



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

**OSUVA** Open  
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

## Narsistinen johtajuus sosiaali- ja terveysalalla

**Author(s):** Ollila, Seija; Kujala, Anne

**Title:** Narsistinen johtajuus sosiaali- ja terveysalalla

**Year:** 2018

**Version:** Publisher's PDF

**Copyright** ©2018 Hallinnon tutkimuksen seura

### **Please cite the original version:**

Ollila, S., & Kujala, A., (2018). Narsistinen johtajuus sosiaali- ja terveysalalla. *Hallinnon tutkimus* 37(3), 176-189.

# Narsistinen johtajuus sosiaali- ja terveysalalla



Seija Ollila & Anne Kujala

## TIIVISTELMÄ

Narsistinen käyttäytyminen on kompleksista ja tuhoavaa, mutta ongelmallista on sen huomiointi rekrytoitaessa johtajia. Artikkelissa tarkastellaan narsistista johtajuutta sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimus perustuu esimiesten (N=422) aineistoon, joka kerättiin elokuvaperusteisella, visuaaliseen kehyskertomukseen pohjautuvalla mittarilla 15 sairaanhoitopiiristä Suomessa 2010–2014. Narsistisen johtamiskäyttäytymisen kysymyksistä muodostettiin muuttuja, jonka perusteella johtajat jaettiin ei-narsistisiin ja narsistisiin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksien mukaan noin 58%:lla (n=247) johtajia on jokin narsistinen johtamiskäyttäytymisen piirre, jolloin hänellä on vaikeuksia tunnistaa narsismiä, empatiaa, lailliseen vallankäyttöön, itsensä johtamiseen, tavoitteiden asettamiseen ja aineetomaan palkitsemiseen liittyvät osiot. Organisaatioihin tarvitaan sopivia kontrollijärjestelmiä ja johdon asennemuutosta, jotta narsistiseen johtamiskäyttäytymiseen voidaan puuttua ajoissa.

Avainsanat: narsismi, johtajuus, sosiaali- ja terveysala, visuaalinen kehyskertomus, klassinen osioanalyysi

## ABSTRACT

### Narcissistic Leadership in Social and Health Care

Narcissistic behavior is complex and destructive, but problematic is to consider when recruiting leaders. This article discusses narcissistic leadership in social and health care organizations. The research is based on material collected from managers in Finnish health care (N=422), that

was collected by visual frame story from 15 health sector organizations in Finland 2010 to 2014. Questions determining narcissistic leadership behavior were used to provide a variable, according to which the leaders were divided into non-narcissistic and narcissistic leaders.

As a result, it was found that about 58% (n=247) of executives have a narcissistic feature in their leadership behavior. The narcissistic leader has difficulty in identifying elements of narcissism, empathy, legitimate power, self-management, goal setting and immaterial rewards. Organizations need adequate controlled structures and transformation of leader's attitude to intervene in narcissistic leadership in time.

Keywords: Narcissism, Leadership, Social and Health care, Visual Frame Story, Classical Item Analysis

## JOHDANTO

Jokainen meistä toivoo hyvää johtajuutta, toisin sanoen haluaa johtajan toimivan inhimillisten arvojen mukaisesti, eettisesti ja luottamusta herättävästi. Huonoa johtamista ei ole helppo yksiselitteisesti määritellä, mutta karkeasti ottaen se voidaan ymmärtää johtamistoiminnasta aiheutuvien seurausten negatiivisuutena ja väärinkäyttäytymisenä. Narsistinen johtajuus perustuu vahvaan vallanhaluun ja tarpeeseen saavuttaa ihailua. Äärimmäisyyksissään näin käyttäytyvä johtaja edustaa huonoa johtajuutta ja saa käyttäytymisellään koko työyhteisön voimaan huonosti.

Johtajuus on yksi työyhteisön kulmakivistä, sillä johtajan tapa tai tyyli toimia vaikuttaa aina koko työyhteisöön. Hänen vastuullaan on, että toiminnan tavoitteet on määritelty ja ne saavutetaan tehokkaasti, tuloksellisesti ja vaikuttavasti tekemällä laadukasta työtä. Sosiaali- ja terveys-

ala on tällä hetkellä vahvojen muutostuulien alla. Laajat uudistukset edellyttävät hyvää, oikeudenmukaista ja arvostusta herättävää johtamista.

Sosiaali- ja terveysalan johtajien narsistista johtamiskäyttäytymistä on tutkittu varsin vähän. Tämän artikkelin tutkimuskysymyksiksi asetettiin: 1) Mitä narsistinen johtamiskäyttäytyminen on ja 2) Miten paljon narsistista johtamiskäyttäytymistä esiintyy sosiaali- ja terveysalalla työskentelevillä johtajilla sekä miten se ilmenee? Artikkelissa käytetään käsitteitä narsistinen johtaja ja narsistinen johtamiskäyttäytyminen sekä niiden vastakäsitteitä.

### **HYVÄ JA HUONO JOHTAJUUS TERVEYS- JA SOSIAALIALALLA**

Johtajuutta voidaan arvioida ja määrittellä monin tavoin. Tavallisimmin ja hyvin yksinkertaisesti määrittelemme sen huonoksi tai hyväksi. Hyvä johtajuus halutaan pääasiassa nähdä johtajan positiivisina ominaisuuksina, joita ovat oikeudenmukaisuus, eettisyys, hyveellisyys ja ihmisläheisyys. Johtaja näkee yhteisöllisyyden ja työyhteisön jäsenten osallisuuden voimavarana, joka edistää ihmisten mielekkyyden ja hyvinvoinnin kokemuksia työssä. Tärkeintä ei ole johtajan oma etu, vaan kaikkien yhteinen hyöty, minkä johtaja mahdollistaa antamalla tilaa luovuudelle ja innovatiivisille ajatuksille työyhteisössä. (ks. Syväjärvi & Vakkala 2012; Piili 2006.) Toisaalta tällaiset ajatukset edellyttävät erilaisuuden ja moninaisuuden johtamisen taitoja sekä kykyä aitoon dialogiseen vuorovaikutukseen, joka tarjoaa mahdollisuuksia kyseenalaistamiseen ja henkilökohtaiseen vaikuttamiseen. Osallisuutta luova arjen johtaminen perustuu hyvään dialogiin, jokaisen työntekijän arvostamiseen ja kuulemiseen. (Miao 2014; Laine & Ollila 2016.)

Vuorovaikutuksellisuus, työntekijöiden kannustaminen ja tukeminen ovat johtajan keskeisiä hyveitä. Kunnioitus ja arvostus toisia ihmisiä kohtaan syntyvät ja kehittyvät vuorovaikutustilanteissa (Eriksson 2010). Hyvä johtaminen on palvelua, ohjaamista ja yhteistyötä työyhteisön jäsenten ja eri toimijoiden kanssa. Osaava johtaja toimii esimerkillisesti, hän luottaa työntekijöihinsä ja on luottamuksensa arvoinen. Johtaja kantaa vastuun, käyttää oikeudenmukaista valtaa ja arvostaa jokaista. Vaativimpiin tehtäviin, kuten henkilöstöön liittyviin velvoitteisiin ja

hyvin kompleksisiin ristiriitatilanteisiin taitava johtaja tarttuu aktiivisesti. Hän pyrkii yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa löytämään ratkaisun tai hyvän vaihtoehdon tilanteen selvittämiseksi. Johtamisosaamista on myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä rakentavan kritiikin hyödyntäminen. (Ollila 2006; Tarkkonen 2012.) Hyvä johtaja osaa hoitaa käytännön asiat tarkasti ja täsmällisesti, mutta samalla hän on inhimillinen ja eettisesti toimiva henkilöstöjohtaja. Tärkeimpiä arvoja Erikssonin (2010) artikkelin mukaan ovat tasa-arvo, toisten kunnioitus, vapaus, rehellisyys, henkinen ja fyysinen hyvinvointi, oikeudenmukaisuus, fyysinen koskemattomuus ja hyvän työn tekeminen. Hyvä johtaja on visionäärinen ja ennakoiva, johtaa omalla esimerkillään, toimii asiakaslähtöisesti ja positiivisella asenteella (Gopee & Galloway 2014). Tällaisia eettisiä ominaisuuksia ja taitoja toivomme johtajilla olevan, erityisesti omassa työyhteisössämme ja organisaatiossa. Me myös edellyttämme tai uskomme niitä olevan itsellämme toimissamme johtajina.

