

Käsiteanalyysi tuhoavasta johtamisesta

Hoffrén Minna, Laulainen Sanna, Hujala Anneli & Rissanen Sari

TIIVISTELMÄ

Käsiteanalyysi tuhoavasta johtamisesta

Artikkelissa kuvataan ja analysoidaan tuhoavan johtamisen käsitettä hyödyntäen hybridistä käsiteanalyysia. Tutkimuksen aineisto muodostuu tuhoavan johtamisen tieteellisistä artikkeleista (n=32). Artikkelien analyysi nostaa esiin neljä tuhoavan johtamisen käsitteeseen liittyvää ominaispiirrettä: 1) korostunut johtajakeskeisyys, 2) toiminnan prosessimaisuus ja toistuvuus, 3) kulttuurinen ja tilanteinen toleranssi sekä 4) vuorovaikutuksen dysfunktiot. Hybridisen käsiteanalyysin mukaisesti artikkeleissa esitellään myös integroiva teoreettinen määritelmä tuhoavan johtamisen käsitteelle. Tehtyä käsite-määritelmää on tarkoituksenmukaista testata ja tarkentaa jatkotutkimuksessa empiirisen aineiston avulla.

Avainsanat: tuhoava johtaminen, systemaattinen kirjallisuuskatsaus, käsiteanalyysi

ABSTRACT

A concept analysis of Destructive Leadership

The article describes and analyses the concept of destructive leadership by using the hybrid model for concept analysis. The data of the study includes scientific articles on destructive leadership (n=32). The analysis of the articles produces four specific attributes related to destructive leadership concept: 1) leader-centeredness, 2) process-like and recurrence of the action, 3) cultural and situational tolerance, and 4) dysfunctions of the interaction. In addition, an integrative theoretical definition of destructive leadership is presented as an outcome of the concept analysis. This definition could be tested

and redefined by further studies with the help of the empirical data.

Key words: destructive leadership, systematic literature review, concept analysis

TAUSTAA

Organisaatio- ja johtamistutkimuksissa on jo historiallisesti tunnistettu johtamisen kielteisiä piirteitä (ks. esim. Graham 1995, 67–95). Viime vuosien aikana organisaatioiden toimintaan ja johtamiseen liittyvien kielteisten piirteiden ja ”huonon johtamisen” tutkiminen on lisääntynyt (Linstead ym. 2014, 165–167). Vaikka huonosta johtamisesta käytetyt käsitteet ovatkin eronneet toisistaan, ovat eri tutkimuksissa tunnistetut johtamisen kielteiset piirteet olleet melko samanlaisia (Erickson ym. 2007, 28).

Kansainvälisessä kirjallisuudessa johtamisen kielteisiä piirteitä kuvaavana käsitteenä on käytetty muun muassa tuhoavan johtamisen (Destructive leadership, DL) käsitettä (Einarsen ym. 2007; Krasikova ym. 2013; Schyns & Schilling 2013). Tuhoavan johtamisen (Sinkkonen 2011) ja tuhoavan johtajuuden (Parviainen 2008) ohella siitä on myös käytetty suomennosta destruktiivinen johtaminen (ks. esim. Pynnönen 2015a). Sanakirjamääritelmän mukaan sana *destructive* voidaan suomentaa tuhoisaksi, turmiolliseksi tai haitalliseksi. Se voidaan myös kääntää käyttäen sanoja repivä tai runnova. Suomen kielen sana destruktiivinen tarkoittaa puolestaan hävittävää, tuhoavaa tai hajottavaa. Tässä artikkelissa käytetään suomennosta tuhoava johtaminen.

Schillingin ja Schynsin (2014, 187) mukaan tuhoavan johtamisen muodoiksi voidaan hahmottaa esimerkiksi Tepperin (2000) loukkaava tai väärinkäyttävä (*abusive supervision*), Ashforthin (1997) tyrannimainen (*petty tyranny*), Schillingin (2009) kielteinen (*negative leader-*

ship) ja Thoroughgoodin kirjoittajakumppanien (2011) ”inhottava” (*aversive leadership*) johtaminen. Toisaalta kielteistä ja epäasiallista johtamiskäyttäytymistä on myös luokiteltu työpaikkakiusaamiseksi, henkiseksi väkivallaksi tai pelolla johtamiseksi (ks. Eriksson 2010). Johtamisen kielteisiä ja tuhoavia piirteitä on myös tarkasteltu esimerkiksi huonoon johtamiseen (*bad leadership*) liitettyssä tutkimuksessa (ks. esim. Pynnönen 2015b). Tällöin tarkastelun kohteena olleita johtajia on tyytety persoonallisten ominaisuuksien, arvojen ja käyttäytymisen perusteella joko hyviin tai huonoihin johtajiin (Erickson ym. 2007, 27–28).

O’Connor tutkijakumppaneineen (1995, 531, 535–536) on kuvannut tuhoavaa johtajaa henkilöksi, jonka toiminta selkeästi vahingoittaa yhteisöä tai organisaatiota. Tällöin tuhoavasti toimiva johtaja reagoi organisaation haasteisiin omien lähtökohtiensa perusteella, ei organisaation edun mukaisesti. Siten johtajat saattavat turvautua johtamisessaan toimiin, joilla on vahingollisia seurauksia organisaatiolle. Myös Conger (1990, 44) on tarkastellut johtajuuteen ja johtamiseen liittyviä ongelmallisia tai tuhoisia (*disastrous*) seurauksia organisaatiossa. Tällöin organisaatiota on voinut vahingoittaa esimerkiksi johtajan suurenteleva, todellisuudentajun kadottanut tai omaa etua tavoitteleva käytös. Ongelmien taustaa voidaan Congerin mukaan hahmottaa esimerkiksi tarkastelemalla johtajan strategisia visioita ja johtamisnäkemys, toimintaa johtajana sekä johtajan vuorovaikutustaitoja.

Tuhoavasta johtamisesta tehdyt käsitelmät ovat vaihdelleet (Krasikova ym. 2013). Tässä artikkelissa kuvataan ja analysoidaan tuhoavan johtamisen käsitettä hyödyntäen aiempaa tutkimustietoa. Analyysin lähtökohta on käsiteanalyttinen ja sen tavoitteena on syventää tutkimustietoa tuhoavasta johtamisesta sekä luoda käsitteelle integroiva määritelmä. Integroivan määritelmän avulla on jatkossa mahdollista yhdistää aikaisempaa tutkimustietoa nykyistä selkeämmin. Se myös auttaa rajaamaan ja suuntaamaan jatkotutkimusta. Artikkelin tutkimustehävinä on 1) lisätä ymmärrystä tuhoavasta johtamisesta, 2) analysoida millaisia ominaispiirteitä tuhoavan johtamisen käsitelmääritelmiin liittyy sekä 3) tuottaa tuhoavan johtamisen käsitteelle integroiva määritelmä.

AINEISTO JA ANALYYSI

Käsiteanalyysi menetelmänä

Artikkelin käsiteanalyysi perustuu Schwartz-Barcottin ja Kimin (1993) hybridiseen käsiteanalyysiin. Käsiteanalyttisessä tutkimuksessa käsitettä lähestytään systemaattisesti ja sitä analysoidaan, vertaillaan ja määritellään siten, että käsitettä voidaan selkeyttää ja/tai kehittää edelleen. Näin ollen käsiteanalyysi mahdollistaa osaltaan eri teorioiden kehittämisen ja käsitteen soveltamisen uusissa teorioissa tai tieteenaloilla. Menetelmän avulla on myös mahdollista selvittää käsitteen kehittymistä ja käsitteen käytön muuntumista ajan myötä. (Rodgers 1993, 75–76; Creason ym. 1993, 230–231.)

Hybridisen käsiteanalyysin tavoitteena on tämentää käsitettä muun muassa tunnistamalla sen ominaispiirteitä (attributes) (Schwartz-Barcott & Kim 1993, 113). Näiden keskeisten ominaispiirteiden analysoinnin lisäksi tavoitteena on joko löytää käsitteelle kuvaava määritelmä tai luoda sille uusi määritelmä. Hybridiseen käsiteanalyysiin sisältyvät teoreettinen vaihe, empiirinen kenttätöväihe ja analyttinen vaihe. Teoreettisen vaiheen tavoitteena on kirjallisuuskatsauksen avulla tunnistaa tehtyjen käsitelmääritelmien ominaispiirteitä sekä näiden määritelmien yhtäläisyyksiä ja eroja. (Schwartz-Barcott & Kim 1993, 109; ks. myös Sorppanen 2006, 54–55.) Tässä artikkelissa analyysin kohteena ovat teoreettiset käsitelmääritellyt tuhoavasta johtamisesta ja syntyneitä määritelmää ei tarkastella empiirisen aineiston tai kenttätöväiheen avulla. Empiirisen vaiheen tarkoituksena on jatkoanalyysin keinoin tarkentaa aiempia, teoreettisessa vaiheessa syntyneitä tuloksia (Sorppanen 2006, 59).

