



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Claudia Kaakinen

Diskurssianalyysi epäeettisestä johtajuudesta

Millainen kuva epäeettisestä johtajuudesta keskustelupalstoilla rakentuu?

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Claudia Kaakinen		
Tutkielman nimi:	Diskurssianalyysi epäeettisestä johtajuudesta : Millainen kuva epäeettisestä johtajuudesta keskustelupalstoilla rakentuu?		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaajat:	Kaisa Kurkela & Jari Autioniemi		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	71

TIIVISTELMÄ:

Tutkielmassa etsitään vastauksia kysymyksiin ”Millainen kuva epäeettisestä johtajuudesta keskustelupalstoilla rakentuu” ja ”millaisia oletuksia epäeettisestä johtajuudesta keskustelupalstoilla ilmenee”. Kysymyksiin vastatakseen täytyy ymmärtää epäeettisen johtamisen käsite, joka voidaan määritellä etiikan ja johtamisen käsitteiden pohjalta toiminnaksi, jolla pyritään saamaan tavoitteita saavutetuiksi vuorovaikutteisesti väärin tai tavalla, joka ei kuulu hyvään tapaan, tietyssä kontekstissa. Siihen, mitä pidetään vääränä ja hyvän tavan vastaisena toimintana vaikuttaa, katsotaanko toimintaa esimerkiksi hyve-etiikan, velvollisuusetiikan tai seurausetiikan näkökulmasta. Myös erilaisia epäeettisen johtajuuden tyyppjä esiintyy epäeettisen johtajuuden akateemisessa diskurssissa, kuten pimeä ja itsekeskeinen johtajuus sekä yksinvaltaiset ja organisaatiota vahingoittavat johtajuudet.

Tutkielmassa käytetään valmista aineistoa, jossa on suomi24-palstalta kerättyjä virkkeitä. Virkkeistä haettiin epäeettisen ja johtamisen termeillä tutkimukseen mukaan otettavat virkkeet. Tutkimusmenetelmänä työssä on diskurssianalyysi, jossa kielenkäyttö on tarkastelun keskiössä. Virkkeistä tutkielmassa analysoidaan epäeettisen johtajuuden käsitteen rakentumista 12 aineistolähtöisen diskurssin avulla, jotka ovat kylmä käyttäytyminen (1), väkivaltaisuus (2), oman edun tavoittelu (3), ihmisen hyödyntäminen (4), epärehellisyys (5), epäoikeudenmukaisuus (6), epähengellisyys (7), johtajuudettomuus (8), kykenemättömyys (9), tuho (10), kaikkialla oleminen (11) sekä aatteellisuus ja valtiollisuus (12). Tutkielmassa analysoidaan myös teoriassa käsiteltyjen epäeettisten johtajuustyyppien piirteitä ja tieteessä käytettyjen termien esiintyvyyttä keskustelupalstojen virkkeissä.

Teorian johtajuuskäyttäytymisen tyyppien kaltaisesta käytöksestä kerrotaan virkkeissä, mutta kaikkia teoriasta ammentavia termejä ei esiinny täysin samanlaisina aineistosta kerätyissä virkkeissä kuin ne teoriassa esiintyvät. Virkkeissä havaitaan olevan myös eettisiä taustaoletuksia, joita teoriaosuudessa käsitellään. Taustaoletuksina virkkeissä havaittiin, että johtaminen on kirjoittajien mielestä epäeettistä, jos sillä on huonoja vaikutuksia, se tehdään velvollisuuksien vastaisesti tai jos se tehdään hyveettömiin ominaisuuksiin perustuen. Joissain virkkeissä vaikutti olevan useampi edellä luetelluista tausta-ajatuksista ja joissain havaittiin olevan niistä ainoastaan yksi. Normatiivisista suuntauksista hyve-etiseen ajatteluun vaikutti olevan eniten viitteitä. Joidenkin muidenkin eettisten suuntausten, kuin seurausetiikan, velvollisuusetiikan ja hyve-etiikan, tausta-ajatuksia löytyi virkkeistä. Virkkeistä havaittiin nimittäin kristilliseen etiikkaan pohjautuvia ajatelmia kuin myös marxilaiseen etiikkaan perustuvaa ajattelua. Kristilliseen etiikkaan liittyen virkkeissä esiintyi muun muassa epätoivottavana pidetty poikkeaminen raamatullisuudesta. Marxilaisuuteen liittyen taas virkkeistä löytyi mainita negatiivisessa valossa kapitalismin puolestapuhujan opetuksien leviämisestä johtajistoille.

AVAINSANAT: etiikka, velvollisuusetiikka, seurausetiikka, hyveet, johtajuus, johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta	6
1.2	Tutkielman tavoite	7
1.3	Tutkielman rakenne	8
2	Mitä epäeettinen johtajuus on?	9
2.1	Johtaminen ja johtajuus monitulkintaisina käsitteinä	9
2.2	Etiikka	13
2.3	Epäeettisyys	14
2.4	Normatiivisen etiikan suuntaukset	15
2.4.1	Seurausetiikka	16
2.4.2	Velvollisuusetiikka	17
2.4.3	Hyve-etiikka	19
3	Epäeettinen johtajuus	22
3.1	Epäeettinen johtajuus yleispiirteittäin	22
3.2	Huono johtajuus	23
3.3	Pimeä johtajuus	25
3.4	Itsekeskeinen johtajuus	28
3.5	Organisaatiota vahingoittavat johtajuudet	30
3.6	Yksinvaltaiset johtajuudet	33
4	Menetelmät ja aineisto	37
4.1	Diskurssianalyysi	37
4.2	Aineiston ja analyysiprosessin esittely	39
4.3	Eettinen pohdinta	41
5	Tulokset	44
5.1	Epäeettisen johtajuuskäyttäytymisen diskurssit	44
5.1.1	Suuret diskurssit	45
5.1.2	Keskikokoiset diskurssit	46
5.1.3	Pienet diskurssit	48

5.1.4	Johtajuustyypit ja rakentuneet diskurssit	50
5.2	Etiikan suuntaukset taustaoletuksina	51
6	Johtopäätökset	56
	Lähteet	62

Kuviot

Kuvio 1 Epäeettisen johtajuuskäyttäytymisen käsitteen rakentumisen diskurssit. 44

Taulukot

Taulukko 1. Taustaoletusten ja diskurssien esiintyvyys virkkeissä..... 52

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta

Epäeettinen johtaminen on yksi vakavimmista esimerkeistä johdon väärinkäytöksistä organisaatioympäristössä (Lašáková ja Remišová, 2015, s. 319). Johtajalla on suuri vaikutus johdettaviinsa, minkä takia johtajuutta voidaan pitää kulmakivenä työyhteisölle, sillä siihen vaikuttaa täysimääräisesti johtajan tyyli tai tapa toimia (Ollila & Kujala, 2018, s. 187). Koska johtamisella on suurta vaikutusta, voi se määrittää organisaation toimintaa ja tulevaisuutta merkittäväällä tavalla.

Epäeettinen johtaminen voi aiheuttaa erilaisia lieveilmiöitä organisaatiossa, kuten Samin (2023) artikkelissa esiin tulleita vetäytymiskäyttäytymismalleja, haitallista työkäyttäytymistä, kuten kiusaamista, sekä negatiivisia emotionaalisia tuntemuksia, kuten stressin kokemuksia ja luottamuksen puutetta. Epäeettisen johtamisen on pahimmillaan lisäksi havaittu jopa voivan tuhota organisaation (Fairchild & Marnet, 2018). Fairchild ja Marnet (2018) tutkimuksessaan käyttävät esimerkkinä tästä Enronia, energiayritystä, joka aloitti liiketoimintansa maakaasun kuljettamisella putkistoja pitkin Yhdysvalloissa (Trinkaus & Giacalone, 2005, s. 238). Fairchildin ja Marnetin (2018) mukaan Enronin voidaan nähdä tuhoutuneen ketjureaktion takia, joka alkoi yksilöiden välillä tapahtuneesta pienestä petoksesta laajeten nopeasti lopulta johtaen siihen, että epäeettisyys institutionalisoitui koko organisaatioon ja johti sen tuhoon. Myös Shahin ja Shahin (2022, s. 52) tutkimuksen mukaan epäeettisyys on leviävää, sillä he kertovat, että tutkijoiden mukaan johtajan toimiessa oikein ja eettisesti, muut ihmiset harjoittavat pienemmällä todennäköisyydellä laittomia toimia.

Vaikka epäeettinen johtaminen voi saada organisaatioille tuhoa aikaan, huonoja ja epäeettisiä johtajia on aina ollut olemassa (Pynnönen, 2015, s. 9). Hassanin ja muiden (2022) mukaan epäeettisestä johtamisesta on alettu kirjoittamaan akateemista kirjallisuutta yhä enemmän viime aikoina. He kuitenkin havaitsivat tutkimuksessaan vielä yleisen puutteen epäeettistä johtamista koskevassa akateemisessa kirjallisuudessa

ja antavat kehotuksia erilaisiin tutkimuksiin, kuten ryhmä- ja organisaatiotason epäeettisen johtamisen tutkimiseen, jotta muun muassa epäeettisen johtajuuden ilmeneminen ja seuraukset vähenisivät. Niinpä on perusteltua osallistua epäeettisestä johtamisesta käytävään akateemiseen keskusteluun tämän tutkielman kautta.

Suomalaisessa akateemisessa keskustelussa on käsitelty pahaa ja huonoa johtamista viime vuosikymmenien aikana erilaisin menetelmin. Esimerkiksi pro graduja on tehty huonosta johtamisesta muun muassa kehysanalyysin muodossa käyttäen aineistona keskustelupalstojen verkkokeskustelukommentteja sekä laadullisena deskriptiivisenä tutkimuksena käyttäen aineistona media-aineistoa (Oksanen, 2022; Pynnönen, 2012). Pynnönen (2015) teki huonosta johtamisesta myös väitöskirjansa diskurssianalyttisin menetelmin. Tämä tutkielma liittyy keskusteluun edellä lueteltujen tutkimusten kanssa. Tässä tutkielmassa kuitenkin lähestytään huonoa johtamista eettisestä perspektiivistä ja tarkastelussa on tulkinnat eettisestä johtamisesta, kun taas edellä mainituissa suomalaisissa tutkimuksissa pääosassa ovat muut huonoon johtamiseen liittyvät aiheet johtamisen epäeettisyyden sijaan.

1.2 Tutkielman tavoite

Tämän tutkielman on tarkoitus saada selville, miten epäeettinen johtajuus rakentuu ihmisten keskinäisessä diskurssissa. Tutkielmassa tavoitteena onkin vastata seuraavaan kysymykseen: millaisia epäeettisen johtajuuden tapoja sosiaalisessa mediassa nousee esiin. Tutkielmassa tarkemmin ottaen tarkastellaan keskustelupalstaa, joten tarkentavia kysymyksiä työssä ovat: Millainen kuva epäeettisestä johtajuudesta keskustelupalstalla rakentuu ja millaisia oletuksia epäeettisestä johtajuudesta keskustelupalstalla ilmenee? Tutkimuksessa hyödynnetään diskurssianalyysia, jossa tarkastellaan Suomi24-keskustelupalstalla käytyjä keskusteluja epäeettisistä johtajista. Aineistona käytetään City Digital Groupin (2025) Kielipankissa avoimesti saatavilla olevaa aineistoa, joista relevantit keskustelut ja kommentit on kerätty Korp-hakuliittymän avulla.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoite ja rakenne. Niiden jälkeen tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään epäeettistä johtamista ja siihen läheisesti liittyviä käsitteitä. Luvun tavoite on valottaa, mitä epäeettinen johtaminen on. Kolmannessa luvussa vuorostaan käydään läpi erilaisia epäeettisiä johtajatyyppejä. Luvussa näin ollen syvennyttään epäeettisen johtamisen moninaisuuteen ja tuodaan esiin monia erilaisia johtajuuden tyyppisiä, joita voidaan pitää epäeettisinä.

Kun epäeettistä johtamista on tarkasteltu aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden kautta, on neljännen luvun vuoro, jossa käsitellään tutkielmassa käytettävää menetelmää, diskurssianalyysiä. Luvussa esitellään myös tutkielmassa käytettyä City Digital Groupin (2025) aineistoa, joka on saatu Kielipankista Korp-hakuliittymän avulla. Aineisto koostuu Suomi24-keskustelupalstalla käydyistä keskusteluista ja kommentteista, josta on valikoitu tutkielmaan virkkeitä koskien epäeettistä johtamista.

Aineiston esittelyn jälkeen päästään viidenteen lukuun, jonka tehtävä on avata tuloksia, joita aineistosta tutkimusmenetelmällä on saatu. Tätä lukua seuraa vielä kuudes luku, jossa esitellään tutkielman johtopäätökset. Luvussa tuodaan esiin myös mahdollisia tulevia jatkotutkimusaiheita, joita tutkielma herättää.

2 Mitä epäeettinen johtajuus on?

2.1 Johtaminen ja johtajuus monitulkintaisina käsitteinä

Tässä luvussa käsitellään aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen pohjautuen, mitä epäeettinen johtajuus ja johtaminen ovat. Pystyäkseen ymmärtää, mitä epäeettinen johtajuus tarkoittaa, on oltava käsitys siitä, mitä johtajuus, johtaminen ja epäeettinen toiminta ovat. Niistä ensimmäisenä tutkielmassa käsitellään johtamisen ja johtajuuden käsitteitä. Epäeettisen toiminnan ymmärtämiseksi on taas tunnettava etiikan käsite, jota käsitellään omassa alaluvussaan johtamistoiminnan jälkeen.

Johtamisessa keskustelua herättävä asia on ollut ensinnäkin, ovatko johtajat syntyneet johtajiksi vai voidaanko heitä tehdä, johon Silvan (2014) mukaan ei ole suoraa toista poissulkevaa vastausta, vaan johtajiksi osittain synnyttään ja osittain heitä voidaan tehdä. Näin ollen hän hyväksyy molemmat esitetyt kannat. Johtajalle kuuluvaan johtamiskäyttäytymiseen kuuluvat sekä johtaminen että johtajuus. Johtamiselle on lukuisia erilaisia määritelmiä (Juuti, 1996, s.248). Juutin (1996, s.248) mukaan: ”Johtamista voidaan määritellä ainakin ryhmän sosiaalisen prosessin osana, johtajan ominaisuuksien avulla, vaikuttamistapana, valtasuhteena, keinona päämäärään pyrittäessä, sosiaalisena roolina ja sosiaalisen rakenteen osana.” Silva (2016) taas argumentoi johtajuuden olevan yksi sellaisista asioista, joille määritelmää on hankala antaa. Niinpä johtamiskäyttäytymiseen kuuluvat johtaminen ja johtajuus vaikuttavat haastavilta termeiltä määrittelyn suhteen.

Johtajuuden voidaan nähdä olevan osa johtamista, jos johtaminen nähdään laajasti. Johtaminen (management) on toisin määritelty usein asiakeskeisemmäksi ja organisaation positioon nojaavaksi käyttäytymiseksi, kun taas johtajuus (leadership) on nähty ihmisiin läheisemmin liittyvänä johtamiskäyttäytymisenä (Azad ja muut, 2017). Nivala (1999, s. 14) väitöskirjassaan tuo esiin myös, kuinka näillä kahdella termillä voidaan nähdä eroa myös aikaulottuvuudessa johtajuuden painottaen tulevaisuutta ja johtamisen painottaen nykyhetkeä. Kuitenkin Azad ja muut (2017) artikkelissaan

väittävät, että johtaja ei voi olla tehokas omaamatta sekä johtajuuteen ja johtamiseen tarvittavia taitoja. Heidän mielestään ne ovat myös toisiinsa kietoutuneita käsitteitä ja oikeastaan sama asia.

Niirasen ja muiden (2010, s. 14) määrittelyn pohjalta johtamisen voidaan sanoa yleisesti luonnehdittuna olevan toimintaa, jossa on tavoite saada asioita tehdyksi ja joka sisältää päätöksentekoa, voimavarojen hankkimista, ohjaamista, asioiden järjestelemistä ja vastuunjakamista. He toteavat myös, että valta vaikuttaa organisaatiossa mukana oleviin ihmisiin on niin ikään johtamiseen yhdistetty asia. Jotkin tutkijat määrittelevät johtamista vielä vahvemmin vaikuttamisen kautta. Turtio (2017, s. 15) yhtenä heistä väittää johtamisen olevan vaikuttamista erilaisissa sosiaalisissa konteksteissa siten, että johtaminen on vuoroin johtajan vaikuttamista johdettavaan ja vuoroin johdettavan vaikuttamista johtajaan. Hän jatkaa vielä perustellen, kuinka kokemus johtajuudesta niin johtajan kuin johdettavankin mielessä syntyy heidän yhdessä jaetusta sosiaalisesta todellisuudesta. Turtio (2017, s. 16) yhdistääkin johtajuuden osaksi organisaation monimuotoista vuorovaikutussysteemiä. Johtamiseen liittyvä vuorovaikutus ei kuitenkaan nimittäin ole ainoastaan johtajan ja johdettavan välillä. Turtio (2017, s. 14) esittää johtamiskäyttämisen, jota johtaminen ja johtajuus ovat, olevan kokonaisuus, johon liittyy itse johtajan ja johdettavan lisäksi konteksti.

Juuti (1996, s.248) tutkimuksessaan vahvistaa Turtion väitettä tuoden esiin, kuinka nykyisin on vallallaan yksimielisyys siitä, että johtaminen tosiaan on sosiaalinen vuorovaikutusprosessi. Kamensky (2015, s. 91) vahvistaa myös tätä, sillä hän kertoo suosivansa määritelmää, jonka mukaan ”johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa”. Hän jatkaakin kertomalla, kuinka organisaatiossa tulokset saavutetaan yhdessä ja kuinka yhden hengen organisaatiot ovat poikkeus muutoin johtamisen ollessa ”joukkuepeli”. Jos nähdään johtamisen muodostuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ja olevan ihmisten yhdessä aikaansaama ilmiö, jota voidaan muuttaa, tarkoittaa se, että sitä pystytään myös kehittämään (Juuti, 2018, s. 28). Tutkielman aiheen näkökulmasta, tämä on merkittävä asia, koska tällöin ei tarvitse vain

tyytyä siihen, että johtaminen vain sattuu olemaan sellaista kuin se on, vaan johtamista voi pyrkiä muuttamaan esimerkiksi huonosta hyvään.

Kamenskyn (2015, s. 91) johtamisen määritelmässä vuorovaikutuksen kanssa arvossa pidettäviä ovat tulokset, jotka hänen mukaansa ovat organisaation onnistumisen mitta. Juuti (1996, s. 248) vuorostaan lisää johtamisen vuorovaikutusprosessiin tarpeen päämäärälle. Hän nimittäin kertoo johtamisen määritelmästä, jossa samoin kerrotaan sen olevan vuorovaikutusprosessi, mutta lisäksi kerrotaan johtamisen tavoiteltavan jotakin tiettyä päämäärää, jota kohden ryhmää pyritään saamaan toimimaan. Silva (2016) määrittelee taas johtajuuden käsitteen jokseenkin edellä mainitusti. Hän nimittäin määrittelee johtajuuden vuorovaikutteiseksi prosessiksi, joka tapahtuu tietyssä kontekstissa olevien joidenkin ihmisten hyväksyessä johtajakseen jonkun, jotta yhteiset tavoitteet saavutettaisiin. Tässä määritelmässä johtajuus linkitetään siihen, että johdettavat tai ainakin osa heistä hyväksyy johtajan. Silva (2014) artikkelissaan ehdottaa johtajuudesta vielä, että sen hyväksyttäisiin olevan johtajien ja seuraajien välillä olevan vuorovaikutussuhteen ohella myös henkilökohtainen piirre sekä korkea asema yhteiskunnassa taikka organisaatiossa. Juutin johtamisen ja Silvan johtajuuden määritelmät ovat yleispätevyyteen pyrkiviä määritelmiä ja Kamenskyn johtamisen määritelmä vuorostaan organisaatiokontekstiin muotoiltu. Kamensky (2015, s. 91) tosin suosii laajaa näkökulmaa johtamisesta ja jako johtamiseen (management) ja johtajuuteen (leadership) on hänen mielestään harhaanjohtava.

Tämän tutkimuksen kannalta olennainen kysymys, onko johtajuudella todella väliä, nousee myös esiin Silvan (2014) artikkelissa. Jos johtajuudella ei olisi väliä, voisi tämä tutkielma näyttäytyä turhalta, sillä tällöin epäeettisellä johtamisella ei olisi merkitystä. Tosin kysymykseen vaikuttaa, minkä asian kannalta johtajuuden merkitystä tarkastellaan. Podolny ja muut (2004, s. 4) kertovat johtajuuden tärkeyden saaneen kritiikkiä muun muassa sillä perusteella, että yksilöillä, kuten johtajalla, voi olla ainoastaan rajallinen vaikutus organisaation suorituskykyyn. Esimerkiksi Lieberonin ja O'Connorin (1972) tutkimuksen mukaan johtajan sijasta muut tekijät vaikuttavat merkittävämmiin myyntiin

ja tuottoihin, sillä he havaitsivat nimittäin toimialan ja yrityksen vaikuttavat niihin johtajaa enemmän.