Toisaalta puhutaan myös terveestä johtamisesta ja johtajuudesta. Aura ja Ahonen (2016: 28) määrittelevät tätä käsitettä työpaikan tuloksellisuuden, työn tuottavuuden, tuotantokustannusten ja työn työhyvinvointivaikutusten välisenä vuorovaikutuksena. Henkilöstötuottavuutta ja sen rahallista arvoa selittävät ammattitaitoa arvostava työyhteisön ilmapiiri, työyhteisön toimivuus, kuten keskinäiset henkilöstösuhteet työpaikalla ja laadukkaaksi koettu johtaminen, joka tarkoittaa järkevää töiden organisointia, kannustamista ja oikeudenmukaista kohtelua. Henkilön terveydellä, osaamisella, työympäristöllä ja työyhteisöllä johtaminen mukaan lukien on valtaisa merkitys kykyyn tehdä työtä tuottavasti (ks. Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2008). Terve johtaminen nähdään vahvasti arvoihin perustuvana toimintana, mutta usein nämä arvot kytketään liiaksi liiketaloudellisuuteen ja yrityselämään taloudellisen voiton maksimoimiseksi. Inhimilliset arvot, kuten yhdenvertaisuus, kunnioitus, arvostus ja rehellisyys voivat olla ristiriidassa noiden arvojen kanssa ja jäädä toissijaisiksi työelämässä. Arvostavalla johtamisella panostetaan osaamiseen, suunnitelmallisuuteen, tasa-arvoisuuteen ja työssä jaksamiseen (Harmoinen 2014). Hyvä johtaja tarvitsee konfliktien sietokykyä ja rohkeutta kohdata

kompleksisia vuorovaikutustilanteita organisaatiossa. Jännitetila oman johtamisosaamisen, omien arvojen ja työyhteisössä vallitsevien hankalien ihmissuhdetilanteiden välillä saattaa olla hyvin haastava ja raskas oman jaksamisenkin kannalta. Siksi omaa, mutta myös muun työyhteisön hyvinvointia kannattaa rakentaa ja ylläpitää optimaalisesti. Kujalan (2015) tutkimuksen mukaan hyvä ammattijohtaja ymmärtää toimintaa rajoittavat tekijät, tukee ja kannustaa työntekijöitään luovuuteen, kykenee tekemään vaikeita päätöksiä, osaa priorisoida asioita ja johtaa monia toimintoja samanaikaisesti sekä ratkaista vaikeita konflikteja. Erityisesti juuri vaikeiden konfliktien ratkaisemisessa tarvitaan tiimijohtamisen taitoja sekä todellista johtajuutta hyödyntäen yhteistyötä työyhteisössä (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013).

Johtajuus on huonoa silloin, kun, johtamistoiminta palvelee pääasiassa vain johtajan omia tavoitteita ja hyvinvointia. Johtajuudelle on tällöin tunnusomaista negatiivisuus ja epäeettinen arvoperusta (Bachmann 2017). Mikäli johtajalla on pelko oman suosionsa järkkymisestä työyhteisössä, ratkaisujen tekeminen on vaikeaa. Johtajan suosion säilyttäminen nousee keskiöön, kun samalla työyhteisön menestys ja vaikeiden ratkaisujen tekeminen delegoidaan muille. Näin on helpompaa siirtää syy jollekin toiselle ja syntipukkisyndrooma on valmis. Hankalissa tapauksissa valitaan uhri, jota syytetään ja hänet suljetaan ryhmän ulkopuolelle (Keltikangas-Järvinen 2016). Erityisesti johtajan oma epäeettinen käyttäytyminen kytkettynä epäasialliseen ihmisten vuorovaikutteiseen johtamiseen viestii huonosta johtajuudesta (Erickson, Shaw & Agabe 2007; Pynnönen 2015.) Johtaminen on erityisen tuhoisaa silloin, kun johtajan luonteenpiirteisiin liittyy sateenvarjomaisesti narsistisuus, uho, ylimielisyys ja välinpitämättömyys.

Mikäli johtaja ei tiedosta omia piirteitään ja käyttäytymistään, hän voi joissain tilanteissa menettää kriittisen tasapainonsa myönteisen käyttäytymisen ja kielteisten luonteenpiirteiden välillä, jolloin hänen toimintansa suuntautuu johtajuuden varjopuolelle. (Perryman, Sikora & Ferris 2010: 27–48.) Tässä tapauksessa puhutaan pelolla johtamisesta. Pelkoa synnyttävä toiminta on joko tiedostettua tai tiedostamatonta johtajan käytöstä, joka on ennalta arvaamatonta ja synnyttää epävarman ilmapiirin työyhteisössä.

Johtajan olemusta tarkkaillaan, hänen reaktiointansa, negatiivista palautetta ja epäsuosioon joutumista pelätään. Harhainen vuorovaikutus saa aikaan luovuuden ja innovatiivisuuden saotamisen kuin myös helposti epärealistisen suosikkijärjestelmän syntymisen. Johtaja itse kokee olevansa tehokas, itsetuntonsa huipulla ja hyvinvoiva. Hän uskoo, että tällä tavalla hänen on helpompaa johtaa ja hänen uskomuksenaan on, että komentamalla ja käskemällä saadaan aikaan parempia tuloksia (Laukkanen 2014.) Toisaalta johtajan kompetenssivaje johtaa huonoon johtamiskäyttäytymiseen, jolloin häneltä todennäköisesti puuttuu ympäristön tuki tai hänellä on taustanaan negatiiviset roolimallit ja vahva stressi. Käyttäytyminen voi näyttäytyä tuolloin vihamielisyytenä, virheiden tekemisenä ja epäonnistumisina. Pelottelu, vallanhalu ja itsekontrollin puute ovat tyyppillisiä tällaisen johtajan persoonallisuuden piirteitä. (Schilling 2009; Pynnönen & Takala 2013; Pynnönen 2015.)

Vuorovaikutuksen huono laatu, vähäisyys tai puutteellisuus ovat suurimpia ongelmia työyhteisössä. Tämä heijastaa samalla keskeisten arvojen, kuten kunnioituksen, arvostuksen, oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen puutetta. Huonon johtamisen peruspiirteisiin kuuluvat työntekijöiden epäasiallinen kohtelu ja työpaikakakusaaminen. Tyyppillisimmillään ne ilmenevät sosiaalisena eristämisenä ja työtehtävien vaikeuttamisena, vaatimusten nostamisena yli työntekijän osaamisen tai toisaalta työtehtävien yksinkertaistamisella ja poistamisella ne lähes kokonaan. Tähän kaikkeen voi liittyä lisäksi uhkailua, pelottelua ja mielivaltaisuutta. Huono kohtelu on useimmiten prosessi, joka voi kestää pitkään ja aiheuttaa ahdistavuudellaan, alistavuudellaan, nöyryyttävyydellään sekä järjettömyydellään henkistä pahoinvointia ja sairastuvuuden uhkaa. (Eriksson 2010; Bachmann 2017.)

Hyvään tai huonoon johtamiseen liittyy aina vallankäytön aspekti. Johtajuus ei ole näin ollen pelkästään vastuun kantamista. Valta antaa merkityksellisyyttä omalle toiminnalle ja päätöksenteolle samalla, kun johtajan itsetunto nauttii tilanteesta. Oikea vallankäyttö antaa mahdollisuuden vaikuttamiseen ja vastavuoroiseen kommunikaatioon ihmissuhteissa. Vallalla on toisaalta suojaava vaikutus itseä kohtaan tulevalta ikävältä palautteelta ja näin se voi oikeuttaakin toimimaan ei-toivotusti (Laukkanen 2014).