Schwartz-Barcottin ja Kimin (1993) hybridisen käsiteanalyysin lisäksi tässä tutkimuksessa on hyödynnetty Rodgersin (1989, 33) kuvaaman käsiteanalyysimenetelmän vaiheita. Rodgers kuvaa käsiteanalyysia vaiheina, joissa 1) tunnistetaan ja nimetään käsite, 2) tunnistetaan korvaavia käsitteitä ja käsitteen relevantti käyttöalue, 3) suunnitellaan tarkoituksenmukainen aineistonhankinta ja hankitaan aineisto, 4) tunnistetaan muun muassa käsitteen ominaispiirteitä, viitekehystä sekä käsitteeseen liittyviä lähi- tai rinnakkaiskäsitteitä ja 5) tunnistetaan käsitteen

mallitapaus. Siten tämän tutkimuksen analyysissä on kiinnitetty huomiota myös tuhoavan johtamisen käsitteeseen liittyvien muiden lähi- ja rinnakkaiskäsitteiden tunnistamiseen. Kuitenkin hybridisen käsiteanalyysin tavoitteen mukaisesti analyysi on kohdentunut erityisesti käsitteen ominaispiirteisiin. Lammintakanen kirjoittajakumppaneineen (2008, 3–5) kuvaavat käsiteanalyttisen tutkimuksen vaiheita limitäisinä ja myös samanaikaisesti toteutettavina (ks. myös Takala & Lämsä 2001, 380; Sorppanen 2006, 55; Puusa 2008, 41). Myös tässä tutkimuksessa eri analyysivaiheet ovat toteutuneet limitäin ja osin myös samanaikaisesti lisääntyneen ymmärryksen ohjatessa tutkimusta.

Systemaattinen kirjallisuushaku ja aineisto

Tämän artikkelin aineisto hankittiin systemaattisen kirjallisuushaun avulla. Aineiston hankinnan tavoitteena oli kerätä tuhoavan johtamisen käsitteestä laajasti informaatiota eri tieteenaloilta (ks. Creason ym. 1993, 230) ja saada esille mahdollisimman monipuolisesti tutkimusaihetta kuvaavia aiempia tutkimuksia (ks. esim. Torracco 2005, 358; Flinkman & Salanterä 2007, 84–85; Salminen 2011, 8). Kirjallisuushaku rajattiin ajallisesti vuosiin 1990–2015. Aikarajauksen lähtökohtana oli Congerin (1990) organisaatioiden johtajuuden ja johtamisen tuhoisia seurauksia tarkasteleva artikkeli. Lisäksi Linstead ja kumppanit (2014, 165) toteavat artikkelissaan kuinka ”This stream of research has emerged most visibly since the 1990s, although its concerns can be found in much earlier research.” Siten kirjallisuushaku rajattiin alkamaan jo vuodesta 1990, vaikka vuonna 2007 ilmestyneen Leadership Quarterly -lehden vol. 18 (nro 3) nosti tuhoavan johtamisen (Destructive Leadership) erityisenä teemana esiin.

Aineiston hankinnan menettelytapoja oli kolme. Ensiksi aineistoa haettiin toteuttamalla systemaattinen kirjallisuushaku käyttäen yhdeksää eri tieteellistä tietokantaa. Systemaattinen kirjallisuushaku tehtiin maaliskuussa 2015. Toiseksi aineistoa haettiin tarkastelemalla systemaattisen kirjallisuushaun kautta löytyneiden artikkeleiden lähdeluetteloita. Kolmanneksi aineistoa haettiin tarkastelemalla kansallista pelolla johtamisen kirjallisuutta, koska Erikssonin (2010)

kuvaamaa pelolla johtamista voidaan tarkastella myös tuhoavan johtamisen näkökulmasta. Pelolla johtamisen julkaisuista otettiin mukaan vain ne, joissa oli käytetty käsitettä tuhoava johtaminen/johtajuus ja jotka sisälsivät kyseisen käsitteen kuvausta.

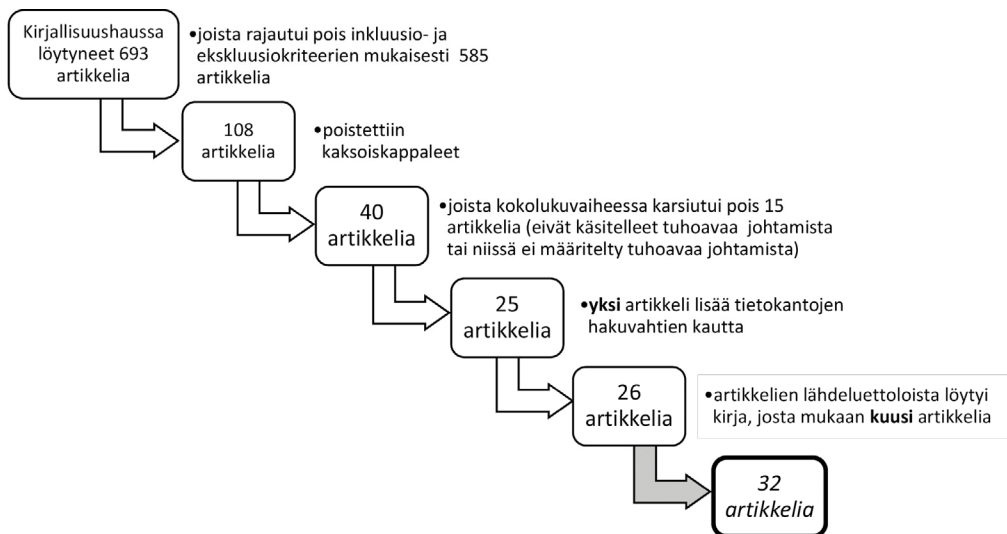
Kirjallisuushaku tehtiin yhteiskuntatieteiden, käyttäytymistieteiden ja terveystieteiden tietokantoihin käyttäen hakusanoina ”destructive leadership”, ”destructive management” ja ”destructive supervision”. Lisäksi hakusanan ”personnel” avulla haettiin henkilöstöjohtamista kuvaavaa sanaa ”personnel management”. Näiden tietokantojen lisäksi tehtiin haku yhteen kotimaiseen artikkeliviitetietokantaan (ARTO). Tässä tietokannassa hakusanoina olivat ”tuhoava johtaminen” ja ”pelolla johtaminen”. Tietokantojen erilaisista hakuohjelmista johtuen eri tietokannan hakustrategiaa jouduttiin tarkentamaan aina tietokantaan sopivaksi. Käytetyistä hakusanoista ”destructive leadership” tuotti parhaiten osumia. Aineiston hankinnassa käytetyt tietokannat, hakusanat ja -lauseet on koottu taulukkoon 1.

Systemaattisen kirjallisuushaun tuloksena löytyi yhteensä 693 artikkelia. Aineistonhankinta on kuvattu kuviossa 1. Nämä artikkelit jaoteltiin analysoimalla niiden otsikot ja abstraktit taulukon 2 inklusio- ja eksklusiokriteerien mukaisesti.

Organisaation ihmissuhteisiin ja johtamiseen liittyviä ongelmia ja kielteisiä tilanteita voidaan tarkastella myös organisaatiopsykologian keinoin esimerkiksi organisaatiopatologioina (ks. esim. Kets De Vries 1980, 83–87). Myös Schynsin (2015, 1–4) mukaan organisaatiossa työskentelevien yksilöiden narsistisilla, psykoopaattisilla, machiavellistisilla tai perfektionistisilla persoonallisuuspiirteillä on vaikutusta organisaatiossa ilmenevään kielteiseen käyttäytymiseen. Nämä piirteet eivät kuitenkaan yksin selitä johtamisen kielteisiä piirteitä tai johtamisen tuhoavuutta. Lisäksi näiden piirteiden tutkimus vaatisi diagnostisesti valideja mittausmenetelmiä (Schyns 2015, 11) ja tutkijalta psykiatrista asiantuntemusta. Näin ollen aineistosta rajattiin pois ne julkaisut, jotka kuvasivat organisaatioissa työskentelevien yksilöiden käyttäytymistä yksinomaan narsistisena tai psykoopaattisena toimintana.

Taulukko 1. Tietokannat ja käytetyt hakusanat.

