

Minna Hoffrén

Totella, vaieta vai vastustaa?

Diskurssianalyysi johtamisen kielteisistä piirteistä hoitotyöntekijöiden haastattelupuheessa

Abstrakti

Artikkelissa tarkastellaan sitä, miten hoitotyöntekijät ilmaisevat haastattelupuheessaan johtamisen kielteisiä tilanteita, ja millaisia subjektipositioita työntekijälle ja lähijohtajalle haastattelupuheessa rakentuu. Haastattelupuhetta analysoidaan diskurssianalyysin keinoin. Analyysin lähtökohtia ohjaa johtamisen kielteisiä piirteitä julkituova, kielteiseen ja tuhoavaan johtamiseen liitetty keskustelu. Diskurssianalyysin kohteena ovat kuuden terveydenhuollon hoitotyöntekijän (lähi- tai sairaanhoitaja) teemahaastattelujen litteraatiot. Aineistossa rakentuu työntekijälle tunnollisen tottelijan ja vastarintaan asettuvan toimijan subjektipositiot. Lähijohtaja puolestaan asemoituu vaientavan manipuloijan, eriarvoistajan ja pomottajan subjektipositioihin. Työntekijän ja lähijohtajan positiot ovat tilannesidonnaisia eikä tietty subjektipositio luokittele pysyvästi työntekijän tai lähijohtajan toimintatapa johtamistilanteessa. Työntekijän ja lähijohtajan subjektipositiot eivät myöskään muodosta kiinteitä vastinpareja. Tutkimuksessa kielteinen johtamistoiminta rakentuu tottelevaisuuden ja kurin vaateiden kautta. Eräinä keskeisinä elementteinä haastatteluaineistosta nousee esille niin syyllisyyspuhe kuin puhe vaikeutumisesta ja vaientamisesta. Hoitotyöntekijöiden haastattelupuheen julkituoma kuva johtamistoiminnasta, joka perustuu nöyryyttämiseen, alistamiseen tai mitätöintiin, antaa aiheen tarkastella johtamista kielteisenä ja toisaalta myös vahingollisena tai tuhoavana.

Johdanto

Johtamisella ja työyhteisön toimintatavoilla on suuri merkitys siihen, miten työntekijät sitoutuvat työorganisaatioihin. Yhtä lailla organisaation johtamiskäytäntöjen ja päätöksentekotapojen oikeudenmukaisuus myös lisäävät organisaatioiden kilpailukykyä kilpailtaessa osaavasta henkilöstöstä. (Laine ym. 2011, 70–71.) Niinpä henkilöstövoimavarojen johtaminen, organisaation toiminnan kehittäminen ja työyhteisön jäsenten osaamisen tehokas hyödyntäminen ovatkin yhä korostuneemmin joh-

tamistoiminnan keskiössä (Lammintakanen 2011, 255; Lammintakanen & Rissanen 2011, 264–265).

Terveydenhuollon johtamistutkimusta tarkastelevassa kirjallisuuskatsauksessa ilmenee, että henkilöstö Suomessa kokee lähijohtajan luottavan työntekijöidensä ammattitaitoon, delegeoivan tehtäviään ja antavan työntekijöille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon. Johtajat puolestaan arvioivat omaavansa hyvät taidot muun muassa kommunikointiin, työyh-

teisen ristiriitojen hallintaan sekä työyhteisön kehittämiseen liittyvissä tehtävissä. (Grönroos & Perälä 2004, 12–15.) Lisäksi sosiaali- ja terveysjohtajien johtamistyöhön kohdistuvassa tutkimuksessa johtajat ovat arvioineet hallitsevansa parhaiten eri johtamisen osa-alueista henkilöstöjohtamisen. Myös asiajohtaminen, kokonaisuuksien hallitseminen ja yhteistyö on kuvattu osa-alueina, jotka hallitaan hyvin. (Viitanen ym. 2007, 22–23.) Silti vuoden 2010 aikana toteutetussa, Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön työoloja ja henkilöstön hyvinvointia selvittävässä valtakunnallisessa kyselytutkimuksessa sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät arvioivat, että johtaminen on huonoa tai enintään kohtuullista. Tutkimuksen vastaajista 37 prosenttia oli tyytymättömiä organisaatiotason johtamiseen ja 27 prosenttia työyksikön johtamiseen. (Laine ym. 2011, 65–71.) Huonoksi ja kielteisesti koetun johtamisen taustalla voi myös osaltaan olla alan toimintaympäristössä ja muun muassa johtamistoiminnassa tapahtuneet muutokset (ks. Kauppinen ym. 2013, 202).

Johtamista tarkastellaan usein toimintana, joka mahdollistaa ja saa aikaan niin työyhteisöjen kuin organisaatioiden tulokset. Samalla johtamista pidetään tarkoituksellisen vaikutusvallan käyttönä. Johtaminen myös sisältää johtajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen sekä organisoinnin, mahdollisuuksien luomisen ja ohjauksen. (Yukl 2010, 19–21.) Johtajan nähdään määrittävän keinot toiminnalle ja kehystävän toimintaa sekä innostavan työyhteisön jäseniä ja luovan työyhteisössä yhteenkuuluvaisuuden tunteen. Yhtä lailla johtamistoimintaan liittyy erilaisten ongelmatilanteiden ratkaiseminen. Johtamistoiminnan toteuttajan oletetaan olevan oikein käyttäytyvä johtaja ja toiminnan kohteena otaksutaan olevan oikein käyttäytyvä työntekijä – alainen. Johtaminen ei kuitenkaan aina näyntyä työyhteisöissä myönteisenä toimintana. Se voi olla ongelma itsessään. Näin ollen johtamistodellisuus ja siitä luotu ideaalinen julkikuva eivät aina vastaa toisiaan. (Alvesson 2003, 170–172.)

Yhä useammin tutkimuksellisen mielenkiinnon kohteena onkin johtamistoiminnan kielteinen, pimeä puoli (dark side of leadership) (Tepper 2007, 262; Schyns & Shilling 2013, 138). Kuitenkin terveydenhuollon johtamisen kielteisiin piirteisiin kohdistuvaa tutkimusta on Suomessa tehty vähän. Tarkastelen tässä artikkelissa terveydenhuollon johtamistoimintaan liittyviä kielteisiä tilanteita hoitotyöntekijöiden kuvaamana. Tutkimukseni tavoitteena on kriittisen ja kyseenalaistavan näkökulman sekä diskurssianalyysin keinoin tuottaa uutta tietoa johtamisen kielteisistä piirteistä. Artikkelin tutkimuskysymyksinä ovat: Miten hoitotyöntekijät ilmaisevat haastattelupuheessaan johtamisen kielteisiä tilanteita? Millaisia subjektipositioita työntekijälle ja lähijohtajalle haastattelupuheessa rakentuu?

Johtamisen kielteiset piirteet

Johtamisen kielteisiä piirteitä on tarkasteltu kansainvälisissä tutkimuksissa viimeisen vuosikymmenen aikana yhä enemmän (Tepper 2007, 262; Schyns & Shilling 2013; Krasikova ym. 2013). Johtamista on tarkasteltu tyrannimaisena (ks. esim. Ashforth 1997), loukkaavana (ks. esim. Tepper 2000) ja tuhoavana (ks. esim. Einarsen ym. 2007). Suomessa johtamista on kuvattu muun muassa pelolla johtamisen näkökulmasta (ks. esim. Eriksson 2010). Työyhteisössä ilmenevää epäasiallista johtamiskäyttäytymistä on kuvattu myös työpaikkakiusaamisena ja henkisenä väkivaltana. Tällöin epäasiallinen käyttäytyminen on voinut ilmentää johtamistapaa, jonka tavoitteena on varmistaa työntekijän tottelevaisuus ja alistuminen. Yhtäältä johtajan käytös voi olla merkki taitamattoman tai sosiaalisesti kyvyttömän johtajan yrityksestä saada työntekijät tottelemaan ja noudattamaan määräyksiä. (Estes & Wang 2008, 218–222.)

Foucault (1975/1980, 158) kuvaa tottelevaisuutta ja kuria toiminnan kautta. Tällöin pakottamiseen tukeutuva toiminta rakenteineen

ja valtakoneistoinen manipuloi, muovaa ja saa yksilön toimimaan kuten määrätään. Näin ollen kurinkäyttö alistussuhteineen tuottaa alistettuja ja kuuliaisia kansalaisia. Kuri on vallankäytön menetelmä, jossa yksilöt ovat sekä vallan kohteena että samanaikaisesti myös vallankäytön välineitä (emt. 192–193). Foucault'n mukaan kurinpitovallan onnistunut toteutus perustuu hierarkkiseen tarkkailuun ja normaalistavaan rangaistukseen. Rangaistusjärjestelmä normalistaa yksilöitä vertaillaessaan, eriyttäessään, asettaessaan arvojärjestykseen sekä erottaessaan yksilöitä yhteisöstään. Siten työpaikkakuri on keino, jolla työntekijöitä yritetään saada kunnioittamaan sääntöjä ja johtajia ja jonka avulla pyritään muovaamaan työntekijöiden käytöstä moraalissääntöjen mukaiseksi. (Emt. 207–237.)

