



**Tuomo Takala**

# Tutkimuksia karismasta eri konteksteissaan

Akateeminen väitöskirja, joka Lapin yliopiston  
yhteiskuntatieteiden tiedekunnan suostumuksella esitetään  
julkisesti tarkastettavaksi Lapin yliopiston luentosalissa 3 (LS 3),  
kesäkuun 1. päivänä 2013 kello 12

Lapin yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

© Tuomo Takala

Taitto: Sirpa Immonen

Myynti:  
Lapin yliopistokustannus  
PL 8123  
96101 Rovaniemi

puh. +358 40 821 4242  
fax +358 16 362 932  
julkaisu@ulapland.fi  
www.ulapland.fi/lup

Painettu  
ISBN 978-952-484-618-9 (nid.)  
ISSN 0788-7604

Pdf  
ISBN 978-952-484-619-6 (pdf)  
ISSN 1796-6310

# Tiivistelmä

## Tutkimuksia karismasta eri konteksteissaan.

Mitä on karisma? Kuka on karismaattinen henkilö? Ohjaako karisma pelastukseen vai turmioon? Tässä väitöskirjassa pohditaan karismaa käsitteenä ja monitahoisena ilmiönä, joka on vaikuttanut ihmiskunnan historiassa liikkeellepanevana voimana kautta aikojen. Karismaa voidaan tarkastella eri konteksteissaan, joita ovat mm. johtajuus, sosiologinen lähestymistapa sekä yksilöpsykologinen näkökulma. Kirjassa esitellään useita tapaustutkimuksia, joiden avulla karisman arvoitusta yritetään ratkaista. Väitöskirjassani luodataan myös erilaisia tapoja tehdä tieteellistä karismatutkimusta. Pääosin tarkoitukseni on kuvata karismaa ja siihen liittyviä ilmiöitä, eikä niinkään selittää näitä. Toki laadullisia selityksiä ilmiöille tulee implisiittisesti annettua. ”Ihmistä ymmärrämme, luontoa selitämme”- tähän vanhaan teesiin haluan nojata tässä tutkimuksessani. Tutkimusotteeni on siis perinteisen ymmärtävä, hermeneuttinen; se on ymmärtävää sosiologiaa. Karismaa kantavat ihmiset tai karismaattisiin prosesseihin kietoutuneet toimijat (yksilöt, ryhmät) ovat siis tematisoitu yhteisöllisiksi toimijoiksi. Tämä sulkee pois esimerkiksi puhtaan psykologisen tarkastelun. Haluankin korostaa, että tutkimukseni on poikkitieteellinen yhdistellen sosiologiaa, filosofiaa, psykologiaa, johtamistiedettä ja valtio-oppia, pääfokus on kuitenkin sosiologiassa.

Tuon esiin tutkimusteni teemoja yleisellä tasolla ja käsittelem karisman ilmenemistä sekä sen piirteitä suhteuttaen nämä eri yhteiskunnallisiin ja organisatorisiin konteksteihin yleiskatsauksellisella tavalla. Näitä ovat:

- karisman käsitteen ja ilmiön alkuperä ja synty
- karismaattiset liikkeet
- leader-follower
- suhde; karisma ja johtajuus
- valta ja manipulaatio
- positiivinen karisma
- negatiivinen karisma

Karisma viittaa tiettyjen ihmisten harvinaiseen luonteenpiirteeseen, joka on yhdistelmä erityisen suurta viehättävyyttä sekä ”magneettista” persoonaa ja/tai ulkonäköä. Lisäksi kyseisellä henkilöllä on synnynnäinen ja hyvin vakuuttava tapa olla yhteydessä kanssaihmiisiinsä. Sanaa karisma käytetään siis yleensä kuvailemaan yksilön voimakasta kykyä viehättää ihmisiä tai vaikuttaa heihin. Se viittaa erityisesti ihmisiin, jotka vetävät helposti huomiota ja ihailua (tai jopa vihaa, jos karisma on negatiivista) puoleensa. Termiä itsessään on vaikea kuvailla ja muita siihen liittyviä sanoja ovat mm. viehkeys, ylenpalttisuus, mielentyyneys, mystiikka, positiivinen energia ja viehätysvoima.

Karisma, valta ja johtajuus nivoutuvat monella tapaa toisiinsa. Johtajuutta on määritelty kautta aikojen monella tavalla. Joskus se on nähty tiettyjen suurmiesten ominaisuutena, joskus taas tavallisena taitona jota voidaan oppia ja opettaa. Eräs johtajuuden laji: karismaattinen johtajuus on säilynyt mielenkiinnon kohteena niin tutkijoille kuin käytännön johtajillekin. Karismaattisuus liittyy usein uskonnollisiin liikkeisiin. Kyseessä on usko, joka

ei ole rationaalista. Max Weber, karismatutkija, toteaaakin, että karisma on tunteen asia, jota ei voi järjellä selittää. Karismaattinen johtaja toimii ikään kuin lämpimänä keulakuvana, johon organisaation jäsen voi samaistua. Johtaja tarjoaa yhteisiä arvoja, johon muut voivat yhtyä. Sitoutuminen ja luottamus syntyvät näin tunnepohjalta, ja johtajan seuraajat ikään kuin toiminnallaan kuvastavat johtajan visiota toiminnan lopullisista päämääristä. Karismaattiset johtajat eivät ole byrokraatteja, jotka tottelevat sääntöjä, vaan päämiehiä jotka laativat säännöt. Max Weberin mukaan tämä tunnepohjainen sitoutuminen on toisaalta toivottua, mutta myös negatiivista siinä suhteessa että se ei tarjoa tarpeeksi vakaata pohjaa toiminnalle kuin byrokraattinen organisaatio. Karismalla on näin yksilöllinen ulottuvuus – karismaattisen henkilön henkinen voima. Heillä on voimaa ja valtaa. Karisma lähtee toisaalta myös joukon voimasta, joka luo edellytykset yksilön karisman esiintymiselle.

Karisman sosiaalinen ulottuvuus tematisoituu ns. karisman kulttuurisessa mallissa. Tässä ajatellaan, että karismaattisen toiminnan luonne ja määrittely vaihtelee siirryttäessä kulttuurista toiseen

Karismatutkimus tutkii karisman luonnetta ja karismaattisia ilmiöitä. Uskon, että karismatutkimuksessa voi muodostua paradigmaattisia tutkimusryppäitä. Näitä ryppäitä voivat yhdistää samanlaiset perusolettamukset ontologian, epistemologian ja metodologian suhteen. Ehkä tällainen tutkimuksellinen monimuotoisuus onkin paras tulevaisuuden visio jokaiselta näkökulmalta käsin tarkasteltuna. Omalta osaltani olen halunnut korostaa kriittisyyttä normatiivisena haasteena karismatutkimukselle ja sirpaleisuutta olemassa olevana asiantilana karismatutkimuksessa.

Avainsanat: Karisma, johtaminen, yhteiskunnalliset liikkeet, yksilö, organisaatio, konteksti

# Abstract

## Studies on charisma in its different contexts.

What is charisma? Who is a charismatic person? Does charisma lead to salvation or despair? This dissertation discusses charisma both as a concept and as a multi-faceted phenomenon that has functioned as a prime mover in human history throughout the ages. Charisma can be examined in its different contexts, which are e.g. leadership, the sociological approach, and the individual psychology aspect. The dissertation presents several case studies in order to try to solve the mystery of charisma. I also discuss different ways of conducting scientific research on charisma. For the main part, my intention is to describe both charisma and the phenomena associated with it, not so much to explain them. Naturally, some implicit qualitative explanations for the phenomena will emerge. "We understand man, we explain the nature"—this old thesis is the basis for my studies. My research method is traditionally sympathetic, hermeneutic; it is interpretive sociology. People with charisma or actors (individuals, groups) wrapped in charismatic processes have thus been thematized as communal actors. This precludes e.g. pure psychological examination. I wish to emphasize that my research is a multi-disciplinary work that mixes sociology, philosophy, psychology, leadership and management studies, and political sciences. Its main focus, however, remains in sociology.

I will present the themes of my research on a general level and examine both the manifestation of charisma and its characteristics relative to different sociological and organizational contexts in a general overview. These are:

- the origin and creation of the concept and phenomenon of charisma
- charismatic movements
- the leader-follower-relationship; charisma and leadership
- power and manipulation
- positive charisma
- negative charisma

Charisma refers to the rare characteristic certain people have, a characteristic that is a combination of particularly considerable attractiveness and "magnetic" personality and/or appearance. Additionally, the person in question has an innate and very convincing way of interacting with his/her fellow people. The word "charisma" is thus often used to describe an individual's powerful ability to attract people or influence them. It is specifically used of people who easily attract attention and admiration (or even anger, if the charisma is negative). The term itself is difficult to describe and other words associated with it are e.g. grace, extravagance, serenity, mystique, positive energy, and charm.

Charisma, power, and leadership are in many ways interwoven together. Throughout the ages, leadership has been defined in many ways. At times it has been perceived as a quality of specific great men, at other times as an ordinary skill that can be both learned and taught. One type of leadership, the charismatic leadership, has retained its place as a subject of interest for both researchers and hands-on leaders alike. Charismaticism is

often associated with religious movements. It deals with irrational belief. Max Weber, who studied charisma, stated that charisma is a matter of emotion unexplainable by reason. A charismatic leader functions as a warm figurehead as it were, someone a member of the organization can identify with. A leader offers common values that others can go along with. Commitment and trust are thus born from an emotional basis, and with their actions the leader's followers, in a manner of speaking, reflect the leader's vision of the ultimate goals of the operation. Charismatic leaders are not bureaucrats who follow rules, but instead principal movers who make them. According to Max Weber, this emotional commitment is on one hand desired, but also negative in the sense that it does not offer as stable a basis for action as a bureaucratic organization does. Thus charisma has an individual range—the spiritual power of the charismatic person. They have power and authority. On the other hand, charisma is also born of the power of the many, which establishes the prerequisites for the appearance of the individual's charisma.

The social reach of charisma is thematized in the so-called cultural model of charisma. This model holds that the character and definition of charismatic action changes from one culture to another.

Charisma research studies the nature of charisma and charismatic phenomena. I believe that paradigmatic research clusters can emerge in charisma research. These clusters can be linked by similar basic presumptions regarding ontology, epistemology, and methodology. Perhaps such diversity in research is in fact the best vision for the future from each perspective. For my part, I have attempted to emphasize criticism as a normative challenge for charisma research and fragmentation as the prevailing condition in charisma research.

Keywords: Charisma, leadership, social movements, individual, organization, context

# Esipuhe

Sosiologian tiede on ollut aina sydäntäni lähellä filosofian ja johtamistieteiden ohella. Vähitellen syntyi mielessäni kiinnostus karisman käsitettä ja sen moninaisia ilmenemismuotoja kohtaan. Tässä väitöskirjassa olen halunnut tutkia karisman merkitystä sosiaalis-yhteiskunnallisessa kontekstissa, johtamisessa ja yleensä yhteisöllisessä toiminnassamme sekä myös yksilöstä lähtevänä voimana ja ilmiönä. Tämä esitys on tulos näistä tutkimusponnistuksista. Kiitän professori Asko Suikkasta tehokkaasta ja hyvästä ohjauksesta.





# Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	3
Abstract.....	5
Esipuhe.....	7
<b>OSA I: YHTEENVETO.....</b>	<b>11</b>
1. Mistä tässä sosiologian väitöskirjassa on kyse?.....	11
2. Orientaatio – alkupohdintaa ja esiymmärryksen luominen karismasta.....	12
3. Väitöskirjani metodologiasta.....	18
3.1 Laadullinen tutkimus ja käsitteellinen tutkimus väitöskirjani metodeina....	18
3.2 Diskurssit ja diskurssianalyysi menetelmänä.....	20
3.3 Diskurssianalyysi tässä väitöskirjassa.....	22
4. Karismaattinen valta – vallan monet ulottuvuudet karismaattisuuden valossa.....	23
4.1 Max Weber, johtajuus ja valta – johdatusta tematiikkaan.....	23
4.2 Väitöskirjani tieteellisten keskustelujen uusinta karismatutkimusta.....	25
4.2.1 Stephen Lukes ja vallan kolmet kasvot suhteessa karismaan.....	30
5. Karimaan liittyviä organisatorisia, poliittisia ja yhteiskunnallisia ulottuvuuksia.....	34
5.1 Karisma, legitimointi ja kommunikatiivisuus.....	34
5.2 Suuruus suomalaisessa yhteiskunnassa - suuret suomalaiset diskurssi- perspektiivistä tarkasteltuna.....	35
5.3 Barack Obaman karismadiskurssit- maailman tärkeimmän yksittäisen poliittisen päättäjän presidenttiyden ensimmäinen puolivuotiskausi.....	39
5.3.1 Johdatus aiheeseen ja yleinen Obaman johtajuuden pohdinta	39
5.3.2 Presidenttiys ja yhdysvaltalainen politiikka – väitöskirja-artikkelin kehystämistä maailmanpoliittiseen kontekstiin.....	44
6. Karisma ja johtajuus - hyvät, pahat ja menestyksekkäät.....	45
6.1 - Kurre "Tavallinen" - kuinka Suomen maajoukkue (karismaattisesti) johdatettiin kultakantaan ensimmäisen kerran vuonna 1995.....	45
6.2 Karisma ja normatiivisuus – miten karismaattinen johtaja voisi toimia hyvällä tavalla.....	46
6.3. Hyvyys, pahuus ja karismaattinen toiminta.....	47
6.4. Mustaa ja valkoista karismaa - karismaattiset liikkeet joukkovoiman ja yksilön ainutlaatuisuuden risteyskohtana.....	49
7. Lopputulemat ja päätelmät.....	51
7.1 Karisma on monimerkityksinen käsite ja monitulkintainen ilmiö –tutkimukseni tulemat.....	51
7.2 Karisma sosiaalisena vaihtosuhteena.....	52
7.3 Karisman sosiaalinen formaatio: mistä, miten ja miksi karisma nousee ja syntyy. .....	53
7.4 Väitöskirjan teoreettiset lähtökohdat ja empiiriset tulokset - kohti synteettistä näkemystä.....	55
7.5 Tieteellinen reflektio ja tulevaisuuden näkymiä karisman tutkimuksen suhteen .....	58

OSA II : Alkuperäiset tutkimusartikkelit..... 61

I

Natunen, J & Takala, T: Huomioita vallasta, johtajuudesta ja karismasta. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Working Paper. N:o 317/2006..... 63

II

Takala, T: Charismatic Leadership and Power. Journal of Problems and Perspectives in Management. Vol 3, No 3, 2005 (Ref.) ..... 169

III

Aaltio, I & Takala, T: Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. Journal of Workplace Learning. Vol 12. Issue 4. 2000. (Ref.)..... 183

IV

Takala, T: Dark Leadership, Charisma and Trust. Psychology. Vol 1. No 1. 2010. pp. 59-63. (Ref.) ..... 197

V

Takala, T: How to be an effective charismatic leader: lessons for leadership development. Journal of Development and Learning in Organizations. No 4. Vol 20. pp. 19 -21. 2006 (Ref.) ..... 203

VI

Takala, T & Kemppainen, K: "Great Finns" – Perspectives on Greatness, Charisma and Good Leadership. Journal of Problems and Perspectives in Management.: Vol 5. No 1. 2007. pp 115-127. (Ref.)..... 207

VII

Takala, T & Tanttu, S & Lämsä, A-M & Virtanen, A: Discourses of Charisma: Barack Obama's first six months as the President of USA. Submitted to Journal of Business Ethics 8.8. 2011, and sent back with major corrections to second round review 16.3. 2012. (Final status: Accepted to be published in Journal of Business Ethics, 2013). (Ref.)..... 223

LÄHDELUETTELO..... 241

# OSA I: YHTEENVETO

## 1. Mistä tässä sosiologian väitöskirjassa on kyse?

*Väitöskirjassani*, sekä tässä yhteenvedossa, ei syvennyttä esittelemään sosiologian, johtamisen tai organisaatioiden määritelmiä laajan käsitteellis-historiallisen esittelyn kautta, vaan pyritään esittelemään taustaa siinä määrin kuin se on tarkoituksenmukaista itse pääaiheen; karismaa koskevien tutkielmien (jotka on esitetty artikkelien muodossa), taustoittamisen kannalta. En myöskään pyri yhteenvedossa luomaan uutta käsitystä sosiologian tehtävästä maailmassa; pyrin kuvaamaan sopivassa määrin jo olemassa olevaa tutkimusta tältä osin. Omaa karismaa koskevaa ajattelua syntyyneen tekstin etenemisen myötä.

