

Pelko johtamisen välineenä: Käskyttämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä

Jaana Parviainen

ABSTRACT

Fear as an Instrument in Leadership: From Bullying to Using Collective Fears Strategically in Finnish Working Life

Some decades ago intimidating and threatening, typical leadership habits in the military context, were considered as normal behaviour of executives at workplaces. Because of the paradigmatic changes in leadership culture, executives are now required to evince emotional intelligence, empathy and social skills. Also, people in workplaces are better able to identify and to intervene in bullying, discrimination, sexual harassment and psychological terror. Previously normal executive habits based on intimidating have become morally reprehensible suspicious or even illegal.

This article argues that management by fear has not disappeared but it changed its modes of manifestation. Management by fear is no longer directly related to executives' aggressive behaviour e.g. their verbal or non-verbal threatening as before. Because of changes in Finnish working life, there are numerous novel potential procedures offering new ways of intimidating at work.

The article demonstrates how fear overtakes us both individually as psychological emotions and collectively as a climate of fear. Drawing on the terror management theory (TMT) of Sheldon Solomon and co-workers, the article pinpoints reasons why fear has been an effective

means of wielding power. It is possible to construct voluntarily or involuntarily threats and collective fears that can be deliberately used in working life. The article considers how the severe economic depression in Finland at the beginning of the 1990's and its collective memory are used as a means to control contemporary working life. As members of a work-oriented culture, Finnish people's identities and their social status are strongly related to work and work communities. The article argues that mass dismissals or fixed term employment contracts, for instance, can be perceived as effective procedures to manage by fear.

Drawing on Solomon and some other scholars, this article argues that leaders' incompetence, personal characteristics or poor social skills are not the main cause for intimidation in contemporary Finnish working life. In fact, the real strategic goals of the company may be hidden behind the mask of empathetic and shared leadership rhetoric. The article suggests that leadership practices should not be merely analysed as the interaction of people on the organisational level but be seen as functioning in close interaction with the power structure of society, the dynamics of the political climate and the media.

Tutkimusta on rahoittanut Liikesivistysrahasto, Marcus Wallenbergin säätiö ja Suomen Akatemian Valta Suomessa ohjelman Leadership, Power and Fear - hanke.

1. JOHDANTO

Vuonna 2005 julkaistun Työministeriön työolobarometrin mukaan viidennes palkansaajista kertoo olleensa työpaikkakiusaamisen tai henkisen väkivallan kohteena joko aikaisemmassa tai nykyisessä työpaikassaan. Neljä prosenttia suomalaisista palkansaajista sanoi olevansa parhaillaan kiusaamisen tai henkisen väkivallan kohteena työssään (Työministeriö 2005, 30.) Pelon kokemusten syntyminen edellyttää yleensä tahallista henkistä tai fyysistä pelottelua tai uhkailua. Työpaikkakiusaamiseen voi liittyä esimerkiksi verbaalista uhkailua, eristämistä, puhumattomuutta, mustamaalaamista, panettelua, tötösten kritisointia, julkista nöyryyttämistä, vastuun vähentämistä tai liiallista tehtävien antoa. Jotta pelottelu-pelko-asetelman syntyminen olisi mahdollista, taustalla on yleensä oltava jokin hierarkia tai valta-asema. Tämä voi liittyä johtaja-alaisuuteeseen tai työntekijä-asiakas-suhteeseen. Myös alaiset voivat kiusata johtajaa tai useampi työntekijä yhdessä kollegaansa. Pitkään jatkunut kiusaaminen aiheuttaa kiusatulle monenlaisia, jatkuvaan pelkotilaan viittaavia oireita: stressioireita, unettomuutta, alentuneen itsetunnon, epävarmuuden, häpeän ja syyllisyyden tunteita. Lisäksi työtehtävien hoitaminen, ihmissuhteiden ylläpito ja kommunikointi työpaikalla muiden kanssa voi vaikeutua, koska arvonnannon saaminen ja kokeminen muiden taholta vähenee tai lakkaa.

Parin viime vuosikymmenen aikana työelämän tutkimuksessa on selvitetty syrjinnän, työpaikkakiusaamisen, seksuaalisen häirinnän ja työntekijöihin kohdistuvan väkivallan laajuutta ja luonnetta suomalaisessa työelämässä (Lehto & Sutela 2004). Yhteiskunnallisten syiden ja seurausten pohdinta sen sijaan on jäänyt vähemmälle. Samoin pelottelua ja pelon strategista käyttöä sekä poliittisessa että taloudellisessa johtamisessa on tutkittu Suomessa teoreettisesti ja empiirisesti hyvin vähän (ks. Eriksson 2006). Tällaista aihetta tutkivien on ollut vaikea saada lupaa työorganisaation johdolta tutkimuksen toteuttamiseen, koska tutkimuksen tekemisestä itsestään voisi koitua haittaa organisaatiolla vähintäänkin sen maineen kannalta.

Pelolla johtamisen empiiristä tutkimusaineistoa ja aineiston analyysia odotellessa tämä artikkeli pohtii teoreettisella pelolla johtamisen luonnetta.(1) Erityisesti tarkastellaan pelottelun luonteen muuttumista johtamisparadigman taite-

kohdassa. Artikkeliksi kysyy, miten pelon ilmapiiri syntyy tai kuinka se voidaan rakentaa ja miten sitä voidaan tietoisesti käyttää hyväksi johtamisessa. Mediassa on parin viime vuoden aikana keskusteltu pelon ilmapiirin syntymisestä työpaikoilla johtuen irtisanomisista ja yt-neuvotteiluista.(2) Tämä on kuitenkin ristiriidassa sen kanssa, että suomalaista työhyvinvointia kartoitavasta tutkimuksesta käy ilmi, että vain noin 16 % pitää työpaikkansa työilmapiiriä jännittyneenä (Lindström ym. 2007, 106). Työilmapiiritutkimukset yleensä mittaavat työpaikan sisäistä ilmastoa, mutta niillä on heikot välineet kartoittaa työntekijän kokemuksellisuutta työelämän vaatimuksista ja paineista. Työpaikalla voi olla hyvä yhteishenki, vaikka työntekijät kokisivat jatkuvaa epävarmuutta ja ahdistusta työtilanteestaan.

Keskustelu pelolla johtamisesta on yleensä liitetty karismaattisten johtajien "pimeään puoleen" (Conger 1990; Bassman & London 1993; Homstein 1996; Mariano 1995; Kets de Vries 2004). Esittelen aluksi 2000-luvulla herännyttä tutkimusta organisaatioita tuhoavasta johtajuudesta sekä Roderick Kramerin myönteisen, pelolla johtamista puolustavan käsityksen, joka kritisoi ns. jälkiheroista johtamisparadigmaa. Tämän jälkeen tarkastelen pelolla johtamisen ja kiusaamisen eroa ja selvitan, miten pelko vaikuttaa meihin ja mikä tekee siitä tehokkaan valankäytön välineen. Uhkailu ja pelottelu eivät liity vain yksilöiden välisiin vuorovaikutus- ja valtasuhteisiin, vaan kollektiivisia pelkoja voidaan rakentaa joko tahallisesti tai tahattomasti. Selvitan erityisesti, mitä pelon politiikka tarkoittaa ja miten se liittyy johtamiseen. Tarkastelen Sheldon Solomonin ja hänen kollegoittensa 1990-luvun vaihteessa kehittämää pelon hallinta teoriaa (terror management theory, TMT) kahden eri tutkimuksen kautta. Lopuksi pohdin, mitä suomalaiset pelkäävät kollektiivisesti ja miksi ja miten näitä pelkoja voidaan käyttää työelämässä tai työpaikoilla johtamisen välineenä.

2. TYRANNIMAISET JOHTAJAT KRIISISSÄ

Organisaatiokäyttäytymisen negatiivisia piirteitä on tutkittu jo parikymmentä vuotta (Leymann 1990; Griffin & O'Leary-Kelly 2004), mutta vasta viime vuosina tutkijat ovat kiinnostuneet johtajista, jotka vahingoittavat organisaatiota tahallisesti omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään

(Abbasi ym. 2008). Tuhoava johtajuus (destructive leadership) määritellään systemaattiseksi ja toistuvaksi johtamiskäyttäytymiseksi, jolla johtaja tai esimies vahingoittaa organisaation oikeutettua toimintaa heikentämällä organisaation tai alaisten tavoitteita, resursseja, tehokkuutta, hyvinvointia tai motivaatiota (Ferris ym. 2007). Einarsenin ja hänen kollegoidensa (2007) mukaan tuhoava johtajuus voi kohdistua joko alaisiin, organisaatioon tai molempiin. He ovat identifioineet kolme tuhoavan johtamisen tyyppiä: tyrannimainen, raiteiltaan suistava ja kannustava-epälojaali johtajuus. Tyrannimainen johtajuus edistää organisaation etua alaisten hyvinvoinnin ja motivaation kustannuksella. Kannustava-epälojaali johtajuus puolestaan tukee ja palkitsee alaisia, mutta tekee sen organisaation etujen kustannuksella. Raiteiltaan suistava johtajuus on vahingollista sekä alaisille että organisaatiolle.

