

Rasmus Rautava
Pro gradu-tutkielma
Hallintotiede
Kevät 2020

Tuhoisan johtamisen tunnistaminen, korjaaminen ja ennaltaehkäisy:

Analyysi tuhoisan johtamisen ilmenemisestä pseudodokumentissa
”The Office”

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Tuhoisan johtamisen tunnistaminen, korjaaminen ja ennaltaehkäisy: Analyysi tuhoisan johtamisen ilmenemisestä pseudodokumentissa ”The Office”

Tekijä: Rasmus Rautava

Koulutusohjelma: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ Sivulaudaturtyö Lisensiaatintyö

Sivumäärä: 88

Vuosi: 2020

Tiivistelmä:

Tutkin pro gradu – tutkielmassani tuhoisaa johtamista ja sen ilmenemistä amerikkalaisessa pseudodokumentisarjassa ”The Office”. Tarkastelen tuhoisan johtamisen syitä, seurauksia ja vuorovaikutussuhteita tarkoitukseni esittää ratkaisuehdotuksia tuhoisan johtamisen korjaamiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi kohdeorganisaatiossa tai sen kaltaisissa yhteisöissä. Tavoitteenani on myös selventää tuhoisan johtamisen tunnistamistapoja ja prosessin merkitystä.

Tuhoisa johtaminen voidaan määritellä johtajan, esimiehen tai valvojan järjestelmälliseksi ja toistuvaksi käytökseksi, joka vahingoittaa tai sabotoi organisaation etua, tavoitteita ja resursseja. Se voi vahingoittaa myös alaisten tehokkuutta, motivaatiota, hyvinvointia tai työstä saatavaa tyydytystä. Tuhoisan johtamisen käytäntöihin kuuluvat esimerkiksi tyrannia, strateginen kiusaaminen, valvonnan väärinkäyttö, pakottaminen, sosiaalinen heikentäminen, sanallinen loukkaaminen sekä muutoin luotaantyöntävä johtajuus (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007). Jokainen näistä käytännöistä on selkeästi haitallinen ja vahingoittaa joko organisaation tai yksittäisen työntekijän toimintaa ja hyvinvointia.

Tutkimukseni on laadullinen diskurssianalyysi, joka hyödyntää erityisasiantuntijan semistrukturoitua teemahaastattelua syventävän näkökulman tuottajana. Pseudodokumentti ”The Office” toimii luonnollisesti pääasiallisena aineistona. Analyysini perusteella tunnistin tuhoisan johtamisen torjunnassa kolme merkittävää kehityskohdetta, jotka ovat johtajan valintaprosessi, henkilöstön hyvinvointi sekä tärkeimpänä organisaatiokulttuuri, joka pitää osittain myös kaksi edellistä tekijää sisällään. Tutkimukseni kokoaa tuhoisan johtamisen teoriaa jatkotutkimusta varten ja mallintaa lähestymistä tuhoisan johtamisen korjaamiseen ja ennaltaehkäisyyn.

Avainsanat: Tuhoisa johtaminen, toksinen johtaminen, johtamiskäytännöt, organisaatiokulttuuri

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO.....	5
2. TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFISET SITOUMUKSET	9
3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS	11
3.1. Tuhoisan johtamisen rakentuminen.....	11
3.1.1. Tuhoisan johtamisen periaatteet.....	11
3.1.2. Tyrannia.....	13
3.1.3. Harhaanjohtava johtajuus	14
3.1.4. Kannustava-petollinen johtajuus	16
3.1.5. Laissez-Faire-johtajuus	17
3.1.6. Johtajuus toksisessa kolmiossa.....	18
3.2. Alttiit seuraajat	20
3.2.1. Toksisen kolmion malli	20
3.2.2. Myötäilijät ja liittolaiset	20
3.2.3. Eksyneet sielut.....	22
3.2.4. Autoritääriset seuraajat.....	23
3.2.5. Sivustakatsojat.....	24
3.2.6. Opportunistit.....	25
3.2.7. Apulaiset.....	28
3.3. Edistävät ympäristöt.....	29
3.3.1. Toimintaympäristöt tuhoisan johtajuuden mahdollistajina	29
3.3.2. Epävakaat ympäristöt	30
3.3.3. Organisaatiokulttuuri ja muut kulttuuriarvot.....	32
3.4. Tuhoisan johtajuuden seuraukset	34
3.4.1. Yleistä tuhoisan johtajuuden seurauksista.....	34
3.4.2. Yksilötason seuraukset	35
3.4.3. Organisaatiotason seuraukset	37
4. AIEMPAA TUTKIMUSTA.....	39
4.1. Yleiset piirteet	39
4.2. Tuhoisa johtaminen ja työpaikkakiusaaminen	40
4.3. Tuhoisa johtaminen ja auktoriteetin merkitys	42
4.4. Tuhoisan johtamisen torjuminen	44
4.5. Tapaustutkimukset.....	45
5. METODOLOGIA	47
5.1. The Office tuhoisan johtamisen kuvaajana	47
5.1.1. Aineiston valinta ja kuvaus	47

5.1.2. Michael Scott.....	48
5.1.3. Dunder Mifflinin henkilöstö.....	50
5.1.4 Dunder Mifflin yrityksenä.....	52
5.2. Analyysikohteiden valinta ja kuvaus.....	52
5.3. Tutkimusmetodi.....	56
5.4. Analyysiprosessi.....	58
6. Tutkimustulokset.....	61
6.1. Tutkimuskohtaukset tuhoisan johtamisen kuvaajina.....	61
6.2. Dunder Mifflinin toksinen kolmio	69
6.3. Tuhoisan johtamisen korjaaminen ja ennaltaehkäisy	72
7. Johtopäätökset.....	75
7.1. Tulosten yhteenveto ja suhteutus teoriaan.....	75
7.2. Organisaatiokulttuuri tuhoisan johtamisen ennaltaehkäisijänä	78
7.3. Tutkimuksen arviointi	81
7.4. Jatkotutkimusehdotukset	82
Liite 1. Haastattelurunko	83
Lähteet.....	84

1. JOHDANTO

Tuhoisa johtaminen (destructive leadership) on organisaatioita kauan piinannut ongelmakohta. Tuhoiset johtajuuskäytännöt ovat vaikuttaneet eri kokoisiin ja näköisiin organisaatioihin eittämättä melkein koko ihmiskunnan historian ajan, kun epäpätevät monarkit ja hallitsijat ovat ajaneet kansakuntansa perikatoon tyrannialla tai järjettömällä päätöksillään. Tänä päivänä tuhoisa johtaminen naamioituu paremmin, eikä organisaation yksittäinen työntekijä välttämättä edes tiedosta tällaisen johtamistyylin negatiivista vaikutusta omaan työhönsä tai elämäänsä. Miltei jokaisella meistä on omia tai kuultuja kokemuksia jonkinasteisesta huonosta johtajuudesta, mutta mikä erottaa epäpätevän johtajan tuhoisasta? Tuhoisan johtajuuden piirteet ovat selkeästi eroteltavissa ja tunnistettavissa, ja vain ongelmakohdat havaitsemalla voimme lähteä puuttumaan niihin. Tuhoisa johtaminen voidaan määritellä johtajan, esimiehen tai valvojan järjestelmälliseksi ja toistuvaksi käytökseksi, joka vahingoittaa tai sabotoi organisaation etua, tavoitteita ja resursseja. Se voi vahingoittaa myös alaisten tehokkuutta, motivaatiota, hyvinvointia tai työstä saatavaa tyydytystä. Tuhoisan johtamisen käytäntöihin kuuluvat esimerkiksi tyrannia, strateginen kiusaaminen, valvonnan väärinkäyttö, pakottaminen, sosiaalinen heikentäminen, sanallinen loukkaaminen sekä muutoin luotaantyöntävä johtajuus (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007). Jokainen näistä käytännöistä on selkeästi haitallinen ja vahingoittaa joko organisaation tai yksittäisen työntekijän toimintaa ja hyvinvointia.

Tuhoisa, joskus myös toksiseksi kuvattu johtajuus on myös johtajan omien henkilökohtaisten etujen tavoittelua muihin vaikuttamalla. Tuhoisan johtajan motivaatiotekijät ovat itsekkäitä, ja vaikutukset kohdistuvat usein negatiivisesti johtajan alaisiin ja pitemmällä aikavälillä myös edesauttajiin. (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). Luontainen kysymys aihepiiriä tarkastellessa kuuluukin miten tällaiset henkilöt ylipäättään saavuttavat johtoasemia? Syitä on lukuisia, mutta yksi suurimmista ongelmista on tuhoisan johtajuuden piirteiden näyttäytyminen ihailtavina piirteinä: tilanteiden haltuunotto, delegointi ja karisma ovat arvokkaita piirteitä johtajassa, mutta ne voivat olla myös narsismin tai tyrannian jäävuorten huippuja. Useilla tuhoisilla johtajilla on myös ongelmallinen taipumus käännä joiakin alaisiaan myötävaikuttajiksi. Heidän arvonsa ja tavoitteensa voivat olla aluksi samanlaisia, tai sitten johtajan uhkaavuus tai yleinen ongelmien pelko johtaa yksilön tuhoisuuden myötävaikuttajaksi. Tuhoisa johtaminen vaikuttaa yksilöiden kautta työryhmiin ja pahimmillaan koko organisaation tehokkuuteen ja toimintakykyyn.

Tuhoisa johtaminen on pahimmillaan organisaatioita hajottava katastrofi ja lievimmilläänkin pahoinvointia lietsova ongelmien pesä. Tuhoisan johtajuuden lähtökohtien, piirteiden,

ilmenemismuotojen ja sidosryhmävaikutusten tunnistaminen ja selittäminen on selkeä keino lähteä purkamaan ongelmaa osiin syvemmän ymmärryksen ja ehkäisykeinojen löytämiseksi. Aihepiiri itsessään on hyvin laaja ja vanha, mutta sen tutkiminen on edelleen hyvin ajankohtaista ja tuleekin olemaan niin kauan kun tuhoisaa johtamista muodossa tai toisessa esiintyy. Esimerkiksi tyrannian käsite ja määritelmä on syntynyt jo Platonin ja Aristoteleen ajatusten myötä, kun taas vaikkapa toksisen johtamisen käsitettä alettiin käyttämään ja tutkimaan vasta 1996 Marcia Whickerin teoksen ”Toxic leaders: When organizations go bad” myötä. Blake Ashforthin teos ”Petty Tyranny in Organizations” taas toi uutta näkökulmaa tyranniaan ja osoitti sen ilmenemisen nykypäivän modernissa johtajuudessa.

Tuhoisa johtaminen oli minulle alusta asti selkeä valinta graduni aiheeksi. Ammatilliset haaveeni koskevat organisaatioiden kehittämistä ja konsultointia, joten tuhoisan johtajuuden kaltaisten selkeiden mutta hyvin piiloutuvien ongelmakohtien tunnistaminen ja ratkaiseminen ovat minulle henkilökohtaisesti todella hyödyllisiä ja arvostettavia osaamisen alueita. Tuhoisan johtamisen kumoaminen tai ennaltaehkäisy vaatii monitahoista ymmärrystä aihepiiristä ja sen lukuisista alatekijöistä, ja koen graduni hyödylliseksi koosteeksi ja selvitykseksi näistä asioista. Varsinkaan suomenkielistä kirjallisuutta aihealueesta ei vielä paljoakaan ole, joten toivon graduni toimivan pohjana myös tarkemmin täsmennetylle jatkotutkimukselle tuhoisan johtajuuden eri osa-alueista. Se voi avustaa esimerkiksi henkilöstöhallinnon työntekijöitä, organisaatiokonsultteja tai kehityshaluisia esimiehiä kehittämään organisaation toimintaa, henkilöstön hyvinvointia ja johtamisen tuloksellisuutta. Aikaisempaa tuhoisan johtajuuden tutkimusta lukiessani huomasin konkreettisten ratkaisuehdotusten puutteen keskeiseksi tarttumakohdaksi omaa tutkimustani ajatellen. Aikaisempi tutkimus on keskittynyt tuhoisan johtajuuden piirteiden ja vaikutusten analysoimiseen, mutta ratkaisujen ja korjausehdotusten esittäminen on nähdäkseni ollut taka-alalla. Aiempaa tutkimusta kokoamalla ja ymmärtämällä voimme toivottavasti esittää ratkaisuehdotuksia esiin tulleisiin ongelmiin sekä luoda edellytykset organisaatio- ja johtajakohtaisten ongelmien ratkaisemiselle. Suhteellisen pienen aineistoni vuoksi laajemmalle joukolle yleistettävien vastausten tuottaminen ei tässä tutkimuksessa ole mahdollista, mutta tarjoan hyödyllisiä työkaluja ja näkökulmia tarkempaa organisaatiokohtaista soveltamista varten. Haluaisin luoda omalla tutkimuksellani muottipohjia, joita itse kukin voisi käyttää oman organisaationsa kehittämiseen ja hyvinvoinnin parantamiseen.

Nämä lähtökohdat mielessäni lähdin etsimään itselleni sopivaa tutkimustapaa, ja päädyin lopulta hieman poikkeukselliseen tutkimukseen. Tutkimuksessani on tärkeää tehdä pelikenttä selväksi ja analysoida tarkasti tuhoisan johtajuuden aihepiirin käsitteitä, osa-alueita ja muuttujia, mutta en

silti halunnut valita metodikseni kirjallisuuskatsausta. Metodin valintaan vaikutti suuresti oma mielenkiintoni tuhoisan johtajuuden äärimuotoihin ja sen räikeä ilmeneminen mediassa.

Tarkastelemalla tuhoisaa johtajuutta sen kärjistetyissä muodoissa koen pystyväni arvioimaan ja havainnollistamaan tuhoisaa johtajuutta mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Pureudun tutkimuksessani valittujen tilanteiden ytimeen analysoimalla ongelmatilanteiden taustoja, osapuolia ja lopputuloksia. Johtamisanalyysit eivät ole uusi keksintö, mutta pyrin lähestymään tuhoisan johtajuuden kenttää ennalta valitsemani johtajan kautta. Aikaisempaa johtamistutkimusta hyödyntämällä kykenen määrittämään hyvin kärjistetyistä esitettyjen esimerkkitalanteiden kautta tuhoisan johtajan toimintatapoja ja ajatusmalleja. Oleellista on myöskin tutkia johtajan vuorovaikutussuhdetta muuhun työyhteisöön mahdollisimman monelta kantilta. Oma näkökulmani tulevaan tutkimukseeni alkoi muodostua juuri näitä esimerkkitalanteita seuraamalla ja arvioimalla.

Osana tutkimusaineistoani toimii *The Office*, amerikkalainen komedia ja pseudodokumentti, toisin sanoen mokumentti (engl. mockumentary). Fiktiivisen dokumentin kuvauskohteena on Pennsylvanian osavaltioon, Scrantonin kaupunkiin sijoittuva paperiyhtiö Dunder Mifflinin aluekonttori. Tutkimuksellisesta näkökulmasta fiktiivinen tutkimuskohde luo paljon muuten saavuttamattomissa olevia mahdollisuuksia. Tämän tutkimuksen tapauksessa tuhoisaksi johtajaksi käsikirjoitettu henkilö on räikeämpi ja monipuolisempi tutkimuskohde kuin yksittäinen oikea tuhoisa johtaja. Sarjan pituuden ansiosta voin analysoida johtamistapaa sekä pienissä hetkissä että vuosia kestävässä suuressa mittakaavassa. Tutkimusasetelma mahdollistaa tuhoisan johtajuuden aihepiirin lähestymisen monesta näkökulmasta. Lisäksi tutkimusaineiston analyysivaiheessa apuna toimii tutkimuskohteen ympärille laadittu teemahaastattelu.

Olen valinnut tutkimuskysymykseksi seuraavan kysymyksen:

Millä keinoilla tuhoisaa johtamista voidaan korjata fiktiivisen pseudodokumentin avulla?

Tutkimusongelma vaatii koottua ja monipuolista tietoa tuhoisan johtamisen teoriasta. Scottin johtamistyylin sekä koko Dunder Mifflinin työyhteisön muodostaman sosiaalisen todellisuuden diskurssianalyysi tarjoaa selkeitä esimerkkitalanteita, joita purkamalla voin esittää korjausehdotuksia ja oppia tunnistamaan ennaltaehkäisyä kaipaavia toistuvia ongelmatilanteita. Toivon tutkimukseni toimivan mallina muiden tuhoisasta johtamisesta kärsivien organisaatioiden tai tahojen tutkimuksille. Tarkennan melko laajaa tutkimuskysymystäni tarkempien syiden ja vaikutuksien selvittämiseksi seuraavilla kysymyksillä:

Miten Dunder Mifflin Scrantonin aluetoimiston johtamista voidaan kuvata valituissa pseudodokumentin kohtauksissa?

Miten Dunder Mifflin Scrantonin aluetoimiston työyhteisö reagoi esimiehensä johtamistyyliin?

Millä keinoilla Dunder Mifflin Scrantonin aluetoimiston johtamista voidaan kehittää?

Näihin tutkimuskysymyksiin vastaamalla oletan saavani tarvittavan tiedon kokonaiskuvan ymmärtämiseksi ja tarvittavaa täydentävää tietoa päätutkimuskysymykseen liittyen. Päätavoitteeni on löytää päätutkimuskysymyksen kautta sovellettavissa tutkimuskohteissa hyödynnettäviä ja realistisesti toteutettavissa olevia keinoja tuhoisan johtajuuden kitkemiseksi vastaavista tuhoisan johtamisen haasteista kamppailevissa organisaatioissa. Teoreettinen viitekehitykseni muodostuu tuhoisan johtamisen määritelmien kautta. Johtamisanalyysien yleinen haaste on mielestäni uuden, yleishyödyllisen informaation tuottaminen. Tunnettuja tuhoisia johtajia analysoimalla voimme toki osoittaa relevanttimmat tuhoiset tekijät ja pyrkiä estämään niiden toistamista, mutta yleispäteviä ratkaisuja yksittäisten johtajien analyysit voivat harvemmin tarjota. Toivon oman tutkimuskohteeni tarjoavan fiktiivisen luonteensa vuoksi todellisiin johtajiin verrattuna vielä enemmän tarttumapintaa.

Nostan toiseksi tavoitteekseni tuhoisan johtajuuden piirteiden ja syiden tunnistamisen olennaisten periaatteiden osoittamisen tutkimuskohteeseeni verrattavissa tapauksissa ja organisaatioissa. Jos tuhoisan johtajuuden korjaaminen onkin mahdollista, on se opittava tunnistamaan ajoissa ja luotettavasti. Tämän tunnistuskyvyn oppiminen ja levittäminen on relevanttia tutkimukseni toivotun yleishyödyllisyyden kannalta. Koska suomenkielistä tutkimusta tuhoisasta johtajuudesta ei vielä paljoakaan ole, tavoitteideni ohella haluan koota yleispätevää tietoa tuhoisasta johtajuudesta ja sen korjaamisesta suomen kielellä. Tutkielmani etenee sisällysluetteloni esittämällä tavalla käyden ensin läpi tutkimuksessa oleellisen tuhoisan johtamisen teoreettisen viitekehityksen ja esimerkkejä tuhoisan johtamisen tutkimustavoista sekä tapaustutkimuksista. Metodi- ja analyysivaihe käsittävät käytetyt tutkimusmenetelmät, niiden perustelut ja kuvauksen tutkimuksessa käytetyistä analyysiprosesseista. Tutkimustulokset esittelevät analyysivaiheessa kerätyn tiedon ja tutkimukseni osoittamat kolme konkreettista lähestymistapaa tuhoisan johtamisen ennaltaehkäisyyn. Tulosteni pohjalta korostan lopuksi organisaatiokulttuurin suurta merkitystä tuhoisan johtamisen ennaltaehkäisijänä ja esitän jatkotutkimusehdotukset aihealueen tarkempaa tutkimista varten.

2. TUTKIMUKSEN TIETEENFILOSOFISET SITOUMUKSET

Tuhoisa johtaminen pohjautuu tutkittavana ilmiönä oman käsitykseni mukaan useimmiten psykologiassa käytettyyn sosiaalisen konstruktionismin maailmankuvaan. Sosiaalinen konstruktionismi on tutkimuksellinen viitekehys, joka kuvaa sosiaalisen todellisuutemme rakentuvan sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Kieli on ollut luontaisesti tärkeä tutkimuskohde tässä viitekehyksessä. Sosiaalisessa konstruktionismissa todellisuudesta voidaan konstruoida erilaisia versioita. Absoluuttisten totuuksien sijaan on erilaisia selitystapoja ja kertomuksia.

Sosiaalinen konstruktionismi voidaan myös jakaa väljään ja tiukkaan alakategoriaan, mutta niille yhteiseksi voidaan katsoa neljä seuraavaa kohtaa: kriittisyys itsestänselvyyksiä kohtaan, käsitystemme historiallis-kulttuurisuus eli relatiivisuus, tiedon syntyminen sosiaalisessa prosesseissa sekä tiedon ja sosiaalisen toiminnan yhteenkuuluminen. Sosiaalinen konstruktionismi kehottaa kyseenalaistamaan totuttuja normeja ja lähestymään tarkasteltavia kohteita epätavallisinkin keinoin. Tieto rakentuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja siksi etenkin kieli on tärkeä tutkimuskohde uuden tiedon tuottamiseksi. (Burr, 2003). Kieli on käyttäjästä riippuvainen, suhteellinen ja kontekstisidonnainen tekijä, joka luo merkityksiä sosiaaliseen elämään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Organisaatioiden sisäistä vuorovaikutusta tutkittaessa kieli ja muu sosiaalinen kanssakäyminen ilmentää tilanteita sekä vuorovaikuttajien suhteita tilanteessa. Kun puramme esimerkiksi juuri tuhoisan johtamisen ilmenemismuotoa, vaikkapa yksittäistä tilannetta, voimme sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksessä rakentaa konstruktion työntekijöiden asemasta ja suhtautumisesta tapahtuneeseen. Teen tutkijana omat havaintoni seuratuista tilanteista diskurssianalyysin muodossa, ja Burrin (2003) listauksen mukaan kiinnitän erityisesti huomioita tiedon syntymisen lähtökohtiin näissä prosesseissa. Myös tämä tutkimus itsessään on kielellinen konstruktio, pyrkimys löytämään uutta tietoa sosiaalista vuorovaikutusta tulkitsemalla.

Tutkimukseni rakentuu laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofisiin lähtökohtiin perustuen. Tutkimuksen arviointikriteerit ovat olleet läsnä jo tutkimuksen suunnitteluvaiheesta alkaen. Käytetyt kriteerit ovat tutkimuksen riippuvuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vahvistettavuus. Riippuvuudella tarkoitetaan tutkimuksen loogisuutta ja dokumentointia, siirrettävyydellä yhteyttä aikaisempiin tutkimuksiin, luotettavuudella perustelun laatua ja toistettavuutta ja vahvistettavuudella sitä, että tutkijan tulkinnat ovat yhdistettävissä aineistoon (Eriksson &

Kovalainen, 2008). Olen sitoutunut esittämään tutkimukseni syyt, prosessit ja tulokset näiden perusteiden mukaisesti. Pyrin myös selittämään käytäntöni riittävällä läpinäkyvyydellä tutkimuksen luotettavuuden ja siirrettävyyden takaamiseksi.

3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1. Tuhoisan johtamisen rakentuminen

3.1.1. Tuhoisan johtamisen periaatteet

Tuhoisaa johtamista on määritelty eri tavoin esimerkiksi fyysisen ja henkisen väkivallan sekä kontrollihakuisuuden kautta. Myös itsekkyyys, arvaamattomuus, pahansuopuus ja kostonhalu ovat toistuvia piirteitä tuhoisissa johtajissa. Lipman-Blumen (2005) määritteli toksiset johtajat epärehellisesti ja teeskennellen käyttäytyviksi johtajiksi, jotka ovat usein epärehellisillä toimillaan yhteydessä lahjuksiin, sabotointiin, manipulointiin ja tekopyhyyteen. Myös muuta epäeettistä ja jopa rikollista toimintaa ilmenee.

Tuhoisa johtaminen voidaan määritellä johtajan, esimiehen tai valvojan järjestelmälliseksi ja toistuvaksi käytökseksi, joka vahingoittaa tai sabotoi organisaation etua, tavoitteita ja resursseja. Se voi vahingoittaa myös alaisten tehokkuutta, motivaatiota, hyvinvointia tai työstä saatavaa tyydytystä. Tuhoisan johtamisen käytäntöihin kuuluvat esimerkiksi tyrannia, strateginen kiusaaminen, valvonnan väärinkäyttö, pakottaminen, sosiaalinen heikentäminen, sanallinen loukkaaminen sekä muutoin luotaantyöntävä johtajuus. Tuhoisa johtaminen on jaettu Einarsenin et al. mallissa kolmeen tunnistettavaan kategoriaan, jotka ovat tyrannimainen (tyrannical), harhaanjohtava (derailing) sekä kannustava-petollinen (supportive-disloyal) johtamiskäytös. (Einarsen et al., 2007:2).

Padilla, Hogan & Kaiser määrittelivät toksisen johtajan piirteitä edelleen ja osoittivat johtajan lisäksi kaksi muuta vaikuttavaa tekijää. Toksinen johtaja vaikuttaa heidän mukaansa muihin henkilökohtaisen vallan ja hyödyn saavuttamiseksi ja johtajan omien, itsekkäiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Pitkässä aikavälissä tällainen käyttäytyminen johtaa seuraajien ja edesauttajien osalta negatiivisiin seurauksiin. Tuhoisan johtamisen myrkyllisen kolmion malli osoittaa kolmen tekijän yhteisvaikutuksen, jotka mahdollistavat tuhoisan johtamisen. Nämä tekijät ovat tuhoiset johtajat, alttiit seuraajat sekä edistävät ympäristöt. Edistävät ympäristöt tapaavat olla epävakaita, uhattuja (tai uhatuiksi koettuja) tai tehottomia. Alttiit seuraajat voidaan jaotella joko myötäilijöiksi (conformers) tai liittolaisiksi (colluders). Myötäilijä voi olla epäkypsä tai kyvytön arvioimaan itseään, hänen tarpeisiinsa ei välttämättä vastata. Liittolaiset taas ovat kunnianhimoisia ja jakavat tuhoisan johtajan näkemykset ja huonot arvot. He voivat olla myös opportunisteja, jotka tottelevat huonoja määräyksiä omaa etuaan edistääkseen. (Padilla et al., 2007)

Thoroughgood et al. (2012) jakoivat alttiit seuraavat edelleen viiteen eri kategoriaan: eksyneet sielut, autoritääriset, sivussaseisijat, opportunistit sekä apulaiset. Erityisesti myötaiijät voidaan nähdä ”eksyneinä sieluina”. Karismaattinen johtaja houkuttelee heitä puoleensa ja luo uskoa selkeydestä, suunnasta ja itsetunnon paranemisesta. Autoritäärit tottelevat johtajaa tämän statuksen perusteella, kun taas sivussaseisijat ovat passiivisia ja pelon motivoimia.

Tuhoisan johtajuuden vaikutukset yksittäiseen työntekijään ovat hälyttävät, varsinkin tuhoisan johtajuuden ja stressin välisen suuren korrelaation vuoksi. Alaisten kokema kontrollin menetys on havaittu tärkeäksi syyksi stressille (Schyns & Schilling, 2013). Tuhoisan johtajuuden läsnäolo vaikuttaa negatiivisesti työntekijän hyvinvointiin, työsuoritukseen ja organisaatioon sitoutumiseen.

Seuraajat ja organisaatiokontekstit ruokkivat tuhoisaa johtamista. Organisaatioiden tulisi siis käyttää harkintaa sekä johtajien että alaisten rekrytointiprosesseissa, mutta myös tarjota koulutusta, joka painottaa eettisiä päätöksentekoprosesseja (Schaubroeck et al., 2012). Eettisen toimintaympäristön ja vastuullisten käytäntöjen kehittäminen ovat tärkeitä osia tuhoisan johtajuuden ehkäisemisessä. Itsekkäät taipumukset ilmenevät usein ylimielisyytenä, joka voidaan taas virheellisesti tulkita itsevarmuudeksi, tehokkuudeksi tai vakuuttavuudeksi. Nämä piirteet taas sattuvat olemaan arvostettavia piirteitä johtajissa ja siksi edesauttavat tuhoisan johtajuuden ilmenemistä. Haasteet kohdistuvat tuhoisan johtajuuden tunnistamiseen ja hävittämiseen. Organisaation sijoitukset johtamistapojen kehittämiseen ovat tässä relevantteja.

Tuhoisa johtajuus on suurempi kokonaisuus, joka koostuu useammista tuhoisista johtamiskäytännöistä ja niiden suhteesta johdettavaan organisaatioon. Tuhoisa johtaminen ei ole kiveen hakattu määritelmä juuri tietynlaisesta johtamistyylistä, eikä tuhoisa johtaminen automaattisesti sisällä jokaista myöhemmin esiteltyä toimintatapaa ja lähtökohtaa. Näissä tavoissa ja lähtökohdissa on kuitenkin organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksessa löydetty selkeitä kaavoja, joiden kautta voimme määritellä tuhoisan johtamisen olennaisimmat lähtökohdat ja rakennuspalat. Hyvässäkin johtamistyyliässä voi olla tuhoisan johtajuuden osia, mutta siksi onkin olennaista tunnistaa rakentavat ja tuhoavat käytännöt ja arvioida niiden suhdetta ja tuottamaa hyötyä tai haittaa. Yhden tuhoisan johtamisen piirteen havaitseminen omassa esimiehessään tai itsessään ei välttämättä ole kovin suuri huolen aihe tai muutoksen tarve, joskin kehitykseen pyrkivä esimies tai organisaatio joutuu toki punnitsemaan tällaiset puutteet ja haittatekijät tarkkaan.

Johtajat kykenevät toimimaan tuhoisasti yhdellä osa-alueella, vaikka toimivatkin rakentavasti toisella. Esimerkkinä organisaation suurempia taloudellisia tavoitteita tehokkaasti toteuttava johtaja, joka kuitenkin kiusaa tai ahdistelee alaisiaan, tai vaihtoehtoisesti alaisiaan tukeva ja kannustava esimies, jonka toiminta ei kuitenkaan muuten aja organisaation suurempaa etua. Tuhoisan johtamiskäytöksen takana ei kuitenkaan aina ole tavoite aiheuttaa vahinkoa, vaan myös huolimattomuus, tunteettomuus ja osaamisen puute johtavat usein alaisten tai organisaation vahingoittamiseen. Useimmat johtavat pyrkivätkin rakentamaan ja edistämään sekä alaisten että koko organisaation etua ja hyvinvointia. (Einarsen et al., 2007:2).

Erottaakseni hyvän johtajan huonon päivän ja tuhoisan johtajan arkipäivän määritän toistuvuuden keskeisimmäksi tuhoisan johtajuuden tunnukseksi. Yksittäiset virheet johtamisessa eivät vielä tee johtajasta tuhoisaa, mutta niiden toistuminen ja varsinkin systemaattinen toistuminen herättävät huomiota. Määritelmän täyttääkseen tuhoisan johtajan tulee loogisesti olla joko esimiesasemassa tai kyetä muuten vallankäyttöön muiden työntekijöiden tai organisaation kohdalla. Tuhoisa johtamiskäytös voi kohdentua joko alaisiin tai organisaatioon laajemmassa mittakaavassa. Suora tai epäsuora käytös vahingoittaa organisaation tavoitteita, tehtäviä tai resursseja, tai yksilöiden kohdalla tehokkuutta, motivaatiota, tyydytystä tai yleistä hyvinvointia (Neuman & Baron, 2005).

Einarsenin et al. malli kolmesta tunnistettavasta tuhoisan johtamisen pääkategoriasta kattaa tyrannimaisen, harhaanjohtavan ja kannustavan-petollisen johtamiskäytöksen. Tuhoisan johtajuuden voidaan siis tämän teorian valossa katsoa ilmenevän karkeasti kolmena pääasiallisena käyttäytymismallina. (Einarsen et al., 2007:2)

3.1.2. Tyrannia

Yksi selkeimmistä ja kuuluisimmista tuhoisan johtajuuden käyttäytymismalleista on tyrannia. Tyrannian käsite on lähtöisin antiikin Kreikasta, jossa se alkujaan tarkoitti henkilöä, joka anasti vallan kansan avulla. Aristoteles ja Platon kuvasivat sittemmin tyranniaa alamaisten kaltoinkohteluna laittomin, julmin ja äärimmäisin keinoin (Aristotle, 1905). Tyranninen käytös heikentää alaisten motivaatiota, hyvinvointia tai työstä saatavaa tyydytystä, muttei välttämättä ilmene muutoin suorana tuhoisuutena organisaation päätavoitteisiin nähden. Tyranninen johtaja voi toimia hyvinkin linjassa organisaation tavoitteiden ja strategioiden kanssa, mutta juuri alaistensa hyvinvoinnin hinnalla. Yleisiä esimerkkejä tyrannisesta johtamiskäytöksestä ovat

työntekijöiden nöyryyttäminen, vähättely ja manipulointi haluttujen tulosten saavuttamiseksi. (Ashforth, 1994)

Tyrannit tapaavat myös luoda organisaatioon alaryhmiä, ikään kuin puolii, ja luoda epäluottamusta puolten välille propagandan ja syntipukkien kautta (Einarsen et al., 2007:2). Syntipukeilla tarkoitetaan tässä varoittavia esimerkkejä, joita rankaisemalla tyranninen johtaja näyttää valtansa ja hallitsee samaa kohtaloa pelkääviä työntekijöitä. Tyranninen käytös ei myöskään välttämättä ilmene johtajan asiakassuhteissa tai ylemmän johdon kanssa toimiessa. Tyranninen johtajuus voi kuitenkin johtaa alaisten hyödyntämisen kautta erinomaisiin suoritustasoihin, ja osa tätä käyttäytymismallia onkin johtajan taito perustella metodinsa tulosten kautta. Organisaation suoriutuessa tuloksellisesti hyvin on korkeamman johtotason tai yksittäisten työntekijöiden vaikeaa ryhtyä muuttamaan asioita.