Vallankäytön tulee palveluilla kuitenkin organisaation tavoitteita ja perustehtävän toteuttamista. Johtajan on tarpeellista arvioida ja pohtia omaa toimintatapaansa ja sen vaikutuksia työyhteisön toimintaan tarkemmin. Hänen on oltava tietoinen vallan vaikutuksista ja henkilökohtaisista tarpeistaan valtaa käyttäessään. Mikäli näin ei ole, johtajan vallankäyttö saattaa vääristyä ja muuttua tuhoavaksi johtajuudeksi (Perryman ym. 2010). Ahneus, joka liittyy menestykseen, rahan tai asemaan organisaatiossa, on haitallista erityisesti silloin, kun se perustuu vallan nälkään (Kellerman 2004). Valta velvoittaa, koska sen käyttö vaikuttaa aina moniin ihmisiin organisaatiossa. Johtaja toimii esimerkkinä tahtomattaankin, joten väärä vallankäyttö toimii aina huonona esimerkkinä muille (Laukkanen 2014.) Mikäli et itse johtajana toimi tietyn tavan mukaisesti, et voi myöskään edellyttää muita toimimaan sen mukaisesti. Tuloksellinen johtaja tunnistaa riittävän etäisyyden johdettaviinsa organisaatiossaan. Hän osaa antaa tilaa luovuu-delle, mutta toisaalta hän kykenee olemaan riittävän lähellä silloin, kun siihen on tarvetta.

Vallan vastineeksi tarvitaan aina valvontaa, jotta toiminta olisi lainmukaista ja tuloksellista taloudellisestakin näkökulmasta. Valvonnan ei pidä kuitenkaan sisältää epäasiallista tarvetta kontrolloida työntekijöitä ja heidän toimintaansa. Usein kontrollin tarpeeseen kytkeytyy johtajan oma epävarmuus ja perusluottamuksen vähäisyys sekä henkilökohtainen hallinnan tarve. Johtaja voi tehdä päätöksiä omalla toimivallallaan keskustelematta asioista henkilöstön kanssa ja täten etäännyttää työntekijät tunteesta saada vaikuttaa asioihin. Mikäli henkilöstö ei tule kuulluksi, ei se voi sitoutua tehtyihin päätöksiin ja motivaatio jää vähäiseksi. (Laukkanen 2014.) Vääränlainen kontrolloiva johtamistapa latistaa yksilön omaa tahtoa ja vähentää tunnetta olla arvostettu organisaatiossa. Valvonta käänteisenä versiona kontrollille tuo mukanaan eettisyyden, arvojen kunnioittamisen sekä toiminnan läpinäkyvyyden, koska vallankäyttö velvoittaa valvontaan organisaatiossa.

Sosiaali- ja terveysalalla kansalaisten hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen ovat lähtökohtaisesti palvelutoiminnan keskiössä. Organisaatiot ja työyhteisöt tuottavat hyvinvointipalveluja kansalaisille ja työntekijät

ovat keskeinen resurssi näiden palvelujen tuottamisessa. Eettisyys, laatu ja asiakaslähtöisyys ovat avaintavoitteita. Asiakkaat ovat vuosien varrella tulleet yhä vaativammiksi ja hoitoon liittyvät ongelmat entistä monimuotoisemmiksi. Perustehtävän luonne määrittelee palveluprosessin pituuden, palvelun nopeuden ja sen saatuuden. Tähän tarvitaan mittava määrä henkilöstöä. (Martin, Charlesworth & Henderson 2010; Rissanen & Lammintakanen 2015: 39–78; Ollila 2006.) Sosiaali- ja terveysalan johtamisessa keskeisiä kehitettäviä tekijöitä ovat vuorovaikutus, johtajan ja henkilöstön kehittäminen sekä palvelujen laadun parantaminen (Gopee & Galloway 2014). Johtajalta edellytetään vahvaa inhimillistä arvoperustaa johtaessaan henkilöstöään. Käytännössä terveys- ja sosiaalialan organisaatioiden johtamisessa tulisi näkyä rehellisyys, objektiivisuus, vastuullisuus, avoimuus, kunnioitus sekä aito johtajuus (Martin, Charlesworth & Henderson 2010).

Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat vahvasta asiantuntijuudesta ja monista professioista koostuvia organisaatioita. Ne ovat luonteeltaan moniammatillisia palveluorganisaatioita, joilla on suuri määrä tehtäviä ja velvollisuuksia. Palvelut ovat aineettomia, jotka tuotetaan prosesseina tai sarjana toimintoja. Palveluja ja toimintaa toteutetaan taloudellisuus, tehokkuus, tuottavuus ja vaikuttavuus huomioiden. Asiakas nähdään palvelujen käyttäjänä, kuluttajana, maksajana ja myös tuottajana. (Nikkilä & Paasivaara 2007; Laaksonen & Ollila 2017.) Samalla hyvinvointialan organisaatiot ovat hyvin hierarkkisia, joissa johtaminen näyttäytyy valtanäkökulmasta tarkasteltuna johtajan monologina, komentamisena tai määräämisenä, jota sen ei tietenkään pitäisi olla (Juuti 2013: 136.) Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat jatkuvassa muutos- ja kehittämistilassa moninaisten kompleksisten tekijöiden ja uudistusten vuoksi. Hyvää johtajuutta tarvitaan komentamisen tilalle (Vartiainen ym. 2013: 47). Johtamisen ja johtajuuden ilmiöiden monimutkaisuus tuovat suuria haasteita terveys- ja sosiaalialalle. Johtamisosaaminen edellyttää vahvaa strategista johtamista, muutosjohtamista, moninaisten tilanteiden hallintaa, sekä osamisen johtamista nyt ja tulevaisuudessa. (Ollila 2006; Lammintakanen & Rissanen 2015: 259–269; Laaksonen & Ollila 2017.)

## NARSISTINEN JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Huttusen (2016) mukaan persoonallisuushäiriöt, johon narsistinen käyttäytyminen myös luokitellaan, alkavat lapsuudessa, nuoruudessa tai viimeistään nuorella aikuisiällä. Narsistiseen persoonallisuushäiriöön liittyvät käytöksen dramaattisuus ja epävakaus, erilaiset suuruuskuvitelmat, voimakas ihailun ja erikoiskohtelun tarve, kateellisuus, ylimielisyys, sekä muiden ihmisten hyväksi käyttäminen. Narsistiseen persoonallisuuteen kuuluvat lisäksi henkinen keskenkasvuisuus, sitoutumisen vaikeudet, vaihtuvat ihmissuhteet, nuoruuden etsintä ja julki-shushakkuisuus (Saarikoski 2017: 2257–2261).

Narsismia yksilön persoonallisuuden ilmentymänä on tutkittu, mutta narsistisesta johtajuudesta erityisesti sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa, sen vaikutuksesta työntekijöihin, työnteon toimivuuteen ja työhyvinvointiin ei löydy tutkimuksia. Narsismi käsitteenä liittyy vahvasti psykologiaan ja psykologiseen tutkimukseen. Narsistisen luonnehäiriön tunnusmerkkejä lapsuudesta aikuisuuteen on kuvattu monipuolisesti kirjallisuudessa. Narsistien uhrin ovat kertoneet omista kokemuksistaan ja pahoinvoinnista työyksiköissä, joissa on ollut narsistinen johtaja. (ks. Polo 2011). Narsistisella johtajalla on tuhoava voima työyhteisön työhyvinvointiin, koska johtavassa asemassa hän voi tuhoavalla käyttäytymisellään ja kiusaamisellaan lamaannuttaa koko työyhteisön. Keltikangas-Järvisen (2010) mukaan narsistinen johtaja hajottaa ja hallitsee sekä pitää kaikki langat käsissään niin, että päätösvalta säilyy vain hänellä. Johtaja rakentaa ympärilleen manipuloinnilla ja lumoavalla sosiaalisella käyttäytymisellään sisäpiiriläisistä ja luottohenkilöistä ”hovin”. Hän tarvitsee hurmaavaa käytöstä hyvän maineen ja kunnian saamiseksi. Motivoivina tekijöinä toimivat itsekkyyks, ylimielisyys ja röyhkeys, jotka perustuvat omaan oikeuteen ja uskoon mahtipontisuudesta hauraan itsetunnon peittämiseksi. (Rosenthal & Pittinsky 2006.) Narsistisesti käyttäytyvä johtaja varastaa huomion muilta ja pelaa julmaa peliä henkilöstönsä ihmissuhteilla (Campbell, Hoffman, Campbell & Marchisio 2011).

