



OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU

**TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA**

**Sami Kallio**

**PELOLLA JOHTAMISEN VAIKUTUS ORGANISAATIOON**

Pro gradu  
Johtaminen  
Marraskuu 2015

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
	1.1 Johdatus aiheeseen .....	4
	1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusaineisto .....	11
	1.3 Tutkimuksen tieteellinen merkitys .....	13
<b>2</b>	<b>MENETELMÄT</b> .....	<b>15</b>
	2.1 Tutkimusmenetelmät .....	15
	2.2. Tutkimuksen rajoitukset .....	17
	2.3 Tutkimusraportin rakenne .....	19
<b>3</b>	<b>PELOLLA JOHTAMINEN ILMIÖNÄ</b> .....	<b>21</b>
	3.1 Juuret .....	21
	3.2 Käytäntö.....	38
	3.3 Pelolla johtavan johtajan luonteenpiirteitä .....	41
	3.4 Pelolla johtamista edistäviä seikkoja organisaatioissa .....	55
<b>4</b>	<b>PELOLLA JOHTAMISEN POSITIIVISET VAIKUTUKSET</b> .....	<b>58</b>
	4.1 Tehokkuus .....	58
	4.2 Johtajan vision toteutuminen.....	59
	4.3 Tulosten paraneminen .....	61
	4.4 Poikkeustila ja muutosjohtajuus .....	63
<b>5</b>	<b>PELOLLA JOHTAMISEN NEGATIIVISET VAIKUTUKSET</b> .....	<b>65</b>
	5.1 Stressi ja muut terveydelliset ongelmat .....	65
	5.2 Työilmapiirin ongelmat .....	69
	5.3 Johtajan todellisuudentajun heikkeneminen .....	74
	5.4 Eettinen ja laillinen ongelmallisuus.....	81
<b>6</b>	<b>TULOKSET SUHTEUTETTUNA KIRJALLISUUTEEN</b> .....	<b>88</b>
	6.1. Kontekstin merkitys.....	88

6.2	Miten pelolla johtamisen negatiivisia vaikutuksia on pyritty lieventämään. ....	90
6.3.	Pelolla johtaminen ja työntekijät .....	95
6.4.	Pelolla johtaminen on huonoa johtamista? .....	97
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	105
7.1	Pelolla johtamisen menestys riippuu tilanteesta .....	105
7.2.	Pelolla johtamisen tulevaisuus .....	109
7.3.	Validiteetti ja reliabiliteetti sekä jatkotutkimus .....	114
8	LÄHTEET .....	115

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Tämän tutkimuksen aiheena on pelolla johtamisen vaikutus organisaatioon. Nämä vaikutukset voivat lähtökohtaisesti olla positiivisia tai negatiivisia. Positiivisiksi vaikutuksiksi katsotaan ne vaikutukset jotka lisäävät organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta. Negatiivisiksi vaikutuksiksi katsotaan puolestaan ne jotka lisäävät organisaation tehottomuutta tai joilla on negatiivinen vaikutus organisaation ja sen jäsenten tuottavuuteen. Näkökulma tutkimuksissa käsiteltäviin eettisiin kysymyksiin on samalla tavalla seurauseettinen, hyötynäkökulmaa painottava, eli tärkeimpänä pidän sitä, onko pelolla johtamisesta hyötyä organisaatiolle kokonaisuudessaan sen sijaan, että onko se haitallista tai epämiellyttävää joillekin organisaation jäsenille.

Pelko on yksi eläinten perustunteista. Pelon saa aikaan uhan tunne ja se aiheuttaa erilaisia alkukantaisia puolustusreaktioita. Nämä ovat: taistelu, pakeneminen tai jähmettyminen. Pelon avulla eläin pystyy selviämään luonnossa ajautumatta sellaisiin tilanteisiin joissa se voi vammautua tai kuolla. Ihmiset ja eläimet pyrkivät luonnostaan sekä välttämään pelottavia tilanteita myös pääsemään pois pelkoa aiheuttavasta tilanteesta mahdollisimman pian. Tästä johtuen pelko on tehokas ja nopea tapa ohjata niin ihmisten kuin eläintenkin käytöstä. Pelko on myös irrationaalinen tunne. Pelosta ei voi vapautua pelkästään järkeilyn avulla vaan pelon tunne voi säilyä vaikka pelon syytä ei enää olisikaan (Öhman, 2000 111–114; Parviainen 2008, 8).

Vaikka ihmiset ovat kehittyneet älykkäimmäksi eläinlajiksi, meillä on silti jäänyt alitajuntaamme joitakin eläimellisiä piirteitä. Selvimmin ne havaitaan lapsilla. Miksi esimerkiksi tietynikäinen vauva itkee jos se ei näe äitiään? Monet vauvojen reaktioista ovat synnynnäisiä ja selkeästi tärkeitä henkiinjäämisen kannalta. Iän myötä ihmisten oletetaan "parantuvan" sellaisista lapsellisista asioista kuin vaikkapa pimeän pelosta. Harvemmin ajatellaan, että muinaisihmisillä oli täysi syy pelätä pimeää. Pimeydessä vaanivat monenlaiset vaarat villieläimistä lähtien eikä pidä unohtaa kummituksia ja muita mörköjä, jotka olivat heille myös totisinta totta. Tällaisten vaistomaisten pelkojen parannusyritykset, kuten pimeää pelkäävän

lapsen sulkeminen kellariin, ovat joskus voineet aiheuttaa enemmän vahinkoa kuin hyötyä. Aikuisten ihmisten varhaiset pelot ovat edelleen olemassa, mutta niiden ilmaiseminen on, enemmän tai vähemmän tietoisesti, tukahdutettu. Katastrofitilanteissa aikuisetkin voivat taantua varhaislapsuuden käyttäytymismalleihin (Morris 1977). Evolutiiviselta kannalta on luonnollista ymmärtää myös miksi jotkut ihmiset kammoksuvat hämähäkkejä tai käärmeitä ja toiset taas rottia. Valmiiden pelkoskenaarioiden olemassaolo hyödyttää sellaista johtajaa, joka haluaa käyttää pelolla johtamista, ei vain toteuttaakseen pelkoja (mikä sekin on joskus välttämätöntä pelon ylläpitämiseksi) vaan myös "pelastaakseen" työntekijöitä niiltä. Esimerkiksi luodaan sellainen tilanne jota työntekijä pelkää ja estetään sitten sen toteutuminen (Morris 1977; Parviainen 2008).

Pelon avulla on johdettu ihmisiä, niin kauan aikaa on ylipäätään ollut johtamista. Kyseessä on yleismaailmallinen ilmiö. Pelko, valta ja kunnioitus ovat toisiaan ruokkivia elementtejä. Niiden väliset erot ovat liukuvia, eikä niitä ole aina kunnolla erotettu. Sanotaanhan Raamatussakin että: "*Herran pelko on viisauden alku*". Thomas Hobbesin (1588–1679) vaikutusvaltaisen suvereniteettiteorian mukaan pelko on valtaa ja valta johtaa kunnioitukseen. Kunnioitus ja valta herättävät puolestaan pelkoa (Hobbes 1999). Niccolo Machiavellin (1469–1527) mukaan on turvallisempaa olla pelätty kuin rakastettu sillä rakkaus lähtee alamaisten taholta vaan pelko ruhtinaasta itsestään. Ihmiset kapinoivat herkemmin rakastettua kuin pelättyä hallitsijaa vastaan (Machiavelli 1984, 63, 66). Pelolla johtaminen paitsi nostaa pelottelijan arvovaltaa, saa peloteltavan toimimaan halutulla tavalla sekä lisäksi vaikuttaa varoittavan esimerkin tavalla myös ympäristöön (Ferris et al. 2007; Foucault 1980, 109).

Valtaa on hankittava jotta voisimme toimia työssämme tehokkaammin ja ohittaa eteen vääjäämättä kasautuvat esteet (Pfeffer 1992, 341). Vallan hankintaa vallan vuoksi kutsutaan usein Niccolo Machiavellin mukaan machiavellismiksi. Machiavellistin synonyyminä esimerkiksi Kets de Vries käyttää ”peluria” eli Game Playeriä (Kets de Vries 2004). Vallantunne voi olla hyvin koukuttava ja monille johtajille valta sinänsä voi olla paljon tärkeämpi asia kuin organisaation voittojen maksimointi.

Esimerkkejä pelon ja vallan välisestä suhteesta voidaan nähdä paitsi ihmisten, myös eläinten parissa. Silloin kun esimerkiksi leijonauros alkaa vanheta ja osoittaa heikkouden merkkejä, joku toinen vie sen paikan. Pelko toimii lauman hierarkian perustana. Ihmisten parissa esimerkiksi rikollisjärjestöjä hallitaan pitkälti pelon kautta. Rikollisjohtaja joka alkaa osoittaa heikkouden merkkejä menettää valtansa yhtä helposti kuin leijonauros. Hobbesin mukaan pelko on valtiojärjestyksen perusta. Hän oli sitä mieltä, että vapaiden ihmisten luonnollisen kanssakäymisen muoto on kaikkien sota kaikkia vastaan. Siksi ihmisten on jo oman turvallisuutensa vuoksi alistuttava kaikkivaltiaan suvereenin eli hallitsijan vallan alle. Tämä on yhteiskuntasopimus jossa ihmiset vaihtavat vapautensa turvallisuuteen. Suvereenin kunnioitus ja rangaistuksen pelko pitävät niin ihmiset kurissa kuin yhteiskunnan koossa (Hobbes, 1999). Pelko on erityisesti diktatuurien peruskivi. Kun Neuvostoliiton johtaja Mihail Gorbatshev aloitti perestroikan 1980-luvulla neuvostokansalaisten valtiotaan kohtaan tuntema pelko ja kunnioitus murenivat johtaen lopulta koko systeemin murtumiseen. Jugoslavia hajosi ilman Josip Broz Titon vahvaa kättä. Muammar Gaddafin ja Saddam Husseinin syrjäyttäminen saattoivat Libyan ja Irakin kaaokseen joka ei ota loppuakseen. Diktaattorin on pakko pitää riittävää pelkotilaa jatkuvasti yllä jotta diktatuuri voi säilyä (Kets de Vries 2004). Kun jotakin organisaatiota pidetään yllä pakon avulla, on pelon ilmapiiri paitsi tarpeellinen myös välttämätön. Pelko tekee nöyräksi ja saa siten ihmiset kunnioittamaan suvereenia (Hobbes, 1999).

Pelon vastakohta on tietenkin rohkeus. Vaikkakin tämä tutkimus keskittyy pelkoon, on myös henkilökohtaisen rohkeudenkin vaikutus pidettävä mielessä. Carl von Clausewitz jakaa rohkeuden kahteen kategoriaan. Näistä ensimmäinen on fyysinen rohkeus eli rohkeus omakohtaisen vaaran kohtaamiseen. Toinen puolestaan on henkinen rohkeus eli rohkeus ”*vastuun kantamiseen niin minkä tahansa ulkopuolisen vallanpitäjän tuomioistuimen kuin oman sisäisen tuomioistuimen eli omantunnon edessä*” (Clausewitz 1998, 41). Nämä rohkeuden lajit voivat usein yhdistyä yhdessä henkilössä, mutta eivät aina.

Armeijan toiminta perustuu rohkeuteen ja paradoksaalisesti juuri siksi pelon käyttö on ollut erityisen yleistä sotaväessä. Sodassa kurin säilyttäminen ja ylläpitäminen on kirjaimellisesti elämän ja kuoleman kysymys. Sotilaat on pakotettava sellaisiin

paikkoihin joihin harva haluaa vapaaehtoisesti mennä. Tämän vuoksi on usein pidetty parempana, että sotilaat pelkäävät enemmän omia upseereitaan kuin vihollista. Tällainen käytäntö on ollut voimassa jo esimerkiksi Rooman valtakunnan aikana, jossa perääntyneet sotilaat saattoivat saada decimaatio-rangaistuksen. Se tarkoitti käytännössä sitä, että perääntyneen joukko-osaston joka kymmenes mies hakattiin kuoliaaksi sotilastovereidensa toimesta (esim. Suetonius 1960, 348–349). Rooman armeijan perinne on omalla tavallaan säilynyt nykyaikaan saakka. Pelkuruus on armeijassa rikos, ainakin silloin jos se on fyysistä. Josif Stalin totesi aikanaan ”*Vaatii melkoista rohkeutta olla olematta sankari puna-armeijassa*” (Radzinski 1996). Rohkeus tuottaa kunniaa ja pelkuruus häpeää. Erityisesti silloin kun kyseessä on johtaja. Von Clausewitz toteaa, ettei ole olemassakaan ”*erinomaista sotapäällikköä, jolla ei ole synnynnäistä rohkeutta---* *Hallitsevan älyn ohjaama rohkeus on sankarin tunnusmerkki; tällainen rohkeus ei ole uskaltautumista asioiden luonnollisten edellytysten vastaiseen yritykseen todennäköisyyden lakia tökerösti uhmaten, vaan uskallusta, jota tukee voimakkaasti sellainen korkeamman tason päättely, jonka nerous, terävä arvostelukyky, on salamannopeaa ja vain puolittain tietoisista*” (von Clausewitz 1998, 112–113).

Organisaatio koostuu ihmisistä jotka tuovat siihen oman osaamisensa. He tekevät yhteistyötä jonkun tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaation perusvalintoja ovat esimerkiksi hierarkian korkeus, päätöksenteon keskittyneisyys ja kontrolli. Organisaatioilla on tietynlaiset arvot, säännöt, ohjeet ja menettelytavat. Nämä muodostavat organisaatiokulttuurin. Organisaatiokulttuuri luo organisaation identiteetin ja kontrolloi ihmisten käytöstä. Kerran muodostunutta organisaatiokulttuuria on tunnetusti hankalaa, muttei mahdotonta muokata jälkikäteen. Jokainen organisaatio on jollakin tavalla omalaatuinen (Child 2005; Scott 1992).

Pelolla johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaista johtamistyyliä jonka tietoisena tarkoituksena on pelontunteen käyttäminen johtajan aseman voimistamisessa ja ylläpidossa, työntekijöiden motivoimisessa sekä organisaation säilyttämisessä. Tutkimuksessa oletetaan, että pelkoa johtamisvälineenään käyttävällä johtajalla tulee olla kuitenkin mielessä koko organisaation etu eikä pelkästään henkilökohtainen hauskanpito. Alaisten pelottelu ja alistaminen johtajan

omaksi iloksi ilman suurempaa tavoitetta joka hyödyttää organisaatiota voidaan katsoa työpaikkakiusaamiseksi (Kramer 2006) ja se aihe, vaikkakin sitä sivutaan, menee pääosassaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Pelolla johtamisen ja työpaikkakiusaamisen välillä on tosin varsin liukuva raja. Sitä voidaan verrata esimerkiksi siihen kun sotilasta käsketään ryömimään nokkospuskan läpi. Onko tällöin kyseessä koulutus vai simputus? Nokkospuskan läpi ryömiminen on epämiellyttävää, mutta sodassa ei tietenkään voi aina valita mistä kulkee ja on oltava henkisesti valmis vaikka millaiseen tilanteeseen. Näin ollen epämiellyttävyydestään huolimatta nokkospuskan läpi ryömiminen on sotilaan omaksi parhaaksi ja siten sillä on koulutuksellinen tarkoitus.

Pelolla johtaminen yhdistetään usein suoraan uhkailuun ja räyhäämiseen. Se on kuitenkin paljon monisäikeisempi ilmiö. Pelolla johtamisen ei tarvitse aina liittyä johtajan pelottavuuteen, tilanne voi olla jo valmiiksi pelottava. Pelolla johtamista voi olla myös pelon ilmapiirin strateginen hyödyntäminen johtamisessa (Parviainen 2008, 9-10). Esimerkiksi irtisanomisuhan alla olevat ihmiset voivat työskennellä kovemmin yrittäessään pitää työnsä. Ahdistava tilanne saa ihmiset usein kannattamaan karismaattisia johtajia (Parviainen 2008). Karismaattiset johtajat ovat energisiä ja päättäväisiä. He ovat rauhassa itsensä kanssa eivätkä heitä vaivaa tavallisten ihmisten tuntema ahdistus tai syyllisyydentunteet. Karismaattisilla johtajilla katsotaankin siksi usein olevan narsistisia piirteitä. Pelolla johtaminen yhdistetään usein autoritääristen, karismaattisten johtajien ”pimeään puoleen” (Weber 1922; Parviainen 2008, 4; Kets de Vries 2004). Tämä ei ole ihme sillä useimmiten karismaattisista johtajista tulevat mieleen kulttijohtajat tai Adolf Hitlerin, Saddam Husseinin ja Pol Potin tapaiset diktaattorit. Tätä käsitystä tukevat omalla tavallaan esimerkiksi lukuiset Hollywoodin elokuvat, joissa karismaattinen johtaja esitetään manipuloivana konnana.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole erikseen lajitella niitä kaikkia keinoja joita johtajat käyttävät tai ovat käyttäneet pelolla johtamiseen. Kaiken taustalla on kuitenkin valta ja yleensä jo olemassa oleva pelkoskenaario jota johtaja pystyy hyödyntämään. Vaikka yksittäiset ihmiset pelkäävät erilaisia asioita on kuitenkin olemassa myös yleisiä, kollektiivisia pelkoja. Näihin kuuluu turvattomuuden ja epävarmuuden pelko joka johtuu esimerkiksi työpaikan menettämisen uhasta.

Epäonnistuminen ja tästä aiheutuvat negatiiviset seuraukset kuten maineen ja arvostuksen lasku organisaatiossa on myös varsin yleinen pelkoskenaario. Pelkoa johtamisvälineenä käyttävien johtajien yksi tärkeimmistä päämääristä onkin ollut pitää alaiset jatkuvassa epävarmuuden tilassa. Tämän taustalla on heidän usein sangen negatiivinen ihmiskäsityksensä. Kuvaava on esimerkiksi terrorin oikeudenmukaisuuden ja hyvyyden puolestapuhujan, Maximilien Robespierren (1758–1794) kommentti: ”*Näen maailman lurjusten ja houkkien asuttamaksi*” (Aubry 1962, 205). Valistuneen itsevaltiaan perikuva, Preussin kuningas Fredrik II Suuri (1712–1786) totesi, Hobbesia mukaillen, että vain pelko estää ihmisiä pahanteosta (Fredrik II 1912, 440). Italian diktaattori Benito Mussolini (1883–1945) puolestaan sanoi: ”*Minä en voi ystäväystyä, eikä minulla ystäviä olekaan. Tämä johtuu ensinnäkin luonteestani ja toiseksi ihmiskäsityksestäni*” (Hägg 2010, 35).

Vielä joitakin vuosikymmeniä sitten avointakin pelolla johtamista ja siihen kuuluvaa uhkailua ja pelottelua pidettiin normaalina johtamiseen liittyvänä käytäntönä (Parviainen 2008, 3). Se löysi tiensä myös populaarikulttuuriin kuuluen ”pomon” stereotyyppiseen kuvaan. Esimerkkinä vaikkapa animaatiisarja Simpsonien Mr. Burns. Tähän väliin voisi vielä huomauttaa, että on olemassa merkittävää kulttuurillista vaihtelua pelolla johtamisen hyväksyttävyyden suhteen. Esimerkiksi tilanne Ruotsissa on perin erilainen verrattuna Pohjois-Koreaan.

Organisaatiokulttuurin negatiivisiksi katsottuihin puoliin on kiinnitetty viime vuosikymmeninä enenevässä määrin huomiota. Näihin kuuluvat epäoikeudenmukaisuus, epäeettisyys, syrjintä ja työpaikkakiusaaminen. Pelolla johtaminen on samoin yhdistetty näihin negatiivisiin puoliin. Sitä pidetään usein organisaatiolle vahingollisena ja työyhteisöä tuhoavana toimintana (Ferris et al. 2007; Parviainen 2008, 5). Sanalla sanoen, pelolla johtamista pidetään huonona johtamisena ja sen harjoittajia vähintäänkin epänormaaleina yksilöinä. Osittain tähän tulkintaan ovat syynä myös mediassa olleet kohutapaukset joissa johtajien on katsottu menneen liian pitkälle. Yksi tällainen moraalinen paniikki sai alkunsa Isossa-Britanniassa 1990-luvun alussa kun ”työpaikkakiusaamisepidemia” löysi tiensä otsikkoihin (Ferris et al. 2007).

Osittain varmaankin edellä mainituista syistä johtuen, pelon käyttöä strategisena

johtamisvälineenä on etenkin Suomessa tutkittu melko vähän. Pelolla johtamista on tutkittu pääasiassa negatiivisena ilmiönä työpaikkakiusaamisen yhteydessä, mutta ei niinkään siinä mielessä, millaisia mahdollisia etuja pelolla johtamisesta on organisaatiolle (Parviainen 2008, 4). Tarkoitukseni on korjata tätä puutetta etsimällä syitä missä tilanteissa miten ja miksi pelolla johdetaan ja kuinka se vaikuttaa organisaatioon. Oletan, että pelolla johtamista ei varmaankaan käytettäisi, ellei siitä olisi jotain hyötyä organisaatiolle.

Pelolla johtaminen ja sellaiset nykytrendit kuten työpaikkademokratia sekä hierarkian vähentäminen eivät ole helposti yhteen sovitettavia käsitteitä. Samoin pelolla johtamista on pidetty yhteen sopimattomana tietotyöhön, koska se vähentää innovatiivisuutta ja luovuutta ja johtaa epäterveeseen organisaatiokulttuuriin. Hyväksyttävän toiminnan rajan ylittänyt johtaja joutuu nykyään entistä todennäköisemmin pois tehtävistään (Parviainen 2008, 3; Kramer 2006). Tästä johtuen pelolla johtamisesta on tullut piiloteltu ilmiö jonka merkitys ja olemassa olo halutaan usein kieltää. Harva johtaja haluaa tulla tunnetuksi huonona johtajana tai suorastaan tyrannina!

Yksi merkittävä taustatekijä pelolla johtamisen vastustamisessa on epäluulo johtajia kohtaan. Pelkoa johtamisvälineenä käyttävien ammattijohtajien ”liiallinen” machiavellismi katsotaan erityisen uhkaavaksi osakkeenomistajien taholta siitä syystä, että voidaan olettaa heidän ajattelevan enemmän omaa etuaan kuin organisaation etua (Perryman et al. 2010, 32). Pelolla johtamisen vastustusta lisää luonnollisesti myös ihmisten pelko joutua itse jossain tilanteessa pelolla johdettaviksi.

Mielikuvaa pelolla johtamisen vahingollisuudesta mutkistaa kuitenkin se, että monet kaikkein menestyksekkäimmistä ja kuuluisimmista johtajista kautta historian ovat käyttäneet pelolla johtamista johtamisvälineenään ja usein saavuttaneet sillä tuloksia joita ei muuten olisi voitu ehkä saada. Näitä henkilöitä Roderick Kramer kutsuu ”suuriksi pelottelijoiksi” (Great intimidators). Tähän joukkoon hän laskee kuuluviksi yritysjohtajista muun muassa Steve Jobsin ja mediamoguli Robert Murdochin (Kramer 2006). Johtajuuden ainakin näennäisesti negatiivisiksi katsottujen ilmiöiden täydellinen eliminoiminen johtaisi siihen, että tulevaisuuden johtajat olisivat tylsiä,

heiltä puuttuisi näkemystä ja kokonaiskuvan tajua (Perryman et. al. 2010, 28).

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusaineisto

Tämän tutkimuksen päämääränä on vastata ensisijassa kysymykseen: Menestyykö organisaatio pelolla johtamisen avulla vai siitä huolimatta? Tähän pyrin etsimään ratkaisua seuraavien tutkimuskysymysten avulla: Millaiset tekijät edistävät pelolla johtamista organisaatioissa? Mitkä ovat pelolla johtamisen konkreettiset hyödyt ja haitat organisaation näkökulmasta niin lyhyellä kuin pitkällä aikajänteellä? Onko pelolla johtamisella sijaa nykypäivän työelämässä ja jos on niin missä kontekstissa? Ovatko poikkeustilanteet, jotka usein vaativat nopeita päätöksiä, otollisia pelolla johtamiselle?

Tutkittaessa pelolla johtamista käytännössä olen valinnut tapausesimerkeille seuraavat kriteerit:

1. Menestyvä organisaatio
2. Karismaattinen johtaja
3. Todistettavaa ja tietoista pelolla johtamista

Käyttämistäni tapausesimerkkejä niistä keskityn erityisesti kahteen yritykseen. Näistä toinen yritys on Disney ja toinen Apple. Niitä yhdistää menestys sekä karismaattinen ja visionäärinen sankarijohtaja joka käytti pelkoa johtamisvälineenään. Lisäksi nämä johtajat onnistuivat toteuttamaan Amerikkalaisen unelman nousemalla vaatimattomista lähtökohdista huipulle. Tapausesimerkkien johtajat Steve Jobs (1955–2011) ja Walt Disney (1901–1966) ovat eläneet eri aikoina mutta ovat päätyneet käyttämään samankaltaisia pelolla johtamisen menetelmiä. Heillä oli myös muita yhteisiä piirteitä kuten karismaattisuus, vahva visio, rautainen ammattitaito ja kyky tehdä visioista todellisuutta. Koska pelolla johtaminen vaikuttaa olevan ajasta ja paikasta riippumaton, yleinen ilmiö, hyödynnän taustaani historian tutkijana ja otan esille myös eräitä vanhempia esimerkkejä pelolla johtamisesta. Näistä mainittakoon esimerkiksi Henry Ford (1863–1947) joka myös täyttää kaikki edellä mainitut kriteerit. Kotimaisista johtajista keskityn erityisesti Pekka Herliniin (1932–2003), jota pidettiin aikanaan yhtenä Suomen karismaattisimmista yritysjohtajista.

Pitkältä ajalta peräisin olevat tapausesimerkit ovat tarpeen muun muassa siksi, kuten aiemmin kerroin, vielä muutama vuosikymmen sitten hyväksytyt pelolla johtamisen muodot ovat muuttuneet moraalisesti arveluttaviksi tai jopa laittomiksi. Pelolla johtaminen ei ole siksi nykyään niin räikeää kuin mitä se on aikoinaan ollut. Räikeätkin esimerkit ovat kuitenkin tutkimuksessani tarpeen sillä ne tuovat paremmin esille pelolla johtamisen todellisuuden. Äärimmäistapaukset tuovat käsiteltävän ilmiön puhtaampana esille.

Pelolla johtamisen teorian suhteen käytän lähteenä johtamisen klassikon, Niccolò Machiavellin Ruhtinaan lisäksi muun muassa poliittisten filosofien Thomas Hobbesin Leviathania sekä Carl Schmittin Poliittista teologiaa. Eräitä tukevia lähteitä ovat sotatieteen tarkoituksiin kehitetyt, mutta sittemmin yritysjohtamisen klassikoiksi muodostuneet Sunzin (Sun Tzun) sekä Carl von Clausewitzin teokset. Max Weberin teoriaa vallan oikeutuksesta ja karismaattisesta johtajuudesta ei voi sivuuttaa tässä tutkimuksessa koska, kuten sanottua, pelolla johtaminen yhdistetään usein karismaattisen johtajuuden negatiivisiin puoliin.

Klassikoita käytän lähteinäni siksi että esimerkiksi Machiavellin Ruhtinas on kuulunut johtavissa asemassa olevien henkilöiden peruslukemistoon kardinaali Richelieuusta Benito Mussoliniin ja Urho Kekkoseen. Näin ollen siinä esitetyillä ajatuksilla on ollut melkoinen vaikutus johtamiseen jo sukupolvien ajan.

Näiden lisäksi käytän lähteenäni tietenkin myös uudempia lähteitä kuten Jaana Parviaisen artikkelia ”Pelko johtamisen välineenä”. Samoin kuin pelolla johtamista vastustavien esimerkiksi (Ferris et al. 2007), sekä kannattavien kuten (Kramer 2006) artikkeleita.

Kansainvälisistä tutkimuksista mainittakoon lisäksi hollantilaisen sosiaalipsykologin Manfred Kets de Vriesin pelolla johtamiseen liittyvät kirjat joista tahdon erityisesti nostaa esille vuonna 2004 ilmestyneen kirjan pelolla johtamisesta jossa hän käyttää tapausesimerkkinä erästä kuuluisaa zulupäällikköä Shaka Zulua. Shaka Zulun johtamistyyli edustaa äärimmäisyyteen vietyä pelolla johtamista, käytännössä terroria, ja hänellä on tiettyjä yhtäläisyyksiä monien muiden autoritääristen johtajien, kuten Josef Stalinin kanssa. Kets de Vries painottaa erityisesti johtajan

persoonallisuuspiirteiden ja varhaisen ympäristön merkitystä pelolla johtamisessa sekä myös alaisten roolia johtajan itsevaltaisen toiminnan ruokkijana ja ylläpitäjänä. Tämä johtuu osaltaan siitä, että hän kuuluu psykoanalyttiseen koulukuntaan (Kets de Vries 1991). Psykoanalyysin käytöllä on tietenkin omat rajoituksensa sillä tutkimus on keskittynyt suurelta osin sellaisiin henkilöihin joilla on ollut mielenterveydellisiä häiriöitä ja tämä on herättänyt epäilyjä siitä, kuinka yleistettävissä psykoanalyttisen tutkimuksen tulokset ovat suhteessa sellaisiin henkilöihin joiden pitäisi olla psyykkisesti terveitä.

Tapausesimerkkien osalta käytän lähteinä Steve Jobsin suhteen Walter Isaacsonin tekemää virallista elämäkertaa. Walt Disneyn suhteen käytän pääasiassa Neil Gablerin tekemää elämäkertaa koska se on perusteellisimmin Disneystä tehty ja siksi että Gabler on ensimmäinen elämäkerran kirjoittaja, jolla on ollut pääsy Disneyn arkistoihin. Tukevana lähteenä käytän lisäksi muun muassa Bob Thomasin alun perin 1976 ilmestynyttä Disneyn elämäkertaa. Muita esimerkkejä pelolla johtamisesta otan muuan muassa Steven I. Davisin 1996 ilmestyneestä kirjasta ”Leadership in Conflict”.

### **1.3 Tutkimuksen tieteellinen merkitys**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on laajentaa tuntemusta pelolla johtamisen positiivisista ja negatiivisista puolista empiirisen lähdeaineiston perusteella. Pelolla johtamista tarkastellaan usein pelkästään eettisestä näkökulmasta. Vaikka eettisen näkökulman täydellinen huomiotta jättäminen on pelolla johtamisen tapaisessa aiheessa mahdotonta, pyrin kuitenkin keskittymään enemmän siihen miksi pelolla johtaminen on niin yleistä ja mitä hyötyä siitä on. Lisäksi pyrin antamaan tietoa seuraavien, sinänsä tämän tutkielman ulkopuolelle menevien kysymysten pohtimiseen. Ovatko pelolla johtamisen tulokset sen arvoisia, että pitäisi sietää myös pelolla johtamisen negatiivisia puolia, eli pyhittääkö päämäärä keinot? Onko pelolla johtamisen tuomittavuus enemmänkin filosofinen tai poliittinen kuin käytännön kysymys? Pitääkö hyvän johtajan myös olla hyvä ihminen?

Lisäksi tämän tutkimuksen tarkoituksena on valaista sellaistaakin seikkaa, että onko pelolla johtamiselle annettu liikaa merkitystä. Ovatko muut tekijät kuin pelolla johtaminen vahvempia selittäjiä tapausesimerkkien johtajien menestykselle?

Selvää on, että todella merkittäviä johtajia on harvassa. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan selittämään myös sitä, minkälaisia tällaiset johtajat ovat ja miten he käyttävät valtaansa. Jokainen johtaja, joita tutkimuksen päätapausesimerkeissä käsitellään, on osannut johtaa organisaatiotaan menestyksekkäästi. Tämä ei tarkoita sitä, että he olisivat olleet täydellisiä johtajia. Jokaisella ihmisellä on omat puutteensa, mutta niiden korjaamiseksi vaaditaan se, että on tietoinen näistä puutteista. Ei ole aina varmaa, mikä on menestyksekkäälle johtajalle hyve tai pahe. Narsismi voi esimerkiksi olla vahva motivaatio saavuttaa menestystä, mutta se voi olla myös syy epäonnistumiselle. On tavallaan ironista, että ne ominaisuudet jotka mahdollistavat johtajan nousemisen valtaan voivat myös kätkeä sisälleen hänen tuhonsa siemenet. Empiiristen esimerkkien avulla voimme nähdä näitä asioita, joita olisi voinut kenties tehdä paremmin muissa, ja tämän tiedon avulla voimme itse ohjata käyttäytymistämme.

## 2 MENETELMÄT

### 2.1 Tutkimusmenetelmät

Pelolla johtaminen on laaja, pitkäaikainen ja syvästi vaikuttava ilmiö. Olen valinnut tutkimukseeni poliittisen realismin näkökulman. Pysin kuvaamaan pelolla johtamisen ilmiötä historiantutkimuksen menetelmin objektiivisesti siten kuin se on oikeasti tapahtunut pyrkien puolueettomasti arvioimaan sekä sen hyviä että huonoja puolia. Tämä johtuu siitä, etten halua sortua niin kutsuttuun moralistiseen virhepäätelmään, jonka mukaan se, että jonkin asian pitäisi olla väärin, myös tekee tästä asiasta väärän (Davis 1978).

Mielestäni myös pelolla johtamisen positiiviset puolet on otettava huomioon, sillä jos pelolla johtamisella olisi vain negatiivisia puolia, tuskinpa sitä käytettäisiin. Toisaalta meitä kohtaa myös kysymys, voivatko miltei kaikki maailmanhistorian kuuluisimmat johtajat olla väärässä? Pelkästään negatiivisen näkökulman painottaminen voi vääristää kokonaiskuvaa. Ilmiön tutkiminen pelkästään kylmiin tosiasioihin nojaten antaa meidän nähdä kolikon molemmat puolet. Jos pelolla johtamista halutaan kitkeä, on tiedettävä ne syyt jotka edesauttavat sitä.

Pelolla johtamisen arvioinnissa on luonnollisesti otettava huomioon se konteksti missä sitä on harjoitettu. Huomioitava on myös että erilaiset ihmiset kokevat pelon ja pelolla johtamisen eri tavoilla, samoin kuin jotkut ihmiset kestävät paremmin stressiä kuin toiset. On olemassa sielullisesti herkkiä ihmisiä joiden pelot ovat erityisen pinnassa ja jotka saattavat ylitulkita johtajan negatiivisia reaktioita. Pelon tunteen subjektiivisuus tekee pelon määrän mittaamisen vaikeaksi, joten tässä tutkimuksessa pelolla johtamista tutkitaan kvalitatiivisesti.

Pelolla johtamista käsitellään tässä tutkimuksessa kirjallisuuden ja erilaisten johtamisteorioiden valossa. Tapausesimerkit ovat tutkimukseni empiiristä aineistoa jonka sisältöä olen käynyt läpi sisällönanalyysin menetelmin. Kuvailen tapausesimerkkejä usein narratiivisesti ja käytän tarpeen vaatiessa vertauskuvia, jotta aihepiiri hahmottuu selvemmin. Pelolla johtamisen laajan ajallisen ulottuvuuden vuoksi käytän tutkimuksessani erilaisia historiallisia esimerkkejä siitä miten pelolla

on johdettu. Tämä johtuu myös siitä, että pelolla johtaminen esiintyy historiallisissa lähteissä usein raaimmassa ja siten puhtaimmassa muodossaan. Se on pelolla johtamista mitä ei ole naamioitu. Tällaisten ideaalityyppien kautta on helpompi päästä kiinni ilmiön ytimeen. Lisäksi sen avulla voidaan käsitellä sitä miten pelolla johtaminen on kehittynyt ajan saatossa. Tässä tutkimuksessa organisaatioita ajatellaan laajassa mittakaavassa siten, että myöskin valtiota käsitellään yhtenä suurena organisaationa. Jotta pelolla johtamisen vaikutukset ovat selvemmin havaittavissa, on tämän tutkimuksen tapausesimerkeiksi valittu tarkoituksellisesti sellaisia organisaatioita joissa pelolla johtaminen on ollut kärjistynyttä. Esimerkiksi Walt Disneyn alaiset pelkäsivät häntä niin paljon, että saivat fyysisiä stressioireita hänen läsnäolostaan (Thomas 2001, 130 ja 310).

Jotkut käsittelemistäni johtamisteorioista ovat klassisuutensa ansiosta muuttuneet osaksi populaarikulttuuria. Esimerkiksi suurmies-teoria, joka kehittyi 1800-luvulla. Yksi sen tunnetuimmista edistäjistä oli Thomas Carlyle. Hänen mukaansa maailmanhistoria on suurmiesten historiaa, sillä suurmiehet ovat sankarillisilla saavutuksillaan muokanneet maailman sellaiseksi kuin se on nyt (Carlyle 1888, 1-2). Suurmies-teoria ja sen sisältämä sankaripalvonta löysi tiensä ihmisten mielikuvitukseen. Toisen maailmansodan seurauksena henkilöpalvontaan yhdistetty teoria häipyi taka-alalle, joskin eräitä ilmentymiä on säilynyt kuten tutkimuskohteen ylistys elämänkerroissa.

Hersey'n ja Blanchardin tilannejohtajuusmalli on myös yksi mielenkiintoinen lähestymistapa. Se korostaa johtamistyylin sopeuttamista ihmiskeskeisyyden ja tehtäväkeskeisyyden välillä alaisten kypsyystason mukaan (Hersey & Blanchard 1983). Sitä on käytetty paljon johtajakoulutuksessa.

Organisaatioteorioista tutkimuksen kannalta varsin mielenkiintoinen on kontingenssiteoria, jonka mukaan paras toimintapa riippuu kulloisestakin tehtävästä ja/tai toimintaympäristöstä. Ei ole olemassa sellaista kategorista imperatiivia joka toimisi kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Kyseessä on tietyllä tapaa darvinistinen luonnonvalinta, jonka selviytyjiksi nousevat ne organisaatiot joilla on parhaat ominaisuudet. Organisaation selviytymisen kannalta kriittiseen aikaan huipulle usein nousee sellainen johtaja joka kykenee muuttamaan tilanteen. Esimerkiksi Ison-

Britannian kuuluisa sodanajan johtaja pääministeri Sir Winston Churchill oli ennen sodan alkamista poliittisessa paitsiossa, mutta kun kriisi paheni, niin hän oli mies paikallaan ja voitaneen sanoa että ilman hänen panostaan Iso-Britannia olisi melko varmasti kuulunut sodan häviäjiin (Hastings 2011).

Tutkimuksen kannalta merkittävä on myös Douglas McGregorin 1960-luvulla kehittämä motivaatioteoria jossa on kaksi mallia X - ja Y. Näistä X= autoritääriinen Y= vapauttava. Johtajat, joilla on negatiivinen ihmiskäsitys, ovat alttiimpia toimimaan mallin X mukaisesti. Silloin ennako-oletuksena on se, että työntekijät ovat laiskoja ja haluttomia tekemään mitään ilman että heitä ollaan jatkuvasti paimentamassa ja komentamassa. Alaisille asetetaan tiukat säännöt, joiden rajoista pidetään kiinni. Päämotivaationa ovat raha ja pelko (McGregor 1960). Y-malli taas painottaa työntekijöiden oman vastuullisuuden ja kehityksen merkitystä, mistä seuraa se, että heille annetaan toiminnanvapautta. Päämotivaationa on silloin itsensä toteuttaminen. Mallilla X on ilmeisiä yhtymäkohtia Frederick Tayloriin ja hänen vaikutusvaltaiseen teoriaansa tieteellisestä liikkeenjohdosta (Taylor 1911). Harva organisaatio on kuitenkin sellainen joka perustuisi yksinomaan mallille X tai Y. Suurin osa organisaatiosta liikkuu jossakin näiden kahden ääripään välillä soveltaen teoriaa käytäntöön omalle kontekstilleen parhaalla tavalla.