Johtajuus ei ole kaikki kaikessa, mutta sillä on keskeinen merkitys (Silva, 2014). Podolny ja muut (2004) tuovat esiin näkökulmia, jotka tuovat esiin johtajuuden merkitystä. He esimerkiksi kertovat johtajan olevan tärkeä sen takia, että hän luo tarkoitusta. Eri alojen toimitusjohtajien merkittävyyttä tutkittaessa tuloksien mukaan johtajuus merkitsee alasta riippuvaisesti joko paljon taikka vähän (Wasserman ja muut, 2010). Wasserman ja muut (2010, s. 56) saivat tutkimuksessaan keskiarvoisesti tulokseksi, että toimitusjohtajan merkitys näkyy 14 prosentin vaihteluna yrityksen suorituskyvyssä. Tämä korostaa johtajan, johtajuuden ja johtamisen merkitystä organisaation kehittämisen kannalta.

Tutkimuksellisesti johtajuus näyttäytyy Phillsin (2005) mielestä yhtenä ongelmallisimpana ja virheellisimpänä tutkimusalueista johtamisen alalla, vaikka sitä on historiallisesti tutkittu eniten ja se on ollut yksi mukaansatempaavimmista tutkimusalueista. Ongelmia, joita tutkijat ovat esittäneet olevan johtajuustutkimuksessa ovat muun muassa: idealistisuus ja kauniilta kuulostavien asioiden korostaminen, hidas eteneminen sekä johtajuustutkimuksen ongelmalliset oletukset (Alvesson, 2020; Spoelstra ja muut, 2016). Myös johtajuuden moninainen, löysä ja epäselvä käsitteellisyys on saanut osakseen kritiikkiä ja ollut vasta-argumenttina johtajuuden merkittävyydelle (Podolny ja muut, 2004; Phills, 2005). Tässä tutkielmassa keskitytään etiikkaan ja ihmisten kokemuksiin johtamiskäyttäytymisessä. Näin ollen tutkielmassa pääosassa on johtajuus eikä johtaminen. Johtamisen käsite on myös kuitenkin tutkielman kannalta tärkeä, sillä johtajuus ja johtaminen limittyvät ja johtajuuden voi nähdä osaksi johtamista. Käsiteltävään johtajuustoimintaan myös liittyy sekä johtamisen että johtajuuden näkökulmia, vaikka ihmistenvälinen johtajuus onkin selkeämmässä roolissa. Tutkielmassa pyritään käyttämään johtajuutta terminä, kun keskitytään ihmisiin keskittyvään johtamiskäyttäytymiseen. Kuitenkaan johtajuuden ja johtamisen välinen

ero ei ole keskiössä tutkielmassa, sillä tutkielmassa on tarkoitus antaa huomiota eettisille näkökulmille. Lähteisiin viitattaessa pyritään käyttämään lähteessä esiintyvää käsitettä.

2.2 Etiikka

Etiikka käsitteenä vuorostaan on alun alkaen tarkoittanut Häyryn (2001, s. 11–12) sanoin ”ihmisen luonnetta ja yhteisössä vallitsevia tapoja sekä näiden tuntemusta ja taitamista”. Hänen mukaansa etiikan yksi tärkeimmistä tehtävistä on määritellä hyvä ja oikea elämänmuoto itselle ja epäsuorasti myös muille. Salminen (2016, s. 1) vuorostaan määrittelee ytimekkäästi etiikan määräävän mikä on hyvää ja paha taikka oikeaa ja väärää. Etiikka näin ollen hänen mukaansa määrittää moraalin luonnetta. Etiikka tuleeekin kreikan sanasta ”ethos”, joka on käännettynä tapa tai vielä erityisemmin hyvä tapa (Pietarinen & Poutanen, 1998, s. 13).

Etiikan tutkimuksen ala vastaakin kysymyksiin, millaisia ihmiset ovat ja millaisia heidän tulisi olla, mitä ihmisen pitäisi tehdä sekä miten ihmisen tulisi elää (Adkins, 2017, s.6; Häyry, 2001, s. 11; Häyry, 1987). Tutkimukset liittyvät vahvasti etiikkaan, sillä eroteltaessa etiikan käsite moraalista, etiikka tarkoittaa moraalialueen tutkivaa tieteenalaa moraalissa ollessa empiirinen ilmiö, josta havaintoja voidaan tehdä (Pietarinen & Poutanen, 1998, s. 12–13). Alkuperältään Pietarisen ja Poutasen (1998) mukaan etiikka kuitenkin tarkoittaa moraalin kanssa samaa asiaa, eikä niitä aina erotella toisistaan.

Tutkimuksissa esiintyvän käsityksen lisäksi on hyvä huomioida tavallisen ihmisen näkemys etiikasta. Sayerin (2011, s.144) mukaan maallikkoetiikka (lay ethics) on itsessään normatiivista, koska se sisältää ajatuksia siitä, mikä on hyvää ja miten meidän tulisi elää. Hänen mielestään maallikkoetiikkaan vaikuttaa myös akateemiset normatiiviset ideat etiikasta, mutta hänen mielestään maallikkoetiikka vaikuttaa myös itse akateemisiin ideoihin etiikasta. Klemola (2003) vahvistaa väitettä maallikkoetiikan ja akateemisen etiikan vuoropuhelusta tuoden esiin artikkelissaan näkemyksen, jonka mukaan etiikan teoriat ja käsitteet muodostavat työkalupakin, jonka

välineitä voi käyttää ongelmista keskusteltaessa ja kuinka filosofin tehtävänä on tarjota näitä käsitteellisiä välineitä, jotta tieteessä ja julkisuudessa eettisistä ongelmista voidaan keskustella.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan epäeettistä johtajuutta. Jotta epäeettisyyttä voidaan tutkia, pitää tuntea edellä käsitelty etiikan käsite. Näin ollen voidaan tässä kohtaa kysyä, millaista eettinen johtajuus taas on. Johtajuuden ja etiikan määritteiden pohjalta sen voidaan nähdä olevan lyhyesti määriteltynä esimerkiksi toimintaa, jolla pyritään saamaan tavoitteita saavutetuksi vuorovaikutteisesti oikein ja hyvän tavan mukaisesti tietyssä kontekstissa (Silva, 2016; Pietarinen & Poutanen, 1998, s. 13). Tässä tutkimuksessa se myös ymmärretään samansuuntaisesti.

2.3 Epäeettisyys

Epäeettisen voi Salmisen ja Mäntysalon (2013, s. 4) mukaan määritellä yleisen moraalitajun vastaiseksi, eettisesti ongelmalliseksi tai selvästi epäeettiseksi taikka toisin sanoen moraalittomaksi. Eettisesti toimimisen voidaan nähdä tarkoittavan edellisen alaluvun mukaan hyvin tai oikein toimimista. Epäeettinen toimiminen näin ollen voidaan määritellä eettisen vastakohtaksi, moraalin vastaiseksi toiminnaksi eli toiminnaksi, mikä nähdään toisenlaisena kuin hyvä ja oikea toiminta (ks. Salminen & Mäntysalo, 2013, s. 4; Häyry, 2001, s. 11–12).

Epäeettisen ja eettisen toiminnan ollessa vastakkaisia toisilleen myös epäeettisen ja eettisen johtajuuden voidaan sanoa olevan eettiseltä osaltaan toisilleen vastakkaisia. Edellisen alaluvun lopussa on määritelmä eettiselle johtajuudelle, jonka pohjalta voidaan näin ollen määritellä epäeettinen johtajuus toiminnaksi, jolla pyritään saamaan tavoitteita saavutetuksi vuorovaikutteisesti väärin tai tavalla, joka ei kuulu hyvään tapaan, tietyssä kontekstissa (ks. Silva, 2016; Pietarinen & Poutanen, 1998, s. 13; Salminen & Mäntysalo, 2013, s. 4). Epäeettiselle johtajalle on myös joitakin tuntomerkkejä. Salmisen (2010, s. 23) mukaan epäeettisen johtajan voi nimittäin tunnistaa paheista, joita ovat

välinpitämättömyys oman organisaationsa tavoitteiden ja yhteisen hyvän kannalta, ahneus, oman edun tavoittelu muiden kustannuksella, lahjottavuus, petollisuus, epäluotettavuus sekä manipuloivuus ja piittaamattomuus suhteessa alaisiin. Näiden tunnusmerkkien lisäksi Salminen (2010, s. 23–24) luettelee erilaisia muotoja, joita epäeettisen johtajan toiminta voi saada. Niitä on hänen mukaansa esimerkiksi petos, varkaus, kiristys, pelottelu, varojen väärinkäyttö, tietojen ja dokumenttien vääristely, luottamuksellisten tietojen vuotaminen, korruption peittely ja suojeleminen, sopimaton kestitseminen sekä huono hallinto- ja johtamistapa.

Pynnönen (2015, s. 31) väitöskirjassaan esittää, kuinka toiminnan ja tekojen moraalisuutta voidaan tarkastella päämäärien, keinojen sekä seurausten kautta ja johtamisessa eettisyyttä taas voidaan tarkastella johtajan oman etiikan, johtamisen menetelmien ja prosessien eettisyyden sekä johtamistoimien ja niiden seurausten eettisyyden kautta. Mitchell ja muut (2023, s. 566) kuitenkin ehdottavat, että epäeettistä johtajuutta ei sekoitettaisi johtajuutta edeltäviin tapahtumiin, prosesseihin tai seurauksiin. He tuovatkin tutkimuksessaan esiin haasteen, joka syntyy, jos epäeettisyys määritetään seurausten perusteella. Seurauksien perusteella jälkikäteen haitalliseksi arvioitu johtajan käytös avaa nimittäin Mitchell ja muiden (2023, s. 564) mukaan mahdollisuuden sille, että mitä tahansa johtajan käyttäytymistä tai päätöstä voidaan pitää epäeettisenä johtajuutena, jos se sattuu aiheuttamaan vahinkoa tai muiden epäeettistä käyttäytymistä.

2.4 Normatiivisen etiikan suuntaukset

Tässä alaluvussa käsitellään kolmea merkittävää normatiivisen etiikan suuntausta, jotka ovat seurausetiikka, velvollisuusetiikka ja hyve-etiikka. Tieteen termipankissakin (n. d.) normatiivisen etiikan selitteessä kerrotaan normatiivisen etiikan huomattavimpia suuntauksia olevan niin edellä mainitun velvollisuusetiikan sekä teleologisen etiikan, jonka pääsuuntaus on seurausetiikka, kuin myös hyve-etiikan. Nämä suuntaukset on hyvä huomioida epäeettistä johtajuutta käsiteltäessä myös sen takia, että ne vastaavat

hyvin Mitchellin ja muiden (2023, s. 564) havaitsemia yleisiä lähestymiskulmia epäeettistä johtajuutta kohtaan, jotka ovat käyttäytyminen, vaikutukset ja ominaisuudet. Seurausetiikassa eettisyyttä tutkitaan seurausten kautta, hyve-etiikassa taas ominaisuuksien kautta ja velvollisuusetiikassa vuorostaan käyttäytymisen kautta.

Moraali on normatiivista etiikan aluetta, joka kertoo, miten tulisi toimia ja tehdä (Ikola-Norrbacka, 2010). Häyryn (2000, s.16) mukaan normatiivinen etiikka vastaa myös siihen, mihin toiminnan tulee perustua. Philström (2008, s. 23) kiteyttää saman kertoen kuinka normatiivisen etiikan avulla etsitään filosofisin perusteluin vastausta siihen, mikä on hyvää taikka pahaa ja oikein tai väärin eli miten tekoja ja toimintatapoja tulisi kyseisten erottelujen pohjalta arvioida tai luokitella ja millaisin perustein se tehdään. Normatiivisen etiikan avulla voidaankin perustella, onko esimerkiksi johtajan toimet epäeettisiä tai millä perusteella johtaja on epäeettinen.

2.4.1 Seurausetiikka

Seurausetiikan, toisilta nimityksiltään utilitarismi tai hyötyetiikka, perustana on pyrkimys siihen, että toimien seuraukset saavat aikaan muita toiminnan vaihtoehtoja paremmin suurinta mahdollista onnea mahdollisimman suurelle joukolla ihmisistä (Pitkänen, 2017, s. 23). Seurausetiikan perusteella johtajaa voi muun muassa pitää epäeettisenä johtajana, jos hän suuntaa organisaatiota suuntaan, jossa ei saada aikaan parhaita mahdollisia seurauksia organisaation kannalta, tai jos hän tekee päätöksiä, jotka eivät aiheuta suurinta määrää onnea organisaatiossa ja yhteiskunnassa. Tämä sen takia, että Benthamin, joka on merkittävä seurausetiikan puoltaja, puolustamassa seurausetiikassa toimitaan eettisesti silloin, jos teoilla saadaan aikaan suurin mahdollinen määrä onnea niin monelle kuin voidaan mahdollisella vaikutusalueella (Häyry, 2001, s. 130–132).

Seurausetiikassa siis moraali määrittyy vasta seurauksia katsomalla, onko mahdollisimman suuri hyöty saatu suurimmalle mahdolliselle joukolla (Kujala ja muut, 2009). Mill ja kumppanit (2000) tuovat myös esiin, kuinka puolueettomuus on tärkeässä

arvossa seurausetiikassa. Heidän mukaansa seurausetiikassa on nimittäin toimittava hyväntahtoisen tarkkailijan roolissa punnittaessa oman ja muiden onnellisuuden välillä tehtäviä valintoja riippumattomasti. Ihmisen oma onni tai hyöty on siis samassa asemassa muiden onnen ja hyödyn kanssa. Salminen (2010, s. 8) kertookin seurausettisen moraalien arvostavan ihmisten kykyä antaa pois oma välitön hyöty yleisen tai toisten hyvän saavuttamiseksi.

Seurausetiikka on johtamisen kontekstissa tärkeä suuntaus myös sen takia, että yleinen näkemys ainakin liikkeenjohtajien eettisestä päätöksenteosta on ollut, että se perustuu pääosin seurausetiikkaan (Kujala ja muut, 2009). Kujala ja muut (2009) myös ilmaisevat, kuinka seurausetiikka sopii hyvin liike-elämään, ja sen voi jopa nähdä itsestäänselvyudeksi muodostuneeksi tavaksi käsitellä moraalisia ongelmia liiketoiminnan johtamisessa. He kuitenkin saivat tutkimuksessaan myös selville, että ajallisesti teollisuusyritysten johtajien asenteet ja ajattelu muuttuivat moniulotteisemmiksi useita etiikan teorioita yhdistelevimmiksi.

Edellisessä luvussa esiteltiin Mitchellin ja muiden (2023, s. 566) ajatus siitä, kuinka johtajuuden epäeettisyyttä ei saisi perustella johtamisen seurauksilla. Jos johtajuutta ei saa määritellä seurauksien perusteella epäeettiseksi, seurausetiikan harjoittajien epäeettisyyden määritelmää ei hyväksytä. Mitchell ja muut (2023, s.564) kuitenkin tiedostavat, että vaikutukset ovat yksi ryhmä, jonka kautta epäeettistä johtajuutta usein tarkastellaan, vaikka he kritisoivatkin sitä.

2.4.2 Velvollisuusetiikka

Velvollisuusetiikassa, toiselta nimeltään deontologiassa, korostetaan velvollisuudentunnetta muita ihmisiä kohtaan, muiden kunnioittamista ja eettisten periaatteiden arvossa pitämistä, joiden perusteella moraalit määrittyvät (Kujala ja muut, 2009). Pitkänen (2017, s.25) kertoo, että velvollisuusetiikkaa voidaan pitää yksinkertaisesti ajateltuna vastakohtana seurausetiikalle, koska siinä ei pidetä tärkeänä

teon seurauksia, vaan velvollisuusetiikassa jotkin teot ovat oikein taikka kiellettyjä teon hyödyistä huolimatta. Käyttäytyminen on siinä näin ollen tärkeä tarkastelun kohde. Mill ja muut (2000, s. 33) vahvistavat seurausetiikan ja velvollisuusetiikan vastakkaisuutta toteamalla seurausetiikan kannalta teon motiivin olevan merkityksettömässä asemassa moraalisen arvon näkökulmasta.

Seurausetiikan mukaan siis itsekkäästä syystä tehty päätös olisi oikein, jos sen seuraukset olisivat parhaat mahdolliset, kun taas velvollisuusetiikka ehdisi jo tuomita valinnan ennen seurauksien havaitsemista teon todellisen syyn perusteella (Adkins, 2017, s.71). Immanuel Kantin velvollisuusetiikassa teon todellisen syyn pitämistä oikeana on ohjaamassa kategoriset imperatiivit, jotka sisältävät itsessään täytettävän tavoitteen (Adkins, 2017). Kategorisen imperatiivin muotoiluja on: imperatiivi noudattaa oman vapaan tahdon ääntä, yleistettävyyperiaate, jonka mukaan tulee toimia niin kuin toimisi universaalina kaikille sääntönä olevan lain mukaan, sekä muotoilu, jossa ideaali ihmisluonto yhdistetään moraaliin niin, että ihmisuus on aina päämäärä itsessään eikä koskaan väline (Häyry 2001). Oikea toiminta siis Kantin velvollisuusetiikan mukaan riippuu tahdon järjenumukaisuuden varmistamisesta, jonka voi testata kategorisella imperatiivilla, jolla on nämä kolme muotoilua ja joka testaa, onko sääntö, jonka mukaan eletään, ajateltava ja haluttava, eli velvollisuuden mukainen (Adkins, 2017). Velvollisuus on siis ymmärrettävissä ajattelun kautta ja se on haluttava, sillä ihmisen velvollisuudentunto tulee ihmiseen sisältä päin (Salminen, 2010, s.6).

Salminen (2010, s.7) mukaan: ”virkamiehen moraalisäännöksi voidaan määritellä laillisuus, josta johdetaan toimintaperiaatteet, jotka puolestaan johtavat toisiin periaatteisiin ja toimintasääntöihin”. Hän kertoo, kuinka julkisen palvelun eettisyyttä voi ymmärtää paremmin tuntemalla Kantilaista etiikkaa. Velvollisuusetiikkaa voi siis hyvin soveltaa julkisen sektorin johtajiin, joilla on laissa annettuja velvollisuuksia, joiden mukaan heidän tulisi toimia vain sen takia, että ne ovat heidän velvollisuuksiaan. Se, että viranhaltija ohjaisi organisaatiota erinomaisin seurauksin ei olisi hyväksyttävää, jos se olisi toteutettu lakia noudattamatta.

Autioniemen (2021) mukaan velvollisuusetiikan painotus on johtamisen korkeimmalla päätöksentekoon auktoriteetin omaavalla tasolla. Byrokraattisessa organisaatiossa Autioniemen (2021) mukaan ongelmaksi saattaa tulla tilanne, jossa toimiminen sääntöjen perusteella on keino paeta omaa moraalista vastuuta. Tämän takia Autioniemi (2021) myös näkee vapauden tärkeänä osana velvollisuusetiikkaa kuten Kantkin näki. Näin ollen julkisen hallinnon velvollisuuksia voisi ottaa esimerkiksi perustuslaista ja virkamieslaista, jolloin viranhaltijan tulisi toimia velvollisuutensa mukaan, jos säännöt olisivat keskenään ristiriidassa, koska velvollisuuksilla on sääntöjä korkeampi auktoriteetti (Autioniemi, 2021, s.73–74). Jokaisen tulisi siis olla valppaana itse moraalisena kompassinsa kanssa huolimatta siitä, missä asemassa on. Esimerkiksi yhtä lailla lähiesimiehen ja osastonjohtajan tulee tehdä eettistä arviointia ja ottaa vastuu omasta toiminnastaan, mikä voi Autioniemen (2021, s. 73) mukaan johtaa ”pilliin puhaltamiseen ja väärinteon raportoimiseen.”

2.4.3 Hyve-etiikka

Dupuyn (2010) mukaan maallikoiden spontaani arviointi ei kuitenkaan ainakaan kaikkien asioiden suhteen kuulu kummankaan, velvollisuusetiikan tai seurausetiikan, moraaliopin joukkoon, vaikka nämä kaksi moraalifilosofian suuntausta kilpailevatkin ylivaltaisesta asemasta akateemisessa maailmassa. Tutkielmassa käsitelläänkin vielä yhtä suuntausta, hyve-etiikkaa, joka on toiselta nimeltään virtuismi. Se on lähtöisin sanasta ”virtus”, joka on latinaa ja suomennettuna tarkoittaa hyvettä tai kunnollisuutta (Pietarinen & Poutanen, 1998, s.164).

