

Tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina

Minna Hoffrén

Sosiaali- ja terveydenhuolto on jo pitkään ollut rakenteellisten ja toiminnallisten muutosten kohteena. Muutokset ovat tarjonneet ja tarjoavat yhä edelleen mahdollisuuden tuottaa palveluja paremmin kuin ennen. Samalla ne kuitenkin myös haastavat perinteisiä toimintajärjestelmiä ja toimintoja (OECD 2016, 28). Rakenteelliset ja toiminnalliset muutostilanteet ovat tiukentaneet työn tekemisen ehtoja sekä haastaneet uudistamaan henkilöstövoimavarojen hallintaa ja myös johtamiskäytänteitä ja -osaamista (Kauppinen ym. 2013). Kokemukset työn kiireisyydestä ja työn epävarmuudesta ovat lisääntyneet (Mustosmäki 2017) ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työtehtäviin, työtahtiin ja työnjakoon työpaikalla ovat vähentyneet (Mähönen 2017; Lyly-Yrjänäinen 2018). Työpaikkakiusaaminen ja suosikkijärjestelmään perustuva syrjintä ovat lisääntyneet (Sutela & Lehto 2014; Pietiläinen ym. 2018). Muutostilanteet ovat voineet lisätä muitakin kielteisiä työelämäilmiöitä, kuten tuhoavaa johtamista (Neves & Schyns 2018).

Tarkastelin väitöstutkimuksessani tuhoavaa johtamista ja olin kiinnostunut siitä, miten tuhoava johtaminen rakentuu ja ilmenee työyhteisöissä. Käsittelin tuhoavaa johtamista kielteisenä johtamisilmiönä. Tutkimukseni kontekstina oli sosiaali- ja terveydenhuolto. Tuhoavan johtamisen tutkimukset ovat lisääntyneet, vaikkakin Suomessa aihetta on tutkittu vähän. Tuhoavan johtamisen aiemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu tuhoavan johtamisen taustatekijöitä, sosiaalisesti epämieluisia johtajia sekä alistuvia ja passiivisia alaisia (Bardes

& Piccolo 2010; Wang ym. 2010) ja tuhoavan johtamisen seurauksia (Schyns & Schilling 2013). Tuhoavaa johtamista on mallinnettu teoreettisesti (Einarsen ym. 2007; Krasikova ym. 2013) ja tunnistettu johtamiseen liittyviä organisatorisia tekijöitä, kuten organisatioympäristö, olosuhteet ja tilanteet (Padilla ym. 2007; Mulvey & Padilla 2010). Aiemmissä tutkimuksissa esimerkiksi Einarsen ja tutkijakumppanit (2007, 208) ovat määritelleet tuhoavan johtamisen johtamistoiminnaksi, jossa *”johtaja käytöksellään systemaattisesti ja toistuvasti loukkaa organisaation legitimoitua etua horjuttamalla ja/tai sabotoimalla organisaation tavoitetta, tehtävää, voimavaroja ja tehokkuutta, ja/tai työntekijöiden motivaatiota, hyvinvointia tai työtyytyväisyyttä”*.

Tutkimuksessani analysoin tuhoavaa johtamista johtamisteoreettisen viitekehyksen ohjaamana. Hyödynsin kriittistä johtamistutkimusta osatutkimuksiani yhdistävänä poikkitieteellisenä metodologisena viitekehyksenä. Nojaudun väljästi Alvessonin ja Deetzin (2000) kuvaamaan kriittiseen johtamistutkimukseen. Tutkimuksessani kyseenalaistin näkemyksen siitä, että johtaminen on vain myönteistä, työtulokset mahdollistavaa toimintaa. Kohdensin myös huomioni eri työyhteisötoimijoiden osallisuuteen johtamistilanteissa. Olin kiinnostunut siitä, kuinka tämä eri toimijoiden osallisuus rakentaa tuhoavaa johtamista. Tarkastellessani eri toimijoiden osallistumista tuhoaviin johtamistilanteisiin kyseenalaistin aiempaa johtajakeskeistä näkemystä tuhoavasta johtamisesta.