Kyseessä on ns. *artikkeliväitöskirja*, jossa pääosan kontribuutiosta muodostavat seitsemän valitsemaani karismaa koskevaa tutkimusta. Nämä artikkelit olen vuosien varrella tuottanut; osin yksin, osin kanssakirjoittajien kera. Tämän yhteenvedo-osan keskeisenä tarkoituksena on esittää ja perustella tekijät, jotka yhdistävät seitsemän artikkeliani yhdeksi sosiologian alaan kuuluvaksi väitöskirjaksi; näin syntyy vaadittava väitöskirjan osa eli *yhteenvedo*. Tehtävä ei ole kuitenkaan helppo, koska artikkelit eivät muodosta itsestään selvästi yhtenäistä kokonaisuutta. Ne eivät koostu esimerkiksi yhteen tutkimusprojektiin liittyvistä osatuloksista. Ne eivät myöskään ole ajallisesti kovin läheisesti toisiinsa liittyviä. Artikkelit on julkaistu suhteellisen itsenäisinä kokonaisuuksina vuosien 2000 ja 2013 välisenä aikana. Artikkelien pohjalta olen muodostanut esiyymmärryksen karismasta, jota lähdän tarkentamaan tässä yhteenvedossa.

Olen halunnut tuoda tämän osan tieteellistä tuotantoni arvioitavaksi akateemisessa yhteisössä. Yhteenvedon tarkoituksena on yleisluonteisesti esitellä, käsitellä ja valottaa tutkimusartikkeleissa akateemisesti tutkittuja ongelmia, ilmiöitä ja teemoja. Yhteenvedo-osiossa on, artikkeleihin verraten, enemmän *esseistisen* keskusteleva sävy. Väitöskirja-artikkeleissa asiat on puolestaan käsitelty, tutkittu ja ratkaistu akateemisen tutkimuslogiikan mukaan. Ne kaikki (paitsi artikkeli n:o 1) ovat myös kansainvälisten arvioijien (referee) tutkimia, korjauttavia ja hyväksyviä.

Yhteenvedo on siis tärkeä osa väitöskirjaani. Se taustoittaa artikkeleita, mutta toimii myös tulemana tutkimuksistani ja on lopputulos omasta karismaa koskevasta ajattelustani.

Esitykseni rakenne on seuraava:

### Osa I : Yhteenvedo

- sosiologia ja organisaatiososiologia: mitä ne tarkoittavat
- karismatutkimuksen teoria sekä perinne
- oma karismaa koskeva ajattelu
- karisman käsite, etenkin weberiläisestä perspektiivistä tarkasteltuna, ja empiiriset tapaus tutkimukset: näiden suhde ja erityisluonne
- tutkimusartikkelien sisältö sisäankirjoitettuna tekstiin /ja taustoitettuna tutkimusilmiöiden yleisillä pohdintoilla

- väitöskirjani tulokset ja johtopäätökset

## Osa II : Julkaistut artikkelit

- alkuperäiset tutkimusartikkelit

Koska kyseessä on väitöskirja, akateeminen opinnäyte, on syytä määritellä *tutkimukseni tavoitteet*, vaikkakin ex post, eksplisiittisesti:

- Määritellä ja kuvata sekä laadullisesti selittää karisman käsitettä ja sen luonnetta organisatorisessa ja yhteiskunnallisessa yhteydessään.
- Tutkia empiirisesti karismaan liittyviä organisatorisia, poliittisia ja yhteiskunnallisia ilmiöitä.
- Tutkia empiirisesti karismaan liittyviä johtajuudellisia ilmiöitä
- Luoda uutta sosiologis-johtajuudellista viitekehystä karisman tutkimiselle jatkossa
- Edelliseen kohtaan liittyen kehitellä ns. *syntetismiä* tutkimusfilosofiana

Olen valinnut tähän väitöskirjaani joukon artikkeleitani osoittamaan sosiologista akateemista pätevyyyttäni. Olen kirjoittanut, yksin tai kollegojeni kanssa, tusinan verran tähän väitöskirjaksi tarkoitettuun kirjoitelmaan sopivia artikkeleita. Valinta sen suhteen mitkä näistä tulisi valita väitöskirja-artikkeleiksi ei ole ollut yksiselitteisesti helppo. Olen kuitenkin saanut mielestäni valittua juuri ne artikkelit, jotka ovat sekä tieteellisesti hyvälaatuisia, että myös sopivia ottaen huomioon tämän väitöskirjan fokuksen.

## 2. Orientaatio – alkupohdintaa ja esiymmärryksen luominen karismasta

Aluksi haluan virittää kysymyksen, että onko tämä karismaa koskeva väitöskirjatutkimukseni sitten ollenkaan sosiologiaa? Tähän haluan vastata myöntävästi ja perustelen kantaa- ni auktoriteettia omaavalla Allardt & Littusen *sosiologian* comtelaisella määritelmällä, että ”sanallisesti sosiologia merkitsee tiedettä, joka käsittelee ihmistä ”toverina”, yhteiskunnan tai muun yhteisön jäsenenä”. Edelleen Allardt jatkaa, että ”myös sosiologian nykyistä sisältöä ajatellen tämä määritelmä on varsin osuva” (Allardt & Littunen, 1977, 3). Haluan itse jatkaa määrittelyä ja todeta, että omasta mielestäni sosiologia on tiedettä, joka käsittelee ihmistä yhteisön jäsenenä pyrkien kuvaamaan, ymmärtämään ja/tai selittämään ihmisen toimintaa sosiaalisessa kulussaan. Tämä määritelmä on weberiläisittäin artikuloitu. Karismaattinen henkilö halutaan tässä työssäni nähdä yhteisöllisenä toimijana, joka hyvällä tai pahalla tavalla vaikuttaa seuraajiinsa (followers) toimiessaan yhteisössä (organisaatio, liike, yhdistys, laitos, yhteiskunta) pyrkiessään saavuttamaan omia ja/tai yhteisön päämääriä.

Alla on esitetty Lapin yliopistossa käytettävä sosiologia -tieteen määritelmä. Myös tässä korostetaan vallan, organisaatioiden, instituutioiden, ihmisten vuorovaikutussuhteiden yms. olevan sosiologian tutkimusaloja. Juuri näitähän myös karisma-tutkimus aivan eksplisiittisesti tutkii ja selvittää :

”Sosiologia tuottaa lähestymistapoja, käsitteitä ja menetelmiä niin jokapäiväisen arkielämän kuin globaalien prosessien tulkintaan, ymmärtämiseen ja selittämiseen. *Sosiologian kiinnostuksen kohteita ovat muun muassa yhteiskunnan rakenne, taloudelliset ja poliittiset järjestelmät, valta, instituutiot, organisaatiot, sukupuoli, rasismi, kulttuuriset merkitykset, identiteetit ja ihmisten vuorovaikutussuhteet.* Sosiologia pyrkii vaikuttamaan yhteiskuntaan kriittisen tiedon ja totutuista käsityksistä poikkeavien näkökulmien avulla sekä myös tutkimalla yhteiskunnallisia ongelmia ja ihmisten eriarvoisuuksien muodostumista.”<sup>1</sup>

Tutkin tässä työssäni karismaa. Pääosin tarkoituksenani on kuvata karismaa ja siihen liittyviä ilmiöitä, eikä niinkään selittää näitä. Toki laadullisia selityksiä ilmiöille tulee implisiitisti annettua. ”Ihmistä ymmärrämme, luontoa selitämme” - tähän vanhaan teesiin haluan nojata tässä tutkimuksessani. Tutkimusotteeni on siis perinteisen ymmärtävä, hermeneuttinen; se on ymmärtävää sosiologiaa. Karismaa kantavat ihmiset tai karismaattisiin prosesseihin kietoutuneet toimijat (yksilöt, ryhmät) ovat siis korostetusti tematisoitu yhteisöllisiksi toimijoiksi. Tämä sulkee pois esimerkiksi puhtaan psykologisen tarkastelun. Haluankin korostaa, että tutkimukseni on poikkeittieteellinen yhdistellen sosiologiaa, filosofiaa, psykologiaa, johtamistiedettä ja valtio-oppia (pääfokus on kuitenkin sosiologiassa, Allardtin määritelmän mukaisesti.).

Seuraavaksi tuon esiin tutkimusteni teemoja yleisellä tasolla ja käsitelen karisman ilmenemistä sekä sen piirteitä suhteuttaen nämä eri yhteiskunnallisiin ja organisatorisiin konteksteihin yleiskatsauksellisella tavalla. Näitä ovat:

- karisman käsitteen ja ilmiön alkuperä ja synty
- karismaattiset liikkeet
- leader–follower -suhde
- karisma ja johtajuus
- valta ja manipulaatio
- positiivinen karisma
- negatiivinen karisma

Aluksi voimme katsoa Wikipedian määritelmää. Sen mukaan karisma viittaa tiettyjen ihmisten harvinaiseen luonteenpiirteeseen, joka on yhdistelmä erityisen suurta viehättävyyttä sekä ”magneettista” persoonaa ja/tai ulkonäköä. Lisäksi kyseisellä henkilöllä on synnynäinen ja hyvin vakuuttava tapa olla yhteydessä kanssaihmiisiinsä. Sanaa karisma käytetään siis yleensä kuvailemaan yksilön vaivatonta kykyä viehättää ihmisiä tai vaikuttaa heihin. Se viittaa erityisesti ihmisiin, jotka vetävät helposti huomiota ja ihailua (tai jopa vihaa, jos karisma on negatiivista) puoleensa. Termiä itsessään on vaikea kuvailla ja muita siihen liittyviä sanoja ovat viehkeys, ylenpalttisuus, mielentyyneys, mystiikka, positiivinen energia, viehätysvoima ja sähköisyys. Yleensä yksilössä pitää olla monia näistä ominaisuuksista, jotta häntä pidettäisiin yleisesti hyvin karismaattisena. Karisma on ainakin osin katsojan silmissä. Sama henkilö voi toisen mielestä olla karismaattinen, toisen mielestä ei. Sama henkilö voi myös olla toisen mielestä karismaattinen ja ihailtava, toisen mielestä karismaat-

1 Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Valintaopas vuodelle 2013. ss. 17-18.

tinen ja vastenmielinen. Esimerkiksi presidentti Kekkonen oli tästä ilmiöstä tyyppillinen esimerkki. Karismaattisuus ei myöskään välttämättä merkitse viehättävää tai kaunista ulkomuotoa; usein juuri päinvastoin. Sanontahan kuuluu, että naiset rakastuvat ”renttuihin”; ehkä juuri omanlaisensa karisman vuoksi. Humphrey Bogart oli karkeakäyttöksinen, ei välttämättä viehättävä rooleissaan, mutta useimpien mielestä varmaankin karismaattinen. Kun introvertti, hillitty Kirsti Paakkanen saapuu paikalle, valloittaa hän karismallaan tilan. Edellisessä kappaleessa todetut määritelmät ovatkin vain yksi mahdollinen karisman perusta, mutta usein karisma on ’sisäistä vetovoimaa’, jota on mahdoton määritellä. Tämä Wikipedian määritelmä on psykologiaa painottava, mutta johdattaa silti hyvin tutkimusaiheeseen. Toisaalta meidän tulee ajatella, että jos Wikipedian määritelmä olisi aivan kattavasti karismaa selittävä ja kuvaava, emme enää mitään uutta tutkimusta tarvitsisikaan. Tämä ajatus lienee aivan vääriä ja hölmö. Tarvitsemme lisää karismatutkimusta, jota todellakaan ei ole liikaa ainakaan tämän päivän organisaatiososiologisen tutkimuksen kentällä.

Johtamistutkija Aaltosen mukaan karismaattisuus liittyy alkuseurakunnalliseen toimintaan. Herran päivänä eli sunnuntaina kristityt kokoontuivat koteihin viettämään rakkauden ateriaa, josta vähitellen kehittyi ehtoollisen sakramentti. Seurakunta organisoitui uudelleen. Syntyi virkoja ja tehtäviä, kuten piispan ja diakonin virat. Lisäksi jäsenillä oli erilaisia armolahjoja, *karismoja*, joita hyödynnettiin seurakunnan rakennukseksi. Johtajuus oli yksi noista karismoista. Kirkko organisoitui hierarkkiseksi järjestykseksi, mutta tällainen rakenne tarvitsee rinnalleen vapaampia rakenteita, joita voitaisiin kutsua *karismaattisiksi*. Esimerkiksi munkkijärjestöt olivat tällaisia. Nykykäsite *karisma* tarkoittaa hieman eri asiaa kuin vanhoissa seurakunnissa esiintyneet armolahjat (Aaltonen, 2011). Karismaattiset liikkeet ovat olleet ja ovat vieläkin usein herätysliikkeitä, jotka ovat olleet Suomen kirkon historian erityispiirre. Niistä vanhin on varhaisempi herännäisyys, joka tunnetaan *rukoulevaisuuden* nimityksellä. Sitä laajemmin ovat vaikuttaneet erityisesti *lestadiolaisuus, evankelisuus ja herännäisyys (körttiläisyys)*.

Teologi Räisäsen mukaan apostoli Paavali antaa ymmärtää, että hänen perustamissaan seurakunnissa vallitsi karismaattinen vapaus. Hän puhuu armolahjoista, joihin kuuluivat poikkeuksellisten henkilöhöjien osalta myös arkiset palvelutoimet. Henki johdattaa seurakuntaa oikeisiin ratkaisuihin, jotka tehdään seurakunnan yhteisissä kokouksissa. Käytännössä seurakuntien elämää ovat epäilemättä johtaneet vahvat yksilöt, joiden valta on perustunut joko henkilökohtaiseen karismaan (profeetat) tai sosiaaliseen asemaan. On selvää, että niillä, joilla oli mahdollisuus antaa kokoontumistilat seurakunnan käyttöön, oli merkittävää sananvaltaa sen asioissa (Räisänen, 2011, 298). Karisman luonnolliseen muutosprosessiin kuuluu rutinoituminen. Paavalin seurakuntien karismaattikkoihin kuului henkilöitä, joista henki oli tehnyt opettajia. Apostoli Luukas luettelee ”profeettoja ja opettajia” Antiokian seurakunnasta. Pastoraalikirjeissä sen sijaan yksi ja sama henkilö sekä johtaa että opettaa. Valta keskittyy näin piispalle. Piispasta tulee johtaja. Näissä kirjeissä piispa on se henkilö, jolla on henki. Voidaan puhua *karisman rutinoitumisesta*. Kristuksen ruumiista on tullut patriarkaalisen huonekunnan kopio. (Räisänen, 2011, 300.)