3.1.3. Harhaanjohtava johtajuus

Harhaanjohtava (derailing, suora suomennos suistava) johtajuus tai vapaasti suomennettuna harhaanjohtajuus, voi usein sisältää tyrannista johtamiskäyttäytymistä, kuten kiusaamista, manipulointia, nöyryytystä ja ahdistelua (Einarsen et al., 2007). Käytös on alaisten etujen vastaista, mutta harhaanjohtava johtamiskäytös sisältää myös organisaation vastaisia toimia. Tyrannisissa johtajissa käytin esimerkkinä johtajaa, joka suoriutuu tuloksellisesti erinomaisesti alaistensa kustannuksella. Harhaanjohtajalla sen sijaan ei pelastavia tekijöitä useinkaan juuri ole. Organisaation vastaisiksi käytösmalleiksi voidaan lukea esimerkiksi varastelu, petokset, pinnaus ja muut turhat poissaolot. Nämäkin piirteet johtuvat usein johtajan itsekkyydestä. Harhaanjohtajat eivät välttämättä osaa sopeutua organisaation muutoksiin tai uusiin tilanteisiin. He eivät ehkä osaa kehittää omaa johtamistyyliään vaan luottavat karkeaan, pelkoon ja kiusaamiseen turvaavaan johtamistyyliin. Harhaanjohtajan kyvyttömyys ja vahingoittavat toimenpiteet ilmenevät negatiivisena käytöksenä, kuten ylimielisyytenä ja tönkeytenä. Tehtävien delegointi, luottamuksen rakentaminen ja tiimien sekä tiimihengen luominen tuottavat johtajalle vaikeuksia. Jotkut harhaanjohtajat ovat liiankin kunnianhimoisia tai innokkaita, ja keskittyvät oleellisimman tehtävän sijasta tuleviin tehtäviin tai ylemmän johdon aikaa hukkaavaan miellyttämiseen.

Yleisesti ammattiosaamisen tai johtamistaidon puutteeksi luokiteltavat piirteet voidaan siis nähdä harhaanjohtajuuden ominaisuuksina. Kyvyttömyys strategiseen suunnitteluun tai oikeanlaisen henkilöstön palkkaamiseen ovat näkyviä ilmentymiä tällaisesta johtamiskäytöksestä.

Harhaanjohtaja saattaa olla epätavallisen riippuvainen omasta neuvonantajastaan tai mentoristaan oman osaamisensa riittämättömyyden vuoksi. Edellä mainittu kyvyttömyys sopeutua muutokseen voi johtaa konflikteihin myös johtajien välillä, kun ylempi taho määrittää muutoksia, joihin harhaanjohtaja ei kykene mukautumaan. (Einarsen et al., 2007:2)

Muita mainittavia harhaanjohtajuuden taipumuksia ovat johtajan kielteiset vaikutukset tiedonkulkuun. Johtaja voi yrittää luoda itsestään todellista taidokkaampaa kuvaa ja vahvistaa liioitellusti omia vahvuuksiaan. Kielteisen informaation jakamista rajoitetaan ja positiivisen informaation jakaminen maksimoidaan. (Conger, 1990) Tällainen rajoittava ja valheellinen käytös vaikuttaa suoraan johtajan alaissuhteisiin etäännyttämällä heitä johtajasta tai luomalla hajottavia pienryhmiä, esimerkiksi toisen ryhmän ollessa johtajan puolella ja toisen ollessa vastaan.

Kuten todettua, harhaanjohtava johtaja ei yllä taidoissaan tai osaamisessaan johtajan roolin edellyttämälle tasolle. Johtajan asema määräytyy siis tämän todellisen kyvykkyyden sijaan organisaation uskomusten perusteella. Organisaatio uskoo johtajan olevan pätevä ja kyvykäs rooliinsa ja vaikkapa vaativimpiinkin rooleihin, täten johtaja saa jatkaa tehtävässään. Kun harhaanjohtajan työtulos ilmenee viimein odotusten alittamisena, seuraa toivottavasti johtajan ansaittu alentaminen tai jopa työsuhteen päättäminen. Aiemman tutkimuksen mukaan harhaanjohtavilta johtajilta puuttuu tiettyjä positiivisia piirteitä, jotka voidaan jakaa viiteen alakategoriaan. Ongelmia ilmenee ihmissuhteiden parissa, tiiminrakennuksessa ja johtamisessa, toimintatavoitteiden saavuttamisessa, muutostilanteissa ja ylipäätään toiminnallisissa suuntauksissa. (Sejeli & Mansor, 2015).

Harhaanjohtaja johtajuus on siis hyvin laaja-alainen tuhoisan johtajuuden määritelmä, joka kattaa runsaasti erilaisia toimintatapoja. Edellä mainitut viisi alakategoriaa pitävät kukin sisällään suuret määrät vahingollisia ja ongelmallisia käytösmalleja. Keskeiset erot tyrannisen johtajuuden ja harhaanjohtajuuden välillä ovat kuitenkin nähdäkseni tekojen ja käyttäytymisen motiivi sekä pääasiallinen ilmenemismuoto. Tyrannisen johtajan itsekkäät motiivit voivat erota paljonkin vaikkapa yhteiseen hyvään pyrkivän harhaanjohtajan motiiveista. Kun tuhoisaa johtajuutta ajatellaan systemaattisena, toistuvana käytöksenä, voidaan harhaanjohtavan johtajuuden katsoa kallistuvan enemmän juuri toistuvuuden kuin systemaattisuuden puolelle. Teot ovat kyllä järjestelmällisiä, mutta joskus eri syistä kuin tyrannisen johtajuuden kohdalla. Harhaanjohtava johtaja voi toki toimiessaan yrittää parhaansa, mutta tämän heikkoudet ja puuttuvat, kriittiset taidot saavat pitkässä kaavassa aikaan enemmän tuhoa kuin hyötyä. Harhaanjohtaja voi toki pyrkiä toimillaan systemaattisesti organisaation ja alaistensa hyvinvointiin, mutta oikeanlaisen osaamisen

puute ilmenee negatiivisina tuloksina. Johtajan ihmissuhdeongelmat vaikuttavat suoraan tiimin rakentamiseen ja sen johtamiseen. Ongelmat ilmenevät esimerkiksi päivittäisessä ja laajemman mittakaavan viestinnässä ja kommunikoinnissa, tehtävienjaossa ja delegoinnissa, luottamussuhteissa ja yleisessä viihtyvyydessä. Johtajan kyvyttömyys sopeutua muutokseen tai saavuttaa asetetut tavoitteet voi juontaa juurensa lukuisiin eri tekijöihin, jotka ovat muovanneet johtajan ajatusmallia ja toimintatapoja sekä töissä että töiden ulkopuolella. Tällaisia pitkäikäisiä toimintatapoja on usein hyvin vaikeaa ja hidasta lähteä oikomaan. Ihmiselle on toki jokseenkin luontaista tottua tiettyihin toimintatapoihin ja puolustaa niitä, mutta johtajan on sopeuduttava ja kehityttävä pitääkseen oman ja alaistensa toiminnan kannattavana.

Oman määritelmäni mukaan harhaanjohtaja johtaa toimintatavoillaan käyttöönsä annettuja resursseja harhaan ja pitää yllä kulissia oman toimintansa kannattavuudesta. Syitä toimintatavoille voivat olla esimerkiksi johtajan itsekkyyys tai laiskuus, mutta joskus hyvään pyrkiväkin johtaja aiheuttaa tuhoa kyvyttömyydellään. Tästä lisää myöhemmin Michael Scottin johtamisanalyysissa.

3.1.4. Kannustava-petollinen johtajuus

Kannustava-petollinen (supportive-disloyal) johtamistapa on kiintoisan kaksijakoinen aiempiin käyttäytymismalleihin verrattuna. Tällainen johtaja osoittaa harkintaa ja halukkuutta edistää alaistensa etua, mutta tekee tämän organisaation tosiasiallisten tavoitteiden kustannuksella. Johtaja voi vahingoittaa organisaatiota suorana sabotaasina tai sitten välillisesti tavoitteiden saavuttamista estämällä. Johtajan omat tavoitteet voivat olla joko organisaatiota vastaan tai sen puolella. Jälkimmäisestä esimerkkinä omaa strategiaansa tai visiotaan toteuttava johtaja, joka uskoo toimivansa organisaation eduksi tuhosin seurauksin. Johtajalta voi puuttua strategista osaamista, mutta hän onnistuu alaissuhteissaan ja rakentaa ystävällisiä ihmissuhteita. Johtaja voi olla suosittu joidenkin tai jopa kaikkien alaistensa keskuudessa, mutta organisaation tavoitteissa tämä positiivisuus ei enää näy. (Einarsen et al., 2007:2)

Kannustava-petollinen johtaja on siis jollain tapaa tyrannisen johtajan vastakohta. Tällaiset johtajat saattavat myös varastaa organisaation resursseja materiaalien, ajan tai rahan muodossa. He voivat syyllistyä kavallukseen tai petokseen, tai jopa rohkaista alaisia toimimaan samoin. Nämä johtajat voivat antaa alaisilleen ylimääräisiä, organisaatiota vahingoittavia etuja, tai rohkaista työntekijöitä laiskotteluun ja rikkomuksiin. Kaikki tämä tapahtuu kannustavan ja positiivisen vuorovaikuttamisen kautta. Alhaiseen työetiikkaan kannustaminen ajaa työntekijöitä tehottomiksi

tai suoraan vahingollisiksi. Motiivina kannustaville-petollisille johtajille voi toimia oman, eriävän vision lisäksi suuri halukkuus edistää alaisten hyvinvointia ja johtajan omaa suhdetta alaisiin. (Aasland et al., 2010)

3.1.5. Laissez-Faire-johtajuus

Edelliset tuhoisan johtamisen käyttäytymismallit on määritelty paljolti aktiivisten tekojen kautta. Laissez-Faire-johtajuus sen sijaan on tekojen puutetta, välttelevää johtajuutta. Se muodostuu passiivisen käytöksen, kuten johtajuuden ja johtajan väliintulojen puuttumisen, kautta. Johtaja välttelee tai on luopunut kokonaan tiettyjen johtamisen ja päätöksenteon alueista. Hän ei osallistu yksilöiden tai näiden muodostamien tiimien työntekoon ja antaa heidän tehdä kaikki päätökset itse, tarjoten osaltaan vain työn vaatimat vähimmäismateriaalit ja vastauksia kysymyksiin, jotka työntekijät keksivät esittää. Palautteen antamista ei juurikaan tapahdu. (Chaudhry & Javed, 2012).

Johtajan ja tämän alaisten välillä ei tapahdu juuri lainkaan vuorovaikutusta tai sopimuksia toimintatavoista. Tämä johtaa päätöksenteon viivästymiseen ja palautteen sekä palkitsemisen puutteeseen. Johtaja ei motivoi alaisiaan eikä tyydytä heidän tarvettaan tulla johdetuksi. Välttelevä johtaja on silti nimellisesti ja asemallisesti alaistensa johtaja, mutta hän on hylännyt osan johtajalta oletetuista toimenkuvista. Välttelevä johtajuus aiheuttaa alaisten keskuudessa stressiä, roolien konflikteja ja epäselvyyttä. Tiimien sisäiset konfliktit lisääntyvät ja voivat johtaa kiusaamiseen tai henkiseen pahoinvointiin. Skogstadin et al. tutkimuksen mukaan välttelevä johtajuus on jopa haitallisempaa kuin johtamisen täysi puute. (Skogstad et al., 2007)

Välttelevä johtajuus voi joissain tapauksissa kuitenkin johtaa myös tiimien onnistumisiin. Tällainen toimintamalli voi olla omiaan taidokkaalle, itseohjautuvalle ja dynaamiselle tiimille, joka organisoii omaa toimintaansa menestyksekkäästi toimivan kommunikoinnin ja jaetun, korkeatasoisen avulla. Kriteerit tällaiselle huipputasoiselle ja motivoituneelle tiimille ovat luonnollisesti hyvin korkeat. Välttelevä johtajuus ei yleensä ole tahallista tai tarkempien motiivien aiheuttamaa, vaan johtuu vain johtajan toiminnan ja reaktioiden puutteista tai täydestä poissaolosta. Johtajan reaktioiden puute aiheuttaa enemmän negatiivisia seurauksia työntekijän suoriutuessa hyvin kuin huonosti. Itsenäisesti toiminut työntekijä määrittää luonnollisesti onnistumisensa omiksi ansioikseen, jolloin reaktioiden, palautteen ja palkitsemisen puute tuntuu riittämättömältä ja jopa epäreilulta. Ajan myötä tämä kierre johtaa työntekijän motivaation laskemiseen. (Hinkin & Schriesheim, 2008)

3.1.6. Johtajuus toksisessa kolmiossa

Padilla et al. (2007) määrittelevät tuhoisan johtajan tunnetuimpien ja selkeimpien piirteiden kautta. He luonnehtivat tuhoisaa johtajaa karismaattiseksi, narsistiseksi ja vallanhaluiseksi. Tuhoisia johtavia ajaa vihan ideologia ja negatiivinen menneisyys. Vain yksi piirre ei riitä tuhoisan johtajan syntyyn, sillä osa piirteistä kuvaa hyviäkin johtajia. Karismaton, valtaa välttelevä henkilö taas ei yleensä edes hakeudu johtotehtäviin. Monessa kontekstissa johtajan negatiiviset piirteet muuttuvat tuhoisiksi vasta niin kutsutun toksisen kolmion muiden osien vuoksi.

Useat tutkijat ja aiheeseen perehtymättömätkin tarkkailijat romantisoivat helposti karismaa ja karismaattista henkilöä. Kaikki karismaattiset johtajat eivät tietystikään ole tuhoisia, mutta he voivat silti aiheuttaa vaaroja. Useimmat tuhoiset johtajat ovatkin hyvin karismaattisia. Karismaattisuus ja itsekkyyys yhdistettynä johtavat esimerkiksi epäonnistumisten peittelyyn, muiden syyttämiseen, onnistumisten liioitteluun ja kriittisen kommunikaation rajoittamiseen. Johtajan karisman voidaan katsoa koostuvan kolmesta pääpiirteestä, jotka ovat näkemys, esiintymistaidot sekä oma energia. Karismaattiset johtajat työskentelevät usein pitkiä päiviä ja hankkivat seuraajia sinnikkyuden ja toimeliaisuuden ansiosta. Oikeanlaisen vision esittäminen on tärkeä taito seuraajien hyväksynnän saavuttamisessa. (Padilla et al., 2007) Historia on tarjonnut meille useita esimerkkejä karismaattisista tuhoisista johtajista. Useimmiten käytetty esimerkki lienee Natsi-Saksan karismaattinen diktaattori Adolf Hitler, joka johdatti kansansa karismallaan mitä hirveimpiin tekoihin, kohti omaa visiotaan.

Toinen avaintekijä on valta. Ilman valtaa tuhoisa henkilö ei pääsisi toteuttamaan vahingollisia toimiaan. Eettiset ja hyvät johtajat käyttävät valta-asemaansa palvelukseksi muita, kun taas epäeettiset johtajat ajautuvat itsekkäisiin, omaa etua edistäviin vallankäyttötapoihin. Tuhoisa vallankäyttäjät käyttävät kontrollointia ja pakkokeinoja omien tavoitteidensa edistämiseksi ja estää vastakkaisten näkemysten syntyä ja leviämistä. Tuhoiset vallankäyttäjät ovat todistetusti impulsiivisia, vastuuttomia ja rankaisevia. (Padilla et al., 2007) Tämän yhtälön osoittaminen vahingolliseksi ei varmastikaan tuota kenellekään vaikeuksia. Vallanhimoiset johtajat voivat käyttäytyä harkitsemattomasti ja aiheuttaa toimillaan suurta vahinkoa organisaatiolle tai alaisilleen. Esimerkiksi kohtuuttomat, huonosti perustellut rangaistukset aiheuttavat yksittäisille työntekijöille valtavaa henkistä pahoinvointia ja painetta, joka heijastuu suoraan työsuoritukseen ja työtulokseen.

Narsismi liitetään usein ja syystäkin vahvasti kahteen edelliseen tekijään, karismaan ja itsekkäiseen valtaan. Narsistit ovat mahtipontisia, dominoivia ja ylimielisiä, ja heidän motiivinsa

kumpuavat usein oman nautinnon tavoittelusta. Johtajina narsistit ovat itsekeskeisiä ja huomionhakuksia. He eivät piittaa juurikaan muiden näkökulmista tai hyvinvoinnista, vaan vaativat ehdotonta tottelevaisuutta. (Padilla et al., 2007) Narsistin itsekäsitys on vääristynyt, ja kuva omista etuoikeuksista ja erikoispiirteistä nostaa hänet mielessään kaikkien muiden yläpuolelle. Tällaiset johtajat käyttävät usein autoritäärisiä otteita ja käyttävät sekä alaisia että organisaatiota hyväkseen oman edun edistämiseksi.

Tuhoisan johtamisen motiiveja on hyödyllistä tarkastella negatiivisia piirteitä aiheuttavien tekijöiden kautta. Organisaatiota ja työntekijöitä vahingoittavat teot viestivät tekijän omista negatiivisista kokemuksista ja historiasta. Tuhoisalla johtajalla voi olla vääristynyt kuva itsestään ja omasta asemastaan maailmassa omien negatiivisten kokemustensa vuoksi. Etenkin lapsena koetut negatiiviset tapahtumat vaikuttavat merkittävästi ihmisen kehitykseen. Vanhempien riidat, epävakaat sosioekonomiset asemat, vanhempien kriminaalisuus, psykiatriset sairaudet ja hyväksikäyttö ovat yleisiä lähtökohdita aikuisille hyväksikäyttäjille (Padilla et al., 2007). Tällaisista traumaattisista lähtökohdista nousseet henkilöt voivat ajautua tuhoisan johtamisen tielle. Koetuista haasteista riippuen tuhoisan johtajan päämotiivina voi olla esimerkiksi selviytyminen. Esimerkiksi köyhissä oloissa voidaan turvautua lainvastaisiin keinoihin oman hyvinvoinnin takaamiseksi. Myöhemmässä elämänvaiheessa lain rikkomisen tai muiden edun epäämisen ei pitäisi enää edistää yksilön omaa hyvinvointia äskeisen ääriesimerkin lailla. Opetut käyttäytymismallit, toimintatavat ja suhtautuminen elämän eri tilanteisiin pysyy kuitenkin elämässä läsnä pitkään. Taipumus jättää muiden tunteet huomioimatta ja käyttää heitä hyväkseen oman edun vuoksi on yksi psykopaatian tunnetuimmista piirteistä, ja se yhdistetään usein myös narsismiin ja epäasialliseen vallankäyttöön (Padilla et al., 2007). Tuhoisien ja rakentavien johtajien vertailu on paljastanut tuhoisien johtajien retoriikan, näkemysten ja maailmankuvan sisältävän vihaan verrattavia kielikuvia, ilmauksia ja symboliikkaa (Padilla et al., 2007). Tuhoiset johtajat puhuvat vertauskuvina taisteluista ja niiden voittamisesta, kilpailijoita voidaan verrata tuhoamista vaativiksi vihollisiksi ja omia joukkoja motivoidaan pelkoa ja vihaa lietsomalla. Oma negatiivista katsomusta ja negatiivisia arvoja yritetään näin iskostaa myös alaisiin ja muihin seuraajiin, ja pahimmassa tapauksessa prosessi muuttuu negatiiviseksi jatkumoksi useampien välikappaleiden kautta.

3.2. Alttiit seuraajat

3.2.1. Toksisen kolmion malli

Tuhoisan johtamisen toksisen kolmion malli (Padilla et al., 2007) osoittaa näkemyksen tuhoisan johtamisen rakentumisen mahdollistavista kolmesta päätekijästä. Nämä tekijät ovat itse tuhoiset johtajat, alttiit seuraajat sekä edistävät ympäristöt. Olen tähän asti käsitellyt teoreettisessa viitekehyksessäni enimmäkseen erilaisia tuhoisia johtajia, mutta nyt nostan esille myös muut relevantit osalliset. Tuhoisa johtaja ei yksinään kykene aiheuttamaan läheskään yhtä paljon vahinkoa kuin tuhoisa johtaja, jolla on alttiit seuraajat ja näiden ongelmia edistävä ympäristö. Huonoa ja tuhoisaa johtajuutta on nähdäkseni tutkittu huomattavasti enemmän kuin näitä muita tekijöitä, joiden kriittistä roolia ei sovi vähätellä. Yhdenkin toksisen kolmion osan korjaaminen edesauttaa tuhoisan johtamisen estämistä, ja ihanteellisesti kaikkiin osa-alueisiin voidaan vaikuttaa ongelmien korjaamiseksi tai ennaltaehkäisemiseksi. Korjaaminen vaatii kuitenkin aina korjattavan osan, toimintojen ja vian ymmärtämistä. Tuhoisan johtajuuden on vaikeaa menestyä vakaassa, tasapainoisessa ympäristössä ja vahvatahtoisten alaisten parissa. Tuhoisan johtamisen tutkimus on keskittynyt pitkälti juuri johtajiin, mutta on oleellista tarkastella myös muita tekijöitä, jotka tukevat tuhoisaa johtajaa tai tekijöitä, jotka toimeentomudellaan antavat ongelmien juurtua.

3.2.2. Myötäilijät ja liittolaiset

Alttiit seuraajat voidaan jaotella joko myötäilijöiksi (conformers) tai liittolaisiksi (colluders). Myötäilijä voi olla epäkypsä tai kyvytön arvioimaan itseään, hänen tarpeisiinsa ei välttämättä vastata. Liittolaiset taas ovat kunnianhimoisia ja jakavat tuhoisan johtajan näkemykset ja huonot arvot. He voivat olla myös opportunisteja, jotka tottelevat huonoja määräyksiä omaa etuaan edistääkseen. (Padilla et al., 2007) Thoroughgood et al. (2012) jakoivat alttiit seuraajat edelleen viiteen eri kategoriaan: eksyneet sielut, autoritääriset, sivustakatsojat, opportunistit sekä apulaiset. Erityisesti myötäilijät voidaan nähdä ”eksyneinä sieluina”, joita karismaattinen johtaja houkuttelee puoleensa ja luo uskoa selkeydestä, suunnasta ja itsetunnon paranemisesta. Autoritäärit tottelevat johtajaa tämän statuksen perusteella, kun taas sivussaseisojat ovat passiivisia ja pelon motivoimia. Myötäilijäksi katsotaan sellaiset alttiit seuraajat, jotka mahdollistavat tuhoisan johtajan käyttäytymistä passiivisesti. He pelkäävät johtajaa joissain määrin, ja yrittävät minimoida itseensä kohdistuvat negatiiviset seuraukset. Myötäilijät yrittävät olla asettumatta johtajan tielle, ja

passiivisuudellaan antavat johtajalle vapautta toimia omien halujensa mukaisesti. (Padilla et al., 2007) Heitäkin motivoivat sinällään itsekkäät syyt, mutta ennemminkin itsesuojeluun verrattavissa olevat tekijät kuin puhtaaseen hyötykeskeiseen itsekkyyteen. Tuhoisat johtavat vetävät usein tällaisia epävarmoja seuraajia puoleensa ja tarjoavat heille yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta, jossa epävarmuus tuntuu katoavan. Työntekijän omanarvontunne, koettu kontrolli omasta urasta ja tilanteista sekä usko omaan kykenemiseen muodostavat itsearviointin ytimen, ja juuri näihin heikkouksiin tuhoisa johtaminen linkittyy (Padilla et al., 2007, (Thoroughgood et al., 2012). Alhainen itsetunto ohjaa henkilöä etsimään karismaattista johtajaa, joka näyttäisi suunnan ja auttaisi kehittymään. Tuhoisa johtaja huomaa sopivan seuraajan ja osaa manipuloida tätä karismallaan, kun taas itsetunto-ongelmista kärsivä alainen tarttuu tilaisuuteen tulla johdetuksi, jättäen huomiotta ongelmat ja heikkoudet johtajan valitsemassa suunnassa. Omaan tehokkuuteensa ja kykyihinsä uskova alainen osaa johtaa itseään omissa toimissaan, kun taas mainituissa piirteissä skeptinen henkilö luottaa mieluummin johtajansa antamaan ohjeistukseen. Historian saatossa lukuisat tuhoisat johtajat ovat hyödyntäneet kokonaisten kansojen passiivisuutta tai heikkoutta toimia ajoissa. Myötäilijät voivat olla myös psykologisesti katsoen epäkypsiä ja siksi taipuvaisia myötäilemään auktoriteettihahmoa. Myös taipuvuus tuhoisiin toimiin voi olla merkki epäkypsyydestä. Tällaisilla myötäilijöillä on lisäksi potentiaalia muuttua ajan saatossa johtajan liittolaisiksi. (Padilla et al., 2007)

Liittolaisiksi määriteltävät alttiit seuraajat toimivat niin ikään itsekkäistä syistä. Heidän maailmankatsomuksensa yhtenee tuhoisan johtajan näkemysten kanssa, ja liittolaiset toimivat edistääkseen näitä näkemyksiä ja omia etujaan. Aikaisemman tuhoisan johtajuuden motiivien tarkastelun valossa liittolaisten tavoitteet ovat siis tuhoisan johtajan tavoin itsekkäät ja vahingolliset organisaatiolle tai sen osallisille. Liittolainen voi toimia johtajaansa miellyttävien keinoin oman kunnianhimonsa ajamana. (Padilla et al., 2007) Kunnianhimo ajaa työntekijää tavoittelemaan statusta ja menestystä, joskus muita vahingoittavien keinoin. Yksi kuuluisimmista esimerkeistä löytyy jälleen kerran Natsi-Saksasta, jossa viranomaiset ja upseerit pyrkivät diktaattorinsa suosioon mitä kauheimmilla keinoilla omaa uraansa tai asemaansa edistääkseen. Lisäksi alaisen ja johtajan tavoitteiden yhteneväisyys lisää työtyytytystä, motivaatiota ja sitoutumista. Motivoitunut, tavoitteeseen pyrkivä työntekijä toimii aktiivisesti tavoitteita edistääkseen (Padilla et al., 2007). Liittolainen toimii johtajan suosimin tavoin ja johtajan suosimaa tavoitetta kohti ja pääsee näin saamansa arvostuksen avulla lähemmäs omia tavoitteitaan. Myös johtaja saa tästä noidankehästä arvostusta ja edellytykset jatkaa valitsemallaan tavalla, pahimmassa tapauksessa moninkertaistaen vahingon, jonka hän olisi saanut aikaan vain yksin

toimimalla. Rohkaisemalla liittolaisiaan vahingollisiin tai suorastaan tuhoisiin tekoihin johtajan ja liittolaisten suhde tiivistyy muiden alaisten tai organisaation kustannuksella.

3.2.3. Eksyneet sielut

Tuhoisaa johtajaa myötäilevän alaisen nimittäminen eksyneeksi sieluksi on osuva ja paljastava nimitys. Se kertoo alaisen piirteistä, asemasta ja joissain tapauksissa myös elämäntilanteesta tai menneisyydestä. Eksyneen sielun keskeisimmiksi tunnuspiirteiksi voidaan katsoa täyttämättömät tarpeet, ongelmat omassa elämässä, epäselvä minäkuva sekä alhainen itsearvostus. Eksynyt sielu voi olla epävarma itsestään tai roolistaan, työtehtäviin liittyvistä kyvyistään, arvoistaan ja työntekonsa tai jopa koko elämänsä suunnasta. Epävarmuus oman työn tai uran suunnasta on keskeinen heikkous, johon suuntaa näyttävän karismaattisen johtajan on helppo iskeä. Karismaattinen johtohahmo tarjoaa epävarmalle alaiselle ohjausta ja luottamusta, näyttäen toimintatapoja ja suuntaviivoja. (Thoroughgood et al., 2012) Vaikka tarjotut mallit saattavatkin olla tuhoisan johtajan tapauksessa haitallisia ja negatiivisia, on alaisen vaikea huomata näitä negatiivisia seikkoja positiivisten rinnalla. Kohonnut itsetunto, oman työn arvostus ja selkeät tehtävät ovat työntekijän tarkastelemana paljon lähempiä, henkilökohtaisempia tai arvokkaampia vaikuttajia kuin suuremman skaalan ongelmat, joita tuhoisa johtaja saa pitemmällä aikavälillä aikaan.

Karismaattinen johtaja osoittaa luottamusta alaisiinsa ja saa heidät uskomaan kykyihinsä. Eksynyt sielu saa näin johdatusta ja itsevarmuutta, ja samalla johtajan ja alaisen välille muodostuu vahva yksi- tai kaksisuuntainen kytkös. Ihannetapauksessa tämä kytkös olisi kaksisuuntainen, jolloin johtajan osoittama arvostus ja luottamus olisi todellista eikä sitä väärinkäytettäisi alaisen tai organisaation haitaksi. Tuhoisan johtajuuden kohdalla alaisen luottamusta johtajaan voidaan kuitenkin hyväksikäyttää manipuloinnin kautta. Alaistensa luottamusta ja heikkouksia manipuloiva tuhoisa johtaja voi ohjata alaisiaan ottamaan henkilökohtaisia riskejä (Thoroughgood et al., 2012), esimerkiksi moraalittomien työtapojen tai kohtuuttoman vaativien tai suurien työtehtävien kautta.

Toinen eksyneen sielun keskeinen heikkous on yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden kaipuu. Tämä piirre on ihmiselle luontainen, mutta tuhoisa johtaja voi hyödyntää tätä piirrettä luodakseen tuhoisaa johtamista edesauttavan, toimintaansa myötäilevän työyhteisön. Kun työyhteisö on pääasiallisesti johtajan puolella, on yksittäisen alaisen vaikea panna vastaan koko yhteisön arvoille

tai toimintatavoille. Tuhoisa johtaja hyöttyy myötäilijöistä juuri tällaisilla keinoilla. Myötäilevät alaiset eivät haasta tai estä johtajan visiota tai toimintamalleja, vaan antavat tälle vapaat kädet johtaa haluamallaan tavalla.

3.2.4. Autoritääriset seuraajat

Autoritääriset seuraajat toimivat yhtä lailla johtajaansa myötäillen ja seuraten, mutta täysin eri syistä kuin itsestään epävarmat alaiset. Kuten nimityksestä voi päätellä, tällaiset seuraajat uskovat auktoriteetin merkitykseen ja toimivat tämän arvon mukaisesti. Autoritarismi kuvaa vahvaa ja keskitettyä hallintotapaa, jossa valta keskittyy vahvasti yhdelle johtotasolle. Autoritäärisiin arvoihin uskova alainen seuraa tuhoisaakin johtajaa tämän statuksen ja aseman vuoksi. Esimerkiksi kuuliaisuus ja tottelevaisuus ovat tällaiselle ihmiselle tärkeitä arvoja. Rooliodotukset ja käsitykset sosiaalisista rakenteista muokkaavat alaisen näkemystä omista tehtävistä ja odotetuista toimintatavoista. Autoritäärisen seuraajan myötäileväisyys perustuu siis yksinkertaisesti johtajan valta-asemaan ja tämän statuksen arvostamiseen. (Thoroughgood et al., 2012)

1960-luvulla toteutetussa Milgramin tottelevaisuuskokeessa koehenkilöt antoivat auktoriteetin ohjauksesta sähköiskuja kysymyksiin vastaavalle tutkimushenkilölle, joka sai toinen toistaan kovempia sähköshokkeja toistuvien väriin vastausten myötä. Tutkimushenkilö oli todellisuudessa näyttelijä, eivätkä sähköshokit olleen aitoja. Tätä todelliset koehenkilöt eivät kuitenkaan tieneet. Noin kaksi kolmasosaa koehenkilöistä jatkoi vahvojen sähköshokkien antamista näyttelijän huudoista ja kivusta huolimatta, kun laboratoriotakkiin sonnustautunut kokeenohjaaja kehotti koehenkilöä jatkamaan. Tutkimuksen mukaan koehenkilöt eivät kokeneet olleensa itse vastuussa toimistaan, vaan kokivat sähköshokkeja määränneen auktoriteetin vastuulliseksi osapuoleksi. Milgram esitti auktoriteetille myöntymisen olevan ihmiselle luontainen sosiaalinen piirre. Etenkin tilanteen vieraus ja uhkaavuus edistävät ihmisen taipumista auktoriteetin alaisuuteen. (Milgram, 1963) Nämä havainnot selittävät myös autoritäärisen seuraajan ajatusmaailmaa ja motivaatiotekijöitä.

Autoritäärinen myötäily mahdollistaa tuhoisan johtajuuden ja ruokkii sitä. Verrattuna esimerkiksi edellä esiteltyihin eksyneisiin sieluihin autoritääriset seuraajat eivät vain mahdollista vaan myös tukevat ja vahvistavat tuhoisaa johtamista ja vaikeuttavat sen kitkentää. Yksi haasteellisimmista seuraajapiirteistä on autoritäärin haitallinen vaikutus muihin seuraajiin, sillä autoritäärisillä

seuraajilla on lisäksi havaittu negatiivisia piirteitä myös johtaja-alainen -suhteen ulkopuolella. Autoritääriset seuraajat osoittavat usein vihamielisyyttä muita kohtaan, varsinkin jos muut osapuolet eivät ole yhtä linjassa saman johtajan alaisena. (Thoroughgood et al., 2012) He saattavat vainota ja syyllistää muita osapuolia arvostiritojen vuoksi. Johtajan linjauksesta poikkeavan alaisen narauttaminen saattaa johtaa muiden osapuolien rankaisuun ja autoritääriin palkitsemiseen, jonka hän luultavasti kokeekin oikeudenmukaiseksi ja ihanteelliseksi.

Auktoriteetin ja vahvan johtajuuden arvostus on suuri sisäinen arvo, johon ulkopuolisen on vaikea vaikuttaa. Tämä ideologia voi juontaa juurensa lapsuuteen ja auktoriteettikeskeisiin kasvatukseen. Autoritäärisen seuraajan ihannemaailma on selkeä, säännönmukainen ja yksiselitteinen, ja siksi selkeään johtohahmoon luottaminen on hänelle luontevaa ja järkevää. Maailma nähdään loogisena ja oikeudenmukaisena, jossa oma rooli johtajan luotettavana alaisena on selkeä. (Thoroughgood et al., 2012) Tällaisen mentaliteetin muokkaamisen vaikeuden vuoksi ongelmanratkaisu on hyödyllisempää suunnata konkreettisten haittatekijöiden korjaamiseen, ja lähestyä epätervettä johtaja-alainen -suhdetta käytännön tekoihin ja toimintamalleihin puuttamalla.

3.2.5. Sivustakatsojat

Sivustakatsojat ovat seuraajatyypeistä passiivisin tuhoisan johtajan edesauttaja. Tästä huolimatta heidänkään rooliaan ei tule väheksyä. Sivustakatsoja edesauttaa ja myötäilee tuhoisaa johtajaa vastustuksen ja haastavan toiminnan puutteella. Hänen motivaationsa juontuvat usein pelkoon oman aseman, roolin tai hyvinvoinnin heikkenemisestä. Seuraaja haluaa minimoida itseensä kohdistuvat negatiiviset vaikutukset ja välttää riskejä oman asemansa turvaamiseksi. (Thoroughgood et al., 2012) Tottelevaisuus ja haitallisiin tilanteisiin tyytyminen ovat sivustakatsojalle käypä hinta turvallisuuden tunteesta. Pelon lisäksi haitallista passiivisuutta luo myös seuraajan sitoutumattomuus johtajaan tai organisaatioon.