Johtamisen kielteisiä piirteitä voidaan lisäksi tarkastella kiusaamisen näkökulmasta. Työpaikkakiusaaminen on Työterveyslaitoksen (2013) mukaan jatkuvaa tai toistuvaa kielteistä kohtelua, loukkaamista, alistamista tai mitätöintiä. Ferris tutkijakumppaneineen (2007, 196) esittävät, että organisatoriset olosuhteet edistävät kiusaamista ja siten tuhoavaa johtamista työyhteisöissä. Kiusaamiselle altistavia olosuhteita ovat muun muassa rooliristiriidat, tyytymättömyys johtoon, valtaetäisyydet, organisaation koko ja virkakoneiston tasot. Kiusaamista voi esiintyä organisaatiomuutosten yhteydessä. Työpaikkakiusaamista pidetään henkisenä väkivaltana (Salin 2003, 1215; ks. myös Eriksson 2010, 193). Se vaikuttaa niin työntekijän mahdollisuuksiin tehdä työtä ja kommunikoida muiden kanssa työyhteisöissä kuin työntekijän maineeseen. Johtaja voi kiusata työntekijää vaikeuttamalla työntekijän työtehtäviä tai nostamalla työtehtävien vaatimustasoa niin korkealle, ettei työntekijä voi niistä selviytyä. Työntekijältä voidaan myös evätä työtehtäviä tai työntekijälle ei anneta työn suorittamiseen liittyviä tietoja. Työntekijää voidaan uhata suullisesti tai kirjallisesti. Johtaja voi epäillä kiusatun työntekijän henkistä tasapainoisuutta tai mielenterveyttä ja siten luoda mielikuvaa,

että kiusaamisen kohde on syyllinen tilanteeseensa. (Työterveyslaitos 2013; Eriksson 2010, 193–194.)

Toisaalta työpaikkakiusaamista ja työyhteisöissä ilmenevää henkistä väkivaltaa voidaan tarkastella institutionaalisenä väkivaltana. Tällöin valta, valtasuhteet ja vallankäyttö luovat pohjaa kiusaamiselle ja henkiselleväkivallalle. Siten työyhteisössä esiintyvä henkinen väkivalta voi olla monimuotoista. Koska kirjallisuudessa ei ole yhtenäistä määritelmää, on näiden kielteisten ja henkistä väkivaltaa hyödyntävien tilanteiden tunnistaminen usein ongelmallista. (St-Pierre & Holmes 2008, 353–357.)

Tuhoava johtaminen

Tuhoavasta johtamisesta (destructive leadership) on käytetty tutkimuksissa useita erilaisia käsitteitä, kuten tyrannimainen tai loukkaava johtaminen (Einarsen ym. 2007, 208; Schyns & Shilling 2013, 140). Siten yhtenäistä määritelmää ei ole syntynyt, ja tutkimus on ollut enemmän ilmiö- kuin teorialähtöistä. Niin ollen tutkimusta yhdistävä teoria on ollut vähäistä. (Tepper 2007, 285; Krasikova ym. 2013, 1309.)

Einarsen tutkijakumppaneineen (2007, 208–215) määrittelevät tuhoavan johtamisen käyttäytymiseksi, joka systemaattisesti ja toistuvasti loukkaa organisaation etua horjuttamalla ja sabotoimalla organisaation tavoitetta, tehtävää, voimavaroja tai työyhteisön hyvinvointia. Johtajan käyttäytyminen on tyrannimaista, kiusaavaa, epäasiallista, solvaavaa, haitallista tai sosiaalisia normeja loukkaavaa. Johtaja voi myös varastaa (aikaa, rahaa tai tavaraa), lahjoa tai syrjiä työntekijöitä. He esittävät, että samanaikaisesti kun johtaja käyttäytyy työntekijöitään kohtaan tuhoavasti, hän voi toimia organisaation tavoitteen mukaisesti. Niin ikään organisaation edun vastaisesti toimiessaan johtaja voi pystyä tukemaan ja kannustamaan työntekijöitään. Schyns ja Schilling (2013, 139–141) puolestaan kuvaavat tuhoavaa johtamista käyttäytymiseksi, jon-

ka kohteena ovat työntekijät, ei niinkään organisaatio. He määrittelevät tuhoavan johtamisen prosessiksi, jossa johtaja käyttää vaikutusvaltaansa tavalla, joka mielletään työyhteisössä vihamieliseksi tai toimintaa jarruttavaksi. Tuhoava johtaminen voi sisältää työntekijöitä kohtaan niin sanallista ja sanatonta viestintää kuin myös fyysistä toimintaa.

Myös Krasikova tutkijakumppaneineen (2013, 1310–1311) esittää tuhoavan johtamisen olevan johtamisprosessi, joka sisältää johtajan kielteistä ja vahingollista käyttäytymistä. Heidän mukaansa tuhoava johtaminen voi ilmetä joko siten, että johtaja rohkaisee työntekijöitään toimimaan organisaatiolle tuhoisien tavoitteiden saavuttamiseksi tai että johtajan toiminta vaikuttaa työntekijöihin tuhoavasti. Joka tapauksessa tuhoava johtaminen vahingoittaa tai sillä on aie vahingoittaa organisaatiota tai työntekijöitä. Siten tuhoava johtaminen on johtamistoimintaa, joka vaurioittaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. Siihen sisältyvä henkinen väkivalta luo muun muassa tunteen epäoikeudenmukaisuudesta ja luottamuspulasta (Eriksson 2010, 208). Tilanteet, joissa johtajan toiminta on vahingollista tai tuhoavaa, viittaavat Pesosen ja Erikssonin (2011, 184–195) esittämiin, työyhteisön moraalista sopimusta loukkaaviin menettelytapoihin. Moraaliset sopimukset ilmentävät yhteiskunnassa vallitsevia käsityksiä oikeudenmukaisuudesta ja reiludeesta. Kun työyhteisössä noudatetaan näitä yhteisiä perusarvoja, johtamiseen liittyvä vallankäyttö koetaan oikeutetuksi.

Tepper (2000; 2007) taas tarkastelee johtamisen kielteisiä tai tuhoavia piirteitä loukkaavan (abusive) käyttäytymisen näkökulmasta. Hänen mukaansa johtajan käyttäytyminen ilmenee esimerkiksi vihamielisten tunteidenpurkausten, kiivastumisen, työntekijän naurunalaiseksi tai syntipukiksi saattamisen kautta. Hän luonnehtii loukkaavan johtamisen työntekijään kohdistuvaksi sanalliseksi tai sanattomaksi käyttäytymiseksi. Tähän käyttäytymiseen ei sisälly fyysistä kontaktia. Ashforth (1997) on puolestaan tuonut julki

johtamiskäyttäytymisen tyrannimaisuutta. Tyrannimainen johtamiskäyttäytyminen ilmentää mielivaltaisuutta ja itsensä korostamista, toisten vähättelemistä ja huomiotta jättämistä, pakottamista ja pakkovallan käyttöä.

Schilling (2009) vuorostaan tarkastelee johtamistoimintaa sekä johtajan epäasiallisen käyttäytymisen että tehottoman ja tuhoavan johtamisen näkökulmista. Hän käyttää käsitettä kielteinen johtaminen (negative leadership). Schillingin mukaan kielteinen johtaminen ilmenee käyttäytymisenä, joka perustuu esimerkiksi johtajan epärehellisyyteen, vilpillisyyteen, itsevaltaisuuteen tai toisten hyväksikäyttöön. Johtaja voi karttaa johtamistyönsään ristiriitailanteita tai jopa vetäytyä kokonaan pois johtamistilanteista. Siten kielteinen johtaminen toimii esteenä tehokkaalle johtamiselle ja saa aikaan johtamistoimintaa, joka koetaan vahingolliseksi ja tuhoavaksi.

Toisaalta Niiranen kirjoittajakumppaneineen (2010, 121–122) kuvaavat tuhoavaa johtamista johtamisen eettisenä ongelmana. Tällöin johtamistavat eivät ole reiluja, oikeudenmukaisia tai tuloksellisia. Johtajuus on toimintatapa, jonka tarkoituksena on osaltaan edistää johtajan omaa etua ja auttaa johtajaa saavuttamaan omia tavoitteitaan. Näiden lähtökohtien perusteella tuhoava, epäpätevä tai narsistinen johtaja luo yhdessä epäkypsien tai johtajan kanssa samanmielisten työntekijöiden kanssa olosuhteet, jossa organisaation tavoitteiden saavuttaminen heikentyy. Tuhoava johtaminen liittyy valta-asemaan, manipulointiin ja epädemokraattiseen toimintaympäristöön. (Sinkkonen 2011, 122–125.)

Myös Erikssonin kuvaamaa pelolla johtamista voidaan tarkastella kielteisenä, tuhoavana johtamisena. Hänen mukaansa pelolla johtaminen liittyy organisaatioiden hierarkiaan ja vallan epäsymmetriaan. Tällöin työyhteisön johtamistapoihin voi myös kuulua pelotelu, joka voi olla huutamista, uhkailua, toisten mitätöintiä tai työyhteisöstä poissulkemista. Pelon ilmapiiriin luominen perustuu johtajan tai työyhteisön muun jäsenen asemavallan tai epävirallisen auktoriteettiaseman asiatto-

maan korostamiseen. Työyhteisön taloudellisen ympäristön muutokset, kuten esimerkiksi saneeraus, toimintojen karsiminen tai toimintojen uudelleenorganisointi, luovat ja ylläpitävät pelkoa ja pelon ilmapiiriä (Eriksson 2006, 128–138; Eriksson 2010, 208.)

Pelottelu voidaan määritellä Parviaisen (2008, 7) mukaan kiusaamiseksi, kun pelottelija ei saa toiminnastaan suoraa hyötyä tai etua. Pelolla johtaminen tarkoittaa hänen mukaansa toisten hyväksikäyttöä luomalla uhkia tai käyttämällä hyväkseen olemassa olevia uhkia. Uhan avulla pelottelija hankkii itselleen tai organisaatiolle etuja tai hyötyjä, joita ovat esimerkiksi oman aseman vahvistaminen, rahoitukset tai palkkiot tai organisaation menestys. Parviaisen mukaan toiminnan strategisuus ja taktisuus luovat olennaisen eron kiusaamisen ja pelolla johtamisen välille. Pelolla johtaminen perustuu suunnitelmallisesti käytettyihin keinoihin, kuten esimerkiksi uhkailemiseen ja kiristämiseen. Sen taustalla voi olla yksittäisen ihmisen pelottavaksi koettu käyttäytyminen tai organisaation pelottavat sanktiot sisältävä normisto (Ropo ym. 2005, 94).

Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat

Tarkastelen johtamisen kielteisiä piirteitä diskursiivisina rakentumina. Diskurssi on Jokisen ja kirjoittajakumppanien (1993, 26–28) mukaan eheä, säännönmukainen merkityssuhteiden järjestelmä, joka rakentuu sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentaa sosiaalista todellisuutta (ks. myös Jokinen & Juhila 1999, 67). Merkityssuhteita voidaan tarkastella sanojen ja lauseiden muodostamina järjestelminä, mutta myös sanattomana viestintänä. Pietikäisen ja Mäntysen (2009, 26–28) mukaan diskurssin käsitettä voidaan lisäksi tarkastella yksiköllisenä ja yleisenä käsitteenä. Tällöin diskurssi tarkoittaa kaikkea kielellistä ja semioottista toimintaa, jolla on sekä vuorovaikutuksellisia että sosiaalisia ehtoja ja seurauksia. Diskurssianalyttisen tarkastelun kohteena olevia kuvauksia voi-

daan nimittää selonteoiksi. Nämä selonteot eivät ole sosiaalisesta maailmasta riippumattomia, vaan perustuvat niihin tapoihin ja merkityksiin, joilla selonteon antaja tekee itseään ymmärretyksi. Selonteot ovat myös osaltaan muotoilemassa sitä, millainen maailma toimijoille on ja miten se ymmärretään. (Suoninen 1999, 20–25; ks. myös Jokinen & Juhila 1999, 67.)

Toimijat joutuvat käyttämään selonteoisiaan kulttuurisesti ymmärrettäviä diskursseja. Näin ollen käytännöissä tuotetut selonteot ovat osaltaan luomassa symbolis-aineellisia rakenteita. Siten nämä käytännöt sisältävät vuorovaikutuskäytäntöjen lisäksi myös esimerkiksi lainsäädäntöön tai yhteiskunnallisiin palveluihin vakiintuneita käytäntöjä (ks. myös Pietikäinen & Mäntynen 2009, 17–18). Vakiintuneiden käytäntöjen jatkuvuus edellyttää niiden hyväksymistä ja uusintamista vuorovaikutuksessa. Niin ollen selonteot ovat aina oman aikakautensa edustaman kulttuurin merkityksellistämisen tapojen sisällä. (Suoninen 1999, 20–25.) Kriittisen diskurssianalyysin keinoin voidaan tutkia diskursiivisen toiminnan rakennetta siinä sosiaalisessa tilassa, jossa toimijat toimivat. Tällöin tutkija tarkastelee muun muassa sitä, miksi toiset toimijat ovat etuoikeutettuja ja mikä muuntaa käytettäviä diskursseja. Diskurssit voivat vaikuttaa yksilön kokemuksiin tai subjektiviteettiin ja siten mahdollisuuteen ajatella, puhua ja käyttäytyä. Valtasuhteet muovaavat toimintaa, sen muotoa ja vuorovaikutusta. Tämä taas osaltaan vaikuttaa siihen, millaisia uusia tekstejä ja diskursseja tilanteessa tuotetaan. (Hardy & Phillips 2004, 299–300.)

Diskurssit muovaavat tiettyssä kontekstissa esiintyvää valtajärjestelmää. Se, millaista valtaa toimijat voivat käyttää tai kuinka valta on toimijoille jakautunut tiettyissä tilanteissa, muotoutuvat myös diskursseissa. Valta ja sen jakautuminen kiinnittyvät näihin tilanteisiin ja hetkiin. Ajan kuluessa valtajärjestelmä voi kuitenkin kehittää tiettyjen toimijoiden etuoikeuksia tietynlaisiin diskursseihin, jolloin toimijat voivat tuottaa ja välittää myös tietynlai-

sia tekstejä (ks. myös Jokinen & Juhila 1993, 75–89). Nämä tekstit voivat vaikuttaa laajemmalti tuotettuihin diskursseihin ja muovata diskursiivista kontekstia. Siten valtasuhteet luonnehtivat tietyissä konteksteissa sitä, kuinka ja miksi tietyt toimijat voivat vaikuttaa vuorovaikutusprosesseihin, joiden seurauksena uudet tekstit välittävät, muovaava ja tukevat diskursseja. Näin ollen diskurssit muovaavat valtasuhteita samanaikaisesti, kun valtasuhteet muovaavat sitä, kuka voi ja miten voi vaikuttaa diskurssiin ajan kuluessa. (Hardy & Phillips 2004, 299.)

Diskurssianalyysi pyrkii tuomaan esille sen, miten sosiaalisten käytäntöjen valtasuhteet syntyvät ja miten jotakin tietoa pidetään totuutena sekä sen, millaisia subjektipositioita sosiaaliset käytännöt yksilöille tuottavat. Diskurssin ja vallan toisiinsa liittymistä voidaan tarkastella vallan diskurssien välisissä suhteissa sekä diskursseissa vallasta. (Jokinen & Juhila 1993, 75–77.) Subjektipositio kuvaa toiminnan rajoitusten tai toimijan aseman vaihtelua. Positio korostaa merkityssystemien valtaa määrittää toimijoille tietyt paikat. Subjektipositio asemoi esimerkiksi lääkärin asiantuntijan asemaan ja potilaan hoidettavan asemaan. Valtasuhteita painottavassa analyysissä subjektiposition käsite soveltuu kuvaamaan diskurssin toimijaulottuvuutta. (Jokinen ym. 1993, 37–40; Jokinen & Juhila 1999, 67–68.) Tässä artikkelissa analysoin johtamisen kielteisiin piirteisiin liittyviä diskursseja hoitotyöntekijöiden haastattelupuheessa. Diskurssien perustana ovat haastattelupuheen selonteot. Näissä selonteoissa tarkastelen lähijohtajalle ja työntekijälle rakentuvia subjektipositioita. Subjektipositiot tuovat esille haastattelupuheessa rakentuvia lähijohtajan ja työntekijän toimijaulottuvuuksia.

Aineisto ja analyysi

Tutkimusaineisto koostuu kuudesta terveydenhuollon työntekijäasemassa olevan hoitotyöntekijän (lähi- tai sairaanhoitaja) teema-

haastattelusta, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina marraskuun 2010 ja tammikuun 2011 välisenä aikana. Haastattelut muodostavat litteroituna 171 sivuisen aineiston (fontti 12, riviväli 1,5). Hoitotyöntekijät työskentelivät haastatteluhetkellä erilaisissa Itä-Suomen aluehallinnon alueen julkisissa terveydenhuolto-organisaatioissa ja työyhteisöissä. Jokaisella haastattelulla työntekijällä oli työkokemusta terveydenhuollossa vähintään 10 vuoden ajalta. He olivat työskennelleet myös muissa terveydenhuollon työpaikoissa kuin mikä haastatteluhetkinen työpaikka oli. Kaikki haastateltavat olivat naisia.

Rekrytoin haastateltavia lähettämällä tutkimustiedotteen sähköpostitse terveydenhuollon ammattiliittojen (SuPer ry. ja Tehy) paikallisosastojen luottamusmiehille. He välittivät tutkimustiedotetta eteenpäin hoitotyöntekijöille. Haastateltavaksi ilmoittautuvat työntekijät ottivat yhteyttä suoraan minuun. Haastateltavaksi ilmoittautui seitsemän työntekijää, joista yksi työntekijä kuitenkin perui osallistumisensa vedoten työorganisaationsa vaateeseen tutkimusluvasta. Työntekijät osallistuivat tutkimukseeni yksityishenkilönä kertoen omista subjektiivisista, kielteisistä johtamistilanteistaan. Nämä tilanteet eivät kuitenkaan olleet välttämättä syntyneet siinä työorganisaatiossa, jossa haastateltava haastattelujen ajankohdan aikana työskenteli. Haastatellut työntekijät kertoivat tilanteista, joissa toisena osapuolena oli joko lähijohtaja (apulaisosastonhoitaja, osastonhoitaja tai muu johtaja) tai lääkäri. Valtaosassa haastateltuja tilanteiden osapuolina olivat lähijohtaja ja työntekijä. Tässä artikkelissa olen asettanut myös lääkärin hoitotilanteisiin liittyvän määräysvaltansa puolesta lähijohtajan asemaan. Haastatteluissa kuvatut johtamistilanteet ilmenivät erilaisten työtehtävien, osastokokousten tai kehittämisiltapäivien myötä.

Haastattelupuhe muodostui haastateltavan ja haastattelijan välisestä vuorovaikutteisesta kertomuspuheesta, jossa haastatteluteemat jäsensivät kertomusta. Haastatteluteemat käsitelivät työntekijän kielteiseksi kokemia

johtamistilanteita sekä työntekijän toimintaa näiden tilanteiden aikana tai niiden jälkeen. Kysymyksissä käytettiin kielteisiä johtamistilanteita kuvaavia sanoja kuten kiroilu, mitätöinti, pakottaminen, työyhteisöstä poissulkeminen ja uhkailu. Haastateltavat myös pystyivät nimeämään kielteiseksi kokemiaan tilanteita omin sanoin. Lisäksi teema-alueet sisälsivät kysymyksiä tilanteisiin liittyneistä tunteista. Haastattelupuheessa työntekijät viittasivat usein tilanteisiin toistaen joko lähijohtajan puhetta tai omaa puhettaan ja sanojaan. Tämä intertekstuaalisuus (ks. Pietikäinen & Mäntynen 2009, 122–123) toi esille haastattelussa kuvattujen tilanteiden moniäänisyyttä sekä osaltaan syvensi kuvausta johtamistilanteiden vuorovaikutuksesta. Haastattelujen literoinnissa on kiinnitetty sanojen lisäksi huomiota äänenkäytön tapoihin ja myös muuhun toimintaan kuin puheeseen.

