

Jyväskylän yliopiston  
kauppakorkeakoulu

VALTA JA MANIPULAATIO ORGANISAATIOSSA:

Tarkastelussa kunta-alan johtamisen haasteet

TERO TUOMAS KOKKO

N:o 198 / 2013

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu  
PI 35, 40014 Jyväskylän yliopisto  
jsbe-info@jyu.fi

ISBN 978-951-39-5545-8 (verkkokj.)  
ISSN 1799-3059  
Jyväskylä 201

## TIIVISTELMÄ

Kokko Tero Tuomas

Valta ja manipulaatio organisaatiossa: tarkastelussa kunta-alan johtamisen haasteet

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2013, 69

Jyväskylän kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja

*Artikkelin tavoitteena on ymmärtää valta, organisaatio ja propaganda käsitteiden välistä suhdetta. Tavoitteena on avartaa edellä mainittujen käsitteiden tulkintaa johtamis- ja organisaatiotutkimuksen sekä kuntahallinnon kentässä. Tutkimuksen kannalta teoreettisen kirjallisuuden merkitys on korkea, koska tutkimuksessa pyritään löytämään relevantteja näkemyksiä, joilla pyritään perustelemaan käsitteiden aiheuttamaa vaikutusta ympäristöönsä sekä mahdollisesti laajentaa niiden teoreettista pohjaa. Tutkimus on laadullinen ja tutkimusmetodina toimii tulkitseva käsitetutkimus. Tutkimuksessa pyritään selvittämään kolmen käsitteen yhteiskunnallista ilmenemistä, sosiaalista esiintymistä sekä teoreettista sisältöä.*

*Tutkimus ei suoranaisesti pyri löytämään suoria faktoja tai tuloksia, vaan tavoitteena on paremminkin tulkita, ovatko käsitteet riippuvaisia toisistaan, vai ovatko ne mahdollisesti jopa toistensa alalajeja. Käsitteiden abstraktiuden vuoksi selvien ja varmujen faktojen saaminen on lähes mahdotonta, jonka syynä voidaan pitää sitä, että jokaista käsitettä kohden löytyy yhtä monta tulkintaa kuin on sen tutkijoitakin.*

*Tutkimusaineistosta ilmenee, että propaganda ja organisaatio ovat kumpikin riippuvaisia vallasta ja sen eri olomuodoista, mutta yhtenä erikoisuutena nousee esiin se, että propaganda on riippuvainen organisaatioiden olemassa olemisesta, koska ne sosiaalisina yhteenliittyminä luovat valtaa. Tutkimuksessa vallan ilmentymänä tarkastellaan kunta-alaa, jossa ihmisten sosiaaliset yhteenliittymät toimivat vallan konkreettisena keskittymä. Vallan näkyminen ja esiintyminen on tärkeä osa kuntajohtamista ja kuntahallintoa, jossa julkisuuskuvan merkitys vallankäytössä korostuu. Erityisesti julkisuuskuvan eli imagon merkitys vahvistuu muutosta ja uudistamista vaativissa olosuhteissa, jolloin manipulaation hyödyntämisen keinot paranevat.*

Avainsanat: Johtaminen, kuntahallinto, manipulaatio, organisaatio, propaganda ja valta



# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	7
1.2	Tutkimusmetodi.....	7
1.3	Tutkimuksen rajaus .....	8
2	VALTA JA ORGANISAATIO.....	9
2.1	Vallan ja organisaation välinen suhde.....	9
2.2	Laskeutuminen organisatorisen vallan maailmaan.....	10
2.3	Vallan esiintyminen rationaalisessa organisaatiossa.....	12
2.4	Taylorismi liikkeenjohdollisen valtateorian kulmakivi.....	14
2.5	Demokraattisesta johtamisesta kohti institutionalisoitumista.....	22
2.6	Syventyminen johtajuuden institutionalisoitumiseen.....	28
2.7	Byrokratia organisatorisen vallan instituutiona.....	30
2.8	Instituutioiden pimeä puoli .....	32
3	ORGANISAATIOT OVAT PROPAGANDAKONEISTOJA .....	36
3.1	Yleinen näkemys propagandasta .....	36
3.2	Propagandan alkuperäisen merkityksen muuttuminen .....	37
3.3	Propaganda modernissa ja postmodernissa yhteiskunnassa.....	38
3.4	Propagandan näkyvyys liike-elämän piirissä .....	41
3.5	Propagandan olomuodot .....	43
3.6	Propagandan ilmeneminen ja analysointi .....	46
4	KUNTAJOHTAMINEN HAASTEIDEN KESKIÖSSÄ .....	53
4.1	Kunnallisalan johtamishaasteiden taustaa .....	53
4.2	Imagon ja valta-aseman merkitys kuntajohtamisessa .....	54
4.3	Hallintotapa kitkan aiheuttajana kuntaorganisaatiossa .....	56
4.4	Ihmissuhteiden vaikutus kuntahallinnon johtamishaasteisiin.....	58
4.5	Organisatorinen alitajunta osana kuntajohtamista.....	59
4.6	Verkostot luovat valtasuhteita kuntahallinnossa.....	60
5	YHTEENVETO.....	63
	LÄHTEET .....	68

# 1 JOHDANTO

Tässä artikkelissa tutkitaan valtaa ja propagandaa organisaatiossa, mitkä vaikuttavat yhteiskunnalliseen elämään niin käsitteinä kuin myös erilaisina tekoina ja tapahtumina. Yhteisöllinen elämäntyyli on hyvin otollinen erilaisten valtaskenaarioiden toteutumiselle, mihin vaikuttaa pitkälti yhteiskuntien rakenteellinen ulottuvuus, joka tukee organisaatioita sekä niiden institutionaalista vallankäyttöä.

Tutkimus pyrkii kysymään muun muassa sitä, mikä saa yksilöt hyväksymään tietyn organisaation hegemonian, ja miksi tiettyä organisaatiota tai organisaation luomaa tilaa tai tapahtumaa ei vastusteta? Tutkimusongelman asettuun liittyy valta-aspekti, johon tutkimuksessa pyritään tarkemmin pureutumaan. Tutkimuksessa käsiteltävän valtakäsitteen sisältöä kuvaa hyvin Lukesin (2005, 34) ajatus siitä, että vallan nähdään syntyvän aikaisemmista päämääristä, eikä pelkästään konfliktien luomista jännitteistä. (Lukes 2005, 34). Lukesin näkemys kuvaa hyvin sitä valtateoreettista ongelmaa, joka modernien ja postmodernien organisaatioiden toiminnan sekä vallan hegemonian ylläpitämiseen liittyy. Edellä esitettyyn käsitteen ongelmaan tutkimus pyrkii löytämään näkemyksiä eikä suoria vastauksia.

Toisaalta tutkimuksessa ilmenee, että konfliktien, dominaation, auktoriteetin sekä hierarkian lisäksi propaganda toimii organisatorisen vallan yhtenä toimialueena, jolla pyritään tukemaan organisatorisia päämääriä, niin organisaation sisäisissä kuin ulkoisissa prosesseissa. Erityisesti nyky-yhteiskunnissa propagandan määrä on räjähdysmäisessä kasvussa, minkä vuoksi on mielenkiintoista oppia löytämään syitä tai näkemyksiä, jotka mahdollisesti edesauttavat sen esiintymisen tarkastelemista. Erityisesti internet on vaikuttanut suotuisasti propagandaoperaatioiden yleistymiseen tietoyhteiskunnassa, minkä vuoksi propagandan esiintymisen parempi ymmärtäminen voisi ehkäistä paremmin vahingollisten propagandaprojektien esiintymistä.

Vallankäyttämisen ja valtatilän konkreettisessa ymmärtämisessä pyritään kuntahallinnon haasteiden kautta selittämään niitä vallankäytöllisiä tiloja, jotka kumpuavat ihmisten sosiaalisista suhteista ja verkostoista. Kunta-alan johtamishaasteet refleктоivat niitä vallankäytön olomuotoja, joilla kyetään vaikutta-

maan yksilöiden käyttöön sekä preferensseihin. Preferenssien ja käytöksen muokkaamiseksi hyödynnetään julkisuuskuvioiden sekä artefaktien luomia vahvoja tunnetiloja, joilla pyritään manipuloimaan ihmisten tavoitteita vastaamaan paremmin haluttua muutosta tai uudistusta. Saavutetun lopputuloksen implementoiminen osaksi yhteisön toimintaa vaatii siten valtaa ja julkisuuskuvioiden manipulointia, minkä vuoksi on tärkeää kyetä ymmärtämään niitä seikkoja, jotka vaikuttavat kunta-alan ammattijohtajien, luottamushenkilöiden kuin kuntalaistenkin intresseihin.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Artikkelissa on tarkoitus perehtyä organisaation ja vallan väliseen suhteeseen, minkä avulla tutkitaan erilaisia organisatorisia vallan käytön olomuotoja. Organisaatorinen vallan käyttäminen on mielenkiintoinen toiminto, koska sen ilmeneminen ei rajoitu vain yhteen näkyvään skenaarioon, vaan sillä on monia eri olomuotoja ja aspekteja, joiden kautta se toimii ja uudistuu. Valtakäsitteen tutkimisen tavoitteena on siten löytää syitä sille, miksi organisaation jäsenet ovat valmiita sitoutumaan erilaisiin organisaatioihin.

Vallan käsitteen lisäksi tutkitaan myös propagandaa ja erityisesti sitä, kuinka sitä esiintyy organisaatioissa ja yhteiskunnassa. Toisaalta propagandan tutkimisessa pyritään tuomaan esiin niitä keinoja ja säännönlaisuuksia, joissa sitä mahdollisesti esiintyy. Tutkimuksessa pyritään selvittämään sitä, minkä vuoksi organisaatiot turvautuvat propagandaan sekä miksi ne pyrkivät sitä toteuttamaan?

Valta, propaganda ja organisaatiokäsitteistön teoreettisen tarkastelemisen lisäksi tutkimuksessani käsitellään tutkimuksen käsitteistön konkreettista esiintymistä kuntajohtamisen kentässä. Toisaalta kuntajohtamisen teoreettisena kuriositeettina on kyetä konkreettisesti tunnistamaan vallankäytön, manipulaation ja organisaation välinen suhde, joka syntyy poliittisten päämäärien siivittämänä. Tavoitteena on myös kyetä tunnistaa, mitkä tekijät aiheuttavat kitkaa ja jännitteitä kuntajohtamisen kentässä.

## 1.2 Tutkimusmetodi

Artikkelissa muodostetaan kirjallisuuden avulla erilaisia näkökantoja ja havainnoja tutkittavista organisaatio, propaganda ja valta käsitteistöistä. Tutkimus on laadullinen ja tutkimusmetodinä käytetään tulkitsevaa käsitteanalyysiä, joka mahdollistaa tutkimuksessa esiintyvien abstraktien käsitteiden analysoimisen. Natusen (2005, 6) mukaan Takala ja Lämsä (2000) määrittelevät tulkitsevan käsitteetutkimuksen tulkitsevaan tutkimusparadigmaan kuuluvaksi tutkimusmetodiksi, jossa ollaan kiinnostuneita esim. käsitteiden ja niiden määritelmien merkitysten tulkinnasta. Metodilla pyritään luomaan uusia käsittekonstruktioita,

näkökulmia tai tulkintoja. (Natunen & Takala 2006, 6). Tutkimuksessa esiintyvien käsitteiden abstraktiuden vuoksi on mahdotonta löytää aukottomia näkemyksiä tai havaintoja, jotka tukisivat käsitteiden tulkitsemista. Takalan ja Läm-sän (2000, 383, 387) mukaan usein tuotetut käsitteet ovat ristiriitaisia ja epämää-räisiä, minkä vuoksi yksiselitteistä totuutta on mahdotonta löytää. Toisaalta tulkitsevan käsitetutkimuksen mukaisesti ajateltuna voidaan havaita, että käsit-teiden merkitysten jatkuva muuttuminen on nähtävä jatkuvasti muokkautuvina prosesseina. (Takala & Lämsä 2000, 383, 387).

### 1.3 Tutkimuksen rajaus

Artikkelissa esiintyvät sekundääriset käsitteet kuten dominaatio, hierarkia, auk-toriteetti sekä suvereniteetti ovat itsessään hyvin vahvoja ja moniulotteisia kä-sitteitä, joiden tutkiminen yksittäisinä tapauksina tulisi tuottamaan tuhansia sivuja tutkimustietoa. Tämän vuoksi artikkeli on rajattu käsittelemään syvem-min primäärisiä käsitteitä kuten valtateoria ja propaganda käsitteistöä organi-saatiossa. Rajauksen vuoksi työssä pyritään vain pintapuoleisesti käsittelemään sekundääristen käsitteiden sisältöä sekä löytämään tärkeimmät aspektit, jotka tukevat artikkelin asiasisältöä.



## 2 VALTA JA ORGANISAATIO

### 2.1 Vallan ja organisaation välinen suhde

Valtaa esiintyy kaikissa yhteiskunnan sosiaalisissa järjestelmissä, jotka ovat yleensä muotoutuneet organisaation muotoon, ja niissä toimii selkeä valtahierarkia. Klassisen oletuksen mukaan valtahierarkian huipulla oletetaan yleensä olevan organisaation johtava-auktoriteetti (henkilö), joka rautaisella otteella ohjaa organisaation sisäisiä prosesseja sekä käskyttää yhteisön jäseniä edessä siintävää päämäärää kohti. Organisaation sisäiset prosessit valtakoneiston osana ovat rakenteeltaan muodostettu siten, että ne pystyvät mahdollisimman tehokkaasti sitouttamaan organisaation jäseniä, jotka palvelevat organisaation tarpeita ja tavoitteita. (Lukes 2005, 2-3.) Cleggin, Courpassonin & Phillipsin (2006, 3) mukaan organisaatio on sosiaalinen yhteenliittymä, jossa sosiaalisten suhteiden kautta pyritään saavuttamaan asetettuja päämääriä. Organisaatio yhdistää sekä koordinoi yksilöiden haluja sekä pyrkimyksiä, joiden lisäksi sen nähdään olevan vallasta riippuvainen. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 3).

Organisaatorakenteiden osana toimivat jäsenet pyrkivät noudattamaan organisatorisen valtahierarkian muodostamia sääntöjä ja käytänteitä, jotka ohjaavat heidän päivittäisiä rutiinejaan. Toisaalta jäsenten toimien liika rajoittaminen nostaa esiin vastarintaa, joka haastaa valtahierarkian rakenteita. Valtateoreettisesti kuitenkin korostetaan, että ilman valtaa ei voi olla vastustusta. Toisaalta on hyvä huomioida, että suvereeniin valtarakennelmaan pohjautuvassa organisaatiossa on näkyvää vallan käyttöä, muttei näkyvää vallan vastustamista. Valtaskenaariorissa, jossa ei tunneta vastustusta, on pelko rangaistuksia sekä kurinpitoa kohtaan niin suurta, että jäsenet pyrkivät minimoimaan heihin mahdollisesti kohdistuvan mielivallan esiintymistä. (Lukes 2005, 3, 5.)

Tässä luvussa käsitellään valtaa ja sitä kuinka se toimii organisatorisessa valtahierarkiassa. Luvussa esitetään myös, mitä valta suppeasti tarkoittaa ja kuinka sitä esiintyy yhteiskunnassa ja organisaatioissa. Valtaa ja sen esiintymistä pyritään tulkitsemaan organisaatioteorian näkökulmasta, jossa pureudutaan taylorismin, ihmishuokoulukunnan, byrokraattisen sekä totaali-instituution

tapaan luoda ja ylläpitää organisatorista valtaa. Luvussa pohditaan organisatorisen legitimitietin saavuttamista sekä ylläpitämistä, minkä lisäksi punnitaan dominaation sekä hegemonian esiintymisen vaikutusta siihen, kuinka ne sopivissa olosuhteissa saattavat luoda organisatorista väkivaltaa, tai ne vaihtoehtoisesti vahvistavat vapaaehtoista sitoutumista organisaatioon.

## 2.2 Laskeutuminen organisatorisen vallan maailmaan

Valta käsitteenä yhdistyy ihmiseen ja sitä on siksi kaikkialla, missä ihmiset ovat kanssakäymisessä toistensa kanssa. Valta on siten riippuvainen sosiaalisesta kontekstista, minkä vuoksi sitä esiintyy kaikissa ihmisyhteisöissä. Toisaalta tietyt yksilöt ovat toisia kyvykkäämpiä sosiaalisen arvon maksimoimisessa, mihin vaikuttavat erilaiset poliittiset pelit, joilla yksilöt pyrkivät joko vahvistamaan valtapositiotaan tai sitten heikentämään kilpailijoiden asemaa. Vallankäyttäjät, alamaiset sekä hallitut ovat siten kaikki riippuvaisia sosiaalisten järjestelmien määrittelemistä normeista, tavoitteista sekä kulttuurikohtaisista toiveista, joita ohjaavat valtapoliittiset päämäärät. Toisaalta vain ne yksilöt, jotka pystyvät luomaan yhteisön säännöt, saavuttavat yhteisön korkeimman ja arvostetuimman valta-aseman. Sääntöjen ja normien muodostamien määritteiden mukaan yksilöt pyrkivät kohdentamaan käyttäytymistään tiettyä oletettua tai haluttua päämäärää kohden, minkä vuoksi Clegg, Courpasson ja Phillips (2006, 3, 11) kiteyttävät ajatuksen, että ihmisten sosiaaliset suhteet peilaavat yhteisöjen valtarakenteita. Sosiaalisten suhteiden nähdään muokkaavan yksilöiden preferenssejä ja käytöstä, jotka joko parantavat tai heikentävät yksilöiden poliittista osaamista ja päätöksentekokykyä. Toisaalta sen nähdään määrittävän yksilön yhteisöllistä asemaa sekä sitä, mitä yksilöltä odotetaan tai kuinka yksilö sietää epäoikeudenmukaisuutta. Yksilöt pyrkivät määrittämään itsensä osana yhteisöä erilaisten sosiaalisten suhteiden ja kontaktien kautta, jotka myös määrittelevät yhteisön valtarakenteita. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 3, 11).

Toisaalta sosiaalisesta yhteenkuuluvuuden vahvuudesta huolimatta valtarakenteita syntyy ja tuhoutuu, kun yksilöt kannattavat tai vastustavat yhteisön sääntöjä. Kannattamisen ja vastustamisen vuoksi vallan käsitteellä oletetaan olevan niin ikään positiivinen kuin myös negatiivinen puoli, joista heijastuvat ihmisen vallankäytölliset tarpeet. Yleisesti oletetaan, positiivisen vallan kykenevän parantamaan yksilöiden ja yhteisön välistä vuorovaikutussuhdetta, minkä nähdään lisäävän legitimitettiä vallankäyttäjänä toimivaa auktoriteettia kohtaan. Negatiivisessa vallan käyttämisessä tietyt eliitin jäsenet kykenevät yksipuoliseen vallan käyttämiseen. Negatiivisen vallan käyttäminen saattaa heijastua totaali-instituution muodossa, jonka valtuuttamana saatetaan aiheuttaa suunnaton kärsimystä niin toiselle kuin myös kolmannelle osapuolelle ilman, että he kykenisivät puolustautumaan pahantekijöitään vastaan. Negatiivista vallan käyttämistä on suhteellisen helppo havaita ja sen nähdään pesiytyneen heikkoihin postmoderneihin yhteiskuntajärjestelmiin. Heikon yhteiskuntajärjes-

telmän mahdollistamia negatiivisia vallan esiintymiä katsotaan löytyvän entisistä siirtomaista. Kolonisaation päätyminen on johtanut siihen, että osa siirtomaiden kansoista joutuu elämään terrorin ja pelon ilmapiirissä. Ongelmien alkuperäiseksi syyksi esitetään usein siirtomaahallintojen luhistumista, mikä mahdollisti paikallisten despoottien valtaan nousun. Despoottien muodostamia hallintojärjestelmiä on usein pidetty tehottomina, koska entiset siirtomaaisännät eivät valtakaudellaan osoittaneet erityistä kiinnostusta kouluttaa paikallisia asukkaita virkamiehiksi tai he kieltäytyivät kehittämästä paikallishallintoa. Tuon kaiken lisäksi despoottien harjoittama mielivalta sekä haluttomuus kehittää yhteiskuntaa ovat olleet syynä kansojen kärsimykseen. Laiminlyödyt hallinnot ovat lisänneet kurjuuden sekä sosiaalisten ongelmien esiintymistä, mikä on toisaalta johtanut sisäpoliittisiin ongelmiin kuten sisällissotiin. Poliittinen epävakaus on jopa vähentänyt niiden alueellista suvereniteettia kts. Mali keväällä 2013. Tämän vuoksi vanhat siirtomaaisännät kykenevät edelleen hallitsemaan entisiä siirtomaitaan. Riippuvuutta entisistä siirtomaaisännistä osaltaan perustellaan sillä, että luhistuneiden siirtomaiden diktatuurit heikkoine hallintoineen eivät selviä ilman länsimaisia korkeakoulupalveluja, aseteollisuuden tai korkean teknologian tuotteita. Aseiden, teollisuustuotteiden ja palvelujen saamiseksi entiset siirtomaat ovat valmiita myymään epäedulliseen hintaan luonnonrikkauksiaan ja maataloustuotteitaan monikansallisille korporatioille, joiden intressejä ohjaavat vaikutusvaltaiset länsimaiset instituutiot. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 4-5).

Edellä esitetyt ajatukset kumpuavat olettamasta, että poliittisesti epävakaimmissa entisissä siirtomaissa poliittishallinnollinen valta on osittain ulkoistettu monikansallisille korporatioille. Poliittishallinnollisten ongelmien ratkaisemisen sijaan ulkoistamistoimenpiteillä on perinteisesti pyritty karsimaan kuluja sekä lisäämään organisaatioiden säästöjä ja tehokkuutta. Länsimaiden näkökulmasta on huomioitava se, että on edullisempaa ja valtapoliittisesti hyväksytympää toteuttaa uuden ajan siirtomaapolitiikkaa "monikansallisten" korporatioiden kautta kuin ylläpitää omaa paikallista hallinnollissotilaallista järjestelmää.

Alistaminen ja vaihtoehtojen rajaaminen näyttävät olevan osa negatiivista vallankäyttämistä, mikä tuottaa kärsimystä ja epätasa-arvoa yksilöiden välillä. Eettiseltä kannalta katsottuna on haastavaa löytää vastausta siihen, onko negatiivinen vallankäyttäminen inhimillisesti oikeutettua? Asian tulkinta on haastavaa, koska on vaikea määritellä sitä, minkä tyyppinen pakkovaltan ilmentymä on hyväksyttävissä tai mikä instanssi tai instituutio on oikeutettu sitä käyttämään. Toisaalta on hyvä huomioida, että demokratioissakin saatetaan joutua turvautumaan pakkovaltan käyttämiseen. Huomionarvoista on kuitenkin se, että demokratioissa pakkovaltaa kohdistetaan yksilöitä ja osaltaan myös yhteisöjä kohtaan vain, jos mahdollisten väärinkäytösten tai tapahtumien katsotaan aiheuttavan joko rangaistavalle itselleen tai muille yhteisön jäsenille aineellista tai aineetonta vahinkoa. Arendt (2002, 203) esittää, että pakkovaltan käyttäminen johtaa väkivallan käyttämiseen, ja väkivaltaa ei koskaan saa käyttää hallitsemisen välineenä, koska korruptoivana voimana se heikentää hallinnon legi-

timateettiä. Väkivalta on tie legitimizeetin menettämiseen, ja kun yksilöiden tuki järjestelmää kohtaan katoaa, niin murentuvat myös hallintojärjestelmän olemassa olemisen edellytykset. (Arendt 2002, 203).

Kuten edellä todettiin, niin demokratiassa ei filosofisessa mielessä voi esiintyä väkivaltaa, vaikka toisaalta tietyt yhteiskunnalliset instituutiot ovat valtuutettuja pakkovallan käyttämiseen tiettyjen ehtojen vallitessa. Valtapoliittisena ongelmana on kuitenkin se, miten määritellä kuka on oikeutettu päättämään pakkovallan käytöstä sekä kuinka sovelletaan tiettyjä pakkovallan elementtejä. Osaltaan parlamentarismien ja modernin oikeuslaitoksen kehittymisen myötä syntyneiden lakikokoelmien katsotaan ohjaavan auktoriteetteja päätöksissään oikeaan suuntaan. Vallankäyttäjien poliittisten tarpeiden ja mielihalujen vuoksi on mahdotonta saavuttaa täysin ideaalia tilaa, jossa yksilön oikeuksia loukkaamatta voidaan toteuttaa järkeviä päätöksiä tai tuomioita. Tuomiovallan käyttäminen on monelta osin moraalifilosofinen ongelma kuin pelkästään poliittis-oikeudellinen hallinto-ongelma, minkä vuoksi Arendtin ajatukset osaltaan määrittelevät hyvän hallintomallin olemassa olemisen edellytyksiä. Lukesin (2005, 67) mielestä hallitsemisen ongelma johtuu siitä, että vallan moraalinen vastuullisuus ei ole pelkästään moraalisiin perustuva tai sen velvoittama toiminto, vaan paremminkin poliittinen tapahtuma. (Lukes 2005, 67). Toisaalta hyvän ja tehokkaan hallintomallin pohja rakentuu rationaaliselle organisaatioajattelulle, jossa korostetaan valtapositioiden dominaation merkitystä sille, kuinka organisatorinen auktoriteetti pystyy ylläpitämään organisatorista valtahierarkiaa. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin organisaation valtarakenteita sekä perehdytään valtapoliittisten rakenteiden muodostumiseen.

### 2.3 Vallan esiintyminen rationaalisessa organisaatiossa

Valtaa ei keskitetä organisaatiossa vain suurten päämäärien ja sosiaalisen dominaation saavuttamista varten, vaan myös arveluttavien keinojen eteenpäinviemiseksi. Organisaatioiden epäilyttävillä valta-asetelmilla tai -pyrkimyksillä saatetaan pyrkiä ihmisten orjuuttamiseen tai dominoimiseen. Cleggin, Courpassonin & Phillipsin (2006, 7) mukaan on vaikea todentaa, onko organisaation tavoitteena orjuuttaminen vai yksilöiden dominoiminen, koska johtamiseen liittyvä epävarmuus ja rajallisten resurssien allokointi, voivat osaltaan vaikuttaa organisaation pyrkimykseen laajentaa yksilöitä kohtaan kohdistuvaa dominaatiota. Toisaalta on huomattava, ettei yksilöiden orjuuttaminen välttämättä ole organisaation perimmäinen agenda. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 7). Edellä esitetyistä näkemyksistä voidaan havaita, että organisaatioilla on tarve laajentaa valta-asemaansa. Organisaation valta-aseman laajentamisella pyritään turvaamaan organisaation rakenteiden jatkuvuus. Valtaposition vahvistaminen heijastuu "dominaatio-tiloina", jotka vaikuttavat organisaation pyrkimykseen kontrolloida ihmisten toimintaa yhteisön sosiaalisessa kontekstissa. Organisaatiot tavoittelevat mahdollisimman pysyviä sosiaalisia rakenteita, koska ne määrittävät sen yhteiskunnallisen valta-aseman muodostumista sekä ylläpitämistä.

Toisaalta kuten Arendt asian ilmaisi, niin organisaation on saavutettava yhteisön antama oikeutus eli legitimitetti. Lukesin (2005, 69, 96–97) näkemyksen mukaan legitimitetin saavuttaminen mahdollistaa organisaation vallankäytämisen oikeutuksen, ja osittain sitä myötä hyväksyttävän hegemonian luomisen. Toisaalta organisaatioiden hegemonian näkyminen voidaan joissakin tapauksissa tulkita dominaatioksi. (Lukes 2005, 69, 96–97.)

Vallan ja organisaation välinen suhde on Cleggin, Courpassonin & Phillipsin (2006, 8) mukaan institutionalisoinnin myötä ylirationaalistettu, eli toisin sanoen valta-asetelmien ja pelien olemassa oleminen ei perustu ihmisten sosiaaliseen kanssakäymiseen, vaan rationaaliseen ajatteluun. Rationaalisessa oletuksessa yksilöiden oletetaan toimivan järkipäisen harkinnan mukaan ilman moraalisia valintoja, joskin on järjetöntä esittää, etteivätkö moraalinormit ohjaisi sosiaalisten kontekstien ympäröimää ihmistä. Toisaalta rationaalisen organisaatiojärjestelmän toiminta perustuu usein laskentamalleihin, joilla pyritään mittaamaan sosiaalisten konstruktioiden muodostamaa valtaa kuitenkin sillä erotuksella, että epävarmuuden lisääntyminen organisaatiossa heikentää laskennallisen järjestelmän toimivuutta. Epävarmuus heikentää ennustettavuutta, minkä vuoksi rationaaliseen laskentakulttuuriin perustuvien mallien katsotaan johtavan vapauden vähenemiseen, jotta mahdollisten epävarmuustekijöiden sisältöä voitaisiin paremmin rajata. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 8). Epävarmuustekijöiden ja vapauden suhteen Clegg, Courpasson & Phillips (2006, 8) esittävät, että vapauden ja hallinnan suhde johtaa organisaation (yli)rationalisointiin. Toisin sanoen he esittävät, että siellä missä on sääntö, ei ole vapautta, vaan on joko tottelemista tai tottelemattomuutta, mitä ei voida tulkita vapaudeksi. Epävarmuudella on siten ontologinen ja metafyyssinen status organisaatioteorian osalta, koska rationaalisuutta pidetään kurin perus oletamana. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 8).

Kuri ja totteleminen toimintamalleina muodostavat erilaisia vallan käytön skenaarioita, joiden kautta luodaan erilaisia hallinnollisia rakenteita erilaisten organisaatioiden johtamiseksi. (Foucault 1980, 175–176). Organisaatioiden toimintojen rationalisointi voi johtaa tiettyjen tilojen ja olettamien politisointiin, mitkä osaltaan saattavat vaikuttaa tiettyihin yksilöitä ohjaaviin moraalisääntöihin. Toisaalta on kuitenkin huomattava, että rationalisoinnilla voidaan mahdollisesti myös luoda uusia moraalisääntöjä sekä käyttäytymismalleja, jotka ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä. Ongelmana on kuitenkin se, että omaksuvatko yksilöt mahdolliset käyttäytymissäännöt vapaaehtoisesti. Erityisesti vapaantahdon rajoittaminen luo lopulta toimintatilaa, jossa säännöt määrittävät yksilön sosiaalista asemaa sekä rajaavat yksilön toimintavapauksia. Demokratian legitimitetin kannalta katsottuna vapauden rajoittaminen on haitallista, koska se estää ihmisten vapaantahdon muodostumista ja sitä myötä uusien poliittisten ajatusten syntymistä (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 27.)

