

**ORGANISAATIO, PROPAGANDA JA VALTA  
KÄSITTEIDEN PYHÄ KOLMINAISUUS**

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu  
Pro gradu tutkielma  
Johtaminen  
Kesä 2013  
Tuomas Kokko  
Ohjaaja: Tuomo Takala



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

<b>Tekijä</b> Tuomas Kokko	
<b>Työn nimi</b> Organisaatio, propaganda ja valta käsitteiden pyhä kolminaisuus	
Oppiaine Johtaminen	<b>Työn laji</b> Pro gradu - tutkielma
<b>Aika</b> kesäkuu 2013	<b>Sivumäärä</b> 58
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää valta, organisaatio ja propaganda käsitteiden välistä suhdetta. Tavoitteena on kyetä avartamaan noiden käsitteiden tulkintaa johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta. Tutkimuksen kannalta teoreettisen kirjallisuuden merkitys on korkea, koska tutkimuksessa koetaan tarvetta laajentaa noiden kolmen käsitteen välistä teoreettista pohjaa. Tutkimus on laadullinen ja tutkimusmetodina toimii tulkitseva käsitetutkimus. Tutkimuksessa pyritään selvittämään kolmen käsitteen yhteiskunnallista ilmenemistä, sosiaalista esiintymistä sekä teoreettista sisältöä.</p> <p>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 suoranaisten faktojen saaminen on miltei mahdotonta, jota voidaan perustella sillä, että jokaisesta noista käsitteistä löytyy yhtä monta tulkintaa kuin on sen tutkijoitakin.</p> <p>Tutkimusaineistosta ilmenee, että propaganda ja organisaatio ovat kumpikin riippuvaisia vallasta ja sen eri olomuodoista, mutta yhtenä erikoisuutena nousi esiin se, että osaltaan propaganda on riippuvainen organisaatioiden olemassa olost, koska ne sosiaalisina yhteenliittyminä luovat valtaa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Organisaatio, propaganda, valta, johtaminen	
<b>Säilytyspaikka</b> Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	







# SISÄLLYS

## ABSTRACT SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	8
1.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	9
1.2	Tutkimusmetodi .....	9
1.3	Tutkimuksen rajaus .....	9
2	VALTA JA ORGANISAATIO .....	11
2.1	Vallan ja organisaation välinen suhde .....	11
2.2	Laskeutuminen organisatorisen vallan maailmaan .....	12
2.3	Vallan esiintyminen rationaalisessa organisaatiossa .....	14
2.4	Taylorismi liikkeenjohdollisen valtateorian kulmakivi .....	16
2.5	Demokraattisesta johtamisesta kohti institutionalisoitumista .....	24
2.6	Syventyminen johtajuuden institutionalisoitumiseen .....	30
2.7	Byrokratia organisatorisen vallan instituutiona .....	32
2.8	Instituutioiden pimeä puoli .....	34
3	ORGANISAATIOT OVAT PROPAGANDAKONEISTOJA .....	38
3.1	Yleinen näkemys propagandasta .....	38
3.2	Propagandan alkuperäisen merkityksen muuttuminen .....	39
3.3	Propaganda modernissa ja postmodernissa yhteiskunnassa .....	40
3.4	Propagandan näkyvyys liike-elämän piirissä .....	42
3.5	Propagandan olomuodot .....	44
3.6	Propagandan ilmeneminen ja analysointi .....	48
4	YHTEENVETO JA POHDINTAA .....	54
	LÄHTEET .....	58

# 1 JOHDANTO

Kiinnostuin tutkimaan valtaa ja propagandaa organisaatiossa, koska ne vaikuttavat yhteiskunnalliseen elämään niin käsitteinä kuin myös erilaisina tekoina ja tapahtumina. Yhteisöllinen elämäntyyliimme on hyvin otollinen erilaisten valtaskenaarioiden toteutumiselle, mihin vaikuttaa pitkälti yhteiskuntien rakenteellinen ulottuvuus, joka tukee organisaatioita sekä niiden institutionaalista vallankäyttöä.

Tutkimukseni pyrkii kysymään muun muassa sitä, mikä saa yksilöt hyväksymään tietyn organisaation hegemonian, tai sitä miksi tiettyä organisaatiota tai organisaation luomaa tilaa tai tapahtumaa ei vastusteta? Ongelman asetteluun liittyy valta-aspekti, johon tutkimuksessani pyrin tarkemmin pureutumaan. Erityisen hyvin tutkimukseni sisältöä kuvaa Lukesin (2005, 34) esittämä 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 esitettyjen käsitteiden ongelmaan tutkimukseni pyrkii löytämään näkemyksiä eikä suoria vastauksia.

Toisaalta olen tutkimukseni aikana tullut siihen tulokseen, 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 tietoyhteiskunnissamme, minkä vuoksi propagandan esiintymisen parempi ymmärtäminen voisi ehkäistä paremmin vahingollisten propaganda projektien esiintymistä.



## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus perehtyä organisaation ja vallan väliseen suhteeseen, minkä avulla tutkitaan erilaisia organisatorisia vallan käytön olomuotoja. Organisatorinen vallan käyttäminen on hyvin 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 ajatusta, mikä saa organisaatiot turvautumaan propagandaan sekä sitä miksi ne pyrkivät sitä toteuttamaan?

## 1.2 Tutkimusmetodi

Tässä tutkimuksessa muodostetaan kirjallisuuden avulla erilaisia näkökantoja ja havaintoja tutkittavista organisaatio, propaganda ja valta käsitteistä. Tutkimus on laadullinen ja tutkimusmetodinä käytetään tulkitsevaa käsiteanalyysiä, joka mahdollistaa tutkimuksessa esiintyvien abstraktien käsitteiden analysoimisen. Natusen (2005, 6) mukaan Takala ja Lämsä (2000) määrittelevät tulkitsevan käsitetutkimuksen tulkitsevaan tutkimusparadigmaan kuuluvaksi tutkimusmetodiksi, jossa ollaan kiinnostuneita esim. käsitteiden ja niiden määritelmien merkitysten tulkinnasta. Tällä metodilla pyritään luomaan uusia käsitekonstruktioita, näkökulmia tai tulkintoja. (Natusen 2005, 6). Tutkimuksessa esiintyvien käsitteiden abstraktiuden vuoksi on mahdotonta löytää aukottomia näkemyksiä tai havaintoja, jotka tukisivat käsitteiden tulkittamista. Takalan ja Lämsän (2000, 383, 387) mukaan usein tuotetut käsitteet ovat ristiriitaisia ja epämääräisiä, minkä vuoksi yksiselitteistä totuutta on mahdotonta löytää. Toisaalta tulkitsevan käsitetutkimuksen mukaisesti ajateltuna voidaan havaita, että käsitteiden merkitysten jatkuva muuttuminen on nähtävä jatkuvasti muokkautuvina prosesseina. (Takala & Lämsä 2000, 383, 387).

## 1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa esiintyvät sekundääriset käsitteet kuten dominaatio, hierarkia, auktoriteetti sekä suvereniteetti ovat itsessään hyvin vahvoja ja moniulotteisia käsitteitä, joiden tutkiminen yksittäisinä tapauksina tulisi tuottamaan tuhansia sivuja tutkimustietoa. Tämän vuoksi tutkimus on rajattu käsittelemään syvem-

min primäärisiä käsitteitä kuten valtateoria ja propaganda käsitteitä organisatiossa. Rajauksen vuoksi työssä pyritään vain pintapuoleisesti käsittelemään sekundääristen käsitteiden sisältöä sekä löytämään niistä ne tärkeimmät aspektit, jotka tukevat tutkimuksen etenemistä.

## 2 VALTA JA ORGANISAATIO

### 2.1 Vallan ja organisaation välinen suhde

Valtaa esiintyy kaikissa yhteiskunnan sosiaalisissa järjestelmissä. Nuo sosiaaliset järjestelmät ovat yleensä muotoutuneet organisaation muotoon, jossa toimii selkeä valtahierarkia. Klassisen oletuksen mukaan valtahierarkian huipulla oletetaan yleensä olevan organisaation johtava auktoriteetti (henkilö), joka rautaisella otteella ohjaa organisaation sisäisiä prosesseja sekä johtaa yhteisön jäseniä tavoiteltua 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 riippuvainen vallasta. (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 suvereeni valtarakenne mahdollistaa kuitenkin sen, että organisaatioissa esiintyy 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, ihmissuhdekoulukunnan, byrokraattisen sekä totaali-instituution

tapaan luoda ja ylläpitää organisatorista valtaa. Luvussa pohditaan organisatorisen legitimitetin 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 kilpailijoidensa 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 suunnatonta 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 valtopoliittisesti hyväksyttävää 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 pakkovallan ilmentymä on hyväksyttävissä tai mikä instanssi tai instituutio on oikeutettu sitä käyttämään. Toisaalta on hyvä huomioida, että demokratioissakin saatetaan joutua turvautumaan pakkovallan 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 pakkovallan käyttäminen johtaa väkivallan käyttämiseen, ja väkivaltaa ei koskaan saa käyttää hallitsemisen välineenä, koska korruptoivana voimana se heikentää hallinnon legi-

