



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Elli Jääskeläinen

Kun johtaminen kääntyy itseään vastaan

Kirjallisuuskatsaus tuhoavasta johtamisesta

Johtamisen akateeminen
yksikkö
Julkisen toiminnan johtamisen
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Elli Jääskeläinen		
Tutkielman nimi:	Kun johtaminen kääntyy itseään vastaan: Kirjallisuuskatsaus tuhoavasta johtamisesta		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisen toiminnan johtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	59

TIIVISTELMÄ:

Tämä tutkielma keskittyy tutkimaan tuhoavaa johtamista rakenteellisena ilmiönä. Keskeinen tutkimuskohde on organisaatiokulttuurin merkitys tuhoavan johtamisen kehitykselle. Tutkimus on laadullinen kuvaus siitä, missä prosesseissa tuhoavaa johtamista esiintyy etenkin julkishallinnon kontekstissa. Prosessit ovat monitahoisia organisatorisia mekanismeja sekä myös arkisia toimintatapoja ja normeja.

Tutkielman aineisto on aiempaa tutkimusta eli tutkimus on kirjallisuuskatsaus. Käytetty aineisto on pääasiassa johtamistutkimusta, jossa keskeisinä tutkimuskohteina ovat johtajan haitalliset ja tuhoavat piirteet sekä toiminnan seuraukset. Tekoälyä on hyödynnetty tutkielman ideointivaiheessa ja joidenkin englanninkielisten käsitteiden kääntämisessä.

Keskeiset käsitteet yhdistävät tuhoavan johtamisen organisaatorakenteiden, julkishallinnon ja organisaatiokulttuureiden teemoihin. Tutkielman tulosten perusteella tuhoava johtaminen on rakenteisiin sidottu ja normien avulla hyväksytty ilmiö. Tuhoavassa johtamisessa yksilön näkökulma heijastaa siihen, kuinka opittuja tuhoavan johtamisen rakenteet ovat.

Tuhoavan johtamisen tutkiminen auttaa vähentämään ja ehkäisemään ilmiön esiintymistä organisaatioissa. Tuhoavan johtamisen tunnistamisessa on oleellista ymmärtää sen rakenteellisuus ja sidonnaisuus ympärillä olevaan organisaatiokulttuuriin. Tutkielma vastaa tuhoavaan johtamiseen rakenteellisena ilmiönä, mutta sen rajoitteena on empiirisen tutkimuksen puute. Tutkielma on kirjallisuuskatsaus, sillä ilmiön tarkastelu henkilökohtaisella tasolla empiirisenä tutkimuksena on haastavaa. Jatkotutkimuksen tulisi keskittyä entisestään organisaatiokulttuuriin ja ilmiön tutkimiseen pitkällä aikavälillä organisaatioissa, myös yksityisellä sektorilla.

AVAINSANAT: tuhoava johtaminen, julkishallinto, johtaminen, organisaatorakenteet, työhyvinvointi, organisaatiokulttuuri

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen ajankohtaisuus ja rajaus	8
1.3	Tutkimusongelma	9
1.4	Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä	10
2	Teoreettiset lähtökohdat	12
2.1	Tuhoava johtaminen teoreettisessa viitekehyksessä	12
2.2	Mistä ilmiö lähtee liikkeelle?	13
2.3	Rakenteellinen näkökulma	14
2.4	Keskeiset käsitteet	15
3	Aiempi tutkimus ja tutkimusmenetelmät	19
3.1	Tutkielman rakentaminen	19
3.2	Kirjallisuuskatsaus menetelmänä	20
3.3	Laadullinen tutkimus ja aineiston valinta	22
3.4	Aiempi tutkimus ja analyysin vaiheet	24
3.5	Eettisyys ja luotettavuus	26
4	Rakenteet tuhoavan johtamisen kontekstissa	28
4.1	Määritelmä	28
4.2	Tuhoavan johtamisen tunnistaminen	29
4.3	Eri ulottuvuudet	31
4.4	Hallinnan mekanismit ja rakenteellinen vallan käyttö	32
4.5	Rakenteet tuhoavan johtamisen mahdollistajina	34
4.6	Tuhoava johtaminen arjessa tuloksellisuuden näkökulmasta	36
5	Ilmiö ja sen kitkeminen julkishallinnossa	39
5.1	Julkishallinnon erityispiirteet kontekstina	39
5.2	Miksi tuhoava johtaminen normalisoituu – ”näin täällä toimitaan?”	41
5.3	Yhteisön ja toimenpiteiden merkitys ilmiöstä selviytymiseksi	43
5.4	Työhyvinvoinnin heikkeneminen	45

5.5	Tuhoavan johtamisen ehkäiseminen	46
6	Yhteenveto ja analyysi	48
6.1	Keskeisten tulosten analysointi	48
6.2	Jatkotutkimus ja käytännön parannukset	49
6.3	Teorian soveltaminen käytäntöön	50
6.4	Yhteenveto	50
	Lähteet	52

Taulukot

Taulukko 1 Tuhoava johtaminen suhteessa muihin käsitteisiin (Einarsen ja muut, 2007)	17
Taulukko 2 Tietokannat ja haussa käytetyt hakusanat	20
Taulukko 3 Tuhoava johtaminen käsitteellisesti (Einarsen ja muut, 2007).....	28
Taulukko 4 Rakenteelliset tuhoavan johtamisen ilmenemismuodot (mukaillen Einarsen ja muut, 2007; Tepper, 2000).....	35
Taulukko 5 Tuhoavan johtamisen poistaminen organisaatiosta (Padilla ja muut, 2007; Tepper, 2000; Trevino ja muut, 2003).....	44

1 Johdanto

Johtaminen on jatkuvaa diskurssia, jolloin vuorovaikutuksella on oleellinen rooli johtamistilanteen kehittymisessä (Hoffren, 2019 s. 243). Johtamisen tutkimus on suuntautunut vuosikymmenten ajan hyvään johtamiseen eli siihen, kuinka johtaminen edistää motivaatiota, organisaation tavoitteita ja kokonaisvaltaista hyvinvointia. Hyvä johtaminen on työntekijän arvostamista, myös palkitsemista. Palkitsemisella henkilöstöä motivoidaan suoriutumaan työstään hyvin myös jatkossa (Alaräisänen, 2014, s. 102–103).

Hyvän johtamisen vastakohta on huono johtaminen, joka pahimmillaan etenee tuhoavaksi johtamiseksi. Tuhoava johtaminen on vallan muoto, jossa valta kääntyy väärinkäytön, manipulaation ja kontrollin käyttämiseen (Hoffren, 2019, s. 243. Ilmiön vaikutukset voivat olla kauaskantoisia, joten ilmiön tunnistaminen ja tutkiminen on perusteltua.

Tutkielman aihevalinta on tapahtunut aiheen kompleksisuuden ja omien mielenkiinnon kohteiden kautta. Tuhoava johtaminen on merkittävä osa organisaatioiden johtamista, sillä sitä esiintyy useissa ympäristöissä. Silti sen tutkimus on uutta ja alkutekijöissään verrattuna esimerkiksi hyvän johtamisen tutkimukseen. Olen rajannut aiheen näiden seikkojen sekä omien mielenkiintojeni perusteella.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tuhoava johtaminen voi olla kaikenlaista toimintaa, joka heikentää henkilöstön tai organisaation hyvinvointia. (Aasland ym. 2008, s. 22). Tuhoavan johtamisen ilmenemismuotoja on useita, mutta ilmiön keskeinen tekijä on toistuvuus. Toistuvuus on ajallisesti ja määrällisesti toistuvaa (Einarsen ym., 2007, s. 209). Yksittäiset virheet johtamisessa eroavat merkittävästi tuhoavasta johtajuudesta. Tuhoava johtaminen on toistuvia toimintatapoja, jotka heikentävät organisaation toimintaa. (Skogstad & Einarsen, 2008, s. 22). Negatiivista johtamista on puolestaan useita ilmenemismuotoja, kuten narsistinen, toksinen, epäeettinen tai autoritaarinen johtaminen.

Käsitteenä tuhoavaa johtamista voi määritellä usein eri tavoin. Tutkielma lähestyy aihetta seuraavalla määritelmällä: ”Tuhoava johtaminen on monimutkainen ilmiö, jolle on useita määritelmiä. Käsite tarkoittaa johtajan toimintaa, joka heikentää tai laiminlyö esimerkiksi yhteisön yhteisiä tavoitteita, arvoja ja resursseja. Tuhoava johtaminen voi johtua esimerkiksi persoonallisuuspiirteistä, suuresta työmäärästä tai stressistä, jota kanavoidaan tuhoavana johtamisena.” (Fors Brandebo & Alvinus, 2019, s. 2–3).

Tuhoavaa johtamista on pyritty selittämään eri käsittein, kuten psykopaatteina, terveyttä uhkaavina johtajina, sietämättöminä johtajina tai häiriköivinä johtajina (Einarsen ym., 2007, s. 208). Käsite on vaikea määritellä, sillä tuhoava johtaminen ilmenee monin eri tavoin. Tässä tutkielmassa tuhoava johtaminen tarkoittaa toistuvaa, organisaatiolle ja henkilöstölle vahingollista toimintaa, jossa johtaja käyttää tietoisesti tai tiedostamatta asemaansa väärin.

Johtaminen ilmenee kaikkialla yhteiskunnassa, mutta sen merkitys korostuu työympäristöissä eli yrityksissä ja organisaatioissa. Johtaminen tarkoittaa prosessia, jonka päämääränä on kehittää yhteistä tarvetta. Johtamisen keskiössä on johtaja, mutta sitä sovelletaan ympärillä olevaan ryhmään. (Northouse, 2025, s. 1). Johtajuus ei aina palvele ympäristöä, jolloin sen negatiiviset vaikutukset näkyvät.

Tuhoava johtaminen esiintyy eri aloilla koko yhteiskunnassa. Johtaminen on ilmiönä läsnä kaikilla yhteiskunnan tasoilla, ja sen vaikutus ulottuu laajalle niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Tämän vuoksi haluan tutkia johtamista erityisesti sen tuhoavan potentiaalin näkökulmasta. Julkishallinnon johtaminen eroaa merkittävästi yksityisen sektorin johtamisesta: se on usein vahvasti byrokraattista ja perustuu lainsäädäntöön sekä tarkasti määriteltyihin ohjeisiin. Julkisen sektorin olennaisin rooli on tarjota yhteiskunnan perusturvaa ja lisätä kansalaisten kollektiivista hyvinvointia (Manka & Manka, 2016, s. 15). Näiden rakenteiden kehittäminen ja muuttaminen vaatii runsaasti aikaa ja resursseja, mikä tekee johtamisesta erityisen haasteellista.

Tuhoava johtaminen koostuu tavoista, normeista ja rakenteista. Tutkielman tavoite on jäsentää näitä rakenteita aiemman tutkimuksen pohjalta. Tutkielma keskittyy organisaatioiden tai työympäristöjen rakenteisiin, jotka mahdollistavat tuhoavaa johtamista. Ilmiö on haastava ja moniselitteinen, joten lähestyn sitä eri aineiston pohjalta.

Johtamisella on ratkaiseva rooli organisaatioiden toiminnassa, henkilöstön hyvinvoinnissa ja yhteisöjen tuloksellisuudessa. Usein johtajuutta tarkastellaan myönteisestä näkökulmasta – esiin nostetaan esimerkiksi innostavaa, palvelevaa tai eettistä johtamista, jotka vahvistavat työn merkityksellisyyttä ja organisaation suorituskykyä. Kuitenkin viime vuosikymmeninä tutkijat ovat alkaneet kiinnittää yhä enemmän huomiota myös johtamisen kielteisiin puoliin.

Hyvä johtaminen, kuten oikeudenmukaisuus, kannustus ja avoin vuorovaikutus voivat saada aikaan kehitystä (Työturvallisuuskeskus, n.d.). Toisaalta huono johtaminen voi pahimmillaan heikentää koko organisaation toimintaa. (Viitala & Jylhä, 2019). Johtaminen parhaimmillaan ratkaisee organisaation haasteita ja toimii voimavarana. Tuhoavan johtamisen viitekehyksessä johtaminen alkaa heikentää näitä tekijöitä systemaattisesti.

1.2 Tutkimuksen ajankohtaisuus ja rajaus

Viime vuosikymmenten aikana johtamistutkimus on saanut uutta suuntaa, kun organisaatiot ovat kohdanneet uudenlaisia haasteita. Globaali pandemia, sodat, mielenterveysongelmat sekä yleinen epävarmuus vaikuttaa työelämään ja korostaa johtamisen merkitystä. Nämä tekijät korostavat tuhoavan johtamisen ajankohtaisuutta. Aihe on ajankohtainen myös siksi, että se on tunnistettu viime vuosikymmenten aikana tutkimuskentällä.

Johtajan vallan väärinkäyttö voi saada aikaan useita problemaattisia asioita. Parviaisen (2008, s.4) mukaan suomalaisessa työelämässä työpaikkakiusaaminen on yleistä ja

vuoden 2005 tutkimuksen mukaan noin neljä prosenttia suomalaisista palkansaajista oli parhaillaan työpaikkakiusaamisen kohteena. Valta-asema usein aiheuttaa johtajan ja alaisen välille hierarkiaa ja voi aiheuttaa työpaikkakiusaamisesta. Työpaikkakiusaaminen on osa pelolla johtamisen kontekstia.

Tutkielman keskeisin rajaus on tutkia tuhoavan johtamisen rakenteellisia syitä ja mahdollistajia. Näiden avulla on mahdollista ymmärtää, miten erilaiset käytännöt, normit ja koko organisaatiokulttuuri voi mahdollistaa tuhoavan johtamisen kehittymisen. Tarkastelun kohteena ovat taustalla vaikuttavien syiden lisäksi myös ilmiön seuraukset. Tuhoava johtaminen voi saada aikaan laaja-alaisia seurauksia, kuten työn laadun heikentyminen, henkilöstön tyytymättömyys, vaihtuvuus tai työhyvinvoinnin kärsiminen.

Tuhoava johtaminen on monimutkainen ilmiö, jolle on useita määritelmiä. Käsite tarkoittaa johtajan toimintaa, joka heikentää tai laiminlyö esimerkiksi yhteisön yhteisiä tavoitteita, arvoja ja resursseja. Koska käsite on moninainen, myös syitä sen taustalla on useita. Tuhoava johtaminen voi johtua esimerkiksi persoonallisuuspiirteistä, suuresta työmäärästä tai stressistä, jota kanavoidaan tuhoavana johtamisena. (Fors Brandebo & Alvinus, 2019, s. 2–3).