Filosofi Ollila (2010) toteaa, että hyveistä keskusteleminen tarkoittaa ihmisten ominaisuuksista puhumista. Karismaattisuus on yksi niistä ominaisuuksista, joita johtajilta tullaan edellyttäneeksi. Onko karisma johtajan parempaa elämää rakentava piirre? Onko se hyödyksi hänen yhteisöilleen? Ollilan mukaan Paavali pitää ilmestystä upeana karismaattisen

viestin sisältönä. Ilmestys tarkoittaa suoraan Jumalalta saatua tietoa.

Uskontotieteilijä Ketola toteaa, että karismaattisia johtajia ilmaantuu tyypillisesti uskonnollisten muutosten yhteydessä. Useimmat uskontoperinteet ovat syntyneet karismaattisten uudistajien toimesta ja kaikkien niiden historiassa on esiintynyt hahmoja, joihin on liitetty erityislaatuisia ominaisuuksia. Viimeaikainen uskontososiologinen tutkimus on myös antanut viitteitä siitä, että uskonnollisen karisman merkitys saattaa voimistua jälkimoderneissa yhteiskunnissa. Kautta maailman on uskontoperinteestä riippumatta esiintynyt yksilöitä, jotka saavat arvostusta, valtaa ja seuraajia sen ansiosta, että heillä katsotaan olevan aivan erityislaatuinen suhde jumalaan, henkiin tai ylipäätään näkymättömään todellisuuteen. Varhaiskantaisissa kulttuureissa uskonnolliset erityistuntijat ovat olleet säännönmukaisesti ihmisiä, jotka ovat hallinneet erilaisia ekstaasitekniikoita. Kulttuurin kehityksen ja kirjauskontojen ilmaantumisen myötä uskonnollinen auktoriteetti on siirtynyt ekstaasin hallinneilta shamaaneilta ja maagikoilta papeille, jotka eivät saa arvoaltaansa henkilökohdainten ominaisuuksiensa, vaan edustamansa instituution kautta. Pappien auktoriteetti on peräisin sosiaaliselta ryhmältä, joka heidät on kouluttanut ja jonka palveluksessa he toimivat. Uskonnon sosiologiset tutkijat, kuten Max Weber, huomasivat kuitenkin jo varhain, että karismaattinen, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuva johtajuus ei kuitenkaan koskaan kadonnut kokonaan, vaan shamaaneja – sekä kuvaannollisesti että aivan kirjaimellisesti – on keskuudessamme edelleen. Heidät on vain modernissa, rationaalista ja institutionaalista auktoriteettia korostavassa yhteiskunnassa sysätty kulttuuriseen marginaaliin. Uskonnollisten yhteisöjen elämässä heillä on kuitenkin edelleen merkittävä rooli. (Ketola, 2010).

Teologi Ruohomäki korostaa, että vaikka kirkon karismaattinen luonne väheni laitostumisen myötä, armolahjojen/karismojen esiintyminen oli kuitenkin oleellinen osa kirkon elämää pitkään apostolisen ajan jälkeenkin. Toiselta ja kolmannelta vuosisadalta aina Nikean kirkolliskokoukseen saakka (325 jkr.) löytyy runsaasti todisteita karismaattisten lahjojen esiintymisestä. Toisen vuosisadan puolivälin jälkeen nousi Phrygiassa, Vähässä Aasiassa, montanolainen karismaattinen liike puolustamaan Hengen yliluonnollisten lahjojen esiintymistä. Liikkeen johtaja Montanus korosti myös Jeesuksen pikaisen tulemisen odottamisen tärkeyttä. Montanolaiset itse kutsuivat liikettään ”uudeksi profetiaksi”. Kirkko piti kuitenkin Montanolaista liikettä uhkana ja alueelliset kirkolliskokoukset tuomitsivat sen harhaoppiseksi. Liike levisi kuitenkin eri puolille Rooman valtakuntaa. Kolmannella vuosisadalla montanolainen liike sai kuitenkin merkittävän puolestapuhujan kun Tertullianus liittyi liikkeeseen. Kun karismaattiset ilmiöt vähenivät laitostuneessa kirkossa, niitä alkoi esiintyä munkkilaisuuden parissa kolmannen vuosisadan lopulla. Vielä kirkkoisä Augustinuksen aikana, viidennellä vuosisadalla karismaattisia lahjoja esiintyi runsaasti. Augustinus puhui mm. sellaisesta armolahjasta kuin ”vierailla kielillä laulaminen”. Hänen mukaansa ihminen alkaa ”jubileerata”, kun hänen suunsa ei kykene ilmaisemaan sanoilla sitä mitä hänen sydämensä laulaa. Munkkilaisuuden mukana karismaattisten lahjojen käyttö siirtyi luostareihin. Luostarilaitos rappeutui tavoiltaan ja samaan aikaan myös karismaattisten lahjojen käyttö väheni selvästi ja muuttui temppuiluksi, tai jopa huijaamiseksi. 1000-luvulla karismaattisia ilmiöitä ei enää esiintynyt tavallisen kirkkokansan parissa. Sen sijaan niitä ilmeni runsaasti virallisen kirkon ulkopuolella vaikuttavissa kansanliikkeissä. Sellaisia olivat mm. kataarit ja valdolaiset, jotka kirkko tuomitsi harhaoppisiksi. Uskonpuhdistuk-

sen aikana karismaattisia lahjoja esiintyi anabaptistien parissa. Uskonpuhdistuksen jälkeiseltä ajalta mainittakoon mm. hugenotit ja kveekarit, joiden parissa karismaattiset lahjat pääsivät taas vaikuttamaan. (Ruohomäki, 2009, 54).

Sosiologi Max<sup>2</sup> Weber (1864- 1920) on esittänyt tunnetun luokituksen, joka tunnetaan nimellä ”*Weberin auktoriteettitypologia*”. Tämä luokitus, jota tässä on nyt hieman tarpeen esitellä, ottaa eksplisiittisesti huomioon karismaattisuuden eräänä vallankäytön perusilmiönä. Weberin byrokraatioiksi kutsumat suuret organisaatiot asettavat toimintanormeja, jotta nämä organisaatiot voisivat säilyä ja jatkaa toimintaansa. Karismaattiset yhteisöt hakevat vallankäyttöön toisenlaista oikeutusperustaa kuin byrokraattiset organisaatiot. Weberin auktoriteettitypologia perustuu vallan legitimoinnin lähteeseen ja laatuun. Hänen mukaansa (Weber, 1978, 212-301) on olemassa kolmenlaisia auktoriteettityyppejä:

1. Traditionaalinen auktoriteetti. Tämä perustuu käsitykseen, että on parasta että asiat sujuvat kuten aina ennenkin. Traditio on normi ja ohjenuora, jota seuraamalla yhteisö voi hyvin ja säilyy elossa.
2. Byrokraattinen auktoriteetti. Byrokraatia on hallinnollisen toiminnan ideaalityyppi, ja sen korkein kehityksen muoto. Sääntöä on noudatettava koska se on osa laajempaa demokraattista lakikoodeksia. Toiminnan rationaalisuus on ideaali johon tulee pyrkiä.
3. Karismaattinen auktoriteetti. Tämä auktoriteettityyppi (jota tämä väitöskirjani käsittelee) korostaa tunnepohjaista sitoutumista vallan legitimiinä perustana. Johtajuus perustuu johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien varaan. Esimerkiksi Hugo Chavez, Fidel Castro ja äiti Teresa voidaan nähdä tällaisina karismaattisina hahmoina.

Tässä väitöskirjassa keskitytään tähän auktoriteettiluokkaan.

Käsite karisma<sup>3</sup> on kautta aikojen saanut useita päällekkäisiä merkityksiä, kuten johtajan maagiset ominaisuudet, tunneperäinen side johtajan ja alaisen välillä; joukon riippuvaisuus isähahmosta, oletukset johtajan vallasta, yliluonnollinen tai luonnollinen valta (tai kumpapaikin); ja johtajan kannatus, joka lähentelee rakkautta. Cellin mukaan [(1974), ks. Schmidt 1987, 4] käsite ”karisma” on johdettu kreikkalaisesta jumalattaren nimestä ”Charis”, joka on edustanut armoa, kauneutta, puhtautta ja epäitsekkyyttä. Karisman katsotaan tarkoittavan myös innoittunutta ja jumalallista lahjaa. Karismaattisilla johtajilla katsotaan olevan syvää tunneperäistä vaikutusta seuraajiinsa. (Nahavandi 2000). Dow (1978, 82–85) tulkitsee Weberin karismaattisen auktoriteetin ilmenevän siten, että seuraajat hyväksyvät karismaattisen toimijan erikoiset ruumiin ja sielun voimat syyksi osallistua karismaattisen henkilön vaatimaan poikkeukselliseenkin toimintaan. Seuraajat jättävät arkipäiväisen elämänsä taakse tapoineen, lakeineen ja perinteineen ja antautuvat johtajan vaikutukselle eräänlaisessa ekstaattisessa tilassa, jossa estot häviävät. Dow toteaa karisman omaavan näin alkuvoimaisen ja demonisen piirteen: mielentilan ilman järkeä ja itsekontrollia, tunteellisen elämänvoiman. Karisma kuvaa sosiaalisen elämän osaa, johon byrokraattinen hallinta

2 kts. Takala (1994), ss. 68- 72. ”Liikkeenjohdon kehityshistoria”: tässä kirjassani on laajempi esitys ko. teemasta.

3 Esitys perustuu tämän kappaleen loppuun saakka väitöskirjan tutkimusartikkeliin no 1.



ei ulotu (Dow 1978). Varhainen karismaattisen kommunikaation idea oli Schmidtin mukaan lähellä Aristoteleen ”ethos”-käsitettä, eli luottamuksen määrää jonka kuuntelija osoitti puhujalle. Luottamus perustui kolmeen ominaisuuteen: älykkyyteen eli kuuntelijan käsitykseen sanoman oikeellisuudesta, luonteeseen eli kuuntelijan käsitykseen rehellisyyden ja luotettavuuden asteesta, sekä hyvántahtoisuuteen, eli puhujan aikeista kuuntelijaa kohtaan kuuntelijan käsittämänä. (Schmidt 1987, 20.) Eetoksessa on siis kyse siitä, missä määrin puhujan henkilö kykenee saamaan yleisön vakuuttuneeksi siitä, että hän on uskottava.

Schmidt (1987, 22) mainitsee Weberin olevan kiistatta karisman teoreettisen tutkimuksen isä. Kuten aikaisemmin on todettu, yksi Weberin kolmesta puhtaasta auktoriteetin

tyypistä on karismaattinen auktoriteetti, jota hän tutki tarkemmin historiallisesta aspektista - auktoriteetti perustui käsitykseen karismaattisen henkilön pyhydestä, sankarillisuudesta tai luonteenpiirteistä sekä hänen antamistaan tai luomistaan normatiivista ohjeita tai käskyistä. (Weber 1978, 215.) On väitetty, että karisma-käsitteen isä Max Weber lainasi terminsä Rudolf Sohnilta, strassburgilaiselta kirkkohistorioitsijalta ja juristilta tarkoittamaan jumalallista lahjaa, jolla kuvataan johtajia joita seuraajat seuraavat, koska ovat hädässä ja uskovat hänen olevan erikoisen pätevä johtamaan heitä (Glassman & Swatos 1986, 12). Karismaattinen henkilö omaa normaalille ihmiselle erikoisia, tai jopa yliluonnollisia voimia ja piirteitä joiden perusteella häntä voidaan kohdella johtajana. Tärkeintä tässä prosessissa on karismaattisen johtajan alaisten kokemana ”todiste” ja hyväksyntä, joka perustelee karismaattisen johtajan. Tämä todiste on Weberin mukaan useimmiten ihmeenkaltaisen ilmiö. Seuraajien henkilökohtainen omistautuminen asialleen voi saada alkunsa innostuksesta, epätoivosta ja/tai toivosta. Jos johtaja ei jatkuvasti menesty tai osoita voimiaan, taikavoimia tai jumala(t) tuntuvat hylänneen hänet, tai hänen johtajuutensa ei enää hyödytä alaisia, on todennäköistä, että karismaattinen auktoriteetti häviää. Weber kutsuu karismaattista auktoriteettia muihin auktoriteettityyppeihin verrattuna irrationaaliseksi ja kaikille säännöille vieraaksi. Karisma voi toimia myös suurena vallankumouksellisena voimana, joka voi vaikuttaa subjektiivisiin käsityksiin ja uudelleenohjautumisiin jotka ovat syntyneet kärsimyksistä, konflikteista tai innostuneisuudesta. Näin karisman avulla voidaan muuttaa radikaalisti asenteita ja suunnata yksilöiden ja joukkojen toimintaa.

Miten sitten Weberin ajatukset soveltuisivat moderneihin organisaatioihin? Bryman toteaa (1992, 41–50), että Weberiläisen perinteen mukaan on mahdollista, että karismaa voidaan tutkia sen eri konteksteissa. Voimme tarkastella ja ajatella karismaattista suhdetta johtajan ja seuraajien välisenä suhteena, jossa seuraajat liittyvät johtajaan erikoislaatuista ominaisuuksia, ja jossa johtajalla on selkeä missio tai visio saavuttaa seuraajien ihailua ja palvontaakin. Herää houkutus ajatella, että karisma johtuu vain johtajan synnynnäisistä luonteenpiirteistä. Asia ei kuitenkaan liene näin yksioikoinen. Bryman toteaa kuitenkin, että henkilökohtaiset ominaisuudet kuten ”olemus”, ”palavat silmät”, ”komeus”, ”ääni”, ”energia, itseluottamus, sitkeys”, ”vallanhimo”, ”kyky tietää mitä ihmiset haluavat, empatia” tai ”rento hetkeen tarttuminen”, ihmisten aito kunnioitettava kuunteleminen, voivat vaikuttaa siihen, kenestä tulee karismaattinen johtaja ja kenestä ei.

Karismaattisen johtajuuden on katsottu vaikuttavan positiivisesti tärkeisiin organisaatiollisiin toimintoihin kuten esimerkiksi työsuorituksiin, ja sen kautta organisaation tehokkuuteen (Bass 199, kts. Holladay & Coombs 1993, 420). Tämä onkin Holladayn ja

Coombsin mukaan (1993, 420–421) johdarellut johtajuustutkijoita pyrkimyksiin ymmärtää syvemmin karismaattisten johtajien luonnetta ja toimintatapoja.