timiteettiä. Väkivalta on tie legitimiteetin 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 mielivallan käyttämiseen tiettyjen ehtojen vallitessa. Valtapoliittisena ongelmana on kuitenkin se, miten määritellä kuka on oikeutettu päättämään mielivallan käytöstä sekä kuinka sovelletaan tiettyjä mielivallan elementtejä. Osaltaan parlamentarismien ja modernin oikeuslaitoksen kehittymisen myötä syntyneiden lakikokoelmien katsotaan ohjaavan auktoriteetteja päätöksissään oikeaan suuntaan. Vallankäyttäjien poliittisten tarpeiden ja mielihaluisten vaikutuksista johtuen 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 velvoittava 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 perimmäisenä agendana. (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 kestävyys. 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 legitimizeetti. Erityisen mielenkiintoista on, että legitimizeetin saavuttaminen mahdollistaa organisaation vallankäyttämisen 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 yllirationalistettu, jolla tarkoitetaan sitä, että mahdollisten valta-asetelmien ja pelien olemassa oleminen ei perustu ihmisten sosiaaliseen kanssakäymiseen, vaan rationaaliseen ajatteluun. Rationaaliossa olettamassa yksilöiden oletetaan toimivan järkipärisen harkinnan mukaan ilman moraalisia valintoja, vaikkakin on järjetöntä esittää, etteikö moraalinormit ohjailisi 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 metafyyminen status organisaatioteorian osalta, koska rationaalisuutta pidetään kurin perus olettamana. (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 moraalissääntöihin. Toisaalta on kuitenkin huomattava, että rationalisoinnilla voidaan mahdollisesti myös luoda uusia moraalissääntöjä sekä käyttäytymismalleja, jotka ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä. Ongelmana on kuitenkin se, että omaksuvatko yksilöt mahdolliset käyttäytymissäännöt vapaaehtoisesti. Erityisesti vapaantahdon rajoittaminen luo lopulta toimintatilan, jossa säännöt määrittävät yksilön sosiaalista asemaa sekä rajaavat yksilön toimintavapauksia. Demokratian legitimizeetin 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 oletaman näkökulmasta katsottuna yksilöiden vapautta pyritään rajoittamaan, jotta rationaalisen oletaman 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, jolla 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 seurantaa, mikä antoi edellytykset ulottaa standardointi ja matemaattiset ennustemallit osaksi liikkeenjohtamista. Organisaatioiden 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). Seuraavaksi pureudutaan taylorismin valtapoliittiseen ajatteluun, jossa tutkitaan organisaation valtarakenteita sekä yksilöiden valta-asemaa organisaatiossa, jossa säännöt ja rutiinit rajoittavat yksilöiden vapautta.

## 2.4 Taylorismi liikkeenjohdollisen valtateorian kulmakivi

Teollistumisen myötä syntynyt kulutusyhteiskunta lisäsi erilaisten teollisuushyödykkeiden kysyntää nopeasti. Hyödykkeiden kasvavaan kysyntään organisaatiot pyrkivät kehittämään erilaisia teknisiä innovaatioita, joiden avulla ne pyrkivät suhteuttamaan omaa tuotantoaan paremmin markkinoiden kysyntää vastaavaksi. Tekniset innovaatiot lisäsivät tuottavuutta, mutta eivät suorana-



sesti 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 organisatorista 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 toiminto tai prosessi on pyritty jakamaan pienempiin osiin, joita arvioidaan erilaisia mittareita hyödyntäen. 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.)

Toisaalta taylorismin rutiinien ihannoiminen ja työntekijöiden normalisoiminen johtui enemmän motivaatio perusteisesta lähestymisestä kuin pelkääntä pyrkimyksestä rationaalistaa liikkeenjohtollisia prosesseja. Erityisesti edunvalvonnalla (soldiering) Taylor pyrki hallitsemaan yksilöiden käytöstä sekä vaikuttamaan heidän motivaatioonsa, koska Taylorin näkemyksen mukaan ihmiset olivat luonnostaan laiskoja ja pyrkivät siksi 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 rationalisoinnin 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 määrittelemään johtamisen ja hallittamisen rajoja, joita ohjaavat organisaatioiden monimutkaiset legitimitettiin

perustuvat valtarakenteet. Taylorismin ja tieteellisen liikkeenjohtamisen vallankäyttämiseen liittyvät teoreettiset ajatukset perustuvat oletamaan, että tehostamisen kannalta on järkevää standardisoida työntekijöiden toiminnot ja käytäytyminen, koska oletettavasti tarkkojen rutiinien ohjaamat yksilöt toimivat mahdollisimman tehokkaasti ja aiheuttavat vähemmän vastustusta. Toisaalta yksilöiden alisteista valta-asemaa on tieteellisessä liikkeenjohdossa usein perusteltu tehokkuuteen perustuvan hyötynäkökulman kautta, mikä toisaalta kulminoituu 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 johtamisessa pyrittiin tarkkojen ja perusteellisten mittauksen 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 esittämästä näkemyksestä nousee hyvin esiin taylorismin 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 vapaasti oman tahtonsa mukaan, minkä vuoksi vallan legitimitetin kannalta on oleellista kysyä, onko yksilöiden vapauden rajoittaminen vallan legitimitetin kannalta hyväksyttävä? Osaltaan kysymyksen asetteluun liittyvä ongelma on kuin kaksiteräinen miekka, sillä 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 legitimitetti katoon, vai oletetaanko molemmissa yhtälöissä, että yksilöt äänestävät jaloillaan organisaation legitimitetistä? Osaltaan yksilöiden pysymistä väkivaltaisessa tai mielivaltaisessa 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 oletamaan, 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 itse pyrki puolustamaan luomustaan sillä, että jokainen systeemi tarvitsee hyviä ihmisiä, minkä lisäksi managerien ja työlläisten on kyettävä solmimaan toistensa välille kestäviä suhteita. Erityisesti Taylor painotti edellisen lisäksi, että tieteellisen liikkeenjohtamisen järjestelmän omaksuminen on haastava ja pitkä prosessi, jonka aikana tulee esiintymään muutosvastarintaa. (Takala 2002, 49.) Kuten Takalan näkemyksistä voidaan tulkitä, niin taylorismia voidaan pitää selkeänä valtapoliittisena liikkeenjohtamisen teoriana, jonka Taylor itsekin epäsuorasti ilmaisee. Takalan näkemyksistä voidaan myös havaita, että 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 johtaja ymmärtää, mikä oikeuttaa 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 määrää-

ysvallan 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 näkemys, että valta on sitä, että saa toiset tekemään jotain sellaista mitä eivät muutoin omasta tahdostaan tekisi. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 46).

Utilitaristinen näkemys vallankäytöstä on osaltaan voinut vaikuttaa siihen, että taylorismin yhdeksi peruspilariksi nousi alaisten alistaminen organisaation tiukan 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 infrastruktuuriin 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 seurauksena porvaristisen keskiluokan sekä työväenluokan painoarvon katsottiin lisääntyneen yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Toisaalta poliittiseen kuohuntaan on voinut vaikuttaa myös taylorismin pyrkimys rajoittaa työväen oikeuksia. Taylorin ja monien muiden tieteilisen 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 näkemyksissään, 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 tehotomuudesta johtuu organisaatiossa olevista kommunikaatio-ongelmista. Taylorin näkemykset perustuivat pelkästään työntekijöiden ja esimiesten välisiin kommunikaatio-ongelmiin. (Taylor 1914, 29). Vaikka tänä päivänä 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 mainita, 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 ympäristöön 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 oletettaman 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 määrittellä 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 pakkososiaalistamisprojektissa 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, mutta toisaalta taylorismin rajoittuneisuuden vuoksi pyrki hän syventämään sen alkuperäistä näkemystä. Fordin mielestä taylorismi ei sellaisenaan pystynyt tarpeeksi tehostamaan tuotantoa. Tämän vuoksi tuotannon tehokkuuden maksimoiminen 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 hyväksytty. 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 kanavoida työntekijöiden toimintaa 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 humaania agenda, vaan se kontrollin avulla maksimoi Fordin valta-aseman hegemonian. 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 tuotannollisten rutiinien rakentaminen ja selvittäminen loi pohjaa tuleville liikkeenjohdon malleille sekä liikkeenjohtamisen valtateoreettisille rakennelmille. Taylorismin kautta syntynyt tieteellisen liikkeenjohtamisen teoreettinen ajattelu ei pelkästään kulminoidu tarkastelemaan tehokkuuden maksimointia, vaan se pyrkii myös luomaan ympäristöön tilan, jossa absoluuttinen kontrolli tuottaisi mahdollisimman totuuden mukaista 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 kilpailukyvyn illuusioon, 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 sosiaaliin 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 enustaa 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 määrätä 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 rasiiteina oleva tiukka kontrolli sosiaalistamismekanismineen saattaa johtaa työntekijöiden dehumanisointiin, mikä on osaltaan totaalisten instituutioiden perustana. Yksilöiden normalisointi numeroiksi saattaa nimittäin asettaa yksilöiden oikeudet ja inhi-

