>perustuu alaisten havaintoihin</li> <li>alalajit: tyrannimainen johtaminen*, laissez-faire johtaminen**, ja raiteiltaan suistunut johtaminen*** (ks. alla)</li> <li>ilmenemismuodot: kiusaaminen, ahdistelu, väärinkohtelu</li> </ul>
Tyrannimainen johtaminen*	Ashforth, Einarsen ym.	<ul style="list-style-type: none"> <li>tarkoittaa ylempässä asemassa olevan ennalta-arvaamatonta, sortavaa ja kostonhaluista vallan ja auktoriteetin käyttöä</li> <li>6 ulottuvuutta: mielivaltaisuus ja itsen korostaminen, alaisten vähättely, toisten huomioimisen puuttuminen, pakottaminen, aloitekyvyn lannistaminen ja mielivaltainen rankaiseminen</li> <li>ilmenemismuodot: mm. epäreilisuus, suosikkijärjestelmät, epäystävällisyys, lähestyttävyyden puuttuminen, ei osallista tai voimaannuta</li> </ul>
Laissez-faire**	Einarsen ym., Skogstad ym.	<ul style="list-style-type: none"> <li>tarkoittaa eräänlaista epäjohtamista: johtaja ei täytä johtamistehtävää / rooliodotuksia, ei kiinnostu johtamisesta, välttää johtamiskäyttäytymistä, kieltäytyy vastuusta</li> <li>ilmenemismuodot: esimerkiksi läsnäolon ja palautteen antamisen puuttuminen</li> <li>altistaa työpaikkakiusaamiselle</li> </ul>
Raiteiltaan suistunut johtaminen***	Einarsen ym., Van Velsor & Leslie	<ul style="list-style-type: none"> <li>tarkoittaa sitä, että johtaja toimii vastoin organisaation ja alaisten etuja</li> <li>johtaja ei kykene ihmiskeksiseksi muuttuvaan johtamistyöhön</li> <li>syynä myös yleinen kyvyttömyys muutokseen työssä, asemassa tai organisaatiossa</li> </ul>
Työpaikka-kiusaaminen	Zapf, Einarsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>tarkoittaa usein valta-asemaan tai –eroon perustuvaa vahingollista toimintaa toista tai toisia kohtaan (toimija ei aina esimies)</li> <li>ilmenemismuodot: mm. nöyryyttäminen, uhkailu, lannistaminen, tehtävien vaihtaminen tai niistä suoriutumisen vaikeuttaminen, kritisointi,</li> <li>työsuhteen päättymisellä uhkaaminen, merkityksettömät tehtävät, ristiriitaiset/ jatkuvasti muuttuvat ohjeet, työmäärällä ylikuormittaminen, tiedon pimittäminen</li> </ul>
Väärinkäyttävä esimiestyö	Tepper, Keashly ym., Starratt & Grandy	<ul style="list-style-type: none"> <li>tarkoittaa esimiehen jatkuvaa vihameielistä käyttäytymistä</li> <li>ilmenemismuodot: mm. kiusaaminen, pilkkaaminen, vähättely, pelottelu, aggressiivinen katsekontakti, nöyryyttäminen muiden nähden, ”vaikenemiskäsittely”</li> </ul>

matiikka osana johtamistyötä. Kuntajohtaja-käsitteessä korostuu johtaminen kunta-alalla eikä sen taustalla oleva virkanimike. Kuntajohtaja on organisaationsa kasvot ja johtamisen esikuva sekä myös sen ylin esimies. Kuntajohtajan johtajana antama esimerkki on siten merkityksellinen johtamisen arvojen, merkitysten, päämäärien, kulttuurin ja toimintatapojen luomisen kannalta.

## Huono johtaminen

Huonolle johtamiselle ei ole yhtä yhteistä määritelmää mutta yhteistä huonon johtamisen käsitteille on, että johtamisella on negatiivisia seurauksia ja johtamiseen liittyy väärää toimintaa tai väärinkäyttöä. Tässä tutkimuksessa huonoa johtamista tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: johdettavien näkökulmasta ja johtajien näkö-

kulmista. Seuraavia huonon johtamisen teoreettisia kehyksiä käytetään tutkimuksen aineistojen analysoinnissa ja diskurssien tulkinnaissa.

### *Huono johtaminen: johdettavien näkökulma*

Johdettavien näkökulmasta huono johtaminen rakentuu havainnoista ja kokemuksista työssä ja työyhteisössä. Tällaisia huonon johtamisen tyyppejä ovat destruktiivinen johtaminen (alalajeineen), työpaikkakiusaaminen ja väärinkäyttävä esimiestyö. Näiden tutkimussuuntausten keskeisiä piirteitä ja niihin sisältyviä huonon johtamisen ilmenemismuotoja on koottu taulukkoon 1 (ks. myös Tepper 2007; Schyns & Schilling 2013; Krasikova ym. 2013).

Taulukossa 1 kuvatut huonon johtamisen ”lajit” ovat ensisijaisesti ihmisten johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä. Niissä korostuvat (esimies)aseman väärinkäytön erilaiset muodot, jotka ilmenevät hyvinkin konkreettisinä johtajan ja esimiehen toimina ja käyttäytymisenä. Johtajan rooli on keskeinen mutta huonoon johtamiseen vaikuttavat lisäksi kontekstitekijöinä mm. hierarkkinen organisaatio, johtamiskulttuurin autoritaarisuus ja valvontajärjestelmien puuttuminen.

### *Huono johtaminen: johtajien näkökulma*

Negatiivisen johtamisen kokoava viitekehys (Schilling 2009) perustuu johtajille tehtyyn empiiriseen tutkimukseen. Viitekehys määrittelee negatiivisen johtamiskäyttäytymisen tyyppejä sekä tällaisen käyttäytymisen edellytyksiä ja seurauksia. Tulokset muodostavat kahdeksan käyttäytymiskategoriaa, joihin sisältyy sekä destruktiivisen (1–4) johtamisen että tehotoman (5–8) johtamisen näkökulmia (ks. myös Krasikova ym. 2013).

Negatiivisen johtamiskäyttäytymisen taustalavoi olla johtajan persoonaan, vuorovaikutukseen ja ympäristöön liittyviä tekijöitä. Näistä ympäristön vaikutus on suurin, 71,1 %. Tähän osuuteen sisältyy johdettavien vaikutus, joka on 28,2 %. Johtajaan henkilönä liittyvien tekijöiden vaikutus on 25,5 %. (Schilling 2009.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelen huonoa johtamista kahden näkemyksen – johdettavien ja johtajien näkemysten – kannalta. Tutkimuksen

fokuksessa on se, miten nämä tutkimusaineistossa diskursiivisesti rakentuvat näkemykset kohtaavat, yhtenevät ja poikkeavat toisistaan. Diskurssia ja sen merkitystä kuvaan seuraavaksi.

### **Diskurssi ja diskurssianalyysi**

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa diskurssit voidaan ymmärtää vakiintuneiksi puhokäytäntöiksi, joiden avulla osaltaan rakennetaan ja tuotetaan sitä ilmiötä, jota diskurssi kuvaa. Diskursiivisissa lähestymistavoissa tavoitteena on diskurssin tunnistamisen jälkeen analysoida, miten ja millaisena sosiaalinen todellisuus aktualisoituu, miten jokin asia sanotaan ja millaiseksi se silloin jonkin asian tai ilmiön tuottaa. (Siltaoja & Vehkaperä 2011.) Diskurssintutkimuksessa yhdistetään kielenkäytön mikrotaso sekä tilanteen ja laajemmin yhteiskunnan makrotaso: kielenkäyttö ja sen ilmiasu nähdään osana laajempaa aika- ja tilan-nejatkumoa ja suhteutetaan siihen. (Pietikäinen & Mäntynen 2009.)