Miksi sitten karismaa käsitteleviä artikkeleita on alettu kirjoittaa viime vuosien kuluessa yhä enenevässä määrin? Tähän on vaikeata vastata, ja varmaankin yhtä ja ainoata syytä ei ole. Eräänä syynä saattaa olla tutkijoiden tyytymättömyys johtamisen leadership-teorioihin, jotka usein mielletään pinnallisiksi. Karisimatutkimus luo syvyyttä transformatiivisen johtajuuden tutkimusgenreen.

Toinen raadollisempi syy on varmaankin yhä lisääntynyt julkaisemisen paine ”publish or perish”. Karisma kohdeilmionä saattaa tarjota julkaisijoille uusia aluevaltauksia.

Kolmas syy on tutkimuksen poikkitieteellistyminen. Karismaa konstruoivia näkökulmia on alettu esittää psykologiassa, sosiologiassa, johtamistieteessä, kasvatustieteessä ja sosiaalipsykologiassa. Karisman tutkimus muutama vuosikymmen sitten miellettiin enemmän uskontotieteen ja teologian tutkimusalueeksi. Nykyään katsotaan, että karisma on poikkitieteellinen ilmiö, joka kiinnostaa ja motivoi tutkijoita lukuisilla ihmistieteiden alueilla.

### 3. Väitöskirjani metodologiasta

#### 3.1 Laadullinen tutkimus ja käsitteellinen tutkimus väitöskirjani metodeina

Useassa tämän väitöskirjani tutkimusartikkelissa on käytetty case-tutkimus (eli tapaustutkimus) –metodia. Tässä tutkimustavassa ei pyritä etsitään kausaaliyhteyksiä, vaan pyritään ymmärtämään ja laadullisesti selittämään tutkittavaa ilmiötä. Puhutaan myös usein hermeneuttisesta tai ymmärtävästä otteesta. Tutkimuksessa pyritään antamaan rikas kuvaus/selitys tutkittavalle ilmiölle sen sijaan, että pyrittäisiin yleistämään otoksesta perusjoukkoon. Case-study metodologiaa käsittelevä kirjallisuus on runsasta, joten tässä ei liene tarpeen selvittää tätä metodia yleisellä tasolla. Sen sijaan on tarpeen kytkeä tutkimukseni tematiikkaa (tutkimusartikkelit) case-study metodologian tiettyyn erityishaaraan, käsitteelliseen tutkimukseen, joka osin hyödyntää myös reaali maailman ilmiöitä tutkimusmateriaalina.

Itse koen, että tapaustutkimuksilla yleisesti pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin joko teorialähtöisesti tai aineistolähtöisesti orientoituen. Tapaustutkimuksia voi tehdä myös ilman mitään teoriaa. Tästä ovat esimerkkinä etnologian tai historiatieteen piirissä tehdyt tapaustutkimukset. Tässä väitöskirjassa presidentti Obamaa koskevassa tutkimuksessa on käytetty teorialähtöisempää tapaa. Kurt Lindströmin karismaa käsittelevässä tutkimuksessa on käytetty aineistolähtöisempää lähestymistapaa, kuten myös ”Suuruutta” käsittelevässä tutkimuksessa. Mitään työhypoteeseja ei ole käytetty kummassakaan tapauksessa. Aineistoina ovat olleet tekstipohjaiset aineistot. Tutkimuksiini ei sisälly haastatteluja, vaan tekstit ovat tutkimuksen datana. Näin ollen siis käytettävät menetelmät ovat olleet päättely, ja tulkinta ja tekstitulkinta. Tekstitulkinta ei tällöin tarkoita mitään retorista analyysia (kuten esim. lingvistiksessä analyysissa), vaan teksti otetaan suoraan informaation lähteenä, kuten Kurt Lindström -artikkelissa. Toisaalta, esimerkiksi Obama-artikkelissa mennään myös tekstin taakse eli pohditaan mitkä erilaiset taustat ovat vaikuttaneet siihen,

että juuri tiettyjä asioita käsitellään tekstissä. Tässä yhteydessä käsitellään median roolia Obama-kuvan välittäjänä.

Suomalaista suuruutta tutkitaan internetissä tehdyn kyselyaineiston kautta. Tällöin reaali maailman ilmiöitä tutkitaan ja tarkastellaan tekstin antamien viitteiden tai johtolankojen kautta menemättä tekstin sisäisiin lingvistisiin rakenteisiin.

Käsite-erittely, on osaltaan *käsitetutkimusta*, mutta tämä tutkimusote on myös paljon muutakin. Tämän väitöskirjan metodologisia valintoja, pulmia ja suhdetta voi pohtia osin suhteessa kirjoituksiini ”tulkitsevasta käsitetutkimuksesta”. Se on metodi jossa voidaan osittain käyttää myös empiiristä aineistoa (tekstit, kuvat, muu reaali maailman ilmiö).

Tulkitsevan käsitetutkimuksen tavoite: Käsitteisiin ja niiden määritelmiin sisältyvien merkitysten tulkinta.

Tutkimusaineisto: Esimerkiksi kirjoitetussa muodossa olevat tekstit käsitteistä ja niiden määritelmistä tai haastattelumateriaali.

Tulkinnan tekeminen: Kontekstuaalista, valittuun teoreettiseen näkökulmaan sidottua.

Tutkimusprosessi: Hermeneuttinen kehä.

Tulkitseva käsitetutkimus on organisaatio- ja johtamistutkimuksen tulkitsevaan tutkimusparadigmaan kuuluva menetelmä, jossa ollaan kiinnostuneita kirjoitetussa, tekstuaalisessa muodossa olevien käsitteiden ja niiden määritelmien merkitysten tulkinnasta. Käsitteet ja niiden määritelmät ovat kontekstuaalisia ja niiden tulkinta on sidottu tutkijan valitsemaan teoreettiseen näkökulmaan tiukemmin tai väljemmin. Tulkitseva käsitetutkimus pyrkii kuvaamaan ja tulkitsemaan käsitteiden merkitysten kokonaisuutta. Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa käsitteet ja niiden määritelmät ovat siis tiedon kohteita ja niiden merkitysten tulkinta linkittyy kontekstuaalisiin seikkoihin. Näin käsitteeseen liitettävät merkityksenannot vaihtelevat ja muuttuvat erilaisissa tilanne- ja käyttöyhteyksissä. Myös se, mistä teoreettisesta näkökulmasta tutkija tematisoi käsitteen, vaikuttaa tulkintaan. Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa, jossa ollaan kiinnostuneita teksteistä, on kielellä keskeinen asema. Pelkkä kieliteoreettinen perspektiivi tulkinnan lähtökohtana on mielestäni kuitenkin riittämätön ja sitä onkin täydennettävä kontekstiymmärryksen avulla. Tämä kontekstuaalisuus ja tematisointi teoreettisesta näkökulmasta ovat nimenomaan niitä asioita, jotka erottavat tulkitsevan käsitetutkimuksen perinteisestä analyttisestä käsitetutkimuksesta ja jotka oikeuttavat tässä kirjoituksessani määritellyn tulkitsevan käsitetutkimuksen käsitteen tarpeellisuuden organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. Kiinnostava kysymys kontekstuaalisuuden osalta on kuitenkin se, mikä merkitys mahdollisella ei-kielellisellä ajattelulla on merkitysten synnyssä ja tulkinnassa. Esimerkiksi uusien käsitteiden syntymisen yhteydessä esittämämme luova, intuitiivinen ja reflektiivinen ajattelu perustuu mitä ilmeisimmin osaltaan ihmisen ei-kielelliseen toimintaan. (Takala ja Lämsä, 2001)

Tulkitsevan käsitetutkimuksen idea johtaa siihen, että käsitteet ja niihin liittyvät merkityksenannot on nähtävä jatkuvasti muokkautuvina, dynaamisina prosesseina. Käsitteet ovat siis monimerkityksisiä, muuttuvia sekä sosiaalisesti ja kulttuurisesti konstruoituvia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita tutkimuksen selkeyden ja tarkkuuden puutetta, vaan pikemminkin mahdollisuutta tuottaa vastakkaisia ja rikkaita tulkintoja. Tulkitsevalla käsitetutki-

muksella päästään avaamaan käsitteen monimuotoisuutta ja sitä tekevän on hyväksyttävä, että käsitteiden merkitykset muuttuvat ja niiden tulkinta on aina jossain mielessä ”kesken”. Tärkeäksi seikaksi tulkitsevassa käsitetutkimuksessa nouseekin tulkintaa tekevän tutkijan tulkintapotentiali ja lukeneisuus. Toisin sanoen paitsi että merkitykset muuttuvat, niin tulkitsijan kyky tehdä tulkintoja näistä merkityksistä on muuttuva ja olennainen osa tulkitsevan käsitetutkimuksen prosessia ja luotettavuutta. Tehdessään tulkintaa tutkija aina jollakin tapaa riskeeraa itseään ja tulkintojen pätevyyttä eri hetkinä ja paikoissa. Näin olen tulkitsevan käsitetutkimuksen tekijältä edellytetään avoimuutta ja valmiutta jatkuvaan oppimiseen sekä keskusteluun. Toisin sanoen vaikka uusia käsitteitä syntyy jatkuvasti, on yhteisestä merkityksenannosta sopiminen usein kuitenkin viime kädessä yhteisöllinen neuvotteluprosessi. Käsitteiden vakiinnuttaminen yleiseen kielenkäyttöön on yleensä hidasta, ja sidoksissa myös vallankäytön mahdollisuuksiin. (Takala ja Lämsä, 2001).

### 3.2 Diskurssit ja diskurssianalyysi menetelmänä

Seuraavaksi on tarpeen hieman esitellä diskurssianalyysia tutkimuksen lähestymistapana. Tästä aiheesta on kirjoitettu lukuisia tutkimusoppaita suomeksi ja englanniksi, joten tässä yhteydessä ei ole tässä tarpeellista esitellä laajasti eri lähestymistapojen kirjoja. Tällaisia paljon siteerattuja tutkimusoppaita ovat mm. Jokinen & Juhila (1999), Suoninen (1992), Potter & Wetherell (1987), Fairclough (2003), van Dijk (1993). Diskurssin käsitettä on määritelty tutkimuskirjallisuudessa useilla eri tavoilla. Määritelmät ovat päällekkäisiä ja osittain ristiriitaisiakin, koska käsite liittyy useisiin tieteenaloihin ja tutkimussuuntauksiin. Alun perin sana diskurssi tulee ranskankielen sanasta *discours*, joka merkitsee suomeksi puhetta, juttelua, esitelmää tai jaarittelua. *Discours* taas on peräisin latinan kielen sanasta *discursus*, joka tarkoittaa ympäriinsä juoksemista. (Kempainen & Takala 2006, 19.) Tieteessä diskurssi voidaan ymmärtää kielen avulla tuotetuksi kuvaukseksi todellisuudesta. Diskurssi voidaan määritellä hyvin yleisellä tasolla tarkoittamaan kirjoittamisen ja puhumisen käytäntöjä. Diskurssi voidaan nähdä tarkoittamaan erityistä tapaa representoida inhimillistä todellisuutta. Diskurssi voitaisiin määritellä myös esimerkiksi puhetavaksi tai puheenparreksi. (kts. Patja, 2011).

Diskurssianalyysissa pyritään hahmottamaan ja erittelemään erilaisia merkityksellistämisen kiteytymiä, verkostoja ja tapoja tutkimusaineistosta. Diskurssianalyysiin liittyy tutkimusmenetelmänä erilaisia lähtökohtia ja tieteenalakohtaisia sovelluksia. Toiset orientaatiot korostavat esimerkiksi tarkkaa kielen, keskustelun ja vuorovaikutuksen analyysia, toiset taas muun muassa merkitysten intertekstuaalisuutta, genrejen ja diskurssien suhdetta vuorovaikutustilanteeseen ja laajemmin historialliseen ja sosiaaliseen tilanteeseen ja prosesseihin. Tyypillisimmillään diskurssientutkimus yhdistää kielenkäytön mikrotason ja tilanteen makrotason analyysia. Merkityksiin, niiden tuottamiseen, muuttamiseen ja neuvotteluihin vallan ja voimaantumisen näkökulmista tarkastelevaa diskurssintutkimusta kutsutaan kriittiseksi diskurssianalyysiksi. Näkökulmasta ja lähestymistavasta riippumatta diskurssianalyysilla analysoidtavat kohteet voivat olla monenlaisia: tekstejä, mediatekstejä, kuvia, ympäristöjä, toimintatapoja tai näiden yhdistelmiä. Menetelmän orientaatioita ja variaatioita yhdistävänä tekijänä voidaan pitää niiden yhteistä tieteenfilosofista perustaa:

sosiaalista konstruktionismia ja ns. ”kielellistä käännettä”. (Jy, 2011).<sup>4</sup>

Diskurssianalyttista tutkimusta voi, kuten jo aiemmin on esitetty, pitää eräänlaisena sateenvarjona, joka peittää alleen varsin laajan kirjon erilaisia tutkimuksia. Kyseisiä tutkimuksia toki yhdistää käsitys merkitysten yhteisesti rakennetusta luonteesta, mutta käytännössä diskurssianalyttista tutkimusta on sovellettu varsin erilaisin tavoin. (kts. esim. Jokinen & Juhila 1999). Eri diskurssianalyttisten sovellusten taustalla on itse tutkijoiden tieteellisen taustan kirjavuus. Toisin sanoen, diskurssianalyttista tutkimusta tekevät tutkijat ovat paikallistettavissa varsin erilaisiin tieteenaloihin, jolloin he myös toteuttavat omaa tutkimustaan suurelta osin oman tieteenalansa lähtökohdista käsin. (kts. esim. van Dijk 1997). Sosiaalisen konstruktionismin lähtöoletuksiin kuuluu kahtalainen ymmärrys kielestä yhtäältä sosiaalisen todellisuuden heijastajana ja toisaalta myös kyseisen todellisuuden tuottajana ja rakentajana (ks. esim. Suoninen 1992). Tähän kielikäsitukseen nojaten diskurssianalyttinen tutkimus tavoittelee yleisesti ottaen kielen käytön analysointia ennen kaikkea siitä näkökulmasta käsin, miten kieli rakentaa sosiaalista todellisuutta. (Patja 2011, 39)

Olenaisena elementtinä sosiaalisen todellisuuden kielellisessä rakentumisessa on diskurssin käsite. Kansankielellä diskurssin voi määritellä erityiseksi tavaksi esittää jokin asia tai ilmiö jonkinlaisena, mikä viittaa käytännössä asioiden ja ilmiöiden tarkasteluun tietyistä näkökulmasta käsin. Formaalisti ilmaistuna diskurssi voidaan määritellä merkitysten ja niiden välisten suhteiden kokonaisuudeksi, siis eräänlaiseksi merkityssystemiksi, joka syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (kts. Patja 2011, 39)

Siltaojan ja Vehkaperän (2011, 209) mukaan perehdyttäessä diskursiivisuuteen voidaan havaita, että tutkijoiden piirissä on melko vähän yksimielisyyttä siitä, mikä tai mitä diskurssi on. Tämän vuoksi diskurssin käsitteen määritteleminen yleensäkin on tärkeää. Heidän mukaansa tähän tematiikkaan hyvän johdatuksen tarjoavat esimerkiksi Grant, Hardy, Oswick ja Putnam (2004). Lisäksi Alvesson ja Kärreman (2000) tarkastelevat erilaisia tapoja tarkastella diskurssia organisaatiotutkimuksessa ja erottelevat diskurssin eri tasoja. Suomalaisessa kirjallisuudessa diskurssiin on viitattu mm. tulkintarepertuaarin käsitteellä (esim. Jokinen ym. 1993). Tämä käsite tulee sosiaalipsykologien Wetherell ja Potter teoksesta ”Mapping the Language of Racism” (1987), jossa he nimeävät diskurssit termillä ”interpretative repertoires”. Vaikka diskurssin ja tulkintarepertuaarin käsitteitä käytetään usein toistensa synonyymeina, voidaan hieman yleistäen todeta, että diskurssin käsite sopii paremmin tutkimuksiin, joissa tarkastelun kohteena ovat ilmiöiden historiallisuus, valtasuhteiden analyysi tai institutionaaliset käytännöt. Tulkintarepertuaareista puhuminen sopisi taas paremmin esimerkiksi yksittäisten keskustelujen tarkkaan mikrotason analyysiin. (Siltaoja & Vehkaperä, 2011).