milliset 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 työnsuoritteet sekä pakko normalisoida työntekijät paremmin vastaamaan organisaation tarpeita. Organisatoriset tavoitteet olivat politisoitu palvelemaan liikkeenjohtajien absoluuttista kontrollia ja valtaa alaisia kohtaan. Vallan ja kontrollin välineellistämisestä tuli Machiavellimainen elitistinen privilegio, sillä vain harvojen koettiin olevan tarpeeksi kyvykkäitä toimimaan liikkeenjohtajina. Toisaalta johtamisen tai manageroinnin haasteissa kumuloituvat Taylorin varhaiset havainnot siitä, että kommunikaatio-ongelmat ovat osaltaan syynä organisaation tehottomuuteen, vaikka työsuoritteet olisi tarkasti kohdennettu ja rutiinit määriteltä. Tuo havainto on osaltaan toiminut siltana ihmishdekkoulukunnan syntymiselle. Nimitäin 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 valotti 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 pystyttiin stimuloimaan työntekijöiden mieltä, joka tunnetusti 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 likeyritysten 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 neuvotte-



luväylä 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 itsessään rauhoittaneet kansalaisten kokemaa tyytymättömyyttä yhteiskunnallista asemaansa kohtaan. Yhteiskuntarauhan vakauttaviksi tekijöiksi nousi lopulta modernin kulutusyhteiskunnan sekä hedonistisen kulutusikäyttäytyminen syntyminen sekä demokratia pohjan laajentuminen alempien kansan kerrostumien keskuuteen. Modernin kulutusyhteiskunnan kehittymisen indikaattorina on pidetty luototusjärjestelmän syntymistä, mikä mahdollisti tulotasosta riippumatta tasa-arvoisen kuluttamisen. (Clegg, Courpasson & Phillips, 68-70, 72.)

Kasvavat 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 mahdolliset 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 nähtiin 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 on toiminut Mary Parker Follet, joka oli kasvanut ja elänyt nuoruutensa Bostonin eliitin ympäröimänä. Varakkaaseen perheeseen kuulumisen mahdollisti jo varhaisessa elämänvaiheessa laajojen kontaktiverkkojen hyödyntämisen sekä tarvittavien resurssien turvaamisen. Follet kuului aikakautensa eliitin valvettuihin 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

vara. 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 vaikuttamisen Follet oli omaksunut jo varhaisessa elämän vaiheessaan, ja hänen mukaansa johtaminen ei voinut perustua vain keskitettyyn autoritääriseen johtamismalliin. Folletin mielestä johtamisjärjestelmässä keskitetty valta oli kaiken perustana, koska hän näki vallan legitimitettinä sekä väistämättömänä, ilman sitä demokraattinen järjestelmä ei voisi toimia. Toisaalta keskitetyn valta ei Folletin mukaan voinut pelkästään tarkoittaa autoritääristä hallintomallia. Valta ei itsessään voinut olla vain kontrolliin perustuvaa power over-mallia, vaan valtajärjestelmät pitivät 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 autoritäärisen 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 ihmisyyden tarpeita. Yksilöiden tuli kyetä asemoimaan itsensä vastaamaan toiminnan ja vastuun kaavoja sekä oikeuttamaan autoritäärinen käskeminen ja totteleminen. Demokratia yhtenä instituutiona on riippuvainen yksilöistä sekä heidän muodostamista sosiaalisista verkostoista, joiden kautta organisaatorakenteet sekä valta ilmenee. Vallan ilmeneminen ihmisyydessä on osaltaan selitettävissä sillä, että yksilöiden tarpeiden tyydyttämiseksi on jonkun tai joidenkin toimijoiden kohdennettava resurssejaan siten, että mahdollinen 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 verkostot määrittelevät jäsentensä 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 sekä vapaus tuottaa ja toteuttaa omaa agendaa mahdollistaa yksilöiden vapaamman toiminnan ja käsitteiden muodostamisen. Toisaalta vakaan yhteiskunnan peruspilarina toimivat yhteisön jäsenet, jotka ovat luovuttaneet suvereniteettinsa 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 parlamentarismien kautta, joka ohjaa tai rajoittaa sen mielivallan toimia. Toisaalta vallan tavoittelemista esiintyy yhteiskunnassa Lukesin (2005, 61) mukaan aina ja siihen liittyy mielivaltaa. Ihmisen vallantavoittelu päättyy vasta hänen kuolemaansa 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 siten, 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 päätöksenteoelimestä. 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, että valta ei välttämättä aina realisoidu, mutta se silti omaa suunnattomia vaikutuksia ymmärtämäämme sosiaalista elämäämme kohtaan. Vallan sosiaalinen ulottuvuus ei myöskään perustu pelkästään moraaliiin, vaan paremminkin poliittisiin tapahtumiin ja toimintoihin. Valtanäkemyksen alaiset asenteet syntyvät poliittis-taloudellisesta vallankäytöstä yhteiskunnassa, mikä verhoutuu moraalien 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 osaltaan 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 konsensuskaltaiset 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 tahoja 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 perustuneet 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 kyettiin rajoittamaan heidän oikeuksiaan ja vapauttaan. Työ oli teknisesti arvioitavissa kuin myös työntekijät, joiden oletettiin toimivan tiettyjen ennakoitavissa olevien tuotannollisten ennusteiden mukaisesti. Inhimillisuus ja yhteisöllisyys heikkeni 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 moraalitila, ja erityisesti tämä positiivinen voima näkyy kommunikointi- ja yhteistyöhaluna organisaatioissa. Mayon tavoitteena oli yhdistää mieli ja ruumis, jotka yhteistuumin 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 osa-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 välisten suhteiden parempaa ymmärtämistä sekä kehittämistä. Toisaalta organisaatioiden vallankäytämisen kannalta oli tärkeää, että johtajuus perustui enemmän yksilöiden tarpeiden punnitsemiseen kuin tiukkaan kontrolliin, mikä

velvoitti johtajia rakentamaan organisatorisen valta-asemansa siten, että sen täytyi perustua sitoutuneisuuden kulttuuriin. Johtajien oli kyettävä johtamaan ryhmää, mutta toisaalta johtajan oli ansaittava omassa asemassaan ne keinot ja kyvyt joiden kautta hän kykenisi saamaan muut tekemään jotain sellaista mitä johtaja itse tahtoo heidän tekevän. Inhimillisiin arvoihin sitoutuneiden johtajien oli mahdollista hyödyntää demokraattisia vallankäytön mekanismeja ryhmän jäsenten motivoimiseksi. 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 kommunikaatio taitojen katsotaan parantavan ihmisten johtamisen laatua. Erityisesti epämuodollisissa organisaatioissa kommunikaation merkitys kasvaa ja sen katsotaan olevan päätöksenteon keskiössä, jolloin johtajien on kiinnitettävä erityistä huomiota organisaation jäseniin, jotta he toimisivat organisaation edunmukaisesti eivätkä sitä vastaan. Toisaalta on kuitenkin huomioitava, että vaikka tunnetason- ja kommunikaatiiväylien 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 aktiivoida, 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 erottelemisellä, sen sisällön perustelemisellä 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.) Markkinamekanismien taakse verhottu vallankäyttäminen saattaa herättää ajatuksen siitä, onko demokraattisen päätöksenteon kannalta hyväksyttävää, että kolmannen osapuolen toimet voivat 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). Markkinamekanismit ovat osa demokraattista yhteiskuntaa, koska markkinamekanismien toiminnot ja tapahtumat heijastavat yhteiskunnallisia perustarpeita, joita kansalaiset todennäköisesti itsekin havittelevat. Tämä heijastelee sitä näkemystä, että perustarpeiden vaatimusten koordinointi on demokratiassa oletettavasti vallankäyttämisen kohde, mutta se oletettavasti saattaa myös määritellä organisaatioiden johtamismenetelmien jatkumoa, kuten Follet ja Mayo asian ilmaisivat. Organisaatioiden johtaminen on edellisiin ajatuksiin liittyen muuttumassa perustarpeiden tuottamista ja koordinoimista varten, joka osaltaan saattaa 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 moraalिनormeja, jotka lopulta määrittelevät sen rakenteellista institutionalisoitumisen tilaa. Organisaation johtajien perimmäisenä agendana on oman aseman legitimoiminen, kuten myös luottamuksen rakentaminen alaisia kohtaan. Toisaalta institutionalisoituminen nostaa esiin uudenlaisen mallin organisatorisesta kontrollista, jota esiintyy niin koulussa, vankilassa, tehtaassa, kasarmilla kuin sairaalassakin. Nuo organisaatiot ovat demokraattisessa yhteiskunnassa legitimitietin omaavia instituutioita, joilla on oikeus rajoittaa yksilöiden autonomiaa sekä valtaa. (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, ja tätä järjestelmää 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.)

Toisaalta kulttuuri vaikuttaa ihmisen toimintaan ja vallankäyttämiseen. Kuri ja kontrolli toimivat kulttuurin valinnan välineinä, joilla ohjataan yksilöitä

"vapaaseen" ajatteluun ja toimintaan, joka kuitenkin noudattelee 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. (Lukes 2005, 96-97.)