Narsistiset johtajat eivät pidä tärkeinä työyhteisön pelisääntöjä ja suosikkijärjestelmä onkin

osa johtamisjärjestelmää. Yhteiset pelisäännöt korvataan johtajan omilla pelisäännöillä siten, että ne palvelevat pääasiassa vain hänen omia tarpeitaan tai tavoitteitaan. Narsistisesti käyttäytyvä johtaja tekeekin O'Reillyn, Doerrin, Caldwellin ja Chatmanin (2014) mukaan impulsiivisia ja haasteellisia, jopa riskipäätöksiä. Hierarkkinen rakennelma, jonka johtaja on ympärilleen luonut, on hyvin riippuvainen hänestä. Vallankäyttö palvelee ainoastaan johtajan tarpeita ja sen avulla hän kykenee rajoittamaan vuorovaikutusta työyhteisössä ja pönkittämään omaa itsetuntoaan. Informaatio kulkee vain johtajan kanssa samanhenkisten henkilöiden välillä.

Johtajalla on tarve olla ihailun keskipisteenä, joten muut ihmiset ovat pelkäänsä antavana osapuolena ja toimivat vain peilinä hänen persoonalleen. Hänen epärealistinen odotuksensa on olla hallitseva, menestyksekkäs ja ihailtava kaikissa olosuhteissa (Furnham & Taylor 2011: 122). Johtajan on vaikea arvostaa ja haluta ympärilleen oikeita osajia tai antaa heille haastavia tehtäviä, koska hän itse haluaa olla paras. Mikäli hän palkitsee työntekijää suorituksesta, tapahtuu se vain samoin ajattelevien yksilöiden osastamisesta. Sillä keinoin johtaja saa itse arvostusta osakseen ja samalla kasvattaa samanmielistä reviiiriä ympärilleen. Tosiasiassa on kyse systemaattisesta toiminnasta, jolla narsistisesti käyttäytyvä johtaja käyttää työyhteisön muita jäseniä hyväkseen ja ottaa kunnian itselleen kaikesta onnistumisesta sekä menestymisestä (Rosenthal & Pittinsky 2006). Näin ollen enemmän tai vähemmän narsistinen käyttäytyminen on aina tuhoisaa ympäristölleen (Dunderfelt 2014).

Toisaalta johtaja, jolla on narsistisia piirteitä ja käyttäytymistä, voi olla myös hyvin karismaattinen ja menestyvä alallaan. Hän on tehokas, innovatiivinen ja luova, joten hänellä on suuria visioita tulevaisuutta ajatellen (Maccoby 2004). Karismaattisuus on kantava voima, jolla on valtaisa merkitys usein monille ihmisille. Mahtipontinen, karismaattinen johtamistyyli perustuu henkilökohtaiseen vallanhaluun ja loputtomaan ihailun tarpeeseen, joihin saattaa liittyä myös kielteinen elämänasenne ja vihan ihannoiti. (Eriksson 2010; Keltikangas-Järvisen 2016.) Usein saatetaan olettaa, että narsistinen käyttäytyminen on yksi yhteen erinomaisen suorituskyvyn ja osaamisen kanssa (Peltokangas 2015).

Narsistisesti käyttäytyvällä johtajalla on voimakas halu valtaan ja vahvaan asemaan organisaatiossa. Hänelle arvovallan saavuttaminen on tärkeämpää kuin sitoutuminen organisaation tavoitteisiin. Hän ei ota vastuuta epäonnistumisistaan, vaan näkee muut syyllisinä ongelmilleen. Johtaja kokee olevansa erehtymätön ja aina oikeassa, eikä hän siedä negatiivista palautetta tai itseensä ja toimintaansa kohdistuvaa arviointia. Kyvyttömyys ottaa vastaan edes rakentavaa kritiikkiä, on minimaalista. Taustalla on kuvitelmia rajoittamattomasta menestyksestä, vallasta, lahjakkuudesta, kauneudesta tai ideaalisesta rakkaudesta, lähinnä itseä kohtaan. Narsistisella johtajalla on toisaalta hyvin itseriittoinen minäkuva, joka on epävakaa, paradoksaalisen arvaamaton ja jatkuvan tuen tarpeessa. (Furnham & Taylor 2011: 122).

Gallecen (2011: 4–17) mukaan otsalohkon liikealueilla ja ohimo- sekä pääläenlohkoissa on ns. peilisoluja, jotka ovat premotorisia hermosoluja. Osa peilisolusta on audiovisuaalisia, joilla kykenemme reflektoida ääntä ja kuvaa.

Peilisolut ovat yhteydessä myös empatiakykyyn eli niiden avulla tiedämme, miltä toisista tuntuu. Narsistisesti käyttäytyvän johtajan on vaikea asettaa toisen henkilön asemaan ja kokea myötätuntoa. Häneltä puuttuu empatiakyky tai se on hyvin vähäinen, joten hän voi hyvin häikäilemättömästi ja dominoivasti käyttää muita ihmisiä hyväkseen. Usein hän on myös erittäin kateellinen muille tai uskoo muiden kadehtivan häntä. Aleksitymia on tunteiden tunnistamisen ja kuvailemisen vaikeus, mikä näkyy empatiakyvyn puutteena tunteiden tunnistamisessa, tulkitsemisessä ja kuvittelemisessä. Runsaat 10 % suomalaisista on erittäin aleksityymisiä. (Kets de Vries 2006: 31–33; Saarijärvi, Salminen, Äärelä 2006: 1279–1280.)

Seuraavassa taulukossa 1 on todellisia esimerkkejä narsistisen johtajuuden ilmenemismuodoista työelämässä työntekijöiden kokemina. Esimerkit on poimittu narratiivisista tarinoista, joita ovat kirjoittaneet vuonna 2015 eri ammattialojen ja työyhteisöjen jäsenet internetin avulla teemasta ”huono johtaminen”.

...”johtaja mitätöi kaikkea tekemääni, hän mitätöi olemassaoloni, ei tervehdi, nöyryyttää muiden kuullen, vähättelee”  
 ...”minulle ei puhuta, ei kerrota asioista, kysymyksiin ei vastata, minut ja mielipiteeni ohitetaan”  
 ...”olemisestäni tehtiin hankalaa, vaikeutettiin työtäni ja eristettiin muusta porukasta”  
 ...”uhkailua varoituksilla, irtisanomisella ja puhutteluun ottamisella mitä eriskummallisistakin syistä ja ihan työni hoitamisesta”  
 ...”mustamaalaamista, syyllistämistä, epäluotettavaksi työntekijäksi nimeämistä, avointa kiusaamista”  
 ...”tehtävänannot ja johtaminen poukkoilevat, epäselvät työnkuvat, työyhteisön jakautuminen ”valittuihin ja muihin”  
 ...”kyseleminen ei ollut sallittua, toisinajattelijat hiljennettiin, johtajan ympärille muodostui ”hovi”

