

Minna Hoffrén, Sirpa Syvänen ja Sanna Laulainen



VERTAISARVIOITU
KOLLEGIALT GRANSKAD
PEER-REVIEWED
www.tsv.fi/tunnus

Tuhoavan johtamisen rakentuminen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskuvauksissa

Abstrakti

Artikkelissa tarkastellaan tuhoavan johtamisen rakentumista sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden kirjoittamissa, kielteisiä piirteitä ja ongelmakohtia esiintuvissa johtamiskuvauksissa. Johtamiskuvauksia analysoidaan käyttäen jäsenkategoria-analyysia. Artikkelissa kuvataan, millaisia jäsenkategorioita johtajille ja työntekijöille rakentuu sekä miten tuhoava johtaminen rakentuu näiden jäsenkategorioiden kautta. Analyysin perusteella johtajille ja työntekijöille rakentuu toimintaa tai tilannetta kuvaavia jäsenkategorioita, jotka on nimetty ja ryhmitelty jäsenryhmityksinä. Tutkimuksen keskeisiä tuloksia ovat jäsenkategorioiden esiin nostamat, tuhoavaa johtamista kuvaavat johtamisolottuvuudet. Nämä johtamisolottuvuudet ovat: poissaoleva ja passiivinen johtaminen, suosiva ja epäoikeudenmukainen johtaminen, korostuneen käskyvaltainen ja kontrolloiva johtaminen sekä itsevaltainen ja jyräävä johtaminen. Lisäksi tutkimus tuo esille jäsenkategorioiden sisältämiä johtamisodotuksia, jotka kohdentuvat läsnä olevaan johtajuuteen, hallinnolliseen johtamisosaamiseen, aktiivisiin ristiriitojen ratkaisutaitoihin sekä vuoro-vaikutustaitoihin. Tulosten mukaan johtamisodotukset ovat työyhteisössä vallitsevan tilanteen vastakohtia. Siten tuhoava johtaminen nousee esiin myös johtamisodotusten ja vallitsevan johtamistodellisuuden ristiriitojen kautta.

Johdanto

Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat rakenteellisten ja toiminnallisten muutosten kohteena. Esimerkiksi meneillään olevan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistamisen tavoitteena on siirtää julkisten sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisvastuuta kunnilta ja kuntayhtymiltä, yhdistää palveluja asiakaslähtöisiksi sekä vahvistaa peruspalveluja. Muutokset kohdistuvat sosiaali- ja terveyden-

huollon rahoitukseen, ohjaukseen, toimintamalleihin ja niiden kautta johtamiseen hallinnon eri tasoilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.) Näiden muutosten taustalla vaikuttavat taloudelliset ja yhteiskunnalliset tekijät, kuten talouden matalasuhdanne ja vaateet tuottavuuden lisäämiselle sekä väestön vaatimustason kasvu ja ikääntyminen (Kauppinen ym. 2013, 202–203; ks. myös Haavisto 2010, 7). Uhkakuva Suomen sosiaali- ja terveyspalvelujen työvoimapulasta on vaihtunut näkymään työpaikko-

jen vähentymisestä (Haavisto 2010, 9). Sosiaali- ja terveydenhuoltoon, kuten työelämään yleisimminkin, kohdistuu paineita, jotka tiukentavat työn tekemisen ehtoja ja henkilöstövoimavarojen hallintaa sekä haastavat uudistamaan johtamiskäytänteitä ja -osaamista (Kauppinen ym. 2013, 202).

Muutostilanteet ja erilaiset ristipaineet saattavat lisätä monenlaisia kielteisiä työelämälilmiöitä kuten työpaikkakiusaamista, epäasiallista kohtelua, epäoikeudenmukaisuutta sekä muita huonon johtamisen piirteitä (ks. myös Syvänen ym. 2012, 10–11; Pynnönen 2015; Syvänen ym. 2015). Uudelleenorganisointien, tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämiseen tähtäävien toimien tai henkilöstövähennysten myötä hierarkkiset valtasuhteet ja mikropoliittiset pelit voivatkin nostaa esiin toimintaa, joilla halutaan parantaa omaa asemaa tai eliminoida ei-halutut henkilöt työyhteisöstä (Salin 2001; ks. myös Ferris ym. 2007; Harvey ym. 2007). Tällöin voi myös esiintyä johtamiseen liittyvää kielteistä toimintaa kuten tuhoavaa johtamista (*destructive leadership*). Tuhoava johtaminen on muun muassa tottelevaisuuden, kurin ja syyllisyyden kautta rakentuvaa nöyryyttävää, alistavaa tai mitätöivää johtamistoimintaa, joka vaurioittaa organisaatiota (Einarsen ym. 2007; Padilla ym. 2007; Krasikova ym. 2013; Schyns & Schilling 2013; ks. myös Hoffrén 2015). Tuhoavaa johtamista ilmentävät autoritaarinen (Aryee ym. 2007; Karakitapoglu-Aygün & Gumusluoglu 2013; Krasikova ym. 2013) tai *laissez-faire* johtamistapa (*non-leadership*; Einarsen ym. 2010).

Tässä artikkelissa tarkastelemme, miten tuhoava johtaminen rakentuu sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden, johtajien ja työntekijöiden, kirjoittamissa johtamiskuvauksissa. Rajaudumme tarkastelemaan aineistosta esiin nousevia kielteisiä johtamisen piirteitä ja ongelmakohtia, vaikka aineistossa esiintyy myös johtamisen myönteisiä piirteitä. Analysoimme näitä kielteisiä johtamisen piirteitä sisältäviä kuvauksia jäsenkategoria-analyyseillä (ks. esim. Juhila ym. 2012a). Analyysin

tarkoituksena on nimetä kielellisesti esille tulevia johtajan ja työntekijän jäsenkategorioita piirteinen. Artikkelin tavoitteena on tuottaa tietoa johtamiseen liittyvistä tuhoavista piirteistä sekä lisätä ymmärrystä tuhoavasta johtamisesta. Artikkelin tutkimuskysymykset ovat:

Millaisia jäsenkategorioita johtajille ja työntekijöille rakentuu kielteisiä piirteitä ja ongelmakohtia esiintuovissa johtamiskuvauksissa?

Miten tuhoava johtaminen rakentuu jäsenkategorioiden kautta?

Tuhoava johtaminen autoritaarisen ja *laissez-faire* johtamisen ilmentäjänä

Tuhoava johtaminen määritellään toistuvana ja systemaattisena johtamisprosessiin sekä johtajan ja työntekijän väliseen vuorovaikutussuhteeseen liittyvänä kielteisenä toimintana (Einarsen ym. 2007; Padilla ym. 2007). Se ilmenee ja muodostuu toimijoiden välisessä dysfunktionaalisessa vuorovaikutuksessa, jolloin työyhteisö ja/tai yhteiskunta voi estää, ylläpitää tai sallia tuhoavan johtamisen. Tuhoava johtaminen korostaa johtajakeskeisyyttä ja sen avulla tavoitellaan esimerkiksi valtaa tai työsuorituksen tehostamista. Tuhoava johtaminen aiheuttaa organisaation toimintaan kielteisiä tai vahingollisia seurauksia joko heti tai pitkällä aikavälillä. (Einarsen ym. 2007; Padilla ym. 2007; Krasikova ym. 2013; Schyns & Schilling 2013.) Se ei kuitenkaan välttämättä konkreettisesti tuhoa organisaatiota tai sen toimijoita.

Tuhoavan johtamisen tarkastelussa hyödynnämme klassisen organisaatioteorian mukaista jaottelua autoritaariseen, demokraattiseen ja *laissez-faire* johtamiseen (White & Lippit 1960, 26–27; ks. myös Lewin ym. 1939, 273). Artikkelissa analysoimme tuhoavaa johtamista erityisesti autoritaarisen ja *laissez-faire* johtamistyylien taustoittamana. Ne ovat Kalliomaan (2009, 82) tutkimuksen suuntaisesti esimerkkejä johtamisen huonoista ääripäistä.

Whiten ja Lippittin (1960, 26–27) kuvaaman autoritaarisen johtamistyylin piirteisä korostuvat johtajan kontrolloiva, saneleva ja määräilevä päätöksenteko ja työnjako. Autoritaarinen johtaja määrää ja ohjaa toimintaa askel askeleelta, jolloin hän itse on tietoinen tulevasta toiminnasta ja hallitsee sen. Sen sijaan muut työyhteisön jäsenet ovat epätietoisia tai epävarmoja. Autoritaariseen toimintamalliin kuuluu myös se, että johtaja kehuu osaa työyhteisön jäsenistä ja arvostelee osaa käyttäen persoonaan ja henkilökohtaisuuksiin meneviä arviointeja. Varsinaiseen operatiiviseen työhön johtaja ei osallistu ja hän pysyttelee muille työyhteisön jäsenille persoonattomana, etäisenä ja kylmäkiskoisena. (ks. myös Lewin ym. 1939, 273.) Schuhin ym. (2013) mukaan autoritaarinen johtaja käyttää valtaa hyödyntäen vallan asymmetriaa työyhteisössään. Tämän lisäksi johtaja varmistaa henkilökohtaisen valta-asemansa keskittäen myös kontrollin ja valvonnan itselleen (ks. myös Tsui ym. 2004). Tällöin muut joutuvat toimimaan hänen asettamiensa raamien ja ehtojen mukaisesti.

Autoritaarinen johtaminen muodostuu seuraavien neljän tekijän kautta (Farh & Cheng 2000; ks. myös Chu 2014): 1) määräysvalta ja kontrolli, jota yllä pitääkseen johtaja ei halua delegoida valtaansa muille, viestii yksisuuntaisesti (ylhäältä-alas), pimittää tietoa ja informaatiota sekä valvoo työntekijöitä pikkutarkasti, 2) työntekijöiden osaamisen ja kykyjen aliarviointi, jolloin johtaja sivuuttaa työntekijöiden ehdotukset ja osallistumisen, 3) johtajan oman imagon korostaminen, jonka avulla johtaja suojelee arvoaltaansa esiintyen itsevarmasti ja manipuloiden itseään koskevia viestejä, ja 4) johtajan didaktinen, saavutuksia korostava sekä nuhteluun ja moitteisiin perustuva käytös, jonka piirteisiin kuuluu hyökätä niiden työntekijöiden kimppuun, jotka eivät yllä johtajan asettamiin saavutuksiin tai jotka eivät noudata hänen vaatimia menetelytapoja.