Sivustakatsojan todellinen mielipide johtajasta, johtamistavasta tai koko organisaatiosta voi olla negatiivinen tai positiivinen. Välinpitämättömyys, arvostus ja johtajaan kohdistettu viha ilmenevät tässä tapauksessa kaikki passiivisuutena. Passiivisuuden muuttaminen aktiivisuudeksi vaatii kuitenkin erilaisia toimenpiteitä seuraajan ajatusmaailmasta riippuen. Oman aseman heikentymisen pelko on luonnollisesti täysin oikeutettu, jos johtajalla on valta ja taipumus toimia seuraajan pelkäämällä tavalla. Seuraajan ei voida olettaa lähteä korjaamaan passiivisuuttaan oman etunsa hinnalla, joten ongelmaa on lähestyttävä pelon syytä rajoittamalla tai estämällä.

Ihanteellisesti tuhoisan johtajan kykyä vahingoittaa alaisiaan mielivaltaisesti tai piilevien syiden vuoksi voitaisiin rajoittaa ennen kuin tällaisia haitallisia tilanteita tapahtuu, mutta näiden aikeiden ja taipumusten ennaltaehkäisevä tunnistaminen on vaikeaa. Joissain tapauksissa alaisen kokema pelko tai uhka ei ole lainkaan realistinen, mutta koetut negatiiviset odotukset johtavat silti passiiviseen toimintaan. Sivustakatsojan passiivisuus ei välttämättä aina johdu tuhoisasta johtajasta, mutta mahdollistaa silti tämän toimintaa. Esimerkiksi työntekijän alhainen sitoutumistaso organisaatioon tai työyhteisöön voi johtaa passiivisuuteen, kun työntekijä ei välitä tarpeeksi kehittäkseen työyhteisöä tai edistääkseen organisaation tai edes itsensä etua.

Sivustakatsojan nimitys voi luoda mielikuvan hiljaisesta ja arasta seuraajasta. Vaikka karikatyyri ei tietenkään aina ole osuva, on introverttien työntekijöiden kuitenkin havaittu olevan tottelevaisempia ja alttiimpia paineelle kuin ekstrovertit työntekijät. Introvertilla työntekijällä on korkeampi kynnyks nostaa vaikeita asioita, kuten eettisiä rikkomuksia, pinnalle tai ilmoittaa niistä ylemmille tahoille. Introvertit ovat tutkitusti myös herkempiä rangaistuksien tai niihin liittyvien varoitusten suhteen. (Thoroughgood et al., 2012)

Myös johtajan seuraajien määrä sekä organisaation koko yleensäkin vaikuttavat seuraajan passiivisuuteen. Yksittäisen alaisen näkökulmasta ryhmän koettu koko, käyttäytyminen ja vastuun jakautuminen osapuolten kesken vaikuttavat myös omaan vastuuseen, aktiivisuuteen tai passiivisuuteen. (Vorster, P., viitattu 12.2.2020). Suureen tai suurena koettuun ryhmään kuuluminen voi antaa seuraajalle henkistä suojaa omilta teoilta tai tekojen puutteelta. Karismaattinen johtaja osaa hyödyntää suurta, epävarmaa seuraajajoukkoa ja tämä ryhmäapata johtaa tuhoisia toimia edesauttavaan passiivisuuteen. Psykologisesti epäkypsät ja tarkoitusta etsivät seuraajat ovat suuressa riskiryhmässä (Vorster, P., viitattu 12.2.2020).

3.2.6. Opportunistit

Opportunistiseuraaja voidaan nähdä tuhoisan johtajan suoranaishenä liittolaisena (Thoroughgood et al., 2012). Sivustakatsoja edesauttaa johtajaa koska pelkää oman asemansa puolesta, kun taas opportunisti edesauttaa johtajaa juuri omaa asemaansa edistääkseen. Suhtautuminen omaan asemaan organisaatiossa tai johtajan alaisuudessa vaikuttaa suuresti toimijan aktiivisuuteen tai passiivisuuteen. Asemaansa tyytyväinen työntekijä pysyy todennäköisemmin passiivisena nykytilanteen säilyttääkseen, mutta kunnianhimoinen ja vaativa työntekijä käyttää mahdollisuuksia hyödykseen omaa asemaansa parantaakseen.

Opportunistit odottavat saavansa johtaja-alainen -suhteesta hyötyä itselleen. Hyöty voi olla esimerkiksi taloudellista, poliittista tai urakehitykseen liittyvää. Opportunistit uskovat selkeään ja olennaiseen riippuvuuteen johtajaan kohdistuvan tottelevaisuuden ja henkilökohtaisten palkkioiden tai muiden onnistumisten osalta. Seuraajan osoittama tottelevaisuus ja liittolaisuuden taso riippuu johtajan osoittamista palkitsemistavoista. (Thoroughgood et al., 2012) Palkitsemista on kaikki työ- tai virkasuhteesta johtuva, mitä henkilö arvostaa ja saa vastineeksi työpanoksestaan, kun taas palkitsemisen kokeminen määritellään motivoivaksi, energisoivaksi ja innostavaksi kokemukseksi. (Handolin, 2013) Opportunistisen seuraajan tapauksessa jo ajatus palkitsemismahdollisuuksista ja odotetusta kokemuksesta voi johtaa tuhoisaa johtamista edesauttavaan käytökseen. Sekä seuraajan että kokonaiskuvaa tutkivan osapuolen kannalta on oleellista huomioida palkitsevan tahon, tässä tutkimuksessa tuhoisan johtajan, valtuudet ja taipumukset palkitsemistapoihin.

Palkitsemistavat voidaan jakaa taloudellisiin, ei-taloudellisiin ja psykologisiin palkitsemistapoihin (Handolin, 2013, De Gieter et al., 2006). Taloudelliset palkkiot kattavat rahana, palkkana tai muuna taloudellisena palkkiona saatavat etuudet. Ei-taloudelliset palkitsemistavat kattavat muut työhön liittyvät edut, kuten lomat, palvelut, henkilökohtaiset edut ja lahjat. Psykologiset palkitsemismallit vaikuttavat lähinnä psykologisesti, esimerkiksi henkistä hyvinvointia ja jaksamista tukemalla. Tällaisia palkkiotapoja ovat esimerkiksi luottamus, sosiaalinen tuki, kannustaminen ja arvostus. (De Gieter et al., 2006)

Opportunistiseuraajan itsekkäiden motivaatioiden vuoksi taloudellinen palkitseminen sekä taloudelliseen etuun verrattavat ei-taloudelliset edut ovat keskeisesti tavoittelun kohteena. Psykologiset palkitsemistavat eivät yleensä ole opportunistille pääasiallinen tavoittelun kohde, mutta henkinen hyvinvointi ja työstä saatava tyydytys voivat täytyä välillisesti taloudellisempien etujen kautta (Thoroughgood et al., 2012). Etu voidaan nähdäkseni saavuttaa nopeasti tai hitaasti. Nopeat etuudet opportunisti saa käyttöönsä nopeasti, esimerkiksi provision, bonuspalkan tai välittömästi käyttöön saatavan ei-taloudellisen hyödyn kautta, esimerkiksi ylimääräisen vapaapäivän muodossa. Hitaita etuuksia varten opportunistin on seurattava johtajaansa kauemmin etua saadakseen. Hitaina etuina voidaan pitää esimerkiksi opportunistin kautta saavutettuja palkankorotuksia tai urakehitystä, tai muita etuja, joita johtaja jakaa pitkäaikaisille seuraajilleen. Opportunismia on vaikea havaita ilman seuraajan sisäisten motiivien tuntemusta, sillä ulospäin johtaja-alainen -suhde voi vaikuttaa normaalilta ja puhtaasti ammattimaiselta.

Opportunistiseuraaja on siinä mielessä erikoinen tuhoisan johtajuuden edesauttaja, että seuraajasuhde saattaa katketa hyvin nopeasti suhteen muuttuessa opportunistille kannattamattomaksi. Eksyneet sielut, autoritääriset seuraajat sekä sivustakatsojat ovat vahvasti sidoksissa johtajaan tämän karisman, aseman tai pelon kautta, eikä tätä seuraajasuhdetta voida kovin nopeasti tai vaivattomasti muuttaa. Opportunistin asema tuhoisan johtajuuden edesauttajana on kuitenkin sidoksissa johtajan mahdollistamaan hyötyyn (Thoroughgood et al., 2012), eikä välttämättä johtajaan itseensä. Johtajalla on oltava valtuudet ja taipumus seuraajiensa palkitsemiseen opportunistin tuen saamiseksi, tai sitten johtaja voi luoda palkitsemisesta mielikuvaa seuraajien houkuttamiseksi. Opportunistin asema edesauttajana voi nähdäkseni muuttua näissä kolmessa tekijässä tapahtuvien muutoksien vuoksi.

Muutos johtajan palkitsemisvaltuuksissa tarkoittaa sitä, että hänen roolinsa tai valtansa muuttuu siten, ettei hänellä ole enää oikeutta tai mahdollisuutta palkita alaisiaan tai tiettyjä alaisia. Tällainen muutos voi tapahtua monesta syystä, kuten johtajan tai seuraajan roolinmuutoksesta tai organisaation sisäisistä muutoksista. Opportunisti menettää motivaationsa tai suuntaa sen uudelleen uuteen palkitsemisvaltuuden omaavaan johtohahmoon. Muutos johtajan palkitsemistaipumuksissa kuvastaa tilannetta, jossa johtaja lopettaa palkitsemisen, harventaa palkitsemistilanteita tai supistaa palkintona annettavien etuuksien sisältöä. Tällaiset muutokset tapahtuvat yleensä hitaammin ja ne johtuvat yleensä johtamistavan muutoksesta. Johtamistavan muutokset taas voivat johtua johtajan sisäisistä tai ulkoisista vaikuttimista. Muutokset vaikuttavat opportunistin käytökseen, jos tämä kokee tavoiteltavien etuuksien määrän tai sisällön kaventuneen oleellisesti. Riittävän oleelliseksi katsottavan kaventumisen määrä riippuu paljon seuraajan psykologisista ominaisuuksista sekä muista tilanteeseen vaikuttavista tekijöistä. Lopputuloksena opportunisti ei enää katso johtajan edesauttamista vaivansa arvoiseksi ja muuttaa toimintatapaansa. Kolmas syy seuraaja-aseman muutokselle liittyy johtajan palkitsemistapojen ilmenemiseen ja kokemiseen. Johtajan on vaikutettava palkitsemisvaltaiselta ja palkitsemiseen taipuvaiselta opportunistisen seuraajan tuen saamiseksi, mutta pelkkä vaikutelma voi riittää jonkin aikaa. Jos opportunistiseuraaja uskoo saavansa toiminnastaan erityistä hyötyä, hän edesauttaa johtajan toimintaa etuuden vuoksi. Etuudet voivat kuitenkin olla hypoteettisia tai johtaja voi liioitella niiden määrää tai arvoa. Opportunistin seuraaja-asema voi muuttua nopeasti illusion rikkouduttua. Yleinen esimerkki tällaisesta tilanteesta on johtajan lupailema palkankorotus tai roolinmuutos, jota johtaja todellisuudessa käyttää vain motivaattorina ilman todellista aikomusta pitää lupaustaan.

Tutkimusten mukaan kunnianhimoiset työntekijät osoittavat taipumuksia epäeettisiin toimintatapoihin sekä kanssatyöntekijöiden hyväksikäyttöön. Ahneus, alhainen itsehillintä, petollisuus ja manipulointi ovat opportunisteihin liitettäviä piirteitä. (Thoroughgood et al., 2012). Tällä tavoin opportunistiseuraaja voi vahingoittaa työtovereitaan tai vaarantaa heidän tai organisaation hyvinvoinnin tai aseman. Ahneus on keskeinen motiivi, ja alhainen itsehillintä johtaa aikeet teoiksi.

3.2.7. Apulaiset

Apulaisten, englanniksi tässä asiayhteydessä acolytes, alkuperäisnimitys viittaa kirkon alttariavustajiin. Uskontoon viittaava nimitys viittaa tuhoisaa johtajaa seuraavien apulaisten ajatusmaailmaan, joka yhtenee johtajan arvojen ja tavoitteiden kanssa (Thoroughgood et al., 2012). Toisin kuin opportunisti, joka ei sinänsä ole sitoutunut johtajaansa, apulainen on tuhoisalle johtajalle selkeä ja pitkäaikainen liittolainen. Apulainen ei vaadi kummoisia kannustimia liittolaisuuden vastineeksi, vaan toimii yhteisten arvojen pohjalta samaa maalia tavoitellen ja uskoen johtajan potentiaaliin saavuttaa nämä tavoitteet (Thoroughgood et al., 2012). Hyvässä organisaatiokulttuurissa ja ihanteellisen johtajan alaisuudessa tällainen apulainen olisi suuri etu organisaation hyvinvointia ajatellen. Karismaattinen ja transformationaalinen johtaja saattaa joissain määrin pystyä muokkaamaan ja rakentamaan seuraajiensa arvoja ja tavoitteita omalla toiminnallaan, luoden itselleen potentiaalisia liittolaisia. Arvojen yksilöllisyyden ja sisäisen psykologian vuoksi tuhoisan johtajan apulaiset ovat kuitenkin nähdäkseni lähtökohtaisesti joko alttiita muutokselle (kuten edellä esitellyt eksyneet sielut) tai valmiiksi samoja arvoja edustavia.

Jos apulaisten katsotaan jakavan johtajan arvot ja tavoitteet, on hyödyllistä tarkastella aiemmassa luvussa esiteltyjä tuhoisan johtamisen tyyppejä. Esimerkiksi organisaation suurempaa etua vahingoittavan kannustavan-petollisen johtajan arvojen jakaminen voi paljastaa alaisen todellisen suhtautumisen organisaatioon tai sen tavoitteisiin. Useat tuhoisat johtamistavat ovat kuitenkin selkeästi epäedullisia ja haitallisia johtajan lähimmille alaisille sekä muille seuraajille, joten jaettujen arvojen ja tavoitteiden tulee olla seuraajalle todella tärkeitä ja perusteellisia oman hyvinvoinnin riskeeraamiseksi. Lisäksi johtajan arvomaailman jakavia seuraajia arvioidessa on oleellista huomioida kokonaiskuva ja yksilöiden asema organisaatiossa sekä organisaatiokulttuurissa. Alaisten määrästä ja työryhmän koosta riippuen yksikin altis seuraaja voi myrkyttää muita alaisia ja vahingoittaa organisaatiokulttuuria tai yleistä työhyvinvointia. Tuhoisan johtajan apulainen voi toimia myös johtajan välikätenä muiden alttiiden seuraajien, varsinkin

eksyneiden sielujen, houkuttamisessa. Lisäksi tuhoisan johtajan yleinen lämmin suhde apulaisiinsa voi luoda vääryyttä ja epätasa-arvoa alaisten keskuudessa. Johtajien onkin todistettu suosivan alaisia, jotka jakavat johtajan uskomuksia, asennetta tai käyttäytymistapoja (Turner et al., 1987; Sidanius and Pratto, 1999). Johtajan osoittama suosiminen heikentää valmiiksi huonoasemaisten alaisten asemaa suosimisen synnyttämien negatiivisten tunteiden kautta. Ihminen arvioi itseään osin ryhmänsä perusteella ja peilaa ryhmän näkemyksiä itsestään takaisin itseensä, jolloin muiden epäreilu suosiminen ja omalle kohdalle osuva kaltoinkohtelu tai syrjintä lisää negatiivisuutta ja henkistä pahoinvointia. (Aydogan, 2012). Urakehityksen ja organisaation sisäisten ylennysten ja roolinmuutosten kohdalla johtajalle on luontevaa suosia liittolaisiaan, ja näin tuhoisan johtajan seuraajasta voi kehittyä uusi tuhoisa johtaja, joka jatkaa noidankehää haalimalla uusia apulaisia ja muita alttiita seuraajia.

3.3. Edistävät ympäristöt

3.3.1. Toimintaympäristöt tuhoisan johtajuuden mahdollistajina

Tuhoisan johtamisen toksisen kolmion viimeisenä osana toimivat tuhoisaa johtamista edistävät ympäristöt. Ympäristön vakaus, oikein jakautunut valta, organisaatiokulttuuri ja siinä toimivien henkilöiden luonne ovat ympäristöä muokkaavia tekijöitä. (Padilla et al., 2007) Ihanteellisesti organisaation tai instituutin järjestelmät ja käytännöt ovat niin vakaita, ettei tuhoisa johtaminen juurru tai saa mainittavaa vahinkoa aikaan. Toimintaympäristön alttius tuhoisan johtajan toiminnalle ja ohjeistukselle johtaa ongelmien kasvamiseen ja kasaantumiseen. Tasapainoinen ja tuhoisia käytäntöjä torjuva ympäristö estää tuhoisaa johtamistyyliä saamasta jalansijaa, ja seuraajien alttiudesta riippuen johtaja voi jäädä seuraajitta, ja siten menestyy huomattavasti heikommin omassa johtamisessaan ja muussa toiminnassaan. Tämä voi tilanteesta ja johtajasta riippuen vaatia seuraajilta hyvinkin vahvaa luonnetta tai jopa suoranaista muutosvastarintaa, joka voi luonnollisesti johtaa omiin ongelmiinsa. Ongelmien kohtaaminen varhaisessa vaiheessa voi silti olla pitkällä aikavälillä kivuttomampi ratkaisu. Myös vallan jakautumista ja henkilöitymistä täytyy tarkastella väärinkäytön ehkäisemiseksi. Johtajalle suodun toimi- ja päätösvallan tulisi olla legitiimiä ja kohtuullista seuraajien työhyvinvoinnin vuoksi. Vallan vääristymät voivat johtaa sen hyväksikäyttöön, josta yleensä juuri johtajan alaiset joutuvat kärsimään.

Edistävässä toimintaympäristössä kukoistava tuhoisa johtaja ottaa kontrollin valmiiksi olemassa olevista säännöstoista ja instituutioista ja muokkaa niitä laajemman kontrollon ja

manipuloinnin mahdollistamiseksi. Tämä toiminta voi ilmentyä propagandana ja vastarinnan hiljentämisenä, joskin toteutuskeinoja on lukuisia. Uusien käytäntöjen juurruttua organisaatiokulttuuriin johtajan asema ja auktoriteetti vakiintuu ja tuhoisa johtaminen saa kaipaamansa jalansijan ja toimintaa edistävän alttiin ympäristön. (Padilla et al., 2007) Tällainen kontrollin ottaminen voi tapahtua ajan kanssa, hienovaraisesti ja vähitellen, tai äkkinäisesti selkeiden ja näkyvien muutosten kautta johtajan tyylistä riippuen. Näkyvässä kontrollinotossa seuraajat ovat yleensä tietoisia tilanteesta ja joutuvat joko mukautumaan muutokseen tai vastustamaan muutosta. Hitaammassa kontrollinotossa seuraajien voi olla vaikeampaa havaita tapahtuvaa prosessia, ja pienten yksittäisten muutosten vastustamisen kynnyksellä voi olla korkeampi selkeisiin muutoksiin verrattuna. Seuraajien kannanotto johtajan kontrollointiin riippuu paljon seuraajatyypeistä ja heidän alttiudesta suhteessa johtajan piirteisiin ja toimintaan.

3.3.2. Epävakaat ympäristöt

Johtaja voi korostaa rooliaan epävakaassa ympäristössä ja pyrkiä toteuttamaan rajujakin muutoksia ja uudistuksia järjestyksen palauttamiseksi ja tilanteen vakauttamiseksi. Epävakaissa ympäristöissä johtajat saavat ymmärrettävästi enemmän valtaa ja auktoriteettia, sillä epävakaan tilanne vaatii usein nopeaa toimintaa ja yksimielistä päätöksentekoa. Keskitettyä valtaa ja päätöksentekoa on kuitenkin hyvin vaikea lähteä purkamaan tai jakamaan tilanteen vakauduttua. (Padilla et al., 2007) Varsinkin suuremmissa kriiseissä organisaation ja johtotason on toimittava pikimmiten suuremman vahingon ehkäisemiseksi. Epävarmoina aikoina johtajien merkitys korostuu suuresti, joten myös tuhoisilla johtajilla on suurempi mahdollisuus päästä laajentamaan vaikutustaan. Älykäs ja manipuloiva tuhoisa johtaja voi käyttää epävakautta hyväkseen ja jopa lietsoa sitä oman asemansa parantamiseksi. Sosiaalisten järjestelmien rakenne, epävakaas ja epävakaan kesto vaikuttavat olennaisesti tuhoisan johtajan mahdollisuuksiin. Monet entiset kommunistivaltiot ovat hyvä esimerkki epävakaan ympäristön kautta keskittyneestä johtoasemasta (Padilla et al., 2007).

Tehokkaat toimintaympäristöt muuttuvat epävakaiksi yleensä jonkinasteisen muutoksen vuoksi. Muutos voi olla joko organisaation sisäistä tai ulkoisista vaikuttajista johtuvaa. Muutos johtaa usein muutosmyönteisyyteen tai muutosvastarintaan yksilöiden ja organisaatiokulttuurin ominaisuuksista riippuen. Epävakaas vaikuttaa olennaisesti myös ympäristössä toimiviin yksilöihin ja voi johtaa myös alhaalta ylös suuntautuviin konkreettisiin vastatoimiin. Muutosprosessista aiheutuvien tunteiden ja reaktioiden voimakkuus riippuu muutoksen

läheisyydestä oman elämän perusrakenteisiin (Tammi, 2018). Epävakaissa tilanteissa alaiset keskittyvät ymmärrettävästi omaan asemaansa ja pyrkivät löytämään sille jatkuvuutta tai kehityssuunnan. Osaava tuhoisa johtaja osaa hyödyntää näitä tunteita ja saada seuraajia puolelleen.

Epävakaissa ympäristöissä kaivataan yhteisöhenkeä sekä esimiehen tukea. Tarvittavan tuen määrä ja laatu riippuu kuitenkin tilanteesta ja henkilöstä. Epävakaat tilanteen ja muutokset lisäävät odotuksia esimiehen läsnäolosta ja toiminnasta, mutta epävakaiden tilanteiden korjaaminen ja muutoksesta selviäminen vievät usein resursseja juuri henkilöstöjohtamiselta. Johtajan jättämä tyhjiö tarjoaa mahdollisuuksia piilojohtajilla ja tunnejohtajille. (Tammi, 2018) Joillakin johtamisen osa-alueilla tehottoman tai epäpätevän johtajan poissaolo tarjoaa muille potentiaalisille johtajille tilaisuuden näyttää kyntensä. Epävakaat ympäristöt korostavat myös alttiiden seuraajien piirteitä. Tiimien ja liittolaisuuksien muodostuminen muutostilanteissa on yleistä, ja avuttomuutta kokevat tai johtajasta riippuvaiset seuraajat ovat suuremmassa riskissä joutua hyväksikäytetyksi.

Toimintaympäristöt voivat muuttua epävakaaiksi todellisten tai koettujen uhkien vuoksi, ja uhattuna määrätietoiseen ja karismaattiseen johtajaan turvautuminen onkin ymmärrettävää ja luonnollista. Uhkatilanteissa yhteiseksi viholliseksi osoitettua tahoa vastaan taisteleminen on yleinen kielikuva (Tammi, 2018), ja tällaisten taistelumetaforien on osoitettu olevan yhteydessä tuhoisiin johtamiskäytäntöihin, kuten aiemmin luvussa 3.1.6. todettiin. Uhan lietsominen johtaa pelon ja vihan tunteiden kasvattamiseen. Tavoitteena tällaisessa toiminnassa on yhteisöllisyyden ja motivaation lisääminen. Toimintaympäristöön vaikuttavia uhkia on monenlaisia, ja niiden laatu voi vaihdella suuresti. Esimerkiksi toimintaympäristön kaltainkohtelu, taloudellinen ahdinko ja sosiaalisten rakenteiden järkkäminen voivat näyttäytyä uhkakuvina (Padilla et al., 2007). Toimintaympäristön vakaus tai epävakaus on aina riippuvainen suuremmasta asiansyhteydestä ja tarkastelevasta tahosta. Tilanne voi olla toisen kokijan mielestä epävakaa, kun toinen kokee tilanteen tai asemansa parantuvan. Lisäksi tällainen vakaus on yleensä suhteellista, ja ympäristössä toimivien tahojen reaktiot riippuvat täysin näiden tahojen psykologisista piirteistä ja elämäntilanteista.

Epävakaan ympäristön vakauttamiseksi on oleellista tarkastella uhkakuvan konkreettisuutta. Pelkkä kokemus tai odotus uhasta voi johtaa toimintaympäristön järkkymiseen, ja johtajat usein liioittelevat uhan suuruutta tai ajankohtaisuutta asemaansa vahvistaakseen sekä seuraajia motivoidakseen (Padilla et al., 2007). Liioitellun uhkakuvan tunnistaminen antaa tarkastelijalle relevanttia tietoa oman toiminnan tueksi, sekä näkemystä johtotason todellisiin motiiveihin tai johtamiskäytäntöihin. Uhkakuvat viittaavat menetykseen ja kontrollin katoamiseen, ja uhan alla

toimivat kokevat olonsa usein epäpäteviksi toimimaan kyseisessä tilanteessa (Jackson & Dutton, 1988). Uhkakuvat vaikuttavat toimitahoihin negatiivisesti suoraan esimerkiksi stressin kautta, mutta myös välillisesti pitemmällä aikavälillä vallan keskittyessä tuhoisalle johtajalle. Kuuluu esimerkiksi tällaisesta uhkakuvan maalaamisesta on Yhdysvaltojen presidentti George Bushin 9/11-iskujen jälkeen julistama terrorisminvastainen sota, jonka nojalla valtion katsotaan esimerkiksi hyökänneen Afganistaniin sekä rikkoneen Geneven sopimusta ja useita ihmisoikeuslakeja.

3.3.3. Organisaatiokulttuuri ja muut kulttuuriarvot

Organisaatiokulttuuri on määritelty suhteellisen vakaaksi uskomuksiksi, asenteiksi ja arvoiksi, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään. Myös jaetut oletukset ja tulkinnat käyttäytymisestä ja tavoitteellisesta toimimisesta organisaatiossa ovat osa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri rakentuu yksilöiden kokemusten tulkinnan kautta, eli laajempi kulttuuri muodostuu yksittäisten odotusten ja aktiviteettien summasta. Organisaatiokulttuuri on selkeässä yhteydessä johtamiseen ja toimijoiden henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Työntekijöiden luontaista työstä saatavaa tyydytystä lisäävät organisaatiokulttuurit vaikuttavat positiivisesti yksilön tehokkuuteen, kun taas kilpailua, vallantavoittelua ja yhteenottoja kannustava organisaatiokulttuuri laskee yksilön tehokkuutta ja johtamisen laatua. (Kwantes & Boglarsky, 2007) Johtamistyyli enteilevät suuresti organisaatiokulttuurin piirteitä, ja nämä piirteet enteilevät ympäristössä toimijoiden tehokkuutta ja suoritustasoa. Johtamistyyli ovat merkittävässä epäsuorassa yhteydessä yksilösuorituksiin myös organisaatiokulttuurin luomisen ja muokkaamisen kautta. (Obgonna & Harris, 2000).

Scheinin (1988) käsitys organisaatiokulttuureista on viisijakoinen. Organisaatiokulttuurit ovat perusoletuksia, joiden täytyy olla organisaatiokulttuurissa toimivan ryhmän keksimiä, löytämiä tai kehittämiä. Kulttuurissa opitaan kohtaamaan haasteita ulkoisen adaptoinnin ja sisäisen integraation kautta. Haasteiden ja ongelmanratkaisun kautta toimiviksi havaitut perusoletukset vakiintuvat tavoiksi ja opetetaan myös tulevaisuudessa uusille organisaation jäsenille oikeana suhtautumis- ja toimitapana. Organisaatiokulttuurin vakaus ja integroinnin taso riippuvat siinä toimivan ryhmän vakaudesta, oppimiskokemusten intensiteetistä sekä oppimistavoista, ryhmän olemassaolon kestosta sekä johtotason tai ryhmän perustajien näkemyksestä toimitapoihin ja oletuksiin. Johtajan aseman ja auktoriteetin vuoksi tämän suhtautuminen organisaatiokulttuurin piirteisiin välittyy myös muille toimijoille. Vahva näkemys arvojen ja oletusten todenmukaisuudesta ja selkeydestä tekee niihin vaikuttamisesta vaikeaa, etenkin

organisaatiokulttuuriin myöhemmässä vaiheessa liittyneen toimijan puolesta. Myös tapa, jolla organisaatiokulttuurin piirteet välitetään tai opetetaan uudelle jäsenelle, on oleellinen. Positiivisen toiminnan vahvistaminen ja toiminnan opettaminen perusteluiden ja syvempien merkitysten avaamisen kautta tekee prosessista sulavamman ja miellyttävämmän kuin esimerkiksi puutteellisen tiedon vuoksi tehdyistä virheistä rankaisu ja näistä virheistä oppiminen. Molemmat tavat opettavat tulokkaalle organisaation tapoja ja arvoja, mutta ensimmäinen tapa on selkeästi houkuttelevampi kuin toinen.

Organisaatiokulttuuri sekä organisaatiota suuremmat kulttuuritekijät vaikuttavat organisaation sosiaalisiin olosuhteisiin ja sitä kautta myös kulttuurissa muotoutuvaan johtajuuteen. Tuhoisa johtajuus nousee esille usein epävarmoissa ja kollektiivisissa kulttuureissa, joissa on korkea valtaetäisyys. Kollektiivisuus viittaa tässä yhteydessä yhteistyön korostamiseen ja ryhmälojaliteettiin. Kollektiiviset organisaatiokulttuurit korostavat ryhmäidentiteettiä, ryhmähenkeä, solidaarisuutta ja ryhmän vahvaa johtajuutta. (Padilla et al., 2007) Valtaetäisyys puolestaan on termi, jolla kuvataan kulttuuriin kuuluvien toimijoiden näkemystä vallankäyttöön, vallan jakautumiseen ja alaisuuteisiin. Korkean valtaetäisyyden vallitessa yksilöt ovat tottelevaisia ja hyväksyvät valta-asetelman, ja matalan valtaetäisyyden vallitessa auktoriteetti ja vallan jakautuminen ollaan valmiita kyseenalaistamaan. (McRay, 2015) Korkeat valtaetäisyydet ovat yleisempiä matalalla koulutustasolla sekä varallisuuden jakautuessa suurimittaisen epätasaisesti (Padilla et al., 2007). Edellä määritelty toimintaympäristöjen epävakaus vaikuttaa luonnollisesti myös organisaatiokulttuuriin, ja väylää siten tietä vahvaa johtamista tarjoavalle tuhoisalle johtajuudelle. Ryhmähenki, kollektiivisuus ja solidaarisuus vaikuttavat äkkiseltään toimivan ja hyvinvoivan organisaation piirteiltä, mutta tällainen kollektiivisuus voi näyttäytyä myös varjopuolena negatiivisten tilanteiden kohdalla. Kollektiivisuus voi esimerkiksi luoda yksilölle paineita mukautua ja stressiä omien arvojen ollessa epälinjassa ryhmän arvoihin nähden. Tuhoisa johtaja saa kollektiivisesta ryhmästä helpommin otteen kuin suuresta määrästä yksilöitä, mutta pätevän johtajan alaisuudessa yksilöt saavat varmasti etua ryhmäänkuuluvuuden tunteesta sekä ryhmän antamasta tuesta. Myös riippuvaisuus ja apatia ovat vallan keskittymistä helpottavia organisaatiokulttuurin piirteitä (Padilla et al., 2007). Johtajasta tai organisaatiosta riippuvainen joukko myöntyy muutoksiin tai vallan siirtymiin vaivattomammin, ja apaattinen toimiryhmä ei ryhdy välttämättä vastatoimiin lainkaan.

Yksi oleellisimmista organisaatiokulttuurin sisäisistä esteistä tuhoisan johtajuuden nousulle on vallan jakautumisen ja keskittymisen rajoittaminen, hillitseminen ja tasapainottaminen. Vahvoilla organisaatioilla onkin yleensä vahva perusta ja sisäänrakennettuja vastatoimia vallan

keskittymisen ehkäisemiseksi. Tällaisten vastatoimien puute antaa yksilöille tai tahoille, esimerkiksi juuri tuhoisalle johtajalle, mahdollisuuden vallankaappaukselle. Itsenäisesti toimiva johtaja tarvitsee toki omaa harkintakykyä ja aloitteellisuutta johtaakseen menestyksekkäästi, mutta nämä samat piirteet johtavat myös tuhoisan johtamisen nousemiseen. Johtajan toimintavapaus voi olla organisaatiolle suuri etu tai haitta johtajan piirteistä ja osaamisesta riippuen. Tällainen toimintavapaus suodaan yleensä kokeneemmille johtajille, jotka toimivat organisaation ylemmissä johtotehtävissä. (Padilla et al., 2007).

Tuhoisan johtajuuden nousu on siis oletettavaa sellaisissa organisaatiokulttuureissa, joissa ei ole vielä vakiintuneita vastatoimenpiteitä vallan keskittymiselle ja jotka muuttuvat ja kehittyvät nopeasti, esim. nuoret organisaatiot, tai tapauksissa joissa tuhoisa johtaja on jo vakiinnuttanut asemansa itsenäisenä ja omavaltaisena toimitahona. Tuhoisaa johtamista edistäviä toimiympäristöjä on monenlaisia, mutta ympäristö on aina osiensa summa. Toimiympäristöihin vaikuttaminen ja niiden puutteiden korjaaminen vaatii sekä johtamisen että seuraajien, sekä ryhmänä että yksilöinä, tuntemusta. Ongelmatilanteissa on oleellista arvioida minkälaista johtamista ja toimintaa toimiympäristön korjaamiseksi tai kehittämiseksi tarvitaan, jotta toimenpiteet olisivat asianmukaisia. Tuhoisaa johtamista torjutaan parhaiten estämällä sen synty ja nousu, joten oikeanlaisen, tuhoisaa johtamista ja vallan keskittymistä hylkivän toimintaympäristön rakentaminen on yksi suurimmista haasteista tuhoisan johtamisen tutkimuksessa.