Kriittisessä organisaatio- ja johtamistutkimuksessa diskurssintutkimuksen keskiössä on kritiikki työn ja organisaation johtamista kohtaan. Tutkimus tarkastelee niitä diskursiivisia käytäntöjä, joilla alistussuhteita syntyy, säilytetään ja oikeutetaan. Eri lähestymistavoille on yhteistä myös käsitys siitä, että diskursseilla on tärkeä rooli materiaalisien todellisuuden luomisessa: diskurssien kautta määrittävät säännöt, identiteetit, kontekstit, arvot ja toimintatavat. Kriittisessä diskurssianalyysissa puhutaan mm. ideologiasta, vallasta, valtasuhteista, hallitsevista diskursseista, legitimoinnista ja vaiennetuista äänistä. (Grant ym. 2009; Jokinen & Juhila 1999; Vaara ym. 2006; van Dijk 2001.)

Diskurssit ovat seurauksellista vallankäyttöä. Tekstit (ja puhe) muokkaavat käsitystämme siitä, mikä on oikeaa ja hyväksyttävää tietoa. Samalla tietyt sosiaalisen todellisuuden tulkinnat saavat toisia vahvemman aseman. Usein tämä liittyy siihen, millaisia toimijoiden positiot ja niistä syntyvä epäsymmetrisyys ovat. Kielenkäytön ja retoriikan avulla toimijat rakentavat insti-tuutioita ja rooliasemia sekä oikeuttavat lin-janvetojaan ja ratkaisujaan. Diskurssintutkijaa kiinnostaa se, mitä on valittu ja mitä jätetty valitsematta – ja millainen kuva ilmiöstä ja toimi-joista rakentuu näiden valintojen seurauksena.

Taulukko 2: Negatiivisen johtamisen viitekehys (Schilling 2009).

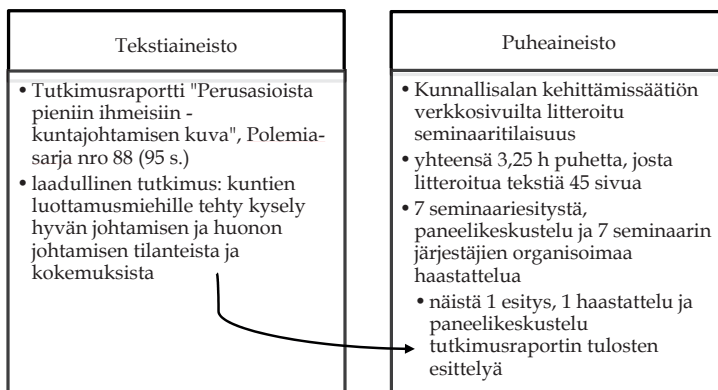
	KÄYTTÄYTYMIS-KATEGORIA	ILMENEMISMUODOT JOHTAJAN TOIMINNASSA
destruktiiviset tyypit	1. epärehellinen / petollinen johtaminen (insincere leadership)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vilpillisyys / petollisuus</li> <li>• tiedon vääristäminen tai pimittäminen</li> <li>• tuen epääminen alaisilta</li> <li>• toimenpiteet kasvojen säilyttämiseksi</li> <li>• omien tavoitteiden ajaminen</li> <li>• ominaista: hienovaraisuus</li> </ul>
	2. despoottinen johtaminen (despotic leadership)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• autoritaarinen käyttäytyminen ja auktoriteetin korostaminen</li> <li>• valtaetäisyyden säilyttäminen</li> <li>• epähuomaavainen ja armoton toiminta</li> <li>• johtaja vaikeasti lähestyttävä</li> </ul>
	3. hyväksikäyttävä johtaminen (exploitative leadership)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• painostaminen, uhkailu, pelottelu</li> <li>• alaisten ulkoisen motivaation ruokkiminen ja hyväksikäyttäminen</li> <li>• "keppi ja porkkana"-menetelmä</li> </ul>
	4. rajoittava johtaminen (restrictive leadership)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tilan ja vaikutusmahdollisuuksien rajoittaminen</li> <li>• tavoitteiden tyrkyttäminen</li> <li>• alaisia ei oteta mukaan tai heidät ohitetaan</li> <li>• alaisia ei kuulla tai voimaannuteta</li> </ul>
ei-destruktiiviset tyypit	5. hylätty johtaminen (failed leadership)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liiallinen keskittyminen operatiiviseen työhön</li> <li>• johtamistyön laiminlyönti</li> </ul>
	6. johtamisen aktiivinen välttäminen (avoiding leadership, active)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alaisten myötäileminen, liittoutuminen</li> <li>• konfliktien välttäminen</li> <li>• pelkästään positiivista palautetta alaisille</li> </ul>
	7. johtamisen passiivinen välttäminen (avoiding leadership, passive)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ailahteleva toiminta</li> <li>• vastuuta ei kanneta</li> <li>• epäjohtonmukaisuus ja epäluotettavuus toiminnassa</li> <li>• päätösten tekemisen välttäminen</li> <li>• toiminta puheen asteella</li> </ul>
	8. antaa mennä- johtaminen (laissez-faire leadership)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ei riittävää kommunikointia</li> <li>• ei tavoitteiden tai suunnan asettamista</li> <li>• välinpitämättömyys johtamista kohtaan</li> <li>• ei täytä johtamistehtävää tai rooliodotuksia (esim. palaute tai läsnäolo)</li> </ul>

Representaatio eli se, millaiseksi jokin ilmiö diskurssissa luodaan, on yksi vallankäytön ulottuvuus. Diskurssilla ja niiden tuottamalla representaatioilla on voima kuvata ja esittää ilmiöt tai asiat "totena", kuvata niiden syy-seuraussuhteita ja arvottaa asioita. (Pietikäinen & Mäntynen 2009; Juhila & Suoninen 1999; Fairclough 1995.)

Legitimointi on kriittisen diskurssianalyysin näkökulmasta erilaisten argumentaatiostrategioiden käyttämistä jonkin toiminnan tai sen hyväksyttävyyden perustelemiseen tai oikeuttamiseen. Retorisen suostuttelun ja vakuuttamisen keinoin asiat esitetään positiivisina, ym-

märrettävinä, tarpeellisina tai hyväksyttävänä (tai päinvastoin). Normalisointi, rationalisointi, auktoriteettiperusteiset argumentit ja väistämättömyysväitteet ovat tällaisia retorisia strategioita. Argumentaation vakuuttavuutta voidaan lisätä esittäjään liittyvillä keinoilla (mm. puhujakategorioilla oikeuttaminen tai asiantuntijan lausunnolla vahvistaminen). Legitimointi on edellytys sille, että tietyt ideat, toimintatavat ja käytännöt institutionalisoituvat. (Erkama & Vaara 2010; Vaara ym. 2006; Jokinen 1999; Reyes 2011.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on edellä kuvattujen viitekehysten kautta analysoida



Kuvio 2. Tutkimusaineistot.

huonoa johtamista kunta-alalla. Pyrkimyksenä on kuvata huonoa johtamista koskevien diskurssien rakentuminen ja kohtaaminen kahden äänen eli johdettavien ja johtajan näkökulmista. Diskurssien rakentumisen lisäksi kuvaan ja analysoiden niiden kohtaamista sekä pohdin tämän kohtaamisen seurauksia: ääneen pääsyä, vaikenemista ja vaijantamista, kuntajohtajasta rakentuvaa representaatiota sekä tämän representaation legitimoitumista.

## TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -AINEISTOT

### Tutkimuskysymykset

Analysoitavalle aineistolle esitetään kolme tutkimuskysymystä:

- 1) millaisia huonoa johtajaa ja johtamista koskevat näkemykset kuntakontekstissa ovat: mitä ja miten niistä sanotaan ja millaiseksi se kuntajohtajan tuottaa
- 2) miten johtajien ja johdettavien näkemykset asiasta poikkeavat toisistaan
- 3) mitä näkemysten ja niitä edustavien diskurssienkohtaamisessa tapahtuu.