Johtamisen myönteisiä piirteitä esiintuvaan demokraattiseen, yhteistoiminnalliseen

ja dialogiseen johtamistyyliin liittyviä tekijöitä ovat keskustelu ja asioiden käsittely työyhteisön muiden jäsenten kanssa (ks. myös Syvänen ym. 2015). Tällöin työyhteisön toiminnan tavoitteet ovat jäsenten tiedossa ja työnjako sovitaan yhdessä. Johtaja on objektiivinen kehuessaan tai arvioidessaan työyhteisön jäseniä. Lisäksi työyhteisöön kuuluva johtaja on säännöllisesti läsnä, vaikkakaan hänelle ei kuulu ryhmän varsinaiset työtehtävät. (White & Lippitt 1960, 26–27; ks. myös Lewin ym. 1939, 273.) Sen sijaan laissez-faire johtamistyyliä käyttävä johtaja ei osallistu työyhteisön toimintaan, työyhteisössä käytävään keskusteluun eikä myöskään kommentoi toimintaa vapaaehtoisesti tai kysymättä. Tällöin työyhteisössä korostuvat päätöksenteon ja työnjaon täydellinen vapaus. (White & Lippitt 1960, 26–27; ks. myös Lewin ym. 1939, 273.) Työyhteisössä lykätään ja viivytellään päätöksiä, sieltä puuttuu palaute eikä johtaja motivoi työntekijöitä tai huomioi työntekijöiden tarpeita (Einarsen ym. 2010; ks. myös Judge & Piccolo 2004). Siten laissez-faire tyyliin perustuva johtaminen ei vastaa työntekijöiden tai johtajien odotuksiin eikä myöskään täytä niitä. Näin ollen myös laissez-faire johtaminen voi vaikuttaa niin työntekijöiden kuin myös koko organisaation toimintaan tuhoavasti. Einarsen ym. (2010) ovatkin esittäneet, että johtaminen voidaan kokea tuhoavana joko sen mukaan mitä johtajat tekevät tai siksi mitä he eivät tee.

Jäsenkategoria-analyysi menetelmänä

Artikkelissa tarkastelemme sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskuvausten sisältämiä, kielellisten keinojen avulla muodostuvia jäsenkategorioita (ks. Välimaa 2010). Tarkastelun kohteena ovat johtamistoimintojen murtumat tai ongelmat. Nikander (2010) tuo esille, kuinka toimija sijoittaessaan itsensä tai toiset tiettyyn kategoriaan ja valitessaan tietyn kuvaustavan rakentaa samalla moraalisen jäsenyyksen toimijan vastuista ja velvollisuuksista sekä arvostettavasta ja tuomittavasta toiminnasta

(ks. myös Nikander 2003). Siten jäsenkategoria-analyysin (*Membership Categorization Analysis, MCA*) keinoin on mahdollista päästä tarkastelemaan sitä, kuinka moraalinen järjestys rakentuu puheessa ja vuorovaikutuksessa. Jäsenkategoria-analyysin keinoin voidaan myös tarkastella moraalisen järjestyksen murtumista ja siihen liittyvää selontekovelvollisuutta. Tällöin selontekovelvollisuus antaa vihjeen Juhilan (2012) kuvaamasta toiminnan ja odotusten vastaamattomuudesta. Näin ollen kategorioiden tutkiminen voi kytkeytyä rutiineista ja moraalisesta järjestyksestä irtautuvien tilanteiden, käyttäytymisen ja toimintojen analysointiin. Näistä rutiineista ja moraalisesta järjestyksestä irtautuvissa tilanteissa toimitaan tai käyttäytyytään poikkeavaksi tunnistetulla tavalla. Tilanne on osallisten toiminnassaan tuottama ja tunnistama, jolloin tuotetut kategoriat eivät ole olemassa sellaisenaan sosiaalisen toiminnan ulkopuolella tai muotoutuneet valmiiksi ihmismielessä (Jokinen ym. 2012). Siten tilanteiden ja vuorovaikutuksellisten selontekojen avulla voidaan tehdä selkoa niin omasta toiminnasta kuin myös arvioida muiden toimintaa (Juhila 2012).

Ihmiset sijoitetaan puheessa ja muussa toiminnassa kategorioihin, jotka sisältävät tietoa eri kategoriaan sijoitetun toimijan oletetuista ominaisuuksista ja toiminnasta. Toimijat myös tekevät kategorioiden perusteella toisistaan päätelmiä. (Kinni 2014, 33; ks. myös Järviluoma & Roivainen 1997.) Kategorisoinnissa käytetään kulttuurisesti yhteisesti jaettuja tunnuspiirteitä ja jaettuja merkityksiä (Juhila ym. 2012a; ks. myös Kinni 2014, 34). Tällöin toimijat saavat kulttuurisista resursseista oikeutuksen selonteoilleen. Siten käsitteitä ja kategorioita käytetään puheessa olettaen, että muut tietävät miten ymmärtää puhe. (Järviluoma & Roivainen 1997; Kinni 2014, 44.)

Jäsenkategoria-analyysin kohteena ovat kategoriat ja se, miten niitä käytetään. Kategorisoinnin perusteena voi olla esimerkiksi ikä, kansalaisuus tai uskonto. (Järviluoma

& Roivainen 1997; Kinni 2014, 34, 43–44.) Yksittäinen toimija voi olla useamman eri kategorian jäsen, jolloin tiettyyn tilanteeseen sopiva kategoria valikoituu kuvaamaan häntä (esim. nainen, sisar, tytär, äiti). Kategorioiden käyttöön kytkeytyy sääntöjä, jolloin esimerkiksi yhden kategorian esiintuonti on riittävä kuvauksen tekemiseksi. Niin sanottujen vakio-parien (esim. äiti-isä) toisen osapuolen mainitseminen tuo myös toisen diskursiivisesti läsnä olevaksi. (Nikander 2010.)

Kategoriat ja kategoriasidonnainen toiminta tuo esille kulttuurisesti tyypillisiä toimintoja kuten esimerkiksi ”äiti hoitaa”. Kategoriat voivat siis herättää esiin erilaisia kulttuurisia odotuksia siitä, mitä toimintoja kyseessä olevan toimijan arkeen kuuluu tai ei kuulu. Kategorioihin myös liittyy kategoriasidonnaisia attribuutteja tai predikaatteja, jolloin ne tuovat esiin kategoriaa luokittelevia ominaisuuksia (esim. hyvä äiti hoitaa). Siten kategorioiden nähdään pitävän sisällään kategoriasidonnaisten toimintojen ohella myös lukuisia kulttuurisia merkityksiä ja vihjeitä. Nämä merkitykset ja vihjeet mahdollistavat päätteilyä siitä, mitä muita ominaisuuksia, vastuita ja velvollisuuksia, motiiveja, taitoja, tietoa ja osaamista tai näiden puutteita kategoriaan nimettyyn toimijaan liitetään. (Nikander 2010.)

Aineisto ja analyysi

Artikkelin aineistona ovat Dialogisen johtamisen tutkimusohjelman (Dinno) kyselytutkimuksen avoimen kysymyksen ”*Kirjoita tähän halutessasi lisää ajatuksiasi ja kokemuksiisi johtamisesta ja esimiestyöstä työpaikallasi.*” vastaukset. Dinno-tutkimusohjelman tavoitteena on ollut tuottaa monitieteinen dialogisen johtamisen viitekehys sekä yhdistää tuloksellisuutta, työelämän laatua ja innovatiivisuutta edistäviä tekijöitä oppimis-, motivaatio-, luovuus- ja johtamisteorioista. (ks. myös Syvänen ym. 2015, 2–3.) Kyselytutkimus on toteutettu vuosien 2013–2014 aikana ja siihen vastasi 2757 henkilöä,

joista työntekijöitä oli yhteensä 2454 ja johtajia 303. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalta vastaajia oli 1660, joista avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 571. Näistä vastaajista 479 työskenteli julkisella sektorilla ja 92 vastaajaa yksityisellä sektorilla. Tämän artikkelin analyysin kohteena ovat julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla työskentelevien vastaukset (N=479). Tarkastelumme kohteena ovat olleet aineistosta esiin nousevat johtamisen kielteiset piirteet ja ongelmakohdat. Olemme tarkastelleet tätä aineistoa kokonaisuutena, jolloin emme eritelleet siitä erikseen johtajien ja työntekijöiden vastauksia. Kukin vastaaja on arvioinut omia lähijohtajiaan riippumatta organisatorisesta asemastaan.