Padilla kollegoineen (2007) muistuttaa, että tuhoava johtajuus on harvoin kokonaan tuhoisaa, vaan tuottaa yleensä sekä huonoja että hyviä tuloksia. Tuhoisat seuraukset organisaatioissa eivät johdu yksinomaan epäkompetenteista tai narsistisista johtajista, vaan ne ovat kolmen eri tekijän tulosta. Syntyäkseen tällainen myrkyllinen kolmio (toxic triangle) vaatii lisäksi tuhoavaa johtamistapaa kannustavat, epäkypsät ja samanmieliset alaiset yhdessä epävakaa ja epädemokraattisen ympäristön kanssa. Padilla ym. tavallaan siirtävät vastuuta tuhoavasta johtamisesta myös kannustaville alaisille. Ferrisin ym. (2007) vastakkaisen käsityksen mukaan johtajien kykenemättömyys tunnistaa alaisten asiantuntemusta ja valtaa johtaa tyrannimaiseen käytökseen. Padillan ym. (2007) ja Clements ym. (1999) käsityksiä voi tulkita myös siten, että alaisten kriittisyys ja lievät erämielisyydet johtamista kohtaan sekä organisaation selkeät valta-asetelmat (vrt. Pfeffer 1981) saattavat pikemminkin ehkäistä kuin edistää tuhoavan johtamisen kehittymistä.

Kramer (2006) näkee tyrannimaisessa johtajuudessa edellisistä poiketen myös myönteisiä, jopa toivottavia piirteitä. Mitä suuremmassa organisaatiossa ja korkeammalla hierarkiassa johtajat ovat, sitä enemmän heiltä vaaditaan kovuutta, sitkeyttä, paineensietokykyä ja poliittista älyä hankkia resursseja tärkeiksi pitämilleen asioille. Monien menestyneiden yritysten taustalta löytyy suuria pelottelijoita (great intimidators). Kramer ei oleta, että pelottelu ja uhkailu sinänsä teki-

sivät kenestäkään hyvää johtajaa. Kramerin mukaan monilla suurilla pelottelijoilla on poliittista älyä (political intelligence) rakentaa organisaation kannalta menestyksenkäs strategia ja riittävää tiukkuutta toteuttaa suunnitelma. (3) Hän olettaa Machiavellin tapaan, että tehokkaaseen ja menestyksekkääseen johtamiseen liittyy aina tietty määrä uhkailua ja pelottelua. (4) Kramer väittää, että pelottelijat harvoin ovat suosittuja alaisten keskuudessa, mutta pitkällä tähtäyksellä monet arvostavat heidän tehokkuuttaan ja saavutuksiaan.

Tedeschin ja Melburgin (1984) mukaan uhkailuun ja kiristykseen turvautuvat johtajat voivat olla joko defensiivisiä tai itsevarmoja. Defensiivinen käytös on yleensä reaktiivista toimintaa muita kohtaa, kun taas itsevarma käytös jyrää ja jättää huomiotta muiden käsitykset. Kramer kuvaa suuret pelottelijat juuri reaktiiviseksi; he ovat suoraviivaisia, aggressiivisiä ja menettävät helposti malttinsa. He saattavat uhkailla muita sekä sanallisesti että fyysisesti eleillä ja ilmeillä. Aggressiiviset arvaamattomat johtajat kasvattavat vaikutusvaltaansa ja lisäävät omaa päätösvaltaansa asioissa, koska useimmat ovat haluttomia suoraan väliin selvittelyyn heidän kanssaan. Pfefferin (1992) mukaan vaikutusvaltaiset yksilöt kasvattavat valtaansa juuri maineensa takia, eivät siksi mitä he todella tekevät. Vaikutusvaltaisten johtajien maine myös houkuttelee monia osajia näiden tyranniin alaisiksi. Kramer väittää, että jotkut urallaan eteenpäin pyrkivät työntekijät hakeutuvat tällaisten johtajien alaisiksi, koska heitä motivoi vaativan piiskurin alaisuudessa työskentely.

Kramerin (2006) positiivinen käsitys pelottelijoista liittyy kritiikkiin, jota hän esittää pehmeitä johtamismenetelmiä kohtaan. Kramerin mukaan parin viime vuosikymmenen aikana organisaatioteoriassa on alettu yliarvostamaan johtajien tunneälykkyyttä, empaattisuutta ja sosiaalisia taitoja poliittisen ja strategisen älyn kustannuksella. Kramerin mukaan johtamisen vanhat ja pitkään käytössä olleet työkalut kuten uhkailu ja pelottelu ovat tehneet monesta pomosta, ei vain epäpätevän, vaan myös moraalisesti epäilyttävän, jopa laittomiin keinoihin turvautuvan.

Kramer on oikeassa siinä, että käskyttäjien on yhä vaikeampi edetä vallan huipulle kuten vielä 1970-luvulla. Myöskään Suomessa organisaatioiden johtotehtäviin eivät enää etene armeijassa hyvin menestyneet simputtajat tai omaperäiset,

ohjaaja Jouko Turkan kaltaiset johtajatyypit. Johtotehtäviin valikoituu yhä enemmän sosiaalisesti älykkäitä ja taitavia henkilöitä, jotka kykenevät hallitsemaan monia eri johtamisrooleja yhtä aikaa. Sosiaalisesti taitavalla johtajalla on yleensä kehollista tietoa (Parviainen 2000) ja taitoa siitä, miten hän käyttää omaa kehoaan eli millaisia ilmeitä ja asentoja hän valitsee tai miten hän ehottaa tai pukeutuu eri tilaisuuksiin antaakseen uuden, kehollisesti taitavan johtajan ikonina voidaan pitää ex-presidentti Bill Clintonia, joka esimerkiksi kätellessään tarttuu käteltyä aina molemmilla käsillään.

Johtamisparadigman muutos alaisia käskyttävästä, autoratiivisesta ja paternalistisesta johtamiskäyttäytymisestä kohti alaisia arvostavaa, ymmärtävää ja kannustavaa johtamista sisältää monia eri johtamismalleja, -käsityksiä ja -teorioita. Uuden johtamisparadigman taustalla vaikuttavat organisaatiota koskevat psykologiset oppimisteoriat (Argyris & Schön 1978). Uudenlaisen johtamiskulttuurin yhteydessä on puhuttu muutosjohtamisesta (Bass & Avolio 1990), visionäärisestä johtajuudesta (Meindl 1998), naisjohtajuudesta (Bierema 1996), suhdejohtamisesta (Brower ym. 2000), johtamisen etiikasta (Badaracco 1992), henkisestä johtamisesta (Dent ym. 2005) ja jaetusta johtamisesta (Pearce & Conger 2003).

Joyce K. Fletcher (2004) kutsuu uutta johtamisparadigmaa jälkiheroiseksi johtajuudeksi (postheroic leadership), koska organisaatioiden muutoksen uskotaan tapahtuvan yksilöjohtajien oppimiskyvyn, sosiaalisten verkostojen, kannustavuuden, tunneälykkyyden ja tilannetajun avulla. Jälkiheroisen johtajuuden ongelmat on nähty kiteytyvän esimies-alaisuuteisiin. Jälkiheroista johtajuutta on pidetty joskus johtajuuden feminiinistymisenä (Smith 1994), koska sen uskotaan vaativan naisille tyypillistä tietotaitoa. Naisjohtajien osuus keski-johdossa onkin lisääntynyt, mutta pörssiyritysten pääjohtajina naisia edelleen pieni vähemmistö. Esimerkiksi suomalaisten pörssiyritysten hallituksissa naisia on edelleenkin noin 15 %, ja suunta on pikemmin laskussa kuin nousussa. Johtajuus ei siis edelleenkään ole naisistumassa.