Aineisto analysoitiin diskurssianalyysin periaatteita noudattaen (ks. Jokinen ym. 1993; Jokinen & Juhila 1999). Analyysivaiheen aluksi tarkastelin haastattelupuheesta sitä, millaista kielteiseksi tulkittavaa toimintaa johtamiseen liittyi ja mitä tästä toiminnasta seurasi. Analysoin selontekoja myös aikaisemman, kielteiseen johtamiseen liitetyn tutkimuksen perusteella luotujen sanojen avulla (ks. Jolanki & Karhunen 2010, 403). Näitä avainsanoja olivat esimerkiksi huutaminen, uhkailu, toisen mitätöinti ja työyhteisöstä poissulkeminen. Analyysin seuraavassa vaiheessa kiinnitin huomioni selonteoissa käytettyyn sanastoon ja sanontoihin, metaforiin sekä puheen muotoiluun, sävyyn ja tyyliin (muun muassa äänensävy ja painotukset). Haastateltavat kuvasivat kertomustaan käyttäen sanoja ”*olen vuodattanut*”, ”*on ollut terapeutista puhua*” ja ”*rupesin kertomaan*”. Kiinnitin huomiota sanallisen kielen lisäksi haastattelujen aikana ilmenneisiin tekoihin ja toimintaan (esimerkiksi tauot, puheen takkuilu, epäröinti, nauru, vakavoituminen ja huumori), koska nämä ilmentävät osaltaan kielenkäyttöä.

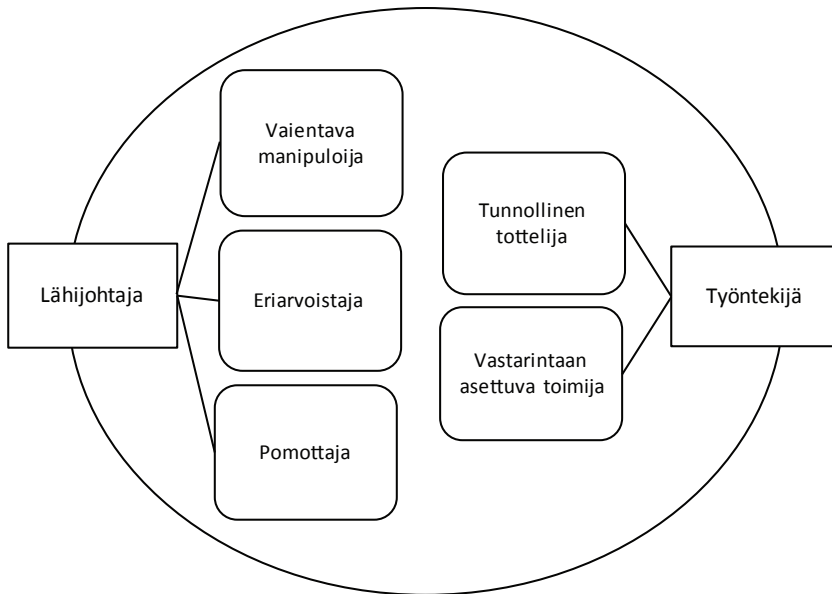
Lisäksi analysoin sitä, miten haastattelupuhe tuotettiin. Tällöin kiinnitin huomioni sii-

hen, oliko puhe vastaus haastattelukysymykseen vai haastateltavan spontaania puhetta aiheesta. Analysoin myös sitä, mistä aiheista haastatteluissa ei puhuttu, mistä vaiettiin tai mitä jätettiin keskustelun ulkopuolelle. Tämän jälkeen tarkastelin haastateltujen selontekoja huomioiden sitä, mitä tilannetta kuvaavassa selonteossa sanottiin tai tehtiin sekä sitä, millaisia eri toimijoiden väliset suhteet olivat ja millaisiin subjektipositioihin toimijat sijoittuivat. Tämä analyysi toi esille selontekojen sisäisiä valtasuhteita (ks. Pietikäinen & Mäntynen 2009, 33). Subjektipositioita tarkastellessani kiinnitin myös huomioni toimintaa kuvaaviin verbeihin sekä verbien aktiivi- ja passiivimuotojen käyttöön. Näitä toimintaa kuvaavia verbejä olivat esimerkiksi sanat puhua, kertoa, ilmoittaa, kärkeä, pitää tehdä jotakin, uhkailla, pakottaa, joutua puhutteluun tai ripittää.

Tutkimusaiheen sensitiivisyys on erityisesti vaatinut minua pohtimaan aiheen tutkimuseettisiä lähtökohtia. Artikkelini tarkoituksena ei ole luokitella yksittäisiä henkilöitä tai liittää johtamisen kielteisiä tilanteita minkään tietyn organisaation tai työyhteisön haasteeksi. Näin ollen tutkimuseettiset periaatteet ovat luoneet ne rajoitteet, joiden mukaan olen kuvannut aineiston taustamuuttujia tai muita epäsuoria tunnisteita (ks. Yhteiskuntatieteellinen tietotarkisto 2014). Artikkelin sitaateissa kirjain T tarkoittaa hoitotyöntekijää numeroiden 1–6 viitatessa haastatteluun ja H haastattelijaa.

Johtamisen kielteisiin piirteisiin liittyvät subjektipositiot

Hoitotyöntekijöiden haastattelupuheesta erottuu kaksi työntekijän ja kolme lähijohtajan subjekti-positiota. Työntekijä asemoituu 1) tunnollisena tottelijana ja 2) vastarintaan asettuvana toimijana. Lähijohtaja puolestaan asemoituu 1) vaientavana manipuloijana, 2) eriarvoistajana ja 3) pomottajana. Johtamisen kielteisiin piirteisiin liittyvät subjektipositiot on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Johtamisen kielteisiin piirteisiin liittyvät subjektipositiot

Työntekijä tunnollisena tottelijana

Haastattelupuheessa nousee keskeisesti esille tunnollisen ja tottelevaisen työntekijän subjektipositio. Tämä subjektipositio rakentuu tottelevaisuus- ja syyllisyyspuheen kautta. Tottelevaisuuspuhe näyttäytyy haastatteluisa esimerkiksi sanojen "herranpelko", "puhuttelu" ja "ripitys" avulla. "Herranpelko" viittaa työntekijältä vaadittavaan nöyryyteen, esimiehen kunnioitukseen ja totteluun. Tällöin työntekijän on tehtävä kuten käsketään tai hänen on odotettava, että lähijohtaja kertoo, miten tilanteessa edetään. Ilmaisuihin "puhuttelu" ja "ripitys" puolestaan viittaavat lähijohtajan antamaan nuhteeseen. Työntekijää torutaan, koska hän ei ole totellut tai toiminut lähijohtajan haluamalla tavalla. Toisaalta tottelu myös kuvautuu vaikenemisena, jolloin työntekijä "pitää suunsa kiinni" tai "ei sano mitään mutta ajattelee".

Tottelu vaatii työntekijältä käytöksen "kontrollointia". Itsekontrollin seurauksena työntekijä hyödyt ja haitat punnittuaan päätyy toimimaan tilanteessa sopivaksi katsomal-

laan tavalla. Hyötyjen ja haittojen punnitsemisen kuvautuu kysymyspuheena (seuraava ote, alleviivattu).

T2: Kyllä se on niin ku jännä miten sitä kontrolloi, sitä on ihan niin ku kontrolloi koko ajan käytöstään, mitä sanon, mitä teen, mihin istun, milloin aukaisen suuni, milloinka yritän olla hiljaa, voinko sanoa ääneen tämän, nyt olisi hyvä asia, mutta tiedän että siitä tulee niin ku sanomista.

Haastattelupuheessa työntekijän tunnollisuutta ja tottelevaisuutta korostavat työntekijän työn tekemistä esiintuovat ilmaisut. Työn tekemistä määrittää työntekijän velvollisuus totella lähijohtajaa tai lääkäriä. Tottelun velvollisuus näyttäytyy puheessa työn suorittamisena, jolloin työntekijän tunne ammattitaidon ja osaamisen epäilystä ja mitätöinnistä aiheuttaa ristiriidan toiminnalle. Epäily ja mitätöinti rakentavat kuvaa subjektipositioista, jossa työntekijä suorittaa työtään alistaisesti lähijohtajan ohjeiden ja määräysten mukaan. Tällöin työntekijän ammattitaitoa ja osaamista ei huomioida. Lähijohtaja asemoituu hie-

rarkiseen ja viralliseen johtajan asemaan. Lähijohtaja ”*puhui ohi*” tai ”*eikä kysynyt multa mitään*” (seuraava ote, alleviivattu). Tämä korostaa haastateltavan subjektipositiota velvollisuuttaan suorittavana työntekijänä.

T5: Sehän ei mulle mitään tuonut niitä asioita ilmi, eikä kysynyt multa mitään, eikä, puhui niin kun tavallaan, jos minä olen näin, niin se puhui niin kun ohi.

Myös lääkärin rooli työtehtävien määrääjänä asettaa heidät haastatteluissa kuvatuissa tilanteissa johtajan asemaan. Tätäkin johtajaa työntekijän on toteltava. Seuraavassa otteessa puheessa oleva toisto (alleviivattu) korostaa työntekijän myöntymistä lähijohtajan vaateisiin ja tottelemista.