Tutkimuksessa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, mitä diskursiivisia valintoja eri toimijat tekevät ja mitä vaikutuksia niillä on. Diskurssianalyyssissa edetään tekstuaalisesta analyysistä tulkitsevan diskurssianalyyssin kautta kriittiseen tulkintaan (Pynnönen 2013). Tekstuaalisen ja tulkitsevan analyysin tavoitteena on tekstin perusteella rakentuvien representaatioiden kuva-

minen, jonka jälkeen niitä tarkastellaan kriittisesti, kyseenalaistaen ja vaihtoehtoisia tulkintoja etsien. Tutkijan positio on kriittinen kahdella tavalla: ensinnäkin, tutkimuksessa keskitytään nimenomaan huonoon johtamiseen, joka siinä edustaa kriittisyyttä suhteessa valtavirtatutkimukseen. Toiseksi, analyysi itsessään on kriittinen diskurssianalyysi, johtopäätöksissään valtasuhteiden ja jännitteiden tarkasteluun keskittyvä ja niitä kritisoiava.

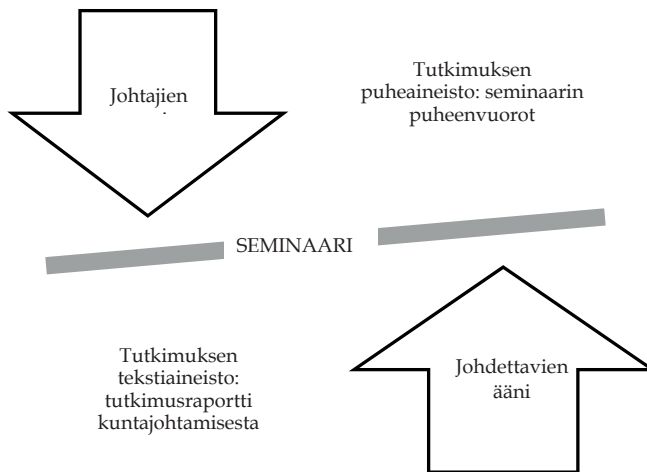
### Aineistot

Tutkimuksessa on kaksi analysoitavaa aineistoa, tekstiaineisto ja puheaineisto. Molemmat aineistot ovat ns. luonnollisia aineistoja eli tutkija ei ole osallistunut niiden tuottamiseen.

Tutkimuksen tekstiaineiston muodostaa kuntajohtamisen kuvaa koskeva tutkimusraportti ”Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva” (Manka ym. 2013). Raportti kuvaa ammattijärjestöjen luottamusmiehillä tehdyn, hyviä ja huonoja johtamiskokemuksia sekä johtamista koskevia toiveita kartoittaneen kyselytutkimuksen tuloksia. Tutkimusraportti edustaa tässä tutkimuksessa *johdettavien ääntä*.

Tutkimuksen puheaineiston muodostavat kunta-alan seminaarin esitykset ja niihin liittyvät, seminaarin aikana ja sen järjestäjien toimesta tehdyt esiintyjien haastattelut. Seminaarin järjestäjä oli Kunnallissalan kehittämissäätö ja se järjestettiin Helsingissä 29.1.2013 teemalla ”Johtamista kunnassa ja valtakunnassa”. Seminaarin kohderyhmä ja esiintyjät olivat





Kuvio 3. Tutkimusaineistot ja niiden kohtaaminen.

kunta-alan johtajia, tutkijoita ja vaikuttajia. Seminaariaineisto edustaa tässä tutkimuksessa *johtajien ääntä*.

Kunta-alan seminaarissa aineistot kohtasivat ajallisesti ja paikallisesti: tekstiaineisto esitellään ja siitä käydään paneelikeskustelu. Läsä on myös tekstiaineiston laatijan ja sen esittelijän ääni, jolla on oma vaikutuksensa niin tekstiaineiston sisältöön, rakentuviin representaatioihin kuin diskurssien kohtaamiseenkin. Juuri tässä poikkeuksellisessa ja ainutlaatuisessa aineistojen kohtaamisessa syntyy se diskursiivinen tilanne ja jännite, josta tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita.

## TULOKSET

Aineistot tuottavat kaksi eri diskurssia, jotka määrittävät tässä tutkimuksessa edustamansa ryhmän mukaan. Alaisdiskurssi on työntekijöiden johtamista koskevista kuvauksista rakentuva, tekstiaineiston perusteella määrittyvä diskurssi. Johtajadiskurssi puolestaan konstruoituu seminaaritulaisuudessa, sen puheenvuoroista ja näkökulmista. Tutkimuksen tulokset esitetään seuraavassa siten, että ensimmäisen puheenvuoron saavat johdettavat ja toisen johtajat. Sen jälkeen kuvataan diskurssien ja huonoa johtamista koskevien representaatioiden yhteneväisyydet ja erot. Lopuksi kuvataan diskurssien kohtaaminen ja sen perusteella tehty kriittinen tulkinta.

## Alaisdiskurssi: destruktiivista ja tehotonta johtamista

Tekstiaineistossa huono johtamisen kokemukset on sisällönanalyysin kautta jaettu kuuteen luokkaan: 1) vaikutusmahdollisuuksien puutteeseen, 2) työntekijöiden eriarvoiseen kohteluun, 3) johtamisen autoritaarisuuteen ja epäasiallisuuteen, 4) asioiden hoitamisen ja toiminnan organisoimisen puutteisiin, 5) lakien ja sopimusten rikkomiseen sekä 6) läsnäolon ja palautteellisuuden puutteeseen (Manka ym. 2013). Sisällönanalyysin tavoite on koota aineisto sellaiseen tiiviiseen ja selkeään muotoon, joka lisää sen informaatioarvoa eikä kadota sen sisällä olevaa informaatiota (Puusa 2011). Tekstiaineisto kuitenkin ns. pyöristyy: tutkimukseen vastanneiden huonoa johtamista kuvaavat selonteot menettävät kärjekkyyttään ja ilmaisukykyään. Samalla raportti kadottaa osan vastaajien luomista merkityksistä ja kriittisyydestä ja siten myös sen informatiivinen sisältö vähenee. Aineistoon sisältyvät empiiriset esimerkit mahdollistavat kuitenkin (saatavuutensa rajoissa) palaamisen takaisin selontekojen eli vastaajien kuvausten tasolle ja uuden kriittisemmän tulkinnan siitä, millaista huono johtaminen johdettavien mielestä on. Kuvataan tätä huonoa johtamisen tutkimukseen perustuvaa tulkintaani taulukossa 3.