Monien edellä lueteltujen jälkiheroisten johtamisteorioiden yhtä hyvin kuin Kramerin käsitysten taustalla on varsin perinteinen käsitys johtamisen persoonakeskeisyydestä. Varsinkin ame-

rikkalaisessa johtamiskirjallisuudessa johtamista (leadership) on pidetty johtajan persoonallisista ominaisuuksista riippuvaisena organisaation ja sen henkilöstön toiminnan säätelynä ja ohjauksena (Yukl 1998). Monet johtamisteoriat perustuvat oletuksen, että johtajien käytöksellä ja organisaation menestyksellä on vahva keskinäinen yhteys. Poliittinen ilmasto tai ympäröivän yhteiskunnan muuttuvat valtarakenteet on sivuutettu reunahuomautuksina yksilöveitoisessa johtajuustutkimuksessa. Sen sijaan monissa organisaatioteorioissa nähdään johtaminen (management) osana organisaation kokonaistoimintaa, jossa yksittäisen ihmisen mahdollisuudet toteuttaa omaa strategista visiotaan on varsin vähäinen, vaikka hän olisikin johtavassa asemassa (Scott 1992).

Organisaatiotutkimuksessa on viime vuosina kiinnostuttu organisaatioiden rajapintojen hämärtymisestä ja organisaatioiden verkostomaisuudesta (Hosking ym. 1995). Mobiili- ja etätöön lisääntymisen myötä työpaikan käsite on hämärtynyt, samoin identifioituminen johonkin yritykseen tai organisaatioon ei ole enää yhtä kiinteää kuin aikaisemmin. Myös yritykset ovat alkaneet verkottua ja luoda strategisia kumppanuussuhteita eri toimijoiden kanssa. On alettu puhua hybridioorganisaatiosta tai verkosto-organisaatioista. Tätä taustaa vasten ei ole ihme, jos johtamisestakin on tullut hajautunutta. Voidaan kysyä, tapahtuuko yritysten kesken pelolla "ristiinjohtamisesta"? Yhdessä yrityksessä tehdyt saneeraukset luovat epävarmuutta saman alan muiden yritysten työntekijöissä. Tällaisia tilanteita johto voisi käyttää hyväksi esimerkiksi teettämällä ylityöitä tai kiristämällä työtahtia vedoten heikentyneisiin talousnäkyymiin. Ennen kuin tarkastelen lähemmin, miten pelolla johtaminen voidaan ymmärtää myös rakenteellisena vallankäyttönä persoonakeskeisyyden sijasta, selvitän pelolla johtamisen ja kiusaamisen eroa.

3. SIMPUTTAMISESTA STRATEGISEEN PELON KÄYTTÖÖN

Kramerin artikkeli ehdottaa, että meidän olisi kyettävä erottamaan tarkoituksenmukainen, perusteltu ja poliittisesti älykäs uhkailu, joka tähtää organisaation menestykseen, pelkästä huonosta ja epäpätevästä pelolla johtamisesta, joka synnyttää kaaosta. Kramer tekee Marianon

(1995) tavoin eron poliittisesti älykkään pelolla johtamisen ja pelkän kiusaamisen ja simputtamisen välillä. Onko tällaista rajaa mahdollista vetää? Miten kykenisimme käytännön tilanteissa tekemään tuon eron ja mihin asti tarkoitus pyhitää keinot johtamisessa? Kramer on kuitenkin oikeassa siinä, että kiusaamisen ja pelolla johtamisen välillä on ainakin käsitteellinen ero.

Pelottelu voidaan määritellä pelkäsi kiusaamiseksi silloin, kun toiminnasta ei koidu pelottelijalle tai hänen tavoitteilleen mitään suoraa hyötyä tai etua (vrt. Vartia 2003; Salin 2003). Kiusaamisen motiivit voivat olla jopa kiusaajille itselleen hämääriä. Ne voivat olla tiedostamattomia, kuten silloin kun kiusaaja siirtää omia kielteisiä piirteitään työtovereihinsa. Kiusaajien toimintaa on joskus selitetty sillä, että heillä on heikko itsetunto ja saavat siten tyydytystä toisten kiusaamisesta. Kiusaaja saattaa myös itse pelätä tai tuntea kateutta kiusaamaansa kohtaan.

Pelolla johtaminen tarkoittaa toisten hyväksikäyttöä sitten, että pelottelija joko luo uhkia tai käyttää olemassa olevia uhkia hyväkseen hankkiakseen itselleen tai organisaatiolle etua tai hyötyä. Edut tai hyödyt voivat liittyä oman aseman tai sosiaalisen statuksen vahvistamiseen, rahallisiin palkkioihin tai organisaation menestykseen esimerkiksi tilausten tai projektien hankkimiseen. Olennainen ero pelkän simputtamisen ja pelolla johtamisen välillä on toiminnan strategisuudessa ja taktisuudessa. Pelolla johtamisessa uhkaileminen ja kiristys ovat suunnitelmallisesti käytettyjä välineitä, joiden avulla tavoitellaan tiettyjä tuloksia tai päämääriä. Ferrisin ym. (2007) mukaan tiettyjen alaisten uhkailu voi olla strategia, jonka avulla voidaan eliminoida sekä liian menestyksekkäät ja taitavat työntekijät että huonoa tulosta tekevät. Liian lahjakkaat saattavat olla uhka johtajan omalle asemalle, kun taas huonosti työtään suorittavat vaarantavat johtajan asettamat tavoitteet. Kramer (2006) väittää, että suurilla pelottelijoilla on tapana urkkia tietoonsa työntekijöiden heikkouksista ja käyttää niitä tarpeen tullen häikäilemättä hyväkseen. Tieto on yksi heidän tärkeimmistä vallankäytön välineistään. Päätöksistä tiedottamatta jättäminen ja ristiriitaisen tietojen antaminen voi olla tarkoituksellista, koska se synnyttää alaisten kesken epävarmuutta, paranoidisuutta tai keskinäisiä riitoja. Näin hajota ja hallitse - periaatteella estetään alaisten liittoutuminen keskenään.

Pelolla johtamisessa uhkan rakentaminen voi

liittyä kiristystilanteeseen, jossa työntekijöitä tai esimiehiä painostetaan parantamaan työsuoritustaan rahoituksen tai työsuhteen loppumisen uhkalla. Sanallisen uhkailun ei edes tarvitse olla semanttista, se voi liittyä myös äänenpainoon tai äänenväriin. Painostukseen liittyy yleensä myös tiukentunut työsuoritusten kontrollointi ja laadun tarkkailu, jota arkikielessä kutsutaan "niskaan hengittämiseksi". Leggen (2005) mukaan työtahdin kiristämistavoitteisiin liittyy uusien kontrollikeinojen käyttöönotto esimerkiksi erilaisten sähköisten järjestelmien kehittäminen. Slaughter (1990) kutsuu työtahdin kiristämistä yhdessä laadunvalvonta järjestelmien kanssa paineen avulla johtamiseksi (management-by-stress).

Miksi pelottelu on voimakas ja tehokas vallankäytön muoto ja johtamisen väline? Pelon fyysiset tuntemukset muistuttavat fyysisen rasituksen merkkejä: vapinaa, hikoilua, pulssin nousua, huimausta, vatsan kouristelua, lihasjännitystä, suun kuivumista, hengityksen kiihtymistä, vapinaa, lihasten lamautumista, silmien auki revähtämistä, tuijotusta ja verenkiertohäiriöitä. Pelolla on useita rinnakkaistunteita kuten jännittäminen, ahdistus, kauhu, aggressio ja stressi. Esimerkiksi jännittäminen on lievä pelkotila, joka yleensä parantaa suoritusta yksilöstä riippuen, mutta se on myös voimakas affekti, joka voi estää ihmisen arkipäiväisiä toimia (Huttunen 2007). Pelon aiheuttajasta riippuen pelkoon voi liittyä myös muita tunteita kuten alemmuuden tunteita, häpeää ja vihaa tai pettymyksen, turvattomuuden ja hallinnan menettämisen tunteita. Pitkään kestänyt pelkotila voi aiheuttaa unettomuutta, ärtyisyyttä ja masentuneisuutta. Monet tutkijat olettavat, että pelkäämme usein enemmän pelon valtaan joutumisesta kuin itse pelon kohdetta (Barker 2003). Näin pelkkä pelon uhka ilman tilanteen reaalista todennäköisyyttä voi olla usein riittävä keino saada ihmiset tekemään asioita toivotulla tavalla.