1.3 Tutkimusongelma

Asiantuntijuus on organisaatiossa tärkeä voimavara, mutta myös kehityskohde. Johtajalla on asema, jossa asiantuntijuuden tulee olla ajan tasalla organisaation ja henkilöstön tarpeiden kanssa.

Tutkimuskenttä on kuitenkin edelleen hajanainen: tuhoavaa johtamista on määritelty ja mitattu eri tavoin, ja sen yhteys muihin johtajuuden muotoihin on osin epäselvä. Tästä syystä aihetta koskeva tutkimustieto on laajaa mutta sirpaleista, ja käsitteellinen selkeys on puutteellista.

Tuhoavan johtamisen tutkiminen on tärkeää, jotta ilmiötä osataan tunnistaa ja poistaa mahdollisimman systemaattisesti. Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoite on tarkastella tuhoavaa johtamista rakenteellisena ilmiönä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus rajautuu organisaatioiden rakenteellisiin seikkoihin, kuten organisaatiokulttuuriin, tapoihin ja sääntöihin. Tutkielma pyrkii etsimään aineiston pohjalta millaisia seurauksia, taustoja ja ehkäiseviä tekijöitä on esitetty.

Tuhoava johtaminen on usein piiloteltua, vaikka merkittävä osa toimivaa organisaatiota on läpinäkyvyys. Parviaisen mukaan läpinäkyvyys on osittain problemaattinen ilmiö, sillä sitä voidaan käyttää myös organisaation maineen parantajana (2006, s. 29). Tuhoava johtaminen ilmenee eri tilanteissa ja muodoissa (Aasland ym. 2008, s. 21). Vaihtelevuus tarkoittaa sitä, että tuhoava johtaminen tarkoittaa monia asioita, eikä rajaudu vain tiettyyn organisaation hetkeen.

Tutkielman keskeinen tavoite on luoda kokonaiskuva tuhoavasta johtamisesta organisaatioiden kontekstissa ja siitä, millaisissa prosesseissa sitä ilmenee. Aineistoissa mahdollisesti löytyy myös tutkimusaukkoja, joita tutkielma pyrkii avaamaan.

Tuhoava johtaminen on johtamisen muoto. Johtaminen vaihtelee kontekstinsa mukaan, mutta jokaisessa johtamistilanteessa on samankaltaisia elementtejä. Johtajan käyttäytyminen muokkautuu organisaatiota tai henkilöstöä tukevan tai heikentävän toiminnan perusteella (Aasland ym. 2008, s. 21).

1.4 Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä

Tämä pro gradu -tutkielma on kirjallisuuskatsaus, jonka tavoitteena on koota ja jäsentää olemassa oleva tutkimustieto tuhoavasta johtamisesta hallintotieteiden näkökulmasta.

Tutkimus on kuvaus tuhoavasta johtamisesta rakenteellisena ilmiönä organisaatiossa. Tutkielma on toteutettu systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Menetelmänä kirjallisuuskatsaus on läpinäkyvästi koottu ja jäsennelty keino arvioida ja analysoida

aiheen aiempia tutkimuksia. Tavoitteena on koota mahdollisimman selkeä ja monipuolinen kuvaus tuhoavan johtamisen viitekehystä. Rakenteelliset tekijät yksilöivät organisaatiota, joten niiden tutkiminen selventää myös tuhoavan johtamisen kontekstia. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten rakenteelliset tekijät mahdollistavat tai ylläpitävät tuhoavaa johtamista organisaatiossa?
2. Millä tavoilla organisaation käytännöt ja normit vaikuttavat tuhoavan johtamisen suhtautumiseen etenkin julkisessa organisaatiossa?
3. Miten rakenteelliset rakenteet voivat ehkäistä tai poistaa tuhoavaa johtamista?

Tutkielman pääasiallisia hakusanoja ovat "tuhoava johtaminen", "johtaminen", "destructive leadership" sekä muunnelmia näistä sanoista. Tutkielman pääasiallinen lähteistö on aiemmin toteutettu tutkimus eli artikkelit ja teokset, joita on etsitty esimerkiksi SAGE Publications ja EBSCO tietokannoista.

2 Teorettiset lähtökohdat

2.1 Tuhoava johtaminen teorettisessa viitekehyksessä

Tuhoavan johtamisen ilmenemismuotoja tutkitaan yleensä rakenteellisina ilmiöinä, jotka rakentuvat teorettiseen viitekehykseen. Tutkielman teorettinen viitekehys rakentuu keskeisistä käsitteistä ja aineiston avulla kootusta ilmiön täsmentämisestä. Teorettinen viitekehys ohjaa ja jäsentee tutkittavaa ilmiötä ja ohjaa tutkielman rakentamista.

Tuhoavan johtamisen rinnakkaiskäsitteitä tutkitaan paljon, kuten autoritaarista, epäasiallista tai kontrolloivaa johtamista (Einarsen ym., 2007). Tuhoavan johtamisen ilmenemismuodot ovat kuitenkin hallintotieteiden tieteenalalle vasta vähän tutkittu aihe. Keskeinen piirre tutkimuksissa ovat kuitenkin käyttäytymisen ja rakenteiden yhdistelmä, jotka mahdollistavat tuhoavaa johtamista.

Tuhoava johtaminen on työelämän yksi epäkohdista (Hoffrén, 2019. s. 244). Se ilmenee erilaisissa muodoissa, joita ovat yksilöllinen, rakenteellinen ja organisatorinen taso. Tämä tutkielma keskittyy rakenteelliseen tasoon eli tuhoavuus on hallinnollisten mekanismien seuraus. Tutkielma sivuuttaa myös ilmiön muita tasoja, sillä ne auttavat jäsentämään ilmiötä syvemmin. Yksilöllinen taso voi ilmetä esimerkiksi yksilön kokema epäoikeudenmukaisuutena tai kontrollointina. Organisatorinen taso puolestaan voi ilmetä tehokkuutena tai rutiineina, joissa tuhoava johtaminen normalisoituu. Rakenteellisena ilmiönä tuhoava johtaminen on seuraus erilaisista rakenteellisista ominaisuuksista.

Tuhoava johtaminen yhdistelee organisaatiopsykologiaa, hallintotieteitä ja johtamisen tutkimista. Tämän vuoksi keskeiset käsitteet ja jäsentely on näiden tekijöiden yhdistelmä. Tuhoavan johtamisen keskiössä on valta, joka muodostuu ja toimii rakenteellisesti. Ilmiö on eettisesti, inhimillisesti tai organisatorisesti vahingollista käyttäytymistä tai toimintaa. Tällöin tutkimuskohde on merkittävä, sillä se paljastaa ilmiötä kehittäviä tai mahdollistavat rakenteet.

Tuhoava tai kaltointkohteleva johtaminen perustuu yleensä alaisiin kohdistettuun kontrolliin tai epätoivottuihin toimintatapoihin (Einarsen ym., 2007, s. 208). Esihenkilö voivat toimia epäkunnioittavasti alaisia kohtaan useilla eri keinoilla, mikä vaikuttaa työyhteisön henkiseen ulottuvuuteen.

2.2 Mistä ilmiö lähtee liikkeelle?

Oikeudenmukaisuus on oleellinen teema työelämässä, ja sen toteutuminen vaihtelee. Henkilöstö vaatii oikeudenmukaisuutta distributiivisesti ja prosessuaalisesti. Distributiivinen oikeudenmukaisuus tarkoittaa organisaation päätösten oikeudenmukaisuutta esimerkiksi palkkoihin tai työtehtäviin liittyen. Prosessuaalinen oikeudenmukaisuus taas on päätöksenteon prosessien oikeudenmukaisuutta, kuten päätösten läpinäkyvyys ja tasavertaisuus työympäristössä. (Colquitt et al., 2005, s. 25–26)

Teoreettinen viitekehys on tutkielman perusta, jonka avulla pyritään jäsentämään ilmiötä käsitteellisesti aiemman tutkimuksen teoreettisessa vertailussa. Tämän tutkielman teoreettisena viitekehysenä toimii aiempi tieteellinen tutkimus ja kirjallisuuskatsauksen keinot. Tieteellisten havaintojen on oltava kriittisesti arvioitavissa ja julkisia (Salminen, 2023, s.1). Kyseiset menetelmät auttavat tarkastelemaan tuhoavaa johtamista ilmiönä ja sen negatiivisia seurauksia.

Teoreettisesti tuhoava johtaminen kytkeytyy useisiin johtamisen teorioihin sekä siinä yhdistyy johtajan erilaisia käyttäytymismalleja. Tuhoavan johtamisen tutkimus yhdistelee johtamisen teemoja tuhoavan johtajuuden kritiikin, etiikan sekä kontekstin kautta. Keskiössä tuhoavan johtamisen tutkimuksessa ovat eettiset normit ja säännöt organisaation kontekstissa (Einarsen ym., 2007, s. 208).

Kriittinen johtamistutkimus on olennainen osa tuhoavan johtamisen tutkimusta. Tutkimusala tutkii sitä, kuinka organisaatiot voivat tahattomasti ylläpitää haitallisen

johtamiskäyttäytymisen valtasuhteita tai normeja. Teorian kontekstissa rakenteellisilla normeilla ja organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli (Viitala, 2014).

Tuhoava johtaja heikentää henkilöstön voimavaroja, joten ilmiön keskeisin seuraus on organisaation heikentyminen organisaation sisältä. Tutkielman idea lähti henkilökohtaisesta tarpeesta tutkia tuhoavaa johtajaa organisatorisena tekijänä. Lähestymistapa on tärkeä, mutta sen lisäksi on oleellista tutkia aihetta laajemmassa kontekstissa.

Tieteenalassa tuhoava johtaminen osa laajempaa hallinnan ja vallan verkkoa. Valta on organisaation mikrotaso, joka on läsnä kaikissa prosesseissa, normeissa, käytänteissä ja säännöissä. Ne määrittelevät organisaation ja sen, mikä on sallittua tai normaalia. Tuhoavan johtamisen kontekstissa on oleellista pohtia sitä, onko se aina tavoiteltua tai tahallista. Johtaja voi aiheuttaa tuhoavan johtamisen ilmentymisen tapatottumuksista tai uskomuksista käsin.

Tämä tutkielma ei perustu yhden yksittäisen teorian varaan, sillä tutkittava ilmiö on yhteiskunnallisesti sekä teoreettisesti hajautunut. Aiempi tutkimus yhdistelee useita eri teorioita ja lähestymistapoja, joten koen selkeäksi toteuttaa myös tämä tutkielman useiden näkökulmien avulla. Johtamistutkimus on keskittynyt henkilöstön hyvinvointiin ja johtamisen teemoihin (Lehtinen, 2024, s. 36), joten myös tässä tutkielmassa korostuvat työhyvinvoinnin ja- pahoinvoinnin sekä erilaiset johtamisen tutkimuksen teemat.

2.3 Rakenteellinen näkökulma

Tämän tutkielman pääasiallinen tehtävä on tuottaa jäsennelty ja systemaattinen kuvaus tuhoavasta johtamisesta, joten yhden teorian hyödyntäminen voisi yksinkertaistaa ilmiötä liikaa. Tutkielmassa on valittu kuitenkin tietty rakenteellinen näkökulma vastaamaan tarkemmin valittuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkielmassa keskitytään tuhoavaan johtamiseen rakenteellisesta näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkin organisaatorakenteiden vaikutusta tuhoavan johtamisen kontekstissa. Organisaatioissa on erilaisia hierarkioita, valta-asetelmia ja erilaisia vastuusuhteita, joiden varaan johtajuus rakentuu. Mikäli näissä rakenteissa on puutteita tai tuhoavia prosesseja, se vaikuttaa välittömästi johtajuuteen.

Tuhoava johtaminen tapahtuu siellä, missä erilaiset rakenteet kohtaavat toisensa. Ilmiö on monitahoinen ja yhdistelee useita johtajuuden muotoja. Näitä ovat muun muassa toksinen, epäeettinen ja narsistinen johtaminen. Erilaiset johtajuuden muodot ovat kuitenkin tuhoavasta johtamisesta erillisiä ilmiöitä.

Rakenteellisuus tarkoittaa sitä, ettei tuhoava johtaminen ole ajoittaista toimintaa, vaan se ilmenee pitkäkestoisena ja toistuvana tekijänä. Tuhoava johtaminen syntyy organisatoristen rakenteiden ja kontrollin keinojen kontekstissa (Einarsen ym., 2007, s. 210–212). Näkökulma on hallintotieteellisesti merkittävä, sillä keskiössä ovat instituutiot, vastuun jakautumisen kysymykset sekä erilaiset ohjausjärjestelmät.

Rakenteellinen näkökulma mahdollistaa tutkielman laajemman kontekstin organisaatioihin järjestelminä, eikä ainoastaan yksilön näkökulman tarkasteluna. Johtamistutkimuksessa ja hallintotieteissä tutkimuksen kohteena ovat organisaatiot, mutta tuhoavaa johtamista voi esiintyä missä tahansa yhteisössä.

2.4 Keskeiset käsitteet

Tutkielman keskeisin käsite on tuhoava johtaminen, joka on työelämän kielteinen johtamisen muoto (Hoffren, 2019, s. 242). Tuhoava johtaminen polveutuu negatiivisesta johtamisesta. Negatiivinen johtaminen voi ilmetä eri tavoin eli tuhoava johtaminen ei ole ainoa sen muoto. Negatiivinen johtaminen viittaa kaikkiin johtamisen käytäntöihin, joiden vaikutus yksilöön, organisaatioon tai työyhteisöön on kielteinen. Tuhoava

johtaminen puolestaan on systemaattista ja voi olla kestoaltaan pidempää, jossa yleensä jokainen osapuoli kärsii.

Tuhoava johtaminen on vastakohta onnistuneelle johtamiselle. Myönteisiä johtamiskäsitteitä ovat esimerkiksi eettinen ja transformationaalinen johtaminen. Eettinen johtaminen tehostaa oikeudenmukaisuuden ja vastuullisuuden teemoja johtamisessa ja päätöksenteossa (Brown & Trevino, 2006, s. 597). Transformationaalinen johtaminen puolestaan keskittyy motivoimaan ja edistämään organisaation yhteisten tavoitteiden toteutumista eettisen päätöksenteon kautta (Bass & Avolio, 1994). Yhdistävää näille käsitteille on, että onnistunut johtaminen korostaa vastuullisuutta ja avoimuutta päätöksenteossa, viestinnässä sekä vuorovaikutuksessa.