Keskeisenä kriittisen tutkimusotteen osatekijänä tutkimuksessani oli diskursiivisuus. Tulkitin johtamista sosiaalisena ja vuorovai-
kutteisena prosessina, jossa johtaminen muodostuu ja rakentuu diskursiivisena prosessina. Tähän prosessiin osallistuvat yhtä lailla johtaja kuin työntekijätkin. Tuhoavat johtamistilanteet nousivat esille tarkastellessani työyhteisötoimijoiden kielenkäyttöä johtamiskuvausten selonteissa. Hyödynsin myös kuvausten tarinallisuutta keinona ymmärtää ja jäsentää toimijoiden kokemuksia. Tarinallisuus mahdollisti yksilöllisten toimijoiden roolien ja kollektiivisen osallisuuden tunnistamisen. Tutkimukseni diskursiiviset lähtökohdat näkyivät tutkimuskysymysten muotoilussa, aineiston analyysissa ja tutkimustulosten tulkinnassa. Kuvatessani ja tulkitessani johtamistilanteita olen samalla luonut yhden tulkinnan tuhoavaan johtamiseen liittyvistä sosiaalisista ja organisatorisista toiminnoista (ks. Berger & Luckmann 2005; Gergen 2009).

Tutkimuksen aineistoina olivat sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöistä tuotetut, kielteisistä johtamistilanteista kertovat johtamiskuvaukset. Kuvaukset muodostuivat haastatteluaineistosta (N = 6), kirjoitusaineistoista (N = 32) ja kyselytutkimuksen avoimen kysymyksen vastauksista (N = 479). Analysoin tutkimusaineistojani jäsenkategoria-analyysillä (ks. Jayyusi 1984) ja diskurssianalyysillä (ks. esim. Jokinen ym. 2016). Lisäksi tuhoavaa johtamista tarkastelevat tieteelliset artikkelit muodostivat yhden aineiston. Tämän aineiston analysoinnissa hyödynsin sisällönanalyttista käsiteanalyysia (ks. esim. Lammintakanen ym. 2008).

Väitöstutkimukseni koostui neljästä tutkimusartikkelista sekä väitöskirjan yhteenvedosta. Ensimmäisessä artikkelissa tarkastelin tuhoavan johtamisen käsitelmäritelmiä ja loin tuhoavan johtamisen käsitteelle integroivan määritelmän (Hoffrén ym. 2017). Tutkimuksen perusteella johtaja näyttäytyi johtamistilanteissa keskeisenä toimijana. Johtamisprosessi edellytti kuitenkin sekä johtajan että työntekijän osallisuutta. Tuhoava

johtaminen ei rakentunut vain yhden yksittäisen tapahtuman perusteella, vaan vuorovaikutuksellinen toiminta oli tavoitteellista. Tulosten mukaan tuhoavan johtamisen vuorovai-
kutteinen prosessi muodostui kontrolloinnista, pakkovallan käytöstä, manipuloinnista ja vihanpurkauksista. Johtamiskäyttäytyminen sisälsi ivaa, epäkohteliasta tai nöyryyttävää käytöstä, uhkailua ja kostotoimia. Työyhteisön jäsenet ja myös muut organisaation toimijat sallivat, ylläpitävät tai estävät osaltaan tuhoavaa johtamista. Integroivassa määritelmässä tuhoava johtaminen täsmentyi toistuvaksi ja systemaattiseksi johtamistoiminnaksi, joka muodostuu työyhteisön ja työorganisaatioiden jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa.

Toisessa artikkelissa tuotin empiirisen aineiston avulla tietoa johtamiseen liittyvistä tuhoavista piirteistä ja johtamisulottuvuuksista (Hoffrén ym. 2017). Tuhoava johtaminen havainnollistui neljän erilaisen johtamisulottuvuuden kautta. Nämä ulottuvuudet olivat 1) suosiva ja epäoikeudenmukainen, 2) itsevaltainen ja jyräävä, 3) korostuneen käskyvaltainen ja kontrolloiva sekä 4) poissaoleva ja passiivinen johtaminen. Johtamisulottuvuudet nostivat esiin muun muassa työtehtävien, vastuualueiden ja etuuksien epätasa-arvoisen jakamisen. Ne myös havainnollistivat johtamistoimintoja, joissa korostuivat johtajan fyysinen poissaolo tai passiivinen läsnäolo. Johtamisulottuvuudet ilmensivät osin henkilöstön osaamisen ja suorituskyvyn vajaakäytön piirteitä. Tuhoavissa johtamistilanteissa työntekijöiden luottamus omaan ammattitaitoon ja kykyihin horjui. Näiden tilanteiden seurauksena työntekijät saattoivat olla pitkiä aikoja sairauslomalla, vaihtaa työpaikkaa tai irtisanoutua.