**Taulukko 3:** Alaisten näkemys huonosta johtamisesta (2 ensimmäistä saraketta Manka ym. 2013, s. 44).

Tutkimusraportin luokka	Luokkaan kuuluvat tyypit	Empiiriset esimerkit	Uusi kriittisempi tulkinta
Vaikutusmahdollisuuksien puute	työntekijöiden etua ei huomioida päätöksenteossa, työntekijöitä ei kuulla tai kuuleminen on näennäistä, päätökset tehdään salassa, päätöksiä ei perustella, tiedon pimittäminen tai riittämätön tiedottaminen	"sanella", "viedä oikeus", "runnoa", "ohittaa", "suhmuroida", "junailla", "sivuuttaa", "pitää yllä teatteria", "ei avata", "ei kuunnella", "ei noteerata", "jyrätä", "uhkailla", "leimata" ja "lumeasioissa vaikuttaminen"	epärehellinen johtaminen, rajoittava johtaminen, tyrannimainen johtaminen
Työntekijöiden eriarvoinen kohtelu	tiettyjen työntekijöiden tai ammattiryhmien suosiminen, erivapauksien antaminen	"epätasa-arvoinen kohtelu", "suosia /sorsia", "klikki", "silmänpalo", "suosikkijärjestelmä", "saada etuja", "epämääräistä pomppoilua kovimpien ja härskimpien 'huutajien' mielen mukaan", "brezneviläinen kulttuuri, jossa joitakin suositaan (yleensä niitä, jotka osaa pitää ääntä)", "sovinistisikamaista piiloilkeilyä", "pärstäkerroin"	epärehellinen johtaminen, tyrannimainen johtaminen
Autoritaarinen ja epäasiallinen johtaminen	käskytyks, mielivaltaisuus, moittiminen, syyllistäminen, negatiivisen palautteen epäasiallinen antaminen, asiaton käytös, itsehillinnän puute, epäluottamus työntekijöihin ja heidän ammattitaitoonsa	"uhkailla", "käskytää", "väärinkäyttää", "kieltää", "kytätä", "manipuloida", "syyllistää", "puuttaa", "moittia", "tyrmätä", "huutaa", "pullistua päästä", "uhkailu", "kosto", "loukkaus", "hermojen totaalinen menetys" ja "asennevamma", "alistaminen", "aliarvioiminen", "mitätöiminen", "virheiden etsiminen"	työpaikkakiusaaminen, väärinkäyttävä esimiestyö, hyväksikäyttävä johtaminen, tyrannimainen johtaminen
Asioiden hoitamisen ja toiminnan organisoimisen puutteet	väläily, jämäkkyys, ongelmatilanteiden sivuuttaminen tai epäonnistunut hoitaminen, suunnittelemattomuus, johdonmukaisuuden puute, kiire, aikatauluongelmat, tehtävänannon epäselvyys, puutteellinen ohjeistus	"olkaa kohauttamalla", "suunnittelematon", "epäselvä", "kiireinen", "hyppiä nenälle", "ei uskalla", "ei kiinnostu", "ei ole valmis", "ei anna ohjeita", "ei osaa", "ei ota esimiesroolia"	hylätty johtaminen, johtamisen passiivinen välttäminen, laisze-faire, raiteitaan suistunut johtaminen; myös: osaamisen puute
Lakien ja sopimusten tarkoituksellinen rikkominen	lakien, sopimusten puutteellinen tuntemus tai tarkoituksellinen rikkominen, työntekijöiden oikeuksien polkeminen, luottamusmiehen aseman sivuuttaminen	"vedättää", "käyttää hyväksi"	epärehellinen johtaminen, hyväksikäyttävä johtaminen; myös: osaamisen puute
Läsnäolon ja palautteellisuuden puute	tuen, palautteen ja kiitoksen puute, etäisyys, heikosti tavoitettavissa, ei aikaa työntekijöille, liian kaukana työn tekemisen arjesta	"ei tue", "ei ole kiinnostunut", "ei välitä", "ei ole aikaa"	johtamisen passiivinen välttäminen, laisze-faire

Taulukon ensimmäistä ja viimeistä saraketta verrattaessa paljastuu, miten eri tulkinnat johdettavien selonteista representoivat huonon johtamisen eri tavoin. Tekstiaineistona toimivassa raportissa (ensimmäinen sarake) tulkinta on neutraali, jopa positiivinen, kun taas tässä tutkimuksessa kriittisen tarkastelun kautta syntyvä tulkinta on selkeästin negatiivinen. Alkuperäisessä luokittelussa tehdyillä valinnoilla on merkitys, koska ne rakentavat ja muokkaavat käsitystä johdettavien antamista vastauksista ja näkemyksistä johtajille myönteisempään suuntaan. Tehdyt neutraalit valinnat myös vähentävät vastaajien näkemysten merkitystä.

### Johtajadiskurssi: kontekstitekijöiden aiheuttamaa

Johtajadiskurssia edustavallepuheaineistolle tehtiin litteroinnin jälkeen sisällönanalyysi teemoittelun ja tyypittelyn kautta. Teemoina käytettiin johtajan, johdettavan ja johtamiskontekstin teemoja, jotka esiintyvät useissa teorioissa huonon johtamisen osatekijöinä. Tätä analyysia kuvataan seuraavaksi.

Johtajadiskurssissa johtaminen määritellään eri tavoin ja samalla johtaminen ikään kuin suuntautuu eri suuntiin. Tämä myös vaikuttaa niihin odotuksiin ja käsityksiin, jota hyvästä tai huonosta johtamisesta on. Johtajan (yksilö) rooli johtamiseen vaikuttajana koetaan keskeiseksi, vaikka kritiikin nähdäänkin kohdistuvan ensisijaisesti kunta-alan esimiehisiin, jollaisiksi kuntajohtajat eivät itseään koe.

”[...] mikään asia ei ratkaise yrityksen ja muunkaan organisaation menestystä niin paljon kuin johtaminen ja kukaan ei vaikuta johtamiseen niin paljon kun toimitusjohtaja tai kunnanjohtaja.”

”Tässä puhuttiin [...], että kunnanjohtaja on kunnassa se ykkösjohtaja, jonka johtamisella on kaikista suurin merkitys [...] mutta [...] työntekijälle se oma lähiesimies [...] on kaikista tärkein.”

Kuntajohtamisen tutkimuksen huonot tulokset eivät tule yllätyksenä eikä niitä keskustelussa suoraan kiistetä. Johtajien näkökulmasta joh-

dettavissa itsessään on osittain syy tai vastuu siitä, että johtaminen on huonoa.

”[...] sehän täällä tulee esiin, että on huonoa johtamista ja on.. tietämättömyyttä, osaamattomuutta johtamisessa [...]”

”Mä haluan korostaa tätä lähiesimiestyötä mutta myös sitte tietenki näitä alaistaitoja, koska tää on tällast vuorovaikutteista työtä.”

Johtajat tuovat omissa puheenvuoroissaan esiin myös osaamisen. Osaamisen tarve ja sen puute eivät kuitenkaan suurelta osin kohdistu johtajiin itseensä vaan enemmänkin työyhteisöihin, työntekijöihin.

”[...] jos lähdetään etsimään jotain yhtä yksittäistä parannuskeinoa tähän niin se on esimieskoulutus, lähiesimiehille koulutusta [...] sille joukolle koulutusta [...]”

Johtajien puheenvuoroissa painottuu johtamiskonteksti. Johtamisen epäonnistumisen merkityksellisiä kontekstitekijöitä ovat (makrotasoiset) yhteiskunnalliset ja kulttuuriset tekijät, mm. taloustilanne ja suomalainen ilmapiiri. Kunta julkisena organisaationa, sen lainsäädännöllinen viitekehys, poliittinen järjestelmä ja koko tarjoavat selityksiä huonolle johtamiselle. Johtaja ikään kuin katselee organisaatiotaan ylhäältä alaspäin, lähes sen ulkopuolelta.

”Tämä tiukka taloustilanne [...] ja samaan aikaan tapahtuvat hallinnolliset uudistukset [...] Ihmisten huoli omasta tai läheistensä työstä ja turvallisuudesta saattaa kiristää ilmapiiriä.”

”[...] jos puhutaan näistä vaikutusmahdollisuuksien puutteesta [...] paljon just pienissä kunnissa [...] ei ole samanlaisia rakenteita kun on isompiin kaupunkeihin ehtinyt kehittyä eli siis ei ole olemassa [...] niit rakenteita, semmost johtamisjärjestelmää [...]”

”[...] tässä kuntajohtamisessa [...] on erityisen haastavaa se, että, että meillä on tietenkin tärkeimpänä asukas- ja asiakasrajapinta ja [...] sieltä käsin pitää sitä johtamista tehdä

Taulukko 4. Hyvän johtajan ominaisuuksien dekonstruktio.

HYVÄ JOHTAJA (johtajadiskurssissa)	HUONO JOHTAJA (dekonstruktio)
innovatiivinen (älyllisesti kyvykäs)	epäinnovatiivinen (älyllisesti kyvytön)
riskinottokyky	ei kykene ottamaan riskejä
visionäärinen	epävisionäärinen
karisma(attinen)	epäkarismaattinen, tylsä
(operatiivisesti) tehokas	(operatiivisesti) tehoton
kyky toimia strategisesti	kyvyttömyys toimia strategisesti
näkee tulevaisuuteen	ei näe tulevaisuuteen
arvostaa	<i>ei arvosta</i>
vuorovaikutteinen	ei vuorovaikutusta, yksinään tekevä
luottamus	epäluottamus
avoimuus	suljettuus, sulkeutuneisuus
johtaa tasavertaisesti	<i>ei johda tasavertaisesti</i>
kuuntelee ihmisiä	<i>ei kuuntele ihmisiä</i>
kokenut	kokematon
laaja näkökulma	suppea näkökulma
osaaminen	<i>ei osaamista</i>

[...] Mut sen lisäksi meillä on sitte poliittinen päätöksenteko, ett se on ikään kun kakssuuntanen se tekeminen.”