Diskurssianalyysi on yleisesti ottaen ymmärrettävissä kriittiseksi siinä mielessä, että se pyrkii tuomaan näkyväksi itsestäänselvyksiä ja vakiintuneita esittämisen tapoja mahdollistaen tätä kautta myös niiden kyseenalaistamisen. Toisin sanoen, diskurssianalyysi tavoittelee ylipäättään kielenkäytön merkityksellisuuden näkyväksi tekemistä. Tässä mielessä valtakysymysten tarkastelun ei tarvitse yksinomaan viitata tutkimuksen lähtöoletuksena olevien valtasuhteiden ylläpitämisen ja oikeuttamisen näkyväksi tekemiseen. (kts. Patja 2011, 43)

Siltaoja ja Vehkaperä (2011, 210) toteavat, että diskurssianalyysia soveltavia tutkimuk-

4 Jy Koppa Hum. tdk. menetelmäpolut(koppa.jyu.fi)

sia on julkaistu valtaosassa merkittäviä (ihmis)tieteellisiä julkaisukanavia. Erinomaisia tutkimuksia löytyy esimerkiksi seuraavista arvostetuista lehdistä: Human Relations, Organization Studies ja Organization. Kiinnostuksen kohteena ovat olleet muiden muassa moniäänisen organisaation rakentuminen, organisaatio –tai työntekijäidentiteetin rakentuminen, organisaatiofuusiot, vastuullinen liiketoiminta, strategiatyö, johtajuuden rakentuminen, sekä sukupuoli ja johtajuus. Heidän mukaansa erilaiset sosiaaliset ilmiöt, esimerkiksi ”organisaatio” tai ”johtaminen”, tuotetaan yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, ja ne välittyvät ihmisiltä toisille yhteisöllisesti sosiaalisissa käytännöissä.

### 3.3 Diskurssianalyysi tässä väitöskirjassa

Yllä on esitetty yleistä diskurssianalyysin pohdintaa, joka on tarpeen tämän lähestymistavan ymmärtämiseksi. Seuraavaksi on paikallaan selvittää diskurssianalyysin käyttöä tarkemmin juuri tämän väitöskirjan kontekstissa, koska väitöskirjani sisältää kaksi artikkelia, joissa on käytetty diskurssianalyysia.

Mielestäni diskurssianalyysi on parhaimmillaan tekstien tulkinnassa. Omaa kokemusta minulla on tämän menetelmän käytöstä jo vuodelta 1991, jolloin väittelin yrityksen taloustieteissä ja käytin tätä menetelmää. Väitöskirja olikin ensimmäinen suomalainen taloustieteiden väitöskirja, jossa käytettiin diskurssianalyysia. Sen jälkeen olen kirjoittanut useita artikkeleita, jossa olen käyttänyt diskurssianalyysia. Koen sen olevan erityisen hedelmällinen tutkimustapa sellaisten juonettomien tekstien tulkinnassa, jotka voidaan alistaa tekstuaalisille tulkintamenetelmille ja retoriselle analyysille. Diskurssianalyysi poikkeaa narratiivisesta analyysistä, joka edellyttää juonellisia tekstejä aineistokseen. Diskurssianalyysia voidaan toteuttaa hyvin monimutkaisesti tai sitten yksinkertaisemmalla maanläheisemmällä tavalla. Postmodernia ontologiaa painottavassa diskurssianalyysissa maailma nähdään ikään kuin tekstinä, jolle voidaan antaa merkityksiä esimerkiksi relevanttien lukutapojen avulla ja kautta. Yksinkertaisemmassa tavassa diskurssianalyysi nähdään tapana laadullisesti tutkia ja eritellä tutkittavaa ilmiöitä muodostaen ja teemoitellen kategorioita eli diskursseja. Diskurssilla on aina jotain tekemistä puheen kanssa. Sen avulla voidaan löytää erilaisia puhuntoja, jotka houkuttelevat kuulijaa tai auditoriota hyväksymään tekstin tai puheen sanoman. Puhutaankin tekstin retoriikasta. Tekstistä haetaan eritellen retorisen analyysin avulla tiettyjä retorisia kuvioita. Diskurssianalyysi ei ole kovin kiinnostunut siitä miten reaali maailmassa asiat ovat, vaan se tutkii millaisia puhuntoja sosiaalisesti rakentuneessa todellisuudessa ilmenee. Diskurssianalyysia käytetään menetelmänä myös tehtäessä kvalitatiivista haastattelututkimusta. Se on kyllä tässäkin metodissa melko käyttökelpoinen. Tosin on huomattava, että haastatteluissa tutkittava ihminen, haastateltava, voi vastata ja täsmentää tarvittaessa, eli tapahtuu interaktiivista dialogisuutta. Mykkä teksti taas ei tietenkään tähän pysty, vaan tutkija ja tulkitsija joutuu tekemään tulkinnan ja johtopäätökset nojautuen kontekstiin ja omiin tulkintataitoihinsa. Kunkin tutkimuksen osalta relevanttien kontekstien hahmottaminen on aina tulkintaa, sillä mitään yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa hahmottaa konteksteja ei ole tarjolla. Teksti ei voi valehdella, kun taas haastateltava voi valehdella haastattelijalleen lähes rajattomasti. Tästä syystä teksti on lahjomaton, varma ja luotettava lähde. Tässä väitöskirjassa esitetyissä artikkeleissa (n:o 6 ja n:o 7) käytetään

yksinkertaista diskurssianalyysia, joka lähenee sisällönanalyysia ja teemoitteluä käytännön toteutuksen osalta. Kummassakin artikkelissa ovat datana tekstit. Tulokset esitetään teemanomaisina diskursseina. Retorista analyysia ei suoriteta, vaan tyydytään sisällönanalyysiä tyyppiseen erittelyyn.

## 4. Karismaattinen valta – vallan monet ulottuvuudet karismaattisuuden valossa<sup>5</sup>

### 4.1 Max Weber, johtajuus ja valta – johdatusta tematiikkaan

Vallasta on tullut eräs yhteiskunta - ja humanististen tieteiden keskeisimmistä käsitteistä (kts esim. Clegg 1989). Tunnettu on esimerkiksi sanonta ”valta turmelee, ja absoluuttinen valta turmelee absoluuttisesti”. Valtaa on kaikkialla. Sitä on yhteiskunnissa, yhteisöissä ja muissa organisaatioissa, joissa elämme ja toimimme. Valta vaikuttaa sosiaalisen toimintamme kehitysissä ilmiselvästi ja piilevästi.

Valtarakenteita voidaan löytää jopa niinkin intiimeistä suhteista kuin rakkaus- ystävyys- tai perhesuhteet. Organisaatioiden ollessa olennainen osa nykyistä työelämää myös organisaatio- ja johtamistieteet ovat kiinnostuneet vallasta. Nykyisellään vallan tutkimus pohjaa pitkälti sosiologiseen tutkimukseen. Työelämän ja organisaatioiden voidaan katsoa osin perustuvan eri ryhmien ja henkilöiden väliselle poliittiselle pelille, jossa kysymys on vallasta. On selvää, että esimerkiksi johtajalla on jo asemansa vuoksi selkeää valtaa alaisiaan kohtaan, vaikka ei tarkkaan osattaisi sanoa millaista kyseinen valta on. Valta on tuttu, mutta kuitenkin vaikeasti haltuun otettava ja määriteltävä käsite. Tämä tekee sen tutkimisesta tavattoman mielenkiintoista. Valta ja organisaatioiden sisällä tapahtuva jokapäiväinen poliittinen toiminta ovat myös Ahosen (1997, 21) mukaan olleet oleellisesti laiminlyötyjä aiheita organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisauden etsinnän piirissä niiden käytännöllisestä relevanssista huolimatta.

Karisma, valta ja johtajuus nivoutuvat monella tapaa toisiinsa. Johtajuutta on määritelty kautta aikojen monella tavalla. Joskus se on nähty tiettyjen suurmiesten ominaisuutena, joskus taas tavallisena taitona jota voidaan oppia ja opettaa. Eräs johtajuuden laji: karismaattinen johtajuus on säilynyt mielenkiinnon kohteena niin tutkijoille kuin käytännön johtajillekin. Karismaattisuus liittyy usein uskonnollisiin liikkeisiin. Kirkko mm. joutui ottamaan kantaa 2000-luvun Suomessa karismaattisuuden suotavuuteen. Nokian kaupungissa esiintynyt karismaattinen liikehdintä on vaatinut kirkolta erityistoimia ja rajanvetoa sen suhteen mikä on oikein ja soveliaista kristilliselle kirkolle. Kyseessä on usko, joka ei ole rationaalista. Max Weber, karismatutkija, toteakin, että karisma on tunteen asia, jota ei voi järjellä selittää. Karismaattinen johtaja toimii ikään kuin lämpimänä keulakuvana, johon organisaation jäsen voi samaistua. Johtaja tarjoaa yhteisiä arvoja, johon muut voivat yhtyä. Sitoutuminen ja luottamus syntyvät näin tunnepohjalta, ja johtajan seuraajat ikään kuin toiminnallaan kuvastavat johtajan visiota toiminnan lopullisista päämääristä. Karismaattiset johtajat eivät ole byrokraatteja, jotka tottelevat sääntöjä, vaan päämiehiä jotka

5 Tämä luku on yhteydessä väitöskirjan tutkimusartikkeleihin no 1 ja no 2.

laativat säännöt. Max Weberin mukaan tämä tunnepohjainen sitoutuminen on toisaalta toivottua, mutta myös negatiivista siinä suhteessa että se ei tarjoa tarpeeksi vakaata pohjaa toiminnalle kuin byrokraattinen organisaatio.

Psykoanalyttinen teoria tarjoaa karismaattisen johtajuuden selittämiseen varsin usein käytetyn viitekehyksen. Tämä on Freudin luoma teoria, jossa perusideana on se, että tiedostamattoman alitajunnan avulla voidaan selittää ihmisen käyttäytymistä ja persoonallisuutta. Freud itse ei tietävästi koskaan selväsanaisesti käyttänyt karisman käsitettä. Silti hän kirjoitti karismasta, johtajuudesta ja johtajan seuraajista ainakin epäsuorasti. Freud näki seuraajan samaistumisen ja totaalisen sitoutumisen karismaattiseen johtajaan olevan yksi keino ratkaista yksilön idin ja superegon välinen ristiriita. Yksilö ikään kuin taantuu lapsenomaiseen tilaan kohdatessaan johtajan, joka vaikuttaa kykenevältä tarjoamaan ratkaisun yksilön kokemuksiin psyyken sisäisiin ongelmiin. Psykoanalyttinen tutkimustraditio painottaa alaisten psyykkisiä prosesseja karismaattisen suhteen syntymisessä. Näitä ovat tunteensiirto ja projektio. (kts. Bryman 1992, 37- 40).

Freud laajentaa näkemystään koko yhteiskunnan ja länsimaisen kulttuurin analyysiin. Hänen mukaansa uskonnolliset kokemukset ja tarpeetkin palautuvat ehdottomasti lapsen avuttomuuden elämyksiin ja niistä versovaan isän kaipuuseen, etenkin kun muistetaan, että tuota lapsuudesta peräisin olevaa turvattomuuden tunnetta vielä jatkuvasti ruokkii kohtalon ylivallan herättämä pelko. Hän ei tunne toista lapsuudesta johtuvaa tarvetta, joka olisi yhtä voimakas kuin tämä: tarve saada isältä turvaa. Karismaattisen johtajan seuraamiseen voidaan yhdistää sama logiikka. Seuraaja mieltää johtajan turvalliseksi isäksi, joka tarjoaa suojaa ja järjestää rauhaisan elämän. Freud näkee kulttuurimme ja yhteiskunnan ihmisen perusviettejä rajoittavina tekijöinä. Kulttuurimme edistysaskeleet eivät vapauta ihmistä, vaan rajoittavat hänen käytöstään. Ihmisen tukahdutettu seksuaalisuus heijastuu myös yhteiskuntatasolle. Sodat ovat virheoireita, jotka ikään kuin vahingossa paljastavat kulttuurimme todellisen tason. (Freud, 1982).

Weberhän totesi aikoinaan, että valta on tietty todennäköisyys että toimija A saat tah tonsa lävitse vastustuksesta huolimatta. On myös esitetty, että valta voisi olla hedelmällinen suhde kahden toimijan välillä, jolloin kyse ei olisikaan alistamisesta vaan eteenpäin vievää vuorovaikutuksesta. Kumpi kanta on ”oikeampi”, on tutkijoidenkin parissa jatkuvan kiistelyn aiheena. Valta organisaatioissa on ”hot topic”, eli ajankohtainen aihe edelleen. Jokainen meistä on vallankäytön kohde ja samalla myös vallankäyttäjät. Institutionaalista valtaa käyttää mm. EU, jonka direktiivejä joudumme tottelemaan täällä Suomessakin, halusimme tai emme. Työpaikalla pomo käyttää valtaansa, mutta työntekijällä on myös valtaa pomoonsa nähden.

Vallan lajeja on olemassa monia eri tyyppisiä. Asiantuntijavalta, arvovalta, utilitaristinen valta, pakkovalta ja symbolinen valta ovat vallan eri puolia. Asiantuntijavaltaa käyttävä ”asiantuntija” voi määritellä oikean ja väärän, ja vaikkapa jakaa ihmiset vuohiin ja lampaisiin. ”Tieto on valtaa” kuuluu asiantuntijan tunnuslause. Hän on tiedon portinvartija, joka oikeuttaa muitten toimintaa ja omalla osaamisellaan luo vallalle sopivaa ilmapiiiriä. Arvovalta on arka asia. Jokainen meistä haluaisi omata arvovaltaa, koska juuri se on kestävä ja miellyttävintä valtaa. Hyvä johtaja johtaa omalla arvovallallaan kun virallisen statuksen tarjoama valta-potentiaali loppuu kesken. Amitai Etzioni, kuuluisa valtatutkija ja taloustieteilijä, puhuu utilitaristisesta vallasta. Tässä valtatyyppissä vallan käyttäjä sitouttaa



seuraajan palkitsemalla häntä materiaalisesti. Hyvä palkka, muut edut sekä uralla eteneminen ovat oivallisia vallan välineitä. Pakkovalta on vallan tyypeistä karkein. Vankila on tämän muodon ideaalityyppi. Organisaation jäsenen on pakko totella, halusi hän tai ei. Pakkovallan keinot perustuvat siis fyysiseen ja psyykkiseen pakottamiseen. Onkin sanottu, että organisaatio voi olla huonoimmillaan ”psyykkinen vankila. (Etzioni, 1974).