Pelottelun käyttö johtamisen välineenä perustuu käsitykseen, että kielteisen piirteiden lisäksi pelolla uskotaan olevan myönteisiä piirteitä. Järvillehdon (1994) mukaan jännittäminen ja lievä pelkääminen lisäävät yksilön tarkkaavaisuutta, erottelukykä ja valppaana olemista. Ne lisäävät ennakkointia ja suunnittelua. Myönteisten pelkojen kautta havaitseminen monipuolistuu, laajenee ja rakentuu toimivammaksi kokonaisuudeksi, samalla kun yksilön toiminta integroituu. Fysiologisesti tämä selitetään siten, että myönteiset tulokset johtavat toimintajärjestelmien järjesty-

neeseenmuutokseen, mikä parantaa hermosolujen aineenvaihdunnallista tilannetta ja vähentää vastakkaisuuksia tai keskinäistä kilpailua eri toimintajärjestelmien välillä. Tämä tekee toiminnan helpommaksi ja eri tilanteisiin sopivammaksi. Pelon voittaminen lisää myös onnistumisen kokemuksia ja rohkeuden tunnetta. Hallittu riskinotto esimerkiksi monissa extreme urheilulajissa voi lisätä kykyä sietää stressiä ja pelontunnetta esimerkiksi isoja päätöksiä tehtäessä.

Edellä sanotusta huolimatta monet työhyvinvointia koskevat tutkimukset ovat selvästi osoittaneet, että keskittyminen pelkästään lyhyen aikavälin voitontavoitteluun esimerkiksi painostuskeinoin kuten uhkailemalla tai pelottelemalla on pitkällä tähtäimellä haitaksi organisaatiolle (Appelbaum ym. 1998; Tepper 2000). Jatkuvan pelon ja uhkan ilmapiirissä työskentelyn seurauksia voivat olla unohtaminen, muistivirheet, toimintavirheet tai ajattelutoiminnan häiriintyminen (Harvey 2000). Tällöin erityisesti kognitiivista ajattelua vaativien töiden tekeminen voi muuttua riskialttiiksi.

4. KOLLEKTIIVISTEN PELKOJEN HALLINTA

Pelottelu on tehokas johtamisen väline, koska pelon tunteesta irtautuminen onnistuu harvoin pelkkien rationaalisten perustelujen avulla. Tämä johtuu siitä, että pelontunnetta säätelee tahdosta riippumaton autonominen hermosto. Nykyisen aivotutkimuksen perusteella on voitu paikallistaa pelon tuntemukset aivojen limbisessä järjestelmässä sijaitseviin mantelitulmakkeisiin (corpus amygdaloideum). Mantelitulmakkeet ovat evoluution kannalta hyvin vanha rakenne aivoissa. LeDouxin rotilla tekemien kokeiden ja eräiden aivovauriopotilaita koskevien tutkimusten perusteella on huomattu, että mantelitulmakkeet ja talamus ovat tärkeitä pelkoreaktion synnyssä (LeDoux 2003). Väliaivoissa sijaitseva, aistitiedon välisemana toimiva talamus lähettää havainnosta saamansa tiedon aivokuoreen ja mm. mantelitulmakkeeseen. Esimerkiksi rotilla amygdalan poisto saa pelkoreaktiot katoamaan. Mantelitulmakkeet ja talamus voivat käsitellä pelkoja jopa tiedostamatta. Näin voimme siis pelätä asiaa, jota emme muista tai emme edes ole tietoisesti havainneet.

Monet arkielämän peloista kuten esimerkiksi agorafobia ovat epärationaalisia, koska koettu

uhka on harvoin todellinen. Sosiaalisen konstruktivismin mukaan pelot rakentuvat kulttuurisesti tai pelon kokemuksia voidaan tarkoituksellisesti rakentaa esimerkiksi median avulla (Altheide 2002). Ne eivät ole vain luonnollisia reagoitintapoja vaan sosiaalisen oppimisen kautta syntyviä. Myös uhkia on mahdollista rakentaa ja näin luoda pelon kollektiivisia kokemuksia. Chomsky (1996) ja Glassner (1999) puhuvat pelon kulttuurista (the culture of fear) tarkoittaen kokonaisia yhteiskuntia, joissa vallitsee pelon ja väkivallan ilmapiiri. Kollektiiviset pelot eivät ole siis välttämässä selkeästi tunnistettavia emootioita vaan huomattavasti epämääräisempiä, luonteeltaan enemmänkin affektiivisia mielentiloja. (6)

Kollektiivisten pelkojen syntyminen voidaan ymmärtää eräänlaisena infektiona, joka tarttuu ihmisestä toiseen, samalla tavalla kuin viirukset tarttuvat ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Voidaan puhua emotionaalaisesta tartunnasta (emotional contagion), millä tarkoitetaan emootioiden kykyä levitä ja välittyä yksilöstä toiseen (Thompson ym. 1999). Kollektiivinen pelko tartuntana on parhaiten ymmärrettävissä pelon ilmapiirinä. Pelon ilmapiiri voidaan nähdä syntyvän itse itseään ruokkivan aggressiivisen vuorovaihtuksen tuloksena tietyssä rajatussa yhteisössä (Einarsen 1999). Kaunokirjallisuudessa Cristian Jungersen kuvaa oivallisesti pelon ja epäluulon ilmapiirin kehittymistä pienessä työyhteisössä kirjassaan Poikkeus säännöstä (2006).

Englantilainen historioitsija Joanne Bourke on tutkinut pelon historiaa ja pelkoa sosiaalisena konstruktiona ja kertoo erilaisten kollektiivisten pelkojen synnyistä kirjassaan *Fear: A Cultural History*. Bourken mukaan peruspeloilla kuten kuoleman pelolla on ollut merkittäviä historiallisia vaikutuksia eri aikakausina. Esimerkiksi Englannissa 1800-luvun lopulla ihmiset kammosivat köyhyyttä, eivät vain siksi, että se olisi monella tavalla epämukavaa, vaan siksi että he pelkäsivät joutuvansa haudatuksi yleiseen hautaan (Bourke 2005, 28). Tätä pelkoa alettiin lieventää muuttamalla yleiset hautausmaat enemmän puutarhan tai puistojen kaltaisiksi paikoiksi, joissa saattoi oleskella ja viettää aikaa. (7) Osa kollektiivisista peloista vaikuttaa jälkikäteen tarkasteltuna lähes huvittavilta, mutta kulloisessakin historiallisessa tilanteessa, ne tuntuvat todellisilta uhkilta ja niillä voi olla kulttuuristen käytäntöjen uusiutumisen tai uusien lakien säätämisen kannalta arvaamattomia seurauksia.

2000-luvun alun kollektiivinen terrorismin pelko saattaa ehkä huvittaa tulevia sukupolvia. Terrorismin pelolla on jo vuoteen 2007 mennessä ollut monia eri seurauksia, jotka ovat vaikuttaneet sekä lainsäädäntöön että synnyttäneet uusia käytäntöjä varsinkin lentokenttien toiminnassa. 9/11-iskun jälkeiset tapahtumat ja sitä seurannut George W. Bushin terrorismin vastainen sota ovat kirvoittaneet politiikantutkijat pohtimaan pelon politiikkaa eli uhkakuvien tietoista hyväksikäyttöä johtamisessa. Corey Robin kirjassaan *Fear: The History of a Political Idea* (2004) toteaa, että pelon politiikan avulla tietyt ryhmät voivat sanella politiikan suuntaa ja pitää toiset ryhmät poissa vallasta. Hän selvittää pelon ja pelottelun merkitystä yhteiskuntateorioissa klassisten yhteiskuntafilosofien kuten Thomas Hobbesin ja Hanna Arendtin käsitysten pohjalta. Hän pohtii, kuinka pelon avulla rakennetaan yhteiskuntia ja luodaan koheesiota, samalla kun pelottelun varaan on mahdotonta rakentaa yhteisöllisyyttä.

Jeff Greenberg, Sheldon Solomon, and Tom Pyszczynski kehittivät 1990-luvun vaihteessa ns. pelon hallinta teorian (terror management theory, TMT) kulttuuriantropologi Ernest Beckerin kirjoitusten pohjalta. Lähtökohtana tässä teoriassa on oletus, että kuoleman pelko on keskeinen tekijä, jonka mukaan ihmiset arkielämässään toimivat. Kuoleman pelko koskee konkreettista kauhua sen edessä, että väistämättä kuolemme tai läheisemme kuolevat jonain päivänä. Solomonin kollegoineen olettavat, että tunnemme ahdistusta, jos oma identiteettimme on vaarassa, jos vapaus puhua omaa äidinkieltä, harjoittaa omaa uskontoa tai elinkeinoa vaarantuvat tai jos koko kulttuurimme perusta ja yhteiskuntajärjestys ovat uhattuina. Kuoleman pelko ei liity vain kuolemaan konkreettisesti vaan pelkoihin vakavista sairauksista tai työttömyyden takia sosiaalisen aseman menettämisestä.