Toisaalta säännöt määrittelevät yhteiskunnan toimivaltuuksia sekä samalla asettavat rajoja, joiden mukaan yksilöiden turvallisuutta voidaan joko parantaa tai huonontaa. Cleggin, Courpassonin & Phillipsin (2006, 8) mukaan vapauden menettäminen rajoittaa rationaalista ajattelua, joka puolestaan johtaa uskon

menettämiseen. Vaikkakin tiukat säännöt saattavat edistää rationaalista käytöstä, rajoittavat ne kuitenkin yksilöiden vapautta. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 8). Rationaalisen olettaman näkökulmasta katsottuna yksilöiden vapautta pyritään rajoittamaan, jotta rationaalisen olettaman tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Toisaalta rationalisoinnin taustalla saattaa kuitenkin olla tarve asettaa rajoja, joiden kautta voidaan tarkkailla rationaalisuuteen perustuvien laskentamallien mahdollista käyttäytymistä. Rationalisoinnin ongelmana on kuitenkin se, että epävarmuustekijöiden rajoittamiseksi luodut matemaattiset ennustemallit kulluttavat itsessään paljon organisaation resursseja. Tämän lisäksi on jokseenkin erikoista, että rationaalistetuilla organisaation laskentamalleilla saatetaan vältellä johtamispäätösten moraalisia vaikutuksia. Päätöksistä syntyvät moraaliset vaikutukset muuttuvat yhtälöissä neutraaliin numeromuotoon, minkä vuoksi päätöksissä ei välttämättä todeta esiintyvän suuria moraalisia ristiriitoja. Moraaliasetelmien vähennyttyä on työntekijöitä pystytty käsittelemään laskennallisina normalisoituina numeroyhdistelminä. Normalisoinnin seurauksena työntekijöiden osaaminen ja käytös on standardoitua, minkä myötä on luotu tehokkaita ja oppivaisia (säyseitä) tuotantoyksiköitä. Normalisoinnissa yksilöt "pakko"sozialistetaan toimimaan organisaatiossa tiettyjen ennalta määriteltyjen rajojen ja sääntöjen mukaan. Normalisoinnin myötä yksilöt alistetaan organisaation valtarakenteiden alle, mikä saattaa olla yhtäläisessä linjassa organisaation johtajien visioiden ja unelmien kanssa. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 14.)

Työntekijöiden normalisointi rajaa yksilöiden vapautta, mikä saattaa lisätä vallan vastustamista organisaatiossa. Toisaalta normalisoinnin varjolla toteutettu vapauden rajoittaminen tehostaa organisaation johtamista, mikä on mahdollistanut rationaalisten laskentamallien kehittämisen. Laskentamallien katsotaan tehostavan organisaation toimintaa sekä johtamisjärjestelmien seurantaan, mikä on antanut edellytykset ulottaa standardointi ja matemaattiset ennustemallit osaksi liikkeenjohtamista. Managerialisen tehokkuusajattelun uranuurtajana pidetään Tayloria, joka huomioillaan ja kehitysideoillaan sinetöi itselleen visionäärin aseman organisatorisessa tehokkuusajattelussa. Taylorin (1914, 10–11) mielestä johtaminen tarvitsi tehostamistoimenpiteitä ja tarkkailua, joilla pyrittiin parantamaan organisaation liiketoiminnan ennustettavuutta sekä vähentämään johtajuuteen liittyviä epävarmuustekijöitä. (Taylor 1914, 10–11). Managerialistinen ajattelu tukeutuu edellä esitetyn mukaisesti valtateoreettisiin rakennelmiin, joita ohjaavat vallan ja poliittisen kilvoittelun luomat auktoriteetit. Managerialistisen näkemyksen valtapoliittisten ajatusten avaamiseksi tarkastelemaan seuraavassa kappaleessa taylorismin valtapoliittista ajattelua, jossa organisaation valtarakenteita sekä yksilöiden valta-asemaa organisaatiossa ohjaavat säännöt ja rutiinit, joiden nähdään rajoittavan yksilöiden vapautta.

## 2.4 Taylorismi liikkeenjohdollisen valtateorian kulmakivi

Teollistumisen myötä syntynyt kulutusyhteiskunta lisäsi erilaisten teollisuushyödykkeiden kysyntää nopeasti. Hyödykkeiden kasvavaan kysyntään organi-

saatiot kehittivät erilaisia teknisiä innovaatioita, joiden avulla ne pyrkivät suhteuttamaan omaa tuotantoaan vastaamaan paremmin alati kasvavien markkinoiden kysyntää. Tekniset innovaatiot lisäsivät tuottavuutta, mutta eivät suoranaisesti nostaneet organisaatioiden tehokkuutta. Organisaatioiden tehostamiseksi alkoi kehkeytyä erilaisia löyhiä liikkeenjohtamisen malleja, joiden mallintamisen kautta liikkeenjohto pyrki koordinoimaan organisaation sisäisiä prosesseja sekä mahdollisesti tarkkailemaan ulkoisia myyntikanavia. Organisaatioiden sisäisten prosessien parempi hallinta oli sysäys kohti laajempaan organisaatorista tehokkuusajattelua, joka loi pohjaa tulevalle taylorismille (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 26).

Taylorismin katsotaan olevan lähtösysäys modernin ajan teollisten prosessien standardisoimiseen, joiden tarkoituksena oli rationaalistaa ja yhtenäistää teolliset tuotantoprosessit. Toisaalta taylorismissa ei tyydytty vain teollisten prosessien standardisoimiseen, vaan suurempana tavoitteena oli koko liikkeenjohtamisen standardisoiminen. Taylorismin myötä syntyi tieteellinen liikkeenjohtamisen teoria, jossa jokainen prosessi, suorite tai toiminto on pyritty jakamaan pienempiin erilaisin mittarein arvioitaviin osiin. Arviointimittareiden tarkoituksena oli taata saatavan datan luotettavuus, jotta tulevaisuudessa pystyttäisiin ennustamaan paremmin organisaation tuotantoprosessien tehokkuutta. Tuotantoprosessien luotettavimmat tehokkuusarviot loivat edellytykset organisaatioiden tehokkaammalle johtamiselle, minkä lisäksi se mahdollisti myös työntekijöiden käyttäytymisen ja osaamisen normalisoimisen. Työntekijöiden normalisoinnilla pyrittiin yhtenäistämään työmetodit ja prosessit, jotka pakottivat yksilöt toimimaan heille asetettujen normien ja standardien mukaisesti. Työntekijöille määritellyt rutiinit vähensivät operatiivista epävarmuutta, mikä vuorostaan paransi managereiden liiketoiminnan mittaamiseen käytettävien matemaattisten ennustemallien luotettavuutta. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 26.)

Taylorismin rutiinien ihannoiminen ja työntekijöiden normalisoiminen johtui enemmän motivaatio perusteisesta lähestymisestä kuin pelkästä pyrkimyksestä rationaalistaa liikkeenjohdollisia prosesseja. Erityisesti edunvalvonalla (soldiering) Taylor pyrki hallitsemaan yksilöiden käytöstä sekä vaikuttamaan heidän motivaatioonsa, koska Taylorin näkemyksen mukaan ihmiset olivat luonnostaan laiskoja ja pyrkivät välttelemään epämiellyttäviä työtehtäviä. Ihmisten laiskuutta Taylor perusteli sillä, että ihminen peruslähtökohdiltaan pyrkii löytämään itselleen mahdollisimman helpon tien, jota edetä kohti päämäärää. Taylorin mielestä tilanteen teki erityisen ongelmalliseksi se, että ihmiset pyrkivät luontaisesti oikomaan liikaa työsuoritteissaan, minkä vuoksi tarkat rutiinit ja tiukka kuri toimivat tehokkaan organisaation edellytyksenä. (Takala 2002, 44.)

Taylorismi ymmärretään yleensä teoriana, joka pyrkii rationalisoimisen kautta luomaan erilaisia standardeja. Standardoitujen mallien avulla saatavan datan oletetaan teoriassa auttavan managereita ennustamaan paremmin liiketoiminnan kehittymistä, mutta toisaalta kuten Clegg, Courpasson & Phillips (2006, 40) asian ilmaisevat, niin taylorismia voidaan pitää myös ensimmäisenä

liikkeenjohtamisen vallankäytön teoriana. Taylorismiin pohjautuvassa valtateoriassa pyritään tehokkuusajattelun kautta määrittämään johtamisen ja hallitsemisen rajoja, joita ohjaavat organisaatioiden monimutkaiset legitimitettiin perustuvat valtarakenteet. Taylorismin ja tieteellisen liikkeenjohtamisen vallankäyttämiseen liittyvät teoreettiset ajatukset perustuvat oletamaan, missä tehostamisen kannalta on järkevää standardisoida työntekijöiden toiminnot ja käyttäytyminen, koska oletettavasti tarkkojen rutiinien ohjaamat yksilöt toimivat mahdollisimman tehokkaasti ja aiheuttavat vähemmän vastustusta. Toisaalta yksilöiden alisteista valta-asemaa on tieteellisessä liikkeenjohtamisessa usein perusteltu tehokkuuteen perustuvan hyötynäkökulman kautta, mikä toisaalta kullminoituu vallankäyttäjien tarpeeseen minimoida yksilöiden kiinnostus tiettyjä "vahingollisia" sosiaalisia trendejä kohtaan kuten esimerkiksi Fordin perustama sosiologinen laitos pyrki toimissaan rajoittamaan yksilöiden ruumiin kuin myös mielen toiminnanvapautta. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 40).

Takalan (2002, 45) mukaan Taylorin tieteellisessä liikkeenjohtamisessa pyrittiin tarkkojen ja perusteellisten mittausten avulla osoittamaan, että käytettävä johtamismenetelmä nauttii tieteellisen tutkimuksen mukaista luottamusta. Tieteellisen lähestymistavan vuoksi työntekijöille pystyttiin paremmin perustelemaan tehokkuuden hyötynäkökulmaa sekä sen myötä estämään työntekijöiden vastalauseiden esiintyminen. (Takala 2002, 45). Takalan esittämä näkemys korreloi sitä havaintoa, että taylorismilla nähdään olevan yhteys valtateoreettiseen dimensioon, jossa tiettyjä sääntöjä luomalla pyritään vastustuksen murskaamiseen, mikä johtaa vapauden rajoittamiseen, eli toisin sanoen valtapoliittisen hegemonian syntymiseen.

Yksilöiden vapauden rajoittaminen vaikuttaa valta-aseman kannalta jokseenkin vaikeasti hyväksyttävältä, koska yksilöt toimivat luonnostaan oman vapaan tahtonsa mukaan. Vallan legitimitetin kannalta onkin oleellista kysyä, onko yksilöiden vapauden rajoittaminen vallan legitimitetin kannalta hyväksyttävää? Osaltaan kysymyksen asetteluun liittyvää ongelmaa voidaan olettaa olevan kuin kaksiteräinen miekka, sillä sinä hetkenä kun yksilöt siirtyvät organisaation alaiseen työsuhteeseen, luopuvat he myös omasta itsemääräämisoikeudestaan, joka saattaa merkitä luopumista sekä fyysisestä että myös henkisestä vapaudesta. Toisekseen yksilöiden antaessa organisaation johtajille oikeuden hallita heidän tekemisiään antavat he myös organisaatiolle legitimitetin, joka osaltaan antaa organisaation johtajille vapaat kädet määrittellä säännöt ja rutiinit, joita työsuhteessa olevien yksilöiden tulee noudattaa.

Ongelmana on kuitenkin se, missä kulkee pakkovallan raja työntekijöiden ja johtajien näkökulmasta? Arendtin esittämien näkemysten mukaan ainakin siinä, että mahdollinen fyysinen väkivalta johtaa legitimitetin katoon, joka oletettavasti johtaa organisaation sisäisiin ongelmiin (Lukes 2005, 32). Fyysisen väkivallan esiintyminen pystytään konkreettisesti todentamaan, mutta miten voidaan tunnistaa henkisen väkivallan esiintymistä, joka sekin pakkovaltana johtaa lopulta legitimitettikatoon, joten oletetaanko molemmissa yhtälöissä, että yksilöt äänestävät jaloillaan organisaation legitimitetistä? Osaltaan yksilöiden pysymistä väkivaltaisessa tai pakkovaltaisessa organisaatiossa voidaan



perustella heidän asemansa turvaamisella ulkopuoliseen ympäristöön nähden (Hobbes 1991, 70). Toisaalta Clegg, Courpasson & Phillips (2006, 104) esittävät, että yksilöiden organisaatiossa pysyminen tai sen ydintoimintojen kannattaminen ei välttämättä perustu rationaaliseen olettamaan, vaan yksilöt saattavat uskoa karismaattisen johtajuuden luomaan emotionaaliseen euforiaan, jonka vaikutuksesta he tottelevat organisaation johtajan asettamaa agenda. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 104).

Tieteellisessä liikkeenjohtamisen teoriassa organisaatioiden vallan rakenteet tai niiden muotoutuminen ei välttämättä perustu täysin yksilöiden itsemääräämisoikeuden rajoittamiseen, vaan siihen kuka on tarpeeksi kyvykäs johtamaan organisaatiota. Organisaatioiden rakenteet ja vaatimukset vaihtelevat toimialoittain, mutta silti hyvän johtajan katsotaan olevan kyvykäs toimimaan esimiehenä, pitämään yllä kontrollia sekä vastaamaan eri asioiden hoitamisesta. Johtajan oletetaan hallinnoivan perinteisen johtamisen sijaan, koska hallinnoinnissa käytettävät laskennalliset ennusteet parantavat organisaation tehokkuutta sekä tuottavat arvokkaita signaaleja operaatioiden ja systeemien kehittymisestä. Toisaalta hienovaraisesti korostetaan johtajan ja hallittavan välisen valtasuhteen muodostaman doktriinin merkitystä, missä hallittavan on organisaatiossa kuunneltava sekä seurattava käskyjä, kun johtajan on kyettävä ymmärtämään, mikä oikeuttaa hänen organisatorisen johtoasemansa olemassa olemisen edellytykset. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 40.)

Edellistä lähtökohtaa tarkasteltaessa ei ole mikään ihme, että taylorismin on arvosteltu olevan kylmä ja persoonaton systeemi, joka pyrkii sivuuttamaan inhimilliset tekijät. Toisaalta Taylor puolusti luomustaan organisatorisella näkökannalla, että jokainen systeemi tarvitsee hyviä ihmisiä, minkä lisäksi managerien ja työläisten on kyettävä solmimaan toistensa välille kestäviä työ- ja ihmissuhteita. Erityisesti Taylor painotti edellisen havainnon lisäksi, että tieteellisen liikkeenjohtamisen järjestelmän omaksuminen on haastava ja pitkä prosessi, jonka aikana tulee esiintymään väistämättä muutosvastarintaa. (Takala 2002, 49.) Kuten Takalan näkemyksistä voidaan tulkita, niin taylorismia voidaan pitää selkeänä valtapoliittisena liikkeenjohtamisen teoriana, jonka Taylor itsekin epäsuorasti ilmaisee. Takalan näkemyksistä voidaan tehdä seuraavia havaintoja, kuten tieteellisessä liikkeenjohtamisessa ei pyritä suvereeniin vallan dominaatioon. Vastarinnan esiintymistä ei pyritä täysin kumoamaan, mikä teoreettisesti mahdollistaa osittaisen valtapoliittisen legitimitetin saavuttamisen. Toisaalta yksilöiden heikko asema sekä tiukka kuri nakertavat laajamittaisen valtapoliittisen legitimitetin saavuttamista.

Tieteellinen liikkeenjohtaminen pyrkii riisumaan kurin ja sääntöjen avulla yksilöt inhimillisestä kontekstista ja muuttamaan heidät numeroiksi ja tuotantoyksiköiksi. Tarkemmin asiaa ajateltuna voidaan huomata, että toiminta vaikuttaa poliittiselta ideologialta, jossa yksilöt pakotetaan seuraamaan muiden määrittelemiä ajatuksia ja käytänteitä ilman suurempaa vastarintaa. Toisaalta on mielenkiintoista huomata, että tieteellisessä liikkeenjohtamisessa pyritään alkeellisesti korostamaan henkilöstöjohtamisen periaatteita ainakin siltä osin, että johtajan tulee ymmärtää, mitkä teot ja käytänteet oikeuttavat hänen valta-

asemansa jatkumisen. Toisaalta Taylor (1914, 11-12) kuitenkin täsmentää, että vain pieni osa ihmisistä omaa luonnostaan johtajaominaisuuksia. Johtajat muodostavat hänen mukaansa yhteiskunnallisen eliitin ja ovat sen valtuutuksella määräävässä asemassa. (Taylor 1914, 11-12). Suurimman osan kohtalona on siten alistua eliitin määräysvallan alle, minkä vuoksi Taylorin mielestä on oikeutettua jakaa ihmiset sosiaalisiin luokkiin. Luokkajaon Taylor esitti määräytyvät varallisuussuhteiden ja yhteiskunnallisen aseman mukaan, mikä oli hyvin yleinen näkökanta modernin teollisuusyhteiskunnan alkuvaiheessa. Valtateoreettisesti taylorismin elitismiajattelun voidaan olettaa perustuvan valtapoliittiseen rakennelmaan, jossa auktoriteetin aseman oikeutusta pyritään korostamaan vetoamalla luonnonjärjestykseen. Toisaalta taylorismin ajatusten perustana toimii paremminkin utilitaristista maailmankatsomus kuin luonnonjärjestystä ylistävä radikaali ajattelu. Utilitaristisen maailmankatsomuksen luomien arvojen on esitetty vaikuttaneen taylorismin sosiaalisen valtaskenaarion muovautumiseen. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 45–46.) Taylorismin aikakauden utilitaristisen epäinhimillisen opportunistista henkeä kuvaa hyvin seuraava näkemys: valta on sitä, että saa toiset tekemään jotain sellaista mitä he eivät muutoin omasta tahdostaan tekisi. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 46).

Utilitaristinen näkemys vallankäytännästä on osaltaan voinut vaikuttaa siihen, että taylorismin yhdeksi peruspilariksi nousi alaisten alistaminen organisatorisen kurin alaisuuteen, millä Taylorin mielestä luotiin mahdollisimman tehokkaita ja kuuliaisista tuotantoyksiköitä. Tuotantoyksiköiden tehostamisella haluttiin rajoittaa yksilöiden vapautta, jota perusteltiin organisaation tehokkuuden parantamisella, minkä vuoksi oli perusteltua pakottaa yksilöt tekemään samoja rutiineja uudestaan ja uudestaan. Rangaistuksien pelossa yksilöt tottelivat ja seurasivat tarkasti auktoriteetin antamia ohjeita ja määräyksiä, mutta toisaalta myös palkkiot ja tunnustukset lisäsivät menestyvien työntekijöiden halua noudattaa annettuja ohjeita ja määräyksiä. Taylorin mukaan alaisten kannatti toimia tiukan kontrollin alaisuudessa, koska ohjeita noudattamalla alaisten oli mahdollista nauttia vakaammasta ympäristöstä, jonka johtajat heille tarjosivat nousevien tulojen muodossa. Toisaalta vaurastuvan järjestelmän hyödyistä nauttivat kaikkein eniten liikkeenjohtajat, yhtiöiden omistajat sekä pankit. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 46.)

Taylorismiin perustuvan kovan linjan johtamisen on osaltaan katsottu vaikuttaneen positiivisesti länsimaisten talouksien kehittymiseen, koska tehokkaiden organisaatioiden tarkoin hallitut johtamisjärjestelmät sekä alhaiset palkka- ja tuotantokustannukset kasvattivat liikeyritysten ylimääräistä kassavirtaa. Lisääntynyt varallisuus investoitiin uusiin liikeideoiden sekä yhteiskunnan infrastruktuurin kehittämiseen. Infrastruktuuriin panostaminen tuki kansallista vaurastumista ja kilpailukykyä. Kaiken hyvän keskellä tuli kuitenkin esiin vaurastumisen varjopuoli, mikä aiheutti poliittista epävakautta yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Valtarakenteiden horjumisen syynä oli muun muassa vanhojen yhteiskunnallisten auktoriteettien kuten armeijan, papiston ja aateliston valta-asemien heikkeneminen, minkä katsottiin lisänneen porvaristisen keskiluokan sekä työväenluokan poliittista painoarvoa yhteiskunnallisessa päätöksessä.

teossa. Toisaalta poliittiseen kuohuntaan on voinut vaikuttaa myös taylorismin pyrkimys rajoittaa työväen oikeuksia. Taylorin ja monien muiden tieteellisen liikkeenjohtamisen teoreetikoiden epäluuloinen suhtautuminen työväenliikkeen organisoitumiseen saattoi toimia katalyyttinä sille, että työväenliikkeen ideologinen organisoituminen kiihtyi entisestään. Työväen mielestä taylorismi pyrki tarkoituksellisesti rajoittamaan heidän vapauttaan ja oikeuksiaan. Työväenluokka ei ollut täysin väärässä näkemyksessään, sillä Taylor suorastaan halveksi modernin yhteiskunnan tasavertaista vapauskäsitettä sekä kansalaisyhteiskuntakäsitettä, mikä todennäköisesti vahvisti entisestään eri varallisuusluokkien välistä luottamuspulaa. Näkemystään Taylor puolusti sillä, että hänen mielestään vain johtavan eliitin oli saatava nauttia toimien valinnanvapaudesta sekä talousliberalismista, minkä vuoksi alempia yhteiskuntaluokkia oli valvottava, jotta poliittinen järjestelmä pysyisi stabiilina ja yritykset pystyisivät toimimaan mahdollisimman talousliberaalissa ympäristössä. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 46–50.)

Kontrollin ja oikeuksien rajoittamisen lisäksi taylorismiin yhdistettyä tehokkuusajattelua pidetään myös yhtenä vallan olomuotona. Se pyrkii luomaan tuotantovälineiden ja työntekijöiden standardisoinnilla sekä rutiinien rakentamisella vahvan ja järkkymättömän valtahierarkian johtajien ja alaisten välille. Toisaalta Taylor kuitenkin huomasi, että työntekijöiden täysin sokea tottelevaisuus ei tuottanut täysin parasta mahdollista tulosta organisaatiolle, koska se heikensi johtajan ja alaisten välistä kommunikaatiota (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 50). Taylorin (1914, 29) varhaisten havaintojen mukaan osa tehottomuudesta johtuu organisaatiossa olevista kommunikaatio-ongelmista. Taylorin näkemykset perustuivat pelkästään työntekijöiden ja esimiesten välisiin kommunikaatio-ongelmiin. (Taylor 1914, 29). Tänä päivänä kuitenkin tiedämme, että kommunikaatio-ongelmat organisaation eri tasoilla ovat yleinen ongelma, joka yleensä lisää tehottomuutta ja aiheuttaa tulehtuneita ihmissuhteita sekä valtapelejä.

Tehokkuuden tukeminen organisaation eri osissa oli Taylorin näkemysten mukaan välttämätöntä, mutta silti tärkeimpänä tavoitteena oli työn ja sen tekijöiden politisoiminen tieteellisen liikkeenjohtamisideologian mukaisiksi toimijoiksi. Clegg, Courpasson & Phillips (2006, 52–53) esittävät, että Taylor politisoi yksilön, jotta tämä vastaisi ideologisesti katsottuna paremmin organisaation odotuksia. Ideologian päällimmäisenä ajatuksena oli yhdistää mieli ja ruumis osaksi organisatorista kokonaisuutta, mikä valtapoliittisena ideana opastaa johtajia ja työntekijöitä toimimaan oikein organisatorisessa järjestelmässä. Toisin sanoen alaisten on seurattava johtajan määräysvaltaa sekä kyettävä toimimaan tiettyjen odotusten mukaisesti, jotta hyveellinen työ voisi kasvattaa organisaatiota sekä parantaa sen kilpailuasemaa markkinoilla. Tarkennuksena edelliseen näkemykseen voidaan kuitenkin lisätä maininta, että Taylorin filosofisessa ajatusmaailmassa alainen nähdään ruumiina ja johtaja mielenä. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 52–53).

Edellä mainitun mukaisesti voidaan ajatella, että taylorismissa johtajan ollessa hyveellinen meta-tason toimija, on hän oikeutettu päättämään ympäris-

töön ja alaisiin liittyvistä asioista. Ruumiin ja mielen olettamassa esitetään, ettei mieli mielellään omaa ruumistaan rankaise, ja ilman ruumista ei voi olla mieltä. Osaltaan mielen ja ruumiin politisoitu yhteiselo vaikuttaa etsivän filosofistista näkemystä teorian oikeutukselle. Toisaalta ruumiin ja mielen välisessä meta-avaruudessa leijuu loputon määrä erilaisia teorioita, muuttujia ja yhtälöitä, joiden kautta teorian filosofinen perusteleminen mahdollistuu, mutta toisaalta olettaman liiallinen yksinkertaistaminen saattaa lopulta atomisoida teoreettista olettamaa entisestään. Cleggin, Courpassonin & Phillipsin (2006, 54) mukaan Taylorismin poliittisfilosofinen ajattelu tai paremminkin suunnittelu perustuu pääasiallisesti yksilöiden välineellistämiseen sekä työsuoritteiden rutinoimiseen, joiden tavoitteena on kasvattaa organisaation tehokkuutta sekä pönkittää johtajien organisatorista valta-asemaa. Toisaalta tavoitteen politisoitumisen johdosta, on tieteellisestä liikkeenjohtamisesta tullut osittain ideologinen kysymys, jossa taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan työntekijöiden oikeudet määritellä paremmin organisaation tarpeita vastaavaan muotoon. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 54).

Tehokkuuden ja taloudellisen kilpailuaseman parantaminen eivät taylorismissa johtuneet vain työntekijöiden välineellistämisestä, vaan myös heidän osaamisestaan, josta tuli maksaa sopiva korvaus. Taylorismin pakkososiaalis-tamisprojektissa ei haviteltu vain tehokkuuden maksimointia, vaan tavoitteena oli työntekijöiden tarpeiden turvaaminen. Taylor nimittäin huomasi, että rutiineihin kouliintuneet työntekijät olivat organisaation voimavara, ja uusien kouluttaminen entisten tilalle kulutti organisaation resursseja sekä vähensi tuotannon tehokkuutta. Työntekijöiden sitouttaminen sekä erityisesti taylorismin tehokkuuden hyötynäkökulma kiinnostivat Henry Fordia, vaikka toisaalta tiedetään, että taylorismin rajoittuneisuuden vuoksi pyrki Ford parantamaan ja jopa syventämään Taylorin kehittämän liikkeenjohtamisen viitekehystä. Fordin mielestä taylorismi ei sellaisenaan pystynyt tarpeeksi tehostamaan tuotantoa. Tämän vuoksi tuotannon tehokkuuden maksimoinnin isänä on pidetty Henry Fordia. Hän rakensi autotehtaidensa tuotantoketjut taylorismin oppien mukaan. Fordin tavoitteena oli luoda tuotantolinjastoista mahdollisimman tehokkaita, missä pitkälle viedyt rutiinit ohjasivat työntekijöiden työsuoritteita. Linjastojen työntekijöiden oli kyettävä toimimaan tiukan kontrollin alaisuudessa, eikä toimintamallien kyseenalaistamista hyväksyty. Fordin mielestä taylorismin poliittisfilosofiset ajatukset eivät toimineet tarpeeksi tehokkaana sosiaalistavana mekanismina, minkä kautta työntekijöiden käyttäytymistä olisi mahdollisimman tehokasta kontrolloida. Puutoksen havaittuaan Ford päätti perustaa sosiologisen laitoksen, jonka tuli hallita työntekijöiden käytöstä niin tehtaissa kuin myös vapaa-ajalla. Fordin päällimmäisenä ideologiana oli saada työntekijöitä, jotka eivät olleet riippuvaisia turmiollisista tuotteista tai vapaa-ajan huvituksista. Sosiaalistamiseen käytetyn instituution tavoitteena ei ollut mitään yhteiskunnallista humania agenda, vaan kontrolliin perustuvalla pakkovallalla maksimoitiin Fordin valta-aseman hegemonia. Fordin vallan maksimointi piti sisällään terroria, uhkailua sekä alistamista, jotta työntekijöiden maksimaalinen tehokkuus voitiin saavuttaa. Tiukalla kontrollilla pyrittiin estämään työväenliikkeen

ideologinen järjestäytyminen, koska sen uskottiin olevan vaaraksi tieteellisen liikkeenjohtamisen agendalle, minkä lisäksi Ford koki sen heikentävän hänen valtapositionsa suvereeniteettiä. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 57–60.)

Taylorismi on toiminut vahvana suunnannäyttäjänä tieteellisessä liikkeenjohtamisessa, mutta toisaalta se on myös ensimmäinen havainnollistettu toimintamalli organisaatioiden tavoitteiden organisoinnissa sekä tuotantoketjujen rationalisoinnissa. Johtamiseen liittyvien tavoitteiden rationalisointi sekä tuotannon rutiinien rakentaminen ja selvittäminen loi pohjaa tuleville liikkeenjohton malleille sekä liikkeenjohtamisen valtateoreettisille rakennelmille. Taylorismin kautta syntynyt tieteellisen liikkeenjohtamisen teoreettinen ajattelu ei pelkäänsä kulminoitu tarkastelemaan tehokkuuden maksimointia, vaan se pyrkii myös luomaan ympäristöön tilan, jossa absoluuttinen kontrolli tuottaisi mahdollisimman totuudenmukaista dataa. Absoluuttisen kontrollin ihannoiminen on osaltaan johtanut vaarallisiin ja jopa epähumaaneihin kokeiluihin kuten Fordin sosiologisen laitoksen kaltaiseen toimintaan. On toisaalta mielenkiintoista huomata, että kontrolli saattaa antaa esimiehille vapaat kädet toteuttaa omaa agendaansa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, minkä päämääränä on tehokkuuden maksimointi. Toisaalta tehokkuuden sokea maksimointi voi itsessään johtaa kilpailukyvyyn illuusion, jota pönkittää mahdottomuus kyseenalaistaa organisaation määrittelemää agenda.