Tietokanta	Hakusanat/hakulause	Kentät	Rajaukset
Web of Science - WoS (ISI)	"destruc* leader*" OR "destruc* manage*" OR "destruc* supervis*" OR "destruc* person*"	TOPIC	DOCUMENT TYPES: (ARTICLE OR REVIEW) AND LANGUAGES: (ENGLISH)
Scopus	"destruc* leader*" OR "destruc* manage*" OR "destruc* supervis*" OR "destruc* person*"	TITLE-ABS-KEY	LANGUAGE , "English" julkaisu: article or review
EBSCO: Business Source Elite EBSCOhost Academic Search Premier SocINDEX with Full Text CINAHL	"destruc* leader*" OR "destruc* manage*" OR "destruc* supervis*" OR "destruc* person*"		Limiters - Scholarly (Peer Reviewed) Journals; Language: English, Finnish, Swedish;
ProQuest: PsycINFO Sociological Abstracts	"destruc* leader*" OR "destruc* manage*" OR "destruc* supervis*" OR "destruc* person*"	title, abstract, full text, caption text	Language: (English, Finnish, Swedish) Source type: Dissertations & Theses, Scholarly Journals
ARTO	pel? joht? OR tuho? joht?	sanahaku	peräkkäiset sanat (fraasihakuna) DATE=1990-2015



Kuvio 1. Aineiston hankinta.

Taulukko 2. Inklusio- ja eksklusiokriteerit.

Inklusiokriteerit	Eksklusiokriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • Julkaistu: tammikuu 1990 – huhtikuu 2015 välisenä aikana • Tutkimuskohteena on johtaminen • Artikkelissa käytetty kieli on englanti, ruotsi tai suomi • Artikkelissa määritellään/kuvataan tuhoava johtaminen (destructive leadership) • Artikkelit on kokonaisuudessaan saatavana kohtuullisin kustannuksin UEFin tietokantojen tai yhteyksien kautta 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimuskohteena muu kuin johtaminen • Johtajan käytöstä tutkitaan narstisena tai psykopaattisena toimintana • Artikkelit käsittelee työpaikkakiusaamista tai johtajaa kiusaajana

Aineiston artikkelit ovat ilmestyneet 2000-luvulla. Analyysin perusteella tuhoavaa johtamista on käytetty käsitteenä vuodesta 2007 lähtien. Suurin osa artikkeleista on ilmestynyt vuoden 2010 jälkeen (23 artikkelia). Kirjoittajat ja tutkijat ovat pääasiassa olleet Yhdysvalloista, Norjasta, Saksasta, Australiasta sekä Iso-Britanniasta. Artikkeleista 14 artikkelia on teoreettisia, empiirisistä artikkeleista 15 kvantitatiivista ja kolme kvalitatiivista. Tutkimusten johtamis-ympäristöinä ovat olleet esimerkiksi yliopistot, koulut, pankit, julkiset organisaatiot, armeijat tai yksityiset yritykset. Tutkimusten tiedonantajina ovat olleet työntekijöiden ja lähijohtajien ohella myös yliopisto-opiskelijat, asevelvolliset sekä armeijan päällystö.

Aineiston analysointi

Aluksi artikkelit luettiin useita kertoja läpi ja niiden sisällöistä poimittiin tuhoavan johtamisen käsitelmäärittelyä kuvaavia tekstikatkelmia. Nämä tekstikatkelmat muodostivat analyysin kohteena olevan aineiston. Katkelmat sisälsivät kokonaisia lauseita ja lauseiden sisältö kuvasi selkeästi tuhoavaa johtamista. Ne myös sisälsivät kokonaisuuden hahmottamiseksi pidempiä katkelmia tekstiä kuin vain tuhoavaan johtamiseen liittyvän käsitelmäärittelyn. Tekstikatkelmien poiminta toistettiin ja lopuksi ne tallennettiin teksti-tiedostoksi (txt-tiedostomuoto), jotta ne sopivat yhteen ATLAS.ti™ -ohjelman (versio 4.2) kanssa. Tämän jälkeen näitä tekstikatkelmia teemoiteltiin ja luokiteltiin ATLAS.ti 4.2™-ohjelmaa hyödyntäen. Analyysi tehtiin artikkelien alkuperäiskielellä olevista tekstikatkelmista.

Hybridisen käsiteanalyysimenetelmän mukaisesti analyysin tarkoituksena oli tunnistaa aineistosta tuhoavaan johtamiseen liittyviä ominaispiirteitä. Aineiston analyysi tehtiin sekä deduktiiviseen että induktiiviseen sisällönanalyysiin perustuen (ks. myös Lammintakanen 2005, 96; Kivinen 2008, 33). Deduktiivista sisällönanalyysia ohjasivat seuraavat kysymykset: miten tuhoava johtaminen määritellään, mikä on tyypillistä tuhoavalle johtamiselle, mitkä tekijät edeltävät tuhoavaa johtamista ja mitä seurauksia tuhoavalla johtamisella on (ks. esim. Rodgers 1993, 83; Kivinen 2008, 32). Induktiivinen sisällönanalyysi kohdistui puolestaan esimerkiksi siihen miten tuhoavan johtaminen ilmenee tai sen kuvattiin muodostuvan. Analyysi myös toi esiin käytettyjä lähi- tai rinnakkaiskäsitteitä.

Lisäksi tuhoavan johtamisen käsitelmäärittelyä luokiteltiin käsitelmääritelmien tekijöiden mukaan kuten esimerkiksi Einarsen ym. 2007 tai Padilla ym. 2007. Analyysissa tarkasteltiin myös tehtyjen käsitelmääritelmien yhtäläisyyksiä ja eroja esimerkiksi sen kautta kuinka käsitelmäärittelyissä kuvattiin johtajia ja työntekijöitä. Tämän lisäksi kiinnitettiin huomiota aineistosta esiin nouseviin piirteisiin kuten siihen kuvattiinko johtaminen käyttäytymisenä, johtamistyylinä vai johtamistapana. Tämän vaiheen tavoitteena oli myös arvioida käsitteen käytöstä vallitsevaa konsensususta sekä löytää sille kuvaava määritelmä tai luoda määritelmä (ks. myös Sorppanen 2006, 61–62).

Tässä tutkimuksessa aineisto muodostui teollisista artikkeleista. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät valitun aineiston valintakriteerien

määrittely ja julkituonti. Myös eri tieteenaloilta mukaan otetut artikkelit lisäävät aineiston laajuutta ja monipuolisuutta. (ks. esim. Rodgers 1989, 333–334.) Toisaalta aineisto on kuitenkin rajallinen niin ajallisesti kuin määrällisesti. Käytetyt hakusanat ja tietokannat ovat rajanneet aineistoa ja sen määrää. Siten toisenlaiset hakusanat ja tietokantahakuihin tehdyt rajaukset voivat tuottaa aiheesta myös erilaista kuvausta. Lisäksi tarkastelun kohteena olevat käsitelmät on otettu irti johtamisympäristöstä. Määritelmien sitominen tarkemmin erilaisiin empiirisiin johtamisympäristöihin olisi mahdollisesti antanut lisäperusteluita käytetyille määritelmille. Käsitteanalyysin kritiikki kohdistuu Lammintakasen ja kirjoittajakumppanien (2008, 5–6) mukaan muun muassa analyysissä käytettävän aineiston laatuun. Myös tutkijan valinnat, kuten esimerkiksi minkä tieteenalan tai minkä ajanjakson tai mitä julkaisuja hän on tutkimukseensa valinnut, vaikuttavat aineiston laatuun. Myös käytännön näkökulma voi jäädä taustalle, koska analyysi perustuu aiempiin julkaisuihin. Toisaalta tutkijan kielitaito ja kulttuurintuntemus asettavat omat rajoituksensa aineiston hyödyntämiselle. Siten nyt tehty käsitteanalyysi on voinut rajautua myös tahattomasti.

TUHOAVA JOHTAMINEN KÄSITTEENÄ

Käsitelmääritelmien kuvauksia

Useassa artikkelissa esitettiin tuhoavalle johtamiselle määritelmä (21 artikkelia). Näistä 13 artikkelin käsitelmääritelmä tukeutui Einarsenin ja kumppanien (2007, 208) määritelmään (taulukko 3), jossa tuhoava johtaminen kuvattiin käyttäytymisenä, joka systemaattisesti ja toistuvasti loukkaa organisaation etua horjuttamalla ja sabotoinnalla organisaation tavoitetta, tehtävää, voimavaroja tai työyhteisön hyvinvointia. Tämän määritelmän lisäksi artikkeleissa viitattiin usein myös Padillan tutkijakumppaneineen (2007) esittämään näkökulmaan tuhoavasta johtamisesta prosessina (taulukko 3).

Käsitelmäärittelyiden myötä tuhoava johtaminen voitiin jäsentää joko johtamiskäyttäytymisenä tai johtamisprosessina. Esimerkiksi Krasikova kumppaneineen (2013) tarkasteli tuhoavaa johtamista johtajan tarkoituksellisenä

käyttäytymisenä (taulukko 3). Lisäksi he myös korostivat tuhoavaa johtamista johtamistyylinä.

Schyns ja Schilling (2013) puolestaan määrittivät tuhoavan johtamisen johtamisprosessina, jonka keskeisenä toimijana on johtaja. Tarkastelussaan he kuitenkin rajasivat johtamiskäyttäytymiseen liittyviä piirteitä muusta haitallisesta työkäyttäytymisestä (taulukko 3) kuten esimerkiksi varastamisesta tai seksuaalisesta häirinnästä. Näin ollen Schynsin ja Schillingin (2013) tarkastelu painotti johtajan johtamiskäyttäytymiseen liittyviä ominaispiirteitä. He kuitenkin huomauttivat, että tuhoavaa johtamista on tarkasteltava kokonaisuutena, jossa yhdistyvät johtajaan, työntekijöihin ja organisaatioon liittyvät tyyppilliset piirteet.