Vertailen tapausesimerkkejä tutkimuskirjallisuuteen jotta tulee selvitettyksi ovatko nämä yhdistettävissä. Teorian suhteen vertailen lisäksi keskenään Roderick Kramerin ja Kets de Vriesin teorioita. Molemmat tunnistavat samat ilmiöt, mutta tulkitsevat ne varsin eri tavalla.

## **2.2. Tutkimuksen rajoitukset**

Pelolla johtaminen on hyvin laaja ja äärimmäisen yleinen ilmiö. Tämän tutkimuksen puitteissa ei ole mahdollista käydä läpi kaikkia mahdollisia tilanteita, joissa pelolla johtamista esiintyy. Käsitteet siitä, mikä on pelolla johtamista, vaihtelevat henkilöstä, ajasta ja paikasta riippuen tehden ilmiön tilastollisen analyysin hankalaksi. Tämän tutkimuksen yhteydessä ei tulla tekemään tilastollista analyysiä, koska se pyrkii selvittämään pelolla johtamista laajana ilmiönä.

Vähemmälle huomiolle on jätetty esimerkiksi pelolla johtamisen esiintyminen urheiluelämässä, jossa valmentajilla on keskeinen rooli. Muistettakoon esimerkiksi vasta kuollut Neuvostoliiton jääkiekkjoukkueen päävalmentaja Viktor Tihonov joka ei kaihtanut pelaajiensa lyömistäkään (Proteau 2014). Romanianunkarilainen voimisteluvallmentaja Béla Károlyi on valmentanut muun muassa yhdeksää olympiavoittajaa, mutta hänen harjoitusmenetelmiinsä on, joidenkin hänen valmentamiensa urheilijoiden mukaan, kuulunut niin fyysinen kuin henkinenkin väkivalta (Ryan 1995). Äärimmäinen esimerkki on tietenkin Irakin diktaattorin Saddam Husseinin poika Uday, joka toimiessaan maan olympiakomitean puheenjohtajana kidutti epäonnistuneita urheilijoita. Paitsi urheilun saralla, pelolla johtamista on käytetty myös kulttuuripiireissä. Kapellimestareista esimerkiksi unkarilaissyntyinen George Szell oli pahamaineinen taipumuksestaan erottaa heti virheitä tehnyt soittaja (Charry 2011). Herbert von Karajan sekä suomalainen Paavo Berglund olivat myös tunnettuja ankaruudestaan (Osborne 1998). Pelolla johtamisen esiintymistä kulttuurin saralla ei käsitellä tässä tutkimuksessa laajemmin. Samoin esimerkiksi ravintola-ala televisiosta tutuksi tulleen Gordon Ramseyyn tapaisine mestarikokkeineen jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Pelolla johtamisen laaja soveltaminen järjestäytyneen rikollisuuden, kuten mafian, piirissä ei myöskään tule tässä tutkimuksessa tarkemman tarkastelun kohteeksi. Pelolla johtaminen erilaisissa uskonnollisissa yhteisöissä jää myös tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Uskonnoissahan on sinänsä paljon elementtejä joita pelolla johtavat henkilöt voivat hyödyntää, esimerkiksi tuonpuoleinen rangaistus pahoille ihmisille. Samoin tutkimuksen ulkopuolelle jäävät terroristijärjestöt, joiden toiminta perustuu puhtaasti pelon hyödyntämiseen.

Pelon käyttöön lasten kasvatuksen yhteydessä saatetaan viitata aika ajoin, mutta se ei ole tämän tutkimuksen pääasiallisen huomion kohteena. Pedagogiikan tarkoitus on tehdä lapsesta yhteiskuntakelpoinen. Tämä tarkoittaa sitä, että hänen on opittava tottelemaan vanhempiaan ja opettajiaan, esivallan edustajista puhumattakaan. Pelon herättäminen on ollut perinteisesti nopea tapa saada lapsi kuuliaiseksi ja kunnioittavaksi vanhempiaan kohtaan (Miller 1985). Tähän on usein liittynyt sellaisia piirteitä jotka nykyään katsotaan fyysisiksi tai henkiseksi väkivallaksi. Tarkkojen rajavetojen tekeminen esimerkiksi siitä mikä on henkistä väkivaltaa ja

mikä kasvatusta voi joskus olla vaikeaa. Joka tapauksessa tämä tavalla tai toisella lapsissa aikaansaatu pelonsekainen kunnioitus vanhempia kohtaan saattaa vaikuttaa alitajuntaisella tasolla myöhempään suhteeseen työntekijän ja alaisen välillä. Kets de Vries toteaa myös, että menneet ihmissuhteet, erityisesti suhde vanhempiin, muodostavat sen pohjan jolle uudet ihmissuhteet rakennetaan (Kets de Vries 1991, 27).

Tutkimus keskittyy pääasiassa johtajiin jotka ovat erityisen menestyneitä. Muiden johtajien harjoittama pelolla johtaminen jää eräitä varoittavia esimerkkejä lukuun ottamatta tämän tutkimuksen ulkopuolelle, jo pelkästään tapausten valtavan lukumäärän vuoksi.

### **2.3 Tutkimusraportin rakenne**

Seuraavassa pääluvussa selvitän millaiset olosuhteet edistävät pelolla johtamista organisaatioissa. Mitkä ovat niitä mekanismeja jotka luovat pelolla johtamista organisaatioissa. Tähän aiheeseen liittyen käyn läpi pelolla johtamista erilaisten johtamisteorioiden kuten suurmiesteorian näkökulmasta. Sitten jatkan samaa aihetta eri organisaatioteorioiden näkökulmasta. Tarkoitukseni on selittää miten esimerkiksi autoritaarisuus, karismaattinen johtaja ja henkilöpalvonta vaikuttavat pelolla johtamisen esiintymiseen. Mitkä ovat pelolla johdettavan organisaation arvot ja millainen kulttuuri siinä vallitsee.

Neljännessä luvussa käsittelen pelolla johtamisen positiivisia vaikutuksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Näitä valaisen tapausesimerkkien avulla.

Samalla tavoin teen viidennessä luvussa, mutta päinvastoin eli käsittelen pelolla johtamisen negatiivisia vaikutuksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Kuudennessa luvussa vertailen tapausesimerkeistä havaittuja tietoja tutkimuskirjallisuuteen. Tuon esille kontekstin merkityksen johtajien toimintaa arvostellessa sekä pohdin onko pelolla johtaminen huonoa johtamista ja jos on niin mistä näkökulmasta. Samoin selitän sitä, miten pelolla johtamisen huonoja puolia on lievennetty käytännössä.

Viimeisessä luvussa on johtopäätökset. Tässä luvussa tehdään yhteenveto ja käsitellään mitä pelon vaikutuksesta organisaatioon on opittu ja mitä käytännön merkityksiä tällä tiedolla on. Käydään myös läpi tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia saatujen tulosten nojalla.

### 3 PELOLLA JOHTAMINEN ILMIÖNÄ

#### 3.1 Juuret

Jokainen yhteisö koostuu johtajista ja johdettavista. Johtaminen edellyttää valtaa motivoida ja saavuttaa johdettavien tottelevaisuus. Johdettavien on annettava tulla johdetuiksi (Furedi 2013, 8; Gardner 1993, 24).

Johtajan tehtävänä on luoda organisaatiolle päämäärä, visio. Hänen pitää vahvistaa ja ylläpitää organisaation arvoja, motivoida, organisoida ja tehdä päätöksiä. Johtaja on organisaation keulakuva. Hänen pääasiallinen tarkoituksensa on ylipäätään pitää organisaatio toiminnassa (Gardner 1993).

Meidän ei tule tässä yhteydessä tietenkään unohtaa myös taloudellista aspektia. Organisaation toiminnan elinehtona on sen kannattavuus. Johtaja on siitä viime kädessä vastuussa.

Pelolla johtamista on esiintynyt käytännössä aina kun on ollut johtamista. Pelot itsessään on jaoteltavissa subjektiivisiin ja kollektiivisiin. Subjektiivisiksi peloiksi voidaan laskea esimerkiksi klaustrofobia tai agorafobia. Kollektiiviset pelot voidaan myös jakaa kahteen suureen ryhmään, henkeä ja terveyttä uhkaaviin pelkoihin, esimerkiksi pelkoon väkivallan uhriksi joutumisesta, sekä sosiaalisiin pelkoihin. Ajan saatossa ja yhteiskunnan kehittyessä henkeen ja terveyteen kohdistuvat uhat ovat vähentyneet ja niiden tilalle ovat enenevässä määrin tulleet sosiaaliset pelot, kuten hylätyksi tai nöyryytetyksi tuleminen tai ryhmän ulkopuolelle joutuminen (Tuan 1980). Eri ihmiset pelkäävät eri asioita eri intensiteetillä. Fyysisesti rohkea henkilö voi olla henkisesti nolla. Jotkut pelot ovat ihmisessä ikään kuin luonnostaan toiset taas opittuja ja esimerkiksi vanhemmat voivat siirtää omat pelkonsa lapsilleen (Koskela 2009, 132, 136). Traumattavat jättää jälkeensä pysyviä pelkoja.

Pelolla johtaminen ei ole kaikissa tapauksissa sidottu viralliseen asemaan organisaatiossa. Jos johtajassa havaitaan heikkoutta voi johdettavakin käyttää pelolla johtamista häntä vastaan. Esimerkiksi jos johtaja ei uskalla kohdata alaiensa negatiivisia tunteita voi alainen raivoamalla ja uhkailemalla saada tahtonsa läpi.

Pahimmassa tapauksessa johtajasta tulee käytännöllisesti katsottuna alaisensa alainen. Tilannetta voidaan verrata siihen jos pilalle passattu pikkulapsi hallitsee perhettä vanhempiensa yli. Organisaation sisällä syntyy kurittomuutta ja epäjärjestystä, jolla voi olla negatiivisia seurauksia. Työntekijät voivat esimerkiksi käyttäytyä törkeästi asiakkaita kohtaan tarvitsematta pelätä rangaistusta.

Valta on keskeinen elementti tarkasteltaessa pelolla johtamista. Valta on johtamisen edellytys. Valta on mahdollisuus johtajilla varmistaa toivottujen tulosten toteutuminen ja estää ei-toivottujen tulosten toteutuminen. Valta on luonteeltaan epädemokraattista, jollakin on sitä, toisella ei. Valta ruokkii itseään, esimerkiksi jo Hobbes pisti merkille, että pelkästään maine vallasta on valtaa. Pelko on valtaa mitä suurimmassa määrin (Hobbes 1999). Valta ei ole itsessään hyvää eikä pahaa vaan neutraalia. Merkittävää on se, mihin valtaa käyttää (Gardner 1993, 55).

Käsittelen tässä Max Weberin (1922) klassisen teorian pohjalta, miten valtaa ja sen kautta pelolla johtamista on ajan saatossa oikeutettu. Laajassa mittakaavassa kaikkinaisen johtaminen voitaisiin katsoa pelolla johtamiseksi, sillä toisen ihmisen tottelemisessa vastoin omaa tahtoa on aina pelkoelementti läsnä. ”Mitä tapahtuu jos kieltäydyn?” Toisesta näkökulmasta voidaan ajatella, millainen maailma olisi jos kaikki ihmiset noudattaisivat vain omaa tahtoaan ja omia mielihalujaan. Nämä alla mainitut vallanoikeudet esiintyvät käytännössä sekamuodossa, esimerkiksi pelkästään karismaan pohjautuva vallan oikeutus on hyvin harvinainen ja perinteiselläkin vallalla voi olla karismaattinen ulottuvuus (Furedi 2013, 6).

**Perinne.** Pelolla johtamisen historia on samalla vallan oikeutuksen historiaa. Vallan oikeutus on perinteisesti ollut väkivalta. Väkivallan uhasta aiheutuva pelko on pitänyt ihmiset kuuliaisina. Entisajan ihmiset olivat tottuneet pelolla johtamiseen jopa siinä määrin, ettei heitä voitu järkevästi johtaa millään muulla tavalla. Heikko hallitsija takasi anarkian ja epäjärjestyksen jatkumisen. Vahva hallitsija takasi puolestaan rauhan ja turvallisuuden. Hallitsijan kuului edistää hyvyyttä rankaisemalla pahuudesta. Tämä oikeutti vallan keskittämisen kuninkaille. Usein tätä pönkitettiin vielä väitteillä vallan mytologisesta alkuperästä. Ei ole sattumaa, että Julius Caesarin suvun kantaäiti oli rakkauden jumalatar Venus ja monia hallitsijoita on jo eläessään palvottu jumalina (Suetonius 1960, 5). Hallitsijasuvun veressä virtaa jumalien veri.

Tämän uskomuksen vaikutus on säilynyt pitkään. Viimeisimpiä hallitsijoita, jotka ilmoittivat kansalle, etteivät ole eläviä jumalia, oli Japanin keisari Hirohito vuonna 1945. Louis de Bonald (1754–1840) tiivistää perinteisen käsityksen toteamalla, että kaikki valta on lähtöisin Jumalalta. Siksi se on luonnollista ja pysyvää (Furedi 2013, 256).

Kuningas eli hallitsija oli hierarkian huipulla Jumalan armosta. Hänen jälkeensä tuli aatelisto ja papisto, porvaristo ja lopulta tavallinen rahvas. Pelolla johtamiseen kannalta sen merkitys on siinä, että hierarkkinen järjestelmä jo lähtökohtaisesti luo ja ylläpitää pelkoa. Menneisyudessa siihen liittyi jopa fyysinen väkivalta. Tämä väkivalta ilmeni paitsi johtajan ja alaisen suhteessa, myös esimerkiksi vanhemman ja lapsen välillä. Vielä 1700-luvulla ei ollut tavatonta, että hallitsija, kansakunnan isä, fyysisesti pahoinpiteli alamaisiaan. Esimerkiksi Venäjän keisari Pietari I Suuri (1672–1725) opetti alamaisilleen eurooppalaisia tapoja nyrkiniskujensa avulla ja Preussin kuningas Fredrik Vilhelm I pieksi alaisiaan kepillä (Wortman 1995, 55; Nelson 1971). Fyysisen väkivallan uhka on aina läsnä nykyajankin itsevaltaisesti hallituissa valtioissa. Johtaminen on perinteisesti ollut, ainakin teoriassa, autoritääristä. Valta perustuu aina viime kädessä paktoon ja pakkoa pitää yllä pelko rangaistuksesta (Tuan 1980).

Valta on näkyvää ja siihen liittyy monia symbolisia merkityksiä. Kuninkaan vallan tunnukset ovat esimerkiksi kruunu, valtikka, valtakunnanomena ja miekka. Pukeutuminen tietyllä tavalla on osoitus vallasta ja asemasta hierarkiassa. Ei ole sattumaa, että esimerkiksi Rooman keisarit pukeutuivat purppuraan, sillä tämä väri oli kallein antiikin aikana tunnettu. Bysantin aikana hallitsevan keisarin jälkeläiset tunnettiin kunnianimellä ”purppurassa syntynyt”. Vauraus ja sen näyttävä tuominen esille on alusta alkaen toiminut osana vallan symboliikkaa. Onhan kruunukin yleensä kultaa ja koristeltu jalokivin. Nykypäivänä vallan symbolinen merkitys näkyy esimerkiksi siinä, että johtaja ajaa kalliilla autolla, hänen toimistonsa on muita suurempi ja usein sijaitsee ylemmässä kerroksessa. Pienempiä nyansseja on havaittavissa jopa johtajan toimiston sisällä. Johtajan tuoli on usein korkeammalla kuin alaisten tai vieraiden, ikkuna on johtajan takana peittäen hänen kasvonilmeensä. Johtajan ympärillä on ihmisiä, jotka eristävät hänet tavallisesta rahvaasta, sihteereitä ja muita portinvartijoita. Miehillä tärkeä statuksenosoitus on olla naispuolisten

alaisten huolenpidon kohteena, varsinkin jos he ovat nuoria ja nättejä. (Morris 1977, 121–123)

Valta näkyy jopa johtajan käyttämissä ilmeissä ja eleissä. Aina kun hallitsevassa asemassa oleva ja alemmassa asemassa oleva henkilö kohtaavat, ruumiinasennot ilmentävät heidän välistään suhdetta. Passiiviseen hallitsevuuteen liittyy se, että johtaja ei ole huomaavinaan alaista. Hän on pelkkää ilmaa. Vaihtoehtoisesti johtaja saattaa kulkea ”nokka pystyssä” ja katsoa alaista kirjaimellisesti nenänvartta pitkin. Aktiivisessa versiossa johtajan täysi huomio kiinnittyy alaiseen, hän nautitsee alaisen katseellaan paikoilleen. Usein jopa työntää kasvonsa aivan lähelle. Alistuva alainen taas usein välttelee johtajan katsetta, tuijottaa alas... Hätätilanteessa ahdistettu ihminen, joka ei voi paeta eikä taistella pyrkii näyttäytymään mahdollisimman sääliäntäältä. Hän yrittää näyttää sellaiselta, että ei ole lyömisen arvoinen. Tärkeintä on tekeytyä mahdollisimman pieneksi. (Morris 1977, 73–74, 85, 142, 188)

Käsitys perinteestä vallanlähteenä on joutunut suuren arvostelun kohteeksi jo uskonpuhdistuksen myötä mutta etenkin 1700-luvulla. Valistusfilosofit kuten Voltaire ja Rousseau hyökkäsivät perinnettä vastaan. Käsitys perinteestä ja sen merkityksestä on edelleen jakautunut. Konservatiivien, kuten Edmund Burken mielestä perinne on vuosisatojen aikana kumuloitunutta viisautta kun taas uudistusmieliset voivat pitää siitä pelkkänä jäänteinä menneisyydestä, joka on joko merkityksetön nykytilanteessa tai suorastaan kokonaan hylättävä nykyarvojen, kuten tasa-arvoisuuden, vastaisena. Perinteen merkitys vallan lähteenä ei ole silti kadonnut. Maailmassa on vielä useita maita, joissa valta periytyy. Modernisaation aiheuttamassa epävarmuuden tilassa turvaudutaan usein tuttuun ja turvalliseen eli perinteisiin. Perinteet ylläpitävät yhteiskunnallista järjestystä ideologisella tasolla. Vastavalistuksen puolestapuhuja Joseph de Maistren mukaan kansa kunnioittaa suvereenia siksi, se tuntee suvereenissa olevan jotakin pyhää, jota kansa ei voi itse luoda eikä tuhota. Jos vallan pyhyiden illuusio murtuu, koko järjestelmä sortuu. Jopa uskontojen ankara kriitikko Voltaire oli sitä mieltä, että ilman niitä rikkaat murhattaisiin sänkyihinsä. (Furedi 2013, 82–83, 233 ja 281–282) Perheyriyksissäkään ei perinteen voimaa tule unohtaa. Usein esimerkiksi perheen vanhimman pojan oletetaan seuraavan isäänsä yrityksen johtajana, sellaisesta tilanteesta puhumattakaan että perheellä on vain yksi lapsi.

**Byrokraattis-legaalinen** vallan oikeutus nousi ajan mittaan perinteen rinnalle ja jopa sen ohi tärkeimpänä vallan oikeuttajana. Modernin valtion perustana on perustuslaki. Se määrää kaikkien ihmisten oikeudet ja velvollisuudet ja sen mitä he saavat tai eivät saa tehdä. Lain ympärille pyrittiin alusta asti tarkoituksellisesti luomaan pelon ilmapiiriä, jotta sitä kunnioitettaisiin (Furedi 2013, 126). Laki ja maantapa olivat pitkään keskiajalle toisistaan erottamattomia käsitteitä. Lakeja ei muuteltu alun perin samanlaista tahtia kuin nykyään.

Thomas Hobbesin mukaan lain rikkominen on suora loukkaus lain säätäjää, eli suvereenia kohtaan (Hobbes 1999). Koska kuningas oli Jumalan edustaja maan päällä, kuninkaan vastustaminen oli loukkaus myös Jumalaa kohtaan. Tämä loukkaus oikeutti ankarat rangaistukset. Rikollisen ruumiin avulla haluttiin tuoda esille Foucaultin sanoin ”kuninkuuden rankaiseva läsnäolo”. Toinen käytännön syy oli siinä, että tuolloin rikollisia oli vaikea saada kiinni ja pelottavilla rangaistuksilla toivottiin olevan rikollista toimintaa ehkäisevä vaikutus (Foucault 1980, 57 ja 59; Tuan 1980; Cressy 2010).

Tultaessa 1700-luvun loppupuolelle yksinvaltainen kuninkuus oli jo käynyt vanhanaikaiseksi ja siihen suhtauduttiin vihamielisesti nousevan porvariston parissa. Vaadittiin hallinnon rationalisoimista ja vahvaa oikeuslaitosta. Moderni yhteiskunta perustui järkeen ja lakeihin. Valistunut eliitti otti itselleen roolin kansan opastajana (Furedi 2013, 207).

Lainkuuliaisuus ja rehellisyys ovat perinteisesti kuuluneet esimerkiksi suomalaisten perushyveisiin. Ne otettiin mukaan rakennettaessa suomalaisten kansallista identiteettiä 1800-luvulla ja ovat säilyneet ainakin sillä tasolla, että suomalaisten ajatellaan olevan rehellisempiä kuin vaikkapa kreikkalaiset.

Byrokratia syntyi käytännön tarpeesta järjestää hallinto yhteiskunnan muuttuessa alati monimutkaisemmaksi. Byrokratian tarkoituksena on järjestää hallinto tehokkaasti ja rationaalisesti. Byrokratia on ainakin periaatteessa tasapuolisuus ja se hillitsee johtajien mielivaltaa koska ratkaisut perustuvat sääntöihin, jotka sitovat kaikkia asemasta riippumatta. Byrokratia tekee toisaalta johtajalle helpommaksi kontrolloida organisaatiota. Byrokratiaan ja sen hierarkiaan perustuva formaali vallan

delegoiminen vapauttaa johtajat jatkuvien pienten päätösten tekemisestä. Byrokratiassa valta ja vastuu ovat tarkasti rajattuja. Säännöt ovat hyvin tärkeitä ja muodollisuuksista pidetään kiinni. Virkavirheistä rangaistaan. Byrokratiassa pelolla johtaminen ei henkilöidy, vaan se kätkeytyy järjestelmän sisälle (Weber 1922). Byrokratian voidaan katsoa olevan organisaation tukiranka, mutta samalla sen taakka.

Byrokraattis-legaalista vallan oikeutusta ei ole samalla tavalla haastettu kuin perinteeseen tai karismaan perustuvaa. Sitä pidetään ikään kuin välttämättömänä pahana. Byrokratian yksi kantavista perusoletuksista on lisäksi se, että ihmiset ovat epäluotettavia ja heidän toimintaansa on siksi valvottava ja tarvittaessa ohjattava sääntöjen avulla. Suurin ongelma tässä vallan oikeutuksessa on se, että byrokraattis-legaalisella järjestelmällä ei ole ”sydäntä”, sen on vaikea luoda mitään uutta. Rationalisointi laimentaa ne arvot jotka oikeuttavat järjestelmän olemassaolon. Tämä johti Weberin itsensäkin siihen johtopäätökseen, että irrationalismi luo organisaatiolle tukevamman perustan kuin rationalismi (Furedi 2013, 331).

**Karisma.** Valta perustuu johtavan henkilön persoonaan. Tällainen henkilö on kyvyiltään, älyltään ja olemukseltaan muiden yläpuolella. Tämä antaa hänelle oikeuden johtaa muita. Karisma on irrationaalista, se tarkoittaa Weberin mukaan *”tiettyä yksilön persoonan ominaisuutta, jonka ansiosta häntä pidetään epätavallisena ja jonka vuoksi häntä kohdellaan siten kuin hänellä olisi yliluonnollisia, yli-inhimillisiä tai vähintäänkin erityisen poikkeuksellisia voimia tai ominaisuuksia”*(Weber 1922). Karismaan liittyy olennaiselta osaltaan tunneside johtajan ja hänen alaiensa välillä. Tämän johdosta alaiset ovat korostetun omistautuneita ja uskollisia johtajalleen. Karismaan saattaa lisäksi liittyä sellainen erikoislaatuinen uhkaavuuden tunne joka laukaisee ihmisissä primitiivisen alistumismekanismiin (Furedi 2013, 91 ja 93; Morris 1977, 147). Tavalla tai toisella karisma on kaiken vallan perimmäinen lähde. Moni perinteelliseksi muodostunut vallan oikeutus on saanut alkunsa yhdestä karismaattisesta persoonasta. Tämä persoona on voinut sittemmin kadota historian hämäriin. Otetaanpa vaikka esimerkiksi Venäjän perustajana pidetty, Rurik-niminen viikinki jonka jälkeläiset rurikidit hallitsivat Venäjää vuodesta 862 vuoteen 1598. Uusia karismaattisia johtajia

tulee kuitenkin aina esille, etenkin kriisitilanteissa. Nämä muodostavat haasteen perinteiselle ja byrokraattis-legaaliselle järjestelmälle (Furedi 2013, 92).

Esimerkiksi byrokratia kannustaa yhdenmukaisuuteen. Se harvoin luo mitään uutta saatikka inspiroi ihmisiä saavuttamaan parempia tuloksia. Byrokratia hillitsee karisman irrationaalisuutta (Weber 1922). Weber oli kuitenkin itse enemmän karismaattisen johtajuuden kannattaja. Hän toivoi valtaan pääsevän uuden ”Perikleen” (Perikles oli Ateenan johtaja 400-luvulla eKr.), karismaattisen puhujan, joka pystyy hallitsemaan massoja. Karisma tulee esille joko yksittäisen johtajan kautta tai uuden henkisen aristokratian nousun välityksellä (Furedi 2013, 356).

Toisaalta karismaattinen johtaja voi käyttää perinteitä oman valtansa tukemiseen. Esimerkiksi Rooman ensimmäinen keisari Gaius Octavianus Caesar, paremmin tunnettu nimellä Augustus, naamioi oman yksinvaltansa tasavaltalaisten perinteiden kaapuun. Hän otti itselleen roolin vanhojen roomalaisten tapojen ja hyveiden ylläpitäjänä. Viime vuosisadalla puolestaan esimerkiksi Benito Mussolini pyrki hyödyntämään kaikkia käyttökelpoisia muinaisroomalaisia perinteitä esittäessään fasistisen Italian Rooman valtakunnan perillisenä (Furedi 2013 63–66 ja 80).

Perinteisellä vallalla itsessään on myös oma karismaattinen ulottuvuutensa. Jo aiemmin viittasin siihen, että kuninkaat pyrkivät osoittamaan valtansa olevan peräisin Jumalalta. Esimerkiksi Venäjän keisari oli sekä Jumalan valitsema että Jumalan voitelema hallitsija. Tällainen hallitsija nousee asemaansa kruunajaisseremonian kautta. Tämän tilaisuuden jokainen yksityiskohta on täynnä symboliikkaa jonka tarkoitus on korostaa hallitsijan voimaa ja suuruutta. Kruunajaiset nostavat kuninkaan muiden ihmisten yläpuolelle ja antavat hänelle Jumalan mandaatin toimia parhaaksi katsomallaan tavalla. Hallitsijan ylemmyyttä muihin ihmisiin nähden osoitettiin jatkuvasti aina hänen ollessaan paikalla. Uudelle hallitsijalle pyrittiin tarkoituksellisesti siirtämään aiempien hallitsijoiden vallan lisäksi heidän karismansa ja luomaan assosiaatioita, jotka yhdistivät hänet muinaisiin suurmiehiin. Kansan keskuudessa levitetyissä tarinoissa ja kertomuksissa hallitsija tietoisesti esitettiin sankarina, eräänlaisena legendaarisena arkkityyppinä. Taiteessa hallitsija kuvattiin jumalankaltaisena, runoilijat ylistivät häntä... Lyhyesti sanottuna tavoissa, joilla kansalle osoitettiin hallitsijan ylemmyys, on selkeitä yhteenliittymiä

myöhempien aikojen diktaattoreiden henkilöpalvontaan. Tarkoituksena oli saada aikaan emotionaalinen suhde, joka yhdisti kansan hallitsijaansa. Katariina Suuren sanoja mukailleen hallitsijan pitää olla sekä rakastettu että pelätty mutta ennen kaikkea kunnioitettu. Perinteinen valta perustuu omalla tavallaan siihen käsitykseen, että karisma on siirrettävissä sukupolvelta toiselle. Jos perinnöllinen hallitsija onnistuu esittämään roolinsa edes kohtuullisen hyvin, eikä anna kansalle aiheita suhtautua vihamielisesti, näyttäytyy hän alamaistensa silmissä karismaattisena, oikeutettuna johtajana (Wortman 1995, 28–29, 61, 97 ja 158; Machiavelli 1984, 15).

Tyhjästä esiin ponnistavalla henkilöllä ei ole toisaalta taakkanaan edeltäjiensä perintöä, mutta hänen on toisaalta tehtävä myös paljon enemmän töitä päästäkseen vaikutusvaltaiseen asemaan. Luodakseen uutta on hänen tuhottava vanhaa. Tästä syystä karismaattinen johtaja voi aiheuttaa melkoisen myllerryksen tullessaan jo vakiintuneen organisaation johtajaksi. Organisaation hajottaminen ja uudelleen rakentaminen on sinänsä jo valtava riski ja herättää paljon vastustusta etenkin niissä ihmisissä jotka eivät näe itsellensä paikkaa uudessa organisaatiossa tai joilla on muuten jotakin menetettävää uudistuksen tullessa. Tämän vastustuksen murskaaminen saattaa jo pelkästään vaatia pelolla johtamista.

Karismaattisen johtajan päästyä valtaan, byrokraattis-legaalinen järjestelmä toimii hänen palveluksessaan. Byrokratiasta ei pääse eroon, sillä se on edelleen paras tapa organisoida suuria organisaatioita. Monesti kuitenkin unohtuu, että byrokratia ja lait ovat hallitsemisen välineitä, eivät päämääriä sinänsä. Carl Schmittin mukaan suvereeni on yhtä aikaa korkein lainsäätävä, tuomari ja komentaja. Hän on lainsäädännön perusta (Furedi 2013, 360; Schmitt 1921).

Karismaattinen valta perinteen ja byrokraattis-legaalisen järjestelmän tukemana edustaa vallan korkeinta astetta. Käytännössä silloin puhutaan diktatuurista. Diktatuurissa valta esiintyy sen puhtaimmassa muodossa, rajattomana. Tämä on yksi syy siihen, miksi karismaattisiin johtajiin suhtaudutaan usein hyvin ristiriitaisesti. Karismaattista johtajuutta toisaalta kaivataan, mutta toisaalta se yhdistetään paitsi diktaattoreihin, myös esimerkiksi uskonlahkoihin. Monet terroristijohtajat, kuten Osama bin Laden ovat myös kieltämättä olleet karismaattisia johtajia. Karisman irrationaalisuus hämmentää ihmisiä, jotka haluavat elää rationaalisessa maailmassa.

Toisaalta karismaattisia ihmisiä ja johtajia tarvitaan ikään kuin järjestelmän tuulettamiseksi. He ovat kuin organisaation puhdistava rajumyrsky, joka toisaalta elvyttää kuivuneen maan mutta myös voi hävittää rakennuksia tieltään.

### **Vallan oikeutus ja työelämä**

Nämä vallan oikeutukset ovat heijastuneet tietenkin myös liike-elämään. 1800-luvulla tehtaiden patruunat olivat vastuussa työläisistään samalla tavalla kuin maatalon isäntä rengeistään tai isä pojistaan. Työntekijä möi itsensä työnantajalle palkkaa vastaan. Työnantajat tarjosivat usein työpaikan lisäksi asuinpaikan. Muodostui tehdasyhdyskuntia kuten esimerkiksi Suomen Mänttään. Suomen sotienvälisen ajan yksi menestyksekkäimmistä liikemiehistä oli Gösta Serlachius (1876–1942). Serlachius oli Mäntän tehdasyhteiskunnan ankara ja pelätty patriarkka. Hän piti huolen työntekijöistään, rahoitti yleishyödyllisiä hankkeita ja vaati palkan vastineeksi uskollisuutta, nöyryyttä ja kuuliaisuutta. Kontrolli oli hänelle tärkeää sillä paperitehdas ”*ei ole hyväntekeväisyyslaitos eikä juopporetujen turvapaikka*” (Silvennoinen 2012, 120).

Tällainen paternalistinen järjestelmä alkoi sortua jo 1900-luvun vaihteessa sosialismin vaikutuksesta. Työntekijät alkoivat vaatia itselleen oikeuksia. Lisäksi valtio otti enenevässä määrin kontolleen koulujen ja infrastruktuurin ylläpidon. Toisaalta työnantajat alkoivat suhtautua välinpitämättömämmin työntekijöihin muun muassa liberalismien vaikutuksesta. Työnantajilla ei ollut enää moraalista velvoitetta huolehtia työntekijöidensä ja näiden perheenjäsenten hyvinvoinnista työn ulkopuolella. Paternalismin jäljet eivät ole kuitenkaan aivan kadonneet. Esimerkiksi Walt Disneyn visiossa hänen yrityksensä oli yksi suuri perhe. Työntekijät saivat sinutella toisiaan ja jopa Disneytä itseään. Lisäksi Disney kutsui työntekijöitä usein ”pojikseen” kun oli hyvällä tuulella (Gabler 2008, 377). Naisiahan Disney ei mielellään palkannut animaattoreiksi, koska piti heidän huumorintajuun puutteellisena.

Taylorismi ja sitä tukenut fordismi saivat paternalismin vaikuttamaan jokseenkin vanhanaikaiselta. Tieteellinen liikkeenjohtaminen mahdollisti sen, että yritysten johtajat eivät olleet enää työntekijöiden, ammattilaisten, tietämyksen varassa.

Prosessien jakaminen pieniin osiin, jotka oli helppo opettaa työntekijöille, mahdollisti sen, että vain johtajilla oli käsitys kokonaisuudesta. Tämä antoi heille uuden perustan valta-asemalle. Työntekijöiden erottaminen helpottui ja näin ollen mahdollisuudet pelolla johtamiselle kasvoivat. Taylorismilla on erityinen asema nykypäivänäkin esimerkiksi pikaruoka-alalla (Schlosser 2002, 36).

Elton Mayon ihmissuhteiden koulukunta kehittyi vastapainoksi taylorismille. Mayo tahtoi, että johtajat ottaisivat enemmän huomioon myös johdettavien tunteet (Mayo 1933). Hän myös teki käytännön tutkimusta erilaisista johtamistyyleistä.

Historia on luonut sen pohjan jonka perustalle nykyaikainen johtajuus on rakennettu. Ajatus kontrollista ja sen tarpeellisuudesta on syöpynyt niin syvään yhteiskuntaan, ettei sitä oikeastaan edes tiedosteta. Monet johtajat niin yritysten, kuin maidenkin osalta kääntävät katseensa usein historiaan kun haluavat etsiä esimerkkejä. Esimerkiksi Steve Jobs ihaili Walt Disneytä ja hänen keskittymistään yksityiskohtiin ja suunnitteluun (Isaacson 2011, 305).

Historiasta esimerkkiä otti myös poliittisen realismin keulakuva Niccolo Machiavelli. Hän otti historiasta esimerkkejä joita matkia tai välttää. Machiavellin tunnetuin teos, Ruhtinas, on kuulunut vuosisatoja johtajien peruslukemistoon. Poliittisista johtajista esimerkiksi Napoleon, Urho Kekkonen ja Benito Mussolini olivat Machiavellin ihailijoita. Yritysjohtajista mainittakoon esimerkiksi Koneen toimitusjohtaja Pekka Herlin (Simon 2009, 245). Machiavelli perustelee pelolla johtamista ihmisten luontaisella epäluotettavuudella (Machiavelli 1984, 64). Machiavellia on syytetty usein kyynisyydestä, mutta hän oikeastaan kuvaili todellisuutta siten miten hän sen näki. Machiavellin kanssa samalla linjalla on myös von Clausewitz, jonka mukaan: *"Henkisten suureiden yleisen arvon todistaa parhaiten historia ja osoittaa niiden useinkin uskomattoman suuren vaikutuksen; ja tämä on jalointa ja puhtainta ravintoa, jota sotapäällikön henki historiasta saa"* (von Clausewitz 1998, 105).

Pysyäkseen vallassa ja saavuttaakseen päämääränsä johtajien on joskus toimittava epäeettisesti. Machiavellin mukaan ruhtinas ei saa aiheettomasti poiketa hyveiden tieltä, mutta tarpeen tullen hänen on osattava kulkea paheidenkin polkuja (Machiavelli 1984, 67). Ranskalainen kardinaali Armand de Richelieu, vaikka olikin

kirkonmies, oli samaa mieltä Machiavellin kanssa. Hänen mielestään etenkin valtiolliset asiat kuuluivat yksityisihmistä koskevien moraalisääntöjen ulkopuolelle (O'Connel 1968). Jopa Anti-Machiavellin nuoruudessaan kirjoittanut Preussin kuningas Fredrik II Suuri totesi myöhemmin ”*väkivalta ja välttämättömyys antavat meille parempia oppeja kuin kirjat moraalista*” (Gewalt und Notwendigkeit geben uns bessere Lehren als die Büchern der Moral. Fredrik II, 1912). Toinen kysymys on se, missä määrin alkujaan melko idealistiset johtajat kuten Fredrik II ajautuvat toimimaan epäeettisesti olosuhteiden pakosta ja pitäisikö Richelieun tapaan erottaa yksityinen moraalit siitä moraalista jolla hoidetaan organisaation asioita. Tähän filosofiseen kysymykseen ei liene yksiselitteistä vastausta.

**Johtamisteoriat** Menneisyyden esikuvien varaan perustui ensimmäinen laajemman suosion saavuttanut, Thomas Carlylen sanoiksi pukema johtamisteoria 1800-luvulla. Sitä kutsutaan suurmiesteoriaksi. Klassisessa muodossaan teoria tarkoittaa, että yksilöt ovat historiaa eteenpäin vievä voima (Carlyle 1888). Suurmiehet ovat sankarillisilla teoillaan tehneet maailmasta sellaisen kuin se nyt on. Tällaisia suurmiehiä ovat, joitakin esimerkkejä mainitaksemme, Aristoteles, Aleksanteri Suuri, Julius Caesar, Isaac Newton ja Napoleon. Naisista tähän joukkoon lasketaan usein esimerkiksi Englannin kuningatar Elisabeth I tai Jeanne d'Arc. Saavutuksien perusteella myös tapausesimerkkimme Walt Disney ja Steve Jobs voidaan lueta suurmiesten joukkoon. Monet suurmiehet ovat nousseet kansallissankarin asemaan omissa maissaan, tällaisia ovat esimerkiksi Saksassa Arminius, Ranskassa Kaarle Suuri, Iso-Britanniassa amiraali Nelson, Mongoliassa Tshingis kaani, Espanjassa El Cid, Ruotsissa Kustaa Vaasa, Yhdysvalloissa George Washington, Italiassa Giuseppe Garibaldi ja Suomessa Carl Gustaf Mannerheim. Kansallissankareiden myytti pitää yllä karismaattisen johtamisen perinnettä (Khurana 2002).