Solomonin, Greenbergin ja Pyszczynskin (1991) kehittämää TMT:ta on testattu monilla empiirisillä tutkimuksilla. Erityisesti syyskuun 11. päivän jälkeiset tapahtumat ovat lisänneet teorian kiinnostavuutta. Tutkijat ovat pohtineet, miten pelon politiikka vaikuttaa siihen, millaisiin poliittisiin johtajiin äänestäjät luottavat. Floretta Cohenin ja hänen kollegoitensa (2004) tutkimus selvitti eri johtajatyyppeiden suosituimmuutta uhkatilanteessa. Landau ja hänen kollegansa (2004) selvittivät John W. Bushin politiikan kannatusta

Irakin sodassa, tilanteessa, jossa ihmiset kokevat ahdistusta. Molemmat tutkimukset antavat viitteitä siitä, että pelon politiikan tietoinen rakentaminen luo tarpeen karismaattiselle johtajuudelle.

Cohenin tutkimuksessa 190 haastateltavaa pyydettiin ottamaan kantaa kolmeen fiktiiviseen poliittiseen ehdokkaaseen. Ehdokkaista yksi oli karismaattinen johtaja, toinen keskittyi asiakysymyksiin ja kolmas yhteistyöhön ja sosiaalisiin suhteisiin. Ihmiset jaettiin kahteen ryhmään. Ensimmäisessä haastateltiin alle sataa ihmistä ja ennen haastattelua nämä ihmiset ajattelivat jotain neutraalia, itse valitsemaansa asiaa. Karismaattinen johtaja sai silloin varsin vähän kannatusta (4%), kun tavoite orientoinut johtaja sai noin 50 % äänistä. Seuraavaksi uusia koehenkilöitä pyydettiin ajattelemaan omaansa tai läheisensä kuolemaa eli ahdistavaa asiaa. Tällöin karismaattinen johtaja sai huomattavasti enemmän kannatusta (33%). Tutkijat päättelivät tästä, että turvaudumme miellemme karismaattisiin johtajiin silloin, kun tunnemme olevamme uhattuja.

Toisessa tutkimuksessa Landau ja hänen kollegansa selvittivät John W. Bushin politiikan kannatusta Irakin sodassa, tilanteessa, jossa ihmiset kokevat ahdistusta. Yhteensä 87 koehenkilöä pyydettiin joko ajattelemaan omaa kuolemaansa (ahdistava) tai katselemaan vapaavalintaista TV-ohjelmaa (neutraali). Tämän jälkeen koehenkilöitä pyydettiin lukemaan Irakin sotaan puolustava kannanotto. Neutraalin tilanteen jälkeen Bushin politiikka sai vain vähän kannatusta, mutta ahdistavan asian miettimisen jälkeen kannatus oli merkittävästi suurempi (8). Koehenkilöt olivat kaksi eri ryhmää, eli sama koehenkilö ei ollut koskaan molemmissa koetilanteissa. Tutkijat päättelivät, että ahdistava tilanne herkistää ihmiset kannattamaan voimakasta karismaattista johtajaa politiikassa. Tutkijat olivat yllättyneitä siitä, että liberaalit ja monet muut, jotka muuten suhtautuivat Bushiin kriittisesti, olivat taipuvaisia kannattamaan hänen hyökkäystään Irakiin ahdistavassa tilanteessa.

Näiden kahden tutkimuksen pohjalta tuskin voi tehdä vielä kovin laajoja yleistyksiä siitä, miten pelon politiikka ja johtajuus kytkeytyvät yhteen. On kuitenkin selvää, että pelolla johtamisen ei tarvitse suoraan liittyä johtajan aggressiivisiin luonteen piirteisiin. Toisin sanoen pelolla johtaminen voi liittyä myös pelon ilmapiiriin strategiaan hyväksikäyttöön johtamisessa (Ferris ym.

2007). On mahdollista, johtaja itse on vaikuttamassa uhkan rakentamiseen yhteisössä ja sen jälkeen esittelee oman ratkaisumallinsa uhkan poistamiseen ja näin saa ihmisten innostuneen ja rohkaisevan tuen puolelleen. Tällöin myös johtaja, joka korostaa yhteistyön ja sosiaalisten suhteiden merkitystä hyvän johtamisen onnistumisen kannalta, voi johtaa pelolla.

5. TYÖELÄMÄN UUDET KÄYTÄNNÖT JOHTAMISEN VÄLINEINÄ

Suomalaisen työelämän käytäntöihin on syntynyt suuri määrä potentiaalisia tekijöitä, jotka tekevät pelolla johtamisen rakenteellisena toiminta uudella tavalla mahdolliseksi (Siltala 2004; Julkunen 2008). Tarkoitan esimerkiksi työn jatkuvaa uudelleen organisoimista, työn projektivetoisuutta, kilpailullisuutta (Blom ym. 2001), kiirettä, yt-neuvotteluja (Järvensivu 2007), työn ylimitoittamista (Julkunen ym. 2004), työsuhteiden pätkittämistä (Kasvio & Tjäder 2007), osa-aikaisuutta tai epätasa-arvoisia palkkioita ja palkkausta. Jopa monet kannustaviksi ja kehittäviksi tarkoitetut uudet organisaatiokäytännöt voivat kääntyä pelolla johtamiseksi kuten kehityskeskustelut tai tiimin yhteishengen nostatus. Maarit Vartian (2003) työpaikkakiusaamista koskevassa tutkimuksessa selviää, että työvoiman vähentämisen ja työperäisen stressin välillä on yhteys, ja tämä puolestaan alistaa kiusaamiseen työyhteisöissä. Näin pelon ilmapiirin syntyminen ei näyttäisi liittyvän pelkästään yksittäisen organisaation sisälle ja ihmisten vuorovaikutussuhteisiin, vaan kytkettyvän laajemmin yhteiskunnalliseen ja työvoimapoliittiseen tilanteeseen.

Miten uhkia rakennetaan suomalaisessa yhteiskunnassa ja miten niitä käytetään hyväksi työelämässä tai poliittisessa johtamisessa? Mikä on lopulta niin merkittävä uhka suomalaisessa yhteiskunnassa, että se altistaa ihmiset Solomonin ym. (1991) kuvaamalle kuoleman pelon kokemukselle?

1990-luvun alun lama voidaan ymmärtää laajana koko yhteiskuntaa koskevana pelon ilma-
piirinä. 1990-luvun syvä lama ei ollut vain talouskriisi, vaan se kosketti sekä suoraan että välillisesti valtaosaa suomalaisista työttömyyden, konkurssien ja sosiaaliturvan heikennysten takia. Pelko työn menetyksestä johti osassa työpaikoista työyhteisön sosiaalisten suhteiden

huononemiseen kilpailun, ristiriitojen ja epäluottamuksen ilmapiiriin takia (Juuti 1996). Monilla työpaikoilla työntekijöiden terveys heikkeni ja psyykinen rasittuneisuus kasvoi. Laman aiheuttama kriisi aiheutti monia työkuulttuurin liittyviä käytäntöjen muutoksia yhtenä niistä työn tehokkuuden jatkuvan lisäämisen tarpeen. Kriisiajan poikkeustilanteesta ei koskaan enää palattu siihen arkeen, jota ennen 1990-lukua elettiin. Tavallaan poikkeustila jäi pysyväksi pätkätöineen, osa-aikaisuuksineen, säästöineen ja leikkauksineen erityisesti julkisella sektorilla.

Laman perintönä Suomeen syntyi rakenteellinen työttömyys, pysyvästi työmarkkinoiden ulkopuolelle eristetty pitkäaikaistyöttömien joukko (Aslama ym. 2002; Kantola 1999; Kiander & Vartia 1998). Tässä joukossa on sekä laman aikana että laman jälkeen työttömiksi jääneitä, mutta yhteistä heille on se, että monista tuki-toimista huolimatta nämä ihmiset harvoin työllistyvät. Pitkäaikaistyöttömyys "rautahäkinä" on eräänlainen pelote koko työssäkäyvälle enemmistölle. Pelote toimii monella tasolla eikä päättäjien tai johtajien suinkaan tarvitse viitata eksplisiittisesti pitkäaikaistyöttömyyteen. Pelotevaikutus perustuu siihen, että pitkäaikaistyöttömien joukko ei enää koostukaan syrjäytyneistä alkoholisteista. Kuka tahansa voi joutua pitkäaikaistyöttömyyden rautahäkinä sairastuttuaan tai täytettyään yli neljäkymmentä. Pitkäaikaistyöttömyys stigmatsoi ihmisen nopeasti työnantajien silmissä. Se tekee hänestä nopeasti epäkelvon ja epäpätevän työhön, vaikka hänen ammattitaitonsa ei vanhenisikaan samaa vauhtia. Tämän takia hyppääminen liikkuvaan junaan käy työttömälle yhä vain vaikeammaksi. Työlliset ymmärtävät alitajuisesti, että on pysyttävä työelämäjunan kyydissä hinnalla millä hyvänsä.