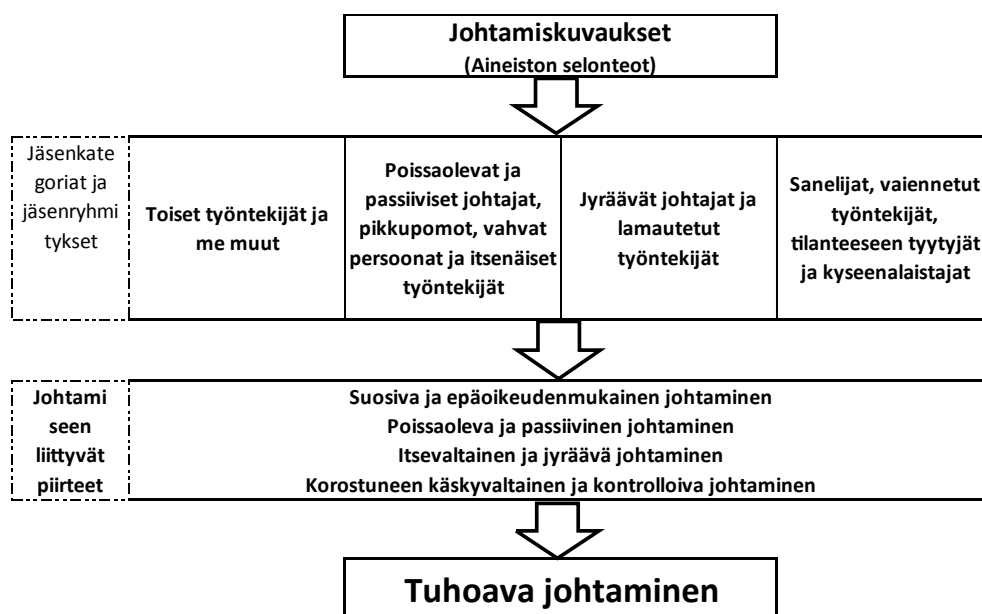
Aineiston analyysimenetelmänä käytimme jäsenkategoria-analyysia ja se tehtiin seuraavasti. Aluksi aineisto tallennettiin ATLAS.ti 4.2™-ohjelmaan, jossa sitä luokiteltiin ja koodattiin hyödyntäen teoreettisen esiymmärryksen ja luennan aikana löytyneitä koodeja (teemoja). Erityisesti aineistosta etsittiin ja luokiteltiin johtamistoimintojen murtumia tai ongelmia ja niihin liittyviä selontekovollisuuksia (ks. Juhila ym. 2012a; Juhila ym. 2012b) johtajan ja/tai työntekijöiden toimintana. Kyselyn avovastauksissa näitä ongelmia tai toimintojen murtumia kuvasivat selonteot, jotka toivat esille sitä, mikä rikkoi johtamiseen liitetyn rutiinin, mitä ei enää pidetty normaalina tai mikä oli poikkeama julkituoduista johtamisodotuksista. Sisällöllisesti näistä selonteosta nousi esille pelkistettyjä ilmaisuja, kuten *ei kuunnella työntekijöitä, ei anneta palautetta, käytetään sanelupolitiikkaa tai ei uskalleta puuttua, johtaa tai puhua suoraan*.¹ Lisäksi ilmaisuista nousi esille *johtajan epäammattilisuus tai epäasiallisuus* (esim. kostetaan tai nöyryytetään, käytetään ns. mustia listoja), *osaamattomuus* ja *kokemus eriarvoisuudesta*. Ilmaisut toivat myös julki, *ettei varsinaista johtajaa ole* ja *että sen sijaan on iso joukko ns. Pikku johtajia*.

Sisällöllisen tarkastelun aikana toimintojen murtumia tai ongelmia kuvaavia selon-

tekoja myös luokiteltiin ja koodattiin autoritaarisen ja *laissez-faire* johtamistyylien mukaisesti. Tämän luokittelun tavoitteena oli hahmottaa tuhoavaan johtamiseen liittyviä piirteitä johtamisteoreettisesti ja lisäksi saada johtamistoimintaa esille niin johtajan kuin työntekijän näkökulmista. Analyysissa myös kiinnitettiin huomio selontekojen kielellisiin keinoihin kuten esimerkiksi sanavalintoihin (esim. *lellikit, pärstäkerroin*), ääri-ilmaisuihin (esim. *aina, kaikki*) ja vastakkainasettelua kuvaaviin ilmaisuihin (esim. *me ja ne*) (ks. Nikander 2003).

Seuraavaksi huomio kiinnitettiin kohtiin, joissa johtamistoimintaa kuvaavat kategoriat ilmenivät suoraan luokittavaa kategoriatermiä käyttäen, kuten esimerkiksi *johtaja* tai *työntekijä*. Samoin huomion kohteena olivat ilmaisut, joissa henkilön toimintaan viitattiin kategorian relevantiksi tekevällä tavalla, kuten esimerkiksi käyttäen verbiä *johtaa*. (ks. Nikander 2003.) Lisäksi kategorijäsenyyden rakentumista tarkasteltiin muun muassa jäsenkategoriaan liittyvien oikeuksien, velvollisuuksien ja odotusten kautta sekä myös johtamiseen kohdistuvien odotusten kautta. Selontekojen kategoria-analyysia myös ohjasivat seuraavat kysymykset: miksi toimija kuuluu tiettyyn jäsenkategoriaan, mitkä piirteet tätä kategoriaa kuvaavat ja mikäli toimija kuuluu tiettyyn jäsenkategoriaan, mitä se merkitsee jäsenelle.

Niin ikään johtamiskuvauksista etsittiin johtajaan, työntekijään ja työyhteisöön liittyviä ominaispiirteitä (attribuutteja). Kategorioihin liittyvät piirteet myös täsmensivät sitä, mistä kategoriasta käsin tietoa tuotetaan ja tulkitaan (positio). Esimerkiksi seuraavan kirjoittajan käyttämän persoonapronominin minä omistusmuoto (pääte *-ni*) ja sana *minulle* (aineisto-ote 1, alleviivattu) tuo esille kirjoittajan kategorisoitumisen johtajan asemaan. Tätä kategoriaa tukevat sanan *alaiset* esiintuonti sekä viittaus *oveni on aina auki alaisilteni* (aineisto-ote 1, alleviivattu).



Kuvio 1. Johtamiskuvausten jäsenkategoriat ja tuhoavan johtamisen rakentuminen johtamisperusteiden kautta.

Aineisto-ote 1.

Hankaluutena alaiset, jotka työskentelevät itsenäisesti, mutta eivät jaa tietoa. Meillä on säännölliset viikkopalaverit ja muulloin oveni on aina auki alaisilleni. Silti viikoittain tulee eteen asioita, joista minulle on "unohdettu" kertoa.

Seuraavaksi kuvaamme, millaisia jäsenkategorioita tästä aineistosta rakentui ja miten ne rakentuivat.

Johtamiskuvausten jäsenkategoriat ja tuhoavan johtamisen rakentuminen

Tuhoavaan johtamiseen liitetyt johtajan ja työntekijän jäsenkategoriat esitetään johtamiseen liittyvien piirteiden jäsentäminä ja toimintaa tai tilannetta kuvaavina jäsenryhmityksinä (kuvio 1). Nämä johtajaa ja työntekijää kuvaavat jäsenkategoriat on nimetty seuraavasti: 1) Toiset työntekijät ja me muut, 2) Poissaolevat

ja passiiviset johtajat, pikkupomot, vahvat persoonat ja itsenäiset työntekijät, 3) Jyräävät johtajat ja lamautetut työntekijät sekä 4) Sanelijat, vaiennetut työntekijät, tilanteeseen tyytyjät ja kyseenalaistajat.

Nimetyt jäsenkategoriat eivät kuitenkaan ole välttämättä sidottuja tiettyyn asemaan työyhteisössä (johtaja tai työntekijä), vaan ne voivat tulla esiin niin johtajaan kuin työntekijään liittyviä kategoriapiirteitä. Tulokset sisältävät myös jäsenkategorioiden sisältämiä johtamisodotuksia.

Suosiva ja epäoikeudenmukainen johtaminen

Johtamiskuvauksissa nousi toistuvasti esille työntekijän jäsenkategoria, joka täsmentyi 'toisiin työntekijöihin'². Tällöin 'toisia työntekijöitä' kuvattiin käyttäen viittauksia, kuten esimerkiksi *lellikit* tai *väleissä olijat* (aineistotteet 2 ja 3, alleviivattu). Nämä kategoriapiirteet nostivat esiin työntekijöiden vastakkain-

asettelun, jossa 'toisten työntekijöiden' kategoria nosti samanaikaisesti esiin myös vastakkaiseen työntekijäryhmään kuuluvat työntekijät, 'me muut' kuten *ei-llikit* tai *ei-väleissä olijat*. Johtamistoimintojen murtumia tai ongelmia esiintuovissa selonteissa ei siis kuvattu toimijoita tai toimintaa suosikkiaseman näkökulmasta. Myös 'meidän muiden' kertomus rakentui toiseutta korostavien piirteiden avulla.

Aineisto-ote 2.

Esimiehellä tietyt "llikit", jos naama ei miellytä ei silloin töitäkään ole, jos et nöyristele et ole hyvä työntekijä, työntekijät eivät ole samassa arvossa vaikka sama ammattiasema, jos osaat vaatia ja pitää puolesi silloin ei kelpaa töihin..... Työnohjauksestakaan ei ole ollut apua.

Aineisto-ote 3.

Lähiesimies on henkilönä mukava niille, kenen kanssa on väleissä, mutta ei-väleissä oleville osaa olla varsin ilkeä!

Jäsenryhmytyksen jäseneksi täsmentyminen voidaan myös havaita kategoriasidonnaista toimintaa kuvaavien vihjeiden kautta. Esimerkiksi edellä olevan aineisto-otteen (ote 2) ilmaisu *jos et nöyristele et ole hyvä työntekijä* viittaa työntekijän luokittumiseen 'ei nöyristevän ja ei hyvän työntekijän' kategoriaan. Samalla ilmaisuuden kautta tuodaan esille miten työntekijä joutuu luokittamaan itsensä 'ei-nöyristevän' ja 'ei-hyvän' työntekijän kategoriaan, koska tilanteessa muu jäsenkategoria ei näyttäydä mahdollisena. Kategoriaa täsmennetään kuvauksessa, joka nostaa esille ei-nöyristevän käytöksen ja toiminnan piirteitä kuten *osaat vaatia ja pitää puolesi*. Samalla kuvaus *ei kelpaa töihin* täsmentää mitä kategoriaan kuuluminen sen jäsenelle merkitsee.

Kategoriasidonnaisten piirteiden ohella johtamiskuvaukset toivat esiin johtamiseen liitetyjä odotuksia. Esimerkiksi odotus *samassa ammattiasemassa olevien työntekijöiden samanarvoisena pitämisestä* (aineisto-ote 2) tai odotus siitä, että työntekijällä on

mahdollisuus *olla kehityskeskusteluissa, työnsuunnittelussa ja päätöksenteossa mukana* (seuraava aineisto-ote 4) kertovat samanaikaisesti johtamiseen liitetyistä odotuksista kuin myös johtajalle ja työntekijälle kuuluvasta työtoiminnasta kuten esimerkiksi päätöksenteosta tai työn suunnittelusta.

Aineisto-ote 4.

Me osa-aikaiset ja määräaikaiset voisi olla myös kehityskeskusteluissa ja työ suunnittelussa sekä koulutusmahdollisuuksissa mukana eikä aina jättäisi työpaikan päätöstenteon ulkopuolelle.

Lisäksi edellä olevassa aineisto-otteessa käytetty sanavalinta *me* (alleviivattu) tuo konkreettisesti esille työntekijöiden luokittelun *meihin* ja niihin toisiin. Otteessa kategoriaa 'me muut' täsmennetään sitä kuvaavilla ominaisuuksilla kuten *osa-aikainen* ja *määräaikainen*. Nämä täsmennykset nostavat esiin työntekijän työsuhteen laatua kuvaavia tekijöitä. Tällöin osa-aikaisuus, määräaikaisuus ja *työpaikan päätösten ulkopuolelle* jättäminen tuovat esiin johtajan toimijakategoriaa ja jäsentävät samalla myös muiden työntekijöiden kategoriapiirteitä (esim. kokoaikaisesti työskentelevä työntekijä).