Valtaa havittelevan on hyvä tietää, että oikeutettu valta organisaatiossa takaa jäsenen ”paremman” tottelevaisuuden kuin oikeuttamaton pakkovalta. Jäsen tottelee paremmin jos hänen omat arvonsa on samansuuntaiset kuin organisaation julkilausutut arvot. Vallassa on siis kyse toimintamme perimmäisistä arvoista. Johtaja, joka painottaa toiminnassaan vain välineellisiä aspekteja ja arvoja, voi havaita epäonnistuneensa. Poleemisesti voidaan väittää, että johtaminen ja vallankäyttö ”porukan” keskeltä ja parissa toimien vie tavoitteisiin paremmin kuin ”lammiomainen” herrastelu ja muodollisen vallan korostaminen. Hyvä johtaja johtaa oman persoonallisuutensa kautta.

On kiistatta selvää, että johtaja käyttää valtaa. Ilman vallan suoma auktoriteettia johtajalla ei ole mahdollista toteuttaa omaa visiotaan. Silti vallankäytön keinot ovat erilaiset erityyppisillä johtajilla. Asiasuuntautunut johtaja käyttää valtaansa, vaikkapa pyrkiessään vaikuttamaan alaisiinsa, vetoamalla rationaalsiin argumentteihin ja kerättyyn empiiriseen tietoon. Markkinatutkimukset, kustannus-hyötyanalyysi tms. selvitykset ovat perusta johon hän väitteensä nojaa. Toisaalta, esimerkiksi karismaattinen johtaja ajattelee ja toimii toisin. Hänen vaikutustapansa on enemmän tunteisiin vetoavaa. Esimerkiksi megajohtaja Lee Iacocca tunnettiin kyvystään vaikuttaa oman persoonansa kautta. On sanottu, että hänen tullessa huoneeseen ilmapiiri ikään kuin sähköistyi. Karismaattisen johtajan viestintätapa on usein jopa manipuloiva. Hän käyttää toistoa voimakkaasti viestin perille saattamiseen. Lauseet ovat lyhyitä ja ponnekkaita. Yleinen innostavuus leimaa johtajan käyttäytymistä. Karismalla on myös oma pimeä puolensa. Johtajan seuraajat tottelevat sokeasti ja asettamatta johtajan auktoriteettia kyseenalaiseksi. Tämä johtajan liiallinen palvonta onkin johtanut joskus hyvinkin dramaattisiin seuraamuksiin. (kts. Bryman 1992, 103).

## 4.2 Väitöskirjani tieteellisten keskustelujen uusinta karismatutkimusta

Karismaa voidaan määritellä *psykologisesti* joidenkin henkilön luonteenpiirteiden kasautumana. Tällainen yksilöpsykologiaa painottava tutkimussuuntaus on yleinen behavioristisesti orientoituneiden johtajuus - ja karismatutkijoiden piirissä. Karisma nähdään piirreteoreettisesti kuten perinteisessä johtajuuden ”suurmiesteorioissa” on ollut tapana asia tematisoida. Karismaa voidaan paloitella ja tutkia erilaisten muuttujien tilastollisella analyysillä. Tällainen positivistinen karismatutkimus on ollut suosittua pohjois-amerikkalaisessa mainstream-sosiologiassa. Burrellin ja Morganin (1979) termein sanottuna: se on funktionalistista tutkimusta, jota luonnehtii järjestyksen kaippuu, muutoksen pelko, johdon näkökulma ja kaikenlaisten konfliktien epäsuotuisana pitäminen. Sosiologiselta perspektiiviltä katsottuna perinteinen valtio-opillis –sosiologinen weberiläinen ajattelu on tälle parsonsilaiselle funktionalismille vierasta ja epäsopevaa. Eräs tällainen psykologispainotteinen positivistinen tutkimus on Choin (2006) suorittama karismaattista johtajuutta käsittelevä tarkastelu. Hän esittää että karismaattinen johtajuus koostuu kolmesta faktorista; visio-

näärisuudesta, empaattisuudesta, ja valtauttamiskyvystä. Nämä avaintekijät stimuloivat seuraajan/alaisen liittymistarvetta, suoriutumistarvetta ja vallankäyttötarvetta. Nämä karismaattiseen johtajuuteen liittyvät motivoimisefektit, jos ne hoidetaan kunnolla, näyttävät parantavan seuraajan/alaisen roolikokemista, suoriutumista työssään, työtyytyväisyyttä, ryhmäidentiteettiä sekä itsensäjohtamista. Choin tutkimus siis illustroi tässä yhteydessä yksilöpsykologiaa painottavaa tutkimussuuntausta eikä sitä ole tarpeen enempää käsitellä.

Edelliseen pohdintaan voidaan liittää kysymys, että onko karisma synnynnäistä? Ollila (2010) korostaa, että geenien käyttäytymistä determinoiva vaikutus ajattelussamme on siirtymässä kokonaisvaltaisemmalle pohjalle. Tällöin puhutaan *epigeneesistä*, jolla tarkoitetaan geenien ja ympäristön kokonaisvaikutusta. Hänen mukaansa epigeneesi on vanhastaan tuttu mekanismi: isien pahat teot kostetaan lapsille kolmanteen ja neljänteen polveen. Tämä on kirjaimellisesti totta, väittää Ollila, koska vanhempien huonot elintavat vaikuttavat syntyvien lasten fyysiseen ja psyykkiseen terveyden tilaan. Hänen mukaansa näin välitämme tuleville polville elinympäristön, joka suoraan muokkaa jälkeläistemme geneejiä ja heidän tulevaisuuttaan. Karisman *synnynnäisyydestä* käytävä keskustelu olisi Ollilan mukaan myös syytä saattaa epigeneettiselle pohjalle. Hän jatkaa edelleen, että ei ole hedelmällistä ajatella, että meillä joko on tai ei ole karisman geneejiä. Joillakin on paremmat edellytykset karismaattiseen viestintään, mutta lopputulos riippuu monista seikoista, myös ja nimenomaan omista toimistamme. Onko karisma yleispätevää vai tiettyyn tilanteeseen liittyvää, pohtii Ollila seuraavaksi? Hän siteeraa Aldermania ja toteaa, että ihmiskunnan varhaisempiin vaiheisiin liittyi *universaalin karisman* ajatus. ”Paradigmaattiset yksilöt” ovat yksi ilmaus tästä. Tällaisia ovat mm. Jeesus, Buddha tai Gandhi – heidät tunnistettaisiin missä tahansa kulttuurissa ja aikakaudessa hyviksi ihmisiksi ja universaalisesti karismaattisiksi henkilöiksi. Nämä hahmot asettavat normeja asenteillaan ja teoillaan. He tähdentävät hiljaisuutta, puhuvat vertauksilla, ja korostavat, että heidän korkein opetuksensa voidaan ilmaista vain epäsuorasti. He eivät kirjoita. (Ollila, 2010, 216). Mielestäni Ollila edustaa sosiobiologista näkemystä, jonka mukaan sosiologinen on redusoitavissa biologiaan. Suhtaudun henkilökohtaisesti varauksella tällaiseen kantaan karisman ollessa kyseessä.

Tanttu (2010, 49) toteaa tutkimuksessaan<sup>6</sup>, että Steyrer (1998) tuo artikkelissaan esille perinteisten johtajuuden lähestymistapojen ja luokittelujen takaa löytyvän *johtajuuden arkkityypit*, jotka Neuberger (1990) on määritellyt isäksi, sankariksi ja pelastajaksi. Nämä arkkityypit ovat olleet aluksi luonteeltaan hieman myyttisiä ja ne ovat perustuneet kristilliseen teologiaan. Neuberger ei ole itse tutkinut näiden arkkityyppien toimivuutta nykyisessä läntisessä maailmassa, mutta arkkityyppien tutkimus on kuitenkin jatkunut. Tanttu jatkaa, että karismaattisuuden syntymiseen ja sen ilmenemiseen on haettu selityksiä poliittisten johtajien tarjoamien esimerkkien kautta. Steyrerin karismatyyppien määrittely perustuu Weberin klassiseen määritelmään karismasta, mutta hän on valinnut kontekstiksi liike-elämän organisaatiot. Teoria perustuu yksinkertaisemmalle karisma-ajattelulle kuin useimmat uuden johtajuuden teoriat, mutta teorian rakentamisessa on huomioitu kuitenkin uudempiä tutkimustuloksia esimerkiksi sosiaalis-kognitiivisesta vuorovaikutusprosessista. Steyrer on luonut tutkimustensa perusteella mallin neljästä karismaattisen johtajan arkkityypis-

6 Tämä tässä esitetty jaottelu on vahvasti esillä väitöskirjan tutkimusartikkelissa n:o 7, joka käsittelee Obaman johtajuutta. Tantun tutkimus oli alkutekstinä kun lähdimme kehittämään artikkelia n:o 7.

tä, jotka ovat isä, sankari, pelastaja ja kuningas. Näistä kolme ensimmäistä on alun perin Neubergerin määrittelemiä, mutta neljäs eli kuninkaan karisma on Steyrerin lisäys. Toisin kuin Neubergerin karismatyypit, kuninkaallisen karisman taustalla on kristinuskon sijasta eurooppalainen kansanperinne. (Steyrer 1998, 807; Lämsä & Hautala 2005, 247.) Tantu referoi Steyrerin artikkelia ja esittää, että kristinuskossa puhutaan Jumalasta myös Isänä, joka edustaa isällistä rakkautta, viisautta ja huolenpitoa. *Isän karisma rakentuu* vastaavista ominaisuuksista: vahvuudesta, luotettavuudesta, vaativuudesta ja suojelevaisuudesta. Isän karisma yhdistetään sekä itsevaltiuteen että hyvän tekemiseen. Itsevaltius isän karismassa tarkoittaa korkea-arvoisuutta, vahvuutta, tietämystä, suuruutta ja luotettavuutta. Hyväntehtijä tuo isän karismaan pehmeämpiä arvoja ja piirteitä, kuten ymmärrystä, anteeksiantoa, suojelua ja huolenpitoa, mutta myös järjestystä, vaatimusta ja rangaistuksia. Isän karismassa yhdistyy rakkaus ja valta siten, että huolenpidon kautta johtaja saavuttaa valtaa ja sitä kautta pyrkii edistämään vastuullista toimintaa. (Steyrer 1998, 818; Lämsä & Hautala 2005, 247.) Sankarin käsite tulee indo-eurooppalaisesta sanasta *kel*, joka on tarkoittanut lauman paimentamista. Paimenen tehtävänä on ollut suojella laumaansa sitä uhkaavilta vaaroilta oman henkensäkin uhalla. Kristinuskossa Jeesuksesta puhutaan vertauskuvallisesti hyvänä paimenena, joka tekee kaikkensa suojellakseen seuraajiaan. Näihin ajatuksiin perustuu myös sankarin karisman määritelmä. *Sankarin karisma* viittaa johtajaan, jolla on epätavallisia voimia ja joka saavuttaa ihailua ja kiitosta voittaessaan vaaroja. Sankari tekee uhrauksia ja ottaa suuria riskejä puolustaessaan joukkoaan. Sankariin yhdistyy voimakkuus ja ylemmyys sekä sankaritarinoista tuttu hyvän ja pahan vastakkainasettelu. (Steyrer 1998, 819; Lämsä & Hautala 2005, 247.) Tantun mukaan *kolmas kristilliseen teologiaan perustuva karismatyyppe* on *vapahtajan karisma*. Sen taustalla on ajatus Jumalasta Pyhänä Henkenä. Vapahtajan karismaan liitetään usein jotain myyttistä ja selittämätöntä. Vapahtaja on karismaattinen innovoija, joka saa muutettua asioita paremmiksi. Vapahtaja lumoo suuria ihmismääriä ja saa siten heidät vaihtamaan oman tahdon yhteiseen tai johtajan tahtoon. Vapahtajamaisella karismalla voidaan luoda uutta ja muuttaa asioita, minkä vuoksi tällainen johtajuus sopii erityisesti suuriin kriisi- ja muutostilanteisiin täyttämään arvotyhjiöitä ja luomaan tulevalle toiminnalle uusi tarkoitus. (Steyrer 1998, 820; Lämsä & Hautala 2005, 247–248.) Neljäs karismatyyppe perustuu eurooppalaisiin kansantarinoihin, joissa sankarin tavoitteena on päästä kuninkaaksi. *Kuninkaallinen karisma* liittyy siten sankarilliseen karismaan, koska sankarillisen taistelun myötä johtajuus voi saavuttaa kuninkaallisen karisman tason. Kuninkaaksi pääseminen on sankariksi kypsymisen päätösvaihe, jonka kuka tahansa voi saavuttaa. Kuninkaallinen karisma ei edellytä syntymistä aatelissukuun, vaan kuka tahansa voi teoillaan ja viisaudellaan saavuttaa tämän aseman. Kuninkaallisen karisman johtaja kuvataan usein viisaana, itsevarmana, luotettavana ja arvostelun yläpuolella olevana. Lisäksi tällaisen johtajan toimintaa kuvaa rauhan ja tasapainon tavoittelu, hallittu kasvu ja kaikista ihmisistä huolehtiminen. (Steyrer 1998, 821–822; Lämsä & Hautala 2005, 248.) (Tantu 2010, 51).

Etnologisesti orientoituva Jones toteaa tutkimuksessaan, että ihmeet, niiden tekeminen ja kokeminen, antavat ihmiselle kokemuksen jostain korkeammasta voimasta, jumaluudesta. Jonesin mukaan Emile Durkheimin käyttämä käsite ”mana” voi auttaa meitä ymmärtämään Weberin käsitystä karismasta. Parsons (1949) esitti, että jotakuinkin toisistaan tietämättä sekä Weber, että Durkheim olivat tulleet samoihin johtopäätöksiin voimista,

jotka pitävät yhteiskuntia kasassa. (Jones , 2001).