Muita keskeisiä käsitteitä tutkielmassa ovat tuhoava johtaminen, johtaminen, organisaatiokulttuuri, rakenteet ja johtamiskäyttäytyminen. Aihepiirin muut käsitteet eroavat tuhoavasta johtamisesta. Käsitteet voivat hämärtää ilmiön tarkennusta ja erottelua toisistaan. Tällainen termi on esimerkiksi "toxic leadership", joka on hyvin vastaava tuhoavan johtamisen kanssa. Kyseinen termi tarkoittaa kuitenkin enemmän haitallista ja epätoivottua johtamista, ei niinkään systemaattisesti tuhoavaa johtamista.

Tutkielmassa pyritään jäsentämään aihetta keskeisten käsitteiden avulla. Tuhoavan johtamisen viitekehityksessä erilaiset teokset toimivat apuna tutkielmaan. Käsitteet myös osaltaan sanallistavat tuhoavan johtamisen prosesseja. Hallintotieteissä rakenteellisen näkökulman tutkimus mahdollistaa erilaisten kontrollimekanismien ja valtasuhteiden tarkastelun tuhoavan johtamisen tutkimuksessa. Tämä avaa näkökulmaa, jossa on puutteita tieteellisen tutkimuksen osalta.

Tuhoava johtaminen on osittain päällekkäinen ja moniulotteinen käsite, jolloin sen erottaminen muista johtamistutkimuksen käsitteistä voi olla haastavaa. Toisaalta ilmiö on myös subjektiivinen kokemus, jolloin sen tunnistaminen liittyy myös sitä

tarkastelemaan tahoon. Tuhoava johtaminen eroaa muista huono johtamisen käsitteistä, vaikka osaltaan niissä on myös yhteneväisiä piirteitä.

Käsite	Teoriat ja lähtökohdat	Haitan kohde	Ajallisuus	Erot tuhoavasta johtamisesta
Tuhoava johtaminen	<i>Destructive leadership</i> , kriittinen johtamistutkimus	Organisaatio, yksilöt ja ryhmät	Pitkäkestoinen ja toistuva	Systemaattinen, jatkuva ja rakenteellistunut haitta
Epäeettinen johtaminen	Eettinen johtamisteoria	Moraaliset päätökset	Vaihteleva	Ei välttämättä systemaattista
Huono johtaminen	Johtamisosaamis-teoriat	Suorituskyky, tavoitteet	Lyhytkestoinen	Ei systemaattista haittaa
Autoritäärinen johtaminen	Valta-tai kontrolliteoriat	Työntekijän vapaus	Pitkäkestoinen	Ei välitöntä haittaa, ei aina vahingollista
Toksinen johtaminen	Persoonallisuus- tai vuorovaikutus-tutkimus	Työyhteisö	Pitkäkestoinen	Ei painotu rakenteisiin, vaan yksilöihin

Taulukko 1 Tuhoava johtaminen suhteessa muihin käsitteisiin (Einarsen ja muut, 2007)

Johtamisen alalla on useita käsitteitä, jotka vastaavat tuhoavan johtamisen teemoja. Epäeettinen tai huono johtaminen aiheuttaa organisaatiolle haasteita, mutta tuhoava johtaminen voi murtaa organisaation rakenteet tai toiminnan kokonaan. Tuhoava

johtaminen on systemaattista yksilön tai yhteisön haittaa, kun taas huono johtaminen voi näyttäytyä lievempänä prosessina.

Käsitteiden takaiset syyt vaihtelevat myös tuhoavan ja muiden huonon johtamisen muotojen välillä. Huono tai epäeettinen johtaminen voi olla tahatonta sääntöjen tai normien rikkomista, mikä perustuu usein taitojen, resurssien tai osaamiseen puutteeseen. Tällöin työyhteisöissä voi esiintyä koskemattomuutta, välinpitämättömyyttä tai yhteisön heikentämistä.

Tuhoava johtaminen rakentuu eri näkökulmien varaan, jotka pohjautuvat vuorovaikutukseen, yksilön käyttäytymiseen ja organisatorisiin rakenteisiin sekä malleihin. Ilmiö on moniulotteinen, eikä aiempi tutkimus tarjoa yksiselitteistä mallia sen selittämiseksi. Tuhoava johtaminen rakentuu eri teorioiden varaan, joten sitä ei voida selittää yksittäisellä teoriolla tai mallilla. Tutkielman keskeinen tehtävä on koota ilmiön hajanaista tutkimuskenttää yhteen sekä suunnata tutkimusasetelma ilmiön taustalla oleviin mekanismeihin.

3 Aiempi tutkimus ja tutkimusmenetelmät

3.1 Tutkielman rakentaminen

Tämä tutkielma pyrkii tutkimaan tuhoavaa johtamista rakenteellisena ilmiönä. Hallintotieteiden tieteenalalle on ominaista tutkia organisaatioiden toimintaa, prosesseja ja sekä organisatoriskulttuurisia piirteitä (Harisalo, 1994, s. 84). Näkökulma tarkentuu tutkimusasetelman ja aineiston avulla. Tässä tutkimuksessa näkökulma tuhoavasta johtamisesta rakenteellisesta näkökulmasta on tarkentunut toistuvan rakenteellisen teeman myötä.

Tutkielman toteutus alkoi tutkimusongelman ja -kysymyksen määrittelyllä, jotka määrittelevät menetelmän valitsemisen. Tutkimusongelma tutkimuskentällä on muodostunut siitä, että tuhoava johtaminen on yleinen haaste organisaatioiden toiminnassa. Toisaalta sen merkitys on kasvanut nykyään muuttuvassa ja yhteiskunnallisesti vaativien aikojen äärellä.

Tutkimuskysymykset ohjaavat tutkimusongelman ratkaisemista sekä tutkielman systemaattista koostamista. Tutkimusmenetelmien sekä teoreettisen viitekehyksen valinta ovat olennaisia työvaiheita näiden jälkeen. Tässä tutkielmassa tarkempi näkökulma on rakenteellinen näkökulma, joka keskittyy rakenteiden vaikutukseen tuhoavassa johtamisessa.

Tutkielmassa olennaista on rakentaa kokonaisuus selkeästi ja loogisesti. Hyvän tieteellisen käytännön kontekstissa tutkijan on osattava esittää havainnot läpinäkyvästi sekä arvioiden havaintoja kriittisesti (Aaltio & Puusa, 2020). Kirjallisuuskatsauksessa teoreettinen viitekehys on olennaisessa roolissa tieteenalan argumentoinnin kannalta. Alaluvut vastaavat tutkimuskysymyksiin ja monipuolistavat näkökulmia.

Tutkielmassa käytetty aineisto on pääasiassa vuosina 2010–2020 julkaistuja lähteitä. Lähteet ovat suomeksi ja englanniksi. Tutkielman keskeisiä hakusanoja ovat esimerkiksi “destructive leadership AND employee well-being”, “toxic leadership AND organizational outcomes”, “structural power”, “power and control” ja “structural violence”. Hakusanat keskittyvät vallan rakenteisiin, julkisen hallinnon organisaatiokulttuuriin sekä johtamisen eettisyyteen.

Tietokanta	Hakusanat
EBSCO (Business Source of Complete)	“toxic leadership” OR “destructive leadership”
Finna	“destructive leadership”, “power” AND “organization” AND “structural”
Scopus	”destructive leadership OR ”toxic leadership”
Google Scholar	”destructive leadership”, “tuhoava johtaminen”

Taulukko 2 Tietokannat ja haussa käytetyt hakusanat

Yllä olevassa taulukossa on kuvattu tutkielmassa eniten käytettyjä hakusanoja sekä tietokantoja. Tietokantoina on käytetty pääasiassa Science Directiä, Scopusta, Ebscoa, Vaasan Yliopistyn tietokantoja sekä Google Scholaria.

3.2 Kirjallisuuskatsaus menetelmänä

Tieteellisen tutkimuksen on perustuttava tieteellisen menetelmän käyttöön, jonka avulla tietoa jäsennetään loogisesti ja järjestelmällisesti (Salminen, 2023, s. 1). Tämä tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jonka tavoite on hyödyntää olemassa olevaa tietoa

tieteellisten artikkeleiden, väitöskirjojen ja muiden tieteellisten teoksien avulla ja koota niistä tieteellisesti relevantti tiivistelmä (Salminen, 2023, s. 15). Kirjallisuuskatsaus on tyypillisesti systemaattinen lähestymistapa (Finkin, 2014, s. 3). Menetelmän tavoite on koostaa tiivistelmä näistä aiemmista tutkimuksista sekä niiden sisällöstä (Salminen, 2023, s. 9).

Kirjallisuuskatsaus on yleinen mentelmä laadullisessa tutkimuksessa, jonka tavoite on tiivistää ilmiöstä kokonaiskuva aiemman tutkimuksen perusteella (Dixon-Woods ym., 2007, s. 375). Kirjallisuuskatsauksen varsinainen työvaihe on valitun aineiston analysointi ja tutkiminen. Aineistot ovat rakennettu eri näkökulmista, joten ne monipuolistavat tutkielman tuloksia. Myös käsitteistö tarkentuu monipuolisten lähteiden avulla. Aineiston analyysin jälkeen on olennaista tiivistää tutkielman johtopäätökset ja tutkimustulokset, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin, osoittavat jatkotutkimusmahdollisuuksia ja osoittaa mahdollisia tutkimusaukkoja.

Primääriaineistoa ei siis kerätä itse, vaan se perustuu olemassa olevaan tietoon. Tämä rajaus johtuu valitusta näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista tutkia ilmiötä kokonaisvaltaisesti kontekstisidonnaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tuhoava johtaminen rakenteellisena ilmiönä on haastava havaita ja täten muuttaa, joten tällöin itse kerätyn tiedon kasaaminen voi olla haaste. Kun tutkitaan tuhoavaa johtamista kokonaisvaltaisesti rakenteellisena ilmiönä, on tarkoituksenmukaista hyödyntää aineistoja mahdollisimman monipuolisesti ja aukottomasti.

Schynsin (2013) tutkimus analysoi tuhoavan johtamisen vaikutuksia työntekijöihin ja organisaatioihin. Nämä tutkimukset muodostavat osan keskeisestä aineistosta ja tukevat analyysia, ilmiön ymmärtämistä sekä sen seurausten tarkastelua. Aineiston analyysi tapahtuu tutkimusprosessin aikana, sillä pyrin analysoimaan jatkuvasti löytämiä aineistoa. Näin prosessi pysyy yhtenäisenä ja aineisto kannattelee toisiaan.

Tutkielma on toteutettu laadullisesti eli se perustuu aineiston sisältöön, eikä niiden määrään tai luokitteluun. Laadullinen menetelmä mahdollistaa aiheen syvällisen tarkastelun. Laadullinen tutkimustapa yleistyi 1970-luvulla, kun määrällinen tutkimusote ei tarjonnut haluttua tutkimustulosta (Puusa & Juutis, 2020). Se mahdollistaa myös aiheen taustojen, syy-seuraussuhteiden sekä yhteiskunnallisten ja kulttuuristen ulottuvuuksien tarkastelun.

Tuhoavan johtamisen tutkiminen voi olla haastavaa empiirisenä tutkimuksena esimerkiksi haastatteluiden avulla aiheen arkaluontoisuuden vuoksi,

Menetelmä on valittu aiheen vuoksi. Itse kerätty primääriaineisto ei palvele tutkimustehtävää tehokkaiten ja nopeitten, sillä Kallion mukaan menetelmä mahdollistaa ilmiön tutkimisen yhteiskunnallisesti laajasti (2006, s.26). Tieteellisiä lähteitä on kerätty eri näkökulmista käsin. Esimerkiksi Aaslandin ym. (2010) empiirinen tutkimus tarkastelee tuhoavaa johtamista jatkumona, jossa ilmiö kehittyy tuhoavasta rakentavaan. Krasikovan ym. (2013) tutkimus puolestaan lähestyy aihetta teoreettisesti ja keskittyy kontekstin sekä yksilön rooliin ilmiön syntymisessä. Näitä Aaslandin ja Krasikovan tutkimuksia yhdistää keskeinen ajatus siinä, että tuhoavan johtamisen syntyminen yhdistyy useasta eri asiasta. Tutkimukset eroavat näkökulmasta, jolla ilmiötä tarkastellaan.

3.3 Laadullinen tutkimus ja aineiston valinta

Laadullinen tutkimus rakentuu yksilön kokemusten varaan ja on siksi subjektiivinen muoto tutkimukselle (Puusa & Juuti, 2020). Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on usein tarkkaan harkittua. Johtopäätösten ja tutkimustulosten kannalta oleellista ei ole aineiston määrä, vaan niiden sisältö.

Tutkimukselle on oleellista löytää sopivat metodit eli tekijät, jotka vaikuttavat valittaviin aineistoihin ja menetelmiin. Tutkielmassani tuhoavan johtamisen teoreettinen viitekehys muokkaa valitsemaani metodologia (Alasuutari, 2012, s. 63). Se ohjaa tutkimusta haluttuun suuntaan ja auttaa jäsentämään tarpeellisia tutkimustuloksia.

Tutkimuskysymys tarkentuu metodologisella tarkastelulla, sillä tutkin tuhoavaa johtamista rakenteellisena ilmiönä keskeisten työkalujen avulla.

Tutkimustulosten koonti vaatii kriittistä ja läpinäkyvää tutkimusotetta. Tutkimustulosten lopullinen koonti vaatii tutkijalta Puusan ja Juutin (2020) mukaan paljon. Tuhoavan johtamisen tutkiminen vaatii objektiivista tutkimusotetta eikä subjektiivisten näkemysten tai kokemusten pitä vaikuttaa tuloksiin. Tutkijan roolissa pyrin avoimeen ja kriittiseen tutkimusotteeseen.

Tyypillisesti laadullinen tutkimus toteutetaan haastatteluna tai erilaisilla analyysimenetelmillä. Tämä tutkielma on kirjallisuuskatsaus, sillä tutkimuskohteena on organisaation toiminnan taustatekijät ja syyt. Laadullinen tutkimus mahdollistaa syvemmän ymmärryksen ja selventää tuhoavan johtamisen eri mekanismeja. Kirjallisuuskatsaus on toimiva menetelmä siihen, että ilmiöstä rakentuu systemaattinen ja perusteltu analyysi.