Suurmiesten yhteisiä ominaisuuksia ovat esimerkiksi: nerous, rohkeus, päättäväisyys, energisyys, visionäärisyys, itsevarmuus, sankarillisuus ja karismaattisuus. Tällaisia suurmiehiä on pitkään myös kaivattu johtamaan ihmisiä. Jo Hobbes argumentoi sen puolesta, että suvereenin pitäisi olla täydellinen johtaja, ”kuolevainen jumala” (Hobbes 1999). Valistusfilosofi Jean-Jacques Rousseau puolestaan nimitti tällaista karismaattista johtajaa ”Suureksi lainsäätäjäksi”, joka oli kansan yleistahdon ruumiillistuma ja edustaja, joka on saanut profeettallisen viisautensa Jumalalta

(Furedi 2013, 183, 213 ja 237). Saksalaisfilosofi Friedrich Nietzsche argumentoi sen puolesta, että koska auktoriteetti perustuu luonnolliseen hierarkiaan ja epätasa-arvoisuuteen, tarvittaisiin karismaattinen johtaja tämän järjestelmän oikeuttamiseen ja ylläpitämiseen. Samoin Hegel oli sillä kannalla, että Saksa tarvitsi oman Napoleoninsa, päättäväisen ja voimakkaan johtajan joka tietää miten hallita. Tanskalaisfilosofi Søren Kierkegaard vei ajatuksen vielä pidemmälle teoriallaan ”apostolista”. Tämä Kierkegaardin ”apostoli” on maailman pelastaja, Jumalan nimittämä henkilö jolla on ehdoton auktoriteetti ja jolle on oltava ehdottoman kuuliainen (Furedi 2013, 287–288). Ensimmäisen maailmansodan jälkeen etenkin Saksassa ja Italiassa kaivattiin kovasti tällaista johtajaa, kansanpelastajaa ja sankaria. Kaipaus sai vastauksen Hitlerin ja Mussolinin muodossa. Molemmat olivat karismaattisia, paternalistisia johtajia jotka osasivat manipuloida massoja hyödyntämällä kollektiivista epävarmuutta ja pelkoa omaksi edukseen. Nämä edellä mainitut teoriat saivat toki vastakaikua jo aiemminkin. Esimerkiksi Venäjän keisarinna Katariina Suuri pyrki omassa propagandassaan esittämään itsensä Rousseauin kuvaamana ”suurena lainsäätäjänä” (Wortman 1995, 122–123).

Suuren johtajan kaipuu ei suinkaan ole menneisyyden ilmiö. Nykyäänkin suuryritysten johtoon toivotaan karismaattisia henkilöitä, koska laajalti uskotaan vain tällaisen henkilön pystyvän menestyksekkäästi johtamaan suuryritystä (Khurana 2002).

Pelolla johtaminen suurmiesteorian näkökulmasta on oikeutettua siksi, että siinä päämäärä pyhittää keinot. Suurmiehet, etenkin johtajat, ovat toteuttaneet visionsa keinolla millä hyvänsä ja usein muiden ihmisten kustannuksella. Muistetaan, että Aleksanteri Suuri valloitti miltei koko tunnetun maailman. Kuka muistaa niiden satojentuhansien ihmisten kohtaloita jotka kuolivat tämän hankkeen yhteydessä? Iranissa Aleksanteri Suuri tunnetaan nimellä Aleksanteri Kirottu (Green 2007). Julius Caesar valloitti Gallian ja tapatti siinä ohella arviolta miljoona ihmistä (Goldsworthy 2006). Napoleon muistetaan sotilaallisena nerona, mutta harvempi muistaa sitä, että hänen sodissaan kuoli 3-6 miljoonaa ihmistä (Esdaile 2008).

En tuo näitä asioita esille vähätelläkseni suurmiesten saavutuksia vaan muistuttaakseni siitä, että kaikella on hintansa. Mitä suuremmat saavutukset, sitä

suuremmat kustannukset niillä on. Suurmiehet ovat olleet valmiita maksamaan nämä kustannukset saavuttaakseen päämääränsä. Horace Walpole sanoi: *“hyvät miehet eivät ole koskaan pelastaneet yhtäkään suurta maata, sillä hyvät miehet eivät mene niin pitkälle, kuin voi olla välttämätöntä”* (Hastings 2011, 75–76). Tämä toteamus on historian valossa valitettavan tosi.

Jo pelkästään se, että suurmies on sankari ja näin ollen muiden yläpuolella luo sopivan lähtökohdan henkilöpalvonnalle. Ihmiset ovat aina rakastaneet sankareita! Muistettakoon kylläkin, että monen johtajan julkisuuskuva on myös tarkasti rakennettu propagandan avulla. Tämä ei päde ainoastaan Aleksanteri Suuren tapaisiin ”eläviin jumaliin” tai muihin kuninkaisiin vaan meillä on myös uudempia ja läheisempiä esimerkkejä. Tunnettu esimerkki suomalaisessa yhteydessä on kun presidentti Urho Kekkosen syntymäkodin savupiippu poistettiin valokuvista, jotta vaikuttaisi sitä, että hän on ollut kotoisin savupirtistä. Näin voitiin luoda kotimainen versio tarinasta ”rääsyistä rikkauksiin”. Yritysjohtajista esimerkiksi Walt Disney pyrki jatkuvasti ruokkimaan omaa henkilöpalvontaansa. Hänen elämäntarinansa ilmensi ”amerikkalaista unelmaa” ja hän rakensi julkisuuskuvansa ystävällisenä vanhana setänä tarkoituksellisesti televisioesiintymisiä varten (Gabler 2008, 538-539). Suurmieheksi taikka karismaattiseksi johtajaksi katsottu henkilö muuttuu jo itsessään brändiksi. Napoleon pukeutui tarkoituksella yksinkertaisemmin kuin marsalkkansa erottautuakseen joukosta, hänen tapansa pitää kättä napinlävessä, muodostui hänen brändikseen. Samalla tavoin Steve Jobs käytti tarkoituksella poolopaitaa, siinä missä esimerkiksi Kiinan puhemies Mao käytti hänelle tyypilliseksi muodostunutta univormua. Hitlerin viikset kuuluivat olennaisella tavalla hänen brändiinsä. Pelkästään johtajan ulkoinen olemus ei aina riitä. Jopa Disneyn allekirjoitus muokattiin hänen yrityksensä brändiksi (Gabler 2008).

Henkilöpalvonnan seurauksena ihmiset tekevät kaikkensa miellyttääkseen sankariaan. He pyrkivät aktiivisesti ottamaan selville mistä hän pitää ja mistä ei. Henkilöpalvonnan kohteena olevalla johtajalla suuri valta alaisiinsa ja tämä tekee heistä sekä kunnioitettuja että pelättyjä. Palvotun johtajan epäsuosioon joutumista on pelätty sitä suuremmalla syyllä.

Suurmiehiä henkilöpalvontaa on ruokittu etenkin heidän kuolemansa jälkeen. Tämä siitä syystä, että heistä on pitänyt tehdä esimerkkejä ja inspiraation lähteitä jälkipolville. Eri suurmiehiä on nostettu esille historian saatossa eri tilanteissa. Rauhan aikana he ovat usein tiedemiehiä tai taiteilijoita kun taas sota-aikana kansallissankareita.

Samaan aikaan kuin korostettiin suurmiesten yksilöllisyyttä, korostettiin väkijoukon, eli suurten massojen yksinkertaisuutta. Joukkopsykologian isän Gustave Le Bonin mukaan sivilisaatioita ovat luoneet ja ylläpitäneet vain pieni joukko älyllistä aristokratiaa, eivät koskaan väkijoukko. Väkijoukko ilman johtajaa ei järkeile vaan toimii ja tuhoaa. Väkijoukossa ihminen voi antautua vaistojensa vietäväksi ja saavuttaa anonyymiuden mikä samalla vie yksilöltä hänen vastuunsa joukon toimista. Tästä syystä lainkuuliainenkin ihminen saattaa mellakan aikana osallistua tuhopolttoihin ja ryöstöihin. Väkijoukossa ihminen ei ole siten tavallaan oma itsensä vaan automaatti, jota ohjaa jokin muu kuin hänen oma tahtonsa. Yksilö väkijoukossa on hiekanjyvänen muiden hiekanjyvästen joukossa joita tuuli heittelee tahtonsa mukaan. Tästä syystä esimerkiksi parlamentti voi hyväksyä sellaisia lakeja joita parlamentaarikot yksilöinä voivat vastustaa. Lyhyesti sanottuna, joukossa tyhmyys tiivistyy. Tunnetun sanonnan mukaan jos suuri joukko oman alansa parhaita professoreita laitettaisiin samaan tilaan, tämän joukon kollektiivinen älykkyys olisi krokotiilin tasoa. Suuri osa ihmisistä ei voi nousta väkijoukon yläpuolelle koska he ovat kykenemättömiä luomaan omia mielipiteitä asioista pelkästään oman järkeilynsä perusteella. Väkijoukon ohjaamiseen tarvitaan karismaattinen henkilö joka kykenee tavallaan hypnotisoimaan sen, manipuloimaan väkijoukkoa alitajunnan tasolla. Vaikutelma voittaa totuuden mennen, tullen ja palatessa (Le Bon 1896).

Suurmiesteorian suosio laski toisen maailmansodan myötä huomattavasti, sillä saksalaiset käyttivät sitä propagandassaan hyväksi luodakseen johtajastaan Adolf Hitleristä kuvaa suurmiehenä. Samoin tekivät neuvostoliittolaiset Josif Stalinin suhteen, espanjalaiset Francisco Francon suhteen ja niin edelleen. Suurmiesteoria yhdistettiin vallan karismaan perustuvan oikeutuksen ohella diktaattoreihin ja henkilöpalvontaan. Lisätaakaksi tälle teorialle tulivat 1970-luvulta alkaen karismaattiset kulttijohtajat kuten Jim Jones ja David Koresh. Suurmiehiä ja kansallissankareita on yritetty sittemmin saada kriittisen tutkimuksen kohteeksi ja

siten hälventää heidän ympärilleen, enemmän tai vähemmän tarkoituksellisesti, luotuja legendoja sekä näin saada ihminen esille myytin takaa.

Suurmiesteoria on kuitenkin säilyttänyt asemansa populaarikulttuurissa. Hollywood on tulvillaan elokuvia joissa vain yksi mies voi pelastaa maailman. Tietokonepelit tukevat myös tällaista ajattelumaailmaa. Otetaan esimerkiksi vaikka Mass Effect-pelisarja, joka lyhyesti ilmaistuna keskittyy karismaattisen johtajan pyrkimykseen pelastaa maailmankaikkeus uhkaavalta tuholta. Suurmiesteorian jäänteiksi voitaneen katsoa myös elämäkertatutkimus silloin kun se muodostuu tietynlaiseksi hagiografiaksi ja kohdehenkilön merkitys historiaan ylikorostuu.

Suurmiehet ovat usein toimineet esimerkin lähteinä pelolla johtamiselle. Aleksanteri Suuri oli antiikin ajan johtajien inspiraation lähde. Josif Stalinin esikuva oli tsaari Iivana Julma (Radzinski 1996), Adolf Hitlerin esikuva oli puolestaan Preussin kuningas Fredrik II Suuri (Kershaw 2010). Julius Caesaria ja Augustusta ihailnut Napoleon innoitti joukon diktaattoreita Meksikon Santa Annasta, Keski-Afrikan Bokassaan. Liike-elämässäkkin havaitsemme saman ilmiön. Henry Ford oli yksi Walt Disneyn inspiraation lähteistä. Walt Disney taas toimi inspiroivana esikuvana niin Applen perustaja Steve Jobsille kuin McDonaldsin liikeimperiumin perustaja Ray Krocille (Schlosser 2002, 55).

Suurmiesteorialla on kytköksensä 1800- ja 1900-luvun alkupuolen muihin teorioihin kuten sosiaalidarvinistisiin teorioihin ja Friedrich Nietzschen (1844–1900) yli-ihmisteoriaan. Näillä ihmisillä on ikään kuin taivaan mandaatti toimia miten parhaaksi näkevät. Suurmies nousee johtajaksi luonnonvalinnan seurauksena. He ovat täydellisessä vastuussa alaisistaan ja voivat siten vaatia täydellistä kuuliaisuutta. Ehkä äärimmäinen esimerkki suurmiesteoriasta on Saksassa 1933–1945 sovellettu Führerprinzip eli johtajaperiaate. Käytännössä se merkitsi siviiliorganisaatioiden johtamista sotilasorganisaatioiden periaatteella ja työpaikkadiktatuuria (Frei 2007).

Suurmiesteoria pyrki vastaamaan kysymykseen siitä, mikä tekee menestyksekkäästä johtajasta erilaisen muihin ihmisiin verrattuna. Tähän kysymykseen pyrkivät vastaamaan myös piirreteoriat. Silloin oletetaan, että johtajan menestymisen taustalla

ovat osittain synnynnäiset ja osittain opitut ominaisuudet. Tässä on eräitä esimerkkejä siitä, millaisia menestyksekkään johtajan piirteet ovat:

Stogdill 1948: Älykkyys, tarkkaavaisuus, vastuullisuus, aloitteellisuus, itsevarmuus, sosiaalisuus

Mann 1959: Älykkyys, maskuliinisuus, sopeutuvuus, dominoivuus, konservatiivisuus, ulospäin suuntautuneisuus

Kirkpatrick & Locke 1991: Energisyys, motivoivuus, luottamus, tieto-osaaminen, tehtäväosaaminen.

Piirreteorian ongelmana on se, että erilaisia piirteitä voisi listata miltei loputtomiin. Käsitys hyvän johtajan piirteistä myös muuttuu ajan mittaan. Jos esimerkiksi nykyään esittäisi teorian siitä, että hyvän johtajan on oltava välttämättä maskuliininen, se saattaisi saada melkoista kritiikkiä osakseen. Joka tapauksessa johtaja on edelleenkin tavallaan määrätty tulemaan johtajaksi. Hänellä on yliveritaiset kyvyt alaiseen verrattuna. Pelolla johtamisen oikeuttaa juuri se, että johtajalla on yliveritaiset kyvyt alaiseen verrattuna ja siten tietää totuuden ja oikean toimintatavan.

Piirreteorioista siirryttiin tutkimaan ennemminkin sitä mitä menestyksekkäs johtaja tekee sen sijaan että millainen hän on. Kaikki menestyvät johtajat eivät luonnollisesti mahdu samaan kategoriaan. Päätuloksena oli se, että johtaja erottuu muista käyttämänsä johtamistyylin perusteella. Määriteltiin ihmiskeskeinen ja tehtäväkeskeinen johtajuus.

Tutkijat alkoivat seuraavaksi pohtia, miten tilannetekijät, eli organisaation ulkoinen ja sisäinen ympäristö vaikuttavat menestyksekkääseen johtamiseen. Tätä kutsutaan kontingenssiteoriaksi. Teorian mukaan ei ole olemassa yhtä hyvää, johtamistapaa. Hyvä johtajuus riippuu ajasta ja paikasta (Gardner 1993, 165).

Johtajilla on, varsinkin jos he ovat karismaattisia organisaation perustajia, taipumus muokata organisaatioista yhteensopivia sekä heidän persoonansa että sisäisen maailmansa kanssa (Kets de Vries 2001 b, 48). Tällöin meidän on hyväksyttävä se

vaihtoehto, että esimerkiksi Walt Disney ja Steve Jobs olivat omille organisaatioilleen parhaita mahdollisia johtajia niiden silloisessa tilanteessa. Sellainen seikka kuin, johtivatko he pelolla vai eivät, ei ole merkittävää onnistumisen kannalta. Meidän on myös hyväksyttävä silloin se seikka, että koska heidän menestyksensä syy oli kontekstissa, se ei ole toistettavissa samassa muodossa.

Hersey'n ja Blanchardin teoria tilannejohtajuudesta korostaa nimenomaan johtamistapojen valitsemista sopimaan tiettyihin konteksteihin. Käskevä ja autoritääriinen johtamistyyli on tarpeen kun tehtäväkeskeisyys on korkea ja alaiset osamaattomia, epävarmoja tai haluttomia tekemään työtä. Tällöin esimiehen on varottava työntekijöitä liiaksi tukevaa käytöstä koska alaiset saattavat tulkita sen sallivaksi tai pehmeäksi käytökseksi, joka suorastaan suvaitsee tai palkitsee huonoja tuloksia. Myyvä johtamistyyli, joka myös tavallaan pätee karismaattisiin johtajiin, yhdistää korkean tehtäväkeskeisyyden korkeaan ihmiskeskeisyyteen. Tällöin ihmisten työmotivaatio ja osaaminen ovat kunnossa ja johtajan on tavallaan myytävä heille visionsa. (Hersey & Blanchard 1983; Hersey 1984, 63–65)

Joidenkin johtajien persoonallisuuden häiriötkin saattavat olla hyväksi organisaatioille jotka tarvitsevat tällaisia henkilöitä selviytyäkseen. Esimerkiksi narsistinen johtaja saattaa olla juuri se, mitä tarvitaan tuhon partaalla keikkuvan organisaation nostamiseksi jälleen ylös (Laukkarinen 2014, 22).

Karismaattisuus ja visionäärisyys nousivat uudelleen keskiöön Yhdysvalloissa 1980-luvulla. Tällöin nousivat esille Lee Iacoccan, Steve Jobsin ja Jack Welchin tapaiset miehet (joita muuten kaikkia on syytetty pelolla johtamisesta). Sijoittajat olivat pettyneitä siihen, miten organisaatioita johdettiin ja toivoivat muutosta. Vanhat organisaatiot olivat jähmettyneet paikoilleen ja tarvittiin uusia tuulia. Yleinen sääntö on, että karismaattiset johtajat nousevat usein esille paitsi silloin kun organisaatio joutuu pulaan, myös silloin kun sen on muututtava radikaalisti. Muutosjohtajuus vaatii toteuttajaltaan niin karismaa kuin visiotakin. Tietyllä tavalla tämä suuntaus heijastelee suurmiesteoriaa. Muistettakoon, että suurmiehen keskeinen ominaisuus on karisma. Karisma on piirre jota on vaikea mitata. Laveasti ilmaistuna ihmiset näkevät karismaattisen johtajan sellaisena henkilönä johon he voivat suhtautua pelonsekaisella kunnioituksella ja jonka valtaan he tahtovat alistua. Tällainen johtaja

onnistuu tekemään henkilökohtaisesta visiostaan organisaation yhteisen asian. Uuden polven karismaattinen johtaja on tunnettu myös organisaationsa ulkopuolella ja esiintyy usein julkisuudessa. Usein he jopa aktiivisesti hakevat julkisuutta ja osaavat taitavasti käyttää sitä hyväkseen. Monista on tullut tunnettuja mielipidevaikuttajia jotka markkinoivat omia johtamisfilosofioitaan julkisuudessa. (Khurana 2002; Kets de Vries 1991, 25; Maccoby 2000)

Valta tuo jo itsessään karismaa ja karisma voi siten liittyä myös henkilön asemaan organisaatiossa. Otettakoon esimerkiksi vaikka Matti Vanhanen. Jos Vanhanen ei olisi ollut pääministeri, niin tuskinpa häntä olisi pidetty, kuten Silvio Berlusconi totesi, ”Pohjolan seksikkäimpänä miehenä.” Ihmiset mielellään liittävät johtajiinsa mystisiä ja karismaattisia ominaisuuksia, oli heillä sitten niitä tai ei. Sellainen johtaja, joka osaa käyttää hyväkseen tätä tilannetta, ja hyväksyy sen roolin, jota hänelle tarjotaan, muuttuu alaiensa silmissä entistä karismaattisemmaksi ja voimakkaammaksi (Kets de Vries 1991, 30).

Ihmisillä on halu miellyttää karismaattista johtajaa. Tässä moni voi mennä äärimmäisyyksiin, jotta johtaja reagoisi heidän tarpeisiinsa (Kets de Vries 1991, 38). Ensinnäkin he toivovat johtajan huomioivan heidät ja pitävän heistä. Toisaalta he taas pelkäävät tuottavansa sankarilleen pettymyksen. Johtajan suosio tekee työntekijöistä parempia kuin muut, epäsuosio taas pudottaa heidät pohjalle. Yksi pahimmista sosiaalisista peloista on tulla julkisesti nöyryytetyksi koko työyhteisön silmissä. Steve Jobs ja Walt Disney tekivät tästä pelosta usein totta. Jobs perusteli tätä toteamalla ”*minun tehtäväni on sanoa milloin jokin haisee, eikä yrittää kuorruttaa sitä sokerilla*” (Isaacson 2011, 596).

### 3.2 Käytäntö

Teoriat luovat käytäntöjä mutta tuskin mitään teoriaa pystyy sellaisenaan käyttämään hyväksi, koska tilanteet ja olosuhteet vaihtelevat niin suuresti. Teorian soveltaminen käytäntöön vaatii joustavuutta ja hyvää pelisilmää. Nyt on aika käsitellä sitä miten pelolla johtaminen ilmenee tapausesimerkeissämme. Ihmiset ovat sopeutuvaisia eläimiä. He tottuvat nopeasti jopa varsin kamaliin olosuhteisiin, kun siitä tulee arkipäiväistä. Rutiinit luovat turvallisuuden tunnetta. Pelolla johtamisen

näkökulmasta se tarkoittaa sitä, että pelkoa on pyrittävä erilaisin konstein pitämään jatkuvasti yllä, ettei siihen totuta liiaksi. Ote saattaisi muuten herpaantua.

Walt Disney oli visionäärinen ja karismaattinen johtaja. Hänestä tuli Hollywoodin nuorin studiojohtaja. Disney oli oman alansa uranuurtaja. Hän muun muassa teki ensimmäisen täyspitkän animaatioelokuvan, ymmärsi ensimmäisenä television kasvavan merkityksen viihdealalla ja teki käytännössä autotalliyrityksestä multikansallisen viihdeimperiumin. Disneyland ja Disneyworld olivat pioneeriprojekteja. Disney vaikutti miljooniin lapsiin ja nuoriin ympäri maailmaa (Gabler 2008, 12).

Saavutuksiansa ansiosta Disney oli omassa yrityksessään sekä kunnioitettu että pelätty johtaja. Työntekijät alkoivat vapista jo kuullessaan hänen askeleidensa narinan ja tupakkayskän. Tähän oli tavallaan syytäkin, sillä Disney oli äkkipikainen ja ankara mies. Työntekijät opettelivat tunnistamaan Disneyn ruumiinkielestä, että millä tuulella hän sattui olemaan ja milloin häntä sopi puhutella. Esimerkiksi sormien rummutus ilmaisi, että asia oli kerrottava nopeasti. Disneyllä oli valta niin luoda kuin tuhota ihmisten työuria. Disney piti pelolla johtamista monella tapaa välttämättömänä. Hän halusi pitää työntekijät epävarmuuden tilassa, jotta nämä tekisivät työtä ahkerammin pyrkiessään miellyttämään johtajaansa ja eivät liittoutuisi häntä vastaan. Pelosta aiheutuva vastustuksen väheneminen teki Disneylle mahdolliseksi tavoitella visiotaan ja ottaa suuria riskejä (Gabler 2008).

Disneyn asennetta työntekijöihin voidaan kuvata sosiaalidarvinistiseksi. Hänestä oli luonnollista, että elämän taistelussa heikoimmat jäävät jalkoihin (*”it’s the law of the universe that the strong survive and the weak must fall by the way”* Krasniewicz 2010, 81). Jos työntekijä ei ole tehtäviensä tasalla, hän joutaa mennä. Työntekijöistä tuli Disneylle entistä enemmän työvälineitä. Hän suhtautui sentimentalisemmin niihin työntekijöihin, jotka olivat olleet mukana alusta alkaen, mutta ei juurikaan piitannut myöhemmin yrityksen palvelukseen tulleista (Gabler 2008, 376).

Steve Jobsilla oli myös vahva visio. Hän oli karismaattinen ja älykäs johtaja, joskin monella tavalla epämiellyttävä ihmisenä. Jobs oli tietokoneyhtiö Applen perustaja, ja omalla tavallaan kyseisen yrityksen sielu. Kun Jobs pakotettiin ristiriitojen

seurauksena ulos Applesta, yrityksen arvo alkoi laskea. Jobs palasi Appleen yrityksen ollessa lähes kuilun partaalla ja sai radikaaleilla toimenpiteillä yrityksen jälleen paitsi jaloilleen myös nostettua uuteen menestykseen. Jobs oli armoton sellaisia työntekijöitä kohtaan jotka eivät olleet tehtäviensä tasalla. Hän vaati, että yrityksessä pitää olla vain ”A-luokan” työntekijöitä. ”B-luokan” työntekijöistä piti hankkiutua eroon, etteivät he tuo ”C-luokan” ihmisiä yritykseen (Isaacson 2011, 201).

En malta olla ottamatta tässä yhteydessä myös erästä vanhempaa johtamisesimerkkiä, jossa yhdistyvät pelolla johtamisen parhaat ja pahimmat piirteet. Henry Ford oli myös visionäärinen ja karismaattinen johtaja. Hän muun muassa kehitti liukuhihnatyön ja mullisti halvoilla autoillaan sen miten ihmiset liikkuvat. Pelolla johtaminen oli Fordilla verissä. Hän halusi olla itse koko yrityksen suurin luovuuden lähde ja piti yllä sekä kovaa kuria että kontrollia yrityksessään. Hän palkkasi kurin pitäjiksi tehtaalleen maineeltaan kyseenalaisia henkilöitä. Fordin suosikki oli entinen nyrkkeilijä nimeltä Harry Bennett. Bennett huvitti Fordia muun muassa ampumalla tupakan erään tupakoimiskieltoa rikkoneen työntekijän suusta. Ford on tavallaan esimerkki myös pelolla johtamisen negatiivisista puolista. Tullessaan poikansa kuoltua uudelleen pääjohtajaksi, Ford oli jo vanha, seniili sekä aivohalvausten invalidisoima. Vaikka Fordin viimeisiä vuosia johtajana usein korostetaan negatiivisessa mielessä ja niitä heijastetaan hänen aikaisempaan uraansa, on selvää, ettei hän ollut tuolloin enää niin sanoakseni ”parhaassa terässään”. Miten sellainen ihminen joka ei tunnista läheisimpiä työntekijöitä ja käskee tuoda luokseen kuolleita tai eläkkeelle siirtyneitä henkilöitä, voisikaan johtaa menestyksekkäästi suuryritystä vaikka tahtoa riittäisi? (Pfeffer 1992, 338–339)

Voidaanko ulkomailla tapahtunutta pelolla johtamista yleistää koskemaan Suomea? Koska etenkin ruotsalaiset usein kutsuvat suomalaista johtamistyyliä ”management by perkele”-tyyliksi, esitän tässä myös pari kotimaista esimerkkiä pelolla johtamisesta.

Nokian johtajaa Kari Kairamo (1932–1988) pidettiin yhtenä Suomen karismaattisimmista yritysjohtajista 1970- ja 1980-luvuilla. Kolkolla on myös toinen puoli. Maanisdepressiivistä mielialahäiriötä sairastanutta Kairamo pelättiin toisaalta

jäävän kylmyytensä myös impulsiivisuutensa ja äkkipikaisuutensa vuoksi. Kairamolla oli ”norsun muisti” ja hän saattoi palata koska tahansa asiaan jonka hän oli joskus ohimennen sanonut käytävällä ja kysyä mitä asialle on tehty (Saari 2000, 113–114). Tämä piti työntekijät usein varpaillaan

Koneen toimitusjohtaja Pekka Herlin (1932–2003) oli yksi Suomen vaikutusvaltaisimmista ja karismaattisimmista yritysjohtajista. Herlinin tullessa Koneen johtajaksi 1960-luvulla, yritys oli huonossa tilassa. Tuotantoa ja tuottavuutta piti kasvattaa huikeasti lyhyessä ajassa. Tässä Herlin onnistui ja sai yrityksensä pian nousu-uralle. Kone laajeni nopeasti yrityskauppojen ja tarmokkaan johtamisen ansiosta. Alaistensa parissa Herlin oli paitsi arvostettu, myös pelätty temperamenttinsa ja ennalta arvaamattomuutensa vuoksi. Hän saattoi olla toisinaan varsin julma ja anteeksiantamaton. Eräs virheen tehnyt kirjanpitäjä hirtti itsensä ja yksi Herlinin sihteeri yritti itsemurhaa hyppäämällä kerrostalosta. Herlin joutui näiden tapausten vuoksi rajoittamaan kontaktinsa niihin työntekijöihin jotka olivat tarpeeksi vahvoja ottamaan hänen kritiikkiään vastaan. Herlin nautti roolistaan kovanaamana. ”*Työstä maksan mielelläni, mutta läsnäolosta en viitsisi maksaa mitään*” (Simon 2009, 176) Raportointitilaisuuksissa Herlinin kyky puuttua yksityiskohtiin ja analysoida niitä piti muut varpaillaan. Herlin saattoi toimia varsin vapaasti Koneen johdossa, sillä hän omisti yli 70 % äänivallasta ja yrityksen hallitus oli käytännössä vain kumileimaisin (Simon 2009, 189).

Pelolla johtaminen on hyvin monipuolinen ilmiö. Johtajan avoin aggressiivisuus ja räyhääminen työntekijöille ovat luonnollisesti kaikkein näkyvin elementti pelolla johtamisessa. Pelolla johtamiseen on huomattavasti vaikeampi tarttua, jos johtaja esimerkiksi pitää mykkäkoulua joillekin alaisilleen, antaa heille mahdottomia tehtäviä (setup for failure), sivuuttaa heitä ylennyksissä tai saattaa heidät naurunalaisiksi.

### **3.3 Pelolla johtavan johtajan luonteenpiirteitä**

Hyvä johtaja tuntee alaisensa ja osaa käsitellä heitä sen mukaisesti. Näin ollen hän saattaa osoittaa erilaisia luonteenpiirteitä eri ihmisten seurassa ja eri tilanteissa. Organisaatiota vahvalla kädellä ohjaava johtaja voi kotioloissa olla pelkkä

tohvelisankari. Arvioitaessa johtajien luonteenpiirteitä on työntekijän subjektiivisella näkökulmalla usein suuri vaikutus. Mikä vaikuttaa yhden mielestä sankarilliselta tahdonlujuudelta on toisen mielestä typerää itsepäisyyttä. Seuraavat yleiset luonteenpiirteet ovat kuitenkin havaittavissa tapausesimerkkien käyttäytymisessä.

### 3.3.1 Aggressiivisuus ja kovuus.

Asioiden saaminen aikaan vaatii tahtoa ja intohimoa. Tämä intohimo manifestoituu tapausesimerkkien johtajissa usein kärsimättömyydestä voimansa saavana aggressiivisuutena ja kovuutena. Johtajien raivonpurkaukset voivat olla spontaaneja, mutta toisinaan ne ovat myös tietoista näyttelemistä, jonka avulla alaiset saadaan peloteltua ruotuun (Kramer 2006).

Walt Disneyn yrityksessä virheitä tehnyt työntekijä nolattiin koko henkilökunnan nähden. Disneytä oli toteltava. Hän suuttui vastustuksesta ja omien näkemystensä epäilemisestä. Disney suuttuessaan erään työntekijän mukaan ”*kiroili karkeammin kuin kännisen merimiehen papukaija*”. Kun nuori käsikirjoittaja ehdotti Disneyn näkemyksestä poikkeavaa näkökulmaa, Disney katsoi häntä pitkään ja kylmästi. Käsikirjoittajan hikoilua tarpeeksi, Disney löi nyrkillä pöytään niin lujaa, että paperit lensivät lattialle ja ilmoitti kokouksen päättyneen. (Gabler 2008, 403, 594 ja 567)

Disneyllä töissä ollut Jack Kinney kertoo: ”*Hän osasi katsoa pahasti ja osoittaa samaan aikaan sormella rintaan, ja se oli todella pelottavaa. Hän sanoi aina väliin ’ymmärräthän, ymmärräthän, ymmärräthän’ ja lopulta hänelle tuli sitten sanoneeksi ’aivan, aivan, aivan’ riippumatta siitä, tiesikö edes mistä hän puhui*” (Gabler 2008, 402).

Steve Jobs ymmärsi Disneyn tavoin katseen merkityksen. Hän harjoitteli nuoresta lähtien tuijottamista. Tämän tarkoituksena on saada yliote toisista ihmisistä. Kun Jobsille puhuttiin, hän tuijotti puhujaa silmänsäkään räpäyttämättä. Monet ihmiset pitivät Jobsin hypnoottista tuijotusta paitsi vaivaannuttavana myös pelottavana (Isaacson 2011, 47). Jobsin lisäksi myös monet diktaattorit ovat kiinnittäneet huomiota katseen voimaan. Esimerkiksi Benito Mussolini harjoitteli peilin ääressä

sopivaa tuijotusta (Hägg 2010). Adolf Hitlerin tavanneet henkilöt kiinnittivät usein huomionsa hänen silmiinsä. Naispuoliset ihailijat pitivät hänen silmiään epätavallisen lempeinä kun taas kenraalit hän säikäytti katseensa tuimuudella. Jotkut, esimerkiksi Saksan Suomen suurlähettiläs Wipert von Blücher, epäilivät Hitlerin tavallaan pyrkineen hypnotisoimaan heidät katseellaan (von Blücher 1950). Näissä kuvauksissa on omituinen yhtäläisyys esimerkiksi upseereiden kuvauksiin Venäjän keisari Nikolai I:stä (1796–1855). Keisarin jääkylmää katsetta pidettiin niin uhkaavana ja syvälle sieluun porautuvana, että se sai ”rohkeimmatkin miehet” tärisemään pelosta, tuntemaan häpeää ja välttämään hänen silmiään (Wortman 1995, 309).

Jobs antoi työntekijöille suoraa negatiivista palautetta. Tämä oli siinä määrin ylenmääräistä, että monista vaikutti siltä, ettei Jobs osannut lainkaan suodattaa kritiikkiä. Jobsille oli tavanomaista todeta jollekin työntekijälle, että hän on ”paskapää” ja hänen työnsä ”täyttä paskaa”. Jobs savusti sääliä yrityksestä sellaiset henkilöt joiden työpanosta hän ei arvostanut. Jobsin spontaanit raivokohtaukset eivät olleet omiaan hälventämään työntekijöiden pelkoa häntä kohtaan. (Isaacson 2011, 129–130, 135)

Aggressiivisuus ja darvinistinen elämänsäsenne näkyvät tietenkin myös johtajan suhtautumisessa kilpaileviin yrityksiin. Esimerkiksi McDonaldsin pikaruokaimperiumin perustaja Ray Kroc (1902–1984) totesi kilpailijoistaan: ”*Jos he olisivat hukkumaisillaan, panisin letkulla vettä heidän suuhunsa.*” ”*Tässä pelissä rotta syö rotan ja koira koiran. Minä aion nitistää ne, ja aion tehdä sen ennen kuin ne ehtivät nitistää minut. Tämähän tarkoittaa vain amerikkalaista luonnonvalintaa, vahvimman eloonjääntiä*” (Schlosser 2002, 57, 63–64).

Aggressiivisuus pelottaa ihmisiä koska se ilmaisee valmiutta väkivaltaan. Väkivallan uhka laukaisee stressireaktion, vaikka uhka olisikin näennäinen. Esimerkiksi USA:n presidentti Lyndon B. Johnson (1908–1973) oli isokokoinen, riski mies ja siksi usein tunki itsensä tahallaan lähietäisyydelle läksyttäessään alaisiaan. Vaikka on tuskin todennäköistä, että hän olisi fyysisesti lyönyt, Johnson onnistui kuitenkin luomaan sellaisen uhkaavan vaikutelman, että sai tahtonsa useimmiten läpi (Kramer 2006).

Sama päti yhteen aikansa kuuluisimmista pankkiireista John Pierpont Morganiin (1837–1913). Hänen uhkaava ulkonäkönsä yhdistettynä tuliseen temperamenttiin johti siihen, että häntä eivät pelänneet pelkästään organisaation työntekijät. Morgania pelättiin niin paljon, että tavallisetkin ihmiset hajaantuivat hänen tieltään jo pelkästään silloin kun Morgan käveli kadulla. Hänen nenässään oli ruusu, minkä seurauksena hän vihasi kameroita ja mahdolliset valokuvaajat saattoivatkin saada iskun pankkiirin kävelykepeistä. (Chernow 1990)

Johtajan harjoittama fyysinen väkivalta ei ole nykyäänkään tavaton ilmiö, mutta esimerkiksi ammattiyhdistysliikkeiden vahva asema, lainsäädäntö sekä ilmiön yleisesti aiheuttama paheksunta ovat tehneet sen etenkin länsimaissa harvinaiseksi. Tämä tuli esille jo toisen maailmansodan aikana kun yksi amerikkalaisten parhaimmista kenraaleista, George Patton, oli vähällä menettää asemansa läimäytettyään sairaalassa kranaattishokista kärsinyttä sotilasta (Kets de Vries 2001 b, 68).

Yleisesti uskotaan, että fyysisen tai henkisen väkivallan todistaminen puhumattakaan sen uhriksi joutumisesta lisää todennäköisyyttä siihen että henkilö saattaa itse käyttää väkivaltaa (Neitzel & Welzer 2011, 23). Fyysinen kurittaminen on kuulunut lastenkasvatukseen jo ikimuistoisista ajoista. Joidenkin johtajien lapsuudessa tämä ilmiö on ollut suorastaan ylikorostunut. Walt Disneyn isä pahoinpiteli häntä ankarasti teini-ikään saakka, jolloin hän voitti isänsä fyysisesti (Gabler 2008, 43). Richard Nixonin isä käytti kovaa ruumiillista kuritusta kuuliaisuuden iskostamiseksi poikaansa (Kets de Vries 1991, 47). Tällainen perhetausta ei ole tavaton diktaattoreillakaan. Adolf Hitlerin isä tunnettiin perin ankarana kasvattajana (Miller 1985). Josif Stalinin isä pahoinpiteli poikaansa ja vaimoan kunnes tämä lopulta ajoi hänet tiehensä. Stalin oppi tästä sen, että väkivalta on sekä opettavaa että kasvattavaa. Hän määräsi usein vastustajansa hakattavaksi (Radzinski 1995, 27–28). Tietenkään kaikki lapsena ruumiillisen kurituksen kohteeksi joutuneista ei ole väkivallan tekijöitä eivätkä kaikki suhteellisen vapaasti kasvatetutkaan ihmiset ole vapaita väkivallan käytöstä. Jobs esimerkiksi oli lähestulkoon pilalle hemmoteltu (Isaacson 2011).

### **3.3.2 Epäluuloisuus.**

Mitä korkeammalle arvoasteikossa nousee niin sitä epäluuloisemmaksi ihmiset tulevat. Tämä tapahtuu usein hyvästä syystä. Maailma on täynnä esimerkkejä siitä kuinka hyväuskoisia jymäytetään. Kun tällainen hyväuskoinen jymäytettävä sattuu olemaan vielä johtotehtävissä, hän joutuu sitä suuremmalla syyllä naurunalaiseksi. Moni johtaja hankkii itselleen katkeria vihamiehiä noustessaan organisaation huipulle ja pyrkiessään pysymään asemassaan. On aina olemassa mahdollisuus, että joku näistä vihollisista pyrkii aiheuttamaan vahinkoa. Epäluuloisuus työntekijöitä kohtaan saattaa olla yksi syy johtajien aggressiiviselle käytökselle (Kets de Vries 2001 a, 150–151). Tällöin he lähtevät liikkeelle sillä periaatteella, että hyökkäys on paras puolustus.

Epäluuloisuus ja siitä aiheutuva salailu on ollut merkittävä osa tapausesimerkkimme johtajien luonnetta. Joihinkin ihmisiin he saattoivat luottaa jonkin verran, mutta eivät keneenkään täydellisesti. Uskollisuus oli yksi työntekijän tärkeimmistä kriteereistä. Salailulla oli myös toinen puoli. Ensinnäkin työntekijät saivat jäädä arvailemaan mitä johtaja aikoo seuraavaksi ja toiseksi johtaja pystyi muuttamaan mieltään menettämättä uskottavuuttaan (Kramer 2006).