Kolmasosassa artikkeleista eksplisiittinen määritelmä puuttui, mutta tuhoavaa johtamista oli kuitenkin kuvattu eri tavoin. Aiempia käsitelmääritelmiä ja -kuvauksia tarkastellessa nousivat esille korostunut johtajakeskeisyys sekä prosessimainen ja toistuva toiminta.

Tuhoavan johtamisen ominaispiirteet

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin tuhoavaa johtamista kuvaavia ominaispiirteitä. Näitä ominaispiirteitä ovat jo aiemmin esiin tulleet korostunut johtajakeskeisyys sekä prosessimainen ja toistuva toiminta. Näiden ominaispiirteiden lisäksi aineistosta nousivat esille tuhoavan johtamisen kulttuurinen ja tilanteinen toleranssi sekä vuorovaikutuksen dysfunktio.

Korostunut johtajakeskeisyys

Aineistossa korostui johtajan keskeinen rooli ja asema johtajana. Tuhoava johtaminen viittasi johonkin mitä johtajat tekevät (*”destructive leadership refers to something that leaders do”*¹ Thoroughgood ym. 2012, 898). Tällöin johtaja johtaa, työntekijä seuraa ja on tuhoavan johtamisen kohteena. Johtamistoimintaa tarkasteltiin enimmäkseen työntekijän näkökulmasta.

Tuhoava johtaminen havainnolistuu toiminnassa, jossa johtaja vaikuttaa työntekijöihin tuhoavien tavoitteiden kautta tai jossa johtaja käyttää vaikutusvaltaansa tuhoavasti (*”...² DL manifests itself in a leader influencing followers to pursue destructive goals and/or a leader using*

Taulukko 3. Tuhoavan johtamisen käsitelmäritelmiä.

Tutkijat (vuosi)	Määritelmä artikkelin alkuperäiskielellä
Einarsen, Aasland & Skogstad (2007)	<p>“The systematic and repeated behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or sabotaging the organisation’s goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates.”</p>
Padilla, Hogan & Kaiser (2007)	<p>“... we define destructive leadership in terms of five features ... These five elements describe what destructive leadership is; the toxic triangle identifies the leader, follower, and environmental factors that make it possible.”</p> <p>“Five features of destructive leadership</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destructive leadership is seldom absolutely or entirely destructive: there are both good and bad results in most leadership situations. 2. The process of destructive leadership involves dominance, coercion, and manipulation rather than influence, persuasion, and commitment. 3. The process of destructive leadership has a selfish orientation; it is focused more on the leader’s needs than the needs of the larger social group. 4. The effects of destructive leadership are outcomes that compromise the quality of life for constituents and detract from the organization’s main purposes. 5. Destructive organizational outcomes are not exclusively the result of destructive leaders, but are also products of susceptible followers and conducive environments.”
Krasikova, Green & LeBreton (2013)	<p>“Destructive leadership (DL) is defined as volitional behavior by a leader that can harm or intends to harm a leader’s organization and/or followers by (a) encouraging followers to pursue goals that contravene the legitimate interests of the organization and/ or (b) employing a leadership style that involves the use of harmful methods of influence with followers, regardless of justifications for such behaviour.”</p>
Schyns & Schilling (2013)	<p>“We will define destructive leadership as “a process in which over a longer period of time the activities, experiences and/or relationships of an individual or the members of a group are repeatedly influenced by their supervisor in a way that is perceived as hostile and/or obstructive” .”</p> <p>“In summary, we argue here that destructive leadership is not the same as destructive leader or supervisor behavior as the latter refers to any type of negative behavior committed by a person in a leadership position, including counterproductive work behavior”</p>

destructive methods of influence with followers”; Krasikova ym. 2013, 1328). Siten johtaja hyödyntää tuhoavaa johtamista saavuttaakseen joko omia tai organisaation tavoitteita. Hänellä voi myös olla erilainen organisaation toimintaan liittyvä visio tai erilaiset arvot ja toimintastrategia. Lisäksi johtaja voi luulla toimivansa organisaation eduksi.

Johtajan myös kuvattiin olevan kykenemätön johtamaan tehokkaasti, delegeoimaan tai priorisoimaan asioita. Johtajan käyttäytyminen tai toiminta voi kohdistua organisaatioon ja sitä kautta aiheuttaa vahinkoa sekä organisaatiolle että työntekijälle. Näin ollen johtajan dysfunktionaalinen toiminta vaikuttaa työntekijöiden sosiaalisiin, psyykkisiin ja psykosomaattisiin toimintoihin. Siten organisaation muut jäsenet kuin johtaja ovat avainasemassa arvioitaessa sitä, onko johtaminen tuhoavaa (ote 1). Työntekijät tulkitsevat johtamisen tuhoavaksi, joten heillä on myös mahdollista eri selviytymisstrategioita käyttäen joko suoraan tai epäsuoraan vaikuttaa johtajan toimintaan. Työntekijöiden vaste tuhoavaan johtamiseen voi myös vaikuttaa johtajan käyttäytymiseen.

Ote 1.

... määrittelimme tuhoavan johtamisen erityisesti työntekijöiden käsitysten perusteella. Tämä on tärkeää, sillä työntekijöiden käsitys esimiehen käyttäytymisestä saattaa poiketa ylempään johtoportaan käsityksistä.³ (*...our approach is one that defines destructive leadership specifically in terms of the perception of subordinates. This is important since subordinate perception of leader behavior may differ from managers higher-up in the organization.*” Shaw ym. 2011, 576)

Työntekijöiden huono kohtelu korostaa johtajan roolia ja tuhoavan johtamisen johtajakeskeisyyttä. Vaikka myös työntekijöiden rooli tuhoavassa johtamisessa on tärkeä, käsitelmäärityksessä tarkasteltiin ja kuvattiin pääasiassa johtajan käytöstä tai toimintaa (otteet 2 ja 3). Tuhoava johtaminen liitettiin johtajan käyttäytymiseen (leader behavior) tai johtamiskäyttäytymiseen (leadership behavior). Käsitelmääritykset korostivat harvemmin tuhoavaa johtamistyyliä tai -tapaa (leadership style).

Ote 2.

... tuhoavaa johtamista ei esiinny erillään rakentavasta johtamisesta, vaan se on osa johtajien käyttäytymisrepertoaaria (*“... destructive leadership is not something that exists apart from constructive leadership but is an integrated part of the behavioural repertoire of leaders”* Aasland ym. 2010, 448–449)

Ote 3.

... johtaja hyödyntää useita aktiivisen tuhoavan johtamisen käyttäytymismalleja (*“... a leader uses many active destructive leadership behaviours”* Larsson ym. 2012, 395–396)

Käsitelmäärityksissä myös nimettiin tuhoavan johtajan tai johtamiseen liittyvä käyttäytyminen lyhenteellä *DLB*, *destructive leadership behavior* tai *destructive leader behavior*. Lyhenteellä siis viitattiin joko johtamiseen tai johtajan käyttäytymiseen. Johtajan tuhoava käyttäytyminen voi ilmentää esimerkiksi kiusaamista (ote 4) tai muuta käyttäytymistä, kuten esimerkiksi väkivaltaa, ja on siten erotettavissa epäpätevydestä (otteet 5 ja 6).

Ote 4.

... tuhoava johtamiskäyttäytyminen voi olla sosiaalisesti tarttuva kiusaamisen muoto (*“... DLB may be a form of socially contagious bullying”* Wang ym. 2010, 89)

Ote 5.

... johtajien tuhoavat käyttäytymismallit voidaan luokitella useisiin kategorioihin, ja ne vaihtelevat tietyntasoisesta suorasta kontaktista fyysiseen ja henkiseen väkivaltaan. (*“... destructive behaviors by leaders can fall into a number of categories, each varying on the level of direct contact with a victim and the extent of physical and verbal abuse”* Bardes & Piccolo 2010, 4)

Ote 6.