Hyve-etiikassa painotetaan toimijan ominaisuuksia. Akateemisessa maailmassa Silvan (2014) mukaan uskotaan siihen, että johtajan on oltava hyveellinen, koska muuten hän ei herätä luottamusta eikä hänellä voi olla todellisia seuraajia. Silva (2014) kuitenkin tuo esiin, kuinka on todisteita siitä, että hyveettömätkin johtajat voivat saada seuraajia, saada heidät innostumaan ja saada heidät motivoitua toimimaan tiettyyn suuntaan, joista esimerkkeinä Silva mainitsee Adolf Hitlerin ja Mao Zedongin. Tässä tutkielmassa ei

kuitenkaan olla niinkään kiinnostuneita siitä, voivatko hyveettömät johtajat johtaa, vaan siitä ovatko he epäeettisenä pidettyjä ja ovatko keskustelupalstoilla esillä olevat epäeettisesti toimivat johtajat epäeettisinä pidettyjä juuri heidän hyveettömänä pidettävyytensä takia.

Hyve-etiikan keskeinen hahmo on Aristoteles, joka on myös historiallisesti merkittävä filosofi ja yksi hyve-etiikan perustajista (Adkins, 2017; Gentry & Fleshman, 2020). Aristoteelinen hyve on kasvattamalla saatu jokseenkin pysyvä luonteenpiirre, joka on kahden toisilleen vastakkaisen paheen välissä, kuten rohkeus hullunrohkeuden ja pelkuruuden puolivälissä (Salminen, 2010, s.8). Oikea keskiväli tulisi Aristoteleen ja Knuuttilan (1989) mukaan valita oikean järjen sanelemana. Aristoteleen mukaan olemassa onkin älyllisiä hyveitä, joiden tavoitteena on totuus ja jotka antavat syvempää ymmärrystä ja näin ollen pohjaa moraalisia hyveitä varten (Annas, 2003, s. 21–22). Moraalisen hyveen tehtävä onkin käytännöllinen: se on elämisen taito, joka muovaa elämää, jotta se olisi määrätty sisältäpäin (Annas, 2003). Aristotele näki hyveet reitiksi ja perustaksi sille, että ihminen kukoistaisi, koska ihmisluonnon vuoksi hyveet ovat vastaus hyvään elämään (Carden, 2006, s. 80).

Hyvä ja hyveellisyys ovat myös kaikille ihmisille sama, koska ne perustuvat ihmisten ominaispiirteeseen luonteeseen, joka ei kuitenkaan muutu, vaikka ihmisen luonne muuttuisi, koska hyväksi voidaan hyväksyä hyvän ihmisen arvio hyvästä hyve-etiikan mukaan (Aristotele & Knuuttila, 1989, s. 48–52; Pietarinen & Poutanen, 1998, s. 170). Tällöin siis hyveet ovat kaikille samat huolimatta yksilöiden eriävistä mielipiteistä hyvästä ja pahasta.

Tärkeimmät hyveet, kardinaalihyveet, joita kehittämällä pääsee onnellisuuteen ja kukoistukseen, ovat harkitsevaisuus/viisaus, rohkeus, maltti/pidättävyisyys ja oikeudenmukaisuus (Gentry & Fleshman, 2020). Gentry ja Fleshman (2020) näkevät hyve-etiikan hyveiden kehittämisaspektin hyödyllisenä myös ammatillisessa kehittämisessä. Heidän mielestään nimittäin samoin kuin hyve-etiikassa hyveitä täytyy

harjoittaa, jotta niissä kasvaa, tulee hyveellisemmäksi ja pääsee lähemmäs kukoistusta, myös johtamistaitojen kehittämiseen samanlainen harjoittelu soveltuu. Etenkin, kun hyveet ja johtamistaidot voivat tukea toisiaan. Gentry ja Fleshman (2020) kertovatkin hyveiden olevan keino saavuttaa huippuosaaminen johtajuudessa, sillä hyve-etiikka antaa mahdollisuuden nousta eettisesti ja ammatillisesti korkealle tasolle, lähelle täydellisyyttä.

Hyve-etiikka mahdollistaa vastuullista käyttäytymistä kannustamalla eettisen arvostelukyvyn kehittämistä (Autioniemi, 2021, s. 130). Kehittyminen, jota moraaliteoria painottaa, on yksilöiden omaa moraalista kasvamista (Autioniemi, 2021, s. 130). Näin ollen hyve-etiikassa yksilön omat käytännöt ovat tärkeitä, vaikkakin teoria perustuu näkemykseen ihmisestä yhteisöllisenä toimijana (Autioniemi, 2021, s. 130). Hyve-etiikassakin näin ollen on tärkeää käyttää omaa eettistä arvostelukykä, eikä olla moraalisesti passiivinen, kuten se oli velvollisuusetiikassakin tärkeää, vaikka se siinä olikin samalla haaste (ks. Autioniemi, 2021).

Epäeettisenä voi siis pitää erilaisia asioita riippuen, minkä moraaliteorian kautta tekoja ja johtajuutta arvottaa. Esimerkiksi johtajan valehdellessa velvollisuusetiikan puoltaja kertoisi johtajan toimineen heti epäeettisesti, sillä universaalina lakina ei voi olla toimintatapaa, jossa valehdeltaisiin (ks. Häyry 2001). Seurausetiikan kannattaja taas katsoisi valehtelun kautta saatuja seurauksia, ja arvioittaisi toiminnan niiden perusteella joko eettiseksi, epäeettiseksi taikka eettisesti merkityksettömäksi (ks. Häyry 2001). Hyve-etiikan mukaan valehtelu ei ole hyveellistä toimintaa, koska se rikkoo oikeudenmukaisuuden ja rehellisyyden hyveitä (ks. Gentry & Fleshman, 2020). Myös koska syy, miksi teko tai johtaminen voi olla epäeettistä, vaihtelee, voi teon tai johtamisen eettisenä tai epäeettisenä pidettävyys vaihdella, kuten edellä olevasta valehteluesimerkistä voidaan nähdä.

3 Epäeettinen johtajuus

3.1 Epäeettinen johtajuus yleispiirteittäin

Epäeettisenä johtajuutena voidaan pitää monenlaisia asioita eettisyyden erilaisten koulukuntien takia. Johtajan käytös harvoin onkaan täysin epäeettistä tai eettistä, ja epäeettisessä johtajuudessa on vivahde-eroja, jolloin käytös ei todellisuudessa ole välttämättä yksiselitteisesti oikeaan ja väärään käytökseen jaettavissa. Epäeettisyyteen viitattaessa käytetään välillä erilaisia termejä epäeettisen rinnalla, joista osa saattavat kuitenkin vaikuttaa mustavalkoisilta ja äärimmäisiltä. Silti tarkoituksena tässä luvussa on tunnistaa epäeettisiä johtamiskäytänteitä erilaisten teoriapohjaisten käsitteiden kautta, eikä tyyptellä johtajia epäeettisen johtajuuden kategorioihin.

Nykyisessä diskurssissa epäeettisestä johtajuudesta käytetään monenlaisia eri termejä, ja adjektiivi johtajuutta kuvaamaan voi olla esimerkiksi: narsistinen (narcissistic), tuhoava (destructive), myrkyllinen (toxic), pimeä (dark), huono (bad), psykopaattinen (psychopathic), tyrannimainen (tyrannical), toimintahäiriöinen (dysfunctional), machiavellisminen (Machiavellian), itsekeskeinen (self-serving) ja itsevaltainen (despotic) (Lašáková & Remišová, 2015, s. 320). Salminen (2016, s. 28) taas käyttää epäeettisen rinnalla julkaisussaan korruptoitunutta johtajaa, ja kertoo epäeettisen ja korruptoituneen johtajan kantavan monenlaisia paheita, kuten ahneutta sekä välinpitämättömyyttä suhteessa johtamansa organisaation tavoitteisiin ja sen yhteiseen hyvään sekä myös oman edun tavoittelua muiden kustannuksella. Korruptio onkin jo epäeettisyyttä sisältävä termi, sillä korruptiossa valtaa ja vaikutusvaltaa väärinkäytetään, joka tarkoittaa etujen tavoittelua laittomin ja epäeettisin keinoin (Salminen, 2016, s.26). Korruptoitunut voi näin ollen olla myös yksi termi johtajuuden rinnalla, jolla viitataan epäeettiseen johtajuuteen.

Tässä luvussa käsitellään joitakin eri tavoin epäeettiseksi määriteltäviä johtamistapoja. Alaluvuissa keskitytään Lašákován ja Remišován (2015, s.320) havaitsemiin erilaisiin epäeettisiin johtajuuksiin. Ensiksi käsitellään hieman huonoa johtajuutta. Sitä seuraa

alaluku pimeästä johtajuudesta, jonka alla käsitellään myös narsistinen johtajuus, psykopaattinen johtajuus ja machiavellisminen johtajuus, jonka jälkeen on itsekeskeisestä johtajuudesta kertova lyhyempi alaluku. Niiden jälkeen on alaluku organisaatiota vahingoittavista johtajuuksista, johon on yhdistetty tuhoava johtajuus, toimintahäiriöinen johtajuus ja myrkyllinen johtajuus. Viimeisenä on alaluku, joka keskittyy yksinvaltaisiin johtajuuksiin, johon on yhdistetty tyrannimainen johtajuus ja itsevaltainen johtajuus.

On myös tärkeää huomioida eettisen johtajuuden tyypeistä sekä moraalin ulkopuolella oleva että moraaliton johtajatyypit, jotka esiintyvät moraalisen johtajuuden ohella (Salminen, 2016, s. 23). Sekä moraalitonta että moraalin ulkopuolella olevaa voidaan pitää mahdollisesti epäeettisinä. Moraalin ulkopuolinen johtaja toimii ilman moraalisten arvioiden tekemisiä, erottelematta hyvää ja pahaa, koska häneltä puuttuu moraalinen tietoisuus (Salminen, 2016, s. 23). Jos moraalista arviointia ei tehdä, eettisiä suuntauksia on hankala noudattaa ja todennäköisesti tulee tehtyä myös epäeettisenä pidettäviä tekoja. Moraalittomassa johtamiskäyttäytymisessä taas Salminen (2016, s. 23) mukaan eettisiä periaatteita rikotaan tiedostetusti. Jos toimitaan tahallisesti epäeettisesti, epäeettisenä pidettävyys on vääjäämätön seuraus sellaisen eettisen suuntauksen näkökulmasta, jota vastoin on tahallisesti toimittu.

3.2 Huono johtajuus

Pynnösen (2015, s.24) mukaan ”kaikkea huonoa johtamista voidaan tarkastella eettisyyden kautta”. Huono johtaminen voidaan määritellä suuntaa antavasti väärinkäyttäytymisenä johtamistoiminnassa ja negatiivisuutena, joka on johtamistoiminnan aiheuttama seuraus (Ollila & Kujala, 2018). Huonon johtamisen taustatekijöinä taas voi olla monenlaisia asioita ja monet asiat voivat haastaa johtajaa tehtävässään johtaa tehokkaasti ja tasapainoisesti (Juuti, 2018, s.28). Jos johtamiskäyttäytyminen ei ole tehokasta, voiko sitä pitää seurausetiikan kannalta eettisenä johtamisena? Seurausetiikan mukaan epäeettistä on toimia tavoilla, jotka eivät

saa aikaan parhaita mahdollisia seurauksia, joita tehoton johtajuuskäyttäytyminen ei todennäköisesti saa aikaan (Kujala ja muut, 2009).

Juuti (2018, s.30) tuo esiin, kuinka ”huonon johtamisen tarkastelua vaikeuttaa, että se ilmenee varsin erilaisina ilmiöinä”. Esimerkiksi Huikko-Tarvainen ja kumppanit (2022) löysivät haastattelujensa pohjalta lääkärijohtamisesta seitsemän erilaista huonon johtamisen ilmenemismuotoa: vääränlaisen johtajan roolin ja johtamistyylin omaksuminen, liiallisten vaatimusten esittäminen, kykenemättömyys ottaa oma rooli, sosiaalisten taitojen ja empatian puute, tuen puute, suosikkijärjestelmä sekä epäasiallinen käytös.

Huonon johtamisen käsitteen haaste ei ole myöskään ainoastaan ilmiöiden moninaisuus. Huonossa johtajuudessa haasteena voi olla myös huonon erilaiset merkitykset eri ihmisille, johtajan käytöksen erilaisuus eri tilanteissa, jolloin hän saattaa olla huono toisessa tilanteessa ja hyvä toisessa, sekä subjektiivisuus siinä mielessä, että johtajaa voidaan pitää huonona vain johtajasta muodostuneen kuvan perusteella esimerkiksi jonkinlaisten tilanteiden ja niissä tapahtuneen käytöksen perusteella (Örtenblad, 2021, s. 7). Vaikka johtamistoiminta olisi joidenkin alaisten mielestä huonoa, se ei välttämättä näin ollen tarkoita, että johtajuus olisi välttämättä kokonaisuuden kannalta huonoa tai epäeettistä epäeettisyydenkin riippuessa vahvasti siitä, minkä moraaliteorian kautta asiaa tarkastellaan.

Juuti (2018) tuo esiin, kuinka huonon johtamisen on tapana pahentua ajan kuluessa ja kuinka huonolle johtamiselle annetaan enemmän merkitystä kuin hyvälle johtamiselle. Samalla lailla siis kuin palautteessakin tulee antaa enemmän positiivisia asioita suhteessa negatiivisiin, jotta negatiivinen ja positiivinen palaute saataisiin tasapainoon, koska molemmissa asioissa negatiivisella on suurempi merkittävyysaste. Johtajan on siis toimittava suhteessa enemmän hyvin verrattuna huonoon käytökseen, jotta häntä voisi pitää hyvänä johtajana. Jos johtaja käyttäytyisi monessa tilanteessa esimerkiksi epäasiallisesti, ei hän toimisi eettisesti hyve-eettiseltä kannalta.

3.3 Pimeä johtajuus

Pimeät johtajat (dark leaders) omaavat johtajina oman positiivisen puolensa, mutta enimmäkseen pimeä johtajuus liittyy kuitenkin negatiivisiin johtamistuloksiin (Vadvilavičius & Stelmokienė, 2019, s.100). Näin ollen kun persoonallisuuden pimeä kolminaisuus (Dark Triad of personality) -käsite oli kehitetty Paulhusin ja Williamsin (2002) toimesta, johtajuutta ei enää ymmärretty ainoastaan positiivisena rakenteena (Vadvilavičius & Stelmokienė, 2019, s.98). Persoonallisuuden pimeään kolminaisuuteen kuuluu narsismi, machiavellismi ja psykopatia (Paulhus & Williams, 2002).

Persoonallisuuden pimeä kolminaisuus ennakoii Elbersin ja muiden (2013) mukaan onnellisuuden puutetta ja tyytymättömyyttä työpaikalla. Narsismille, machiavellismille ja psykopatialle kaikille yhteistä on matala sovinnollisuus perustavanlaatuisena persoonallisuuspiirteinä, jonka takia ”heidän sosiaalisen tuhoavuutensa juuret ovat hälyttävän normaaleja—jopa tavanomaisia” (Paulhus & Williams, 2002, s. 561, oma suomennos). Fodor ja kumppanit (2021) myös tekivät havaintoja persoonallisuuden pimeään kolminaisuuden edustajista johtajina ja havaitsivat hypoteesinsa mukaisesti, että persoonallisuuden pimeään kolminaisuuden johtajat luovat myrkyllistä suhdeympäristöä, heikkoa johtajan ja alaisen välistä vaihtoa (leader-member exchange) sekä edistävät kollektiivista narsismia. Persoonallisuuden pimeään kolminaisuuden piireiden johtajassa on havaittu myös lisäävän tyytymättömyyttä johtajaan, johtajuuden tehottomuutta sekä vähentävän ylimääräisiä ponnisteluja (Vadvilavičius & Stelmokienė, 2019).

Paulhus ja Williams (2002) tekevät myös havainnon, jonka mukaan pimeillä persoonallisuuspiirteillä on taipumus osoittaa suhteellisesti korkeampaa ei-verbaalista älykkyydosamäärää verrattuna verbaaliseen älykkyydosamäärään. Tämän he havaitsivat psykopatiassa ja machiavellismissa. Elbers ja kumppanit (2023) kertovat myös, että

pimeään persoonallisuuden omaavat ihmiset vaikuttavat puoleensa vetäviltä haastatteluissa, jonka takia heitä valitaan edelleen johtaviin asemiin.

Psykopatia kuuluu persoonallisuushäiriöihin ja sitä määrittelee yhdistelmä sekä tunteisiin liittyviä oireita että käyttäytymisoireita (Kiehl & Lushing, 2014). Sellbomin ja Drislanen mukaan (2021, s.7, oma suomennos) ”psykopatia ei ole yhtenäinen rakennelma, vaan pikemminkin heijastaa kattotermiä useille erillisille piirreulottuvuuksille”. Psykopatia hänen argumentaationsa mukaan ei nimittäin ole homogeeninen, mutta sen ymmärtäminen hyötyy heterogeenisuuden jäsentämisestä joillain aloilla, kuten rikosoikeudessa primaarisesta ja sekundaarisesta psykopatiasta. Ominaisia piirteitä psykopatialle on empatian ja syyllisyyden puute, matala kiintymys, piittaamattomuus sanktioista, manipuloiva käyttäytyminen kuin myös vakava, harkittu ja väkivaltainen epäsosiaalinen käyttäytyminen (Viding ja muut, 2014).

Esimerkki tapauksena Boddyn (2017) tutkimuksessa psykopaattisen johtajan havaittiin johtavan valmentamatta alaisiaan, johtamattomuudella, pelolla ja epädemokraattisuudella kysyen ainoastaan näennäisesti muiden näkemyksiä itsevaltaisuudesta saamansa palautteenkin jälkeen. Hänen tutkimassaan tapauksessa psykopaattisesta johtajasta johtajan havaittiin myös vahvistavan omaa asemaansa organisaation ja muiden organisaatioissa olevien kustannuksella, mikä on vahvasti esimerkiksi velvollisuuseettisten periaatteiden vastaista. Paruzel-Czachura ja Farny (2024) argumentoivatkin, että psykopaattisista piirteistä pelotonta dominanssia omaavilla on korkeampaa seurauksien painottamista velvollisuuksien sijaan verrattuna niihin, joilla ei ole pelottomaan dominanssiin liittyviä piirteitä. He ehdottavat mahdolliseksi tulkinnaksi pelottomuuden liittymiseen herkkyteen seurauksille rohkeutta, sillä verrattuna velvollisuusetiikkaan seurausetiikkaa vaatii uskaliaisuutta, koska velvollisuusetiikassa nojataan pelkkään ulkoisten auktoriteettien, kuten Jumalan tai yhteiskunnan, luomien normien noudattamiseen.

Machiavellistisuuteen vuorostaan kuuluu luottamuksen puute toisia kohtaan, moraaliton manipulointi, kontrollin halu sekä statuksen halu (Dahling, 2009). Verrattuna

edellä käsiteltyyn psykopatiaan, machiavellistinen yksilö rajaa epäsosiaalisen käyttäytymisensä tilanteisiin, joissa hyödyt ovat haittoja suuremmat, kun taas psykopatiaa vahvasti omaava yksilö ei kykene impulssikontrolliin eikä ole herkkä ympäristön rangaistuksille (Jones & Mueller, 2022).

Machiavellististen johtajien määrää tietyssä yhteiskuntarakenteessa tai jakautumista eri hierarkiatasoilla on Oakleyn (2014, s. 62) mukaan hankalaa määrittää, sillä machiavellistit vastaavat harvemmin kuin muut kyselytutkimuksiin ja vastatessaan vastaavat potentiaalisesti epärehellisesti, (joka osoittaa toimijan luonnetta ja siten epäeettisyyttä hyve-etiikan rehellisyyden hyveen vastaisesti toimittaessa). Oakleyn (2014, s. 62) esittää kuitenkin väitteen, että kohtuullinen oletus on, että machiavellismisten määrä kasvaa mitä korkeammalla olevaa yhteiskuntarakennetta tarkastellaan. Machiavellismiset tavoitteet ja uskomukset hyödyllisiksi tavoitteiksi ovat usein erilaisia kuin sellaisten ihmisen tavoitteet, jotka eivät ole machiavellilaisen vaikutuspiirissä (Oakley, 2014, s. 56).

Organisaatio näyttääkin aloittavan pahuuden tiensä Oakleyn (2014, s. 56) mukaan machiavellilaisen johtajuuden alaisena suunnaten machiavellistisen johtajan ja hänen seuraajiensa hyödylliseksi kokemia tavoitteita kohti. Tavoitteita kohden machiavellistisesti käyttäytyvillä johtajilla on paljon keinoja. Valtataktiikoita on esimerkiksi kova ja pehmeä taktiikka, joista kovat taktiikat ovat suoraa ja ankaria kun taas pehmeät taktiikat ovat epäsuoraa ja ihmissuhteisiin keskittyviä (Wang, 2018). Machiavellistit ovat sekä kovia kuin pehmeitä taktiikoita käyttäviä Jonasonin ja muiden (2012) mukaan samalla kun narsistiseen käyttäytymiseen he yhdistävät tutkimustuloksissaan vahvasti vain pehmeän taktiikan ja psykopaattiseen käyttäytymiseen vain kovan taktiikan.