Salaperäisyys ja tietyllä tavalla hallittu tiedonjakaminen on paitsi osa johtajan luonnetta, myös vallankäyttöä. Johtaja pystyy osoittamaan jollekin työntekijälle erityistä luottamusta paljastamalla hänelle jonkin ”salaisuuden”. Käytännössä kuitenkin useimmat työntekijät saavat vain juuri sen verran tietoa, että he pystyvät suoriutumaan tehtävistään. Vastaukset ovat johtajan käsissä (Kramer 2006).

Esimerkiksi aikansa rikkain mies John D. Rockefeller oli kuuluisa salailevaisuudestaan. Sanottiin, että hän ei ollut koskaan paikalla, mutta silti kaikkialla. Rockefellerin mielestä hiljaisuus oli vahvuutta koska hiljainen ihminen ei paljasta ajatuksiaan. Rockefeller sovelsi periaatetta myös itseensä. Hän muun muassa harjoitteli olemaan ilmaisematta mitään tunteita. Rockefellerin rautainen itsehillintä myös kesti, olivatpa hänen saamansa uutiset hyviä tai huonoja. Hänen alaisuudessaan Standard Oil muodosti monimutkaisen, laillisuuden rajamailla liikkuneen, salaisen verkoston, jonka ylläpitäminen vaati erikoislaatuista älykkyyttä. Rockefeller liikkui salassa omassa yrityksessäänkin ja saattoi yllättää yksittäisen työntekijän

ilmestymällä hänen selkensä taakse kehottaen näyttämään mitä tämä oli tekemässä (Chernow 1998).

Monien diktaattorien tavoin, sekä Disneyllä, että Jobsilla oli tapana jakaa ihmiset ystäviin ja vihollisiin. Viholliset olivat ennen kaikkea heidän visionsa vihollisia ja esteitä. Ne, joita ei ollut mahdollista voittaa omalle puolelle oli armottomasti poistettava pelistä. Huoli siitä, että työntekijät saattaisivat tehdä yhteistyötä johtajaa vastaan, sai heidät käyttämään hajota - ja hallitse menetelmää. Työntekijät oli pidettävä omalla tavallaan poissa tasapainosta, jotta he eivät olisi saaneet päähänsä tehdä mitään ikävää. Tähän liittyi osaltaan työntekijöiden nosto suosioon ja pudottaminen epäsuosioon johtajan oikkujen mukaan. Tällä tavallaan myös testattiin työntekijöiden uskollisuutta (Kets de Vries 2004).

Ennalta arvaamattomuus kuului oleellisesti Disneyn johtamistyyliin. Se oli tarkoituksellista, sillä Disney uskoi työntekijöiden liiallisen itsevarmuuden olevan vaarallista yrityksen tulevaisuuden kannalta. Tuottaja Bill Walsh totesi hänestä: ”Ystävällinen vanha setä taputti pääläelle ja halusi, että toiset ovat onnellisia ja syövät lounasta kaikessa rauhassa, mutta yhtäkkiä saikin huomata että hän oli *hunnipäällikkö Attila*” (Gabler 2008, 568).

Menneet palvelukset eivät auttaneet, ne olivat Disneylle arvottomia jos työn nykytasossa oli hänen mielestään puutteita. Kukaan ei siksi voinut olla täysin varma asemastaan. Pitääkseen työntekijät jatkuvassa epävarmuuden tilassa Disney saattoi erottaa heitä hetken mielijohteesta, alentaa heidän palkkaansa tai siirtää joko liian vaikeisiin tai mitättömiin tehtäviin. Disney esimerkiksi erotti erään tarinankirjoittajan kesken kokouksen kun tämä ehdotti kahvitaukoa (Gabler 2008, 376).

Tällaiset tarinat lisäävät omalla tavallaan johtajan mainetta. Vaikka kyseessä olisivatkin yksittäistapaukset, tietoisuus mahdollisuudesta joutua erotetuksi mitättömistä syistä saa ihmiset harkitsemaan tarkemmin, kannattaako johtajaa vastustaa tai herättää hänen huomionsa.

### 3.3.3 Eristäytyminen.

Epäluuloisuuden aiheuttama varautuneisuus johtaa usein siihen, että johtaja ei ole tekemisissä alaistensa kanssa. Esimerkiksi Walt Disney ei työntekijöidensä näkökulmasta ollut koskaan erityisen helposti lähestyttävissä. Yrityksen kasvaessa Disney etäännytti entisestään työntekijöistään. Hän lakkasi osallistumasta työntekijöille tarkoitettuihin juhlatilaisuuksiin eikä halunnut tulla häirityksi. Disney suhtautui hyvin kylmästi kaikkiin työntekijöidensä tutustumisyhteyksiin vähänkään henkilökohtaisella tasolla. Erityisesti Disneytä inhotti toisten ihmisten henkilökohtaisten ongelmien tuputtaminen. Turha tuttavallisuus ja joutava puhe olivat Disneylle ajanhaaskausta ja tekivät hänet kärsimättömäksi. Kun Disney oli kärsimätön, hän ei salaillut tuntemuksiaan. (Thomas 2001, 113, 197; Gabler 2008, 566)

Steve Jobs oli samaa maata siinä, ettei hän sietänyt oman aikansa haaskaamista. Hän käänsi niin sanotun ”hurmaamisvaiheen” päälle vain silloin kun tahtoi toisesta jotain (Isaacson 2011, 335). Tässä hän oli samaa maata esimerkiksi Yhdysvaltain entisen puolustusministeri Robert McNamaran kanssa. McNamara oli tunnettu kylmyydestään alaisiaan kohtaan, mutta hän onnistui vakuuttamaan kaksi presidenttiä siitä, että oli lämmin, älykäs ja huomaavainen (Kramer 2006).

Eristäytymisellä on kaksi vaikutusta. Toisaalta se kasvattaa myyttiä johtajasta. On helpompia uskoa johtajan olevan jokin yliluonnollinen ja erehtymätön henkilö, enemmän kuin tavallinen ihminen jos hän ei ole jatkuvasti tavattavissa. Harvempi ihminen tutustuu suoraan johtajan negatiivisiin puoliin. Johtajasta tulee legenda. Hän tulee arkipäiväisyyden yläpuolelta. Eristäytyminen tekee pelolla johtamisen helpommaksi johtajalle koska hänellä ei ole henkilökohtaisia suhteita, tunnesiteistä puhumattakaan, alaisiinsa. Alaiset on helpompi nähdä työkaluina. Disney ja Pekka Herlin eristäytyivät työntekijöistä osittain myös siksi, että ymmärsivät omat sosiaaliset puutteensa (Gabler 2008; Simon 2009, 245).

Eristäytymisen negatiivinen vaikutus on siinä, että se tekee johtajan usein yksinäiseksi. Läheisten ihmissuhteiden puuttuminen on melko tyypillistä pelolla johtaville, sillä ystävyys vaatii tietynlaista tasa-arvoisuutta ja tällaisten henkilöiden

on vaikea pitää muita vertaisinaan. Esimerkiksi Jobsin mennessä naimisiin, hänellä oli suuria hankaluuksia löytää bestmania (Isaacson 2011, 294). Eristäytyminen ruokkii myös johtajan aiemmin mainittua taipumusta epäluuloisuuteen. Mitä tapahtuu kun kissa on poissa? Hiiret hyppivät pöydällä.

### 3.3.4 Perfektionismi

Päätapausesimerkkieimme johtajille vain paras on kyllin hyvää. He uskoivat tuotteen ja prosessien jatkuvaan parantamiseen. Hyvän tuotteen tekeminen oli suorastaan pakkomielle. Perfektionismi pönkitti omalla tavallaan johtajan asemaa, sillä se antoi heille mahdollisuuden toimia ylimpinä makutuomareina. Perfektionismi varmisti sen, että he eivät tyytyneet puolivillaisiin kompromisseihin. He suuntasivat koko energiansa ja huomattavan tahdonvoimansa täydellisyyden saavuttamiseen.

Walt Disney oli perfektionisti ja hän hallitsi oman alansa jokaista yksityiskohtaa myöten ja myös vaati työsuorituksissa täydellisyyttä. Tämä herätti työntekijöissä pelonsekaista kunnioitusta. Disney oli ammattilainen läpikotaisin. Hän osasi tunnistaa toisten luovat mahdollisuudet ja pakottaa heidät toteuttamaan ne (Thomas 2001, 113 ja 130).

Puolihuolimattomasti tehty työ havaittiin heti. Disney osasi puristaa työntekijöistään irti parhaat mahdolliset kyvyt. Vain paras kelpasi hänelle. Se mikä oli parasta, sen määräsi Disney. Hänellä ei ollut kärsivällisyyttä niitä ihmisiä kohtaan joiden ajattelu oli ”arkipäiväistä” tai jos hänen antamaansa idea kehitettiin väärään suuntaan. Tällöin Disney totesi syylliselle kylmästi, ”*Et näytä tajunneen hitustakaan*” (Thomas 2001, 13).

Työntekijöiden näkökulmasta Disney tiesi kaiken ja hänellä oli kaikki vastaukset ja ennen kaikkea hän oli aina oikeassa, vaikka olisi ollut väärässä. Tieto ruokkii ja ylläpitää valtaa. Työntekijät eivät osaltaan uskaltaneet vastustaa Disneyä koska he tiesivät Disneyn tietävän asiat heitä paremmin. Esimerkiksi Margaret Thatcher käytti samaa menetelmää (Kramer 2006).

Steve Jobs oli myös perfektionisti vailla vertaa. Jobs kieltäytyi kompromisseista. Hän

painosti työntekijät kykyjensä rajoille jotta tuotteista tulisi mahdollisimman hyviä. Joko tuote oli loistava tai sitten ”täyttä paskaa”. Välimuotoja ei ollut (Isaacson 2011, 135).

Muista kuuluisista johtajista Disneytä ja Jobsia voidaan verrata tässä myös John D. Rockefelleriin, jonka menestyksen keskeisiä tekijöitä oli vakaa uskomus omaan erehtymättömyyteen sekä fanaattinen täydellisyyden tavoittelu (Chernow 1998, 54, 178).

Perfektionismin seurauksena tapausesimerkkieimme johtajat ovat olleet melkoisia työnarkomaaneja. Työ ei ole ollut heille pelkkää työtä vaan koko elämä. Esimerkiksi yksityiselämän Disney ei voinut koskaan lakata olemasta yritysjohtaja Disney. Se oli keskeinen osa hänen identiteettiään. Vaikka nämä johtajat pitivät työntekijänsä lujilla, he olivat yhtä ankaria myös itseään kohtaan. Heillä oli oma käsityksensä siitä millainen on ideaalijohtaja ja he pyrkivät tulemaan tällaiseksi.

### **3.3.5 Narsismi.**

Maailma pyörii johtajan ympärillä. Työntekijät ovat hänelle välineitä suuremman päämäärän saavuttamiseksi. Walt Disneytä voi kuvailla melko klassiseksi esimerkiksi narsistisesta johtajasta. Hän rakasti valtaa ja vallassa oloa, mutta etenkin kaiken huomion keskipisteenä olemista. Empatian puute yhdistettynä siihen, että Disney näki muut ihmiset välineinä, ovat merkkejä siitä, että hän oli suuressa määrin narsistinen (Kets de Vries 2004, 66). Samaa voi sanoa myös Steve Jobsista. Hän tajusi miltä ihmisistä tuntui, mutta käytti sitä ymmärrystä vain omaksi edukseen (Isaacson 2011, 137). Jobs ei voinut asettua toisen ihmisen asemaan. Tässä asiassa häntä voidaan verrata esimerkiksi Pekka Herliniin, joka ei lastensa mukaan pystynyt tuntemaan empatiaa ketään ihmistä kohtaan (Simon 2009, 77–78).

Tapausesimerkkieimme johtajat ottivat mielellään kunnian itselleen työntekijöidensä saavutuksista. Johtajan piti vaikuttaa kaikkitietävältä ja erehtymättömältä. Samasta syystä epäonnistumiset koituivat jonkun soveliaan syntipukin kannettavaksi. Muiden syyttäminen epäonnistumisista on narsisteille tyypillistä, sillä he eivät näe virheitä omissa toimissaan (Sankowsky 1995).

Monilla poliittisilla johtajilla on tietenkin myös usein narsistisiksi katsottuja piirteitä. Esimerkiksi Ison-Britannian sodanajan johtaja pääministeri Winston Churchill ei koskaan epäillyt omaa nerouttaan. Hän uskoi, että kohtalo oli valinnut hänet jäämään historiaan länsimaisen sivistyksen pelastajana, ja tämä usko väritti hänen kaikkia sanojaan ja tekojaan. Churchill oli itsekeskeinen henkilö joka puhui mielellään itsestään. Hän ei välittänyt edes teeskennellä huomioivansa ihmisiä, jotka eivät herättäneet hänessä kiinnostusta. Churchill oli oikukas, usein sarkastinen ja äkäinen. Lähipiirinsä järkytykseksi hän valvoi yöt ja nukkui päivisin. Tähän vuorokausirytmiin piti hänen alaistensakin tyytymän. (Hastings 2011, 93–97 ja 351)

Narsistiset piirteet ilmenevät johtajan kaksinaismoralismissa. Muiden on noudatettava sääntöjä, mutta johtajan ei tarvitse. Steve Jobs uskoi, että koska hän oli valistunut buddhalainen ja omasta mielestään Albert Einsteinin sekä Mahatma Gandhin vertainen, ei hänen tarvinnut piitata yhteiskunnan säännöistä (Isaacson 2011, 135). Pekka Herlin saattoi pahoinpidellä hänen mailleen tunkeutuneita salakalastajia, mutta hän itse harrasti salakalastusta toisten mailla (Simon 2009, 226).

Jobs ajoi rekisteröimättömällä autolla, pysäköi sen invalidipaikoille, kaahasi ylinopeutta mielensä mukaan. Ei peseytynyt, kulki avojaloin toimistossa. Hän ei piitannut edes tavanomaisista käyttäytymissäännöistä. Jobs saattoi raivota mitättömistä syistä paitsi työntekijöilleen myös tuntemattomille ihmisille. Hän oli hyvin hankala vieras niin hotelleissa kuin ravintoloissakin. Jos Jobs joutui jossain asiassa häviölle, niin hän alkoi itkeä. (esim. Isaacson 2011, 135, 204, 491 ja 511)

Jobs käyttäytyi tällä tavalla siksi että hän pystyi. Huippukyvyt voivat käyttäytyä ja usein myös käyttäytyvät epätavanomaisesti elleivät suorastaan törkeästi. Se on tietyllä tavalla ehkä jopa osa heidän karismaansa, mutta tavallisen ihmisen ei kannata sitä jäljitellä (Morris 1977, 125). Jos nykyaikainen johtaja pukeutuisi ja käyttäytyisi kuin Napoleon, sitä ei enää pidettäisi omalaatuisuutensa vaan mielenvikaisuutena.

Voidaanko sanoa, että pelolla johtajilla on puutteellinen tunneäly? Ei ainakaan tapausesimerkkien perusteella. Jobs tiesi tarkalleen miltä toisesta ihmisestä tuntui, hän ei vain välittänyt siitä. Jobsilla oli kyky lukea ihmisiä ja havaita heidän vahvuutensa sekä heikkoutensa. Tämän seurauksena Jobs osasi iskeä henkisen

iskunsa juuri oikeaan paikkaan, niin hyvässä kuin pahassakin. Hän osasi suostutella, maanitella, imarrella ja pelotella yhtä hyvin. Jobs sai toisen ihmisen tuntemaan itsensä hyvin pieneksi, mutta samalla luomaan hänelle halun miellyttää johtajaansa (Isaacson 2011, 137).

Rajoittunut empatiantunne mutta kyky näytellä empaattista ei ole tavaton pelolla johtaville henkilöille, mutta tätä pidetään myös narsisteille tyypillisenä ominaisuutena. Jotkut ihmiset uskovat tämän esityksen, toiset eivät. Joskus rajallinen empatiakyky saattaa olla johtajalle vahvuuskin. Hän pystyy tekemään kovia päätöksiä esimerkiksi irtisanomisista katumatta sitä myöhemmin (Maccoby 2000).

Jos johtajan omatunto kuitenkin vielä kolkuttelee, niin tämä ongelma korjaantuu usein syyllistämällä sitä henkilöä, jota on tullut kohdeltua tai jota aikoo kohdella huonosti. Esimerkiksi harras kristitty J. D. Rockefeller aikoessaan tehdä jollekin pahaa löysi ensiksi virheen kyseisen henkilön luonteesta. Tämä havaittu virhe oikeutti Rockefellerin toiminnan ja hän saattoi jatkaa puhtaalla omallatunnolla (Chernow 1998, 263).

Johtajien itsekeskeisyys ja empatian puute eivät tietenkään tarkoita sitä, että he ovat kliinisesti mielisairaita tai luonnevikaisia. Jonkun ihmisen leimaaminen narsistiksi on helppo tapa erottaa hänet ”normaaleista” ihmisistä ja mitätöidä hänen saavutuksiaan. Monilla ihmisillä on narsistisia taipumuksia, mutta johtoasemassa olevilla on paremmat mahdollisuudet toteuttaa näitä taipumuksia ja heidän saavuttamansa valta tukee niitä entisestään. Enemmän tai vähemmän narsistiset taipumukset näyttävät olevan johtajilla niin yleisiä ominaisuuksia että voidaan miettiä ovatko ne kyseisessä asemassa oleville ominaisia. Tyypillisiä psykopaatteja tapausesimerkkimme johtajat eivät olleet, sillä toisin kuin lääketieteen määrittelemillä psykopaateilla, heillä oli selkeä visio ja päämäärä, he olivat yhteiskunnallisesti aktiivisia, elättivät itse itsensä eivätkä juuri harrastaneet irtosuhteita (esim. Cleckley 1988).

### **3.3.6 Kontrollintarve**

Johtajien on usein pakko kontrolloida työntekijöitään. Monesti parhaat tulokset saadaan aikaan kun johtajat ovat paikan päällä ja pitävät huolen siitä, että työn

tulevat tehdyiksi. Johtajien poissaolo johtaa usein tuloksen laskemiseen, virheiden lisääntymiseen ja siihen että alaiset vain näyttävät tekevän töitä sen sijaan että he oikeasti tekisivät niitä (Hersey 1984, 19). Kontrolli on välttämätöntä, mutta siinä voidaan mennä myös paljon pidemmälle kuin olisi tarpeen.

Tapausesimerkkieimme johtajia yhdistää halu valvoa ja kontrolloida kaikkea tuotteeseen liittyvää. Tämä tarve on yhdistettävissä heidän perfektionismiinsa tuotteen ja sen käytön suhteen, mutta siinä on muutakin. He rakastivat valtaa vallan vuoksi, esimerkiksi rahallinen palkkio oli merkityksellinen sen rinnalla. Lisäksi heidän negatiivinen ihmiskäsityksensä teki vaikeaksi luottaa toisten ihmisten kykyihin tai rehellisyyteen. Tämän johdosta vallasta luopuminen tai vallan jakaminen oli hyvin vaikeaa. Tehtäviä kyllä jaettiin ja delegointia käytettiin. Tärkeimmät päätökset teki kuitenkin johtaja itse. Disney antoi työntekijöilleen taiteellista vapautta, mutta hän oli ylin makutuomari ja päätti työn julkaisusta. Yhdellä sanalla Disney saattoi tehdä tyhjäksi kuukausien työn (Gabler 2008).

Alemmille johtajille yksi suuri epävarmuuden aihe oli tietämättömyys siitä mihin asti heidän auktoriteettinsa ylti. Disneylle oli hyvin vaikeaa antaa toisille päätösvaltaa omassa yrityksessään (Gabler 2008, 446).

Osana johtajien kontrollintarvetta on myös tarve tietää mahdollisimman paljon työntekijöistä ja yhteistyökumppaneista. Tieto on valtaa. Ihmisten tulevaa käyttäytymistä voidaan parhaiten ennustaa ymmärtämällä heidän aiempaa käyttäytymistään. Yhdysvaltain presidentti Lyndon B. Johnson, joka itse sovelsi pelolla johtamista muun muassa runnoakseen läpi lain kansalaisoikeuksista, teki kovasti töitä ottaakseen selville alaistensa ja yhteistyökumppaniensa hyödynnettävät heikkoudet. Johnson tiesi kuka piti alkoholista, kuka oli pulassa ja kuka oli velkaa kellekin (Kramer 2006). Johnson pystyi siten vaikuttamaan näihin ihmisiin tavalla joka sai heidät käyttäytymään presidentin tahdon mukaisesti.

Johnson sovelsi tässä jo Ranskan kuningas Ludvig XIV:n (1638–1715) muotoilemaa periaatetta, jonka mukaan hallitsijan on tiedettävä etenkin ne asiat jotka alamaiset tahtovat pitää salassa. Nuoruuden kokemuksiansa vaikuttamana Ludvig XIV oli päättänyt, ettei Ranska saisi koskaan enää kokea sisällissodan kiroja. Tätä tarkoitusta

silmälläpitäen Ludvig kokosi maan huomattavimmat aateliset samaan rakennukseen, Versaillesin linnaan, jossa he olivat kuninkaan jatkuvan silmälläpidon alaisina. Palvelijat vakoilivat heitä kuninkaan puolesta, kuningas luki heidän yksityiset kirjeensä ja lisäksi aateliset itsekin juoruilivat toisistaan kuninkaalle. Poissaolot pantiin heti merkille. Versaillesin kultaisesta häkistä poistuminen kysymättä kuninkaan lupaa oli erittäin varomatonta. Huvitilaisuuksista pois jääminen merkitsi sosiaalista kuolemaa. Samoin kävi jos kuningas yhtäkkiä lakkasi kiinnittämästä huomiota. Jos kuningas ei katsonut johonkin hovin jäsenen kahteen päivään, se saattoi olla paha juttu. Jos nämä kaksi päivää venyivät kahdeksaksi, kävi tilanne pahaenteiseksi. Asianomainen pyysi vastaanottoa toivoen saavansa selville, mikä oli vikana. Jos välit palasivat ennalleen, katuva syyllinen syleili kiitollisena hallitsijan polvia. Ei ole ihme, että kuningas herätti monissa, ei vain pelkoa, vaan suoranaista kauhua. (Mitford 1966)

Stalin hallitsi lähipiiriään osittain samalla tavalla. Hänen vallankäyttöönä kuului juottaa alaiset humalaan ja tarkkailla heidän käytöstään sen varalta, että joku paljastaisi oikean karvansa. Stalinin kutsusta ei voinut kieltäytyä eikä myöskään alkoholista. Ludvig XIV:n tavoin Stalin tiesi kaiken lähimmistä tovereistaan. Siten hän osasi niin palkita kuin rangaistakin heitä. Monen uskollisuus varmistettiin lisäksi pitämällä heidän perheenjäseniään, yleensä vaimoja, käytännössä panttivankeina. Diplomaattipäivällisillä Stalin pyysi kerran ranskalaisia vieraitaan nostamaan maljan Lazar Kaganovitshille: *”Hän on urhea mies. Hän tietää, että jos junat eivät kulje ajallaan... me ammusme hänet!”* Seuraavaksi Stalin ehdotti maljaa ilmavoimien marsalkka Novikoville: *”Hän on oiva marsalkka, juokaamme hänen kunniaukseen. Ellei hän tee työtään kunnolla... (Stalin hymyili ystävällisesti) ...me hirtämme hänet.”* Stalin jatkoi: *”Ihmiset pitävät minua hirviönä, mutta kuten huomaatte, minä vain pilailen sen kustannuksella. Ehkä en ole sittenkään niin kauhea kuin väitetään?”* Ranskalaiset eivät olleet vakuuttuneita. (Sebag-Montefiore 2004, 74 ja 518–519; Radzinski 1996, 568)

Pelolla johdettaville organisaatioille on tyypillistä ihmisten irrottaminen vanhasta identiteetistään. Uuden identiteetin luominen alaisille kuuluu osana heidän kontrolloimiseensa. Heidän tulee sulautua organisaatioon eikä päinvastoin. Organisaatioon kuulumisen on kunnia jota ei suoda kaikille. Tästä syystä

esimerkiksi moottoripyöräjengeihin soluttautumisessa on poliisille melkoinen ongelma. Jengeissä vallitsee tiukka hierarkia ja kestää vuosia ennen kuin kokelas pääsee lähellekään jengin varsinaista valtakeskusta. Näinä vuosina hänen uskollisuuttaan testataan monella tavalla ja vasta kun tästä on selvitty kunnialla, on kokelaalla mahdollisuus päästä täysjäseneksi (Glenny 2008, 325–326).

McDonalds saavutti suuren menestyksensä franchising-toiminnan avulla. Yrityksen johtaja Ray Kroc pyysi ihmisiä jättämään edellisen elämänsä ja omistautumaan täysin McDonaldsille. Hän koetteli yrittäjien uskoa antamalla ravintolan kaukana heidän kodeistaan ja kielsi harjoittamasta muuta liiketoimintaa. Ne jotka vastustivat ohjeita tai toimivat vastoin niitä, eivät saaneet enää toista mahdollisuutta. Tärkeintä oli lojaalisuus ja täydellinen omistautuminen organisaatiolle. Vastineeksi Kroc lupasi tehdä yrittäjistä rikkaita (Schlosser 2002, 135).

Kroc totesi: ”*Olemme havainneet... ettemme voi luottaa niihin, jotka pyrkivät poikkeamaan yhdenmukaisuudesta*” ”*Aiomme tehdä heistä kiireesti sopeutujia... Organisaatio ei voi luottaa yksilöön; yksilön pitää luottaa organisaatioon*” (Schlosser 2002,17).

Kontrollin välineenä ovat usein tiukat säännöt ja määräykset. Ehkä yksi yliampuvimmista esimerkeistä tässä suhteessa on Gustav Krupp von Bohlen und Halbachin aikana Kruppin tehtaalla käytössä ollut ohjesäännöstö, jossa määrättiin kaikkien työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet pienimpiäkään yksityiskohtia unohtamatta. Milloin Kruppin luona kävi vieraita, ateriat suunniteltiin minuuttiaikataululla, josta ei poikettu. Ateria päättyi aina heti klo 14.15, kahvi tarjoiltiin (haaleana) klo 14.29 ja klo 14.30 vieraat saivat luvan poistua (Kets de Vries 1991, 65–66).

Steve Jobs vei kontrollintarpeensa seuraavalle tasolle. Hän tahtoi kontrolloida paitsi työntekijöitään, myös organisaationsa tuotteidensa käyttäjiä. Tämä tapahtui esimerkiksi tekemällä tuotteiden muokkauksesta mahdotonta (Isaacson 2011, 393).

### 3.4 Pelolla johtamista edistäviä seikkoja organisaatioissa

Uutta yritystä lukuun ottamatta, pelkoa johtamisvälineenään hyödyntävä johtaja tulee jo perustettuun organisaatioon. Vaikka tapausesimerkkimme ovat olleet omien yritystensä perustajia, on syytä käsitellä laajemmin myös sitä, millaiset tekijät edistävät pelolla johtamista valmiissa organisaatioissa.

Organisaatiokulttuuri syntyy kun organisaatio perustetaan. Kulttuuri on lyhyesti sanottuna se tapa jolla asioita hoidetaan organisaation sisällä. Monet organisaatiot heijastelevat perustajansa arvomaailmaa pitkään sen perustamisen jälkeenkin. Vahvaan organisaatiokulttuuriin sopeudutaan pian ja sen vaikutukset säilyvät. Organisaatiokulttuuria voi muuttaa, mutta se ei ole helppoa eikä tapahdu hetkessä (Schein 1987).

Organisaation elinkaari vaikuttaa myös pelkoa johtamisvälineenään käyttävän johtajan esiintymiseen. Organisaation perustajalta, yrittäjältä, vaaditaan usein karismaa ja päättäväisyyttä. Hän luo organisaatiokulttuurin ja toimii sankarina ja esimerkkinä tuleville polville. Ei ole ihme, että eräät suurimmista yrityksistä ovat aloittaneet perheyriksinä ja osa on niitä vieläkin. Mainittakoon näistä vaikkapa Disney, Ford, Toyota, Samsung, IKEA, Krupp, Walmart, Fazer ja Kone. Kun yrityksen johtajuus ja omistajuus ovat samoissa käsissä voi olla varma siitä, että johtaja ajaa yrityksen etua, onhan se tismalleen sama kuin hänen henkilökohtainen etunsa. Taipumus pelolla johtamiseen korostuu tällaisessa tilanteessa ensinnäkin siksi, että johtaja on henkilökohtaisesti sitoutunut yritykseen ja sen tulevaisuuteen eikä voi siksi sietää sitoutumisen puuttumista muissa ja toisaalta siksi, että johtajalla on valtaa toimia mielensä mukaan. Hänen valtaansa rajoittavat vain käytettävissä olevat resurssit ja laki. Monissa perheyriksien omistajasuvuissa lapset on koulutettu yrityksen jatkajiksi jo nuoresta pitäen. Esimerkiksi aiemmin mainitun saksalaisen Kruppin yritysimperiumin peri aina perheen vanhin poika. Saksan taloudessa esiintyy edelleenkin sellainen ilmiö, että vanhat patriarkat hallitsevat menestyksekkäitä perheyriksinä pitkään, itsevaltaisesti ja pelolla (Nurminen 2015).

Kaikilla perheyriksillä ei luonnollisesti ole sopivaa jatkajaa vaikka kuinka sitä suvun piiristä yrittäisikin etsiä. Organisaatioiden kasvaessa myös vaatimukset niiden

johtajien suhteen kasvavat. Tällöin joudutaan ottamaan mukaan suvun ulkopuolisia ammattijohtajia. Ideaalitapauksessa tällainen ammattijohtaja voidaan ottaa suvun jäseneksi avioliiton kautta, mutta käytännössä ei tämä liene ole kovinkaan yleistä. Yrityksen omistajien kannalta on silloin tärkeää pitää huoli, että ammattijohtaja on uskollinen ja ajaa yrityksen etua. Useimmiten tyydytään siihen, että johtaja saa yrityksen osakkeita, kunnan optiot ja muita etuja. Ammattijohtaja on hankalammassa asemassa mitä tulee pelolla johtamisen toteuttamiseen, koska yrityksen omistajat ja hallitus voivat syrjäyttää hänet tarvittaessa. Ammattijohtajakin pystyy harjoittamaan pelolla johtamista ajasta ja paikasta riippuen. Karismaattinen ammattijohtaja voi olla uhka yrityksen omistajille ja sekoittaa pakkaa merkittävästi. Joskus hän saattaa ryhtyä itsekin yrityksen omistajaksi. Näin kävi McDonaldsille kun Ray Kroc hankki yrityksen itselleen sen perustaneilta veljeksiltä 1961 (Schlosser 2002). Perheyritysten omistajat saattavat toisaalta reagoida tällaisiin uhkiin jo savustamalla valmiiksi ulos sellaiset henkilöt, joista voisi koitua ongelmia. Tällainen perinne on ollut esimerkiksi Volkswagenilla, jonka hallituksen pitkäaikainen puheenjohtaja Ferdinand Piëch hankkiutui eroon useammasta yrityksen johtajasta (Nurminen 2015).

Johtajan tehtäviin kuuluu organisaation arvojen luominen ja ylläpitäminen. Pelolla johdettavien organisaatioiden arvoihin kuuluvat esimerkiksi: uskollisuus, tottelevaisuus, kovuus, rohkeus, ammattilaisuus, omistautuneisuus, käytännöllisyys ja ahkeruus. Yleinen tekijä on myös tuotteen laadun korostaminen ja tehtäväkeskeinen johtaminen. Johtajien tehtävänä on edistää organisaatiolle hyväksi havaittua toimintaa ja rangaista organisaatiolle vahingollisesta toiminnasta.

Pelolla johtamista edistäviä seikkoja organisaatioissa ovat:

1. Suuri valtaetäisyys eli vallan keskittyminen hierarkian huipulle. Kuuliaisuuden korostaminen.
2. Autoritäärinen johtamistapa. Johtajalla on kaikki vastaukset ja täysi itsevaltius päätöksenteossa. Yrittäjävetoisuus. Työntekijöillä ei ole osallisuutta suunnittelussa ja päätöksenteossa.
3. Konfliktien henkilöityminen. Johtajaa tarvitaan erotuomariksi. Syntipukkien etsintä on tyypillistä.
4. Johtajan persoona. Esimerkiksi narsistiset piirteet, rajoittunut tunne-elämä ja empatian puute.

5. Organisaatiokulttuurissa negatiivinen ihmiskäsitys, joka vahvistaa sisäisen kontrollin tarvetta, esimerkiksi tiukkaa kuria. Yksilön on sopeuduttava organisaatioon.
6. Tehtäväjohtamisen korostuminen. Päämäärä on tärkeämpi kuin keinot.
7. Organisaatioteoria X:n (MacGregor 1960) omaksuminen. Työntekijän oletetaan olevan laiska ja kiinnostunut lähinnä palkannostosta. Sääntöjen, kurin ja pelon avulla pidetään huoli siitä, että työntekijä suoriutuu tehtävistään.

Nämä edellä mainitut tekijät eivät välttämättä kaikki ilmene yhtä aikaa samassa organisaatiossa.

Tässä yhteydessä on kuitenkin huomioitava se, että pelolla johtamista ei esiinny pelkästään sellaisissa organisaatioissa, joissa on tarkoituksena hallita tai tehdä voittoa. Esimerkiksi tunnettu nobelisti ja lääkäri Albert Schweitzer (1875–1965), joka oli aikanaan kuuluisa humanitäärisestä työstään Afrikassa, saattoi olla lähimmille alaisilleen sängen haastava esimies vaativuutensa, äkkipikaisuutensa ja kärsimättömyytensä vuoksi. Välttyäkseen fyysisesti pahoinpitelemästä alaisiaan, Schweitzer piti keppikokoelmaa. Hän otti tavakseen purkaa kiukkuaan katkomalla keppejä. Myös tunnettu pasifisti Mahatma Gandhi käyttäytyi läheisiään kohtaan toisinaan varsin tyrannimaisesti. (Davis 1996, 93–98 ja 52–56)

## 4 PELOLLA JOHTAMISEN POSITIIVISET VAIKUTUKSET

### 4.1 Tehokkuus

Pelolla johtaminen tekee vastustuksesta minimaalista ja tekee johtajille mahdolliseksi tehdä nopeita päätöksiä sekä viedä ne läpi nopealla aikataululla. Steve Jobs teki esimerkiksi puolessa tunnissa sellaisia päätöksiä, jotka olisivat muissa yhtiöissä voineet viedä kuukausia (Isaacson 2011, 380).

Pelolla johtamista ja ylipäätään autoritääristä johtamista kannattavat painottavat päätöksenteon merkitystä. Desisionismin kannalla on ollut esimerkiksi Carl Schmitt. Desisionismissä ei oikeastaan ole merkityksellistä onko päätös oikea vai väärä kunhan on tehty jonkinlainen päätös. Organisaatiossa, jossa valta on hajautettua, päätöksenteko saattaa viivästyä niin pitkään, että toiminnalle suotuisa hetki menee ohi (Schmitt 1921).

Päätöksenteon demokraattisuudella on huono tapa hidastaa päätöksien tekemistä. Kun asioita jahkaillaan komiteassa ja esitetään hyviä väitteitä puolesta ja vastaan, on olemassa sellainen riski, että päätös jää kokonaan tekemättä. Kun yksi vahva johtaja päättää kaikkien puolesta, ihmiset voivat keskittyä näiden päätösten toteuttamiseen sen sijasta että mietitään päätösten oikeellisuutta loputtomiin. Monet tapausesimerkkienme johtajien päätöksistä ovat olleet niin valtavia hyppyjä tuntemattomaan, että harvalla demokraattisesti johdetulla organisaatiolla olisi ollut siihen vaadittavaa rohkeutta. Esimerkiksi Disney oli Hollywoodin studiojohtajista ensimmäinen joka tajusi television kasvavan merkityksen (Gabler 2008).

Tapausesimerkkienme johtajat ovat olleet äärimmäisen hyviä ihmistuntijoita. He osasivat koota itselleen joukon uskollisia työntekijöitä, jotka olivat omistautuneita ja halukkaita toteuttamaan johtajansa tahdon. Jokainen henkilö tietää tehtävänsä ja paikkansa ja osaa toimia sen mukaisesti. Lyhyestä sanottuna organisaatiosta hiotaan hyvin öljytty kone jonka osasten tarkoitus on toteuttaa johtajan määräyksiä mahdollisimman hyvin ja mahdollisimman nopeasti.

Tämä vaatii organisaatiolta myös tietynlaista joustavuutta. Aina ei ole tiedossa mistä päin tuuli puhaltaa, joten on oltava aina valmiudessa reagoida johtajan kulloiseenkin määräykseen. Organisaatio on jatkuvasti jännitystilassa.

Yksi ihminen voi keskittyä kerrallaan vain rajalliseen määrään asioita. Yksinvaltaisen johtajan pitää siksi usein keskittää organisaationsa voimavaroja, jotta se pysyy paremmin hallinnassa ja haluttu tavoite saavutetaan. Toiminnan yksinkertaistaminen ja turhien rönsyjen poistaminen tekee organisaatiosta edelleen tehokkaamman. Tämä oli esimerkiksi yksi Jobsin keskeisistä johtamisteeseistä (Isaacson 2011, 414).

#### **4.2 Johtajan vision toteutuminen**

Johtajan toimintaa ajaa aina jokin vahva motivaatio, olipa tämä sitten vaikka silkka kunnianhimo. Jokaisella suurella johtajalla on, ainakin häntä, motivoiva visio ja voimakas tahto sen saavuttamiseksi (von Clausewitz 1998, 322; Davis 1996; Maccoby 2000). Vastustuksen tuhoaminen antaa johtajalle vapauden toteuttaa omia ideoitaan tämän vision saavuttamiseksi. Jos johtaja sattuu olemaan luova ihminen kuten Walt Disney, niin ideoita tulee sitä mukaa kuin yhtiö pystyy niitä toteuttamaan. Disneyn tapauksessa hänen ideoitaan toteutettiin pitkään hänen kuoltuaankin. Ideoiden ei tarvitse välttämättä olla edes johtajan omia. Riittää kun johtaja haistaa jonkun toisen hyvän idean ja pystyy hyödyntämään sen paremmin kuin idean keksijä. Jobs esimerkiksi ei ollut ideoiden varastamisen yläpuolella ja hän kannusti työntekijöitäänkin siihen. Jobs perusteli toimintaansa Pablo Picasson sanoin: ”*Kaikki hyvät taitelijat varastavat*” (Isaacson 2011, 161).

Johtajalla on pelolla johtamisen kautta mahdollisuus mitä suurimmassa määrin hallita ja kontrolloida tilannetta mielensä mukaan. Vallan menettäminen pelolla johtamisesta luopumisen kautta olisi tarkoittanut niin Disneylle kuin Jobsillekin visiosta luopumista.

Johtajalla on myös ollut tärkeä rooli organisaation yhtenäisyyden säilyttäjänä. Monissa suuryrityksissä vaaraksi muodostuu se, että vasen käsi ei tiedä mitä oikea tekee. Yhden, voimakkaan johtajan alaisuudessa kaikki langat pysyvät hänen

käsissään eikä tällaista erkaantumista pääse sattumaan. Johtajat usein kannustavat alaisinaan toimivien osastojen johtajien keskinäistä kilpailua, mutta se tapahtuu siten, että he voivat hallita sitä niin, ettei siitä koidu yritykselle haittaa vaan hyötyä.