T1: ja tuota no sitt mä siihen sanoin että meillä on huomenna tulee lääkäri että tää asia on kyllä hoidossa mutta tuota hän nyt sitten sanoi ”sun pitää tää asia nyt erikoislääkärille”. Mä sanoin että ”en mä erikoislääkärille”, osastonlääkärille soitin sitten koska hän minulle tämän asian näin sanoi että pitää soittaa. Ja lääkäri itse asiassa sanoi et ei tämä, hän kun huomenna tulee niin sitten hän, asia katsotaan ... että tällä ei oo tämän päivän asia oo minkä niin kuin itsekin olin osannut arvata

H: Aivan

T1: Ett kyllä mä sen koin semmoisena vähän (tauko) no ei se varmaan uhkailua mutta tavallaan semmoista pakottamista että tietysti mun piti tehdä niin kuin koska mun esimies mulle sanoi että sun pitää nyt soittaa ... ja minä nyt sitten soitin lääkärille ja kirjasin siitä että oon soittanut esimiehen niin kuin.. pyynnöstä tai sanomisesta siinä että (tauko) tuota ja mä en tiedä tuota toisen mitätöinti, onko se sitä vai muuten, että tavallaan tuntee tunsin sen että minun ammattitaitoa niin kuin jotenkin epäillään siinä että että osaan-ko minä.

Työntekijällä näyttäytyä tottelevaisuuspuheessa subjektipositiio, joka rakentuu sivustaseuraamisen kautta. Subjektipositiiossa työntekijä

kuvautuu passiivisena toimijana, jonka toimintaa rajaa osaltaan syyllisyydentunto ja itsensä syyllistäminen. Sivustaseuraaminen esitetään ”*keskittymisenä omaan työhön*”, ”*itsehilintänä*” ja ”*vaikenemisena*”. Sivustaseuraajan roolissa vaikenemista kuvataan myös ”*seinäruusuna*” olemisena (jälkimmäinen ote, alleviivattu).

T1: mutta silleen on aika kurja tilanne, että (tauko) ett kyllä mä oon ajatellut että mä teen oman työni siellä ja keskityn siihen ... mutt mä oon hillinny itseeni nyt aika paljon. Mä en oo, mä oon ajatellut aika neutraalisti ja mä odotan, että se karahtaa tuo laitos kiville jostain muualta kuin minusta ... niin tuota (nauraa) ett niin ku, tai itse asiassa ei laitos, ehkä tuo johto, johtoasenne

T3: ... eikä he puhu. Siis, esimerkiksi on X-kierrolla normaalia että hoitaja ei puhu, lääkäri ei kysy sinulta mitään, sinä olet siinä vain seinäruusuna (sanan loppua painottaen)

Sivustaseuraajan subjektipositiio kuvautuu minä-puheen kautta. Työntekijä ajattelee, toimii ja vaikenee yksilönä. Yksilönä työpaikan johtamistilanteet aiheuttavat hänelle syyllisyydentuntoa ja itsesyytöksiä. Syyllisyyspuhe näyttäytyä pohdintoina, joissa työntekijä pohtii itseään ja asenteidensa vaikutusta työyhteisössä ilmenneisiin kielteisiin johtamistilanteisiin (seuraava ote, alleviivattu).

T1: Mutta tuota, mä en tiedä (painottaen) siten että, kun mä ite mietin sitä olenko, onko minulla joku asenne tai joku tällöinen sitä, koska silloin alussa mä ihmettelin miks meillä ei oo mitään puhuttavaa. [...] Oon minä tosi paljon niin ku mieltänyt sitä, että mikä se on (painottaen). Ja sitten mieltänyt itseäni, olenko minä (painottaen) esimerkiksi kateellinen siitä, että hän on niin ku osastonhoitajana ja minä en oo siinä.

T2: ja mä aina ajattelin, että minä olen ainut se, joka niin kun tosiaan on, että ei osaa eikä ymmärrä käyttäytyä tämän esimiehen kanssa.

Toisaalta edellä olevan otteen ilmaisu ”*minä olen ainut*” rakentaa kuvaa kuinka työntekijä jää tilanteissa yksin. Otteen sanavalinta ”*ainu*” vielä vahvistaa ilmaisua ”*minä olen ainut*”. Siten työntekijä kokee ehdottomasti ja varmasti olevansa ainoana vastaavassa tilanteessa työyhteisössään. Kuitenkin tilanteiden tultua julki työntekijä kuvaa haastattelupuheessa vaikenemisestaan aiheutuneita itsesyötöksiä (seuraava ote).

T2: että nyt ne kaikille, jotka eteenpäin on viety, niin nekin varmaan ehkä on saanut oman osansa siitä ja mä luulen (tauko) että että jos mä olisin uskaltanut sen aikaisemmin sanoa (tauko) niin tuota (tauko) ne asiat, jotka on tapahtunut minun työkavereille sen jälkeen, niin olis jäänyt tapahtumatta.

Otteen syyllisyyspuhe rakentuu tapahtumien kausaalisuhteen kautta (alleviivattu). Myös sanoja hakeva (puheen tauot sekä ilmaisut *että* ja *niin tuota*) sekä vaihtoehtoja tuottava (verbin *olla* konditionaalimuoto) puhe vahvistaa syyllisyyspuheen rakentumista.

Työntekijä vastarintaan asettuvana toimijana

Tottelevaisuuspuheen ohella haastattelupuheesta nousee esille työntekijän johtamistoimintaa kyseenalaistava vastarintapuhe. Työntekijän subjektipositio on aktiivisen toimijan rooli. Vastarintaan ryhtymistä kuvataan esimerkiksi käyttäen ilmaisuja ”*pommi räjähti käsiin*”, ”*ei hyväksytytkään*” ja ”*tuli semmoinen herätys*” (seuraava ote, alleviivattu). Itse vastarintaan ryhtyminen näyttäätyy sanoina kuten ”*kapina*”.

T2: eli se pommi räjähti käsiin sitten ((tapahtuma-aika poistettu)) eli hän siirtyi toisen, yhden yksikön jossa aikaisemmin ei ollut esimiehenä ja siellä ei hyväksytytkään tämmöistä käyttäytymistä

T2: niin silloin niin ku.. tuli semmoinen herätys, että hei, että miksi me toimitaan näin (sarkastinen äänensävy)

Vastarintapuheessa työntekijät puhuvat itsestään usein työyhteisönsä jäsenenä, jolloin puheessa korostuu me-puhe (alleviivattu edellä olleessa otteessa). Siten vastarinta näyttäätyy yhteisöllisenä. Kuitenkin vastarintapuheessa jäsentyy aina myös yksilöllinen minä-puhe. Minä-puheessa kuvautuu työntekijän mahdollisuus valita tilanteessa omat toimintatapansa sekä mahdollisuus vaikuttaa tilanteessa (seuraava ote, alleviivattu). Nämä yksilölliset vaikutusmahdollisuudet ilmenevät lisäksi jälkimmäisen otteen verbivalinnoin (alleviivattu) ja sanapainotuksin.

T4: ett tota noin, ja niin kuin sanoin, että, että vaikka se mursi minua persoonana se, se tuota noin niin mitätöiminen, mutta se, se ei saanut minua siihen pelkoon, että minä olisin lähtenyt niin ku tekemään niin ku he halusi

T5: ja silloin lähdin (painottaen) ja olin ((aika poistettu)) poissa ja silloin kun palasin, niin olin sillä tavalla virkeämpi ja silloin päätin, että nyt en enää ota mihinkään (painottaen) kantaa, että tehköönpä ihan niin kuin tekee, että minä teen työni ja lähdän pois ja pistän oven kiinni

H: niin?

T5: mutta kun siellä oli niin paljon (painottaen) niitä ongelmia, että ei pysty olemaan hiljaa ja semmoista epäoikeudenmukaisuutta, mitä minä en niin kun, en pysty vaan katsomaan sivusta

Vastarintapuheessa johtamistoimintaa kyseenalaistava suhtautuminen näyttäätyy esimerkiksi ilmaisuina ”*näin ei voi olla*”, toisen johtajan tai työterveyden ”*kuuluu tietää tästä asiasta*” ja ”*miks meidän pitää niin ku suojella sitä mikä siellä ei toimi*”. Vastarintaa edeltäviä tapahtumia kuvataan ”*pöyristyttävänä*”, ”*leikkikenttäpelinä*” ja ”*aikuisten leikkinä*”. Työntekijä kokee, että ”*ne ((johtajat)) tekee väärin*”. Tämä tunne kaltoinkohtelusta kyseenalaistaa lähijohtajan tottelun. Vastarintapuheessa tottelu kuvautuu ”*mateluna*” ja ”*suunsa kiinni pitämisenä*” (seuraava ote, alleviivattu).

T2: joko ruvetaan matelemaan, että anteeksi olen olemassa täällä, pidän suuni kiinni ja teen 8 tuntia töitä piste, ovi kiinni ja piste tai sitten tuota se johtaa siihen että tulee se kapina, että hei näin ei voi (painottaen) olla

Sanana matelu luo mielikuvan työntekijän nöyristelevästä käytöksestä lähijohtajan edessä. Matelu ja vaikeneminen eli tottelu kyseenalaistetaan vastarintapuheessa. Vastarintapuheessa työntekijälle rakentuu positio, joka korostaa työntekijän vastuuta toimia ongelmallisissa johtamistilanteissa. Edellä olevan otteen ilmaisu ”*näin ei voi olla*” havainnollistaakin työntekijän vastarintaan ryhtymistä.