Ollilan ja Kujalan (2018, s.187) mukaan ”narsistinen johtajuus perustuu vahvaan vallanhaluun ja tarpeeseen saavuttaa ihailua”. He väittävät myös, että narsistinen johtaja voi saada aikaan tuhoa työyhteisöön työhyvinvoinnin osa-alueelle, sillä kiusaaminen ja

muu tuhoava käyttäytymien johtavassa asemassa voi aiheuttaa työyhteisöön kokonaisvaltaista lamaantumista (s. 191). Ollila ja Kujala (2018, s. 191) argumentoivat lisäksi, ettei työyhteisön pelisäännöt ole tärkeitä narsistisille johtajille, joilla johtamisjärjestelmään liittyy suosikkijärjestelmä.

Narsistiselle johtajuudelle tunnusomaista on myös johtajan oman itsetunnon pönkittäminen vallankäytöllä ja vallankäytön harjoittaminen vain omien tarpeiden palvelemiseen, informaation kulkeminen ainoastaan itsensä kanssa samanhenkisten henkilöiden välillä, muiden käyttäminen antavina osapuolina ja peileinä omalle persoonalle sekä halu olla keskipisteenä ja paras, mikä voi johtaa oikeiden osaajien ja haastavien tehtävien toisille antamisen karttamiseen (Ollila & Kujala, 2018, s. 191). Polo (2013) lisää edellisen listan tunnusomaisiin piirteisiin tarkennusta kertoen samoin, kuinka narsistinen johtaja tekee näennäistä delegointia pitäen kuitenkin itsellä päätösvallan, vaikkei hän ota kuitenkaan mistään vastuuta. Hän siis vastuun ja päätösvallan osalta toimii vain itseään hyödyttävästi. Tämä ei näin ollen toteuta ainakaan hyötyetiikan periaatteita, sillä suurin hyöty harvoin toteutuu, jos pyrkimyksenä on vain johtajan itsensä edun saaminen (ks. Häyry, 2001, s. 130–132).

Toisaalta narsistisen johtajan piirteistä osa voi olla myös hyödyttäviä joihinkin osaluueille. Esimerkiksi Ollila ja Kujala kertovat (2018, s.191) kuinka narsistisia piirteitä omaavat johtajat voivat olla karismaattisia ja menestyviä alallaan. Keltikangas-Järvinen (2010) muistuttaa myös ihmisellä voivan esiintyä selviä yksittäisiä narsistisia piirteitä ilman, että se tarkoittaa narsistista luonnevauriota. Hän myös painottaa, että kun taas narsismin häiriö todella on kyseessä, ilmenee vakavia ongelmia ja muut ihmiset ovat vain välineitä, kun toiminnan lähteeksi tulee oman heikon minän puolustaminen.

3.4 Itsekeskeinen johtajuus

Itsekeskeisen johtajan voi määritellä olevan sellainen, joka arvottaa oman hyvinvoinnin sekä mielenkiinnon kohteet organisaationsa tavoitteita ja seuraajiensa tarpeita

tärkeämmiksi (Camps ja muut, 2012). Itsekeskeinen (self-serving) johtajuus saa aikaan Decosterin ja kumppanien (2021) tutkimuksen perusteella alentunutta luottamusta johtajaan ja halua kostaa. Heidän tutkimuksessaan kuitenkin havaitaan, että organisaation eettinen ilmapiiri on tärkeä tekijä asiassa ja korkeassa eettisessä ympäristössä alaisten halu kostaa itsekeskeiselle johtajalle on vahvempi. Tämä tuo esiin sitä, kuinka johtajuus on yksi tekijä organisaatiokentässä ja muutkin organisaation seikat vaikuttavat sen aikaansaamiin ilmiöihin. Sen seurauksena itsekeskeinen johtajuus voi eri organisaatioissa tai eri hetkinä saada erilaisia vaikutuksia aikaan.

Camps ja muut (2012, s. 49) havaitsevat myös tekijän, joka voi vaikuttaa seurauksiin, joita itsekeskeinen johtaja voi aikaansaada. He havaitsevat tutkimuksessaan nimittäin, että ihmisiä kiinnostaa johtajan itsekkyyden vähemmän tilanteessa, jossa he kokevat tullessa kohdelluksi oikeudenmukaisesti verrattuna tilanteeseen, jossa he eivät koe tullessa reilusti kohdelluksi. Camps ja kumppanit (2012, s. 56) väittävätkin, että tämän takia itsekeskeisesti käyttäytyvät johtajat saattavat käyttää hyödykseen oikeudenmukaisuutta, jottei heitä laiteta tilille itsekeskeisiä menettelyistään.

Braun ja kumppanit (2025) vuorostaan huomaavat ympäristön vaikutuksen itsekeskeisen käyttäytymisen ilmenemiseen johtajalla. He tutkivat narsististen johtajien itsekeskeisten piirteiden esiintyvyyttä suoriutumista painottavissa organisaatioissa ja tiedon jakoa sekä yhteistyötä painottavissa organisaatioilmapiireissä. Tutkimuksessaan he havaitsivat, että narsististen johtajien itsekeskeiset taipumukset vaimenivat organisaatioilmapiireissä, joissa ei painoteta suoriutumista sekä organisaatioilmapiireissä, joissa painotetaan tiedon jakoa sekä yhteistyötä.

Näin ollen pohdittaessa ainakin seurauseettiseltä suunnalta johtajan eettisyyttä, hyvin monet asiat voivat vaikuttaa seurauksiin, joista kaikki eivät välttämättä ole johtajan itsensä päätettävissä (ks. Braun & kumppanit, 2025). Kantilaisen etiikan mukaan itsekeskeinen johtajuus tosin määritelmällisesti on epäeettistä, sillä oman hyvinvoinnin ja mielenkiinnon asettaminen organisaation tavoitteiden ja seuraajien tarpeiden edelle

ei vaikuta säännöltä, jota toivoisi kaikkien noudattavan ja velvollisuus sidosryhmiä kohtaan on myös velvollisuuseettisesti tärkeää (Häyry, 2001; Micewski & Troy, 2007).

3.5 Organisaatiota vahingoittavat johtajuudet

Myrkyllisessä johtajuudessa, tuhoavassa johtajuudessa ja toimintahäiriöisessä johtajuudessa kaikissa on keskeistä vahingollisuuden tai haitan tuottaminen organisaatiolle tai työntekijälle. Greenin (2014) mukaan myrkyllisestä johtajuudesta (toxic leadership) on tulossa yhä useammin suositeltava nimike vahinkoa organisaatiolle tuottavalle johtajuudelle. Green (2014) väittää myös, kuinka samaan ilmiöön viitataan erilaisilla termeillä kirjallisuudessa, ja kuinka tuhoava johtajuus sekä paha johtajuus ovat tällaisia samaan ilmiöön viittaavia käsitteitä. Ortega (2017, s. 6) kuitenkin kirjassaan ilmaisee myrkyllisen johtajuuden kaventavan painopistettä, josta on kyse, jättämällä oletukset seksuaalisesta häirinnästä ja fyysisestä vahingosta, jotka hänen mukaansa sisältyvät yleensä termeihin tuhoava johtaminen (destructive leadership) ja työpaikkaväkivalta (workplace violence). Itse myrkyllisen johtajuuden määrittely kuitenkin vaikuttaa hankalalta, kuten on johtamisenkin määrittely, sillä myrkyllistä johtajuutta tutkivat tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen määritelmästä myrkyllinen johtajuus -termille, joten sille ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Reed, 2015, s.10).

Hetrick (2023, s. 117) nostaa esiin myös, miten myrkyllistä johtajuutta kuvaillaan erilaisilla tavoilla, kuten esimerkiksi itsevaltaisena, rajoittavana ja ilkeänä, sekä narsistisena, manipuloivana ja pahantahtoisena. Lisäksi hän väittää myrkyllisen johtajuuden vaativan dominointia, kontrollia sekä pakottamista ja olevan itsekästä tällöin myös sisältäen halun tulla suurimmaksi ja parhaimmaksi. Jotta myrkyllinen johtaja saisi haluamansa eli alansa dominoivan aseman, hänen tulee ympäröidä itsensä näkemyksensä hyväksyvillä henkilöillä, eliminoida haastajat sekä hyökätä toisinajattelijoita vastaan (Hetrick, 2023, s. 117–118).

Reedin (2015, s. 15) mukaan myrkyllisen johtajan syndrooman ensimmäinen osa onkin ilmeinen välinpitämättömyys alaisten hyvinvointiin. Hän kertoo sen perustuvan alaisten kokemukseen johtajan piittaamattomuudesta heidän hyvinvointiinsa, jolloin alaiset kokevat olevansa vain välineitä esimiehen omien päämäärien saavuttamiseksi. Jos johtaja kohtelee alaisiaan vain välineenä, on tämä suoraan Kantin velvollisuusetiikkaa vastaan, koska teorian mukaan ihmiset tulee aina nähdä päämäärinä, eikä koskaan vain välineinä, sillä välineinä ihmisiä käytettäessä teolla ei ole moraalista arvoa (Adkins, 2017, s. 78–79).

Reedin (2015, s. 15) mukaan myrkyllisen johtajan toinen osa taas on negatiivisesti organisaation ilmapiiriin vaikuttava persoonallisuus tai vuorovaikutustyyli, joka kattaa laajasti kaikkia erilaisia mahdollisia käyttäytymismalleja, kunhan ne heikentävät organisaation ilmapiiriä. Ilmapiiri voidaan nähdä jäsenten organisaatiota kohtaan tuntemina tunteina (Reed, 2015, s. 15). Myrkyllisellä johtajuudella onkin havaittu olevan seuraavia organisaatiolle haitallisia vaikutuksia: työntekijöiden korkeampi vaihtuvuus, työntekijöiden korkeampi poissaolo ja alhainen sitoutumisen taso, jotka kertovat kielteisistä vaikutuksista, joita myrkyllisellä johtamisella on organisaation hyvinvointiin ja työntekijöiden elämänlaatuun (Hetrick, 2023, s. 118).

Edellä pimeää johtajuutta käsittelevässä alaluvussa kerrottiin, kuinka narsistisen johtajan käytös voi olla tuhoavaa. Green (2014) myös väittää tuhoavan johtajuuden viittaavan myrkyllisen johtajuuden kanssa samaan ilmiöön. Tuhoavaa johtajuutta voi kuitenkin tarkastella myös erikseen tuhoavan johtajuuden termin diskurssina. Hoffrén (2019, s. 28–29) mukaan tuhoava johtaminen, joka laiminlyö organisaation tai työntekijän etua taikka molempia, on vastakkaista eettiselle johtamiselle, eli siis epäeettistä johtamista. Epäeettisestä johtamisesta onkin sanottu, että sen avulla on mahdollista pysyä vain hetki menestyksessä, sillä viimekädessä epäeettinen johtaminen tuhoaa yhteisöä yllä pitävät arvot, jolloin lopulta edessä on kaaos ja tuho (Gini & Green, 2012). Tuhoavaa johtamista voikin luonnehtia johtamiseen liittyväksi kielteiseksi toiminnaksi (Hoffrén & muut, 2017, s. 48).

Krasikova ja kumppanit (2013) ehdottavat, että tuhoavan johtamisen määritellään olevan johtajan tahdonalaista käytöstä, jolla voi olla vahingollisia seurauksia tai jolla on tarkoitus vahingoittaa johtajan seuraajia ja, tai organisaatiota, jossa johtaja on. Heidän mukaansa tämä tapahtuu joko rohkaisemalla seuraajia tavoittelemaan tavoitteita, jotka ovat ristiriidassa organisaation oikeutettujen etujen kanssa tai sellaista johtamistyyliä käyttämällä, johon kuuluu haitallisia vaikutusmenetelmiä seuraajia kohtaan huolimatta siitä, onko käytöstä oikeuttavia perusteita olemassa. Tuhoavan johtamisen voisikin näin sijoittaa epäeettisen johtamisen kentässä alueelle, jossa kiinnitetään huomiota johtamisen vahingollisiin seurauksiin tai mahdollisiin vahingollisiin seurauksiin. Jos ajatellaan, että kaikella epäeettisellä johtamisella on tällaisia seurauksia, vaikuttavat epäeettinen johtaminen ja tuhoava johtaminen toistensa synonyymeiltä (ks. Gini & Green, 2012, s. 152–153). Tällöinkin terminä tuhoava johtaminen kuitenkin vie huomion seurauksiin ja niiden laadun aspektiin.

Hassan ja kumppanit (2023) kuitenkin kertovat, että tuhoavan ja epäeettisen johtamisen käsitteiden välillä on hienoinen erotteluviiva. He myös kertovat, kuinka tuhoavan johtamisen ei tarvitse olla epäeettistä, vaan esimerkiksi vihamielinen ja estävä käyttäytyminen, jotka olennaisesti kuuluvat tuhoavaan johtamiseen, voivat olla peräisin muistakin johtajuustyypeistä, myös positiivisina pidetyistä.

Einarsen ja kumppanit (2007, s. 208, oma suomennos) antavat myös oman määritelmänsä tuhoavalle johtajuudelle kertomalla sen olevan: ”johtajan tai esimiehen systemaattista ja toistuvaa toimintaa, joka loukkaa organisaation oikeutettua etua heikentämällä ja/tai sabotoimalla organisaation tavoitteita, tehtäviä, resursseja ja tehokkuutta ja/tai alaistensa motivaatiota, hyvinvointia tai työtyytyväisyyttä”. Tässä määritelmässä on paljon samaa Krasikovan ja kumppanien (2013) määritelmän kanssa, joka aiemmin esiteltiin. Vaikuttaisikin siltä, että tuhoavassa johtamisessa merkittävää on joko alaisia tai organisaatiota vastaan toimiminen. Ellei sitten toimita jopa molempia vastaan.

Toimintahäiriöinen johtajuus (dysfunctional leadership) vuorostaan on Abalkhailin (2022, s. 316) mukaan monimutkainen ilmiö sisältäen useita haitallisia käyttäytymismalleja johtajien osalta, mikä saa aikaan haitallisia vaikutuksia suoraan tai välillisesti työntekijöille myös suodattuen organisaatioympäristön ja perhe-elämän läpi. Hän väittää toimintahäiriöiseen johtajuuteen kuuluvan myös hyväksikäyttöä, syrjäyttämistä, suosimista ja toisten alentamista. Dandira (2012) taas yhdistää toimintahäiriöisen johtajuuden merkeiksi muun muassa huonon kommunikaation, diktaattorimaiset tendenssit, työntekijöiden korkean vaihtuvuuden, regionalismin, yhteistyön ja joukkuehengen vähäisyyden, puheen yli tekojen, imperiumin rakentamisen käytäntöjen, kaiken personalisoinnin, tehottoman resurssien käytön, korkean stressitason työpaikalla ja puolien valitsemisen organisaation politikoinnissa.

Toimintahäiriöinen johtajuuskäyttäytyminen liittyy vahvasti muihinkin alaluvuissa käsiteltyihin epäeettisiin johtajuuksiin. Esimerkiksi toimintahäiriöisesti käyttäytyvällä johtajalla voi olla psykopaattisia piirteitä (Holland, 2020). Holland (2020) tutkimuksessaan kertoo yhdestä sellaisista piirteistä omaavasta epäpätevästä johtajasta, jonka johtajuus sai aikaan henkilöresursseissa näkyvinä seurauksina korkeaa työvoiman vaihtuvuutta, alhaista työmoraalia sekä organisaation suorituskyvyn ja maineen heikkenemistä.

3.6 Yksinvaltaiset johtajuudet

Tyrannia on Aristotleen (2000) mukaan poikkeama monarkiasta, jossa yksi ihminen johtaa ajatellen alamaistensa parasta. Tyranniassa johtaja hänen mukaansa taas tavoittelee omaa etuaan, ja oikeutta tai ystävyyttä on joko vain vähän tai ei ollenkaan. Man ja muiden (2004, s. 35) mukaan tyrannimaisesti johtaville on ensiarvoisen tärkeää suhteessa alaisiin luoda taidokkaat perustelut tyrannimaisille menetelmilleen. Heidän mukaansa tyrannimaisen johtajan tekniikkoihin voi kuulua mitä tahansa tarvitsekaan

alaisten ruodussa pitämiseen, erimielisyyksien tukahduttamiseen ja vallalle uhkaavien tekijöiden tuhoamiseen, kuten propagandaa ja syntipukkien luomista.

Jotkin tekijät voivat vaikuttaa siihen, kuinka helposti perustelut menevät läpi alaisille. Mirowska ja muut (2022) havaitsivat tutkimuksessaan, että miehet, jotka arvostavat sitovia periaatteita, kuten lojaalisuutta, auktoriteettia ja pyhyyttä, suuremmalla todennäköisyydellä arvostavat tyrannimaista johtajaa tehokkaana johtajana verrattuna naisiin. Naisilla he eivät havainneet merkittävää vaikutusta sitovilla periaatteilla tyrannimaisten johtajien arvostamiseen. Myös Walker ja muut (2020) havaitsivat miehillä suuremman todennäköisyyden yleisesti olla tyrannian kannattajia. He myös tuovat esiin mahdollisuuden sille, että miehet hyväksyvät tyrannisen johtajan, koska stereotyyppiset miehiset piirteet (mm. aggressiivisuus) ovat lähempänä tyrannisia piirteitä kuin feminiiniset piirteet (mm. lempeys). Keller (1999) on havainnut tutkimuksessaan nimittäin ihmisten suosivan saman tyyppistä johtajaa, kuin he itse ovat. Hän tosin argumentoi myös, että ihmisten idealisoidut johtajuuskuvat heijastelevat myös havaittuja vanhempien piirteitä, jonka takia esimerkiksi vanhemman piirteistä tyranninen/vallanhimoinen voi päätyä idealisoituun johtajuuden käsitykseen.

Zhao ja muut (2024) havaitsivat kyselytutkimuksessaan positiivisen yhteyden tyrannimaisen johtajuuskäyttäytymisen ja työntekijöiden alhaisen moraalin sekä työpaikan epäkunnioittavan käytöksen välillä. Heidän tuloksensa viittaavat myös alhaisen moraalin välittävän epäkunnioittavaa käytöstä tyrannimaisen johtajuuden ilmetessä työpaikalla ja toisaalta tukevan organisaatiokulttuurin mahdollisesti puskuroivan tyrannimaisen johtajuuden vaikutuksia. Trépanier ja muut (2024) taas löysivät yhteyden tyrannimaisen johtajuuden ja työpaikkakiusaamisen välillä. Heidän mukaansa tyranninen johtajuus ennustaa kiusaavaa käyttäytymistä organisaatiossa. Ainakin siis alaisten alhainen moraalit, kiusaamisen kokeminen ja epäkunnioittava käytös organisaatiossa voidaan nähdä mahdollisina negatiivisena seurauksena tyrannimaisesta johtajuudesta.

Tyranninen johtajuus voi kuitenkin saada Man ja muiden (2004, s. 33) mukaan aikaan poikkeuksellisia inhimillisiä saavutuksia, kuten Kiinan muuri, Egyptin suuret pyramidit, muinaiset maya-asteekkien rauniot ja Intian Taj Mahal. He myös väittävät joidenkin yrityshistorian tunnetuimmista toimitusjohtajista samoin olleen melko tyrannimaisia menetelmiltään. Ma ja muut (2004, s. 40) ovatkin sitä mieltä, että etenkin lopputuloksia tai ryhmän yhteenkuuluvuutta ja selviytymistä yli yksilön vapauden arvottavat ihmiset kannattavat tyrannimaista johtajuutta.

Itsevaltainen, despoottinen vuorostaan tarkoittaa mielivaltaista tai diktatorista ja sellaista, jolla on rajaton yksinvalta (Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy, 2024-a). De Hoogh ja Den Hartog (2008, s. 299) väittävät, että itsevaltaiset johtajat ovat itsekeskeisiä, hyväksikäyttäviä, epäsensitiivisiä seuraajien tarpeille eivätkä he ole kiinnostuneita sosiaalisesti rakentavasta käyttäytymisestä. Raza ja muut (2024) havaitsivat tutkimuksessaan positiivisen yhteyden itsevaltaisen johtajuuden ja psykologisen oikeuden kokemukseen. He väittävät, että ”sisäiset tuntemukset siitä, että ansaitsee enemmän ja on oikeutettu parempaan kuin muut, luo taipumuksen toimia itsekkäästi, dominoida muita, käyttäytyä tönkeästi ja häpeilemättömästi käyttää muita omaksi hyödyksi” (oma suomennos). Näin ollen heidän mielestään despoottinen johtaminen voi kummuta psykologisesta tuntemuksesta, jonka mukaan johtaja pitää perusteltuna epätasaista asioiden jakautumista omaksi hyväkseen.