Jotta visio voi toteutua, tarvitaan sellaisia työntekijöitä jotka voivat tämän vision toteuttaa. Tapausesimerkkienme johtajat ovat kiinnittäneet erityistä huomiota työntekijöiden rekrytoimiseen. Yksi heidän pääkriteereistään on ollut se, että rekrytoitava työntekijä on jakanut johtajan intohimon hyvän tuotteen tekemiseen ja on ollut siten käännytettävissä hyväksi ja uskolliseksi seuraajaksi (esimerkiksi Isaacson 2011, 130). Tehokas johtaminen ei siten ole perustunut vain ulkoa päin tulevaan pelolla johtamiseen, vaan se on onnistuttu muuttamaan myös sisäiseksi motivaatioksi. Työntekijöiden kouluttaminen organisaation tarpeiden vastaamiseen on myös ollut tärkeää. Tässä identiteetin muokkauksessa on myös tietty behavioristinen vivahde. Työntekijöistä on karsittu negatiivisen ja positiivisen vahvistamisen avulla sellaisia piirteitä jotka ovat olleet organisaatiolle haitallisia. Käyttäytymisestä on sen avulla saatu automaattista ja alaiset toimivat johtajan toiveiden mukaisesti lähes tiedostamattaan. Tämä prosessi on tietenkin monimutkaisempi kuin Pavlovin koirilla, mutta lopputuloksessa ei sinänsä ole eroa. Kyseessä on myös selviytymismekanismi. Työntekijät oppivat että toimimalla tietyllä tavalla välttään pelolla johtamisen uhriksi joutuminen. Kyseessä on tavallaan toiveajattelu, sillä pelolla tietoisesti johtaminen tarkoittaa ennalta arvaamattomuutta. Tämän seurauksena kuka tahansa voi joutua johtajan silmätikuksi jos hän katsoo sen tarpeelliseksi (Kets de Vries 2004).

Työskentelystä organisaatiossa tietyn karismaattisen johtajan alaisuudessa voi tulla olennainen osa työntekijän identiteettiä. Koneen työntekijät sanoivat mielellään olevansa Pekka Herlinillä töissä (Simon 2009). Walt Disneyn työntekijöistä moni ihaili häntä rajattomasti. Disneyn kuolema 1966 oli työntekijöille valtava järkytys, varsinkin kun sairauden vakavuus oli heiltä salattu. Yrityksen kaikkivaltiaan patriarkan kuolema tuntui monesta kuin oman perheenjäsenen kuolemalta. Kerrotaan työntekijöiden lamaantuneen järkytyksestä ja osan itkeneen avoimesti (Gabler 2008, 658). Johtajasta oltiin tultu riippuvaiseksi myös tunnetasolla.

Samankaltainen ilmiö on ollut havaittavissa myös muiden karismaattisten johtajien kuollessa. Esimerkiksi kun Josif Stalin kuoli, niin jopa hänen karaistuneet henkivartijansa itkivät (Sebag-Montefiore 2004, 643). Uutinen Adolf Hitlerin kuolemasta laukaisi Saksassa itsemurha-aallon. Varusteluministeri Albert Speer tunnusti, että vaikka hän ei ollut itkenyt edes oman isänsä kuoltua, uutinen Hitlerin kuolemasta sai hänet itkemään. (Speer 1970)

Yksi organisaatio, jossa johtajan visio onnistuttiin välittämään työntekijöille erinomaisen selkeästi, oli IBM. Thomas Watson Sr. käytti tehokkaasti iskulauseita välittääkseen sanomansa ja taitavana puhujana hän sai työntekijät puolelleen. Myyntikokouksissa hänestä jopa laulettiin ylistyslauluja. Johtajan kuvia oli kaikkialla yrityksessä ja IBM:n nousevat tähdet siteerasivat johtajan puheita arkipäiväisissä keskusteluissaankin. Watsonin vision mukaan työntekijöiden oli oltava siistejä, hyvässä fyysisessä kunnossa, konservatiivisesti pukeutuneita ja raittiita. Vaatimukset täyttänyt työntekijä saattoi päästä ”Sadan prosentin klubin” jäseneksi mikä puolestaan avasi tien uralla etenemiseen (Kets de Vries 1991, 155–156).

### 4.3 Tulosten paraneminen

Tapausesimerkeissämme pelolla johtaminen on vaikuttanut positiivisesti organisaation tulokseen. Menestyksekkäästi pelolla johtamista käyttäneet henkilöt ovat olleet perfektionisteja. Tämä on tarkoittanut sitä, että heillä on ollut pakkomielle niin tuotteen kuin toimintatapojenkin jatkuvasta parantamisesta. Tämä pakkomielle on tehnyt monista suorastaan työnarkomaaneja ja moni on myös onnistunut siirtämään tämän ominaisuuden alaisilleen. Esimerkiksi Steve Jobs saattoi sanoa ylpeänä tiimistään. ”*Meille työ on elämä*” (Isaacson 2011, 563).

Sitoutuminen organisaatioon ja sen päämääriin on erittäin tärkeää. Disney esimerkiksi sijoitti käytännössä kaikki voittonsa yritykseensä (Gabler 2008, 227). Samoin teki myös Pekka Herlin (Simon 2009). Kun työntekijät näkevät johtajan sitoutumisen asteen, se innoittaa heitäkin sitoutumaan organisaatioon.

Pelkoa johtamisvälineenä käytävillä johtajilla on yhteinen piirre myös siinä, että he onnistuvat usein saamaan alaisistaan enemmän irti. Tämä johtuu, siitä, että he ajavat

alaiset omille epämukavuusalueilleen. Jopa ne henkilöt jotka ovat joutuneet pelolla johtamisen kohteiksi tunnustavat, että tällä tavalla he saivat aikaan sellaisia asioita joita he eivät olisi pitäneet mahdollisena (Isaacson 2011, 371).

Pelolla johtaminen on pitänyt huolen siitä, että jo Platonin mainitsemaa ikuisuusongelmaa ei ole päässyt syntymään. Ongelma muodostuu siitä, että kun työntekijä rikastuu, hän laiskistuu ja tulee välinpitämättömäksi (Platon 1999, 130). Kun työntekijä on riittävän peloissaan työpaikkansa puolesta, hänellä ei ole varaa hellittää otettaan. Hänen on jatkettava samalla työteholla kuin aiemminkin ellei jopa kiihdyttää vauhtia.

Pelolla johtavat ovat myös omalla toiminnallaan hankkiutuneet eroon niin kutsutusta turhasta painolastista, pinnareista, ”vastarannankiiskeistä”, ja heikkohermoisista. Ymmärrettävää on tietenkin, että sellaisia ihmisiä ei kannata pitää organisaatiossa, jotka ovat taakkana muille työntekijöille ja turmelevat joukon hengen. Jäljelle jääneet työntekijät ovat olleet motivoituneita, tehokkaita ja tarpeeksi kovapintaisia pysyäkseen yrityksessä. Työntekijät tietävät millainen toiminta on hyväksyttyä ja millainen ei.

Tulosten paranemiseen vaikuttaa omalta osaltaan pelolla johtavien johtajien valmius tehdä radikaaleja ratkaisuja piittaamatta työntekijöiden tunteista tai mielipiteistä. Kun Steve Jobs otti Applen hallintaansa, hän ratkaisi kannattavuusongelman massairtisanomisilla. Tuottamattomista tuotteista luovuttiin ja toiminta keskitettiin kannattaviin ja potentiaalisesti kannattaviin tuotteisiin (Isaacson 2011, 363).

Tapausesimerkkienme johtajat, vaikkakin eivät ole ikinä olleet taipuvaisia luottamaan keneenkään täydellisesti, ovat olleet valmiita myös delegoimaan valtaansa tarpeen tullen. He eivät ole tulleet tielle, jos ovat nähneet työntekijän tekvän oikeita asioita. Osana heidän strategiaansa on ollut alaisten kilpailuttaminen keskenään. Sopivassa määrin sovellettuna alaisten keskinäinen kilpailuttaminen on organisaation tulosten kannalta positiivista.

#### 4.4 Poikkeustila ja muutosjohtajuus

Organisaation on oltava valmiina muuttumaan ja sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Poikkeustilanteissa on kysyntää karismaattisille johtajille. Tarvitaan joku henkilö joka sanoo mitä tehdään, milloin tehdään ja miten tehdään. Poikkeustilanteet ovat myös otollisia pelolla johtamiselle siksi, että silloin ihmiset usein turvautuvat tuttuun ja turvalliseen. Ihmiset asettavat uskonsa johtajiinsa.

Pelolla johtavat henkilöt ovat tehokkaita runnomaan läpi vaadittavia uudistuksia, jotta organisaatio voi menestyä. Tapausesimerkkimme suhteen on havaittavissa, että organisaatioissa ei juurikaan päässyt muodostumaan jähmettyneisyyden tilaa. Walt Disneyn ollessa yrityksensä johdossa, se oli käytännössä jatkuvasti poikkeustilassa. Aina oli jokin uusi projekti meneillään, joka vaati organisaatiolta suuria ponnistuksia ja innovatiivisuutta. Disneyllä ja Herlinillä oli yritysfilosofiana jatkuva kasvu (Gabler 2008; Simon 2009, 174–175). Organisaation kasvaessa uusia tilaisuuksia aukeaa jatkuvasti.

Tapausesimerkkimme johtajien neroudesta kertoo se, että he onnistuivat jatkuvasti tekemään hyviä päätöksiä organisaatioiden kasvun kannalta. Yrityksen koon kasvattaminen on aina riskipeliä ja sitä varten tarvitaan runsaasti pääomaa. Karismaattinen johtaja ja hänen organisaationsa voivat olla sijoittajienkin mielissä erottamattomia. Applen kurssi ja Steve Jobsin terveydentila olivat selvässä yhteydessä keskenään. Jobsin terveydentilan huononeminen johti välittömästi Applen kurssin laskuun ja päinvastoin (Isaacson 2011). Voidaankin miettiä, että olisiko organisaation kasvattamiseen vaadittava pääoma saatu kerättyä ilman että yrityksen ”henkilöitymä”, karismaattinen johtaja, olisi saanut sijoittajia vakuuttuneiksi visiostaan.

Pelolla johtajat usein luovat ja ylläpitävät poikkeustilanteita oman valtansa vahvistamiseksi. Kun on kriisi, silloin harvemmin kyseenalaistetaan johtajan päätöksiä. Poikkeustila tuo myös kiireellisyyden tunnetta. Kiire pakottaa tekemään asioita nopeasti.

Pelolla johtamiselle on tarvetta myös silloin kun halutaan palauttaa uusi järjestys hajoamassa olevan organisaation sisällä. Sekasortoon kyllästyneet ihmiset ovat halukkaita tukemaan sellaista henkilöä, joka lupaa rauhaa ja turvallisuutta. Tämä tulee helpoiten esille puhuttaessa valtioista. Rooman ensimmäinen keisari Augustus olisi tuskin päässyt valta-asemaansa, ellei valtakunta olisi ollut väsynyt jatkuvaan sisällissotaan ja sen asukkaat kaivanneet järjestystä ja vakautta. Augustus oli tällöin oikea mies oikeassa paikassa. Hänen pitkä valtakautensa aloitti Rooman uuden kultakauden. Augustuksesta tuli hyvän johtajan roolimalli vuosituhansiksi, vaikkakin häntä voitaisiin nykypäivänä pitää totalitäärisenä diktaattorina. Noin 1800 vuotta Augustuksen kuoltua Napoleon Bonaparte seurasi pitkälti hänen jalanjälkiään tehdessään itsensä Ranskan ensimmäiseksi keisariksi 1804. (Furedi 2013, 67,70, 77, 81 ja 84)

## 5 PELOLLA JOHTAMISEN NEGATIIVISET VAIKUTUKSET

### 5.1 Stressi ja muut terveydelliset ongelmat

Pelolla johtamisen aiheuttamat terveydelliset ongelmat ovat varsin kompleksinen ilmiö. Ihmisten stressinsietokyky vaihtelee suuresti. Jotkut henkilöt pystyvät selviytymään ja pitämään päänsä viileänä lähes mahdottomissa olosuhteissa. Toiset taas selviävät hädin tuskin arjestaan. Ihmisten sopeutumiskyky on huomattava ja vaikka tilanne olisi kuinka absurdi tahansa, siihen tottuu ajan myötä. Jokaisella ihmisellä on kuitenkin omat rajansa ja heikkoutensa. Vaikka siihen voi kulua pitkään aika, jossakin vaiheessa jokaisen henkilön sietokyky voi ylittyä. Kun vaikeita kokemuksia on kertynyt tarpeeksi, ruutitynnyrin syöttämiseen ei tarvita kuin pienoinen kipinä! Henkinen kestävyys yksinkertaisesti kuluu loppuun (Kivimäki 2013, 135 ja 155).

Vaikka tässä alaluvussa keskitytään pelossa elämisen aiheuttamiin terveydellisiin ongelmiin, käytännössä siihen vaikuttavat myös muut seikat kuten työn ulkopuoliset tekijät (esimerkiksi perhetilanne), aikaisemmat traumat ja mahdolliset mielenterveyden häiriöt, älykkyys, sukurasite sekä tietenkin persoona kokonaisuudessaan. Stressin kokeminen on yksilöllinen ilmiö ja oireet voivat olla myös hyvin yksilöllisiä. Stressi voi myös altistaa mielenterveydellisille ongelmille, kuten masennukselle. Äärimmäisessä tapauksessa stressi voi johtaa hermoromahdukseen ja työkyvyttömyyteen.

Pelko aiheuttaa väijäämättä stressiä. Pelolla johtaminen luo ja ylläpitää pelkoa työntekijöiden keskuudessa pitäen stressitasoa jatkuvasti yllä. Tämä yhdistettynä siihen, että johtajien vaatimukset voivat, myöhemmin selitettävästä syystä, muodostua epärealistisiksi aiheuttaa sen, että työntekijät alkavat oireilla.

Pelolla johdetuissa organisaatioissa arvostetaan selviytymistä, kovuutta ja sitkeyttä. Tässä ympäristössä, käyttäkseni armeijatermiä ”hajoaminen”, on osoitus luonteen heikkoudesta tai viallisuudesta. Sen lisäksi, että työntekijä on stressaantunut, hänen pitää pyrkiä välttämään sitä, että näyttää stressaantumisensa avoimesti. Esimerkiksi Jobsilla ja Disneyllä oli tapana hankkiutua eroon juuri ”heikoimmista” työntekijöistä.

Toisaalta on ymmärrettävää, että hankkiudutaan eroon sellaisista ihmisistä joista on organisaatiolle pelkkää harmia. Toisaalta on mahdollista, että vähän lempeämmin keinoin näistä ihmisistä olisi voinut saada enemmän irti ja heidän poistamisensa johdosta lahjansa menivät näin hukkaan.

Altistuminen pitkäaikaiselle hermopaineelle aiheuttaa koko joukon erilaisia psyykkisiä oireita, jotka voivat muuttua myös fyysisiksi. Etenkin silloin kun henkisten oireiden näyttäminen ei ole hyväksyttyä, esimerkiksi sairaiden ”epänormaaleiksi” leimaamisen tai yksilön henkilökohtaisten pidäkkeiden (kunniantunto, häpeänpelko, miehuuskäsitys), vuoksi ne saattavat näyttäytyä psykosomaattisina oireina, kuten sydämentykytyksenä, rintakipuna, päänsärkynä, huimauksena tai vatsavaivoina. Verenpaineongelmatkaan eivät ole tavattomia. Keho tarjoaa näin kanavan psyykkisen ahdistuksen esiintulolle (Kivimäki 2013, 125–126 ja 249).

Hermojärkytyksen aiheuttamista fyysisistä oireista dramaattisimpia on sotatilanteessa tunnettu, räjähdysten aiheuttama kranaattishokki, jonka oireita ovat vapina, tärinä, kouristukset ja halvaukset. Tärinäkohtauksia seuraa toimintakyvyttömäksi tekevä uupumus ja voimattomuus. Potilaat ovat sanalla sanoen ”tärähtäneitä”. Näillä potilailla on samoja oireita kuin aivotärähdyksestä kärsivillä mutta ilman fyysisiä vammoja (Kivimäki 2013,33).

Ahdistus- ja masennusoireet. Kovien paineiden johdosta jotkut työntekijät voivat sairastua masennukseen. He ovat hermostuneita, pelokkaita ja ärtyisiä. Joillakin saattaa olla jopa itsetuhoisia ajatuksia. Painajaiset ja unettomuus ovat tavallisia oireita. Paniikkihäiriöt eivät ole mahdottomia. Nämä oireet voivat johtaa hermoromahdukseen ja pahimmassa tapauksessa työkyvyttömyyteen (Kivimäki 2013, 246).

Sosiaaliset oireet näyttäytyvät käytöshäiriöinä. Ihminen muuttuu välinpitämättömäksi, ylen määrin ujoksi tai toisaalta hänestä voi tulla kuriton tai suorastaan väkivaltainen (Kivimäki 2013, 246).

Lievät henkiset oireet voidaan vielä pitää kurissa eikä niistä välttämättä kerrota kenellekään. Osa pystyy tukahduttamaan ne täysin.

Kun pelolla johtava henkilö on erityisen karismaattinen, ei työntekijä pysty lopulta vastustamaan häntä edes ajatuksissaan. Jos tällainen johtaja haukkuu työntekijää kelvottomaksi, hän alkaa itsekin uskoa omaan kelvottomuuteensa. Tällä on luonnollisesti hyvin negatiiviset seuraamukset työntekijän henkiselle hyvinvoinnille (Sankowsky 1995).

Osa työntekijöistä voi siten sortua paineen alla ja joutua varhaiseläkkeelle. Tämä on ongelmallista yleisestikin työelämän kannalta sillä yhteiskunnalle aiheutuu ylimääräisiä kustannuksia siitä, että ihmiset joutuvat eläkkeelle psyykkisen murtumisen takia. Varsinkin kun tämä ei ole vääjäämätöntä.

Suomalaisessa kulttuurissa mielenterveyden häiriöihin ja etenkin ”hulluihin” on perinteisesti suhtauduttu sangen negatiivisesti. Niille on annettu tietynlainen häpeäleima. Suurempi murros tapahtui 1960-luvulla, mutta vanhat asenteet istuvat tiukassa. Esimerkiksi vielä 1990-luvulla mielenterveysongelmista kärsivien sotaveteraanien rahallisiin korvauksiin suhtauduttiin negatiivisesti (Kivimäki 2013). Jotkut mielenterveyden häiriöt, kuten skitsofrenia, ovat edelleen häpeällisempiä kuin toiset.

Joskus stressin lievittäminen kotikonstein voi johtaa myös terveydellisiin ongelmiin. Esimerkiksi alkoholin käyttö on yleinen tapa lievittää stressiä ja tämä voi pahimmillaan johtaa alkoholismiin. Tupakointi lievittää myös stressiä. Rasvainen ”lohturuoka” on joillekin tapa lieventää ahdistusta. Huumeiden ja lääkkeiden väärinkäyttö ei ole tavatonta. Tietenkin voidaan miettiä, onko johtaja viimekädessä vastuussa työntekijöidensä elämäntavoista.

Liiallinen työtaakka voi vaikuttaa varsin negatiivisesti ihmisten elinajanodotukseen. Esimerkiksi yhdysvaltalaisen pankkiirin J.P. Morganin yhteistyökumppanit rikastuivat huomattavasti, mutta monet päätyivät myös ennen aikaiseen hautaan, koska työtä oli aina enemmän kuin he ehtivät tehdä eivätkä Morganin korkeat vaatimukset ainakaan helpottaneet tilannetta. Morganin kerrotaan sopineen uusista

yhteistyökumppanuuksista edellisten yhteistyökumppaneiden hautajaisissa (Chernow 1990).

Pelolla johtaminen voi tappaa muutenkin kuin välillisesti. On olemassa monia esimerkkejä siitä kun työntekijät, jotka omasta mielestään ovat pettäneet esimiehensä, ovat ennemmin tehneet itsemurhan kuin kohdanneet johtajansa vihan. Jo aiemmin mainitsin esimerkin siitä, että Herlinin toimiessa Koneen toimitusjohtajana eräs virheen tehnyt kirjanpitäjä hirtti itsensä ja hänen sihteerinsä yritti itsemurhaa hyppäämällä ikkunasta (Simon 2009, 245).

Kyseessä on myös vahvasti kulttuurisidonnainen ilmiö. Japanissa kasvojen säilyttäminen on erittäin tärkeää ja itsemurhan tekemällä työntekijä sovittaa virheensä. Ilmiö on harvinaisempi, muttei tuntematon myös länsimaissa. Yksi tunnettu, joskin vanha, esimerkki tällaisesta tapauksesta on Ranskan kuninkaan Ludvig XIV:n kokki François Vatel, joka teki hädissään itsemurhan raaka-ainetoimituksen myöhästymisen johdosta (Mitford 1966). Karismaattisella johtajalla on valta saada alaisensa vakuutettua myös heidän omasta huonoudestaan. (Sankowsky 1995)

Itsemurhat saattavat oikeissa olosuhteissa levitä tautien tapaan työyhteisössä. Emile Durkheim mainitsee esimerkkinä ranskalaisen kasarmin vartiokopin, jossa useampi sotilas ampui itsensä. Itsemurhaepidemia päättyi vasta kun kyseinen vartiokoppi poltettiin. Toinen vastaava esimerkki on erään luostarin lähellä sijainnut puu, johon useampi munkki hirtti itsensä, ennen kuin puu kaadettiin (Durkheim 1985).

Uudemmissa esimerkeistä mainittakoon France Telecomin itsemurhaepidemia 2008–2010, jossa kuoli 35 työntekijää. Epidemia liittyi yrityksen uudelleenjärjestelyyn jonka tarkoituksena oli vähentää 22 000 työpaikkaa ja siirtää 10 000 henkilöä uusiin tehtäviin (Willsher 2014).

Pelolla johtamisen yksi päätarkoitus armeijassa on saada ihmiset pysymään hengenvaarallisissa paikoissa. Tätä on kuitenkin sovellettu myös siviiliorganisaatioissa, jotka ovat suhtautuneet piittaamattomasti työntekijöidensä hyvinvointiin.

Työtaturmat ovat yksi työhyvinvoinnin haaste etenkin pelolla johdetuissa organisaatioissa. Kovuutta ja sitkeyttä arvostavissa organisaatioissa, esimerkiksi teurastamoalalla, työtaturmista ei välttämättä ilmoiteta, vaan niiden merkitystä suorastaan vähätellään (Schlosser 2002 239–240). Työntekijät saattavat mieluummin asettaa itsensä fyysisesti vaaralliseen tilanteeseen kuin haastaa esimiehensä.

Pelolla johtaminen voi siten kohdistua paitsi henkisen, myös fyysisen toimintakyvyn vahingoksi. Yhdysvaltalaisten teurastamoiden henkilökunta koostuu suurelta osin laittomista maahanmuuttajista. Työvoima on halpaa ja helposti korvattavissa. Tapaturmien uhrien työkyky on heikentynyt, joten on järkevämpää korvata heidät uusilla työntekijöillä (Schlosser 2002, 211, 239–240). Tällaisen toiminnan inhimillinen hinta nousee tietenkin varsin korkeaksi.

Pelolla johtaminen voi pahimmassa tapauksessa johtaa ihmishenkien menetykseen. Johtajan ja organisaation jäsentenkin kannattaa pohtia sitä, kannattaako menestys hinnalla millä hyvänsä. Maailmassa mikään ei ole ilmaista.

## 5.2 Työilmapiirin ongelmat

Karismaattinen johtaja voi vaikuttaa merkittävän positiivisesti työilmapiiriin ja luoda yhteishenkeä. Yhdistävien tekijöiden lisäksi on myös työyhteisöä hajoittavia tekijöitä. Pelolla johdetuissa organisaatioissa alaisten keskinäinen kilpailu on erityisen korostunutta. Tämä johtaa luonnollisesti ristiriitoihin työntekijöiden välillä sillä minkä yksi saa, se on toiselta pois.

Pelolla johtamiseen kuuluu olennaisena osana ihmisten siirtäminen suosioista epäsuosioon. Johtajan suosiossa oleva nauttii parhaista organisaation tarjoamista eduista. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi hyvää autopaikkaa, omaa toimistoa, uutta puhelinta, virkistysmatkoja ynnä muita sellaisia. Karismaattisen johtajan huomio sinänsäkin voi jo riittää palkkioksi. Tämä aiheuttaa hajaannusta työyhteisössä koska ihmiset luonnollisesti kadehtivat niitä jotka ovat suosiossa ja halveksuvat sekä karttavat niitä jotka ovat tästä asemasta pudonneet. Nämä ovat täydellisiä syntipukkeja, sillä työyhteisö vihaa heitä valmiiksi. Johtaja voi myös delegoida epämiellyttäviä tehtäviä suosikeilleen tai henkilöille jotka aikoo tuhota

myöhemmin. Johtaja on alaistensa kiukun yläpuolella, siksi häneen kohdistuva kauna löytää helpomman kohteen muualta. Ei ole sattumaa, että menneisyydessä kuninkaiden entiset suosikit ovat usein joutuneet vaikeuksiin, elleivät ole suorastaan päässeet hengestään.

Johtajan suosiossa olevien epäillään kantelevan muista hänelle. Ihmisillä on tapana laatia erilaisia salaliittoteorioita. Onhan helpompi uskoa toisista ennemmin paha kuin hyvää! Työntekijät saattavat alkaa kyräilemään tai suorastaan vihaamaan toisiaan. Tämä sopii johtajalle, sikäli mikäli vihanpito ei muodostu organisaatiolle haitaksi, esimerkiksi jos työntekijät alkavat sabotoimaan toistensa työtä, siitä koituu taatusti harmia koko organisaatiolle. Yhteistyöstä tulee hankalaa ja sosiaalinen vuorovaikutus jäykistyy (Koskela 2009, 19).

Konfliktien henkilöitymisestä otettakoon esimerkki toisen maailmansodan ajoilta. Saksan johtajan Adolf Hitlerin lähipiirin jäsenet vihasivat toisiaan. Propagandaministeri Joseph Goebbels ei voinut sietää Luftwaffen komentajaa, valtakunnanmarsalkka Herman Göringiä, Göring puolestaan ei sietänyt ulkoministeri Joachim von Ribbentropia ja niin edelleen. Tämä vihanpito heijastui myös alemmille tasoille. Ukrainan valtakunnankomissaari Erich Koch ei tullut lainkaan toimeen esimiehensä, miehitettyjen itäisten alueiden ministeri Albert Rosenbergin kanssa ja sai niskurointiinsa tukea SS-Reichsführer Heinrich Himmleriltä ja NSDAP:n puoluekansliasta Albert Bormannilta. Himmler antoi tukensa myös ulkoministeriön valtiosihteerille Lutherille kun hän yritti kaataa ulkoministeri von Ribbentropia. Nämä kaikki henkilöt saivat valtansa suoraan Hitleriltä ja kaikki olettivat, että jos Hitler tietäisi totuuden, hän ryhtyisi päättäväisiin toimiin ja erottaisi ”tehtäviinsä sopimattomat” henkilöt. Tässä he kuitenkin erehtyivät. Hitler tiesi vallan hyvin mitä oli tekeillä. Hän alkoi aina suojella sitä henkilöä lähipiirissään, joka oli vähällä joutua häviölle valtataistelussa (Kershaw 2010).

Näin konfliktia ei ikinä ratkaistu, vaan se jatkui loppuun saakka. Vielä Nürnbergin sotarikosoikeudenkäynnissä sodasta hengissä selvinneet saksalaisjohtajat Göring, ja uudeksi Führeriksi määrätty amiraali Karl Dönitz riitelivät siitä, kumpi saisi kunnian olla syytetty numero yksi. Alaisten riitely ja heidän keskinäinen epäluuloisuutensa on yksi osasy siihen, miksi Hitler onnistui säilyttämään valtansa loppuun saakka eikä

joutunut lähipiirinsä syrjäyttämäksi kuten esimerkiksi Italian Benito Mussolini. Hitlerin kannalta kyseessä oli tietenkin onnistunut järjestely joka takasi hänen valtansa kestävyuden (Speer 1970).

Olisi helppo sanoa, että Hitlerin lähipiiri koostui ”tyhmistä natseista” joiden manipulointi olisi ollut helppoa. Nürnbergissä näille miehille suoritettiin älykkyystesti, jonka seurauksena tultiin kuitenkin siihen johtopäätökseen, että lähes kaikki syytetyt olivat keskimääräistä älykkäämpiä (Göring sai tuloksen 138, kaikkien keskiarvo 127.7; Gilbert 1950). Tyhmyys ei ole avain tämän mysteerin ratkaisemiseksi, se on kunnianhimo. Monet näkivät itsensä mielellään uutena Führerinä ja tämä oli se heikkous johon Hitler pystyi tarttumaan ja joka sai heidät tekemään kaikkensa hänen miellyttämisekseen. Hitler osasi suostutella ihmisiä. Monta kertaa sotaonnen kääntyessä tappiolliseksi rintamalta tuli upseereita Führerin päämajaan sanomaan ”suorat sanat” että sota on hävitty. Puhuttuaan jonkin aikaa Hitlerin kanssa he palasivat rintamalle yhtä vakuuttuneina siitä, että sota on edelleen voitettavissa. (Kershaw 2010; Speer 1970)

Useimmilla johtajilla ei tietenkään ole samanlaisia resursseja kuin valtioiden päämiehillä. Yritysjohtajilla on kuitenkin merkittävässä määrin valtaa ihmisten arkielämässä. He pitävät yllä niitä organisaatioita jotka tuovat ihmisille leipää, turvaa ja henkistä tyydytystä. Työ on olennainen osa ihmisten identiteettiä.

Huonossa tapauksessa pelolla johdettu organisaatio saa esille ihmisten pahimmat piirteet. Tämä on tiedetty jo pitkään. Jo kreikkalainen filosofi Platon totesi 370-luvulla eKr., että pelolla johdettavista ihmisistä tulee ”epäluuloisia, petollisia, katkeria ja teennäisiä”. He matelevat ylempiensä edessä ja halveksuvat alapuolellaan olevia (Platon 1999).

Epävarmoissa tilanteissa ihmiset pelkäävät. Tämän pelon hallitsemiseksi haetaan usein turvaa säännöistä. Sääntöjen vaikutuksesta organisaation toiminta pakostakin jäykistyy (Koskela 2009, 46). Pelolla johtamisella on työntekijöihin epäinhimillistävä vaikutus. Se kovettaa heidät muiden ihmisten kärsimyksille. Ihmisistä tulee itsekeskeisiä ja he ajattelevat ensisijaisesti sitä, miten he välttyisivät ongelmilta.

Pelko ja viha kulkevat usein käsi kädessä. Mikään ei yhdistä niin paljon kuin yhteinen vihollinen. Karismaattisen johtajan viholliset ovat samalla koko organisaation vihollisia. Tällainen organisaatio suorastaan kaipaa vihollisia koska epävarmuuden pelko voidaan näin ulkoistaa konkreettisen ”vihollisen” pelkoon. Syntipukkien etsintä organisaation sisällä, pettureiden ja vihollisten paljastaminen vastaa tähän kaipuuseen (Koskela 2009, 31 ja 56). Tämä myös selittää visioon uskoville organisaation epäonnistumiset. Kyseessä ei ollutkaan johtajan tekemä virhe, vaan ”tuholaiset” sabotoivat hänen käskyjensä toimeenpanoa. Pahimmillaan tällaisesta toiminnasta ja organisaation sisällä leviävästä vainoharhaisuudesta voi tulla osa organisaation jäsenten identiteettiä (Kets de Vries 1991, 99–101). Äärimmäinen esimerkki edellä mainitusta tilanteesta on Stalinin aikainen Neuvostoliitto, jossa kuka tahansa saattoi joutua pidätetyksi mistä tahansa syystä. Syntipukit voivat olla tietenkin myös organisaation ulkopuolisia, esimerkiksi valtiovalta, ammattiliitto, kilpailijat tai alihankkijat, asiakkaat... (Kets de Vries 1991, 105–106)

Disneyn yrityksessä vuonna 1941 tapahtunut lakko tuhosi työilmapiirin pitkäksi aikaa. Lakkoon osallistuneet työntekijät saattoivat esimerkiksi kulkea rinnakkain käytävällä jolloin lakkoon osallistumattomat eivät pystyneet kulkemaan läpi. Molemmat osapuolet syyttelivät toisiaan ja kantoivat kaunaa toisiaan kohtaan. Disneyn pelolla johtamiseen tuli lisäksi tietynlainen kostoelementti koska hänen egoaan oli loukattu. Lisäksi Disney uskoi organisaatioon tulleiden ”kommaripaskiaisten” tarkoituksella pyrkivän nujertamaan hänet (Gabler 2008, 389–390). Lakkolaisten kanssa tehdyn sopimuksen vuoksi heitä ei voitu erottaa, joten Disney pyrki muuten tekemään heidän elämästään vaikeaa. Disney esimerkiksi haukkui lakkoon osallistuneiden työnjälkeä ja siirsi heitä huonompiin tehtäviin (Gabler 2008, 402 – 403; Krasniewicz 2010, 82–83).

Työilmapiirin ongelmat aiheuttavat johtajien yleisen salausvimman ohella sen, että tiedonkulku muodostuu ongelmalliseksi. Tieto kulkee kyllä organisaatiossa ylöspäin, mutta ei sivusuunnassa. Tämän seurauksena ollaan siinä tilanteessa, jossa oikea käsi ei tiedä mitä vasen tekee. Jos osastojen johtajat tai työntekijät eivät luota toisiinsa, on mahdollista, että he tarkoituksellisesti salaavat tietoja sekä hyötyäkseen niistä itse että aiheuttaakseen mahdolliselle kilpailijalle esteitä. Johtaja mielellään antaa vain

sen verran informaatiota mitä tarvitaan kunkin työtehtävän menestykselliseen suorittamiseen.

Luonnollista on, että työilmapiirin ongelmat edistävät omalta osaltaan organisaation aivovuotoa. Ne henkilöt, jotka eivät sopeudu työyhteisöön lähtevät etsimään vehreämpiä laitumia. Kuvatun kaltaisesta organisaatiosta poistuminen ei useinkaan tapahdu sopuisasti. Lähteminen vapaasta tahdosta viittaa siihen, että kyseessä on petturi tai epäsosiaalinen yksilö (onhan tämä organisaatio paras mahdollinen organisaatioista). Jos henkilö erotetaan, niin kyseessä on, kuten esimerkiksi Jobs ja Disneykin tapasivat sanoa, ”mitättömyys” tai ”tarpeeton henkilö” josta joutikin päästä eroon (Gabler 2008, 392; Isaacson 2011, 268).

Sopeuttamattomien työntekijöiden savustaminen ulos organisaatiosta vahvistaa ryhmäajattelua. Kaikki ovat samaa mieltä kaikesta. Kriittiset äänet vaimennetaan. Toisaalta pienryhmät tarjoavat työntekijöille emotionaalisesti palkitsevan ja tukevan ympäristön (Kivimäki 2013, 154).

Osaako johtaja hyödyntää kaiken sen potentiaalinen, joka työyhteisössä vallitsee? Saatuaan innovatiivisen tuotteensa T-mallin valmiiksi, Ford pysäytti yrityksensä kehittämisen. Koko organisaation voimavarat keskitettiin T-mallin tuottamiseen. Osa työntekijöistä tuli ajan mittaan sellaiseen tulokseen, että uusi automalli olisi hyvä toiminnan jatkamisen kannalta. He tekivät mallikappaleen uudesta autosta ja esittivät sen Fordille. Ford meni auton luokse sanomatta sanaakaan, tarkasteli sitä hetken... ja repi oven irti paljain käsin. Tämän jälkeen hän jatkoi kunnes oli hajottanut auton kirjaimellisesti kappaleiksi. Viesti meni perille (Ingrassia 2013, 15). Uusi automalli kehitettiin lopulta, mutta vasta sitten kun kilpailijat olivat menneet Fordin edelle tuotekehittelyssä.

Siinäkin tapauksessa, että johtaja on avoin uusille ajatuksille, hän useimmiten saa niistä kunnian. Esimerkiksi Disneyn työntekijöitä ärsytti se, että organisaation ulkopuolella hän sai kunnian heidän saavutuksistaan samalla kun työntekijöiden osuus jätettiin huomiotta (Gabler 2008, 377).

Työilmapiirin ongelmat aiheuttavat julki tullessaan sen, että rekrytointi

organisaatioon vaikeutuu samalla kun itsenäisesti ajattelevat työntekijät lähtevät pois. Johtajan on myös entistä vaikeampi motivoida työntekijöitään. Turhat sairauspoissaolot lisääntyvät ja yleinen tyytymättömyys kasvaa.

### **5.3 Johtajan todellisuudentajun heikkeneminen**

Karismaattiselle johtajalle visio ja sen saavuttaminen ovat elintärkeitä. Narsististen piirteiden ollessa läsnä, nämä visiot saattavat olla suorastaan ylimitoitettuja. Tällöin on olemassa suuri vaara, siitä, että johtajan odotukset jäävät täyttymättä (Sankowsky 1995).

Pelolla johtamisen seurauksena johtajalle ei uskalleta kertoa totuutta. Alaiset pyrkivät miellyttämään johtajaansa ja kertovat mielellään sen mitä uskovat hänen haluavan kuulla. Tämän seurauksena johtaja saa ”suodatettua” tietoa. Vääristellyn tiedon perusteella on vaikea tehdä oikeita päätöksiä. Tietojen vääristelyä voi tapahtua useallakin organisaatiotasolla. Tällöin on kyseessä niin sanottu ”rikkonainen puhelin”-ilmiö jolloin viesti voi perillä olla sisällöltään varsin erilainen kuin lähtiessään liikkeelle. Organisaatioon muodostuu sanalla sanoen harhainen vuorovaikutus (Laukkarinen 2014, 153). Vasta paljastui tämän tyyppinen tilanne Nokiassa, jonka johtajan Jorma Ollilan kerrotaan suhtautuneen kritiikkiin ja huonoihin uutisiin sellaisella tavalla, ettei niitä enää uskallettu hänelle esittää. Keskijohto suorastaan peitteli negatiivisia asioita pitääkseen Ollilan hyvällä tuulella. Tämän seurauksena Nokiassa tehtiin vääränlaisia päätöksiä, jotka osaltaan johtivat yhtiön nykytilanteeseen (Vuori & Huy 2015).

Asiantuntijaorganisaatiossa ongelmaksi saattaa muodostua tutkimusten tarkoituksenmukaisuus. Esimerkiksi alaiset tietävät sen tuloksen minkä johtaja haluaa saada ja muokkaavat tutkimusta siten, että haluttu tulos voidaan saada. Johtaja saa näin vahvistuksen tulevalle virheelliselle päätökselleen. Tällaiset virheelliset tutkimukset eivät tietenkään ole ongelma jos johtaja tietää totuuden ja haluaa vain jostain syystä verhota sen (Jobs esimerkiksi valehteli minkä kerkesi), mutta jos johtaja verhoaa totuuden myös itseltään, ollaan menossa väärään suuntaan.

Kun johtaja saa selville sen, että hänelle valehdellaan, seurauksena on luonnollisesti kasvava epäluuloisuus työntekijöitä kohtaan. Pitää löytää järkevä selitys heidän epäluotettavuudelleen. Johtaja ei näe vikaa itsessään, vaan tulkitsee ongelman aiheutuvan joidenkin työntekijöiden pahantahtoisuudesta, laiskuudesta tai typeryydestä. Kun osa työntekijöistä kykenee ylittämään itsensä, niin muiden kehitys tulee entistä korostuneemmaksi (Sankowsky 1995). Tämä taas johtaa negatiiviseen kierteeseen johtajan lisätessä pelolla johtamista. Hänen on omasta mielestään saatava työntekijät ruotuun sekä lisäksi rangaista syyllisiä, jotta ongelma ei toistu. Näin on palattu jälleen alkupisteeseen.