Toisaalta tieteellisen liikkeenjohtamisen tavoitteena on kyetä ymmärtämään organisaation toimintaa paremmin, mutta toisaalta se myös pyrkii luomaan valtasuhteita tukevia managerialisia malleja, ilman laajempaa perehtymistä ihmissuhteista rakentuviin sosiaalisiin valtarakennelmiin. Erityisenä havaintona on se, että asioiden käsittelyssä pyritään toimimaan matemaattisten rationalisoitujen tavoitteiden alaisina, joiden ylläpitäminen vaatii muuttujien tarkkaa kartoittamista. Taylorin (1914, 47) mukaan muuttujien kartoittamisen kautta pyritään tilastolliseen mallintamiseen, joka asettaa mahdollisuuden ennustaa tulevaa liiketoimintaa tiettyjen lainalaisuuksien puitteissa. (Taylor 1914, 47). Osaltaan ongelmana on kuitenkin se, että isoon osaan muuttujista vaikuttavat ihmisten toiminta, joka on luonteeltaan ailahtelevaista. Sosiaaliset rakennelmat instituutioineen saattavat nimittäin ajautua uusille tuntemattomille urille, joihin ei ole matemaattisia ennustemalleja. Toisaalta tieteellisen liikkeenjohtamisen matemaattisten ennustemallien tarkoituksena on tuottaa lyhyen aikavälin dataa johtajille, jotta he kykenisivät koordinoimaan mahdollisimman tehokkaasti työntekijöiden tulevia rutiineja sekä tuotantoketjujen rakenteita. Matemaattisten ennustemallien tulkitseminen kasvattaa oletettavasti käyttäjän valta-asemaa. Esimerkiksi, jos liikkeenjohtaja tietää tulevasta jotakin, mitä muut eivät tiedä, niin on hänellä myös oletettavasti valtaa päättää toimialakohtaisista toiminnoista, mikä osaltaan viestii myös sitä, että henkilö omaa myös yhteiskunnallista poliittista valtaa.

Tieteellisen liikkeenjohtamisen teoriassa pyritään rationalisoimaan toiminnot ja asiat mahdollisiksi muuttujiksi, joita edustamaan asetetaan matemaattiset mallit ja kaavat. Tavoitteella todennäköisesti saavutetaan toimialaan liittyvän ennustamisen kyky, mutta toisaalta rakenteiden rasitteina oleva tiukka

kontrolli sosiaalistamismekanismineen saattaa johtaa työntekijöiden dehumanisointiin, mikä on osaltaan totaalisten instituutioiden perustana. Yksilöiden normalisointi numeroiksi saattaa asettaa yksilöiden oikeudet ja inhimilliset tarpeet vähemmälle huomiolle, koska valtaa pitävät tahot kokevat numerot neutraaleina rakenteina, jotka eivät itsessään pakota tarkastelemaan päätöksien sisältöä inhimillisestä näkökulmasta.

## 2.5 Demokraattisesta johtamisesta kohti institutionalisoitumista

Tieteellisen liikkeenjohtamisen teoreettisen viitekehyksen pyrkimyksenä on ollut sen syntymisestä lähtien rationaalistaa työsuoritteet sekä pakko normalisoida työntekijät paremmin vastaamaan organisaation tarpeita. Organisatoriset tavoitteet oli politisoitu palvelemaan liikkeenjohtajien absoluuttista kontrollia ja valtaa. Vallan ja kontrollin välineellistämisestä tuli Machiavellimainen elitistinen privilegio, sillä vain harvojen koettiin olevan tarpeeksi kyvykkäitä toimimaan liikkeenjohtajina. Toisaalta johtamisen tai manageroinnin haasteissa kumuloiduvat Taylorin varhaiset havainnot siitä, että kommunikaatio-ongelmat ovat osaltaan syynä organisaation tehostomuuteen, vaikka työsuoritteet olisi tarkasti kohdennettu ja rutiinit määritetty. Tuo havainto on osaltaan toiminut siltana ihmissuhdekoulukunnan syntymiselle. Nimittäin johtajien ja alaisten väliset jatkuvat kommunikaatio-ongelmat loivat edellytykset tutkia niiden muodostamia vaikutuksia. Ongelmien havaittiin heijastelevan sosiaalisten rakenteiden tahtotilaa, minkä ymmärretään nykyisin nousevan kulttuuriin perustuvien hiljaisten normien muutoksista, jotka määrittävät johtajien sekä alaisten välistä käyttäytymistä. Ajatuksena oli, että ihmisruumiin komentaminen ei voinut olla pelkästään käskyyn perustuvaa. Päätöksenteossa oli otettava huomioon myös yksilön oma tahto, mikä osaltaan selkeytti organisaatioissa havaittujen kommunikaatio-ongelmien luonnetta. Ihmismielestä johtuvien käyttäytymismallien tarkasteleminen antoi mahdollisuuden tarkastella laajemmin organisaation sosiaalisia rakenteita, toimintoja ja kulttuuria, joiden kautta avautui laajempi mahdollisuus tarkastella ihmistenjohtamisen, politikoinnin, vallantavoittelun kuin myös sosiaalisen yhteenkuuluvuuden organisatorista esiintymistä. Johtamisen ei enää nähty rakentuvan pelkästä manageroinnista, vaan siihen täytyi liittyä toimintoja, joilla voitiin stimuloida työntekijöiden mieltä, joka tunnustusti liikuttaa myös ruumista. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 66–67.)

Toisaalta ihmistenjohtamisen kehittyminen ei ole perustunut vain ja ainoastaan kommunikaatio-ongelmiin, vaan sen ympärillä on ollut muitakin vaikuttavia tapahtumia ja toimintoja, jotka kiihdyttivät uuden tietoisuuden syntymistä. Työntekijöiden tietoisuus heille kuuluvista eduista ja oikeuksista syntyi työväenliikkeiden järjestäytymisen myötä. Ne pyrkivät parantamaan työläisten yhteiskunnallista asemaa sekä pyrkivät pääsemään neuvotteluyhteyteen liikeyritysten johtajien ja omistajien kanssa. Työläisten tietoisuuden kasvaminen lisäsi liikkeenjohtajien retorisen osaamisen tarvetta, koska retoriikan keinoin oli mahdollista perustella oikeutus sen hetkisen talouspolitiikan harjoittamiselle.

Tilanne oli länsimaissa muuttumassa tieteellisen liikkeenjohtamisen kannalta kestävämmäksi, sillä työntekijöiden ja johtajien välille muodostunut neuvotteluväylä söi absoluuttiseen kontrolliin perustuvaa valtaa. Edellisen lisäksi uudet poliittiset tuulet puhalsivat yhteiskunnissa, minkä nojalla yhteiskunnalliset instituutiot halusivat jarruttaa liiallisen kontrollin aiheuttaman epäjärjestyksen esiintymistä länsimaissa. Toisaalta esimerkiksi Neuvostoliitossa Lenin ja Stalin sinetöivät tieteellisellä liikkeenjohtamisella maan nopean teollistumisen sekä myös totalitäärisen hallintovallan rakentumisen. Neuvostoliitosta poiketen länsimaissa tulojen kasvaminen ja varallisuuden lisääntyminen kuroi luokkien välistä tasa-arvokuilua pienemmäksi, mikä aiheutti johtavalle eliitille paineita antaa laajempia oikeuksia eri kansankerrostumille. Toisaalta kasvavat ja tasaiset tulovirrat eivät vähentäneet kansalaisten kokemaa tyytymättömyyttä yhteiskunnallista asemaansa kohtaan. Yhteiskuntarauhan vakauttaviksi tekijöiksi nousi lopulta modernin kulutusyhteiskunnan sekä hedonistisen kulutuskäyttäytyminen syntyminen sekä demokratia pohjan laajentuminen alempien kansankerrostumien keskuuteen. Modernin kulutusyhteiskunnan kehittymisen indikaattorina on pidetty luototusjärjestelmän syntymistä, mikä mahdollisti tulotasosta riippumatta tasa-arvoisen kuluttamisen. (Clegg, Courpasson & Phillips, 68–70, 72.)

Kasvatut tulot sekä luottomaksujärjestelmät nopeuttivat demokratisoitumista, koska kuluttaminen lähensi eri kansankerrostumia tulotasoon tai luokkatasoon katsomatta. Toisaalta luokkaerojen tasa-arvokehityksestä huolimatta korkein poliittinen vaikutusvalta säilyi edelleen vallassa olevan eliitin käsissä. Eliitillä oli käytössään laajat yhteiskunnalliset resurssit ja kontaktit, joilla he turvasivat yhteiskunnallisen valta-asemansa säilymisen. Työväellä ja jopa nousuvalla keskiluokalla oli vaikeuksia saavuttaa yhteiskunnassa poliittista valtaa, koska heidän resurssinsa olivat rajalliset, minkä lisäksi eliitin asettamat lait ja asetukset saattoivat rajoittaa tai hidastaa heidän valtapyrkimyksiä. Toisaalta yhteiskunnallisen muutoksen aikaansaamiseksi syntyi erilaisia liikkeitä ajamaan kansalaisten vaatimia etuja, mutta järjestäytyneiden ryhmittymien ongelmaksi oli usein se, etteivät ne olleet tarpeeksi organisoituja tai ne eivät omanneet tarpeeksi resursseja tai suhteita tavoitteidensa eteenpäin viemiseksi. Cleggin, Courpassonin & Phillipsin (2006, 72–73) mukaan modernin kulutusyhteiskunnan yhtenä tärkeimpänä demokratisoitumisen uranuurtajana pidetään Mary Parker Folletia, joka kasvoi ja eli nuoruutensa Bostonin eliitin keskuudessa. Varakkaaseen perheeseen kuulumisen mahdollisti jo varhaisessa elämänvaiheessa laajojen kontaktiverkkojen hyödyntämisen sekä tarvittavien resurssien turvaamisen. Follet kuului aikakautensa eliitin valvetuneimpiin jäseniin, sillä hänen näkemyksensä yhteiskunnallisesta eriarvoisuudesta ei perustunut vain kansalaisten demokraattisten oikeuksien vajavuuteen, vaan myös työhön sekä työläisten alkeellisiin oikeuksiin. Folletin näkemyksen mukaan taylorismi ja tieteellinen liikkeenjohtaminen olivat vajavaisia toiminnassaan, koska ne eivät käsitelleet työntekijöitä ihmisinä, vaan paremminkin työn instrumentteina, joiden objektiivinen tarkoitus oli vain tuottaa mahdollisimman tehokkaasti tavaroita ja palveluita. Folletin näkemyksenä oli, että organisaatioon oli saatava

demokraattisempia rakenteita, koska hänen mielestään organisaatioiden prosessit rakentuivat osaltaan sosiaalisten konstruktioiden varaan. Näkemys oli aikakauteensa nähden ristiriitainen, sillä liikkeenjohtajat olivat omaksuneet taylorismin näkemykset tuotannon tehokkuuden priorisoinnista sekä absoluuttisesta kontrollista, mikä soti demokraattista yhteisöllistä päätöksentekoa vastaan. Folletin pyrkimyksenä oli alentaa liikkeenjohtajien ja työntekijöiden välistä valtakuilua ja kasvattaa mahdollisuutta vapaammalle vuoropuhelulle. Vapaamman vuoropuhelun puolesta puhumisen Follet oli omaksunut jo varhaisessa elämänvaiheessaan, mikä vahvisti hänen näkemystään siitä, ettei johtaminen voinut perustua vain kontrollipohjaiseen autoritääriiseen johtamismalliin. Toisaalta on kuitenkin huomioitava, että Folletin mielestä johtamisjärjestelmässä keskitetty valta on kaiken perusta, sillä ilman vallan synnyttämää legitimitteettiä ei demokraattinen järjestelmä voi toimia. Toisaalta edelliseen liittyen on oletettava, että keskitettyä valtaa ei voida Folletin mukaan pitää pelkästään autoritääriksenä hallintomallina. Valta ei itsessään voinut olla vain kontrolliin perustuvaa power-over mallia, vaan valtajärjestelmät pitävät sisällään myös power-with mallia. Power-with ajattelussa yhdysvaltalainen demokratia sai kannatusta, koska se takasi kaikille kansalaisille tasavertaiset mahdollisuudet päättää yhteiskunnallisista asioista. Folletin ajatuksena oli lisätä organisaatioiden sisäistä vuoropuhelua eri ryhmittymien välillä, koska avoin kommunikaatioväylä rikastuttaa organisaatiota sekä parantaa tuottavuutta. Toisaalta Follet varoitti, että taylorismin kaltaisen autoritääriksen järjestelmän vaarana oli organisaation korruptoituminen, koska olematon sisäinen kritiikki jähmetti ja pöhötti organisaation valtarakenteita. Folletin mielestä työntekijöille tarjottava mahdollisuus osallistua organisaation päätöksentekoon vähentää organisaation sisäisen korruptoitumisen riskiä, koska demokratiassa osallistava toiminta lisää valtaistamisen ja oppimisen mahdollisuuksia, mikä lisää järjestelmän läpinäkyvyyttä. Valtaistaminen sekä oppinen toimivat organisaation kehittymisen moottoreina aivan kuin ne toimivat demokraattisessa järjestelmässäkin. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 72–73).

Organisaatioita oli kehitettävä inhimillisempään suuntaan, missä kohteliaisuus, yhteiskunta ja yhteenkuuluvuuden tunne pystyttäisiin uudelleen institutionalisoimaan siten, että yksilöiden yksipuolisten tarpeiden tai tavoitteiden täyttämisen sijaan pyrittäisiin täyttämään laajemman ihmisyyhteisön tarpeita. Yksilöiden tuli kyetä asemoimaan itsensä vastaamaan toiminnan ja vastuun kaavoja sekä oikeuttamaan autoritääriinen käskeminen ja totteleminen. Demokratia yhtenä instituutiona on riippuvainen yksilöistä sekä heidän muodostamista sosiaalisista verkostoista, joiden kautta organisaatorakenteet sekä valta ilmenee. Vallan ilmeneminen ihmisyyhteisöissä on osaltaan selitettävissä sillä, että yksilöiden tarpeiden tyydyttämiseksi on jonkun tai joidenkin toimijoiden kohdennettava resurssejaan siten, että toivottu tila voitaisiin saavuttaa. Toisaalta demokratiassa kansalaisten toimintaa ohjaa jatkuva kilpailu jaossa olevista resursseista, mikä pakottaa yksilöt muodostamaan sosiaalisia verkostoja. Sosiaaliset verkostot muodostavat yhteiskunnallisia valtarakenteita, joiden kautta ihmisiä voidaan ohjata tai käskää muodostamaan yhteisöjä. Sosiaaliset verkos-



tot määrittelevät jäsenien yhteiskunnalliset sekä yhteisölliset asemat, mikä lopulta johtaa yksilöiden ja yhteiskunnan väliseen päätöksenteon valinnanvapauteen. Toisaalta sosiaalisten verkostojen muodostamat valta-asetelmat saattavat johtaa kolmeen eri vallankäytön lopputulemaan kuten dominaatioon, kompromissiin tai integraatioon. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 73–74.)

Sosiaalisista verkostoista syntyvä yhteiskunnallinen vaikuttamisen vapaus tuottavaa ja toteuttaa omaa agenda mahdollistaa yksilöiden vapaamman toiminnan ja käsitteiden muodostamisen. Toisaalta vakaan yhteiskunnan peruspiilarina toimivat yhteisön jäsenet, jotka ovat luovuttaneet suvereniteettinsä heidän asuinalueellaan olevalle laajemmalle suvereniteetille kuten valtiolle. Valtio väkivaltakoneistona voi käyttää valtaansa yksilöitä tai yhteisöjä kohtaan, jotka mahdollisesti saattavat vahingoittaa yhteiskunnan etuja tai rakenteita. Demokraattisten valtioiden legitiimi suvereniteetti määrittyy parlamentarisminkin kautta, joka ohjaa tai rajoittaa sen mielivallan toimia. Toisaalta vallan tavoittelemista esiintyy yhteiskunnassa Lukesin (2005, 61) mukaan aina ja siihen liittyy mielihalua. Ihmisen vallantavoittelu päättyy vasta kuolemaan, eli hänen kykynsä asemoida valtaa loppuu. (Lukes 2005, 61).

Lukesin näkemyksestä voidaan havaita, että yhteiskunnalliset agendat muuttuvat ihmisten mukana, mikä myös muokkaa demokraattisten valtioiden preferenssejä sekä pahimmillaan niiden suvereniteettia. Valta-asema sekä suvereniteetti saavat voimansa yhteisön antamasta legitimitetistä, mutta se tuottaa valtakamppailuja yksilöiden välille. Yksilöiden valtakamppailut tai -pelit johtavat valtapoliittisiin skenaarioihin, joissa yksilöt pyrkivät tunnistamaan tapahtumia tai toimintoja siten, että niiden tuottamat tulokset tuottaisivat heille mahdollisimman edullisen aseman muihin kilpailijoihin nähden. Skenaarioiden lopputulosten tai tapahtumien tulkinta on vapautta, joka osaltaan voidaan nähdä myös valtana, kuten Lukes (2005, 61) argumentoi Burken mietteitä siitä, että vapaus on voimaa tai valtaa, kun miehet toimivat vapaasti omissa joukoissaan tai joukkioissaan. (Lukes 2005, 61).

Yksilöistä muodostuvan voiman kanavoiminen yhteisössä vaatii valtaa ja sosiaalisten verkostojen johtamista, mikä osaltaan selventää Folletin käsitystä asemoida organisatorinen johtaminen osaksi demokraattista prosessia. Demokratiassa on esillä vallitseva näkökanta sekä opposition näkökanta, joiden kautta muodostuvat organisatoriset valta-asetelmat parlamentaarisessa päätöksentekolimessä. Toisaalta Lukesin (2005, 95) tulkinta Foucaultimaisesta vallankäytöstä korreloi Folletin näkemyksiä demokraattisesta johtamismallista, jossa esitetään, että siellä missä on valtaa tai voimaa, on siellä myös vastustusta ja silti tai paremminkin epäilemättä tämä vastustus ei koskaan ole ulkopuolisessa asemassa valtaan nähden. (Lukes 2005, 95).

Toisaalta Folletin demokraattisessa johtamisessa ei oteta suoranaisesti huomioon sitä vaihtoehtoa, ettei valta välttämättä aina realisoidu, mutta se silti omaa suunnattomia vaikutuksia ymmärtämäämme sosiaalista elämää kohtaan. Vallan sosiaalinen ulottuvuus ei myöskään perustu pelkästään moraaliin, vaan paremminkin poliittisiin tapahtumiin ja toimintoihin. Valtanäkemyksen alaiset asenteet syntyvät poliittis-taloudellisesta vallankäytöstä yhteiskunnassa, mikä

verhoutuu moraalin muodostamaksi velvoitteeksi. Toisaalta vallan vähyys tai sen olemattomuus ei johdu pelkästään valtakeskiön dominaatiosta. (Lukes 2005, 67–69.) Lukesin edellä esittämien ajatusten mukaisesti voidaan olettaa, että demokraattiset johtamisajatukset toimivat organisaatioissa Folletin näkemysten mukaisesti. Silti ongelmana saattaa kuitenkin olla, kuten Lukes asian esitti se, kuinka valta voi realisoitua? Cleggin, Courpassonin & Phillipsin (2006, 86–87) näkemyksen mukaan valta voi realisoitua Folletin demokraattisessa vallankäytössä, kun dominaation, integraation tai konsensuksen kaltaiset voimat realisoituvat vallankäytöksi sosiaalisissa verkostoissa, joissa määritellään yhteisön sosiaaliset valtasuhteet. Toisaalta on huomattava, että dominaatiolla yksilö voi saada vallan muiden toimijoiden mielestä ja ruumiista, vaikka heidän toivonsa ja pelkonsa säilyisi. Muiden toimijoiden mielten hallinta aiheuttaa poliittisia haasteita, koska alisteisessa asemassa olevat omaavat usein omia ideoita ja ajatuksia, joiden tukahduttaminen tuottaa turhautumista dominoivaa tahoa kohtaan, mikä saattaa johtaa hallitsevan tahon yksipuolisten ajatusten boikottiin. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 86–87).

Demokraattisen johtamismallin valtasuhteet määrittyvät sosiaalisista verkostoista, kuten Follet asian ilmaisi, mutta toisaalta vallan esiintyminen ja sen käyttäminen ei aina välttämättä johdu vain sosiaalisten verkostojen välisistä peleistä, vaan ne saattavat myös johtua taylorismin kaltaisen johtamismallin aiheuttamasta alemmuuden tunteesta, joka laukaisee vallan vastustamisreaktion. Vallan konkreettista vastustamista tutki Mayo, joka esitti, että teollisuudessa tapahtuvat lakot ja mellakat eivät aina perustu palkkojen tai työolojen huonouteen, vaan pikemminkin mielen rajoittamiseen ja tiedostamisen rajoittamiseen. Yksilöiden negatiiviset tuntemukset johtajiaan kohtaan purkautuvat tunnekuohuina, joiden pakonomainen kieltäminen johtaa lopulta mellakoihin ja levottomuuksiin työpaikoilla. Taylorismin luomat ihanteet yksilöiden tehtävistä synnytti tahtotilan, jolla rajoitettiin työntekijöiden oikeuksia ja vapautta. Työ oli teknisesti arvioitavissa kuin myös työntekijät, joiden oletettiin toimivan tiettyjen ennakoitavissa olevien tuotannollisten ennusteiden mukaisesti. Inhimillisyys ja yhteisöllisyys heikkenivät taylorismin myötä, mikä loi turvattomuutta sekä epäluuloa vallitsevia olosuhteita kohtaan. Vastaväitteenä taylorismin kontrollille Mayo esitti, että pienillä ryhmillä on omat lähteensä positiiviselle vallankäytölle, jota johdattaa ryhmän oma sisäinen moraalit ja erityisesti tämä positiivinen voima näkyy kommunikointi- ja yhteistyöhaluna organisaatioissa. Mayon tavoitteena oli yhdistää mieli ja ruumis, jotka yhteistuumiin pystyvät toteuttamaan organisaation vaatimuksia mahdollisimman tehokkaasti ilman liiallista valvontaa. Mayon näkemykset lähestyivät yhteiskuntatieteellistä ajattelua ihmisen tarpeista ja oikeuksista, jonka myötä yksilön vapaudesta ja sosiaalisista tarpeista tuli tärkeitä organisatorisen johtamisen argumentoinnin osal alueita. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 79–80.)

Mayon näkemykset johtamisesta siirtyivät teknisestä osaamisesta kohti ihmissuhteiden hoitamista, jolla pyrittiin kartoittamaan yhteisön suhteita sekä organisaatiokulttuuria, joiden kautta laajennettiin työntekijöiden ja johtajien välisen suhteiden parempaa ymmärtämistä sekä kehittämistä. Toisaalta orga-

nisaatioiden vallankäyttämisen kannalta oli tärkeää, että johtajuus perustui enemmän yksilöiden tarpeiden punnitsemiseen kuin tiukkaan kontrolliin. Sen johdosta johtajien oli panostettava organisaatioissa sitouttamisen kulttuuriin. Johtajien oli oltava tarpeeksi kyvykkäitä johtaakseen ryhmää, minkä lisäksi hyvän johtamistyön nähtiin vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden motivaatioon, jonka myötä johtamisen legitimitetti tulee ansaittua. Työntekijöiden inhimillisemmän kohtelun nähtiin parantavan työntekijöiden halua toteuttaa annetut käskyt. Inhimillisiin arvoihin sitoutuneet johtajat pyrkivät hyödyntämään demokraattisia vallankäytön mekanismeja, joilla pyrittiin luomaan organisaatioiden jäsenistä motivoituneita ja tehokkaita työntekijöitä. Myöhemmin ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia täydennettiin vielä siten, että hyvä johtaminen vaatii emotionaalista työtä, ja eliitin tulee asettaa toiset vastuullisen johtamisen alamaiseksi ohjaamalla heitä tunnetason keinoilla. Tunnetason merkitys johtamisessa ei ole vain alaisten ohjaamista tai heidän toimiansa kohdentamista, vaan sen ohella hyvien kommunikointitaitojen katsotaan parantavan ihmisten johtamisen laatua. Erityisesti epämuodollisissa organisaatioissa kommunikaation merkitys kasvaa ja sen katsotaan olevan päätöksenteon keskiössä, minkä tähden johtajien on kiinnitettävä erityistä huomiota organisaation jäseniin, jotta he toimisivat organisaation edunmukaisesti eivätkä sitä vastaan. Toisaalta on kuitenkin huomioitava, että vaikka tunnetason- ja kommunikaatiöväylien kehittäminen lisää yksilöiden tyytyväisyyttä, niin se ei kuitenkaan poista sitä, että kommunikaatiotaitojen vallankäyttöä pehmittävänä olomuotona se ei kuitenkaan voi poistaa suoranaista valtaa. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 81-84.)

Demokraattisen johtamisen kannalta vallankäyttäjät voivat olla yksilöitä tai yhteisöjä ja ne omaavat kahdensuuntaista vallankäyttöä; joko valtaa ja sen käyttöä toteutetaan tai sitten ei. Toisaalta yhteisöllisestä vallasta on huomioitava se, että valta syntyy yksilöiden kyvyistä, joita he haluavat käyttää tai aktivoita, mutta toisaalta valta voi aktualisoitua pelkän kuulemisen kautta, eikä pelkästään tekemisen kautta. (Lukes 2005, 71–72.) Kommunikaatio on osa valtaa, koska ihmisten toimintaa ohjaavat sosiaaliset suhteet ja verkostot, jolloin yksilö, joka omaa hyvät kommunikaatiotaidot omaa myös todennäköisesti myös yhteisöllistä valtaa. Lukes (2005, 71) esittää, että ajateltaessa tai tarkkailtaessa ihmisen sosiaalista toimintaa voidaan olettaa vallan subjektiivisen ja objektiivisen olomuodon esiintyvän kielellisinä ja symbolisina eleinä ja sanomina, mikä herättää ajatuksen siihen suuntaan, onko valta retoriikkaa, diskurssia vai narratiivia? Oletettavasti ainoastaan valittu kommunikaatioyhteys voidaan ymmärtää vallan aseman erottelemisella, sen sisällön perustelemisella tai sen olomuodon vahvistamisella. (Lukes 2005, 71).

Vallalla on monia eri kommunikaation olomuotoja, minkä vuoksi sitä esiintyy niin poliittisissa päätöksissä, toimielimissä kuin myös erilaisissa ihmis-yhteisöissä. Toisaalta perustelut vallan tai siihen liittyvien tapahtumien häivyttämiseksi voidaan verhota esimerkiksi markkinamekanismien tai -lakien taakse ns. näkymätön käsi. (Lukes 2005, 81; Barber 2003, 12, 27.) Markkinamekanismien taakse verhottu vallankäyttäminen herättää ajatuksen, onko demokraattisen päätöksenteon kannalta hyväksyttävää, että kolmannen osapuolen toimet voi-

vat saavuttaa dominaation tiettyjen fiskaalisten tapahtumien vuoksi? Lukesin (2005, 91) mukaan valta ilmentää ihmisen perustarpeita, sillä vallan ja siihen liittyvien sosiaalisten toimintojen oletetaan syntyvän yksilöiden fyysisistä ja henkisistä perustarpeista (Lukes 2005, 91). Barber (2003, 27) taas esittää yksilöiden toimivan yhteisössä omien tavoitteidensa vuoksi, eikä pelkästään altruistisista syistä, mikä osaltaan takaa liberalistisen demokratian ja kapitalismin liiton toimivuuden. (Barber 2003, 27).

Markkinamekanismit ovat osa demokraattista yhteiskuntaa, koska markkinamekanismien toiminnot ja tapahtumat heijastavat yhteiskunnallisia perustarpeita, joita kansalaiset havittelevat. Tämä vuoksi perustarpeiden koordinoinnin nähdään olevan vallankäyttämisen kohde liberaalissa demokratiassa, minkä lisäksi se toisaalta saattaa määrittää organisaatioiden johtamismenetelmien jatkumoa, kuten Follet ja Mayo asian ilmaisivat. Organisaatioiden johtamisen voidaan olettaa muuttuvan perustarpeiden tuottamisen ja koordinoimisen mukaan, mikä vaikuttaa institutionalisoinnilta. Toisaalta organisaatioiden institutionalisoituminen osaksi yhteiskunnallista päätöksentekokoneistoa johtuu juuri ihmisten perustarpeiden muodostamista valta-asetelmista.

## 2.6 Syventyminen johtajuuden institutionalisoitumiseen

Hallinto- ja johtamisjärjestelmien kehittyminen on johtanut organisatoriseen institutionalisoitumiseen, jossa yksilöiden sosiaalinen pääoma palvelee organisaation tarpeita. Organisaatioiden johtamisen rakenteet ovat muokkautuneet kohti toimintamallia, jossa yksilöiden ja johtajien on mahdollista toteuttaa organisaatiolle suunniteltua strategiaa, jonka avulla johtajien ja alaisten väliset vuorovaikutussuhteet kehittyvät ja paranevat. Organisaatiot palvelevat yhteiskuntaa ja sen yksilöitä annettujen normien ja säännösten kautta, mutta toisaalta organisaatio saattaa kyetä yhteisönä luomaan uusia kulttuuri- ja moraalinormeja, jotka lopulta määrittelevät sen rakenteellista institutionalisoitumisen tilaa. Organisaation johtajien perimmäisenä agendana on oman aseman legitimoiminen, kuten myös luottamuksen rakentaminen alaisia kohtaan. Toisaalta institutionalisoituminen nousee esiin postmodernista organisatorisesta kontrollista, jota esiintyy niin kouluissa, vankiloissa, tehtaissa, kasarmeilla kuin sairaaloisakin. Nuo organisaatiot ovat demokraattisessa yhteiskunnassa legitimitietin omaavia instituutioita, joilla on oikeus rajoittaa yksilöiden autonomiaa sekä valtaa. (Foucault 1984, 193–200; Lukes 2005, 93.)