'Toisten työntekijöiden' -kategoria nostaa myös esiin johtajan kategorian, jossa johtajaan ja johtamiseen liittyviä piirteitä kuvataan työntekijöiden eriarvoisen ja epäoikeudenmukaisen kohtelun kautta sekä *pärstärroin*-johtamisena (aineisto-otteet 5 ja 6). Nämä johtamiseen liitetyt piirteet myös luovat mielikuvia johtamiseen kohdistuvista odotuksista konkreettisen toiminnan kautta. Esimerkiksi aineisto-otteen (ote 6) ilmaisu *alaisia ei kohdella oikeudenmukaisesti* kertoo kuinka tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen johtaminen ei toteudukaan. Samalla havainto epäoikeudenmukaisuudesta rakentuu johtamistodellisuuden ja johtamiseen kohdistuvien odotusten reflektion myötä.

Aineisto-ote 5.

Tuntuu, että kohtelee ”pärstäkertoimen mukaan” alaisiaan. Kuka jaksaa ”nuoleskella” on suosiossa.

Aineisto-ote 6.

Johtaminen on hyvin yksinkertaista ja epäeettistä. Alaisia ei kohdella oikeudenmukaisesti. Jotkut pääsevät aina helpommalla kuin toiset. ”Pärstäkerroin” ratkaisee millä tyylillä työntekijöitä johdetaan ja kohdellaan.

Pärstäkerroin-johtamista kuvaavissa otteissa vahvistettiin ’toisten’ eli suosiossa olevien työntekijöiden kategorioita toimintaa kuvaavien ilmaisujen avulla. Näin ollen toimintaa kuvaavat ilmaisut kuten *nuoleskelu* (aineisto-ote 5, alleviivattu) ja *aina helpommalla pääseminen* (aineisto-ote 6, alleviivattu) tarkensivat ’toisia työntekijöitä’ kuvaavan kategorian piirteitä. Siten ’toiset työntekijät’ luokittuivat myös esimerkiksi ’nuoleskelijoiden’ ja ’helpolla pääsevien työntekijöiden’ kategorioihin. ’Toiset työntekijät’ täsmentyivät myös henkilöiksi, jotka eivät ilmaise mielipiteitään tai jotka tekevät kuten johtaja pyytää (seuraava aineisto-ote 7).

Aineisto-ote 7.

Johtajallamme on myös ”suosikki” työntekijöitä ja nämä on yleensä sellaisia jotka eivät ilmaise omaa mielipidettään koskaan vaan aina tekevät niin kuin johtaja pyytää ja nämä työntekijät saavat etuja ja kiitosta johtajalta.

Myös selonteoissa esiintyvät kuvaukset, joissa tuotiin esille kuinka *johtajalla on omat lemmikkinsä työmaalla* tai kuinka *joitakin työntekijöitä suositaan* ja kuinka *työtehtäviä, vastuuta ja etuuksia jaetaan epätasa-arvoisesti*, toivat esiin kategoriasidonnaiseen toimintaan liittyvää eriarvoisuutta. Samalla ne myös nostivat esille johtajakategorian, jonka toimintaa kuvaavia piirteitä ovat suosiva, epätasa-arvoinen tai epäoikeudenmukainen johtaminen. Kategoriasidonnaisen toiminnan luonnetta täsmentävissä selonteoissa esiintyi myös ääri-ilmaisuja esiintuovien sanoja kuten esimerkiksi *aina, usein, kaikki* tai *yleensä*. Näiden

ääri-ilmaisuja myötä nostetaan esille ja vahvennetaan suosivan ja epäoikeudenmukaisen johtamistoiminnan toistuvaa ja tavanomaista luonnetta.

Poissaoleva ja passiivinen johtaminen

Toisen kategoriakokoelman perustana on johtamiskuvauksista tunnistettavissa oleva ’poissaolevan ja passiivisen johtajan’ jäsenkategoria. Muita jäsenryhmyykseen kuuluvia jäsenkategorioita ovat ’pikku pomojen’, ’vahvojen persoonien’ ja ’itsenäisten työntekijöiden’ kategoriat. Kokoelman perustana oleva ’poissaolevan johtajan’ jäsenkategoria nousi esiin johtamiseen liitettyjen toimintojen kautta, joissa ilmentyi johtajan *poissaolo* ja passiivinen johtaminen. Johtajan poissaoloa tuotiin esille esimerkiksi siten, että lähijohtajaa *ei paljon työpaikalla näy, eikä häntä saa myöskään koskaan kiinni ei puhe-limitse eikä sähköposteilla* tai ettei hän ole fyysisesti paikalla esimerkiksi kokouksien tai koulutustilaisuuksien takia (aineisto-ote 8). Johtajan poissaoloa selitetään myös sillä, ettei hän ehdi paikalle lisääntyneiden tai laajentuneiden vastualueiden tai tehtävien myötä (aineisto-ote 9). Mielikuvaa poissaolon yhtäjaksoisesta luonteesta vahvennetaan selonteossa käyttäen ääri-ilmaisuja esiintuovien sanojen, kuten esimerkiksi *koskaan* ja *jatkuvan* (aineisto-ote 8, alleviivattu) avulla.

Aineisto-ote 8.

Työpaikallamme on havaittavissa esimiehen jatkuvan poissaolon (koulutukset, kokoukset ym.) etäännyttävä vaikutus. Meidät on rohkaistu itsenäisiksi, mutta läsnä olevaa ja suuntaa antavaa johtajuutta tarvittaisiin enemmän. Vastuusuhteet ja valtasuhteet hämärtyvät.

Aineisto-ote 9.

Lähiesimies on vaihtunut ja kunnan säästösyistä hänen tehtäväpiiri on laajentunut. Samalla me osasto työtä tekevät olemme jääneet huonompaan asemaan. Monessa asiassa joudumme tulemaan toimeen ”omin nokkineen”. Tukea ei

tahdo tulla miltään taholta ja kuten mainitsin aikaisemmin työpaikalla mellastaa ”pikkupomot”

Toisaalta johtamiskuvaukset myös sisälsivät ilmaisuja, jotka täsmentävät lähijohtajan poissaoloa ja passiivista johtamista aktiivisena tilanteesta vetäytymisenä tai vastuun siirtämisenä (aineisto-ote 10). Se voi myös ilmetä johtajan pakenemisena tilanteesta tai pakoiluna, *uppoavan laivan jättämisenä tai ongelmien tai ristiriitojen maton alle lakaisemisena*.

Aineisto-ote 10.

Lähiesimiehellä ei ole hallinnon koulutusta, eikä vuorovaikutustaitoja, ei osaa ratkaista henkilöstön ristiriitoja. Pakenee ongelmien kohdatessa, siirtää vastuutaan muille, joille se ei kuulu.

Selonteossa myös esiintyi kuvaus, jossa ’poissaolevan johtajan’ kategoria nousi esille työntekijän aktiivisen toiminnan myötä (aineisto-ote 11). Työntekijä kertoi kuinka hän *pääsee keskustelemaan johtajan kanssa vain omasta pyynnöstään tai soittamalla itse*. Tällöin johtajan antama informaatio tai palaute on *pieniä lappusia lokeroon*. Selonteon lopussa oleva ilmaisu *jos ollenkaan* korostaa vastavuoroisen yhteydenpidon puuttumista. Siten ’poissaolevan ja passiivisen johtajan’ kategoriasidonnainen toiminta (johtaminen) näyttäytyy myös johtajan passiivisena läsnäolona.

Aineisto-ote 11.

Olen kokenut, että olen työntekijänä aivan merkityksetön, eikä sillä mitä olen, mitä osaan, ja mikä on työkokemukseni ole mitään väliä. Keskustelemaan pääsen vain omasta pyynnöstäni, tai itse soittamalla, mikäli on jokin ongelma, muuten informaatio, tai palaute tulee pieninä lappusina lokerooni, jos ollenkaan.

’Poissaolevan ja passiivisen johtajan’ jäsenkategorian piirteet ja kategoriasidonnaiset toiminnot nostivat esiin myös johtamistoimintaan kohdistuvia odotuksia. Esimerkiksi edellä olevissa aineisto-otteissa odotukset kuvautuvat konkreettisina ilmauksina kuten *läsnä*

olevaa ja suuntaa antavaa johtajuutta tarvittaisiin enemmän (aineisto-ote 8). Lisäksi julkilausumattomia odotuksia voidaan tarkastella johtamistoimintaa kuvaavien ilmaisujen kautta, kuten *tukea ei tahdo tulla miltään taholta* (aineisto-ote 9). Tällöin työntekijöillä olevat odotukset kohdistuivat muun muassa johtajalta saamaan tukeen ja siihen, ettei työntekijä jäisi *selviytymään yksin*. Odotuksia voidaan myös täsmentää tarkastelemalla johtajaan kohdistuvia piirteitä. Tällöin esimerkiksi ilmaisut kuten *lähiesimiehellä ei ole hallinnon koulutusta, eikä vuorovaikutustaitoja, ei osaa ratkaista henkilöstön ristiriitoja, pakenee ongelmien kohdatessa, siirtää vastuutaan muille, joille se ei kuulu* (aineisto-ote 10) luovat mielikuvan, jossa työntekijän odotukset kohdistuvat juuri päinvastaisiin piirteisiin. Siten työntekijä odottaa lähijohtajalta aktiivisia työyhteisön ristiriitojen ratkaisutaitoja, vuorovaikutustaitoja sekä johtamisosaamista myös hallintoon liittyvien näkökulmien valossa.

Selonteissa ’poissaolevan ja passiivisen johtajan’ kategoria nostaa esille ’pikku pomon’ (aineisto-otteet 9 ja 12, alleviivattu) ja ’vahvojen persoonien’ kategoriat (aineisto-ote 13, alleviivattu). Varsinkin ’pikku pomon’ kategoria toistui useassa selonteossa ja se myös nimettiin suoraan. ’Vahvojen persoonien’ kategoria puolestaan joko nimettiin suoraan tai se nousee esille ilmaisuissa olevien vihjeiden kautta kuten esimerkiksi *tietyt ihmiset saavat vuodesta toiseen käyttäytyä ja tehdä niin kuin haluavat, jolloin esimies pelkää joitakin alaisiaan*.