Työntekijävastainen käyttäytyminen vahingoittaa organisaation legitimiä etua heikentämällä tai sabotoimalla työntekijöiden motivaatiota, hyvinvointia tai työtyytyväisyyttä, ja siihen voi liittyä kiusaamista, häirintää tai muuta epäkohdeltiasta käytöstä ja työntekijöiden huonoa kohtelua (*“Anti-subordinate behaviours violate the legitimate interest of the organisation by under-*

mining or sabotaging the motivation, well-being, or job satisfaction of subordinates, and may involve behaviours like bullying, harassment, or other kinds of incivility and mistreatment of subordinates” Einarsen ym. 2007, 211)

Tuhoavan johtamisen kuvauksissa johtaja kuvattiin kykeneväksi säätelemään käyttäytymistään. Tämä käyttäytymisen kontrollointi kuitenkin vaatii johtajalta vahvaa identifioitumista organisaatioon, organisaation arvojen sisäistämistä ja halua toimia noiden arvojen mukaan organisaation eduksi. Johtajan käyttäytymiseen liittyvien piirteiden ohella käsitelmääritykset myös nostivat esiin johtajan yksilöllisiä tai persoonallisia piirteitä (ote 7). Tuhoavaan johtajaan liitettyjä persoonallisia ominaisuuksia olivat esimerkiksi narsistiset piirteet, pelko tai huoli, epävarmuus, kielteinen elämänsenne, valtamotiivit, käsitys päämääristä sekä kyky itsesäätelyyn (Harvey ym. 2007, 118).

Ote 7.

... tuhoavaa johtamista koskevassa kirjallisuudessa tämä johtamismuoto on perinteisesti rinnastettu joko suoraan tai ainakin vihjaillen johtajan persoonallisuuden ”pimeään puoleen”. Siten useissa tutkimuksissa on yritetty määrittellä niiden johtajien persoonallisuuspiirteitä, jotka epäonnistuvat rakentavassa ja tehokkaassa johtamisessa tai eksyvät tältä tieltä. (*“... writings that do exist on destructive forms of leadership have traditionally, explicitly or at least implicitly, equated destructive leadership with a “dark side” of the individual leader’s personality. Hence, many studies have tried to identify personality traits in those leaders who fail or who derail from the path of constructive and effective leadership.”* Einarsen ym. 2010, 146)

Siten tuhoavaa johtamista oli identifioitu myös johtajan persoonan kautta ja johtajia oli luokiteltu persoonallisten ja yksilöllisten piirteiden avulla erilaisiin prototyyppeihin (ote 8). Näiden prototyyppien avulla pyrittiin luomaan tuhoavaa johtajaa kuvaavaa mallia.

Ote 8.

Yritämme määrittää ”tuhoavan johtajan” kognitiivisen mallin ominaispiirteet (pääluokka), ja tämän jälkeen selvittää, mitä eroja työntekijät

havaitsevat näiden johtajien välillä (alaluokat). (*“ We are attempting to define the prototypical attributes of a particular cognitive schema (category)—that of the “Destructive Leader”—and then seeking to understand what distinctions (sub-categorizations) followers make among such leaders.”* Shaw ym. 2011, 576)

Einarsen tutkijakumppaneineen (2007, 212–213) luokittelivat tuhoavaa johtamista kuvaavaa käyttäytymistä: 1) tyrannimaisen (tyrannical), 2) raiteiltaan suistuneen (derailed) ja 3) suosivan epälojalin (supportive-disloyal) johtamiskäytöksen avulla. Tällöin tyrannimainen johtamiskäyttäytyminen sisältää nöyryyttäviä, vähätteleviä ja manipuloivia piirteitä työntekijöitä kohtaan. Johtaja voi myös käyttäytyä aggressiivisesti tai luoda käytöksellään ryhmiä, joihin kuuluu osa työntekijöistä osan jäädessä ulkopuoliseksi. Raiteiltaan suistunut johtamiskäyttäytyminen kohdistuu puolestaan niin työntekijöihin kuin myös organisaatioon. Se sisältää tyrannimaisen johtamiskäyttäytymisen lisäksi esimerkiksi toistuvia poissaoloja, työn ja vastuun pakoilua sekä petoksia tai varastamista. Käyttäytyminen, joka on toisaalta työntekijöitä tukevaa, mutta samanaikaisesti epälojalista organisaatiota kohtaan, voidaan Einarsenin ja kumppanien mukaan myös liittää tuhoavaan johtamiseen. Tällöin johtaja suosii joitakin työntekijöitä tai hän saattaa taata työntekijöille enemmän etuja kuin heille olisi veloitettu organisaation edunmukaisesti antamaan. Johtaja voi myös rohkaista työntekijöitä vetelehtimään tai syyllistymään huonoon käyttäytymiseen ja virkarikkeisiin.

Einarsen kumppaneineen (2007, 214–215) eivät määritelleet eksplisiittisesti passiivista johtamiskäyttäytymistä (esim. laissez-faire) tuhoavaksi. He kuitenkin pitävät passiivista johtamista organisaation edun vastaisena ja mahdollisesti työntekijöiden työmotivaatiota, työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä vähentävänä johtamiskäyttäytymisenä. Siten johtajat koetaan tuhoavina, joko siksi mitä he tekevät tai siksi mitä he eivät tee (Einarsen ym. 2010, 149).

Prosessimainen ja toistuva toiminta

Toisena keskeisenä ominaisuutena oli tuhoavan johtamistoiminnan prosessimainen ja toistuva luonne. Esimerkiksi Einarsenin ja tutkijakump-

panien määritelmän mukaan johtamiskäyttäytymisen on tuhoavaa, jos se *systemaattisesti ja toistuvasti* loukkaa organisaation intressejä heikentämällä tai sabotoimalla organisaation tavoitteita, tehtäviä tai resursseja (taulukko 3). Myös Padilla kumppaneineen (2007, 178) tarkastelivat johtamista funktionaalisenä resursina, jonka avulla voidaan saavuttaa organisaation tavoitteet. Tällöin tuhoava johtaminen on prosessi, jossa tietynlainen johtaminen saa aikaan organisaatiossa ilmeneviä kielteisiä lopputuloksia ja seurauksia. Tämä prosessimaisuus liittyy tuhoavaan johtamiseen ja nousi myös keskeisesti esille artikkelien käsitelmäritelyissä (ks. esim. Schyns & Schilling 2013 taulukossa 3). Johtamisprosessiin liittyvien piirteiden korostaminen nostaa esille johtamisulottuvuuden ja erottaa johtamisen muusta vahingollisesta käyttäytymisestä (ote 9).

Ote 9.

... tuhoavaa johtamista tulisi tarkastella johtamisprosessiin juurtuneena vahingollisena käyttäytymisenä. ... Jos haluamme erityisesti tutkia tuhoavaa johtamista, huomio on kohdistettava johtajan vahingolliseen käyttäytymiseen, joka leimaa johtamisprosessia. Muuten tuhoavaa johtamista ei pystytä erottamaan muista vahingollisista käyttäytymismalleista, joita kuka tahansa työntekijä voi toteuttaa asemastaan riippumatta. (... DL should be viewed as harmful behavior imbedded in the process of leading. ... Specifically, if we are studying destructive leadership, then we should focus on harmful behaviors perpetrated by the leader and imbedded in the process of leading. Otherwise, we cannot distinguish DL from other harmful behaviors that could be performed by any employee regardless of his or her leadership status." Krasikova ym. 2013, 1310–1311)

Padilla kumppaneineen (2007, 178–179) kuvaivat tuhoavan johtamisen prosessia viiden eri ulottuvuuden kautta (taulukko 3). Ensinnäkin johtaminen on harvoin kokonaan tuhoavaa. Johtamisprosessin lopputulosten ja seurausten tarkastelu tuo esiin eron rakentavan ja tuhoavan johtamisen välillä. Toiseksi tuhoava johtaminen sisältää kontrollointia ja pakottamista taivuttelelun ja sitouttamisen sijaan. Kolmanneksi johtamiseen sisältyy itsekkäitä tavoitteita ja neljän-

neksi tuhoavan johtamisen vaikutukset on nähtävä organisaatiossa kokonaisuutena. Tällöin tuhoava johtaminen vähentää toimijoiden elämän laatua ja vaarantaa organisaation tavoitteet ja olemassaolon tarkoituksen. Viidenneksi organisaatiossa ilmenevät tuhoiset seuraukset on nähtävä kokonaisuutena, jonka saavat aikaan myös muut toimijat kuin johtaja. Tällöin muut toimijat ja organisaatio ympäristöineen mahdollistavat osaltaan johtamiseen liittyviä dysfunktioita ja näin ollen myös tuhoavan johtamisen. Padilla tutkijakumppaneineen nimesivät tämän toksiseksi kolmioksi (toxic triangle). Tämä toksinen kolmio kuvataan osana kompleksista sosiaalipsykologista prosessia (otteet 10 ja 11), jossa johtaja, työntekijät ja organisaatio ympäristöineen ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa.

Ote 10.

... tuhoava johtaminen ymmärretään kompleksisena sosiaali-psykologisena prosessina. ... monitahoisena vuorovaikutuksena, jota tapahtuu tähän prosessiin myötävaikuttavien johtajien, työntekijöiden ja organisaatioympäristön välillä. (... understanding of destructive leadership as a complex social-psychological process. ... the complex interactions likely to take place between aspects of leaders, followers, and the organizational environment that contribute to this process." Thoroughgood ym. 2011, 665)

Ote 11.