Johtajuus on osa instituutiota sekä sen hallintoa, ja se erottaa sielun ruumiista, jossa organisaatio nähdään korporatiivisena ruumiina. Toisin sanoen se toimii rationaalisenä instrumenttina, joka on luotu ohjamaan ihmisten energiaa kohti haluttua tavoitetta. Toisaalta organisaatiolla on ruumiin lisäksi myös sielu, jota voidaan kuvata organisatoriseksi instituutioksi, jota johtavat eliittiin kuuluvat yksilöt. Eliitin jäsenten sosiaalinen autonomia on riippuvainen organisaatiokulttuurista sekä alaisten uskollisuudesta ja luottamuksesta, mutta toisaalta johtajien on kyettävä asemoimaan alaiset siten, että he toimivat organisaation

työkaluina. Organisaatiokulttuuri siten määrittelee yhteisön persoonallisuuden ja sitä kautta myös sen mahdollisen yhteiskunnallisen aseman. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 85, 87; Foucault 1984, 199–200.)

Toisaalta kulttuuri vaikuttaa ihmisen toimintaan ja vallankäyttämiseen. Kuri ja kontrolli toimivat kulttuurin valinnan välineinä, joilla ohjataan yksilöitä "vapaaseen" ajatteluun ja toimintaan, mikä kuitenkin noudattaa valtablokin linjaa ja näkemystä. Työnantajat, hallinto, valtionhallinto, auktoriteetti, yhteisön työntekijät, vanhemmat, opettajat ja kaikki ekspertit toimivat yhteiskunnallisen hallintokulttuurin sosiaalistajina. Toisaalta sosiaalistajien on omattava yhteiskunnallisen järjestyksen asettamat rajat, jotka dominoivat heidän toimintaansa, ja joita he vastustavat kahden suuntaisen valtamallin mukaisesti. Toisaalta yksilöt ovat riippuvaisia dominoivan mallin valtapositionista, koska sen kautta he voivat itse määrittää oman valtapositionsa yhteiskunnallisessa kilpailussa. Vapauden marginaali on kuitenkin hyvin rajoitettu yhteiskunnallisessa valtakamppailussa, jota ajavat strategiset pelit, joita yksilöt ja yhteisöt pelaavat toisiaan vastaan. (Foucault 1984, 201–202; Lukes 2005, 96–97.)

Valtapelien seurauksena syntynyt alisteinen valtasuhde yksilöön nähden saattaa johtaa siihen, että valta-asemassa oleva saattaa olettaa käskyjen läpinäkyvyyden mahdollistavan vastuullisen vallan rajojen käyttämisen, mikä alistaa vallankäyttäjän omien toimiensa vangiksi. (Lukes 2005, 99). Toisaalta kaiken tyyppiset organisaatiot ovat sosiaalisten valtasuhteiden organisatorisia muotoja. Kaikki sosiaaliset suhteet vaikuttavat valtasuhteisiin. Valta on ilmiselvää eikä sitä esiinny vain omistussuhteena tai kontrollina, vaan sitä on myös organisaation eri rakenteissa ja suunnitelmissa. Nämä kaikki suhteet omaavat laajan skaalan eri olomuotoja, jotka voivat sisältää joko taloudellista pääomaa, immateriaalisia oikeuksia tai sosiaalista pääomaa. Suhteiden olomuotoihin vaikuttavat niiden eri tyyppiset julkaisutavat, sosiaaliset rakennelmat sekä markkinoilla vallitseva kysyntä. Valta esiintyy ilmiselvästi tiedon eri muodoissa, jotka konstituoivat, rakenteellistavat sekä muokkaavat markkinoita ja organisaatioita. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 89.) Valtasuhteen olomuodosta huolimatta on hyvä ymmärtää, että yleinen hyöty tai intressi saattaa kätkeä sisäänsä poliittisten toimijoiden salaisia tai piilotettuja vallankäytön olomuotoja omien erityisetujen turvaamiseksi (Lukes 2005, 103).

Toisaalta valtapositioniot perustuvat tiettyihin moraalisiin ja poliittisiin näkemyksiin. Toimet kietoutuvat arvo-olettamaan, joka määrittelee empiirisen applikaation. Valta on erityisen riippuvainen yhteiskunnallisista arvoista, koska sen olemassa olemisen määrittäminen olemassa olevien rakenteiden muodostamasta oikeutuksesta, minkä kautta reflektoidaan sosiaalisen yhteisön muodostamaa kantaa tiettyä valtapositioniota kohtaan. Vallan esiintyminen Parsonin mielestä näyttää riippuvan spesifistisesti toimivasta mekanismista, joka aiheuttaa muutoksia muiden ihmisten tekemisiin ja sosiaalisiin kanssakäymisiin, missä on tavoitteena laajentaa auktoriteetin päätökset yhteisölliseksi päämääräksi. Auktoriteetin institutionalisoituminen luo edellytykset mobilisoida pakko ja sitoutuminen osaksi tehokasta yhteisöllistä päätöksentekoa. Institutionalisoituneen

vallankäyttämisen kautta voidaan perustella vallan käyttämisen legitimitettiin tai estää muiden valtarakenteiden toimimista. (Lukes 2005, 30–31.)

## 2.7 Byrokratia organisatorisen vallan instituutiona

Organisaatiot muodostuvat erilaisista sosiaalisista konstruktioista, joiden systeemejä ohjaavat institutionalisoitumisesta vastaavat valtakeskittymät. Valtakeskittymien päätöksenteon tueksi syntyneissä esikunnissa sekä komiteoissa pyritään luomaan uusia normeja, jotka ohjaavat sekä kontrolloivat yhteisön jäsenten toimintaa ja käytöstä. Esikuntien toimintojen tueksi syntyneissä komiteoissa sekä alemman tason johtoeleimissä pyritään implementoimaan ylemmän johdon asettamia strategisia linjauksia. Alempien toimintojen arvioimisen ja tarkkailemisen tueksi syntyi byrokratia, jonka nojalla organisaation ylemmän tason toimeenpanoelimet pystyivät implementoimaan päätöksiään organisaation eri osiin. Byrokratia on osa päätöksenteon implementointia, mutta toisaalta se on myös osa vallankäyttöä, jossa ylemmän tason toimijat pyrkivät kontrolloimaan alemman tason toimijoita, johon liittyy subjekti-objekti olettama. Lukesin (2005, 23–25) mukaan se kuinka organisatorinen valta jakaantuu päätöksentekotilanteessa objektin ja subjektin välille, riippuu pluralistisista kiinnostuksista, jotka kumpuavat paremminkin subjektiivisista kuin objektiivisista oletuksista. Tarkkailemalla toimijoita, jotka ovat suljettu kokonaan tai osittain ulos poliittisesta järjestelmästä, vallankäyttäjät asemoi toimijan vallankäyttöllisen aseman valmiiksi määritellyssä valtahierarkiassa. Oletuksena on kuitenkin, että yksilöiden tavoitteet ovat tiedostetusti artikuloitu ja todennettavissa. (Lukes 2005, 23–25). Toisaalta vallan olomuodon ilmenemiseen liittyen on hyvä huomioida Max Weberin (1978, 53, 214–215) näkemys, että valta syntyy sen tiedostamisen todennäköisyydestä eli yksilöt tiedostavat mielihalunsa muiden vastustuksesta huolimatta. (Weber 1978, 53, 214–215). Erityisesti toimijoiden tarkkaileminen ja heidän eristäminen valtapeleistä luo hyvät edellytykset byrokraattiselle dominaatiolle, jossa auktoriteetti ylläpitää herrainvaltaa (Herrschaft) ja on siten asemoitunut itsensä osaksi absoluuttista dominaatiota (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 96, 102).

Toisaalta organisatorisessa vallankäyttämässä byrokraattinen todellisuus saattaa paljastua vasta, kun vallan legitimitettiin pyrkii nousemaan esiin yksilöiden tiedostetuista päämääristä, mikä reflektoi auktoriteetin valtaposition vakautumista. Se onnistuuko valtaposition vakauttaminen, riippuu vallankäyttäjän kyvystä oppia menneistä tapahtumista, minkä vuoksi esitetään, että miehet luovat oman ennalta määrätyn historiansa, eivät itseään miellyttääkseen, vaan reflektoidakseen menneitä tapahtumia. Vallan kumpuaminen menneistä tapahtumista reflektoi myös tulevaa, mikä osaltaan johtaa arvojen konfliktiin ja manipulaatioon. Arvojen konflikteista syntyneiden ristiriitojen peittoaminen johdattaa manipulaation mahdollisuuteen, mikä mahdollistaa vallan järkiperustaisen hyväksynnän. Toisaalta vallan saavuttaminen manipulaatiolla ei aina mahdollistu pelkästään arvojen konflikteista tai niihin vaikuttamisesta, vaan yksi-

löiden tai yhteisöjen preferenssien muokkaamisesta, mikä lopulta johtaa jonkin asteiseen indoktrinaatioon. Alun perin vallan ajateltiin syntyvän konflikteista, mutta uuden näkemyksen mukaan konfliktien estäminen luo enemmän valtaa. Suvereeni valtapositio estää konfliktien muodostumista, mikä vaikuttaa muiden toimijoiden havainnointi ja tiedostamiskyvyn kehittymiseen. Konfliktien esiintymisen estäminen saattaa johtaa annetun roolimallin hyväksyntään ja sitä myötä mielikuvituksen sekä arvostelukyvyn heikkenemiseen, vrt. jumalhahmo. (Lukes 2005, 26–27.)

Organisatorisesti katsottuna byrokratiaa voidaan verrata jumalhahmon kaikkivoipaisuuteen, jossa yksilöt määrittävät itsensä ja oman historiansa ja ennalta annettujen tapahtumien mukaan. Prosessin saattelemana yksilöt asemoidaan osaksi organisaation byrokraattista hallintovaltaa. Clegg, Courpasson & Phillips (2006, 101, 103) mukailevat Weberin (1978, 223–225) näkemystä siitä, että byrokratiassa valta pitää keskittää hallitsevalle eliitille, joka legitimoii oman asemansa tarkoin määritellyillä säännöillä. Toisaalta valta voi olla kasvotonta byrokraattisessa organisaatiossa, minkä vuoksi organisaation jäsenet alistuvat järjestelmän synnyttämän "ideologisen" auktoriteetin hallintaan. Edelliseen viitaten on kuitenkin huomioitava, että yksilöt sitoutuvat omasta vapaasta tahdostaan osaksi byrokraattista organisaatiota. (Clegg, Courpasson & Phillips 2005, 101, 103; Weber 1978, 223–225).

Dominaation seurauksena syntyvää auktoriteettiasemaa on pönkitettävä säännöillä, joita asetetaan jopa olemassa olevien sääntöjen päälle. Säännöillä ohjatussa organisaatiossa jäsenet joko hyväksyvät auktoriteetin dominaation tai vastustavat sitä ja kärsivät seuraamuksista. Sääntöihin perustuvaan organisaatiokulttuuriin liittyvien traditioiden katsotaan vahvistavan dominaation legitimitettä sekä samalla edesauttavan auktoriteettiaseman syntymistä. Toisaalta kuitenkin yksilöllinen ominaisuus kuten karismaattisuus saattaa vedota niin syvästi ihmisiin, että he ovat halukkaita noudattamaan uuden auktoriteetin käskyjä ja sääntöjä ilman suurempaa vastustusta tai pakkososiaalistamisen pelkoa. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 103–105.)

Cleggin, Courpassonin & Phillipsin (2006, 107–108) näkemyksen mukaan Weberin ajatuksena on, että modernissa yhteiskunnassa sosiaaliset toimijat voivat optimaalisessa tilanteessa itse määritellä toimiensa tarkoituksen sekä lopputuloksen, koska byrokraattiset organisaatiot mahdollistavat sosiaalisina konstruktiona niiden toteuttamisen. Toisaalta todellisuudessa kuitenkin modernit instituutiot muokkaavat ja organisoivat ihmissuhteita sekä rajaavat yksilöiden vaihtoehtoja; yksilöt pakotetaan seuraamaan määriteltäviä sääntöjä ja käytösohjeita, minkä seurauksena rationaalisesta laskelmoinnista saattaa tulla hirviömäinen kurinpitoväline. Byrokratian hirviömäisyyteen Weber viittaa "rautahäkki" vertauksessaan, jossa hän määrittelee byrokraattisen järjestelmän vaarallisuutta legitimoituna "jumalhahmona", joka instituutiona päättää säännöistä, tarpeista ja rangaistuksista. Yksilölle rautahäkki tarkoittaa legitimoitua sääntöväkivaltaa, josta poispääseminen on mahdotonta. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 107–108).

Instituutioiden byrokratisoituminen pitää Weberin mukaan sisällään sekä hyviä että myös huonoja toimintoja, joista jälkimmäisen vaihtoehdon realisoituminen saattaa hänen mukaansa synnyttää hirviömäisen voimakkaan hallintokoneiston, jossa yksilöt alistetaan rautahäkkiin ja heiltä riistetään oikeus inhimilliseen kohteluun. Moderneista ja postmoderneista yhteiskunnista löytyy monia esimerkkejä Weberin painajaisesta eli rautahäkki-asetelmasta, jossa yksilöt pakonomaisesti tottelevat järjestelmän asettamia sääntöjä sekä alistuvat yksiselitteisesti kurinpidollisiin toimenpiteisiin. Esimerkiksi DDR:ssä sekä Neuvostoliitossa byrokraattinen hallintokoneisto vahti yksilöiden liikkeitä sekä rajoitti ja muokkasi yksilöiden preferenssejä, minkä vuoksi yksilöiden oli alistuttava jumalhahmoa muistuttavan toimijan alaisuuteen. Toisaalta arkielämän ulkopuolella muun muassa Scifi-kirjallisuudessa käsitellään paljon byrokraattisen yhteiskunnan mielettömyyttä. Niiden tarinoissa kuten esimerkiksi Orwellin vuonna 84 kirjassa byrokraattinen hallintokoneisto määrittelee, käskee ja jopa hävittää yksilöitä ylläpitääkseen totalitääristä hallintojärjestelmää.

Länsimaissa voidaan kiistellä siitä hallitseeko demokraattista yhteiskuntaa byrokraattinen hallintopainajainen? Abstraktissa ajatusleikissä voidaan esittää, että esimerkiksi EU:n sekä Yhdysvaltain valtavat organisaatiot dominoivat pienempiä pelaajia kuten jäsenvaltioita, yrityksiä sekä ylikansallisia korporatioita toimimaan tarkkaan määriteltyjen sääntöjen ja asetusten mukaisesti. Toisaalta on huomattava yksilöiden kannalta, että tietoyhteiskunnan läpimurto tulee tekemään ihmisistä entistä riippuvaisempia byrokraattisen hallintokoneiston muodostamista järjestelmistä ja säännöistä. Tietoyhteiskunnassa ihmisten jatkuva tavoitettavuus ja riippuvuus internetistä saattaa kasvattaa riskiä yhteiskunnan byrokraattisen dominaation laajentumisesta, mikä mahdollisesti muodostaa puitteet tietoyhteiskunnan rautahäkin syntymiselle.

## 2.8 Instituutioiden pimeä puoli

Organisaatioteoreettisessa ajattelussa instituutioiden byrokraattisten systemien on tuettava organisaation sosiaalista aspektia sekä kyettävä selventämään valtahierarkkisia suhteita. Sosiaalisista suhteista syntyvät organisaation sosiaaliset verkostot määrittävät organisatorisen valtahierarkian. Tämän valtahierarkian huipulla ovat eliitin jäsenet, jotka näkemyksillään sekä toimillaan määrittelevät organisatorisen auktoriteetin säännöt ja rangaistukset. Sääntöjä ja rangaistuksia noudattamalla yksilöt hyväksyvät byrokraattisen dominaation. Toisaalta yksilöt tekevät sen omasta vapaasta tahdostaan, ja ovat sen vuoksi valmiita vastustamaan organisatorisen auktoriteetin pakkovaltaa. Yleensä organisaatioiden sosiaaliset valtarakenteet toimivat edellä esitetyn tavoin, jolloin pyritään rajoittamaan auktoriteetin valta-asemaa, mutta toisaalta tietyn tapahtumaketjun seurauksena organisatorinen byrokraatia saattaa sysätä organisaation kohti äärimmäisyyttä. Organisaatioiden äärimmäisyyden tilaa kutsutaan totaali-instituutioksi, jossa eliitin suvereeni valtahierarkkinen monopoli rajoittaa organisaation jäsenten käyttäytymistä ja preferenssejä. Totaali-instituutioiden eri-



koisuutena on sen jäsenten vallan vastustamisen sekä laajempien sosiaalisten verkostojen minimointi. Vaihtoehtojen rajaaminen vaikuttaa erityisesti siihen, miksi totaali-instituutioksi muuttuneessa organisaatiossa ei esiinny laajaa vastarintaa, vaan muutamat sosiaalisesta massasta poikkeavat yksilöt esittävät oman eriävän mielipiteensä. Tapaukset, joissa esiintyy yksittäisiä eriäviä mielipiteitä, yleensä joko hiljennetään organisaation toimesta tai ne hiljenevät itsestään, johtuen pelosta joutua mielivallan uhriksi. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 147.) Yksilöiden vastustuksen radikaali vähentyminen Foucaultin (1980, 182, 188) mukaan johtuu valtahierarkian dominaatiosta, joka on saavuttanut sosiaalisessa kontekstissa tilan, jossa jo pelkkä tietty sopiva katse aiheuttaa pelkoa ja tottelevaisuutta. (Foucault 1980, 182, 188). Tottelevaisuuden kannalta on esitetty, että koska ihmisen ruumis on sidoksissa organisaatioon, niin on myös mieli ruumiin mukana sidoksissa organisaatioon. Mieli pyrkii välttämään ruumiiseen kohdistuvaa väkivaltaa, mikä osaltaan pakottaa yksilöt alistumaan totaali-instituution toimivallan alle. Totaali-instituutioiden toimintaa tarkasteltaessa nousee väistämättä esiin näkemys, että totaali-instituutioiden vallankäyttäminen on power-over tyyppistä pakkovallan alaista dominaatiota. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 148.)

Organisaation jäsenten sitoutuessa osaksi organisaation agenda, sitoutuvat he myös osaksi organisaation sääntöjä. Totaali-instituutiosta yksilöiden mielipiteet tai moraalikäsitketykset halutaan tukahduttaa, koska yksilöt halutaan alistaa organisaation absoluuttisen suvereniteetin alle. Se hyväksyvätkö yksilöt auktoriteetin valtapyrkimykset ilman vastarintaa riippuu totaali-instituution byrokraattisen dominaation implementoinnin onnistumisesta. Esimerkiksi eräässä tutkimuksesta "tiedemiehet" antoivat alisteisessa suhteessa oleville koehenkilöille käskyn antaa sähköiskuja ihmisille, jotka vastaavat väärin heille annettuihin kysymyksiin. Tutkimuksessa todettiin, että ihmiset olivat valmiita toteuttamaan nämä käskyt sitä todennäköisemmin, mitä kauempana he fyysisesti olivat kidutuskohteistaan. Koehenkilöiden ollessa eri huoneissa kärsijöihin nähden, oli 4/5 valmiita toteuttamaan annetun käskyn. Organisatorisesti katsottuna tutkimustulos kuvaa hyvin byrokraattisen totaali-instituution realiteettia, jossa käskyjen antajat saattavat olla rakenteellisesti katsoen todella kaukana uhreistaan, jolloin yksilöiden inhimillisistä kärsimyksistä tulee heille vain numerollista tilastodataa. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 149–151, 160.)

Mikä sitten saa ihmiset ja päätöksentekijät toteuttamaan epähumaaneja toimiaan organisaatioiden järjestelmissä? Cleggin, Courpassonin & Phillipsin (2006, 159–160) mukaan yhtenä syynä esitettyyn käytökseen on suvereenin johtajan auktoriteetti. Voimakkaan auktoriteetin alaisuudessa organisaation jäsenet katsovat parhaimmaksi toteuttaa organisaation tavoitteita ja suunnata resurssit annettua päämäärää kohti. Erityisesti karismaattisen johtajan katsotaan pystyvän manipuloimaan yleisön ajatuksia, mielipiteitä ja käyttäytymistä, ja hän kykenee siten saavuttamaan organisatorisen auktoriteettiaseman. Karismaattisen johtajan kannattajat seuraavat hyvässä uskossa johtajansa heille kertomaa tarinaa. Johtajan päästessä lopulta auktoriteettiasemaan, institutioi hän kannattajiensa käytöksen vastaamaan paremmin organisaation uusia rituaaleja. Uusi

agenda on näin ollen noussut esiin ja johtajan on mahdollista toteuttaa perverssiä unelmaansa organisaation sosiaalisissa verkostoissa. Manipulaation ja johtajan vahvan auktoriteettiaseman lisäksi totaali-instituution tuhoisaan realiteettiin vaikuttaa byrokraattisen järjestelmän kyky dehumanisoida organisaation jäsenet pelkiksi numerosarjoiksi, minkä prosessia pyritään vahvistamaan asettamalla uusia byrokraattisia sääntöjä. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 159–160).

Pääasiallisen näkemyksen mukaan totaali-instituution pyrkimyksenä on ensisijaisesti dehumanisoida jäsenensä, mikä mahdollistaa valtapoliittisen dominaation, jonka avulla auktoriteettiasemassa oleva voi toteuttaa omaa agendaansa. Agendan toteuttaminen, kuten edellä esitettiin, on itsekästä, yksipuolista ja ilman vastustusta toteutettavaa toimintaa, jonka kautta yksilöiden oikeudet minimoidaan organisaation sosiaalisessa kontekstissa. Valtateoreettisesti prosessissa pyritään estämään muiden vallantavoittelijoiden pyrkimykset ja vahvistamaan omaa suvereniteettiä. Yhteiskunnallisesti ja organisatorisesti katsottuna totaali-instituutioiden pyrkimykset heikentävät luovuutta, innovatiivisuutta sekä vaikeuttavat taloudellista toimeliaisuutta. Cleggin, Courpassonin & Phillipsin (2006, 181–183) mukailevat Arendtia (1970, 57), jonka mukaan totaali-instituutio lakkaa olemasta vasta siinä vaiheessa, kun väkivallan uhka väistyy kuten DDR:n romahduksessa lopulta tapahtui. Totaali-instituutiot toimivat ilman legitimizeettiä, koska ne ovat väkivaltakoneistoja, jotka kurittamalla ja väkivallalla pitävät yllä dominaatiota. Todellisuudessa väkivalta ei luo aitoa valtaa, vaan johtaa väliaikaiseen dominaatioon, joka päättyy väkivallan loppuessa. Toisaalta on hyvä huomioida, että aseella uhkaaminen luo kaikkein tehokkaimmin tottelevaisuutta, mikä selittää hyvin sen, miksi väkivallalla synnytetty dominaatio on tehokasta. (Arendt 1970, 57; Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 181–183.)

Totaali-instituutioiden olemassaolo on riippuvainen väkivaltakoneiston olemassa olemisesta, minkä vuoksi sen jäsenet eivät yleensä nouse laajassa rintamassa sitä vastaan. Toisaalta väkivallalla ei koskaan ole oikeutetusta, eikä sillä myöskään ole yhteisön antamaa legitimizeettiä takanaan. Toisaalta on kuitenkin hyvä huomata, että yhteiskunnallisesti katsottuna totaali-instituutioita löytyy jopa demokraattisista järjestelmistä. Demokratioissa esiintyviä totaali-instituutioita ovat esimerkiksi armeija, turvallisuusalan korporaatiot, poliisi, koululaitos ja niin edelleen, mutta toisaalta ne noudattavat yhteiskunnan niille tarkoin määrittelemiä sääntöjä sekä toteuttavat vain sitä agendaa, mikä on parlamentaarisesti hyväksytty demokraattisessa yhteiskunnassa. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 147; Lukes 2005, 93).

Demokraattisella yhteiskunnalla on kansalaistensa sille myöntämä legitimizeetti. Toisaalta luovutetun legitimizeetin jatkuvuus riippuu hallintokoneiston lahjomattomuudesta, mikä kuvastaa kansalaisten luottamusta yhteiskuntaa kohtaan. Hallintokoneiston vallankäyttämiseen liittyen Lukes (2005, 99) muistuttaa, että hallitsevassa asemassa oleva yksilö, joka käyttää valtaa ja olettaa näkyvyyden mahdollistavan vastuullisen vallan rajojen käyttämisen, alistaa kuitenkin itsensä omien päämääriensä vangiksi. (Lukes 2005, 99). Lukesin nä-

kemys havainnollistaa vallan käyttämiseen liittyvää korruptoitumisen riskiä. Nykyaikaisessa demokratiassa on tullut esiin uusia voimakkaita vaikuttamisen väyliä, joilla saatetaan ohittaa kansallisia demokraattisia hyvän tavan mukaisia päätöksenteon tapoja. Erityisesti monikansallisten korporaatioden aggressiivinen lobbaus, kuten Nestlen maailmanlaajuinen pullovesibisnes (Bottled life 2012), voi aikaansaada kansalaisten näkökulmasta nähden epäedullisia päätöksiä, jotka sotivat jopa kansalaisten antamaa poliittista mandaattia vastaan. Se riittääkö kansalaisten voima ja halu näiden epädemokraattisten toimijoiden tuotoksien kumoamiseen, riippuu pitkälti laajemman kansalaisrintaman tarpeista, joita prosessissa punnitaan.

Toisaalta on kuitenkin mielenkiintoista todeta, että epädemokraattisten toimijoiden lisätessä valtaa, on olemassa vaara, että demokraattiset yhteiskunnat saattavat ajautua osittain kohti totaali-instituutiota. On kuitenkin huomioitava, että elämme jo nyt osittaisessa totaali-instituutiassa, jossa meidän ostokäyttäytymistämme, kulutusikäytymistämme, vapaa-ajan toimintaamme, äänestysaktiivisuuttamme tai kansalaistoimintaamme tarkkaillaan sekä kontrolloidaan. Kansalaisina olemme menettäneet ison osan vapaudestamme, ja monista meille tärkeistä asioista päätetään puolestamme. Yksilöiden yhteiskunnalliseen käytökseen vaikuttaminen johtuu Lukesin (2005, 116, 122) mukaan siitä, että ihmismieli on helposti johdateltavissa joko retoriikan, propagandan tai julkisten toimijoiden välityksellä. Erityisesti julkiset toimijat saattavat turvautua erilaisiin vallankäytön olomuotoihin kuten indoktrinaatioon, lahjontaan, nöyryyttämiseen, opettamiseen, sosiaalistamiseen tai jopa väkivaltaan siirtäessään kulttuuria sukupolvelta toiselle. (Lukes 2005, 116, 122). Se kuinka näkemykset meille perustellaan, riippuu niin päättäjistä, markkinatoimijoista kuin myös kolmannen sektorin toimijoista. Nämä toimijat viestittävät meille erilaisia näkemyksiä ja kantoja, joista meidän on itse kyettävä suodattamaan tärkeimmät tiedot esiin. Osaltaan on kuitenkin huomattavissa, että tietoyhteiskunnan muodostaessa suunnattomia määriä informaatiota, ovat monet kansalaiset valmiita ottamaan kantaa heille yksinkertaisiin ja konkreettisesti näkyviin asioihin, mikä vuoksi viestinnästä on tullut postmodernissa yhteiskunnassa entistä tärkeämpi vaikuttamisenkeino. Se onko viestintä riippumatonta, faktapitoista, valheellista vai harhaanjohtavaa, riippuu pitkälti informaatiolähteestä sekä informaation levittäjästä. Viestinnän "hyveellisyydestä" tai "paheellisuudesta" käsitellään laajemmin seuraavassa luvussa.

### 3 ORGANISAATIOT OVAT PROPAGANDA-KONEISTOJA

#### 3.1 Yleinen näkemys propagandasta

Organisaatiot muodostuvat vallan keskittymistä, joita johdetaan systemaattisesti kohti haluttua päämäärää. Tavoitteen tai päämäärän saavuttaminen vaatii organisaatiolta sisäisten prosessien ja systeemien yhtenäistämistä. Yhtenäistettyjen toimintojen kautta organisaation johdon on mahdollista implementoida strategista agendaansa organisaation eri osiin. Organisaation eri osiin saapuva tieto tai tavoite tulkitaan siten, kuin sen jäsenet on sosiaalistettu asioita tulkitsemaan. Väärintulkintojen välttämiseksi on organisatorisen johdon kyettävä luomaan yhtenäistetty ideologinen jatkumo, joka pyrkii yhtenäistämään jäsentensä tavat käsitellä tietoja ja asioita organisatorisessa toimintakentässä, eli toisin sanoen luomaan propagandaa. Toisaalta organisatorinen johto saattaa pyrkimyksissään tavoitella yhteisen myytin luomista, joka ideologisenä tiedon ja käyttäytymisen lähteenä ohjaa organisaation jäseniä heidän arkipäiväisissä rutiineissaan. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 191–192.) Toisaalta organisaation ideologiaa ja poliittisia prosesseja tukee Lukesin (2005, 116) mukaan järki ja ajattelu, jotka syntyvät sisäisten tuotosten ja ulkoisten aktivointien kautta. Prosessiin vaikuttavat ihmisen luoma kulttuuri ja osittain kollektiivinen "a massive central core" ajattelu, jossa ajatusten syntyä peilaavat lukemattomat ideat ja näkemykset ihmisen historiasta. Tapahtumien syntyyn vaikuttaa edellä mainittu kulttuuri sekä toisaalta myös osaaminen, jota syntyy tapahtuneiden asioiden oppimisesta sekä opettamisesta. Toisaalta oppimiseen ja opettamiseen liittyen on kuitenkin huomioitava, että yksilöiden harkintakyky ja ajattelu saattavat olla johdateltavissa väärälle polulle. "Väärän" tiedon levittäjinä toimivat pr-taidon ammattilaiset, jotka viestivät tehokkaasti näkemyksiään eteenpäin sosiaalisissa verkostoissa. (Lukes 2005, 116).