Narsistisesti käyttäytyvät johtajat ovat hyvin potentiaalisia ongelmien aiheuttajia organisaatioissa ja työyhteisöissä (Brunell, Gentry, Campbell, Hoffman, Kuhnert & DeMarree 2008). Narsistinen käyttäytyminen aiheuttaa henkilöstössä työpahoinvointia, stressiä ja työn tuoksellisuuden alenemista (Furnham & Taylor 2011: 122.) Keskeistä onkin suunnitella, rakentaa ja kehittää toimivia johtajuusarvioiteja

rekrytoitaessa uusia johtajia organisaatioon. Tietenkin näiden testien tulkinnessa tulee olla huolellisia ja pohtia, missä määrin testatulla henkilöllä on narsistisia piirteitä tai näyttävätkö ne välttämättä patologisilta (Peltokangas 2015), koska jokaisessa meissä elää pieni pala normaalisti luokiteltavaa narsismia. Johtajien koulutuksessa on myös ensiarvoisen tärkeä nostaa esiin tietoisuutta narsismista ja niistä piirteistä, jotka

esimiehen käytöksessä aiheuttavat tuhoa työyhteisöissä. Koulutuksen keinoin voidaan oppia tunnistamaan paremmin kyseistä käyttäytymistä ja toimimaan ennaltaehkäisevästi sekä avoimesti varhaisen puuttumisen keinoin. Organisaatioiden hallituksilla ja ylimmällä johtotasolla on mahdollisuus puuttua narsistisen johtajan käyttäytymiseen esimerkiksi hajauttamalla päätöksentekoa ja valta- sekä vastuurajoja. Päätöksenteon hajautus onnistuu luomalla rakenteellinen valvontajärjestelmä johtamiseen. Lisäksi johtajalle suunnatun neuvonnan ja ohjauksen tarjoaminen voi auttaa korjaamaan tilannetta työyhteisössä. (ks. Kets de Vries 2006.) Miten tehokkaasti ja ratkaisevasti näitä menetelmiä tai strategioita käytetään organisaatioissa, erityisesti sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa, on tutkimisen arvoinen asia.

## AINEISTO JA MENETELMÄT

### Aineisto

Tutkimus perustuu sosiaali- ja terveysalan johtajien ammattijohtamisvalmiuksia koskevaan aineistoon (ks. Kujala 2015). Mittarissa olevat johtamistyössä onnistumisen kannalta kaikkein merkityksellisimmät ammattijohtamisvalmiudet (ns. ammattijohtamisvalmiuksien tunnustustehtävät) johdettiin Taylorin liikkeenjohdon-teoriasta, sekä laajoista, yliopistojen välisistä amerikkalaisista johtamisen tytopologioista ja taksonomioista (Anderson & Pulich 2002: 1–11; Pearce, Sims Jr, Cox, Ball, Schnell & Trevino 2003: 273–307; Tubbs & Schultz 2006: 29–34; Yukl, Cordon, Taber 2002: 1–15.)

Tutkimusaineistoon (N=422) valittiin henkilöitä, jotka toimivat tai olivat aiemmin toimineet työuransa aikana esimiestehtävässä sosiaali- ja terveysalalla. Kvantitatiivinen aineisto kerättiin Suomesta vuosina 2010–2014 erilaisten esimieskokousten ja koulutustilaisuuksien yhteydessä viidentoista (15) eri sairaanhoitopiirin alueelta ja kahdestakymmenestäviidestä (25) eri organisaatiosta elokuvaperusteisella, visuaaliseen kehyskertomukseen perustuvalla mittarilla eli metodilla eli testillä. Testissä esimiehet tunnistivat 31 eri ammattijohtamisvalmiutta visuaalisesta kehyskertomuksesta (Kujala 2015.) Vastausprosentti oli 73 %. Tutkimusaineisto luokiteltiin hoitohenkilöstön (n=259), lääkäreiden

(n=75), sosiaalialan (n=44) ja muihin esimiehiin (n=44). Johtajista hoitohenkilöstön opistoasteen suorittaneita oli 28 % (n=116), hoitohenkilöstön ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita 19 % (n=80) ja hoitohenkilöstön tiedekorkeakoulututkinnon suorittaneita 15 % (n=63). Lääketieteen lisensiaateista toimi johtajana 6 % (n=27) ja lääketieteen tohtoreista 11 % (n=48). Sosiaalialalla johtajan tehtävissä toimi 10 % (n=44), sekä sosiaali- ja terveysalan muissa johtajan tehtävissä 10 % (n=44) aineistoon hyväksytyistä.

Koko mittari validoitiin Klassisella osioanalyysillä ja yksiparametrisellä Raschin mallilla (Winsteps®) (Törmäkangas & Törmäkangas 2009). Validoinnin avulla osoitettiin osioiden toimivuus. Klassisella osioanalyysillä tarkasteltiin kysymysten vastausvaihtoehtoja. Klassisen osioanalyysin tuloksen perusteella hyväksyttiin tai hylättiin kysymyksen väärä vastausvaihtoehto. Yksiparametrisellä Raschin mallilla päätettiin osion hyväksymisestä tai hylkäämisestä mittarista. Taustakysymyksillä kartoitettiin johtajan ikää, sukupuolta, työkokemusta, alaisten lukumäärää, johtamiskoulutusta ja työskentelyorganisaatiota. Lisäksi testissä oli ammattijohtamisvalmiuksien tunnustustehtäviä kontrolloivia ja mielipiteitä mittaavia, Likertin asteikkollisia, viisiportaisia väittämiä ja kouluarvosanallisia kysymyksiä (Vehkalahti 2008).

Narsismiin liittyviä tutkimuskysymyksiä ei käsitelty Kujalan (2015) väitöskirjatutkimuksessa johtajan narsistiseen johtamiskäyttäytymiseen liittyvästä näkökulmasta, koska narsismi oli testin ainoa persoonaan liittyvä ominaisuus. Tässä artikkelitutkimuksessa johtajan narsistiseen johtamiskäyttäytymiseen liittyvistä tutkimuskysymyksistä ei muodostettu summa-muuttujaa, koska narsismia mittaavat osiot olivat väitöskirja-aineistossa sekä dikotomisista että mielipideasteikkollisia muuttujia. Sen sijaan tietoa johtajan narsistisesta johtamiskäyttäytymisestä kerättiin uuteen yhdistettyyn muuttujaan. Muuttujaan yhdistettiin johtajan käyttäytymisen ennakoimattomuus vuorovaikutustilanteissa, työntekijöiden hyväksi käyttäminen omien etujen ajamiseksi, tunteiden jakamisen vaikeudet sekä empatiaosion ja narsismiosion tunnistamattomuus (ks. taulukko 2).

Narsistinen piirre sai uuden muuttujan luokittelussa arvon yksi (1). Mikäli johtajalla ei



Taulukko 2. Uusi yhdistetty muuttuja.

Uusi yhdistetty muuttuja
Johtajan käyttäytyminen ei ole ennakoitavissa vuorovaikutusta vaativissa tilanteissa.
Johtaja käyttää työntekijöitä hyväkseen omien etujensa ajamiseksi.
Johtaja ei jaa tunteita työntekijöiden kanssa.
Johtaja ei tunnista empatiaa mittarista.
Johtaja ei tunnista narsismia mittarista.

ollut yhtäkään taulukon 2 mukaisista narsistisista käyttäytymispiirteistä, kuvattiin sitä uudessa muuttujassa arvolla nolla (0). Johtajista 42 %:lla (n=177) oli tunnistettavissa vähintään yksi, 14 %:lla kaksi ja 2 %:lla (n=10) vähintään kolme taulukon 2 mukaista narsistista käyttäytymispiirrettä. Uuden muuttujan luokituksen mukaisesti aineistossa oli 42 % (n=175) ei-narsistisia käyttäytymispiirteitä omaavaa johtajaa ja 58 % (n=247) narsistisia käyttäytymispiirteitä omaavia johtajia.

### Menetelmät

Tutkimusaineisto käsiteltiin SPSS 22.0-ohjelmalla. Aineiston tilastollista käsittelyä varten (SPSS) ristiintaulukoinnissa ja T-testissä uusi yhdistetty muuttuja koodattiin arvoilla ”0 ei-narsistinen johtaja” ja ”1 narsistinen johtaja”. Tutkimusaineistoa kuvataan myös frekvensseillä, prosenteilla ja keskiluvulla, kuten keskiarvolla (ka). Tilastolliseen testaukseen käytetään riippumattomien otosten T-testiä ja Khiin neliö ( $\chi^2$ ) -riippumattomuustestiä. (Heikkilä 2014; Karjalainen 2010; Metsämuuronen 2009.)