Tutkielman aineistoksi on valittu mahdollisimman läpinäkyviä ja relevantteja lähteitä. Tutkielmaan onkin valittu aineistoksi pääasiassa vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita sekä muita mahdollisimman ajankohtaisia tieteellisen käytännön mukaisia lähteitä (Keiski ja muut, 2023, s. 11-12). Tutkimustehtävän kannalta tieteelliset artikkelit ovat toimivia aineistoja, sillä ne rajautuvat tiettyyn näkökulmaan ja käsitteistöön. Toisaalta tieteelliset teokset ja väitöskirjat käsittelevät tuhoavaa johtamista laajemmin tieteellisessä kontekstissa. Näiden vertailu mahdollistaa syvällisen ja monipuolisen käsittelyn.

Tutkielmassa on hyödynnetty suomalaisia ja kansainvälisiä tietokantoja sekä yliopistotietokantoja. Hakusanoina on käytetty muun muassa *destructive leadership* ja *toxic leadership*. Hakusanoissa on pyritty yhdistelemään hallinnollista ja rakenteellista näkökulmaa. Tietokannoista löytyy hakusanoilla relevantteja lähteitä, mutta niiden

tarjonta vaihtelee. Eniten hakutuloksia löytyi hakusanoilla *johtaminen*, *leadership*, *destructive leadership* ja *organisaatiokulttuuri*.

Aineiston hankinnassa ei käytetty sisäänotto- tai poissulkukriteerejä aineiston julkaisukieleen nähden. Kirjallisuuskatsauksessa on olennaista kerätä mahdollisimman kattava aineistokokonaisuus, jolloin voi olla hyödyllistä jättää mahdollisimman laaja aineistokanta (Vilka, 2023, s. 64). Monipuoliset aineistot auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin, joten aineiston rajaaminen esimerkiksi vain kotimaisiin tutkimuksiin olisi rajannut tutkielman tulokset hyvin rajallisiksi. Tietyt aineistot, kuten Hoffrenin tutkimukset toistuvat tutkielmassa toisia enemmän, sillä ne tarjoavat relevantteja ja monipuolisia tutkimustuloksia.

Valitun näkökulman vuoksi olen rajannut aineiston noudattamaan tuhoavaa johtamista sen eri muodoissa. Tämä tarkoittaa aineistojen huolellista rajaamista palvelemaan valittua tutkimustehtävää eli rakenteellista näkökulmaa. Tutkielman tuloksia on pyritty analyysin avulla keskusteluttamaan toistensa kanssa (Åkerblad & Seppänen-Järvelä, 2024, s. 20–21, 120). Tähän aihepiiriin kuuluvat myös hierarkiat, vallan käsite sekä organisaatiokulttuuri ja sen haasteet. Näiden ilmiöiden muuttuminen ja vaikutus tuhoavaan johtamiseen on tutkielman keskeinen näkökulma.

3.4 Aiempi tutkimus ja analyysin vaiheet

Tuhoavaa johtamista on tutkittu aiemmin lähinnä vuorovaikutteisena ja kielen käytön ilmiönä. Tutkimus on suuntautunut kyseiseen suuntaan, sillä tuhoavaa johtamista on helpompi jäsenellä vuorovaikutteisena ilmiönä, kuin rakenteellisena ja opittuna prosessina. Tutkimus kuitenkin haastaa tätä näkökulmaa, sillä rajautunut tutkimus on jättänyt tutkimusaukkoja ilmiön tutkimuskentälle.

Aiempi tutkimus on keskittynyt lähinnä vuorovaikutukseen sekä yksilön kokemuksiin aiheesta. Tuhoavan johtaminen on melko uusi tutkimuskohde, joten aineisto sijoittuu pääasiassa 2000-luvun tutkimuksiin. Viime vuosikymmeninä tutkimuskohde on

vakiintunut muuttuvan työelämän, globaalien haasteiden ja median aiheuttavan läpinäkyvyyden vuoksi. Julkisen toiminnan tutkimus on laajalti suuntautunut julkisten organisaatioiden kehittymiseen, johtamiseen ja hierarkioihin. (van der Waldt, 2017, s. 196). Minna Hoffrenin (2019) ja Anu Pynnösen (2015) väitöskirjat keskittyvät tuhoavaan johtamiseen vuorovaikutuksen ja kielenkäytön diskurssien kautta.

Aiempi tutkimus on jättänyt tutkimusaukkoja rakenteelliseen lähestymistapaan, sillä aihetta on tutkittu eniten yksilön kokemusten tai psykologisten näkemysten kautta. Aiempi tutkimus on keskittynyt Hoffrenin mukaan lähinnä tuhoavan johtamisen taustatekijöihin, seurauksiin sekä johtajan ja alaisen suhteeseen (2017, s.242). Tuhoava johtaminen on tuore tutkimusala, mutta sen keskittymiskohteet ovat olleen suurilta osin psykologisista näkökulmista. Enemmistö tutkimuksesta on siis rajautunut tiettyyn näkökulmaan.

Suomessa tuhoavaa johtamista on tutkittu suhteellisen vähän, vaikka yleisesti ilmiön tutkiminen on yleistynyt (Hoffrén, 2019. s. 242). Suomessa tuhoavan johtamisen tutkimus on rajautunut pääasiassa työhyvinvointiin eli henkilöstön kokemaan tyytyväisyyteen työssään. Toisaalta myös eettinen ja epäeettinen johtaminen on ollut tutkimuksen kohteena, mutta se ei ole koskenut tuhoavaa johtamista. Kansainvälinen tutkimus on puolestaan rajautunut pääasiallisesti hierarkian ja vallan vaikutukseen johtamisessa. Tuhoava johtaminen ei siis ole ollut suuresti tutkimusten kohteena, vaikka sen prosessit ovat.

Aineiston käsittely tapahtuu sisällönanalyysinä, sillä siinä yhdistyy aineiston merkitys ja pohtiminen ilmiön kontekstissa. Tutkielman analyysi rakentuu erilaisista vaiheista. Sisällönanalyysi on analyysin tapa, jossa aihetta lähestytään aineisto edellä. Prosessin vaiheita ovat esimerkiksi aineiston pelkistäminen, tulkinta ja tarvittava luokittelu. Rakenteellinen näkökulma tuo tutkielman analyysiin tarpeen, missä eri valtarakenteet ja johtamiskäytännöt ilmentävät tuhoavaa johtamista.

Tutkielman tarkoitus on tarkastella tuhoavaa johtamista aiemman tieteellisen tutkimuksen, materiaalin ja aineiston avulla. Näiden pohjalta tavoite on löytää uutta tietoa ja täyttää tutkimusaukkoihin. Tutkielmassa aiemmalla tutkimuksella on merkittävä rooli, joten sitä on hyödynnettävä tieteellisesti eettisesti. Tutkielmaa varten on mahdollista hyödyntää helposti erilaisia lähteitä verkosta sekä suomalaisista ja kansainvälisistä tietokannoista.

3.5 Eettisyys ja luotettavuus

Aineiston kokoamisessa on oleellista huomioida erilaiset näkökulmat ja tutkimusperinteet, jotta kokonaisuus on mahdollisimman kattava ja monipuolinen. Lähteiden valinta on tapahtunut temaattisesti ja systemaattisesti siten, että ne mahdollistavat tutkimukselle ajankohtaisen ja relevantin kuvan tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa uskottavaa ja johdonmukaista tiedettä. Laadullisessa kirjallisuuskatsauksessa luotettavuus rakentuu erilaisista seikoista, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimuskohteen selkeä määrittely ja jäsentäminen sekä aineistojen käyttäminen yhdessä mahdollistavat luotettavan ja tieteellisesti eettisen tutkimuksen.

Kirjallisuuskatsaus ei sisällä merkittäviä tietosuojariskejä, sillä siinä ei hyödynnetä arkaluontoisia yksilön tietoja. Henkilötietojen tai arkaluontoisen tiedon käyttäminen lisää tutkijan tarvetta käsitellä aineisto tarkasti harkiten. Tässä tutkielmassa käytetty aineisto on kuitenkin jo tieteellisesti hyväksytysti tuotettua, kuten esimerkiksi vertaisarvioitua aineistoa. Tutkielmassa kuitenkin pätee tieteellisen tutkimuksen eettiset käytännöt, kuten läpinäkyvyys ja avoimuus. Asianmukainen viittaaminen mahdollistaa tutkimuksen läpinäkyvyyden, mikä on tutkielman keskeinen tavoite.

Vaikka olemassa olevaa aineistoa on käytettävissä runsaasti, sen käsittely vaatii tarkkuutta. Tutkijan on oltava kriittinen tutkimustuloksia, näkökulmia ja argumentteja kohtaan. Tuhoavan johtamisen tutkimuksessa oleellisin haaste on ilmiön subjektiivisuus

eli lähteitä tulee tarkastella tiettyinä näkökulmina aiheesta. Tutkimusaukot eivät myöskään ole välttämättä selkeitä, joten tutkijan on suhtauduttava kriittisesti tutkimukseen näiden havaitsemiseksi.

Tutkijan rooli on toimia objektiivisena tarkastelijana eli aihe ei saa aiheuttaa liian suuria reaktioita. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan teoreettinen ja metodologinen lähtökohta vaikuttavat aineiston käsittelyyn (Åkerblad ja Seppänen-Järvelä, 2024, s. 206–207). Mikäli tällaisia syntyy, ne eivät saa näkyä tutkimuksessa. Objektiivinen lähestymistapa on jatkuva prosessi, jota tutkijan tulee pyrkiä kehittämään jatkuvasti. Luotettavassa ja relevantissa tutkimuksessa eettinen läpinäkyvyys on olennainen osa prosessia.

Kirjallisuuskatsaus on tutkielmassa kaikkiaan perusteltu, mutta myös kuvaavin menetelmä tuhoavan johtamisen jäsentämiselle. Aineiston valinta ja kokoaminen yhdistää eri tutkimusperinteitä ja näkökulmia yhteen. Tämä syventää ilmiön tarkastelua ja auttaa ymmärtämään sen monipuolisia syy-seuraussuhteita. Tässä tutkielmassa näkökulman ollessa rakenteissa se mahdollistaa tutkimusasetelman, joka eroaa aiemmasta tutkimuksesta. Rakenteet keskittyvät siihen, missä ja milloin ilmiö kehittyy, mikä on ilmiön ymmärtämiseksi oleellista.

4 Rakenteet tuhoavan johtamisen kontekstissa

4.1 Määritelmä

Yksinkertaistettuna tuhoava johtaminen on kielteinen johtamisilmiö, joka kytkeytyy monipuolisesti kaikkeen johtamisessa. Tutkielman aineistossa tuhoava johtaminen on vastapari eettiselle tai hyvälle johtamiselle. Näissä korostuvat tuhoavan johtamisen vastakkaiset piirteet, kuten luotettavuus, kehittämisvalmius ja oikeudenmukaisuus. Johtamistutkimuksessa tuhoava johtaminen on jatkuva ilmiö, joka haastaa ihanteellisen johtamisen teemoja.

Tuhoava johtaminen rakentuu ilmiönä useista eri piirteistä (Hoffren, 2017, s. 63). Ilmiön rakentuminen ja taustasyyt ovat moninaisia, jonka vuoksi sitä esiintyy useissa erilaisissa organisaatorakenteissa (Einarsen ym., 2007). Mikään johtamisrakenne ei yksiselitteisesti aiheuta tuhoavaa johtamista, mutta sille useita altistavia piirteitä esiintyy esimerkiksi julkishallinnossa. Tuhoava johtaminen onkin hiljattain kehittyvä ilmiö, joka rakentuu kulttuurin, yhteisön ja rakenteiden välillä.

Määritelmä	Johtamiskäyttäytymistä, jotka pitkäkestoisesti vahingoittavat organisaatiota, ryhmää tai yksilöä.
Rakenteellisuus	Taustalla useita syitä, kuten epäselvät vastuut henkilöstölle.
Ajallisuus	Jatkuva ja pitkäkestoinen ilmiö
Tahallisuus	Ei välttämättä tahallista, rakentuu myös tahattomissa rakenteissa.
Haitan kohde	Yksilöt, ryhmä ja organisaatio

Taulukko 3 Tuhoava johtaminen käsitteellisesti (Einarsen ja muut, 2007)

Taulukko 1 kuvastaa tuhoavan johtamisen piirteitä perustuen Einarsenin ym. (2007) teoriaan tuhoavasta johtamisesta. Mallin mukaan tuhoava johtaminen on toistuvaa rakenteellista toimintaa, joka vaikuttaa yksilöihin ja eri yhteisöihin myös organisaatiotasolla. Kyseisen käsitteen perusteella tuhoava johtaminen erottuu muista johtamiskäsitteistä sen järjestelmällisen luonteen vuoksi.

Taulukko tiivistää tuhoavan johtamisen ilmiön piirteet eli esimerkiksi toiminnan vaikutuspiirin ja ajallisuuden. Taustasyitä ovat esimerkiksi epäselvät vastuun jaot, joka aiheuttaa henkilöstössä epävarmuutta ja epätietoisuutta. Tuhoava johtaminen ei ole yksittäisiä tekoja, vaan jatkuvaa ja pitkäkestoista toimintaa, mikä tekee ilmiöstä haastavan tunnistaa ja heikentää. Joissakin organisaatioissa tuhoava johtaminen on niin sisäänrakennettu piirre, ettei sen poistaminen kokonaan ole mahdollista. Tällainen tilanne on usein epäpätevän johtajan tai epätasaisen hierarkian asetelmassa.

4.2 Tuhoavan johtamisen tunnistaminen

Tuhoavaa johtamista voi olla haastavaa tunnistaa. Ilmiö saa alkunsa ympäristöstä, joka mahdollistaa tuhoavan johtamisen esiintymisen. Epävarmat ajat, tehottomuus, arvojen ristiriita tai erilaiset uhat ovat otollisia tilanteita tuhoavan johtamisen syntymiselle (Padilla ym., 2007, s. 180). Myös erilaiset organisaatorakenteet mahdollistavat osakseen tuhoavan johtamisen prosessien syntymisen. Tuhoavan johtamisen piirteet voivat normalisoitua osaksi organisaation toimintaa ja niitä voidaan hyödyntää johtajan kontrollin avulla.