Valtapelien seurauksena syntynyt alistainen valtasuhde yksilöön nähden saattaa johtaa siihen, että valta-asemassa oleva saattaa olettaa käskyjen läpinäkyvyyden mahdollistavan vastuullisen vallan rajojen käyttämisen, mikä alistaa vallankäyttäjän omien toimiansa 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 valtaposition perustuvat tiettyihin moraalisiin ja poliittisiin näkemyksiin. Toimet kietoutuvat arvo-olettamaan, joka määrittelee empiirisen applikaation. Valta on erityisen riippuvainen yhteiskunnallisista arvoista, koska sen olemassa olemisen määrittänyt olemassa olevien rakenteiden muodostamasta oikeutuksesta, minkä kautta reflektoidaan sosiaalisen yhteisön muodostamaa kantaa tiettyä valtapositionia kohtaan. Vallan esiintymisen 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 legitimitetti 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 johtoelimissä 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. Byrokratian 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 päätöksenteko tilanteessa objektin ja subjektin välille, riippuu pluralistisista kiinnostuksista, jotka kumpuavat paremminkin subjektiivisistä kuin objektiivisistä olettamista. Tarkkailemalla toimijoita, jotka ovat suljettu kokonaan tai osittain ulos poliittisesta järjestelmästä, vallankäyttäjä asemoi toimijan vallankäytöllisen 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 herrain valtaa (Herrschaft) ja on siten asemoinut itsensä osaksi absoluuttista dominaatiota (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 96, 102).

Toisaalta organisatorisessa vallankäyttämisessä byrokraattinen todellisuus saattaa paljastua vasta, kun vallan legitimizeetti pyrkii nousemaan esiin yksilöiden tiedostetuista päämääristä, mikä reflektoi auktoriteetin valtapolitiikan vakautumista. Se onnistuuko valtapolitiikan 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 yksilöiden tai yhteisöjen preferenssien muokkaamisesta, mikä lopulta johtaa jonkin asteiseen indoktrinaatioon. Alunperin 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 jo ennalta annettujen tapahtumien mukaan. Prosessin saattelemana yksilöt asemoidaan osaksi organisaation byrokraattista hallintovaltaa. Cleggin, Courpassonin & Phillipsin (2006, 101, 103) mukaan Weberin näkemyksenä on, 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).

Dominaation seurauksena syntyvää auktoriteettiasemaa on Weberin mukaan pönkitettävä säännöillä, joita asetetaan jopa olemassa olevien sääntöjen päälle. Säännöillä ohjatussa organisaatiossa jäsenet joko hyväksyvät auktoriteetin dominaation tai vastustavat tätä ja kärsivät seuraamuksista. Sääntöihin perustuvaan organisaatiokulttuuriin liittyvien traditioiden katsotaan vahvistavan dominaation legitimizeettiä 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 määriteltyjä sääntöjä ja käytösohjeita, minkä seurauksena rationaalisesta laskelmoinnista saattaa tulla hirviömäinen kurinpitoväline. Byrokratian hirviömaisyyteen Weber viittaa "rautahäkki" vertauksessaan, jossa hän määrittelee byrokraattisen järjestelmän vaarallisuutta legitimoituna "jumalhahmona", joka instituutiona päättää säännöistä, tarpeista ja rangaistuksista. Yksilölle rautahäkki tarkoittaa legitimoitua sääntövankilaa, josta poispääseminen on mahdotonta. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 107-108).

Instituutioiden bykrokratisoituminen pitää Weberin mukaan sisällään sekä hyviä että myös huonoja toimintoja, joista jälkimmäisen vaihtoehdon realisointuminen saattaa hänen mukaansa synnyttää hirviömäisen voimakkaan hallintokoneiston, jossa yksilöt alistetaan rautahäkkiin ja heiltä riistetään oikeus in-

himilliseen 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 pyrki rajoittamaan ja muokkaamaan 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, käskää ja jopa hävittää yksilöitä ylläpitääkseen totalitääristä hallintojärjestelmää.

Länsimaissa voidaan kiistellä siitä hallitseeko demokraattista yhteiskuntaa byrokraattinen hallintopainajainen? Abstraktissa ajatusleikissä voidaan vastaukseksi esittää, että esimerkiksi EU:n sekä Yhdysvaltain liittovaltion muodostamat valtavat organisaatiot säätelevät pienempiä pelaajia kuten jäsenvaltiota, yrityksiä sekä ylikansallisia korporaatioita toimimaan tarkkaan määriteltyjen sääntöjen ja asetusten mukaisesti. Toisaalta yksilöiden kannalta on huomattava, että tietoyhteiskunnan saapuminen keskuuteemme tulee tekemään meistä 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

Organisaatioteoreettisen ajattelun mukaan instituutiot ja niiden byrokraattisten systeemien on tuettava organisaation sosiaalista aspektia sekä kyettävä selvittämään valtahierarkkisia suhteita. Sosiaalisista suhteista syntyvät organisaation sosiaaliset verkostot määrittelevät 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, jolla pyritään rajoittamaan auktoriteetin valta-asemaa, mutta toisaalta tietyn tapahtumaketjun seurauksena organisatorinen byrokratia saattaa sysätä organisaation kohti äärimmäisyyttä. Organisaatioiden äärimmäisyyden tilaa kutsutaan totaali-instituutioksi, jossa eliitin suvereeni valtahierarkkinen monopoli rajoittaa jäsenten käyttäytymistä ja preferenssejä. Totaali-instituutioiden erikoisuutena on sen jäsenten vallan vastustamisen sekä laajempien sosiaalisten verkostojen minimointi. Vaihtoehtojen rajaaminen vaikuttaa erityisesti siihen, miksi to-

taali-instituutioksi muuttuneessa organisaatiossa ei esiinny laajaa vastarintaa, vaan muutamat sosiaalisesta massasta poikkeavat yksilöt esittävät oman erivän mielipiteensä. Tapaukset, joissa esiintyy yksittäisiä eriviä mielipiteitä, yleensä joko hiljennetään organisaation toimesta tai ne hiljenevät itsestään, joutuessaan 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 moraalikäsitteet halutaan tukahduttaa, koska yksilöt halutaan alistaa organisaation absoluuttisen suvereniteetin alle. Se hyväksyvätkö yksilöt auktoriteetin valta pyrkimykset ilman vastarintaa riippuu totaali-instituution byrokraattisen dominaation implementoinnin onnistumisesta. Esimerkiksi eräässä tutkimuksesta "tiedemiehet" antoivat alistaisessa suhteessa oleville koehenkilöille käskyn antaa sähköiskuja ihmisille, jos he 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 vahvan johtajan auktoriteetti, minkä vuoksi 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 siten seuraavat hyvässä uskossa johtajansa heille kertomaa tarinaa. Johtajan päästessä lopulta auktoriteettiasemaan, instituutioi 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 auktori-

teettiaseman lisäksi totaali-instituution tuhoisaan realiteettiin vaikuttaa erityisesti byrokraattisen järjestelmän kyky dehumanisoida organisaation jäsenet pelkiksi numerosarjoiksi, jossa prosessia pyritään mahdollisesti vahvistamaan asettamalla uusia byrokraattisen 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 suvereniteettia. Yhteiskunnallisesti ja organisatorisesti katsottuna totaali-instituutioiden pyrkimykset heikentävät luovuutta, innovatiivisuutta sekä vaikeuttavat taloudellista toimeliaisuutta. Cleggin, Courpassonin & Phillipsin (2006, 181-183) mukaan totaali-instituutio lakkaa olemasta vasta siinä vaiheessa, kun väkivallan uhka väistyy kuten DDR:n romahduksessa lopulta tapahtui. Arendtin näkemysten mukaan totaali-instituutiot toimivat ilman legitimitteettiä, koska ne ovat väkivaltakoneistoja, jotka kurittamalla ja väkivallalla pitävät yllä dominaatiota. Todellisuudessa Arendtin mielestä väkivalta ei luo aitoa valtatilaa, vaan johtaa väliaikaiseen dominaatioon, joka päättyy väkivallan loppuessa. Toisaalta on hyvä huomioida, että aseella osoittaminen luo kaikkein tehokkaimmin tottelevaisuutta, mikä selittää hyvin sen, miksi väkivallalla synnytetty dominaatio on tehokasta. (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 legitimitteettiä 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 agenda, mikä on parlamentaarisesti hyväksytty demokraattisessa yhteiskunnassa. (Clegg, Courpasson & Phillips 2006, 147; Lukes 2005, 93).

Demokraattisella yhteiskunnalla on kansalaistensa sille myöntämä legitimitteetti. Toisaalta luovutetun legitimitteetin 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 näkemys 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 korporaatioiden aggressiivinen lobbaus, kuten Nestlen maailmanlaajuinen pullovesibisnes (Bottled life 2012), voi aikaansaada kansalaisia kohtaan epäedullisia päätöksiä, jotka sotivat jopa kansalaisten antamaa 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-instituutiossa, jossa meidän ostokäyttäytymistämme, kulutuskäyttäytymistämme, 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 siirtäessään kulttuuria sukupolvelta toiselle, saattavat turvautua erilaisiin vallankäytön olomuotoihin kuten indoktrinaatioon, lahjontaan, nöyryyttämiseen, opettamiseen, sosiaalistamiseen tai jopa väkivaltaan. (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, minä 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, kuten 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 ideologisena 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 vaikuttaa 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-aidon 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 sen, miksi propaganda on niin tehokas vaikuttamisen väline. Toisaalta 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 pyrin tuomaan esiin muutamia eri keinoja propagandististen toimien estämiseksi.