### TULOKSET

Tuloksia tarkasteltiin ei-narsistiseksi ja narsistiseksi luokiteltujen johtajien näkökulmasta. Tarkastelun kohteena olivat taustamuuttajat, eri ammattiryhmät ja niiden vaikutus narsististen johtamiskäyttäytymisen ilmenemiseen.

*Mitä narsistinen johtamiskäyttäytyminen on?* Narsistinen käyttäytyminen alkaa lapsena, nuorena tai varhaisessa aikuisiässä, sekä se on varsin pysyvä osa ihmisen persoonallisuutta. Narsistisen johtajan käyttäytymiseen liittyy käyttäytymisen ennakoimattomuus, muiden työntekijöiden hyväksi käyttäminen, vallanhalu

sekä empatian puute. Narsistinen johtamiskäyttäytyminen aiheuttaa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa työpahoinvointia, stressiä, tu-loksellisuuden vähenemistä, sairauspoissaoloja, sekä luovuuden ja innovatiivisuuden katoamista työyhteisöstä. Narsistiselle johtajapersoonalle on tyypillistä taulukon 3 tekijät.

### Miten paljon narsistista johtamiskäyttäytymistä esiintyy sosiaali- ja terveysalalla työskentelevillä johtajilla ja miten se ilmenee?

Taustatietojen perusteella sekä ei-narsististen ja narsististen johtajien keski-ikä on 47 vuotta ja heillä on keskimäärin kahdeksan (8) vuotta työkokemusta. Ei-narsistisilla johtajilla oli keskimäärin 32 ja narsistisilla johtajilla 35 alaista. Molemmat ryhmät olivat suorittaneet saman verran ammatillisia ja tiedekorkeakoulutasoisia johtamisen opintoja. Sukupuoli tai työskentelyorganisaatio perusterveydenhuollossa, erikoissairanhoidossa tai muualla sosiaali- ja terveysalalla eivät vaikuttaneet narsististen johtajien yleisyyteen. Taustakysymysten perusteella voidaan todeta, ettei taustatekijöillä näyttäisi olevan vaikutusta ei-narsististen tai narsististen johtavien esiintyvyyteen. Taulukossa 4 kuvataan ammattiryhmän vaikutusta narsistiseen johtamiskäyttäytymiseen.

Taulukon 4 mukaan hoitohenkilöstön ja sosiaalialan tutkinnon suorittaneissa johtajissa on enemmän narsistiseksi luokiteltavia johtajia kuin ei-narsistisia johtajia. Etenkin hoitohenkilöstön ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden johtajien joukossa esiintyy enemmän narsistisia johtajia kuin ei-narsistisia johtajia. Vastaavasti lääkärijohtajissa on vähemmän narsistiseksi luokiteltavia johtajia.

Taulukko 3. Narsistisen johtajan ominaisuuksia.

Tekijä	Seuraus työyhteisössä
kateus luovuuden ja innovatiivisuuden katoaminen omia tavoitteita palveleva toiminta sitoutumattomuus suuruuskuvitelmat tavoitteiden tunnistamattomuus työntekijöiden vaihtuvuus vallahakuisuus	vallanhallinta ja tuloksellisuuden aleneminen
dramaattisuus käytöksen ennalta arvaamattomuus epäeettinen toiminta hyväksi käyttäminen ihailun ja erikoiskohtelun tarve itsensä johtamisen puute negatiivisuus oman kunnian nostatus syyllistäminen välinpitämättömyys ylimielisyys	työpahoinvointi ja stressi
itsekkyyys keskenkasvuisuus kritiikin vastaanottamattomuus myötätunnon puute röyhkeys	empatian puute ja tunteiden jakamattomuus

Taulukko 4. Ammattiryhmän vaikutus narsistiseen johtamiskäyttäytymiseen.

Ammattiryhmä	Ei narsistiset johtajat	Narsistiset johtajat
<i>Hoitohenkilöstön johtajat</i>	59 % (n=103)	62 % (n=156)
Opistoasteen tutkinnon suorittanut hoitohenkilöstö	29 % (n=49)	26 % (n=67)
Ammattikorkeakoulututkinnon suorittanut hoitohenkilöstö	15 % (n=27)	21 % (n=53)
Tiedekorkeakoulututkinnon suorittanut hoitohenkilöstö	15 % (n=27)	15 % (n=36)
<i>Lääkärijohtajat</i>	22 % (n=40)	15 % (n=35)
Lääketieteen lisensiaattitutkinnon suorittaneet johtajat	7 % (n=13)	6 % (n=14)
Lääketieteen tohtoritutkinnon suorittaneet johtajat	15 % (n=27)	9 % (n=21)
<i>Sosiaali-alan tutkinnon suorittaneet johtajat</i>	8 % (n=14)	12 % (n=30)
<i>Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät muut johtajat</i>	11 % (n=18)	11 % (n=26)
<i>Yhteensä</i>	100 % (n=175)	100 % (n=247)

Seuraavassa taulukossa 5. on esimerkkejä siitä, miten ei-narsistiset ja narsistiset johtajat eroavat toisistaan.

**Taulukko 5.** Ei-narsististen ja narsististen johtajien eroja.

Muuttuja	Ei narsistinen johtaja	Narsistinen johtaja
Johtaja ei tunnista vallankäyttöä testissä.	55 % (n=94)	54 % (n=128)
Johtaja ei tunnista tavoitteiden asettamista testistä.	30 % (n=52)	33 % (n=80)
Johtaja ei tunnista itsensä johtamista testistä.	15 % (n=25)	26 % (n=64)
Johtaja ei tunnista aineetonta palkitsemista testistä.	24 % (n=41)	37 % (n=90)
Johtajan riskinotto kyky on hyvää tavoitteellisten muutosten toteuttamiseksi työyksikössä.	50 % (n=83)	62 % (n=147)
Johtajalla ei ole mahdollisuutta päättää työyksikkönsä henkilöstöresurssista.	45 % (n=74)	55 % (n=121)
Johtajalla on hyvät valmiudet tehdä vaikeita päätöksiä.	73 % (n=125)	77 % (n=188)

**Taulukko 6.** Narsistiseksi luokiteltavien johtajien ominaispiirteitä ammattiryhmittäin.

Johtajat	Ammattiryhmä, johtajat % (n)	Ammattiryhmä, johtajat % (n)	$\chi^2$	p-arvo
<i>Narsistiseksi luokiteltavat johtajat</i>				
Johtaja ei tunnista itsensä johtamisen osiota mittarista	ei narsistinen johtaja 29 % (n=26)	narsistinen johtaja 71 % (n=63)	7,403	0,007
Johtaja ei tunnista aineettomaan palkitsemiseen liittyvää osiota mittarista.	ei narsistinen johtaja 32 % (n=42)	narsistinen johtaja 68 % (n=89)	7,065	0,008
Johtaja ei tunnistanut laillisen vallankäytön osiota mittarista.	hoitohenkilöstö, ammattikorkeakoulu 83 % (n=31)	lääketieteen tohtorit 16 % (n=6)	7,618	0,006
Johtajalla on mahdollisuus päättää työyksikön henkilöstöresurssista.	hoitohenkilöstö, tiedekorkeakoulu 86 % (n=19)	lääketieteen tohtorit 14 % (n=3)	6,929	0,008
Johtajalla ei ole mahdollisuutta päättää työyksikön toiminnan tavoitteista.	hoitohenkilöstö, opistoaste 85 % (n=23)	sosiaalialan johtajat 15 % (n=4)	7,438	0,006
Johtajalla ei ole mahdollisuutta päättää työyksikön toiminnan tavoitteista.	lääkärijohtajat 80 % (n=16)	sosiaalialan johtajat 20 % (n=4)	8,501	0,004
Johtaja tunnisti vallankäytön osion mittarista.	hoitohenkilöstö, opistoaste 90 % (n=36)	sosiaali- ja terveys- alalla toimivat ryhmän muut johtajat 10 % (n=4)	12,970	<0,001
Johtaja ei tunnistanut tavoitteiden asettamisen mittavaa osiota mittarista.	hoitohenkilöstö, tiedekorkeakoulu 81 % (n=17)	sosiaali- ja terveys- alan ryhmän muut johtajat 19 % (n=4)	7,625	0,007