Laman pelotevaikutusta on tutkittu varsin vähän suomalaisessa työelämässä. Paavo Lintula (2005) on tutkinut toimittajien asemaa päivälehdessä ja päätyi käsitykseen, että laman pelotevaikutus ei suinkaan ole kadonnut viestintäalalta, vaikka todellisuudessa maakunnan ykköslehtiä ei taloudellisesti uhkaa mikään. Lintulan (2005 193, 247) mukaan lama jatkaa elämäänsä sosiaalisena ilmiönä kollektiivisena pelkona ja vaikuttaa monin tavoin, mm. vallan välikappaleena yritysten arjessa. Hänen mukaansa lamaa ruokitaan edelleen organisaatioissa puhunnalla ja käytännöllä. Lintulan huomiot omassa väitöskirjassaan antavat tukea Vartian väitteelle, että työ-

elämän rakenteet ja pelon ilmapiirin syntyminen liittyvät toisiinsa.

Työkeskeisessä suomalaisessa kulttuurissa yksilön identiteetti ja hänen sosiaalinen asemansa liittyvät voimakkaasti työhön ja työyhteisöön (ks. Kortteinen 1992; Kettunen 1997). Näin uhat, jotka koskevat yksilön asemaa työssä esimerkiksi hänen työsuhteen jatkuvuutta, ovat kytköksissä sekä olemassaolomme kannalta ilmeisiin asioihin kuten toimeentuloon ja elantoon että pelkoihin oman identiteetin ja sosiaalisen aseman säilymisestä. Laman pelotevaikutus erityisesti pelko joutumisesta pitkäaikaistyöttömyyden rautahäkkiin saa saat monet varsinkin vanhemmat työntekijät tai huonosti työllistyvien alojen työntekijät ja esimiehet toimimaan työelämässä organisaation ylimmän johdon toivomalla tavalla. Epävarmuus omasta työllistymisestä jatkossa pakottaa sekä kiristämään työtahtia että myötäilemään ylimmän johdon näkemyksiä.

Työsuhteiden pätkimiseen ja niiden pelotevaikutukseen kytkeytyy monia jälkiteollisen talouden liittyviä piirteitä kuten projektivetoisuus ja projektien alibudjetointi. Monet projektit on alibudjetoituja tavoitteisiin nähden, samalla kun ne vaativat työnsuorittajalta erityisosaamista ja jatkuvaa uusien taitojen ja asioiden oppimista. Tyypillisiä esimerkkejä ovat monet kehitys- ja tutkimusprojektit. Projektivetoisessa työssä työntekijä joutuu suorittamaan projektiin alusta lähtien ”täysillä”, koska työntekijä palkataan työn ”kuumaan vaiheeseen”. Määräaikaisen työn rytmikasta on karsittu miettimis-, hengähdys- ja toipumisvaiheet. Työnantaja haluaa maksaa vain tehdystä työstä ja onnistuneesta työsuorituksesta. Kynnys erottaa vakituinen työntekijä virheen takia on suurempi kuin jättää palkkaamatta virheen tehnyt pätkätyöntekijä. Varsinkin työsuhteen jatkumisen tai vakinaistamisen taitekohdissa työntekijän on kyettävä antamaan itsestään vaikutelman tunnollisena ja terveenä työntekijänä (vrt. Virtanen ym. 2005). Työntekijöiden keskinäinen kilpailuttaminen ja työtahdin kiristämisen asettaminen työntekijöiden työsuhteen jatkumisen ehdoksi kätetään retoriikkaan, jossa vedotaan organisaation kireään taloudelliseen tilanteeseen ja tuleviin taloudellisiin uhuihin.

Näyttää siltä, että pelolla johtaminen alitajuisten pelkojen ja työelämän rakenteellisten muutosten avulla on huomattavasti tehokkaampi ohjauksen väline kuin johtajan käskyttäminen ja uhkaava olemus. Cohenin ym. (2004) ja Landaun ym.

(2004) tutkimusten perusteella voidaan olettaa, että epävarmuuden ilmapiirissä ihmiset ovat taipuvaisia myös luottamaan enemmän karismaattisiin johtajiin kuin vakaan tilanteen aikana. Tämä näkyy suomalaisessa yhteiskunnassa johtajuuskeskustelun ja johtajuustutkimuksen voimakkaana lisääntymisenä 1990-luvun puolesta välistä alkaen.⁽⁸⁾ Pelon politiikka ei valmista tietä vain karismaattisille johtajille, vaan ylipäättään lisääntyvälle johtajien ja esimiesten tarpeelle työelämässä. Näin pelon politiikan avulla on mahdollista keskittää valtaa työntekijöiltä johdon käsiin. Aina kun esitetään tarve hyvälle tai taitavalle johtamiselle, olisi samalla syytä pohtia, onko taustalla sittenkin tietoisesti rakennettu uhka tai epävarmojen olosuhteiden myötä rakennettu epävarmuuden ilmapiiri?

6. KESKUSTELUA

Olen tässä artikkelissa pyrkinyt osoittamaan, että pelolla johtaminen ei liity välttämättä johtajien aggressiiviseen käytökseen esimerkiksi alaisten fyysiseen tai sanalliseen uhkailuun. Pelolla johtamisen luonne on muuttunut johtamisen paradigman muutoksen myötä. Pelon tarttumista tai tartuttamista eli kollektiivista pelkoa voidaan käyttää tietoisesti hyväksi sekä poliittisessa päätöksenteossa että työelämässä. Kollektiiviset pelot ovat yleensä pelkoja juuri siksi, että niistä ei puhuta ja ne näin jäävät tiedostamattomiksi. Kollektiivisille peloille tyypillistä on, että niiden pelotevaikutus yleensä tyhjenee, kun ne tunnistetaan tai kun muutetaan tietoisesti niitä koskevia käytäntöjä, säädöksiä tai toimintatapoja. Samalla yleensä kollektiiviset pelon unohtuvat ja joissakin tapauksissa alkavat vaikuttaa jopa huvittavilta jälkikäteen.

Solomonin ja hänen kollegoittensa käsitysten mukaan meillä on kuoleman pelkoa ja siten myös kollektiivisia pelkoja vastaan kaksi puskuria. Toinen koskee yksilön omaa maailmankuvaa ja itsekunnioitusta ja toinen kulttuuristen normien ja arvojen varaan rakentuvaa yhteistä maailmankatsomuksemme. Tarve puolustautua syntyy, kun oma olemassaolomme on vaarassa tai jos kulttuurinen perusta, jonka varassa toimimme, ovat uhattuna. Mikäli pystymme rakentamaan oman maailmankuvamme kestäväälle pohjalle, meitä on vaikea pelotella uusilla uhkilla. Samoin jos ihmiset tiedostavat, että uhkien taust-

talla on harkittu vaikuttaminen, mielipiteiden manipulointi harvoin onnistuu. Jos ihmiset tietävät pelontunteidensa lisäävän tietyn asian kannatusta, he yleensä kyseenalaistavat uhkat.

Tätä taustaa vasten pelolla johtamisen rakenteellinen ongelma ei ratkea johtamiskäytäntöjen kehittämisellä kohti empaattista, alaisia kannustavaa ja kuuntelevaa johtajuutta. Syy huonosta johtamisesta vieritetään helposti keskijohdon esimiehille tekemällä siitä heidän henkilökohtaisen ongelmansa. On muistettava, että empaattiset ja kuuntelevat johtamiskäytännöt voivat olla kosmeettinen keino piilottaa ja hämäärittää ylimmän johdon todellisia strategisia tavoitteita. Johtamiskäytäntöjä ei pitäisi tarkastella vain ihmisten välisinä vuorovaikutussuhteina organisaatiotasolla, vaan nähdä ne kiinteämmin osana yhteiskunnan poliittista ilmastoa ja valta-rakenteita sekä median toimintaa. Esimerkiksi suomalaisten pörssiyritysten pääjohtajien tapa käyttää tiedotusvälineitä johtamisen välineenä pitäisi tehdä nykyistä näkyvämmäksi. Pelolla johtamisen purkava voima ja tärkein resistanssi saattaakin löytyä aidossa kriittisyydessä, eksistentiaalisten kysymysten pohdinnassa sekä yhteiskunnan ja sen organisaatioiden sisäisten valta-asetelmien tunnistamisessa.