Kontrollin lisäämiseksi työntekijöiden valvontaa tehostetaan, esimerkiksi kameroilla. Ongelmana tässä on se, että kun työntekijöille on tehty harvinaisen selväksi, ettei heihin luoteta, työmotivaatio laskee (Kets de Vries 1991, 121). Kameroiden tarpeellisuus on helpompi perustella organisaation ulkopuolisilla uhilla, esimerkiksi varkailla, jolloin niiden voidaan sanoa olevan työntekijöiden omaksi parhaaksi, vaikka niiden tarkoitus onkin vakoilla työntekijöitä.

Myös liiallinen menestys on vaarallista. Johtajan saama arvostus saa hänet lopulta uskomaan itsekkin siihen myyttiin jonka hän on itsestään luonut alaisilleen. Johtaja pitää itseään sankarina ja lopulta nerona. Tämä tekee hänet immuuniksi aiheellisellekin kritiikille, sikäli kun sitä joku uskaltaa esittää. Narsistisia piirteitä omaava johtaja tulkitsee kriittiset äänet hyvin helposti loukkauksiksi ja kritiikin esittäjistä tulee potentiaalisia vihollisia, joista pitää hankkiutua eroon. Samaan kategoriaan ovat vaarassa joutua myös sellaiset henkilöt jotka eivät tue tarpeeksi paljon johtajan itsetuntoa (Maccoby 2000). Seurauksena tästä on, että johtaja alkaa elämään omassa fantasiamaailmassa vailla kosketusta todellisuuteen. Kylmä totuus on se, että joskus menestys riippuu puhtaasti onnesta, siitä, että on oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Onni on kuitenkin oikukas kumppani ja sen varaan ei voi koko tulevaisuuttaan laskea. Jos johtaja on jatkuvassa myötätulessa, hän saattaa alkaa uskoa liikaa oman onnensa kestävyteen ja ongelmien saapuessa joutuu pulaan.

Johtajan todellisuudentajun heikkeneminen voi olla jopa hengenvaarallista. Kun Jobs sai kuulla sairastavansa syöpää, hän kieltäytyi uskomasta sitä yhdeksän kuukauden ajan. Jobs uskoi olevansa liian merkittävä, että voisi sairastua johonkin syövän

tapaiseen tautiin. Siinä vaiheessa kun hän lopulta tunnusti tosiasian, oli syöpä levinnyt liian laajalle (Isaacson 2011). Jobs unohti vanhan totuuden, että hautausmaat ovat täynnä ”korvaamattomia” ihmisiä.

Josif Stalin johti Neuvostoliittoa menestyksekkäästi terrorin avulla. Hän oli tehokkaan pelolla johtamisen ruumiillistuma. Brutaaleilla keinoillaan Stalin teki maatalousvaltiosta teollisuusjätin ja suurvallan. Kuitenkin tämä yksi maailman mahtavimmista miehistä, joutui aivan yksin saadessaan aivoverenvuodon. Stalin makasi tuntikausia lattialla samaan aikaan kuin henkivartijat keskustelivat oven takana siitä, kuka uskaltaisi mennä katsomaan häntä. Kun lääkäri lopulta saatiin paikalle, hän ei aluksi uskaltanut koskeakaan Staliniin. Nopealla toiminnalla Stalin olisi ollut parannettavissa. Nyt hän kuitenkin joutui heitteille. Stalin kuoli 5.3.1953 käytännössä herättämänsä pelon uhrina (Sebag-Montefiore 2004, 630–635).

Sellainen johtaja, joka käyttää pelolla johtamista ei voi olettaa saavansa myötätuntoa osakseen jos hän tekee virheitä. Tällaista johtajaa kunnioitetaan enemmän kuin rakastetaan. Hänen oikkujaan siedetään niin kauan aikaa kun ihmiset uskovat voivansa hyötyä hänestä. Jos johtaja virheidensä seurauksena menettää herättämänsä kunnioituksen, karismasta puhumattakaan, on hänen kohtalonsa sinetöity. Pelolla johtaminen on, kuten keisari Tiberius totesi, kuin pitäisi ”sutta korvista” koskaan ei tiedä milloin se kääntyy ja puraisee (Suetonius 1960, 162).

Tiberiuksen seuraaja Gaius Julius Caesar eli Caligula teki juuri tämän virheen turvautumalla lähes pelkästään pelolla johtamiseen. Alussa häneen suhtauduttiin myönteisesti, olihan hän sotasankari Germanicuksen poika ja hänen edeltäjänsä Tiberius oli vihattu, sadistinen ja katkera tyranni. Uuteen keisariin petyttiin pian ja levisi huhu, että Tiberius olisi tarkoituksellisesti kostanut Roomalle nimittämällä Caligulan perilliseksi. Keisarin lempilausehduksia oli: ”*Pelätköön kunhan vain tottelevat!*” Teloitukset seurasivat toistaan. Caligula muuttui entistä ennustamattomaksi, hän muun muassa julisti sodan merelle ja käski sotilaidensa kerätä simpukankuoria sotasaaლიiksi. Keisari halveksui avoimesti jumalia, nimitti hevosensa konsuliksi ja oli intiimissä suhteessa sisarensa kanssa. Käytännöllisesti katsottuna Caligula rikkoi kaikkia tabuja, mitä Roomaan valtakunnassa ylipäätään oli. Lopulta alaisten itsesuojeluvaisto voitti keisaria kohtaan tunnetun kuuliaisuuden

ja Caligula tapettiin (Suetonius 1960, 199–243). Hän oli mennyt liian pitkälle. Rooman keisarikunnan, tai yleensäkin maailman historiassa Caligulan kohtalo ei ole yksittäistapaus. Näennäisesti rajattomalla vallallakin on rajansa.

Liiallinen pelolla johtaminen johtaa onnettomaan lopputulokseen jopa rikollisjärjestöissä, joiden toiminta suorastaan perustuu pelkoon. Sisilian mafian johtoon noussut Salvatore (Toto) Riina tapatti paitsi vihollisiaan, myös epäilyksenalaisia alaisiaan ja heidän perheenjäseniään. Epäluuloisen Riinan harjoittama pelolla johtaminen rikkoi äärimmäisyydellään jopa mafian perinteitä. Lopulta se johti siihen, että mafiosot pelkäsivät Riinaa niin paljon, että tekivät jotain ennen kuulumatonta, rikkoivat vaikenemisen lain, ja kääntyivät poliisin puoleen (Dickie 2014). Toto Riinan olisi kannattanut ottaa oppia Tshingis-kaanilta. Vaikkakin mongolien valtakunta perustui vihollisten lannistamiseen pelon ja terrorin avulla, edes hän ei tappanut sattumanvaraisesti (Sebag-Montefiore 2008, 78).

Joskus vallassa voidaan roikkua liian pitkään. Ferdinand Sauerbruch (1875–1951) oli maailmankuulu kirurgi, Berliinin yliopiston kirurgian professori ja sairaalansa kruununjalokivi. Hänen hoidettavakseen tulivat rikkaimmat ja kuuluisimmat potilaat. Sauerbruchilla oli kuitenkin salattu ongelma. Kirurgi sairasti nopeasti etenevää dementiaa. Tämän seurauksena Sauerbruch teki vakavia hoitovirheitä leikkauksien aikana eikä hän muistanut niitä. Leikkaussalissa kirurgi on kuningas eikä kukaan muu uskaltanut haastaa Sauerbruchia vaikka olisivat nähneet hänen tekevän virheitä. Potilaiden kuolleisuus kasvoi kiihtyvää vauhtia. Sauerbruchin sai lopulta siirrettyä syrjään hänen oma poikansa joka työskenteli lääkärinä samassa sairaalassa. Sauerbruchin poika tahtoi pelastaa isänsä maineen kun sitä vielä oli. Tässä vaiheessa Sauerbruchin dementia oli edennyt jo varsin pitkälle (Youngson 1997).

Pelolla johtaminen vaikuttaa myös johtajaan itseensä. Hänen täytyy toimia sellaisella tavalla jota ei mahdollisesti itsekään hyväksy. Johtajan täytyy vakuuttaa itsensä siitä, että hän toimii oikein. Tämä on tietenkin helpompaa jos johtaja on narsistinen tai muuten ”epänormaali”. Se lisää kuitenkin riskiä siitä, että mennään liian pitkälle eli aiheutetaan organisaation kannalta ei-toivottuja seurauksia.

Kiduttajaksi ei ikinä kannata valita sellaista sadistista henkilöä, joka pitää kiduttamisesta. Tällöin on aina olemassa riski, että mennään liian pitkälle. Pelolla johtamisessakin paras johtaja on sellainen, joka ei pidä pelolla johtamisesta liikaa, vaan käyttää sitä vain silloin kun se on ehdottomasti tarpeen. Caligulan tapainen johtaja on vahingoksi niin organisaatiolle kuin itselleenkin.

Johtajan asema on yksinäinen. Pelolla johtaminen erityisesti pitää huolen siitä. Yksinäisyyden seurauksena johtaja elää entistä enemmän omassa ”kuplassaan”. Jobsilla ei esimerkiksi ollut juuri ystäviä (Isaacson 2011, 209). Disneyn kuoltua hänen vaimonsa ei osannut nimetä yhtään miehelleen läheistä ystävää (Gabler 2008, 303). Heillä oli toki paljon seuraajia, mutta korvaako yleisö ystävyiden? Pelolla johtava on pahimmassa tapauksessa itsekkin yksinäinen, katkera ja vihainen ihminen jonka koko minäkäsitys on johtajan asemassa loppuun asti pysymisen varassa. Se on ikään kuin ainoa asia, jolla on merkitystä heidän elämässään ja sen menettämistä he pelkäävät kuollakseen. Tässä tapauksessa pelolla johtaminen kumpuaa johtajan omasta pelosta ja mitä enemmän hän pelkää sitä enemmän hän levittää pelkoa.

Päätapausesimerkkieimme johtajat eivät eläneet niin vanhoiksi, että vallassa loppuun saakka pysymisen ongelmat olisivat tulleet esille. Niin Disney kuin Jobskin kuolivat kesken parasta luomisvirettään. Jos he olisivat eläneet vanhemmiksi, ei ole mahdotonta, että edellä mainittuja ongelmia olisi saattanut syntyä.

Vallan henkilöityminen muuttuu ongelmalliseksi silloin kun tämä henkilö poistuu näyttämöltä ja hänen jälkeensä tulee valtatyhjiö. Tämä on organisaation vakauden kannalta hyvin vaarallinen vaihe, etenkin jos selkeä seuraaja puuttuu. Pelolla johtava henkilö pyrkii usein pysymään vallassa niin pitkään kuin mahdollista. Tämän seurauksena kysymys siitä, mitä tapahtuu heidän jälkeensä jää usein huomiotta. Johtamistaitoja omaavat ja ”liian” itsenäiset työntekijät onnistuvat useinkin herättämään johtajassa epäluuloa ellei suorastaan vihaa minkä johdosta he useinkin joutuvat pois organisaatiosta (Kets de Vries 1991, 133–140). Lisäksi esimerkiksi Disney pyrki pitämään oman yrityksensä perheyriksenä. Poika olisi ollut ilmeinen seuraaja, mutta Disneyllä oli ”vain” kaksi tyttäretä. Pääseuraajaksi nousi näin Disneyn vävy, joka ei ehtinyt saada riittävää valmennusta apeltaan. Disney ei ollut mitenkään varautunut siihen, että kuolisi vaan hänen mahdollinen kuolemansa oli tabuaihe,

johon ei koskettu pitkällä tikullakaan (Gabler 2008, 655). Disneyn vävyllä oli lisärasitteena se, että hän oli ammattilaisjalkapalloilija, joka sopi enemmän tyhmän urheilijan stereotypiaan, ja niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin epäiltiin vakavasti hänen kykyjään johtaa monikansallista media-alan yritystä. Disneyn kuolema saattoi yrityksen vuosia kestäneeseen epävarmuuden tilaan. Karismaattisen johtajan seuraajalla on myös se taakka harteillaan, että häntä jatkuvasti verrataan edeltäjänsä. Loistavan johtajan jälkeen tuleva keskinkertainenkin johtaja näyttäytyy alaisten silmissä huonona johtajana (Kets de Vries 1991, 144–146).

Johtajan on myös pyrittävä parhaansa mukaan varmistamaan se, että hänen perintönsä myös säilyy tulevaisuudessa. Kova työ ei saa joutua hukkaan (Kets de Vries 1991, 137). Tämä ei ole itsestäänselvyys edes silloin kun valta periytyy. Venäjän uudistaja Pietari Suuri kirjoitti pojalleen, kruununprinssi Alekseille: ”*Jos minun neuvoni ovat sinulle kuin ilmaa, etkä sinä tee niin kuin minä toivon, silloin minä en tunnusta sinua pojakseni. Rukoilen Jumalaa, jotta hän rankaisisi sinua niin tässä elämässä kuin tulevassakin*”. Vanhoillisen Alekseihin käytös herätti kuitenkin keisarissa niin paljon huolta, että hän lopulta ennemmin tappoi poikansa kuin antoi hänen uhata jäljelle jättämänsä perintöä eurooppalaisesta Venäjästä (Wortman 1995, 64–65).

Monesti johtaja yrittää tavallaan kloonata itsensä varmistaakseen perintönsä säilymisen. Perintöprinssi voi kyllä omaksua johtajan ulkoiset maneerit, mutta ongelmaksi voi muodostua seuraajan kykenemättömyys itsenäiseen ajatteluun (Maccoby 2000; Kets de Vries 1991, 137). Nerokkuutta on vaikea siirtää eteenpäin. Johtajan ”oikea käsi ja vasen silmä” voi olla oikealla paikallaan vain siinä tehtävässä. Joillakin johtajilla saattaa olla enemmän tai vähemmän tietoinen taipumus sabotoida seuraajaansa siten, että hänen oma yliveraisuutensa johtajana korostuu. Kets de Vries kutsuu tätä osuvasti William Shakespearen näytelmän mukaan ”kuningas Learin oireyhtymäksi”. Kyseisessä näytelmässä kuningas päättää luopua vallasta imartelevien tyttäriensä hyväksi ja saattaa täten itsensä ja koko perheensä turmioon. Vanheneva johtaja saattaa suhtautua kateellisesti seuraajaansa ja pitää oman seuraajansa määräämistä vahingollisena. Luonnollistahan on, että ihmiset ajattelevat tulevaisuutta ja kerääntyvät tulevan johtajan ympärille. Mahdollisen kruununperijän pitäminen avoimena kysymyksenä puolestaan vahvistaa johtajan asemaa ja

mahdollistaa ehdokkaiden peluuttamisen toisiaan vastaan (Kets de Vries 1991, 139–140).

Vaaditaan aivan erityislaatuinen henkilö joka kykenee välttämään pelolla johtamisesta aiheutuvat karikot. Vastustuksen minimointi tai tuhoaminen johtaa siihen, että koko organisaation tulevaisuus on yhden henkilön päätöksenteon varassa. Pelolla johtaminen voi antaa liian paljon valtaa yksittäisen ihmisen kannettavaksi. Tämä aiheuttaa suuria paineita myös johtajalle itselleen. Stressi ei rajoitu pelkästään työntekijöihin. Valta lisää myös työtaakkaa, varsinkin jos delegeoimisen jättää väliin ja johtajan pitää päättää kaikesta henkilökohtaisesti. Esimerkiksi Walt Disney sai hermoromahduksen 1930-luvulla kun taas Pekka Herlin puolestaan ajautui alkoholismiin (Gabler 2008, 187; Simon 2009).

Pelolla johtava vihaa heikkoutta, usein myös itsessään. Epäonnistuminen johtajana aiheuttaa suuren dilemman henkilölle jonka koko identiteetti rakentuu johtajanroolin ympärille ja jonka uskoa omaan erinomaisuuteen on jatkuvasti pönkitetty. Autoritäärisen johtajan siirtäminen tavalla tai toisella syrjään epäonnistumisen vuoksi voi olla sellainen isku, että jotkut ennemmin tekevät itsemurhan kuin hyväksyvät tappion.

Kotimaisen esimerkkinä mainittakoon vaikkapa Kari Reenpää (1902–1968), joka hallitsi Otavaa vuosikausia itsevaltaisesti. Otava joutui kuitenkin rahapulaan ja kun pankki halusi saada lisätietoa yrityksen tilasta, Reenpää totesi että pankin tehtävä oli lainata rahaa eikä kysellä. Likviditeettikriisin uhatessa nuoremman polven Reenpää alkoivat vaatia johtajan vaihtamista. Kari Reenpään asema horjui, mutta ennemmin kuin olisi siitä luopunut, hän ampui itsensä (Salokannel 2015, 244–245).

Pelolla johtavan karismaattisen henkilön on pidettävä erityinen huoli siitä, että hän säilyttää kosketuksensa todellisuuteen eikä antaudu liehittelijöiden vietäväksi. Tämä edellyttää, että hänen lähipiirissään on ihmisiä jotka ovat sekä luotettavia että uskaltavat sanoa totuuden, vaikka se ei olisikaan miellyttävä.

#### 5.4 Eettinen ja laillinen ongelmallisuus

Pitääkö hyvän johtajan olla myös hyvä ihminen? Työelämän etiikka on noussut viime vuosikymmeninä enenevässä määrin tarkastelun kohteeksi. Tämä on sidoksissa suurelta osin työelämän murrokseen. Työelämään on tullut uusia ikäpolvia, joilla on paljon erilaisempi kasvatus ja elämäkokemukset kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Heillä on myös vähäisempi sietokyky pelolla johtamisen suhteen. He ovat tietoisia oikeuksistaan ja herkempiä kyseenalaistamaan johtajiaan ja näiden toimintatapoja. Auktoriteettihahmojen, kuten opettajien, pappien, poliitikkojen ja lääkäreiden harjoittaman vallan väärinkäytön ”paljastamisesta” on tullut muodikasta. Auktoriteettihahmojen valta koetaan tietyllä tapaa uhkaavana, etenkin silloin kun se tulee liian lähelle yksilöä (Furedi 2013, 2 ja 392).

Traditio on menettänyt auktoriteettiasemansa. Se ei enää riitä perusteeksi vallankäytölle. Lisäksi sellaiset perinteiset hyveet kuten tottelevaisuus ovat menettäneet merkityksensä. Auktoriteettien kyseenalaistamaton hyväksyntä on muuttunut hyveestä paheeksi (Furedi 2013, 3, 5, 318). Perinteiden hyödyntäminen propagandan välineenä on sekin kontekstisidonnaista. Jos nykyaikainen johtaja esittäisi itsensä propagandassaan Marsina tai Jupiterina 1600-luvun kuninkaan tavalla, häntä pidettäisiin pahasti suuruudenhulluna ja hän menettäisi kaiken uskottavuutensa (mikäli ihmiset ylipäänsä tunnistaisivat tällaiset viittaukset). Nykypäivänä ehkä Pohjois-Korea on niitä harvoja paikkoja jossa näin yliampuva propaganda menisi läpi.

Pelolla johtamisen sietämisessä on paljon vaihtelua. Eri maissa pelolla johtamiseen suhtaudutaan eri tavalla. Suhtautuminen vaihtelee sukupolvien ja tietyllä tapaa jopa sukupuolien välillä. Esimerkiksi miesvaltaisilla aloilla pelolla johtaminen on ”normaalimpaa” johtamista. Miesten oletetaan (kuten heidän kulttuurillisesti kuuluukin), kestävän ankarampaa kritiikkiä. Johtaminen on tehtäväkeskeistä. Suomalaisessa kulttuurissa miehen mittana ovat perinteisesti olleet kova (fyysinen) työnteko, osaaminen sekä kyky pitää puolensa sanoin ja teoin. Pelko kasvojen menettämisestä työtovereiden edessä on hyvin vahva motivoiva tekijä. Kukaan ei halua olla porukan heikoin lenkki (Kivimäki 2013, 222).

Naisten lukumäärän kasvaminen työelämässä vaikuttaa tavallaan siihen, miten ihmisiä johdetaan. Naisilla ei ole paineita osoittaa miehuullisuuttaan ja miespuoliset johtajat voivat useinkin kohdella naisia hellempin kuin samassa tilanteessa olevia miehiä. Tätä edistää myös media, esimerkiksi harvinaisia eivät ole sellaiset iltapäivälehtien otsikot kuin ”Johtaja itketti naisia”. Naiset ovat siten tavallaan erityissuojelussa koska heidän ymmärretään olevan tunteellisempia ja herkempiä kuin miesten. Miesten ja naisten erilainen kohtelu työelämässä rikkoo kuitenkin vallassa olevia tasa-arvon periaatteita vastaan, joten on ”helpompaa” kohdella kaikkia työntekijöitä ainakin näennäisesti samalla tavalla. Sukupuolinen syrjintä rikkoo jo lakia.

Vallankäyttö on perinteisesti kuulunut miehille. Miesjohtajien ja naisjohtajien välillä on havaittu tietynlaisia eroavaisuuksia johtamistyyliensä. Naisjohtajia pidetään empaattisempina ja keskustelelevampina. Tämä stereotypia ei kuitenkaan pidä aina paikkaansa. Pelolla johtamista tapahtuu sukupuolesta riippumatta. Jotkut naisjohtajat ovat ottaneet erityisen miehisen asenteen johtamiseen kuten edesmennyt ”rautarouva” Margaret Thatcher (Kramer 2006). Naisjohtaja voi jopa kohdella naispuolisia alaisiaan tavallaan ankarammin kuin miesjohtaja. Esimerkiksi muotiin keskittyvän Vogue-lehden päätoimittaja Anna Wintour ei ole saanut sattumalta lempinimeään ”Nuclear Wintour” (sanaleikki Nuclear Winteristä eli atomipommin aiheuttamasta ydintalvesta; Oppenheimer 2005).

Suhtautuminen työntekoon on myös ollut murroksessa. Perinteisesti työllä on ollut keskeinen rooli suomalaisessa yhteiskunnassa. Moni on kuitenkin kyseenalaistanut työn merkityksen. Yhä enenevässä määrin ihmisille on tärkeämpää nauttia elämästään kuin tehdä työtä. Tämä aiheuttaa tietenkin paineita muun muassa sosiaalihuollolle, sillä kaikillahan ei luonnollisesti ole tarpeeksi varaa, että voisivat nauttia elämästä ilman työntekoa.

Aiemmin hyväksytyt pelolla johtamisen menetelmät ovat muuttuneet nykyisten sosiaalisten normien vastaisiksi ja tulkitaan vallan väärinkäytöksi tai suorastaan henkiseksi väkivallaksi. Henkiseksi väkivallaksi katsotaan yleensä eristäminen, työn mitätöinti, uhkailu, selän takana puhuminen eli juoruilu tai muu painostaminen (SAK-barometri 2012). Työntekijöiden haukkuminen ja muu epäasiallinen kohtelu,

kiusaaminen ja syrjintä lasketaan niin ikään henkiseksi väkivallaksi. Muistettakoon kuitenkin, että henkisen väkivallan termistö on vakiintumatonta ja kirjavaa. Tämä johtuu osaltaan siitä, että se mikä on toiselle henkistä väkivaltaa voi olla toiselle suhteellisen mitätön tapahtuma. Johtaja ei välttämättä edes ymmärrä syyllistyvänsä henkiseen väkivaltaan, jos hänelle on vakiintunut tietty toimintamalli. Kentucky Fried Chickenin (KFC) johtaja ”eversti” Harlan Sanders tuli vanhalla iällään uskoon, mutta myönsi, että hänen oli edelleen hirvittävän vaikeaa olla nimittämättä ”*laiskaa, osaamatonta ja epärehellistä retaletta muuksi kuin paskiaiseksi*” (Schlosser 2002, 41).

Jotkut tulkitsevat pelolla johtamisen ylipäättäänkin henkiseksi väkivallaksi. Tämä on johtanut siihen tilanteeseen, että kun ennen pelättiin johtajia jotka johtivat pelolla, nyt pelätään jo pelolla johtamista itsessään. Tämä puolestaan korostaa pelolla johtamisen tabu-asemaa. Pelko luo pelkoa.

Lainsäädäntö on tiukentunut kun työhön liittyvää epävarmuutta pyritään säännöstelemään pois (Koskela 2009, 238). Pelolla johtamiseen vaikuttavia lakeja ovat muun muassa perustuslaki, yhdenvertaisuuslaki, työturvallisuuslaki, työsopimuslaki, tasa-arvolaki ja rikoslaki. Työsyryjinnän ehkäisy on yksi näiden lakien tärkeimmistä päämääristä ja siten tasa-arvon edistäminen.

Työsuhteessa vaaditaan asiallista käytöstä niin johtajan kuin työntekijänkin taholta. Työsopimuslain (55/2001) 3 luvun I §: ssä asiallisen käytöksen vaatimus on lisäksi sidottu työntekijän asemaan. Esimieheltä voidaan siten vaatia enemmän kuin niin sanotusti normaaliasemassa olevalta työntekijältä ja johtavaan asemaan liittyy vielä korostuneempi käyttäytymisvaatimus kuin esimiesasemaan. Väkivaltainen käytös on lievänäkin sopimatonta ja pelkkä väkivallalla uhkaaminen työsuhteessa on menettelyä, johon suomalaisessa oikeuskäytännössä suhtaudutaan varsin ankarasti. Kuitenkin on otettava huomioon, että Jos työntekijän spontaani väkivaltainen käyttäytyminen johtuu työnantajan provosoinnista, laiminlyönnistä tai muusta työnantajasta johtuvasta syystä se ei välttämättä ole työsuhteen lainmukainen päättämisperuste ja työntekijän irtisanominenkin tällä perusteella on vaikeaa (Koskinen ja Tammilehto 2006, 138, 141 ja 145).

Lainsäädännön tiukentuminen vuosien varrella näkyy myös käytännössä. Esimerkiksi viime aikoina suurta huomiota on herättänyt Timo Rädyn tapaus. Rätty erotettiin syytettynä työpaikkakiusaamisesta ja henkisestä pahoinpitelystä riitaannuttuaan alaisenaan toimineen Hilka Ahteen kanssa (Yle-uutiset 2014).

Tässä yhteydessä ei pidä unohtaa median vaikutusta. Johtaja, joka käyttää (yleisen mielipiteen mukaan) asemaansa väärin, joutuu helposti median hampaisiin. Tämä tuo negatiivista julkisuutta koko organisaatiolle. Seuraukset voivat näkyä esimerkiksi myynnin laskuna, yhteistyökumppaneiden kaikkoomisella, rekrytointivaikeuksina... Organisaatio voi joutua esimerkiksi boikotin kohteeksi. Jos johtajan asema ei ole tällöin tarpeeksi vahva, tai hän onnistuu vakuuttamaan median edustajia, voi hän joutua syrjäytetyksi.

Huomattava on suuri historiallinen yhteiskunnallinen muutos suhtautumisessa ihmisiin. Ennen menttiin vahvimpien ehdoilla, nykyään taas heikoimpien ehdoilla. Ihmisystävällisillä toimenpiteillä pyritään jatkuvasti tukemaan heikoimmassa asemassa olevia. Tällainen ideologia on täysin vastakkainen pelolla johtamisen tietyllä tapaa sosiaalidarvinistisen ideologian kanssa.

Heikoimpien tukemisen taustalla on toive tasa-arvon saavuttamisesta. Heikot saatetaan tasa-arvoisiksi vahvojen kanssa. Suomessa on laadittu lakeja kaikenlaisen syrjinnän ehkäisemiseksi perustuslaista lähtien. Ketään ei saa syrjiä esimerkiksi sukupuolen, sukupuolisen suuntautuneisuuden, rodun tai poliittisen mielipiteen vuoksi. Mahdollisuuksien tasa-arvo kuuluu kaikille, ainakin teoriassa.

Yhteiskunnan muutos heijastelee tietenkin myös työelämään. Organisaatioissa ei eletä kuplassa. Työelämässä ihmisiä pitää tietenkin arvioida heidän työnsä perusteella. Totuus on, että ihmiset ovat kyvyiltään epätasa-arvoisia. Oligarkian rautainen laki ei ole kadonnut mihinkään, jokaisessa yhteisössä nousee aina tietty eliitti muiden yläpuolelle. Johtajien pitää tasapainoilla ihanteiden ja realismin välissä.

Työelämässä on entistä enemmän sellaisia henkilöitä, jotka olisivat ennen karsiutuneet pois. Työntekijät ovat herkempiä ja alttiimpia erilaisille traumoille. Toisaalta on mahdollista, että joku erityissuojelussa olevan ryhmän edustaja saattaa

tulkita erottamisensa johtuneen sukupuolisesta suuntautumisesta tai rasismista eikä hänen oman työsuorituksensa kehnoudesta. Tällöin todistustaakka saattaa siirtyä helposti johtajalle, jonka pitää todistaa, ettei hän ole ennakkoluuloinen vähemmistöjä kohtaan. Tällaiset syytökset, vaikka ne todistettaisiinkin vääriksi, voivat elää omaa elämäänsä ja vaikuttaa johtajan tulevaisuuteen. Sijoittajat voivat menettää luottamuksensa häneen, media voi suhtautua vihamielisesti...

Psykologinen trauma on nähtävä siinä sosiaalisessa ja kulttuurisessa kontekstissa missä se syntyy. Traumaattisia häiriöitä pidetään nykyään normaaleina reaktioina epänormaaleissa tilanteissa. Vielä 1940-luvulla ajattelu oli täysin päinvastaista. Esimerkiksi jokaisen terveen miehen oli pystyttävä kestämään sodan henkiset rasitteet ja kestävä puute oli epänormaalia. Sotaa pidettiin luonnollisena ilmiönä. Suuri muutos suhtautumisessa traumoihin alkoi 1960-luvulla ja siihen vaikutti tietenkin osaltaan ajan uuden polven psykiatrien osallistuminen silloisiin yhteiskunnallisiin ilmiöihin, kuten rauhanliikkeeseen. Käsitys siitä, mikä on normaalia, on sidoksissa kulttuuriin (Kivimäki 2013, 152, 287, 363–364).

Traumakäsite on kokenut inflaation viime vuosikymmenien aikana. Traumasta on tullut arkipäiväinen käsite jolla viitataan miltei mihin tahansa stressaavaan tai vaikeaan kokemukseen. Kaikki sota-ajan kokeneet suomalaiset ovat enemmän tai vähemmän ”traumatisoituneita” ja siirtäneet traumansa uusille sukupolville. Tämän seurauksena lähes kaikille nyky-yhteiskunnan kipupisteille voidaan etsiä selitystä menneistä sotatraumoista (Kivimäki 2013, 392).

Jos tässä ei ole kylliksi, niin myös moni sellainen asia, jota ennen pidettiin normaalina voi olla nykyään trauman lähde. Esimerkiksi lasten fyysinen kurittaminen, esimerkiksi tukistaminen, oli yleinen käytäntö. Nykyään se on laissa rangaistu teko ja mahdollisen ”ikuisen trauman” aiheuttaja. Vähän kärjistäen voitaisi kysyä, että ovatko kaikki fyysisesti kuritetut lapset traumatisoituneita? Käsitys kurista on muuttunut siihen suuntaan, että kuri tarkoittaa lasten suojelemista kaikelta mitä vanhemmat pelkäävät tai uskovat lasten pelkäävän. (Koskela 2009, 135).

Jos uskotaan, että traumoja voi syntyä miltei mistä tahansa niin ihmisten mielikuvitus antaa niille siivet. Jos lapsi ei saa jotain haluamaansa lelua, näkee piirretyssä

pelottavan peikon tai muuta sellaista saako hän siitä ”ikuisen trauman”? Elämässä tulee väistämättä vastaan sellaisia tilanteita jotka on vain kestävä, siinä ei ole sijaa yliherkkyydelle. Herääkin kysymys, pelätäänkö traumatisoitumista enemmän kuin traumoja itsessään?

Pelolla johtamisen kannalta tämä on merkittävä kysymys, sillä se asettaa rajat sille kuinka paljon yksittäinen johtaja voi soveltaa pelolla johtamista nykypäivänä. Aiheuttaako pelolla johtaminen psykologisia traumoja? Kyllä, mutta ei kaikille. Kuitenkin jo se, että pelolla johtaminen aiheuttaa traumoja joillekin on riittävä syy nyky-yhteiskunnassa suhtautua pelolla johtamiseen kriittisesti. Mennään yhteisön heikoimpien ehdoilla.

Vaarana tässä on se, että koska normaalin johtamisen ja pahana pidetyn pelolla johtamisen välinen raja ei ole aina selkeä, myös normaali johtaminen voidaan tietyissä tilanteissa leimata pelolla johtamiseksi. Esimerkiksi missä vaiheessa ”hankalan” alaisen pakottaminen johonkin työhön muuttuu pelolla johtamiseksi? Tämän seurauksena meillä on johtajia, jotka eivät uskalla johtaa koska pelkäävät seurauksia (Furedi 2013, 2). Jos tämä itesesensuuri ei riitä, johtajien valtaa pyritään monessa suhteessa rajaamaan. Samaan aikaan kun kysyntä johtajuudelle on jatkuvasti kasvamassa, mahdollisuudet johtamiseen vähenevät. Munakasta ei voi tehdä rikkomatta munia. Syyttäminen pelolla johtamisesta on muuttunut pelolla johtamisen keinoksi. Tätä voivat käyttää esimerkiksi organisaation epäviralliset johtajat, kilpailijat, vihamiehistä puhumattakaan, johtajan aseman horjuttamiseksi.

Johtajat jotka käyttävät pelolla johtamista voidaan leimata myös mielisairaiksi. Machiavellismi, narsismi ja psykopatia ovat saaneet 1998 yhteisnimen ”dark triad” eli pimeä kolminaisuus (Paulhus&William 2002). Pelolla johtavan ”täytyy” olla jollain tavalla epänormaali/mielenvikainen. On vaikeampaa kohdata totuus siitä, että he ovat samanlaisia kuin kaikki muutkin. Narsismista on tullut, sen jälkeen kun se vuonna 1980 hyväksyttiin persoonallisuushäiriöiden joukkoon, tietynlainen muotisana kuvaamaan hankalia esimiehiä, työtovereita tai vaikka ex-puolisoa. Psykiatrian piirissä on kuitenkin edelleen mielipiteitä joiden mukaan narsismi voi olla enemmän osa persoonallisuutta kuin varsinainen persoonallisuushäiriö (Karterud 2011).

Asenteen tiukentuminen pelolla johtamiseen on vaikuttanut myös sellaisiin organisaatioihin joissa pelolla johtamisella on ollut perinteisesti vahva asema, kuten armeijaan. Simputusta on pyritty karsimaan jo vuosikausia. Simputuksen määrittely tarkentuu vuosi vuodelta. Poliisin harjoittama vallankäyttö on tarkassa syynissä. Jos poliisi nykyään toimisi samalla tavalla kuin vaikka 1970-luvulla, niin moni heistä jakaisi sellin rikollisten kanssa.

Yhteiskunnan eettiset säännöt eivät kuitenkaan välttämättä välity organisaatioiden sisälle, varsinkin jos niissä on karismaattinen johtaja ja yleinen piittaamattomuus laeista ja säännöksistä. Tällainen yritys oli esimerkiksi energiayhtiö Enron. Yrityksen karismaattinen johtaja Jeff Skilling onnistui vahvan visionsa avulla nostamaan sen huipulle. Skillingiä pidettiin nerona ja hänen alaisensa olivat kuuliaisia ja tottelevaisia. Skilling piti rahaa ja pelkoa kaikkein parhaimpina motivoijina. Enronin menestys perustui kuitenkin systemaattiseen kirjanpitopepetokseen ja laissa olevien porsaanreikien hyväksikäyttöön. Tästä eräs esimerkki oli Kalifornian osavaltion kiristäminen energiakatkoksailla. Liikevaihtoa kaunisteltiin ja epämieluisasta aineistosta hankkiuduttiin eroon. Vain ne, jotka hyväksyivät tämän käytännön, pystyivät etenemään urallaan tai saivat taloudellisia kannustimia, muut siirrettiin syrjään. Korttitalon romahtaminen joulukuussa 2001 teki monista sijoittajista varattomia. Moni Enronin johtaja, Skilling heidän joukossaan, päätyi telkien taakse (Free, McIntosh & Stein 2007).

Epäeettinen toiminta, mikä Enronin esimerkissä tuli esille on riskialtista monessakin mielessä. Se antaa huonoa esimerkkiä ja voi pahimmissa tapauksissa johtaa suoranaisiin laittomuuksiinkin. Tällainen kehitys vie tietenkin oman aikansa, mutta se saattaa laukaista negatiivisen kierteen jonka seuraamuksia voidaan joutua puimaan raastuvassa. Johtajat eivät ole lain eivätkä yleisen mielipiteen yläpuolella.

## 6 TULOKSET SUHTEUTETTUNA KIRJALLISUUTEEN

### 6.1. Kontekstin merkitys

Pelolla johtamisen avulla on kieltämättä saatu vaikuttavia tuloksia. Miten tämä on yhdistettävissä ilmiön negatiivisiin puoliin?

Hyvä johtaja tiettyyn aikaan tietyssä tilanteessa voi olla huono johtaja eri kontekstissa (Gardner 1993, 6). On selvää, että modernia organisaatiota ei voi johtaa 1800-luvun menetelmin. Saksan kansleri Otto von Bismarck olisi ollut keho pormestari 1990-luvun Los Angelesissa (Gardner 1993, 165). Johtamisessa ei ole viisastenkiveä, silloinhan tietenkin kaikki olisivat hyviä johtajia, kyseessä on ennemminkin se mitä pystytään tekemään niillä resursseilla joita on käytettävissä. Hyvän johtajan on osattava soveltaa, eli käyttää osaamistaan tilanteen vaatimalla tavalla (Hersey 1984, 22–23). Johtajan autoritäärisyys tai demokraattisuus ei aina ole joko/tai-asetelma. Joskus johtajan on oltava hyvinkin jämäkkänä ja joskus taas on hyvä antaa alaisille mahdollisuus osallistua päätöksentekoon (Hersey 1984,25).

Jälkikäteen tehtävän tutkimuksen ongelma on se, että me emme tiedä sitä, mitä kulloinkin päätöksen tehnyt johtaja on tiennyt. Johtajien päätökset ovat suurelta osin tilannesidonnaisia. Irrotettuna kontekstistaan monet päätökset saattavat vaikuttaa epänormaaleilta. Mutta mikä on ”normaalia”? Organisaatio on aina oma pienoisyhteiskuntansa. Mikä on normaalia organisaation sisällä voi vaikuttaa perin oudolta organisaation ulkopuolelta katsottuna.

Yrityksen elinkaari vaikuttaa myös pelolla johtamisen esiintymiseen. Yrityksen perustajalta ja laajentajalta vaaditaan tietynlaisia ominaisuuksia, jotta hän voi luoda menestyksekkään yrityksen. On oltava päättäväisyyttä, intohimoa ja rohkeutta. On luotava hyvä organisaatio ja hankkiuduttava eroon toiminnan hidastajista. Tämä luo myös tarpeen pelolla johtamiselle. Kun alun kuohuntavaihe on ohitse, ja varsinainen arki alkaa, niin tarve pelolla johtamiseen vähenee, ellei organisaatioon kohdistu merkittäviä uhkia. Disneyn ja Jobsin hallitessa yrityksiään, ne eivät ikinä päässeet tällaiseen suvantovaiheeseen ja se oli oikeastaan näiden johtajien tarkoituskin. Vanhan sanonnan mukaan ”vierivä kivi ei sammaloidu”.