... psykologiset prosessit, jotka ovat tunnusomaisia tuhoavalle johtamiselle ja luovat yhteyden näiden prosessien ja niiden taustatekijöiden ja seurausten välille. (... the psychological processes that characterize destructive leadership and links those processes to their antecedents and outcomes" Krasikova ym. 2013, 1309)

Tuhoava johtaminen myös kuvattiin vuorovaikutteisena prosessina, joka on tavoitteellista ja jolla on tarkoitus. Tällöin johtamistoiminta voi olla joko tiedostettua tai tiedostamatonta ja siihen voi sisältyä niin tahatonta kuin tahallista käyttäytymistä. Lisäksi tuhoavaa johtamistoimintaa tarkasteltiin organisaationaalisenä prosessina, jossa yksilöt toimivat johtamisroolien mukaisesti, johtajana ja työntekijänä (ote 12).

Ote 12.

... jotta tuhoavaa johtamista voidaan ymmärtää paremmin, on tarkasteltava niitä organisatio-naalisia prosesseja, joissa henkilöitä asetetaan johtamisrooleihin ja rajataan organisaation sisäistä itsesäätelystä, minkä seurauksena johtajat voivat jatkaa organisaatiolle ja sen jäsenille vahingollisella tiellä. (*"... better understanding of destructive leadership requires consideration of the organizational processes that place people in leadership roles and limit internal regulation, which subsequently enable leaders to continue down paths that are detrimental to the organization and its members"* Chandler & Fields 2010, 129)

Tällöin prosessimaisuus ja toistuvuus ilmenevät, kun työntekijä sallii johtajan jatkaa organisaatiolle ja sen jäsenille haitallisenä pidettävää toimintaa. Tuhoavaa johtamista tarkasteltiin myös vahingollisena käytöksenä, joka on juurtunut johtamisprosessiin. Myös tällöin tuhoavaan johtamiseen liitetyt toimintatavat toistuvat (ote 13).

Ote 13.

... toistuva tuhoava käytös vastakohtana yksittäiselle teolle, kuten vihanpurkaukselle tai spontaanille huonolle käytökselle (*"... repeated destructive behaviour as opposed to a single act such as an isolated outburst of anger or spontaneous misbehavior"* Aasland ym. 2010, 439)

Näin ollen tuhoavaan johtamiseen liitettyä toimintaa määriteltiin toistuvana ja systemaattisena. Tuhoava johtaminen ei siis rakennu vain yksittäisen tapahtuman perusteella.

Kulttuurinen ja tilanteinen toleranssi

Kolmas tuhoavalle johtamiselle tyypillinen ominaispiirre oli toleranssi eli sietokyky. Tällöin toimintaympäristö (yhteiskunta, organisaatio, työyhteisö) luo johtamistoiminnalle sallivuuden tai hyväksyvyyden puitteet. Toimintaympäristö ja konteksti voi ehkäistä tai se voi ylläpitää tai sallia tuhoavan johtamisen. Näin ollen tuhoava johtaminen voidaan määrittellä eri toimintaympäristöissä ja tilanteissa eri tavoin. Siten käsite-määrittelyistä nousi esille niin tilanteeseen kuin kulttuuriin liittyvä variaatio (otteet 14 ja 15).

Tämä variaatio nimetään tässä artikkelissa kulttuuriseksi ja tilanteiseksi toleranssiksi.

Ote 14.

... käsitykset tuhoavasta käyttäytymisestä voivat vaihdella eri kulttuurien välillä ja myös ajan saatossa. (*"... what is perceived as destructive behaviour may vary between cultures and societies and also over time"* Aasland ym. 2010, 439)

Ote 15.

Nämä johtamisareenoiden ja -tehtävien kontekstispesifiset erot kuvastavat erilaisia tuhoavaan johtamiseen liittyviä käyttäytymismalleja. (*"These context-specific differences in leadership arenas and tasks may be mirrored in different kinds of destructive leadership behaviours."* Larsson ym. 2012, 387)

Thoroughgood kumppaneineen (2012, 899–900) korostivat, etteivät tuhoavat johtajat operoi tyhjiössä. Johtamiseen osallistuvat niin toimintaympäristö kuin myös organisaatio johtajineen ja työntekijöineen. Mikäli toimintaympäristö sallii tuhoavan johtamisen eivätkä työntekijät kykene vastustamaan tuhoavaa johtajaa, muotoutuu tuhoavalle johtamiselle mahdollisuus toteutua. Tällöin organisaatioissa ilmenevät tuhoisat seuraukset ovat johtajan, työntekijöiden, organisaation ja ympäristön luoma summa. Myös organisaatiokulttuuri luo osaltaan ne puitteet, jossa tuhoava johtaminen joko ehkäistään tai sallitaan (ote 16).

Ote 16.

Organisaation on ymmärrettävä, että johtaja voi käyttäytyä tuhoavasti useasta syystä. Taustalla voi olla persoonallisuustekijöitä, stressaavia työtilanteita, epäpätevyyttä tai perittyjä rooliodotuksia ja jopa organisaatiokulttuurissa vallitsevien "haitallisten" arvojen noudattamista (*"Organization must realise that a leader may behave destructively for a number of reasons, including personality factors, a stressful work situations, lack of competence, inherited role expectations, or even the adherence to predominant but "noxious" values in the organizational culture"* Einarsen ym. 2010, 166–167)

Myös tehokkaaseen johtamiseen ja johtajaan liitetyt piirteet vaihtelevat kulttuureittain. Nämä kontekstispesifiset erot myös tuovat esiin erilaisia piirteitä sisältävää tuoavaa johtamista. Kontekstispesifiset erot ilmenevät myös johtamisareenoilla ja tehtävissä. Siten tuhoava johtaminen on eri kulttuureissa, yhteiskunnissa sekä eri aikakausina vaihtelevaa (otteet 17 ja 18).

Ote 17.

... käsitys tuhoavista johtajuusmalleista voi vaihdella eri kulttuurien ja yhteisöjen välillä ajan myötä ja jossain määrin jopa organisaatioiden välillä, riippuen organisaatioiden legitimeistä tavoitteista tietyssä yhteisössä. (*"... the perception of destructive leader behaviour will vary between different cultures and societies over time, and even, to some extent, between organizations depending on their legitimate goals within a given society."* Einarsen ym. 2010, 150)

Ote 18.

Tuhoavaa johtamista voidaan ehkäistä, jos organisaation johtoporrass seuraava organisaatioympäristöä, poistaa tuhoavaa johtamista edistäviä tekijöitä ja kontrolloi tuhoavaa käyttäytymistä sosiokulttuuristen keinojen tai hallinnollisten kanavien avulla. (*"DL can be prevented if organizational authorities monitor organizational environment, alter its elements that foster DL, and control such behaviors via sociocultural means or administrative channels."* Krasikova ym. 2013, 1332)

Tuhoavan johtamisen esiintymiseen vaikuttavat organisaatiota ympäröivät tekijät kuten esimerkiksi yhteiskunnallinen epävakaus ja uhat, kulttuuriset arvot sekä tarkastusten puuttuminen. Johtajien ja työntekijöiden on kuitenkin toimitava kansallisten ja kansainvälisten lakien mukaisesti. Siten tuhoavaa johtamiskäyttäytymistä voidaan kontrolloida sosiokulttuurisesti tai hallinnollisesti, kuten Krasikova kirjoittajakumppaneineen (2013) edellä kuvaa.

Vuorovaikutuksen dysfunktiot

Neljäntenä tuhoavan johtamisen ominaispiirteenä olivat vuorovaikutukseen liittyvät dysfunktiot eli häiriöt. Muun muassa Thoroughgood kumppaneineen (ote 10) kuvasi tuhoavaa johtamista kompleksisena sosiaalipsykologisena

prosessina. Tämä johtamisen sosiaalipsykologinen ominaisuus tuo esille johtamiseen liittyvän vuorovaikutuksellisen ulottuvuuden (otteet 19, 20 ja 21). Tällöin johtamisvuorovaikutukseen osallistuvat yhtäläillä johtaja kuin työntekijäkin. Dysfunktionaalinen vuorovaikutuksellinen ominaispiirre tuodaan esille usean eri artikkelin käsitelmäärittelyissä.

Ote 19.

... oletamme, että johtajuus ei kiteydy tiettyyn henkilöön. Johtaminen on olemassa prosessina, joka ilmenee laajasti yhteisöissä, jotka muodostuvat organisaatioista ja niiden työntekijöistä tai laajemmasta kontekstuaalisesta ympäristöstä. (*"... we assume that leadership is not a person. Leadership exists as a process occurring within a broad social system with followers in an organizational setting and a larger contextual environment."* Mulvey & Padilla 2010, 52)

Ote 20.

... tuhoavaa johtamista tarkastellaan usein johtajien ja työntekijöiden keskinäisenä sosiaalisena rakenteena (*"... destructive leadership and considering that leadership is often viewed as socially constructed between leaders and followers"* Shaw ym. 2011, 588)

Ote 21.