Itsevaltaisella johtajuuskäyttäytymisellä on havaittu negatiivisia seurauksia organisaatiolle ja sen työntekijöille. Esimerkiksi tehokkuuden on huomattu kärsivän työntekijöiden työstressin takia, jota tosin työntekijän joustavuus lievittää (Khan ja muut, 2022). Myös Chaudhary ja Islam (2023) saivat tutkimuksessaan näyttöä sille, että itsevaltainen johtajuus aiheuttaa työntekijöille ahdinkoa kiusaamiskäyttäytymisen kautta laukaisten sellaista työntekijöissä. He havaitsivat myös ihmisten, jotka tulkitsevat muiden käyttäytymisen helposti vihamieliseksi, kokevan kiusaamiskäyttäytymisen negatiivisia seurauksia korostuneesti. Itsevaltaisen johtajuuden ylläpitämiseksi taas on muun muassa hyödynnetty historian soveltamista omiin tarkoituksiin ja päämääriin

tiettyjen asioiden unohtamisella, muokkauksilla sekä tapahtumien merkitysten liioittelujen ja vähättelyjen kautta kuten myös pyritty peittelemään halpamaisia päämääriä altistamalla työntekijöitä jaloille uskomusjärjestelmille (Leukumaa, 2012, s. 24; Tourish & Willmott, 2023, s. 1802).

4 Menetelmät ja aineisto

4.1 Diskurssianalyysi

Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Menetelmänä työssä on diskurssianalyysi. Diskurssianalyysissä kielenkäyttö on tarkastelun keskiössä, sillä diskurssianalyysissä sitä tarkastellaan sosiaalista todellisuutta rakentavana toimintana (Suoninen, 2021). Suonisen (2021) mukaan sosiaalinen konstruktionismi on diskurssianalyysin taustalla. Johtajuuden voi määritellä sosiaalisen rakentumisen kautta, kuten tuli esiin tutkielman johtajuutta käsittelevässä luvussa. Esimerkiksi Turtio (2017, s. 15) väittää, että ”kokemus johtajuudesta niin johtajan kuin johdettavan mielessä syntyy tästä sosiaalisesta todellisuudesta, joka on jaettua”. Diskurssianalyysillä voidaan syventyä kielelliseen epäeettisen johtajuuden käsitteen rakentumiseen. Työ on toteutettu sometutkimuksena, jolla voidaan nähdä muun muassa johdettavien mielessä syntyneitä kokemuksia johtajuudesta ja sen epäeettisyydestä.

Diskurssianalyysissä on tärkeää se, mitä sanotaan ja miten se ilmaistaan (Wood & Kroger, 2000). Suonisen (2021) mukaan diskurssianalyyseissä usein yhdistellään kysymyksiä siitä mitä ja miten sanotaan, missä tilanteessa sanotaan sekä millä seurauksilla jotakin sanotaan, joissa sanomisella tarkoitetaan myös kirjoitettuja tekstejä ja muuta merkitysvälitteistä tekemistä. Tutkielman tavoite ”millaisia epäeettisen johtamisen tapoja sosiaalisessa mediassa nousee esiin” ja tarkemmat tutkimuskysymykset ”millainen kuva epäeettisestä johtajuudesta keskustelupalstoilla rakentuu” ja ”millaisia oletuksia epäeettisestä johtajuudesta keskustelupalstoilla ilmenee” voidaan muuttaa muotoon ”miten epäeettinen johtajuus rakentuu ihmisten keskinäisessä diskurssissa”. Siihen miten epäeettinen johtajuus rakentuu vaikuttaa nimittäin muun muassa, mitä keskustelussa nousee esiin ja mitä siitä ennakkoon ajatellaan. ”Miten epäeettinen johtajuus rakentuu ihmisten keskinäisessä diskurssissa” on ”miten” kysymys ja se on selkeästi diskurssianalyttinen keskittyen sosiaalisesti rakentuvan epäeettisen johtamisen käsitteeseen.

Tarkemmista tutkimuskysymyksistä ensimmäinen, ”millainen kuva epäeettisestä johtajuudesta keskustelupalstoilla rakentuu”, liittyy sanomisen seurauksiin. Millainen on kuva, joka keskustelupalstojen sanomisista muodostuu? Jälkimmäinen tutkimuskysymyksistä, ”millaisia oletuksia epäeettisestä johtajuudesta keskustelupalstoilla ilmenee”, taas kohdistuu sanomisen taustoihin pyrkien tulkitsemaan sanotun taustaoletuksia. Se näin ollen keskittyy siihen, mitä ja miten sanotaan, koska niiden perusteella voidaan tulkita sanottua. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä mitä ja miten sanotaan ovat myös tärkeitä asioita, sillä ne vaikuttavat epäeettisen johtamisen käsitteen rakentumiseen.

Diskurssianalyyssissä analyysiyksiköt voivat olla vaihtelevia, kuten esimerkiksi sanoja, lauseita, virkkeitä, kappaleita tai suurempiakin yksiköitä (Wood & Kroger, 2000). Tässä tutkielmassa käytetään aineistoa, joka koostuu keskustelupalstalta poimituista virkkeistä. Yksittäisten virkkeiden analysointi rajoittaa diskurssianalyysiä kontekstin tasolla. Tällöin ei nimittäin voida analysoida minkälaisen tulkinnan toiset keskustelijat virkkeestä tekevät. Niinpä Juhilan ja Suonisen (2016) esittämää diskurssianalyysin yhtä tapaa ei voida tutkielmassa hyödyntää, jossa tukeudutaan toimijoiden ilmaisemaan tilanteeseen ymmärrykseen. He esittävät vielä kolme muuta mahdollista tapaa diskurssianalyysin tekemiseen, jotka ovat: tutkimuksen lukijoiden tekemä arviointi, poikkeustapauksien analysointi kielenkäytön yleisiä säännönmukaisuuksia arvioitaessa sekä tulkintojen suhteuttamista aikaisempaan tutkimukseen.

Diskurssianalyyssissä merkitykset, kommunikatiivisuus ja kulttuurisuus ovat tärkeitä, ja niitä voidaan tarkastella erilaisilla painotuksilla (Jokinen & Juhila, 2016). Tässä tutkielmassa painotetaan sitä, rakentuuko keskustelupalstan kommenttien virkkeissä teoriassa esiteltyjen epäeettisten johtajuustyyppien mukaisia epäeettisen johtajuuksien merkityksiä. Tutkielman toisen tutkimuskysymyksen osalta taas keskitytään siihen, millaisia normatiivisen etiikan käsityksiä kommentteista otetuissa virkkeissä vaikuttaa olevan epäeettistä johtajakuvaa rakennettaessa. Woodin ja Krogerin (2000, s. 49) mukaan diskurssitutkijat suhtautuvat varovaisesti ennenaikaiseen kategorisointiin. Tässä

tutkielmassa teoria on lähtökohtana ja tarkastelun kohteena, mutta se ei kuitenkaan rajaa analyysiä, jolloin toisenlaisille havainnoille on analyysissä myös tilaa eikä diskurssista tehtyjä havaintoja pakoteta valmiisiin epäeettisten johtajuuksien kategorioihin. Tutkielma sijoittuu suomalaiseen keskustelupalstakulttuuriin, jossa kommunikoidaan kirjallisesti ajatuksia ja kokemuksia.

4.2 Aineiston ja analyysiprosessin esittely

Tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston materiaali on koottu ihmisten keskustelupalstan kommentteista. Tämä tarkoittaa, että aineiston kirjoittajat eivät välttämättä ole etiikan asiantuntijoita. Sen tähden he voivat olla maallikoita asian suhteen, joka on huomioitava analysoitaessa keskustelupalstan virkkeitä.

Tutkielmassa aineistona on sosiaalisen median aineisto eli niin sanottu luonnollinen aineisto, jonka luomiseen tutkielman tekijä ei ole vaikuttanut (Laaksonen, 2021). Jokisen ja muiden (2016) mukaan luonnolliset aineistot ovat olleet diskurssianalyysissä suosiossa, sillä niissä on vivahteita, joita ei ole tilanteen ulkopuolelta kartoitettavissa. Tutkielmassa käytetty aineisto on Suomi24-aineisto, joka on lisensoitu CC-BY-NC-lisenssillä. Näin ollen se sopii ei-kaupalliseen tutkimuskäyttöön, jollainen tämä opinnäytetyö on (Kielipankki, 2022; Creative Commons, n. d.). Aineisto on City Digital Groupin (2025) ja se koostuu 2001–2023 vuosilta kerätyistä keskustelupalstavirkkeistä.

Analyysissä on käytetty ainoastaan korpuksista hakusanoilla saatuja yksittäisiä virkkeitä. Tutkimuksen tekijä kuitenkin tarvittaessa tutustui alkuperäisiin kokonaisiin keskustelukommentteihin, tai keskusteluketjuihin hahmottaakseen paremmin virkkeiden kontekstin tai virkkeissä esiintyvien epäselvien ilmausten merkityksen. Korpusaineistosta tutkittavan virkkeen sijaintiin pääsee virkkeen tiedoissa olevasta linkistä. Tutkielmassa linkin käyttöä pyrittiin välttämään. Korpissa pystyy joko tarkastelemaan hausta saatuja virkkeitä irrallisina tai näkemään kontekstin, jossa virke on ollut. Kontekstissa voi näkyä kappale kommentista, johon virke kuuluu. Alkuperäisen

keskustelun tai kommentin muiden virkkeiden sisältöä ei kuitenkaan hyödynnetty tutkimuksessa suoraan. Tutkimuksessa ei myöskään ole suorina lainauksina kokonaisia virkkeitä, jotka korpuksesta on haettu, eikä virkkeiden keskustelupalstalle julkaisseita nimimerkkejä ole käytetty tutkimuksessa.

Virkkeitä valikoitaessa hakusanoilla saaduista tuloksista painotettiin sitä, että epäeettisyyteen viittaava sana on tarkoitettu liittymään sanaan, jolla viitataan johtajaan. Toiseksi hyväksyttiin virkkeitä myös sillä perusteella, että virkkeessä viitattiin epäeettisyydellä kuitenkin todellisuudessa johtajuuteen, vaikka epäeettisyyteen viittaava sana ei virkkeessä suoraan viittaisi hakusanaksi valittuun johtajaan viittaavaan sanaan. Virkettä ei kuitenkaan otettu mukaan, jos virkkeestä ei käy ilmi joko mihin epäeettisyydellä viitataan tai ei voi päätellä mikä epäeettisenä pidetyn johtamiskäyttäytymisen takana ajatellaan olevan. Näin ollen epäeettisen johtajuuden käsitteen tuli virkkeessä rakentua taustaltaan tai olemukseltaan. Myös, jos virkkeen havaittiin olevan lainaus toisesta lähteestä, se jätettiin pois.

Aineistosta haettiin virkkeitä termien johtaja, esimies, pomo, työnantaja tai johto sekä epäeettinen tai moraaliton yhdistelmillä. Aluksi termeillä saaduista tuloksista valikoitui 178 virkettä. Virkkeistä tarkasteltiin sitä ”millainen kuva epäeettisestä johtajuudesta keskustelupalstoilla rakentuu” ja ”millaisia oletuksia epäeettisestä johtajuudesta keskustelupalstoilla ilmenee”. Virkkeet kerättiin taulukko-ohjelmaan, jossa niitä suodatettiin ja niitä kategorisoitiin ryhmiin sen perusteella, miten epäeettisen johtajuuden kuva rakentuu ja millaiset oletukset näyttävät olevan epäeettisenä johtajuutena pidettävyyden taustalla.

Samalla, kun virkkeitä kerättiin, pohdittiin sitä, millaisia epäeettisyyden tausta-ajatuksia ja epäeettisen johtajuuden teemoja virkkeissä ilmenee. Virkkeiden keräämisen jälkeen tehtiin uusi kierros, jolla hahmoteltiin kategorioita ja virkkeiden yhteneväisyyksiä sekä ilmiöitä, joita niissä toistuu. Toisella kierroksella virkkeitä karsiutui yhteensä 11, jolloin jäljelle jäi 167 virkettä. Toisella kierroksella havaittiin taustalla olevista oletuksista eri

normatiivisen etiikan suuntauksia, joita on käsitelty tutkielman teoriaosuudessa, mutta havaittiin myös viitteitä joihinkin muihin etiikan teorioihin. Virkkeistä joitain jäi taustaoletuskategorioiden ulkopuolelle aluksi, mutta myöhemmin työssä käytetyille virkkeille havaittiin jonkinlainen taustaoletus, vaikka yhdelle virkkeistä ei osattu havaita normatiivista tausta-ajatusta.

Sen jälkeen tarkasteltiin epäeettisen johtajuuden rakentumista ja sitä, millaisia asioita epäeettiseen johtajuuskäyttäytymiseen ihmiset yhdistävät. Epäeettisen johtajuuskäyttäytymisen kategorioita hahmottui 12 kappaletta. Yksi 167 valikoiduista virkkeistä havaittiin tuplakappaleeksi. Valikoiduista virkkeistä otettiin sanoja tai käsitteitä virkkeistä tai niiden pohjalta, joilla havaittiin epäeettisen johtajuuden käsitteen rakentuvan virkkeissä.

4.3 Eettinen pohdinta

Tutkimus perustuu julkiseen aineistoon, joten eettinen ennakoarviointilausunto eettiseltä ihmistieteiden eettiseltä toimikunnalta ei ole ollut tarpeen (tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019). CC-BY-NC-lisenssi antaa myös oikeuden aineiston ei-kaupalliseen tutkimuskäyttöön ilman aineiston omistajan erillistä lupaa, kunhan aineiston oikeudenhaltija mainitaan (Kielipankki, 2022; Creative Commons, n. d.). Jos tutkimuksessa käytetään arkistoaineistoja, jollainen tämän tutkielman aineisto on, tutkimuksen suorittamiseksi ei perinteisesti ole tarvinnut hankkia erillistä suostumusta tutkimukseen otettavien kommenttien kirjoittajilta (Ahteensuu, 2019).

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, s.7) listaamissa yleisissä eettisissä periaatteissa tuodaan esiin, kuinka tutkijan on kunnioitettava tutkittavien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta, aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä sekä luonnon monimuotoisuutta. Näiden lisäksi neuvottelukunnan listaan kuuluu tutkijan velvollisuus ”toteuttaa tutkimuksensa siten, että tutkimuksesta ei aiheudu tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai

haittoja.” Tämän takia tutkimuksessa ei olla mainittu nimimerkkejä alkuperäisiltä kommenttien kirjoittajilta, eikä olla otettu käytettyjä virkkeitä kokonaisina suorina lainauksina työhön, jotta minimoidaan mahdollinen kommentoijien tunnistettavuus ja siitä aiheutuva haitta. Tällä on pyritty estämään yhdistettävyys käytetyistä virkkeistä kommentteihin ja kommenttien julkaisijoihin sekä henkilöihin, joihin kommenteissa viitataan. Aineiston virkkeet ovat myöskin kommenteista, jotka ovat julkaistu vähintään noin kaksi vuotta sitten, sillä viimeiset virkkeet ovat 2023 vuodelta. Ajallinen parin vuoden etäisyys tähän hetkeen vähentää mahdollisia haittoja, joita kommenttien virkkeiden tutkielmassa käyttäminen voisi aiheuttaa.

Tutkimusta varten ei olla itse kerätty aineistoa, vaan jo olemassa olevaa aineistoa on hyödynnetty. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019, s.13) kehottaakin varmistamaan soveltuvien aineistojen olemassaolon tutkimusta suunniteltaessa, jotta ei tarpeettomasti kerättäisi samankaltaista aineistoa. City Digital Groupin (2025) aineisto on saatu keskustelupalstan kommenteista, jonka takia se sisältää autenttista tietoa ihmisten kokemuksista ja näkemyksistä käsiteltävästä aiheesta. Someaineisto antaa myös mahdollisuuden tutkijalle olla vaikuttamatta tutkittaviin heidän tuotoksissaan, jotka he ovat itse julkaisseet omasta tahdostaan.

Tutkimuksen tekoon on olemassa ALLEAN (2023) mukaan rehellisyyden peruseriaatteet, joihin hyvät tutkimuskäytännöt perustuvat. Niihin kuuluu luotettavuuden, rehellisyyden, kunnioituksen ja vastuullisuuden periaatteita (ALLEA, 2023). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, s. 14) ohjeessa hyvästä tieteellisestä käytännöstä kerrotaan, miten tiedeyhteisössä muiden töitä tulee kunnioittaa ja tämän takia toisten julkaisuihin tulee viitata asianmukaisella tavalla. Muiden töihin tässä tutkielmassa onkin viitattu aina samalla viittaustyyllillä niin, että tekstistä voi nähdä, missä on toisilta tutkijoilta tai muilta toimijoilta lainattua.

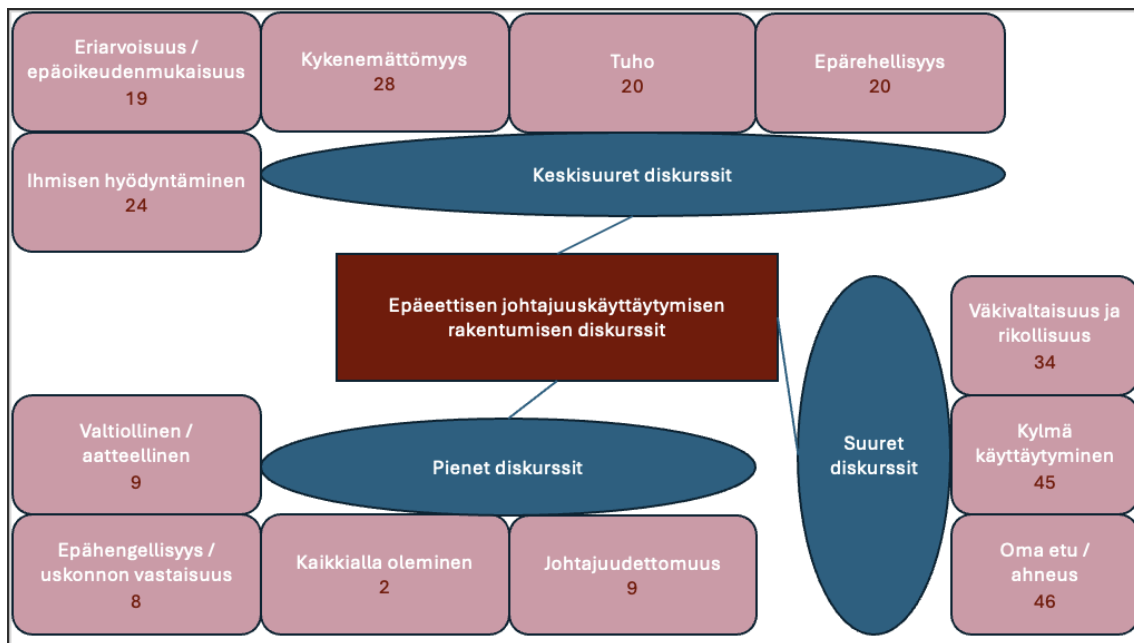
Tutkielmassa on käytetty ChatGPT-kielimallia (OpenAI) apuna joidenkin ideoinnin, pohdinnan, hahmottamisen ja metodologisen yhteensopivuuden arvioinnin vaiheissa.

Apu on ollut keskustelunomaista tukea. Vastuu tutkielmasta on tutkielman kirjoittajalla, joka on tehnyt työssä esiintyvät päätelmät sekä tutkielman sisällölliset ratkaisut ja lopulliset valinnat. Tutkielman tekijä on itse analysoinut ja kirjoittanut analyysin ja muut gradun osiot. Tekoäly auttoi myös luomaan viittauksen itseensä ja rakentamaan kuvailun roolistaan tutkielmassa. Tekoälyn valmiita ehdotuksia ei kuitenkaan otettu työhön suoraan vaan tutkielman kirjoittaja on kirjoittanut lopulliset muodot kaikkialle tutkielmaan.

5 Tulokset

5.1 Epäeettisen johtajuuskäyttäytymisen diskurssit

Epäeettisenä johtajuuskäyttäytymisenä pidettävistä asioista ja käsitteeseen liitetystä elementeistä huomattiin rakentuvan käsitteelle erilaisia puolia, jotka kategorisoitiin kahteentoista ryhmään. Ryhmät sisälsivät: valtiollisuuden ja aatteellisuuden (1), ihmisen hyödyntämisen (2), oman edun tavoittelun (3), eriarvoisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden (4), kylmän käyttäytymisen (5), kykenemättömyyden (6), epähengellisyyden (7), tuhon (8), johtajuudettomuuden (9), epärehellisyyden (10), väkivaltaisuuden (11) ja kaikkialla olemisen (12) aspektoita.



Kuvio 1 Epäeettisen johtajuuskäyttäytymisen käsitteen rakentumisen diskurssit.

Kuvio 1 havainnollistaa epäeettisen johtajuuskäyttäytymisen diskursseja, jotka havaittiin keskustelupalstoille julkaistuista virkkeistä. Diskursseista toiset ovat laajemmin rakentuneita kuin toiset. Pienimmän ryhmän diskurssi rakentui kahdessa virkkeessä. Suurimmassa ryhmässä taas on 46 viittausta kategorian diskurssiin. Kategorioiden esiintyvyys tarkastelluissa virkkeissä on myös merkittynä numeroina kuviossa 1. Joissakin

virkkeissä oli kahteen tai useampaan diskurssiin kuuluvia viitteitä, jolloin epäeettinen johtajuuskäyttäytyminen rakentui yhdelläkin virkkeellä moninaisemmin, kun taas osassa virkkeistä oli ainoastaan viitteitä yhteen diskursseista. Seuraavaksi käydään läpi diskursseja tarkemmin jaoteltuina viittausten määrien perusteella suuriin, keskisuuriin ja pieniin diskursseihin.