Lähijohtaja vaientavana manipuloijana

Työntekijöiden kielteisiin johtamistilanteisiin liittyvässä haastattelupuheessa lähijohtaja näyttäytyy subjektiossa, jota kuvaa puhe henkisestä pakkovallasta ja työntekijän vaientamisesta. Johtamistoimintaa tuovat esiin ilmaisut kuten ”*nöyryyttää julkisesti*” ja ”*itkettää*”. Lähijohtaja ”*puukottaa selkään*”, ”*ottaa hampaisiinsa*” ja ”*käy käsiksi*”. Nämä ilmaisut havainnollistavat johtamistoimintaa, joka voidaan tulkita työntekijään kohdistuvaksi hyökkäykseksi. Ilmaisuna käsiksi käyminen luo mielikuvan fyysisestä hyökkäyksestä. Tämän artikkelin aineistossa ei kuitenkaan ole kuvattu varsinaista fyysistä hyökkäystä tai väkivaltaa. Haastattelupuheen tilanteissa ilmenee lähinnä työntekijän kokemaa henkistä hyökkäystä. Lähijohtaja näyttäytyy johtajana, jonka vallankäyttö sisältää voimakkaita henkisen pakon keinoja. Se nimeetään haastattelupuheessa myös mielivallaksi tai epäasialliseksi käytökseksi ja kiusaksi. Lähijohtaja ”*manipuloi syyllistäen*”, ”*kiristäen*” ja ”*mielistellen*”. Valta ”*sokaisee*” ja vallankäyttö menee liiallisuuksiin. Sanavalintana *mielivalta* korostaakin toiminnan oikullisuutta sekä lähijohtajan subjektiivisen tahdon toteutumista.

T2: tässä on vallankäyttöä, se on mielivallan käyttöä, että hän niin kun nostaa itsensä muitten yläpuolelle, että hänellä on oikeus

T2: valtavan hyvä niin ku niin ku manipuloidaan ihmisen mielentilaa, joka on minusta ihan hirveätä (painottaen) nyt jälkeensä kun minä ajattelen

T5: ja sitten se vallankäyttö vähän niin kun ... sokaisee niitä että se niin kun menee niin ku överiksi, että ...ne ei enää tiedä että missä sitä valtaa voi käyttää ja mitenkä

Haastattelupuheessa työntekijät käyttävät sanoja ”*vaientaa*” ja ”*pitää mykkäkoulua*”. Vaientaminen ilmentää konkreettisesti lähijohtajan pyrkimystä siihen, ettei asioista puhuttaisi muille. Sanana *mykkäkoulu* puolestaan viittaa sekä lähijohtajan mielenilmaukseen että puhumattomuuteen. Siten lähijohtaja mykkäkoulua pitäessään pyrkii ylläpitämään hierarkkisen valta-asemansa sekä ohjaamaan tilannetta työyhteisössä vaikenemalla ja vetäytymällä. Vaientaessaan työntekijän lähijohtaja pyrkii saamaan työntekijän myös tottelemaan itseään.

Lähijohtajan vaientajan subjektiossa rakentaa työntekijälle tulkitsijan roolia. Työntekijä ”*tulkitses varomerkkejä*” ja ”*ei ikinä tiedä mitä sieltä tulee*”. Lähijohtajasta puhutaan pääasiassa käyttäen persoonamuotoa se tai hän. Osin haastattelupuheessa käytetään johtamistoimintaa kuvattaessa myös passiivimuotoa tai puhutaan ”*niistä*”. Tällöin lähijohtajan toimintatapoja on yleistetty laajemmin organisaation johtamistoimintaa koskevaksi. Toisaalta työntekijän puhuessa *niistä* eli johtajista hän rakentaa eroa lähijohtajan ja itsensä välille.

Henkistä vallankäyttöä kuvataan lähijohtajan toteuttamana työyhteisön toiminnan ”*sabotointina*”. Toiminnan sabotointi kuvautuu ”*tempauksina*”, joiden tavoite on saada työyhteisön ja tiimin jäsenet toisiaan vastaan. Haastateltava myös pohtii haastattelupuheessa (seuraava ote) fyysisen ja henkisen pakon käyttöä työyhteisössä. Hän esittää, ettei lähi-

johtajan vallankäyttö perustu tilanteissa fyysiseen pakkoon tai väkivaltaan.

T5: minä niin kun enemmän hyväksyisin vaikka semmoisenkin, että olisi oikeasti sitä käsitystä (äänensävy), sekin paljon niin kun helpompi sulattaa, kun se, että se on niin kun sanatonta

H: joo, semmosta piiloutunutta

T5: niin, niin, että enemmän se on niin kun sairasta minun mielestä, semmonen mielivaltaisen ja semmonen henkisellä puolella ehkä enemmän käytetään niin ku hyväksi sitä valtaa, että jos se olisikin ihan semmosta fyysistä niin (naurahtaen)

H: niin hyvin äkkiä se loppuisi (nauraa)

T5: niin se loppuisi, loppuisi nopeammin (nauraen)

H: kyllä

T5: mutta, sitten tämmöinen..

H: henkinen väkivalta

T5: niin, se on niin kun paljon raaempaa kuin mitä fyysinen että (vakavoituu)

Edellä olevassa otteessa vallankäyttö näyttäytyy "sanattomana" ja "henkisen vallan hyväksikäyttönä". Vallankäyttö kuvautuu "sairaana" ja "raakana", epäinhimillisenä ja häikäilemättömänä toimintana. Otteessa esiintyvä nauru ja etenkin otteen lopulla tapahtuva vakavoituminen painottavat työntekijän pohdintaa.

Lähijohtaja eriarvoistajana

Haastattelupuheessa kuvautuu keskeisesti lähijohtajan eriarvoistava suhtautuminen työyksiköihin ja työntekijöihin. Lähijohtajan subjektipositio rakentuu johtajan eriarvoistavan ja toisaalta työntekijöitä tasapäistävän toiminnan kautta. Eriarvoistaminen konkretisoituu puheessa muun muassa huomiotta jättämiseksi, "että toisille saattoi sanoa, että olipa kiva ja hyvä, ja sitten toiset niin kun jätti ihan

omaa, ei niin kun silleen koko tiimiä niin kun huomioinut (T6)." Tilannetta havainnollistetaan kuvaamalla työyksiköiden jaottelua esimerkiksi sanojen "rakkaat" ja "pahikset" kautta. "Suosikkiasema" tai jonkun oleminen "mielitettyinä" perustuu lähijohtajan toisia työntekijöitä suosivaan käyttäytymiseen. Työntekijä kuuluu joko meihin tai heihin. Lähijohtajan ristiriitaista käytöstä kuvataan käyttäen sanaa "enkeli" (seuraava ote, alleviivattu). Viittaus luo mielikuvan kiltistä ja miellyttävästä henkilöstä, jonka käytös työntekijöitä kohtaan on miellyttävää ja hyvää. Vastakohtana on huonosti käyttäytyvä johtaja, joka "käy käsiksi ja kiinni". Käsiksi tai kiinni käyminen kuvaa myös suorasanaisesti työntekijään kohdistuvaa hyökkäystä, jonka työntekijä sananmukaisesti "tietää nahoissaan". Haastattelupuheessa tämä viittaa työntekijään kohdistuvaan henkiseen hyökkäykseen.

T5: ja moni muukin, että se, ja sitten just se että se on semmoista.. aika ovelaa, että se niin kun niille ketkä.. on semmoisia niin ku passiivisia luonteita, jotka tekee niin ku työtä vaan että silleen työnä, mutta sitten jotka on niin kun vähän aktiivisempia ja voimakkaita persoonia, niin niihin se käy niin kun käsiksi ja kiinni että muillehan se on aivan enkeli

H: aivan, sun pitäisi tehdä työtä mukisematta

T5: niin, niin, niin ja pitäisi tehdä silleen niin kun hän, hänen mielen mukaan että ... että vaikka hän aina sanoo, että "saa olla erimielistä ja saa niin kuin näin", mutta sitten kun olet erimieltä, niin sen kyllä tiedät nahoissa-si, että.

Työntekijöiden tasapäistäminen näyttäytyy toimintana, jonka vuoksi työntekijä kokee olevansa joukosta erottumatonta massaa. Tasapäistäminen konkretisoituu puheessa lähijohtajan käyttäytymiseksi, joka ei huomioi työntekijän ammatillista roolia työyhteisössä. Se ei myöskään huomioi työntekijän erilaista ammatillista osaamista. Lähijohtaja "puhuu ohii" tai "ei tuo asioita ilmi eikä kysy". Ohitse puhuminen ja se, ettei asioita tuoda ilmi työn-

tekijälle tai ettei asioista kysytä työntekijältä, rakentavat myös kuvaa työntekijän sivuuttamisesta ja huomiotta jättämisestä. Työntekijä "laitetaan ruotuun" tai hänellä ei ole "mitään etuoikeuksia". Tasapäistämistä ei koeta työntekijöiden tasa-arvoisena tai yhdenvertaisena kohteluna, vaan "pomottamisena" – vallankäyttönä. Siten tasapäistäminen nojautuu osittain myös työntekijän ammatillisen vastuun ja osaamisen mitätöimiseen (seuraava ote, alleviivattu).

T1: ... sitt mä sanoin siitä ett kun me ei oo koskaan puhuttu mistään eikä keskusteltu mistään, niin hän sanoi että "sinä oot ihan tasavertainen työntekijä täällä kaikkien muitten kanssa, että että minä en keskustele sinun kanssa sen enempä kuin muittenkaan kanssa".

H: ja piste.

T1: Niin. Ja silloin mulla vähän suu lokshti. En mä sanonut, mun olis tehnyt mieli sanoa, en mä nyt ihan tasapäinen kaikkien muitten kanssa oo. Jos mä oon täällä sairaanhoitaja ja mulle kuuluu tietynlainen vastuu täällä, niin tota, enkä minä mitään niin ku erikoissuusiota oo hakemassa sillä ett mä haluaisin ett puhuttais asioista.

Otteessa mitätöiminen näyttäytyy ristiriitana, joka syntyy lähijohtajan puheenvuoron "sinä oot ihan tasavertainen työntekijä täällä kaikkien muitten kanssa" myötä. Työntekijä osastonsa ainoana sairaanhoitajana kiistää mielessään lähijohtajan tasavertaistamisen, mutta ei kuitenkaan tuo tätä vasta-argumenttia tilanteessa julki.