Fanelli ja Grasselli ovat havainneet organisaatiotutkimuksissaan, että karismalla voidaan nähdä olevan yhteyttä jopa niihin voimiin, jotka hallitsevat pörssimarkkinoita. Valta ja vallan mekanismien voidaan näillä markkinoilla katsoa olevan osin karismaattisten voimien pyörteissä. Karismaattinen symbolismi on tärkeää organisaatioiden ulkopuolella, eikä pelkästään niiden sisällä. Diskurssit, narratiivit ja symbolismi konstituivat organisatoristen toimijoiden sosiaalista tietoisuutta artikuloimalla ja niveltämällä tietynlaista osatodellisuutta koettavaksi näille organisaation jäsenille tai sidosryhmille. Karismaattisen diskurssin on koettu olevan merkittävä voima osakemarkkinoilla toimivien toimijoiden yhteisen tietoisuuden muotoutumisessa. Karismaattinen symbolismi määrittää ja vahvistaa osakemarkkinoilla kulttuurisen organisoitumisen prosessien kautta mm. niitä ominaisuuksia, päätöksiä ja toimintamalleja, joiden katsotaan kuuluvan menestyville toimijoille, johtajille ja toimijaryhmille. Karismaattinen toimitusjohtaja on kuin Theseus. Kontrollioimalla ostajakäyttäytymistä toimitusjohtajan karisma säätelee osakkeen arvon arvioinnin häilyvyyttä. Niin kauan kuin pörssimeklarit ja investoijat uskovat toimitusjohtajan maagiseen kykyyn tuottaa voittoa ja nostaa osakkeen arvoa, niin kauan myös karisma manifestoituu vaikutustensa kautta. Ja tämä kaikki tapahtuu täysin siitä riippumatta ovatko yrityksen työntekijät motivoituneita uurastajia vai eivät, tai miten firman reaalitaloudessa yleensä menee. (Fanelli ja Grasselli, 2005).

Valtio-opin alaan kuuluvassa laadukkaassa case-tutkimuksessaan Kuuban regimestä, poliittisesta-hallinnosta, Hoffman (2009) toteaa, että Kuuban Fidelin jälkeinen selviytyminen ja menestyminen riippuu pitkälti siitä miten siellä pystytään ratkaisemaan karisman periytymiseen liittyvät klassiset ongelmat. Hän toteaa, että Kuuban tapaus voisi valaista ratkaisua ”toisen miehen ongelmaan”. Fidel ja Raoul Castron suhde on ollut poikkeuksellisen luja, joten vallansiirto saattaa tapahtua onnistuneesti. Toisaalta tästä tapauksesta ei saada mitään yleispätevää mallia muille poliittisille järjestelmille juuri veljesten suhteen poikkeuksellisen kiinteyden vuoksi. Sukulaisuudelle perustuva lojaalisuussuhteiden verkosto voi toimia vahvana resurssina kun karismaattinen johtaja rakentaa jatkuvuutta ja uramenestystä. Hoffman jatkaa huomauttamalla, että Weberin näkemys, jonka mukaan karismaattinen johtajuus voi säilyä ajan mittaan ainoastaan sulautumalla traditionaaliseen ja byrokraattis-legaaliseen auktoriteettiin saa tukea Kuuba-tutkimuksista. Kuuban hybridimäistä hallinnollista toimintatapaa ja talous-poliittista järjestelmää voidaan syystä kutsua ”karismaattiseksi valtiotalismiksi”. Tässä karismaattinen johtajuus yhdistyy byrokraattisrationaaliseen auktoriteettiin. Valtiososialistinen yksipuoluejärjestelmä vahvan armeijan tuen myötä antaa systeemille mahdollisuuden paikkailla epäjatkuvuuksia karismaattisessa johtajuudessa, joita voi esiintyä esimerkiksi kriisien yhteydessä. Lisän Weberiläiseen ajatteluun antaa huomio, että jo vetäytynyt johtaja (Fidel) osallistuu julkiseen poliittiseen debattiin aktiivisesti. Weberhän katsoi, että vetäytynyt johtaja on ”kerralla pois pelistä”. Empiirisessä tutkimuksessa on tätä vastoin osoittautunut, että vetäytyvä johtaja voi toimia tehokkaasti uuden regimen toimien legitimoijana näin halutessaan. (Hoffman, 2009).

Psykologisesti orientoitunut Collison (2005) toteaa, että sosiaalinen *etiäisyys* on olennainen tekijä seuraajiensa ja karismaattisen johtajan suhteissa. ”Läheinen – Kaukainen” dimensio voidaan tällöin nimitä perusmuuttujaksi. Tämä dimensio on tärkeä karismaattisen johtajuustyylin määrääjä riippuen siitä haluaako johtaja vaikuttaa aivan seuraajiensa

lähipiirissä vai laajemmassa piirissä (ulkoiset ryhmät). Lähiryhmät voivat arvottaa karismaa johtajan empatiakykyjen, huumorin ja dynaamisuuden perusteella. Seuraajistaan etäämmällä olevat johtajat tulevat arvioiduksi enemmän retoriikkansa, oman brändinsä, julkikuvansa, ja ideologisen artikulaationsa perusteella. Yagill (1998) havaitsi, että israelilaisten sotilaiden osoittama karisman tunnustaminen johtajan ominaisuudeksi, riippui siitä oliko ko. johtaja lähijohtaja vai etäisemmässä johtamisasemassa oleva. Mahdollisuus sensitiivisen informaation jakamiseen oli etu lähijohtajille verrattaessa etäjohtajiin, jotka yrittivät puolestaan pärjätä kehittämällä vaikutelman hallinnan keinoja.

Smith (2000) tuo *kulttuurisen* aspektin karismadebattiin painottaen kulttuuria karisman muovaajana ja lähteenä sekä opponoiden vahvasti yksilöpsykologista lähestymistapaa vastaan. Hän näkee kulttuuristen rakenteiden mahdollistavan karisman esiin nousemisen. Tutkimuksessaan hän esittää kolme tapaustutkimusta: Hitlerin, Churchillin ja Martin Luther Kingin karisman esiin nousemisen. Hän esittää, että missään näissä kolmessa tapauksessa ei ole kyse ”synnynnäisen pyhitetyn karisman olemassaolosta”, vaan karisma kehittyi tiettyjen samansisältöisten rakenteellisten prosessien myötä ja esiin nostamana. Smith käyttää näistä prosesseista nimitystä ”pelastusnarratiivit”. Johtaja ilmenee näissä ”pahan voiman” vastustajana, joka pelastaa oman kansakuntansa tuhosta. Edelleen hänen tutkimuksensa osoittaa, että karisma rapautuu ja heikkenee, kun johtajan kaksijakoinen ”Hyvä – Paha” -retoriikka menettää tehoaan yhteiskunnallisten ja taloudellisten tilanteiden ja olosuhteiden vakiintuessa. Tapahtuu siis rutiinistumista. Tässä kannassaan hän myötäilee Weberin ajattelua, mutta toteaa että vaikutukset eivät ole niin dramaattisia kuin Weber esittää.

Ollilan mukaan *valekarisma* on eräs mielenkiintoisimmista eettisyyttä ja johtamista koskevista ilmiöistä. Sellainen ilmiö voidaan simuloida omaksumalla karisman pintarakenne. Tämä viestinnällisesti tehokas välineistö tekee usein halutun vaikutuksen, joskus tuhoisin seurauksin. Karismaa tavoitteleva johtaja voi käyttää tehokasta ja vetoavaa kommunikatiota luodakseen valekarismaa itselleen. (kts. Ollila 2010, 207). Etenkin poliitikot haluavat luoda itsestään karismaattisen vaikuttajan mielikuvan. Tämän voimme havaita ainakin vaalien läheystyössä. Poliitikot käyvät käyttäytymiskoulutuksessa ja opiskelevat muutoinkin karismataitoja. Ongelmana on tällöin, että karisma ei tunnu tarttuvan helposti koulutuksenkaan myötä, vaan karisma vaatii aitoutta tullakseen esille hyvällä tavalla ja tarttuakseen henkilöön. Sama tilanne on karisman siirtymisessä ”isältä pojalle”. Karismaattinen johtaja haluaa siirtää valtaansa jälkikasvulleen, mutta tämä vaatii karisman ilmenemistä, tai ainakin sen ”ituja”, myös uudelta johtajalta. Tämä karisman transfer (siirto) onnistuu vain harvoin.

Karismaattisella johtajalla on otollisemmat mahdollisuudet väärinkäytöksiin verrattuna tavalliseen linjaohjattajaan. *Korruptio* ei ole uusi asia johtamisen yhteydessä. De Celles ja Pfarrer (2004) ovat muodostaneet tutkimusasetelman, jossa käsitteellisen monidimensionaalisen mallin avulla on tutkittu korruption yhteyttä karismaattiseen johtajuuteen. He korostavat useiden tekijöitten osuutta korruptioon luisuttaessa. Sidosryhmien paine sekä mahdollisuus ja motiivi tekoon ovat usein syitä karismaattisen johtajan korruptioon ryhtymisessä. Johtajan alaiset ja seuraajat ovat johtajan vallan alla ja ummistavat silmänsä sokeasti korruptiolta tai sitten suoranaisesti ryhtyvät siihen itse. De Celles ja Pfarrer siis korostavat, että korruptoituminen on useiden tekijöiden syytä eikä yhtä pääsyytä voida

löytää.

Malmelin (2011) esittää, että *vastuullisuuden johtamisen* tutkiminen karisman ja legitimitetin näkökulmasta on viestinnällisyyden kannalta erittäin mielenkiintoista. Onko mahdollista inhimillistä yritystä siinä määrin, että sillä voidaan olettaa olevan karismaa? Ehkä ainakin vertauskuvallisesti. Yritykset haluavat nykyään tulla noteeratuiksi eivät enää koneenomaisina byrokratioina, vaan enemmän mielenkiintoisina persoonina, joilla on vetoimainen identiteetti ja julkisuuskuva. Tähän yritys pyrkii viestinnän keinoin. Tästä voidaan johtaa se ajatus, että vastuullisuudella profiloituva organisaatio voi olla karismaattinen vain siinä määrin kuin se osaa symbolisesti viestiä moraalistaan ja emootioistaan. Tällöin yleisö haluaa samaistua tai tukeutua siihen emotionaalisesti ja haluaa uskoa sen poikkeuksellisiin ja inhimillisiin ominaisuuksiin. Yritykset puhuvat nykyään esimerkiksi energisyydestä ja intohimosta toimintansa edellytyksinä. Malmelinin mukaan esimerkiksi Wärtsilä on alkanut viestiä näin 2000-luvulla. (Malmelin 2011, 53).

#### 4.2.1 Stephen Lukes ja vallan kolmet kasvot suhteessa karismaan

Sosiologi Stephen Lukes kirjoitti 1970-luvun puolivälissä pienen kirjasen vallasta, josta oli tuleva klassikko ja valta-kirjallisuuden avainteos (tästä on otettu vuonna 2005 uusi laajennettu painos). Kirja syntyi polemiikkina, ja vallan uutena kehitysversiona, dahlilaista funktionalismia vastaan, joka ilmeni tuolloin politiikan tutkimuksessa. Tässähän valta nähdään voimana vaikuttaa vastapuolen ylitse (power over) eturistiriitilanteissa. Intressien väliset ristiriidat ovat avoimia, mutta demokraattisessa ratkaistavissa, jos kyseessä oli esimerkiksi (mikro)poliittinen järjestelmä. Yhteiskunnan nähdään olevan sosiaalinen järjestelmä, jota voidaan ja tulee säädellä systeemisesti mm. demokratian keinoin. Konsensus on sosiaalisen järjestelmän luonnollinen olotila; järjestelmän tasapaino nähdään tavoiteltavana asiana. Yhteiskuntaan tai organisaatioon yleensäkkään ei nähdä sisältyvän sisäänrakennettuja luokkakantaisia ristiriitoja, vaan kaikkien puhaltaessa yhteen hiileen voidaan vaikeudet voittaa ja kaikkien etu ja vallan tasapaino saavutetaan. Politologi Robert Dahlin ontologiset, epistemologiset ja metodologiset tutkimuksen perusoletukset heijastelevat parsonsilasta 1950-lukulaista systeemifunktionalismia, joka oli muotisuuntaus tuolloin 1950 ja 60-luvuilla amerikkalaisessa sosiologiassa. Vallan ns. toista ulottuvuutta Lukes puolestaan ymmärtää paremmin vaikka esittää tärkin kohtaan melko voimakasta kritiikkiä. Tämä positio oli edistyksekköiden, radikaalien tutkijoiden ja ajattelijoiden tuottama vallan kehys, joka toimi vastapainona dahlilaiselle konsensus-ajattelulle.

Dahl (1958) kiisti eliittiteoreetikkojen (C.W Mills) väitteet vallan rakenteellistumisesta mm. vetoamalla näiden, usein marxilaissävytteisten, tutkijoiden, tutkimusasetelmallisiin puutteisiin. Dahl koki, että tutkimusasetelmia ei oltu koostettu ollenkaan tieteellisesti. Valtaa piti pystyä mittaamaan. Mittaamaan sen esiintymistä ja yksilöiden sekä ryhmien valtakäyttötymistä. Jos tämä ei ole ollut mahdollista, niin silloin ei ole ollut kyse tieteellisestä otteesta tutkia valtaa. Dahlilaisten mukaan oli löydettävä selvä ja avoin vallankäyttö- ja päätöstilanne (decision making situation), jossa valtaa ilmiönä voitiin havainnoida ja mitata. Vaalit olivat tällainen poliittinen tilanne, jossa valta aktualisoitui ja sitä oli helppo tutkia. (ns. Newhaven tutkimukset).

Mielestäni sosiologi C W Mills'in esittämä kritiikki dahlilaista valtakäsitettä kohtaan

on ollut osuvaa ja se loi siltaa rakenteellista valtaa painottavalle tutkimussuunnalle, vallan toisille kasvoille.

Lukes näkee, että on siis olemassa kolmenlaista valtaa. Ensimmäistä voidaan kutsua *yksiuultotteiseksi vallaksi*. Se on vallan ensimmäinen ulottuvuus. Vallan määritelmä on tällöin seuraava: A:lla on valtaa B:hen nähden siinä määrin kuin A saa B:n tekemään jotakin, jota B ei muuten tekisi tai kuten Weber sen määrittelee: ”Valta on tietty todennäköisyys, että henkilö A saa tahtonsa lävitse henkilön B suhteen huolimatta henkilön B vastustuksesta” (Allardt, 1974). Vallan käyttö on aktiivista ja tarkoituksellista. Vallan käyttöön liittyy intressien välinen ristiriita. Valta on sillä, jonka intressit parhaiten toteutuvat. Valta ja sen käyttö on näkyvää. Dahl siis tavallaan omaksuu weberiläisen vallan määritelmän, vaikka hänen oma teoriansa ja valtaprojektinsa muutoin onkin perin erilainen positio kuin weberiläisillä tutkijoilla. Onkin huomattava, että myös Lukesin vallan ulottuvuuden määritelmät luottavat ja lähtevät ainakin jossain määrin Max Weberin vallan määritelmästä.

Vallan *toinen ulottuvuus* voidaan määritellä siten, että vallan käyttö ei rajoitu vain konkreettiseen päätöksentekoon. Myös ei-päätöksenteko (non-decision making) täytyy ottaa huomioon. Valta vaikuttaa siihen, miten ja minkälaiseksi poliittinen agenda muodostuu. Vallasta herruutena tai ylivalta (power as domination) on kyse silloin, kun se on kykyä rajoittaa toisten valintoja pakottaen toiset tottelemaan estämällä valintojen suorittamista.