3.4. Tuhoisan johtajuuden seuraukset

3.4.1. Yleistä tuhoisan johtajuuden seurauksista

Tuhoisan johtajuuden suurimmat seuraukset on käsitelty erilaisia johtamistyyplejä käsitellyissä kappaleissa, mutta tutkimusaiheen huomionarvoisuutta korostaakseni käyn konkreettisimmat ja haitallisimmat lopputulokset vielä lävitse. Tuhoisan johtajuuden läsnäolo vaikuttaa negatiivisesti yksittäisen työntekijän hyvinvointiin, työsuoritukseen ja organisaatioon sitoutumiseen, sekä organisaation suoritustasoon ja tavoitteiden saavuttamiseen. McQuaidin gallup tutkimuksen mukaan 65% amerikkalaisista hankkiutuisi mieluummin eroon johtajastaan kuin saisi palkankorotuksen, 70% vastaajista uskoisi olevansa onnellisempia ja 55% vastaajista uskoisi lisäksi olevansa menestyksekkäämpiä mikäli tulisi johtajansa kanssa paremmin toimeen. (Casserly, 2012) Schyns ja Schilling jakavat tuhoisan johtajuuden seuraukset johtajaan, työhön,

organisaatioon ja yksilöön vaikuttaviin alaryhmiin. Johtajuuteen vaikuttavat seuraukset näkyvät työntekijöiden näkemyksinä ja reaktioina johtajaan ja hänen toimintaansa. Työhön vaikuttavat seuraukset koskevat työn kokemusta työntekijän näkökulmasta, esimerkiksi työstä saatavaan tyydytykseen vaikuttamista, ja työntekijän käyttäytymisen muutosta. Organisaatioon vaikuttavien seurauksien tutkimuksessa oleellisiksi konsepteiksi on noussut oikeudenmukaisuus, sitoutuminen, haitallinen työkäyttäytyminen sekä työntekijöiden vaihtuvuus. Merkittävämpiä yksilöön vaikuttavia seurauksia ovat vuorostaan stressi, hyvinvointi ja suoritustaso. (Schyns & Schilling, 2012). Seurausten vakavuuden suhteuttaminen on yleensä subjektiivista ja kontekstiriippuvaista. Nämä seuraustasot ovat kuitenkin selkeästi joko yksilö- tai organisaatiokeskeisiä, joten käsittelen merkittävimpiä tuhoisan johtajuuden seurauksia tarkemmin sekä yksilön että organisaation näkökulmasta.

3.4.2. Yksilötason seuraukset

Tuhoisan johtajuuden kuuluisimpia haittapuolia on työntekijöiden kokema stressi, jonka jokainen huonosta tai tuhoisasta johtajuudesta kärsinyt voinee allekirjoittaa. Stressi ja sen vaikutus hyvinvointiin onkin yksi eniten tutkituista tuhoisan johtajuuden seurauksista, ja yhteyden onkin todettu olevan selkeä: tuhoisa johtaminen lisää stressiä ja vähentää hyvinvointia (Schyns & Schilling, 2012). Stressi vaikuttaa negatiivisesti elämänlaatuun usein eri tavoin. Työstressin psykologiset vaikutukset ilmenevät työn tarjoaman arvostuksen sekä työstä saatavan tyydytyksen puutteina sekä yleisenä kireytenä ja ahdistuksena. Stressi ilmenee fysiologisesti esimerkiksi keskittymisvaikeuksina, vapaa-ajan rentoutumisvaikeuksina sekä unirytmien häiriöinä. Lisäksi stressi asettaa myös sosiologisia paineita, ja voi vaurioittaa perhe-elämää, ihmissuhteita ja muita sosiaalisia aktiviteetteja. (Bowen et al., 2014). Fysiologiset haitat voivat kasaantua jopa hengenvaarallisiksi ongelmiksi, ja sosiologiset vaikutukset voivat olla pahimmillaan elämää mullistavia. Johtajien epäpätevyyden, kommunikoinnin puutteen, salailemisen sekä välinpitämättömyyden on todettu johtavan fyysisiin oireisiin ja jopa lisäävän sydänsairauksien määrää (Nyberg et al., 2009). Nybergin et al. tutkimuksen mukaan epäpätevien tai muuten tuhoisiin verrattavien johtajien alaisuudessa toimivat työntekijät ovat 60% alttiimpia sydänkohtauksille ja muille vaarallisille sydäntaudeille, kun taas hyvien johtajien alaisilla riski on 30-40% pienempi. McQuaidin gallup-tutkimuksen mukaan 73% 20 – 40-vuotiaista työntekijöistä kokee huonon johtamisen vaikuttavan vaarantavasti omaan terveyteensä, kun taas yli 50-vuotiaista enää 40% yhtyi väittämään (Casserly, 2012).

Tutkimusten mukaan useimmilla johtajilla on itselläänkin kokemusta huonosta tai sietämättömästä johtajuudesta. On myös osoitettu, että 89% työpaikkakiusaamista kokeneista kokivat johtajan pääasiallisesti kiusaajaksi. (Einarsen et al., 2007) Työpaikkakiusaaminen vaikuttaa huomattavan negatiivisesti työntekijän hyvinvointiin, sitoutumiseen ja jopa henkiseen tasapainoon. Tuhoisien johtajien harjoittama alaisten ylikuormittaminen kohtuuttomilla vaatimuksilla tai suoranainen kiusaaminen tekee työnteosta epämiellyttävää ja muuttaa työntekijän näkemystä työhön liittyvistä tekijöistä. Tuhoisa johtaminen synnyttää alaisissa negatiivisia tunteita ja vähentää positiivisia tunteita, muuttaen usein positiiviset tuntemukset negatiivisiksi. (Schyns & Schilling, 2012).

Työntekijöiden näkemys ja käsitys johtajasta muuttuu ja kehittyy johtajan toimintaa seurattaessa, ja tuhoisalla johtajuudella onkin yhteys vastarinnan herättämiseen (Schyns & Schilling, 2012). Vastarinnan ei tarvitse olla niin dramaattista kuin miltä se kuulostaa, sillä esimerkiksi johtajan asettamien tehtävien ja ohjeiden välttelykin on vastarintaa. Pienessä organisaatiossa läheiset välit ja auktoriteetin merkitys voi johtaa vastarinnan näkymiseen vaikkapa hiljaisina protesteina, mutta vastarintaa on monenlaista ja eri kokoista. Yksilöiden osoittama vastarinta voi olla passiivis-aggressiivista todellisten aikeiden ja tunteiden peittämiseksi, mutta suuren työntekijäjoukon vastarinta voi kaataa johtajia ja jopa kokonaisia organisaatioita.

Työstä saatava tyydytys tarkoittaa työntekijän työhön liittyviä positiivisia ja negatiivisia tuntemuksia. Se kuvaa työntekijän kokemaa menestystä ja saavutuksia työssä, ja on suoraan yhteydessä yksilön työtehokkuuteen sekä henkiseen hyvinvointiin. Työstä saatava tyydytys kuvastaa myös työstä saatavaa henkistä palkkiota ja vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Työstä saatava tyydytys vaikuttaa yksilöiden kautta suuresti koko organisaation tehokkuuteen. (Aziri, 2011) Työtyytyväisyyteen vaikuttaa motivaatio, kokemus esimiestyöstä sekä mahdollisuus urakehitykseen tai jatkokoulutukseen (Aura, 2018). Nämä vaikuttajat ovat yleensä johtajan toimintakenttää, joten ei ole yllättävää, että tuhoisa johtaja voi vaikuttaa työtyytyväiseen vahingollisesti. Tuhoisan johtamisen seurauksia tarkastellessa työstä saatava tyydytys ja johtamisen merkitys siihen onkin mielestäni yksi tärkeimmistä yksilötason konsepteista. Tuhoisa johtaminen laskee todistetusti työstä saatavaa tyydytystä, ja tämä yhteys johtuu todennäköisesti johtajan keskeisestä ja tärkeästä asemasta työssä työntekijän näkökulmasta katsottuna. (Schyns & Schilling, 2012). Työtehtävien tai työolojen muuttaminen epämiellyttäväksi johtaa työntekijän asettaman panoksen pienentymiseen ja lopulta jopa katoamiseen.

3.4.3. Organisaatiotason seuraukset

Tuhoisan johtamisen vahingolliset vaikutukset työntekijöihin näyttäytyvät organisaatiotasolla tehokkuuden vähentymisenä, ja tämän tulisi soittaa hälytyskelloja kylmäsydämisimmänkin despoottin päässä. McQuaidin gallup tutkimuksen mukaan johtajaansa inhoavat amerikkalaiset työntekijät ovat vuodessa keskimäärin 15 päivää enemmän sairauslomalla kuin muut työntekijät. Lisäksi heidän innovointinsa sekä osallistumishalunsa vähenee ja työnteon tahti hidastuu. Johtajuudesta johtuva tehokkuuden väheneminen maksaakin organisaatioille Yhdysvalloissa arviolta 360 miljardia dollaria vuodessa. (Casserly, 2012)

Organisaation avainhenkilöitä ajatellen tuhoisa johtaminen voi karkottaa tärkeitä osaajia tai pitkällä aikavälillä vahingoittaa organisaation mainetta uusien potentiaalisten rekrytoitavien keskuudessa. Amerikkalaisen johtamisgallupin mukaan 70% työntekijöiden vaihtuvuudesta johtuukin juuri johtajasta (Beck & Harter, 2015). Useiden työntekijöiden työsuhte päättyy johtajan sietämättömyyden vuoksi tapahtuvaan työpaikan vaihtoon, tai huonoon johtajuuteen pohjautuvaan riittämättömään suoritustasoon, esim. tilanteessa jossa toisen johtajan alaisuudessa sama työntekijä olisi voinut suoriutua samoista tehtävistä paljon tehokkaammin. Henkilöstötuottavuuden tutkija Ossi Auran laskelmien mukaan vaihtuvuuden kokonaiskustannukset vastaavat pahimmillaan jopa 10 kuukauden palkkaa. Tavallisessakin työssä uuden työntekijän rekrytoinnin hinta vastaa Auran mukaan 1,5-kertaisesti lähteneen työntekijän kuukausipalkkaa. Kustannukset koostuvat työuran loppuvaiheen tehokkuuden laskemisesta, korvaavan työntekijän rekrytoinnista ja perehdyttämisestä sekä korvaajan uran alkuvaiheen tuottavuusvajeesta. Johtajuus on vahvassa yhteydessä henkilöstötuottavuuteen motivaation, sitoutumisen, osaamisen ja työkyvyn kautta. Hyvä ja toimiva johtajuus oikeanlaisessa työyhteisössä johtaa yleensä työntekijöiden sitoutumiseen. (Aura, 2018) Tuhoisa johtaminen vahingoittaa valmiiksi sitoutuneiden työntekijöiden vakautta organisaation jäsenenä ja hidastaa tai pahimmillaan estää uusia työntekijöitä sitoutumasta lainkaan.

Tuhoisaa johtamista salliva, sietävä tai edesauttava organisaatio antaa tahtomattaankin hiljaisen tai näkyvän hyväksynnän tuhoisalle johtamiselle ja tuhoisille johtamiskäytännöille. Tällainen organisaatiokuvan muokkaantuminen voi kamppailla organisaation ihannearvojen ja oikeudenmukaisuuden tunteen kanssa. Arvojen risteymä ja vääryyden kokeminen voivat johtaa organisaation vinoumiin, haitalliseen työkäyttäytymiseen (Schyns & Schilling, 2012) tai toimintaympäristön epävakauteen. Lisäksi organisaation ilmentämä oikeudenmukaisuus ja arvomaailma ovat yhteydessä henkilöstön sitoutumiseen, joten sitoutuminen tuhoisaa johtajuutta

mahdollistavaan organisaatioon voi olla matala. Tämä voi johtua prosessin aiheuttamasta turvattomuuden tunteesta (Schyns & Schilling, 2012).

4. AIEMPAA TUTKIMUSTA

4.1. Yleiset piirteet

Tähän kappaleeseen on koottu lähestymistapoja esimerkkeinä tapaustutkimuksista ja konkreettisten ratkaisujen etsinnästä tuhoisan johtamisen ongelmiin liittyen. Analysoin esimerkkien lähestymistapoja ja tutkimusmetodeja oleellisen tiedon tuottajina.

Vuoden 2016 artikkeli *Destructive leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Towards a More Holistic Definition* . (Thoroughgood et al. 2016) käsittelee tuhoisan johtamistavan yleisiä piirteitä ja suhteita. Kirjoittajien mukaan tuhoisaa johtajuutta käytetään liian laajana terminä kuvaamaan kaikkea huonoa johtajuutta. Tasapainoisemman kokonaiskuvan saamiseksi on oleellista ottaa käyttöön johtamisen diskursseja yhdistäviä lähestymistapoja. Johtajien puutteiden tai suoranaisten toksisuuden, alttiiden seuraajien ja edistävien ympäristöjen tutkimuksella ja ymmärtämisellä hahmotamme myös koko tuhoisan johtajuuden prosessia ja sitä mahdollistavia tekijöitä. Artikkelin tarkoituksena onkin kerätä yhteen tuhoisan johtajuuden kirjallisuutta ja arvioida sitä kokonaiskuvan ja syvemmän ymmärryksen saamiseksi. Edellä mainittujen päätutkimuskohteiden lisäksi artikkeli pyrkii luomaan strategioita, joilla avulla voisimme konkreettisesti arvioida tuhoisaa johtamista laajassa, holistisessa mittakaavassa. (Thoroughgood et al. 2016) Artikkelin on laaja ja kokoava kirjallisuuskatsaus, joka esittää erilaisia teorioita tuhoisaan johtajuuteen ja sen aspekteihin liittyen. Näkisin tutkimusmetodin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, integroivana selvityksenä, joka yhdistää sekä narratiivisen että systemaattisen kirjallisuuskatsauksen piirteitä. Tuhoisan johtajuuden jakaminen helpommin tarkasteltaviin ja analysoitaviin osiin mahdollistaa koko prosessin syvällisen ymmärtämisen. Kirjallisuuskatsausta tutkimusmetodin analysoidessa on aina huomioitava teoreettinen viitekehys ja aihepiirin ajankohtaisen tutkimuksen määrä. Kirjallisuuskatsaus ei aina välttämättä tuota uutta tietoa aiheeseen liittyen, mutta se kasaa aiempaa tutkimusta yhteen jatkotutkimusta varten ja esittää potentiaalisia jatkotutkimuksen kohteita kaltaisilleni aiheen parissa jatkaville tutkijoille.

Metodin myönteiseksi puoleksi voidaan siis ehkä katsoa sen yleishyödyllisyys, negatiiviseksi taas suoranaisten uuden tiedon tuottamisen vähyys. Kirjallisuuskatsaus kuitenkin onnistui tarkoituksessaan, ja keräsi yhteen monipuolista teoriaa tulevan tutkimuksen kannalta. Artikkeleissa käsiteltyihin tuhoisan johtajuuden alateorioihin lukeutuvat esimerkiksi johtajakeskeisyys, instituutio- ja organisaatioteoriat, tuhoisan johtajuuden holistinen määritelmä,

tuhoiset ryhmät, alttiit seuraajat, edistävät ympäristöt, kulttuuri- ja yhteiskuntatekijät sekä kaikkiin näihin vaikuttavat makroelementit.

Artikkelin yhteenveto kuvaa tuhoisaa johtamista monimutkaisena mosaiikkina, jota ei voida tarkastella ainoastaan johtamisen näkökulmasta. Se koostuu useasta pienemmästä tekijästä, joiden avulla näemme kokonaiskuvan selkeämmin. Puhtaasti johtajakeskeinen tuhoisan johtamisen tutkimus on liian yksiselitteinen näkökulma, joka jättää huomiotta monenmoiset kytkökset ja vuorovaikutussuhteet organisaation ja sen osien välillä. Tuhoisan johtajan käyttäytyminen on vahvasti kytköksissä seuraajiin ja ympäristöön (Thoroughgood, 2016). Artikkelin keskeisimpänä tuloksena pidän juuri tämän seikan osoittamista ja todistamista. Thoroughgood et al. kokoavat artikkelissa monipuolisesti teoriaa näihin eri vaikuttajiin liittyen, ja voin olla tuloksista omien havaintojeni perusteella yhtä mieltä. Kuten johtaminen yleensä, myös tuhoisassa johtamisessa on huomioitava lukuiset kriittiset liikkuvat osat. Kirjallisuuskatsaus toimi hyvänä esimerkkinä aiemman tuhoisan johtajuuden tutkimuksen kokoamisesta, jota hyödynnän ja jatkan omassa tutkimuksessani.

4.2. Tuhoisa johtaminen ja työpaikkakiusaaminen

Tutkimuksessa Human Resource Management practitioners' responses to workplace bullying: Cycles of symbolic violence (Harrington et al. 2013) työpaikkakiusaamisen kysymyksiin tartuttiin keskittäen huomio juuri esimiehen toteuttamaan kiusaamiseen ja henkilöstöosaston toimenpiteisiin, joilla ongelmaan voitaisiin vastata. Esimiehen toteuttama työpaikkakiusaaminen voidaan nähdä selkeänä tuhoisan johtamisen piirteenä, tarkemmin sanottuna Einarsenin et al. (2007) mallin mukaisena tyrannimaisena johtamisena. Myös strateginen kiusaaminen on selkeä tuhoisan johtamisen piirre. Artikkelin mukaan valtaosa Iso-Britannian työpaikkakiusatuista tulee kiusatuksi juuri johtajan taholta. Työpaikkakiusaaminen voidaan nähdä HR-osaston vastuualueen ongelmana, ja artikkelissa läpikäydyn tutkimuksen tarkoituksena olikin selvittää, millaisia vastauksia ja käytäntöjä henkilöstöosastoilla on tällaiseen kiusaamiseen. Työpaikkakiusaaminen kuvaa yhden tai useamman henkilön jatkuvaa negatiivista käytöstä, jonka kohteena toimii heikompi yksilö. Kiusaaminen vaikuttaa laaja-alaisesti koko organisaatioon monen tekijän kautta, esimerkiksi työntekijän sitoutumisen, työhyvinvoinnin sekä suorien ja epäsuorien lisämaksujen välityksellä. Tutkimuksen löydöt osoittavatkin työpaikkakiusaamisen olevan johtajakeskeisen ja kapitalistisen suoritusjohtamisen diskurssin oire. (Harrington et al. 2013)

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla 17 kokenutta HR-työntekijää. Haastattelutilanteet olivat semistrukturoituja ja keskustelumuotoisia. Haastateltavia kehoitettiin kertomaan omista kokemuksistaan johtajatason kiusaamisen suhteen, ja miten tällaisissa tilanteissa on totuttu toimimaan. Tutkimusmetodi oli siis kriittinen diskurssianalyysi, jonka valintaa perusteltiin tarkkaan mutta vaikeaselitteisesti. Sen toivottiin osoittavan vallitsevia, itsestäänselvyyksinä pidettyjä diskursseja sosiohistoriallisessa kontekstissa ja selventävän sosiaalisia rakenteita ja käytäntöjä. Metodien valinta suo mahdollisuuksia tutkia HR-työntekijöiden näkemystä, neuvottelua ja kokemuksia kiusaamisen suhteen. Diskurssi ja syntynyt data analysoitiin lause lauseelta. Huomiota kiinnitettiin kieleen ja sen ilmaisutapaan, jotta puhujan näkemystä keskusteluaiheesta voitaisiin arvioida tarkemmin. Esimerkiksi *we*-sanana käyttö *I*-sanana sijaan osoitti haastateltavan asennoitumista yrityksen puolelle kiusatun henkilön sijaan. (Harrington et. al 2013)

Tutkimustulokset osoittivat henkilöstötyöntekijöiden toimien edesauttavan ja mahdollistavan johtajatasolta tapahtuvaa symbolista väkivaltaa määrittämällä tällaista käytöstä jollain tasolla legitiimiksi toiminnaksi. Haastatteluista saadun datan perusteella johtajatason kiusaamiseen on melkein mahdoton puuttua organisaatio- ja ammattikenttätasolla HR-osaston keinoin. Diskurssissa tunnistettiin neljä tulkinnallista mekanismia, joiden kautta HR-työntekijät vapauttavat johtajan kiusaamisen vastuusta ja suojelevat organisaation intressejä kiusatun työntekijän kustannuksella. (Harrington et. al 2013)

Tutkimustulosten mukaan kiusaaminen ilmaistaan usein eri nimellä sanan negatiivisuuden vuoksi. HR-työntekijät eivät halua tai pysty vaikuttamaan johtotasolla ilmenevään symboliseen väkivaltaan. Tutkimuksen mukaan käytetyt vaikutuskeinot olivat vähäisiä ja varsin tehottomia. Syitä tähän on lukuisia, selkeimpänä ehkä kuitenkin HR-työntekijän asema organisaatiossa ja hänen suhteensa johtotasoon sekä ylempää tuleviin odotuksiin. Artikkelissa ehdotetaan uuden, itsenäisen toimitehtävän luomista. Tällaisia puolueettomia voitaisiin käyttää kiusaamistilanteiden objektiiviseen arviointiin ja tilanteiden mukaisten sanktioiden asettamiseen. Tutkijat myöntävät tutkimuksen kohderyhmän pieneksi, mutta uskovat haastatteluiden syvyyteen ja laatuun luotettavan informaation tuottajana. Erityisesti haastateltujen havaittu epämukavuus haastattelutilanteissa kertoo HR-toimihenkilöiden vaikeasta suhteesta työpaikkakiusaamiseen ja laajempaan symboliseen väkivaltaan. (Harrington et. al 2013)

Diskurssianalyysi tutkimusmetodin mahdollisti juuri viimeksi mainitun epämukavuuden lisäksi monia muitakin piirteitä HR-toimihenkilöiden suhteesta kiusaamiseen. Oikeiden termien välttely ja asian jonkinasteinen vähättely kertovat paljon, ja nämä piirteet olisivat hyvinkin saattaneet jäädä

huomiotta toisen tutkimusmetodin kohdalla. Tutkijat itsekin myönsivät 17 haastattelun suhteellisen pieneksi aineistoksi. (Harrington et. al 2013) Haastateltavien taustat ja kokemuksen määrä olivat kuitenkin vaihtelevia, ja tulosten samankaltaisuus antaa aineistolle uskottavuutta. On myös tarpeellista huomauttaa, että tulokset kuvaavat vain Iso-Britannian henkilöstöosaston käytäntöjä sekä mielipiteitä, eikä yleistäminen ole kannattavaa ennen jonkinasteisia jatkotutkimuksia. Metodivalinta oli kuitenkin hyvin perusteltu ja tutkimustulokset hyödyllisiä. Tutkimus on toimiva esimerkki pienempää asiantuntijaryhmää kohti suunnatusta tutkimuksesta, joka kuitenkin tuottaa onnistuneesti myös muihin toimintaympäristöihin sovellettavaa tietoa. Tutkimus kuvaa tässä myös onnistuneita selvityksiä tuhoisan johtamisen ilmenemismuotoihin paneutumisesta. Kiusaamista ja työpaikkakiusaamista on tutkittu kiitettävästi, mutta konkreettisten ratkaisujen etsimistä on hyvä jatkaa edelleen.

4.3. Tuhoisa johtaminen ja auktoriteetin merkitys

Artikkeli ”The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees” (Reed, 2009) tutkii korkean potentiaalisen sotilasupseerien sekä siviilityöntekijöiden kokemia tuhoisaa johtamista. Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena. Kysymykset perustuivat teoksen Petty Tyranny in Organizations mittariin (Ashforth, 1994), ja niiden tarkoitus artikkelin esittelemässä tutkimuksessa oli tutkia tuhoisan johtajuuden laajuutta ja luonnetta amerikkalaisen upseerikoulun vuoden 2008 vuosikurssilaisten näkökulmasta. Kohderyhmän valintaa perusteltiin koulun vaikeiden pääsyvaatimusten vuoksi: upseeritason johtamista tutkittaessa voidaan näin tutkia toimijoiden kärkikastia, sillä vain parhaat ja vastuullisimmat suorittajat valitaan koulutukseen. Tutkimuksella tutkittiin myös kokemuksia johtamisesta, tyytyväisyyden määrää ja laatua sekä halukkuutta pysyä palveluksessa. Tutkijoiden hypoteesit koskivat negatiivisen johtamiskäytöksen yhteyttä upseereiden tyytyväisyyteen sekä heidän halukkuuteensa pysyä palveluksessa. (Reed, 2009)

Johtajuus on luonnollisesti merkittävässä asemassa sotavoimissa. Tutkijoiden havaintojen mukaan jopa pisimpään palvelleet upseerit raportoivat kokeneensa toksista johtajuutta. Löytöjen mukaan tuhoisan johtajuuden ja kaiken mitattavan tyytyväisyyden välillä on selkeä negatiivinen korrelaatio. Yllättävää oli kuitenkin hypoteesin vastainen tulos tuhoisan johtajuuden yhteydestä palveluksen jatkamiseen. Syyksi tälle arveltiin kohderyhmän määrätietoisuutta ja urasuuntautumisen painoarvoa. Kyselylomakkeen sisältö pohjautui siis Ashforthin Petty Tyranny

in Organizations -teokseen. Kohderyhmän oletettiin olevan alan huippuryhmänä hyvin kohdeltuja ja suhtautuvan instituutioonsa myönteisesti. Oletuksen mukaan kyselyyn vastanneilla ei siis olisi vahvoja henkilökohtaisia mielipiteitä instituutionalisesta kaltoinkohtelusta. (Reed, 2009)

Valitut kysymykset pyrkivät hakemaan vastauksia useisiin laajempiin kysymyksiin. Näitä selvityksen kohteita olivat esimerkiksi koetun tuhoisan johtajuuden laajuus, yleisimmän ongelmakäyttäytymisen määrittäminen ja tarkennus, mahdolliset yleisimmät tuhoisan johtamisen kohteet sekä luonnollisesti alkuperäiset tutkimuskysymykset koetusta tyytyväisyydestä sekä halukkuudesta jatkaa palveluksessa. (Reed, 2009) Datan ja hypoteesien analysoimiseen käytettiin sekä kuvailevaa että pääteltävissä olevaa tilastotietoa kuten prosentteja, varianssianalyysia, korrelaatioita ja taantumusta. Hypoteesi tuhoisan johtajuuden yhteydestä koettuun tyydytykseen varmistettiin. Tulosten mukaan alaisten, mukaan lukien siviilien ja vanhempien upseerien, kaltoinkohtelu laskee koettua tyydytystä ja vaikuttaa negatiivisesti useisiin työn aspekteihin. Tutkijat eivät kuitenkaan pystyneet todistamaan hypoteesiaan tuhoisan johtajuuden yhteydestä palveluksessa jatkamiseen (Reed, 2009).

Jean Lipman-Blumen esitti teorian, jonka mukaan seuraamme tuhoisia johtajia koska jollain tasolla he kuitenkin kiehtoisivat meitä ja siksi sietäisimme heitä (Lipman-Blumen, 2006). Toinen mahdollisuus tuloksiin on sotilastyön kulttuuri ja alan yleinen johtajakeskeinen luonne. Kaikenlaista tuhoisaa johtajuutta koettaessa on kuitenkin tärkeää yrittää tunnistaa sen vaikutukset, ja hahmottaa milloin asioille on syytä tehdä jotakin. Kohderyhmän tarkka määrittäminen oli tutkimuksen kannalta sekä vahvuus että heikkous. Rajaamalla vastaajat vain menestyneimpiin ja potentiaalisimpiin upseereihin tutkijat varmistivat vastausten laadun ja tarkkuuden, mutta vastaajiksi valittujen pienen määrän vuoksi tuloksia ei voida yleistää koskemaan laajempaa sotaväkeä tai edes kaikkiin upseereihin. Vastaajien uramenestyksen johdosta tutkimus esittää hyvin konservatiivisen arvion tuhoisan johtamisen vaikutuksesta ja yleisyydestä. (Reed, 2009).

Tutkimuksen kohderyhmä oli hyvin tarkkaan rajattu, eivätkä tällaiset tutkimustulokset ole siksi kovinkaan yleishyödyllisiä. Upseerien menestys ja korkea arvo estävät tulosten yleistämisen muuhun sotaväkeen tai edes upseereihin yleisesti. Rajaus armeijan kaltaisen, yleispiirteiltään ja tarkoitukseltaan poikkeavan organisaation johtamiskulttuurin tutkimukseen on myös hyvin rajaava tekijä tutkimustulosten yleistämisen kannalta. Tutkimusmetodi johti sinänsä hyviin ja selkeisiin tuloksiin alkuperäisen tutkimuskysymyksen kannalta, mutta tutkimuksen toistaminen erilaisella ja laajemmalla vastaajaryhmällä olisi varmasti hyödyllinen jatkoa ajatellen. Tutkijat

olivat tästä jatkotutkimuksesta samaa mieltä, vaikkakin artikkeli julkaistiin Armed Forces and Society -lehdessä ja vastasi siis varmastikin lukijoidensa tarpeisiin. Tutkimus on erinomainen esimerkki kyselylomakkeella tehtävästä tuhoisan johtamisen tutkimuksesta, mutta varoittaa liian tiukan rajauksen vaikutuksesta tulosten hyödyllisyyteen.

4.4. Tuhoisan johtamisen torjuminen

Myös viimeinen esimerkiksi valitsemani tutkimus ”Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures“ (Erickson et. al, 2015) liittyy Yhdysvaltojen asevoimiin. Vuoden 2010 selvityksen mukaan useat henkensä riistäneet sotilaat olivat olleet samojen johtajien alaisina, joten tarve tuhoisan johtamisen selvityksille armeijassa alkoi kiivaana. Arvioiden mukaan asevoimien johtajista jopa 10 – 30 % on toksisia. Vuonna 2012 Yhdysvaltojen asevoimat julkaisivat tiedotteen tuhoisan johtamisen piirteistä ja haitoista tietoisuuden lisäämiseksi ja ongelmakohtien tunnistamiseksi. Lähivuosina asialle on tehty jo paljon, mutta organisaation luontaisten erityispiirteiden ja poikkeavan organisaatiokulttuurin vuoksi tehtävää riittää vielä. (Erickson et. al, 2015) Artikkelin on hyvin yleispiirteinen verrattuna edellisiin, ja pyrkii otsikon mukaisesti lähinnä analysoimaan tuhoisan johtajuuden syitä, seurauksia ja vastatoimia. Kirjoittajien mukaan tuhoisan johtajuuden piirteiden varhainen tunnistaminen on tässä toiminnassa olennaisinta (Erickson et. al, 2015).

Kirjoittajat jakavat tuhoisan johtamisen tunnistamisen kolmeen asteeseen, joiden aikana toimintaan voidaan vaikuttaa eri tavoin. Ensimmäinen aste on uusien johtajien valinnassa. Valitsevan tahon tulisi olla perehtynyt tuhoisan johtamisen erityispiirteisiin, mutta myös tuhoisan johtamisen yhteys alttiisiin seuraajiin on huomioitava. Kaikkien uusien työntekijöiden tulisi olla tietoisia eettisestä päätöksenteosta ja sen mukaisista odotuksista. (Erickson et. al, 2015) Näin luodaan selkeää kuvaa oikeudenmukaisesta kohtelusta ja muokataan pohjaa toksisuutta hylkivälle organisaatiokulttuurille. Toisen asteen keinoksi luetaan palautemekanismit, jotka mahdollistavat välittömän anonyymien palautteen johtamisesta ja työntekijöiden oloista (Erickson et. al, 2015). Haastavaa tässä mallissa on luonnollisesti saada toksisen johtajan hyväksyntä käytännön käyttöönottoon, sekä työntekijöiden palautteen rakentavuus. Henkilöstökäytäntöjen kehittäminen voisi olla ratkaisu näihin ongelmiin. Kolmanneksi keinoksi voidaan katsoa tuhoisan johtamisen näkyvä ja aktiivinen torjunta. Useiden tutkimusten mukaan tuhoisat johtajat eivät kärsi tekojensa mukaisia seurauksia, mikä vuorostaan vähentää työntekijöiden tyydytystä ja sitoutumista

organisaatioon. Organisaatioiden tulee tuoda ilmi oikeanlaisen johtamistyylin arvostus ja tuhoisan johtamisen välttäminen. Työilmapiiriselvitykset ja työhyvinvointikyselyt tuovat ilmi relevanttia informaatiota johtamisen laadusta, ja organisaation osoittama kiinnostus työntekijöiden hyvinvointia kohtaan laskee heidän kynnystään tuoda tuhoisan johtamisen aiheuttamat ongelmat esille. Pelkkä ilmiantaminen ei tietenkään saa olla ainoa tuhoisan johtamisen paljastuskeino, vaan organisaation tulee selvittää johtamisen laatua rekrytoinnin, koulutuksen, suoritusarvioiden ja ylemmän johdon valvonnan kautta. (Erickson et. al, 2015) Artikkelissa käytetyt metodit edustavat aiemman tutkimuksen analyysia ja yhteen keräämistä. Tuhoisan johtamisen evidenssipohjaisten syiden ja seurausten selvittäminen on käyty tekstissä hyvin läpi. Tärkeämmäksi artikkelissa näen kuitenkin mainitut selkeästi toteutettavissa olevat toimenpiteet, joilla tuhoisaa johtamista voidaan ennaltaehkäistä, tunnistaa ja kitkeä pois. Kaksi suurinta pääkeinoa tuhoisan johtamisen torjumiseen ovat artikkelin mukaan oikeanlainen rekrytointi- ja ylenemismalli johtajien valinnan suhteen sekä tuhoisaa johtamista hylkivän organisaatiokulttuurin luominen. Vastaavien, konkreettisten vastatoimenpiteiden etsiminen on relevantti jatkotutkimuksen kohde myös omien ehdotusteni jälkeen.

4.5. Tapaustutkimukset

Tuhoisasta johtamisesta on luonnollisesti tehty lukuisia tapaustutkimuksia, jotka käsittelevät historiallisia tuhoisia johtajia ja heidän johtamistapojaan. Kuuluisimpia tutkimushenkilöitä ovat esimerkiksi Adolf Hitler ja Fidel Castro. Kotimaisista esimerkeistä monet ehdottivat tutkimuskohteekseni Nokian johtamista yrityksen heikentymisen aikaan., kun taas maailmalla kuuluisimpia esimerkkejä on Enron, joka oli aikanaan yksi maailman suurimmista sähkö-, maakaasu- ja tietoliikenneyhtiöistä. Johtamistavat tutkimuskohteena mieleeni toi kuitenkin alun perin Harri Hietikon väitöskirja *Management by Sauron* (2010), jossa tarkastellaan J.R.R. Tolkienin fantasiamaailman johtamistyyppiä.