Vapausaste (df)=1 kaikissa ristiintaulukoissa  
 0,000 < p ≤ 0,001 tilastollisesti erittäin merkitsevä  
 0,001 < p ≤ 0,010 tilastollisesti merkitsevä

Narsistisissa johtajissa on enemmän niitä, jotka eivät tiedostaneet eli tunnistanee visuaalisesta kehyskertomuksesta laillista vallankäyttöä, tavoitteiden asettamista, itsensä johtamista ja aineetonta palkitsemista mittaavia osiota. Lisäksi narsistiset johtajat olivat valmiimpia ottamaan riskejä muutosten toteuttamiseksi työyhteisössään verrattuna ei-narsistisiin johtajiin. Näyttäisi myös siltä, että narsistisilla johtajilla on vähemmän valtaa päättää työyksikkönsä henkilöstöresurssista, mutta he näyttäisivät olevan jonkin verran parempia tekemään vaikeita päätöksiä kuin ei-narsistiset johtajat. Seuraavassa taulukossa 6 on ei-narsististen ja narsististen johtajien ristiintaulukoinnin ja Khiin neliö-riippumattomuustestin tuloksia ammattiryhmittäin.

Taulukon 6 mukaan narsistisiksi luokiteltavat johtajat tunnistivat testistä itsensä johtamista ja aineetonta palkitsemista mittaavat osiot heikommin kuin ei-narsistiset johtajat. Narsistiset hoitohenkilöstön johtajat ja muut sosiaali- ja terveysalalla toimivat johtajat tunnistivat heikommin laillisen vallankäytön osion mittarista kuin narsistiset lääkärijohtajat. Narsistisiksi luokiteltavilla sosiaalialan johtajilla oli kuitenkin paremmat mahdollisuudet päättää toiminnan tavoitteista kuin narsistisilla hoitohenkilöstön johtajilla tai lääkärijohtajilla. Narsistiset hoitohenkilöstön johtajat pitivät mahdollisuuttansa päättää työyksikön henkilöstöresurssista parempana kuin narsistiset lääkärijohtajat.

Narsistisiksi luokiteltavat johtajat saivat keskimäärin 18 pistettä ja ei-narsistiset johtajat 20 pistettä koko testistä (max. 30 pistettä). Testistä saadut kokonaispisteet erosivat narsististen ja ei-narsististen johtajien välillä tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $t=4,207$ ,  $df=410,9$ ,  $p<0,001$ ). Narsistiset johtajat arvioivat itsensä myös paremmiksi ottamaan riskejä muutosten toteuttamiseksi työyksiköissä kuin ei-narsistiset johtajat ( $n=168$ ). Ero on tilastollisesti merkitsevä ( $t=-2,656$ ,  $df=365,5$ ,  $p=0,008$ ).

## PÄÄTELMÄT JA POHDINTA

Persoonallisuushäiriöt, kuten narsismi, kehittyvät jo lapsuudessa, nuoruudessa tai nuorella aikuisuudella. Narsismin kuulumista persoonallisiin ominaisuuksiin tukee se, ettei ikä, sukupuoli, työkokemus, alaisten lukumäärä, johtamiskoulutus tai työskentelyorganisaatio vaikuttaneet tä-

män tutkimuksen mukaan narsistisen johtamiskäyttäytymisen esiintymiseen. Hoitohenkilöstön ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneissa esiintyy jonkin verran enemmän narsistisesti käyttäytyviä johtajia. Se, mitkä tekijät sitten voivat vaikuttaa tähän, olisi uuden jatkotutkimuksen arvoinen asia. Ei-narsistisesti käyttäytyvät lääkärijohtajat ovat jo koulutuksensa myötä oppineet tekemään enemmän vaikeita päätöksiä kuin hoitohenkilöstön esimiehet. Saattaa olla, että koulutuksella on kuitenkin oma merkityksensä. Siksi peruskoulutuksen ja erityisesti johtamiskoulutuksen opetussisällöissä kannattaa nostaa esiin ja huomioida narsistisen käyttäytymisen piirteet, niiden vaikutus työyhteisöissä sekä mahdollisuudet puuttua asiaan ennaltaehkäisevästi ja tilannekohtaisesti.

Narsistisesti käyttäytyvät hoitohenkilöstön johtajat ja lääkärijohtajat voivat kokea, että heidän on vaikea päättää toiminnan tavoitteista, koska terveydenhuollon organisaatiot ovat hierarkkisia ja vallankäyttö näissä organisaatioissa on säädeltyä. Narsistisilla hoitohenkilöstön johtajilla on käytettävissään vallan näkökulmasta katsottuna koko hoitohenkilöstön resurssi, johon taas lääkärijohtajat voivat harvoin puuttua. Terveys- ja sosiaalialan organisaation hierarkkisuus ja toimialan kulttuuriset tekijät voivat johtaa huonoon johtamiseen (vrt. Pynnönen 2013).

Sosiaali- ja terveysalan esimiehillä esiintyy yllättävän paljon narsistiseen johtamiskäyttäytymiseen liittyviä piirteitä. Siksi näin käyttäytyvä johtaja soveltuu huonosti alan johtajaksi, koska hän aiheuttaa toiminnallaan työn tuottavuuden vähenemistä ja työpahoinvointia sekä stressiä työyhteisössään (vrt. Furnham & Taylor 2011). Tällainen johtaja huonontaa narsistisuudellaan työyhteisön ilmapiiriä, koska myös empatian taidot ovat heikot. Johtajan tehtävänsä tuuleekin muuttaa jakamalla ja poistamalla vastuuta, lisäämällä johtajien välistä keskinäistä valvontaa tai vaihtaa henkilö kokonaan pois johtamistehtävistä, mikä edellyttää hyvää henkilöstöjohtamisosaamista (vrt. Kets de Vries 2006). Tärkeintä olisikin löytää narsismin taipuvainen johtaja heti rekrytointivaiheessa. Mikäli narsistisesti käyttäytyvä johtaja on jo päässyt sisälle organisaatioon, on ylemmän johdon tehtävänä päätösvallan rajaaminen tai kyseisen henkilön siirtäminen toisiin tehtäviin. Siksi organisaatioihin tarvitaan sopivia kontrollijärjestelmiä ja

ylimmän johdon asennemuutosta, jotta ikävään asiaan voidaan puuttua riittävän ajoissa.

Kujalan (2015) väitöskirjatutkimuksessa validoitu, visuaaliseen kehyskertomukseen perustuva testi esimiesten ammattijohtamisvalmiuksista ei ole persoonallisuudesta, vaan se mittaa johtajan tietoa, taitoa ja kykyä ratkaista testistä eli visuaalisesta kehyskertomuksesta johtamiseen liittyviä osioita. Mikäli henkilö saa tässä testissä enintään 18 pistettä, eikä hän myöskään tunnista narsismin, empatian, laillisen vallankäytön, tavoitteiden asettamisen, itsensä johtamisen tai aineettoman palkitsemisen osioita, herää epäily narsistisesta johtajasta. Mikäli johtaja arvioi itsensä hyväksi ottamaan riskejä muutosten aikaansaamiseksi tai hyväksi tekemään vaikeita päätöksiä, vahvistaa tämä narsismin läsnäoloa. Lisäksi johtajan arvio oman käyttäytymisen ennakoinnattomuudesta, muiden hyväksikäyttämisestä ja tunneköyhyydestä kertovat narsistisen johtamiskäyttäytymisen todennäköisyydestä.