Aineisto-ote 12.

Pidän työstäni, mutta kurjaa on, että ”pikkupomoja” on liikaa. Tämä aiheuttaa myös erilaisia kiistoja sekä rivityöntekijän että muiden lähiesimiesten ja johdon välillä.

Aineisto-ote 13.

EI USKALLA PUUTTUA TYÖNTEKIJÖIDEN EPÄ-ASIALLISEEN KÄYTTÄYTYMISEEN JA RATKOA RISTIRIITATILANTEITA. ”PIKKUPOMOT” JA VAHVAT PERSOONAT JOHTAVAT TYÖYHTEISÖÄ.

Näiden 'pikku pomojen' ja 'vahvojen persoonien' kategoriapiirteitä toivat esiin toimintaa kuvaavat ilmaisut kuten *mellastaa, aiheuttaa myös erilaisia kiistoja ja johtavat työyhteisöä* (aineisto-otteet 9, 12 ja 13, alleviivattu). Myös joidenkin työntekijöiden toimintoja kuvattiin tavalla, josta on tulkittavissa pyrkimys *jarruttaa* toimintaa, *dominoida* tai *määrätä suunta*. Siten kategorialla kuvaavat piirteet luovat mielikuvan, että muiden työyhteisön jäsenten olisi toimittava kuten työyhteisön 'pikku pomo' tai 'vahva persoona' haluaa. Kokemuksen voimakkuutta kuvastaa se, että selonteissa käytettiin isoja kirjaimia korostamaan omia kokemuksia esimiehen johtamistavasta (aineisto-ote 13).

'Poissaolevan ja passiivisen johtajan' kategoria nostaa esille vastakategorian, jossa työntekijät kuvautuvat *itsenäisinä ja omin nokkineen toimeentulevina* työntekijöinä (edellä olleet aineisto-otteet 8 ja 9, alleviivattu). Tämä 'itsenäisten työntekijöiden' kategoria on myös tunnistettavissa aiemmin esitetyssä johtamiskuvauksessa (aineisto-ote 1), jossa johtaja kertoi työntekijöistä, jotka *työskentelevät itsenäisesti, mutta eivät jaa tietoa*. Tällöin johtajalle tulee eteen asioita, joista on unohdettu kertoa. Seuraava aineisto-ote (ote 14) konkretisoi 'itsenäisten työntekijöiden' kategoriapiirteitä tuomalla esiin johtajan, joka *ei ole läsnä, vaan puhelimen päässä* ja joka *ei anna juuri koskaan palautetta*. Selonteossa kuvataan, kuinka tällöin 'itsenäiset työntekijät' ongelmatilanteen kohdatessaan *pähkäilevät porukalla hankalia asioita* tai *keskustelevat yhdessä asioista*. 'Itsenäiset työntekijät' myös *ottavat vastuuta töistä*.

Aineisto-ote 14.

Kun esimies ei ole läsnä työpaikalla vaan puhelimen päässä, asettaa se haasteita työyhteisölle. Miten ratkaistaan ongelmatilanteet? Pähkäilemme porukalla hankalia asioita ja keskustellemme esim. kehittämissideoista työpaikallamme ja kun esimies ei ole läsnä, tuntuu että hoitaja on joka paikan höylä. Joutuu tarttumaan sellaisiin asioihin, mikä ei kuulu hoitajan toimenkuvaan. Jokainen joutuu ottamaan vastuuta töistä, toiset enemmän ja toiset vähemmän. Palautetta

emme saa juuri koskaan. Ainoastaan lähes silloin, kun on jotain moitittavaa esimies ottaa yhteyttä.

'Poissaolevan ja passiivisen johtajan' jäsenkategoriapiirteiden ja kategoriasidonnaisten toimintojen myötä rakentuva passiivinen johtaminen näyttäytyy johtamistilanteesta vetäytymisenä tai pakoiluna (aineisto-ote 10). Se voi myös ilmetä puutteellisena palautteena ja keskusteluna (aineisto-otteet 11 ja 14).

Itsevaltainen ja jyräävä johtaminen

Kolmantena johtamiskuvauksista rakentuvat 'jyräävien johtajien' ja 'lामautettujen työntekijöiden' jäsenkategoriat. Selonteissa nousi esille useita kuvauksia, joissa erityisesti johtajia ja johtamistoimintoja tarkasteltiin nimeten johtajien ongelmallisia persoonallisia piirteitä ja käyttäytymistapoja. Esimerkiksi seuraavassa otteessa (ote 15, alleviivattu) johtajan kategoriapiirteitä tuodaan esille kuvaten johtajaa *epävakaana persoonana* sekä käytökseltään *epäasiallisena ja kakaramaisena*. Johtaja on täysi jyrä, joka jyrää kaiken yli. Kuvauksessa johtaja täsmentyy 'jyräävän johtajan' kategoriaan.

Aineisto-ote 15.

Täysin epävakaana persoonana. Mieli-alat vaihtelevat laidasta laitaan. Koskaan ei tiedä mistä tuulee. Ei kunnioita työntekijöitä, ei ihmisiä eikä persoonina. Täysi jyrä, joka jyrää kaiken yli. Nappaa työntekijöiden ideoita ja esittää ne ominaan. Konflikti tilanteessa huutaa toisen suuhun. Epäasiallinen ja kakaramainen käytös. Koska niin epävakaana mieleltään, ei voi luottaa sovittuun asiaan. Sovitut asiat muuttuvat mielialojen mukaan.

'Jyräävien johtajien' jäsenkategoriaa kuvataan käyttäen viittauksia, joista on tunnistettavissa johtajan pyrkimys muiden toimijoiden lanistamiseen ja kukistamiseen. 'Jyräävän johtajan' kategoriasidonnaista toimintaa luonnehtivat verbit kuten *jyrää kaiken yli, valehtelee, puhuu selän takana, sortaa, haukkuu* työnteki-

jöitä tai *puhuu asiattomasti* (aineisto-otteet 15 ja 16, alleviivattu). Toiminta kuvautuu esimerkiksi ilmaisun *varoo vastaamasta sähköposteihin kirjallisesti, ettei vaan jää todistusaineistoa* kautta (aineisto-ote 16, alleviivattu). Johtamiskuvauksissa korostuvat piirteet, joiden mukaan 'jyräävä johtaja' toimii *lainvastaisesti ja käyttäytyy itsevaltiaan tavoin*.

Aineisto-ote 16.

"Meillä on mennyt täysin luotto lähiesimieheen, niin paljon valehtelua, selän takana puhumista, muutaman työntekijän suosimista, epäkohtiin puuttuvien sortamista esim. työvuorojen, lomien ja virkavapaiden avulla, toimimista suoranaisesti lain vastaisesti, ei muuta toimintaansa vaikka siihen puuttuvat luottamusmiehet, työsuojelu, ei kuuntele vaikka henkilökunta sanoo, että ollaan ihan loppu, [...] kostaa jos saa tietää jonkun ottaneen yhteyttä luottamusmieheen tai työsuojeluun, haukkuu ja huutaa hoitajia asukkaiden kuullen (tätä tekee vain nuorille ja sijaisille, ei uskalla muille), asiatonta käytöstä muutenkin sijaisia kohtaan, peittelee suosikkityöntekijöidensä virheitä, dissaa henkilökunnalta tulevat ideat, mutta omiaan ajaa arkeen vaikka ne eivät toimisikaan, kahden kesken puhuu asiattomasti, toisten kuullen on asiallinen, kertoilee sairaslomien syyt kahvihuoneessa kaikille. Ja tätä toimintaa ei vaan saada loppumaan, koska on hyvää kaveria johtajan kanssa ja suoranaisesti valehtelee asioista kun niitä selvitetään. Varoo vastaamasta sähköposteihin kirjallisesti, jos kyselee jostain epäkohdasta ettei vaan jää todistusaineistoa. Kieltäytynyt tulemaan työterveyteen työntekijän haluamaan työssä jaksamispalaveriin, koska hänestä ei ollut aihetta."

Johtamiskuvauksissa 'jyräävän johtajan' kategoriasidonnaista toimintaa kuvattiin konkreettisten ilmaisujen avulla. Kategoriapiirteet ja kategoriasidonnaiset toiminnot rakentavat mielikuva, jonka mukaan johtaja ei *kunnioita työntekijöitä ihmisinä tai persoonina* (aineisto-ote 15, alleviivattu) tai ettei hän kuuntele henkilökuntaa, luottamusmiehiä tai työsuojelua. Nämä ilmaisut nostavat esiin myös muita 'jyrää-

vään johtajaan' liitettyjä ominaisuuksia kuten, ettei hän muuta toimintatapojaan (aineisto-ote 16, alleviivattu) ja että hän käyttäytyy epäammattimaisesti (aineisto-ote 17, alleviivattu). 'Jyräävä johtaja' ei myöskään kykene ratkomaan ristiriitatilanteita, vaan *heittää vettä lisää kiukaaseen* ja provosoi tilannetta entisestään (aineisto-ote 18, alleviivattu).

Aineisto-ote 17.

Huutaa kokouksissa eikä siihen enää saa kukaan sanoa mielipidettään. Eli käyttäytyy erittäin epäammattimaisesti.

Aineisto-ote 18.

Ei kykene ratkomaan myöskään henkilökunnan välillä olevia kärhämää, ennemminkin heittää vettä lisää kiukaaseen. Haukkuu myös henkilökuntaa heidän ulkonäön takia ja on paljon kiinnostuneempi siitä mitä työntekijä tekee omalla vapaa ajallaan kuin työaikana.