Kontrolli on merkittävä osa johtajuutta ja se on organisaatiolle oleellinen voimavara. Kontrolli tarkoittaa organisaation valvontaa tai ohjausta, joiden tavoite on yhdenmukaistaa organisaation toimintaa ja tavoitteita toisiinsa. Aineiston pohjalta kontrolli on yksi johtamisen haasteista itsenäisen toiminnan ja henkilöstön ohjauksen välillä. Kontrolli perustuu vallankäyttöön, joka on transaktionaalisen johtamisen ydin. Transaktionaalisessa johtamisessa työntekijää ohjataan muun muassa rangaistuksen ja

johtajan valta-asetelman avulla (Auvinen & ym., 2017, s. 71). Kontrolli voikin suorasti mahdollistaa tuhoavan johtamisen piirteiden syntyminen.

Tuhoavan johtamisen piirteitä omaava johtaja hyödyntää kontrollia toiminnassaan, jotta henkilöstö joutuu jatkuvasti toimimaan epävarmuuden alaisena. Vaikka kontrolli esiintyy yleensä konkreettisena valvontana, rangaistuksina ja kritiikkinä, se voi olla myös tiedon ohjailemista haluttuun suuntaan. Tiedon hallinta on Khalidin ja Aftabin artikkelin mukaan vallankäytön muoto, jolla kontrolli yhdistyy valtaan (2024). Vallankäyttö on tehokkaampaa konkreettisten toimien avulla, joista yksi on tiedon jakamisen ja hankkimisen hallinta.

Artikkelin mukaan *exploitative leadership* eli tuhoava johtaminen kannustaa tiedon pantaamiseen kontrollointitarkoituksessa (Khalid & Aftab, 2024, s. 1). Tiedon pantaaminen ja valikoiva käsittely tarkoittaa muun muassa epäselviä tavoitteita ja tiedon valikoivaa jakamista (Khalid & Aftab, 2024, s. 3–5). Ilman avointa tiedon jakamista henkilöstön ohjaileminen on tuhoavalle johtajalle helpompaa.

Tuhoavan johtamisen tunnistaminen vaatii ilmiön käsitteellistämisen ja yksinkertaistamisen arjen tasolle. Se rakentuu pienistä osista eikä ole vain organisaation johdon haaste. Tuhoava johtaja siirtää tuhoava johtamisen seurauksia henkilöstöön. Organisaatio ei itsessään ole tuhoava, vaan johtajuuden piirteet ovat. Keskeisin kärsijä tuhoavassa johtajuudessa on henkilöstö, joihin erilaiset vaatimukset ja epäoikeudenmukaisuus heijastuu (Khalid & Aftab, 2024, s. 2).

Käytännön työssä ja arjessa tuhoava johtaminen voi ilmetä esimerkiksi liiallisena paineistamisena, vastuun välttelynä, rangaistuksilla uhkailuna tai kohtuuttoman korkeilla vaatimuksilla. Toisaalta se voi edetä myös vihan käyttämiseen johtamisessa (Hoffren, 2017, s. 243). Viha onkin sekä seuraus että työkalu tuhoavassa johtamisessa, jolla voidaan rajoittaa tai aiheuttaa enemmän reaktioita henkilöstössä. Usein tuhoava

johtaminen voi olla myös henkilöstön pakottamista toimimaan tavalla, joka voi aliarvioida näiden taitoja.

Tuhoava johtaminen voi olla myös passiivista toimintaa, jolloin johtaja välttelee vastuutaan tai osoittaa epäselviä tehtäviä henkilöstölle. Nämä seikat luovat epävarmuutta, mikä vaikuttaa koko organisaation vakauden tunteeseen ja lisää epävarmuutta (Khalid & Aftab, 2024 s. 2). Epävarmuus työympäristössä heijastuu koko sen toimintaa, mutta eniten se kohdistuu henkilöstöön ja sen asemaan.

Henkilöstö usein tunnistaa tuhoavan johtajan silloin, kun toiminta on edennyt jo pitkälle. Pitkittynyt tuhoava johtaminen voi luoda henkilöstölle traumoja tai epävarmuutta omista kyvyistään. Tuhoava työympäristö onkin merkittävä syy myös organisaation vaihtuvuudelle ja mainehaitoille. Seuraukset voivatkin olla moninaisia ja aiheuttaa organisaatiolle sekä henkilöstölle moninaisia haasteita.

4.3 Eri ulottuvuudet

Tuhoava johtaminen rakentuu Hoffrenin mukaan neljän eri johtamisulottuvuuden kautta. Nämä ovat suosiva ja epäoikeudenmukainen, poissaoleva tai passiivinen, itsevaltainen tai jyräävä ja kontrolloiva johtaminen (2019). Esimerkiksi kontrolloiva johtaminen voi näyttäytyä myös epäoikeudenmukaisena johtamisena, jolloin eri johtamisulottuvuudet sekoittuvat keskenään. Nämä johtamisulottuvuudet voivat sekä poissulkea että täydentää toisiaan. Eri johtamisulottuvuudet ohjaavat ja käyttävät valtaa organisaatiossa eri tavoin, jolloin vallankäytöstä tulee entistä tehokkaampaa.

Suosiva tai epäoikeudenmukainen johtaminen on työntekijöiden eriarvoistamista eli sen keskiössä on epätasapuolisuuden tunne. Yhteiset päätökset perustuvat johtajan mieltymyksiin eli yhtenäisiä kriteerejä ei ole. Poissaoleva tai passiivinen johtajuus on johtamisen puutetta, mikä lisää kaaoksen tai epävarmuuden tuntua. Tällöin päätöksenteko hidastuu merkittävästi. Itsevaltainen tai jyräävä johtaminen on vallan keskittämistä johtajalle, jolloin henkilöstön kritiikkiä ei oteta huomioon. Tämä heikentää

autonomiaa organisaatiossa. Kontrolloitu johtaminen on valvonnan korostamista, raportointia, seuranta ja luottamuksen sekä motivaation heikentämistä. (Hoffren, 2019).

Kyseiset neljä eri johtamisulottuvuutta nostavat esiin työelämän vastuiden, työtehtävien ja palkitsemisen epätasa-arvaisuuden. Johtamisessa toistuvat fyysisen poissaolon tai passiivisuuden teemat sekä päätöksenteon monimutkaisuus johtamisen puutteellisuuden vuoksi. Näiden teemojen yhdistäminen organisaatiossa lisäävät muun muassa henkilöstön vajaasuoriutumista ja muita ei-toivottuja ilmiöitä. Jatkuva epätyytyväisyys aiheuttaa myös kielteisiä seurauksia henkilöstön henkilökohtaiseen elämään.

4.4 Hallinnan mekanismit ja rakenteellinen vallan käyttö

Toiminnan ohjaus on merkittävä osa organisaation toimintaa. Tämä tapahtuu erilaisten mekanismien avulla, joissa valtaa käytetään tehokkaan ja hyväksytyin toiminnan takaamiseksi. Prosesseissa toteutettu valta on rakenteellista valtaa, sillä se on usein yksilön ulottumattomissa. Rakenteellinen valta ilmenee yleensä tavoitteiden asetteluna, suoritusten arviointina ja tulosohjauksena.

Tuhoava johtaja on Turtion mukaan usein impulsiivinen ja ennustamaton (2017, s. 87–96). Rakenteellinen valta voikin olla haitallista, sillä se voi olla hankalaa huomata tai jopa huomaamatonta. Julkisessa hallinnossa tuloksellisuus ja tehokkuus voivat ohjata toimintaa epäinhimilliseen suuntaan. Rakenteellinen valta ilmeneekin esimerkiksi kaikissa organisaation tavoitteissa, tulosohjauksena tai jatkuvana suorituskyvyn arviointina.

Rakenteellinen valta ja sen käyttö voivat ylläpitää hiljaisuuden kulttuuria, jossa yksilö ei kyseenalaista käytänteitä tai rakenteita. Impulsiivinen johtaja on tyyppisesti myös ylimielinen, itsekeskeinen ja itsekäs (Shaw ja muut, 2011, s.576). Näiden rakenteiden säilyminen mahdollistaa tuhoavan johtamisen ilmentymisen. Rakenteet voivat siis pahimmillaan itsessään tuottaa ei-toivottuja tai epäinhimillisiä seurauksia

organisaatiolle. Hiljaisuuden kulttuuri ylläpitää tuhoavaa johtamista ja estää kehitystä kohti parempaa johtamista.

Rakenteilla on valtava merkitys organisaation toimintaan, sillä ne muovaavat koko toimintaa. Tuhoava johtaja osaa käyttää valtaa ja karismaa toiminnassaan tehokkaasti hyödyksi (Padilla ja muut., 2007, s. 180). Ne voivat mahdollistaa tai ylläpitää tuhoavaa johtamista ja muuta vallan väärinkäyttöä. Rakenteellisuus ovat tuhoavan johtamisen ulottuvuus, jossa ilmiö osaltaan on yksilön ulottumattomissa. Johtamiskäyttäytyminen on rakenteiden varassa ja rakenteet ovat perusta koko johtamiselle.

Tuhoavan johtamisen ydin kysymys on ajatus siitä, kuka hyötyy toiminnasta ja vaatiiko se toisten pahoinvointia. Tästä esimerkki on tulosohjaus, jossa johtaja pyrkii parantamaan tuloksellisuutta, mutta samalla voi aiheuttaa yksilölle paineita tai stressiä kasvavista vaatimuksista (Einarsen ja muut, 2007, s. 7). Tällöin tavoitteellinen johtaminen ei onnistu henkilöstölle suotuisasti.

Johtamisen ihanteellinen tavoite on kestävyys, joten rakenteellinen valta voi horjuttaa johtamisen kestävyttä. Kestävä johtaja vakauttaa organisaatiota ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Mikäli organisaatio toimii epäinhimillisesti, se usein heijastuu kestävyteen, sitoutumiseen ja vakauteen. Organisatorinen sitoutuminen vaatii eri asioita, kuten henkilöstön halua pysyä organisaation jäsenenä (Meyer & Allen, 1991, s. 62–67). Sitoutuminen on monipuolinen ilmiö, jota tuhoava johtaminen heikentää.

Johtaminen on osa valtaan ja erilaisiin valtasuhteisiin. Valta on kollektiivinen tapa tehdä päätöksiä, ohjata toimintaa ja päättää, kuka saa vastuuta toiminnassa. Organisaatioiden pohjalla on erilaisia hierarkioita, vastuita ja sääntöjä, jotka muodostavat perustan vallalle ja sen rakenteelle (Mintzberg, 1983, s. 24–30). Valta voi sekä rajoittaa että mahdollistaa johtamista.

Henkilöstöllä on organisaatiossa erilaisia odotuksia johtajaa kohtaan. Henkilöstö painottaa yleensä johtajalta uskottavuutta ja henkilöstön arvostusta (Viitala & Koivunen, 2014, s. 152). Valtasuhteet puolestaan ovat pohja rakenteelliselle toiminnalle. Tuhoavan johtamisen kontekstissa valtasuhteet ovat pohja rakenteelliselle tuhoavuudelle tai tuhoamiselle (Einarsen ja muut, 2007, s. 208–210). Valta voi pahimmillaan muuttua yksipuoliseksi eli vastuu on pääasiassa johtajalla itsellään. Tällöin valtasuhteet ovat yksipuolisia ja päätöksenteko rajoittunutta. Vallan käyttö ei välttämättä ole sääntöjen vastaista, mutta vastoin moraalisia sääntöjä. Tämä tarkoittaa tuhoavaa johtamista eli sitä toteutetaan sääntöjen ja normien puitteissa. Vaikutukset voivat silti olla yksinkertaisen negatiivisia.

Organisaatorakenteet ovat moninaisia prosesseja, joissa yhdistyvät valta sekä hallinta. Ne määrittelevät henkilöstön toimintaa ja käyttäytymistä. Organisaatorakenteet myös asettavat raamit sille, mikä on oikeutettua, palkittua tai kiellettyä organisaation puitteissa. Tällöin tuhoava johtaminen voi näyttäytyä jopa oikeutettuna, sillä toimitaan organisaatiokulttuurin mukaisesti (Schein, 2010, s. 30–33). Organisaatiokulttuuri voi myös olla kuitenkin tuhoavaa, mikä on pohja tuhoavan johtamisen ilmiölle (Einarsen ja muut, 2007, s. 211–213).

4.5 Rakenteet tuhoavan johtamisen mahdollistajina

Ilmenemismuoto	Näkyminen organisaatiossa	Seuraukset	Teoriatausta
Passiivinen johtaminen	Päätöksenteko ja valta puuttuu, asioihin ei puututa	Epävarmuus ja henkilöstön roolien epäselvyys	Passiivinen destruktiivinen johtaminen (Einarsen ja muut 2007)

Kontrolloiva tai autonomia rajoittava johtaminen	Mikromanageeraus, valvonta, jatkuva seuranta	Motivaation ja aloitteellisuuden heikkeneminen	Kontrolliin perustuva johtamisen väärinkäyttö (Tepper, 2000)
Epäoikeudenmukaisuus	Päätöksentekoa ja resursseja ei jaeta kaikille	Luottamuksen ja sitoutumisen heikentyminen	Organisatorinen epäoikeudenmukaisuus (Einarsen ja muut, 2007)
Vihamielinen johtaminen	Nöyryyttäminen, loukkaaminen, vähättely	Pelon ilmapiiri, stressi ja työuupumus	Johtajan epäasiallinen johtaminen eli abusive supervision (Tepper, 2000)
Vallan keskittyminen ja kritiikin puute	Hierarkian vuoksi palautteenanto ei onnistu	Innovaatioiden heikkeneminen, hiljaisuuden kulttuuri	Tuhoavan johtamisen viitekehys (Einarsen ja muut, 2007)

Taulukko 4 Rakenteelliset tuhoavan johtamisen ilmenemismuodot (mukailien Einarsen ja muut, 2007; Tepper, 2000)

Kyseinen taulukko kuvastaa Einarsenin ja muiden (2007) sekä Tepperin (2000) tutkimusten pohjalta rakenteellisia vaikutuksia, joita tuhoava johtaminen aiheuttaa. Niitä yhdistää vuorovaikutuksen teemat, jotka ulottuvat organisaation ja yksilöiden tasolle. Vuorovaikutus muuttuu tuhoavan johtamisen myötä, sillä tuhoavan johtamisen piirteet voivat käyttää vuorovaikutusta vallan käytössä tai rajoittaa sitä. Taulukon ilmiöt ovat johtamisen negatiivisia vaikutuksia, jotka esiintyvät myös tuhoavassa johtamisessa.