### 3.2 Propagandan alkuperäisen merkityksen muuttuminen

Vuonna 1622 Paavi Gregorius XV kehitti propaganda käsitteen. Käsitteen tarkoitus tai alkuperä ei ollut mitenkään paheellinen tai kirottu kuin nykyaikaan sen tunnemme. Vuonna 1622 propaganda tarkoitti tarkemmin (jumalais-)oppia, jonka erityisenä tehtävänä oli palauttaa katolinen oppi takaisin protestanttiseen maailmaan sekä samalla palauttaa Paavin jumalainen valta-asema takaisin. Propagandan merkitys oli tuolloin kaukana nykyisestä merkityksestä, jonka sisällön tunnemme nykyisin paremmin valheina, puolitotuuksina, valikoivana historian tulkintana tai muuna negatiivisena merkityksenä. (Bernays 2005, 9.)

Propaganda käsitteen merkityksen nykyaikaistuminen alkoi vasta teollistumisen aikaan 1800-luvulla, jolloin propaganda käsitteenä tarkoitti lähemmin tarvetta julkisesti arvostella sekä valistaa. Sanan nykyaikainen muoto syntyi vasta liittoutuneiden vaikutuksesta ensimmäisen maailmansodan aikana. Liittoutuneiden demokraattisten käsitteiden rinnalle syntyneen propaganda sanan sisältämien toimintojen nähtiin tuottavan negatiivista arvoa ja sen esitettiin olevan demokratiaa tuhoava väline. Propagandan nähdään erityisesti fanatismiin ja fatalismiin välineenä heikentävän demokratian toimivuutta, vaikka vallankäyttäjät demokratian nimeen itsekin käyttävät propagandaa ajamaan ja turvaa-

maan omien päämääriensä saavuttamiseksi vaadittavan valtapolitiikan oikeutusta kansalaisten taholta. (Bernays 2005, 10-12.)

### 3.3 Propaganda modernissa ja postmodernissa yhteiskunnassa

Modernissa demokraattisessa kansalaisyhteiskunnassa viestintä ja avoin tiedonvälitys ovat perusarvoja, joiden kautta sijoitamme itsemme osaksi yhteiskunnan ympäröivän järjestelmän prosesseja. Järjestelmän prosessit ovat poliittisten tahojen johtamia ja hallitsemia, minkä kautta mahdollistamme ympäristössä olevien asiatiilojen omaksumisen. Asiatiilojen omaksumisen ongelmana on kuitenkin mahdollisuus 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 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 suoranaisten todistaminen on hankalaa, mikä johtuu toimijoiden tarpeesta esittää toimineensa vain viestinnän ja valistuksen puitteissa tai demokratiaa edistävien tarkoituksien nojalla. Viestinnän ja valistuksen puitteissa toimivat johtajat ja valtapolitiikot ovat onnistuneet asemoimaan vallankäytön oikeutuksen siten, että heidän tuottamat ajatukset ja käytännöt mielletään yhteiskunnan toiminta-ohjeiksi, 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 yhteiskunnan järjestelmän pysyvyys ja oikeutus perustuu vain väkivallalle, valheille ja puolittuuksille, joiden kautta kansalaiset joko asemoivat itsensä tai heidät masinoidaan seuraamaan oikeaksi valittua Koreaalaista järjestelmää. Pohjoiskorealaisen yhteiskuntamallin moraalinen ja eettinen olemassaolo on länsimaisen humanin maailmankatsomuksen kannalta epäoikeudenmukainen, mutta 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 tarpeiden 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 molded, 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 esittää olevan osa normaalia demokraattista järjestelmää, jossa kansalaiset päättävät luovuttaa päätöksenteon oikeutuksen poliittisille toimijoille, jotka toimivat kansalaisten etujen mukaisesti, koska yhteiskuntien monimutkaistumisen johdosta kansalaisten on pyrittävä erikoistumaan eri sektorien tarpeita varten. Toisena näkökantana voidaan nähdä mahdollisten muiden kansalaisyhteiskunnan toimijoiden kuten järjestöjen, julkisen sektorin organisaatioiden ja liikeyritysten käyttämiä keinoja vaikuttaa kansalaisten asenteisiin, tapoihin, tarpeisiin ja mieltymyksiin. Demokraattisten toimintojen organisoiminen vaatii Bernaysin (2005, 39) mukaan johtajuutta ja propagandaa, koska yksilöiden perustavanlaatuisten tarpeiden tyydyttämiseksi on valittu vapaa kilpailu komiteoiden sijaan, minkä seurauksena johtamisen ja propagandan katsotaan ohjaavan kansalaisia vapaata kilpailua edistävään suuntaan. Vapaan kilpailun varjopuoleksi on kuitenkin syntynyt kritisoitavia prosesseja, kuten mahdollisuus manipuloida uutisia, vaikuttaa persoonallisuuteen sekä tuottaa sensaatiomaisia tapahtumia, joiden kautta poliitikot, kaupalliset toimijat ja yhteiskunnalliset ideat 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 moraalitaso on korkealla tasolla, 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 moraalitaso heijastuu esiin intomielisyytenä, päättäväisyytenä, itsevarmuutena, kritiikin välttelyn puuttumisena sekä valittamisen vähyytenä, mutta melkein kaikilla faktoilla saattaa olla vaikutusta moraalitason muodostumiseen kuten esimerkiksi ruuan määrällä tai kulutushyödykkeiden saatavuudella (Lasswell 1971, 8). Moraalitason ylläpitämisen ongelma on vain yksi osa propagandan ongelmasta, koska propaganda on vain yksi monista eri välineistä, joihin täytyy luottaa kansan hallinnassa. Propaganda itsessään ei määrittele moraalitason 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 konkreettisemmin ja epätarkemmin tarinoiden, huhujen, raporttien, kuvien ja muiden sosiaalisten kommunikation

lähteiden sisällöstä. Propaganda on asianomaisesti mielipiteiden ja asenteiden johtamista, joka pyrkii sosiaalisten ehdotusten manipuloinnilla saavuttamaan tavoitellun tilan, kuin että turvautuisi muuttamaan olosuhteita ympäristössä tai organismissa. (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) arvostelemiseen 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 modernia yhteiskuntaa, jonka eri sektorit valitsevat tarpeensa mukaan mahdollisen kategorian kohdan palvelemaan tilanteeseen sopivaa käyttötarkoitusta. 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) tila, mutta 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 kuin hän on kyvykäs 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 lakeja ja asetuksia. Tällöin mahdollinen manipulaatio, valehtelu ja asioiden vääristely ei ole väärin, koska kyse on puhtaasta kilpailusta. Aikaisemmin todettiin, että yhteiskunnan perustaksi on valittu vapaa kilpailu, jonka ohjaimina toimivat johtaminen ja propaganda. Johtamisen ja propagandan välistä suhdetta vapaaseen kilpailuun markkinoilla tarkastellaan seuraavaksi lähemmin.

### **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 syntynyttä 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 vaikuttaminen ja sen kautta kasvatettava tehdastuotanto ja tuotteiden myynti vaatii ymmärtämään ympäröivän sosiaalisen massan monimuotoisuutta sekä erilaisten toimijoiden tarpeita. Propaganda on tehokas keino vaikuttaa ihmismieliin, mikä huomattiin jo ensimmäisen maailmansodan aikana.

Propagandan kautta voidaan luoda vahvasti tunteita koskettavia tarinoita, symboleja, mielikuvia tai unelmia, jotka viehättävät kuluttajien joukkoa. 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. Barnenys (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 liikeyritykselle hankalaa, koska yleinen mielipide koostuu eri yksilöiden erilaisista tarpeista ja mieltymyksistä. Tällöin kaikkien mahdollisten kuluttajien preferenssejä on lähes mahdoton muokata yhdenmukaisiksi. Propaganda mahdollistaa keinot hallita massojen preferenssejä, kunhan haluttu kohde ja tavoite on tiedostettu. Barneys (2005, 86-87) esittää, että kuluttajien lähestymisen ja heidän preferenssiensä muokkaaminen vaatii julkisuuden hahmoja, auktoriteetteja tai johtajia, jotka vaikuttavat puheillaan ja käyttäytymisellään massojen preferensseihin ja ajattelumalleihin (Barneys 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 menetetty asiakas, ja laajan julkisen mielipiteen kääntyminen yritystä vastaan on suorastaan tyrmistyttävän kuolettava isku yrityksen liikevaihdolle.