Huonoa johtamista voi selittää (mikrotason) toimintakontekstissa myös operatiivinen arki: kiire, prosessien toimimattomuus, rakenteet ja organisaatiokin.

”Ja kun ne [...] prosessit ei oo kunnossa, ni sillon ihmiset turhautuu siellä. Sillo tulee se kiireen tunne ja tuntu siitä, ett tätä työtä ei niinku johdeta hyvin.”

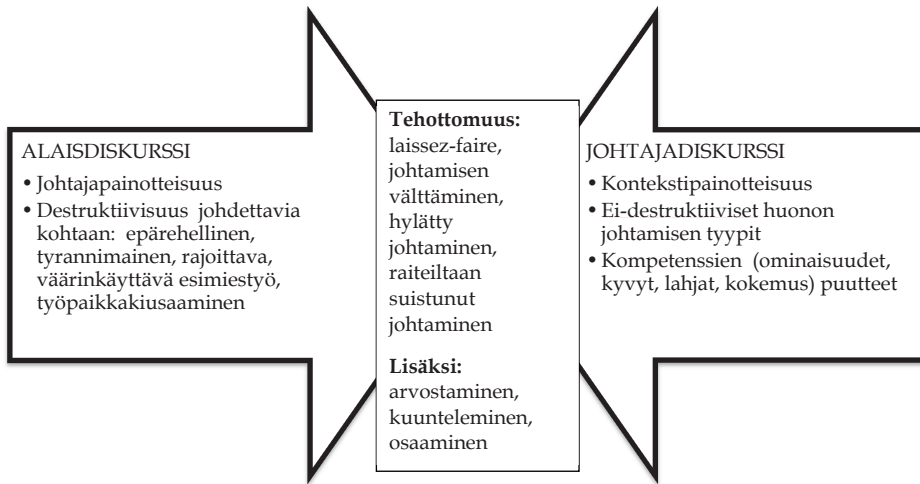
Kontekstiin liittyviä, johtamisen huonoksi kokemiseen vaikuttavia tekijöitä ovat myös erilaiset muutokset: kunta-alan murros, sen organisaatioiden muutos ja maine. Muutos siirtää johtajan näkökulmaa mikrokontekstista (organisaatiosta) makrokontekstiin (poliittiseen ja hallinnolliseen).

”[...] kuntatyöntekijät ja kunta-ala on ylipäättäensä ollu aika pitkään suuressa murrokses-

sa ja ehkä sen mainekin alkaa olla aika heikko tällä hetkellä ja siellä ihmiset kokee, että heidän työtään ei arvosteta [...]”

”[...] tällanen jatkuva epävarmuuden tilassa oleminen [...] tehdään joko ihan pieniä rakennemuutoksia tai sit tehdään ihan valtaisia [...] johtajat on jollaki tavalla kaikonneita näiss organisaatiomuutoksissa.”

Johtajaan itseensä liittyvistä huonon johtamisen tekijöistä johtajat eivät ainakaan julkisissa puheenvuoroissaan puhu. Hyvästä johtajasta ja hyvän johtajan ominaisuuksista sen sijaan puhutaan paljon. Tekstiaineistossa johdettavat olivat kuvanneet huonon ja hyvän johtamisen elementit toistensa vastakohtiksi. Huonoon johtajaa ja hänen ominaisuuksiaan päästään tarkastelemaan lähinnä samalla tavalla vastakohtien varaan rakennetun dekonstruktion kautta. Dekonstruktion avulla on mahdollista tehdä näkyväksi sellaista, josta teksti vaikenee tai jonka se piilottaa: myös poissaolevalla ja poisjättämällä on merkitystä (Mumby & Stohl 1991).



Kuvio 4. Huonoa johtamista koskevien näkemysten vertailu.

Taulukko 4 havainnollistaa puheaineiston tuottamaa hyvän johtajan representaatiota aineistosta poimittujen, ominaisuuksia kuvaavien käsitteiden avulla. Niiden rinnalle olen tehnyt vastakohtiin perustuvan dekonstruktion, joka kuvastaa johtajien samalla diskursiivisesti ja implisiittisesti tuottamaa näkemystä huonosta johtajasta. Dekonstruktion kautta rakennettu huono johtaja ilmentää lähinnä ei-destruktiivisia, tehottoman johtamiskäyttämisen tyyppisiä (hylättyä johtamista, johtamisen välttämistä ja laissez-faire-tyyppistä johtamista) sekä kompetenssien (kyky, kokemus) puutetta. Myös raiteiltaan suistunut johtaminen (yksin tekeminen, ei vuorovaikutusta, sulkeutuneisuus) nousee esiin.

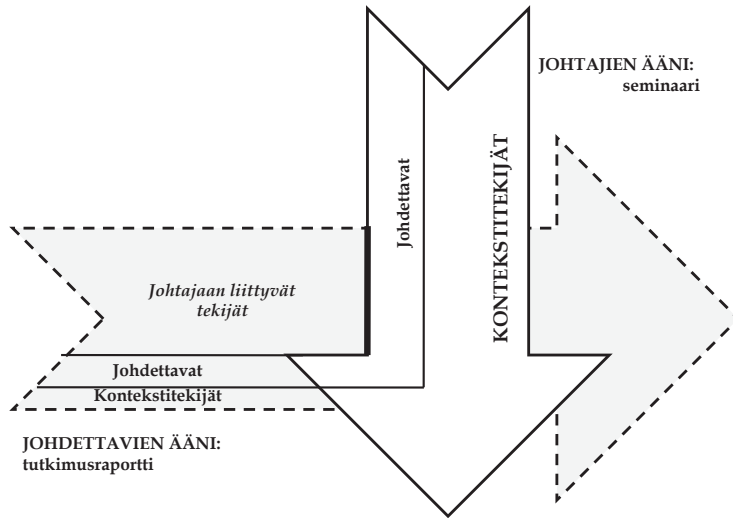
### Yhteneväisyydet ja erot johtajien ja johdettavien näkemyksissä

Tutkimuksen kaksi ensimmäistä tutkimuskysymystä liittyvät siihen, millaisia huonoa johtajaa ja johtamista koskevat näkemykset kuntakontekstissa ovat sekä siihen, miten johtajien ja johdettavien käsitykset yhtenevät tai eroavat toisistaan. Aineiston perusteella voidaan todeta, että johdettavien ja johtajien huonoa johtamista koskevat näkemykset eroavat toisistaan merkittävästi ja että niille ovat yhteisiä lähinnä tehottomat huonon johtamisen esiintymismuodot. Lisäksi molemmat diskurssit tuovat esiin arvos-

tamisen, kuuntelemisen ja osaamisen puuttumisenosana huonoa johtamista. Kuvio 4 kuvaa näitä yhteneväisyyksiä ja eroja.

Johdettavien mielestä huono johtaminen on ensisijaisesti destruktiivista: tyrannimaisista, epärehellisistä, rajoittavaa ja despoottista. Destruktiivisessa johtamisessa kyse on ensisijaisesti johtajan toiminnasta (Schyns & Schilling 2013). Johtamisen muut osatekijät – johdettavat ja johtamiskonteksti – saavat alaisdiskurssissa huomattavasti pienemmän merkityksen: empiriaesimerkeissä viitataan juuri johtajaan / esimieheen ja hänen toimintaansa. Toisaalta myös tehottoman johtamisen eli hylätyn johtamisen, laissez-fairen tai johtamisen passiivisen välttämisen tunnusmerkit täytyvät: koetaan, että organisaation operatiivisessa kontekstissa (eli kuntajohtajan mikrokontekstissa) johtaja ei täytä tai ota sitä johtamistehtävää, jota häneltä suhteessa organisaatioon odotetaan.