Merkittävä osa tuhoavan johtamisen ilmiötä ovat rakenteet. Johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutus perustuu toistuviin sosiaalisiin rakenteisiin ja normeihin. Johtaminen rakentuu diskursiivisena prosessina, johon osallistuvat

työntekijät ja johtaja (Hoffrén, 2019. s. 243). Hierarkialla on olennainen osa sosiaalisessa kanssakäymisessä, etenkin valvotuissa työympäristöissä, kuten sairaaloissa tai armeijassa. Julkisessa toiminnassa hierarkia perustuu vastuu- ja valtasuhteisiin, joilla pyritään selkeään ja jatkuvaan päätöksentekoon (Lehtinen, 2024, s. 39). Itsessään hierarkiat eivät aiheuta tuhoavaa johtamista, mutta väärin toteutettu hierarkia voi lisätä esihenkilön etäännyntä alaisistaan ja valta-aseman väärinkäyttöä.

Aineiston pohjalta rakenteet sekä mahdollistavat että tuottavat tuhoavaa johtamista. Rakenteiden perusta on selkeys. Selvät vastuut, käytännöt ja joustaminen edistävät henkilöstön hyvinvointia (Työturvallisuuskeskus, n.d.). Täten epäselvät vastuut aiheuttavat organisaation toiminnan heikkenemistä ja tehtävien hämartymistä.

Julkishallinnossa tuhoavaa johtamista tuottavia haasteita ovat esimerkiksi epäselvät positiot ja puutteellinen valvonta. Nämä toistuvat julkishallinnossa poliittisen rajapinnan ja hallinnon monitasoisuuden vuoksi. Valvonnan onnistuminen on hankalaa julkishallinnon rakenteisiin, jotka ovat hallinnollisesti tai rakenteellisesti totuttuja. Lainsäädännöllä on merkittävä vaikutus tuhoavan johtamisen vakiintumisen roolissa, sillä lainsäädännön puutteellisuus tuottaa epätoivottuja hallinnon malleja.

Organisaatiokulttuuri on merkittävä osa tuhoavaa johtamista, sillä kunkin organisaation tavat määrittävät sen kulttuurin. Sisäinen organisaatiokulttuuri on puutteellista silloin, kun valtaa pitävää ei kyseenalaisteta tai viestintä ja palautteenanto on puutteellista.

4.6 Tuhoava johtaminen arjessa tuloksellisuuden näkökulmasta

Tuhoava johtaminen toistuu organisaation arjen käytännöissä eli päätöksenteossa, viestinnässä ja vuorovaikutustilanteissa. Epäoikeudenmukainen johtaminen voi näkyä monella tapaa, mutta tuhoavan johtamisen kontekstissa pelko, kontrolli ja läpinäkymättömyys toistuvat. Tuhoava johtaja voi ilmetä esimerkiksi suojassa olevana manipuloijana, joka väärinkäyttää vaikutusvaltaansa, avoimesti autoritäärisenä tai hyväntahtoisena mutta kontrolloivana johtajana (Aasland ja muut, 2008, s. 21). Nämä

elementit rajaavat henkilöstön oikeuksia ja mahdollisuuksia puuttua organisaation kehittämiseen. Tällaisessa työyhteisössä henkilöstö usein tottuu varomaan sanomisiaan ja välttämään virheitä, mikä heikentää tehokkuutta ja tuloksellisuutta.

Päätöksenteon rajautuneisuus on yksi tuhoavan johtamisen ilmenemismuodoista, joka on rakenteellinen haaste. Usein henkilöstön näkökulma on merkittävä päätöksenteossa ja se rajataan pois, jolloin henkilöstön epätyytyväisyys kasvaa. Samalla johtajan asema vahvistuu. Toisaalta oikeudenmukainen päätöksenteko lisää organisaation kilpailukykyä osaavan henkilöstön löytämisessä (Hoffren, 2015, s. 20).

Organisaation päivittäisten ja pitkäkestoisten tulosten kannalta tuhoava johtaminen on negatiivinen ilmiö. Tuhoavan johtamisen johtamistavat eivät ole tyypillisesti tuloksellisia (Hoffren, 2015, s. 23). Tuhoava johtaja voi Sinkkosen mukaan tuhoava tai epäkypsä johtaja luo kaltaistensa kanssa toimimattomat olosuhteet tavoitteiden saavuttamisen kannalta (2011, s.122–125). Tuloksellisuuden kannalta tuhoava johtaminen voi olla haitaksi niin, että organisaation kokonaisvaltainen tuloksellisuus laskee.

Tuhoavan johtamisen seuraukset näkyvät yleensä eniten henkilöstössä. Henkilöstö on merkittävä organisaation voimavara, joten sen epätyytyväisyys vaikuttaa organisaatioon monitahoisesti. Epäoikeudenmukainen johtaminen voi aiheuttaa henkilöstön motivaation laskemista. Tuhoavan johtamisen tuottama kuormitus heijastaa työn laatuun ja työkykyyn kokonaisvaltaisesti. Työn merkityksellisyys usein laskee tuhoavan johtamisen myötä (Tepper, 2000, s. 184–187). Tällöin työn laatu heikkenee ja tavoitteista etäännyttään. Jatkuva seuranta ja valvonta aiheuttaa tyytymättömyyttä esihenkilöitä kohtaan.

Pitkällä aikavälillä tuhoava johtaminen aiheuttaa työhyvinvoinnin laskua, joka johtaa henkilöstön vaihtuvuuteen ja poissaoloihin (Tepper, 2000, s. 187–189). Henkilöstön innovointikyky ja avoin vuorovaikutus ovat keskeisessä roolissa kehittyvässä organisaatiossa. Mikäli nämä vähenevät, organisaation kehityskyky laskee muuttuvassa

yhteiskunnassa. Nykyään organisaation muutosvalmius on yksi tärkeistä kilpailutekijöistä. Kaikkiaan tuhoavan johtamisen piirteet heikentävät organisaation toimintaa.

Rakenteiden tarkastelu kuvastaa sitä, kuinka monimutkaisissa mekanismeissa tuhoava johtaminen syntyy ja kehittyy. Se kehittyy organisaatorakenteissa, hallitsemisen mekanismeissa ja valtasuhteissa. Tällöin pelkkä yksilön näkökulman tarkastelu on puutteellista. Ilmiö normalisoituu osaksi arkea rakenteellisella vallankäytöllä, kontrollilla ja epätasaisesti jaetuilla valtasuhteilla. Oleellista tuhoavan johtamisen tutkimuksessa on keskittyä normeihin, organisaatiokulttuuriin ja eri käytäntöihin, joiden johtamismuodot ylläpitävät tuhoavaa johtamista. Tuhoava johtaminen on rakenteellinen ongelma, ei yhden huonon johtajan piirre.

5 Ilmiö ja sen kitkeminen julkishallinnossa

5.1 Julkishallinnon erityispiirteet kontekstina

Julkishallinnon johtaminen on luonteeltaan erilaista, kuin yksityisen sektorin johtaminen. Julkishallinnossa näkökulma on organisaatioon päin sisäisesti. Se keskittyy organisaation sisäisiin käytäntöihin, jolloin toimintaympäristö, poliittinen arvostus sekä eettiset toimintatavat jäävät ulkopuolelle päätöksenteosta. Perinteisesti julkishallinto perustuu Max Weberin teoriaan, jossa kyseessä on klassinen byrokratiateoria.

Kyseisen teorian keskiössä on julkishallinto hierarkkisena järjestelmänä, jolloin tehokkuus ohjautuu normien ja opitun mukaisista työtehtävistä. Tällöin säännöt ja normit ohjaavat kaikkea toimintaa, eikä yksilön päätöksille ole tilaa (Vartola 2009; Weber s. 125–128). Tuhoava johtaminen ilmenee puutteellisena viestintänä ja vähentää avointa vuorovaikutusta. Epäselvät vastuut ja viestintä hukkaavat organisaation resursseja.

Julkishallinto on tuhoavalle johtamiselle otollinen verkosto, sillä se rakentuu erilaisiin byrokraattisiin sääntöihin ja rajoitteisiin. Esimerkiksi julkisten varojen suuntaaminen toisaalle ja erilaiset säästötoimet aiheuttavat julkisissa organisaatioissa painetta ja stressiä, mikä voi ilmetä johtajuuden heikentymisenä. Julkisella sektorilla myös esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelut ovat toistuvasti muutosten keskellä, joiden taustalla on yhteiskunnalliset ja taloudelliset tekijät (Hoffren ja muut, 2017, s. 47). Tällöin johtamisesta voi muodostua tuhoavaa, kun asema tulee vastuun edelle.

Julkishallinnon rakenteet voivat mahdollistaa tuhoavan johtamisen kehittymistä, sillä rakenteet voivat olla syvästi omaksuttuja. Myös jatkuva muutosten alaisena toimiminen aiheuttaa usein kielteisiä työelämän seurauksia, kuten epäoikeudenmukaisuutta, epäasiallisuutta sekä muita epäonnistuneen johtamisen muotoja (Hoffren ja muut, 2017, s. 48). Yksityisen sektorin rakenteet ovat usein tehokkaammin muutettavissa ja adaptoituvat helpommin ympäristöön.

Julkishallinnossa tuhoava johtaminen voi piiloutua byrokratian ja hitaan lainsäädännön taakse, mikä tekee siitä entistä haitallisempaa. Julkisella sektorilla yleinen haaste on psykososiaalinen kuormitus (Työturvallisuuskeskus, n.d.), mikä voi johtaa myös tuhoavaan johtamiseen. Yksityisen sektorin johtaminen rakentuu tuloksellisuuteen ja taloudellisiin tavoitteisiin. Yksityisen sektorin johtamista on myös tehokkaampi ja yleensä helpompi säädellä. Julkisen hallinnon johtaminen perustuu lainsäädäntöön, kansalaisten näkemyksiin ja yhteiskunnallisesti hyväksytyyn legitimitettiin.

Tuloksellisuus on julkishallinnossa tärkeä ilmiö, sillä resursseja on yleensä rajallisesti. Julkinen toiminta on painottanut tulosjohtamista, joka vaatii tiedon tuottamisen, vahvan päätöksenteon ja viestinnän vahvistamista (Virtanen ja muut, 2019, s. 41–43). Julkinen sektori pyrkii reagoimaan muuttuvaan työelämään henkilöstöratkaisuilla, joilla pyritään parempaan tuottavuuteen (Viitala & Lehto, 2014, s. 134). Johtajan rooli on huolehtia yhdenmukaisesta toiminnasta ja tehokkuudesta resurssien puitteissa. Julkisessa hallinnossa johtajan on myös huolehdittava lainsäädännön toteutumisesta ja yhteiskunnallisesta päätöksenteosta. Tällöin johtamisen laatu saattaa kokonaisuudessaan kärsiä.

Julkinen sektori on altis toistuville haasteille. Tähän on useita syitä, mutta keskeinen syy on julkisen toiminnan byrokraattisuus ja politiikka. julkisen hallinnon on toimittava tiukkojen lakien ja säädösten mukaan (Ikonen, 2025). Johtajalla on julkishallinnossa vastuu toteuttaa oikeudenmukaista, demokraattista ja tasa-arvoista toimintaa. Suomessa julkiset organisaatiot edustavat koko valtion pyrkimyksiä. Tällöin tuhoava johtaja voi olla erityisen haitallinen, sillä se hajottaa organisaation arvopohjaa.

Julkishallinnossa tuhoavan johtamisen seuraukset voivat olla moninaisia ja kauaskantoisia. Luottamus on yksi tärkeimmistä arvoista organisaation toiminnassa (Vallentin, 2022, s. 1). Yhteiskunnan tasolla epäluottamus julkista organisaatiota kohtaan on merkityksellisin seuraus. Muita haitallisia seurauksia ovat muun muassa työn tai organisaation toiminnan merkityksen heikkeneminen.

Julkishallinnossa tuhoava johtaja heikentää koko asetelman legitimitettä. Se ei siis vaaranna vain yksilön asemaa, mutta myös heikentää organisaation keinoa säilyä eettisenä ja yhteiskunnallisesti kehittäväenä. Tuhoavan johtajan maine voi äärimmillään heikentää julkisten organisaation näkyvyyttä ja siten luotettavuutta viranomaislaitoksia kohtaan.

5.2 Miksi tuhoava johtaminen normalisoituu – ”näin täällä toimitaan?”

Tuhoavan johtamisen ilmiötä on ominaista kieltää tai haastava havaita. Ilmiölle keskeistä on kuitenkin sen institutionalisoitunut rakenne eli se on osa organisaation omaksuttuja toimintatapoja. Organisaatiot tahtovat samaistua tasavertaisempaan käytökseen, jollaista tuhoava johtaminen ei ole. Aihetta tutkiessa esiin nousee kysymys siitä, kuinka ilmiötä voi edes syntyä. Tuhoava johtaminen elää kuitenkin ympäristössä, jossa sitä ei osata kyseenalaistaa. Vaihtoehtoisesti tuhoava johtaminen syntyy ja esiintyy henkilöstössä, joissa henkilöt eivät ole päässeet muualle (Clarke, 2009, s. 328, 336). Toisaalta on myös mahdollista, että tuhoavan johtamisen rakenteita ei huomata.

Rakenteellisuus tekee tuhoavasta johtamisesta haastavan ilmiön. Yksilön voi olla haastava tunnistaa tai vähentää tuhoavaa johtamista, sillä vastuu on organisaation johtajalla. Rakenteet vahvistavat esiintyessä itse itseään ja niiden muuttaminen voi olla etenkin julkishallinnossa hidasta. Einarsen ja muut kuvaavat tutkimuksessaan sitä, että organisaation koetut toimintatavat mahdollistavat tuhoavan johtamisen institutionalisoitumisen organisaation tavaksi toimia (2007, s. 209-212). Organisaation mikrotoiminnalla on merkittävä vaikutus siihen, mihin suuntaan toimintaa ohjataan.