Lähijohtaja pomottajana

Vaientamisen ja eriarvoistamisen ohella lähijohtaja näyttäytyy subjektipositiossa, jota jäsentää korostunut hierarkia ja käskyttäminen. Johtamistoimintaa kuvataan käyttäen sanoja "vanhakantainen" ja "hierarkkinen". Johtajan subjektipositio rakentuu käskytyspuheena,

hän "pomottaa", "runnoo asioita läpi" ja on "käskyttäjä". Lähijohtaja määrää, mitä työyhteisössä tehdään ja hän aloittaa ja lopettaa tilanteet. Eräs haastateltava kiteyttääkin johtajan ja työntekijöiden työyhteisössä olevat roolit seuraavasti: "Hän elää siinä että, että minä olen johtaja tässä ja te olette alaiset minun ympärilläni ja piiri pieni pyörii (T2)".

Haastattelupuheessa haastateltavat toistavat lähijohtajan puhetta sanoja sekä äänensävyä ja -tyyliä kopioiden. Lähijohtaja esittää toimijana, joka ottaa "puhutteluun" ja antaa "ripityksen tai satinkutia". Käskyttäessään hän "puuttuu ja sanoo kärkkäästi", "raivoaa" ja "huutaa". Toisaalta lähijohtaja on myös ylemmältä taholta tulevien "noottien" kohteena. Sanoina ripitys, satinkuti ja nootti viittaavat kurin ja tottelevaisuuden ylläpitoon. Kuri ja tottelevaisuus havainnollistavat työyhteisössä vallitsevaa organisaatiohierarkiaa. Työntekijä kuvautuu haastattelupuheessa selkeästi lähijohtajan vallankäytön alisteisena kohteena. Lähijohtaja on tilanteessa toimija, jota työntekijän on aina toteltava. Tämä tottelevaisuuden vaade havainnollistuu otteessa, jossa lähijohtaja päättää raivoamisen konkreettiseen käskytyspuheeseen (seuraava ote, alleviivattu). Tämä käskytyspuhe rakentaa tilanteessa ristiriidan raivoamisen ja johtamispuheen välille. Ristiriita näyttäytyy haastattelupuheessa työntekijän kyseenalaistavana kysymyksenä "mikähän tämä nyt sitten niin kun on".

T5: ... ja se aloitti (painottaen) niin hirveen huutamisen mulle, että minkä takia, että minä olen niin kun yhtenä tiimin jäsenenä mitätöinyt niin kun häntä (painottaen)

H: niin?

T5: ja niin kun että tää ei voi niin ku toimia näin, "sä et ole mikään niin kun (tauko) pomo täällä". Se raivosi (painottaen) niin hirveesti mulle, semmonen, se sisäinen raivo (painottaen), mutta sen naama on tyyni ... sitten se vielä lopuksi sanoi näin että "sitten muista, että kun te menette aamukahville, niin minut on pyydettävä, haettava aina omasta huo-

neesta” (käskevä äänensävy ja -painotus) ... ja minä että mikähän (painottaen) tämä nyt sitten niin kun on (kysyvä äänensävy), että se, jotenkin se ei liittynyt enää siihen asiaan ollenkaan, se vaan piti niin kun sanoa mulle että (tauko)

Edellä olevassa otteessa lähijohtaja näyttäytyy haastattelupuheessa aktiivisen roolin ohella etäisenä, hänet on *”haettava aina omasta huoneesta”*. Lähijohtajan luo päästäkseen työntekijän *”pitää painaa liikennevaloja”*. Haastattelupuheessa kuvataan käskynjakoa, jossa *”saattoi tulla illalla aika paljon semmoisia jotain lappuja, että hoida tämä, hoida tämä, hoida tämä tai hoitakaa ... niin, sitten näitä lappuja vaan oli siellä pitkin pöytää (T6)”*. Siten lähijohtajan johtamistoiminta nojautuu aktiiviseen, mutta samalla etäisyyttä korostavaan subjektipositioon.

Pohdinta

Olen tässä artikkelissa analysoinut johtamistoimintaa ja siihen liittyviä kielteisiä tilanteita terveydenhuollon kontekstissa. Artikkelin tarkoituksena ei ole yleistää tai luokitella terveydenhuollon johtamistoimintaa pelkästään kielteiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on ollut kriittisen ja kyseenalaistavan näkökulman sekä diskurssianalyysin keinoin tuottaa uutta tietoa kielteisestä johtamisesta. Aineistona ovat olleet hoitotyöntekijöiden teemahaastattelut. Teemahaastattelut on tehty työntekijöille, jotka ovat olleet mukana johtamistoimintaan liittyvissä kielteisissä tilanteissa. Siten tutkimusaineisto on valikoitunutta. Olen myös tiedostamattani saattanut vaikuttaa haastattelujen muotoutumiseen, sillä terveydenhuollon konteksti on ollut minulle terveysalan ammattilaisena tuttu. Toisin sanoen, olisivatko haastattelut muodostuneet erilaisiksi, jos niitä olisi ollut toteuttamassa terveysalaa tuntematon, ulkopuolinen haastattelija tai tutkija? Mahdollisesti myös litteraatioita voisi tulkitella toisin kuin nyt on tehty. Tulkitsevan tutkimustavan tavoitteena ei ole tuottaa lopullis-

ta tulkintaa aineistosta, vaan luonnollisesti, totuus on aina jossain määrin keskeneräinen (Sandberg 2005, 62).

Tarkastelen artikkelissa johtamisen kielteisiä piirteitä kuvaten sitä, miten hoitotyöntekijät ilmaisivat haastattelupuheessaan johtamisen kielteisiä tilanteita ja millaisia subjektipositioita työntekijälle ja lähijohtajalle haastattelupuheessa rakentui. Aineiston analyysin tuloksena työntekijälle rakentui tunnollisen tottelijan ja vastarintaan asettuvan toimijan subjektipositiot. Lähijohtaja puolestaan asemoitui vaientavan manipuloijan, eriarvoistajan ja pomottajan positiioihin. Työntekijän ja lähijohtajan subjektipositiot olivat tilannesidonnaisia eikä tietty subjektipositio luokittele pysyvästi työntekijän tai lähijohtajan toimintatapaa johtamistilanteessa. Työntekijän ja lähijohtajan subjektipositiot eivät myöskään muodosta kiinteitä vastinpareja. Siten esimerkiksi lähijohtajan asemoituessa pomottajan subjektipositioon, työntekijä voi olla joko tunnollisen tottelijan tai vastarintaan asettuvan toimijan subjektipositiossa. Subjektipositioiden rakentumista voidaan tarkastella Tökkärin (2012, 21–23) kuvaaman työyhteisön todellisuuden rakentumisen kautta. Hänen mukaansa todellisuus työyhteisössä rakentuu jokaisen vuorovaikutukseen osallistuvan kokemuksina ja muuntuvina suhteiden verkkoina. Tilanteet ovat yksilöllisiä ja myös ihmisten kokemukset tilanteista ovat aina yksilöllisiä. Siten johtamistilanteissa toiminta ei välttämättä noudata jotain tiettyä, yksiselitteistä tapaa.

Tämän tutkimuksen johtamisen kielteisiä piirteitä kuvaavat tilanteet perustuivat lähinnä nöyryyttämiseen, alistamiseen tai mitätöintiin. Tällöin työntekijällä oli velvollisuus totella, nöyrytyä tai taipua ja vaieta. Näitä vaateita toivat erityisesti esiin niin työntekijän tunnollisen tottelijan kuin myös lähijohtajan pomottajan subjektipositiot. Subjektipositioissa esiintyvä tottelevaisuuspuhe ja käskytysspuhe ilmentävät Foucault’n (1975/1980) esittämää ajatusta kurista ja tottelusta. Kurinkäytön tavoitteena on saada työyhteisön jäsenet toimimaan niin kuin määrätään. Tottelu perustuu

hierarkkiseen alistussuhteeseen tai rangaistuksen välttämiseen. Niin ikään Vuori (1997, 209–217) tuo esille, kuinka sairaaloiden ja siten myös terveydenhuollon toimintaa ohjaavat hierarkkisuus, sääntökeskeisyys ja kyseenalaistamaton vaade sääntöjen noudattamiseen. Nämä piirteet julkituovat sitä, kuinka hyvän työntekijän kriteereinä ovat toisaalta totteleminen ja toisaalta vaikeneminen. Vaikeneminen perustuu Vuoren mukaan työntekijän kokemukseen syyllisyydestä ja myös siihen, kuinka virhetilanteissa virheentekijä helposti syyllistetään. Syyllisyys tai syyllistäminen voivat siten olla terveydenhuollon hoito- ja työkuultuuriin liittyvä ominaisuus. Näin ollen myös haastatteluaineistossa esiintyvä syyllisyyspuhe sekä puhe vaikenemisesta ja vaientamisesta tuovat osaltaan esiin terveydenhuollon työyhteisöissä esiintyvää työpaikkakuria.

Toisaalta syyllisyyspuhetta ja puhetta nöyrytyksestä voidaan tarkastella häpeän tunteen kautta. Lidman (2011, 10–42) kuvaa syyllisyyden sävyttämää häpeän tunnetta henkilökohtaisena ja sisäisenä tunteena. Häpeätunteen voi aiheuttaa esimerkiksi ruumiillinen tai henkinen väkivalta, epäoikeudenmukainen tai nöyryyttävä kuritus- ja rangaistuskeino. Tällöin koettu häpeä voi palautua mieleen muun muassa tilanteeseen, sanoihin tai ääniin liittyvien muistikuvien myötä. Näin ollen häpeätunne voi olla pitkäkestoinen ja sitkeä. Siten usein käsitykset häpeästä ovat siirtyneet asenteisiin, jolloin nämä asenteet ohjaavat tiedostamatta yksilön toimintaa ja suhtautumista toisiin ihmisiin. Niinpä jos ihminen häpäistään tai hän joutuu nöyryytetyksi muiden edessä, on tämä toiminta tuhoavaa ihmisen psyyken kannalta. Tätä taustaa vasten haastattelupuheen julkituoma kuva johtamistoiminnasta, joka perustuu nöyryyttämiseen, alistamiseen tai mitätöintiin, antaa aiheen tarkastella johtamista vahingollisena ja tuhoavana.