Sisäisten prosessien tukemisen lisäksi propagandistisella toiminnalla pyritään vaikuttamaan ulkoisiin tekijöihin kuten kilpailijoihin, markkinoihin, poliittisiin päättäjiin ja niin edelleen, mutta toisaalta sillä voidaan myös pyrkiä estä-

mään muiden toimijoiden propagandistiset pyrkimykset vaikuttaa oman organisaation sisäisiin ja ulkoisiin asioihin tai toimintoihin. Se kuinka organisaatiot eri tilanteissa toimivat riippuu osaltaan ympäristöstä, käytettävissä olevista resursseista sekä poliittisesta järjestelmästä. Erityisesti poliittinen järjestelmä joko luo tai sulkee erilaisia vaikuttamisen väyliä yhteiskunnissa, minkä vuoksi sillä on suuri vaikutus propagandistien toimintaan. Pääsääntöisesti propagandistit pyrkivät hyötymään tietystä yhteiskunnallisesta toiminnosta, mutta toisaalta propagandistit pyrkivät myös muuttamaan tiettyjä heille haitallisia yhteiskunnallisia toimintoja. Propagandistit pyrkivät vaikuttamaan ihmisten mielipiteisiin siten, että heidän preferenssit ja käyttäytyminen muuttuu vrt. hearts and minds ajattelu, minkä vuoksi sitä pidetään hyvin itsekkäänä toimintatapana. (Jowett & O'Donnell 1992)

Tässä luvussa pureudutaan propagandan maailmaan, jossa valheiden ja puolitotuuksien tulkinta ja ymmärtäminen johdattaa lukijaa ymmärtämään, miksi propaganda on tehokas vaikuttamisen väline. Luvussa tutkitaan propagandan historiallisen aspektin syntymistä sekä sitä, kuinka se on muokkautunut nykyisen kaltaiseen muotoonsa. Historiallisen kontekstin lisäksi luvussa esitetään propagandan erilaisia ilmenemisen ja vaikuttamisen muotoja. Yhteiskunnallisesti katsottuna propagandaa on kaikkialla, jos sitä osataan tulkita oikein. Luvun loppupuolella tuodaan esiin muutamia eri keinoja propagandistien toimien estämiseksi.

### 3.2 Propagandan alkuperäisen merkityksen muuttuminen

Vuonna 1622 Paavi Gregorius XV loi propaganda käsitteen. Käsitteen tarkoitus tai alkuperä ei ollut paheellinen tai kirottu toisin, kuin nykyaikaan sen tunnettu. Vuonna 1622 propaganda tarkoitti hengellistä (jumalasta) oppia, jonka erityiseksi tavoitteeksi asetettiin katolisen hengellisen oppisuuntauksen palauttaminen takaisin protestanttiseen maailmaan sekä Paavin jumalaisen valtaposition palauttaminen takaisin loistoonsa. Propagandan merkitys oli tuolloin kaukana nykyisestä merkityksestä, jonka sisällön tunnettu paremmin valheina, puolitotuuksina, valikoivana historian tulkintana tai muuna negatiivisena merkityksenä. (Bernays 2005, 9.)

Propaganda käsitteen nykyaikaistuminen alkoi vasta teollistumisen aikana 1800-luvulla, jolloin propaganda käsitteenä tarkoitti: tarvetta arvostella julkisesti sekä valistaa. Propagandalla haluttiin puuttua yhteiskunnan epäkohtiin, minkä vuoksi sen tulkittiin tarkoittavan julkista arvostelemista sekä valistamista. Propagandaa pidettiin yhteiskunnassa vaikuttamisen välineenä, jolla tuotiin ihmisten tietoisuuteen päivänpolttavia epäkohtia. Toisaalta propaganda käsitteen nykyaikainen muoto syntyi vasta liittoutuneiden toimesta ensimmäisen maailmansodan aikana. Liittoutuneiden hallintojärjestelmässä demokratia käsitteistön rinnalle syntyi "antidemokraattinen" propaganda käsite, jota pidettiin negatiivisesti latautuneena. Propagandan esitettiin heikentävän demokraat-

tisen järjestelmän eettisiä arvoja, vaikka sen pääasiallisena tehtävänä oli heikentää vihollisen toimintakykyä. Syyksi esitettiin, että propaganda fanatismiin ja fatalismin välineenä heikentää demokratian toimivuutta, vaikka toisaalta on huomattava, että demokratioissa vallanpitäjät käyttävät propagandaa päämääriensä tavoittelussa. Vallanpitäjien perimmäisenä tavoitteena on vaikuttaa kansalaisiin, jotta vallanpitäjien valtapositio saavuttaisi laajamittaisen oikeutuksen kansalaisten mielissä. (Bernays 2005, 10–12.)

### 3.3 Propaganda modernissa ja postmodernissa yhteiskunnassa

Modernissa demokraattisessa kansalaisyhteiskunnassa viestintä ja avoin tiedonvälitys ovat perusarvoja, joiden kautta asemoimme itsemme osaksi yhteiskunnallisen järjestelmän prosesseja. Järjestelmän prosessit ovat poliittisten tahojen johtamia ja hallitsemia, minkä kautta mahdollistamme ympäristössä olevien asioiden omaksumisen. Asioiden omaksumisen vaarana on joutua manipuloinnin uhriksi ja näin ollen yhdeksi palaksi suurempaa peliä, jota pelataan propagandan säännöillä. Pelin pahin lopputulos on sokea fanatismi. Fanatismi on yksi propagandan varjopuolista, jota demokraattisessa yhteiskunnassa pelätään. Toisaalta huomattava osa poliittisesta viestinnästä sisältää tarkoituksellisesti propagandaa, jolla tavoitellaan tiettyä päämäärää tai tilaa. Saavutetut tavoitteet vaikuttavat yhteiskunnan valta-asetelmien muodostumiseen tai niiden muuttumiseen. Saavutusten aiheuttamien vaikutusten suoranainen todistaminen on hankalaa, mikä johtuu toimijoiden tarpeesta esittää toimineensa vain viestinnän ja valistuksen puitteissa tai demokratiaa edistävien tarkoitusten nojalla. Viestinnän ja valistuksen puitteissa toimivat johtajat ja valtopoliitikot ovat onnistuneet asemoimaan vallankäytön oikeutuksen siten, että heidän tuottamat ajatukset ja käytännöt mielletään yhteiskunnan toimintaohjeiksi, vaikka muualla ne koettaisiin suorastaan valheina tai puolittuuksina eli propagandana, joka järkyttäisi tai vahingoittaisi yhteiskuntajärjestelmän perusarvoja. (Bernays 2005, 17–18, 20–22.)

Esimerkiksi Pohjois-Korean totalitäärisen järjestelmän olemassaolon oikeutus ja viestintä eivät ole länsimaisen ajattelun mukaan oikeutettua, koska länsimaisen ajattelun mukaan pohjoiskorealaisen yhteiskunta järjestelmän pysyvyys ja oikeutus perustuu vain väkivallalle, valheille ja puolittuuksille, joiden kautta kansalaiset joko asemoivat itsensä tai heidät masinoidaan seuraamaan oikeaksi valittua korealaista järjestelmää. Pohjoiskorealaisen yhteiskuntamallin moraalinen ja eettinen olemassaolo on länsimaisen humanin maailmankatsomuksen kannalta epäoikeudenmukainen, mutta toisaalta pohjoiskorealaiset pitävät järjestelmäänsä ainoana oikeana, koska heidän tietämyksensä ympäröivästä maailmasta perustuu vain korkeimpien poliittisten johtajien antamiin kulttuurisidonnaisiin ohjeisiin ja kuvauksiin ulkopuolisesta maailmasta. Kulttuurisidonnaisuudella tarkoitan sitä, että poliittisen johdon tuottaman järjestelmän sisältö on omaksuttu osaksi yhteiskunnallista järjestelmää ja sen periaatteet ohjaavat kansalaisia toimimaan oikeiksi nähtävien päämäärien ja tarpei-

den mukaan. Järjestelmää palvelemaan on sidottu tiedotusvälineet, joiden kautta haluttua oppia voidaan viljellä kansalaisten mieliin.

Bernaysin mukaan propagandan ilmeneminen ja sitä kautta syntyvä poliittinen oikeutus syntyy seuraavalla tavalla:

The conscious and intelligent manipulation of the organized habits and opinions of the masses is an important element in democratic society. Those who manipulate this unseen mechanism of society constitute an invisible government which is the true ruling power of our country. We are governed, our minds melded, our tastes formed, our ideas suggested, largely by men we have never heard of. This is logical result of the way in which our democratic society is organized. Vast numbers of human beings must cooperate in this manner if they are to live together as a smoothly functioning society. (Bernays 2005, 31.)

Bernaysin edellä esittämien ajatusten voidaan nähdä olevan osa normaalia demokraattista järjestelmää, jossa kansalaiset päättävät luovuttaa päätöksentönn oikeutuksen poliittisille toimijoille, jotka toimivat kansalaisten etujen mukaisesti, koska yhteiskuntien monimutkaistumisen johdosta kansalaisten on pyrittävä erikoistumaan eri sektorien tarpeita varten. Toisena näkökantana voidaan nostaa esiin muiden kansalaisyhteiskunnan toimijoiden kuten järjestöjen, julkisen sektorin organisaatioiden ja liikeyritysten tarve vaikuttaa kansalaisten asenteisiin, tapoihin, tarpeisiin ja mieltymyksiin. Demokraattisten toimintojen organisoiminen vaatii Bernaysin (2005, 39) mukaan johtajuutta ja propagandaa, koska yksilöiden perustavanlaatuisen tarpeiden tyydyttämiseksi on valittu vapaa kilpailu komiteoiden sijaan, minkä seurauksena johtamisen ja propagandan katsotaan ohjaavan kansalaisia vapaata kilpailua edistävään suuntaan. Toisaalta vapaan kilpailun varjopuoleksi on syntynyt kritisoitavia prosesseja kuten mahdollisuus uutisten manipulointiin, käyttäytymiseen ja persoonallisuuteen vaikuttaminen sekä sensaatiomaisten tapahtumien tuottaminen. Edellä esitettyjen välineiden avulla poliitikot, kaupalliset ja yhteiskunnalliset toimijat tuovat valikoituja faktoja massojen julkiseen tietoon. Instrumentit joiden kautta yleinen mielipide on organisoitu ja kohdennettu, saattaa olla tai on väärinkäytetty. (Bernays 2005, 39).

Demokratiassa vapaa kilpailu edellyttää propagandaa ja johtajuutta, mutta entä jos valtaa käyttävien toimijoiden moraalinen tai eettinen harkinnankyky pettää? Lasswell (1971, 8) esittää, että valtio, jossa on korkea taistelutahto (morale), pystyy suorittamaan sille asetettuja tehtäviä. Tehtävien onnistumisen mittaaminen luonnistuu vasta voimakkaan vastustuksen esiinnyttyä. Vastustuksen mittarina toimivat kansalaisten mielipiteet, asenteet, tarpeet ja näkemykset, joiden kautta mahdolliset muutokset tai väärinkäytökset heijastuvat valtion tuotamiin prosesseihin. Valtiossa esiintyvä korkea taistelutahto heijastuu esiin intomielisyytenä, päättäväisyytenä, itsevarmuutena, kritiikin välttelyn puuttumisena sekä valittamisen vähyytenä. Toisaalta melkein kaikilla faktoilla saattaa olla vaikutusta taistelutahdon muodostumiseen kuten esimerkiksi ruuan määrällä tai kulutushyödykkeiden saatavuudella (Lasswell 1971, 8). Taistelutahdon ylläpitämisen ongelma on vain yksi osa propagandan ongelmaa, koska propa-

ganda on vain yksi monista eri välineistä, joihin täytyy luottaa kansan hallinnassa. Propaganda ei itsessään määrittele moraalialia tai pidä sitä itsessään perusarvona, vaan propagandaa hyödyntävä henkilö määrittelee itselleen tai tilanteeseen sopivan moraalitilan.

Propagandan perimmäisenä tarkoituksena on vaikuttaa ja hallita mielialoja tärkeiden symbolien kautta tai puhua tilanteesta riippuen joko konkreettisemmin tai epätarkemmin tarinoiden, huhujen, raporttien, kuvien ja muiden sosiaalisten kommunikaation lähteiden sisällöstä. Propaganda on perustoimintoiltaan mielipiteiden ja asenteiden johtamista, mikä pyrkii sosiaalisten ehdotusten manipuloinnilla saavuttamaan tavoitellun tilan, jossa ei yleensä koeta suuria muutoksia ympäristön tai organismin välisissä olosuhteissa. (Lasswell 1971, 9.) Toisaalta propagandan painoarvo, merkitys ja sisältö riippuvat pitkälti henkilön mahdollisista tarkoituseristä ja tavoitteista. Propagandan painoarvon merkitys negatiivisessa tai positiivisessa merkityksessä ilmenee vain tarkoitetun kohdetoiminnon saavuttamiseen tarkoitetun tavoitteen kautta. Kohdetoiminnon sisältämien mahdollisten pyrkimysten mukaan propaganda voidaan jakaa kategorisesti neljään eri vaihtoehtoon: 1. katoliseen hyveelliseen oppiin perustuvaan ajatteluun, 2. instituutioiden tai suunnitelmien (propagandointi) arvosuosteleamiseen ja valistamiseen, 3. toimia suoraan ja järjestelmällisesti saavuttaakseen julkisen tuen halutulle mielipiteelle tai toiminnan suunnalle, 4. Periaatteiden yliote propagandalla. (Barneys 2005, 48–49.) Kohdat kolme ja neljä toimivat osana nykyistä postmodernia yhteiskuntaa, jonka eri sektorit valitsevat tarpeensa mukaan edellä mainittujen vaihtoehtojen joukosta sen kohdan, joka parhaiten palvelee sen hetkisen tapahtumatilan tarpeita. Edellisestä huolimatta kohtien yksi ja kaksi toimintoja esiintyy vielä osittain nyky-yhteiskunnassa, jolloin hyvän tahdon kautta pyritään kääntämään julkinen mielipide suotuisaksi. Toisaalta kohtien kolme ja neljä kautta voidaan myös luoda hyvän tahdon (good-will) tiloja, mutta toisaalta saavutetun tilan rehellisyys ja vilpittömyys saattavat olla toimista riippuen kyseenalaisia. Hyvää tahtoa täytyy esiintyä yritysten toiminnoissa, koska suhdetoiminnan avulla syntynyt positiivinen julkinen mielipide yritystä kohtaan lisää myyntiä ja pitää kalliit tuotantolinjat käynnissä sekä mahdollistaa paremman kilpailuaseman markkinoilla oleviin kilpailijoihin nähden (Bernays 2005, 110–111.)

Yhteiskunnassa esiintyvän propagandan muoto on hyvin moninaista ja sen kautta haettavat hyödyt ja tavoitteet palvelevat isäntäänsä sen mukaan, kuinka kykenevä hän on manipuloidaan sosiaalisen massan tarpeita, ajatuksia, tunteita ja mielihaluja. Onnistunut propagandan käyttäjä parhaimmillaan onnistuu vaikuttamaan yleiseen mielialaan muita välikäsiä käyttäen. Yksi tällainen välikäsi tai manipuloija voi olla liikeyritys, joka ketterästi liikkuvana ja uusien mahdollisten tarpeiden synnyttäjänä pyrkii voittamaan kilpailijansa keinolla millä hyvänsä, kunhan keinot noudattavat yhteiskunnan asettamia laki asetuksia ja säädöksiä. Tällöin mahdollinen manipulaatio, valehtelu ja asioiden vääristely ei ole väärin, koska kyse on puhtaasta kilpailusta ja puhtaan kilpailun katsotaan olevan tärkeä osa demokratiaa. Kuten edellä todettiin, yhteiskunnan perustaksi on valittu vapaa kilpailu, jonka ohjaimina toimivat johtaminen ja



propaganda. Johtamisen ja propagandan välistä suhdetta tarkastellaan seuraavaksi vapaan markkinatalouden näkökulmasta käsin.

### 3.4 Propagandan näkyvyys liike-elämän piirissä

Yhteiskunnan poliittisen vallankäytön rinnalle on kehittynyt poliittisesti voimakkaita taloudellisia instituutioita, joiden päämääränä on lisätä myyntiä, liikevoittoa ja tuottaa asiakkaille arvoa ja mielihyvää eli toisin sanoen kasvattaa omaa valtaa. Propaganda on ollut erityisesti tukemassa kaupallisen sektorin massamarkkinoiden syntymistä, koska asiakkaille on kerrottava, mitä he todellisuudessa tarvitsevat. Tarpeiden synnyttämiseksi kaupallisten toimijoiden on saavutettava kansalaisten yleisen mielipiteen luottamus ja kyettävä hyödyntämään syntyneitä tilaa kilpailuedun ja myynnin kasvattamiseksi. Yleiseen mielipiteeseen vaikuttaminen mahdollistaa nopeamman myynnin ja tuotannon kasvattamisen, ja erityisesti liioiteltujen ominaisuuksien, tarinoiden ja mielikuvien kautta voidaan lisätä myyntiä. (Bernays 2005, 83–86.) Yleiseen mielipiteeseen vaikuttamisen kautta syntyvän tehdastuotannon ja tuotteiden myynnin kasvu vaatii ymmärtämään ympäröivän sosiaalisen yhteisön monimuotoisuutta sekä sen osana toimivien erilaisten jäsenten ja toimijoiden tarpeita. Kuluttajien tarpeisiin vaikuttamisen lisäksi propagandalla pystyttiin parantamaan työntekijöiden motivaatiota, minkä havaittiin lisäävän tuotantoa sekä parantavan tuotannon tehokkuutta. Tämä havainto huomattiin varsinaisesti ensimmäisen maailmansodan aikana, vaikka toisaalta propagandan aikaisemmasta yhteiskunnallisesta hyödyntämisestä oli havaittavissa aikaisempia viitteitä aivan kuten Lasswell ja Bernays edellä totesivat. Tehokkuuden ja tuotannon lisääntymisen syyksi esitettiin propagandan kykyä hyödyntää tunteita ja symboleja, joiden nähtiin parantavan ihmismassojen ohjailua sekä työmotivaatiota.

Propagandalla voidaan luoda vahvasti tunteisiin vetoavia tarinoita, symboleja, mielikuvia tai unelmia, jotka viehättävät kuluttajia. Liikeryitysten tärkeimpiä propagandan levittäjiä ovat mainokset, lehdet, sähköinen media ja julkinen suhdetoiminta (pr). Pr toisin ilmaistuna voidaan esittää olevan tarinoiden kertomista, hyväntekeväisyyteen osallistumista tai halua ymmärtää ympäristön vallitsevaa tilaa ja tarpeita. Bernays (2005, 86) ilmaisee, että suhdetoiminnan on oltava yleisiin asenteisiin sopivaa, koska yhteisöllä on omat standardit, tarpeet ja tavat. Niiden muokkaaminen on mahdollista, mutta niiden vastustaminen on kohtalokasta (Bernays 2005, 86). Ihmisten asenteita, haluja ja mieltymyksiä voidaan muuttaa, mutta niiden muuttaminen suuremmassa mittakaavassa on yksittäiselle liikeryitykselle hankalaa, koska yleinen mielipide koostuu eri yksilöiden erilaisista tarpeista ja mieltymyksistä. Tällöin kaikkien kuluttajien preferenssejä on lähes mahdotonta muokata yhdenmukaisiksi. Propaganda mahdollistaa keinot hallita massojen preferenssejä, kunhan haluttu kohderyhmä ja tavoite on tiedostettu. Bernays (2005, 86–87) esittää, että kuluttajien lähestyminen ja heidän preferenssiensä muokkaaminen vaatii julkisuuden hahmoja, auktoriteetteja tai johtajia, jotka vaikuttavat puheillaan ja käyttäytymisellään massojen

preferensseihin ja ajattelumalleihin (Bernays 2005, 86–87). Kuluttajien standardit, tarpeet ja tavat ovat usein kulttuurisidonnaisia ja niihin liittyy vahva tunnesidos. Tunnesidoksen johdosta kuluttajien preferenssien vastustaminen on liikeyrityksen itsemurha, koska tyytymätön asiakas on kilpailutilanteessa menetetty asiakas, ja laajan julkisen mielipiteen kääntyminen yritystä vastaan on suorastaan tyrmistyttävän kuolettava isku yrityksen liikevaihdolle.

Kuluttajat eivät suostu vapaaehtoisesti liikeyritysten käskyttäviksi, eivätkä liikeyritykset suostu kuluttajien käskyttäviksi. Terve tasapaino näiden kahden toisistaan riippuvaisen toimijan välillä säilyy vain, jos kahden välinen suhde perustuu kysynnälle ja tarjonnalle. (Bernays 2005, 87.) Kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen sekä niiden kohdentaminen vaatii liikeyritykseltä erilaisia keinoja ja menetelmiä hyödyntää omaa suhdettaan ympäröivään yhteisöön nähden. Suhteiden parantaminen ja niiden kehittäminen yhteisön kanssa vaatii liikeyritykseltä resursseja, (henkistä)pääomaa sekä osanottoa poliittiseen toimintaympäristöön. Liikeyritysten ja poliittisten toimijoiden intressit kohtaavat usein erityisesti vaalien alla, jolloin poliitikot tarvitsevat vaalitukea, jota yritykset mielellään heille vastapalvelusta vastaan tarjoavat. Yritykset odottavat tukea saaneiden valituksi tulleiden poliitikkojen tuovan suotuisia lakeja, asetuksia ja kauppaneuvotteluja parlamentaarisen päätöksenteon käsittelyyn. Pääsääntöisesti liikeyritysten suhdetoiminnan kehittäminen perustuu tarpeeseen luoda kestäviä kontakteja ja sidoksia yhteisön jäseniin eli kuluttajiin. Suhdetoiminnan kehittämiseksi liikeyritykset joutuvat usein hankkimaan yrityksen ulkopuolisen toimijan hoitamaan suhdetoiminnan vaatimia tehtäviä, sillä harvojen liikemies-ten kyvyt ja resurssit riittävät laajamittaisten julkisten suhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Toisaalta tietyt lait kuten osakeyhtiö- ja kirjanpitolaki rajaavat liikeyritysten mahdollisuutta hyödyntää manipulointia ja faktojen vääristelyä tietyissä suhdetoiminnan osa-alueissa. (Bernays, 87, 91, 94.)

Yrityksen ja kuluttajien välisessä suhdetoiminnassa riskinä on jäädä valheista kiinni, minkä vuoksi esiintuotujen viestien on oltava linjassa yhtiön toimintojen että myös tuotteiden muodostaman julkisuuskuvan kanssa. Toisaalta tehtaiden ja varastojen työolot sekä turvallisuus tai ympäristönsuojelu saattaa tiettyjen sidosryhmäläisten mielestä tuntua riittämättömältä. Sidosryhmäläisten mielestä tapahtuneet ylilyönnit tai valheet voivat aiheuttaa liikeyritykselle suuria poliittisia ongelmia paikallishallinnon kanssa. Ongelmien välttämiseksi on liikeyritysten toimittava ennalta ehkäisevästi ja minimoitava negatiivisten toimien esiintyminen. Toisaalta yhteisöjen auttaminen saattaa vähentää negatiivisten toimien painoarvoa ja syventää toimijoiden välistä vuorovaikutussuhdetta sekä verkostoitumista. Yritysten verkostoituminen yhteisöjen kanssa vaatii suhdetoiminnan ulottamista osaksi politikointia, tai ainakin se vaatii poliittisen agendan luomista, jotta yhteisöjen suhdetoiminnan yhteyteen syntyvä yhteiskuntavastuu toimisi. Liikeyrityksen yhteiskuntavastuu laajemmassa mittakaavassa merkitsee sitä, ettei sitä ole vain poliittispropagandistisessa mielessä valittu yhteisöjen mielipiteen muokkaamista varten, vaan myös muokkaamaan yrityksen liiketoimintoja paremmin vastaamaan yhteisön kulttuurikohtaisia asetuksia ja sääntöjä. (Barneys 2005, 94.)

Propagandalla liikeyritykset pyrkivät luomaan uusia suhteita julkisiin yhteisöihin, joiden preferenssejä liikeyritykset pyrkivät muokkaamaan, jotta kulluttajat ymmärtäisivät mitä tuotteita ja palveluita he mahdollisesti tarvitsevat. Propagandan esiintyminen liikeyrityksissä ei ole täysin härskiä manipulointia, koska yhteisöjen mahdolliset negatiiviset reaktiot voivat olla yrityksen liiketoiminnan kannalta tuhoisia. Liikeyritysten propagandan käytössä manipuloinnin kohteeksi joutuvat usein sen kilpailijat, joiden harhaanjohtaminen edistää oman liiketoimintojen kehittymistä.

### 3.5 Propagandan olomuodot

Propagandaa ilmenee kaikissa sosiaalisissa ihmisyyhteisöissä, joissa joko yksilö, yhteisö tai toimielin pyrkii vaikuttamaan eri toimijoiden käytökseen, mielialaan kuin myös tietoisuuteen. Propaganda on aina välitöntä ja sillä on aina haluttu itsekäs päämäärä, jonka toteutuminen riippuu yksilön taidoista kuin myös yhteisön tavasta ja kyvystä tiedostaa mahdollisesti ilmenevää propagandaa, tai sitä kuinka yksilöt tai yhteisöt mahdollisesti suhtautuvat esiintyvään propagandaan. Propaganda on olemukseltaan välitöntä, minkä vuoksi sitä hyödynnetään yhteiskunnan sosiaalistamis- ja integroimisprosesseissa, joihin kuuluu muun muassa yhteiskunnallinen koulutusjärjestelmä. Koulutusjärjestelmässä tavoitellaan yhtenäistä tahto- ja toimintatilaa, jotta yksilöiden asenteisiin ja mielipiteisiin vaikuttaminen olisi mahdollisimman tehokasta ja vaivatonta. Tavoitteellinen koulutusjärjestelmä reflektoi näkemyksiä, jotka ovat yhtäläisessä linjassa yhteiskunnan sosiaalisten normien kanssa. Toisaalta on havaittu, että propagandan esiintyminen ei itsessään korreloi sitä, omaksuuko yksilö uuden halutun käyttäytymismallin vai onko hänen alkuperäisissä asenteissaan mahdollisesti tapahtunut muutoksia? Propagandan onnistuminen riippuu pitkälti siitä vakuuttaako propagandisti kuulijat agendallaan. Siinä toimitaan pitkälti suostuttelun keinoja käyttäen, mutta oleellisena erona normaaliin suostutteluun (persuasion) on se, että suostuttelemalla yksilö pyrkii luomaan välittömän sitteen kuulijaansa saavuttaakseen mahdollisesti kaikille osapuolille edullisen näkökannan, kun propagandistin tavoitteita ohjaa itsekkään lopputuloksen saavuttaminen. Toisaalta propaganda ja suostuttelu erottuvat konkreettisesti toisistaan siinä, että suostuttelutilanteessa yksilö tiedostaa välittömästi olevansa toisen henkilön vaikutuspiirissä, kun propagandan kohdalla yksilö ei välttämättä kykene sitä kokonaan tiedostamaan. Propagandisti pyrkii siten suostuttelemalla ja tiedottamalla muokkaamaan yksilön perimmäisiä preferenssejä siten, että yksilön aikaisempi käyttäytymis-, ajattelu- tai toimintamalli muuttuu propagandistin itsekäitä ja epäselviä tavoitteita suosivaksi. Toisaalta on kuitenkin tilanteita, joissa yksilöt ja yhteisöt tietoisesti seuraavat propagandistista viestintää, joka ohjaa heidän sosiaalisen identiteetin muodostumista. Erityisesti tunteisiin vetoavaa viestintää voidaan pitää voimakkaana propagandistisena keinona vaikuttaa kohderyhmän sosiaalisiin preferensseihin, mutta toisaalta tunteisiin vetoavat tavat tai asenteet voivat myös heikentää propagandistin tavoitteiden

saavuttamista. Taloudessa ja yritysviestinnässä propagandaa saattaa esiintyä yhtiökokouksien ja keskuspankkien näkemyksissä, joissa luodaan ylioptimistinen tai synkkä näkemys taloudellisesta asemasta, millä organisaatio voi oikeuttaa tulevat operatiiviset toimet ja näkemykset. Toisaalta yritysten markkinointiviestintä sekä markkinointi pitää sisällään propagandistisia vaikutteita, joilla pyritään vaikuttamaan kuluttajien asenteisiin, preferensseihin kuin myös käytökseen. Propagandalla pyritään myös kilpailijoiden markkina-aseman horjuttamiseen. Propagandan tehokkuus on suoraan verrannollinen propagandistin suostuttelukykyyneen ja kykyyn hyödyntää tiedotusvälineiden massavoimaa, mutta toisaalta karismaattisuus sekä tapahtumatilaa tukevat kulttuurikohtaiset arvot lisäävät propagandan onnistumisen mahdollisuutta. Erityisesti karismaattinen henkilö voi puheillaan ja käytöksellään ajaa kuulijat hurmiolliseen tilaan, jolloin syntyy oiva tilaisuus manipuloida kuulijoiden preferenssejä. Karismaattisella vuorovaikutuksella saavutettu propagandistinen voitto voi osoittautua erittäin tehokkaaksi ja pitkäkestoiseksi, minkä myötä syntyneellä valtuutuksella voidaan pahimmassa tapauksessa saavuttaa omille toimille totaalinen oikeutus. (Jowett & O'Donnell 1992, 1-8.)