Myös hiljaisuuden kulttuuri ja pelolla johtaminen ovat esimerkkejä siitä, kuinka tuhoavan johtamisen piirteet pysyvät osana organisaation toimintaa. Organisaation hiljaiset säännöt muodostavat organisaatiokulttuurin, jossa henkilöstö ymmärtää tietyt organisaatiolle tyypilliset odotukset, normit ja oletukset. Ne määrittävät, millainen toiminta on hyväksyttävää ja millainen ei. Organisaatioissa hiljaisuuden kulttuuri

aiheuttaa henkilöstössä haluttomuutta puuttua organisatorisiin epäkohtiin. Tämän aiheuttavat organisaation kulttuuriset ja rakenteelliset syyt. (Morrison & Milliken, 2000, s. 706-708). Tuhoava johtaja usein sivuuttaa hiljaisia sääntöjä ja toimii niitä vastoin.

Pelolla johtaminen on liitetty usein johtajan ”pimeään puoleen”, joka voi näyttäytyä tuhoavana tai tyrannimaisena johtamisena (Parviainen, 2008, s. 4–5). Pelko ja sen hyödyntäminen johtamisessa on vahingollista. Tuhoavan johtajan tuottama pelko voi olla piiloteltua ja tarkoin harkittua. Usein se ilmenee kontrollina, joka aiheuttaa epävarmuutta henkilöstön työn teossa ja epäluottamuksena. Pelolla johtaminen usein myös aiheuttaa hiljaisuuden kulttuurin kehittymisen.

Organisaatiokonteksti ja rakenteelliset tekijät aiheuttavat tuhoavan johtamisen pysymisen osana organisaatiota. Tämä tarkoittaa sitä, että normit, kulttuuri ja vastuut konkreettisesti ovat seurausta totutulle toiminnalle. Toisaalta vastuun jaolla on merkittävä vaikutus siinä, kuinka johtamisen laatuun voidaan puuttua. (Padilla ja muut, 2007, s. 179-182). Onnistunut jaettu vastuu vähentää yksilön painetta ja auttaa suoriutumaan työssä paremmin.

Sukupolvien välillä johtamistoiveissa voi olla merkittäviä eroja, mikä vaikuttaa ilmiön normalisoitumiseen. Nuorempien sukupolvien tavoitteina on yleensä osallistava, avoin ja merkityksellinen työyhteisö, kun taas vanhemmat sukupolvet ovat tottuneet toimintatapoihin, joissa hierarkialla on merkittävä rooli (Twenge, 2010, s. 205–207). Työelämässä tällä hetkellä nuoret sukupolvet vaativat onnistunutta johtamista, kun taas vanhemmat sukupolvet saattavat sietää tai itse harjoittaa huonoa johtamista herkemmin.

Johtamisodotusten lisäksi nuoremmat sukupolvet vaativat työltä myös eri asioita, kuin vanhemmat sukupolvet. Twengen mukaan sukupolvierot liittyvät myös työhön sitoutumiseen, auktoriteettien suhtautumiseen ja työn kokonaisvaltaiseen rooliin omassa elämässä (2010, s. 202–204). Nuoremmat sukupolvet siis vaativat työelämältä

kokonaisvaltaisesti onnistumista, jolloin tuhoavan johtamisen rakenteille ei ole johtamisessa tilaa.

Tuhoava johtaminen on organisaatiokulttuuriin sidonnainen, joten sukupolven oppima organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa sen esiintymiseen. Ristiriitoja voi sukupolvierojen vuoksi syntyä, sillä johtamisen tuottamat kokemukset ja odotukset vaihtelevat keskenään. Nuoremmille sukupolville tuhoavina johtamispiirteinä voi näyttäytyä toimintatavat, jotka ovat vanhemmille sukupolville täysin normaaleja. Tuhoava johtaminen onkin normatiivisesti opittu, mutta myös sukupolviin sidonnainen ilmiö.

5.3 Yhteisön ja toimenpiteiden merkitys ilmiöstä selviytymiseksi

Henkilöstö selviytyy tuhoavasta johtamisesta moninaisilla keinoilla. Yksilö voi Hoffrenin (2017) mukaan vaieta tilanteesta, tai toisaalta pyrkiä sinnittelemään tai jopa sopeutumaan tilanteeseen. Kollegoiden ja muiden organisaation henkilöiden tuki koetaan tärkeänä apuna tuhoavan johtamisen vaikutuksen alaisuudessa, sillä sosiaalinen tuki vähentää yksilön taakkaa. Sosiaalisella ympäristöllä on valtava merkitys yksilölle. (Einarsen ja muut, 1994, s. 391–395, 397–398).

Epäasiallisen ja tuhoavan johtamisen tilanteisiin puututaan myös konkreettisesti esimerkiksi rajoja asettamalla, viestimällä neutraalisti ja johtajan käytöstä dokumentoimalla (Porath, 2016, s. 118–121). Toisaalta myös henkilöstön irtisanoutuminen on usein lopullinen ratkaisu tilanteeseen. Tepperin mukaan tuhoava johtaminen kasvattaa henkilöstön lähtöaikeita merkittävästi (2000, s. 181–183, 186–188). Nämä toimenpiteet eivät kuitenkaan välttämättä poista tuhoavan johtamisen rakenteellista ongelmaa.

Tuhoava johtaminen on usein hyvin haitallista sen omaksutun luonteen vuoksi. Se ei välttämättä näy selkeästi henkilöstölle, vaan se on opituissa normeissa ja toimintatavoissa. Clarken (2009, s. 328, 336) mukaan tuhoavan johtamisen

vaikuttamisessa on oleellista luoda turvallinen työympäristö. Kehittyvälle organisaatiolle on myös säilyttää vaihtuvuus tarvittaessa. Tämä tarkoittaa henkilöstön puuttumista arvojen tai säännösten vastaiseen toimintaan. Hoffrénin mukaan tuhoavan johtamisen muuttaminen vaatii työyhteisöltä toimenpiteitä. Konkreettisia toimenpiteitä tuhoavaa johtamista vastaan ovat vastuun ottaminen (2019. s. 244).

Hoffrénin (2017) mukaan tiedon lisääntyminen voi kehittää tuhoavaa johtamista ennaltaehkäiseviä mekanismeja. Tiedon kasvattaminen ja tiedolla johtaminen voivat parhaillaan myös ratkaista myrkyllisiä johtamistilanteita.

Toimenpide	Edellytykset	Mitkä tekijät vaikeuttavat toteutumasta?
Johtajan valinta ja rekrytointi huolellisesti	Rekrytoinnin ja arvioinnin jäsentäminen	Henkilökemiat vaikuttavat valintaan, kiire, resurssit
Ilmoituskanavat ja toimiva viestintä	Toimivat ja sujuvat ilmoituskanavat	Pelko seurauksista tai sanktioista
Johtajan valvonta ja arviointi kriittisesti	Palautteenanto ja -saanti monikanavaisesti	Vastustus johtajalta itseltään
Avoin ja turvallinen ilmapiiri tai työyhteisö	Palautekulttuuri ja luottamuksen ilmapiiri	Kostamisen tarve tai pelon ilmapiiri
Organisaatiokulttuurin muutokset	Arvojen ja prioriteettien kohdistaminen henkilöstöön	Tuloksellisuus tai tulospaine, totut normit

Taulukko 5 Tuhoavan johtamisen poistaminen organisaatiosta (Padilla ja muut, 2007; Tepper, 2000; Trevino ja muut, 2003)

Yllä olevassa taulukossa kootaan tuhoavan johtamisen keskeiset ehkäisevät ja poistavat toimenpiteet sekä niiden toteutumisen haastavat ja edellyttävät tekijät. Kokonaisuudessaan johtajan huolellinen valinta ehkäisee tuhoavan johtamisen kulttuuri, mutta sitä haastaa resurssien puute ja kiire. Viestinnällä ja avoimuudella on merkittävä vaikutus siihen, kuinka ilmiöön puututaan ja kuinka siitä viestitään. Organisaation prioriteettien ja arvojen suuntaaminen on myös oleellisessa roolissa. Tuhoavan johtamisen ehkäiseminen vaatiikin useita samanaikaisia toimia ja rakenteellisia muutoksia, ei pelkkiä yksittäisiä toimia.

5.4 Työhyvinvoinnin heikkeneminen

Tuhoavan johtamisen yksi keskeinen haitta on vaikutus henkilöstön hyvinvointiin. Greenbergin oikeudenmukaisuusteorian mukaan työntekijöiden asenteeseen, työhyvinvointiin ja käytösmalleihin vaikuttaa pitkälti koettu oikeudenmukaisuus organisaatiossa (1990). Epäoikeudenmukainen johtaminen heijastuu kaikkeen toimintaan organisaatiossa ja voi saada aikaan pysyviä haittoja sen toiminnalle. Eniten epäoikeudenmukaisuus heijastuu tuloksellisuuteen ja suoriin työssä, motivaatioon sekä työssä sitoutumiseen.

Viitalan ja Jylhän mukaan työhyvinvointi määritellään Suomen sosiaali- ja terveysministeriön mukaan siten, kuinka yksilö suoriutuu päivittäisistä työtehtävistä. Siihen kuitenkin liittyvät henkilökohtaiset sekä työympäristön tekijät. Työhyvinvointia ja työstä suoriutumista tukee muun muassa hyvä johtaminen. (2019). Toisaalta hyvä johtaminen parantaa yksilön arjen ja elämän laatua sekä auttaa organisaatiota. Työhyvinvointi kasvattaa organisaation kilpailukykyä ja resursseja markkinoilla (Manka & Manka, 2016, s. 66). Tällöin onnistuva johtaminen on sekä organisaatiolle että yksilölle hyödyksi.

Organisaation toiminnan haasteena voi olla henkilöstön kokema paine ja stressi. Stressi voi johtua useista syistä, kuten työoloista tai palkasta sekä siihen voi liittyä johdon aseman väärinkäyttöä (Vermunt & Steensma, 2005, s. 390–391). Työnantajilla on

merkittävä vaikutus siihen, kuinka paljon organisaation henkinen pääoma kasvaa. Parhaimmillaan organisaatio optimoi ennaltaehkäisevillä keinoilla työhyvinvointia ja näin henkistä pääomaa (Manka & Manka, 2016, s. 66). Työhyvinvointi ei suoraan ole tuhoavan johtamisen vaikutuspiirissä, mutta sen puute voi edetä tuhoavaksi johtamiseksi.

Julkishallinnossa ohjaus, rakenteet ja hierarkia ovat pitkäkestoisempia kuin yksityisellä sektorilla. Rakenteelliset tekijät vahvistavat näiden ilmentymistä. Pitkäkestoiset ja toistuvat rakenteet heikentävät nopeaa kehitystä, joten täten tehotonta johtajuutta voi olla haastavaa poistaa. Kyseiset prosessit heikentävät kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaa ja työyhteisön hyvinvointia. Julkishallinnon tuhoavaan johtamiseen voikin olla hankala puuttua.

5.5 Tuhoavan johtamisen ehkäiseminen

Ilmiön ehkäiseminen vaatii organisaatio- ja yksilötason toimenpiteitä. Keskeinen tuhoavan johtamisen ennaltaehkäisevä tekijä on onnistuva ja eettinen johtaja. Onnistunut johtaja on sekä eettinen että tehokas (Spangenberg & Theron, 2005, s. 2–3). Onnistuneen johtamisen organisaatio on tuloksellinen, tehokas ja jonka henkilöstö voi hyvin työyhteisössä.

Aiempi tutkimus korostaa johtajan käyttäytymistä yksilönä (Einarsen ja muut, 2007), mutta tämä tutkielma keskittyy rakenteelliseen näkökulmaan. Rakenteet ovat tuhoavan johtamisen ytimessä, joten rakenteellisten toimien avulla pystytään ehkäisemään tuhoavan johtamisen piirteitä. Näitä rakenteellisia toimia ovat esimerkiksi monipuoliset ja toimivat palautekanavat, avoin viestintä ja selkeä vastuujako. Kaikkiaan organisaatiokulttuurille on tärkeää korostaa luotettavuuden ja turvallisuuden toteutumista. Ilman näitä tekijöitä tuhoavaan johtamiseen on hyvin vaikeaa puuttua konkreettisesti.

Kaikkiaan tuhoava johtaminen ehkäistään parhaiten organisaatiokulttuurin kehittämällä, rakenteellisten toimien avulla sekä yksilöiden kommunikaation avulla. Läpinäkyvyyden lisääminen organisaatiossa vähentää tuhoavan johtamisen piirteitä, kun taas valikoitu tieto voi edistää tuhoavaa johtamista (Khalid & Aftab, 2024). Lähestymistavan on oltava ihmiskeskeinen ja keskittyä henkilöstön tarpeisiin organisatoristen tavoitteiden sijaan.

Julkishallinnon näkökulmasta tuhoava johtaminen yhdistyy etenkin hierarkiaan, organisaatorakenteisiin, byrokratiaan ja vakiintuneisiin toimintamalleihin. Tämä heikentää muutoksia ja ylläpitää totuttuja ja haitallisiakin toimintatapoja. Ilmiön normalisoituminen on keskeinen estävä tekijä tuhoavan johtamisen estämiselle. Ilmiön ehkäiseminen ja poistaminen vaatii organisaatiokulttuurin muutoksia eli vain yksilön toimenpiteet eivät riitä. Organisaatioiden on oltava valmiita tutkimaan ja muuttamaan omia toimintamalleja sekä lisäämään toiminnan läpinäkyvyyttä. Näillä keinoilla ilmiötä voidaan ehkäistä ja heikentää.

6 Yhteenveto ja analyysi

6.1 Keskeisten tulosten analysointi

Tämän pro gradu- tutkielman tavoite on ollut tutkia tuhoavaa johtamista etenkin rakenteellisesta näkökulmasta sekä tutkia sen ennalta ehkäisemistä ja esiintymistä eri tilanteissa. Tutkimuskohteena on ollut etenkin julkishallinnollinen näkökulma eli tutkielmassa ei keskitytty yksityiseen sektoriin. Tässä tutkielmassa käy ilmi, että tuhoava johtaminen ulottuu ilmiönä organisatorisiin rakenteisiin, hierarkioihin ja valtasuhteisiin. Se ei siis rajoitu yksilön kokemuksiin, vaikka ilmiön kitkemiseksi yksilöllä voikin olla merkittävä asema.

Tutkielman keskeinen tulos on se, että johtamisen haasteet ja tuhoavat piirteet ovat rakenteellisia mekanismeja, joihin välttämättä pelkästään yksilö ei voi toiminnallaan vaikuttaa. Erityisesti hierarkiat ja erilaiset kontrollijärjestelmät mahdollistavat tuhoavan johtamisen muuttumisen tavaksi. Tällöin ilmiöstä tulee normi ja sen kitkeminen on haastavaa. Rakenteellisuus johtuu vallan luonteesta eli vallan ollessa rakenteellinen ilmiö, myös sen ongelmakohdat ovat sidottuja rakenteisiin.