5.1.1 Suuret diskurssit

Oman edun tai ahneuden diskurssissa on viittauksia ahneuteen, rahastamiseen, kiittämättömyyteen, itsekkyyteen, oman edun tavoitteluun sekä narsistiseen käyttäytymiseen. Esimerkiksi kommentoitiin epäeettisenä johtajuuskäyttäytymisenä sitä, jos esitetään, että tavoitellaan yleistä etua, mutta todellisuudessa toimitaan omaa hyötyä tavoitellen. Esimerkki liittyy samalla epärehellisyyden kategoriaan. Toisena esimerkkinä esitetään, että kontrolloimaton narsistisuus voi pahimmillaan johtaa epäeettiseen johtajuuskäyttäytymiseen. Virkkeissä esiintyi myös ajatuksia siitä, kuinka epäeettisenä johtajuutena pidetään myös sitä, jos johtajille annetaan heidän omaa varallisuuttaan nostavia palkkioita samalla kun työntekijöitä erotetaan tehtävistään.

Kylmän käyttäytymisen diskurssi ilmenee puheena piittaamattomuudesta, vastuuttomuudesta, periaatteettomuudesta, toimimisesta toisin kuin pitäisi toimia, häikäilemättömyydestä, työntekijöiden kunnioittamattomuudesta, arvojen puutteesta, ongelmiin puuttumattomuudesta, pikkumaisuudesta, tunteettomuudesta, röyhkeydestä, sekopäisyydestä, sovinnottomuudesta, psykopaattisuudesta sekä ennalta-arvaamattomuudesta. Yhdessä lauseessa muun muassa viitattiin ”moraalittomiin psykopaatteihin” johtajina sekä heidän aikaansaamisiinsa ja toisessa moraalittomana, vastuuttomana sekä epärehellisenä koettuun johtajaan. Kolmanneksi esimerkiksi eräässä lauseessa pidetään joidenkin johtajien vaikenemista moraalittomana ja vastuuttomana johtajuuskäyttäytymisenä. Virkkeessä näin ollen tuodaan esiin johtajan toiminnan kylmyyttä vaikenemalla jostain, joista kirjoittajan mielestä ei tulisi vaieta vaan ottaa vastuu. Niinpä vastuuton käyttäytymien voidaan kategorisoida kylmään

käyttäytymiseen, kuten myös psykopaattinen käyttäytyminen, sillä psykopaattisuuteen liittyy muun muassa empatian puute Vidingin ja muiden (2014) mukaan.

Väkivalta, rikollisuus, kuoleman kylväminen, nöyryyttäminen ja lainvastaisuus ovat osa väkivaltaisuuden diskurssia. Diskurssisiin sisältyi lyhyempiä ja pidempiä virkkeitä, joissa väkivaltaisuuden viitattiin. Lyhyestä esimerkkinä on virke, jossa ainoastaan ilmaistiin johtajina olevan moraalittomien varkaiden. Kenties pisimpänä virkkeenä kategoriassa oli virke, jossa tuotiin esiin moraaliton johtajuustoiminta, jossa johtavat henkilöt peittelevät ja väheksyvät vakavaa, väkivaltaista heikommassa asemassa oleviin kohdistuvaa rikollisuutta sekä suhtautuvat hyökkäävästi rikoksien uhreja kohtaan, jos he yrittävät toimia niin, miten kuuluisi, ja tuoda rikokset esiin ja hoitaa ne viranomaisten kanssa. Kategoriaan kuuluvia asioita käsiteltiin myös virkkeessä, jossa tuotiin esiin epäeettisesti toimivan johdon olevan varkaita, jotka varastavat tyhjäksi tahonsa kokonaan. Lisäksi eräs virke, jossa kategorian aihepiiri esiintyi myös, oli sellainen, jossa annettiin olettaa, että toinen keskustelija vaikuttaa joko ”nöyryytetyltä”, ”alistetulta” ja ”pelotellulta” työntekijältä tai epäeettisesti toimivalta työnantajalta. Virke antaa olettaa, että moraaliton työnantaja toimii nöyryyttävästi, alistavasti ja pelottelun keinoin, eli turvautuen henkiseen väkivaltaan.

5.1.2 Keskikokoiset diskurssit

Ihmisen hyödyntämisen diskurssissa, kuten myös muun muassa eriarvoisuuden ja väkivaltaisuuden diskursseissa, esiintyy puhetta ihmisarvon loukkaamisesta. Ihmisen hyödyntämisen teemat ilmenevät muun muassa virkkeissä, joissa viitataan orjuuttamiseen tai ihmisen hyödyntämiseen niin kauan, kun hänestä on hyötyä, jonka jälkeen hänet hylätään hyödyttömänä. Osa näin ollen ihmisen hyödyntämisen teemoista liittyvät myös oman edun teemoihin läheisesti, sillä edellä kerrottu toiminta johtuu mahdollisesti ahneudesta ja omien pyrkimysten tärkeämpinä pidettävyydestä toisten oikeuksien tai tarpeiden kustannuksella.

Eriarvoisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden diskurssissa on virkkeitä, jotka liittyivät johtamiskäyttämiseen, joka kasvattaa eriarvoisuutta. Yhdessä virkkeessä muun muassa tuotiin esiin, kuinka epäeettinen johtajuuskäyttämisen aiheuttaa tuloeroja. Eräessä virkkeessä myös pidettiin epäeettisenä johtajuuskäyttämisenä antaa työ sopimuksessa erittäin pieniä keskimääräisiä viikkotyömääriä. Virkkeen kirjoittajalle ei ollut mahdollisesti selvennetty etukäteen työn oletettua pienempää laajuutta, joka näin ollen koettiin epäoikeudenmukaisena. Yhdessä virkkeessä tuotiin myös esiin epäeettisenä asiana johtajalta toimia niin, että syyttömät joutuvat kärsimään. Erityisesti ulkomailta muuttavien alipalkkaus toi myös toisessa virkkeessä esiin eriarvoista ja epäeettistä kohtelua johtajalta. Eräessä virkkeessä myös yhdistettiin epäeettisen tekemisen termi johtajuuskontekstissa epäoikeudenmukaisen kanssa viittaamalla moraalittomaan epäoikeudenmukaisuuteen.

Kykenemättömyyden diskurssi keskittyy virkkeissä esiin tulleisiin kykenemättömyyden piirteisiin. Ansaitsematon tehtävään pääsy, asioista ja alamaisista huolehtimattomuus, sivistymättömyys, ammattitaidottomuus, epäpätevyys, osaamattomuus, kyvyttömyys, toivottomuus, heikkous sekä muiden vaarantaminen ovat asioita, joita diskurssia rakentavissa virkkeissä esiintyy. Muun muassa eräessä virkkeessä nähdään huonona johtajien ”sikaileminen”, joka on aiheuttanut epäeettistä käyttämistä. Toisessa virkkeessä esitetään erään yrityksen olevan epäeettisen johtamiskäyttämisen malliesimerkki, jonka johtamistoiminnassa ei havaittukaan olevan ollenkaan osaavuutta. Myös moraalittomana johtajilta pidettiin sitä, jos he eivät pysy ajan tasalla vaan ovat ”hakoteillä”.

Romahtamisaspekti rakentaa epäeettisen johtajuuskäyttämisen tuhon diskurssia. Kategoriaan kuuluu erityisesti tuhon käsite ja negatiiviset seuraukset, joita virkkeissä esiintyy. Negatiiviset seuraukset saattoivat liittyä yleiseen etuun, työntekijöihin tai muuhun rajatun joukon etuihin. Oli useampia virkkeitä, joissa viitattiin siihen, että epäeettinen johtamiskäyttämisen ohjaa johdettavan tahon tuhoon. Yhdessä lauseista tuhon diskurssin ohella viitattiin muun muassa myös edellisiin kyvyttömyyden ja

ahneuden diskursseihin sekä epähengellisuuden diskussiin väittäen, että typerät erälle taholle ja paholaiselle sielunsa kaupitelleet epäeettiset johtajat kuljettavat oman johdettavan tahonsa ”perikatoon”. Toisessa lauseessa taas ilmaistiin, että moraalittomat johtajat ovat yksi syy sille, miksi eräs taho ”murenee”. Työntekijöille aiheutuneena negatiivisena seurauksena eräs virke esitti itsetuhoisuuden esiintymisen pitkäaikaisesti seuranneen epäeettisestä johtamiskäyttäytymisestä.

Epärehellisyyden diskurssi ilmenee virkkeissä esiintyvänä puheena valheellisuudesta, manipuloinnista, luottamuksen rikkomisesta ja tekopyhydestä. Esimerkiksi moraalittomuus liitetään valheellisiin toimintatapoihin muun muassa kertomalla sen saavan joissakin piireissä normaalin toiminnan aseman. Epäeettisenä johtajuuskäyttäytymisenä esitettiin myös eräässä virkkeessä rekrytointimyrskyjen nostattaminen, ”manipulointi”, ”trollailu” ja ”savustaminen” sekä negatiivisen kuvan luominen muista työnantajista. Virkkeen sisältö liitettiin epärehellisyyden kategoriaan, sillä monet edellä mainituista asioista voivat sisältää epärehellisyyttä. Yhdessä virkkeistä esitettiin kysymys siitä, onko moraalittomasti toimivien johtajien mahdollista odottaa alaisiltaan moraalista käyttäytymistä, kun he eivät itsekään toimi moraalisesti. Virkkeessä tuodaankin esiin, kuinka on ristiriitaista odottaa toisilta sellaista mitä ei itse noudata, ja kuinka se näyttyy mahdollisesti tekopyhänä käytöksenä. Myös toisessa virkkeessä tuodaan esiin ristiriitainen johtamiskäytös, jossa jotkut johtajat esittivät väitteitä tietämättömydestään samalla, kun todisteita oli sen puolesta, että he tietäisivät asiasta. Näin ollen virkkeen kirjoittaja näkee kyseiset johtajat valheellisina ja moraalitonta johtajuuskäyttäytymistä harjoittavina.

5.1.3 Pienet diskurssit

Valtiollisessa diskurssissa käytetään natsismiin, militarismiin, diktaatuuriin, kommunistisuuteen, sosialistisuuteen, isänmaattomuuteen ja kapitalismiin viittaavia ilmaisuja epäeettisestä johtajuuskäyttäytymisestä kerrottaessa. Esimerkiksi eräässä virkkeessä viitataan kapitalismin kannattajan, Milton Friedmanin, ajatuksien

kulkeutuneen jokaisen epäeettisen johtamisen piiriin (Butler, 2011, introduction). Toisessa diskurssin virkkeessä epäeettisenä johtamisena taas pidetään muun muassa tahallaan tappavia diktaattoreja.

Epähengellisyyden diskurssi sisältää epäeettistä johtajuutta käsittelevistä virkkeistä niitä, jossa viitataan johtajuuskäyttämisen olevan huonoa uskonnollisin termein tai uskontoon viitaten. Virkkeissä esimerkkisi viitattiin epäeettisen johtajuuskäyttämisen olevan sellaista, mikä ei ole Jumalan mieleen, on Raamatun vastaista ja on syntiä. Eräässä virkkeessä lisäksi väitettiin, ettei muilla kuin ”Kirkolla” ole johtajan taitoja. Toisessa virkkeessä taas oltiin sitä mieltä, että erään yrityksen epäeettisesti johtavat henkilöt saavat Jumalan rangaistuksen osakseen. Näin ollen ikävät seuraukset epäeettisesti toimiville nähdään vääjäämättöminä ja Jumalan kontrolloimina. Myös eräässä toisessa virkkeessä liitettiin negatiiviset seuraukset ja Jumala samaan yhtälöön moraalittomuuden ja huonona pidetyn johtajan kanssa. Virkkeessä nimittäin väitettiin, ettei erään tietyn johtajan kaltaista johtajaa kyetä tuottamaan moraalittomassa, Jumalattomassa ja romahdusvaiheessa olevassa tahossa. Näin ollen voidaan päätellä, että tahon ajateltiin johtavan asioita suuntaan, jossa mahdollisesti tavoiteltuna pidettyä johtajuutta ei ole mahdollista saavuttaa. Virkkeessä moraalittomuuteen liitettiin Jumalattomuus ja romahtaminen johtamiskontekstissa.

Johtajuudettomuuden diskurssissa kyseenalaistetaan epäeettisenä pidettävän johtajan johtajuutta ja arvoa sekä tuodaan esiin, ettei toimija ole haluttu kyseiseen rooliin. Eräässä virkkeessä muun muassa pidetään aiempaa tahon johtamista toteuttanutta väkeä oikeana johtona samalla kuin moraalittomasti ja tuomittavasti käyttäytyvät johtajat, jotka virkkeen kirjoittamisen aikana olivat johdossa, eivät niitä virkkeen kirjoittajan mielestä ole. Tällaiseen johtajuudettomuuteen viitattiin jossakin virkkeistä myös laittamalla lainausmerkit johtajansanan ympärille. Yhdessä virkkeessä taas epäeettisiä johtajia kannattavista sanotaan, että he ovat yhtä lailla ”moraalittomia paskiaisia”, joita heidän johtajansakin ovat. Näin ollen virkkeessä käy ilmi paskiais-sanavalinnan perusteella virkkeen kirjoittajan vähättelevä suhtautuminen epäeettisesti

toimivia johtajia kuin myös heidät johtajikseen hyväksyviä kohtaan. Myös muissa virkkeissä viitattiin epäeettisesti toimiviin johtajiin ulosteeseen viittaavilla sanoilla.

Viimeisenä pienenä diskurssina on kaikkialla olemisen diskurssi. Siinä on ainoastaan pari virkettä, joissa diskurssin aihepiiri rakentuu. Yhdessä virkkeistä väitetään, että kaikki epäeettisesti toimivat ovat johtajia, vaikka kaikki johtajat eivät olekaan moraalittomia. Virkkeen kirjoittajan mielestä siis epäeettisesti toimivat ovat aina jonkinlaisia johtajia, toisin kuin moraalista ihmisistä vain osa päättyy johtajiksi. Tosin laajasti johtajuuden käsitettä ajateltaessa johtajuutta voidaan nähdä tapahtuvan myös ilman institutionaalista positiota joka paikassa, joten johtajana toimiminen voi viitata positioon tai yleiseen spontaaniinkin johtamiskäyttäytymiseen. Toinen kategoriaan sisältyvä virke väittää erään ajattelijan oppeja vietäneen, joka paikkaan, jossa on epäeettistä johtoväkeä, mikä kirjoittajan mielestä tarkoittaa, että niitä on viety kaikkialle. Näin ollen molemmissa lauseissa viitataan siihen, että epäeettistä johtamiskäyttäytymistä olisi joka paikassa. Toki epäeettisenä voi pitää erilaisia asioita, joten aina voi olla joku ihminen, joka pitää johtamiskäyttäytymistä epäeettisenä. Jos virkkeen kirjoittajan mielestä kaikkialla, missä on johtamishenkilöstöä, toimitaan epäeettisesti, voi myös olla, että hän hieman yleistää ja viittaa siihen, että hän henkilökohtaisesti pitää vallitsevia johtamistyyliä tai johtamisaatteita epäeettisinä.

5.1.4 Johtajuustyypit ja rakentuneet diskurssit

Virkkeistä, jotka kerättiin epäeettisen johtamisen käsitettä kuvaavina, löytyi teoriaosuudessa esillä olleita epäeettisen rinnalla käytettäviä termejä. Esimerkiksi epäeettisen vierellä mainittiin psykopaattisuudesta, narsismista, itsekkyydestä/itsekeskeisyydestä ja itsevaltaisuudesta. Muun muassa itsevaltaisuuteen liittyen löytyi virkkeistä mainintoja diktatorisuudesta. Myös epäeettinen johtaminen kohti tuhoa vaikuttaa tuhoavaan johtamistyyliin viittaavalta, joka myös teoriaosuudessa esiteltiin epäeettisen rinnalla käytettävänä tuhoavana johtajuutena. Huonoonkin viitataan joissain virkkeissä. Esimerkiksi kielitoimiston sanakirjan (Kotimaisten kielten

keskus ja Kielikone Oy, 2024-b) mukaan huono voi tarkoittaa myös heikkoa, jollaiseksi muun muassa yhdessä virkkeessä kuvailtiin erään tahon johtoa moraalittoman ohella.

Vaikkei virkkeissä suoraan mainita esimerkiksi machiavellistia, tyrannia, pimeää, myrkyllistä ja toimintahäiriöisyyttä täsmällisesti kyseisinä termeinä samalla, kun kirjoittajat mainitsevat moraalittoman tai epäeettisen johtamisen, johtajuustyyppien piirteitä on esillä virkkeissä. Muun muassa tyrannimaiselle johtajalle oman edun tavoittelu on keskeistä, mikä on keskeinen osa virkkeissä havaitun ahneuden ja oman edun tavoittelun diskurssia (ks. Ma ja muut, 2004). Toimintahäiriöisestä johtajuudesta taas teoriaosuudessa kerrottiin Abalkhailin (2022, s. 316) väittävän toimintahäiriöisen johtajuuskäyttäytymisen aiheuttavan suoraa tai epäsuoraa negatiivisia vaikutuksia työntekijälle, jotka myös vaikuttavat perhe-elämään ja organisaatioympäristöön. Niinpä esimerkiksi virkkeessä, jossa itsetuhoisuuden kerrottiin olevan päivittäin työntekijän mielessä parin vuoden läpi, voisi ajatella negatiivisten vaikutusten ulottuvan epäeettisestä johtajuuskäyttäytymisestä työelämän ohella kotiinkin, jolloin kyseessä voisi olla mahdollisesti toimintahäiriöisen johtajuuskäyttäytymisen seurauksia.

5.2 Etiikan suuntaukset taustaoletuksina

Virkkeistä löytyi taustaoletuksina niin seurausetiikkaan, velvollisuusetiikkaan kuin myös hyve-etiikkaan liittyviä ajatuksia. Joissain virkkeissä taustaoletuksena ei voi erottaa ainoastaan yhtä eettistä suuntautumista, vaan kaksi tai useampi normatiivinen etiikan suuntaus saattaisi olla virkkeessä eettisen arvottamisen taustalla. Hyve-etiikka vaikutti eniten esiintyvältä tausta-ajatukselta epäeettisenä johtajuuskäyttäytymisenä pidettävyyteen. Oletuksia taustalla hahmoteltiin virkkeestä löydettyjen epäeettisten johtajuuskäyttäytymisen eri puolien perusteella. Niitä havaittiin diskursseja hahmotellessa, sekä muiden alkuperäisestä virkkeestä suoraan havaittavien asioiden perusteella.

Aiemmissa alaluvuissa olevat diskurssit sisälsivät elementtejä, jotka tuovat osaltaan esiin tausta-ajatuksia, joita virkkeen kirjoittajilla voi havaita. Esimerkiksi tuhon diskurssin virkkeistä useat vaikuttivat omaavan seurausetiikan mukaista tausta-ajattelua siitä, millainen johtaminen ei ole eettistä. Väkivallan diskurssiin taas kuului myös laittomuuden ajatuksia ja näin ollen kokonaisuutena väkivaltaisuuden diskurssissa vaikutti olevan usein tausta-ajatuksena velvollisuuseettistä ajattelua. Tosin hyve-eettisestikään väkivaltaisuus ja rikollisuus eivät ole oikein, mutta velvollisuusetiikassa laki ja velvollisuus ovat avaintekijöitä, joten laittomana moraalittomaksi tuomittavuus korostaa enemmän velvollisuuseettistä näkökulmaa verrattuna hyve-eettiseen luonteen kehittämisen näkökulmaan (ks. Salminen, 2010). Taulukossa 1 näkyy määrällisesti, miten eri taustaoletuksia oli havaittavissa virkkeistä sen mukaan, mitä diskursseja virkkeissä on myös havaittavissa. Yhdessä virkkeessä voi olla havaittuna useampia taustaoletuksia ja useampia diskursseja.

Taulukko 1. Taustaoletusten ja diskurssien esiintyvyys virkkeissä.