... tuhoava johtajuussuhde syntyy johtajan ja työntekijän välisestä toimimattomasta vuorovaikutuksesta, jossa tuhoavan johtajan ja uhuriutuneen työntekijän roolit määräytyvät keskinäisten vaatimusten ja myönnösten kautta. (*"... destructive leadership relationship is the result of mutual dysfunctional influences between leader and follower, where the roles of the destructive leader and victimized follower are assigned through mutual claiming and granting."* May ym. 2014, 204)

Artikkeleissa tuhoavaa johtamista kuvattiin henkilöiden välisinä konflikteina tai kompleksisena vuorovaikutuksena. Konfliktit ja kompleksisuus ilmenivät esimerkiksi työntekijöiden kostotoimina (Schilling 2009, 123), työntekijöiden johtajan välttelynä tai poissaoloina työstä (May ym. 2014, 205) tai johtajan pitämänä mykkäkouluna (Thoroughgood ym. 2012, 232). Näin ollen tuhoavaan johtamiseen sisältyvä syklinen vuorovaikutussuhde konstruoitui sosiaalisesti

johtajien ja työntekijöiden välille. Tällöin tuhoavaa johtamista voidaan myös tarkastella epäonnistuneena sosiaalisena vuorovaikutuksena. Vuorovaikutuksessa sekä johtaja että työntekijät vaikuttavat toisiinsa dysfunktionaalisesti, toimintaa häiritsevästi.

Tuhoavan johtamisen kompleksinen vuorovaikutteinen prosessi tuo esiin toimintoja, joissa kontrolloidaan, käytetään pakkovaltaa ja manipuloidaan. Vuorovaikutuksen dysfunktiot voivat myös ilmetä johtajan vihanpurkauksina ja ivana työntekijöitä kohtaan tai Einarsenin ja kumppanien (2007) kuvaamana epäkohteliaana, nöyryyttävänä ja uhkailevana johtamiskäyttäytymisenä.

Tuhoavan johtamisen integroiva määritelmä

Hybridisen käsiteanalyysimallin mukaisesti tuhoavan johtamisen käsite voidaan määritellä edellä esitettyä analyysia hyödyntäen seuraavasti: Tuhoava johtaminen on toistuvaa ja systemaattista, johtamisprosessiin liittyvää ja sillä on joko tiedostettu tai tiedostamaton tarkoitus. Tuhoava johtaminen korostaa johtajakeskeisyyttä ja sen avulla tavoitellaan esimerkiksi valtaa tai jotakin työsuoritukseen liittyvää. Tuhoava johtaminen muodostuu toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja ilmenee vuorovaikutuksen vahingollisina häiriöinä. Tämä dysfunktionaalinen vuorovaikutus liittyy johtamiseen ja edellyttää niin johtajan kuin työntekijän osallisuutta. Työyhteisö ja/tai yhteiskunta estää, ylläpitää tai sallii tuhoavan johtamisen. Tuhoava johtaminen aiheuttaa organisaation toimintaan kielteisiä tai vahingollisia seurauksia vaikuttaen toimintaan joko heti tai pitkällä aikavälillä. Tuhoava johtaminen ei välttämättä konkreettisesti tuhoa organisaatiota tai sen toimijoita, vaan se voi vahingoittaa tai vaurioittaa toimintaa ja toimijoita jollakin tapaa ja jossakin ajassa.

POHDINTA

Tässä artikkelissa tarkasteltiin tuhoavaa johtamista käsitteenä hybridistä käsiteanalyysimallia soveltaen. Tutkimuksen tavoitteena oli syventää tutkimustietoa tuhoavasta johtamisesta sekä aiempaa tutkimustietoa yhdistäen luoda tuhoavan johtamisen käsitteelle integroiva määritelmä.

Tämä määritelmä luo perustaa tuhoavaan johtamiseen liitetyn tutkimustiedon yhdistämiselle sekä auttaa rajaamaan ja suuntaamaan jatkotutkimusta. Aineisto muodostui systemaattisen kirjallisuushaun avulla löydetystä, eri tieteenalojen tieteellisissä julkaisuissa ilmestyneistä artikkeleista. Näistä artikkeleista analysoitiin tuhoavan johtamisen käsitelmääritelmiä sekä käsitelmääritelmiin liittyviä ominaispiirteitä.

Tämän tutkimuksen mukaan tuhoavan johtamisen käsitteen tyypillisiä ominaispiirteitä olivat korostunut johtajakeskeisyys, toiminnan prosessimaisuus ja toistuvuus, kulttuurinen ja tilanteinen toleranssi sekä vuorovaikutuksen dysfunktiot. Käsitelmäärittelyissä tuhoava johtaminen viittasi pääsääntöisesti johonkin mitä johtajat tekivät, ei niinkään työntekijöiden toimintaan. Toisaalta määrittelyissä myös korostuivat johtamiseen liitetyt roolit. Tällöin johtaja johtaa ja työntekijä on johtamisen kohteena. Käsitelmäärittelyt eivät kuitenkaan aina ole tuoneet selkeästi esille sisältämäänsä johtamisulottuvuutta. Näin ollen käsitelmäärittelyt sisälsivät kuvauksia, jotka ilmensivät myös muita työyhteisön kielteisiin piirteisiin liittyviä toimintoja kuin johtaminen kuten esimerkiksi työpaikkakiusaamista tai seksuaalista häirintää.

Artikkelien käsitelmäärittelyistä nousi esille tuhoavaan johtamiseen liittyvä prosessimaisuus ja toistuvuus. Tätä toistuvaa ja systemaattista johtamistoimintaa voidaan ylläpitää tai sallia tai sitä voidaan ehkäistä eri tavoin eri toimintaympäristöissä ja asiayhteyksissä. Näin ollen käsitelmäärittelyjen tarkastelu toi esille johtamisympäristöihin ja tilanteisiin liittyvän kulttuurisen hyväksynnän tuhoavaa johtamista rakentavana tekijänä. Lisäksi aineistosta nousivat keskeisesti esille johtamisvuorovaikutukseen liittyvät dysfunktiot. Siten tuhoava johtaminen rakentuu myös henkilöiden välisiin konflikteina tai kompleksisena vuorovaikutuksena.

Tuhoavaa johtamista voidaan tarkastella dysfunktionaalisena vuorovaikutuksena, jossa sekä johtaja että työntekijät vaikuttavat toisiinsa organisaation toimintaa häiritsevästi. Linstead kumppaneineen (2014, 171) kirjoittavat Vaughaniin (1999) viitaten, kuinka organisaatiososiologian näkökulmaa hyödyntäen voidaan tunnistaa organisaatiossa ilmenevien kielteisten piirteiden lähtökohtia, sosiaalisia rakenteita ja haitallisia lopputuloksia kuten erehdys, virka-

virhe tai -rike tai katastrofi. Tällöin haitalliset lopputulokset, kuten esimerkiksi tuhoava johtaminen, voi olla ympäristön, organisaatioiden sekä yksilön kognitioiden ja valintojen systemaattisen kanssakäymisen muodostama loppulema. Ne voivat sisältää sekä motivaatioperusteisia että tarkoituksettomia seuraamuksia.

Artikkelissa tehty hybridinen käsiteanalyysi syventää tutkimustietoa tuhoavasta johtamisesta. Tietoa voidaan hyödyntää tarkastellessa johtamisen kielteisiä piirteitä niin organisaatioiden kuin työyhteisöjen toimintaan liittyvinä käytänteinä. Esimerkiksi tuhoavan johtamisen ominaispiirteitä on mahdollista käyttää johtamisen arviointikehiköinä erilaisissa organisaatioissa. Hybridisen käsiteanalyysimallin vaiheiden mukaan käsitelmää olisi jatkotutkimuksissa tarkasteltava ja tarkennettava myös empiirisen aineiston avulla. Myös lähi- ja rinnakkaiskäsitteiden kuten esimerkiksi loukkaavan tai väärinkäyttävän johtamisen (abusive supervision) tai huonon johtamisen (bad leadership) käsitteana-

lyttinen tutkimus monipuolistaisi ja syventäisi tutkimustietoa johtamisen kielteisistä ja tuhoavista piirteistä.

KIITOKSET:

Työsuojelurahasto on tukenut Minna Hoffrénin väitöstutkimusta (hanke 114199).

VIITTEET

¹ Alkuperäiskielellä olevat aineisto-otteet on erotettu muusta tekstistä *kursiivilla*. Ote on suomennettu muokaten käännöstä pieniltä osin lauserakenteeseen sopivaksi.

² Aineisto-otteissa käytetty kolme pistettä ... tarkoittaa, että alkuperäisestä tekstistä on jätetty osa pois siten, ettei sitaatin merkitys ole muuttunut.

³ Aineisto-otteet on käännetty suomeksi ja alkuperäinen ote on käännöksen jälkeen suluisa kursivoituna.