Joshua B. Leonards kokosi 2014 erilaisia tuhoisan johtamisen tapauksia tarkempaa analyysia varten, valiten tutkimuskohteet edustamaan esimerkkeinä liikeyrityksiä, poliittisia organisaatioita sekä uskonnollisia kultteja. Enronin tapauksessa tuhoisaa johtajuutta on tarkasteltu korruption ja työntekijöiden riiston kautta. Enron motivoi työntekijöitään menestykseen hinnalla millä hyvänsä, rohkaisi sääntöjen rikkomiseen ja kohteli työntekijöitä eriarvoisesti suoritusten perusteella. Suurimman tarpeen hetkellä Enronin toimitusjohtaja myi osakkeensa ja erosi pestistään, jättäen

yrityksen tuuliajolle. Ylin johto tuomittiin lopulta vuosikymmeniksi vankeuteen ja tapaus johti uuteen lainsäädäntöön vastaavien tapausten ehkäisemiseksi. (Leonard, 2014)

Hitler on kuuluisa ja laajalti tutkittu tuhoisa johtaja, ja myös Leonard käyttää Natsi-Saksaa poliittisen organisaation tutkimuskohteenaan. Hän johti karisman ja auktoriteetin avulla ja motivoi seuraajansa hirvittäviin tekoihin. Hitleriä voidaankin pitää malliesimerkkinä narsistisesta tuhoisasta johtajasta. Johtajaan keskittyvä tuhoisan johtajuuden tutkiminen vaatii tietoa johtajan taustasta ja motiiveista, ja myös Leonard lähestyy tällaista henkilötutkimusta analysoimalla tutkimushenkilön elämää lapsuudesta saakka. Hitlerin valtaan nousussa seuraajien kerryttäminen ja motivoiminen on yksi mielenkiintoisempia alttiiden seuraajien tutkimusalueita. Lisäksi Saksan katsotaan olleen tuhoisalle johtamiselle sopiva edistävää ympäristö ensimmäisen maailmansodan jälkeisenä epävakaana aikana (Leonard, 2014).

Leonard lähestyy tuhoisan johtajuuden tutkimusta myös kuuluisan uskonnollisen kultin, The People's Templen, kautta. Kultin jäsenet suorittivat vuonna 1978 johtajansa Jim Jonesin alaisuudessa joukkoitsemurhan, jonka seurauksena 918 henkeä sai surmansa. Jones saavutti asemansa seuraajiensa pelkoa lietsomalla ja väittämällä olevansa jumala tai messias, jota seuraamalla pelastus voitaisiin saavuttaa. Hän maalasi kauhukuvia ja rankaisi epäilijöitä julmasti, hyödyntäen tyrannisesti seuraajiensa alttiutta ja rikkomalla toimintaympäristön vakautta. (Leonard, 2014). Leonard vertailee analysoituja esimerkkitapauksia ja vetää yhtäläisyyksiä johtajien karismaan, vision luomiseen, retorisiin taitoihin sekä energisyyteen. Suurimmat erot löytyvät johtajien motiiveista. Analysoidut seuraajaryhmät taas erosivat suurestikin sisäisissä motivaatiotekijöissään sekä yleispiirteissään. (Leonard, 2014). Johtajat saivat siis seuraajia oikeanlaiseen motivaatiotekijään vetoamalla ja esittämällä vision, joilla seuraajat sitoutuvat johtajaan ja toimivat tavoitteen saavuttaakseen. Edistävät ympäristöt olivat näissä esimerkkitapauksissa täysin erilaisia, mikä kertoo tutkimuksen kontekstisidonnaisuuden merkityksestä. Myös Leonard lähestyy tutkimusta alttiiden seuraajien ja tuhoisaa johtamista edistävien ympäristöjen määrittelyllä. Leonard tarkastelee tuhoisan johtamisen syitä ja seurauksia monella tasolla ja ehdottaa korjausehdotuksia ja ennaltaehkäisyn toimenpiteitä, jolla yrityksen tuho olisi ehkä voitu välttää. Hänen analyysitapansa kattaa tutkimuskohteen yleiskuvauksen, seurausten määrittelyn, alttiiden seuraajien arvioinnin sekä ympäristön edistävyyden arvioinnin. Hyödynnän omassa analyysissäni samankaltaista mallia, mutta pyrin löytämään tarkempia korjausehdotuksia tuhoisan johtamisen kitkemiseksi.

5. METODOLOGIA

5.1. The Office tuhoisan johtamisen kuvaajana

5.1.1. Aineiston valinta ja kuvaus

Avatakseni tutkimusaiheeni valintaa ja metodologiaa aloitan kuvaamalla hieman poikkeuksellista tutkimusaineistoani tarkemmin. Käyn läpi tutkimuskohteen taustan ja pääpiirteet ennen kuin siirryn tarkempaan tutkimuskohteisiin. The Office on amerikkalainen komedia ja pseudodokumentti, toisin sanoen mokumentti. Tämä tarkoittaa, että sarja on kuvattu realistisella yhden kameran dokumenttityylillä ja näyttäytyy katsojalle dokumenttina, mutta kaikki on todellisuudessa käsikirjoitettua. Mokumentit siis esittävät fiktiivisiä tilanteita dokumentin muodossa. Ne pyrkivät usein analysoimaan, kommentoimaan ja kritisoimaan ajankohtaisia asioita ja tapahtumia usein humoristisin keinoin. Mokumentti esitetään usein historiallisen dokumentin kaltaisena nauhoitteena, jossa kuvauksien kohteena olleita henkilöitä haastatellaan tapahtuneisiin asioihin liittyen. Mokumentit käyttävät dokumenttien objektiivisen totuuden esittämistä hyväkseen ironian, parodian ja satiirin keinoin. Mokumenttigenren suosion katsotaan lähteneen kasvuun vuoden 1984 mokumenttelokuvan This is Spinal Tap-myötä. (Campbell, 2007). Elokuvasa kuvitteellinen brittiläinen metalliyhtye Spinal Tap kiertää Yhdysvaltoja dokumenttiryhmän kanssa. Elokuva pyrki satirisoimaan 80-luvun tyypillisiä rock-dokumentteja ja ansaitsi vuonna 2002 paikkansa Yhdysvaltain kongressin kirjaston ylläpitämässä National Film Registryssä (National Film Registry Listing, 2019).

Fiktiivisen dokumentin ”The Office: An American workplace” kuvauskohteena on Yhdysvaltojen Pennsylvanian osavaltioon, Scrantonin kaupunkiin sijoittuva paperiyhtiö Dunder Mifflinin aluekonttori. Esimerkiksi komediasarjoille tyypillisen taustanaurun puute ja hahmojen tietoisuus kuvausryhmästä lisää sarjan dokumenttityylistä uskottavuutta. Lisäksi sarjan tekijät keräsivät ideoita tutkimalla amerikkalaisia konttoriympäristöjä ja työpaikkakulttuureita. Sarjassa on yhdeksän kautta ja 201 jaksoa, mutta pääasiallinen tutkimuskohteeni, aluepäällikkö Michael Scott, johtaa aluetoimistoa kausilla 1-7. Sarja esitettiin vuosina 2005-2013 ja voitti lukuisia palkintoja, mukaan lukien 4 Primetime Emmy-palkintoa sekä Golden Globen (IMDb, viitattu 12.3.2020).

Valitsin The Officen tutkimusaineistoksi analysoituani sarjaa tarkoin lukuisten aiempien katselukertojeni aikana. Uskon aineiston olevan monipuolinen ja kattava esimerkki tuhoisan johtamisen osallisista sekä seurauksista. Mokumentin kaltainen kärjistävä lähestymistapa tuhoisaan johtajuuteen tarjoaa tieteellisestä näkökulmasta fiktiivinen tutkimuskohde luo paljon

muuten saavuttamattomissa olevia mahdollisuuksia. Tämän tutkimuksen tapauksessa tuhoisaksi johtajaksi käsikirjoitettu henkilö on räikeämpi ja monipuolisempi tutkimuskohde kuin moni oikea tuhoisa johtaja. Sarjan pituuden ansiosta voin analysoida johtamistapaa sekä pienissä hetkissä että vuosia kestävässä suuressa mittakaavassa, mikä vaatisi oikean tutkimushenkilön ja -organisaation kohdalla luonnollisesti useita vuosia. Sarjassa esiintyvä huonon johtajan karikatyyri antaa runsaasti analysoitavaa, ja tutkimusmateriaalin muoto suoratoistettavana tv-sarjana tekee analyysiprosessista käytännöllisen. Kiintoisa meta-analyysin taso on myös hahmojen taustalla oleva käsikirjoitus, sillä se kuvastaa sarjan tekijöiden kuvaa huonosta johtajuudesta, sen koetuista seurauksista organisaatiossa ja yksilötasolla sekä käsityksestä alaisten suhtautumisesta johtajuuteen.

Mokumentti korostaa omaa fiktiivisyyttään räikeän fiktiivisillä rajanylityksillä, jotka havahduttavat katsojaa kärjistyksien tai absurdien tilanteiden kautta. Tällöin katsoja kuitenkin joutuu refleктоimaan näkemänsä kulttuurista tai poliittista asemaa ja vertaamaan sitä valmiiksi omaksuttuihin kulttuurisiin tai poliittisiin arvoihin. Mokumentti luottaa katsojan tuntevan parodisoitavan aihepiirin voidakseen kyseenalaistaa valmiita käsityksiä. (Campbell, 2007) Katsojaa haastetaan tarkastelemaan asioita uudelta kantilta. The Officen tapauksessa esiteltyihin ja kärjistettyihin teemoihin lukeutuvat esimerkiksi toimistokulttuuri ja sen normit, johtajakäsitykset, työntekijöiden väliset ihmissuhteet, seksismi, rasismi, seksuaalinen häirintä ja kiusaaminen. The Office on tarkoitettu fiktiiviseksi viihteeksi eikä välttämättä tosielämän peiliksi, mutta muuttamalla tosielämän tilanteita, kuten työpaikkakulttuurin piirteitä, humoristiseksi komediaksi sarja kyseenalaistaa ja muokkaa katsojan näkemystä sarjaa laajemmista, todellisista ongelmista. (Birthisel & Martin, 2013) Yksi näistä ongelmista on tietysti tuhoisa johtaminen, johon tutkimukseni keskittyy.

5.1.2. Michael Scott

Pääasiallinen tutkimuskohteeni on siis Dunder Mifflinin aluekonttorijohtaja Michael Scott. Useiden aiempien tuhoisien johtajien henkilötutkimusten lailla analysoin tutkimuksessani Michael Scottin motiiveja, käyttäytymistä sekä toimenpiteiden syitä ja seurauksia kuin hän olisi oikea johtaja. Aloitan henkilökuvauksella, ja tutkimustuloksissa kuvaan tarkemmin Scottin tuhoisan johtamisen taipumuksia.

Michael Scott syntyi 1965 Pennsylvanian Scrantonissa. Hänen lapsuutensa oli hyvin yksinäinen, eikä hänellä ollut mainittavia ystäviä. Alakouluaikoina kouluruokalan emännän kerrotaan olleen Scottin paras ystävä. Scottin isän kohtaloa ei tiedetä, mutta hänen äitinsä meni uusiin naimisiin Scottin lapsuudessa ja Scott tuli osaksi uusioperhettä. Scott vieraantui siskopuolestaan n. 30-vuotiaana, ilmeisesti ei kuitenkaan omasta tahdostaan. Hän ei koskaan omaksunut äitinsä uutta miestä isäpuolekseen, vaan viittasi häneen aina juurikin äitinsä uutena miehenä. Scottin isäpuolen kerrotaan arvostaneen urheilujoukkueiden johtajia ja managereita, ja tämän annetaan ymmärtää olevan syytyke Scottin motivaatiolle edetä johtajaksi ja menestyä asemassa. Scottin arvostusta isäpuoltansa kohtaan kuvastaa myös sir-etuliite, jolla hän herroittelee isäpuolta keskustelussa. Scott menetti opiskelurahastonsa pyramidihuijauksessa eikä koskaan opiskellut yliopistossa. Tästä huolimatta hän pitää itseään oppineena ihmisenä ja väheksyy usein muiden kouluttamattomuutta. Scott on romanttisesti ja seksuaalisesti hyvin kokematon, mutta yrittää luoda itsestään kuvaa naistenmiehenä. Hän työskenteli aiemmin vaatekaupan tervehtijänä, mutta päätyi vuonna 1992 sattuman kauppana Dunder Mifflin-paperiyhtiön myyjäksi seurattuaan viehättävää naista toimistorakennukseen. Scott menestyi myyjänä erinomaisesti ja yleni Scrantonin aluetoimiston aluepäälliköksi edeltäjänsä eläköidyttyä vuonna 2001. (Daniels et al., 2005-2011)

Hyvistä myyntitaidoistaan huolimatta Scott on kyvytön hoitamaan aluejohtajan velvollisuuksia. Hän ei osaa erottaa henkilökohtaisia tunteitaan työstään eikä ymmärrä lainkaan vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Hänen kuvansa itsestään ja työntekijöiden välisistä suhteista on vääristynyt, ja omissa vuorovaikutussuhteissaan Scott on naiivi, itsekäs, vastuuton, pinnallinen, epäkohtelias ja kyvytön noudattamaan sosiaalisia normeja. Hän näkee alaisensa hyvin yksipuolisesti ystävinään ja pyrkii sitouttamaan heitä yritykseen oman syvän sitoumuksensa lailla. Scott uskoo virheellisesti alaisensa ihannoivan häntä ja pyrkii luomaan työympäristöstä hauskan paikan, jossa unelmat toteutuvat. Scott pitää itseään mestarikoomikkona, ja käyttää runsaasti viljellyssä huumorissaan usein epäsopivia, kuten rasistisia ja seksistisiä, elementtejä.

Vaikka Scott yrittää olla ja uskoo olevansa hyvä johtaja, hänen tuhoisa johtamistyyliensä johtaa vuosien varrella esimerkiksi työpaikkakiusaamiseen, henkilöstön ajankäyttöongelmiin, työntekijöiden riistämiseen, voimakkaisiin stressireaktioihin, työturvallisuuden vaarantamiseen ja työntekijöiden irtisanoutumisiin. Scott väärinkäyttää työaikaansa vuosien varrella jatkuvasti valtavissa mittasuhteissa, mutta suoriutuu erinomaisesti suurimpien asiakassuhteiden ylläpidossa ja uusien, suurten asiakkuuksien hankkimisessa. Dunder Mifflinin ylempi johto ei yleensä puutu Scrantonin aluetoimiston asioihin erinomaisten myyntitulosten vuoksi. Scott ei tunnista omia

vahvuuksiaan tai heikkouksiaan eikä osaa selittää aluetoimistonsa menestystä, joka johtuu enimmäkseen työntekijöiden itseohjautuvuudesta.

5.1.3. Dunder Mifflinin henkilöstö

Sarjan alkupuolella näyttelijäkokoonpanon vakiinnuttua Dunder Mifflin Scrantonin aluetoimistolla työskentelee yli 20 työntekijää: aluepäällikkö, viisi myyjää, kolme kirjanpitäjää, neljä laadunvalvojaa, vastaanottovirkailija, varastoesimies, 5-10 varastotyöntekijää sekä ensimmäisessä jaksossa työnsä aloittava määräaikainen tilapäistyöntekijä. Työntekijöiden määrä luonnollisesti vaihtelee vuosien varrella, esimerkiksi aluetoimistofuusion, irtisanomisten ja irtisanoutumisten vuoksi. Määrittelen nyt tutkimukseni kannalta tärkeimpien työntekijöiden yleispiirteet ja suhteen Michael Scottiin pohjustaen valintani edellä esitellyn Padillan et al. (2007) toksisen kolmion mallin mukaiseen seuraajakäsitykseen sekä Throughgoodin et al. (2012) tarkentamiin seuraajamääritelmiin. Seuraajasuhteita arvioidaan tarkemmin tutkimustuloksissa.

Dwight Schrute on Dunder Mifflin Scrantonin ykkösmyyjä ja aluepäällikön apulainen. Titteli on käytännössä täysin merkityksetön, ja Schrute väittääkin tittelinsä olevan usein apulaisaluepäällikkö korostaakseen tärkeyttään. Schrute on auktoriteettikeskeinen ja pyrkii noudattamaan Scottilta saatuja käskyjä tarkasti, joutuen usein tekemään Scottin hänelle usuttamat työt. (Daniels et al., 2005-2013) Scott ei arvosta Schrutea seuraajana kovinkaan paljoa ja pitää häntä lähinnä hyväksikäytettävänä nuoleskelijana. Tästä huolimatta Schrute viettää Scottin kanssa myös vapaa-aikaa ja on ilmeisesti yksi tämän harvoista ystäväistä. Schrute joutuu arvojensa vuoksi usein hyväksikäytön, riistämisen ja pilkan kohteeksi. Hän on sitoutunut työnantajaansa ja jakaa useita Scottin arvoja. Schrutella on laaja tietämys lukuisista harrastuksistaan ja muista mielenkiintonsa kohteista, kuten tieteisfiktiosta, metsästyksestä ja taistelulajeista, mutta on sosiaalisesti kömpelö ja herkkäuskoinen (Daniels et al., 2005-2013). Päästessään viimein valta-asemaan Schrute hyväksikäyttää asemaansa ja ilmentää tyrannisia piirteitä.

Andrew Bernard oli Dunder Mifflinin Stamfordin aluetoimiston kakkosmies ennen Stamfordin toimiston sulkemista ja sulautumista Scrantonin toimistoon, jossa hän jatkoi myyjänä. Hän on kotoisin rikkaasta perheestä ja kehuskelee usein korkealla koulutustasollaan. (Daniels et al., 2006-2013). Bernard osoittautuu vihanhallintaongelmista kärsiväksi ja osoittaa heikkoja myyntituloksia. Scrantonin toimistossa Bernard pyrkii jälleen toimiston kakkosmieheksi mielistelemällä ja manipuloimalla esimiestään Scottia, syyllistyen jopa laittomuuksiin sabotoidessaan Schruten

asemaa yrityksissään syrjäyttää tämä (Eisenberg et al., 2007). Sarjan lopussa Bernard toimii jonkin aikaa Scrantonin toimiston aluepäällikkönä. (Daniels et al., 2011-2013) Esimiesasemassa hän syyllistyy toistuvasti asemansa väärinkäyttöön ja ottaa esimerkiksi ylemmältä johdolta salassa kolmen kuukauden palkallisen loman, luottaen alaistensa vaitioloon.

Pam Beesly toimii Scrantonin aluetoimiston vastaanottovirkailijana ja usein Scottin epävirallisena sihteerinä. Hän joutuu usein Scottin epäasiallisten kommenttien ja seksistisen huumorin kohteeksi. (Daniels et al., 2005-2011) Beesly on sarjan alussa melko epävarma ja varautunut. Hän osoittaa alhaista itsetuntoa ja alhaista motivaatiota työnsä suhteen. Myöhemmässä vaiheessa Scott irtisanoutuu ja perustaa kilpailevan paperiyhtiön, ja houkuttelee Beeslynkin irtisanoutumaan työstään seuratakseen Scottia uuteen yritykseen, jossa hän siirtyy vastaanottovirkailijasta myyjäksi (Shure, 2009).

Toby Flenderson on Dunder Mifflinin henkilöstöosaston edustaja, ja Scottin seuraajista ainoa, joka pyrkii aktiivisesti rajoittamaan tämän johtamistyyliä. Hän yrittää työnkuvastaan johtuen ja vaihtelevalla menestyksellä estää Scottin epäasiallista käyttäytymistä, mutta taipuu yleensä nopeasti Scottin tahtoon (Daniels et al., 2005-2011). Flendersonin osoittama vastustus saa Scottin vihaamaan häntä syvästi, ja Scott ilmentää tätä käyttäytymisessään syrjimällä, solvaamalla ja nöyryyttämällä Flendersonia muiden työntekijöiden edessä. Scott nimittää Flendersonia esimerkiksi Antikristukseksi (Kaling, 2009) ja yrittää lavastaa tämän huumeidenkäyttäjäksi saadakseen lainmukaisen irtisanomisperusteen (Kaling, 2008). Flendersonin viimeisenä työpäivänä Scott antaa tälle läksiäislahjaksi kiven, johon liitetyssä paperilapussa lukee ”Suck on this!” eli ime tätä. (Celotta & Lieberstein, 2008). Flenderson tyytyy asemaansa eikä yritä aktiivisesti muuttaa vihamielistä esimiessuhdettaan.

Suurin osa Scottin alaisista pyrkii olemaan omissa oloissaan ja esittää suurta passiivisuutta Scottin johtamistyyliä kohtaan. Työntekijät eivät vastusta Scottin johtamistapaa vaan ovat mukautuneet siihen ja tyytyneet omaan osaansa. Useimmat työntekijät pyrkivät suorittamaan omat työtehtävänsä kunnolla ja minimoimaan Scottin aiheuttamat häiriöt omaan työhönsä. Tämä ilmenee usein Scottin kyseenalaistettavimpiinkin käskyihin mukautumalla ja vastustuksen puutteena. Työntekijät pitävät Scottia yleisen konsensuksen mukaan osaamattomana johtajana ja epäpätevänä tehtäviinsä, mutta toimenpiteitä status quon muuttamiseksi ei yleensä oteta. Monet Scottin alaisista ilmentävät organisaatioon sitoutumisen puutetta, ja aluetoimiston muuhun organisaatioon suhteutetut hyvät tuloslukemat katsotaan saavutettavan pikemminkin Scottin johtamisesta huolimatta eikä tämän ansiosta.

5.1.4 Dunder Mifflin yrityksenä

Fiktiivinen Dunder Mifflin Papery Company Inc. perustettiin vuonna 1949 ja se jatkoi toimintaansa vuoden 2010 konkurssiin saakka. Tulostinyhtiö Sabre International Inc. osti Dunder Mifflinin jäänteet ja yhdisti seuraamamme Scrantonin toimiston osaksi palveluitaan. Sabre likvidoitui 2012 ja Dunder Mifflinin vanha toimitusjohtaja osti yrityksen, joka jatkaa edelleen paperinmyyntiä sarjan päättyessä vuonna 2013. Jo tämä lyhyt aikajanakuvaus paljastaa paljon Dunder Mifflinin epävakaudesta ja syistä tuhoisan johtamisen kukoistamiselle. Dunder Mifflin palvelee enimmäkseen pienyrityksiä ja kamppailee vaikeaa markkinataistelua suurilla, moderneilla toimitotarvikeketjuja vastaan. (Daniels et al., 2005-2013) Yritys osoittaa haasteita mukautua moderniin, sähköiseen ja yhä enemmän paperittomaan maailmaan. Tämä ilmenee työntekijöiden sitoutumisen ja yrityksen vakauden jatkuvana tasapainotteluna.

Sarjan ensimmäisessä jaksossa Scott saa johtotasolta luottamuksellisen tiedon Scottin toimiston mahdollisesta sulkemisesta. Sekä Scrantonin että Stamfordin toimistot ovat vaakalaudalla, ja toinen toimisto aiotaan lakkauttaa ja sulauttaa toiseen. Scott ei kykene pitämään uutisia salassa, vaan levittää tiedon nopeasti alaisilleen (Gervais et al., 2005). Lopulta Scrantonin toimisto päätetään lakkauttaa, mutta Stamfordin toimiston aluepäällikön äkillinen irtisanoutuminen kääntää tilanteen ja Stamford yhdistetään Scrantoniin (Schur, 2006). Scrantoniin siirtyneestä kuudesta työntekijästä kolme irtisanoutuu nopeasti ja yksi anoo siirtoa toiseen aluetoimistoon (Daniels et al., 2006-2007). Syiksi implikoidaan Scottin johtamistyyliä sekä uusien työntekijöiden syrjivää tai eriarvoista kohtelua. Huhut Dunder Mifflinin konkurssista alkavat 2009 ja toteutuvat 2010. Tämä aiheuttaa työyhteisössä suurta epävarmuutta ja Sabren toteuttaman yritysoston myötä myös muutokseen sopeutumisen vaikeuksia ja vastarintaa (Daniels et al., 2010). 2012 toimisto on jälleen sulkumuhan alla Sabren likvidoinnin myötä, ja vuosina 2011-2013 toimiston ja yrityksen johtotaso kokee useita muutoksia (Daniels et al., 2011-2013).

5.2. Analyysikohteiden valinta ja kuvaus

Valitsin aiemmin esitellyn tuhoisan johtamisen teorian perusteella sarjasta tarkempaa analyysia varten seitsemän kohtausta tai tarinakaarta, jotka kuvaavat tuhoisan johtamisen ja sen seurauksien ilmentymistä The Officessa. Valitsin kohtaukset käydessäni tutkimusmateriaalia läpi tavoitteenani kerätä eri kausilta kohtauksia, jotka ilmentävät tuhoisan johtamisen piirteitä monipuolisesti ja useasta eri näkökulmasta. Valitut kohtaukset olivat valitsematta jääneitä kohtauksia ja jaksoja

monipuolisempia ja tarjosivat moniulotteisempaa tarkastelupintaa runsaampien konfliktien ja diskurssien kautta. Suurin rajausta tapahtui samankaltaisten kohtausten valinnassa, sillä toisen kohtausten ilmentäessä samaa aihealuetta paremmin jätin edellisen analyysin ulkopuolelle. Valinnan ulkopuolelle jäivät myös jaksot ja kohtaukset, jotka eivät liittyneet johtamiseen, työntekoon tai työpaikalla tapahtuvaan vuorovaikutukseen, esimerkiksi työntekijöiden vapaa-aikaan sijoittuvat kohtaukset. Lopuksi tarkastelen yhtä johtaja-alainen-suhdetta suuremmassa mittakaavassa. Kuvaan nyt kohtausta lyhyesti ja esitän perusteen valinnalleni. Kohtausten esittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä.

1. *The Perfect Storm. Kausi 2, jakso 6.* Työntekijät vaikuttavat turhautuneilta, myyjä Stanley Hudson kertoo ettei halua jäädä töihin iltaseitsemään niin kuin viime vuonna. Pam Beesly kuvailee Michael Scottin työskentelyä: ”Michaelilla on tapana hidastella joutuessaan tekemään töitä. Kellokortit täytyy allekirjoittaa perjantaisin ja ostot hyväksyä kuukausittain. Kuluraportteihin tarvitsisi laittaa vain nimikirjaimet kvartaalin lopussa. Kerran vuodessa kaikki osuvat samalle perjantaille. Kuten tänään. Kutsun sitä täydelliseksi myrskyksi.” Seuraavissa kohtaauksissa Scottin näytetään esimerkiksi syyttävän Beesleytä hidastuksista ja soittavan jatkuvia pilapuheluita yhdelle alaiselleen. Scott häiritsee alaisensa työntekoa aktiivisesti keksiessään itselleen työntekoa korvaavaa tekemistä. Tilaisuuden tullen Scott määrää pidennetyn ruokatunnin, jonka aikana toimisto lähtee kamppailuklubille katsomaan Scottin ja Schruten välistä kamppailua. Flenderson yrittää väliintuloa mutta Scott komentaa tätä poistumaan. Työpäivän mentyä yliajalle Scott painostaa alaisiaan auttamaan allekirjoituksissa. He väärentävät Scottin nimikirjoituksia asiakirjoihin päästäkseen kotiin. (Eisenberg & Stupnitsky, 2005) Valitsin jakson analysoitavaksi Scottin toteuttamien useiden rikkeiden vuoksi. Scott käyttäytyy jaksossa hyvin epäasiallisesti ja vaikeuttaa samalla myös alaisensa työntekoa.

2. *The Merger, kausi 3, jakso 8.* Stamfordin toimiston sulauduttua Scrantoniin uudet työntekijät ovat ensimmäistä päivää töissä. Scott kokee tämän ”perheensä tuplaantumisenä”. Scott esittää heti kättelyssä uusille työntekijöille pari asiatonta, rassistista kommenttia. Orientaatioseminaarissa uudet työntekijät ohjeistetaan nousemaan pöydälle, mikä on ylipainoiselle Tony Gardnerille hyvin vaikeaa. Gardner kieltäytyy, mutta Scott painostaa tätä nousemaan ja yhdessä Schruten kanssa yrittää työntää tämän väkisin pöydälle. Gardner yrittää välittömästi irtisanoutua Scottin johtamistyyliin vedoten, ja Scott kimpaantuu ja erottaa Gardnerin. Yhteishenkeä nostattaakseen Scott päästää ilmat työntekijöidensä autonrenkaista, syyttää naapuriyrityksen työntekijöitä ja kehottaa alaisiaan kostamaan yhtenä joukkueena. Flenderson yrittää väliintuloa, ja Scott käskee tätä lähtemään kotiinsa. (Forrester, 2006) Valitsin jakson analysoitavaksi Scottin epäasiallisten

kommenttien ja kyseenalaistettavan orientaation vuoksi. Scott luo jaksossa uusille työntekijöille todella ongelmallisen vaikutelman heidän uudesta toimintaympäristöstään.

3. *Sensitivity Training, kausi 6, jakso 8.* Scott on kaatunut asiakaskäynnillä kala-altaaseen ja saa alaisiltaan humoristisia, pilkallisia kommentteja. Scott ei ole tottunut olemaan pilkan kohteena ja komentaa työntekijät herkkyyškoulutukseen. Scott muistuttaa, että on kiellettyä pilkata ihmisiä heidän katumistaan teoista, ja sallittua pilkata asioista, joita he voivat hallita. Esimerkiksi Scott nostaa yhden alaisensa homoseksuaalisen suuntautumisen ”valinnan”, ja kertoo tämän aiheen olevan sallittu pilkan kohde. Flenderson huomauttaa seksuaaliseen suuntautumisen, sukupuoleen ja etniseen taustaan liittyvän vitsailun olevan kiellettyä, jolloin Scott pilkkaa Flendersonia ja kehottaa tätä itsemurhaan. Scott yrittää kevyesti korjata kommenttiaan, mutta jatkaa heti aiheessa eteenpäin kysymällä ketkä työntekijöistä kokevat joutuneensa joskus asiattomien vitsien kohteeksi. Työntekijät huomauttavat Scottin tekevän heistä pilkkaa joka päivä, ja Scott kieltää saaneensa aiheesta negatiivista palautetta. Hän toteaa pilkan olevan humoristista ja väittää, että häntä on pyydetty lopettamaan vain naurukohtausten lopettamiseksi. Scott päättää laatia alaisensa kanssa listan aiheista, joiden pilkkaaminen toimistossa kielletään, mutta rajoittaa alaisensa valintoja oman mielensä mukaan. (Lierbestein & Sullivan, 2009) Valitsin kohtauksen analysoitavaksi siinä näkyvän organisaatiokulttuurin ilmentymisen sekä Scottin epäasiallisen johtamiskäyttäytymisen vuoksi.

4. *The Meeting, kausi 6, jakso 2.* Scottin alainen Jim Halpert on puhunut hänen ohitsensa Dunder Mifflinin talousjohtajalle mahdollisesta ylennyksestä. Halpertin ehdotuksen mukaan Scott ylennettäisiin yrityksen alueelliseksi myyntijohtajaksi ja Halpert ylennettäisiin Scottin paikalle aluepäälliköksi. Scott ymmärtää tilanteen väärin ja uskoo Halpertin yrittävän syrjäyttää hänet. Kun talousjohtaja haluaa keskustella Halpertin pätevyyksistä Scottin kanssa, antaa Scott Halpertista valheellista ja negatiivista palautetta pysyäkseen asemassaan. Halpert menettää ylennyksen ja vaatii Scottilta selityksiä. Scott ymmärtää väärinkäsityksen ja yrittää jälkikäteen ylistää Halpertia talousjohtajalle, uskotellen Halpertille hänen olleen koko ajan tämän puolella. (Shure, 2009). Valitsin kohtauksen analysoitavaksi Scottin ilmentämän petollisuuden ja itsekkyyden vuoksi. Kohtaus ilmentää todellisuuden ja Scottin ihanneorganisaatiokulttuurin ristiriitaa erinomaisesti.

5. *Conference Hall, kausi 1, jakso 2.* Dunder Mifflinin pääkonttori on määrännyt Scrantonin toimistolle ylimääräisen diversiteettiseminaarin Scottin esittämien rasististen kommenttien ja vitsien vuoksi. Luennoitsijan lähdettyä Scott pitää oman seminaarinsa, ilmoittaen tarkoitukseensa syventää aihetta. Scottin seminaari alkaa lounastunnin jälkeen ja kestää klo 17 asti. Scott kuluttaa

omaa työaikaansa opetusvideon kuvaamiseen ja työntekijöidensä työaika heidän kulttuuritaustojensa läpikäymiseen, esittäen jälleen asiattomia ja rasistisia kommentteja. Yksi Scottin alaisista menettää vuoden tärkeimmän kauppansa seminaarin syödessä työaika ja toinen lyö Scottia avokämmenellä kasvoihin tämän kommenttien vuoksi. (Novak, 2005). Scott pitää sarjan aikana useita hyödyttömiä kokouksia ja koulutuksia (The Office, 2018). Valitsin kohtauksen esimerkiksi Scottin johtamistyylin vaikutuksista hänen alaiensa tuloksellisuuteen, tehokkuuteen ja työhyvinvointiin, sekä ilmentämään hänen puhetyyliään sekä pyrkimyksiään.

6. *Murder, kausi 6, jakso 10*. Taloussanomalehti julkaisee artikkelin, jonka mukaan Dunder Mifflinin huhutaan hakeutuvan pian konkurssiin. Yhtiön talousjohtaja tiedottaa yhtiölle artikkelin olevan täyttä arvailua ja lupaa ilmoittavansa konkreettista tietoa heti kun mahdollista. Scott järkyttyy uutisista ja yrittää järjestää alaisilleen muuta ajateltavaa. Hän keskeyttää henkilöstön kuukausipalaverin murhamysterileikin vuoksi ja viettää loppupäivän roolihahmoissaan välttyäkseen kohtaamasta tosiasioita, kannustaen myös alaisiaan pysyttelemään roolihahmoissaan ja välttelemään työntekoa. (Chun, 2009) Valitsin jakson analysoitavaksi, koska se kuvastaa mielestäni erinomaisesti Scottin tapaa käsitellä alaisiaan ja hänen suhtautumista työhönsä sekä sen vaikeisiin osuuksiin. Lisäksi jakso kuvastaa hyvin Dunder Mifflinin epävakautta ja sen yksikön toimintaan.

7. *Assistant (To The) Regional Manager. Videokooste*. Tämä videokooste kuvaa Dwight Schrutea, tämän suhdetta esimieheensä Scottiin sekä työtovereihinsa. Schrute kertoo sarjan alussa olleensa Scottin kakkosmies jo viiden vuoden ajan, ja kuvailee heitä loistavaksi ja klassiseksi tiimiksi. Scottin näytetään delegoivan omia, epämieluisia töitään Schrutelle. Jouduttuaan Schruten kanssa huonoihin väleihin tarjoaa Scott tälle merkityksetöntä ylennystä aluepäällikön apulaisesta apulaisaluepäälliköksi. Ylennys ei vaikuta Schruten työtehtäviin, toimivaltaan tai palkkaukseen. Lisäksi ylennystä pidetään salassa ensimmäisten kolmen kuukauden ajan. Toisessa kohtauksessa Scott on hyväksikäyttänyt Schruten uskollisuutta ja palkitsee Schruten nimittämällä tämän aluetoimiston viralliseksi turvallisuustarkastajaksi. Tämäkin titteli on käytännössä merkityksetön, eikä juuri vaikuta Schruten työnkuvaan. Seuraavissa kohtauksissa Schrute ilmentää vahvaa sitoutumista työhönsä, suurta halua saavuttaa auktoriteettiasema sekä kanssatyöntekijöidensä tuomitsemista. (The Office, 2017. Videokooste). Videokooste kuvaa monipuolisesti Schruten asemaa tuhoisaa johtamista mahdollistavana seuraajana sekä Scottin tuhoisan johtamisen käytäntöjä. Valitsin kohtauksen analysoitavaksi juuri näistä syistä.