Yrityksen taikka organisaation koko vaikuttanee myös siihen, missä määrin pelolla johtamista esiintyy. Selvää on, että muutaman hengen matalahierarkkisessa yrityksessä jossa johtaja tuntee jokaisen alaisen henkilökohtaisesti ole välttämättä juurikaan järkeä johtaa pelolla. Organisaation kasvaessa johtaja saattaa turvautua herkemmin pelolla johtamiseen. Hän ei välttämättä tunne enää kaikkia työntekijöitään eikä ole muodostanut näihin mitään emotionaalisia siteitä. Ympäriällä olevat vieraat kasvot saattavat vaikuttaa peräti uhkaavilta.

Oliko tapausesimerkkienme johtajilla sellaisia konkreettisia uhkia, jotka ikään kuin oikeuttivat pelolla johtamisen jatkamisen? Walt Disney näki asian näin. Hän ensinnäkin koki olonsa epämukavaksi Hollywoodin nuorimpana ja ainoana ei-juutalaisena studionjohtajana eikä ikinä onnistunut pääsemään ”piireihin”. Työntekijöiden parissa saattoi olla toisten studioiden laskuun toimivia työntekijöitä, joilla oli mahdollisuus pettää hänet. Väitteet Disneyn antisemitistisyydestä pohjautuvat usein tähän perustilanteeseen. Työntekijät pettivät Disneyn hänen aikaisemmassa yrityksessään ja liittoutuivat erään juutalaisen sijoittajan kanssa. Vuoden 1941 lakko nosti Disneyn pelot uudelleen esille eikä sitä ollenkaan hillinnyt, että kilpaileva studiojohtaja saapui paikalle kannustamaan lakkolaisia. Disney suhtautui ammattiyhdistysliikkeeseen hyvin negatiivisesti ja uskoi kommunistien pyrkivän soluttautumaan hänen yritykseensä. Disneyn epäluuloisuus, oli se sitten oikeutettua tai ei, teki pelolla johtamisesta hänelle sopivan ratkaisun (Gabler 2008).

Muistettava on kuitenkin, että Disneyn harjoittama pelolla johtaminen ei siltikään ollut Hollywoodin kontekstissa mitenkään poikkeuksellista. Muut studiojohtajat johtivat pelolla siinä missä Disneykin. Esimerkiksi Samuel Goldwynillä oli tapana sanoa *“Kun haluan mielipiteesi, niin minä annan sen sinulle”* ja *”Älä sano ’kyllä’ ennen kuin lopetan puhumisen”*. Pelolla johtaminen ei Hollywoodissa näytä olevan tavatonta nykyäänkään (Kets de Vries 2001 a, 89).

Steve Jobsin työuraa väritti jatkuva kamppailu ”vanhaa järjestystä” vastaan. Hänen mottonaan oli: *”Parempi olla merirosvo kuin liittyä laivastoon”*. Jobsilla oli kieltämättä paljon katkeria vihamiehiä. Jobsin harjoittama pelolla johtaminen liittyi kuitenkin enemmän siihen millainen hänen persoonansa oli kuin mahdollisiin konkreettisiin uhkiin, jotka olisivat oikeuttaneet hänen pelolla johtamisensa. Jobsin

epädiplomaattisuus ja karkea käyttäytyminen olivat omiaan luomaan myös ankaraa vastustusta häntä kohtaan. Jobs oli monella tapaa epätavanomainen yksilö, mutta esimerkiksi hänen kanssaan samassa sarjassa painivan Bill Gatesinkin käytös on toisinaan ollut varsin karkeaa (Isaacson 2011, 191).

Onko tapausesimerkkiemme harjoittama pelolla johtaminen siten vain omalle alalleen tyyppillistä johtamista? Tämä tulkinta tarkoittaisi sitä, että pelolla johtaminen kuuluu johtajan tietyllä tavalla stereotyyppiseen toimintaan. Taaskin me päädyimme tässä kontekstiin. Pelolla johtaminen on tietenkin Disneyn aikana ollut paljon räikeämpää kuin nykypäivänä ja vaikuttaa siltä, että pelolla johtamisen puuttuminen täysin on katsottu heikoksi johtamiseksi. ”Oikean” johtajan kuului näyttää kaapin paikka ja tehdä tarpeen vaatiessa kurinpalautus ruodusta lipeäville työntekijöille. Se oli täysin yhteensopivaa silloin vallinneen johtajakäsityksen kanssa.

Nykyinen konteksti on monimutkaisempi. Länsimaiden hyvinvoinnin keskellä elävät ihmiset eivät ole tottuneet kuriin ja siihen, että heitä käskytetään. Johtamisparadigman muuttuessa käskyttämisestä kannustamiseen, pelolla johtamista on arvosteltu voimakkaasti. Esimerkiksi Doepke (2010) toteaa pelolla johtamisen olevan aina vahingollista koska pelko johtaa sekä työmotivaation että luottamuksen menettämiseen ja antaa siten yrityksestä ulkopuolisille huonon kuvan. Aika näyttää onko kyseessä jonkinlainen muoti-ilmiö vai pysyväksi muodostuva trendi joka leviää myös muualle maailmaan.

## **6.2 Miten pelolla johtamisen negatiivisia vaikutuksia on pyritty lieventämään.**

Luvussa 5. kerroin pelolla johtamisen negatiivista puolista. Nämä negatiiviset puolet eivät kuitenkaan päässeet tapausesimerkkiemme yrityksissä nousemaan niin määrääväan asemaan, että niistä olisi koitunut suurempaa vahinkoa. Alla olen luetellut syitä, mitä ovat lieventäneet pelolla johtamisen haittavaikutuksia.

### **1. Luotava tunne siitä, että työllä on merkitystä.**

Karismaattiset johtajat ovat hyviä vakuuttamaan ihmisiä. He osaavat sanoa työntekijöille juuri oikeat sanat, luoda houkuttelevan tulevaisuudenkuvan ja siten

motivoida heitä. Tapausesimerkkimme johtajat ovat osanneet antaa työntekijöillensä tunteen siitä, että he tekevät tärkeää työtä. Jobs esimerkiksi piti huolen siitä, että työntekijät tiesivät olevansa pioneereja alallaan ja että he eivät edistäneet pelkästään yrityksen vaan koko ihmiskunnan asiaa (Isaacson 2011, 139). Taloudellinen voitto oli yrityksen ideologian kannalta oikeastaan sivuseikka. Tärkeintä oli tehdä mahdollisimman hyviä tuotteita. Jo rekrytointivaiheessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että ihmiset olivat innostuneita alastaan ja tekemistään tuotteista. Kyseessä ei ole pelkkä työ vaan kutsumus. Työntekijä on juuri sillä paikalla ja tekee sitä asiaa mihin hänet on tarkoitettukin.

Työntekijöihin kohdistuva painostus osoittaa tavallaan sen, että heistä ollaan kiinnostuneita. Jos työllä ei olisi merkitystä, kuka välittäisi tehdäänkö se hyvin vai huonosti? Esimiesten korkeat odotukset työntekijöiltä vahvistaa työntekijän uskoa siitä, että hänen työllään on merkitystä.

## **2. Mahdollisuuksien luominen.**

Pelolla johtaminen nopeuttaa väen vaihtuvuutta. Suuret paineet kohdistuvat etenkin keskijohtoon. Tämä itse asiassa parantaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, koska on luotu edellytys hyvälle etenemismahdollisuuksille. Jos onnistuu toimillaan saamaan johtajan suosion, voi urakehitys muodostua rakettimaiseksi. Työntekijöiden kunnianhimo sitoo heitä organisaatioon. Organisaation kasvaessa uusia mahdollisuuksia avautuu jatkuvasti.

Työolosuhteet optimoidaan siten, että työntekijät voivat saada aikaan parasta mahdollista tulosta. Heillä on parhaimmat työvälineet, mahdollisuus olla alansa huipulla parhaiden ammattilaisten seurassa...

Mahdollisuuksien luomiseen liittyy myös tiiviisti työntekijöiden kouluttaminen. Päätapausesimerkkimme johtajat pitivät huolta myös siitä, että työntekijät kehittyivät tuotteiden kehittämisen ohella. He arvostivat ammattitaitoa, oppimista ja kokemusta. Herlin esimerkiksi investoi vahvasti työntekijöiden koulutukseen (Simon 2009, 183).

### 3. Johtajan substanssiosaamisen on oltava kunnossa

Tapausesimerkkieimme johtajia yhdistää se, että he ovat osanneet oman alansa läpikotaisin. Pelolla johtamisen ongelmana on se, että alaiset eivät uskalla esittää omia ehdotuksiaan, jos he uskovat niiden sotivan johtajan ennakkokäsityksiä vastaan (Laukkarinen 2014, 157). Tässä tapauksessa johtajan on otettava itselleen ideoijan rooli. Tässä roolissa johtaja ei voi olla menestyksekkäs jos hän ei ole niin sanotusti ”kärryillä”. Mahdollisten ongelmien ratkaisu on pahimmassa tapauksessa täysin johtajan hartioilla. Jos johtaja haluaa säilyttää työntekijöidensä kunnioituksen, on hänen tiedettävä mitä hän tekee. Johtajan on myös osattava johtaa. Hänen pitää pystyä välittämään oma visionsa työntekijöille ymmärrettävällä tavalla, tunnettava alaisensa sekä osata motivoida heitä muillakin tavoin kuin pelolla ja pakolla. Tämä vaatii paitsi älykkyyttä myös tietynlaista psykologista silmää. Pelko pelkästään ei riitä koska, mikäli sen käytöstä puuttuu oikeutus (esimerkiksi vision tai ideologian muodossa), se saattaa herättää alaisissa vihaa ja ruokkia kunnioituksen sijasta halveksuntaa johtajaa kohtaan. Kepin lisäksi tarvitaan myös porkkana.

Päätapausesimerkkieimme johtajien hyviä puolia olivat lisäksi muun muassa seuraavat:

1. He osasivat hankkia uskollisia seuraajia
2. He johtivat edestä ja antoivat esimerkin
3. He olivat päättäväisiä ja rohkeita
4. He osasivat luoda kiehtovan vision
5. He olivat hyviä kommunikoijia
6. He osasivat käyttää älyään ja luovuuttaan organisaation hyväksi
7. He pyrkivät jatkuvasti kehittämään niin organisaatiota kuin tuotteitaankin paremmiksi

### 4. Oikeat henkilöt oikeissa paikoissa.

Oli kyseessä kuinka hyvä johtaja tahansa, hän ei voi olla kaikkialla yhtä aikaa. Oikeanlaisen tiimin rakentaminen on hänen keskeisiä tehtäviään. Tässä

tapausesimerkkien johtajat onnistuivat erityisen hyvin. Johtajat ovat valinneet lähipiiriinsä sellaisia henkilöitä joilla on ollut suuri stressinsietokyky, korkea pätevyysaste sekä motivaatio. Steve Jobsin sisäpiirissä oli enemmän vahvoja ihmisiä kuin imartelijoita (Isaacson 2011, 137). Sama pätee myös Pekka Herliniin. Hänen luottomiehensä oli Gerhard Wendt, joka uskalsi olla kiivaastikin eri mieltä johtajansa kanssa. Ainakin yksi riita päättyi käsirysyyn (Simon 2009, 91). Walt Disneyn onni oli siinä, että hänen veljensä oli paikalla palauttamassa hänet maan pinnalle. Disneyn veljesten välit olivat usein myrskyisät, mutta tuskin kukaan muu olisi uskaltanut samalla tavalla vastustaa Walt Disneytä ja toivoa säilyttävänsä työpaikkansa (Gabler 2008). Johtaja tarvitsee yhden tai useamman hyvän apurin, jotka ovat paitsi päteviä tehtävässään myös ehdottoman luotettavia ja osaavat hillitä johtajan ylilyöntejä ilman että suuttavat johtajaa. Heillä on oltava myös tarpeeksi henkistä rohkeutta, että voivat kertoa johtajalle, jos tämä aikoo tehdä hätiköityjä ratkaisuja. Hyvät ihmissuhdetaidot ovat tässä äärimmäisen tärkeitä koska etenkin narsistisia piirteitä omaava johtaja on hyvin herkkä kritiikille. Hyvän työntekijän puuttuessa moni johtaja nojaa tässä aviopuolisoon. Esimerkiksi Churchillin vaimo hillitsi samalla tavalla miehensä ylilyöntejä kuin Disneyn veli (Hastings 2011; Gabler 2008). Turvautuminen puolisoon saattaa kuitenkin pahentaa johtajan eristäytymistä työntekijöistään (Maccoby 2000).

Erityisen tärkeää luottamuksen ylläpitämisessä johtajan ja alaisen välisessä suhteessa on se, että työntekijä sisäistää johtajan vision. Esimerkiksi General Electricin menestyksekkäällä toimitusjohtaja Jack Welchillä oli sellainen politiikka yrityksessään, että joko työntekijä omaksuu hänen visionsa tai lähtee kävelemään organisaatiosta (Maccoby 2000). Jos johtaja on varmistanut valtansa perusteellisesti, ei hänellä ole syytä pelätä alaistensa älykkyyttä ja pätevyyttä. Päätapausesimerkkien johtajat ovat pitäneet vahvoista persoonista, mutta vain tiettyyn rajaan asti. Epäluuloinen Disney hankkiutui eroon heti sellaisista henkilöistä, jotka tulivat liian suosituiksi työntekijöiden parissa ja alkoivat koota omia liittolaisia organisaation sisällä. Työntekijöiden parissa puhuttiinkin, että paras tapa saada joku henkilö pulaan oli ylistää häntä Disneyn läsnä ollessa (Gabler 2008, 402).

Monet muut johtajat ovat pitäneet pätevät alaisensa mukana kilpailuttamalla heitä keskenään, mainittakoon tässä tutkimuksessa käsitellyistä johtajista esimerkiksi Herlin, Stalin ja Hitler, ja vetoamalla heidän kunnianhimoonsa.

Heikkoluonteisella ihmisellä ei ole riittävää kunnianhimoa eikä hän kykene mihinkään suureen hyvässä tai pahassa. Lahjakkuuksista on pyrittävä pitämään kiinni. Tapausesimerkkien johtajat ovat osanneet tämän.

## **5. Tiedettävä milloin hellittää otetta**

Olisi väärin todeta, että tapausesimerkkien johtajat olisivat olleet jatkuvasti huohottamassa alaisensa niskassa. Kontrollin ylläpito ja säilytys oli heille tärkeää, mutta toisaalta he ymmärsivät jättää ihmiset rauhaan jos he toimivat oikein. Johtajia kiinnostivat enemmän lopputulokset kuin keinot joilla ne saavutettaisiin.

Herlin antoi alaisilleen paljon vastuuta eikä häirinnyt heitä jos he toimivat oikein. Herlin piti tietenkin huolen siitä, että pysyi tarkasti selvillä siitä, mitä hänen alaisensa tekivät, jotta olisi tarpeen vaatiessa voinut puuttua peliin (Simon 2009, 236–237).

Jobs tarjosi Applen työntekijöille mahdollisuuden unohtaa arjen järjestämällä heille lukuisia matkoja ja virkistystapahtumia (Isaacson 2011, 247–248).

Työskenteleminen pelolla johdettavissa organisaatioissa on hyvin stressaavaa ja ihmisten työkyvyn ylläpitäminen edellyttää, että heillä on mahdollisuuksia purkaa paineitaan. Matkat ja virkistystapahtumat ovat tähän oiva keino ja hyvässä tapauksessa ne saattavat lisätä organisaation jäsenten yhteenkuuluvaisuutta ja yhteishenkeä.

Johtajan on syytä myös tuntea itsensä ja osattava tunnistaa tilanteet milloin hän saattaa mennä liian pitkälle. On hetkiä milloin ei kannata raivostua vaikka harmittaisikin. Tämä on tietysti helpommin sanottu kuin tehty, varsinkin jos johtajalla on narsistisia piirteitä (Maccoby 2000).

### 6.3. Pelolla johtaminen ja työntekijät

Pelolla johtaminen ja yleensäkin johtaminen ei ole pelkästään kiinni johtajista. Myös työntekijöillä on oma roolinsa tässä yhtälössä eikä se ole aina passiivinen. Ihmiset olettavat johtajan johtavan heitä (Gardner 1993, 2). Työntekijöillä on tietynlaiset odotukset ja stereotyyppiat siitä, millaisen hyvän johtajan tulee olla. Johtaja on johdettaviensa toiveiden heijastumiskohta (Kets de Vries 1991, 29). Johtajan pitää olla esimerkiksi päättäväinen ja asiansa osaava. Johtaja on yrityksensä keulakuva, symboli. Karismaattinen johtaja on tässä mielessä erinomainen, organisaatiota yhdistävä tekijä. Johtaja tarjoaa vision, päämäärän ja keinot saavuttaa se. Uskollisuus johtajaa kohtaan syntyy kun ihmiset tietoisesti tai tiedostamattaan uskovat johtajan pystyvän ratkaisemaan heidän ongelmansa ja täyttävän heidän tarpeensa (Gardner 1993, 28).

Karismaattinen johtaja osaa tehdä itsensä suosituksi. Työntekijät ovat usein ylpeitäkin siitä, että ovat tällaisen johtajan palveluksessa. Esimerkiksi Disneyn työntekijät olivat ylpeitä työstään ja johtajastaan, samoin Applen työntekijät. Koneen työntekijät saattoivat sanoa ylpeänä olevansa ”Pekalla” töissä (Simon 2009).

Työntekijät saattavat pitää karismaattista johtajaa ikään kuin isän korvikkeena. He ottavat tällaisessa suhteessa lapsen roolin. Kuten tapausesimerkeistä on huomattu, johtaja ottaa mielellään vuorostaan isän taikka vanhemman roolin työntekijöihinsä nähden. Muistettakoon vaikkapa se, että Walt Disney kutsui työntekijöitä usein ”pojikseen” (Gabler 2008, 377). Lapsen roolissa työntekijä pyrkii miellyttämään johtajaa samalla tavalla kuin he pyrkisivät miellyttämään omia vanhempiaan (Sankowsky 1995). Toisaalta he saattavat myös kapinoida tällaista johtajaa vastaan kuin he kapinoisivat omia vanhempiaan vastaan. Työntekijöiden suhde karismaattisiin johtajiin on sanalla sanoen hyvin emotionaalinen. Karismaattinen johtaja eroaa ”tavallisesta” pelolla johtajasta siinä että hän ei luo työntekijöille pelkästään ulkoista painetta onnistua, vaan hän luo heille myös sisäisen tarpeen onnistua.

Mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä vähemmän tavallisilla työntekijöillä on kontakteja ylimpään johtoon. Työntekijät ovat käytännössä tekemisissä vain heidän

lähimmän esimiehensä (pelolla) johtamisen kanssa. Heidän on näin ollen helpompi uskoa yrityksen johtajan, karismaattisen, kaikkivaltiaan isähahmon hyvyteen. Tätä uskoa pönkitetään propagandan ja henkilöpalvonnan avulla. Pelolla johtamisella on taipumus levitä organisaatiossa. Pelolla johtamisen kohteina olleet voivat puolestaan johtaa omia alaisiaan samoilla menetelmillä. Aggressio ja pelko siirtyvät eteenpäin. Johonkin kiukku on purettava ja useinkin se puretaan sellaiseen henkilöön joka ei voi vastustaa. Pahoinvointi kasautuu silloin alemmassa asemassa olevien työntekijöiden harteille. Se voi levitä jopa heidän perheisiinsä, jos organisaation häntäpäässä oleva työntekijä purkaa kiukkunsa vaimoonsa tai lapsiinsa (Morris 1977, 182). Alemmilla työntekijöillä on vähemmän tietoa ja vaikutusmahdollisuuksia ja siksi heidän kokonaiskäsityksensä organisaatiosta voi olla varsin puutteellinen.

Tavallinen työntekijä saattaa myös saada jonkinlaista iloa nähdessään jos ”suuri johtaja” rökittää hänen esimiestään. Jo kuuluisa kiinalainen sotapäällikkö Sunzi (tunnetaan toisinaan myös nimellä Sun Tzu) esitti periaatteena, että samoin kuin johtajan on aloitettava palkitseminen vähäisimmistä, on hänen aloitettava rankaiseminen arvokkaimmista (Sunzi 2005, 152). Kyseessä on tavallaan samankaltainen kuninkaan ja rahvaan välinen liitto kuin mikä vallitsi esimodernin ajan Euroopassa. Molemmille vahva aatelisto oli potentiaalinen uhka. Nykyajan organisaation mittakaavassa aatelisto kuvaa keskijohtoa.

Osoittaako työntekijöiden suostumus tulla pelolla johdetuiksi sitä, että he kannattavat johtajaa? Työntekijät eivät ole täysin voimattomia. He voivat erota organisaatiosta tai vaikkapa mennä lakkoon. Tällaisen vastarinnan puute osoittaa sen, että työntekijät vähintäänkin sopeutuvat pelolla johdettaviksi, elleivät suorastaan hyväksy sitä. Ammattiyhdistysliikkeellä on voimakas jalansija Suomessa ja esimerkiksi Saksassa sillä on edustajansa myös suuryritysten, kuten Volkswagenin, hallituksessa (Nurminen 2015). Jos ajattelemme esimerkiksi valistusfilosofi John Locken tapaan, että johtajan vallan taustalla on alamaisten suostumus tulla hänen johdettavakseen, niin on luonnollista, että heillä on ainakin teoreettinen mahdollisuus kieltäytyä pelolla johdettavaksi tulemisesta (Furedi 2013, 216). Organisaatiota ei voi pyörittää jos siinä ei ole jäseniä.

Tosielämässä tilanne on monimutkaisempi, pelolla johtamista ei välttämättä kohdisteta aina kaikkiin työntekijöihin, vaan sitä sovelletaan tilanteen mukaan. Yksittäisen työntekijän ei käytännössä kannata lähteä taistelemaan etenkin suurta organisaatiota vastaan joka voi palkata kokonaisen lakimiesarmeijan ja venyttää oikeusjuttuja loputtomiin.

Ammattiyhdistysliike voi olla merkittävä vallan käyttäjä organisaation sisällä, joskin tässäkin on merkittäviä eroja eri maiden ja toimialojen välillä. Niin kutsuttu toverikuri voi olla myös pelolla johtamisen ja suorastaan työpaikkakiusaamisen väline. Yksi esimerkki tällaisesta toiminnasta oli Suomessa 1920-luvulla vallinnut työmaaterrori. Vuoden 1918 sisällissodan jälkeen hävinneet punaiset työläiset palasivat työpaikoilleen ja kohtasivat siellä valkoisten puolella taistelleita työmiehiä. Valkoiset työmiehet olivat ”luokkapettureita” ja siksi heitä järjestelmällisesti syrjittiin. Epämääräiset tapaturmatkaan eivät olleet tavattomia. Moni murtui painostuksen alla ja esitti työväenlehdessä julkisen anteeksipyyntönsä osallistumisestaan punakapinan nujertamiseen. Neuvostoliiton turviin paenneet suomalaiset kommunistit käyttivät ammattiyhdistysliikettä käytännössä pelolla johtamisen välineenä (esim. Niinistö 2003). Ammattiyhdistysliikkeen sisälläkin saattaa esiintyä pelolla johtamista, kuten Rädyn esimerkki (Yle 2014) osoittaa. Lisäksi on otettava huomioon sellainenkin seikka, että ammattiyhdistysjohtajat usein valitsevat puolensa sen mukaan, kuka puolustaa oman maan työpaikkoja (Nurminen 2015).

Disneyn ja Applen tapauksessa yrityksillä oli hyvä maine, ne maksoivat hyvää palkkaa ja tarjosivat hyvät etenemismahdollisuudet sekä mahdollisuuden olla tutkimuksen kärjessä. Näihin yrityksiin oli suorastaan niin paljon hakijoita, että oli mahdollista niin sanotusti poimia rusinat pullasta. Yhden lähtevän työntekijän tilalle oli lukuisia muita pyrkijöitä.

#### **6.4. Pelolla johtaminen on huonoa johtamista?**

Johtajan tehtävänä on johtaa. Hänen pitää saada joukko ihmisiä toteuttamaan hänen päämääräänsä. (Gardner 1993, 1) Tämän asiointilan saavuttaminen ei ole aina helppoa.

Uusi johtaja käyttää usein pelolla johtamista etenkin alkuvaiheessa vahvistaakseen auktoriteettiaan.

Tarinan mukaan kiinalainen sotapäällikkö Sunzi sai kerran Wu-valtion kuningas Helülta ohjeen muodostaa armeija hovin neidoista. Hovineidit eivät tietenkään ottaneet Sunzin käskyä tosistaan, vaan naureskelivat ja sekoittivat rivit keskenään. Sunzi valitsi joukosta kaksi arvokkainta hovineitoa ja teloitti heidät. Tämän jälkeen hovineidit käyttäytyivät kurinalaisesti ja suoriutuivat täsmällisesti kaikissa harjoituksista (Sunzi 2005, 149–153).

Pelolla johtaminen on tietyllä tavalla katsottu myös eräänlaiseksi tuleksi, joka karaisee joukon ja tekee heistä hyviä työntekijöitä. Esimerkiksi von Clausewitz toteaa: *”Kun kenraali vaatii hirmuvaltiaan ottein joukoiltaan äärimmäisiä ponnistuksia ja pahimpienkin puutteiden kestämistä ja kun armeija on pitkissä sodissa tottunut näihin uhrauksiin - miten suuri etumatka näillä sodankävijöillä onkaan vastustajiinsa verrattuna, miten paljon nopeammin ne lähestyvätkään tavoitettaan noista esteistä huolimatta! Kun suunnitelmat ovat yhtä hyviä, miten erilainen onkaan tulos!”* (von Clausewitz 1998, 321)

Johtaja eliminoi heikkouden alaistensa joukosta minkä seurauksena vain parhaat, uskollisimmat ja kestävimät jäävät jäljelle. Jobsia mukaillen A-luokan ihmiset. Parhaat tulokset syntyvät parhaiden työntekijöiden avulla.

Uudemmassa tutkimuskirjallisuudesta ei juurikaan löydy pelolla johtamista tukevia kannanottoja. Vanhemmista aiheen tutkijoista Niccoló Machiavelli tukee luonnollisesti pelolla johtamista. Hänen mukaansa pelolla johtaminen varmistaa hallitsijan aseman säilymisen. Alamaisten vakuutteluihin ei ole luottamista, sillä jos heitä uhkaa suurempi vaara, he hylkäävät rakastetunkin hallitsijan välittömästi. Kiitollisuuden siteet ovat hatarat. Pelätty johtaja saa puolestaan ihmiset kuuliaisiksi. Pelolla johtamisen kautta kärsii vain yksittäisiä ihmisiä kun taas pelolla johtamisen puuttumisen seurauksesta kärsii koko yhteiskunta. Ihanteiden ottaminen ohjenuoraksi vievät ruhtinaalta sekä hänen valtionsa että arvovallan (Machiavelli 1984, 68).

Huolimatta Machiavellin suorasukaisuuden aikanaan aiheuttamasta kohusta ei pelolla johtamista sinänsä, sen äärimmäisyysmuotoa tyranniaa tai terroria lukuun ottamatta, ole tuomittu samalla tavalla epäeettiseksi kuin vasta 1900-luvun loppupuolella. Tämä johtuu osaltaan siitä, että pelolla johtaminen oli niin olennainen osa johtamista ylipäätään, ettei sitä erotettu kuin äärimmäistapauksessa. Machiavellinkin kuvaama pelolla johtaminen menee nykymittapuulla jo lähelle terroria, ellei peräti tämän käsitteen häilyvän rajan yli. Hänen mukaansa se, ettei karthagolaisen sotapäällikkö Hannibalin joukoissa syttynyt armeijan sekalaisesta koostumuksesta huolimatta levottomuuksia, johtui ainoastaan Hannibalin epäinhimillisestä julmuudesta. Lisäksi Cesare Borgian julmuus oli oleellinen tekijä Romagnan alueen muuttamisessa ”yhtenäiseksi, rauhalliseksi ja uskolliseksi” (Machiavelli 1984, 63).

Ajat ovat muuttuneet nyt siinä määrin, että voidaan miettiä kuinka paljon näitä edellä mainittuja, usein vielä sodanjohtamisen tarpeisiin luotuja, klassikoita voidaan soveltaa nykyään. Pelolla johtamisen piiriin kuuluu aikanamme esimerkiksi kielenkäyttö. Voiko alaiselle kirota, jos hän tekee väärin? Tämä saattaa laukaista pelkoreaktion mikä tekee siitä periaatteessa pelolla johtamista. Epämieluisilla seurauksilla uhkaaminen on myös pelolla johtamista. Huomattava on myös näkökulman ero. Machiavelli käsittelee pelolla johtamista ennen kaikkea johtajan näkökulmasta kun taas nykyisissä teorioissa korostuu työntekijöiden rooli. Työntekijät esitetään useimmiten uhreina tai selviytyjinä ja pelolla johtaminen vanhentuneena ilmiönä josta on syytä hankkiutua eroon. Kramer (2006) on suhtautunut pelolla johtamiseen vähän myönteisemmin korostamalla sitä, että monet maailman tunnetuimmista ja menestyksekkäimmistä johtajista ovat olleet ”suuria pelottelijoita” eli osanneet käyttää pelolla johtamista menestyksekkäästi. Tietyllä tavalla myös Hersey tukee pelolla johtamista joissakin tilanteissa sillä hänen mukaansa johtajan pitää Machiavellin mainitseman esimerkin tavoin pystyä tarpeen vaatiessa tukeutumaan myös pelkoon. Johtajan pitää käyttää valtaansa tai hän muuten menettää sen (Hersey 1984, 81–82, 84).

Pelolla johtamista harjoittavien henkilöiden ikään kuin erottaminen normaaleista henkilöistä korostaa sitä, että pelolla johtamista pidetään tabu-ilmiönä. Pelolla johtamisen eettinen ongelmallisuus johtaa siihen, että sitä harjoittavat henkilöt tuomitaan huonoina johtajina. On helppo ajatella, että henkilöt jotka käyttävät pelolla

johtamista olisivat jollain olennaisella tavalla erilaisia kuin muut. Tutkimuskirjallisuudessa esimerkiksi sosiaalipsykologi Kets de Vries tuo melko usein esille sellaisen käsityksen, että kyseiset johtajat kärsivät mielenterveydellisistä häiriöistä, kuten narsismista, vainoharhaisuudesta ja psykopatiasta. He ovat erilaisia kuin tavalliset ihmiset (esim. Kets de Vries 2004). Kyseessä on miltei käänteinen suurmiesteoria. Ne henkilöt jotka olivat ennen ikään kuin kaikkien yläpuolella ovat nyt tavallaan kaikkien alapuolella, ainakin moraalisessa mielessä.

Tapausesimerkkimme valossa asia ei ole näin yksinkertainen. Vaikka nämä johtajat ovat olleet melko omalaatuisia joidenkin asioiden suhteen ja jotkut luonteenpiirteet viittaisivat esimerkiksi narsismiin, ei heitä silti voi hulluiksikaan leimata. On helppo tehdä erotteluja meikäläisten ja heikäläisten välillä. Perusongelma on se, että jos pelolla johtaminen sinänsä on huonoa johtamista muiden kuin eettisten syiden johdosta ei esimerkiksi Disney olisi voinut johtaa pelolla menestyvää yritystä vuosikymmeniä saatikka sitten tehdä siitä yrityksestä suuryritystä. Ehkä me joskus tarvitsemme erityislaatuisia henkilöitä, olivatpa nämä sitten suurmiehiä tai ”vainoharhaisia narsisteja”, jotka vievät maailmaa eteenpäin? Millainen maailma olisi ilman visionäärisiä johtajia?

Jossain määrin kyseessä on myös tulkinnaneroista. Kramer (2006) luettelee pelolla johtavien positiiviset puolet:

Aggressiivisuus on se puskeva voima, joka ajaa menestyksekkäitä johtajia ja heidän yrityksensä uusiin saavutuksiin.

Etäisyyden pitäminen on järkevä taktiikka ensinnäkin siksi, että johtaja säilyttää oman mystiikkansa ja toisekseen siksi, että johtaja pystyy näin nousemaan arkipäiväisyyksien yläpuolelle ja keskittymään tärkeisiin asioihin.

Johtajan oleminen oikeassa on näin ollen tavallaan tämän etäisyyden ansiota. Esimerkiksi Disney, ainakin yleensä, oli oikeassa. Hän tiesi mitä teki ja tunsikin oman alansa perin pohjin. Disneyllä oli tahtoa ja näkemystä siksi häntä arvostettiin ja kunnioitettiin sekä ennen kaikkea toteltiin (Gabler 2008).

Epävarmuuden luonti on hyvä tapa varmistaa ensinnäkin johtajan oma arvovalta, instituution jatkuvuus sekä se, että työntekijät eivät pääse laiskistumaan.

Kets de Vries (2004) puolestaan pitää näitä kaikkia negatiivisina puolina:

Aggressiivisuus on seurausta johtajaan kohdistuvan narsistisen loukkauksen (esimerkiksi Disneyn tapauksessa työntekijöiden lakko vuonna 1941) aiheuttamasta turhautumisesta sekä sisäisestä epävarmuudesta. Se on työyhteisöä tuhoavaa toimintaa.

Etäisyys johtuu puolestaan narsistisen johtajan kykenemättömyydestä empatiaan ja toisekseen hänen itsekeskeisyydestään. Etäisyys johtaa vieraantumiseen muista ihmisistä. Esimerkiksi Disneyn oli siten helpompi kohdella ihmisiä välineinä.

Johtajan oleminen aina oikeassa on selvä merkki johtajan narsistisuudesta ja sisäänpäin kääntymisestä. Se tekee johtajan ylpeäksi, immuuniksi kritiikille ja aiheuttaa lopulta hänen tuhoutumisensa.

Epävarmuuden luominen on sosiopaattisen ja narsistisen johtajan tapa tehdä itsestään tarpeellinen ja oikeuttaa ei-hyväksyttävä käytös. Alaisten pelko pönkittää johtajan egoa. Persoonallisuushäiriöinen johtaja pääsee näin purkamaan vuosien mittaan patoutunutta kostonhimoaan alistamalla muita.

Jos pelolla johtaminen on huonoa johtamista, se herättää monia lisäkysymyksiä. Miten on mahdollista että pelolla johtaminen on ollut vuosituhansia normaalia johtamista? Eivätkö menneisyyden johtajat ole käsittäneet johtavansa väärin? Voiko olla hyvä johtaja ja johtaa huonosti?

Ratkaisu tälle kysymykselle juontuu kontekstista. Tilannejohtajuusmallin mukaan johtajan on otettava huomioon johtamistavassaan esimerkiksi työntekijöiden henkinen ja koulutuksellinen taso (Hersey & Blanchard 1983). Menneisyyden johtajien oli toimittava omassa kontekstissaan siinä mielessä kuin nykyaikaistenkin on toimittava omassaan.

Pelolla johtamisessa on paljon negatiivisia puolia, mutta niiden merkitystä ei tule liioitella siinä mielessä että käsitteen ymmärtäminen jää sen moraalisesti tuomittavan luonteen varjoon. Pelolla johtamisessa on tarpeeksi negatiivisia puolia ilman niiden liioittelemistakin. Samoin meillä ei ole oikeutta nykyajan näkökulmista katsottuna tuomita menneisyyden johtajia jo siinäkin mielessä, että emme voi täysin tietää sitä mitä he tiesivät tehdessään ratkaisujaan. Asiayhteydestään irrotettuna moni asia voi vaikuttaa järjettömältä. Voimme nauraa esimerkiksi joidenkin Rooman keisareiden vainoharhaisuudelle mutta jos asettuisimme jonkun tuoreen keisarin, jonka 13 edeltäjää on murhattu, asemaan niin silloin kuka tahansa järkevä ihminen olisi enemmän tai vähemmän vainoharhainen.

Se, onko pelolla johtaminen huonoa johtamista, riippuu pitkälti siitä näkökulmasta mistä asiaa tarkastellaan. Jos katsotaan pelkästään tapausesimerkkien johtajien saavutuksia, on heitä vaikea pitää huonoina johtajina. Utilitaristisesta näkökulmasta pelolla johtaminen on hyvää johtamista jos sen seuraukset ovat hyviä ja päinvastoin. Jos pelolla johtaminen hyödyttää suurempaa joukkoa kuin joka kärsii siitä, onko oikein johtaa pelolla?

Pelolla johtamisen tuomittavuus johtuu siitä, että se on helppo yhdistää arkipäivässä esiintyviin negatiivisiin asioihin. Hankala pomo on taatusti ”narsisti” ja johtaa pelolla. Vähän samalla tavalla kuin ex-puoliso osoittautuu ”narsistiksi” anopista puhumattakaan. Pelolla johtaminen on myös helppo yhdistää politiikkaan, erityisesti poliittisiin vastustajiin. Pelolla johtamisesta on tehty lyömäase, jolla voidaan mitätöidä toisten saavutuksia. Pelolla johtamisella pelottelu on muuttunut itsessään pelolla johtamiseksi. Tämä pelolla johtamisen keino sopii organisaatioiden ”epävirallisille” johtajille. Henkilöille joilla ei ole johtajan statusta, mutta jotka jostain syystä haluavat horjuttaa johtajan asemaa. Johtajan aseman horjumisen vaikuttaa negatiivisesti koko organisaatioon, esimerkiksi käskyjen toimeenpanossa voidaan viivytellä ja organisaation sisäinen valtataistelu kiihtyä.

Jos me tuomitsemme pelolla johtamisen huonoksi johtamiseksi, olisi se tehtävä oikeista syistä ja tuotava nämä syyt julki. Pelolla johtaminen on tuomittavaa siksi, että se ei sovi tähän aikaan ja paikkaan, se ei sovi nykyihmisten sosiaalisiin normeihin ja arvomaailmaan. Pelolla johtaminen on tuomittavaa siksi, että se

väärinkäytettynä vahingoittaa ihmisiä. Kun päämäärä on saavutettu epäeettisesti, luo se varjonsa koko lopputuloksen ylle. Palaamme siis perimmäiseen kysymykseen: Pyhittääkö päämäärä keinot?

Pelolla johtamisen tuomitseminen syistä, jotka osoittautuvat hatariksi, johtaa vain siihen, että nämä syyt menettävät merkityksensä. Jos esimerkiksi todetaan, että pelolla johtaminen on aina taloudellisesti kannattamatonta, ei se tapausesimerkkieimme perusteella mitenkään pidä paikkaansa. Sekä Jobs että Disney tulivat rikkaiksi pelolla johtamisen avulla, he rikastuttivat niitä työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita jotka pysyivät heidän kelkassaan. Jos pelolla johtamisella ei tienaisi, ei meillä olisi myöskään järjestäytyntä rikollisuutta. Samoin jos pelolla johtaminen olisi tehotonta, ei terrorismistakaan olisi hyötyä. Ihmiset näkevät maailman usein eräänlaisena moraalinäytelmänä jossa "hyvät" ja "pahat" ovat helposti erotettavissa ja tunnistettavissa. Valitettavasti totuus ei ole aina mustavalkoinen. Vallan hankkiminen ja sen säilyttäminen saattaa, joskus vaatia toimimaan sellaisella tavalla mikä ei ole välttämättä ”miellyttävää” (Pfeffer 1992, 343).