'Jyräävän johtajan' toimintaan liittyvät kategoriapiirteet nostavat esiin 'lामautettujen työntekijöiden' vastakategorian. Johtamiskuvauksissa 'lामautettujen työntekijöiden' piirteet täsmenlyivät esimerkiksi toiminnoissa, joissa *ei uskalleta ilmaista mielipiteitä, kun pelätään lähintä esimestä* tai joissa 'jyräävä johtaja' *huutaa ja käyttäytyy erittäin epäammattimaisesti* (aineisto-ote 17, alleviivattu). Lisäksi jäsenkategoria rakentuu ilmaisujen kautta, joissa kuvataan kuinka *luottamusmies ja työsuojeluvaltuutetut ovat hänen käskyjensä vallassa ja joisakin asioissa työssä asiantuntajia ja eivät voi asettua puolustamaan*. Kuuluminen 'lामautettujen työntekijöiden' kategoriaan luo mielikuvan, jonka mukaan 'jyräävää johtajaa' vastaan ei voi puolustautua tai odotuksista huolimatta tilanteissa ei saada apua. Johtamiskuvauksissa nousi myös esiin kuinka *kukaan ei suostu autamaan, työsuojelu ja työterveyshuolto ja luottamusmiehet ovat voimattomia ja hiljaa*. Näin ollen muut työyhteisön jäsenet vaikuttavat olevan itsevaltaisen ja jyräävän johtamisen kohteena sekä senhetkissä tilanteissa joko voimattomia, lामautettuja tai kukistettuja.

Korostuneen käskyvaltainen ja kontrolloiva johtaminen

Neljäs jäsenryhmitys rakentui johtamiskuvauksissa esiin nousevien autoritaaristen johtamisiirteiden kautta. Jäsenryhmitys koostuu 'sanelijan', 'vaiennetun työntekijän', 'tilanteeseen tyytyjän' ja 'kyseenalaistajan' jäsenkategorioista. Johtamiskuvauksissa johtajasta luodaan mielikuvaa, joka rakentui korostuneen asema- ja käskyvallan käytön sekä kontrolloivan johtamisen myötä. Esimerkiksi korostunut asemavalta ja johtajakeskeisyys näyttäytyivät ilmaisuna *Minä olen johtaja täällä*. Johtamistoiminta täsmentyy viittauksin kuten *johtamistapa lähinnä sanelua*, sanoo viimeisen sanan (aineisto-otteet 19 ja 20, alleviivattu) tai *kyykättää*. Toimintaa kuvaavat piirteet rakentavat siten käskyttämistä ja kontrollia korostavaa 'sanelijan' jäsenkategoriaa.

Aineisto-ote 19.

Ylimmän johdon johtamistapa lähinnä sanelua ilman henkilöstön kuulemistä. Työntekijät napuloita joita siirretään paikasta toiseen miten halutaan, perustelematta ja joskus myös ilmoittamatta. Kysyttäessä perusteluja tms voidaan lyödä luuri korvaa tai huutaa.

Aineisto-ote 20.

Nuori kokematon "virka" mennyt päähän ja aina sanoo viimeisen sanan ja nöyryyttää henkilökuntaa "koppi" keskusteluilla. Oman ammattikunnan puolustaja. Istuu omassa kopissaan ja sieltä käy komenteeraamassa.

Johtamiskuvauksissa kerrottiin kuinka 'sanelija' ei kuuntele, jakelee suullisia varoituksia, laittaa mustalle listalle (aineisto-otteet 21, ja 22, alleviivattu) ja *tyrmää ehdotukset*. Tällöin työntekijöillä ei käytännössä ole minkäänlaista valtaa vaikuttaa mihinkään oleellisiin asioihin. Johtamiseen liittyvät vuorovaikutteiset toiminnot, kuten esimerkiksi palautteen antaminen, kannustus ja keskustelu, nousevat esiin kielteisinä (aineisto-ote 22). Otteiden (ote 20, 21 ja 22, alleviivattu) ilmaisuihin käytetyt sanat *aina* ja

niin turhista vielä vahvistavat kuvattua toimintaa. Johtamistoiminnalle asetetut odotukset nousevatkin esiin vastakohtien kautta. Siten korostuneen käskyvaltaisen ja kontrolloivan johtamisen esiin nostamat johtamisodotukset kohdistuvat esimerkiksi siihen, että työntekijää kuunneltaisiin tai että hän voisi vaikuttaa itseään koskeviin asioihin.

Aineisto-ote 21.

Johtajamme myös jakelee suullisia varoituksia niin turhista asioista mistä ei edes varoituksia saa jakaa ja jos on joku riita tilanne töissä työntekijöiden välillä niin hän ei kuuntele kaikkien tätä koskevien versiota vaan sen jolleka on jotain sanottu ja se kuka on sanonut jollekin jotain saa suullisen varoituksen.

Aineisto-ote 22.

Esimiehiltä saatu palaute on aina negatiivista, kannustusta tai hyvää palautetta saa todella harvoin. Jos ilmaiset ristiriitaa tai omia mielipiteitä joudut "mustalle" listalle.

'Sanelijan' kategoriasidonnaisia toimintoja täsmennetään kontrollointina, syyllistämisenä ja syyttelynä (aineisto-ote 23, alleviivattu). Käytetyt sanavalinnat vahventavat mielikuvaa 'sanelijan' kontrolloivasta ja toisaalta myös epädemokraattisesta johtamistavasta. Lisäksi 'sanelijan' "mikromanageeraava" johtamistapa kuvautuu ominaisuuksina kuten käy komenteeraamassa tai nöyryyttää henkilökuntaa "koppi" keskusteluilla (aineisto-ote 20, alleviivattu). Myös ilmaisu henkilöstöpalaverit ovat pelottavia yksinpuheluita ja virheiden ja syyllisten etsimistä vahvistaa jäsenkategorian kategoriasidonnaisen toiminnan rakentumista kontrolliin, syyllistämisen ja syyttelyn kautta.

Aineisto-ote 23.

Kontrolli on luja, eikä selvitysten, vertailujen ja arviointien tarkoituksena ole asukkaiden hoidon kehittäminen vaan syyllisten etsiminen ja syytely puhumattakaan, että tarjottaisiin apua yksiköille heidän ongelmissaan ja kehittämisessä.

'Sanelijan' jäsenkategoria nostaa esiin vastakategoriat kuten 'vaiennetun työntekijän' ja 'tilanteeseen tyytyjän' jäsenkategoriat. 'Vaiennetun työntekijän' kategorian piirteitä on tunnistettavissa seuraavan aineisto-otteen (ote 24, alleviivattu) ilmaisuista *on annettu ymmärtää, että on parempi pitää päänsä kiinni*. Edelleen aineisto-otteessa kategoriasidonnaista toimintaa vahventavat ilmaisut, kuten työntekijöitä *ei oikeasti kuunnella lainkaan* eikä heille *anneta minkään valtakunnan vaikutusmahdollisuuksia*. Lisäksi 'vaiennetun työntekijän' kategoriaa esiintuvia ilmaisuja ovat esimerkiksi aineisto-otteen (ote 19, alleviivattu) kuvaukset kuinka työntekijöitä *siirretään paikasta toiseen miten halutaan, perustelematta ja joskus myös ilmoittamatta*.

Aineisto-ote 24.

Työyhteisöni on kuin valtavan suuri möhkäle, jossa yksikköni on pienen pieni osa ja minä siellä hippunen, jolle on annettu ymmärtää, että on parempi pitää päänsä kiinni. Johtajat tekevät päätökset kuuntelematta oikeasti niitä, jotka sitä käytännön työtä tekevät. Meille hippusille ei anneta minkään valtakunnan vaikutusmahdollisuuksia. Tiedotetaan ja pidetään kokouksia koska niin kuuluu tehdä, mutta meitä ei oikeasti kuunnella lainkaan.

Johtamiskuvauksissa käytettiin sanoja *kuuntelematta, perustelematta ja ilmoittamatta* (aineisto-otteet 19 ja 24) abessiivi-muodossa, jolloin sanat ilmaisevat jonkin asian puuttumista ja olemista ilman. Näin ollen jäsenkategoriaan kuuluminen merkitsee jäsenelle, ettei häntä tarvitsisi kuunnella tai ettei hänelle tarvitsisi perustella tai ilmoittaa työhön liittyvistä ratkaisuksista, koska hän on vain pieni *hippunen* tai *nappula*. Etenkin aineisto-otteen (ote 19) viittaus *nappulana* oloon luo mielikuvan, jossa johtaja toimii pelinappuloita siirtelevänä pelaajana ja tekee ratkaisut yksin. Tällöin hän pysyy myös vaientamaan nappulan eli työntekijän "äänen". Otteessa työntekijän "äänen" vaientamisesta kertoo ilmaisu *kysyttäessä perusteluja*

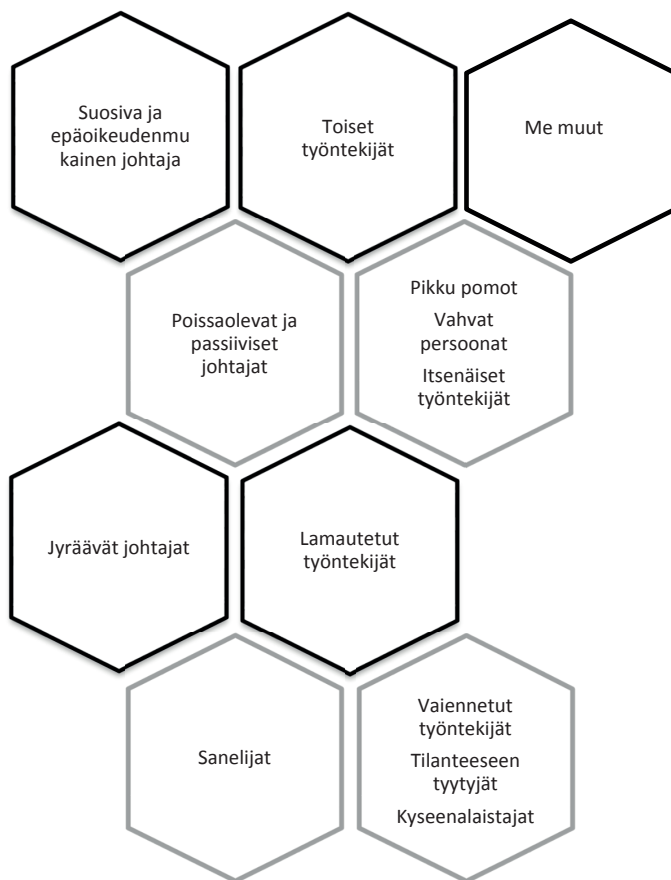
tms voidaan lyödä luuri korvaa tai huutaa. Siten työntekijän ääni häviää, joko niin, ettei häntä kuunnella (*lyödään luuri korvaan*) tai niin, että hänen viestinsä vaiennetaan huutamalla.