	Valtiollinen/ aatteellinen	Ihmiseen hyödyntäminen	Oma etu/ ahneus	Eriarvoisuus/ epioloisuudenmukaisuus	Kylmä käyttäytyminen	Kykenemättömyys	Epähangelisyys/ uskonnon vastaisuus	Tuho	Johtajuudettomuus	Epärehellisyys	Väkivaltaisuus ja rikollisuus	Kaikkialla olevuus
Virkkeiden määrä	9	24	46	19	45	28	8	20	9	20	34	2
Velvollisuus etiikka	6	22	19	13	18	14	5	3	3	17	28	0
Hyve- etiikka	8	18	43	14	29	21	2	5	7	14	15	1
Seuraus etiikka	5	4	13	5	10	15	4	20	0	3	7	0
Määrittelemätön	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Ahneuden diskurssi vuorostaan vaikuttaa diskursseista eniten painottuvan hyve-eettiseen tausta-ajatukseseen, sillä ahneudella johtamiskäyttäytymisen moraalittomuuden perustelemissa painotus on paheessa, joka käyttäytymisen pohjana ajatellaan olevan (ks. Salminen, 2010). Taulukossa 1 näkyykin, että 46 virkkeestä 43:ssa voidaan ajatella olevan tausta-ajatuksena hyve-eettinen näkökulma. Hyve-

etiikkaa pidettiin tausta-ajatuksena näin ollen esimerkiksi virkkeissä, joissa puhuttiin esimerkiksi moraalittomasta ja ahneesta niputtamalla ne vastaavasti yhteen. Myös muita ahneutta tai itsekkyyttä kuvaavia termejä niputettiin samaan tapaan yhteen, jolloin tausta-ajatuksena vaikutti olevan se, että johtajan ajateltiin käyttäytyvän paheellisuuden mukaisesti ja näin ollen johtamiskäyttäytymistä pidettiin epäeettisenä.

Virkkeissä, joissa oli havaittu kylmän käyttäytymisen diskurssiin kuuluvia piirteitä, vaikutti olevan eriäviä tausta-ajatuksia. Diskurssiin liittyviä epäeettisenä johtajuuden rakentumisen piirteitä löytyi näin ollen erilaisilla taustaoletuksilla, vaikka epäeettisen johtamisen käsitteen ajateltiin rakentuvan saman suuntaisesti virkkeissä. Esimerkiksi saavutusten korostaminen tavoista riippumatta myös laittomin keinoin esiintyi epäeettisenä pidettävänä joissakin kylmän käyttäytymisen diskurssin virkkeissä, jolloin tausta-ajatuksena vahvinten vaikuttaisi olevan velvollisuuseetiikka, koska ajatellaan, että itse teko ja sen todellinen syy ovat tärkeitä eivätkä seuraukset (ks. Adkins, 2017). Hyveetiikan tausta-ajatuksen omaavia kylmän käyttäytymisen diskurssin omaavia asioita oli esimerkiksi virkkeessä, jossa moraalittomuuteen liitettiin pihistely rahasta. Näin ollen voisi ajatella, että virkkeessä viitataan paheiseen ominaisuuteen johdossa, eli kitsauteen (ks. Salminen, 2010). Myös ”sekopäisyys” ja ”sikamaisuus” ovat luonnehtimassa epäeettistä johtajuuskäyttäytymistä kylmän käyttäytymisen diskurssissa. Ne kuitenkin kuvastavat myös hyveetöntä johtajuutta. Hyveiden mukaan on tärkeää ihmisen hyveiden kehittäminen, ja sekopäisyys ja sikamaisuus eivät rakenna viisauden ja harkitsevuuden hyveitä, vaan niiden puutetta paheena (ks. Salminen, 2010).

Seurauseettisen tausta-ajatuksen painottuminen epäeettisistä johtajuuskäyttäytymisestä näkyi taas virkkeessä, jossa kerrottiin työilmapiirin olevan häiriintynyt erinäisten tapojen takia. Virkkeessä siis esitettiin epäeettisten toimintatapojen epäeettisyys etenkin sen takia, että sillä oli huonona seurauksena huono työilmapiiri. Eräässä virkkeessä myös epäillään eräällä taholla olevan käytössä johtamisessaan ajatus siitä, että hankaluudet kerääntyvät organisaatioon epäeettisen johtamistoiminnan seurauksena. Virkkeessä vaikutetaan puhuttavan seurauseettisistä

taustaoletuksesta. Virkkeen lopussa onkin lisäys, jossa kerrotaan epäeettisyyden aiheuttavan negatiivisia vaikutteita, joka voi alleviivata väitettä tahon ajattelusta tausta-ajatuksista tai tuoda esiin kirjoittajan omaa ajatusta siitä, että taho toimii epäeettisesti, ja väärin toimiminen tosiaan tuottaa taholle huonoa. Seurausten linkittäminen epäeettiseen selkeästi viittaa seurauseettiseen ajattelutapaan (ks. Pitkänen, 2017).

Virkkeissä näkyi myös kolmesta suurimmasta normatiivisesta etiikan suuntauksesta eroavia tausta-ajatuksia. Esimerkiksi joissakin virkkeissä näkyi vahvasti kristillinen etiikka. Kristillinen etiikka on terävimmässä muodossaan, jos ajatellaan eettisen päätöksen ainoana pätevänä tapana olevan sen perustaminen pelkästään Raamatun opetukseen (Gill, 2020, s. 18–19). Muun muassa yhdessä virkkeessä peräänkuulutettiin raamatullisuudessa pysymistä, kyseenalaistettaessa epäeettisesti toiminutta johtoa ja mahdollisuutta saman johtajiston jatkamiseen tehtävissään. Toisessa virkkeessä taas vedottiin synnintuntoon ja oikeustajuun johtajiston moraalittomuuden havaitsemisessa ja heidän toimien hyväksymättömyydessä. Gilln (2020, s.15) mukaan kristillistä etiikkaa voidaan tosin perustella myös seurauksiin, periaatteisiin ja hyveeseen tai luonteeseen perustuvilla argumenteilla. Esimerkiksi virkkeen oikeustajuun viittaaminen synnintunnon ohella voi tuoda ajatuksen epäeettisen käyttäytymisen liittymisestä velvollisuuksiin, sillä tulisi toimia kuten kuuluisi, olisi oikein ja velvollisuus olisi. Samoin oikeudellisesti käyttäytymisen voi ajatella liittyvän myös hyveellisyyteen oikeudenmukaisuuden hyveen kautta.

Valituista virkkeistä löytyi myös sellaisia, jotka perustivat johtamisen epäeettisyyttä kapitalismiin. Esimerkiksi virke kapitalismin puolestapuhujan opetuksien kulkeutumisesta joka paikkaan moraalittomalle johtajistolle, jollaisia on joka paikassa, voi kuvastaa moraalittomuuden liittymistä kapitalismiin. Virkkeen voi nimittäin tulkita niin, että kaikkialla on moraaliton johtajisto, sillä kapitalismi on vallannut johdon ajattelutavan ja toiminnan. Toisaalta virke voisi myös tarkoittaa, että kaikki johtajistot ovat jo olleet etukäteen epäeettisesti toimivia ja he ovat vielä epäeettisinä ottaneet vastaan kapitalisminkin. Joka tapauksessa kapitalismi esitetään negatiivisessa valossa

virkkeessä ja viitataan, että se olisi epäeettinen ideologia. Näin ollen virkkeen kirjoittajan ajattelun taustalla näyttöytyy marxilainen etiikka. Marx kritisoi paljon kapitalismia ja marxilaiseen ajatteluun kuuluu ajatus siitä, että kapitalismin aikana on ongelmia luokkien valtataisteluista ja epävakaudesta, jotka pysyvät niin kauan kuin kapitalismi on vallassaan (Corlett, 1998). Thompson (2015, s. 106) avaa Marxin etiikkaa ja kommunistista yhteiskuntaa, jossa käyttöarvoa tulisi korostaa vaihtoarvon sijaan ja minimoida työnjaon kielteisiä seurauksia, jolloin voidaan päästä niin kutsuttuun todelliseen vapauteen valtakuntaan, jossa taide etiikkana vahvistaa esteettistä ihmisen olemista. Toinenkin selkeästi kapitalistisesti johtamista moraalittomana pitävä virke näki kapitalistisuuden mainitsemisen arvoisena asiana moraalittoman johtajuuden kontekstissa kertoessaan käyttävänsä ulkomaisen yrityksen palveluja, koska kotimaiset yritykset ovat yhtä lailla epäeettisesti toimivia kapitalistiyrityksiä.

6 Johtopäätökset

Tutkielman päätutkimuskysymys on, millaisia epäeettisen johtamisen tapoja sosiaalisessa mediassa nousee esiin, ja tarkentavana tutkimuskysymyksenä tutkielmassa on: millainen kuva epäeettisestä johtajuudesta keskustelupalstoilla rakentuu. Siihen vastauksena analysoitiin keskustelupalstan virkkeistä 12 epäeettisen johtajuuden diskurssia, joiden pohjalta voidaan myös pohtia, rakentuuko niissä epäeettisen johtamisen käsite samalla tavoin kuin teoriassa.

Tuloksista päätellen voidaan todeta, että epäeettisen johtamiskäyttäytymisen käsite rakentuu keskustelupalstan virkkeissä ja teoriassa osittain ainakin saman suuntaisesti. Epäeettinen johtajuuskäyttäytyminen voidaan määritellä teorian pohjalta toiminnaksi, jolla pyritään saamaan asioita tehdyksi ihmis- ja asiakontekstissa väärin tai tavalla, joka ei kuulu hyvään tapaan. Määritelmä saatiin teorian pohjalta eettisen, epäeettisen ja johtamisen määritelmistä eettisen ollessa hyvä tapa (Pietarinen & Poutanen, 1998, s. 13) ja epäeettisen ollessa moraalitajun vastaista toimintaa (Salminen & Mäntyselä, 2013, s. 4). Määritelmän johtajuuskäyttäytyminen taas on johtajuutta ja johtamista, joita voidaan pitää samaan asiaan viittaavina termeinä, mutta joista johtajuuden ajatellaan usein painottuvan ihmisten johtamiseen ja johtamisen asioiden johtamiseen (Azad & muut, 2017). Johtaminen määriteltiin teorian perusteella myös toiminnaksi, jolla on tarkoitus saada aikaan asioita (Niiranen & muut, 2010, s. 14). Teorian pohjalta havaittiin myös epäeettisiä johtajuustapoja, joihin kuului huonoa johtajuutta, pimeää johtajuutta, itsekeskeistä johtajuutta, organisaatiota vahingoittavaa johtajuutta ja yksinvaltaista johtajuutta (ks. Lašáková & Remišová, 2015; Pynnönen, 2015, s. 31; Paulhus & Williams, 2002; Camps ja muut, 2012; Green, 2014; Ma ja muut, 2004).

Keskustelupalstalla virkkeiden perusteella muodostui 12 epäeettistä johtajuuskäyttäytymistä kuvaavaa diskurssia, joissa kaikissa epäeettisen johtajuuskäyttäytymisen käsite rakentui eri tavalla. Epäeettinen johtajuuskäyttäytyminen näyttää näin ollen toimintana, jossa voi olla kylmää käyttäytymistä, laittomuutta ja väkivaltaa, oman edun tavoittelua, toisten ihmisten

hyödyntämistä, epärehellisyttä, epäoikeudenmukaisuutta, uskonnon vastaisuutta, johtajuudettomuutta, kykenemättömyyttä, tuhoon suuntautuvuutta ja erilaisia negatiivisina pidettyjä aatteellisuuksia tai valtiollistermisesti myös vallankäyttömuotoja, kuten diktaattorimaista toimimista.

Tästä voi päätellä, että epäeettiseen johtamiskäyttäytymiseen kuuluu vahvasti toisten ihmisten huomioimattomuutta tai vähempiarvoisena pitämistä. Havainto rakentuu ainakin ihmisten hyödyntämisen, ahneuden, eriarvoisuuden ja kylmän käyttäytymisen diskursseissa. Vähempiarvoisuus johtajan silmissä näkyy nimittäin ihmisten hyödyntämisessä ja ahneudessa sekä eriarvoisuudessa sillä johtajuuskäyttäytymisessä toimitaan itselle tai jollekin ryhmälle edullisemmin toisten kustannuksella. Siten voidaan nähdä näin ollen yhtäläisyyttä edellä mainituissa diskursseissa. Diskursseissa on kuitenkin omat painotuksensa. Kylmään käyttäytymiseen kuuluu esimerkiksi eräässä virkkeessä esiin nostettu ”hyvä veli” -verkosto, jossa koetaan, että on oikeus toimia toisia ihmisiä suosivammin, koska heitä voidaan pitää esimerkiksi tärkeämpinä tai hyödyllisempinä itselle ja näin ollen arvokkaampina. Tosin toimittaessa ahneesti tai muiden edellä mainituiden diskurssien mukaisesti ei kuitenkaan välttämättä pidetä toisia vähempiarvoisina, vaan voidaan myös ajatella, että kaikki muutkin toimivat omaksi edukseen, joten heidän itsekkin tulee käyttäytyä niin. Edellä mainittujen diskurssien mukaan käyttäytyessä kuitenkin voidaan aiheuttaa toisille mahdollisesti tunne, että heitä ei pidetä arvokkaina tai tärkeinä. Myös väkivaltaisuudessa ihmisarvoa loukataan.

Johtajuudettomuuden diskurssissa taas päinvastoin epäeettisesti käyttäytyvän johtajan arvoa kyseenalaistetaan tehtävissään ja hänen koko johtajuuttaan pidetään vääristyneenä. Diskurssissa näin ollen virkkeen kirjoittaja pitää johtajaa arvottomana tosin kuin edellisessä kappaleessa tuotiin toisissa diskursseissa esillä olevaa käytöstä, jossa johdettavat esimerkiksi voivat kokea itsensä arvottomiksi. Toisaalta ehkä kokemus arvottomampana olevuudesta toisen mielestä voi mahdollisesti myös aiheuttaa reaktion, jolloin näin kokenut voi vastavuoroisesti kokea vähempiarvoisuuden kokemusta aiheuttavan henkilön omasta näkökulmastaan vähempiarvoisena. Toisaalta jossain

virkkeessä kerrottiin epäeettisen johtamiskäyttäytymisen aiheuttaneen itsetuhoisuutta johdettavalle ja toisessa virkkeessä annettiin olettaa, että nöyryytys ja alistaminen voi aiheuttaa johdettavan omaksumaan samanlaiset ajatukset kuin mitä epäeettisellä johtajalla voisi olla hänestä, sillä virkkeen kirjoittaja ei virkkeessään ole varma, onko jonkin kommentin kirjoittaja epäeettinen työntekijä vai väheksyty ja sorrettu työntekijä. Näin ollen mahdollisesti vähempiarvoisena kohteleva tai muuten epäeettisesti kohdeltu työntekijä voi alkaa itse luulla itseään huonommaksi saamansa kohtelun ja käytöksen takia.

Johtajuudettomuuden diskurssille ristiriitaisesti kaikkialla olevuuden diskurssin eräässä virkkeessä joka paikassa ajateltiin olevan epäeettisinä pidettäviä johtajia. Toisaalta siis epäeettisesti toimivat johtajat eivät ole todellisia johtajia, mutta oikeastaan heitä on kaikkialla. Se ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että kaikki johtajat olisivat epäeettisiä, vaikka heitä olisikin kaikkialla. Oikeanlaisia johtajia on nimittäin voinut olla ennen tai oikeanlaisia voi olla kenties samassa paikassa epäeettistenkin johtajien kanssa. Kaikkien väitteiden ei myöskään ole pakko sopia yhteen, vaikka yhden käsitteen kuvaa yritetään hahmottaa ja rakentaa, koska käsitteellä voi olla monia ulottuvuuksia. Yksittäiset ajatukset jostain käsitteestä voivat myös olla ristiriitaisempiakin kuin edellä mainitussa tilanteessa suhteessa toisiinsa. Nimittäin muun muassa valtiollisen ja aatteellisuuden diskurssissa oli keskustelupalstalla esiintyneissä virkkeissä väitteitä, joista joissakin epäeettisenä johtajuuteen liittyvänä on pidetty sosialistisuutta tai kommunismia, kun taas toisissa kapitalistisuutta. Vaikka ajatukset ovatkin vastakkaiset aatesuunnaltaan, molemmat ajatukset rakentavat epäeettisen johtajuuskäyttäytymisen kuvaa samansuuntaisesti sillä tavoin, että epäeettisenä pidetään niin sanotusti vääränlaista aatesuuntaa.

Epäeettisen johtamiskäyttäytymisen käsitteen samansuuntaisen rakentumisen teoriassa ja keskustelupalstalla voi päätellä myös osittain siitä, että teorian johtajuustyylien kanssa saman tyyppistä termistöä käytetään osittain keskustelupalstan virkkeissä. Esimerkiksi myrkyllistä, pimeää ja machiavellistista termiä ei kuitenkaan käytetä virkkeissä, jotka

tulivat epäeettisyyden tai moraalittomuuden ja johtamisen erilaisilla hakutermeillä aineistosta (ks. Lašáková & Remišová, 2015; s. 31; Paulhus & Williams, 2002; Green, 2014). Voi olla, että kaikki teoriasta löytyvät termit eivät ole päätyneet maallikoiden sanavarastoon. Muun muassa huonolle ja itsevaltiaallekin löydettiin ainoastaan synonyymeista vastineet, heikko ja diktaattori. Tosin tutkimusta voisi tulevaisuudessa myös tehdä hakemalla erilaisilla muilla epäeettisyyteen liittyvillä termeillä, kuten teoriaosuuden epäeettisten johtajuustyylien nimityksillä. Tällöin voitaisiin myös kartoittaa enemmän kuin tässä tutkimuksessa kyettiin teoriassa havainnoitujen epäeettisyyksien termien päätymistä maallikoiden keskuuteen. Ei ole kuitenkaan yllättävää, ettei termistöt ole yhtenevät, sillä tyypillisesti teoria ja tutkimus käyttävät omia termejään ja käytännön elämä omiaan.

Tässä tutkielmassa ei haluttu painottaa vain tietyn tyyppisiä epäeettisiä johtajuuskäyttäytymisiä, joten esimerkiksi johtajuuden seurana ei haluttu käyttää epäeettisen sijasta haussa esimerkiksi psykopaattista, narsistista ja machiavellistista. Sillä, että pelkästään epäeettinen ja moraaliton olivat epäeettisyyteen viittaavia hakutermejä, pyrittiin löytämään mahdollisimman ennalta valikoimatonta käsitettä rakentavaa informaatiota. Kuitenkin siitä huolimatta, että teoriassa esiintyvillä epäeettisyyteen viittaavilla muilla termeillä, kuten itsevaltaisella tai narsistisella, ei haettu virkkeitä aineiston hakupalvelusta, osa teorian epäeettisen sijasta käytettävistä termeistä löytyi virkkeistä, esimerkiksi narsistinen ja psykopaattinen (ks. De Hoogh & Den Hartog, 2008, s. 299; Ollila & Kujala, 2018; Viding ja muut, 2014). Ja vaikka kaikkia teoriassa esillä olleita epäeettisyyteen viittaavia asioita ei havaittu virkkeistä samoin käsittein, virkkeistä löytyy teoriassa esillä olleiden johtajuustyyppien suuntaisia kuvauksia.

Toinen tarkentava tutkimuskysymys tutkielmassa on: millaisia oletuksia epäeettisestä johtajuudesta keskustelupalstoilla ilmenee. Tuloksien pohjalta voidaan todeta myös, että samankaltaisia tausta-ajatuksia epäeettiselle johtajuudelle voidaan havaita virkkeissä ja teoriassa. Virkkeissä vaikutti nimittäin olevan ajatuksia johtamiskäyttäytymisen epäeettisyydestä sen perusteella, millaisia seurauksia johtamiskäyttäytymisellä on,

millaisia velvollisuuksia käyttäytymisellä olisi kuulunut olla, joita ei noudatettu, ja sen perusteella, millaisien arvojen tai luonteenheikkouksien mukaan johtajuuskäyttäytymistä vaikutettiin toteutettavan. Joissain virkkeistä vaikutti olevan yksi edellä mainituista, johon epäeettisenä pidettävyys pohjautui, mutta joissain virkkeistä kaksi niistä olisi sopinut tausta-ajatukseksi. Joissain virkkeissä kaikki kolme taustaoletusta normatiivisista etiikan suuntauksista olisivat voineet olla virkkeen kirjoittajan mielessä virkettä kirjoittaessaan.

Osaltaan epäeettisenä pidettävät asiat eri teorioiden mukaan ovatkin samanlaisia, joten, jos virkkeessä ei paljoa paljasteta kirjoittajan ajatuksia arvottamisen takana, voi olla vaikeaa tietää, mikä ajattelutapa virkkeen kirjoittajalla todella on ollut. Yhdessä virkkeessä muun muassa puhuttiin johtohenkilöiden toimien aiheuttamista suuren joukon tahallisista kuolemista. Ensinnäkään seurausetiikan näkökulmasta valtavan monen kuolema voi olla hankala perustella, sillä se vaikuttaa aiheuttavan paljon kärsimystä (ks. Häyry, 2001, s. 130–132). Toisekseen velvollisuusetiikka ei hyväksy murhaamista ja hyve-etiikka pyrkii hyveelliseen hyväntahtoiseen käytökseen, joten teko vaikuttaa epäeettiseltä kaikkien eettisten teorioiden perusteella etenkin ilman muuta informaatiota tapauksesta (ks. Häyry 2001; Salminen, 2010). Se että tutkielmassa tarkastellaan yksittäisiä virkkeitä rajoittaa informaatiota, jonka pohjalta virkkeen tausta-ajatuksia ja epäeettisenä johtajuutena pidettäviä asioita voidaan havaita ja perustella. Virkkeissä myös ilmeni monitulkintaisuutta ja tutkielmassa on voitu tulkita virkkeitä eri tavoin kuin virkkeen kirjoittaja on tarkoittanut. Tutkielmaa rajoittaa myös se, että on tutkittu ainoastaan yhdellä keskustelupalstalla olevia virkkeitä.