Johtajien näkemyksessä huono johtaminen puolestaan määrittyy lähinnä tehottomaksi johtamiseksi. Johtajat eivät koe olevansadestruktiivisia vaan johtaja rakentuu ensisijaisesti hyvänä. Johtajadiskurssissa ainoastaan kuuntelemisen, arvostamisen ja tasavertaisen johtamisen puuttuminen viittaavat suoraan sellaisiin huonon johtamisen tyyppisiin, jotka ovat destruktiivisia alaisia kohtaan. Johtajat eivät useinkaan tunnusta huonoa johtamista vaikka ilmiön tunnista-



Kuvio 5. Diskurssien kohtaaminen ja alaisdiskurssin osan vaijennaminen.

vatkin: erityisesti huono johtaja on vaiettu ilmiö (Pynnönen & Takala 2013). Huonoa johtamista selittäviä tekijöitä löytyy ensisijaisesti kontekstista.

### Diskurssien kohtaaminen: vaiennettu huono johtaminen

Tutkimuksen kolmas ja viimeinen tutkimuskysymys on, mitä johtajien ja johdettavien näkemysten ja niitä edustavien diskurssien kohtaamisessa tapahtuu. Tätä kohtaamista havainnollistaa kuvio 5.

Kohtaamisessa johtajadiskurssi vaientaa alaisdiskurssista erityisesti huonoon johtajaan liittyvän osan ja siirtää painopisteen johtamiskontekstiin sekä johdettavien vaikutukseen. Johtajat representoivat (mikro- ja makrotason) kontekstinsa uhreiksi, ja tätä uhrirepresentaatiota käytetään tilanteisesti huonon johtamisen legitimointiin. Koska yhteistä johdettavien ja johtajien näkemyksille huonosta johtamisesta on lähinnä kuuntelemisen taidon ja arvostamisen puute, on johtajadiskurssin vaientava ote suhteessa alaisdiskurssiin jopa ironista.

Vaijennaminen on tapa marginalisoida ja luoda toiseutta organisaatioissa valtaapitävien ehdoilla (Mumby&Stohl 1991). Äänen epääminen ja vaijennaminen ovat vahvoja diskursiivisen vallankäytön keinoja. Vaijennamiseen käytetään

erilaisia retorisia strategioita ja argumentaatiota. Esimerkiksi asiantuntijalausunnolla vakuuttaminen on yksi argumentaatiotekniikka, jolla pyritään luomaan käsitys esitetyn väitteen totuudellisuudesta ja paikkansapitävyydestä. Seminaaritulaisuudessa johtamiskoulutuksen ja -tutkimuksen asiantuntijaposiitiota edustava henkilö käyttää (tietoisesti tai tiedostamattaan) tätä strategiaa, sulkien sulkee samalla johtajan persoonaan liittyvät ominaisuudet huonoa johtamista koskevan keskustelun ulkopuolelle.

”[...] ainakin kaikki ne johtamistutkimukset, jota minä tunnen ovat kaikki johtaneet siihen tulokseen, että *melkein millainen tahansa persoona voi olla hyvä johtaja* [...] En haluaisi siis määritellä persoonan kautta hyvää johtajaa. Uskon, että me kaikki olemme siinä mielessä hyviä johtajia.”

Diskurssianalyysin keinoin on mahdollista purkaa sekä tuo argumentaatio että sen sisältö, esimerkiksi seuraavasti:

- ... melkein *narsistinen* persoona voi olla hyvä johtaja.
- ... melkein *tyrannimainen* persoona voi olla hyvä johtaja.

Lukuisat johtamistutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että persoonaan liittyvät ominaisuudet ja johtajaan itseensä liittyvät tekijät ovat

olennaisia johtamistyössä ja sen onnistumisessa. Argumentaatio näyttäytykin vain keinona sulkea johtaja henkilönä keskustelun ulkopuolelle ja oikeuttaa tämä poissulkeminen asiantuntijaposition kautta, samalla toisarvoistaen alaisdiskurssin.

Diskursiivisesti vaihtamiseen voidaan käyttää myös muita tekniikkoja. Niin johtajia edustavien kuin tutkimustaan seminaarissa esittelevän tekstiaineiston laatijankin ilmauksissa näkyy tutkimuksen luotettavuuden epäily, alaisdiskurssin vähättely, rationalisointi ja selittely.

”Ja tietenkin tää on täytyy taas muistaa että tämä on nyt tämä näkemys minkä me saatiin tämän selvityksen valossa. (tutkija)”

”[...] jokainen *mielikuva*, jokainen vastaus, jokainen *tunne* siitä, että johtaminen on huonoa tai esimies käyttäytyy uhkaavasti [...] niin ne on tietysti huolestuttavia [...] syytä suhtautua vakavasti. Että siinä mielessä tää on niinku totta, tämä tutkimus.” (kursiivi lisätty)

”Ja tietysti kun tää tutkimus oli tehty luottamushenkilöille [...] he tietysti joutuu erityisesti näiden [...] ongelmatilanteiden kanssa tekemisiin ja se varmaan tietysti näkyy myös tässä vastausten sisällössä [...] jos miettii että kuinka oikean kuvan tämä antaa tai onko siinä tiettyä painotusta [...]”

Se, miten asiat esitetään, on merkitysten syntymisen, ylläpitämisen ja muokkaamisen kannalta olennaista. Tekstiaineistossa (eli huonoa johtamista koskevassa tutkimusraportissa) samoin kuin sen tulosten esittelyssä näkyvä pyrkimys pyöristää ja pehmentää alaisdiskurssin kriittisyyttä tukee johtajien uhrirepresentaation syntymistä ja huonon johtamisen legitimoitua tuomalla esiin samoja kontekstitekijöitä (mm. kiire, rakenteet, alaisten toiminta), joita johtajat itse käyttävät.

”[...] eli tämmösiä kun kiireessä pinna kiristyy niin se saattaa ilmentyä tämmösenä ja lanpolkemisena ja uhkailuna ja tämmösenä itsehillinnän puutteena.”

”Että nähtävästi ne jäykät rakenteet, jotka ehkä vielä ovat vallalla, vaikuttivat näihin tuloksiin.”

”[...] ei pelkästään esimiehiä pidä kouluttaa ja valmentaa vaan myös jokaista työyhteisön jäsentä, olemaan aktiivinen toimija, muuttamaan objektista subjektiksi eli unohtamaan tällanen opittu avuttomuus [...]”

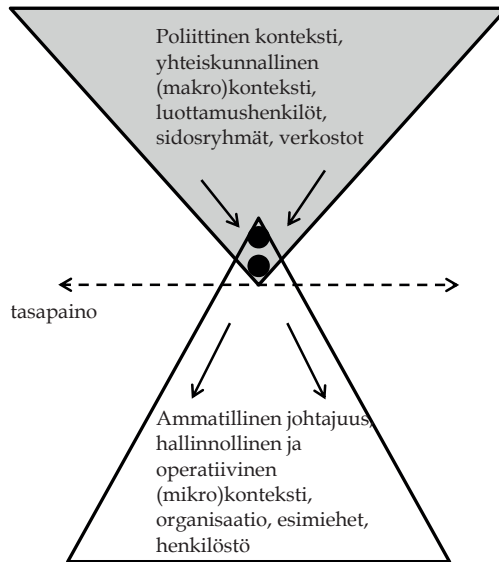
Merkillepantavaa on se, että johdettavat (alaiset) osallistuvat myös itse vaikeutumiseen: vaikka he osittain kuvaavat selkeästi huonon johtamisen johtajan tekemisenä, osa selonteosta on passiivissa: ”tehtiin”, ”sanottiin”, ”suhmuroidaan”. Aineistosta ei voi päätellä, ovatko alkuperäiset vastaukset olleet passiivissa (kuten empiiristen esimerkkien sitaateissa käyttäminen edellyttäisi) vai onko tekstiä muokattu tältä osin. Sisällöllisesti on kuitenkin pääteltävissä, että passiivimuodoissakin puuttuva subjekti on ollut esimies / johtaja / johto. Passiivin preesensin käyttö voi kuvata myös sitä, että jotain yleisesti tai toistuvasti tehdään, jolloin se korostaa destruktiiviseen johtamiseen liittyvää toistuvuutta ja systemaattisuutta.