Toinen 'sanelijan' vastakategoria, 'tilanteeseen tyytyjien' jäsenkategoria rakentuu toimintaa kuvaavien piirteiden myötä. Esimerkiksi johtamiskuvauksessa (aineisto-ote 25, alleviivattu) kerrotaan kuinka *työnantaja ei anna mahdollisuuksia asialliseen hoitoon*. Syyksi tällaiseen toimintaan nimetään *vallasalijoiden ja rahakirstun vartijoiden antamat järjettömät ohjeet* ja käskyt. Toimintaa kuvaavat ilmaisut kuten *suostuvat* tai *antavat järjettömien ohjeiden täytyä ja toteutua* tarkentavat 'tilanteeseen tyytyjien' kategoria-piirteitä. Otteessa myös nimetään suoraan 'sokeiden toteuttajien', 'suostujien' ja 'vallitseviin oloihin tyytyjien' jäsenkategoriat. Nämä jäsenkategoriat täsmentävät 'tilanteeseen tyytyjien' jäsenkategoriaa.

Aineisto-ote 25.

En ymmärrä hoitajia, jotka suostuvat koko elämänsä ajan kohtelemaan vanhuksia epäkunnioittavasti ja huonosti sen takia, että työnantaja ei anna mahdollisuuksia asialliseen hoitoon. Enkä ymmärrä osastonhoitajia, jota suostuvat osastollaan sallimaan sen! En ymmärrä, mikä on vienyt terveen järjen ja ajattelun niiltä, jotka ovat vallassa ja rahakirstujen vartijoina. Enkä ymmärrä sokeita toteuttajia, suostujia, vallitseviin oloihin tyytyjiä. Ei vastuu ole vain niiden, jotka antavat järjettömiä ohjeita vaan myös niiden, jotka antavat järjettömien ohjeiden täytyä ja toteutua. Ajattelen, että vain sodassa jouduu sokeasti tottelemaan, muuten käskyjä täyttämättä jättäjiltä menee melko varmasti oma henki.

Edellä olevan otteen kuvauksesta nousee esiin myös 'kyseenalaistajan' jäsenkategoria, joka näyttäytyy niin 'vaiennetun työntekijän' kuin 'tilanteeseen tyytyjän' vastakategoriana. 'Kyseenalaistaja' *ei ymmärrä* epäkunnioittavaa tai huonoa hoitoa eikä *sokeaa tottelua*. 'Kyseen-



Kuvio 2. Johtajaa ja työntekijää kuvaavat jäsenkategoriat.

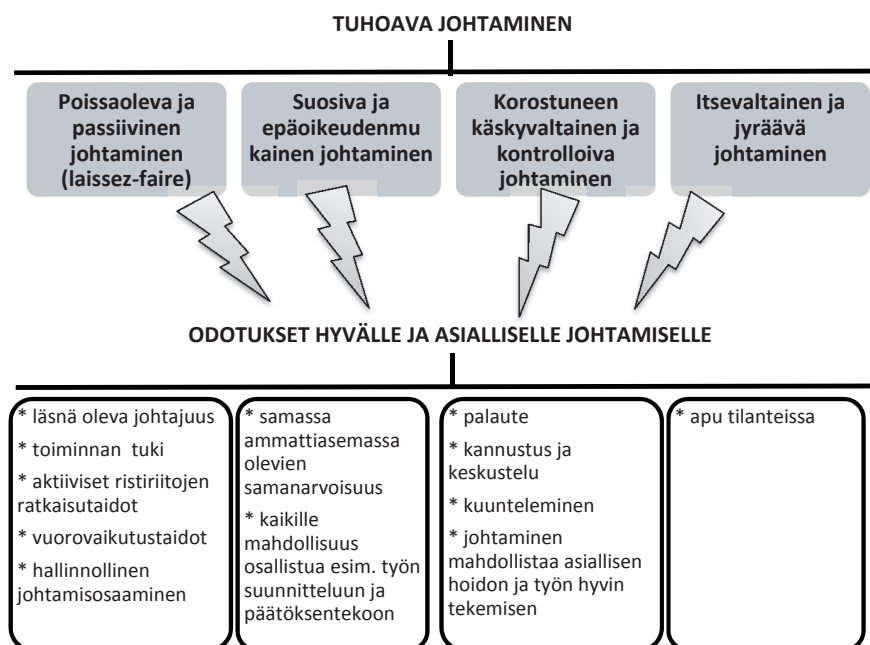
alaistajan' jäsenkategoria nostaa myös esiin johtamistoimintaan kohdistuvia odotuksia. Odotukset kuvautuvat esimerkiksi työn hyvin tekemisen kautta, jolloin työnantaja mahdollistaa johtamistoiminnallaan *asiallisen hoidon*.

Tiivistelmä tuloksista

Artikkelissa tarkasteltiin sitä, miten tuhoava johtaminen rakentuu sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden kirjoittamissa johtamiskuvauksissa. Näiden johtamiskuvausten kielteisiä piirteitä ja ongelmakohtia esiintuvia selontekoja analysoitiin jäsenkategoria-analyyseillä.

Artikkelissa kuvattiin, millaisia jäsenkategorioita johtajille ja työntekijöille rakentui sekä miten tuhoava johtaminen rakentui näiden jäsenkategorioiden kautta. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa johtamiseen liittyvistä tuhoavista piirteistä sekä lisätä ymmärrystä tuhoavasta johtamisesta.

Tutkimuksen tuloksena johtajille ja työntekijöille rakentui toimintaa tai tilannetta kuvaavia jäsenkategorioita, jotka nimettiin ja ryhmiteltiin jäsenryhmityksinä. Nämä jäsenryhmitykset olivat: 1) Toiset työntekijät ja me muut, 2) poissaolevat ja passiiviset johtajat, pikkupomot, vahvat persoonat ja itsenäiset työntekijät, 3) jyräävät johtajat ja lamautetut



Kuvio 3. Tuhoavan johtamisen rakentuminen johtamisodotusten ja johtamistodellisuuden ristiriitana.

työntekijät sekä 4) sanelijat, vaiennetut työntekijät, tilanteeseen tyytyjät ja kyseenalaistajat (kuvio 2). Tutkimuksen keskeisiä tuloksia olivat jäsenkategorioiden esiin nostamat, tuhoavaa johtamista kuvaavat johtamisen kielteiset piirteet. Nämä tuhoavan johtamisen kielteiset piirteet voitiin kuvata seuraavina johtamisulottuvuuksina: Poissaoleva ja passiivinen johtaminen, suosiva ja epäoikeudenmukainen johtaminen, korostuneen käskyvaltainen ja kontrolloiva johtaminen sekä itsevaltainen ja jyräävä johtaminen (kuvio 3). Johtamisulottuvuudet on sijoitettu kuvioon 3 siten, että vasemmalle sijoitettu poissaoleva ja passiivinen johtaminen ilmentää laissez-faire johtamista ja kuvion oikealle puolelle sijoitetut piirteet puolestaan autoritaarista johtamista.

Tutkimus toi myös esille jäsenkategorioiden sisältämiä hyvälle ja asialliselle johtamiselle asetettuja johtamisodotuksia. Odotukset

kohdentuivat läsnä olevaan johtajuuteen, hallinnolliseen johtamisosaamiseen, aktiivisiin ristiriitojen ratkaisutaitoihin sekä vuorovaikutustaitoihin (keskustelu, kuuntelu, palaute, kannustus). Jäsenkategoriat nostivat myös esiin odotuksia, jotka suuntautuivat tuen saantiin, mahdollisuuteen osallistua työn suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä arvotukseen. Tulosten mukaan johtamisodotukset olivat usein työyhteisössä vallitsevan tilanteen vastakohtia. Siten tuhoava johtaminen nousi esiin myös johtamisodotusten ja vallitsevan johtamistodellisuuden ristiriitojen kautta (nuolet kuviossa 3). Tämä kuvastaa johtajuuteen kohdentuvan psykologisen sopimuksen murrostilaa ja odotusten toteutumattomuus vaikuttaa kielteisesti keskinäiseen vuorovaikutussuhteeseen, motivaatioon, sitoutumiseen ja niiden kautta alentaa työhyvinvoinnin kokemusta (ks. myös Syvänen ym. 2015, 24–25).

Pohdinta

Tuhoava johtaminen rakentui jäsenkategorioiden esiin nostamien johtamisen kielteisten piirteiden ja johtamisulottuvuuksien kautta. Tutkimuksen tuloksina täsmentyneitä johtamisen kielteisiä ulottuvuuksia voidaan myös tarkastella hyödyntäen Einarsenin ym. (2007) luomaa tuhoavan johtamisen käsitteellistä mallia. Mallissa tuhoavaa johtamista kuvaava käytäytyminen on teoreettisesti jäsennetty tyrannimaisen (*tyrannical*), raiteiltaan suistuneen (*derailed*) ja suosivan epälojaalin (*supportive-disloyal*) johtamiskäyttäytymisen avulla. Lisäksi Einarsen ym. (2010) ovat myöhemmin laajentaneet jäsennyttäen tarkastellen myös laissez-faire johtamisen tuhoavia seurauksia.

Tuhoava johtaminen rakentui johtamisodotusten ja vallitsevan johtamistodellisuuden ristiriitojen kautta. Rousseau (2001) kuvaa kuinka työntekijän ja johtajan välisten odotusten täyttymättömyys aiheuttaa työyhteisössä niin asenteellisia kuin emotionaalisia vastareaktioita. Nämä reaktiot ovat hyvin voimakkaita, sillä kyseessä on työntekijän ja johtajan/työnantajan välisen psykologisen sopimuksen loukkaukset. Työskentely tuhoavan johtajan alaisuudessa altistaa loukkauksille ja saa aikaan monenlaisia konflikteja. Niiden seurauksena psykologisen sopimuksen murtuminen tai rikkoutuminen voi ilmetä työntekijän toiminnan dysfunktioina, kuten suuttumuksena, työn tuottavuuden heikentymisenä tai jopa irtisanoutumisena (Rousseau 2004). Rousseau (2001) mukaan työntekijän psykologisen sopimuksen laatu vaikuttaa siihen, kuinka hän reagoi esimerkiksi erilaisiin muutoksiin tai loukkauksiin. Siten hallitakseen tilannetta sekä suojatakseen itseään ja terveyttään työntekijä voi vaihtaa työpaikkaa tai jopa jättäytyä työttömäksi.