5.3. Tutkimusmetodi

Tutkimukseni kulku etenee edellä esiteltyjen kohtausten, koosteiden ja jaksojen diskurssianalyysina. Seitsemän analysoitavan kohteen otanta voi tuntua pieneltä, mutta jokaisessa tapauksessa analysoin sekä johtajaa, seuraajia että toimintaympäristöjä tuhoisan johtamisen teoreettisen viitekehyksen valossa. Analysoin osapuolien toimintaa, motiiveja, tapahtumia ja niiden seurauksia sekä kohtausten merkitystä tuhoisan johtamisen ja vahingollisen organisaatiokäyttäytymisen kuvauksena. Koen aineiston laadun tässä tapauksessa määrää oleellisemmaksi, ja uskon valitsemieni otosten olevan syvällisiä ja monipuolisia analyysikohteita. Tutkimuksen tarkoituksena on valaista tuhoisan johtamisen analyysiprosesseja ja löytää niiden kautta sovellettavissa tutkimuskohteissa hyödynnettäviä ja realistisesti toteutettavissa olevia keinoja tuhoisan johtajuuden kitkemiseksi. Myös määrällinen tutkimusmetodi sopisi erinomaisesti tällaisen tutkimuksen tarkoitukseen, mutta oma fokukseni keskittyy juuri henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja sen kautta ilmenevään tuhoisaan johtamiseen. Tutkimusmetodini on kaksivaiheinen, ja käyn nyt molemmat metodit läpi tutkimuksen kulun selventämiseksi.

Käytin siis pääasiallisena tutkimusmetodina diskurssianalyysia. Hyödynsin kuitenkin myös puolistrukturoitua teemahaastattelua tarkoitukseni saada otoksille syvällistä ja ammattitaitoista näkökulmaa, joka auttaisi analyysin toisella kierroksella. Haastateltavana toimi sertifioitu liikkeenjohdon konsultti Mika Kallioniemi, jonka osaamisalueeseen lukeutuvat mm. liiketoimintasuunnittelun, johtamisen, prosessinkehityksen sekä projektitoiminnan kehittäminen ja uudistaminen (Procexon, viitattu 20.3.2020). Valmistelin haastattelukysymykset kohtausten ympärille temaattiseksi kysymysrungoksi (kysymysrunko liitteenä, Liite 1.), mutta annoin vastausten johtaa myös uusiin kysymyksiin luonnollista reittiä. Näin haastateltavan ammattiosaaminen pääsi oikeuksiinsa, eikä kysymysrunkoni rajoittanut vastausten hyödyllisyyttä. Tällainen metodologia tukee myös nähdäkseni tutkimuksen sosiaalisen konstruktionismin tieteenfilosofisia sitoumuksia. Teemahaastattelun tarkoituksena oli saada valitsemiini kohtauksiin oman akateemisen näkökulmani lisäksi käytännön kokemuksen kautta hankittua näkökulmaa, jonka avulla muuten mahdollisesti huomaamatta jääneet syy-seuraussuhteet ja korjausehdotukset saatiin osaksi tutkimusta. Jokaista läpikäytyä kohtausta pohjusti laatimani kysymys, jolle kohtaus antoi kontekstia. Laadin kysymykset lähestymään tuhoisan johtamisen ongelmia ja aiheuttajia niiden korjaamisen ja ennaltaehkäisemisen kannalta. Lisäksi kävimme läpi konkreettisia kehitysehdotuksia ja lähtökohtia The Officessa ilmenevän tuhoisan johtamisen korjaamiseksi. Kehotin haastateltavaa muistelemaan ja käyttämään esimerkkinä tosielämän tapauksia, joita The

Officen kohtaukset reflektoivat. Haastattelu tuotti 9 sivua raakamuistiinpanoja toisen analyysivaiheen ja lopullisten johtopäätösten tueksi. Lisäksi äänitin haastattelun mahdollisten väärinymmärtämisten tarkistamiseksi ja korjaamiseksi. Haastattelu toimi myös aivoriihenä pääasiallisen tutkimuskysymyksen ratkaisemiseen.

Diskurssianalyysissa yleisenä lähtökohtana on sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti kieli ja sen tapa tuottaa seurauksia. Kielen konteksti antaa sanoille ja lauseille merkitystä, ja sisällön hahmottaminen on tilannekohtaista aika ja paikka huomioiden. Diskurssianalyysin tyyppisiä ja orientaatioita on lukuisia, mutta niille yhteistä on sosiaalisissa käytännöissä tuotetun sosiaalisen todellisuuden yksityiskohtainen tarkastelu. Diskurssit luovat sekä objektiivista että subjektiivista todellisuutta, yhtäaikaista kuvaa ja luoda sosiaalista todellisuutta. Merkitykset rakentuvat sosiaalisissa olosuhteissa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Diskurssianalyysin suurena vahvuutena on sen tapa hyödyntää aineiston monipuolisuutta. The Officen kaltaisen dokumentin tapauksessa voin analysoida puheen ja vuorovaikutuksen lisäksi hahmojen eleitä ja ilmeitä. Kielen voidaan ajatella hahmojen identiteetin rakentaja ja ilmentäjä (Pynnönen, 2013). Pyrkimykseni ei ole analysoida diskurssia sanatarkasti, vaan kuvata ja analysoida siinä ilmenevää tuhoisaa johtamista. Käsikirjoitettuna tv-sarjana The Office on tekijöidensä ja käsikirjoittajiensa luoma sosiaalinen ulottuvuus. Tv-sarjan hahmot ja heidän käyttäytymisensä on sarjan tekijöiden luoma projektio ja mielikuva, joka ammentaa aineistoa tosielämästä. Tutkimalla tuhoisaa johtajuutta The Officessa tuotan tietoa tuhoisan johtamisen ilmenemisestä ja vaikutuksista, mutta myös tietoa sarjan tekijöiden näkökulmasta tuhoisaan johtamiseen ja ongelmalliseen organisaatiokulttuuriin. Tarkastelen hahmojen välisiä suhteita vuorovaikutusdiskurssin kautta, mutta myös siihen liittyviä laajempia kokonaisuuksia ja jännitteitä (Pynnönen, 2013). Tämän tutkimuksen osalta diskurssianalyysin tarkoituksena on siis tutkia todellisuuden, The Officen maailman sekä tilanteisen toiminnan välistä suhdetta. Diskurssin käsite ei ole yksiselitteinen eikä sitä voida määritellä tyhjentävästi (Pynnönen, 2013), mutta tässä tutkimuksessa se viittaa The Officen hahmojen ja muiden tahojen välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen. Diskurssianalyysini voidaan katsoa olevan tulkitseva, selittävä ja rationalistinen, sillä se tutkii oheisaineiston avulla diskurssia ilmentäviä tapoja ja tuottaa tietoa tuhoisan johtamisen ilmiön kuvantamisesta ja merkityksistä (Pynnönen, 2013).

Valitsin diskurssianalyysin pääasialliseksi tutkimusmetodikseni tutkimuskohteen ja siihen liittyvän teoreettisen viitekehyksen laajuuden ja monipuolisuuden vuoksi. The Office sisältää käsityksiä ja kärjistyksiä työelämästä ja sen ongelmista, ja diskurssianalyysi mahdollistaa näiden sosiaalisten ulottuvuuksien tutkinnan sekä mikrotasolla että makrotasolla. Mikrotasolla ilmeet ja

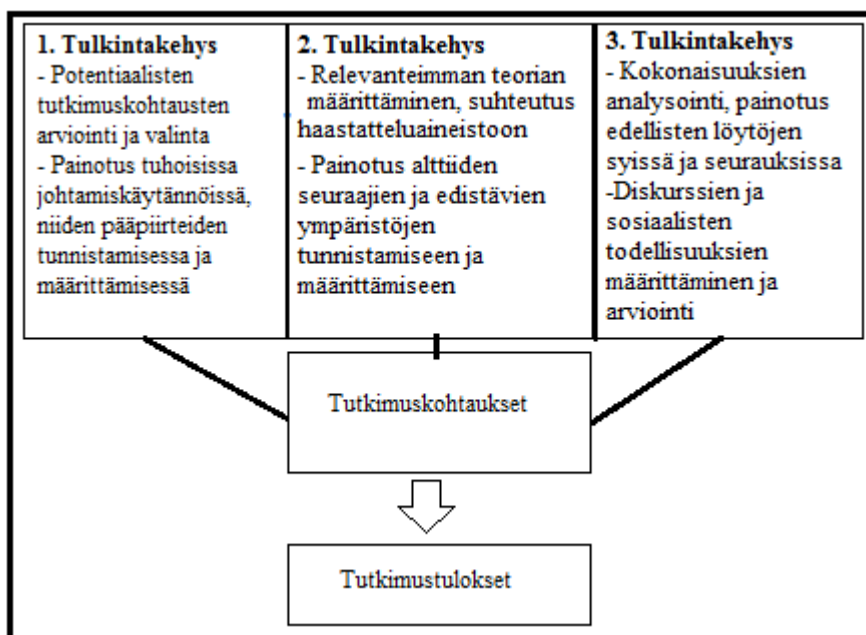
eleet kertovat diskurssin kontekstista, ja makrotasolla voin suhteuttaa diskurssia yleisiin normeihin ja käyttäytymisoletuksiin. Täsmennän kuitenkin diskurssianalyysini tarkoittavan diskursiivisesti konstruointia ja säilytettävää sosiaalisen todellisuuden analyysia (Pynnönen, 2013). Tulokset muodostavat keskeisen perusnarratiivin, joka ilmentää tuhoisan johtamisen tutkimuksen kannalta olennaista vuorovaikutusta ja diskurssia. Diskurssianalyysi mahdollistaa The Officen sosiaalisen todellisuuden tarkastelun valitsemani teoreettisen viitekehyksen puitteissa. Vaihtoehtoisesti vastaava tutkimus voitaisiin toteuttaa kielen ja sen käytön tarkemman tutkimuksen kautta tai esimerkiksi narratiivisen analyysin muodossa, mutta silloin tutkimuskohteen analyysi tuhoisan johtamisen fiktiivisenä ilmentymänä ja mielikuvana ei olisi nähdäkseni yhtä oleellinen. Tutkimusasetelmani asettaa näin painoarvoa myös tutkimuskohteen fiktiivisyydelle ja asemalle johtamisen mielikuvien ja karikatyyrien ilmentäjänä.

5.4. Analyysiprosessi

Valittuani sopivan määrän monipuolisia tuhoisaa johtamista ilmentäviä kohtauksia laadin siis haastattelurungon, joka ohjaisi keskustelua analyysin ensimmäisessä vaiheessa. Kysymysasettelut ja niiden täsmenävät kysymykset olivat sävyiltään neutraaleja eivätkä pyrkineet luomaan ennakkosenteita. Ne lähestyivät kohtausten ilmentämiä tuhoisan johtamisen aihealueita yleispätevästi ja avoimesti, mahdollistaen sekä yleistettävät ratkaisuehdotukset että tarkemman kontekstisidonnaisen analyysin. Liikkeenjohdon konsultti Mika Kallioniemi oli tässä vaiheessa mukana tuomassa omaa näkemystään tuhoisaan johtamiseen. Hän ei ollut nähnyt sarjaa aiemmin ja näki siis valitsemani kohtaukset ensimmäistä kertaa. Tämän ansiosta ennakkokäsitykset ja taustatiedot hahmoista eivät vaikuttaneet hänen vastauksiinsa eikä analyysiinsa.

Toteutin haastattelun 2018 kesällä. Selitettyäni tutkimukseni lähtökohdat ja teoreettisen viitekehyksen katsoimme kohtaukset läpi yksi kerrallaan. Kohtauksen jälkeen esitin laatimani kysymyksen tai kysymykset ja kirjasin vastaukset pääpiirteittäin ylös ennen seuraavaan siirtymistä. Keskustelu eteni luontevasti eikä rajoittunut laatimiini kysymyksiin. Kohtausten jälkeen keskustelimme yleisesti tutkimuskysymyksistäni mahdollisia ratkaisukeinoja hahmottaaksemme. Vastaukset antoivat minulle tutkimukseni kannalta tärkeää ammattitaitoista näkökulmaa akateemisen lähestymistapani tueksi sekä hypoteesin vastauksestani tutkimuskysymykseeni. Haastattelun tarkoituksena ei vielä ollut käsitellä The Officen tapahtumia diskurssina, vaan luoda kontekstia sekä uusia näkökulmia seuraavaa analyysivaihetta varten.

Haastattelun jälkeen analysoin raakatekstiäni edellisen teoriani valossa ja aloin etsimään myös uutta teoriaa haastattelun myötä esiinnousseisiin aihealueisiin liittyen. Tutkimuksen tulkintakehitys muodostui teorian kokoamisen ja ensimmäisen analyysin myötä. Tämän tulkintakehityksen hahmottuminen oli oleellinen askel tutkimukseni kannalta, ottaen huomioon kattavat ennakkotietoni The Officesta ja sen hahmoista. Tulkintakehityksen hahmottumisen kautta tieteellinen näkökulmani tutkimuskohteisiin tuli valmiiksi ja tarkentui seuraavassa luvussa nähtäviin aihepiireihin. Teorialuvussa läpikäytyjä aihealueita voitaisiin soveltaa tämänkaltaisessa tutkimuksessa monipuolisesti, joten oleellisten käsitteiden ymmärtäminen oli toinen merkkiaskel analyysin hyödyllisyyden varmistamiseksi. Seuraavassa analyysivaiheessa lähestyin valitsemiani tutkimuskohtauksia uusin silmin uuden tulkintakehitykseni kautta. Tunnistin useita alkuvaiheessa huomioimatta jääneitä sosiaalisia ulottuvuuksia saamani uuden näkökulmani ansiosta. Kohtausten katsominen ja toistaminen mahdollisti keskittymisen eri osapuoliin, syy-seuraus-suhteisiin sekä kohtausten edustamiin laajempiin sosiaalisiin todellisuuksiin. Kohtausten suoratoistettavuus luonnollisesti helpotti tätä tutkimusvaihetta suuresti.



Kuva 1. Analyysiprosessin tulkintakehitykset.

Analyysin jälkeen saavutin mielestäni teoreettisen viitekehitykseni kannalta syvällisen ja monipuolisen näkemyksen tutkimuskohteista, vuorovaikutussuhteista ja tutkimuksen kannalta oleellisimmista sosiaalisista ulottuvuuksista. Diskurssianalyysini lähtökohtana oli tuottaa tietoa, joka yhdistettynä aiempaan tuhoisan johtamisen teoriaan tuottaisi vastauksia täsmentäviin tutkimuskysymyksiini. Näitä vastauksia tarkastelemalla voisin esittää vastaukseni ja jatkotoimenpiteeni pääasialliseen tutkimuskysymykseeni. Yhteenvetona analyysiprosessini

koostui valittujen kohtausten tarkasta ja monipuolisesta analysoinnista, jota seurasi tulosten suhteuttaminen haastatteluvaiheesta saatuun näkökulmaan sekä teoreettiseen viitekehukseen. Diskurssianalyysi tuotti omalta osaltaan arvokasta tietoa tutkimuskohteen sosiaalisista ulottuvuuksista ja niiden suhteesta tosielämän tuhoisan johtamisen ongelmakohtiin. Lopuksi tein koosteen ja yhteenvedon havainnoistani, jonka kautta puran keskeisimmät tulokseni sekä ehdotukseni jatkotoimenpiteistä tulevaisuuden tutkimuksen sekä konkreettisten tuhoisaa johtamista torjuvien toimenpiteiden osalta.

6. Tutkimustulokset

6.1. Tutkimuskohtaukset tuhoisan johtamisen kuvaajina

1. Perfect Storm

Tuhoisa johtaminen ilmenee kohtauksessa selkeästi Scottin kommunikaation ja toiminnan kautta. Alaisten pilkkaus, tässä kohtauksessa Beesleyn, on epäsuotavaa käytöstä ja saattaa Beesleyn kiusalliseen asemaan sekä johtajan ja alaisen välisessä suhteessa että Beesleyn ja muiden työntekijöiden välisessä suhteessa. Organisaatiokulttuuri on muodostanut ympäristöksi, jossa muut työntekijät eivät kerro kantaansa Scottin toimista suoraan hänelle vaan välillisesti Beesleylle, jonka he tietävät olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa Scottin kanssa. Beesleyn kohdistuu paineita molemmista suunnista. Scottin painostus ryhmätyöhön ja nimikirjoitusten väärentämiseen on selkeä rikos, johon olisi puututtava pikimmiten. Vastaavassa tilanteessa olisi varmasti vaikea ottaa asia esille Scottin itsensä kanssa, joten loogisempi ja työntekijän kannalta turvallisempi vaihtoehto olisikin todennäköisesti ylittää Scott komentoketjussa ja lähestyä ylempää johtoa asian käsittelyä varten. Asiaa vaikeuttaa työntekijän oma asema ja toiminta tilanteessa: jos hän on itsekin syyllistynyt kyseenalaistettaviin tekoihin, voi ajatus asian esille tuomisesta vaikuttaa epäedulliselta hänelle itselleen. Kohtauksen kaltaisessa tilanteessa kanta toimintaan tulisi ottaa nopeasti, ja ylemmän johdon taholta Scottin korvaaminen olisi luultavasti todennäköisin vaihtoehto.

Scott esittää kohtauksessa tyrannisen johtajuuden piirteitä painostaessaan alaisensa ylitöihin ja kyseenalaisiin tekoihin. Hän toimii myös harhaanjohtavana johtajana (Einarsen et al., 2007:2) vältellessään aktiivisesti omia työtehtäviään ja manipuloidessaan alaisiaan. Scottin alaiset ilmentävän passiivisten sivustaseuraajien piirteitä totellessaan tietoisesti tämän kyseenalaisia käskyjä. Tottelun syynä voi olla myös Scottin auktoriteettiasema, mutta tapaukseen kohdistuvien jatkotoimenpiteiden puute antaa ymmärtää kyseen olevan juurikin työntekijöiden passiivisuudesta ja oman aseman säilyttämisen halusta. Diskurssina jakso kuvastaa eleiden, ilmeiden ja äännähdysten kautta työntekijöiden tyytymättömyyttä tilanteeseen ja asioiden etenemiseen. Sosiaalisena todellisuutena jakson tapahtumat edustavat valta-aseman väärinkäyttöä ja parodioivat mielikuvaa johtajien aikaansaamattomuudesta. Epäpätevänä pidetyn johtajan alaisuudessa toimiva voi kokea joutuvansa tekemään osittain myös johtajansa töitä, mikä ilmenee tässäkin tutkimuskohteessa työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen kautta. Diskurssi korostaa Scottin

epäpätevyyttä ja työntekijöiden kiusallista asemaa tämän alaisuudessa. Vuorovaikutuksessa ilmenee myös työntekijöiden taipumus välttää yhteenottoja Scottin kanssa ja pyrkiä minimoimaan tapahtumien vaikutus omaan asemaan passiivisuuden ja tottelevaisuuden kautta.

2. The Merger

Scott osoittaa jaksossa useita tuhoisan johtajan tunnusmerkkejä, mutta yhtenä selkeimpänä tekijänä toimii tämän karismaattinen käyttäytyminen. Scott on vakuuttava puhuja, ja osaa luoda ja johtaa keskustelua monenlaisista aiheista. Hän pukeutuu poikkeuksetta siististi ja edustavasti. Kehonkieli ja ilmeet kertovat hänen uskovan asiaansa, eikä epävarmuutta yleensä näy. Scott käyttäytyy usein huomattavan energisesti ja positiivisesti, myös yrittäessään sulauttaa uudet työntekijät työyhteisöönsä. Tämä sulauttaminen vaikuttaa olevan Scottin mieleen, ja hän yrittää jälleen kerran aktiivisesti luoda mielikuvaa joukkuehengestä tai yrityksestä perheenä. Scott toivottaa uudet työntekijät iloisesti tervetulleeksi, mutta antaa epäpätevyytensä tihkua esityksen läpi asiattomien ja rasististen kommenttien muodossa. Hän yrittää vuorovaikutuksessaan luoda uusia yhteyksiä ja rakentaa paisunutta omakuvaansa myös uusien alaiensa nähtäväksi. Uudet työntekijät näkevät pian Scottin karisman läpi, ja negatiivinen karisma ottaa valta-aseman. Scott herättää käytöksellään huomiota ja vetää puoleensa halveksuntaa, inhoa tai jopa vihaa. Hän rikkoo jaksossa työntekijöiden rajoja sekä puhutussa että fyysisessä vuorovaikutuksessa ja esittää osan uusista työntekijöistä julkisesti halventavassa valossa. Kun yksi uusista työntekijöistä irtisanoutuu ensimmäisen työpäivänsä aikana Scottin johtamistyyliin vedoten, yrittää Scott kääntää tilanteen ja ottaa auktoriteettiaseman. Irtisanoessaan irtisanoutuvan työntekijän hän näyttäytyy alaisilleen tyrannisen johtajan lailla lapsellisena, vihamielisenä ja kostonhaluisena. Scottin rakentama illuusio idyllisestä työyhteisöstä hajoaa välittömästi, saaden työntekijät kyseenalaistamaan Scottin muunkin positiivisen käytöksen. Scottin äkkipikaisuus aiheuttanee työntekijöissä myös pelkoa, maalaten uhkakuvaa vastarinnan potentiaalisista seurauksista.

Suurena tuhoisan johtamisen edesauttajana ja ongelmakohtana jaksossa ilmenee myös vallitseva organisaatiokulttuuri. Scott on toimiston aluepäällikkönä ja pääasiallisena johtajana vetovastuussa työntekijöidensä hyvinvoinnista ja sitouttamisesta organisaatioon. Sitouttamisen ongelmat näkyvätkin jakson sosiaalisessa todellisuudessa kärjistetyin tehokkaasti. Johtajan epäasiallinen käytös yhdistettynä muihin sitoutumattomuuteen johtaviin ongelmiin, kuten palkitsemismallien ja urakehityksen puutteeseen, luo negatiivisen työilmapiirin ja ongelmallisen organisaatiokulttuurin. Jaksossa aloittaneista uusista työntekijöistä suurin osa irtisanoutuukin lyhyen ajan sisällä. Tämä luo kuvaa työntekijöiden vaikeuksista sopeutua tähän ongelmalliseen organisaatiokulttuuriin.

Scottin vanhat alaiset eivät juuri ota kantaa tämän toimintaan, mutta näyttävät eleillään ja ilmeillään paheksunutta. Heidän osoitetaan myös puhuvan Scottista negatiiviseen sävyyn tämän selän takana. Jakson diskurssi osoittaa työntekijöiden negatiivista suhtautumista Scottiin ja Scottin harhaista käsitystä omasta karismastaan ja johtajuudestaan. Sosiaalisena todellisuutena jakso ilmentää kärjistäen uusien työntekijöiden sopeutusvaikeuksia uuteen työhön ja vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Työntekijöiden sitouttaminen on haaste osaavallekin johtajalle, mutta tuhoisan johtajuuden kontekstissa se on vakava ongelma, johon on vaikea vastata. Negatiivisen, sitoutumista vahingoittavan organisaatiokulttuurin korjaaminen alkaa johtamisen korjaamisesta ja on prosessina pitkä ja haastava. Nopein ratkaisu voisi olla yksinkertaisesti johtajan korvaaminen, mutta se tuo suurena muutoksena uusia haasteita työympäristölle.

3. Sensitivity Training

Kohtaus ilmentää tehokkaasti tutkimani organisaatiokulttuurin varjopuolia sekä Scottin itsekästä johtamistyyliä. Työntekijät ovat toistuvasti Scottin pilkkanteon ja halventavan huumorin kohteena, ja Scott on ohittanut saamansa valitukset aiheesta itsekkäin syin. Scott vaikuttaa olevan sokea aiheuttamalleen mielipahalle, eikä usein edes ymmärrä kommenttinsa vakavuutta tai painoarvoa. Työntekijöiden pilkkaaminen ja kiusaaminen ovat selkeitä tyrannisen johtamisen piirteitä, vaikka Scott oikeuttaneekin kommenttinsa mielessään huumorina ja työolojen parantamisena. Työntekijät ovat jatkuvasti mieltä alentavien kommenttien alaisena, eikä asiasta huomauttaminenkaan tuo toivottuja muutoksia. Työntekijöiden vaihtoehdot ovat vähissä, ja suurin osa heistä tyytyykin kohtaloonsa ja pyrkii passiivisesti sivuuttamaan Scottin kommentit. Vuosia kestävä henkinen väkivalta, oli se lievää tai vakavaa, jättää jälkensä työhyvinvointiin ja voi seurata työntekijöitä myös töiden ulkopuolella. Scott on johtajana vastuussa toimistonsa organisaatiokulttuurista ja sen kehityssuunnasta, ja tämän jakson ilmentämässä sosiaalisessa todellisuudessa vallitsee kommunikaatiota ja aktiivista oman aseman parantamista välttelevä kulttuuri. Työntekijöillä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa asiaan, varsinkin kun osaston HR-vastaava on selkeästi Scottin silmätikku ja pahimpien kommenttien kohde. Scottin esittämät kommentit HR-vastaava Flendersonia kohtaan ovat järkyttäviä, ja luovat muille työntekijöille uhkakuvaa Scottin silmätikuksi tai viholliseksi joutumisesta.

Jakson ilmentämässä tilanteessa yksittäisten työntekijöiden on hyvin vaikeaa lähteä kritisoimaan tai kehittämään johtajansa toimintaa, joten selkein vaihtoehto olisi todennäköisesti ylittää johtaja ja puhua tämän ohitse ylemmälle johtotasolle. Jakson diskurssi edustaa tilanteiden ja aiheiden kiusallisuutta ja asiattomuutta, ja Scott jälleen kerran halventaa alaisiaan painostamalla nämä

tunnustamaan arimmat paikkansa vuorovaikutuksessa. Scottin pitämää herkkyyškoulutusta edeltävä diskurssi ilmentää työntekijöiden Scottin pilkkaamisesta saamaa mielihyvää, johon Scott ylireagoi asiattomilla toimenpiteillään. Kuten aiemmassa työpaikkakiusaamista käsittelevässä kappaleessa todettiin, on johtaja usein pääasiallinen työpaikkakiusaaja. Jakson sosiaalinen todellisuus ottaa nähdäkseni kantaa aiheeseen ja pyrkii näyttämään erilaisia keinoja työpaikkakiusaamisen hyväksymiseen ja voittamiseen. Myös johtajan ylittäminen ja tämän toiminnasta kantelu on riskialtis vaihtoehto, riippuen ylemmän johtotason reaktiosta ja toimenpiteistä. Passiivisten seuraajien kohdalla onkin ymmärrettävää, että myös tällaista vastatoimenpidettä pelätään ja vältetään. Ulkopuolisen vaikuttajan on todella vaikeaa yrittää korjata tällaista johtajan luonteen ja toiminnan kautta organisaatiokulttuuriin pinttynyttä ongelmaa, joten muutoksen tulisi lähteä organisaation sisältä. Otettavat vastatoimenpiteet riippuvat tietenkin paljon johtajasta, tämän asemasta organisaatiossa sekä ylemmän johdon arvomaailmasta.

4. The Meeting

Halperin haluttomuus ottaa mahdollinen ylennys puheeksi Scottin kanssa ja ylittää tämä komentoketjussa kertoo Scottin johtamistyylin aiheuttamista kommunikaatio-ongelmista organisaatiokulttuurissa sekä Scottin itsekkäistä piirteistä. Halpert kertoo pyytäneensä Scottilta ylennystä jo useita kertoja, ja seurausten puutteen vuoksi Halperin luottamus Scottiin on kärsinyt. Hän yrittää pitää Scottin pimennossa keskustellessaan ylennyksestä taluspäällikön kanssa, peläten Scottin vahingoittavan neuvotteluja tai estävän ylennyksen joko tahallisesti tai tahattomasti. Asian paljastuessa Scottin luottamusta koetellaan, ja johtoasemansa tärkeäksi kokeva Scott kokee luultavasti negatiivisia tunteita Halpertia kohtaan tämän toiminnan vuoksi. Taluspäällikön tiedustellessa Halperin suoritustasoa ja pätevyyttä johtoasemaan antaa Scott tietoisesti vääristelyä ja negatiivista palautetta Halpertista. Halpert on ennenkin toiminut menestyksekkäästi Scottin sijaisena johtotehtävissä, eikä tämän pätevyyksissä aluepäällikön tehtäviin tulisi olla juurikaan moitittavaa. Scott on jo vuosien ajan pyrkinyt luomaan organisaatiokulttuuria, jossa alaiset ovat kuin yhtä perhettä ja kaikki toistensa ystäviä, mutta tosipaikan tullen illuusio särkyä ja Scott näyttää toiminnallaan todellisen vallitsevan organisaatiokulttuurin. Tässä organisaatiokulttuurissa kommunikaatio ja palautteenanto ovat suuria ongelmia, jotka vaikeuttavat työntekijöiden päivittäisen toiminnan lisäksi myös työntekijän suhdetta työnantajaansa. Scottin johtamistyyli ei juuri palkitse tai sitouta työntekijöitä, vaan työntekijöiden tulee löytää oma motivaationsa ja omat palkintonsa työhön liittyen. Scott osoittaa jaksossa negatiivista karismaa, manipulointia, epäsovivaa ja petollista käytöstä sekä vahvaa halua

pysyä omassa asemassaan muiden kustannuksella. Ymmärrettyään olevansa itsekin ehdolle ylennettäväksi Scott yrittää kääntää tilanteen paljastamatta sekaannusta muille osapuolille. Hän valehtelee Halpertille kehuneensa tätä talouspäällikölle ja tekeekin näin jälkikäteen, tavoitteenaan oman asemansa parantaminen ja ylennyksen saaminen.

Tuhoisan johtamisen teoriassa tällainen oman asemansa parantaminen ja säilyttäminen alaisten kustannuksella luokituu mielestäni selkeästi tyranniseksi johtamiseksi. Jakson diskurssi korostaa nähdäkseni Dunder Mifflinin organisaatiokulttuuria ja työntekijöiden näkemystä Scottista johtajana. Ilmeet, äänensävyt ja eleet paljastavat osapuolten todellisia tuntemuksia tässä vaikeassa sekaannuksessa. Halpertin kommunikaatio ja sen puute edustaa Scottin ja tämän väliintulon pelkoa. Sosiaalisena todellisuutena jakso kuvaa erinomaisesti tuhoisan johtamisen haastavaa suhdetta työntekijöiden sitoutumiseen ja urakehitykseen. Jakso kuvastaa ja parodioi tuhoisien johtajien itsekkyyttä ja moraalittomuutta, jonka uhriksi alaiset usein joutuvat. Tällainen käyttäytyminen on usein juurtunut johtajan luonteeseen ja moraaliseen kompassiin, joten sen korjaamista tai oikaisemista on hyvin vaikeaa toteuttaa. Johtajan muutosvalmius riippuu tämän yksilöllisistä piirteistä ja halusta oppia tai kehittyä johtajana tai jopa ihmisenä. Ongelmaa voidaan lähestyä kommunikaatiota ja palautteenantoa lisäämällä, mutta prosessi on pitkä ja vaikea.

5. Conference Hall

Scottin pitämät tarpeettomat palaverit ja muu työaikaa haaskaava toiminta ilmentävät harhaanjohtavaa johtajuutta (Einarsen et al., 2007:2) ja siinä keskeistä johtamistaitojen puutetta. Scott tuhlaa sekä työntekijöidensä että omaa työaikaansa palavereilla, vahingoittaen näin sekä alaistensa että organisaation tehokkuutta. Palavereiden ja henkilökunnan koulutusten tulisi olla johtamisen väline, mutta kokemattomuutensa ja osaamattomansa vuoksi Scott väärinkäyttää näitä välineitä omaa rooliaan johtajana pönkittääkseen. Scott kokee palavereidensa tehostavan työntekoa, kun todellisuudessa työntekijöiden suoritus tehostuu vain palavereiden heikentämän työaikataulun myötä. Scott osoittaa ammattiosaaminen ja suunnittelutaidon puutetta eksyessään aiheissa harhateille ja vetäessään laihoja aasinsiltoja kokousaiheista työnteon kehittämiseen. Scott luultavasti yrittää parhaansa, mutta ei yllä johtamistaidoissaan vaadittavalle tasolle. Hän pitää selkeästi johtamisessa juuri johtamisen tunnusmerkeistä ja valta-asemasta, mutta johtajana hänen heikkouksiaan ovat teorian ja käytännön osaamisen puute sekä väärä käsitys omasta osaamisestaan ja kyvyistään. Scott kärsii aikataulusuunnittelutaitojen puutteesta ja osoittaa suuria vaikeuksia kehittää toimintaansa vuosien varrella. Hän johtaa alaisiaan impulsiivisesti ja uskoo liikaa omiin ideoihinsa sekä visioihinsa. Scottilla on vaikeuksia suunnitella omaa työntekoaan ja seurauksena

tästä hän vaikeuttaa myös alaiensa työtekoa. Jakson diskurssi ilmentää edelleen Scottin karismaattista puhetyyliä ja valta-asemaa, mutta myös työntekijöiden vaikeaa ja kiusallista asemaa tämän alaisuudessa. Työntekijöiden ilmeet kertovat paljon heidän turhautumisestaan ja järkytyksestään, minkä Scott koulutuksellaan saa aikaan. Hän käyttäytyy jälleen rassistisesti ja epäasiallisesti pyrkiessään saamaan omaa harhaista sanomaansa iskostumaan alaisiinsa. Jakson sosiaalinen todellisuus viittaa työntekijöiden kokemukseen johtajiensa epäpätevyydestä ja tyyppillisistä, turhista ylipalavereista, mutta ottaa kantaa myös työpaikkarasismiin ja sen seurauksiin.