Propagandaa esiintyy ihmisten, yhteisöjen sekä kolmansien osapuolien toiminnassa, mutta kuinka rajata tai luokitella propagandaa sen mukaan, kuinka haitallista, manipuloivaa sekä näkyvää se on? Propaganda esiintymismuotojen monipuolisuuden vuoksi on ajateltu, että propaganda on järkevä yrittää jakaa kolmeen toisistaan erottuvaan olomuotoon, jotka ovat valkoinen, harmaa ja musta propaganda. Valkoisen propagandan on esitetty olevan osa yhteiskunnallista valistusohjelmaa, jolla halutaan muuttaa kansalaisten toimintaa. Se on pääsääntöisesti näkyvää sekä välitöntä, ja olemassa olevien faktojen ilmenemistä ei kiisteta, vaan preferenssejä pyritään muuttamaan suostuttelun sekä tarinoiden kautta. Valkoisessa propagandassa ei itsessään esiinny räikeitä valheita tai puolittuuksia, vaan asiat ovat suurelta osin linjassa jo olemassa olevien faktojen kanssa. Ainoa mihin olemassa olevien faktojen suhteen halutaan vaikuttaa on se, kuinka ihmisten aiempi näkökanta saadaan korvattua uudelleen päivitettyllä näkökannalla. Valkoisessa propagandassa toimija pyrkii valjastamaan käyttöönsä yhteiskunnan massaviestinnänvälineet. Julkisuudessa propagandisti pyrkii esiintymään "oikeamielisenä" (good guy) ja sen valtuuttamana jakaa agendaansa muiden "tietoisuuteen". Valkoisessa propagandassa toimintatapojen olomuoto on tunnistettavissa ja agendan perimmäinen tarkoitus ei jää piiloon. Toisaalta on huomattava, että agendan esiintyminen ja tunnistettavuus ovat tilanneriippuvaisia, mutta silti suurimmilta osin valkoisessa propagandassa pyritään pysymään tunnistettavassa totuudessa, eikä puolittuuksia suoraan esitellä. Valkoisen propagandan alaisuudessa tietoja käsitellään faktoina, mutta vain tiettyjen tilanteeseen sopivien faktojen annetaan tulla julki. Siinä ei pyritä valheelliseen toimintaan, vaan paremminkin pyritään hämäämään vaikutuksen alaisia (deception). Vaikka toiminnan tavoitteet ovat yleensä luonteeltaan itsekkäitä, niin pääsääntöisesti kuitenkin agendan perimmäisenä tarkoituksena on lujittaa yhteiskunnallisia valtarakenteita. Valtarakenteiden lujittamiseksi käytettyä propagandaa esiintyy yleensä kansallisten merkkipäivien yh-

teydessä, ja konkreettisesti sitä esiintyy vallanpitäjien retoriikassa sekä kansallisten symbolien asettelussa. Valkoisessa propagandassa ei välittömästi pyritä vaikuttamaan ihmismieliin, vaan asetettu tavoite pyritään saavuttamaan pitkän vaikutusperiodin aikana. Toisaalta toimijoiden preferenssien muuttamisen taustalla on yleensä halu muuttaa jotain tapaa tai käytäntöä, joka on ristiriidassa uuden doktriinin kanssa kuten esimerkiksi kansalliset terveyskampanjat vaalistuksellaan tekevät. (Jowett & O`Donnell 1992, 8-9.)

Vaikka valkoisen propagandan tarkoitusperät ovat itsekkäitä, on sen perimmäisenä hyvänä tavoitteena toisaalta yhteiskuntarakenteiden lujittaminen. Rakenteiden lujittamisen sijaan musta propaganda valkoisen propagandan vastakohtana pyrkii luomaan ympärilleen kaaosta. Mustalle propagandalle on tunnusomaista ajaa itsekästä ja paha agenda, jota vahvistetaan valheilla, väärillä tiedoilla tai tiedonlähteillä sekä hämäysoperaatioilla (deception). Agendan perimmäisen tavoitteen ilmeneminen ei ole selkeää ja yleensä taitavasti esiintuotujen valheiden vuoksi sen tunnistaminen on haastavaa. Toisaalta tietojen ja faktojen suora väristeleminen ennemmin tai myöhemmin paljastaa mustan propagandan levittäjän ja samalla ajatun agendan tarkoitusperän, mutta ennen paljastumista on propagandisti todennäköisesti saavuttanut päämääränsä ja lopettanut operaation. Mustan propagandan operaatiot ovat kestoiltaan yleensä lyhytaikaisia, minkä vuoksi toimija pyrkii välittömästi vaikuttamaan ja muuttamaan ihmisten käytöstä. Toisaalta musta propagandisti ei yleensä pyri muuttamaan ihmisten preferenssejä pysyvästi, vaan tavoitteena on lyhyiden operaatioiden kautta muuttaa ihmisten välitöntä lyhytaikaista käyttäytymistä siten, että se hyödyttää propagandistin asettamaa tavoitetta mahdollisimman paljon. Kulttuurinen, sosiaalinen sekä poliittinen viitekehys vaikuttaa potentiaalisen kuulijakunnan asennoitumiseen esitettyä asiaa kohtaan, mikä mahdollisesti vaikuttaa myös siihen, luottaako kuulijakunta tiedonlähteen paikkansapitävyyteen. Toisaalta on kuitenkin huomioitava, että valkoinen propaganda ei ole niin riippuvainen kulttuurillisesta, sosiaalisesta tai poliittisesta viitekehuksesta kuten musta propaganda on. Mustan propagandan operaatiot kestävät yleensä vain lyhyen aikaa. Toisaalta on kuitenkin hyvä huomioida, että aikajanelle suhteutettuna mustan propagandan operaatiot kestävät yleensä kuukausia, kun valkoisen propagandan operaatiot saattavat toimia aktiivisina vuosikausia. Toisaalta maailmanpolitiikkaa tarkasteltaessa on havaittu, että eri aikakausina on ilmennyt pitkiäkin mustan propagandan operaatioita, joita on systemaattisesti johdettu kohti tavoitetta, kuten esimerkiksi KGB:n tarkoin suunniteltu hämäys-toiminta osoitti Unkarin kansannousun yhteydessä. (Jowett & O`Donnell 1992, 9-10.)

Harmaa propaganda on sekoitus mustaa ja valkoista propagandaa, tai paremminkin sitä esiintyy niiden kahden välimaastossa. Valkoisen ja mustan propagandan välimaastossa esiintyvien operaatioiden kategoriointi on haastavaa, minkä vuoksi puhutaan mielellään harmaasta propagandasta kuin valkoisen ja mustan propagandan sekoituksesta. Harmaassa propagandassa mustan ja valkoisen propagandan olomuodot vaihtelevat tilanteen ja tarkoituksen mukaan, minkä vuoksi tietojen ja faktojen rinnalla saattaa esiintyä valheita. Faktat

ja tiedot hämärtyvät ja niiden kokonaisuus rakentuu puolitotuuksista, joiden seurauksena kuulijakunnan todellisuudentaju saattaa hämärtyä. Harmaata propagandaa esiintyy yhteiskunnallisten sekä taloudellisten toimijoiden pyrkimyksissä sekä tavoitteissa esittää halutut asiat mahdollisimman valoisasta ja mieluisasta näkökulmasta. (Jowett & O`Donnell 1992, 13.)

Propagandan olomuodot pyrkivät yksiselitteisesti vaikuttamaan kuulijakunnan mielipiteisiin ja käytökseen, mutta toisaalta tavoitteena saattaa olla myös tiettyjen preferenssien lujittaminen, jotta haluttu muutos ei pääsisi realisoitumaan. Taitavat propagandistit käyttävät hyväkseen erilaisia kulttuurillisia, sosiaalisia ja poliittisia viitekehyksiä, joiden kautta he pyrkivät muuttamaan kuulijakunnan mielipiteitä tai suhtautumista tiettyjä toimintatapoja kohtaan. Toisaalta propagandan onnistuminen riippuu kuulijoiden kyvystä tiedostaa eri asioita sekä kyvystä suodattaa puolitotuuksia oikeiden faktojen seasta, minkä lisäksi propagandistin kyky hallita tai hyväksikäyttää massamedian viestintää sekä kansallista "sosiaalista tietoisuutta" parantaa operaation onnistumista. Massamedian hyödyntämisen suhteen propagandisti on riippuvainen yhteiskunnan rakenteiden muodostamista verkostoista, jotka määrittävät käytettävissä olevien vaikuttamiskeinojen joukon, joilla voidaan vaikuttaa kulttuurisidonnaisiin ja sosiaalisiin normeihin ja roolimalleihin. Normien ja roolimallien muuttaminen mahdollistaa laajan ja suoran yhteiskunnallisen vaikuttamisen, minkä seurauksena propagandisti kykenee hyödyntämään halutun kohderyhmän toimintaa siten, että se hyödyttää hänen agendansa perimmäistä ideaa. Yhteiskunnallisen vaikuttamisen lisäksi propagandistisella vaikuttamisella saatetaan pyrkiä muuttamaan yritysten liiketoimintaa tai olemassa olevaa markkinadynamiikkaa. Tämän lisäksi propagandalla saatetaan pyrkiä vaikuttamaan sosiaalisiin preferensseihin, joiden muuttamisella saadaan parannettua tai heikennettyä kuluttajien asennetta tai tietoisuutta tiettyjä tuotteita tai palveluita kohtaan. Toisaalta on huomioitava se, että monet suuret liiketoimintaorganisaatiot kuten korporaatiot pyrkivät sosiaalistamaan työntekijänsä ja asiakkaansa noudattamaan organisaation strategista agendaa. Sosiaalistamisen yhteydessä puhutaan yleensä PR-toiminnasta sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän kohdentamisesta, eikä suoranaisesti propagandasta, koska kohdeyleisön asenteet vaikuttamiskeinoja kohtaan saattaisi muuttua negatiiviseen suuntaan. Työntekijöille kohdennettujen arvojen hyväksyntä riippuu pitkälti siitä, kuinka työntekijät kuulijakuntana kokee organisatoristen arvojen vaikuttavan heidän kulttuurikohtaisiin ja sosiaalisiin arvoihinsa. Organisaatioiden arvojen muokkaaminen on edellä esitetyn oletuksen nojalla hyvä kohde hyödyntää propagandaa strategisen ajattelun implementoinnissa organisaation eri toimielimille. (Jowett & O`Donnell 1992, 31-35).

### 3.6 Propagandan ilmeneminen ja analysointi

Postmodernin massaviestinnän leviäminen on nyky-yhteiskunnassa yhdistettävissä internetin nopeaan kehittymiseen ja laajenemiseen, joka on mahdollista-

nut todella suurten ihmismassojen tavoittamisen. Radio ja televisio olivat aikanaan luomassa massaviestinnällisen kulttuurin murrosta, jolla saatiin tavoitettua suuria määriä ihmisiä nopeasti ja kustannustehokkaasti. Massaviestinnällisellä kulttuurilla on haluttu kontrolloida kansallisia tai ylikansallisia informaatiovirtoja, mutta internetin kohdalla massojen hallinta ja halutun informaation kohdentaminen tietyille ryhmittymille on oleellisesti muuttunut johtuen siitä, että "informaatiota" on jakamassa huomattavasti suurempi joukko toimijoita kuin aikaisemmin, minkä vuoksi tiedonjakokanavien rajoittaminen on paljon vaikeampaa kuin radio- ja televisioviestinnän aikaan oli. Toisaalta, kuten Jowett & O'Donnell (1992, 218) asian esittävät, viestinnän kohdentaminen tietyille ryhmittymille on sähköpostitse helpompaa, kustannustehokkaampaa ja personoidumpaa kuin televisio- ja radioviestinnällisillä keinoilla tuotettuna, mikä osaltaan mahdollistaa pienillä resursseilla toimivien pelaajien olemassa olemisen sekä kasvamisen. (Jowett & O'Donnell 1992, 218). Toisaalta erityyppisten viestintäkanavien suunnaton määrä lisää nykyajan propagandisteille haasteita sen suhteen, kuinka kohdentaa resurssit mahdollisimman tehokkaasti tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Propagandistin haasteena ei ole enää kohdeyleisön löytäminen, vaan paremminkin se, minkä kohderyhmittymän tai kohderyhmittymien preferenssejä ja käyttäytymistä halutaan muuttaa. Toisaalta ongelmana ei ole vain ja ainoastaan resurssien tehokas allokoiminen, vaan osaltaan myös se, että internetin yhteisöllisissä sulatoissa (foorumit, kommentointi yms.) esiintyvät normaalia yhteiskunnallista käyttäytymistä ohjaavat normit ovat murruksessa, mikä osaltaan herättää kysymyksiä siitä, onko internetin synnyttämällä kulttuurilla mahdollisia vaikutuksia nykypäivän yhteiskunnalliseen kulttuuriin ja sen asettamiin normeihin? Suoran vastauksen löytäminen on nykyisin vielä melko vaikeaa, vaikka toisaalta on huomattu, että internetin synnyttämässä verkostoissa ja sulatoissa voidaan vaikuttaa välittömästi ihmisten käyttäytymiseen kuten kulovalkean lailla edennyt Arabikevät 2011-2012 meille osoitti. Se johtaa uusi käyttäytymismalli kulttuurin muuttumiseen tai uudentumiseen riippuu pitkälti olemassa olevien valtarakenteiden kestävydestä sekä legitimitetistä. Valtarakenteisiin saattaa syntyä väkivallan seurauksena mahdollinen legitimitettihäiriö kuten Arendt asian ilmaisee, vaikka toisaalta Hobbesia mukailien ajatellaan, että suvereniteetti mahdollistaa vallan ylläpitämisen keinolla millä hyvänsä. Toisaalta kuten aikaisemmin todettiin, niin valtataistelu ei keskity asioiden muuttamiseen, vaan paremmin täydelliseen suvereniteetin saavuttamiseen, kuten Lukes asian ilmaisi. Suvereniteetin saavuttamiseksi kaikki keinot ovat pyhitettyjä, vaikka toisaalta moderneissa demokratioissa pyritään yleensä pidättäytymään retoriikassa ja argumentoinnissa, joilla pyritään voittamaan vastustaja. Internetin valtakaudella anonymius saattaa mahdollistaa valtataisteluissa hyvinkin härskejä ja raakoja parjauskampanjoita, joissa vastustaja muuttuu moraalittomaksi viholliseksi. Tällöin agenda kallistuu propagandistiseen suuntaan. Toisaalta poliittisten valtapelien lisäksi korporatioiden kilpailu saattaa synnyttää härskejä propagandistisia parjauskampanjoita, kuten Dilger tiivistettynä asian muotoilee: kampanjoilla pyritään horjuttamaan vastustajan avaintuotteiden menekkiä ja arvostusta. Toisaalta hyökkäys voi kohdistua

myös koko yhtiötä ja sen mainetta vastaan, jolloin tavoitteena saattaa olla täydellisen markkinasuvereniteetin tavoitteleminen. (Dilger).

Internetin synnyttämien loputtomien viestintämahdollisuuksien vuoksi propagandan määrä on kasvamassa kovaa vauhtia, mitä ruokkii osaltaan kehittyvien talouksien prestiisin omaiset pyrkimykset laajentaa valta-asemaansa sekä toisaalta kehittyneiden teollisuusmaiden pyrkimykset ylläpitää saavutettu status quo. Näissä olosuhteissa toimijat pyrkivät ammentamaan sanomalleen oikeutusta kulttuurillisiin arvoihin vetoamalla, joiden kautta pyritään vahvistamaan tai heikentämään kansallisten myyttien tai sosiaalisten stereotyyppien painoarvoa, ja samalla muuttamaan ihmisten käyttäytymistä. Edellisten näkemysten nojalla on huomioitava kuitenkin se, että propagandaa ei pitäisi tarkastella lyhyellä aikajänteellä, vaan sitä on kyettävä ymmärtämään historiallisena jatkumona, joka ammentaa olemassa olonsa kulttuurillisista rakenteista. Jowett ja O'Donnell (1992, 212) esittävät, että kulttuurilliset arvot ja myytit nousevat historiasta ja sen vuoksi ne synnyttävät sosiaalisia stereotyyppioita, jotka mahdollisesti ohjaavat propagandistin toimintaa sekä pyrkimyksiä. Toisaalta he kuitenkin muistuttavat, että myyttien ja sosiaalisten stereotyyppien vahva kytkös kulttuuriin johtuu historiallisista seikoista, minkä vuoksi propagandan havaitseminen saattaa olla vaikeaa tai ainakin työlästä. (Jowett & O'Donnell 1992, 212). Edellisen päätelmän vuoksi Jowett ja O'Donnell (1992, 213) ehdottavat, että propagandan monimutkaisen tunnistamisongelman vuoksi sen esiintymistä pyrittäisiin analysoimaan kymmenen eri kohdan kautta:

1. Propagandakampanjan ideologia ja tarkoitus
2. Konteksti missä propagandaa ilmenee
3. Propagandistin tunnistaminen
4. Propaganda organisaation rakenne
5. Tavoiteltu yleisö
6. Median hyödyntämistekniikat
7. Erityiset vaihtelevat tekniikat
8. Yleisön reaktiot vaihteleviin tekniikoihin
9. Vastapropaganda, jos esiintyy
10. Tehokkuus ja arviointi

Propagandan tunnistamisen kannalta kohdat 1-6 toimivat kaikkein parhaiten, sillä niiden kautta voidaan saada historialliseen perspektiiviin suhteutettuna parhaiten tietoa siitä, kuinka propaganda käyttäytyy tai kuinka se ilmenee konkreettisesti. Tässä tutkimuksessa perehdytään vain ja ainoastaan kohtiin 1-6, koska ne parhaiten tukevat organisaatio- ja valtakäsitteen tutkimusta.

Esitetyssä listassa ei pyritä tunnistamaan käynnissä olevia propagandakampanjoita, koska niiden tunnistaminen on vaikeaa ja ongelmallista, koska agenda ei ole välttämättä paljastunut kuulijakunnalle. Toisaalta propagandan toiminta-ajatuksena on itsekkään päämäärän saavuttaminen keinolla millä hyvänsä, minkä vuoksi sen esiintymistä voidaan kaikesti tarkastella myös meneil-



lään olevissa operaatioissa, jos niitä löydetään. Toisaalta on kuitenkin huomioitava, että propagandan perimmäisen agendan esiintyminen sekä sen laadun tunnistaminen on miltei mahdotonta ennen operaation päättymistä. Operaation päättymisen jälkeen on mahdollista tarkastella edellä esitetyn listan mukaisesti, kuinka propaganda käyttää olemassa olevaa poliittista viitekehystä hyväkseen. Poliittisen viitekehysten avulla määritellään propagandan ideologinen päämäärä, jonka olomuoto voi ilmetä verbaalisessa kuin myös visuaalisessa muodossa, joissa korostetaan tulevien tai menneiden koettelemusten oikeutusta tai hyväksyntää. Ideologisen päämäärän lisäksi propagandalla on konteksti, ja pääsääntöisesti se heijastelee aikakautensa ilmapiiriä ja ajatuksia, joita ohjaavat sosiaaliset muutokset tai rasitteet kuten sodat, talouden suhdannevaihtelut sekä rauhanaika. Tapahtumahetken ilmapiirin tarkastelussa on kyettävä havaitsemaan mahdolliset dominoivat ajatukset ja käyttäytymismallit, jotka pitkälti määrittelevät propagandan kontekstuaalista identiteettiä. Toisaalta on kuitenkin hyvä olettaa, että valtakamppailulla on suuri merkitys propagandan kontekstiin liittyen, koska pääasiallisesti mahdolliset valtakamppailut puolueiden sekä eri vallankäyttäjien välillä määrittelevät suurelta osin aikakautensa retoriiset ja ideologiset linjaukset ja rajaukset, joista propagandistinen toiminta voidaan kaivaa esiin. Kontekstin monimutkaisuuden vuoksi propagandistisen toiminnan analysointi ei ole yksiselitteistä, vaikka olemassa oleva propagandisti olisi tunnistettu. Propagandisti voi olla agentti, yhteiskunnallinen auktoriteetti, instituutio, poliittinen toimija tai karismaattinen johtaja, tai jokin muu toimija näkyvien toimijoiden takana. Propagandisti voi olla avoin ja selkeästi näkyvä kristallisoitunut hahmo. Toisaalta se voi olla myös toimissaan arvaamaton ja näkymätön, ja toteutettava agenda voi olla jonkun tietyn instituution määrittelemä. Näkymätön tai verhottu propagandisti tekee propagandan analysoimisesta haasteellista, koska mustan propagandan tunnusmerkit, joita verhottu ja salattu toiminta pääsääntöisesti on, selkiytyvät vasta sitten, kun kaikki tunnetut faktat ovat selvillä. Ennen faktojen täydellistä tuntemista on tietojen ja olettamien punnitsemisessa vaara päätyä vääriin olettimiin. Siksi neuvotaan tunnistamaan viestin ideologia, kartoittamaan sen tarkoitus sekä konteksti, jossa sitä esiintyy. Tällöin mahdollistuu ajatusleikki sen suhteen, että kuka mahdollisesti hyötyy eniten operaatiosta. Intressit saattavat paljastaa mahdollisen propagandistin, mutta toisaalta yhteiskunnalliset tai organisatoriset rakenteet saattavat silti estää todellisen propagandistin paljastumista. (Jowett & O'Donnell 1992, 213–215.)

Organisatoristen rakenteiden pyrkiessä suojaamaan propagandistia, on tärkeää pyrkiä ymmärtämään tai kartoittamaan propagandaorganisaation rakenteet. Onnistuneiden propagandakampanjoiden taustalta on paljastunut oletamus, että hyvän ja onnistuneen propagandakampanjan takana on pääsääntöisesti vahva keskitetty päätöksentekoeelin tai auktoriteetti, joka kykenee luoviin tarkoin määritellyn viestin läpi organisaation rakenteen. Tämän vuoksi organisaation hierarkia koostuu vahvasta keskitetystä johtajuudesta, joka ilmentää organisaation johtajan todellista sanomaa tai agendaa, vaikka sen esittäjä ei olisikaan organisaation todellinen johtaja. Johtajan aseman analysoimisessa

on tärkeää kyetä erottamaan ne keinot, joilla johtaja kykenee miellyttämään, vaikuttamaan, ylläpitämään sekä muuttamaan organisaation toimijoiden ajatuksia ja käyttäytymismalleja niin, että se hyödyttää organisaatiolle asetetun agendan eli strategian toteuttamista. Alaisten johtamiseksi organisaation johto voi propagandistisissa pyrkimyksissään turvautua myyttien vahvistamiseen lisätäkseen ideologioiden merkitystä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Tämän lisäksi karismaattisella johtajuudella tai yleisön identiteetin vahvistamisella pyritään saavuttamaan haluttu lopputulos. Organisaation tavoitteiden perimmäiset tarkoitukset nousevat rakenteista, joita edellä mainittujen toimintojen avulla voidaan johtaa propagandistisessa toiminnassa. Tällöin rakenteiden kautta määrittyvät mahdolliset päämäärät sekä niille annettavien tavoitteiden puitteet sekä ne keinot, joilla mahdolliset tavoitteet saavutetaan. Päämäärien (goals) ja tavoitteiden (objectives) erot nousevat esiin siinä, että päämäärät ovat pitkäaikaisia sekä laaja-alaisempia kuin tavoitteet, jotka ovat pääasiallisesti lyhytaikaisia sekä helposti toteutettavia operaatioita. Päämäärien ja tavoitteiden väliset erot nousevat esiin esimerkiksi tilanteessa, jossa päämääränä on estää ydinvoimalan rakentaminen. Operaation päämäärän tukena toimii tavoite, jolla pyritään valjastamaan yhteisön tärkeimmät toimijat kannattamaan omia pyrkimyksiä. Yhteisön mielipiteen muuttuminen suotuisaksi propagandistin agendaa kohtaan, johtaa todennäköisesti myös asetetun päämäärän saavuttamiseen. Pyrkimysten eteenpäin viemiseksi propagandistit omistavat yleensä oman mediakanavan, jonka kautta he viljelevät sanomaansa kohdeyleisölle, mutta myös samalla rajaavat asioiden viestinnällistä sisältöä siten, että se tukee mahdollisimman hyvin oman organisaation tavoitteita ja päällimmäistä päämäärää. (Jowett & O'Donnell 1992, 216.) Toisaalta Jowettin & O'Donnellin (1992, 216) mukaan on hyvä kyetä erottamaan organisaation jäsenet pelkistä seuraajista, ja kuten Hitler (1939) asian ilmaisi, niin propagandan tehtävänä on miellyttää kannattajia, kun puolueorganisaation tehtävänä on voittaa ääniä ja jäseniä. Tämän vuoksi liikkeen kannattajat hyväksyvät heille annetut tavoitteet, kun sen jäsenet ovat niitä, jotka taistelevat aatteen vuoksi. (Jowett & O'Donnell 1992, 216). Hitlerin ideologisessa olettamassa tavoitteiden saavuttamiseen liittyvä ajatus kulminoituu siihen ongelmaan, kuinka seuraajat suhtautuvat propagandistin mahdolliseen valta-aseman syntymiseen ja samalla siihen, mikä erottaa kannattajan täysimääräisestä jäsenyydestä. Kannattajuuden ja jäsenyyden erot saattavat olla hiuksen hienoja, mutta kuitenkin jäsenyys edellyttää liittymistä johonkin yhteisöön sekä tiettyjen toimintaohjeiden hyväksymistä, kun toisaalta kannattajaa ei ole sidottu ennalta määrättyihin toimintoihin tai velvoitteisiin. Yleensä jäsenyys edellyttää toimijalta tiettyjen rituaalien, sääntöjen, symbolien, vaatteiden, ajatusten ja ideologioiden hyväksymistä, mikä helpottaa jäsenten erottautumista ulkopuolisista toimijoista. Toisaalta on hyvä kyetä havaitsemaan, onko organisaatiolla erityisiä strategioita organisaation jäsenten toimivallan vahvistamiseksi tai heikentämiseksi, mikä saattaa ilmetä organisaation palkitsemis- ja rangaistustoimenpiteinä. Toisaalta organisaation kulttuuri ja uskomukset asettavat selkeät toimintaedellytykset sille, kuinka organisaation jäsenet käyttäytyvät tietyissä ennalta määritellyissä tilanteissa. Erityisesti sloganeilla

vahvistetaan organisaation uskomusten asemaa sekä johdon asettamaa sanaa, mutta toisaalta myös organisaatiokulttuurin muodostamien sankarien kautta syntyvät personoidut mielikuvat ohjaavat jäsenten käytöstä halutulla tavalla. Niiden lisäksi rituaaleilla pyritään vaikuttamaan jäsenten jokapäiväiseen käytökseen sekä ohjaamaan heitä haluttua tavoitetta kohti. Rituaalien esitetään koostuvan systemaattisista ja ennalta ohjelmoiduista ideologisista toiminnoista, joilla pyritään ohjaamaan jäseniä haluttua tiettyä päämäärää kohden. (Jowett & O`Donnell 1992, 217.) Rituaalien ohjaavan pyrkimyksen vuoksi herää ajatus, muuttuvatko rituaalit ajan kuluessa rutiineiksi, joita tieteellisessä liikkeenjohtamisessa suositaan? Rituaalien esitetään olevan riippuvaisia ideologiasta, mikä osaltaan määrittelee niiden esiintymisen sekä sisällön, kun rutiinit ovat johtajien ennalta määrittelemiä toimenpiteitä kuten aikaisemmin todettiin. Toisaalta ne pitävät sisällään tietyn ideologisen tavoitteen, mikä osaltaan saattaa mahdollistaa oletaman, että rituaalien ja rutiinien sisällössä saattaa ilmetä samankaltaisuuksia.

Propagandistisessa organisaatiossa, kuten kaikissa organisaatioissa on yleensä formaalit säännöt, jotka asettavat jäsenet toimimaan tiettyjen velvoitteiden tai rajoitteiden alaisuudessa. Toisaalta kuitenkin epäviralliset säännöt kuten organisaatiokulttuurin muodostamat käytösmallit ohjaavat organisaation jäsenten käyttäytymistä. Säännöt muodostavat valtasuhteita, joiden pohjalta syntyy organisatorinen auktoriteetti, joka valtahierarkian korkeimmassa asemassa kykenee vaikuttamaan organisaation tulevien sääntöjen sisältöön. Toisaalta rangaistukset ja palkkiot mukailevat organisaation sääntöjä, minkä vuoksi niiden toimeenpanija tuo esiin organisaation valtarakenteiden mahdolliset pyrkimykset. Toisaalta palkitseminen- ja rangaistusmenetelmien impletoimiseksi on organisaation auktoriteetin kyettävä kommunikoidaan jäsentensä kanssa, jotta sanoman sisältö tulee ymmärrettyä tavalla, joka hyödyttää hänen perimmäisen päämääränsä toteuttamista. Jäsenille kommunikoinnin lisäksi auktoriteetin on kyettävä kehittämään organisatorista valtarakennetta siten, että organisaatiosta lähetettävät propagandistiset viestit päätyvät ulkopuolisten tietoisuuteen. Toisaalta propagandan analysointia tekevän kannalta on tärkeää kyetä erottamaan sisäinen ja ulkoinen organisaatioviestintä toisistaan, jos se on edes mahdollista. (Jowett & O`Donnell 1992, 217–218.)

Propagandistinen ulkoinen organisaatioviestintä on tähän päivään asti ajateltu olevan osa massaviestintää, jolla pyritään tavoittelemaan mahdollisimman suuria kuulija ja katsoja määriä. Tämä vanha viestintätapa on kuitenkin vahvassa murroksessa, johtuen internetin sähköisten palveluiden kehittymisestä. Internet on synnyttänyt kustannustehokkaan tavan lähettää viestejä suurille ihmismäärille. Internetin mahdollistamat sähköpostipalvelut sekä sosiaaliset mediat ovat mahdollistaneet (post)modernin propagandan syntymisen. (Post)Modernissa propagandassa ei enää pyritä vaikuttamaan suoraan isoihin ihmismassoihin, vaan pyritään vaikuttamaan tiettyihin tarkasti rajattuihin intressiryhmiin (poliittis-taloudelliset), organisaatioihin (instituutiot ja yritykset) ja demografisiin väestöryhmiin. Sanallisen viestinnän vaikuttajiksi ovat nousseet niin kutsutut mielipidejohtajat. Retoriikan virtuoosina he ohjailevat yh-

teiskunnallista debattia haluttuun suuntaan siten, ettei heidän välttämättä tarvitse laajassa mittakaavassa hyödyntää perinteisiä massaviestinnän keinoja. Mieli-  
pidejohtajien erityiseksi tavoitteeksi on noussut toimittajien huomion saavuttaminen, koska he toimivat nykyaikaisen massaviestinnän kanavana sekä informaatiovirran portinvartijana. Toisaalta toimittajien kautta voidaan hallita informaatiovirtojen sisältöä sekä mahdollisesti tarpeen tullen suorittaa vasta-  
propagandistisia operaatioita. (Jowett & O`Donnell 1992, 218–219, 220.) On kuitenkin huomionarvoista todeta, että jos propagandistit omistavat tai pitävät tiettyä mediatoimijaa otteessaan, niin oletettavasti myös mediatalon toimittajat tuovat propagandistin sanomaa artikkeleissaan esiin ilman, että tietyn mieli-  
pidejohtajan pitäisi erikseen nostaa haluttuja asioita esiin. Esimerkiksi Yhdysvalloissa suuret mediatalot ovat poliittis-taloudellisesti riippuvaisia aseteollisuuden tuotoista, minkä vuoksi tiettyjen arkaluontoisten faktojen esiintuomisessa käytetään selektiivistä menetelmää, kuten Noam Chomsky asian ilmaisee wikipedian mukaan. (Wikipedia, Noam Chomsky.)