Pelolla johtaminen yhdistettynä karismaattiseen johtamiseen ei luonnollisestikaan aina tuota hyviä tuloksia. Enron menestyi oman aikansa, mutta johtajien onnistuminen tehtävässään mitataan lopputuloksen perusteella. Karismaattinen johtaja ei välttämättä ole hyvä johtaja. Hän voi vakuuttaa itsensä ja muut siitä, että on hyvä johtaja, mutta jos hänen kykynsä ovat riittämättömät, ei organisaatiokaan voi menestyä (Khurana 2002). Kun huono tai keskinkertainen johtaja pönkittää asemaansa pelolla johtamisen avulla, ei kehity itse eikä kehitä työntekijöitä muodostuu pelolla johtaminen organisaatiolle hyvin vahingolliseksi. Organisaatio lamaantuu ja alkaa kuihtua. Parhaassa tapauksessa pystytään ehkä toiminta säilyttämään normaalitasolla. Lyhyesti sanottuna pelolla johtaminen on huonoa johtamista etenkin jos johtaja on huono. Hyvä johtaja osaa hyödyntää niin karismaansa, älyään kuin (pelolla) johtamistakin organisaation parhaaksi.

Yksilöt tekevät historiaa, mutta yksittäisen ihmisen merkitystä asioiden kulkuun ei pidä myöskään yliarvioida. Vaikka kyseessä olisi kuinka karismaattinen, viisas ja älykäs johtaja tahansa, ei toivottomille tilanteille hänkään mahda mitään (Khurana

2002). Tilannetta voidaan verrata esimerkiksi Napoleonin taisteluihin Ranskassa 1814. Hän voitti miltei joka taistelun, mutta hävisi sodan. Tämä johtui siitä, että hänen vastaisensa liittouman jäsenet hyökkäsivät kukin vuorollaan Napoleonin marsalkkoja vastaan ja vetäytyivät keisarin itsensä saapuessa. Napoleon ei voinut olla kaikkialla yhtä aikaa eivätkä hänen marsalkkansa olleet johtajansa veroisia sotilaallisia neroja. Napoleonin voitot ainoastaan viivästyttivät väistämätöntä (Fremont-Barnes 2002). Karismaattiset johtajat voivat saavuttaa ihmeellisiä asioita, mutta suoranaisten ihmeiden tekeminen on tavallisten kuolevaisten ulottumattomissa (Khurana 2002).

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Pelolla johtamisen menestys riippuu tilanteesta

Pelolla johtaminen on aikaan ja paikkaan sidoksissa oleva ilmiö. Eri maissa ja erilaisissa yhteyksissä pelolla johtaminen on tavallisempaa ja oikeutetumpaa ellei suorastaan välttämätöntä. Siirtyminen autoritäärisestä johtamistyylistä demokraattisempaan, ei tapahdu hetkessä eikä se ole kivutonta. Äkillinen vapaus voi olla huumavaa, mutta se voi myös johtaa tietynlaiseen anarkiaan.

Pelolla johtamisen paradoksit:

1. Vahva johtaja samaan aikaan sekä yhdistää, että hajottaa organisaatiota. Häntä kaivataan ja pelätään, vihataan sekä rakastetaan.
2. Organisaatio voi menestyä, mutta yksilöt maksavat seurauksista
3. Johtajan menestys luo edellytykset hänen epäonnistumiselleen, jos hänen todellisuudentajunsa heikkenee

Pelolla johtaminen on muuttunut länsimaissa ei-toivotuksi ilmiöksi jota siedetään tarpeen vaatiessa, mutta ei toivota. Tämä johtuu pelolla johtamisen eettisesti arveluttavasta luonteesta, eli luodaan sellainen ahdistava tilanne jota työntekijät pyrkivät välttämään toimimalla ”oikein”. Ikäviltä tilanteilta välttyminen vaatii sen, että pyritään toimimaan johtajan haluamalla tavalla. Kyseessä on kaksiteräinen miekka. Toisaalta työntekijät voivat saavuttaa enemmän ja lyhyemmässä ajassa kuin olisivat voineet kuvitellaan. Toisaalta kuitenkin he voivat yrittää liikaa ja epäonnistua tai ajaa itsensä loppuun. Työntekijöihin suhtaudutaan työvälleinä, he ovat rattaita suuressa koneistossa. Rattaan rikkoontuessa se korvataan toisella.

Karismaattinen ja energinen johtaja kykenee parhaassa tapauksessa nostamaan organisaation muiden yläpuolelle. Karismaattisille johtajille on tilausta, mutta tällaisen johtajan harjoittama pelolla johtaminen on ristiriitainen ilmiö organisaation

sisällä. Toisaalta ymmärretään, että tällainen toiminta ei ole eettisesti hyväksyttävää, mutta toisaalta taas tällainen johtaja on organisaatiolle valtava voimavara.

Karisma saatetaan myös tietyllä tavalla ymmärtää väärin, esimerkiksi haettaessa yrityksen johtoon karismaattista johtajaa uskotaan että jos tällainen henkilö on ollut töissä karismaattisen johtajaan hallitsemissa organisaatioissa, niin hän on itsekin automaattisesti karismaattinen (Khurana 2002). Ongelmana tässä skenaariossa on se, että karismaa on hyvin hankala siirtää henkilöltä toiselle.

Johtajan pelkkä karismaattisuus ei ole myöskään menestyksen tae. Johtajan todelliset kyvyt tulevat koetukselle etenkin silloin kun organisaatiolla alkaa mennä huonosti. Tässä tapauksessa esimerkiksi Disneyllä ja Herlinillä oli se etu puolellaan, että he olivat paitsi yrityksen johtajia, myös pääomistajia. He eivät olleet vastuussa joukolle helposti säikähtäviä sijoittajia, vaan heillä oli mahdollisuus ottaa riskejä ja tehdä radikaaleja toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi. Päätapausesimerkkiemme johtajia yhdistää se seikka että he kaikki selviytyivät tulikokeestaan ja onnistuivat pääsemään vaikeuksien kautta voittoon.

Vision merkitystä ei myöskään tule aliarvioida tässä yhteydessä. Johtajalla on oltava selvät sävelet siitä mitä hän tahtoo ja tämä on tuotava myös työntekijöiden tietoon. Jos johtaja osoittautuu häilyväiseksi tai epävarmaksi, niin pelolla johtamiselta putoaa pohja. Johtajasta tulee organisaatiolle taakka.

Puhtaasti organisaation kannalta katsottuna, johtajien hyvyiden mitta ovat viime kädessä heidän saavutuksensa. Menestys tarkoittaa sitä, että johtaja on toiminut oikein ja tappio taas sitä, että jossakin on mennyt pieleen. Johtajan tarkoitusperillä ei loppujen lopuksi ole merkitystä. Vain hänen toimintansa lopputuloksella on.

Onko aika ajanut Walt Disneyn tapaisten omistaja-johtajien ohi? Kyllä ja ei.

On selvää, että johtajien asema on muuttunut entistä epävarmemmaksi omistajuuden ja johtajuuden eron johdosta. Moni yritys on aloittanut perheyrittäjänsä, mutta suuryrityksen johtaminen vaatii aivan erityistä ammattitaitoa eikä sitä välttämättä löydy suvun sisältä. Lisäksi on otettava huomioon inhimilliset tekijät, sellaiset

henkilöt jotka ovat onnekseen saaneet periä menestyksekkään yrityksen voivat miettiä sitä, ”miksi tehdä itse pitkiä työpäiviä ja johtaa yritystä kun voisi vain ottaa rennosti ja nauttia rahoista?” Valitettavan usein perheyriyksissä on se kaava jossa isä perustaa, poika pitää yllä ja pojanpoika tuhoaa yrityksen. Vain harvat suvut onnistuvat pitämään omistamansa yrityksen suvun piirissä useita sukupolvia. Tämä vaatii todellista omistautuneisuutta yritykselle ja usein jopa henkilökohtaisia uhrauksia. Muun muassa kysymys siitä kuka perheen lapsista tai näiden puolisoista perii yrityksen johtajuuden voi rikkoa suvun välit pitkäksikin aikaa kuten esimerkiksi Herlineille kävi (Simon 2009).

Vaikkakin organisaation menestyksen kannalta hyödyllinen, karismaattinen ja kunnianhimoinen pelolla johtava henkilö voi muodostua perheyriyksen omistajille riskiksi. Hän saattaa aiheuttaa eripuraa suvun sisällä ja yrittää kaapata yrityksen omistajuuden itselleen. Ammattijohtajan uskollisuuden varmistaminen omistajille on riskien välttämiseksi ensisijaisen tärkeää. Nykypäivänä tämä tapahtuu usein esimerkiksi optioiden avulla. Omistajien kannalta riskitekijä säilyy kuitenkin, sillä heidän kannaltaan liian kunnianhimoinen johtaja ei tyydy pelkkiin optioihin, vaan pyrkii järjestämään asiansa siten, että hänellä olisi mahdollisimman suuri toiminnanvapaus.

Pelolla johtaminen on siirtynyt organisaation sisälle ja aloittanut siellä oman elämänsä. Organisaation perustajasta on voinut aika jättää jo vuosia sitten, mutta pelolla johtamisen perintö voi säilyä vuosikymmeniä, ellei vuosisatojakin. Tällainen organisaatio suorastaan kaipaa sellaista karismaattista johtajaa, joka johtaa pelolla. Muulla tavalla johdettu organisaatio voi tosin pysyä kasassa, mutta ei menestyä koska huipulle on aina uusia pyrkijöitä ja valtataistelu voi koitua vahingolliseksi. Siirtyminen diktatuurista demokratiaan, keskitetystä vallasta hajautettuun valtaan tapahtuu harvoin kivuttomasti organisaation laadusta riippumatta. Epäonnistuneista demokratioista meillä on valtiollisella tasolla useitakin esimerkkejä aina Weimarin Saksasta nykyiseen Libyaa ja Irakiin. Venäjän nykyinen ”ohjattu demokratia” on selkeä vastareaktio 1990-luvulla koetulle liian nopeasti edenneelle demokratisoitumiselle maassa jolta puuttui demokratian perinne.

Tämä pätee tietenkin myös yksityisyrittäisiin. Esimerkiksi Disneyn kuoltua hänen yrityksensä jähmettyi ja muodostui oivalliseksi kohteeksi yritysvaltaajille. Organisaatio oli niin keskittynyt toteuttamaan Disneyn suunnitelmia, että siltä puuttui oma-aloitteisuutta. Uudessa tilanteessa jotain oli kuitenkin tehtävä, jotta organisaatio säilyisi. Uudeksi johtajaksi tuli Michael Eisner, joka nosti Disneyn yrityksen uuteen nousuun. Eisner teki sen johtamalla yritystä samaan tapaan kuin Disney -pelolla. Eisnerin johtamistyyli oli hyvin aggressiivinen ja hän pyrki Walt Disneyn tavoin luomaan jatkuvaa epävarmuutta yrityksen työntekijöihin. Pitkän aikaa tämä toimi. Eisner alkoi kuitenkin lopulta kuvitella olevansa itse yhtä kuin Disneyn yritys mikä johti vuosien pituiseen kiistaan Walt Disneyn sukulaisten kanssa. Riita päättyi kun Eisner erosi vaan Disneyn suvun voitto ei ollut siinä mielessä suuri että Eisnerin seuraaja Bob Iger oli hänen suojattinsa (Holson 2005; Kramer 2006).

Sama pätee tavallaan myös Koneeseen. Pekka Herlinin harjoittama pelolla johtaminen oli osaltaan perua hänen isoisältään Harald Herliniltä, joka oli tunnettu paitsi turhamaisuudestaan, myös raivokohtauksistaan (Simon 2009, 350).

Pelolla johtamisen ollessa organisaatioon historiallisista syistä uppoutunutta, se ei välttämättä ole edes täysin tarkoituksellista. Se on vain organisaatiokulttuuriin liittyvä tapa jolla asioita hoidetaan ja joka on saanut alkunsa hamasta menneisyydestä. Jos organisaatiokulttuuriin liittyy esimerkiksi ajatus siitä, että työntekijöitä on jatkuvasti kontrolloitava ”hyvän” työsuorituksen varmistamiseksi niin silloin organisaatiokulttuuri tavallaan heijastelee perustajansa ajatusmaailmaa. Tietyllä tavalla tämä kertoo myös johtajan menetyksestä. Hän on onnistunut luomaan organisaatiokulttuurin jossa ihmiset omaksuvat hänen näkemyksensä tai osia siitä lähes tiedostamattaan ja jatkavat samoja toimintatapoja tulevaisuudessakin. Organisaatiokulttuuri on johtajan perintö tulevaisuudelle.

Kaikkine vikoineenkin karismaattinen johtajuus on hyvin kiehtova johtamisen muoto. Organisaatiossa, jolla on karismaattinen johtaja, on aivan omanlaisensa ilmapiiri, siellä ei käy aika pitkäksi. Ihmiset voivat löytää tällaisessa organisaatiossa työskentelemisestä tarkoituksen elämälleen. Jos nerokkaille karismaattisille johtajille ei anneta riittävästi vapautta ja tilaa, voivat myös heidän saavutuksensa jäädä

syntymättä. Me emme kuitenkaan voi etukäteen tietää ovatko nämä saavutukset sen arvoisia että niihin kannattaa pyrkiä vaikka pelolla johtamisenkin keinoin.

Pelolla johtamisen suuri ongelma on siinä, että sitä on helppo käyttää väärin. Johtajan harjoittama pelolla johtaminen voi olla edullista vain johtajalle itselleen, mutta vahingollista koko organisaation kannalta. Esimerkiksi kun johtaja kateudesta savustaa pois hyviä työntekijöitä ja jättää jäljelle vain niitä, joista ei ole hänelle uhkaa. Väärin käytettynä pelolla johtaminen aiheuttaa ongelmia myös johtajalle jos hän menettää oman todellisuudentajunsa. Mikäli alaiset eivät uskalla kertoa totuutta tai suorastaan vääristelevät sitä johtajan reaktioita pelätessään, on johtajankin hyvin hankala tehdä oikeita päätöksiä. Organisaatio alkaa tuottaa tappiota, hyvät työntekijät kaikota ja uusien rekrytointi vaikeutuu. Pelolla johtamiseen kohdistettu kritiikki on tässä mielessä hyvinkin oikeutettua. Tietenkin voidaan miettiä, onko tässä ongelman perimmäisenä syynä pelolla johtaminen vai pelkkä huono johtaminen. Uskallan nimittäin jo tapausesimerkkieni perusteella väittää, että pelolla johtaminen ei ole kaikissa tilanteissa huonoa johtamista.

Päätutkimuskysymykseni oli: Menestykö organisaatio pelolla johtamisen avulla vai siitä huolimatta? Tähän kysymykseen ei ole yksiselitteistä vastausta. Jotkut pelolla johtamisen hyödyt ovat samalla sen haittoja. Johtajan vahva rooli on hyväksi vain silloin kun johtaja on oikeassa. Vääränlainen johtaja organisaatiossa jonka päämäärä on johtajan tahdon kyseenalaistamaton toteuttaminen voi koitua koko organisaation tuhoksi. Tietynlaisilla toimenpiteillä voidaan minimoida pelolla johtamisen haitallisia puolia. Hyvä johtaja osaa käyttää myös pelolla johtamista hyvin. Käsitys siitä, onko pelolla johtaminen hyvää johtamista, riippuu kontekstista. Se onko, pelolla johtaminen eettisesti oikein, eli pyhittääkö päämäärä keinot menee jo siinä määrin filosofiseksi kysymykseksi, että siihen ei tämän tutkimuksen puitteissa ryhdytä etsimään tarkempaa vastausta.

## **7.2. Pelolla johtamisen tulevaisuus**

Olipa kyseessä millainen organisaatio tahansa, niin kaikissa tarvitaan sääntöjä. Hierarkia, auktoriteetti ja kuri ovat välttämättömiä organisaation säilymisen kannalta ajasta ja paikasta riippumatta. (Kets de Vries 2001 a, 65)

Selvää on, että tulevaisuudessa pelolla johtaminen muuttuu entistä anonyymimmäksi. Tähän on sekä moraalisia että laillisia paineita. Suoran pelolla johtamisen sijasta harjoitetaan epäsuoraa pelolla johtamista jotka sekä tekevät pelon ilmapiiriin näkyväksi että ylläpitävät sitä (Koskela 2009, 130). Annetaan esimerkiksi tuotantokiintiöitä, joihin jokaisen työntekijän on yllättävä, asennetaan turvakameroita jotka pitävät työntekijöitä silmällä, tarkkaillaan heidän sähköpostejaan ja niin edelleen. Keinot pelolla johtamiseen ovat kasvaneet, mutta se on hienovaraisempaa. Pelolla johtaminen on monessa suhteessa osa organisaatioiden arkipäivää ja pelkääjän aiemmin mainitusta ilmiön organisaatiokulttuuriin uppoutumisesta johtuen. Pelolla johtaminen voi itse asiassa kätkeytyä myös näennäisesti positiivisten ilmiöiden taakse (Sankowsky 1995). Esimerkiksi työntekijöiden vapauden kasvaessa myös heidän vastuunsa ja sitä kautta tulostavoite kasvaa.

Pätkätöiden lisääntyminen on omiaan lisäämään pelkoa työyhteisössä (Koskela 2009, 130). Kun oma asema on jatkuvasti epävarma, se ajaa ihmisiä työskentelemään erityisen lujasti, jotta työsuhde voi jatkua. Tämä myös heikentää solidaarisuuden tunnetta työntekijöiden välillä, sillä työtoveri voi olla myös henkilö joka kilpailee samasta vakituisesta työstä. Määräaikaiset työsuhteet ja niillä kiristäminen tulee olemaan pelolla johtamisen kasvava trendi tulevaisuudessa.

Pelolla johtamista tullaan tulevaisuudessa kohdistamaan enemmän ihmisryhmiin kuin yksilöihin. Kollektiivisten pelkojen hyväksikäyttö korvaa yksilöllisten pelkojen hyväksikäytön, koska yksilöön kohdistuvan pelolla johtamisen epäeettinen luonne on niin silmiinpistävä. Ryhmään kohdistuva pelolla johtaminen täyttää tavallaan myös tasa-arvon vaatimukset koska siinä ei (teoriassa) kohdella ihmisiä eriarvoisesti. Ihmiset työskentelevät lujemmin, koska eivät halua menettää työtään. Pelkoelementtiä ei voida ikinä poistaa työelämästä. Missä on joukko ihmisiä, sieltä löytyy myös pelkoa. Pelon merkitys korostuu edelleen mitä keskittyneempää valta on. Pelolla johtamisen organisaatiolle tuottamia vahinkoja voidaan kuitenkin lieventää alaluvussa 6.2. mainituilla keinoilla.

Olen huolissani siitä, miten tuleva sukupolvi pärjää työelämässä, koska se ei muutu niin nopeasti kuin ihmisten asenteet. Mitä tapahtuu kun pitää työllistää pumpulissa kasvaneet lapset joilta kukaan ei ole koskaan kieltänyt mitään ja jotka eivät pysty

kestämään elämässä väistämättä tulevia vastuksia ja vastoinkäymisiä? Edessä on kova koulu ja aika näyttää kummat sopeutuvat, organisaatiot vai tulevat työntekijät. Tässäkin meidän pitää toki välttää yleistyksiä. Joillekin aloille on niin paljon halukkaita työntekijöitä, että organisaatioilla ei ole tarvetta muuttua. Jos uusia tulijoita on ruuhkaksi asti ja työntekijät ovat helposti korvattavissa, miksi olisi muututtava? Ihmisten on aina tienattava elantonsa jollakin tavalla.

Pelolla johtamisen eettinen ongelmallisuus on johtanut siihen, että sitä pidetään huonona johtamisena. Mikä on kuitenkin huonoa johtamista? Johtamisen tarkoitus on saavuttaa tuloksia. Tapausesimerkkienme johtajat ovat kieltämättä saavuttaneet suuriakin tuloksia. Onko kuitenkin tilanteita, joissa pelolla johtaminen olisi oikein, ellei suorastaan perusteltuakin? Pakkotilanteessa, kun suuren joukon hyvinvointi riippuu pikaisesta ja päättäväisestä toiminnasta, voi pelolla johtaminen olla ainoa järkevä toimenpide. Esimerkiksi kun pysäytetään pakokauhun vallassa oleva ihmisjoukko. Kurin palauttaminen ja tilanteen rauhoittaminen saattaa vaatia pelon soveltavaa käyttöä. Tällöinkin kyseessä on tietenkin viimeinen käytettävissä oleva keino. Samalla tavalla kuin paniikkivaiheessa olevaan hukkuvaan henkilöön kohdistettava väkivalta, jotta hän ei rimpuilisi pelastajaansa vastaan ja veisi tätä mukanaan aaltojen alle.

Hyvän johtajan on pystyttävä tekemään koviakin päätöksiä. Hetken ankaruudella voidaan pelastaa organisaatiolle pitkä tulevaisuus. Pelolla johtaminen pitäisi kuitenkin rajata erikoistapauksiin negatiivisten vaikutuksien hillitsemiseksi. Johtajan valta tuo vastuuta. Mitä suurempi valta johtajalla on alaisiinsa nähden sitä suurempi on hänen vastuunsa alaistensa hyvinvoinnista. Varsinkin kun on kyse karismaattisen johtajan hyvin tunnelatautuneesta suhteesta alaisiinsa. Tilannetta voidaan tässä tapauksessa verrata melkein pä avioeroon. Erikoistilanteissakin johtajan tulee ottaa huomioon se, että hänen velvollisuutensa on toimia alaisiaan kohtaan oikeudenmukaisesti. Epäoikeudenmukainen kohtelu herättää vihaa ja katkeruutta sen kohteeksi joutuneissa. Äärimmäistapauksessa tällaisesta työntekijästä voi tulla turvallisuusriski.

Pelolla johtamiseen suhtaudutaan kaksinaismoralistisesti. Se tuomitaan puheiden tasolla, se herättää ihmisissä vahvoja negatiivisia mielikuvia, mutta sitä kuitenkin

jatkuvasti sovelletaan käytännössä enemmän tai vähemmän verhotusti. Tämä tilanne tuskin tulee muuttumaan sillä laajasti katsottuna pelolla johtaminen on olennainen osa johtamisen kokonaisuutta. Johtamista ei ole ilman pelkoa. Vaikka johtaja ei tapausesimerkkieimme johtajien tavoin tietoisesti hyödyntäisi alaisten pelkoja, ne ovat silti olemassa. Pelkkä johtajan ulkoinen olemus saattaa laukaista pelkoreaktion vaikka se ei edes olisi hänen tarkoituksensa. Pelkoelementin täydellinen poistaminen johtamisesta on kuin yrittäisi poistaa vetyä vedestä.

Pahin virhe tehdään siinä jos pelolla johtamista ryhdytään ilmiönä pelkäämään siten, että se lamauttaa toimintakyvyn. Jos johtaja joutuu jatkuvasti epäilemään itseään ja arvelemaan tyyliin ”en kai minä nyt johda pelolla?”, ei mistään tule mitään (Pfeffer 1992, 344). Pelolla johtamisen suhteen on käytettävä tervettä järkeä. Samoin on pyrittävä välttämään toista ääripäätä. Korostettu pelolla johtaminen voi omalla tavallaan vaikuttaa oikotieltä onneen siinä, mielessä, että se on nopein tapa saada ihmiset alistumaan ja tottelemaan. Johtaja pystyy tällä keinolla runnomaan oman tahtonsa läpi. Kannattaa kuitenkin miettiä tarkkaan onko päämäärä sen arvoinen. Johtajan on pyrittävä etsimään organisaation ulkoiseen ja sisäiseen maailmaan sopiva tasapaino liiallisen ja liian vähäisen pelolla johtamisen suhteen. Sama pätee monessa muussakin asiassa. Esimerkiksi mitä tulee organisaatioteoria X:n, niin on selvää, että jos työntekijöille ei osoiteta luottamusta, heillä on perin vähän tilaisuuksia osoittautua tämän luottamuksen arvoiseksi. Heidän kykynsä eivät pääse puhkeamaan kukkaan. Toisaalta johtajan ei pidä suhtautua alaisiin sinisilmäisesti uskoen pikkulapsen tai koiranpennun tavoin jokaisen vastaantulijan olevan uusi ystävä. Johtajan ammatin varjopuolia on se, että tekipä mitä tahansa, niin aina joku on tyytymätön. Aleksanteri Suurikin totesi kerran, että: ”*Kuninkaiden hyvät työt palkitaan parjauksella*”.

Tärkein kysymys on se, osaako johtaja käyttää saamaansa valtaa kokonaisuuden kannalta oikein? Valta on kaikesta kiehtovuudestaan huolimatta väline, ei päämäärä. Jos tavoitteena on pelkkä valta vallan vuoksi, niin kannattaa muistaa nämä seuraavat Platonin sanat:

”*Todellinen tyranni on todellinen orja, kaikkein pahimman liehakoinnin ja nöyristelyn orjuuttama, kaikkein kehnoimpien ihmisten imartelija. Hän on vihollisten*

*ympäröimä ja jatkuvan pelon vallassa. Onneton ihminen joka tekee kaikki läheisetkin onnettomiksi” (Platon 1999, 328–329).*

### 7.3. Validiteetti ja reliabiliteetti sekä jatkotutkimus

Pelolla johtamisen tapaisesta aiheesta ja sen vaikutuksista organisaatioon on luonnollisesti varsin hankalaa tehdä määrällistä tutkimusta. Jokainen organisaatio on yksilöllinen. Olen valinnut tähän tutkimukseen sellaisia organisaatioita joissa pelolla johtamista on käytetty jokseenkin menestyksekkäästi. Tutkimuksessa on käytetty tarkoituksellisesti pitkää ajallista ulottuvuutta koska muuttunut johtamiskulttuuri on kuitenkin sen verran lyhytaikainen ilmiö, ettei siitä ole pitkän aikavälin puolueetonta tietoa. Toinen syy on siinä, että pelolla johtaminen on muuttunut entistä piilotellummaksi ja sofistikoituneemmaksi ilmiöksi ja se on siksi helpommin kiistettävissä. Pelolla johtamisen todistaminen tällaisessa ympäristössä voi olla hyvinkin näkökulmakysymys, jossa on sana sanaa vastaan.

Voidaanko menestystä saavuttaa muutenkin kuin pelolla johtamisen keinoin?

Tapausesimerkkienme johtajat on valittu saavutuksiensa perusteella. Koska on otettava huomioon se seikka, että tapausesimerkkienme johtajat olivat kaikki erikoislaatuisten älykkäitä ja taitavia toimessaan, on vaikea sanoa, kuinka yleistettävissä saadut tulokset ovat keskiverto-organisaatioon. Tämän sanottuani totean kuitenkin, että oli suorastaan hämmäntävää havaita, kuinka suuressa määrin tällaiset johtajat ovat käyttäneet pelolla johtamista ja miten suuri ero heidän käytännössä harjoittamallaan johtajuudella oli vallitseviin johtamisteorioihin jotka yksiselitteisesti tuomitsevat pelolla johtamisen kannattamattomana.

Teoriat sikseen, pelolla johtaminen ei ole kadonnut mihinkään. Se on toki osin muuttanut muotoaan ja osin piiloutunut. Ennen kaikkea se kuitenkin jatkaa olemassaoloaan organisaatiokulttuurin sisällä aivan perusolettamusten tasolta lähtevänä toimintana. Viimeaikaiset esimerkit Nokian, Applen ja Disneyn toiminnasta viittaavat kuitenkin siihen, että räikeäkin pelolla johtaminen on edelleen yleistä. Tieto ei yleensä vain leviä organisaation ulkopuolelle.

Jatkotutkimuksen kannalta suosittelen entistä enemmän pelolla johtamisen tarkastelemista johtajan näkökulmasta eikä pelkästään työntekijöiden näkökulmasta. Myös johtajan vision ja pelolla johtamisen välinen suhde ansaitsee lisätutkimusta.

## 8 LÄHTEET

Aubry, O. (1962) *Ranskan suuri vallankumous 2*. Porvoo: WSOY

Blücher, W. von (1950) *Suomen kohtalonaikoja*. Porvoo: WSOY

Doepke, R. (2010) Using Fear as a Management Tool Will Harm You Today and Tomorrow. *Credit Union Times* 21.

Carlyle, T. (1841) *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*. London: James Fraser.

Charry, M. (2011) *George Szell: A Life of Music*. Champaign, IL: University of Illinois Press

Chernow, R. (1990) *The House of Morgan*. New York: Atlantic Monthly Press

Chernow, R. (1998) *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* New York : Random House, cop.

Child, J. (2005) *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Wiley.

Clausewitz, C. von (1998) *Sodankäynnistä*. Helsinki: Art House. (Vom Kriege 1832)

Cleckley, H. (1988) *The Mask of Sanity*. Augusta: Emily S. Cleckley

Cressy, D. (2010) *Dangerous Talk: scandalous, seditious, and treasonable speech in pre-modern England*. Oxford: Oxford University Press.

Davis, B. (1978) The Moralistic Fallacy. *Nature* 272:390.

Davis, S. I. (1996) *Leadership in Conflict*. Ipswich: Macmillan Press LTD.

Dickie, J. (2014) *Cosa Nostra. Sisilian mafian historia*. Juva: Gummerus Kustannus Oy.

Durkheim, E. (1985) *Itsemurha: sosiologinen tutkimus*. Helsinki: Tammi

Esdaille, C. (2008) *Napoleon's Wars: An International History 1803–1815*. New York: Penguin Group. Viking.

Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, Robyn L., Buckley, M. Ronald & Harvey, M. G. (2007) "Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership". *The Leadership Quarterly* 18/ 3, s. 195-206.

Fredrik II Suuri (1912) *Der König: Friedrich der Grosse in seinen Briefen und Erlassen, sowie in zeitgenössischen Briefen, Berichten und Anekdoten / mit bibliographischen Verbindungen von Gustav Mendelssohn Bartholdy*. Ebenhausen bei München: Langewiesche-Brandt.

Fremont-Barnes, G. (2002) *The Napoleonic Wars: The Fall of the French Imperium, 1813–1815*. Oxford: Osprey Publishing

Foucault, M. (1980) *Tarkkailla ja rangaista*. Keuruu: Otava.

Free, C., Macintosh, N. & Stein, M. (2007) "Management Controls: The Organizational Fraud Triangle of Leadership, Culture and Control in Enron." *Ivey Business Journal* July/August 2007

Frei, N. (2007) *Der Führerstaat. Nationalsozialistische Herrschaft 1933–1945*. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag

Furedi, F. (2013) *Authority. A Sociological History*. Cambridge University Press.

Gabler, N. (2008) *Walt Disney. Amerikkalaisuuden ikoni*. Juva: WSOY.

Gardner, J.W. (1993) *On Leadership*. New York: The Free Press

Gilbert, G. (1950) *The Psychology of Dictatorship; Based on an examination of the leaders of Nazi Germany*. New York: The Ronald Press Company

Glenny, M. (2008) *McMafia*. Helsinki: Tammi

Goldsworthy, A. (2006) *Caesar: Life of a Colossus*. Yale: Yale University Press

Green, P. (2007) *Alexander the Great and the Hellenistic Age*. London: Phoenix

Hastings, M. (2011) *Winston Churchill. Sotavuodet 1940-1945*. Jyväskylä: Docento

Hersey, P. & Blanchard K. H. (1983) *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Espoo: Wellin+Göös.

Hersey, P. (1984) *Tilannejohtaja*. Jyväskylä: Gummerus

Hobbes, T. (1999) *Leviathan, eli, Kirkollisen ja valtiollisen yhteiskunnan aines, muoto ja valta*. Suomentaja Tuomo Aho. Tampere: Vastapaino. (Leviathan 1651)

Holson, L. M. (2005) A Quiet Departure for Eisner at Disney. *New York Times* 26/9  
[http://www.nytimes.com/2005/09/26/business/media/26eisner.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2005/09/26/business/media/26eisner.html?_r=1)&.Luettu 1.4.2015

Hägg, G. (2010) *Mussolini*. Helsinki: Otava.

Isaacson, W. (2011) *Steve Jobs*. Keuruu: Otava

Karterud, S. (2011) "Validity aspects of the Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, Fourth Edition, narcissistic personality disorder construct". *Comprehensive psychiatry* 52 (5): 517–526

Kershaw, I. (2010) *Hitler*. Helsinki: Otava

Kets de Vries, M. F. R. (1991) *Yritysmailman sankarit ja häviäjät: miksi yksi johtaja onnistuu ja toinen ei?* Espoo: Weilin+Göös

Kets de Vries, M. F. R. (2001 a). *The Leadership Mystique*. Pearson education Kings Lynn: Pearson education.

Kets de Vries, M. F. R. (2001 b). *Struggling with the demon: perspectives on individual and organizational irrationality*

Kets de Vries, M. F. R. (2004) *Lessons on Leadership by Terror: Finding Shaka Zulu in the Attic*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.

Khurana, R. (2002) "The Curse of the Superstar CEO". *Harvard Business Review* September 2002.

Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A. (1991) "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.

Kivimäki, V. (2013) *Murtuneet Mielet*. Helsinki: WSOY

Koskela, H. (2009) *Pelkokierre: pelonpolitiikka, turvamarkkinat ja kamppailu kaupunkitilasta*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Koskinen, S ja Tammilehto, T. (2006) "Väkivalta työsopimuksen päättämisperusteena". *Väkivalta. Seuraamukset ja haavoittuvuus*. Hämeenlinna: Talentum

- Kramer, R. M. (2006) The Great Intimidators. *Harvard Business Review*. 2, s. 88-96.
- Krasniewicz, L. (2010) *Walt Disney: a biography*. Santa Barbara, Calif.: Greenwood.
- Laukkarinen, J. (2014) *Johtajan valta ja pelko*. Helsinki: Kauppakamari
- Le Bon, G. (1896) *The Crowd: A Study of the Popular Mind*. New York: The Macmillan co.
- Maccoby, M. (2000) "Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons." *Harvard Business Review*, January-February 2000.
- Machiavelli, N. (1984) *Ruhtinas*. Suomentaja A. Huhtala. Juva: WSOY. (Il Principe, 1532)
- Mann, R. D. (1959) "A review of the relationship between personality and performance in small groups". *Psychological Bulletin* 56 (4): 241–270.
- Mayo, E. (1933) *The Human Problems of an Industrialized Civilization*. New York: The Macmillan Company
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGrawHill.
- Miller, A. (1985) *Alussa oli kasvatus: kätkeyty julmuus ja väkivallan juuret*. Porvoo: WSOY
- Mitford, N. (1966) *Aurinkokuningas*. Helsinki: Weilin + Göös
- Morris, D. (1977) *Eleet kertovat, ilmeet puhuvat*. Helsinki: Otava
- Napoleon I (1916) *Napoleon In His Own Words*. Chicago: A. C. McClurg & co
- Neitzel, S. & Welzer, H. (2011) *Sotilaat: taistelemisesta, tappamisesta ja kuolemisesta*. Helsinki: Gummerus.
- Nelson, W. (1971) *The Soldier Kings*. Littlehampton: Littlehampton Book Services Ltd.
- Niinistö, J. (2003) *Lapuan Liike – Kuvahistoria kansannoususta 1929–1932*. Helsinki: NIMOX KY

- Nurminen, T. (2015) "Volkswagenia hallitaan pelolla" *Kauppalehti* 24.4.2015
- O'Connell, D.P. (1968) *Richelieu*. New York: The World Publishing Company
- Oppenheimer, J. (2005) *Front Row: The Cool Life and Hot Times of Vogue's Editor In Chief*. New York: St. Martin's Press
- Osborne, R. (1998) *Herbert von Karajan*. Lontoo: Chatto & Windus.
- Parviainen, J. (2008) Pelko johtamisen välineenä: Käskytämisestä kollektiivisten pelkojen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon tutkimus* 3, s. 3-14.
- 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
- Perryman, A., Sikora, D. & Ferris G. R. (2010) "One bad apple: the role of destructive executives in organizations." *The "dark" side of management* / edited by Linda L. Neider, Chester A. Schriesheim. Charlotte (N.C.): Information Age Publishing.
- Pfeffer, J. (1992) *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Platon (1999) *Teokset IV: Valtio*. Helsinki: Otava (Politeia, 380 eKr.)
- Proteau, A. (2014) "Iconic Russian coach Viktor Tikhonov dies at age 84" *Hockey News*. 24.11. <http://www.thehockeynews.com/blog/iconic-russian-coach-viktor-tikhonov-dies-at-age-84/>. Luettu 5.5.2015
- Radzinski, E. (1996) *Stalin*. Juva: WSOY
- Ryan, J. (1995) *Little Girls in Pretty Boxes*. Garden City: Doubleday
- Saari, M. (2000) *Kari Kairamo. Kohtalona Nokia*. Jyväskylä: Gummerus
- SAK-barometri (2012) SAK:n työoloparometri. [http://d1aq5jbsszuf44.cloudfront.net/materials/SAK\\_tyooloparometri\\_perusraportti\\_1\\_opullinen\\_0d39.pdf](http://d1aq5jbsszuf44.cloudfront.net/materials/SAK_tyooloparometri_perusraportti_1_opullinen_0d39.pdf). Luettu 4.4.2015.
- Salokannel, J. (2015) *Hengen paloa & painettua sanaa*. Keuruu: Otava

Sankowsky, D. (1995) "The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power." *Organizational Dynamics*, 23(4), 57-71

Schein, E. (1987) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös

Schlosser, E. (2002) *Pikaruokakansa*. Helsinki: WSOY

Schmitt, C. (1921) *Die Diktatur. Von den Anfängen des modernen Souveränitätsgedankens bis zum proletarischen Klassenkampf*. Berlin: Duncker & Humblot.

Schmitt, C. (2010) *Poliittinen teologia: Neljä lukua suvereenisuuspöytäkirjasta*. Helsinki: Tutkijaliitto. (Politische Theologie 1922)

Scott, R.W (1992) *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Sebag-Montefiore, S. (2004) *Stalin. Punaisen tsaarin hovissa*. Helsinki: WSOY

Sebag-Montefiore, S. (2008) *Ihmishirviöt*. Helsinki: Ajatus Kirjat

Silvennoinen, O. (2012) *Paperisydän: Gösta Serlachiuksen elämä*. Helsinki: Siltala.

Simon, J. (2009) *Koneen ruhtinas – Pekka Herlinin elämä*. Helsinki: Otava.

Speer, A. (1970) *Inside the Third Reich*. Lontoo: Orion Books

Stogdill, R.M. (1948) "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature". *Journal of Psychology* 25: 35–71

Suetonius, G. T. (1960) *Romaan keisarien elämäkertoja*. Suomentaja J. A. Hollo. Porvoo: WSOY (De vita Caesarum, 121 jKr.)

Sunzi (Sun Tzu) (2005) *Sodankäynnin taito*. Helsinki: Gaudeamus (Sunzi Bifanga kirjoitettu n. 500 eKr.)

Taylor, F. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Thomas, B. (2001) *Walt Disney: elämäkerta*. Helsinki: Helsinki Media.

Tuan, Yi-fu (1980). *Landscapes of Fear*. Oxford: Blackwell

Turunen, A. (2005) *Tosi on*. Helsinki: WSOY.

Vuori, T. & Huy, Q. (2015) “Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle” *Administrative Science Quarterly* 1–43

Weber, M. (1922) *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr

Willsher, K. (2014) “Orange France investigates second wave of suicides among staff”. *Guardian* 19.3.2014  
<http://www.theguardian.com/business/2014/mar/19/orange-france-investigates-second-wave-suicides>. Luettu 5.5.2015

Wortman, R. (1995) *Scenarios of Power I*. Princeton: Princeton University Press.

Yle-uutiset (2014)

[http://yle.fi/uutiset/radylle\\_sakkotuomio\\_ahteen\\_kiusaamisesta/7054020](http://yle.fi/uutiset/radylle_sakkotuomio_ahteen_kiusaamisesta/7054020). Luettu 12.3.2014.

Youngson, R. (1997) *Medical curiosities*. New York: Carroll & Graf

Öhman, A. (2000) Fear. *Encyclopedia of stress*. 2, E-M / toim. George Fink. San Diego (Calif.): Academic Press, cop.