Keskeinen ongelma tässä yhtälössä on Scottin saaman palautteen vähyyys tai heikkous. Saamalla enemmän laadukasta palautetta alaisiltaan tai omilta esimiehiltään Scott saisi tarvittavaa suuntaa ja motivaatiota toiminnalleen ja kehitykselleen. Scottin toteuttama resurssien hukkaus on systemaattista ja toistuvaa käytöstä, joka harvoin onnistuu hyvissä tarkoituksissa. Tosielämässä tällainen resurssien haaskaus näkyy yleensä nopeasti tuloksen teossa ja organisaation taloudessa, mutta Scottin toimiston hyvien tuloslukujen vuoksi ylempi johto ei puutu asiaan. Oikein johdettuna aluetoimisto voisi tehdä vielä huomattavasti parempaa tulosta. Hyvät tuloslukemat eivät suinkaan ole merkki kehityksen tarpeettomuudesta. Organisaatio kärsii tiedonkulkuongelmista ja palautteenannon vähyydestä, mikä näkyy kaivattavan kommunikaation puutteena ja negatiivisena vaikutuksena organisaatiokulttuurissa. Scottin aluetoimiston toimintaan tai kehitykseen ei puututa ylemmän johdon taholta hyvien tulosten vuoksi, mutta henkilöstön hyvinvointi ja työskentelyolot jäävät tämän vääristyneen näkökulman vuoksi huomiotta ja tuuliajolle. Lisäksi on selvää, että aluetoimisto kärsii Scottin kurinpito-ongelmista. Tällä tarkoitan, että Scottilla on liian suuri toimivalta suhteessa seurausten ja rangaistuksen vähyyteen. Scott ei kohtaa seurauksia asiattoman käyttäytymisensä vuoksi, vaan elää toimintansa ja johtamisensa tehokkuuden harhakuvitelmassa. Työntekijät mukautuvat passiivisesti Scottin johtamiseen. Tämä ilmentää heidän heikkoa sitoumusta tuloksellisuuteensa sekä organisaatioon. Konkreettisena korjausehdotuksena esitän kuvatun kaltaisille työyhteisöille resurssien optimikäytön ja haaskauksen mittareiden käyttöönottoa. Kun resurssien hukkaus voidaan osoittaa konkreettisilla numeroilla, on korjaustoimenpiteiden määrä ja laatu helpompaa määritellä.

6. Murder

Jakso edustaa Dunder Mifflinin epävakaa asemaa ja sen vaikutusta tuhoisan johtamisen kukoistamiseen. Todellisen konkurssiuhan alla vastaava tilanne vaatisi nopeaa ja tunteetonta

tiedotusta, jotta asianomaiset voisivat kukin ryhtyä tarvittaviin seurauksiin. Tiedon pimittäminen asian vaikeuden tai epämieluisuuden vuoksi ei hyödytä tilanteessa ketään, vaan voi johtaa yhä suurempiin taloudellisiin ongelmiin. Scott osoittaa jälleen harhaanjohtavaa johtajuutta pyrkiessään harhauttamaan alaisensa päivän polttavasta kysymyksestä ja lyö työpäivän leikiksi, tavoitteenaan antaa alaisilleen muuta, positiivista ajateltavaa. Tehokkuuden ja tuottavuuden näkökulmasta idea on tietysti täysin hyödytön, mutta Scott toimii tilanteessa oman vinoutuneen visionsa ja arvomaailmansa pohjalta. Hän osoittaa jälleen suunnittelukyvyyn sekä priorisointitaitojen puutetta, eikä ymmärrä asemassaan vaadittavia suuren mittakaavan ongelmia. Epävakaassa ja uhkaavassa tilanteessa Scottin alaiset myötäilevät johtajaansa eksyneiden sielujen (Thoroughgood et al., 2012) piirteitä mukaillen. He ovat ymmärrettävästi epävarmoja omista asemistaan ja rooliensa jatkuvuudesta, ja karismaattinen ja esiintymistaitoinen Scott tarjoaa heille pakokeinoa omista ongelmistaan sekä luottamusta asioiden järjestymisestä. Myöhemmässä vaiheessa johtoryhmä tiedottaa aluepäälliköille tulevasta konkurssista, mutta Scott pimittää tiedon alaisiltaan omin perustein. Hän uskoo tietävänsä, mitä työntekijät tarvitsevat tilanteessa ja jättää heidät pimentoon tilanteen vakavuudesta. Jakson diskurssi viestii työntekijöiden epävarmuudesta ja ahdingosta, kun taas Scott esittää itsensä mahtailen ja humoristisesti keventääkseen tunnelmaa. Jakson sosiaalinen todellisuus kuvastaa Scottin ja symbolisesti muidenkin epäpätevien johtajien kyvyttömyyttä kohdata vaikeita tilanteita ja käydä niitä läpi alaisensa kanssa asian vaatimalla tavalla.

Jakson tapahtumat kuvaavat jälleen Scottin luoman ja johtaman organisaatiokulttuurin tiedonkulku- ja kommunikaatio-ongelmia. Vaikeista asioista ei osata puhua suoraan edes konkurssiuhan alla. Strategian selkeys ja siitä tiedottaminen on koko organisaation laajuinen tekijä, ja avoimuutta lisäämällä voitaisiin edistää myös työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Tavoitteiden ja tulevaisuudenkuvan puute heikentävät työntekijän uskoa oman työntekonsa merkityksellisyyteen ja hyödyllisyyteen. Nämä ongelmat ovat organisaatiossa usein yksittäistä tuhoisaa johtajaa suurempia, mutta kukin johtaja voi omalla toiminnallaan johtaa sitouttamista ja parantaa tiedonkulun ja organisaatiokulttuurin laatua. Scottin tapauksessa tällaisen johtamistyylin ongelmana on hänen liiallinen uskonsa omaan visioonsa ja sen toteuttamiseen. Hän näkee organisaationsa oman mielensä mukaisesti ja jättää suuria ongelmia huomioimatta. Tosielämän vastaavissa tilanteissa näitä ongelmia voitaisiin lähestyä johtajien kouluttamisella ja organisaation tiedonkulkuun ja strategiaan panostamalla. Organisaation sisäisen toiminnan yhdistämien avoimuuteen ja tämän prosessin kehittäminen on olennainen johtamisen työkalu.

7. Assistant (To The) Regional Manager

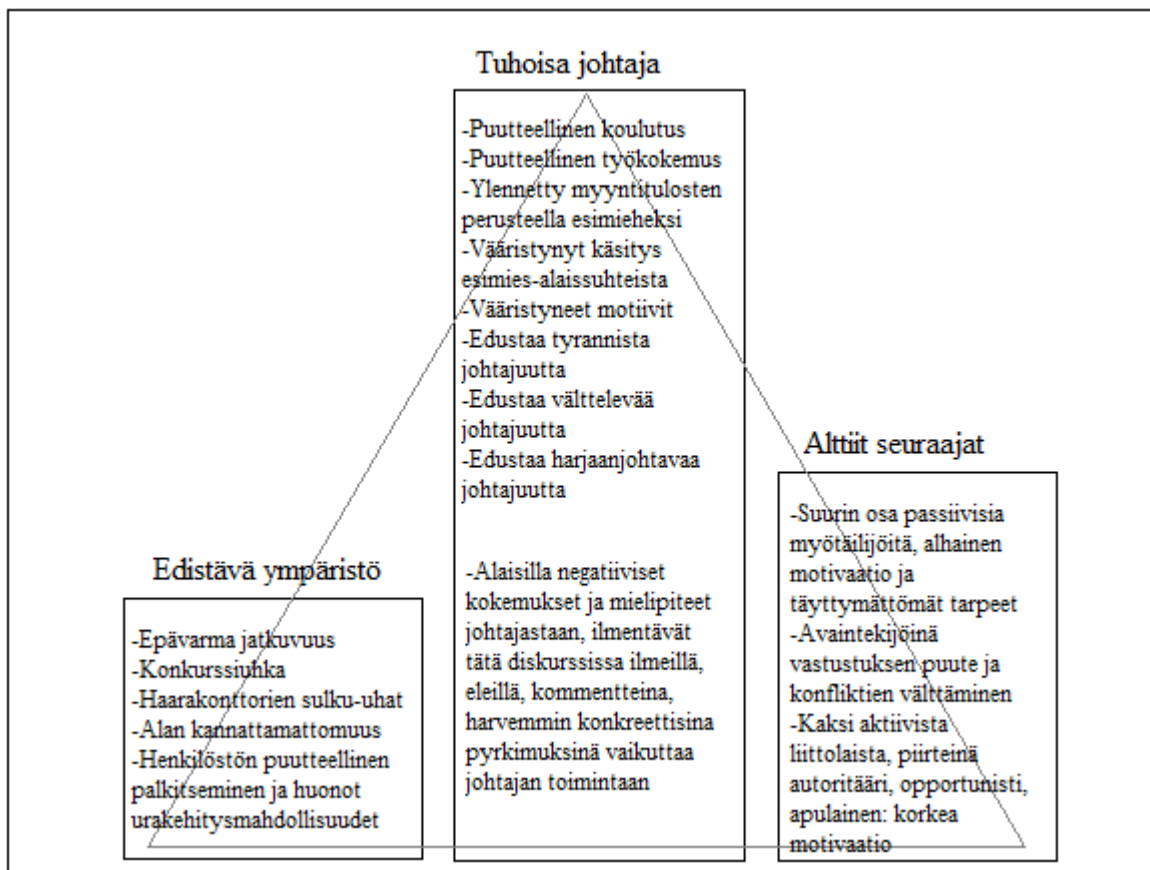
Suurin osa Scottin seuraajista ja alaisista edustaa passiivisella toiminnallaan tuhoisaa johtamista myötäileviä edesauttajia. Schrute on kuitenkin selkeä poikkeus sekä motiiveissaan että tavoissaan mahdollistaa Scottin toimintaa. Schruten voidaan katsoa olevan Scottin suoranainen liittolainen, joka edustaa tarkemmin määriteltynä lukuisia autoritäärisen seuraajan, apulaisen ja opportunistin (Thoroughgood et al., 2012) piirteitä. Schruten osoitetaan kunnioittavan auktoriteettiasemaa, lainsäädäntöä ja virkavallan edustajia suuresti, ja hän pyrkii työssään jatkuvasti auktoriteettiasemaan ja työtovereidensa alistamiseen. Schrute osoittaa autoritäärisen seuraajan kuvauksen mukaisesti suurta tottelevaisuutta ja kuuliaisuutta Scottia kohtaan ja on usein etunenässä toteuttamassa tämän pyyntöä, varmistaen myös muiden tottelevaisuuden. Schrute seuraa ja syyllistää työtovereidensa työntekoa, etsien huomautettavaa ja rangaistavaa. Hän toimii jatkuvasti myös opportunistisena seuraajana yrittäessään nousta ensin apulaisaluepäälliköksi ja sittemmin aluepäälliköksi. Schruten työhön liittyvä arvomaailma yhtenee Scottin arvojen ja tavoitteiden kanssa, hän on selkeästi sitoutunut organisaatioonsa ja hän näyttää suurta kunnianhimoa sekä vahvaa uskoa Scottin johtajuuteen. Schrute pyrkii jatkuvasti omaksumaan Scottin tehtäviä ja vastuita itselleen todistaakseen suorituskykynsä, ja näin mahdollistaa Scottin epäasiallista työkäyttäytymistä. Schrute olettaa olevansa Scottin näkökulmasta hänen luotetuin seuraajansa sekä selkeä ehdokas seuraavaksi aluepäälliköksi, mutta Scott väheksyy ja hyväksikäyttää Schruten toimintaa oman mielensä mukaan myös työhön liittymättömiin tehtäviin. Schrute näyttäisi kokevan Scottin antamat merkityksettömät titteliylennykset arvostettavina palkitsemistapoina, mikä osoittaa jälleen Scottin tyrannista tapaa manipuloida alaisiaan. Videokoosteen sosiaalinen todellisuus kuvastaa erinomaisesti yksipuolisen kunnioittavaa johtaja-alainen-suhdetta sekä monen yritteliään työntekijän kokemaa vaivannäköä suhteessa urapolun tai oman aseman hitaaseen etenemiseen.

Schruten ongelmallinen seuraajasuhde Scottiin toimii Scottin tuhoisan johtamisen instrumenttina ja välikätenä, mutta vaikuttaa myös omalta osaltaan työyhteisön hyvinvointiin ja organisaatiokulttuurin laatuun. Liittolaisseuraajasuhde ja liittolaisen johtajaltaan saama auktoriteetti luo negatiivista ilmapiiriä ja herättää pelkoa vääränlaisista käyttäytymismallista. Tuhoisan johtajan liittolaisseuraajien motiivit ovat vahvasti kytköksissä heidän moraaliseen kompassiinsa sekä yleisiin elämän arvoihin, eikä näitä sisäisiä tekijöitä voida yleensä lähteä muokkaamaan tai korjaamaan. Tällaisen mentaliteetin muokkaamisen vaikeuden vuoksi vastaavan seuraajasuhteen korjaus ja ongelmanratkaisu on hyödyllisempää suunnata konkreettisten

haittatekijöiden korjaamiseen, ja lähestyä epävertettä johtaja-alainen -suhdetta käytännön tekoihin ja toimintamalleihin puuttamalla.

6.2. Dunder Mifflinin toksinen kolmio

Tuhoisan johtamisen ilmenemisen ja kukoistamisen tutkimuskohteessani voidaan katsoa johtuvan Padillan et al. (2007) toksisen kolmion mallin mukaisista tekijöistä. Tärkein vaikuttaja on aineiston ja diskurssianalyysini perusteella aluepäällikkö Michael Scott, mikä ei tietenkään tule yllätyksenä, mutta myös organisaatiokulttuuri vaikuttavine tekijöineen korostui voimakkaana vaikuttajana. Pyrin vastaamaan tässä luvussa tarkentaviin tutkimuskysymyksiini ja käymään sitten lopulliset tulokset läpi pääasialliseen tutkimuskysymykseeni vastatakseni.



Kuva 2. Dunder Mifflinin toksisen kolmion mukaiset vaikuttajat.

Scott on hyväntahtoinen hölmö, jonka arvot ja luonteenpiirteet ovat suuressa ristiriidassa hänen työnsä ja asemansa kanssa. Hänellä ei ole aluepäällikön tehtävässä vaadittavaa johtamisen teoretietoa eikä aiempaa käytännön työkokemusta johtajana. Scott saavutti ylennyksensä johtajaksi hyvän myyntityönsä ansiosta, ja edeltäjänsä eläköidyttyä oli siksi helpoin valinta tehtävään. Juuri tämä kohtalokas ylennys on suurin tuhoisan johtamisen mahdollistaja Scottin

kohdalla, ja siksi nostan aiheen myöhemmin esille konkreettisena tuhoisan johtamisen ennaltaehkäisykeinona. Scott ylennettiin tehtävään talon sisältä oletettavasti haastavan rekrytointiprosessin välttämiseksi. Rekrytointiin panostettavat resurssit olisivat jälkikäteen katsoen olleet pieni hinta Scottin vuosien varrella hukkaamien ja vahingoittamien resurssien rinnalla. Scottin edeltäjän alaisiltaan saama kunnioitus ja arvostus vääristää Scottin näkemystä alaissuhteistaan, ja hän uskoo olevansa johtajana edeltäjänsä lailla pidetty ja arvostettu.

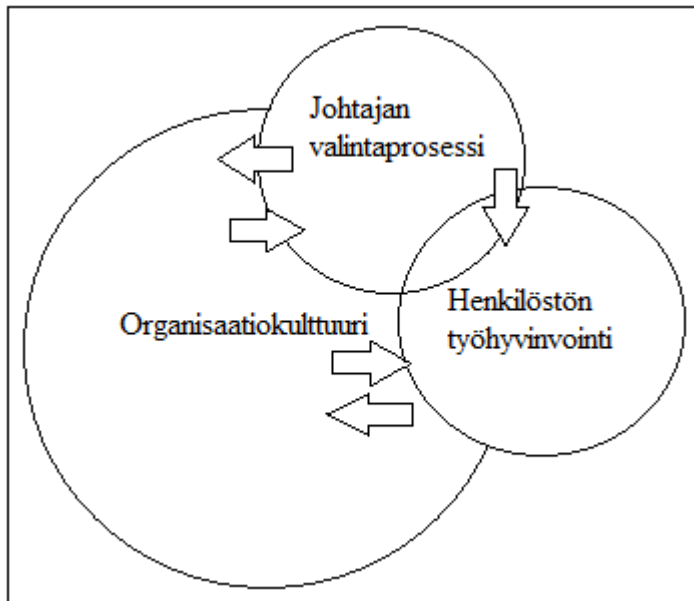
Scottin johtamistyylin motiivit ovat selkeästi linkittyneet hänen lapsuuteensa. Scott kasvoi hyvin yksinäisenä eikä muodostanut kovin syvällisiä suhteita edes perheenjäseniensä kanssa. Tästä johtuen Scott vaikuttaisi kaipaavan hyväksyntää, arvostusta ja ystävyys-suhteita, joita hän havittelee alaisiltaan. Scott turvautuu vahvasti huumoriin johtamisen työkaluna, mutta väärinkäyttää sitä sopimattomissa tilanteissa ja asiattomilla aihealueilla. Hän korostaa alaistensa läheistä suhdetta itseensä ja organisaatioonsa ja vertaa tätä kokoonpanoa perheeseen, mutta näkemys on hyvin yksipuolinen. Scottin virheellinen käsitys organisaatiostaan perheenä kostautuu hänen alaisilleen monella tavoin. Työntekijöiden sitoutumista organisaatioon pidetään itsestäänselvyytenä, eikä sitouttamisen eteen juuri tehdä konkreettisia tekoja. Scott odottaa työntekijöiltä uhrauksia, mutta ei palkitse tai motivoi heitä merkityksellisillä keinoilla. Työntekijöiden osoitetaan usein palkitsevan itseään itse määritetyin keinoin, esimerkiksi väärinkäyttämällä omaa asemaa, asiakassuhteita tai yhtiön sääntöjä oman edun edistämiseksi. Edellisessä luvussa esiteltyjen tuhoisan johtamisen taipumusten lisäksi Scott edustaa myös välttelevää johtajuutta. Hän ei tarjoa työntekijöilleen mainittavaa kehitysapua tai palautetta näiden tehtäviin liittyen, ja välttelee työssään johtajan vaikeita tehtäviä tai jopa sysää nämä alaisilleen. Suurin osa Scottin alaisista osaa johtaa ja koordinoi omaa työntekeään vaadittavan ja kunnioitettavan tulostason saavuttamiseksi, mutta Scott kerää aluepäällikkönä kunnian aluetoimistonsa suoritustasosta. Dunder Mifflin toimii toksisen kolmion mallin mukaisena tuhoisaa johtamista epävakaudellaan edistävänä toimintaympäristönä. Yhtiön epävarma taloudellinen tilanne ja toistuvat työnteon jatkuvuuden kyseenalaistavat uhat antavat Scottille mahdollisuudet johtaa epävarmaa työyhteisöä haluamallaan tavalla ja vakiinnuttaa asemaansa suunnannäyttäjänä. Huomioitavaa on myös organisaation ylentämiskäytännöt ja urakehityksen reitit, joiden ansiosta Scottin ja Schrutten kaltaiset epäpätevät johtajat voivat nousta valta-asemaan.

Työyhteisön osallisuus tuhoisan johtamisessa on tutkimuskohteessani analyysini pohjalta selkeä. Työyhteisö on sekä Scottin tuhoisan johtamistyylin edesauttaja että sen pääasiallinen uhri. Valtaosa Scottin seuraajista on passiivisia myötäilijöitä, jotka sallivat tämän johtaa haluamallaan tavalla. He yrittävät pysytellä poissa ongelmatilanteista ja minimoivat näin itseään kohdistuvaa

vahinkoa. Myötäily on johtanut Scottin harhaisen itekäsityksen vahvistumiseen ja sitä kautta vakiinnuttanut tämän auktoriteettiasemaa ja käsitystä vuorovaikutussuhteista alaistensa kanssa. Osa Scottin seuraajista, pääasiassa Schrute ja Bernand, edistävät Scottin johtamista aktiivisina liittolaisina. He vahvistavat Scottin asemaa ja toimivat tämän äänen jatkeena myös seuraajien välisessä vuorovaikutuksessa, vahingoittaen samalla aktiivisesti organisaatiokulttuuria ja työtovereiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Scott vaikuttaa seuraajiensa työntekoon vieden näiltä aktiivisesti työntekoon käytettäviä resursseja ajanhaaskauksen muodossa. Scottin kyvyttömyys suunnitella omaa työntekoaan johtaa hyödyttömiin kokouksiin ja koulutuksiin, ja hänen näytetään usein häiriköivän alaistensa työntekoa työhön liittymättömillä asioilla ja tehtävillä. Vaihteleva aikataulu ja johtajan arvaamattomuus luo seuraajille työntekoon liittyviä paineita ja jopa fyysiseen terveyteen vaikuttavaa stressiä, eivätkä Scottin puutteelliset käytännöt henkilöstön palkitsemiseen tai motivointiin liittyen paranna asiaa. Scottin johtamistyyli yhdessä organisaation epävakauden kanssa vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöiden työstä saatavaan tyydytykseen, motivaatioon sekä organisaatioon sitoutumiseen. Schynsin ja Schillingin (2012) määritelmien mukaisesti Scottin johtajuuden seuraukset näkyvät kaikissa alaryhmissä. Johtajuuteen vaikuttavat seuraukset ilmenevät selkeästi työntekijöiden reaktioina ja mielipiteinä Scottista johtajana. Työhön vaikuttavat seuraukset ilmenevät työntekijöiden alhaisena työtyytyväisyytenä ja heikentämällä työntekijöiden suhdetta ja arvostusta omaan työntekoon. Organisaatiotasolla Scottin tuhoisa johtajuus ilmenee työntekijöiden sitoutumisongelmina ja haitallisena työikäytymisenä, mutta selkeimmin ongelmat ilmenevät yksilötason vaikutuksina. Scottin johtamistyyli aiheuttaa seuraajissa stressiä, laskee työhyvinvointia ja vahingoittaa suoritustasoa.

Yhteenvedona Scottin tuhoisan johtamistyylin takana voidaan katsoa olevan oleellisen johtamistiedon ja kokemuksen kautta hankitun taidon puute sekä vääristynyt arvomaailma, joka ohjaa hänen vuorovaikutustaan sekä johtamiskäytännöissä että ihmissuhteissa. Scottin tuhoisa johtajuus ilmenee kohdeorganisaatiossa monin tavoin, kuten työntekijöiden stressinä, työpaikkakiusaamisena, resurssien haaskauksena ja sitoutumisongelmina. Diskurssissa suurin tuhoisan johtamisen ilmentäjä on Scottin seuraajien suhtautuminen johtajaansa. Seuraajat osoittavat eleillään, ilmeillään ja kommentteillaan selkeää arvostuksen puutetta ja halveksuntaa Scottia kohtaan. Tunnistamalla nämä ongelmat voim seuraavaksi lähestyä niitä konkreettisilla korjausehdotuksilla, jotka määrittelen mahdollisimman yleispäteviksi ja muihinkin organisaatioihin sovellettaviksi tuottaakseni yleistettävää ja hyödyllistä tietoa tuhoisan johtamisen korjaamisesta ja ennaltaehkäisystä.

6.3. Tuhoisan johtamisen korjaaminen ja ennaltaehkäisy



Kuva 3. Päätekijät tuhoisan johtajuuden korjaamisessa ja ennaltaehkäisemisessä Dunder Mifflinin kohdeorganisaatiossa. Organisaatiokulttuuri muodostaa osan johtajan valintaprosessista ja luo lähtökohtia henkilöstön työhyvinvoinnille. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa johtajan valintaan ja johtaja muokkaa johtamisellaan organisaatiokulttuuria. Johtajan valintaprosessi ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat molemmat henkilöstön työhyvinvointiin. Henkilöstön työhyvinvointi ei vaikuta suoraan johtajan valintaan, mutta muokkaa hitaasti organisaatiokulttuuria ja voi vaikuttaa valintaprosessiin välillisesti.

Tulosteni perusteella tunnistin kolme merkittävää seikkaa, joihin vaikuttamalla tuhoisaa johtajuutta voidaan korjata ja ennaltaehkäistä Dunder Mifflinin kohdeorganisaatiossa. Päädyin näihin tuloksiin analysoimalla edellä esiteltyjen tutkimuskohtauksista saatujen tuloksien yhteneväisyyksiä ja niiden jakamia puutteita. Nämä kolme tekijää ovat nähdäkseni vaikuttaneet keskeisesti tuhoisan johtamisen nousuun ja kukoistamiseen kohdeorganisaatiossa, ja uskon niiden olevan myös muiden organisaatioiden kehittämiseen sovellettavia aihealueita. Tulosteni pohjalta esitän näiksi aihealueiksi johtajan valintaprosessin, henkilöstön työhyvinvoinnin sekä organisaatiokulttuurin. Uskon, että näihin kolmeen tekijään panostamalla tuhoisan johtamisen vaikutukset Dunder Mifflinissä olisi voitu minimoida. Lisäksi väitän näiden tekijöiden olevan jokaiselle tuhoisaa johtamista välttelevällä organisaatiolle huomion ja panostamisen arvoisia.

Kuten edellisessä luvussa totesin, Scott ylennettiin aluepäällikön tehtävään myyntityössään osoittaman kyvykkyyden ja menestyksen vuoksi. Dunder Mifflinin myöhemmistä ylennyskäytännöistä päätellen eläköityvä aluepäällikkö sai nimetä seuraajansa ehdolle tehtävään. Scottin ylentäminen saattoi olla tälle yksinkertainen ja vaivaton ratkaisu, jonka vuoksi valintaprosessi ei saanut ansaitsemaansa huomiota. Kuten Scott johtamisellaan todistaa, hyvä suoritustaso muissa työtehtävissä ei välttämättä korreloi hyvien johtamistaitojen kanssa. Parhaan osaajan ylentäminen ei takaa pätevää johtajaa, mutta saattaa poistaa parhaan osaajan tehtävistä,

joissa tämä menestyi. Tiukemmassa valintaprosessissa Scottin epäpätevyys johtajaksi olisi käynyt ilmi ja todennäköisesti estänyt Scottia ylenemästä johtotehtäviin lainkaan. Scottilla ei ylennyksensä aikaan ollut mainittavaa kokemusta vastaavista johtotehtävistä eikä soveltuvaa koulutustaustaa. Vastaavasti toinen johtotehtäviin pyrkivä ehdokas saattaa olla koulutuksensa ja työkokemuksensa perusteella paperilla lupaava kandidaatti tehtävään, mutta ei menestyisi tehtävässä muista syistä johtuen. Esitin nämä tekijät siis esimerkkinä valintaprosessin kriteereistä, en ehdottomina hyvä johtajan tunnusmerkkeinä. Valintaprosessiin panostamalla aluepäällikön tehtävään olisi kuitenkin todennäköisesti valittu sopivampi henkilö, eivätkä tuhoisan johtamisen käytännöt olisi päässeet ottamaan organisaatiossa valta-asemaa lainkaan.

Henkilöstön työhyvinvointi kattaa tässä merkityksessä työsuhteen hyvin monipuolisesti. Työhyvinvointiin panostamalla voimme parantaa tehokkuutta ja sitoutumista, mutta merkittävä tekijä on myös työhyvinvoinnin vaikutus seuraajan rooliin tuhoisan johtamisen mahdollistajana. Työhyvinvointi voi olla avain seuraajien aseman muuttamiseen mahdollistajasta torjujaksi. Työssään huonosti voiva, vähäistä tyydytystä saava työntekijä sitoutuu heikommin organisaatioonsa eikä toimi aktiivisesti työhyvinvointia parantaakseen. Myös tehokkuus on usein tavoitetasoa alhaisempi, mikä saattaa vuorostaan johtaa organisaatiotason epävakauksiin suuressa tai pienessä mittakaavassa. Motivaatio- ja sitoutumisvaikutumien avulla on täysin mahdollista muuttaa passiivinen käyttäytyminen aktiiviseksi ja saada henkilöstö toimimaan hyvinvointinsa saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Dunder Mifflinin henkilöstö osoittaa tulosteni perusteella suurta passiivisuutta ja mahdollistaa Scottin tuhoisaa johtamista enimmäkseen juuri vastustuksen puutteella. He toimivat sivustakatsojina, eivätkä yritä muuttaa vallitsevaa johtamistyyliä tai johtajan ja alaisien välisiä vuorovaikutussuhteita. Muuttamalla nämä passiiviset seuraajat aktiivisiksi olisi mahdollista herättää vastarintaa Scottin toimia vastaan ja joko muuttaa tämän käyttäytymistä tai korvata Scott aluepäällikkönä. Realistisesti ajatellen useat Scottin tempaukset olisivat katsojan näkökulmasta irtisanomisen arvoisia, mutta Scott pysyy asemassaan henkilöstön passiivisuuden ja tottelevaisuuden ansiosta. Henkilöstön työhyvinvoinnin parantaminen ei tietenkään ole yksiselitteinen asia, vaan käytettävät keinot ja niiden painotus on valittava ja räätälöitävä organisaatiokohtaisesti. Näin voimme kuitenkin rikkoa osan tuhoisan johtamisen toksisesta kolmiosta ja heikentää tuhoisan johtamisen jalansijaa. Lisään toimintamallin vaikuttavan lähinnä myötäilemällä tuhoisaa johtamista edesauttaviin seuraajiin. Tuhoisan johtajan aktiiviset liittolaiset vaativat tarkemmin ja tapauskohtaisesti määriteltyjä toimenpiteitä johtajaa edesauttavan toiminnan korjaamiseksi.

Oikein rakennettu organisaatiokulttuuri voi olla hyvin merkittävä tuhoisan johtajuuden torjuja organisaatiossa. Parhaimmillaan toimiva organisaatiokulttuuri voi torjua asemaansa pyrkivän tuhoisan johtajan jo prosessin alkuvaiheessa tai estää tuhoisien toimenpiteiden tapahtumisen ennen toimitapojen vakiintumista. Organisaatiokulttuuri ei ole panostamisen kohteena tai tuhoisan johtamisen torjuna helppo tai yksiselitteinen ratkaisu, ja myös johtajan valintaprosessi ja henkilöstön hyvinvointi voidaan mielestäni laskea organisaatiokulttuurin aihealueeseen kuuluvaksi. Organisaatiokulttuuri edustaa organisaation ja sen jäsenten toimintaa, arvoja ja tavoitteita ja on siten sekä johtajan että henkilöstön vaikutuksen tulos. Johtajalla on kiistämättä suurin vaikutusmahdollisuus ja valta organisaatiokulttuurin muokkaamisessa ja ohjaamisessa, mutta uskon myös organisaatiokulttuurin olevan vastaavasti tärkeä johtajuuden kehittäjä. Organisaatiokulttuuri tarjoaa johtajalle mahdollisuuden reflektoida aikaansaannoksiaan sekä johtamistyylin vaikutusta henkilöstön työtapoihin, vuorovaikutukseen ja konkreettisiin tuloksiin. Organisaatiokulttuurin tarjoama kannustus tehokkaaseen ja hyvän moraalien mukaiseen toimintaan vakiinnuttaa toimivia käyttäytymismalleja ja heikentää tuhoisien käyttäytymismallien toteutumista ja vakiintumista. Organisaatiokulttuuri määrittää siinä toimivien osapuolten toimintaa ja vuorovaikutusta, mutta se kuvaa myös organisaation rakenteita, toiminnallisia ilmiöitä, selkeitä aikaansaannoksia, arvoja ja syvimpiä perusoletuksia (Sopanen, viitattu 1.4.2020). Dunder Mifflinissä vaikuttavan tuhoisan johtajuuden korjaaminen organisaatiokulttuurin kautta käsittäisi useiden prosessien ja organisaatorakenteiden uudelleenrakentamisen ja aihealuetta koskevan vuorovaikutuksen kokonaisvaltaisen lisäämisen. Organisaatiokulttuurin kehittämiseen panostaminen lisäisi henkilöstön työhyvinvointia, motivaatiota ja sitoutumista ja antaisi heille arvojen ja tavoitteiden kautta konkreettisia syitä oman ja itseensä vaikuttavan toiminnan kehittämiseksi.

Tuhoisa johtaminen ilmenee The Officessa kärjistetyksi mutta suhteellisen realistisesti, ja uskon esittämiini tekijöihin tarttumisen potentiaaliseen positiiviseen vaikutukseen myös muissa tuhoisan johtamisen ongelmista kärsivissä organisaatioissa. Tuhoisan johtamisen tunnistaminen ja ennaltaehkäisevien käytäntöjen vakiinnuttaminen on vaikea haaste ja soveltuvat toimenpiteet on aina valittava organisaation vahvuuksien ja ongelmien perusteella. Näiden haasteiden voittaminen tarjoaa kuitenkin vakaan ja positiiviseen kehitykseen kannustavan toimintaympäristön ja erinomaiset edellytykset henkilöstön hyvinvoinnille.

7. Johtopäätökset

7.1. Tulosten yhteenveto ja suhteutus teoriaan

Tutkimuksen alussa esitetyt täsmentävät tutkimuskysymykset lähestyivät päätutkimusongelmaa eli tuhoisan johtamisen torjumista osapuolien tunnistamisen ja määrittelyn kautta. Tutkimuskysymykseni kuuluivat seuraavasti:

Millä keinoilla tuhoisaa johtamista voidaan korjata fiktiivisen pseudodokumentin avulla?

Miten Dunder Mifflin Scrantonin aluetoimiston johtamista voidaan kuvata valituissa pseudodokumentin kohtauksissa?

Miten Dunder Mifflin Scrantonin aluetoimiston työyhteisö reagoi esimiehensä johtamistyyliin?

Millä keinoilla Dunder Mifflin Scrantonin aluetoimiston johtamista voidaan kehittää?

Scottin johtamistyyli ja käyttäytyminen työpaikalla ovat kuvattavissa usein eri tuhoisan johtamisen mallein, kuten tyrannian (Ashforth, 1994) ja harhaanjohtavan johtajuuden (Einarsen et al., 2007) kautta. Hänen johtamistaan kuvataan pseudodokumentissa puutteellisena, epäasiallisena sekä väärille arvoille rakentuvana. Syiltään Scottin tuhoisa johtaminen on yhteydessä hänen puutteelliseen koulutukseensa sekä riittämättömään työkokemukseensa. Myös aluetoimiston työyhteisön reaktiot esimiehensä johtamistyyliin näkyvät tuloksissa selkeästi. Scottin alaiset ilmentävät useita tuhoisan johtamisen teorian mukaisia alttiin seuraajan malleja passiivisen myötäilyn ja aktiivisen edesauttamisen kautta. Aluetoimiston johtamisen kehittämisen keinoiksi ehdotin panostamista yrityksen organisaatiokulttuuriin, henkilöstön hyvinvointiin sekä johtajan valintaprosessiin. Nämä keinot eivät tuota välittömiä tuloksia ja pyrkivät ennemmin ennaltaehkäisemään tuhoisaa johtamista kuin torjumaan jo asemaan vakiintunutta tuhoisaa johtamiskäyttäytymistä. Edellinen luku avasi tuloksiani ja tulkintaani niistä teoreettiseen viitekehykseen ja teemahaastatteluun tukeutuen. Tutkimustulokseni kuvaavat tuhoisan johtamisen konkreettista ilmenemistä ja seurauksia, ja esittämäni kolme konkreettista tapaa korjata tai ennaltaehkäistä tuhoisaa johtamista ilmentävät tutkimustulosteni painopistettä organisaatiokulttuurin korostetussa merkityksessä. Oman tulkintani perusteella nämä kolme tekijää olisivat selkeimmät panostamisen arvoiset vaikuttimet Dunder Mifflinissä, mutta niiden kehittämistä voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseksi ja sen luomien etujen hyödyntämiseksi. Suhteutan nyt saamiani tuloksiani

tutkimuskohtauksista ja tuhoisan johtamisen ennaltaehkäisemisestä tarkemmin oleelliseen teoriaan konkreettisten kehityskeinojen määrittämiseksi.