## 4 KUNTAJOHTAMINEN HAASTEIDEN KESKIÖSSÄ

### 4.1 Kunnallisan johtamishaasteiden taustaa

Kuntasektorilla on toiminut eri aikakausista riippumatta vahvoja mielipidejohtajia, jotka ovat vaikutusvallallaan ohjanneet organisaatorakenteita kohti muutosta tai uudistumista. Tavoitellun muutoksen takana on pääsääntöisesti ollut tarkoin harkittu agenda, jonka avulla on pyritty kehittämään organisaatorakenteita paremmin tulevaisuuden tarpeita vastaavaan muotoon. Toisaalta agendan käyttöönotossa on saattanut esiintyä ajoittaisia ongelmia, minkä vuoksi on ollut tärkeää kyetä kartoittamaan ne seikat, jotka mahdollisesti vaikeuttavat asetettujen tavoitteiden onnistumista. Johtamishaasteiden kartoittamisella voidaan mahdollisesti estää organisatoristen jännitteiden laajempaa eskaloitumista, mitkä yleensä kumpuavat ihmissuhteista. Viimeisin esimerkki takeltelevasta uudistusprosessista on havaittavissa valtakunnallisen kuntauudistuksen piirissä.

Valtiovallan määräämä kuntauudistus on pyörähtänyt käyntiin, minkä tavoitteena on parantaa kuntien kilpailukykyä sekä vahvistaa maakunnallisia talousalueita. (Paras-hanke). Kunnianhimoisen projekti on edennyt hitaasti ja toivo nopeasta muutoksesta on hautautunut erilaisten vaatimusten ja näkemysten alle, joita ohjaavat kunnallishallinnon sekä poliittisten ryhmittymien toisistaan poikkeavat tavoitteet. Politikointi on todennäköisesti synnyttänyt uudistuksen hitaaseen etenemiseen, vaikka toisaalta kunnallisalalta on kantautunut näkemyksiä siitä, että päätöksenteon hidastuminen johtuu kunnallishallinnon ammattijohtajien sekä parlamentaarisen hallinnon välisistä jännitteistä, jotka aiheuttavat toimijoiden välillä kitkaa. (Kuntajohtamisen tutkimusraportti 2013, 101). Kaikesta huolimatta kuntajohtamisen nähdään olevan muutoksessa, jonka keskiössä toimivien eri ryhmittymien sekä päättäjien väliset ristiriidat, jännitteet ja kiistat aiheuttavat kitkaa päätöksenteossa. Toimijoiden välisen kitkan nähdään juontuvan yksilöiden arvoista, näkemyseroista sekä poliittisesta kulttuurista. Toisaalta jännitteiden takana saattaa esiintyä demografisista tekijöistä muodostuvia haasteita, jotka osittain havainnollistavat alueellisten ongelmien erilaisuutta toisiinsa nähden. Se kuinka päätöksenteon keskiössä olevat ammattijoh-

tajat sekä poliittiset vallankäyttäjät pyrkivät ratkomaan esiinnousseita haasteita, riippuu siitä, kuinka he kykenevät ratkomaan eri ryhmittymien, ammattijohtajien ja luottamushenkilöiden välisiä kiistoja ja jännitteitä. Kiistojen ja ristiriitojen tuominen organisaation toimijoiden käsiteltäväksi tarvitsee toimijoiden välistä vapaata ja tasavertaista diskussia. Vapaan retorisen tai diskursiivisen debatin nähdään selkiyttävän haasteiden todellista luonnetta, minkä nähdään parantavan henkilöstövoimavarojen kohdentamista, josta kunnallisalan ongelmat mahdollisesti johtuvat. (Jäntti & Majoinen 2005, 16–18.)

Toisaalta kuten aikaisemmin mainittiin, niin kunnallisalan perimmäisten syiden katsotaan johtuvan organisaation muutostarpeesta, joka heikentää kunnallishallinnon päätöksenteon tehokkuutta sekä rakenteita. Asioita monimutkaistaa myös se, että tilanteen korjaamiseksi esitettävän ratkaisumallin olisi nautittava laajaa kannatusta päätöksentekijöiden keskuudessa. Kaikesta huolimatta laajapohjaisen näkemyksen saavuttamista tukevat niin kunnallishallintojen ammattijohtajat kuin myös luottamushenkilöt, mutta silti asioiden eteneminen kangertelee. Kunnallisalan ammattijohtajat ja luottamusmiehet kannattavat uudistusta, mutta toisaalta hidastavat asioiden etenemistä, koska uudistus tai muutos voisi voimaantullessaan heikentää heidän järjestelmästä saatavan maksimaalisen hyödyn määrää. Tapahtumaketjussa mukana olevien päätöksentekijöiden toimet eivät todennäköisesti noudata äänestäjien preferenssejä, mikä entisestään lisää kunnallishallinnon eri toimijoiden välistä kitkaa. Toisaalta on hyvä huomioida, että poliittiset toimijat pyrkivät kosiskelemaan mediaaniäänestäjiä päätöksillään ja toimenpiteillään, minkä perusteella mediaaniäänestäjien nähdään kuvastavan julkisten palveluiden kysyntää. Tämän vuoksi on esitetty, että puolueiden pyrkimys maksimoida äänestäjien määrä vastaa yksilöiden tavoitetta maksimoida hyötyään kunnallisten palveluiden markkinoilla. (Solakivi & Virén 2006, 23, 25.) Kuntalaisten intressien turvaamisen vuoksi kunnallinen päätöksenteko saattaa hidastua tai osittain lamaantua vaikeiden asioiden edessä. Solakiven & Virénin (2006, 26) mukaan syynä on se, että kansalaiset valitsevat äänestämällä poliittiset luottamushenkilöt, jotka asemoituvat kunnissa poliittisiksi vallanpitäjiksi. Vallanpitäjät tekevät olemassa olevan lainsäädännön sallimissa rajoissa päätöksiä julkisten palveluiden tarjonnasta, joiden tuottamisesta vastaavat kunta-alan ammattijohtajat. Toisaalta on kuitenkin huomattava, että ammattijohtajat nauttivat huomattavaa vaikutusvaltaa julkisen sektorin palveluiden tuottamisessa. Toisin kuin demokratiassa olisi optimaalista, ammattijohtaja keskeisessä kuntahallinnossa mediaaniäänestäjän preferenssit saattavat jäädä taka-alalle tai jopa paitsioon. (Solakivi & Virén 2006, 26). Ammattijohtajien tavoitteet eivät näin ollen ole yhtäläisessä linjassa kunnan äänioikeutettujen kanssa.

## 4.2 Imagon ja valta-aseman merkitys kuntajohtamisessa

Kunnallishallinnon vaikeimmaksi haasteeksi on muodostunut konsensuspohjan saavuttaminen muutokseen liittyvissä päätöksissä. Vaikeaa haastetta voidaan

lähestyä Edelmanin (1985, 2, 6-9) mukaan siten, että vallankäyttäjien on tunnistettava ne vaikuttamisenkeinot, joilla tavoiteltu muutosprosessi manipulointia hyväksikäyttäen pystytään implementoimaan organisaation eri tasoilla operoiville toimijoille. Operaation onnistuminen vaatii tarkoin harkitun imagon rakentamista, jonka yhteydessä vahvennetaan tunnesidonnaisten symbolien vetovoimaa. Imagon rakentamisella pyritään luomaan uusia tunteisiin vetoavia poliittisia mielikuvia sekä myyttejä, joilla pyritään vahvistamaan uskomuksia muutoksen tuomasta uudesta mahdollisuudesta, mikä mahdollisesti hyödyttää kaikkia tai ainakin parantaa suuren osan elämänlaatua sekä turvaa organisaation toimintojen jatkuvuuden. (Edelman 1985, 2, 6-9). Toisaalta manipuloinnin ja suoran vaikuttamisen sijaan kommunikointi menetelmien kehittäminen Alvesonin ja Deetzin (2000, 90) mukaan lisää keskustelun kautta lisääntyvää ymmärrystä, kunhan kommunikointi jatkuvana prosessina ei häiriinny. Vapaan keskustelun nähdään perustuvan hyvätahtoisuuteen, argumentointiin sekä dialogiin, ja ilman häiriöitä rationaalisen keskustelun kautta saavutetaan tavoiteltu konsensus ennemmin tai myöhemmin. (Alvesson & Deetz 2000, 90). Kommunikoinnin lisäksi sosiaalisessa kanssakäymisessä esiintyvillä teksteillä ja kerrotuilla tarinoilla vallankäyttäjät pyrkivät vahventamaan uuden imagon asemaa. Sen lisäksi he pyrkivät luomaan poliittisia myyttejä ja rituaaleja, joilla vahvennetaan manipuloitua sanomaa. Imagon rakentamiseen liittyvien symbolien avulla voidaan manipuloida ihmismassoja, koska iso osa ihmisistä pyrkii toimimaan stereotyyppisen käytöksen sekä yhteisöllisen persoonan mukaisesti, minkä vuoksi heidän ajattelussaan korostuu liiallinen yksinkertaistaminen. Ihmiset eivät halua punnita vaikeiden ja monimutkaisten asioiden muodostamia seuraamuksia, vaan hyväksyvät mieluummin symbolien synnyttämät valmiit rooli- ja toimintamallit. Ihmisille annettujen valmiiden rooli- ja toimintamallien vuoksi voidaan olettaa, että julkisuuskuvia manipuloimalla yksilöt saadaan uskomaan, etteivät he asu villissä erämaassa, vaan hyvin organisoidussa ja turvallisessa yhteiskunnassa. (Edelman 1985, 21, 31–33). Toisaalta ihminen sosiaalisena laumaeläimenä vaatii symbolien rinnalla myös johtajuutta. Vallankäyttäjän on kyettävä hyväksymään se rooli, joka synnyttää toimintaa, koska roolien ottaminen luo ja vahvistaa symboleita. Tapahtumaketjun seurauksena vallankäyttäjän hierarkkinen asema yhteisössä vahvistuu. (Edelman 1985, 50.) Manuel Castellsin (2013, 193–194) mukaan roolit ovat osa julkisuuskuvaa, joka on tärkeä osa johtamista sekä vallankäyttöä, koska vallankäyttämiseen liittyy aina imagon luomista sekä julkisuudessa olemista. Ne tahot, toimijat tai instituutiot, jotka eivät ole julkisuudessa eivät myöskään omaa valtaa yhteiskunnassa. Yhteiskunnassa vallankäyttäminen perustuu näkyvyyteen sekä julkisuuskuvan rakentamiseen. Kommunikointi yhteiskunnan eri tahojen välillä lisää toimijan vaikutusvaltaa yhteisöllisessä päätöksenteossa. Tämän vuoksi mediaa pidetään nykyaikaisessa liberaalissa demokratiassa tärkeänä päätöksenteon areenana, jossa yksilöt haastavat verbaalein keinoin toinen toisensa mitteleämään tarjolla olevista resursseista. Vallankäyttöllisenä areenana media määrittää kulttuurikohtaisesti tietojen ja uutisten julkaisemiseen liittyvät toimintaperiaatteet. Vallankäyttöllisestä näkökulmasta katsottuna liberaalissa demokratiassa media toimii julkisen tiedon

välittäjänä ja portinvartijana. Väärässä muodossa olevaa tietoa ei julkaista, koska jaettavan tiedon on noudatettava mediakulttuurin normeja ja käytänteitä. Toisaalta mediatoimijan poliittis-ideologinen suuntautuminen saattaa vaikuttaa siihen, mikä omien intressien tai poliittisten yhteistyökumppanien mielestä on julkaisukelpoista materiaalia. (Castells 2013, 193–195). Median ja poliittisten toimijoiden käyttämän valta-aseman intressien ilmentymistä tukee Alvessonin & Deetzin (2000, 87–88) näkemys, että dominaatiolla voidaan hallita eri intressiryhmien toimintaa. Dominaatioon tähtäävien järjestelyiden tavoitteena on taata toimijalle intressien suvereeni hyödyntäminen, vaikka toisaalta dominaation tavoittelua voidaan rajoittaa vetoamalla yhteisön kulttuurikohtaisiin normeihin, lakeihin tai artefakteihin kuten esimerkiksi vapaudenriistoon. (Alvesson & Deetz 2000, 87–88). Edellisistä näkemyksistä johtuen voidaan olettaa, että media on ristiriitaisuuksien ja äärimmäisyyksien lähde; tilanteesta riippuen median toimintaa ohjaavat joko liberaalit arvot tai painostavan totalitarismin kaltaiset toimintamallit. Toisaalta voidaan olettaa, että median käytös kuvastaa poliittisen eliitin valtapelejä, joissa suvereenia dominaatiota tavoitellaan keinoja kaihdamatta.

Castellsin edellä esittämiä näkemyksiä mukaillen voidaan esittää, että kunnallista päätöksentekoa on mahdollista manipuloida median avulla. Maakunnallisten tai kansallisten uutis- ja mediatalojen pyrkimyksenä saattaa olla kuntapäätäjiin sekä päätöksenteon piirissä oleviin kansalaisiin vaikuttaminen, jotta tavoitteena olevat poliittis-ideologiset tarpeet ja taloudelliset intressit tulisivat tyydytetyksi. Toisaalta liberaalissa demokratiassa poliittisideologisesta toiminnasta riippumatta ennemmin tai myöhemmin tiettyjen intressitahojen tarpeet tulevat täytettyä. Intressitahojen tarpeiden täyttäminen Benjamin R. Barberin (2003, 12) mukaan kumpuaa kapitalismista, joka demokratian tavoin suosii yksilön vapautta ja liberaaleja käytäntöjä, vaikka toisaalta kaiken hyvän varjopuolena se suosii myös darvinistista yrittäjyyttä sekä tuottavuutta, joiden perimmäisenä tavoitteena on voittojen saavuttaminen ilman inhimillistä tasa-arvoa. (Barber 2003, 12). Toisaalta Barber (2003, 27) kuitenkin huomauttaa, että kansalaiset, jotka ovat yksilöinä hyväksyneet tietyn alueellisen valtakoneiston omaksi toimintaympäristökseen, eivät ole perimmäiseltä luonteeltaan altruistisia. Kansalaiset ovat hyvin tietoisia omista tarpeistaan, intresseistään ja oikeuksistaan. He eivät suostu orjan asemaan, vaan vaativat liberaaleihin arvoihin perustuvaa itsenäistä hallintoa. Toisaalta markkinatalous on onnistunut vakuuttamaan poliitikot kapitalismin hyveellisyydestä osana demokratiaa, minkä vuoksi yhteiskunnissa vapaata kilpailua edistävän suunnittelun ja kontrollin katsotaan vahvistavan kapitalistis-liberalistisen yhteiskunnan rakenteita. (Barber 2003, 27).

### 4.3 Hallintotapa kitkan aiheuttajana kuntaorganisaatiossa

Kunnallisessa päätöksenteossa voidaan edellä esitettyjen Barberin näkemysten mukaisesti olettaa, että kuntalaiset eivät yksilöinä ole valmiita kohtaamaan



kontrollia tai epämiellyttäviä päätöksiä, jos päätösten toteuttamista ei kyetä perustelemaan taloudellisilla tehostamissyillä. Kunnallisessa päätöksenteossa ammattijohtajien ja luottamushenkilöiden on puntaroiva eri vaihtoehtoja sekä valittava ikävistä vaihtoehtoista se vähiten paha. Solakiven & Virénin (2006, 26) havaintona on, että kuntalaisten näkemysten ja tarpeiden kunnioittaminen on osaltaan syynä siihen miksi vaikeita päätöksiä on pyritty välttelemään tai siirtämään tulevaisuuteen. Monen kunnanvaltuuston luottamushenkilön oletetaan puntaroivan mielessään sitä poliittista tilaa, joka huonosta päätöksestä seuraa, ja sitä kuinka se mahdollisesti vaikuttaa heidän asemaansa kuntaorganisaatiossa. Tilanteen ristiriitaisuutta vahvistaa entisestään se, että kuntalaiset haluavat johtajuutta, palveluita sekä kuntataloutta tukevia päätöksiä, vaikka toisaalta he eivät ole valmiita hyväksymään uudistuksia tai talouden tehostamistoimenpiteitä, jotka heikentävät palveluiden laatua ja tarjontaa. Toisaalta kuntalaiset eivät mielellään luovuta kunnalliselle päätöksentekoinstituutiolle täydellistä toiminnanvapautta, koska kunnallishallinnon perimmäisenä tavoitteena on periodi luonteisesti budjetin maksimoiminen ja mahdollisimman suuri julkinen sektori, mikä toisaalta ei välttämättä tue kuntalaisten kuntatalouteen kohdistamia toiveita ja vaatimuksia. (Solakivi & Virén 2006, 26.)

Kuntien heikentyvän taloustilanteen nähdään lisäävän kuntasektorin ammattijohtajien sekä luottamushenkilöiden tarvetta tarttua palvelumallien uudistamiseen. Toisaalta palvelumallien uudistaminen johtuu Luomalan (2003, 192) mielestä myös siitä, että kuntajohtamiskäytäntöjä korostavan managerialistisen hallintatavan mukaisesti kuntien palvelutehtävien hoitamista ei enää pidetä julkisen sektorin yksinoikeutena, vaan kunnissa on yleistynyt tulosityksiköittäminen, tilaajatuottajamallin käyttöönotto sekä kunnan toimintojen liikelaitostaminen ja yhtiöittäminen. Kilpailuttamista korostavat hallintomallit ovat muuttaneet perinteisiä päätöksentekokäytänteitä muun muassa muuttamalla poliittisten päätöksentekijöiden, viranhaltijoiden ja työntekijöiden keskinäisiä valtasuhteita. Entiset poliittiset päätöksentekijät nähdään nykyisessä ajattelumallissa enemmän sitouttamisen kohteina kuin hallinnollisten uudistusten alullepanijoina. (Luomala 2003, 192.) Toisaalta kuntahallinnon piirissä korostuvat kolmannen sektorin eri toimijoiden mahdolliset toiveet ja tarpeet, jotka lisäävät politikointia sekä poliittisia pelejä. Luomalan (2003, 209–212) mukaan politikoinnin ja valtakamppailun taustalla on luottamushenkilöiden halu ja pyrkimys turvata kuntaorganisaation jäsenten eli kuntalaisten edut, mutta toisaalta hän kuitenkin tähdentää, että luottamushenkilöiden tarpeet ja tavoitteet syntyvät myös erilaisista poliittisista valtarakennelmista, joita ohjaavat yhdistykset, yritykset kuin myös kunnallishallinnon ammattijohtajien tarpeet ja tavoitteet. Toisaalta luottamushenkilöt kohdistavat ammattijohtajiin erityistä kritiikkiä, jos toimet eivät etene odotetulla tavalla. Toisaalta reaaliaikaisen tiedon prosessoinnissa ammattijohtajat nousevat avainasemaan päätöksentekomenetelyssä, mikä saattaa aiheuttaa kitkaa luottamushenkilöiden ja ammattijohtajien välille, koska poliittishallinnollinen päätöksenteko korvautuu virkamieshallinnon rutiineilla. (Luomala 2003, 209–212, 217).

#### 4.4 Ihmissuhteiden vaikutus kuntahallinnon johtamishaasteisiin

Managerialistisen näkemyksen sijaan, kuntajohtamisen ongelmat juontuvat todennäköisesti organisaatiossa esiintyvistä ihmissuhteista, joista muodostuvat omat monimutkaiset verkostot ja käytänteet, joiden oletetaan määrittävän yksilöiden käytöstä. Organisaatioteoreettiselta kannalta tarkasteltuna kuntaorganisaatiot ovat sosiaalisia yhteenliittymiä, jotka mukautuvat ympäristöönsä. (Knudsen & Tsoukas 2003, 10). Toisaalta on huomioitava, kuinka yksilöiden identiteetti sekä sosiaalisen kokonaisuuden identiteetti muodostuu osana organisatorista organismia, ja kuinka se tukee hiljaista ja näkymätöntä tietämystä, joka loputtoman muutoksen myötä tuo organisaatioon vakautta. (Knudsen & Tsoukas 2003, 20; Smirchich 1983, 340). Toisaalta organisaation sosiaalisten rakenteiden vakaus mahdollistaa organisaation rakenteiden paremman optimoinnin, joka kuitenkin saattaa aiheuttaa eettisiä konflikteja organisaation sisällä. (Knudsen & Tsoukas 2003, 28). Organisaation toimintojen tehostaminen sekä siihen liittyvä optimointi saattavat aiheuttaa ongelmia ihmissuhteissa, minkä nähdään aiheuttavan häiriötä organisaation sisäisissä verkostoissa. Edellisen lisäksi rakenteiden optimointi saattaa hyödyttää eri tahoja eri tavoin, minkä voidaan nähdä lisäävän organisaation sisäisiä eettisiä ristiriitoja. Ongelmaa voidaan kuvata vanhalla sanonnalla: "Aina kun kumarrat jollekin, niin tulet samalla pyllistäneeksi jollekulle toiselle."

Toisaalta sosiaalisista suhteista johtuvat jännitteet ovat organisaatioissa osa vallankäyttöä, minkä vuoksi erilaisilla areenoilla tapahtuvat teatteriesitykset sisältävät tarkoin harkitun roolituksen vuorosanoineen ja draamoineen sekä ennalta tehdyn käsikirjoituksen. Käsikirjoitusta voidaan pitää poliittisten pyrkimysten vallankäyttöllisenä manifestina, jonka kautta sinetöidään organisaation kulttuurissa esiintyvät valtasuhteet. Toisaalta organisaatiota kuvaavissa metaforissa saatetaan puolittahattomasti unohtaa, että todellisuudessa organisaatio on tehokkuuden ja järjestelmällisyyden synonyymi. Sen perimmäisenä tavoitteena on järjestelmällisyyden lisääminen sekä ongelmien ratkaiseminen ja ehkäiseminen järjestelmällisyyden kautta. (Smirchich 1983, 340–341.) Smirchichin teoreettisen näkemyksen ulottamisessa osaksi kuntajohtamista tulee ottaa huomioon, että kuntaorganisaatioissa pyritään järjestelmällisyyteen sekä järjestykseen. Toisaalta luottamushenkilöiden, kunta-alan ammattijohtajien kuin myös poliittisten johtajien erkanevat intressit luovat toimillaan kaaosta organismin sisäisissä järjestelmissä, joita ohjaavat ihmissuhdeverkostot. (Solakivi & Virén 2006, 26). Tämän vuoksi voidaan olettaa, että kunnallisten organisaatioiden kulttuureissa esiintyy luonnostaan kaaoksen ja järjestyksen tasapaino, joka muutoksen kourissa saattaa asettua suosimaan liiallisesti jompaakumpaa vaihtoehtoa. Kaaoksen ja järjestelmällisyyden voidaan olettaa palautuvan takaisin tasapainoon, kun muutos on saatu aikaan. Kaaoksen ja järjestyksen välisen tasapainon palauttamisessa on demokratiolla merkityksensä, koska se voimakkaana instituutina mahdollistaa organismissa toimiville pelaajille yhtenevät mahdollisuudet vaikuttaa tuleviin päätöksiin, minkä lisäksi se mahdollistaa

tasapuoliset mahdollisuudet kilpailla jaossa olevista resursseista. Demokratia on siten tasapainottava voima, joka organismin sisäisissä järjestelmissä muodostaa ajan kulusta riippumatta kaaoksen ja järjestyksen tasapainon.

#### 4.5 Organisatorinen alitajunta osana kuntajohtamista

Demokratian yhtäläistävien ja tasapainottavien toimintojen sijaan on hyvä huomioida, että organisaatiossa järjestys ja tehokkuus muodostuvat kulttuuriksi, joka yhtenäistävänä voimana pyrkii tasapuolistamaan jäsenten toimintaa ja käytöstä organisaation tavoitteita paremmin vastaavaan muotoon. Organisaatiokulttuuri syntyy jäsenyyden kautta tai paremminkin jäsenyyksien kautta, jolloin yksilöt hyväksyvät tietyn instanssin määräysvallan. (Smirchich 1983, 343.) Toisaalta organisaatiokulttuuri ei synny pelkästään jäsenyyksistä, vaan se voidaan ymmärtää myös kulttuurisena tapahtumana, jonka pääasiallisena tehtävänä on tuottaa palveluita ja tuotteita sekä sivutuotteena kulttuurikohtaisia artefakteja kuten rituaaleja, legendoja ja seremonioita. (Smirchich 1983, 344.) Smirchichin pitäessä artefakteja organisaation toimien toissijaisena tehtävänä on osittain oikea ja osittain väärä, koska kansainvälisten korporaatioden kulttuurikohtaisten artefaktien esiintuomisen voidaan katsoa olevan osa niiden pääasiallista tehtävää. Artefaktien luomat symbolit muodostavat tarinoita ja tarinat parantavat tuotteiden menekkiä. Saman voidaan olettaa pätevän myös kunnallisan organisaatioissa, joissa kulttuurikohtaiset artefaktit määrittävät palveluiden kuviteltua laatua ilman, että se välttämättä antaisi todellisuutta vastaavan kuvan tuotettujen palvelujen laadusta. Kulttuurikohtainen harha voi johdattaa organisaatiossa niin johtajia kuin alaisia harhaan, jos seurataan sokeasti artefaktien määrittämää polkua. Toisaalta kunnallisan organisaatioissa artefaktit toimivat kulttuuria vahventavana tekijänä, jolla saatetaan pyrkiä perustelemaan julkisten organisaatioiden kasvavat tarpeet. Olettaman väittämät saavat vahvistusta Smirchichin (1983, 344) näkemyksestä, jossa organisaation kulttuurikohtaisilla artefakteilla koetaan olevan suuri merkitys organisaation olemassa olemiselle; syntyneet traditiot, rutiinit, symbolit ja roolimallit ohjaavat yksilöiden organisatorista käyttäytymistä, minkä lisäksi ne saattavat ohjata organisaation ympäristössä esiintyviä toimintoja. Toisaalta on kuitenkin huomattava, että artefaktien arvostelemisella pehmennetään organisaatiokulttuurin uudistumista tai sillä valmistellaan organisaatiota kohti muutosta. (Smirchich 1983, 344–345). Kuntasektorin toiminnoissa ammattijohtajien ja poliittisten johtajien intressien turvaaminen saattaa vahvistaa tiettyjen kulttuurikohtaisten artefaktien ylistämistä tai mollaamista. Äänestäjien tehtäväksi jää tilanteessa esiintyvien vaihtoehtojen punnitseminen sekä tulevien äänestyspäätösten tekeminen, kuten aiemmin todettiin. Kunnan olemassa olemine on ehto paikallisille kunta-alan ammattijohtajille ja luottamushenkilöille, mutta toisaalta kuntalaisille on periaatteessa demokratian kannalta tarkasteltuna samantekevää, ovatko he osa isompaa kuntaklusteria vai oma itsenäinen yksikkönsä. Tästä johtuen voidaan periaatteessa esittää, että kuntien riippuvaisuus artefakteista

näky siinä, että esimerkiksi ilman kuntavaakunaa ei ole kuntaa ja ilman kuntaa ei ole paikallisia kunta-alan ammattijohtajia, luottamushenkilöitä eikä kuntalaisia, vaan on yksilöitä jotka kuuluvat johonkin suurempaan organisaatioyksikköön. Olettamaa tukee Smirchichin (1983, 351) havainto, jossa organisaatiokulttuurin nähdään syntyvän osittain tiedostamattomista psykologisista prosesseista, joiden kautta vahvennetaan tiettyjä käyttäytymismalleja, jotka kumpuavat organisaation tiedostamattomista prosesseista eli toisin sanoen organisaatio organismina omaa alitajunnan. (Smirchich 1983, 351). Organisatorisen alitajunnan ohjaavaa vaikutusta selkiyttää Aaltion (2009, 3) esittämä näkemys ihmisen alitajunnan kontrolloivasta merkityksestä, eli toisin sanoen ihmisen tiedostamaton alitajunta ohjaa yksilön käyttäytymistä siihen asti, kunnes hän kykenee ymmärtämään esiin nousevien asioiden tarkoituksen sekä vapautumaan niiden vaikutuksesta. (Aaltio 2009, 3). Ihmiset ovat organisaatioissa osa sen kulttuuria ja ovat siten yksilöinä sidottu biologisella olevaisuudella osaksi maailmaa, missä dialektinen prosessi mahdollistaa selittämään ne tapahtumat, joita ihminen havainnoimassaan maailmassa kokee. Toisaalta yksilön tulee subjektin avulla ymmärtää objektin merkitystä tässä maailmassa, jossa kokemukset refleктоivat ulkomaailman tapahtumia. Prosessin sisäistämisessä yksilö tulee tietoiseksi todellisuudesta, jolloin maailmanjärjestyksestä tulee hänen ajattelumallinsa. Toisaalta sosiaalinen realiteetti, johon ihminenkin kuuluu, on osa luontaista realiteettia, joka voidaan erottaa toisista realiteeteista vain vetoamalla sen monimutkaiseen luonteeseensa, minkä voidaan olettaa rajoittavan yksilön kognitiivisia kuin myös fyysisiä toimintoja. (Aaltio 2009, 4, 6.) Todennäköisesti ihmisten alitajunnasta kumpuavat tiedostamattomat halut ja tarpeet peilaavat organisaation ihmishdeverkostoissa syntyvän organisatorisen organismin alitajunnan haluja ja tarpeita. Organisaation alitajunta kollektiivisena halujen ja tarpeiden esiintuojana saattaa osittain kyetä selittämään, miksi kuntasektorin päätöksenteon keskiössä olevat tahot joutuvat painimaan vaikeiden ihmishdeiteista kumpuavien haasteiden parissa.