Kolmannessa artikkelissa hyödynsin edellisessä artikkelissa tunnistamiani johtamisulottuvuuksia. Tutkimuksen tuloksena tiivistin tuhoavan johtamisen tilanteisia johtamiskuvauksia. Lisäksi artikkeli tuotti tietoa eri työyhteisötoimijoiden osallistumisesta tuhoaviin johtamistilanteisiin. Tilanteiset johtamiskuvaukset nostivat esiin lähijohtajan ja yksit-

täisen työntekijän lisäksi muita työyhteisön ja työorganisaation toimijoita, kuten muut työntekijät tai johtajat, työsuojeluvaltuutetut, luottamushenkilöt ja työterveyshuollon edustajat. Nämä toimijat eivät esimerkiksi halunneet puuttua tuhoaviin johtamistilanteisiin tai he käänsivät selkensä niin tilanteille kuin tuhoavan johtamisen kohteena oleville henkilöille.

Neljäs artikkelini tuotti tietoa johtamisen kielteisistä piirteistä ja nosti empiirisen aineiston analyysin myötä esiin tuhoavan johtamisen tilanteisia toimijapositioita (Hoffrén 2015). Tulosteni mukaan lähijohtaja voi asemoitua tilanteisesti vaihtavan manipuloijan, eriarvoistajan tai pomottajan positioon. Työntekijälle rakentui tunnollisen tottelijan tai vastarintaan asettuvan toimijan positio. Tutkimuksessa tuli ilmi, että johtamisen kielteiset tilanteet perustuivat lähinnä nöyryyttämiseen, alistamiseen tai mitätöintiin. Diskursiivisen analyysin perusteella tilanteiset toimijapositiot nostivat esiin tottelevaisuuspuheen ja käskytyksipuheen. Lisäksi työntekijän positiota rakensi syyllisyyspuhe, jossa työntekijän toimintaa rajasi syyllisyysdentunto ja itsensä syyllistäminen. Tilanteiset toimijaulottuvuudet ilmensivät johtamisprosessin vastavuoroisuutta. Kuitenkin erityisesti työntekijän vastarintaan asettuvan toimijan positio nosti esille työntekijän mahdollisuuden vaikuttaa tilanteeseen. Se myös nosti esille työntekijän vastuuta toimia ongelmallisissa johtamistilanteissa.

Väitöstutkimukseni yhteenveto-osassa rakensin kokonaiskuvaa tuhoavasta johtamisesta ja kohdensin vielä kriittisen johtamistutkimuksen näkökulmasta huomioni sen katvealueisiin. Katvealueina tutkimuksessani nousivat esille tuhoavan johtamisprosessin vastavuoroisuuden ohelle myös johtamiseen liittyvä työntekijöiden vaiettu vallankäyttö sekä yhteisöllinen vastuu tilanteissa. Työntekijöiden vaiettu vallankäyttö ilmeni esimerkiksi toisten

työntekijöiden vaihtamisena tai selän kääntämisenä ”tulilinjalla” oleville. Yhteisöllinen vastuu tuli esille etenkin toiminnoissa, joilla työyhteisön epäkohtiin puututtiin. Työyhteisön jäsenet, johtajat, työsuojelun ja työterveyden edustajat seurasivat kielteisiä ja tuhoavia johtamistilanteita, mutta tilanteille ei välttämättä konkreettisesti tehty mitään. Yksilölliset selviytymiskeinot, kuten vaihtaminen, tilanteissa sinnitteleminen, tilanteisiin sopeutuminen tai irtisanoutuminen, eivät saaneet aikaan muutosta johtamistilanteisiin.

Tutkimukseni mukaan työyhteisössä oli jäseniä, jotka joko sopeutuivat passiivisesti tuhoaviin tilanteisiin tai joilla ei ollut käsitystä tilanteiden vaurioittavuudesta. Työyhteisön jäsenistä osa saattoi myös hyötyä tuhoavasta johtamisesta tai tavoitella tilanteissa omaa etuaan. Yksittäiset työyhteisön jäsenet saattoivat kyseenalaistaa tuhoavia johtamistilanteita, mutta niihin ei kuitenkaan tullut muutosta.