Kuluttajat eivät suostu vapaaehtoisesti liikeyritysten käskytettäviksi, eivätkä liikeyritykset suostu kuluttajien käskytettäviksi. 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 näin ollen tukea saaneiden valituksi tulleiden poliitikkojen tuovan suotuisia lakeja, asetuksia ja kauppoja 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 mahdollistavat laajamittaisten julkisten suhteiden luomista tai ylläpitämistä. 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 on vaarana on jäädä kiinni mahdollisista valheista. Toisaalta myös tehtaiden ja varastojen työolot ja -turvallisuus tai ympäristönsuojelu saatetaan kokea ulkopuolisista riittämättömiksi. Ulkopuolisten mielestä tapahtuneet ylilyönnit tai valheet voivat johtaa liikeyrityksen suuriin poliittisiin ongelmiin paikallishallinnon kanssa. Ongelmien välttämiseksi on liikeyritysten toimittava ennalta ehkäisevästi ja pyrittävä minimoimaan mahdollisten negatiivisten toimien esiin tulemistä. Toisaalta yhteisöjen auttaminen saattaa mahdollisesti vähentää negatiivisten tapahtumien painoarvoa ja syventää toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja verkostoitumista. Yritysten verkostoituminen yhteisöjen kanssa vaatii suhdetoiminnan ulottamista osaksi politikointia, tai ainakin se vaatii poliittisen agendan luomista, jotta yhteisöjen suhdetoiminnan yhteyden syntyvä yhteiskuntavastuu toimisi. Liikeyrityksen yhteiskuntavastuu laajemmassa mitassa merkitsee, ettei sitä propagandistisessa mielessä valittu vain yhteisöjen mielipiteen muokkaamista varten, vaan myös yrityksen liiketoiminnan muokkaamiseksi. (Barneys 2005, 94.)

Propagandalla liikeyritykset pyrkivät luomaan uusia suhteita julkisiin yhteisöihin, joiden preferenssejä liikeyritykset pyrkivät muokkaamaan, jotta kuluttajat 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 harhaan johtaminen 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 luonteeltaan 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 esiinty-

vään propagandaan. Propaganda on olemukseltaan välitöntä, minkä vuoksi se toimii tärkeänä sosiaalisen ja integroimisen välineenä yhteiskunnassa, jonka erityinen ilmenemismuoto on yhteiskunnallinen koulutusjärjestelmä. Koulutusjärjestelmässä tavoitellaan tilaa, jossa yksilöiden asenteisiin ja mielipiteisiin vaikuttaminen olisi mahdollisimman tehokasta ja vaivatonta. Tavoitteellinen koulutusjärjestelmä pyrkii suurelta osin refleктоimaan yhteiskunnallisia sosiaalisia normeja. Propagandan esiintyminen ei vielä itsessään korreloi sen kanssa, omaksuuko yksilö uuden halutun käyttäytymismallin tai onko hänen alkupe- räisissä asenteissaan mahdollisesti tapahtunut muutoksia. Propagandan onnistuminen riippuu pitkälti siitä kykeneekö propagandisti vakuuttamaan kuulijat agendallaan. Siinä toimitaan pitkälti suostuttelun keinoja käyttäen, mutta oleel- lisena erona normaaliin suostutteluun (persuasion) on, että suostuttelulla yksilö pyrkii luomaan välittömän siteen kuulijaansa ja saamaan tämän mahdollisesti hyväksymään erilaisen mahdollisesti kaikille edullisen näkökannan. Toisaalta suostuttelun ero propagandaan näkyy siinä, että propagandisti pyrkii suostut- telemalla ja tiedottamalla muokkaamaan yksilön perimmäisiä preferenssejä sit- ten, että yksilön aikaisempi käyttäytymis-, ajattelu- tai toimintamalli muuttuu propagandistin tavoitteita suosivaksi. Suostuttelutilanteessa yksilö tiedostaa välittömästi olevansa toisen henkilön vaikutuspiirissä, kun propagandan koh- dalla yksilö ei välttämättä kykene sitä kokonaan tiedostamaan. Toisaalta on kui- tenkin tilanteita, joissa yksilöt ja yhteisöt tietoisesti seuraavat propagandistista viestintää, joka ohjailee heidän sosiaalista identiteettiään. Erityisesti tunteisiin vetoavaa viestintää voidaan pitää voimakkaana propagandistinen keinona vai- kuttaa kohderyhmän sosiaalisiin preferensseihin, mutta toisaalta tunteisiin ve- toavat tavat tai asenteet voivat myös heikentää propagandistin tavoitteiden saavuttamista. Taloudessa ja yritysviestinnässä propagandaa saattaa esiintyä yhtiökokouksien ja keskuspankkien näkemyksissä, joissa luodaan glorifioitu tai synkkä näkemys taloudellisesta asemasta, jolloin organisaation toimille ja tule- ville näkemyksille luodaan oikeutus. Toisaalta yritysten markkinointiviestintä sekä markkinointi pitää sisällään propagandistisia vaikutteita, joilla pyritään vaikuttamaan kuluttajien asenteisiin, preferensseihin kuin myös käytökseen. Niiden lisäksi sillä pyritään myös kilpailijoiden markkina-aseman horjuttami- seen. Propagandan tehokkuus on suoraan verrannollinen propagandistin suos- tuttelukykyyn ja kykyyn hyödyntää tiedotusvälineiden massavoimaa, mutta toisaalta myös karismaattisuus sekä tilanteeseen sopivat kulttuuriset arvot li- säävät propagandan onnistumisen mahdollisuutta. Erityisesti karismaattinen henkilö voi puheillaan ja käytöksellään ajaa kuulijat hurmiolliseen tilaan, jolloin syntyy oiva tilaisuus manipuloida kuulijoiden preferenssejä. Karismaattisilla toimilla saavutettu propagandistinen voitto voi osoittautua erittäin tehokkaaksi, jonka mahdollisella varjolla voidaan saavuttaa omille toimille jopa totaalinen oikeutus. (Jowett & O'Donnell 1992, 1-8.)

Propagandaa esiintyy ihmisten, yhteisöjen sekä kolmansien osapuolien toiminnassa, mutta kuinka rajata tai luokitella propagandaa sen mukaan, kuin- ka haitallista, manipuloivaa sekä näkyvästi esiintyvää se on? Propaganda kei- nojen monipuolisuuden vuoksi on ajateltu, että esiintyvä propaganda on järke-

vä jakaa kolmeen toisistaan erottuvaan olomuotoon, jotka ovat valkoinen, harmaa ja musta propaganda: valkoinen propaganda on suurelta osin verrattavissa kansalliseen valistukseen sekä yhteiskunnallisiin projekteihin, joilla halutaan muuttaa kansalaisten toimintaa. Se on pääsääntöisesti näkyvää sekä välitöntä, ja olemassa olevien faktojen ilmenemistä ei kiistetä, vaan preferenssejä pyritään muuttamaan suostuttelun sekä tarinoiden kautta. Valkoisessa propagandassa ei itsessään esiinny räikeitä valheita tai puolitotuuksia, vaan asiat ovat suurelta osin linjassa jo olemassa olevien faktojen kanssa, ja ainoa mihin olemassa olevien faktojen suhteen halutaan vaikuttaa on se, kuinka ihmiset saadaan muuttamaan näkökantansa toiseksi tiettyä jo olemassa olevaa asiantilaa kohtaan. Valkoisessa propagandassa toimija pyrkii valjastamaan käyttöönsä yhteiskunnalliset massaviestinnälliset vaikuttamisväylät, joiden kautta propagandisti pyrkii esiintymään "oikeamielisenä" (good guy) ja tuomaan omaa agendaansa muiden "tietoisuuteen". Valkoisessa propagandassa olennaista on se, että sen olomuoto on tunnistettavissa ja agendan perimmäinen tarkoitus ei jää piiloon. Agendan esiintyminen ja tunnistettavuus ovat tilanneriippuvaisia, mutta silti suurimmilta osin valkoisessa propagandassa pyritään pysymään tunnistettavassa totuudessa, eikä puolitotuuksia suoranaisesti ilmene. Valkoisen propagandan alaisuudessa tietoja käsitellään faktoina, mutta vain tiettyjen tilanteeseen sopivien faktojen annetaan tulla esiin. Siinä ei pyritä valheelliseen toimintaan, vaan paremminkin 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 yhteydessä, ja konkreettisesti sitä esiintyy vallanpitäjien retoriikassa sekä kansallisten symbolien asettelussa. Valkoinen propaganda ei pyri välittömästi vaikuttamaan ihmismieliin, vaan asetettu tavoite pyritään saavuttamaan pitkän vaikutusperiodin aikana. Toisaalta preferenssien muuttamisen taustalla on yleensä halu muuttaa jotain tapaa tai käytäntöä, joka on ristiriidassa uuden doktriinin kanssa, kuten kansalliset terveyskampanjat valistuksellaan tekevät. (Jowett & O'Donnell 1992, 8-9.)