Scottin ilmentämä tarpeellisen johtamisen teorian ja käytännön osaamisen puute, matala koulutustaso ja jonkinasteiset luonneviat ovat kärjistetty tuhoisan johtajan kuva, mutta piirteet ovat kaikki realistisia johtajuuden ongelmia. Tuhoisen johtamistyylin syiden kirjo on laaja, ja syitä voi olla taitojen puutteen lisäksi johtajan kovapäisyys, erikoisuus tai suoraan sanoen luonteen pahuus. Omien mielipiteiden ja vakiintuneiden käytäntöjen yliarvostaminen ja muiden mielipiteiden torjuminen on tunnettu ja näkyvä esimerkki tällaisesta oman johtamiskokemuksen kautta vääristyneestä johtamistyylistä. Manipuloivan ja tyrannisen johtamisen korjaaminen vaatii johtajan moraalikäsitteeseen ja arvoihin vaikuttamista. Tämä korjauskeino on kuitenkin hyvin kyseenalainen ja konkreettisia vaikutuksia on haasteellista saada aikaan tai todistaa.

Lähtökohdat Scottin johtamistyylin korjaukselle kytkeytyvät hänen heikkouksiinsa, ja oleellisen koulutuksen lisääminen olisi selkeä ensiaskel prosessissa. Ongelmana on Scottin heikko tiedostus omista puutteista ja heikkouksista, sekä organisaatiotasolla esiintyvät kommunikaatio- ja tiedonkulkuongelmat sekä ylemmän johdon osoittama piittaamattomuus muuta Scottin johtamisen seurausta kuin taloudellista tulosta kohtaan. Johdon koulutukseen panostaminen on olennainen prosessi kaikissa matalan teoriatason johtamisen tapauksissa, ja koulutuksen on luonnollisesti vastattava koulutettavien vahvuuksia ja heikkouksia maksimaalisen hyödyn takaamiseksi. Ihmiset ja johtajat ovat erilaisia, ja heidän osaamisensa sekä tehtävänkuvien sopivuus on ylemmän organisaatiotason varmistettavissa. Tuhoisa johtaminen ei yleensä ole tahallista, vaan sen syyt pohjautuvatkin usein tietämättömyyteen ja kokemattomuuteen. Esimerkiksi nopeat ylenemisprosessit ja tehtävien vaihtuminen johtavat usein näihin ongelmiin. Myös Scottin johtamisen ongelmat lukeutuvat tämän aihealueen piiriin.

Suurempien organisaatioiden kohdalla johtamisen ja prosessien korjaaminen on ymmärrettävästi haastava ja pitkä prosessi. Tuhoisan johtamisen ongelmien korjaamisen tulisi lähteä johtoryhmän synteisin kautta, jotta kaikki osapuolet saataisiin toimimaan saman suunnan ja tavoitteiden eteen. Tuhoisaa johtamista edistävät ympäristöt muodostuvat sekä ylemmän että alemman organisaatiotason ongelmakohtien vuoksi. Esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelujen tai konkurssin uhka, joka on myös tutkimuskohteeni Dunder Mifflinin keskeinen epävakauttaja, on klassinen toiminnan epävarmuutta ja tuhoisaa johtamista edesauttava tekijä. Vastaavat tekijät johtavat

negatiiviseen ilmapiiriin ja vahingoittavat henkilöstön tehokkuutta ja sitoutumista. Lisäksi johtajan merkitys epävakaina aikoina korostuu, minkä ansiosta tuhoisilla johtajilla on erinomaiset edellytykset siirtää lisää valtaa itselleen ja vakiinnuttaa epätavallisiakin käytäntöjä.

Alemmalla organisaatiotasolla toimiympäristöongelmat voivat näkyä myös klikkiytymisenä eli ns. kuppikuntien muodostumisena. Tätäkin ongelmaa voidaan yrittää lähestyä organisaatiokulttuurin ja yleisen moraalikannan rakentamisen ja kehityksen kautta. Klikkiytyminen ilmenee Dunder Mifflinissä selkeästi eriarvoisina ystävyys- ja vihamiessuhteina sekä eri osapuolten suhtautumisena Scottin johtajuuteen. Lisäksi organisaation johtoryhmä on hyvin irrallaan alemman tason työntekijöistä, mikä johtaa suurempiin klikkeihin ja estää hyödyllisen tiedonkulun näiden tasojen välillä. Klikkiytyminen ja vuorovaikutuksen kuilu toimivat esteenä henkilöstölle, joka ei näistä syistä sekä oman asemansa muuttumisen pelosta kykene tai uskalla ylittää Scottia komentoketjussa ja ilmoittaa tämän johtamiskäyttäytymisestä ylemmälle tasolle, mikä olisi Scottin kaltaisen epäpätevän johtajan tapauksessa yksi selkeimmistä vaihtoehdoista. Pohjoismaissa tämä ongelma ei ole niin laaja pienten valtaetäisyyksien vuoksi. Meille johtajan on tärkeää olla tavoitettavissa ja ongelmat pyritään usein keskustelemaan auki, ja tämä helpottaa johtajan ja alaisten välistä vuorovaikutusta suuresti.

Scottin johtamistyyli vaikeuttaa alaistensa sitoutumista ja välillä suorastaan kannustaa heitä hakeutumaan muihin tehtäviin. Ihmissuhteet ja urakehitysmahdollisuudet ovat olennaisia tekijöitä sitouttamisessa, ja organisaatiokulttuurin tulisi tukea eikä vahingoittaa näitä tekijöitä. Negatiiviset ihmissuhteet ovat ongelmallisia niiden ihmiskemiaan liittyvien syntyperien vuoksi, eikä ongelmiin aina löydy kaikille osapuolille soveltuvia, tasapuolisia ratkaisuja. Johtajan ja organisaation yhteisenä tavoitteena tulisi olla organisaatiokulttuurin kehittäminen ja työntekijöiden hyvinvoinnin sekä sitoutumisen parantaminen yleisten työskentelyolojen, motivaatiotekijöiden sekä palkitsemismallien avulla. Scottin tapauksessa hän ei osaa tai halua edistää näitä tekijöitä merkityksellisesti ja aiheuttaa näin merkittävää haittaa henkilöstölleen ja koko organisaatiolle.

Teoreettisen viitekehysten oleellisimpana pohjana toimivat Padillan et al. (2007) toksinen kolmio sekä Thoroughgoodin et al. (2012) tarkentavat määritelmät toksisen kolmion osista. Tutkimukseni tuki heidän määritelmiään johtamistyyleistä sekä alttiiden seuraajien määritelmistä, joskin korostin itse vielä sitoutumisen puutteesta syntyneen passiivisuuden merkitystä sivustaseuraajien haittapiirteenä ja lisäsin passiivisen johtajuuden tuhoisien johtamistyylien määritelmiin. Aiemman tutkimuksen valossa pyrin löytämään oman näkökulmani ja lähestymistapani tutkimukseen ennen

kaksivaiheisen analyysin toteuttamista. Analyysin haastatteluvaihe tuotti konkreettista ja käytännönläheistä näkökulmaa tuhoisan johtamisen ja sen seurausten tunnistamiseen ja korjaamiseen. Analyysivaihe korosti tuhoisan johtamisen korjaamisen vaikeutta, sillä monen tutkimuskohtauksen analyysi osoitti Scottin irtisanomisen yhdeksi potentiaalisimmista ratkaisukeinoista. Diskurssianalyysi määritteli tarkemmin henkilöstön suhtautumista Scottiin ja auttoi hahmottamaan heidän roolejaan tuhoisaa johtamista edesauttavina seuraajina.

Tutkimustulosteni perusteella tuhoisan johtamisen korjaaminen on laajaa tietämystä ja prosessinhallintaa vaativa haastava kokonaisuus, joten tuhoisan johtamisen ennaltaehkäisemistä voidaan pitää selkeämpänä ratkaisuna. Tämäkin tulos sopii vallitsevaan tuhoisan johtamisen teoriaan ja edistää sitä kartoittamalla hyödyllistä suuntaa tulevaisuuden tutkimuskohteiden kohdalla. Tärkein tutkimustulokseni oli organisaatiokulttuurin merkityksen korostuminen tuhoisan johtamisen ennaltaehkäisijänä. Organisaatiokulttuuri on toki tutkittu ja tunnettu aihe, mutta tulosteni nojalla tämän aiheen yhteyttä tuhoisaan johtamiseen olisi hyödyllistä tutkia lisää. Tutkimukseni osoittaa tämän suhteen merkityksen korostamalla organisaatiokulttuureiden potentiaalia torjua tuhoisan johtamisen käytäntöjä, estäen niiden vakiintumisen jatkossa käytettäviksi toimintamalleiksi, ja kykyä muuttaa passiivisia ja sitoutumattomia työntekijöitä aktiiviseksi ja sitoutuneiksi työntekijöiksi, jotka toimivat itse tuhoisan johtajuuden torjujina, työhyvinvoinnin ylläpitäjinä ja organisaatiokulttuurin kehittäjinä.

7.2. Organisaatiokulttuuri tuhoisan johtamisen ennaltaehkäisijänä

Organisaatiokulttuuri kattaa organisaatiot ja niissä toimivat osapuolet monipuolisesti. Organisaation rooli työyhteisönä on määrittellä toimintarakenteita sekä järjestää työprosessit suoraviivaista toteuttamista varten. Organisaation identiteetti ja kulttuuri syntyvät työyhteisössä ihmisten, arvojen ja tekemisen kautta. Organisaatiokulttuuria kuvastavat kanssakäymisen säännönmukaisuudet, ryhmässä syntyvät normit, hallitsevat ilmaistut arvot, toiminnan perusfilosofia, organisaation yleiset säännöt sekä yleinen tunnelma ja ilmapiiri, joka organisaatiossa vallitsee. (Sopanen, viitattu 1.4.2020). Käsitteen monipuolisuus ja vaikuttavuus käy ilmi jo tästä lyhyestä listasta. Tarkastelemalla listan aihealueita johtajan näkökulmasta tämän tärkeä asema organisaatiokulttuurin ohjaajana ja suunnannäyttäjänä korostuu. Johtajat määrittävät

normeja ja säännöstöjä sekä toiminnassa että vuorovaikutuksessa. He ovat keskeisessä asemassa arvojen määrittämisessä ja ilmaisussa ja voivat toiminnallaan korostaa tai jättää huomiotta merkittäviä tekijöitä osin oman filosofiansa mukaisesti. Johtaja ei suoranaisesti ole vastuussa organisaationsa ilmapiiristä ja tunnelmasta, mutta valta-asemansa vuoksi on kuitenkin selvästi parhaassa asemassa näihin vaikuttamiseksi. On siis jokseenkin ristiriitaista tehdä johtopäätös organisaatiokulttuurin ratkaisevasta merkityksestä tuhoisan johtajuuden ennaltaehkäisijänä, mutta tutkimustulosteni nojalla uskon juuri organisaatiokulttuurin merkitykseen selkeimpänä, konkreettisimpana ja yleistettävimpänä tuhoisan johtamisen ongelmiin vastaavana kehityskohteena.

Korostin tutkimustulosteni kuvauksessa organisaatiokulttuurin merkitystä suhteessa osoittamiini tuhoisan johtamisen ehkäisykeinoihin, johtajan valintaan ja henkilöstön hyvinvointiin. Organisaatiokulttuurin merkitys johtajan valintaprosessiin ilmenee prosessissa käytettävänä kriteereinä, jotka hahmottavat kandidaattien pätevyksiä tehtävään. Organisaatiokulttuuri määrittää organisaation vallitsevia arvoja ja toiminnan filosofiaa ja määrittää näin omalta osaltaan johtajalta odotettuja piirteitä ja ominaisuuksia. Kovien ja pehmeiden arvojen painotus valintaprosessissa johtaa erilaisiin lopputuloksiin, jotka tietysti ilmenevät lopuksi erilaisina rekrytoituina tai sisältä käsin ylennettyinä johtajina. Loogisesti tuhoisan johtamisen arvoja jakava organisaatio tai organisaatiokulttuuri valitsee pehmeämpiä arvoja kannattavampaa organisaatiota todennäköisemmin tuhoisan johtajan valta-asemaan. Painottamalla johtajan valinnassa sopivaa suhdetta erilaisia arvoja ja pätevyksiä saadaan kattavampi käsitys ehdokkaista ja heidän pätevyksistään tehtävään. Näin organisaatiokulttuuri määrittää asemaan asettuvan johtajan piirteitä. Valituksi tultuaan tuhoisa johtaja voi asemassaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin negatiivisesti ja aiheuttaa noidankehän, joka muuttaa tulevien johtotason valintaprosessien painoarvon.

Henkilöstön hyvinvoinnin kehittämällä viitataan sekä organisaatiotasolla että yksilötasolla ilmenevien tuhoisan johtamisen seurauksien syiden selvittämiseen ja niihin puuttumiseen. Pääasiallisina kehityskohteina näkisin henkilöstön työstä saatavan tyydytyksen parantamisen ja sitoutumisen parantamisen. Oikein toteutettuna työstä saatavan tyydytyksen parantaminen voi johtaa suoraan sitoutumisen parantamiseen. Organisaatiokulttuuri edustaa organisaation asettamaa painoarvoa henkilöstön hyvinvoinnille ja sitä kautta heidän arvolleen. Organisaatiokulttuurin edustama henkilöstön arvostus ja sen näyttäminen konkreettisilla, henkilöstöä hyödyttävillä toimenpiteillä on selkeä ensiaskel työhyvinvoinnin ja sitoutumisen parantamiseen. Tarkemmat

toimenpiteet on valittava organisaation konkreettisten heikkouksien ja ongelmakohtien pohjalta, mutta lopputuloksena passiiviset seuraajat voidaan muuttaa organisaatiokulttuuria, omaa työskentelyään ja tehokkuuttaan sekä koko toimintaympäristöä kehittäviksi aktiivisiksi toimijoiksi, jotka torjuvat tuhoisan johtamisen pyrkimystä tai seurausta vahingoittaa työntekijöitä tai organisaatiota.

Organisaatiokulttuurin lukuisille kuvauksille on yhteistä korostaa kollektiivisten uskomusten, arvojen, asenteiden ja traditioiden merkitystä. Perusoletusten tasolla organisaatiokulttuuri ilmenee käsityksinä sosiaalisen todellisuuden luonteesta ja sen suhteesta ympäristöön, ihmissuhteista ja vallitsevan totuuden luonteesta. (Sopanen, viitattu 1.4.2020) Organisaatiokulttuuri luo siinä toimivalle henkilöstölle viitekehyksen, jonka puitteissa käyttäytymistä ja kokemuksia arvioidaan. Organisaatiokulttuurin massiivinen uudistaminen on yleistä ainoastaan uhkaavimmissa tilanteissa, joissa vanhan kulttuurin jatkama tapa johtaisi organisaation loppuun tavalla tai toisella. Arvojen osoittaminen ja korostaminen on merkityksetöntä, ellei organisaation toiminta ole arvojen mukaista. Tuhoisaa johtamista ennaltaehkäisemään pyrkivän organisaation tulisi ohjata organisaatiokulttuurin kehitystä muutospyrkimysten mukaisiin arvoihin. Muutoksessa huomioitaviksi mahdollistajiksi ja estäviksi tekijöiksi voidaan katso tässä yhteydessä ihmiset, syyt, arvot, ymmärrys ja kulttuuriin kypsyyden aste (Sopanen, viitattu 1.4.2020). Tutkimustulosteni osoittama henkilöstön työhyvinvoinnin merkitys tuhoisan johtamisen ennaltaehkäisijänä on automaattisesti sidoksissa jonkinasteiseen muutokseen organisaatiokulttuurin kehittyessä henkilöstön eduksi. Muutoksen mahdollistajina syyt ja arvot ovat myös yhteydessä toisiinsa ja määrittämät toimenpiteiden suuruutta ja kiireellisyyttä. Muutoksen ymmärtäminen on nähdäkseni yhteydessä kulttuurin kypsyyteen, joka määrittää miten vallitsevia toimintatapoja ja muutostarvetta käsitellään. Tuhoisan johtamisen korjaamisessa ja ennaltaehkäisemisessä organisaation kypsyyden ja arvomaailma toimivat vastatoimien liikkeellepanijana. Organisaation arvomaailma määrittää sen suhteen tuhoisaan johtamiseen ja kypsyyden määrittää organisaation kyvykkyyden perustella tarvittavia vastatoimia ja niihin ryhtymistä.

7.3. Tutkimuksen arviointi

Laadullisena tutkimuksena tutkielmaani on vaikea arvioida selkeillä määrällisen tutkimuksen laadun tai luotettavuuden mittareilla. Tutkimukseni on arvioitavissa muun tuhoisan johtamisen tutkimuksen teorian rinnalla esimerkkinä tapaustutkimuksista ja organisaatioiden kehittämisestä, mutta saamieni tulosten konkreettiseksi hyötykäytöksi ja siten niiden oleellisuuden todistamiseksi vaaditaan lisää käytännön tutkimusta. Tutkimukseni ja tämän tutkielman rakenne ja esittely ovat mielestäni loogisia ja etenevät selkeästi lähtökohdista analyysiin ja tuloksiin. Toivon perustelleeni omia käsityksiäni ja näkökulmiaani tuloksiin selkeästi ja ymmärrettävästi niiden uusiokäyttöä varten. Yksi päätavoitteistani olikin tuottaa tuhoisasta johtajuudesta ajankohtaista suomenkielistä tietoa ja samalla koota aiempaa tuhoisan johtamisen teoriaa helposti saatavaan ja ymmärrettävään muotoon. Rajaukseni vuoksi keskityin eniten tuhoisien johtajien kuvauksiin sekä heitä edesauttavien seuraajien määritelmiin, jättäen organisaation ja toimintaympäristön vaikuttajana tietoisesti vähemmälle huomiolle. Tutkimus on kokonaisuutena mielestäni laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofisten lähtökohtien mukainen ja kestää tutkimuksen riippuvuuden, siirrettävyyden, luotettavuuden ja vahvistettavuuden tarkastelua ja kritiikkiä (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tutkimuksen siirrettävyys ja sitä kautta myös hyödyllisyys oli haaste ensimmäisessä suunnitteluvaiheessa, mutta valitsemani lähestymistapa oli nähdäkseni toimiva ja tuotti tosielämän tuhoisan johtamiseen sovellettavia tarkastelu- ja lähestymistapoja. The Officesta valitut tutkimuskohtaukset ovat helposti saatavilla ja selvitykseni ajatuksenkulun pitäisi olla selkeästi hahmotettavissa näiden kohtausten avulla. Mika Kallioniemen haastattelu on tallennettu ja on tutkimuksen tarkastajien ja ohjaajien kuultavissa tarpeen mukaan Kallioniemen luvalla. Haastattelu ei ollut aineistona laaja, mutta antoi kiistämättömän asiantuntevaa ja syvällistä näkökulmaa tutkimuskohteesta ja tuhoisan johtamisen aihealueesta. Haastattelutulokset vastasivat ajankohtaista organisaatiotutkimuksen teoriaa ja sisältyvät tutkimustuloksiini. Haastattelurunko on liitetty tämän tutkielman loppuun.

Tieteellinen viitekehýkseni sekä katsaukseni aiempaan tutkimukseen oli mielestäni riittävän monipuolinen ja paneutui tutkimukseni kannalta tärkeisiin ongelmakohtiin, mutta tuhoisan johtamisen kontekstisidonnaisuuden vuoksi en voi suositella vastaavan teorian tai lähteiden käyttöä aivan jokaiselle aihealueen tutkijalle. Pyrin perustelemaan analyysiprosessini vaiheet ja poikkeuksellisen tutkimuskohteeni asianmukaisesti ja sen epätavallisuuden tuomaa hyötyä korostaen, ja sainkin mielestäni toivomukseni mukaisesti monipuolisia ja yleishyödyllisiä tuloksia. Väitteeni ja johtopäätökseni pohjautuvat esitettyyn teoreettiseen viitekehýkseen sekä

tutkimusmateriaalin tuntemukseen. En kuitenkaan antanut omien ennakkokäsitysteni tutkimusmateriaalista vaikuttaa näkökulmiini tai johtopäätöksiini puolueellisesti, vaan pyrin luomaan loogisia ja selkeitä johtopäätöksiä tutkimustuloksistani. Tutkimuskohteen luonne mahdollisti lisäksi etiikan vahvan noudattamisen, eikä muukaan käyttämäni teoria tai aineisto tuota eettisiä ristiriitoja.

7.4. Jatkotutkimusehdotukset

Tuhoisa johtaminen on ajankohtainen tutkimusaihe niin kauan kuin organisaatiot ja niiden parissa toimivat osapuolet kärsivät tässä tutkimuksessa määritellyistä ongelmista. Tuhoisaa johtamista kannattaa ja pitääkin tutkia lisää eri näkökulmista, tutkittavasta organisaatiosta, johtajasta, toiminnan ilmenemisestä ja seurauksesta riippuen. Aihealue on haastava ja vaatii syvää ymmärrystä ongelmien syistä ja seurauksista, eikä kaikkia korjauskeinoja tai ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä voida soveltaa jokaisessa organisaatiossa tai tutkimuksessa. Oma tutkimukseni osoitti johtajan valintaprosessiin, henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin panostamisen keskeisiksi tuhoisaa johtamista ehkäiseviksi toimenpiteiksi. Jatkotutkimus löytää varmasti lisää konkreettisia toimenpiteitä, mutta aihealueen luonteen vuoksi tulokset tulevat aina olemaan osittain kontekstisidonnaisia. Toivon tutkimukseni kootun teoreettisen viitekehyksen toimivan arvokkaana apuvälineenä aiheen parissa jatkaville suomalaisille tutkijoille.

Aiemman tutkimuksen ja teoreettisen viitekehykseni valossa ehdotan tuhoisan johtamisen toksisen kolmion vähemmän tutkittujen kulmien tutkimusta jatkotutkimuksen aiheeksi. Organisaatioiden toimintaympäristöjen ja johtajan alttiiden seuraajien suhde oli olennainen osa omaa tutkimustani, muttei kuitenkaan toiminut pääasiallisena tutkimuskohteena. Toivon myös jatkotutkimuksen pyrkivän oman tutkimukseni lailla tuottamaan osittain konkreettisia ja yleistettäviä ehdotuksia tuhoisaa johtamista korjaamisen ja ennaltaehkäisevän toiminnan toimenpiteistä. Diskurssianalyysiprosessin tiellä jatkajat voivat kokeilla tarkemman viestinnän analyysin tuloksia esimerkiksi litteroinnin muodossa. Tärkeimpänä jatkotutkimuksen kohteena korostan kuitenkin organisaatiokulttuurin merkitystä tuhoisan johtamisen ennaltaehkäisyssä sekä organisaatioiden toiminnan ja tehokkuuden kehittämisessä. Aihealue kaipaa nähdäkseni laajempaa ja syvällisempää tutkimusta tarkempien syy-seuraussuhteiden määrittämiseksi ja konkreettisten tuhoisan johtamisen vastaisten toimenpiteiden suunnittelemiseksi.

Liite 1. Haastattelurunko

Miten johtajan vastuunpakoiluun ja alaisten hyväksikäyttöön on mahdollista puuttua?

Mitkä ovat johtajan näkökulmasta henkilöstön sitouttamisen tärkeimmät tekijät työsuhteen alkuvaiheessa?

Miten johtajan taholta tapahtuvaan työpaikkakiusaamiseen voidaan puuttua?

Miten itsekeskeistä ja petollista johtamistyyliä voidaan korjata?

Miten johdon aiheuttamaan resurssien haaskaukseen voidaan puuttua?

Miten tuhoisaa johtamista aktiivisesti edesauttavia työntekijöitä voitaisiin ohjata muuttamaan käytöstään?

Miten Dunder Mifflinin kaltaisten työympäristöjen motivaatiota ja sitouttamista voitaisiin konkreettisesti kehittää?

Minkälaisia kommentteja tai mielipiteitä johtaja herättää? Entä työntekijät?

Millaisia kehitysehdotuksia antaisit Scottin johtamistyylin korjaamiseksi?

Mitkä ovat lähtökohdat tuhoisan johtamisen korjaamisessa ja ennaltaehkäisyssä?

Haastattelussa käytetyt jaksot ja kohtaukset

1. Perfect Storm. Kausi 2, jakso 6. Eisenberg & Stupnitsky, 2005.

2. The Merger. Kausi 3, jakso 8. Forrester, 2006.

3. Sensitivity Training. Kausi 6, jakso 8. Lieberstein & Sullivan, 2009.

4. The Meeting. Kausi 6, jakso 3. Celotta, 2009.

5. Conference Hall. The Office. 3.2.2018. Michael's Best Meetings – The Office US (videokooste). <https://www.youtube.com/watch?v=ZC-Mk2iIXgk>

6. Murder. Kausi 6, jakso 10. Chun, 2009.

7. Assistant (To The) Regional Manager. The Office. 14.10.2017. Dwight Schrute: Assistant (To The) Regional Manager – The Office US (videokooste).

<https://www.youtube.com/watch?v=wA9kQuWkU7I&t=224s>

Lähteet

- Aasland, M.S., Skogstad, A., Notelaers, G., Birkeland Nielsen M. & Einarsen, S. 2010. The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, Vol. 21, s. 438–452
- Aristotle. 1905. *Aristotle's Politics*. Oxford :Clarendon Press.
- Ashforth, B. 1994. Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, Vol 47, no. 7
- Aura, O. Sitoutuminen osana henkilöstötuottavuutta. 15.2.2018. Blogikirjoitus. <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/sitoutuminen-osana-henkilostotuottavuutta> viitattu 10.3.2020
- Aura, O. Vaihtuvuuden kustannukset. 18.2.2018. Blogikirjoitus. <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/vaihtuvuuden-kustannukset> viitattu 10.3.2020.
- Aydogan, I. 2012. The existence of favoritism in organizations. *African Journal of Business Management* Vol. 6 (12), s. 4577-4586.
- Aziri, B. 2011. Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice* Vol. 3 Issue 4. s. 77-86
- Beck, R. & Harter, J. 2015. Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement. *Business Journal*, 21.4.2015. <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx> viitattu 10.3.2020
- Birthisel, J. & Martin, J.A. 2013. “That’s What She Said”: Gender, Satire, and the American Workplace on the Sitcom *The Office*. *Journal of Communication Inquiry* 37(1) s.64–80
- Bowen, P., Edwards, P., Lingard, H. & Cattell, K. 2014. Workplace Stress, Stress Effects, and Coping Mechanisms in the Construction Industry. *Journal of Construction Engineering and Management*. Volume 140, Issue 3.
- Burr, Vivien. 2003. *Social Constructionism*. Routledge.
- Campbell, M. 2007. The Mocking Mockumentary and the Ethics of Irony. *Taboo: The Journal of Culture and Education* Volume 11, Number 1.

Casserly, M. 2012. Majority Of Americans Would Rather Fire their Boss Than Get A Raise. Forbes, Oct 17, 2012. <https://www.forbes.com/sites/meghancasserly/2012/10/17/majority-of-americans-would-rather-fire-their-boss-than-get-a-raise/#15d355326610> viitattu 10.3.2020

Celotta, J. & Lieberstein, P., (käsikirjoittaja), & Feig, P. (ohjaaja). 15.5.2008. Goodbye, Toby. (Tv-sarjan jakso). The Office. NBC.

Chaudhry, A.Q. & Javed, H. 2012. Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 7.

Chun, D. (käsikirjoittaja), & Daniels, G. (ohjaaja). 12.11.2009. Murder. (Tv-sarjan jakso). The Office. NBC.

Conger, J. A. 1990. The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2)

Daniels, G. (kehittäjä, johtava tuottaja), Gervais, R., Merchant, S., Silverman, B., Klein, H. & Lieberstein, P. (johtavat tuottajat). (2005-2013). The Office. (TV-sarja). Deedle-Dee Productions, 3 Arts Entertainment, Reveille Productions, Shine America, NBC Universal Television Studios, Universal Television.

Daniels, G., Gervais, R. & Merchant, S., (käsikirjoittajat), & Kwapis, K (ohjaaja). 24.3.2005. Pilot. (Tv-sarjan jakso). The Office. NBC.

De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R., Caers, R., Du Bois, C. & Jegers, M. 2006. Identifying nurses' rewards: a qualitative categorization study in Belgium. *Human Resources for Health* 4: 15, s. 1–8.

Einarsen, Aasland & Skogstad. 2007. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*.

Eisenberg, L., Schur, M. & Stupnitsky, G., (käsikirjoittajat), & Daniels, G. (ohjaaja). 11.1.2007. Traveling Salesmen. (Tv-sarjan jakso). The Office. NBC.

Eisenberg, L. & Stupnitsky, G., (käsikirjoittajat), & Hudlin, R. (ohjaaja). 29.10.2009. Koi Pond. (Tv-sarjan jakso). The Office. NBC.

Eisenberg, L. & Stupnitsky, G. (käsikirjoittajat), & Kwapis, K. (ohjaaja). 1.11.2005. The Fight. (Tv-sarjan jakso). The Office. NBC.

Erickson, Shaw, Murray & Branch. 2015. Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*.

- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications.
- Forrester, B. (käsikirjoittaja), & Whittingham, K. (ohjaaja). 16.11.2006. *The Merger*. (Tv-sarjan jakso). The Office. NBC.
- Handolin, V-V. 2013. Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. *Acta Wasaensia*, 285. Vaasan yliopisto
- Harrington, Warren & Rayner. 2013. Human Resource Management practitioners' responses to workplace bullying: Cycles of symbolic violence. *Organization*, Volume 22 Issue 3, May 2015.
- Hietikko, H.V. 2010. *Management by Sauron: Sormusten herran johtamisopas*. Atena.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. 2008. An examination of "nonleadership": From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. Cornell University, School of Hospitality Administration. <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/662> Viitattu 29.4.2020
- Jackson, S.E. & Dutton, J.E. 1988. Discerning Threats And Opportunities. *Administrative Science Quarterly* 33 (3).
- Kwantes, C.T. & Boglarsky, C.A. 2007. Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management* 13 (2007), s. 204–230
- Lipman-Blumen, J. 2005. Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader; San Fransisco Vol 2005.*, Iss. 36. s. 29-36
- Lipman-Blumen, J. 2006. *The Allure of Toxic Leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them*. Oxford University Press, 2006.
- IMDb (Internet Movie Database). *The Office*, 2005-2013 <https://www.imdb.com/title/tt0386676/awards> Viitattu 12.3.2020.
- McRay, J. 2015. *Leadership Glossary: Essential Terms for the 21st Century*. Mission Bell Media.
- National Film Registry. <https://www.loc.gov/programs/national-film-preservation-board/film-registry/complete-national-film-registry-listing/> Viitattu 29.4.2020.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. .2005. Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. s. 13-40. Washington, DC, US: American Psychological Association.

Novak, B.J. (käsikirjoittaja), & Kwapis, K. (ohjaaja). 29.5.2005. Diversity Day. (Tv-sarjan jakso). The Office. NBC.

Nyberg, A., Alfredsson, L., Theorell, T., Westerlund, H., Vahtera, J., & Kivimäki, M. (2009). Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: the Swedish WOLF study. *Occupational and environmental medicine*, 66(1), s. 51–55.

Kaling, M. (käsikirjoittaja), & Reitman, J. (ohjaaja). 20.11.2008. Frame Toby. (Tv-sarjan jakso). The Office. NBC.

Leonard, J.B. 2014. The Dissolution of Effective Leadership: A Multiple-Case Study Analysis of Destructive Leadership. University of Tennessee Honors Thesis Projects

Obgonna, E. & Harris, L.C. 2000. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *Int. J. of Human Resource Management* 11:4, S.766–788

Padilla, Hogan, & Kaiser. 2007. The Toxic Triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3). s. 176-194.

Procexon. https://procexon.com/_viitattu 29.4.2020.

Pynnönen, Anu. 2013. Diskurssianalyysi: tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. University of Jyväskylä, 2013, 44 p. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Working Paper N:o 379.

Reed, G. 2009. The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees. *Armed Forces & Society*, September 2009.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_1.html Viitattu 16.3.2020.

Schein, E.H. 1988. *Organizational Culture*. Sloan School of Management, MIT

Schur, M. (käsikirjoittaja), & Gates, T. (ohjaaja). 9.11.2006. Branch Closing. (Tv-sarjan jakso). The Office. NBC.

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*, Volume 24, Issue 1.

Sejeli, D.S. & Abu Mansor, Nur Naha. 2015. Leadership derailment: Does self-leadership matters? *International Journal of Economics and Financial Issues*. 5. s. 22-26.

Shure, A. (käsikirjoittaja), & Einhorn, R.(ohjaaja). 24.9.2009. The Meeting. (Tv-sarjan jakso). The Office. NBC.

Shure, A. (käsikirjoittaja) & Lieberstein, P. (ohjaaja). 26.3.2009. Two Weeks. (Tv-sarjan jakso). The Office. NBC.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior - Anders Skogstad, Ståle Einarsen, Torbjørn Torsheim, Aasland M.S. & Hetland, H. Journal of Occupational Health Psychology 2007, Vol. 12, No. 1, s. 80–92

Sopanen, R. Katsaus organisaatiokulttuuriin. Ritva Sopanen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. https://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/kuvakulma-organisaatioon/_Viitattu 1.4.2020

Tammi, O. 2018. Esimies tukee muutoksessa. Kuntien eläkevakuutus Kuntatyö kunnossa - yksikkö. <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esimies-tukee-muutoksessa.pdf> Viitattu 24.2.2020.

The Office. 14.10.2017. Dwight Schrute: Assistant (To The) Regional Manager – The Office US (videokooste). <https://www.youtube.com/watch?v=wA9kQuWkU7I&t=224s>

The Office. 3.2.2018. Michael’s Best Meetings – The Office US (videokooste). <https://www.youtube.com/watch?v=ZC-Mk2iIXgk> Viitattu 18.3.2020.

Thoroughgood, C.N., Padilla, A., Hunter, S.T. & Tate, B.W. The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership, *The Leadership Quarterly*, 23(5), s. 897–917.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. 198). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.

Vorster, P. Toxic Leadership: Characteristics of susceptible followers. The Ethics Institute, Lead opinion pieces. <https://www.tei.org.za/index.php/resources/articles/ethics-opinions/7277-toxic-leadership-characteristics-of-susceptible-followers> Viitattu 12.2.2020.

Whicker, M. L. 1996. *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT. Quorum Books.