KIRJALLISUUS

- Abbasi, Sami M., Hollman, Kenneth W. & Hayes, Robert D.: Bad Bosses and How Not to Be One. *Information Management Journal* 42(2008):1, s. 52-56.
- Altheide, David: *Creating Fear. News and the Construction of Crisis*. New York: Aldine de Gruyter, 2002.
- Appelbaum, Steven H., Bregman, Michael & Moroz, Peter.: Fear as a strategy: effects and impact within the organization. *Journal of European Industrial Training* 22(1998):3, s. 113 - 127.
- Argyris, Chris., & Schön, Donald A.: *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley, Reading, Mass 1978.
- Aslama, Minna; Kantola, Anu; Kivikuru Ullamaija; Parikka, Tuija; Salovaara-Moring, Inka & Valtonen, Sanna: Suomen 1990-luvun talouskriisi. Demokratian ja julkisen keskustelun koetinkivi. Teoksessa Laman julkisivut, toim. Ullamaija Kivikuru. Gaudeamus, Helsinki 2002, s. 9-22.
- Badaracco, Joseph L.: Business Ethics: Four Spheres of Executive Responsibility. *California Management Review* 34(1992): 3, s. 64-79.
- Barker, Phil. Fear. Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. 2003 <<http://www.beyondintractability.org/essay/fear/>> [Lainattu 23.5.2008].
- Bass, Bernard, M. & Avolio, Bruce, J.: Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training* 14(1990): 5.
- Bassman, Emily & London, Manuel: Abusive Managerial Behaviour. *Leadership & Organization Development Journal* 14(1993):2, s. 18 - 24.
- Bierema, Laura L: How Executive Women Learn Corporate Culture. *Human Resource Development Quarterly* 7 (1996): 2, s. 145-64.
- Blom, Raimo, Melin, Harri & Pyöriä, Pasi: Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Gaudeamus, Helsinki 2001.
- Bourke, Joanna. *Fear: A Cultural History*. London, Virgo Press, 2005.
- Brower, Holly H., Schoorman, F. David & Tan, Hwee Hoon: A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-member Exchange. *The Leadership Quarterly* 11(2000):2, s. 227-250.
- Clements, Christine & Washbush, John B: The Two Faces of Leadership: Considering the Dark Side of Leader-follower Dynamics. *Journal of Workplace Learning* 11(1999):5, s. 170 - 176.
- Cohen, F., Solomon, S., Pyszczynski, T., Greenberg, J., & Maxfield, M.: Fatal Attraction. The effects of mortality salience on evaluations of charismatic, task-oriented, and relationship oriented leadership". (2004) <http://www.apa.org/divisions/div46/images/cohen.pdf> [Luettu 10.10.2007].
- Conger, Jay: The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics* 19, s. 44-55, 1990.
- Chomsky, Noam: *The Culture of Fear*. Teoksessa Javier Giraldo (toim.), *Colombia: The Genocidal Democracy*, Common Courage Press, 1996.
- Dent, Eric B., Higgins M. Eileen & Wharff, Deborah M.: Toward a Paradigm of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly* 16(2005):5, s. 625-653.
- Einarsen, Ståle: The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower* 10 (1999):1-2, s. 16-27.
- Einarsen, Ståle, Schanke-Aasland, Merethe & Skogstad, Anders: Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly* 18(2007):3, s. 207-216.
- Eriksson, Marja: Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa Jaana Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. TUP, Tampere 2006, s. 115-152.
- Ferris, Gerald R., Zinko, Robert, Brouer, Robyn L., Buckley, M. Ronald & Harvey, Michael G.: "Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership". *The Leadership Quarterly* 18 (2007): 3, s. 195-206.
- Fiske, Susan T. & Taylor, Shelley E: *Social Cognition*. McGraw-Hill, New York 1991.
- Fletcher, Joyce, K.: *The Paradox of Postheroic Leadership: An Essay on Gender, Power, and Transformational Change*. *The Leadership Quarterly* 15(2004):5, s. 647-661.
- Frijda, Nico H.: Moods, Emotion Episodes, and Emotions. Teoksessa M. Lewis & J. M. Haviland (toim.)

- Handbook of Emotions. Guilford, New York 1993, s. 381-403.
- Glassner, Barry: The Culture of Fear: Why Americans Are Afraid of the Wrong Things. New York, Basic Books, 1999.
- Griffin, Ricky W. & O'Leary-Kelly, Anne M. (toim.). The Dark Side of Organizational Behavior. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- Harvey, Peter: Fear can interrupt the Continuum of Memory. *Journal of Neurology, Neurosurgery Psychiatry* 69, s. 562, 2000.
- Homstein, Harvey A. *Brutal Bosses*. Riverhead Book, New York, N.Y. 1996.
- Hosking, Dian-Marie, Dachler, H. Peter & Gergen, Kenneth J. (toim.): *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot, Avebury, 1995.
- Huttunen, Matti. "Sosiaalisten tilanteiden pelko" Lääkärikirja Duodecim. http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_teos=dlk [Luettu 4.7.2007] 2007
- Julkunen, Raija: Uuden työn paradoksit: Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista. Tampere, Vastapaino 2008.
- Julkunen, Raija, Nätti, Jouko & Anttila, Timo: Aikanyrjähdys. Keskiluokka tietotyön punistuksessa. Vastapaino, Tampere 2004.
- Juuti, Pauli: Lama muovaa suomalaisten elämänlaatua. *Työterveiset* 4/1996, s. 14-16.
- Järvilehto, Timo: Ihminen ja ihmisen ympäristö. Kirjapaino Osakeyhtiö Kaleva, Oulu 1994.
- Järvensivu, Anu: Irtisanomiset työnsä säilyttävien ja työyhteisön näkökulmasta. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 2/2007. Helsinki: Työministeriö, 46-54.
- Kantola, Anu: Maailmantalouden monet kasvot. Teoksessa Anu Kantola ym. *Maailman tila ja Suomi*. Gaudeamus, Helsinki 1999.
- Kasvio, Antti & Johanna Tjäder (toim.) *Työ murroksessa. Työelämän muutoksen ristiaallokko- epävarmuudesta eettiseen?* Helsinki: Työterveyslaitos 2007.
- Kets de Vries, Manfred F. R.: *Lessons on Leadership by Terror: Finding Shaka Zulu in the Attic*. Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, 2004.
- Kettunen, Pauli: *Työjärjestys. Tutkielma työn ja tiedon poliittisesta historiasta*. Tutkijaliitto, Helsinki 1997.
- Kiander, Jaakko & Vartia, Pertti: *Suuri lama*. Suomen 1990-luvun kriisi ja talouspoliittinen keskustelu. Tutkijaliitto, Helsinki 1998.
- Kortteinen, Matti: *Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Hanki ja jää, Hämeenlinna 1992.
- Kramer, Roderick M: *The Great Intimidators*. Harvard Business Review. February (2006), s. 88-96.
- Landau, Mark J., Sheldon Solomon, Jeff Greenberg, Florette Cohen, Tom Pyszczynski, Jamie Arndt, Claude H. Miller, Daniel M. O'gilvie & Alison Cook: *Deliver us from Evil: The Effects of Mortality Salience and Reminders of 9/11 on Support for President George W. Bush*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30 (2004): 9, s. 1136-1150.
- Legge, Karen: *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. Palgrave, Houndmills 2005.
- Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna: *Uhkia ja mahdollisuuksia: työolotutkimusten tuloksia 1977-2003*. Tilastokeskus, Helsinki 2004.
- LeDoux, Joseph. *The Emotional Brain, Fear, and the Amygdala*. *Cellular and molecular neurobiology* 23(2003): 4-5, s. 727-738.
- Leymann, Heinz: *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*. *Violence and Victims* 5(1990):2, s. 119-126.
- Lindström, Kari, Ervasti, Jenni & Huhtala Hannele: *3.2. Työorganisaatiot ja johtaminen*", Teoksessa *Työ ja terveys Suomessa* 2006. Kauppinen ym. (toim.) *Työterveyslaitos*, Helsinki, <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tyoterveyshuolto/Tiedonlahteet/Kirjallisuus/tyo+ja+terveys.htm> [luettu 23.5.2008] 2007.
- Lintula, Paavo: *Maakuntalehden toimittajan toimintatila teknis-rationaalisessa ajassa*. Jyväskylä Studies in Business and Economics, Vol 45, 2005.
- Machiavelli, Niccolò: *Ruhtinas*. Suomentaja A. Huhtala. WSOY, Juva 1997. (Il Principe, 1532)
- Meindl, James R: *Invited Reaction: Enabling Visionary Leadership*. *Human Resource Development Quarterly* 9 (1998):1, s. 21-24.
- Mariano, H. E.: *When the Boss is a Bully*. *Psychology Today* 28 (1995), s. 58-61.
- Newton, Tim, Handy, Jocelyn & Fineman, Stephen: *'Managing Stress': Emotion and Power at Work*. Sage, London 1995.
- Padilla, Art, Hogan, Robert & Kaiser, Robert B.: *The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments*. *The Leadership Quarterly* 18(2007):3, s. 176-194.
- Pearce, Craig L. & Conger, Jay A. (toim.): *Shared leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage, London 2003.
- Pfeffer, Jeffrey: *Power in Organizations*. Pitman, Boston 1981.
- Pfeffer, Jeffrey: *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press, Boston 1992.
- Parviainen, Jaana: *Kehollinen tieto ja taito*. *Ajatus: Suomen Filosofisen yhdistyksen vuosikirja*, 57(2000), s. 147-166.
- Robin, Corey: *Fear: The History of a Political Idea*. Oxford University Press, Oxford 2004.
- Salin, Denise: *Workplace bullying among business professionals: prevalence, organizational antecedents and gender differences*. *Research Reports, Serie A*, no 117. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration 2003.
- Scott, Richard W.: *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Prentice Hall, Upper Saddle River 1992.
- Siltala, Juha: *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Otava, Helsinki 2004.
- Sinclair, Amanda: *Body Possibilities in Leadership*.