Vaikka valkoisen propagandan tarkoitusperät ovat itsekkäitä, mutta samalla yhteiskuntarakenteita lujittavia toimia, niin on musta propaganda valkoisen täysi vastakohta. Mustalle propagandalle on tunnusomaista, että se ajaa itsestä ja pahaa agenda, jota vahvistetaan valheilla, väärillä tiedoilla tai lähteillä sekä mahdollisilla hämäys (deception) operaatioilla. Agendan perimmäisen tavoitteen ilmeneminen ei ole kovin selkeää ja yleensä taitavasti esiintuotujen suorien valheiden vuoksi sen tunnistaminen saattaa olla haastavaa. Toisaalta tietojen ja faktojen suora vääristeleminen ennemmin tai myöhemmin paljastaa mustan propagandan levittäjän ja myös samalla ajatun agendan tarkoituksiperän, mutta ennen paljastumistaan on propagandisti suurella todennäköisyydellä jo onnistunut tehtävässään ja lopettanut operaation. Mustan propagandan tavoitteet ovat 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, että 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 operaatioiden oletetaan kestävän vain lyhyen aikaa, mutta toisaalta maailmanpolitiikkaa tarkasteltaessa on havaittavissa, että eri aikakausina on ilmennyt pitkiäkin mustan propagandan operaatioita, joita on systemaattisesti johdettu kohti haluttua päämäärää, kuten esimerkiksi KGB:n suunnitelmallinen toiminta osoitti Unkarin kansannousun yhteydessä. Toisaalta on kuitenkin hyvä huomioida, että aikajanalle suhteutetussa muodossa mustan propagandan operaatiot kestävät yleensä kuukausia, kun valkoisen propagandan operaatiot saattavat toimia aktiivisina vuosikausia. (Jowett & O'Donnell 1992, 9-10.)

Harmaa propaganda on sekoitus mustaa ja valkoista propagandaa, tai paremminkin sitä esiintyy noiden kahden välimaastossa. Erityisesti sen kohdenettujen operaatioiden toimintojen kategoriointi on vaikeaa, 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 puolitotuksista, joiden seurauksena kuulijakunnan todellisuudentaju saattaa hämärtyä. Harmaata propagandaa esiintyy yhteiskunnallisten sekä taloudellisten toimijoiden pyrkimyksissä ja mahdollisissa 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 poliittisiä viitekehysjä, joiden kautta he pyrkivät muuttamaan kuulijakunnan mielipiteitä tai suhtautumista tiettyjä toimintatapoja kohtaan. Toisaalta propagandan onnistuminen riippuu hyvin paljon kuulijoiden kyvystä tiedostaa eri asioita sekä kyvystä suodattaa puolitotuksia oikeiden faktojen seasta, mutta myös siitä kuinka hyvin propagandisti kykenee hallitsemaan tai hyväksikäyttämään massamedian viestintää sekä kansallista "sosiaalista tietoisuutta". Massamedian hyödyntämisen suhteen propagandisti on hyvin riippuvainen yhteiskunnallisten rakenteiden muodostamista verkostoista, jotka suurelta osin määrittelevät käytettävissä olevien vaikuttamiskeinojen joukon, millä voidaan vaikuttaa tiettyihin kulttuurillisiin tai sosiaalisiin normeihin ja roolimalleihin. Normien ja roolimallien muuttaminen mahdollistaa osaltaan suoran yhteiskunnallisen vaikuttamismahdollisuuden, koska tällöin 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, mutta toisaalta propagandalla saatetaan pyrkiä vaikuttamaan sosiaalisiin preferensseihin, joiden muuttamisella saadaan parannettua tai heikennettyä kuluttajien asennetta tai tietoisuutta tiettyjä tuotteita tai palveluita kohtaan. Toisaalta on oletettavasti myös huomioitava se, että monet suuret liiketoimintaorganisaatiot kuten korporaatiot pyrkivät sosiaalistamaan työntekijänsä ja asiakkaansa noudattamaan organisaation määriteltyä strategista agendaa. Sosiaalistamisen yhteydessä puhutaan yleensä PR-toiminnasta sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän kohdentamisesta, eikä suoranaisesti propagandasta, koska kohdeyleisön asenteet vaikutuskeinoja kohtaan saattaisi muuttua negatiiviseen suuntaan. Työntekijöille kohdennettujen arvojen hyväksyminen riippuu pitkälti siitä, kuinka työntekijät eli kuulijakunta kokee organisatoristen arvojen vaikuttavan heidän omiin kulttuurillisiin tai sosiaalisiin arvoihin. Organisaatioiden arvojen muokkaaminen on edellä esitetyn oletettaman 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 mahdollistanut 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 sen 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 kuitenkin viestintäkanavien suunnaton määrä erilaisia 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 nor-



maalia yhteiskunnallista käyttäytymistä ohjaavat normit ovat murroksessa, mikä osaltaan herättää kysymyksiä siitä, onko internetin synnyttämällä kulttuurilla mahdollisia vaikutuksia nykypäivän yhteiskunnalliseen kulttuuriin ja sen asettamiin normeihin? Suoran vastauksen löytäminen voi olla vielä nykyisin melko vaikeaa, mutta toisaalta on huomattavissa se seikka, että internetin synnyttämässä verkostoissa ja sulatoissa voidaan vaikuttaa välittömästi ihmisten käyttäytymiseen kuten kulovalkean lailla edennyt Arabikevät 2011-2012 meille osoitti. Se johtaako uusi käytösmalli kulttuurin muuttumiseen tai uudentumiseen riippuu pitkälti olemassa olevien valtarakenteiden kestävydestä sekä legitimitteetistä. Valtarakenteisiin saattaa syntyä väkivallan seurauksena mahdollinen legitimitteettihjio kuten Arendt asian ilmaisee, vaikka toisaalta Hobbesia mukaillen 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 sallittuja, mutta moderneissa demokratioissa pyritään yleensä pidättäytymään retoriikassa ja argumentoinnissa, jolla pyritään voittaman vastustajan asettamat panokset. Internetin valtakaudella anonyymius saattaa mahdollistaa valtataisteluissa hyvinkin härskejä ja raakoja parjauskampanjoita, joissa vastustaja muuttuu moraalittomaksi viholliseksi, jolloin 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 tavoittelemisen. (Roughlydrafted).

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 satus 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 meille konkreettisella tavalla. 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 pyrkiä saavuttamaan itsekäs päämäärä keinolla millä hyvänsä, minkä vuoksi sen esiintymistä voidaan kaiketi tarkastella myös meillä 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, jossa 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 hyvä kyetä 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 retoriset 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 tunnustettu. 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 olettami- en punnitsemisessa vaara päätyä väärin olettamiin. 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 propaganda organisaation rakenteet. Onnistuneiden propagandakampanjoiden taustalta on paljastunut olet- tamus, että hyvän ja onnistuneen propagandakampanjan takana on pääsääntöi- sesti vahva keskitetty päätöksentekoeelin tai auktoriteetti, joka kykenee luovi- maan tarkoin määritellyn viestin läpi organisaation rakenteen. Tämän vuoksi organisaation hierarkia koostuu vahvasta keskitetystä johtajuudesta, joka il- mentää organisaation johtajan todellista sanomaa tai agendaa, vaikka sen esittä- jä ei olisikaan organisaation todellinen johtaja. Johtajan aseman analysoimisessa on tärkeää kyetä erottamaan keinot, joilla johtaja kykenee miellyttämään, vai- kuttamaan, ylläpitämään sekä muuttamaan organisaation toimijoiden ajatuksia ja käyttäytymismalleja niin, että se hyödyttää organisaatiolle asetetun agendan eli strategian toteuttamista. Alaisten johtamiseksi organisaation johto voi prop- agandistisissa pyrkimyksissään turvautua myyttien vahvistamiseen lisätäk- seen ideologioiden merkitystä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Tä- män lisäksi karismaattisella johtajuudella tai yleisön identiteetin vahvistamisel- la voidaan pyrkiä saavuttamaan haluttu lopputulos. Organisaation tavoitteiden perimmäiset tarkoitukset nousevat rakenteista, joita edellä mainittujen toimin- tojen 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-alisempia kuin tavoitteet, jotka ovat pääasiallisesti ly- hytaikaisia 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 pyr- kimyksiä. Yhteisön mielipiteen muuttuminen suotuisaksi propagandistin agen-

daa 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 kuluu siihen ongelmaan, kuinka seuraajat suhtautuvat propagandistin mahdolliseen valta-aseman syntymiseen ja samalla siihen, mikä erottaa kannattajan täysimääräisestä jäsenyydestä. Kannattajan ja jäsenyyden erot saattavat olla hiuksen hienoja, mutta kuitenkin jäsenyys edellyttää liittymistä johonkin yhteisöön sekä tiettyjen toimintaohjeiden hyväksymistä, kun kannattaja 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 myös hyvä kyetä havaitsemaan, onko organisaatiolla erityisiä strategioita vahvistaa tai heikentää organisaation jäsenten toimivaltaa, mikä saattaa ilmetä organisaation palkitsemis- ja rangaistus-toimenpiteinä. 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 sanomaa, mutta toisaalta myös organisaatiokulttuurin muodostamien sankarien kautta syntyvät personoidut mielikuvat ohjaavat jäsenten käytöstä halutulla tavalla. Toisaalta 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, että muuttuvatko rituaalit ajan kuluessa rutiineiksi, joita tieteellisessä liikkeenjohtamisessa suositetaan? 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.