Julkishallinnon kannalta tutkielma osoitti, että rakenteet ovat yleensä normeihin perustuvia ja jäykkiä. Tuhoava johtaminen voi tällöin piiloutua yleisesti hyväksytyihin käytäntöihin, vaikka niiden vaikutukset olisivat haitallisia. Julkishallinnon erityispiirteet johtuvat muun muassa poliittisista, sääntöpohjaisista ja normiohjatista mekanismeista organisaatioissa. Julkishallinnossa muun muassa resurssien puute ja tulosohjaus näyttäytyi tämän osasyinä.

Tuhoava johtaminen on tutkielman tulosten perusteella kollektiivinen ongelma, joka ei ole vain yksilön vastuulla. Se liittyy vahvasti rakenteisiin, vallankäyttöön ja normeihin organisaation toiminnassa. Ilmiön ymmärtämiseksi on tarkasteltava organisaatiotason toimintaa, ei ainoastaan yksilön näkökulmia.

6.2 Jatkotutkimus ja käytännön parannukset

Rakenteiden tarjoamat tutkimustulokset osoittivat, että rakenteiden tutkiminen on oleellista monimutkaisia ilmiöitä tutkittaessa. Hallintotieteelle on olennaista tutkia kulttuurista ja systeemistä näkökulmaa yksilökeskeisen näkökulman sijaan. Tämän vuoksi ehdottaisin jatkotutkimukseksi organisaatioiden näkymättömien rakenteiden ja hiljaisuuden kulttuurin tutkimisen. Tutkimukset keskittyivät yksilön ja johtajan persoonaan tai käyttäytymiseen. Vastuun hajauttamisesta tai päätöksenteon tarkoista rakenteista tutkimuksissa ei ollut juurikaan mainintaa.

Tieteenalalle tutkielman kontribuutio on tutkimuskohteen siirtäminen kohti rakenteellisen kentän ymmärrystä. Tämä tutkielma osoittaa, että valta ja etenkin julkishallinnon luomat normit mahdollistavat tuhoavan johtamisen näkymisen organisaation arjessa. Kuitenkin myös yksityisen sektorin tutkiminen voi auttaa jäsentämään julkishallinnollista näkökulmaa, joten yksityisen sektorin tutkiminen olisi aiheellista ilmiön kontekstissa. Kaikkiaan organisaatioiden tulisi kiinnittää vahvemmin huomiota rakenteellisiin muutoksiin, kuten organisaatiokulttuurin kehittämiseen.

Yksi puute ilmiön tutkimuksessa on tutkimusten uutuus. Aihetta ei ole tutkittu kovin kauaa, vaikka johtaminen itsessään on ollut tutkimuskohteena jo pitkään. Tuhoava johtaminen on hiljattain ymmärretty ilmiö, jonka tutkiminen vaatii paljon rakenteellisiin mekanismeihin perehtymistä tieteenalalta. Tuhoavan johtamisen kentälle olisi tarpeen tutkia ilmiötä pitkittäisnäkökulmasta. Tällöin tuhoavaa johtamista voi tarkastella pitkään jatkuvana ja toistuvana ilmiönä kustakin näkökulmasta.

Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen avaisi aiheesta lisää vaiettuja näkökulmia. Tällöin voitaisiin vertailla makro- ja mikrotason organisaatioiden asemaa ja tuhoavaa johtamista eri kokoisissa organisaatioissa. Empiirisen tutkimuksessa voitaisiin keskittyä enemmän vuorovaikutteisiin ja normalisoituihin prosesseihin yhteisön tasolla. Kuitenkin esimerkiksi haastatteluaineiston kerääminen voi olla haastavaa aiheen

arkaluonteisuuden vuoksi. Myös globaalia sekä kotimaista tutkimusta tarvitaan aiheen kannalta lisää, jotta kokonaiskuva tuhoavasta johtamisesta tarkentuu globaalilla tasolla.

6.3 Teorian soveltaminen käytäntöön

Tämän tutkielman pohjalta johtamisoppiin voi soveltaa käyttäytymismalleja, joita johtajan tulisi välttää. Tuhoava johtaminen on pahimmillaan henkilöstölle suuri henkinen taakka, minkä vuoksi ilmiön ehkäiseminen on tärkeää. Aineisto ei tarjonnut yksinkertaisia vastauksia tähän, vaan yleensä ennaltaehkäisy ja tuhoavan johtamisen vähentäminen vaatii yksilöltä merkittäviä toimia ja päätöksiä.

Tutkielman ytimessä on tulos siitä, että organisaatioiden tulisi kehittää rakenteellisia ratkaisuja tuhoavan johtamisen piirteitä vastaan. Tämä tarkoittaa, että organisaatioiden tulisi vahvistaa entisestään sisäisiä vastuullisuusprosesseja sekä lisätä läpinäkyvyyttä toiminnassa. Läpinäkyvyys on merkittävä osa päätöksentekoa, mutta myös vallankäyttöä ja eri hierarkioita.

6.4 Yhteenveto

Tutkielma osoitti, että organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus tuhoavan johtamisen ilmiön esiintymisessä. Organisaatiokulttuuri sekä normalisoi että mahdollistaa tuhoavan johtamisen rakenteiden syntyminen. Toisaalta kulttuuri voi myös ehkäistä sitä, mutta yleensä totutut tavat ja normit helpottavat tuhoavan johtamisen säilymistä organisaatiossa sisäisesti.

Tuhoava johtaminen ei ole vain yksilöiden vuorovaikutusta, vaan osa laajaa ja monimutkaista organisaation kulttuurista ja rakenteellista kenttää. Se on näkymätön, mutta merkittävä ilmiö organisaatioissa. Yksilön tai yksittäisen toimijan irtisanominen tai vaihtaminen ei ratkaise monimutkaista rakenteellista ongelmaa. Tuhoavan johtamisen vähentämiseksi organisaation täytyy olla valmis rakenteellisiin ja kulttuurisiin muutoksiin.

Tuhoava johtaminen on yleensä näkymätön ja vaiettu ilmiö, jonka havaitseminen organisaatiossa voi olla haastavaa. Tutkielma osoitti, että usein siitä vaikeneminen koetaan helpommaksi vaihtoehdoksi, kuin ilmiön poistaminen kokonaan. Kontrolli, emotionaalinen taakka ja vallan käyttäminen muodostavat henkilöstölle monimutkaisen tuhoavan johtamisen kentän.

Johtamisen monimutkaisuus johtuu vallan rakenteista ja yksilöiden sekä organisaatioiden moninaisista tarpeista. Tutkielma osoittaa, että tuhoava johtaminen on kompleksin vallankäytön seuraus. Tuhoava johtaminen on haitallisten rakenteiden lopputulema, joka on kuitenkin organisaatioille yleinen ilmiö.

Lähteet

- Aasland, M., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2008). The Dark Side: Defining Destructive Leadership Behaviour. *Organisations & People*, 15, 20–28.
- Aasland, M., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M., & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438–452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-768-503-0>
- Auvinen, T., Collin, K., Herranen, S., Lemmetty, S., Paloniemi, S., Riivari, E. & Sintonen, T. (2017). *Johtajuutta vai johtamattomuutta? : johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa*. JYX-julkaisuarkisto. Noudettu 3.2.2025 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/52483/978-951-39-6921-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. 17 (6), 595-616.
- Clarke, J. (2009). *Working With Monsters. How to Identify and Protect Yourself from the Workplace Psychopath*. Random House. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-174-051-154-4>
- Colquitt, J., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C. P. , (2005). What is Organizational Justice? A Historical Review. *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.

- Dixon-Woods, M., Booth, A. & Sutton, A., J. (2007). Synthesizing qualitative research: a review of published reports. *Qualitative Research*. 7(3), 375-422. Sage Publications. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1468794107078517>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Einarsen, S., Raknes, B. I. & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study. *European work and organizational Psychologist* 4(4), 381-401. https://www.researchgate.net/profile/Stale-Einarsen/publication/232974323_Bullying_and_harassment_at_work_and_their_relationships_to_work_environment_quality_An_exploratory_study/links/0f31752ef795dba9b5000000/Bullying-and-harassment-at-work-and-their-relationships-to-work-environment-quality-An-exploratory-study.pdf?origin=journalDetail (
- Fink, A. (2014). Conducting research literature reviews: From the Internet to paper. (4th ed.). Sage Publications.
- Fors Brandebo, M., & Alvinus, A. (Toim.). (2019). *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.71976>
- Greenberg, J. (1990). *Organizational Justice; Yesterday, Today and Tomorrow*. Journal of Management. 16(2). Sage Journals.
- Harisalo, R. (1994). Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. *Hallinnon tutkimus*, 13(1), 84. Noudettu 12.3.2026 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/review/99500>

- Hoffrén, M. (2015). Totella, vaieta vai vastustaa? Diskurssianalyysi johtamisen kielteisistä piirteistä hoitotyöntekijöiden haastattelupuheessa. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning* 13 (1).
- Hoffrén, M. (2019). *Vaieta vai vastustaa?: Tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina*. Itä-Suomen yliopisto.
<https://erepo.uef.fi/handle/123456789/20270>
- Hoffrén, M. (2019). Tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning* 15 (1) 5–20.
- Hoffrén, M., Syvänen, S. & Laulainen, S. (2017). *Tuhoavan johtamisen rakentuminen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskuvauksissa*. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning* 17 (3).
- Ikonen, A-K. (2025). *Hyvä johtajuus on avain toimivaan julkiseen hallintoon*. Valtioneuvosto.fi. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/hyva-johtajuus-on-avain-toimivaan-julkiseen-hallintoon>
- Kallio, T. J. (2006). Laadullinen review-tutkimus metodina ja yhteiskunnallinen lähestymistapa. *Hallinnon tutkimus*, 25(2), 18–28.
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/review/99500>
- Keiski, R. L., Hämäläinen, K., Karhunen, M., Löfström, E., Näreaho, S., Varantola, K., Spoof, S., Tarkiainen, T., Kaila, E. & Aittasalo, M. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettinen neuvottelukunnan HTK- ohje 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Noudettu 16.3.2026 osoitteesta tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

- Khalid, K. & Aftab, S. (2024). *Exploitative Leadership and Vertical Knowledge Withholding: Examining Multiple Mediation Effects*. Sage Journals. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440241238615>
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Lehtinen, M. (2024). Johtajat vallankahvassa: Poliisin johtamiskulttuuri sen omasta näkökulmasta. Tampereen yliopisto.
- Lämsä, A. M., Keränen, A., & Savela, T. (2015). Vastuullinen johtajuus esimies-alaisuudessa. *Hallinnon tutkimus*, 34(3). <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201808213900>
- Manka, M. J. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Alma Talent.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1). 61-89. Noudettu 16.3.2026. osoitteesta <https://research-ebSCO-com.proxy.uwasa.fi/c/slwlh3/viewer/pdf/hrz56kgweb?route=details>
- Mintzberg, H. (1983). Power in and around organizations. Prentice Hall. Sage Journals. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084068400500419>.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and develop in a pluralistic world. *Academy of Management Review*. 25(4). 706-725. <https://www.jstor.org/stable/259200?origin=crossref>

Northouse. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.

Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194. https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S1048984307000367?ref=cra_js_challenge&fr=RR-1

Parviainen, J. (2006). Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere University Press. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen_asiantuntijuus_2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Parviainen, J. (2008). Pelko johtamisen välineenä: Käskytämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon Tutkimus*, 27(3). <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100661>

Porath, C. (2016). *Mastering civility: A Manifesto for the Workplace*. Grand Central Publishing.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Pynnönen, A. (2015). Varjosta valokeilaan: Kriittisiä diskurssianalyyseja huonosta johtamisesta.

Salminen, A. (2023). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. <https://osuva.uwasa.fi/items/9e0db622-1337-4623-8135-68d55dba7cb6>

- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos. Tammi.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4th edition). Jossey-Bass.
https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575–590.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.001>
- Sinkkonen, M. (2011). Eettiset toimintaohjeet työelämästä syrjäytymisen, erityisesti tuhoavan johtamisen ja narsistisen johtajan vastavoimana. *Syrjäytymisen oikeudelliset pidäkkeet - oikeus syrjäytymisen vastavoimana*. Itä-Suomen yliopiston oikeustieteellisiä julkaisuja 29. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto, Oikeustieteen laitos, 120-132.
- Spangenberg, H. & Theron, C. (2005). Promoting ethical follower behaviour through leadership of ethics: The development of the ethical leadership inventory (ELI). *South African journal of business management*, 36(2), 1-18.
<https://sajbm.org/index.php/sajbm/article/view/623>
- Tepper, B. J. (2000). Abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R., Reynolds, S. J. (2003). *Behavioral ethics in organizations: A review*. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.

- Turtio, T. (2016). *Paha johtaminen*. Kauppakamari.
<https://www.finna.fi/Record/uef.9913771943705966>
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Työturvallisuuskeskus. (n.d.). Psykososiaalinen kuormitus. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 9.3.2026, osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/psykososiaalinen-kuormitus/>
- Vallentin, S. (2022). *Trust, Power and Public Sector Leadership: A Relational Approach* (1. p.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429431104>
- van der Waldt, G. (2017). Theories for research in Public Administration. *African Journal of Public Affairs*.
- Vartola, J. (2009). Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa I. Karppi & L.-M. Sinervo (toim.), *Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen* (13–43). Tampereen yliopisto.
- Vermunt, R. & Steensma, H. (2005). How Can Justice Be Used to Manage Stress in Organizations? *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.
- Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302, 151-171.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Viitala, R. & Lehto, K. (2014). *Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa*. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat*

kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302, 134-150.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>

Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita.

Viitala, R. Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vilka, H. & Art House. (2023). Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art House.

Virtanen, P., Stenvall, J. & Haikala, R. (2019). Julkinen johtaminen (2. uudistettu laitos).
Tietosanoma.

Weber, M. (1972). *Wirthschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie*.
Tubingen: Mohr.

Åkerblad, L. & Seppänen- Järvelä, R. (2024). Monimenetelmällinen tutkimus: Opas suunnitteluun ja toteutukseen. Gaudeamus.