Tutkimuksen luotettavuutta vähentää se, ettemme voineet muodostaa varsinaista summamuuttujaa narsistisiin johtamispiirteisiin liittyvistä tekijöistä. Luotettavuutta lisää se, että mittarin osiot validoitiin väitöskirjatutkimuksen yhteydessä ja testiin jäivät vain hyväksyttävät osiot ja vastausvaihtoehdot. Lisäksi vahvasti narsistisiksi johtajiksi voisi tässä tutkimuksessa luokitella 2 % johtajista, jolla oli kolme narsis-

tista tekijää yhdistetyssä muuttujassa ja narsistisiksi johtajiksi 14 % johtajista, joilla oli kaksi tekijää yhdistetyssä muuttujassa. Tutkimuksen luotettavuutta tukee se, että runsaalla 10 %:lla on Saarijärven, Salmisen & Äärelän (2006) mukaan voimakkaita aleksityymisiä piirteitä, johon narsismikin voidaan luokitella. Jokaisella on joitain narsistisia piirteitä, kuten tässäkin tutkimuksessa 42 %:lla oli ainakin yksi narsistinen piirre yhdistetyssä muuttujassa. Keskeistä on se, miten ne näyttävät toiminnassamme. Niin kauan kuin päättävöiteena ei ole itsekkeskeys, vaan organisaatiota ja sen henkilöstöä palvelevat myönteiset näkökulmat, voidaan puhua terveistä piirteistä. Tietenkin myös tilannekohtaiset tekijät, kuten narsistisesti käyttäytyvän henkilön herkä seuraajat ja tällaista käytöstä edistävä ympäristö, voivat edistää tuhoavaa johtamista organisaatiossa (vrt. Kets de Vries).

Erittäin mielenkiintoisen näkökulman jatko-tutkimukseen toisi Kujalan (2015) audiovisuaalisen kehyskertomuksen perustuvan testin näyttäminen johtajille ja samanaikainen peilisolujen aktiivisuuden mittaaminen. Miten peilisolut käyttäytyvät narsistisilla johtajilla ja eroaisivatko ei-narsistisesti ja narsistisesti käyttäytyvien johtajien empatiakyvyt toisistaan katsellessaan ja reflektoidessaan liikkuvaa kuvaa ja ääntä audiovisuaalisesta kehyskertomuksesta.

## LÄHTEET

- Anderson, P. & Pulich, M. (2002). Managerial competencies necessary in today's dynamic health care environment. *Health Care Manager* 21:2, 1–11.
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Talentum Pro.
- Bachmann, B. (2017). *Ethical Leadership in Organizations. Concepts and Implementation*. Switzerland: Springer.
- Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, K. W., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W. & DeMarree, K. G. (2008). Leader Emergence: The Case of the Narcissistic Leader. *Personality and Social Psychology Bulletin* 34, 1663–1676.
- Campbell, K. W., Hoffman, B. J., Campbell, S. M. & Marchisio, G. (2011). Narcissism in Organizational Contexts. *Human Resource Management Review* 21, 268–284.
- Dunderfelt, T. (2014). *Hyvä, paha pomo*. Helsinki: Kauppakamari.
- Erickson, Shaw, & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *The Journal of Leadership Studies* 1 (3), 26–43.
- Eriksson, M. (2010). *Pelolla johtaminen: Johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatioissa*. Teoksessa: Valta Suomessa, 191–209. Toim. Petteri Pietikäinen. Helsinki: Gaudeamus.
- Fuhrham, A. & Taylor, J. (2011). *Bad Apples. Identify, Prevent & Manage Negative Behavior at Work*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Gallace, V. (2011). Intersubjektiivisuus neurotieteen näkökulmasta. *Psykoterapia* 30 (1), 4–17.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (2008). *Dimensions of Work Ability*. Finnish Centre for Pensions. Helsinki.

- Gopee, N. & Galloway, J. (2014). *Leadership & Management in Healthcare*. 2nd Edition. London: SAGE Publications Ltd.
- Harmoinen, M. (2014). *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. Acta Universitatis Tamperensis. Terveystieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. 9. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Huttunen, M. (2016). Persoonallisuushäiriöiden päätyyppejä. Haettu 4.2.2018 osoitteesta [http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00407](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00407).
- Karjalainen, L. (2010). *Tilastotieteen perusteet*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership. What It Is, How It Happens, Why It Matters*. USA: Harvard Business School Press.
- Keltigangas-Järvinen, L. (2010). *Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot*. Helsinki: WSOY.
- Keltigangas-Järvinen, L. (2016). ”Hyvät tyypit” –Temperamentti ja työelämä. EU: WSOY.
- Kets de Vries, M. (2006). *The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons Ltd cop.
- Kujala, A. (2015). *Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehyskertomuksella – murtuuko myytti?* Acta Wasaensia 333. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 10. Vaasan yliopisto.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Laine, P. & Ollila, S. (2016). Osallisuuden kokemus hajautetuissa asiantuntijaorganisaatioissa. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja* 4, 45–63.
- Lammintakanen, J. & Rissanen, S. (2015). *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laukkarinen, J. (2014). *Johtajan valta ja pelko*. Viro: Kauppakamari.
- Maccoby, M. (2004). *The Productive Narcissist: The Promise and Peril of Visionary Leadership*. New York: Broadway Books.
- Martin, V., Charlesworth, J. & Henderson, E. (2014). *Managing in Health and Social Care*. 2<sup>nd</sup> Edition. New York: Routledge.
- Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä* 4. Jyväskylä: Gummerros Kirjapaino oy.
- Miao, Q., Newman, A. & Huang, X. (2014) The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The international Journal of Human Resource Management* 25 (20), 2796–2810.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. (2007). *Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon*. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto Oy.
- Ollila, S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana*. Acta Wasaensia 156. Sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasan yliopisto.
- O’Reilly, C. A., Doerr, B., Caldwell, D. F. & Chatman, J. A. (2014). Narcissistic CEOs and Executive Compensation. *The Leadership Quarterly* 25, 2, 218–231.
- Pearce, C. Sims Jr, H., Cox, J., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. & Trevino, L. (2003). Transactors, Transformers and Beyond. A Multi-Method Development of a Theoretical Typology of Leadership. *Journal of Management Development* 22 (4), 273–307.
- Peltokangas, H. (2015). Self-Esteem, Tenure, and Narcissistic Leader’s Performance. *International Journal of Business and Social Research* 05 (12), 26–39.
- Perryman, A.A., Sikora, D. & Ferris, G.R. (2010). *The Role of Destructive Executives in Organizations*. Teoksessa: The “Dark” Side of Management, 27-48. Toim. Linda L. Neider & Chester A. Schriesheim. USA: Information Age Publishing, INC.
- Piili, M. (2006). *Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Polo, S. (2011). *Narsisti esimiehenä. Miten vapautu työpaikkahelvetistä*. Hämeenlinna: Minerva.
- Pynnönen, A. & Takala, T. (2013). Recognised but not Acknowledged: Searching for the Bad Leader in Theory and Text. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 18 (2), –19.
- Pynnönen, A. (2015). *Varjosta valokeilaan – Kriittisiä diskurssianalyyskejä huonosta johtamisesta*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 159. Jyväskylän yliopisto.
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly* 17, 617–633.
- Saarijärvi, S., Salminen, J. & Äärelä, E. (2006). Tunnistamattomat tunteet. *Duodecim* 122, 1279–1280.
- Saarikoski, S. (2017). Onko presidentti Donald Trump hullu? *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim* 133(23), 2257–2261.
- Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership* 5(1), 102–128.

- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2012). *Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa*. Teoksessa: Johtamisen psykologia, 195–225. Toim. Juha Perttula & Antti Syväjärvi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Tarkkonen, J. (2012) *Työhyvinvointi johtamistehävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. EU: UNIPress.
- Tubbs, S. & Schultz, E. (2006). Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. *Journal of Amerikan Akademy of Business* 8 (2), 29–34.
- Törmäkangas, K. & Törmäkangas, T. (2009). *Osioanalyysi testien arvioinnissa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Helsinki: Gaudemus Oy.
- Vehkalahti, K. (2008). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Yukl, G, Gordon, A. & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behaviour Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9 (1), 15–32.