Propagandistisissa organisaatioissa, 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 palkitsemis- ja rangaistusmenetelmien impletoimiseksi on organisaation auktoriteetin kyettävä kommunikoimaan 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 kuulijia 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 väestönryhmiin. Sanallisen viestinnän vaikuttajiksi ovat nousseet niin kutsutut mielipidejohtajat. Retoriikan virtuoosina he ohjailevat yhteiskunnallista debattia haluttuun suuntaan siten, ettei heidän välttämättä laajassa mittakaavassa tarvitse hyödyntää klassisia massaviestinnällisiä keinoja. Mielipidejohtajien 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 mielipidejohtajan 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 YHTEENVETO JA POHDINTAA

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin vallan ja propagandan välistä suhdetta organisaatioon. Vallan olomuotojen moninaisuuden ja käsitteen abstraktiuden vuoksi tutkimuksessa todettiin, että sen monimutkaiseen olemukseen voidaan rinnastaa yhtä paljon erilaisia vallan ilmenemismuotoja kuin maailmasta löytyy erilaisia organisaatiota ja sosiaalisia rakenteita. Vallan ominaispiirteitä katsomalla voidaan todeta, että organisaatioiden valtakoneistoissa pyritään implementoimaan sitä vallan tyyppiä eteenpäin, mikä 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 jäsentensä antamasta legitimitetistä. Tällöin yksilöiden on mahdollista ilmaista omat eriävät näkemyksensä, minkä lisäksi he kykenevät vastustamaan absoluuttisen vallankäyttämisen syntymistä organisaatiossa. 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.

Ideologia on tärkeä osa organisaatioita ja niiden vallankäyttämistä, koska vallankäyttämiseen liittyy paljon politikointia. Politikointi on osaltaan riippuvainen ympäröivästä kulttuurista, josta muodostavat ideologian synnyttämät poliittiset arvot. Noiden arvojen pohjalle syntyvät säännöt, joita yksilöt organisaation jäsenenä joko seuraavat tai vastustavat. Organisatorinen käytös pohjautuu pitkälti vallan realisoitumiseen, minkä kautta organisaatio asettaa itselleen täysimääräisen vallan hegemonian, joka oikein muodostettuna nauttii jäsentensä antamasta legitimitetistä. Organisaatiokulttuurilla on tärkeä osa hegemonian muodostamisessa, koska sillä pyritään lujittamaan jäsenten sitoutumista organisaatioon. Erityisiä sitouttamisen keinoja ovat rituaalit, sloganit, (rutiinit varauksellisesti), myytit, historialliset artefaktit sekä ideologinen päämäärä. Niiden lisäksi organisaation jäsenten omaksuessa organisaation strategiset lin-

jaukset osaksi omaa käytöstään, ovat he tuolloin myös hyväksyneet organisaation rituaalit sekä ideologiset arvot. 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 legitimitettä ja johtaa pahimmillaan totaali-instituution syntyyn. Se onko vastarinta tarpeeksi vahvaa syrjäyttämään ei toivotun vallankäyttämisen muodot, riippuu osittain globaalista kuin myös lokaalista yhteiskunnallisesta tilanteesta. Yhteiskunnalliseen ympäristöön vaikuttavat sodat, luonnonmullistukset sekä yhteiskunnalliset levottomuudet, jotka saattavat voimakkaana häiriötiloina johtaa siihen, että yksilöt hyväksyvät pakkovaltan 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 viestinnällisellä tyylillä pyritään vaikuttamaan ihmisten mielipiteisiin ja asenteisiin, millä pyritään saavuttamaan valtaa. Väkivalta, jota tehokkaana dominaation keinona pidetäänkin, tuhoaa yhteiskunnan arvopohjaa ja siten myös hävittää institutionaalisen legitimitetin organisatorisesta päätöksenteosta.

Modernin ajan vallankäytön katsotaan pohjautuvan vaikuttamisen keinoihin, johon toisaalta liittyy myös manipulaation mahdollisuus. Manipulointi on demokraattisen ja markkinataloutteen pohjautuvan yhteiskunnan yksi elementeistä. Se pyrkii se tuottamaan pahaa vai hyvää 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 rauhanaika, sekasorto vai sota. Toisaalta muutamissa tapauksissa ilmapiiristä ja kulttuurista riippumatta oikein ja mahdollisimman viekkaasti 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. Liikeyritysten 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. Liikeyritysten katsotaan ideologisina yhteenliittyminä havittelevan tarjolla olevia resursseja mahdollisimman kustannustehokkaasti. Kilpailuasetelmassa kustan-

nustehokkuuden ihannoiminen luo liikeyrityksille valtapoliittisia haasteita sen suhteen, kuinka ne kykenevät hyödyntämään vapaana olevat resurssit muita kilpailijoita aikaisemmin. Huomaamattomuuden tavoittelemisen vuoksi liikeyritykset pyrkivät suhdetoiminnallaan hämäämään kilpailijoitaan, ja näin ollen luomaan valtapoliittisia 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 muokkaamaan yhteiskuntaa ja markkinatalouden toimijoita uuteen suuntaan, koska asiat, faktat, fiktio, valheet ja puolivalheet leviävät tietoverkoissa salamannopeasti. Tietoverkkojen propagandan hallinnan suhteen erityisenä ongelmana on osaltaan se, että tietoverkoissa ei ole yhtenäistä kulttuuria, käytösnormistoa tai sääntöjä, jotka velvoittavat käyttäjiä ja yhteisöjen jäseniä toimimaan tiettyjen ennalta määrättyjen kaavojen mukaan.

Tietysti joissakin tapauksissa voidaan esittää, että tietoverkkojen foorumin moderaattorit toimivat niin kutsuttuina järjestyksenpitäjinä, mutta miten he kykenevät estämään hyvin koordinoitua propagandaooperaatio toteutumista? Kysymykseen ei todennäköisesti vielä löydy suoraan vastausta, mutta se johtaa sääntöjen puute tulevaisuudessa käyttäjien toimien rajoittamiseen länsimaissa jää nähtäväksi. Käyttäjien toimien rajoittamista voitaisiin perustella esimerkiksi halulla suojella käyttäjien yhteiskunnallista identiteettiä ja 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 tiettyjä uusia nousevia trendejä kohtaan. Tilanteesta tekee osittain erikoisen se, että mainonta ei ole enää vain tunteisiin vetoavaa, vaan niissä saattaa esiintyä tiedostetusti ennalta luodun ideologian tunnusmerkkejä, joita kuluttajien halutaan palvovan. Hyvänä esimerkkinä kulutustuotteiden palvonnasta voidaan nostaa esiin kulutuselektronikan saralta, jossa muun muassa Applen, Samsungin ja Nokian käyttäjäkunta palvoo ja ylistää hankkimiensa tuotteiden yliveritaisuutta, 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 negatiivisen 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 propagandan määrä on lisääntynyt voimakkaasti internetin sosiaalisissa palveluissa.

Tutkiessani vallan, organisaation ja propagandan suhdetta tulinkin 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 hyödyntämisestä.

Tutkimuksessani valta-, propaganda- ja organisaatioteorioiden tutkiminen nosti esiin ajatuksen siitä, että tulevana jatkotutkimuksen aiheena voisi olla se, kuinka propaganda, valta ja organisaatio täydentävät toisiaan internetin alati muuttuvassa ympäristössä. Toisaalta jatkotutkimuksessa voitaisiin käsitellä myös sitä, kuinka yhteiskunnat ovat reagoineet internetin aikaansaamaan sosiaaliseen ja taloudelliseen muutokseen.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus:

- Arendt, H. 2002. *Vita activa*. Suom. Eija Virtanen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.
- Bernays, E. 2005. *Propaganda*. Columbia: Ig Publishing.
- Clegg, S., Courpasson, D. & Phillips, N. 2006. *Power and Organizations*. London: SAGE.
- Foucault, M. 1980b (1975). *Tarkkailla ja rangaista*. Suom. Eevi Nivanka. Keuruu: Otava.
- Hobbes, T. 1991. *Leviathan*. Cambridge: Cambridge university press.
- Jowett, Garth S. & O'Donnell, V. 1992. *Propaganda and Persuasion*. Newbury Park Calif. : SAGE.
- Lasswell, Harold D. 1971. *Propaganda technique in world war I*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Lukes, S. 2005. *Power: a radical view*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Natunen, J. 2005. *Huomioita vallasta, johtajuudesta ja karismasta*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Working – Paper No. 316
- Takala, T. 2002. *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino oy.
- Takala, T. & Lämsä, A-M. 2001. *Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmethodisena vaihtoehtona*. 371-390.
- Taylor, F. 1914. *Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet*. Suom. Jalmari Kekkonen. Hämeenlinna: Karisto.
- Weber, M. 1978. *Economy and society*. Los Angeles: University of California Press.

### Elektroniset lähteet:

- <http://www.bottledlifefilm.com/index.php/ten-things-to-know.html> luettu 4.4.2013
- <http://www.roughlydrafted.com/2013/02/12/bloombergs-breathtaking-propaganda-piece-suggests-trouble-for-samsung/> luettu 12.4.2013
- [http://fi.wikipedia.org/wiki/Noam\\_Chomsky](http://fi.wikipedia.org/wiki/Noam_Chomsky) luettu 14.5.2013