LÄHTEET

- Aasland, Merethe Schanke, Skogstad, Anders, Notelaers, Guy, Nielsen, Morten Birkeland & Einarsen, Ståle (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management* 21 (2), 438–452.
- Ashforth, Blake E. (1997) Petty Tyranny in Organizations: A preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 14 (2) 126–140.
- Bardes, Mary & Piccolo, Ronald F. (2010). Goal Setting as an Antecedent of Destructive Leader behaviors. Teoksessa Schyns, Birgit & Hansbrough, Tiffany (toim.) *When Leadership Goes Wrong. Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures* (s. 3–22). Charlotte: Information Age Publishing, Inc.
- Chandler, Diane J. & Fields, Dail (2010). Ignoring the Signposts: A Process Perspective of Unethical and Destructive Leadership. Teoksessa Schyns, Birgit & Hansbrough, Tiffany (toim.) *When Leadership Goes Wrong. Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures* (s. 99–143). Charlotte: Information Age Publishing, Inc.
- Conger, Jay A. (1990). The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics* 19 (2), 44–55.
- Creason, Nancy S., Camilleri, Dorothy & Kim, Mi Ja (1993). Concept Development in Nursing Diagnosis. Teoksessa Beth L. Rodgers & Knafli Kathleen A. (toim.) *Concept Development in Nursing. Foundations, Techniques, and Applications* (s. 217–234). W.B. Saunders Company: The United States of America.
- Einarsen, Ståle, Aasland, Merethe Schanke & Skogstad, Anders (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly* 18, 207–216.
- Einarsen, Ståle, Skogstad, Anders & Aasland, Merethe Schanke (2010). The Nature, Prevalence, and Outcomes of Destructive Leadership: A Behavioral and Conglomerate Approach. Teoksessa Schyns, Birgit & Hansbrough, Tiffany (toim.) *When Leadership Goes Wrong. Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures* (s. 145–171). Charlotte: Information Age Publishing, Inc.
- Erickson, Anthony, Shaw, James B. & Agabe, Zha (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies* 1(3), 26–43.
- Eriksson, Marja (2010) Pelolla johtaminen: Johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa P. Pietikäinen (toim.) *Valta Suomessa* (s. 191–209). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Flinkman, Mervi & Salanterä, Sanna (2007). Integroitu katsaus – Eri metodeilla tehdyn tutki-

- muksen yhdistäminen katsauksessa. Teoksessa Johansson, Kirsi & Axelin, Anna & Stolt, Minna & Ääri, Riitta-Liisa (toim.) *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen* (s. 84–100). Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisu. Tutkimuksia ja raportteja A:51/2007.
- Graham, Pauline (toim.) (1995). *Mary Parker Follett – Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920s*. Washington, D.C.: Beard Books.
- Harvey, Michael G., Buckley, M. Ronald, Heames, Joyce T., Zinko, Robert, Brouer, Robyn L. & Ferris, Gerald R. (2007) A bully as an Archetypal destructive Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 14 (2), 117–129.
- Kets De Vries, Manfred F.R. (1980). *Organizational paradoxes. Clinical approaches to management*. London: Tavistock Publications.
- Kivinen, Tuula (2008). *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa*. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopisto, Terveyshallinnon ja -talouden laitos.
- Krasikova, Dina V., Green, Stephen G. & LeBreton, James M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management* 39 (5), 1308–1338.
- Lammintakanen, Johanna (2005). *Health Care Priorisation – Evolution of the Concept, Research and Policy Process*. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.
- Lammintakanen, Johanna, Kivinen, Tuula, Kylmä, Jari & Kinnunen, Juhana (2008). Käsiteanalyttisen tutkimuksen soveltaminen terveyshallintotieteessä – esimerkkinä Rodgersin käsiteanalyysimenetelmä. *Hallinnon tutkimus* 27 (4), 1–11.
- Larsson, Gerry, Brandebo, Maria Fors & Nilsson, Sofia (2012). Destruo-L Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal* 33 (3–4), 383–400.
- Linstead, Stephen, Maréchal, Garance & Griffin, Ricky W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies* 35 (2), 165–188.
- May, Daniel, Wesche, Jenny S., Heinitz, Kathrin & Kerschreiter, Rudolf (2014). Coping With Destructive Leadership. Putting Forward an Integrated Theoretical Framework for the Interaction Process Between Leaders and Followers. *Zeitschrift für Psychologie* 222 (4), 203–213.
- Mulvey, Paul W. & Padilla, Art (2010). The Environment of Destructive Leadership. Teoksessa Schyns, Birgit & Hansbrough, Tiffany (toim.) *When Leadership Goes Wrong. Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures* (s. 49–71). Charlotte: Information Age Publishing, Inc.
- O'Connor, Jennifer, Mumford, Michael D., Clifton, Timothy C., Gessner, Theodore L. & Connelly, Mary Shane (1995). Charismatic leaders and destructiveness. *The Leadership Quarterly* 6 (4), 529–555.
- Padilla, Art, Hogan, Robert & Kaiser, Robert B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly* 18 (3), 176–194.
- Parviainen, Jaana (2008). Pelko johtamisen väliin: Käskytamisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon tutkimus* 27 (3), 3–14.
- Puusa, Anu (2008). Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä. *Premissi* 4, 36–42.
- Pynnönen, Anu (2015a). Vaiennettu huono johtaminen: Kunta-alan johtamisen diskurssien kriittistä tarkastelua. *Hallinnon tutkimus* 34 (1), 61–78.
- Pynnönen, Anu (2015b). *Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyseja huonosta johtamisesta*. Jyväskylän University School of Business and Economics 159. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Rodgers, Beth L. (1989). Concepts, analysis and the development of nursing knowledge: the evolutionary cycle. *Journal of Advanced Nursing* 14 (4), 330–335.
- Rodgers, Beth L. (1993). Concept Analysis: An Evolutionary View. Teoksessa Beth L. Rodgers & Knaf Kathleen A. (toim.) *Concept Development in Nursing. Foundations, Techniques, and Applications* (s. 73–92). W.B. Saunders Company: The United States of America.
- Salminen, Ari (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? *Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto. Opetusjulkaisuja 62, Julkisjohtaminen 4.
- Schilling, Jan (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership* 5 (1), 102–128.
- Schilling, Jan & Schyns, Birgit (2014). The Causes and Consequences of Bad Leadership. *Zeitschrift für Psychologie* 222 (4), 187–189.
- Schwartz-Barcott, Donna & Kim, Hesook Suzie (1993). An Expansion and Elaboration of the Hybrid Model of Concept Development. Teoksessa Beth L. Rodgers & Knaf Kathleen A. (toim.) *Concept Development in Nursing. Foundations, Techniques, and Applications* (s.

- 107–133). W.B. Saunders Company: The United States of America.
- Schyns, Birgit (2015). Dark Personality in the Workplace: Introduction to the Special Issue. *Applied Psychology: An International Review* 64 (1), 1–14.
- 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.
- Shaw, James B., Erickson, Anthony & Harvey, Michael (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly* 22, 575–590.
- Sinkkonen, Merja (2011). Eettiset toimintaohjeet työelämästä syrjäytymisen, erityisesti tuhoavan johtamisen ja narsistisen johtajan vastavoimana. Teoksessa T. Miettinen & A. Korhonen (toim.) *Syrjäytymisen oikeudelliset pidäkkeet – oikeus syrjäytymisen vastavoimana* (s. 120–132). Itä-Suomen yliopiston oikeustieteellisiä julkaisuja 29. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto, Oikeustieteen laitos.
- Sorppanen, Sanna (2006). *Kliinisen radiografiatieteen tutkimuskohde. Käsitemanalyttinen tutkimus kliinisen radiografiatieteen tutkimuskohdetta määrittävistä käsitteistä ja käsitteiden välisiä yhteyksistä*. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveystieteiden laitos.
- Takala, Tuomo & Lämsä, Anna-Maija (2001). Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 3, 371–390.
- Tepper, Bennett J. (2000) Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal* 43 (2), 178–190.
- Thoroughgood, Christian, Hunter, Samuel T. & Sawyer, Katina B. (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 (4), 647–672.
- Thoroughgood, Christian N., Padilla, Art, Hunter, Samuel T. & Tate, Brian W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly* 23 (5), 897–917.
- Thoroughgood, Christian N., Tate, Brian W., Sawyer, Katina B. & Jacobs, Rick (2012). Bad to the Bone: Empirically Defining and Measuring Destructive Leader Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 19 (2), 230–255.
- Torraco, Richard J. (2005). Writing Integrative literature reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review* 4 (3), 356–367.
- Wang, Mo, Sinclair, Robert & Deese, Marilyn Nicole (2010). Understanding The Causes of Destructive Leadership Behavior: A Dual-Process Model. Teoksessa Schyns, Birgit & Hansbrough, Tiffany (toim.) *When Leadership Goes Wrong. Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures* (s. 73–97). Charlotte: Information Age Publishing, Inc.

Muut lähteet

Lista tutkimusaineistona käytetyistä artikkeleista on saatavilla kirjoittajilta.