- Leadership 1/2 (2005), s. 387-406.
- Smith, Patricia L.: *The Feminization of Leadership? Training and Development* 48(1994):2, s. 43-46.
- Slaughter, Jane: *Management by Stress*. *Multinational Monitor* January/February (1990): s. 9-12.
- Solomon, Sheldon, Greenberg, Jeff, & Pyszczynski, Tom: *A Terror Management Theory of Social Behavior: The Psychological Functions of Self-esteem and Cultural Worldviews*. In Mark Zanna (toim.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 24, (1991), Academic Press, Orlando, FL, s. 93-159.
- Tepper, Bennet: *Consequences of Abusive Supervision*. *Academy of Management Journal*, 42 (2000):2, s. 178-190.
- Tedeschi, James T., & Melburg, Valerie: *Impression management and influence in the organization*. Teoksessa S. B. Bacharach, & E. J. Lawler (toim.), *Research in the sociology of organization*, Vol. 3. JAI Press, Greenwich, CT, s. 31-58, 1984.
- Thompson, Leigh L. & Nadler, Janice & Kim, Peter H.: *Some like it hot: The case for the emotional negotiator*. Teoksessa L.L. Thompson, J. M. Levine & D. M. Messick, (toim.) *Shared Cognition in Organizations: the Management of Knowledge*. Lawrence Erlbaum associates, London 1999, s. 139-161.
- Työministeriö: *Työolobarometri*. Työministeriö, Helsinki 2005.
- Varti, Maarit: *Workplace bullying - A study on the work environment, well-being and health*. Työterveyslaitoksen julkaisusarja *People and Work Research Reports*, no 56, 2003.
- Virtanen, Marianna, Kivimäki, Mika, Joensuu, Matti, Virtanen, Pekka, Elovainio, Marko & Vahtera, Jussi: *Temporary employment and health: a review*. *International Journal of Epidemiology* 34(2005), s. 610-622.
- Yukl, Gary: *Leadership in Organization*. 4th edition. Prentice Hall, Upper Saddle River 1998.

VIITTEET

- (1) Suomen Akatemian Valta Suomessa tutkimusohjelman LEAR-tutkimusprojekti (2007-2010) kerää aineistoa pelottelusta internetissä sivuston avulla. Ihmiset voivat anonyymistä kirjoittaa omista kokemuksistaan, jotka liittyvät työpaikoilla ja työelämässä harkittuihin tapoihin käyttää pelkoa hyväksi johtamisessa.
- (2) Esimerkiksi *Taloussanomien* uutisoi 27.3.2007 Nokian työntekijöistä, "Pelko ajaa Nokian väkeä ay-liikkeesen" ja *Tekniikka & talous* viikkoa aikaisemmin pienyritysten omistajista "Pk-yrittäjä pelkää erottaa työntekijöitä". Vaikka yhtäältä tässä voidaan ajatella olevan kyseessä toimittajien halu herättää uutisoinnilla huomiota, on tällaisten uutisten taustalla nähtävissä työelämän lisääntyvä epä määräinen ahdistus, pelko ja epävarmuus.
- (3) Väinö Linnan *Tuntematon sotilas* on pidetty pitkään eräänlaisena epävirallisena johtamistaidonoppaana suomalaisessa johtamiskoulutuksessa. Luutnantti Lammiota voidaan pitää tyyppiesimerkkinä raiteiltaan

suistavasta tuhoavasta johtajuudesta. Väinö Koskela puolestaan on tyyppiesimerkki vastuullisesta tunneälykkästä henkilöstöjohtamisesta. Mikään Linnan *Tuntemattoman karikatyyreistä* ei vastaa Kramerin kuvaamaa suuren pelottelijan profiilia. Rokka on ehkä kaikkein lähinnä suurta pelottelijaa, mutta hänellä ei ole mahdollista toimia johtotehtävissä tai käyttää strategista valtaa sodassa sosio-ekonomisen asemansa takia.

(4) Myöskään Machiavelli ei ylistänyt ankaraa vallankäyttöä sinänsä, vaan piti sitä ainoastaan välineenä luoda vahva ja itsenäinen valtio, joka pystyy turvamaan kansalaisten turvallisuuden ja vapauden. Machiavelli piti myös tärkeänä tehdä ero välttämättömän ja tarkoituksenmukaisen julmuuden ja mielivaltaisen julmuuden välillä.

(5) Emootiolla (emotion) tarkoitetaan tässä kestoltaan nopeaa, sekunneista minuutteihin kestävää psyykkistä tilaa, joka syntyy reaktioina joko ulkoiseen ärsykkeeseen tai henkilön omiin ajatuksiin tai käsityksiin. Affektilla (affect, affectus) tarkoitetaan tuntemuksia, jotka syntyvät ulkoisen ympäristön vaikutuksesta ja ovat yleensä emootioiden kokonaisvaltaisempia, kehollisia ja vaikeammin paikannettavissa (Fiske ja Taylor 1991). Mielialalta (mood) puuttuu emootiosta ja tuntemuksesta poiketen selkeä kohde tai syy. Se on usein matalaintensiteettinen affektiivinen tila kuten masentuneisuus tai riehakkuus (Frjida 1993; Thompson ym. 1999). Sen alku- ja loppukohtat ovat epäselviä. Kesto voi olla tunneista jopa päiviin tai viikkoihin.

(6) Englannissa levisi 1900-luvun vaihteessa yllättäen pelko tulla elävältä haudatuksi tilanteessa, että lääkäri toteaa tajuttoman potilaan kuolleeksi. Englannissa perustettiin vuonna 1899 jopa järjestö Association for Prevention of Premature Burial, jonka tehtävänä oli ehkäistä väärää kuolleeksikirjaamisapäätöksiä. Pelko laantui ensimmäisen maailmansodan myötä.

(7) Kaikki vastasivat asteikolla (1= täysin samaa mieltä, 5=täysin eri mieltä) kolmeen väittämään Bushin poliitikasta: "Missä määrin tuet näitä väittämiä", "Jaan monet hänen käsityksistään yllä olevassa lausunnossa" ja "Henkilökohtaisesti tunnen turvallisuutta tietäessäni, että presidentti Bush tekee kaikkensa suojellakseen Yhdysvaltoja uusilta iskuilta". Kaikki vastaukset käännettiin päinvastaisiksi siten, että korkeammat numerot indikoivat suurempaa tukea presidentille. Presidentin kannatus oli kontrolliryhmässä 2,09 ja omaa kuolemaansa ajatelleiden ryhmässä 4,16. Sukupuolen suhteen eroja ei löytenyt ryhmien välillä (Landau 2004, 1140).

(8) Johtamistutkimuksen räjähdysmäinen kasvu ei ole vain suomalainen ilmiö, vaan liittyy Yhdysvalloissa 1980-luvun alussa voimakkaasti lisääntyneeseen Leadership-tutkimukseen tai jopa Leadership-teollisuuteen kuten Amanda Sinclair (2005, 390) väittää. Leadership-teollisuuden piiriin kuuluu niin monenkirjava johdonkonsultointibusiness ja populaari ryysyistä rikkauteen elämänohjekirjallisuus kuin lukuiset tieteelliset julkaisut lukemattomine johtamisteorioineen. Sinclairin mukaan näennäisestä epäpoliittisuudesta huolimatta Leadership-teollisuus on syntynyt uusliberalistisen politiikan vanavedessä.