On selvää, että selonteoissa esille nousut puhe vaikenemisesta ja vaientamisesta ilmentävät osaltaan tottelua. Mutta samalla vai-

keneminen voidaan myös nähdä yhtenä keinona selviytyä tilanteessa. Esimerkiksi Kish-Gephart tutkijakumppaneineen (2009, 163–167) esittävät, kuinka kielteisten henkilökohtaisten ja ammatillisten seuraamusten pelko saa organisaation jäsenet vaikenemaan tärkeistäkin ongelmista. Kish-Gephart kollegoineen tuovat esille Millikeniin ym. (2003) viitaten, miten riski leimautua kielteisesti, joutua koston kohteeksi tai joutua ryhmän hyljeksimäksi, saa ihmiset vaikenemaan työhön liittyvistä arkipäiväisistä huolenaiheista. On myös esitetty, että työntekijän vaikeneminen saattaa perustua muun muassa työn tai yleennemahdollisuuksien menetysten pelkoon. Siten työntekijä voi johtamistilanteessa punnita toimintansa hyödyt ja haitat, ja vasta tämän arvioinnin jälkeen päättää, miten toimia tilanteessa. Yhtälailta vaikeneminen voi olla esimerkki Padillan tutkijakollegoineen (2007, 185) esittämästä, johtamisen kielteisiä piirteitä ylläpitävästä työntekijöiden toiminnasta. Niin kauan kuin työntekijät sopeutuvat tilanteisiin passiivisesti tai heillä ei ole käsitystä tilanteiden vaurioittavuudesta, johtaja saa jatkaa kielteistä ja vahingollista toimintaansa. On myös työntekijöitä, jotka hyötyvät tällaisesta johtamistoiminnasta kuuluessaan johtajan luomaan ”sisäpiiriin”. Esimerkiksi selonteois- sa käytetty ilmaisu *piiri pieni pyörii* ilmentää tätä ajatusta sisäpiiristä.

Kuinka sitten vaikeneminen ja vaientaminen vaikuttavat esimerkiksi työntekijöiden ammatillisen osaamisen hyödyntämiseen tai työyhteisön yhteisöllisyyteen? Milloin nöyryyttäminen, alistaminen tai mitätöinti ilmentävät johtamisen kielteisiä piirteitä ja milloin ne ovat merkkejä työpaikkakiusaamisesta? Voidaan todeta, että vaikka johtamisen kielteisiä piirteitä on tutkittu, on tutkimusaihetta tarkasteltava jatkotutkimuksissa vielä teorialähtöisemmin. Tämä puolestaan edellyttää johtamisen kielteisiin piirteisiin liitettyjen käsitteiden selkiyttämistä ja tarkentamista. On selvää, että johtamista on pidettävä kokonaisuutena, johon kuuluu vuorovaikutus toisten kanssa. Johtamisessa ovat läsnä niin johdetta-

va kuin johtaja johtamistilanteiden kehystäässä toimintaa. Taitava johtaja arvostaa toista ihmistä, tunnustaa toisen subjektiaseman ja luo osaltaan toimivia ja menestyviä työyhteisöjä. (Perttula & Syväjärvi 2012, 239.) Johtaminen tulee nähdä johdonmukaisena toimintana, jolla on yhteiset tavoitteet (Virtanen 2010, 215–216). Siten nykyaikaisen johtamisen keskiössä on yhä enemmän eri toimijoiden välisten suhteiden ja vuorovaikutuksen ke-

hittäminen sekä yhteisen suunnan näyttäminen. Tämä luo haasteen myös sellaiselle johtamistoiminnalle, joka näyttyy työyhteisössä kielteisenä, vahingollisena tai tuhoavana.

* * *

Kiitokset: Kiitän artikkelikäsitteilyäni nimettöinä kommentoineita referoita sekä väitöstyöni ohjaajia Sari Rissasta, Sanna Laulaista ja Anneli Hujalaa rakentavista kommentteista.

Kirjallisuus

- Alvesson, M. (2003) Critical Organization Theory. Teoksessa B. Czarniawska & G. Sevón (toim.) *The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia*. Trelleborg: Copenhagen Business School Press, 151–174.
- Ashforth, B.E. (1997) Petty Tyranny in Organizations: A preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 14 (2), 126–140.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007) Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly* 18, 207–216.
- Eriksson, M. (2006) Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa J. Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere University Press, 115–151.
- Eriksson, M. (2010) Pelolla johtaminen: Johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa P. Pietikäinen (toim.) *Valta Suomessa*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 191–209.
- Estes, B. & Wang, J. (2008) Integrative Literature Review: Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance. *Human Resource Development Review* 7 (2), 218–240.
- Ferris, G.R., Zinko, R., Brouer, R.L., Buckley, R.M. & Harvey, M.G. (2007) Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly* 18, 195–206.
- Foucault, M. (1975/1980) *Tarkkailla ja rangaista*. Keuruu: Otava.
- Grönroos, E. & Perälä, M-L. (2004) Johtamistutkimus terveydenhuollossa – kirjallisuuskatsaus. *Aiheita* 22/2004. Helsinki: Stakes.
- Hardy, C. & Phillips, N. (2004) *Discourse and Power*. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Osrick & L. Putnam (toim.) *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. Great Britain: SAGE Publications, 299–316.
- Jokinen, A. & Juhila, K. (1993) Valtasuhteiden analysoiminen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen: *Diskurssianalyysin aakkoset*. Jyväskylä: Vastapaino, 75–108.
- Jokinen, A. & Juhila, K. (1999) Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen: *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Jyväskylä: Vastapaino, 54–97.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1993) Diskursiivinen maailma. Teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen: *Diskurssianalyysin aakkoset*. Jyväskylä: Vastapaino, 17–47.
- Jolanki, O. & Karhunen, S. (2010) Renki vai isäntä? Analyysiohjelmat laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 395–410.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Salmela, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, 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 30.6.2014.
- Kish-Gephart, J.J., Detert, J.R., Treviño, L.K. & Edmondson, A.C. (2009) Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior* 29, 163–193.
- 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.
- Laine, M., Kokkinen, L., Kaarlela-Tuomaala, A., Valtanen, E., Elovainio, M., Keinänen, M. & Suomi, R. (2011) Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Lammintakanen, J. (2011) Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro, 237–258.
- Lammintakanen, J. & Rissanen, S. (2011) Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro, 259–269.
- Lidman, S. (2011) Häpeä! Nöyryyttämisen ja häpeämisen jäljillä. Jyväskylä: Atena.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen P. (2010) Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2007) The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly* 18, 176–194.
- Parviainen, J. (2008) Pelko johtamisen välineenä: Käskyttämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon Tutkimus* 27 (3), 3–13.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2012) Päätteeksi. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: PS-Kustannus, 235–240.
- Pesonen, S. & Eriksson, M. (2011) Pelolla johtaminen työyhteisöissä. Teoksessa A. Eteläpelto, T. Heiskanen & K. Collin (toim.) Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 177–198.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. (2009) Kurssi kohti diskurssia. Tampere: Vastapaino.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietikäinen, T. & Koivunen, N. (2005) Jaetun johtajuuden särämät. Helsinki: Talentum.
- Salin, D. (2003) Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations* 56 (10), 1213–1232.
- Sandberg, J. (2005) How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? *Organizational Research Methods* 8 (1), 41–68.
- Schilling, J. (2009) From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership* 5, 102–128.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013) How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly* 24, 138–158.
- Sinkkonen, M. (2011) Eettiset toimintaohjeet työelämästä syrjäytymisen, erityisesti tuhoavan johtamisen ja narsistisen johtajan vastavoimana. Teoksessa T. Miettinen & A. Korhonen (toim.) Syrjäytymisen oikeudelliset pidäkkeet – oikeus syrjäytymisen vastavoimana. Itä-Suomen yliopiston oikeustieteellisiä julkaisuja 29. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto, Oikeustieteen laitos, 120–132.
- St-Pierre, I. & Holmes, D. (2008) Managing nurses through disciplinary power: a Foucauldian analysis of workplace violence. *Journal of Nursing Management* 16 (3), 352–359.
- Suoninen, E. (1999) Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen: Diskurssianalyysi liikkeesä. Jyväskylä: Vastapaino, 17–36.
- Tepper, B.J. (2000) Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal* 43 (2), 178–190.
- Tepper, B. J. (2007) Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management* 33 (3), 261–289.
- Työterveyslaitos (2013) Epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen työssä. [online]. <URL:http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja_ratkaisut/epaasiallinen_kohtelu_ja_kiusaaminen/sivut/default.aspx>. Luettu 14.6.2013.
- Tökkäri, V. (2012) Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) Joh-

- tamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: PS-Kustannus, 19–53.
- Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. V. & Lehto, J. (2007) Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 59. Vammala: Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Virtanen, J.V. (2010) Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskihoitoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Väitöskirja. Sarja/Series A-2:2010. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Vuori, J. (1997) ”VAIHDA TALOA, JOS EI TAHTI MAITA” Syyllisyysilmaisut sairaalaorganisaatioissa. Teoksessa M. Mälkiä & J. Stenvall (toim.) Kielen vallassa. Näkökulmia politiikan, uskonnon ja julkishallinnon kieleen. Tampere: Tampere University Press, 201–219.
- Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (2014) Tutkimusaineistojen tiedonhallinnan käsikirja. Tunnistellisuus ja anonymisointi. [online]. <URL: <http://www.fsd.uta.fi/tiedonhallinta/osa7.html>>. Luettu 12.5.2014.
- Yukl, G. (2010) Leadership in Organizations. Seventh, Global Edition. Upper Saddle River: Pearson.