### Uhrirepresentaatio ja sen käyttö

Negatiivisen johtamisen viitekehyksen (Schilling 2009) perustana olevassa tutkimuksessa huonoa johtamista selitetään suurelta osin (yli 70 %) kontekstitekijöillä, joihin kuuluvat myös alaiset. Tämän tutkimuksen puheaineiston perusteella syntyy selkeä representaatiokuntajohtajasta kontekstiensa uhrina. Työtä ei anneta tehdä, päätöksenteko on hankalaa, johtamismahdollisuudet on riisuttu tai ei ole tekijöitä.

”[...] tänä päivänä kunnanjohtajia ei päästetä keskittymään siihen, mikä on kaikkein tärkeintä ja missä syntyy tuottavuus [...]”

”Kuntajohtajat on yhä enemmän riisuttu mahdollisuudesta johtaa, [...] ja suurin vaikeus kunnissa tietysti on tämä operatiivisen johtamisen, se reaali prosessin johtamisen ja päätöksenteon johtamisen sekoittuminen molempiin suuntiin.”



Kuvio 6. Kontekstisiirtymä ja johtamisen liikkumatilan muutos.

Ristiriitaan tai haasteelliseen tilanteeseen jou- tuessaan kuntajohtaja vetäytyy siihen ao. kon- teksteista, joka ei ole kritiikin kohteena. Tällöin hän ensisijaisesti näkee itsensä (henkilöstön ja ihmisten johtamisen kannalta sekundäärinen) poliittisen toimintakontekstin näkökulmasta. Hänen liikkumatilaansa ikään kuin säätelevät tämän (makro)kontekstin voimat, jotka estä- vät häntä keskittymästä organisaationsa ja sen henkilöstön mikrokontekstin johtamiseen. Tätä siirtymää havainnollistaa kuvio 6.

Kontekstiin vetoaminen toimii retorisisena suostuttelun ja vakuuttamisena, jonka kautta huonosta johtamisesta tulee ymmärrettävä ja jopa väistämätön ilmiö. Uhrin representaatio siirtää huomion pois toimijasta eli johtajasta itsestään, hänen roolistaan organisaation ylim- pänä esimiehenä ja samalla legitimoii huonoa ihmisten johtamista. ”Uhri” käsitteenä sisäl- tää viattomuuden, syyttömyyden ja kohteeksi joutumisen merkitykset, joiden kautta uhriksi joutunut myös vapautuu vastuusta. Samalla on kuitenkin huomattava, että johtaja säätelee omaa liikkumatilaansa itse diskursiivisten va- lintojensa avulla.

## JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimukseni tavoitteena on ollut kuvata joh- tajien ja johdettavien käsityksiä huonosta joh- tamisesta kuntakontekstissa. Tätä kautta on pyritty lisäämään tietoa ja tietoisuutta merki- tysten diskursiivisesta rakentumisesta, huonon johtamisen osatekijöistä sekä siitä puheen ja tekstin kautta syntyvästä eksplisiittisestä ja imp- lisiittisestä vallankäytöstä. Kuntaa on tarkasteltu johtamiskontekstina, jossa johtajan työllä on erityisominaisuutena toimintakontekstin dua- lisuus. Johtamista on kuitenkin tutkimuksessa tietoisesti ja erityisesti ihmisten johtamisen nä- kökulmasta kytketty myös johtamistutkimuksen yleisempään kenttään. Tutkimus ja sen tulokset tarjoavat yhden tilanteisen tulkinnan siitä, mitä johtamista koskevassa (arvioivassa) keskustelusa tapahtuu ja mitä merkitystä tällä tapahtumi- sella voi olla.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena on ku- vaus siitä, miten johtajien ja johdettavien käsi- tykset huonosta johtamisesta poikkeavat toisis- taan. Johdettavien näkemyksissä painottuvat ihmisten johtamiseen liittyvät tekijät kun taas johtajien näkemyksissä johtamisen tehokkuus ja asiajohtaminen korostuvat. Kuntajohtamisen kaksi keskeistä kontekstia vaikuttavat tilan-



teeseen niin, että johtajat korostavat rooliaan suhteessa poliittiseen kontekstiin ja luottamushenkilöihin, jopa organisaatio- ja henkilöstöjohtamiskontekstin kustannuksella. Tästä näkökulmasta johdettavien näkemys huonosta johtamisesta voi olla johtajalle osittain käsittämätön, koska hänen näkökulmastaan hyvän johtamisen reunaehdot määrittelee muu kuin henkilöstöjohtamisen tai organisaation johtamisen konteksti. Kuntajohtaja näkee itsensä ensisijaisesti poliittisen johdon, sidosryhmätoimijan ja kehittäjän näkökulmasta, ei organisaationsa ylimpänä esimiehenä tai johtamisen esimerkkinä. Diskursiivisesti syntyy käsitys kunta-alan johtajasta erilaisten voimien ja ympäristötekijöiden uhrina. Samalla kuntajohtaja kuitenkin priorisoi toimintakontekstinsa ja osallistuu tätä kautta aktiivisesti itse johtamistilansa säätelyseen.

Tutkijana positioni tutkimuksessa on selkeästi kriittinen. Osallistun tutkimukseni kautta tietoisesti huonoa johtamista koskevan diskursin tuottamiseen, tavoitteenani tehdä näkyväksi sitä, mistä vaietaan ja antaa ääni sille, jonka ääni ei kuulu. Johtaja on myös kunnassa organisaationsa johtamiskulttuurin luoja, ylin esimies ja johtamisen arvojen esimerkki. Millainen mieli-kuva syntyy siitä, että kuntajohtajat vaientavat huonoa johtamista koskevan alaisdiskursin? Millaisia merkityksiä tällä vaientamisella luodaan ja millaisen esimerkin tämä antaa seuraavalle organisaatiotasolle, esimiehille ja heidän alaisilleen? Jos johtamista koskevaa kritiikkiä ei aidosti kuulla yhteiskunnallisesti merkittävällä kunta-alalla, millainen on sen ja siellä työskentelevien tulevaisuus?

### **TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS, RAJOITUKSET JA JATKOKYSYMYKSET**

Tutkimuksen aineistot muodostavat kuntajohtamisen kahden diskursin, alaisdiskursin ja johtajadiskursin, leikkauspisteen. Aineisto on siten sekä laajuudeltaan että jatkuvuudeltaan rajallinen. Alaisdiskursissa ääntä käyttävät ammattijärjestöjen luottamushenkilöt mutta asemansa kautta he puhuvat jäsentensä puolesta ja toisaalta, myös he ovat johdettavan asemassa. Molemmat tutkimuksessa käytetyt aineistot ovat kuitenkin julkisia, joten kenen tahansa asiasta kiinnostuneen on mahdollisuus arvioida tutki-

jana tekemiäni tulkintoja ja johtopäätöksiä tutustumalla aineistoihin eli lukemalla tutkimusraportti ja kuuntelemalla seminaarin esitykset ja haastattelut.

Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen eikä positivistisesti ajateltuna ”totuuksiin” vaan esitetään empirian perusteella tulkintaa siitä, millaisia merkityksiä ihmiset puhuessaan ja kirjoittaessaan luovat, uusintavat ja muokkaavat. Tutkimusasetelma on yksi poikkileikkauksellinen tilanne mutta sillä on nähtävissä myös makrotason yhteyksiä ja seurauksia. Diskurssi rakentaa, uusintaa ja ylläpitää myös tulevaa eli sitä, millaista johtamisen odotetaan, sallitaan ja edellytetään olevan tulevaisuudessa. Se rakentaa ja merkityksellistää myös suhdetta alaisten ja johtajien välillä.