Teoriassa esiteltyjen normatiivisten etiikan suuntausten lisäksi huomioitiin, että myös muunlaisia eettisyyden teorioita voidaan havaita virkkeistä. Tuloksissa esitettiin kristillisen etiikan ja marxilaisen etiikan teorioihin mahdollisesti pohjautuvia virkkeitä keskustelupalstalta (ks. Gill, 2020; Thompson, 2015). Jatkotutkimuskohteena voitaisiinkin tutkia tarkemmin erilaisten erikoistuneempien tai soveltavampien eettisten

suuntausten esiintyvyyttä ihmisten eettisessä arvottamisessa johtamis- ja organisaatiokäyttämisen konteksteissa.

Tulevaisuuden tutkimuskohteena voisi olla myös yksittäisten virkkeiden sijasta esimerkiksi kokonainen keskustelu, jonka pohjalta voitaisiin tutkia esimerkiksi, onko keskustelijoiden välillä ristiriitaa epäeettisen johtamisen käsitteestä tai taustaoletuksista keskustelijoiden hahmottaman epäeettisen johtamisen käsitteelle. Tällaisella tutkimuksella voisi havaita kuinka vakiintuneita yhteiskunnassa tai tietynlaisilla foorumeilla käsitykset epäeettisen johtamisen käsitteestä ovat. Tutkimusta voisi toteuttaa myös vertailevana tutkimuksena ja tarkastella vaihtelevatko käsitykset erilaisilla keskustelusivustoilla tai ajallisesti eri aikoina.

Lähteet

- Abalkhail, J. M. (2022). Dysfunctional leadership: Investigating employee experiences with dysfunctional leaders. *Career development international*, 27(3), 301–324. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2021-0109>
- Adkins, B. (2017). *A Guide to Ethics and Moral Philosophy*. Edinburgh University Press.
- Ahteensuu, M. (2019). *Käytätkö somedataa tutkimuksessasi?* Vastuullinen tiede. Noudettu 26.5.2025 osoitteesta <https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimustyo/kaytatko-somedataa-tutkimuksessasi>
- ALLEA (2023). The European Code of Conduct for Research Integrity – Revised Edition 2023. <http://www.doi.org/10.26356/ECOC>
- Alvesson, M. (2020). Upbeat leadership: A recipe for – or against – “successful” leadership studies. *The Leadership quarterly*, 31(6), 101439. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101439>
- Annas, J. (2003). The Structure of Virtue. Teoksessa DePaul, M. & Zagzebski, L. (toim.), *Intellectual Virtue : Perspectives from Ethics and Epistemology* (s. 15-33) Clarendon Press.
- Aristoteles & Knuuttila, S. (1989). *Nikomakhoksen etiikka* ([Uud. laitos]). Gaudeamus.
- Aristotle. (2000). *Nicomachean Ethics*. Infomotions, Inc.
- Autioniemi, J. (2021). *Vastuullinen julkinen johtaminen: Hallinto-oppien kommunikatiivinen arviointi* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-965-5>
- Azad, N., Anderson, H. G., Brooks, A., Garza, O., O’Neil, C., Stutz, M. M., & Sobotka, J. L. (2017). Leadership and Management Are One and the Same. *American journal of pharmaceutical education*, 81(6), 102. <https://doi.org/10.5688/ajpe816102>
- Bobby, C. R. (2015). Psychopathic Leadership A Case Study of a Corporate Psychopath CEO. *Journal of Business Ethics*, 145, 141–156. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2908-6>
- Braun, S., Sleebos, E., Zou, L. L., & Wisse, B. M. (2025). Sparking or smothering darkness: Motivational climates influence the leader grandiose narcissism–follower trust relation via leader self-serving behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 98(1), -n/a. <https://doi.org/10.1111/joop.12555>

- Butler, E., & Institute of Economic Affairs. (2011). *Milton Friedman: A Concise Guide To The Ideas And Influence Of The Free-Market Economist*. Harriman House.
- Camps, J., Decoster, S., & Stouten, J. (2012). My Share Is Fair, So I Don't Care: The Moderating Role of Distributive Justice in the Perception of Leaders' Self-Serving Behavior. *Journal of personnel psychology*, 11(1), 49–59. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000058>
- Carden, S. D. (2006). *Virtue Ethics: Dewey and Macintyre*. Bloomsbury Publishing.
- Chaudhary, A., & Islam, T. (2023). Unravelling the mechanism between despotic leadership and psychological distress: The roles of bullying behavior and hostile attribution bias. *Kybernetes*, 52(12), 5829–5848. <https://doi.org/10.1108/K-10-2021-0987>
- City Digital Group (2025). *The Suomi24 Sentences Corpus 2001-2023, Korp version (release candidate)* [data set]. Kielipankki. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:lb-2024051601>
- Corlett, J. A. (1998). A Marxist Approach to Business Ethics. *Journal of business ethics*, 17(1), 99–103. <https://doi.org/10.1023/A:1017992217775>
- Creative Commons. (n. d.). *About CC Licenses*. Noudettu 21.5.2025 osoitteesta <https://creativecommons.org/share-your-work/cclicenses/>
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009-03-01). The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale. *Journal of management*, 35(2), 219–257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- Dandira, M. (2012). Dysfunctional leadership: Organizational cancer. *Business strategy series*, 13(4), 187-192. <https://doi.org/10.1108/17515631211246267>
- Decoster, S., Stouten, J., & Tripp, T. M. (2021). When Employees Retaliate Against Self-Serving Leaders: The Influence of the Ethical Climate. *Journal of business ethics*, 168(1), 195–213. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04218-4>
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008-06-01). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership quarterly*, 19(3), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Dupuy, J. (2010). The Narratology of Lay Ethics. *Nanoethics*, 4(2), 153–170. <https://doi.org/10.1007/s11569-010-0097-4>
- 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>

- Elbers, A., Kolominski, S., & Blesa Aledo, P. S. (2023). Coping with dark leadership: Examination of the impact of psychological capital on the relationship between dark leaders and employees' basic need satisfaction in the workplace. *Administrative sciences*, 13(4), 1–13. <https://doi.org/10.3390/admsci13040096>
- Fairchild, R. J. & Marnet, O. (2018). Fraud-Perception, Superegos, and Cultural Spread of Unethical Behaviour: Theory and Evidence from Enron. *SSRN*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3283883>
- Fodor, O. C., Curseu, P. L., & Meslec, N. (2021). In Leaders We Trust, or Should We? Supervisors' Dark Triad Personality Traits and Ratings of Team Performance and Innovation. *Frontiers in psychology*, 12, 650172. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.650172>
- Gentry, L. & Fleshman, J. W. (2020). Leadership and Ethics: Virtue Ethics as a Model for Leadership Development. *Clinics in colon and rectal surgery*, 33(4), 217–220. <https://doi.org/10.1055/s-0040-1709437>
- Gill, R. (2020). *Christian Ethics*. Oxford: Taylor & Francis Group.
- Gini, A. & Green, R. M. (2012). Bad Leaders/Misleaders. *Business & Society Review*, 117(2), 143–154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2012.00402.x>
- Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education leadership review*, 15(1), 18.
- Hassan, S., Kaur, P., Muchiri, M., Ogbonnaya, C. & Dhir, A. (2022). Unethical Leadership: A Review, Synthesis and Directions for Future Research. *Journal of Business Ethics*, 183, 511–550. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05081-6>
- Hetrick, S. (2023). *Toxic Organizational Cultures and Leadership: How to Build and Sustain a Healthy Workplace*. Taylor & Francis Group.
- Hoffrén, M. (2019). *Vaieta vai vastustaa? : Tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina* [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. UEF erepository. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3029-3>
- Hoffrén, M., Syvärinen, S. & Laulainen, S. (2017). Tuhoavan johtamisen rakentuminen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskuvauksissa. *Työelämän tutkimus*, 15(1), 47–65.
- Noudettu 26.8.2024 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85300>

- Holland, P. (2020). The impact of a dysfunctional leader on the workplace: A new challenge for HRM. *Personnel review*, 49(4), 1039-1052. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019.0134>
- Huikko-Tarviainen, S., Juuti, P., Auvinen, T. & Sajasalo, P. (2022). Huono johtaminen lääkärikontekstissa. *Hallinnon tutkimus*, 41(2), 118–132. <https://doi.org/10.37450/ht.109675>
- Häyry, M. (2001). *Hyvä elämä ja oikea käytös: historiallinen johdatus moraalifilosofiaan*. Yliopistopaino. <http://doi.org/10.31885/9515705177>
- Häyry, M. (2000). *Ihannevaltio: historiallinen johdatus yhteiskuntafilosofiaan*. WSOY. <http://doi.org/10.31885/9510252247>
- Häyry, M. (1987). *Mitä on soveltava etiikka?* Suomen filosofinen yhdistys. <http://hdl.handle.net/10224/3867>
- Ikola-Norrbacka, R. (2010). *Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-301-1>
- Jokinen, A. & Juhila, K. (2016). Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila, & E. Suoninen, *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino.
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and individual differences*, 52(3), 449–453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
- Jones, D. N., & Mueller, S. M. (2022). Is Machiavellianism Dead or Dormant? The Perils of Researching a Secretive Construct. *Journal of business ethics*, 176(3), 535–549. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04708-w>
- Juhila, K. & Suoninen, E. (2016). Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila, & E. Suoninen, *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino.
- Juuti, P. (2018). Huono johtaminen. *Työn tuuli*, 2. 27–37. Noudettu 27.7.2024 osoitteesta <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2018/tyon-tuuli-22018.html>
- Juuti, P. (1996). Mitä on johtaminen. *Aikuiskasvatus*, 16(4), 244–252.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum.
- Keltikangas-Järvinen, L. (2010). *Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot*. WSOY.

- Keller, T. (1999). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *The Leadership quarterly*, 10(4), 589-607. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00033-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00033-8)
- Khan, J., Mubarak, N., Khattak, S. A., Safdar, S., & Jaafar, M. (2022-04-11). Despotic leadership and IT project efficiency: The role of resilience. *International journal of managing projects in business*, 15(3), 449-468. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2021-0019>
- Kiehl, K., & Lushing, J. (2014). Psychopathy. *Scholarpedia journal*, 9(5), 30835. <https://doi.org/10.4249/scholarpedia.30835>
- Kielipankki. (2022). *Kielipankin yleiset käyttöehdot*. Noudettu osoitteesta 20.5.2025 <https://www.kielipankki.fi/kielipankki/kielipankin-yleiset-kayttoehdot/>
- Klemola, T. (2003). Etiikan harjoitus. *niin & näin*, 2003(4), 17–27. Noudettu 4.8.2024 osoitteesta <https://netn.fi/artikkelit/etiikan-harjoitus/>
- Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy (2024-a). *itsevaltainen*. Kielitoimiston sanakirja. Noudettu 15.5.2025 osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/itsevaltainen?source=suggestion>
- Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy (2024-b). *huono*. Kielitoimiston sanakirja. Noudettu 9.7.2025 osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/itsevaltainen?source=suggestion>
- 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>
- Kujala, J., Lämsä, A-M. & Penttilä, K. (2009). Johtajien asenteet ja niiden muuttuminen liiketoiminnan moraalisia ongelmia kohtaan. *Yritysetiikka*, 2009(1), 6–13. Noudettu 6.8.2024 osoitteesta <https://www.eben-net.fi/yritysetiikka-lehti/>
- Laaksonen, S-M. (2021). Sosiaalinen media tutkimusaineistona. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Noudettu 22.5.2025 osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/sosiaalinen-media-tutkimusaineistona/>
- Lašáková, A., & Remišová, A. (2015). Unethical Leadership: Current Theoretical Trends and Conceptualization. *Procedia economics and finance*, 34, 319-328. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01636-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01636-6)

- Leukumaa, S. (2012-01-01). Virolaiset ikivanhaa hallitsijakansaa: Virolaisjohtajien puheita kansallisen identiteetin muokkaamiseksi 1930-luvulla. *J@rgonia*, 10(20), 19–44.
- Lieberson, S., & O'Connor, J. F. (1972). Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. *American sociological review*, 37(2), 117–130. <https://doi.org/10.2307/2094020>
- Ma, H., Karri, R., & Chittipeddi, K. (2004). The paradox of managerial tyranny. *Business horizons*, 47(4), 33–40. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(04\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(04)00046-1)
- Micewski, E. R., & Troy, C. (2007). Business Ethics: Deontologically Revisited. *Journal of business ethics*, 72(1), 17–25. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9152-z>
- Mill, J. S., Saastamoinen, K., Sajama, S., & Järvenpää, M. (2000). *Utilitarismi*. Gaudeamus.
- Mirowska, A., Chiu, R. B., & Hackett, R. D. (2022). The Allure of Tyrannical Leaders: Moral Foundations, Belief in a Dangerous World, and Follower Gender. *Journal of business ethics*, 181(2), 355–374. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04963-5>
- Mitchell, M. S., Rivera, G., & Treviño, L. K. (2023). Unethical leadership: A review, analysis, and research agenda. *Personnel psychology*, 76(2), 547–583. <https://doi.org/10.1111/peps.12574>
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Nivala, V. (1999). *Päiväkodin johtajuus*. [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20111131021>
- Oakley, B. (2014). Machiavellians and organizational evil. Teoksessa Jurkiewicz, C. L. (toim.). *The Foundations of Organizational Evil* (s. 54–111). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315699745>
- Oksanen R. (2022). *Meillä lähtee osaajat talosta huonon johtamisen vuoksi : Kehysanalyysi työntekijöiden kuvailemasta huonosta johtamisesta* [pro gradu, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202211268652>
- Ollila, S. & Kujala, A. (2018). Narsistinen johtajuus sosiaali- ja terveysalalla. *Hallinnon tutkimus*, 37(3), 187–200.
- Ortega, A. (2017). *Academic Libraries and Toxic Leadership*. Chandos Publishing.
- Paruzel-Czachura, M., & Farny, Z. (2024). Psychopathic Traits and Utilitarian Moral Judgment Revisited. *Personality & social psychology bulletin*, 50(9), 1368–1385. <https://doi.org/10.1177/01461672231169105>

- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Phills, J. A., Jr. (2005). Leadership Matters – Or Does It? *Leader to Leader*, 2005(36), 46–52. <https://doi.org/10.1002/ltl.127>
- Philström, S. (2008). Tutkimuksen etiikan filosofisia lähtökohtia. Teoksessa Pietilä, A-M. & Länsimies-Antikainen, H. (toim.), *Etiikkaa monitieteisesti Pohdintaa ja kysymyksiä* (21–36). Kuopion yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-27-0130-8>
- Pietarinen, J. & Poutanen, S. (1998). *Etiikan teorioita* (5. painos). Gaudeamus.
- Pitkänen, L. (2017). *Nuorten johtajien eettiset profiilit — Q-metodologinen tutkimus eettisestä johtajuudesta uuden sukupolven määrittämänä* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-769-9>
- Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, 1–36. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(04\)26001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(04)26001-4)
- Polo, S. (2013). *Narsistin uhrista selviytyjäksi*. Minerva Kustannus Oy.
- Pynnönen, A. (2015). *Varjosta valokeilaan : kriittisiä diskurssianalyseja huonosta johtamisesta* [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. Jyx. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/46572>
- Pynnönen, A. (2012). *Tunnistettu vaan ei tunnustettu: huonon johtajan etsintää teoriasta ja diskurssista* [pro gradu, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu]. Jyx. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201205151662>
- Raza, M. A., Imran, M., Pervaiz, U., & Khan, M. J. (2024-11-21). How leader's psychological entitlement leads to despotic leadership causing employee-instigated workplace incivility: Mediation of emotional exhaustion and moderation of Islamic work ethics. *Journal of Islamic accounting and business research*. <https://doi.org/10.1108/JIABR-01-2024-0002>
- Reed, G. E. (2015). *Tarnished: Toxic Leadership in the U.S. Military*. University of Nebraska Press.
- Salminen, A. (2016). *Julkisen johtamisen etiikka* (4. painos). Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-707-1>

- Salminen, A. & Mäntyselä, V. (2013). Epäeettisestä tuomittavaan : korruptio ja hyvä veli – verkostot Suomessa. *Vaasan yliopiston julkaisuja selvityksiä ja raportteja*, (182).
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-429-2>
- Salminen, A. (2010). *Julkisen johtamisen etiikka* (3. painos). Vaasan yliopisto.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-319-6>
- Sam, C. (2023-07-04). How unethical leadership shapes teachers' behaviors and experiences at work. *International journal of leadership in education*, 26(4), 624–644.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1893388>
- Sayer, A. (2011). *Why Things Matter to People: Social Science, Values and Ethical Life*.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511734779>
- Sellbom, M., & Drislane, L. E. (2021). The classification of psychopathy. *Aggression and violent behavior*, 59, 101473. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2020.101473>
- Shah, S. A. H. & Shah, T. A. (2022). Unethical Leadership, Moral Disgust and Workplace Deviance in the Public Sector Universities of Pakistan. *NICE Research Journal*, 15(4), 49–68. Noudettu 5.8.2024 osoitteesta
<https://nicerjss.com/index.php/JFME/article/view/381>
- Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1.
- Silva, A. (2014). What Do We Really Know About Leadership? *Journal of business studies quarterly*, 5(4), 1.
- Spoelstra, S., Butler, N. & Delaney, H. (2016). Never let an academic crisis go to waste: Leadership Studies in the wake of journal retractions. *Leadership*, 12(4), 383–397.
<https://doi.org/10.1177/1742715016658215>
- Suoninen, E. (2021). Diskurssianalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Noudettu 22.5.2025 osoitteesta:
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvaliteoreettiset-metodologiset-viitekehykset/diskurssianalyysi/>
- Thompson, M. J. (2015). *Constructing Marxist Ethics: Critique, Normativity, Praxis*. BRILL.
- Tieteen termipankki (n. d.). *Filosofia: Normatiivinen etiikka*. Noudettu 7.8.2024. osoitteesta
https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:normatiivinen_etiikka

- Tourish, D., & Willmott, H. (2023). Despotic Leadership and Ideological Manipulation at Theranos: Towards a theory of hegemonic totalism in the workplace. *Organization studies*, 44(11), 1801–1824. <https://doi.org/10.1177/01708406231171801>
- Trépanier, S., Peterson, C., Fernet, C., & Austin, S. (2024). How tyrannical leadership relates to workplace bullying and turnover intention over time: The role of coworker support. *Scandinavian journal of psychology*, 65(3), 469–478. <https://doi.org/10.1111/sjop.12982>
- Trinkaus, J., & Giacalone, J. (2005). The Silence of the Stakeholders: Zero Decibel Level at Enron. *Journal of business ethics*, 58(1/3), 237–248. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-1418-3>
- Turtio, T. (2017). *Paha johtaminen*. Helsingin seudun kauppakamari.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja*, 2019(3). Noudettu 20.5.2025 osoitteesta https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja*, 2023(2). Noudettu 22.5.2025 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Vadvilavičius, T., & Stelmokienė, A. (2019). The Consequences of “Dark” Leadership: Perspective of Generation Z. *Organizacija vadyba*, 82(82), 97–110. <https://doi.org/10.1515/mosr-2019-0016>
- Viding, E., McCrory, E., & Seara-Cardoso, A. (2014). Psychopathy. *Current biology*, 24(18), R871–R874. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2014.06.055>
- Walker, D. O. H., Reichard, R. J., Riggio, R. E., & Keller Hansbrough, T. (2020). Who Might Support a Tyrant? An Exploration of Links Between Adolescent Family Conflict and Endorsement of Tyrannical Implicit Leadership Theories. *Journal of leadership & organizational studies*, 27(4), 340–356. <https://doi.org/10.1177/1548051820931243>
- Wang, F. (2018). Subversive leadership and power tactics. *Journal of educational administration*, 56(4), 398–413. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2017-0081>

- Wasserman, N., Anand, B., & Nohria, N. (2010). When Does Leadership Matter? Teoksessa N. Nohria & R. Khurana (toim.), *Handbook of Leadership Theory and Practice*, (s. 27–63). Harvard Business Press.
- Wood, L. A., & Kroger, R. O. (2000). *Doing Discourse Analysis*. SAGE Publications, Inc.
- Zhao, S., Ben-Abdallah, R., Khattak, S. A., & Wang, N. (2024). Examining the effects of tyrannical leadership on workplace incivility: Interplay of employee low morale and supportive organizational culture. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*, 43(23), 20456–20467. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05882-0>
- Örtenblad, A. (2021). *Debating Bad Leadership*. Springer International Publishing.