#### 4.6 Verkostot luovat valtasuhteita kuntahallinnossa

Kuten aiemmin ilmeni, ovat luottamushenkilöt tulleet demokraattisesti valituiksi. He edustavat äänestäjien haluja ja tarpeita. Ammattijohtajat ovat tulleet valituksi poliittisten johtajien välityksellä. Heidän päämääränsä eivät välttämättä vastaa äänestäjien haluja ja tarpeita, mikä saattaa aiheuttaa kitkaa päätöksenteossa. Asioiden monimutkaistuminen pahimmassa tapauksessa vaikeuttaa johtamista ja tekee päätöksenteosta haasteellista. Toisaalta kunta-alan ammattijohtajien on vaikea toimia asianomaisessa ympäristössä, koska he tietävät tullessaan valituksi tehtävään, jotta luottamushenkilöt eivät joutuisi vastuuseen huonoista päätöksistä. Päätöksenteosta syntyvän vastuun jakaminen on edellä mainittujen seikkojen vuoksi saanut kannatusta kunta-alan ammattijohtajien, luottamushenkilöiden kuin myös kuntalaisten keskuudessa. Erityisesti kansalaisliikkeiden ja yhdistysten muodostamien verkostojen katsotaan nousseen tärkeään roo-

liin kuntien ja kaupunkien hallinnon tukipalveluissa sekä julkisten palveluiden tuotannossa.

Kuntajohtamisessa kuin myös yritysten johtamisessa sidosryhmien muodostamien verkostojen vaikutusvalta organisaatioiden toimintaan kohtaan on kasvamassa. Erityisesti kolmannella sektorilla toimivien yhdistysten sekä liikkeiden katsotaan vaikuttavan vahvasti kuntasektorin toimintaan. Liikkeet ja yhdistykset sidosryhminä arvostelevat huonosti hoidetun kuntaorganisaation toimintaa, mutta toisaalta ovat valmiita tarvittaessa tukemaan kuntaorganisaation tehtävien hoitamista. Kuntaorganisaation toimintaan vaikuttavat sidosryhmät voivat entisestään monimutkaistaa kunnallishallinnon päätöksentekoa sekä aiheuttaa poliittista sekaannusta, mikä todennäköisesti aiheuttaa jännitteitä eri toimijoiden välille. Toisaalta sidosryhmien panosta arvostetaan kunnallisessa demokratiassa kolmesta eri syystä: 1. kuntalaiset kokevat yhdistyksen tai kansalaisliikkeen toimintaan osallistumisen parantavan mahdollisuuksia vaikuttaa tulevien kuntapäätösten sisältöön. 2. Kuntahallinnon näkökulmasta on järkevää laajentaa taloudellisen vastuun kantajien joukkoa. 3. Yhdistysten ja kansalaisliikkeiden katsotaan lisäävän kansalaisaktiivisuutta kunnissa ja osittain puhutaan aktiivisuuden velvollisuudesta, jolla tarkoitetaan, että on hyveellistä toimia aktiivisesti, tehokkaasti ja tuloksekkaasti kaupungin tai kunnan hyväksi. (Luomala 2003, 213–216.) Kunta-alan vanavedessä on sidosryhmistä tullut myös tärkeä osa yritysten kulttuuria. Sidoryhmien nähdään vaikuttavan yritysten organisaatioihin suoraan ja epäsuoraan, mutta silti niiden toiminta sisältää huomattavia vaikutuksia organisaation toimintaan. Se onko vaikutus positiivinen vai negatiivinen riippuu kohdeorganisaation kuin myös sidoryhmien pyrkimyksistä. Toisaalta on hyvä huomata, että sidoryhmien tavoitteet ovat hyvin yhtenevät kunnallisella kuin myös yksityisellä sektorilla. Organisaation luomalla imagolla ja organisaatiokulttuuriin liittyvillä symboleilla vahvennetaan organisaation vetovoimaa ulkopuolisia sidoryhmiä kohtaan. Organisaatiot ja sidoryhmien väliset suhteet mahdollistavat erilaisten vaikuttamisverkostojen rakentamisen, minkä lisäksi niiden katsotaan laskevan organisaatioiden markkinointi- ja Pr-kuluja. Toisaalta organisaatiot käyvät tiukkaa kilpailua eri sidoryhmistä kuten esimerkiksi mediassa esiintyvien johtavien osake- ja talousanalytikkojen suosiosta. Osapuolten toisilleen luoma hyöty vahventaa niiden välistä riippuvuussuhdetta. Yrityksen ja sidoryhmän välinen kahdenkeskinen suhde mahdollistaa sidoryhmille paremmat mahdollisuudet vaikuttaa kohdeorganisaation toimintaan. Toisaalta organisaatiot ovat alttiimpia erilaisille arvosteluille ja kritisoinneille, jotka tulevat sidoryhmien kautta organisaation jäsenten tietoisuuteen, mikä saattaa aiheuttaa organisaatiokulttuurissa sekaannusta tai konflikteja. (Hatch & Schultz 2002, 990–991.) Sidoryhmäajatteluun liittyen on hyvä ymmärtää, että organisaatiot kulttuurisina yhteenliittyminä muodostavat identiteetin, mutta toisaalta organisatorinen identiteetti tai kulttuuri ei välttämättä vastaa organisaation ulospäin suuntautuvaa imagoa. Asiaa monimutkaistaa se, että organisaatioon kuuluvat eivät havainnoi organisaatiotaan samoin kuin organisaation ulkopuoliset havaitsevat sen. Tämän vuoksi organisaation identiteetin ja kulttuurin suhde organisaation imagoon

nähdessä on saattanut eriytyä. (Hatch & Schultz 2002, 995.) Organisaation ulkoisen imagon eriytyminen organisaation sisäisesti koetusta imagosta voi johtaa "norsunluutonisyndroomaan", jolloin ulkopuoliset hälyttävät viestit pyritään sivuttamaan, koska niitä saatetaan pitää organisaatiokulttuurille vahingollisina. Toisaalta on hyvä kysyä, onko hyvissä ajoin aloitettu muutos ja uudistuminen parempi kuin viimehädässä tapahtuva muutos, jos ulkoapäin tulevat ristiriitaiset signaalit eivät kohtaa organisaation sisäisten näkemysten kanssa? Vastaukseksi voidaan esittää Hatchin & Schultzin (2002, 1000) näkemys, jossa organisaatioiden identiteetin havaitaan muodostuvan organisaation ulkopuolelta tulevasta positiivisista ja negatiivisista signaaleista. Organisaation tapa tai kyky reagoida ulkoisiin signaaleihin luo organisaation ulkoisen imagon sekä myös organisaation identiteetin. Identiteetin nähdään syntyvän organisaation ulkopuolisten tahojen vaikutuksesta kuitenkin sillä erotuksella, että organisaation kyky prosessoida ulkopuolisten signaalien sisältöä määrittää organisaation ulkoisen imagon sekä paljastaa organisaation todellisen kulttuurin perimmäiset arvot ja käytännöt. Toisaalta on huomattava, että organisaation jäsenien lähteenä toimii kohdeorganisaation kulttuuri, jonka kautta he refleктоivat organisatorista identiteettiään ympäröivään maailmaan. Organisaatiokulttuurin nähdään peilaavan jäsenten identiteettiä sekä ilmentävän jäsenten levittämää organisatorista imagoa. Toisaalta kollektiivinen identiteetti edustaa organisaation kulttuurin perimmäisiä artefakteja, joihin symbolien nähdään kuuluvan. Jäsenten kannalta kollektiivisen identiteetin nähdään ohjaavan jäsenten organisatorista identiteettiä, jonka avulla organisaation jäsenet osaavat erottaa itsensä muista toimintaympäristössään olevista yksilöistä. (Hatch & Schultz 2002, 1000–1001). Kuten edellä esitettiin, niin yksilöiden katsotaan peilaavan organisatorista kollektiivista identiteettiä omaan identiteettiinsä, jonka kautta he muodostavat itselleen organisaatiossa toimivan kuvan itsestään. Erikoisesti herää kuitenkin ajatus siitä, että eivätkö yksilöt organisaation jäseninä myös tutki ja refleктоi ympäristössä tapahtuvia asioita organisatorista identiteettiä muodostaessaan? Erityisesti kohdeorganisaation jäsenen työuralla menestyminen luulisi vaativan yksilöltä myös muiden organisaatiokulttuurien tarkkailemista ja tuntemista, sillä nykypäivänä organisaatioiden avainhenkilöiltä toivotaan löytyvän monipuolista työkokemusta mahdollisimman erilaisista organisaatioista. Esimerkiksi kunnallishallinnon ammattijohtajien työurilla syntyneitä ammattitaitoa ja operatiivista osaamista on todennäköisesti kartutettu erityyppisissä organisaatioissa ja niiden toimintaympäristöissä, kun vastaavasti luottamushenkilöiden ei edellytetä omaavan monipuolista organisatorista kokemusta. Vähäisen organisatorisen kokemuksen vuoksi monien luottamushenkilöiden organisatorinen näköala on rajoittunut, minkä seurauksena heidän kuntaorganisatorinen identiteetti saattaa jäädä liian kapea-alaiseksi. Organisaatioidentiteetin kapealaisuuden voidaan olettaa vaikeuttavan muutokseen ja uudistamiseen liittyvien uusien näkökantojen hyväksymistä, mikä lisää konfliktien syntymisen riskiä.

## 5 YHTEENVETO

Tässä artikkelissa käsiteltiin vallan ja manipulaation välistä suhdetta organisaatioon teoreettisella tasolla sekä kunnallishallintoon konkreettisella tasolla. Vallan olomuotojen moninaisuuden ja käsitteen abstraktiuden vuoksi tutkimuksessa todettiin, että sen monimutkaiseen olemukseen voidaan rinnastaa yhtä paljon erilaisia vallan ilmenemisen muotoja kuin maailmasta löytyy erilaisia organisaatiota ja sosiaalisia rakenteita. Vallan ominaispiirteitä katsomalla voidaan todeta, että organisaatioiden valtakoneistoissa pyritään implementoimaan sitä vallan olomuotoa, joka parhaiten tukee organisatorisen auktoriteetin rakenteellista että sosiaalista valtaa. Valtaa syntyy sosiaalisista suhteista, joissa konfliktien luomisen tai niiden estämisen kautta pyritään saavuttamaan organisatorinen hegemonia tai suvereniteetti.

Toisaalta organisatorinen vallankäyttäminen voi olla sosiaalisten suhteiden muodostamien verkostojen siunaamaa eli toisin sanoen se nauttii jäsenten sille luovuttamasta legitimitetistä. Tällöin yksilöiden on mahdollista ilmaista omat eriävät näkemyksensä, minkä myötä he kykenevät vastustamaan absoluuttisen vallankäytön realisoitumista. Organisaatiot, jotka nauttivat yksilöiden sille antamasta legitimitetistä, nauttivat myös tasapainoisesta johtamisjärjestelmästä, jossa johtajan tai johtajien organisatorinen auktoriteettiasema ei ole saavuttanut täysin suvereenia valtaotetta organisaatiossa. Se onko demokraattisen organisaation päätöksenteko tehokasta, riippuu pitkälti organisaation johdon kyvyistä luoda jäseniä yhdistävä ja innostava organisatorinen ideologia.

Ideologialla on organisaatiokulttuurissa tärkeä merkitys. Ideologian vaikutuksesta syntyvät symbolit ja imagot, joiden myötä politikointi sulautuu osaksi vallankäytön mekanismia. Politikoinnin katsotaan olevan riippuvainen organisaation sisäisistä sosiaalisista verkostoista kuin myös organisaatiota ympäröivästä kulttuurista, jonka kautta mahdollistuu omien poliittisten arvojen reflektointi sekä levittäminen. Ideologian menestyminen riippuu siitä onnistutaanko poliittisten arvojen pohjalta synnyttää säännöt, joita yksilöt organisaation jäseninä joko seuraavat tai vastustavat. Organisatorisen käytöksen katsotaan siten pohjautuvan vallan realisoitumiseen, minkä kautta organisaatio asettaa itselleen täysimääräisen vallan hegemonian, joka oikein muodostettuna

nauttii jäsenten sille antamasta legitimitetistä. Organisaatiokulttuurilla on tärkeä rooli hegemonian muodostumisessa, koska sen avulla pyritään lujittamaan jäsenten sitoutumista organisaatioon. Erityisiä sitouttamisen keinoja ovat rituaalit, sloganit, (rutiinit varauksellisesti), myytit, historialliset artefaktit sekä ideologinen päämäärä tai tahtotila. Niiden lisäksi organisaation jäsenien omak-suessa organisaation strategiset linjaukset osaksi käytöstään, hyväksyvät he myös organisaation rituaalit sekä ideologiset arvot osaksi organisatorista persoonansa. Organisaation ideologisten arvojen hyväksyntä johtaa organisaation suvereenin vallankäytön hyväksymiseen sillä erotuksella kuitenkin, että jäsenet pyrkivät vastustamaan pakkovaltaa sekä väkivaltaa. Pakkovalta ja väkivalta voivat toisaalta toimia organisaation ideologiana, mutta silti niiden toteuttaminen heikentää vallan legitimitettiä ja johtaa pahimmillaan totaali-instituution syntymiseen. Se onko vastarinta tarpeeksi vahvaa syrjäyttämään ei toivotun vallankäyttämisen muodot riippuu niin globaalin kuin myös lokaalin yhteiskunnan tahtotilasta. Toisaalta yhteiskunnalliseen tahtotilaan vaikuttavat sodat, luonnonmullistukset tai yhteiskunnalliset levottomuudet saattavat voimakkaana häiriötiloina johtaa tilanteeseen, jossa yksilöt pakon sanelemina hyväksyvät pakkovallan hegemonian välttääkseen joutumista luonnontilan armoille.

Vallan potentiaalin realisoiminen sekä legitimitetin saavuttaminen eivät voi syntyä ilman tahtoa tai tarpeellista voimaa, joilla alistetaan vastustavat voimat tottelemaan organisaation käskyvaltaa. Toisaalta moderneissa ja post-moderneissa yhteiskunnissa vallan katsotaan realisoituvan ihanteellisimmin silloin, kun ihmisten huomiota tavoitellaan argumentoinnin ja retorisin keinoin. Toisin sanoen viestinnällisillä menetelmillä pyritään vaikuttamaan ihmisten mielipiteisiin ja asenteisiin, minkä toivotaan lisäävän toimijan valtaa. Viestinnällisten keinojen sijaan väkivalta, jota tehokkaana dominaation keinona pidetäänkin, tuhoaa yhteiskunnan arvopohjaa ja siten myös hävittää institutionaalisen legitimitetin organisatorisesta päätöksenteosta.

Organisaatioissa esiintyvä johtaminen on osa vallankäyttöä, jonka toimia rajoittavat organisaatiokulttuurin muodostamat artefaktit. Artefaktit toimivat organisaatioiden kollektiivisen identiteetin luojana ja ylläpitäjänä, mikä toisaalta reflektoi organisaation jäsenten organisatorista identiteettiä, jonka kautta he havainnoivat ympäröivää maailmaa. Toisaalta organisaatioiden jäsenten alitajunnasta kumpuavat tiedostamattomat halut ja tarpeet saattavat aiheuttaa organisaatioiden kollektiivisessa identiteetissä säröjä, jotka nousevat esiin tuleh-tuneiden ihmissuhteiden muodossa. Toisaalta vahva kollektiivinen identiteetti voi myös heikentää organisaation kykyä prosessoida ympäristöstä tulevien signaalien sisältöä, mikä saattaa aiheuttaa organisaatiolle sisäisiä ja ulkoisia ongelmia. Toisaalta organisaatio sosiaalisena yhteenliittymänä on aina riippuvainen jäsenistä, jotka toimillaan pitävät organismin järjestelmät elinvoimaisina.

Kunnallishallinnon toimintoihin liittyen voidaan olettaa, että kulttuuri-kohtaiset artefaktit määrittävät pitkälti kunnallista päätöksentekoa. Toisaalta poliitikkojen ja kuntalaisten välinen suhde muodostaa organisaation sisälle luottamussuhteen, joka käyttäytymistä ohjaavana artefaktina saattaa vaikuttaa kunnallispoliitikkojen päätöksentekoon. Toisaalta kunta-alan ammattijohtajat



ovat yhtäläillä kuntaorganisaation artefaktien orjia, koska heidän työsuhteensa määrittyy kuntaorganisaation rakenteista sekä niistä tavoitteista, mitä kulttuurikohtaiset artefaktit vaativat. Osaltaan voidaan pohtia sitä, ovatko lainsäädännön asettamat vaatimukset osa kuntaorganisaatioiden artefakteja? Vastaukseksi voidaan esittää, että kuntaorganisaatiot määrittävät toimintansa pitkälti Suomen perustuslain ja kuntalainsäädännön mukaan. Lakien asettamat määräykset ovat vuosien saatossa muuttuneet rutiineiksi, jotka ohjaavat jäsenten toimintaa sekä ajattelua organisin monimutkaisissa ihmissuhdejärjestelmissä. Tästä syystä voidaan olettaa, että vuosikausia vanhat määräykset ovat vakiintuneet kulttuurikohtaisiksi artefakteiksi, joiden uudistaminen koetaan kuntalaisten osalta pyhäinhäväistyksenä. Muutoksen tuominen vahvaan organisaatiokulttuuriin tulee siten olemaan haastavaa, minkä vuoksi on sanomattakin selvää, miksi kuntasektorin päätöksenteon koetaan muutostilanteessa olevan haasteellista. Toisaalta hyvin koordinoituilla viestinnällisillä operaatioilla voitaisiin todennäköisesti vaikuttaa eri tahojen mielipiteisiin ja siten muokata muutostilanteessa olevien toimijoiden mielipiteitä ja asenteita. Se olisiko kyse suorasta manipulaatiosta vai viestinnästä jäisi vastaanottajien itsensä puntaroitavaksi.

Modernin ajan vallankäytön katsotaan pohjautuvan vaikuttamisen keinoihin, johon toisaalta liittyy myös manipulaation mahdollisuus. Manipulointi on demokraattisen ja markkinataloutteen pohjautuvan yhteiskunnan yksi elementeistä. Se pyrkiikö se tuottamaan hyvää vai pahaa riippuu organisaation tai muun toimijan agendasta. Manipuloijan agendan eteneminen tuottaa propagandaa tietyille kohdeyleisölle. Kohdeyleisön käytös ja suhtautuminen manipulaatioon ja propagandan esiintymiseen riippuu pitkälti ympäröivästä kulttuurista, poliittisesta ilmapiiristä sekä siitä onko tapahtumahetkellä käynnissä rauhanaika, sekasorto vai sota. Toisaalta muutamissa tapauksissa ilmapiiristä ja kulttuurista riippumatta oikein ja mahdollisimman vieokkaasti toteutetulla propagandalla on pystytty saavuttamaan asetetut tavoitteet ja päämäärä.

Liiketaloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna propagandan nähdään olevan osa yritysten suhdetoimintaa. Suhdetoiminnalla yritykset pyrkivät lisäämään tuotteidensa menekkiä ja arvostusta sekä parantamaan yhteiskunnallista mainettaan. Toisaalta propagandistisilla operaatioilla pyritään myös hämäämään ja harhaanjohtamaan kilpailijoita, koska se saattaa mahdollistaa markkinakohtaisen kilpailuedun saavuttamisen. Liikeryritysten realismiin kuuluu kilpailu ja yhteiskuntamme demokraattinen hallintotapa ruokkii yhteisöllistä kilpailua. Yhteisöllisessä kilpailussa taistellaan poliittisin ja retorisin keinoin vähistä vapaina olevista resursseista, joita yhteiskunta jäsenilleen tarjoaa. Liikeryritysten katsotaan ideologisina yhteenliittyminä havittelevan tarjolla olevia resursseja mahdollisimman kustannustehokkaasti. Kilpailuasetelmassa kustannustehokkuuden ihannoiminen luo liikeryrityksille valtopoliittisia haasteita sen suhteen, kuinka ne kykenevät hyödyntämään vapaana olevat resurssit muita kilpailijoita nopeammin. Huomaamattomuuden tavoittelemisen vuoksi liikeryritykset pyrkivät suhdetoiminnallaan hämäämään kilpailijoitaan, ja näin ollen luomaan valtopoliittisia pelejä.

Osaltaan niin kuin tutkimuksessani epäsuorasti tulee ilmi, niin propagandaa voidaan pitää yhtenä vallankäyttämisen olomuotona, sillä propagandan turvin itsekkäät "tarkoitus pyhittää keinot" -tavoitteet toteutuvat massaviestinnällisessä yhteiskunnassamme. Erityisesti propagandakeinojen käyttämisen yleistymisen tietoverkkojen sosiaalisissa verkostoissa mahdollistavat laajojen ihmismassojen tavoittamisen pienin resurssein. Toisaalta tietoverkkojen avulla operaatioiden kohdeyleisö voidaan rajata huomattavasti selkeämmin ja helpommin kuin esimerkiksi televisio- tai radioviestinnässä.

Tietoverkkojen laajempi hyödyntäminen tulee kaiketi muuttamaan yhteiskuntien sekä markkinatalouden toimijoita rakenteita ja toimintatapoja, koska tiedonhallinnan kannalta tärkeät asiat, faktat, fiktiot, valheet ja puolivalheet leviävät tietoverkoissa salamannopeasti. Propagandaoperaatioiden suitsemisen suhteen erityisenä ongelmana on se, ettei tietoverkoissa ole yhtenäistä kulttuuria, käytösnormistoa tai sääntöjä, jotka velvoittavat käyttäjiä ja yhteisöjen jäseniä toimimaan tiettyjen ennalta määrättyjen kaavojen mukaisesti.

Tietysti joissakin tapauksissa voidaan esittää, että tietoverkkojen foorumien moderaattorit toimivat niin kutsuttuina järjestyksenpitäjinä. Toisaalta moderaattoreiden toimien tehokkuutta voidaan arvostella olettamalla, jonka mukaan ei ole täyttä varmuutta siitä, miten he kykenisivät tunnistamaan alkavan propagandaoperaation sekä kuinka he pystyisivät estämään alkaneen tarkoin koordinoitun operaation toteutumisen? Kysymyksiin ei todennäköisesti vielä löydy selkeää vastausta, ja se johtaako sääntöjen puute tulevaisuudessa tietoverkkojen käyttäjien toimivaltuuksien rajoittamiseen länsimaissa jää nähtäväksi. Käyttäjien toimivaltuuksien rajoittamista voitaisiin perustella esimerkiksi halulla suojella käyttäjien yhteiskunnallista identiteettiä sekä kulttuuria.

Toisaalta propagandasta on tullut ihmismassojen jokapäiväinen kontrolloimisen väline, jolla vaikutetaan yleiseen mielipiteeseen ja tahtotilaan, minkä toivotaan lisäävän tiettyä haluttua käyttäytymismallia. Erityisesti monikansallisten korporatioiden markkinointiosastot tuottavat paljon erilaisia mainoksia, ideoita sekä mielikuvia, joilla halutaan herättää kuluttajien mielenkiinto uusia nousevia trendejä kohtaan. Erikoista on kuitenkin se, ettei mainonta ole enää vain tunteisiin vetoavaa, vaan siinä saattaa esiintyä tiedostetusti ennalta luodun ideologian tunnusmerkkejä, joita kuluttajien toivotaan palvovan. Esimerkkinä kulutustuotteiden palvonnasta voidaan pitää kulutuselektronikan valmistajien kuten muun muassa Applen, Samsungin ja Nokian käyttäjäkuntaa, jotka palvovat ja ylistävät hankkimiensa tuotteiden ylivoimaisuutta, vaikka todellisuudessa tuotteiden muodostamat hyötyerot ovat hyvin marginaalisia.

Monikansallisten korporatioiden suorittamien mainos- ja propaganda-kampanjoiden tutkiminen voisi olla hyvin antoisa tuleva tutkimisen aihe, josta voisi löytyä paljon vallankäyttöön liittyviä elementtejä. Vallankäyttäminen sekä propagandistinen vaikuttaminen ovat todennäköisesti verhoiltu pr- viestinnälliseen ulkoasuun. Pr- viestinnällisellä toiminnalla saatetaan pyrkiä vaikuttamaan yhteiskunnallisen mielipiteen syntymiseen, mikä sopivasti asemoituna voi lisätä organisaation yhteiskunnallista arvostusta. Toisaalta on kuitenkin hyvä todeta, että pr- viestintä voi tuottaa organisaatiolle myös negatiivi-

sen lopputuleman, kuten Néstlen maailmanlaajuinen vesiliiketoiminta on aiheuttanut.

Vallan ja propagandistisen toiminnan suhteen postmoderni yhteiskuntamme on osittaisessa murroksessa. Murroksen syyksi voidaan esittää yksilöiden yhteiskunnallisen identiteetin muuttumista, josta voidaan syyttää tietoverkkojen kehittymistä. Tietoverkkojen laajentuminen osaksi jokapäiväistä elämäämme on sysännyt yhteiskunnat kohti muutosta, koska vanhat sosiaalisismekanismit tiukkoine normeineen eivät ohjaa tietoverkoissa viihtyvää ihmistä samalla tavalla kuin aikaisemmin on ollut. Se syntyykö tietoverkoista uusia yhteiskunnallisia sosiaalisia normeja, riippuu sosiaalisten yhteisöjen avoimuudesta. Toisaalta tietoverkkojen suhteen on kuitenkin havaittavissa se, että digitaalinen sosiaalisuus ja digitaalisessa ulottuvuudessa toimivat sosiaaliset verkostot ovat osittain hämärtämässä organisaatioiden teoreettista määritelmää, koska internetistä on löydettävissä sosiaalisia yhteenliittymiä, joilla ei ole mitään virallista päämäärää. Toisaalta valtaa esiintyy myös digitaalisissa sosiaalisissa rakennelmissa, mutta vallankäyttäjien tunnusmerkit eivät välttämättä korreloi reaali maailmassa esiintyvien kanssa. Tietoverkkojen "kesyttämättömyyden" vuoksi manipulaation määrä on lisääntynyt voimakkaasti internetin sosiaalisissa palveluissa.

Tutkiessani vallan, organisaation ja propagandan suhdetta tulin siihen tulokseen, että nuo kolme käsitettä täydentävät toisiaan, mutta toisaalta on ollut huomionarvoista se, että propaganda ja organisaatio ovat riippuvaisia vallan ilmentymisestä, kun valta on vain riippuvainen ihmisen olemassaolosta. Toisaalta tutkimukseni erikoisin havainto oli se, että propagandaa voidaan pitää vallan yhtenä alalajina. Organisaatio ihmisten yhteenliittymänä on täysin riippuvainen vallan ilmentymisestä sekä osittain riippuvainen propagandan synnyttämän manipulaation hyödyntämisestä, jonka käyttämisestä saatiin viitteitä kunta-alaa tarkasteltaessa.

## LÄHTEET

## Kirjallisuus:

- Aaltio, I. 2009. Creating a piece of scientific knowledge: where does the originality come from? *Tamara Journal*, issue 7.3.
- Alvesson, M., & Deetz, S. A. (2000). *Doing critical management research*. Sage Publications Ltd.
- Arendt, H. 2002. *Vita activa*. Suom. Eija Virtanen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.
- Arendt, H. 1970. *On violence*. San Diego, CA; New York: Harcourt Brace
- Barber, B. 2003. *Strong democracy: participatory politics for a new age*. Berkeley, Calif.: University of California Press.
- Bernays, E. 2005. *Propaganda*. Columbia: Ig Publishing.
- Castells, M. 2013. *Communication power*. Oxford: Oxford University Press.
- Clegg, S., Courpasson, D. & Phillips, N. 2006. *Power and Organizations*. London: SAGE.
- Edelman, M. 1985. *The symbolic uses of politics*. Urbana: University of Illinois Press, cop.
- Foucault, M. 1980b (1975). *Tarkkailla ja rangaista*. Suom. Eevi Nivanka. Keuruu: Otava.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Hitler, A. 1941. *Taisteluni*. Suom. Lauri Hirvensalo. Porvoo: WSOY
- Hobbes, T. 1991. *Leviathan*. Cambridge: Cambridge university press.
- Jowett, Garth S. & O'Donnell, V. 1992. *Propaganda and Persuasion*. Newbury Park Calif. : SAGE.
- Jäntti, A & Majoinen, K. 2008. *Kuntajohtaminen 2015: suunta, sisältö ja välineet*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Lasswell, Harold D. 1971. *Propaganda technique in world war I*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Lukes, S. 2005. *Power: a radical view*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Luomala, A. 2003. Päätöksenteko liikkeessä. Teoksessa Hänninen, S., Kangas, A. & Siisiäinen, M. (toim.) *Mitä yhdistykset välittävät: tutkimuskohteena kolmas sektori*. Jyväskylä: Atena, 190-227.
- Natunen, J. & Takala, T. 2006. Huomioita vallasta, johtajuudesta ja karismasta. Jyväskylän yliopisto. *Taloustieteiden tiedekunta. Working – Paper No. 317*.
- Smirchich, L. (1983). The Concepts of Organization Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Solakivi, M & Virén, M. 2006. *Kuntien henkilöstö, tehokkuus ja kuntakoko*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Takala, T. 2002. *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino oy.

- Takala, T. & Lämsä, A-M. 2001. Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodisena vaihtoehtona. 371-390.
- Taylor, F. 1914. Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet. Suom. Jalmari Kekkonen. Hämeenlinna: Karisto.
- Tsoukas, H., & Knudsen, C. (2003). Introduction: The need for meta-theoretical reflection in organization theory. In H. Tsoukas and C. Knudsen (eds), *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford University Press.
- Weber, M. 1978. Economy and society. Los Angeles: University of California Press.

#### Internet materiaali:

- Bottledlife. 2012. <http://www.bottledlifefilm.com/index.php/ten-things-to-know.html> luettu 4.4.2013
- Dilger, D. E. 2013. <http://www.roughlydrafted.com/2013/02/12/bloombergs-breath-taking-propaganda-piece-suggests-trouble-for-samsung/> luettu 12.4.2013
- Kankkunen, K. & Matikainen, E. 2013. Tutkimus kuntien johtamisen nykytilasta. [http://www.kaks.fi/sites/default/files/Kuntajohtamistutkimus\\_raportti\\_12.6.2013\\_0.pdf](http://www.kaks.fi/sites/default/files/Kuntajohtamistutkimus_raportti_12.6.2013_0.pdf) (luettu: 28.10.2013)
- Paras-hankkeen lähtökohdat. <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntauudistus/paras/hankkeeneteneminen/L%C3%A4ht%C3%B6kohdat/Sivut/default.aspx> (luettu: 15.8.2013)
- Wikipedia Noam Chomsky [http://fi.wikipedia.org/wiki/Noam\\_Chomsky](http://fi.wikipedia.org/wiki/Noam_Chomsky) luettu 14.5.2013