Toisten toimijoiden tuottaman datan uudelleenanalysointiin pitäisi aina suhtautua suurella varauksella, koska kirjoittajan oma diskurssien ja niiden järjestyksen tuntemus voi olla paljon pienempi kuin alkuperäisten tutkijoiden. Oma datavalintakin voisi olla toinen kuin mitä tutkijat ovat valinneet. (Fairclough 1992.) Tutkimukseni tavoitteena ei ole kyseenalaistaa tekstiaineistona käytetyn tutkimusraportin paikkansapitävyyttä, sen sisältämän analyysin aitoutta tai tutkijoiden asemaa vaan ainoastaan esittää siitä toinen, kriittisempi tulkinta. Tutkimuksen tavoitteena ei myöskään ole ollut vääristää sitä, mitä seminaarin puhujat ovat sanoneet tai sanomisellaan tarkoittaneet: sanoja on käsitelty sanoina ja sanavalintoina, tekstiä tekstinä ja koko aineistoa yhtenä ajallisena ja paikallisena läpileikkauksena suomalaisessa kuntajohtamista koskevassa keskustelussa. Aineistoja on kuitenkin käsitelty harkittuja valintoja sisältävinä kokonaisuuksina, koska ne on tarkoitettu julkisiksi ja julkistettaviksi. Tavoitteena on tehdä näkyväksi se, millaisia merkityksiä puhe, teksti ja diskurssi tuottavat.

Tämän tutkimuksen perusteella olisi tärkeää lähemmin selvittää sitä, mikä oikeastaan on kuntajohtajan rooli ja tehtävä suhteessa operatiiviseen toimintakontekstiin. Samoin olisi mielenkiintoista tietää, miten se esimiestaso, joka jää tämän tutkimuksen johtajien ja johdettavien tason väliin, selviytyy erilaisten hyvää johtamista koskevien näkemysten yhteensovittamisesta. Kiinnostavaa olisiläiseksi tutkia, miten kunta-alan johtamisen kontekstit ja liikkumatilat esimiehiin eli keskijohtoon vaikuttavat. Myös

tekstiaineistona toimineen tutkimusraportin laatija peräänkuuluttaa esimiesten näkemysten selvittämistä. Mielenkiintoista olisi tutkia syvemmin myös sitä, miten johtamista voidaan diskursiivisesti legitimoida erilaisten representaatioiden ja diskursiivisten strategioiden kautta, samalla vaihtoehtoisia tulkintoja ja merkityksiä vaientaen.

## LÄHTEET

- Ashforth, Blake (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–779.
- Ashforth, Blake (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126–140.
- Einarsen, Ståle, Aasland, Merethe & Skogstad, Anders (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Einarsen, Ståle (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(½), 16–27.
- Erkama, Niina & Vaara, Eero (2010). Struggles over legitimacy in global organizational restructuring: A rhetorical perspective on legitimation strategies and dynamics in a shutdown case. *Organization Studies*, 31(7), 813–839.
- Fairclough, Norman (1992). Discourse and text: linguistic and intertextual analysis within discourse analysis. *Discourse & Society*, 3(2), 193–217.
- Fairclough, Norman (1995). *Miten media puhuu*. Suom. Blom, Virpi & Hazard, Kaarina. Tampere: Vastapaino.
- Grant, David, Iedema, Rick & Oswick, Cliff (2009). Discourse and critical management studies. Teoksessa Alvesson, Mats, Bridgman, Todd & Willmott, Hugh (Eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (s. 213–231). Oxford: Oxford University Press.
- Haveri, Arto, Airaksinen, Jenni & Paananen, Henna (2013). *Kuntajohtajat muutoksen tulkkeina – tarinoita kuntajohtamisesta*. Helsinki: Kuntaliitto.
- Hogan, Robert & Hogan, Joyce. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(½), 40–51.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (1999). Diskursiivisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (toim.), *Diskurssianalyysi liikkeessä* (s. 54–97). Tampere: Vastapaino.
- Jokinen, Arja (1999). Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä* (s. 126–159). Tampere: Vastapaino.
- Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1999). Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero. (toim.), *Diskurssianalyysi liikkeessä* (s. 233–252). Tampere: Vastapaino.
- Kaljunen, Leena (2011). *Johtamisopit kuntaorganisaatioissa – diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle*. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan tekninen yliopisto.
- Keashly, Loreleigh, Trott, Virginia & MacLean, Lynne (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9(4), 341–357.
- Krasikova, Dina, Green, Stephen & LeBreton, James (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338.
- Leinonen, Jaana (2010a). Kunnanjohtaja johtamisjärjestelmän kehittämisen aallokossa – kunnan poliittisen johtajuuden vahvistamistarpeet kunnanjohtajan näkökulmasta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 38(2), 140–156.
- Leinonen, Jaana (2010b). Tehojohtajia, kuntalaisten palvelijoita ja innovatiivisia visionäärejä – kuntajohtajuuden rakentuminen kunta-alan julkaisussa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 38(4), 322–340.
- Lindström, Sara & Vanhala, Sinikka (2011). Tuloksellisuusdiskurssit kuntien henkilöstöjohtamisessa. *Hallinnon Tutkimus*, 30(1), 5–19.
- Manka, Marja-Liisa, Bordi, Laura & Heikkilä-Tammi, Kirsi (2013). *Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva*. Kunnallisan

- kehittämässätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 88. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Mumby, Dennis & Stohl, Cynthia (1991). Power and discourse in organization studies: absence and the dialectic of control. *Discourse & Society*, 2(3), 313–332.
- Padilla, Art, Hogan, Robert & Kaiser, Robert (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environment. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
- Parviainen, Jaana (2008). Pelko johtamisen väliin: Käskytämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon Tutkimus*, 28(3), 3–14.
- Pietikäinen, Sari & Mäntynen, Anne (2009). *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Pynnönen, Anu (2013). Diskurssianalyysi: tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Working Paper N:o 379/2013. Jyväskylän yliopisto.
- Pynnönen, Anu & Takala, Tuomo (2013). Recognized but not acknowledged: Searching for the bad leader in theory and text. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 18(2), 4–19.
- Reyes, Antonio (2011). Strategies of legitimization in political discourse: From words to actions. *Discourse and Society*, 22(6), 781–807.
- Schilling, Jan (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102–128.
- Schyns, Birgit & Schilling, Jan (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158.
- Siltaoja, Marjo & Vehkaperä, Meri (2011). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 206–231). Helsinki: Johtamistaidon opisto.
- Skogstad, Anders, Einarsen, Ståle, Torsheim, Tjorbjorn, Aasland, Merethe & Hetland, Hilde (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.
- Starratt, Alison & Grandy, Gina (2009). Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(2), 136–158.
- Tepper, Bennett (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.
- Tienari, Janne, Huhtinen, Aki-Mauri, Vaara, Eero & Syrjänen, Minna (2004). Björn Wahlroos, suomalainen johtaminen ja sotilasdiskurssi. *Hallinnon Tutkimus*, 23(2), 41–54.
- Vaara, Eero, Tienari, Janne & Laurila, Juha (2006). Pulp and paper fiction: On the discursive legitimation of global industrial restructuring. *Organization Studies*, 27(6), 789–810.
- Van Dijk, Teun (2001). Critical discourse analysis. Teoksessa Tannen, Deborah, Schiffrin, Deborah & Hamilton, Heidi E. (Eds.), *Handbook of Discourse Analysis* (s. 352–372). Oxford: Blackwell.
- Van Velsor, Ellen & Leslie, Jean (1995). Why executives derail: perspectives across time and culture. *Academy of Management Executive*, 9(4), 62–72.
- Zapf, Dieter & Einarsen, Ståle (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice – an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369–373.
- Zapf, Dieter (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(½), 70–85.
- Seminaariaineisto, haettu sivulta <http://file05.webcast.fi/K/KAKS/seminaari/index.htm>, litteroitu 31.8. 2013