Psykologinen sopimus myös luonnehtii sitä, miten työntekijät ja johtajat kohtelevat toisiaan keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Rousseau 2004; ks. myös Rousseau 2001). Dick ja Nadin (2011) korostavat psykologisen

sopimuksen käsitelmäärittelyyn liittyvää oletusta vastavuoroisesta ja kahdensuuntaisesta kommunikaatiosta. Hyvänä johtajana pidetään sellaista henkilöä, joka on työssään emotionaalisesti pätevä ja joka kykenee yhdessä voimaantuneiden työntekijöiden kanssa luomaan positiivisen työsuhteen. Tällöin myös työntekijät odottavat sopimuksen mukaisesti työpanoksensa vastineena työnantajaltaan, johtamiselta ja omalta lähijohtajaltaan vastaavuuksista suhdetta sekä reilua kohtelua (Saari 2014, 76). Siten jäsenkategorioiden myötä esiin nousseet johtamiseen kohdistuvat odotukset läsnä olevasta johtajuudesta, vuorovaikutus- ja konfliktinratkaisutaidoista ja johtajan tuesta täsmentävät myös positiivisen ja reilun työsuhteen ihanteita. Lisäksi odotukset kertovat ihanteista, jotka kohdistuvat oikeudenmukaiseen, arvostavaan ja yhdenvertaiseen johtamistyöhön.

Suomalaiseen työelämään liitetyt johtamisodotukset ja työntekijän ideaalikuva ovat muuttuneet 1900-luvulta 2000-luvulle tultaessa. Myös johtamistavat ovat olleet muutoksen kohteena. Vuorovaikutus, yhteistyökyky, joustavuus ja sitoutuminen ovat yhä merkittävämmässä roolissa. (Kuokkanen 2015, 92–93.) Niin ikään työntekijälähtoisemmät johtamistavat ja -valmiudet sekä verkostoituminen ovat yhä enemmän huomion kohteena (Väänänen & Turtiainen 2014). Työyhteisöjen arkipäivään ei kuitenkaan aina kuulu empaattinen ja palkitseva lähijohtaja tai positiivinen ja avoin työilmapiiri. Tällöin työyhteisön toimintaan kohdistetut ihanteet vaikuttavat niihin perusteisiin, joilla työorganisaation toimintaa arvioidaan. Ihanteet ohjaavat myös työyhteisön ihmissuhteiden arviointia ja sitä, miten työntekijä/johtaja kokee oman toimintansa ja käytöksensä työyhteisössä. Siten toimintaan kohdistuvat odotukset ja ihanteet määrittävät myös psykososiaalisen työympäristön ongelmakohtia. (Varje 2014.) Näin ollen odotukset ja ihanteet vaikuttavat osaltaan siihen, milloin ja miten johtaminen koetaan tuhoavana.

Tutkimus tuotti tietoa johtamiseen liittyvistä tuhoavista piirteistä sekä lisäsi ymmärrystä siitä, miten tuhoava johtaminen rakentuu. Tutkimuksessa käytetty aineisto sisälsi monipuolisia ja kielellisesti rikkaita johtamiskuvauksia ja osoittautui siten tarkoituksenmukaiseksi tehtyyn jäsenkategoria-analyyysiin. Aineiston tulkinnan rajoitteena on kuitenkin ollut se, että ymmärrys yhteiskunnasta, käytänteistä ja toimijoista perustuu vain tutkijoiden hyödyntämään kulttuuriseen tietovarantoon (ks. myös Juhila ym. 2012b). Mikäli selonteot olisivat muodostuneet esimerkiksi vuorovaikutteisessa haastattelussa, olisi tulkinna jäsenkategorioiden piirteistä ja ominaisuuksista sekä niihin liitetystä kategoriasidonnaisista toiminnoista voinut olla erilainen. Vuorovaikutteisen haastattelun ja keskustelun keinoin jäsenkategorioita sekä niihin liitettyjä ominaisuuksia olisi voinut tarkentaa (ks. myös Jokinen 2016). Siten jatkotutkimuksen keinoin olisi mielenkiintoista selvittää, miten jäsenkategoriat ja tuhoava johtaminen ra-

kentuvat haastatteluaineistossa. Lisäksi jatkotutkimuksessa olisi syvennettävä tietoa niin eri työyhteisötoimijoiden kuin organisaation ja yhteiskunnan roolista tuhoavan johtamisen taustatekijänä ja muodostumisessa.

Kiitokset

Työsuojelurahasto on tukenut Minna Hoffrénin väitöstudiumista (hanke 114199).

Viitteet

Kirjallisuus

- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L-Y. & Debrah, Y. A. (2007) Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-down Model. *Journal of Applied Psychology* 92 (1), 191–201.
- Chu, L-C. (2014) The moderating role of authoritarian leadership on the relationship between the internalization of emotional regulation and the well-being of employees. *Leadership* 10 (3), 326–343.
- Dick, P. & Nadin, S. (2011) Exploiting the exploited: The psychological contract, workplace domination and symbolic violence. *Culture and Organization* 17 (4), 293–311.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007) Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly* 18, 207–216.
- Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M. S. (2010) The Nature, Prevalence, and Outcomes of Destructive Leadership: A Behavioral and Conglomerate Approach. Teoksessa B. Schyns & T. Hansbrough (toim.) *When Leadership Goes Wrong. Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures*. Charlotte: Information Age Publishing, Inc., 145–171.
- Farh, J-L. & Cheng, B-S. (2000) A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. Teoksessa J. T. Li, A. S. Tsui & E. Weldon (toim.) *Management and Organizations in the Chinese Context*. Great Britain: MacMillian Press Ltd, 84–127.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R. & Harvey, M. G. (2007) Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly* 18, 195–206.
- Haavisto, I. (2010). Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. [online]. <URL: http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf>. Luettu 21.1.2016.

- Harvey, M. G., Buckley, M. R., Heames, J. T., Zinko, R., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2007) A Bully as an Archetypal Destructive Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 14 (2), 117–129.
- Hoffrén, M. (2015) Totella, vaieta vai vastustaa? Diskurssianalyysi johtamisen kielteisistä piirteistä hoitotyöntekijöiden haastattelupuheessa. *Työelämän tutkimus* 13 (1), 20–37.
- Jokinen, A. (2016) Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen: Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Tallinna: Vastapaino, 337–368.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (2012) Esipuhe ja lukuohje. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen: Kategoriat, kulttuuri & moraali. Riika: Vastapaino, 9–15.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004) Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology* 89 (5), 755–768.
- Juhila, K. (2012) Ongelmat, niiden selittäminen ja kategoriat. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen: Kategoriat, kulttuuri & moraali. Riika: Vastapaino, 131–173.
- Juhila, K., Jokinen, A. & Suoninen, E. (2012a) Kategoria-analyysin juuret. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen: Kategoriat, kulttuuri & moraali. Riika: Vastapaino, 17–43.
- Juhila, K., Jokinen, A. & Suoninen, E. (2012b) Kategoria-analyysin teesit. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen: Kategoriat, kulttuuri & moraali. Riika: Vastapaino, 45–87.
- Järviluoma, H. & Roivainen, I. (1997) Jäsenkategorisoinnin analyysi kulttuurisena metodina. *Sociologia* 34 (1), 15–25.
- Kalliomaa, S. (2009) Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatioista. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 82. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Karakitapoglu-Aygün, Z. & Gumusluoglu, L. (2013) The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. *Leadership* 9 (1), 107–133.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Salmela, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuskulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (2013) Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. [online]. <URL: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf>. Luettu 21.1.2016.
- Kinni, R.-L. (2014) Gerontologinen sosiaalityö ja ihmisten työstäminen. Kategorisointia sairaalan moniammatillisessa työssä. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies* No 92. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013) Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management* 39 (5), 1308–1338.
- Kuokkanen, A. (2015) Johtamisen ihmissuhdekouluksena Suomessa – Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa. Väitöskirja. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 43. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939) Patterns of aggressive behaviour in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology* 10 (2), 271–299.
- Nikander, P. (2010) Jäsenkategoria-analyysi ja haastattelun kulttuuriset järjestykset. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelujen analyysi. Tallinna: Vastapaino, 242–268.
- Nikander, P. (2003) Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena. Vuorovaiikutuksellinen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti* 40 (4), 279–290.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007) The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly* 18 (3), 176–194.
- Pynnönen, A. (2015). Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyyssejä huonosta johtamisesta. *Jyväskylä University School of Business and Economics* 159. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Rousseau, D. M. (2001) Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (4), 511–541.
- Rousseau, D. M. (2004) Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive* 18 (1), 120–127.
- Saari, T. (2014) Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.

- Salin, D. (2001) Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10 (4), 425–441.
- Schuh, S. C., Zhang, X-a. & Tian, P. (2013) For the Good or the Bad? Interactive Effects of Transformational Leadership with Moral and Authoritarian Leadership Behaviors. *Journal of Business Ethics* 116 (3), 629–640.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013) How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly* 24 (1), 138–158.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2016) Sote- ja aluehallintoudistus. Sote-uudistuksen tavoitteet. [online]. <URL: <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>>. Luettu 21.1.2016.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. (2012) Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., Toikko, T. (2015) Dialoginen johtaminen – avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.
- Tsui, A. S., Wang, H., Xin, K., Zhang, L. & Fu, P.P. (2004) "Let a Thousand Flowers Bloom": Variation of Leadership Styles Among Chinese CEOs. *Organizational Dynamics* 33 (1), 5–20.
- Varje, P. (2014). "Palvelukseen halutaan": Työpaikkailmoitusten työntekijä. Teoksessa A. Väänänen & J. Turtiainen (toim.) *Suomalainen työntekijäisyys 1945–2013*. Tallinna: Vastapaino, 54–83.
- Välimaa, O. (2010) Kategoriat ongelman selontekoina. Pitkäaikaistyöttömyydestä neuvottelemisen ja sen rakentuminen haastattelupuheessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.
- Väänänen, A. & Turtiainen, J. (2014) Suomalaisen työntekijyyden muutos 1945–2013. Teoksessa A. Väänänen & J. Turtiainen (toim.) *Suomalainen työntekijäisyys 1945–2013*. Tallinna: Vastapaino, 261–302.
- White, R. K. & Lippitt, R. (1960) *Autocracy and democracy. An experimental inquiry*. New York: Harper & Brothers.