Väitökseni osoittaa, että tuhoava johtaminen on työelämään liittyvä epäkohta, joka on tunnistettava. Kuitenkin toiminnan muuttaminen vaatii työyhteisön toimijoiden konkreettista osallisuutta ja vastuuta tilanteista. Yksilöllisten selviytymisstrategioiden ohella tuhoavan johtamisen ehkäiseminen vaatii yhteisöllisiä ja organisatorisia ratkaisuja. Väitöstutkimukseni tietoa hyödyntämällä voidaan tukea johtamistapojen muutosta. Tietoa hyödyntämällä voidaan kehittää toimintatapoja, jotka ehkäisevät ja ratkaisevat tuhoavia johtamistilanteita.

Minna Hoffrénin terveyshallintotieteen väitöskirja Vaieta vai vastustaa? Tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina tarkastettiin Itä-Suomen yliopistossa 5.4.2019. Teos löytyy sähköisessä muodossa osoitteesta http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-3029-3/

Kirjallisuus

- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) *Doing Critical Management Research*. Lontoo: Sage.
- Bardes, M. & Piccolo, R.F. (2010) Goal setting as an antecedent of destructive leader behaviors. Teoksessa B. Schyns & T. Hansbrough (toim.) *When leadership goes wrong. Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*. Charlotte: Information Age Publishing, Inc., 3–22.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (2005) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma. 4. painos (suom. Vesa Raiskila)*. Helsinki: Gaudeamus.
- Einarsen, S., Aasland, M.S. & Skogstad, A. (2007) Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly* 18, 207–216.
- Gergen, K. J. (2009) *An Invitation to Social Construction. 2. painos*. Lontoo: Sage.
- Hoffrén, M. (2015) Totella, vaieta vai vastustaa? Diskurssianalyysi johtamisen kielteisistä piirteistä hoitotyöntekijöiden haastattelupuheessa. *Työelämän tutkimus* 13 (1), 20–37.
- Hoffrén, M., Laulainen, S., Hujala, A. & Rissanen, S. (2017) Käsitemallin tuhoavasta johtamisesta. *Hallinnon tutkimus* 36 (1), 5–20.
- Hoffrén, M., Syvänen, S. & Laulainen, S. (2017) Tuhoavan johtamisen rakentuminen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskuvauksissa. *Työelämän tutkimus* 15 (1), 47–65.
- Jayyusi, L. (1984) *Categorization and the Moral Order*. Boston: Routledge & Kegan Paul.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (2016) *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.
- 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*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- 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.
- Lammintakanen, J., Kivinen, T., Kylmä, J. & Kinnunen, J. (2008) Käsitemallin tutkimuksen soveltaminen terveyshallintotieteessä – esimerkkinä Rodgersin käsitemallin menetelmä. *Hallinnon tutkimus* 27 (4), 1–11.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2018) *Työolobarometri 2017*, ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja 3/2018. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Mulvey, P.W. & Padilla, A. (2010) The environment of destructive leadership. Teoksessa B. Schyns & T. Hansbrough (toim.) *When leadership goes wrong. Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing, 49–71.
- Mustosmäki, A. (2017) How Bright Are the Nordic Lights? Job Quality Trends in Nordic Countries in a Comparative Perspective. *Jyväskylän Studies in Education, Psychology and Social Research* 586. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Mähönen, E. (2017) *Työolobarometri, Syksy 2016*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja 34/2017. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Neves, P. & Schyns, B. (2018) With the bad comes what change? The interplay between destructive leadership and organizational change. *Journal of Change Management* 18 (2), 91–95.
- OECD (2016) *Health Workforce Policies in OECD Countries: Right Jobs, Right Skills, Right Places*. OECD Health Policy Studies. Paris: OECD Publishing.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2007) The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly* 18 (3), 176–194.
- Pietiläinen, M., Viitasalo, N., Lipiäinen, L., Ojala, S., Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K., Jokinen, E., Korvajärvi, P. & Nätti, J. (2018) *Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura. Loppuraportti. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015–2017*. Tampere: Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013) How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly* 24 (1), 138–158.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. (2014) *Työolojen muutokset 1977–2013*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Wang, M., Sinclair, R. & Deese, M.N. (2010) Understanding the causes of destructive leadership behavior: A dual-process model. Teoksessa B. Schyns & T. Hansbrough (toim.) *When leadership goes wrong. Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*. Charlotte: Information Age Publishing, Inc., 73–97.