Vallan toisen ulottuvuuden marxilainen variantti katsoo, että kapitalistinen järjestelmä tuottaa systeemin, johon sisäänrakennettuja elementtejä ovat luokkayhteiskunta, ristiriidat työn ja pääoman välillä, vallan alistetut ja alistajat, managerialismi ja alistettujen väärä tietoisuus. Yksityisen pääoman uusintaminen tuottaa sortoa ja käyttää hyväkseen väärää tietoisuutta, joka kätkee työväenluokan aidot intressit. Valta on kapitalisteilla luokkana, joka sortaa alistettua työväenluokkaa. Tutkijoista mainittakoon Poulantzas (1973) ja Miliband (1969) tämän vasemmistolaisen ajattelutavan edustajina. Tässä on siis kyseessä 1960-luvun ja 1970-luvun marxilaisesti suuntautuneiden tutkijoiden ja toimijoiden yhteiskunta – ja talouskriittinen positio.

Tästä osiosta (vallan toinen ulottuvuus) voidaan myös löytää radikaali weberiläinen suuntaus joka korostaa yhteiskunnan konflikti- ja ristiriitaluonnetta. Se kiistää marxilaisen position pätevyuden, mm. työn ja pääoman vastakkain asettelun. Valta on weberiläisten mielestä sisällä yhteiskunnan ja talouden rakenteissa, eikä yksilöä aseteta toimijana primus motoriksi valta-asemien tuottajana. (Burrell & Morgan, 1979, 371-377).

*Vallan kolmas ulottuvuus*. Vallan määritelmä: A käyttää valtaa B:n suhteen silloin kun A vaikuttaa B:hen tavalla, joka on B:n etujen vastaista. Piilevä vallankäyttö on otettava huomioon, esimerkiksi se tapa miten valta muokkaa ihmisten näkemyksiä, tietämystä ja mieltymyksiä niin, että he hyväksyvät osansa yhteiskunnassa. Poliitiikan tutkija Kyösti Pekonen (2007) toteaaakin runollisesti, että ”Maailmaan heitettyinä kohtaamme ”valmiin maailman”: sille ominaisen yhteiskunnallisen järjestyksen, instituutiot, toimintalogiikat ja toimintatavat sekä kollektiiviset toimijat”. Myös rakenteiden latentit, piilevät vaikutukset on huomioitava. Kaikki konfliktit eivät suinkaan ole näkyviä kuten selkeissä manipulointi- ja auktoriteetin tapauksissa voi olla. Vallan analyysin on myös otettava huomioon ne monimutkaiset ja hienovaraiset tavat, joilla johtajien toimimattomuus ja instituutioiden paino vaikuttavat tapahtumien kulkuun ja siihen miten ihmiset tilanteensa ja oman asemansa näissä prosesseissa hahmottavat.

Manipulaatio on piilevän vallan keino, jossa tilanteen hallinta saavutetaan siten, että sopeutuja jää epätietoiseksi häneen kohdistuvasta vaikuttamisesta tai hän ei tiedosta sitä ollenkaan. Manipulaatioissa valta kätkee tarkoituksensa. Mielestäni Foucault ja Bourdieu ovat tällaisen valtatyyppin eksplikoinnin edustajia. Tähän liittyviä ilmiöitä ja käsitteitä ovat mm. : toimimattomuus (omissio) on myös valtaa, postmoderni valta, valta resurssina, hedelmällinen valta, vallan seduktiivisuus, diskurssien valta ja rihmastojen valta. (kts. tutkimusartikkeli N:1, ss. 86-93 [Foucault] ja ss 140-142 [Bourdieu].

Tämän tutkimuksen kannalta on oleellista kysyä Lukesin kehyksen soveltuvuutta karisman tutkimukseen?

Pekonen toteaa<sup>7</sup>, että Lukesin eräs keskeinen tarkoitus ja ansio on hänen yrityksenä typologisoida vallan eri muotoja ja samalla yritys kertoa siitä, että valtaa on montaa tyyppiä, esimerkiksi sekä ”hyvää” että ”pahaa” valtaa. Esimerkiksi Lukesin yritys määritellä ”hyviä” ja välttämättömiä vallan muotoja ja erottaa ne ”pahoista” ja vahingollisista vallan muodoista tuo esiin vaikkapa Weberin ideat ”hyvästä” karismasta (esimerkiksi antiautoritaarinen karisma) ja toisaalta hänen huomaautuksensa siitä, että aina on myös mahdollisuus tuhoisalle karismalle. Tämä voisi olla yksi mahdollisuus hyödyntää Lukesin vallan typologiaa karisman analyysissä ja mahdollisissa jatkotutkimuksessa.

Toisaalta koen että, Lukesin kolmen valtaulottuvuuden kehikko osoittautuu ongelmalliseksi. Lukes ei anna selvää vastausta kysymykseen miten vallan positio 3 eroaa positioista 2. Vallan kolmas ulottuvuus ja sen esittely jää laajennetussa teoksen toisessa painoksessa epämääräiseksi; valta ei kiinnity konteksteihin. Lukes ei huomio yhteiskunnan rakenteellista kehitystä, vaan postmoderni valta jää kirjassa viitteelliseksi. Lukija ei saa otetta siitä ideasta miten vallan kolmas ulottuvuus eroaa hyvin ja selkeästi määritellyistä vallan ensimmäisestä ja toisesta ulottuvuudesta.

Mielestäni karismaattinen valta sisältää vallan kaikki ulottuvuudet.

Vallan *ensimmäinen ulottuvuus* painottaa valtaa hallinnollisena kykynä ja traditionaalilegaalisena argumentaatioperustana; karismaattinen vallankäyttäjä ei pitkälti kuitenkaan tarvitse tätä apparaattia, vaan luottaa enemmän henkisiin kykyihinsä ja vaikutuskeinoihinsa. Weber puhuisi 1. valtatyyppin ollessa kyseessä byrokraattisen auktoriteetin vallasta. Neuvottelun ja avoimen demokraattisen toiminnan keinot ovat karismaattisen hallitsijan käytössä, mutta asettunevat marginaaliseen asemaan. Valta on olennainen elementti hallinnoinnissa. Valta on arvoneutraalia, se ei ole hyvä eikä paha asia.

Vallan *toinen ulottuvuus*, power as domination, lähestyy vallan 1. dimensiota karisman suhteen. Tässä vallan toisessa ulottuvuudessa painotetaan valtaa voimana ja hallitsemisena. Toisaalta karismaattinen henkilö tai ryhmä luottaa toisenlaiseen valtaan ja voimaan (kts. vallan kolmas ulottuvuus). Voimme ajatella esimerkiksi, että perulainen sissiliike ”Loistava Polku” toimii luomalla itsestään mielikuvaa karismaattisena liikkeenä, jolloin sen harjoittama mahdollinen väkivalta toimii ikään kuin viimeisenä keinona, joka otetaan käyttöön jos karismaan vetoaminen ei saakaan aikaan toivottuja tuloksia.

Voiko karismaa olla sosiaalisissa rakenteissa? Onko tämä mahdollista? Karisma voi olla voimakkaasti yksilölähtöinen ilmiö, joka saattaa kasvaa ja organisoitua karismaattiseksi liikkeeksi, joka taas byrokraatisoituu laitokseksi (esimerkiksi kirkko). EU:lla on rakenteellista valtaa, mutta tuntuu oudolta ajatella, että sillä olisi rakenteellista karismaattista valtaa.

<sup>7</sup> Keskustelu valtio-opin emeritus professori Kyösti Pekosen kanssa 2.3.2012



Se on instituutio eikä karismaattinen liike.

Vallan keinoja ajatellen, koen viime kädessä olevan kuitenkin siten, että ellei karismaattisuus riitä niin karismaattisella toimijalla on tendenssi ottaa suora väkivalta käyttöönsä kuten esimerkiksi Libyan karismaattinen diktaattori Ghaddafi teki vuonna 2011. Karisman emotionaalisuuteen luottava voima muuttui näin väkivallan voimaksi (force), josta seurasi tässä tapauksessa karismaattisen hallitsijan tuho.

Hedelmällinen tapa kuvata ja määrittää karismaattista valtaa on myös vallan *kolmas ulottuvuus*. Tässä piilevä karismaattinen valta voi sisällyttää itsensä mm. sosiaalisiin kentiin ja habituksiin (Bourdieu, 1977). Manipulaatio voi olla karkeaa (kuten vallan toisessa ulottuvuudessa) tai hienovaraisen seduktiivista kuten vallan kolmannessa ulottuvuudessa. Se saa erilliset ryhmäintressit näyttämään toimijan (eli seuraajan) omilta intresseiltä. Modernin ja postmodernin karisman välinen raja on kuin veteen piirretty viiva.

Yttrebergin mukaan sosiologi Richard Sennett on esittänyt, että post-moderni karisma, jota hän kutsuu nimellä ”sekulaari”, toimii korostetusti toisella tavalla kuin perinteinen weberiläinen karisma. Joukkoviestimen (esimerkiksi TV) kautta kuuluttavan henkilön (uutisankuri) persoonallisuus hehkuu henkilökohtaista charmia, tyyntytellen ja rauhoittaen yleisöä. Tämä toiminta tuottaa tunteen auditoriolle yhteenkuuluvaisuudesta ja läheisyydestä. Sennettin lanseeraama ”joukkoviestinnällistynyt” karisma viettelee välittömän emotionaalisen kokemuksen avulla ja kautta. Karisman retoriikkaa on ikään kuin mennä kaiken teennäisen taakse ja puhua kuten sielunkumppani puhuu toiselle. Jälkimodernin yhteiskunnan joukkoviestintä vaatii tuottajiltaan persoonallista karismaa, jotta sanoma menee tehokkaasti perille. (Yttreberg, 2005). Tässä voidaan nähdä esimerkinomaisesti vallan kolmansien kasvojen fasadi tematisoituneena viestinnälliseen seduktiivisuuteen.

*Harhan mobilisaatio*; tämä termi kuvaa hyvin vallan ns. manipulatiivista puolta. Taitavalla puhunnalla ja retorisilla keinoilla valtaa omaava taho saa toimintansa intressit näyttämään ikään kuin seuraajiensa tai vaikutuksen alaisten henkilöiden omien intressien toteuttamiselta. Hienovarainen manipulaatio toimii kuin vallan rihmastossa piileskelevä virus. Se huijaa, luo vääriä luottamusta antamalla ymmärtää, että kaikki toiminta tapahtuu vain seuraajan omaksi eduksi. Manipuloija alkaa saamaan valtaa uhriinsa nähden vähitellen yhä enemmän.<sup>8</sup> Pelon synnyttäminen ulkoisen viholliskuvan mobilisoimisella on manipuloijan

8 Voin yhtyä UUT:n kantaan, jonka mukaan manipulointi (tai manipulaatio) tarkoittaa ihmisten mielen ohjaamista haluttuun suuntaan. Kyse ei ole normaaliin arkielämään kuuluvasta suostutuksesta, vaan paljon vahvemmasta pyrkimyksestä ohjailta toisten ihmisten elämää, usein vastoin näiden todellista etua. Valitettavasti ilmiö on hyvin tavallinen uskonnollisissa yhteisöissä. Uskonnollisissa yhteisöissä elää usein vahva käsitys, että oma tapa uskoa on ainoa oikea ja muidenkin olisi syytä uskoa juuri samoin. Yhteisön jäsenet ajattelevat, että ulkopuolisten ihmisten elämä on vailla päämäärää ja johtaa kadotukseen. Sellaisen ilmapiirin vallitessa kiusaus levittää omaa uskoa keinoja kaihtamatta voi käydä liian suureksi. Uskon levittäminen tarkoittaa juuri toisiin ihmisiin vaikuttamista. Käännyttäjä voi olla (ja luultavasti useimmiten onkin) vilpiltön uskossaan ja arvella, että se mitä hän on tekemässä, on toiselle vain hyväksi. Mutta pyrkiessään käännyttämään toisen omaan uskoonsa esimerkiksi mustamaalamalla yhteiskuntaa ja vaikenemalla oman yhteisönsä epäkohdista hän syyllistyy yhtä kaikki manipulointiin. Ystävällisillä eleillä on ennalta suunniteltu tarkoitus: houkuttella yhteisöön uusi jäsen.

Mutta liittyykö kukaan täysi-ikäinen uskonnolliseen yhteisöön vastoin tahtoaan? Eikö hän kuitenkin käytä omaa harkintaansa ja tule siihen tulokseen, että tällä yhteisöllä on tarjottavanaan

keskeinen väline. Kuviteltu vihollinen, joka uhkaa yhteisöä, siis harhan luonti, on tehokas keino joukkojen mobilisoimiseksi. Uusi ja erilainen vihollinen herättää paremmin vasta-toimiin kannustavaa pelkoa kuin vanha ja tuttu. Se lisää ryhmän sisäistä kiinteyttä. Karismaattinen manipulaatio on keskeinen karismaattisen vallan väline.

## 5. Karismaan liittyviä organisatorisia, poliittisia ja yhteiskunnallisia ulottuvuuksia

Tässä luvussa on tarkoitus esitellä edelleen väitöskirjojen tutkimusartikkelien sisältöjä<sup>9</sup>, reflektoida niitä, kytkeä ne ajankohtaisiin keskusteluteemoihin sekä myös tarkastella artikkeleiden sisältöä uusien näkökulmien kautta ja niiden avulla.

Tutkimusartikkelit osaltaan illustroivat edellä kehiteltyjä ideoita ja toisaalta myös tuovat esiin uutta empiiristä tietoa karismasta ja sen lähi-ilmioistä.

### 5.1 Karisma, legitimointi ja kommunikatiivisuus

Artikkelissa n:o 2, ”*Charismatic Leadership and Power*”, kuvataan ja selitetään karisman käsitteen suhdetta valtaan sekä johtajuustutkimuksiin että johtajuuteen empiirisenä ilmiönä. Tavoitteena on myös eksplikoida vallan eri muotoja ja tasoja lähinnä keskitytään power over - tyyppiseen valtakäsitykseen.

Legitimaatio on tämän artikkelin keskeisiä teemoja. Oikeutuksen eli legitimaation perspektiivistä katsoen karisma ja karismaattinen johtajuus sosiologisesti ja psykologisesti johtuvat seuraajien uskomuksista. Johtaja on tässä suhteessa tärkeä, koska hän voi seuraajiansa joukossa herättää tässä mielessä uskoa itseensä ja voi siten vaatia kuuliaisuutta. Weberin mielestä väistämätön kohtalo karismalle on sen rutiinistuminen, mikä vaikeuttaa legitimaation luomista. Puhdas karisma on henkilökohtainen, suora, radikaali ja poikkeuksellinen ilmiö. Karisma perustuu erinomaisuuteen, jonka jälkeen karisma tavallistuu. Karismaattinen johtajuus ”routinized, depersonalized, ja deradicalized”, se siis rutiinistuu,

---

hänelle jotakin niin arvokasta, että sen vuoksi kannattaa tehdä uhrauksia?

Kysymys on siis siitä, onko ihmisellä vapaa tahto vai voidaanko hänet aivopestä uskomaan mitä tahansa. Tutkimusten valossa uuteen uskonyhteisöön liittyvillä ihmisillä on useimmiten jokin motiivi tarttua yhteisön syöttiin. Mutta liittymisvaiheen tunnekuohuissa hän ei välttämättä ymmärrä, että astuttuaan sisään yhteisön ovesta hän on paljon aikaisempaa voimakkaammin sidottu sen toimintaan. Hänelle saatetaan esimerkiksi kertoa, että liikkeen opeista piittaamattomat läheiset (esim. aviopuoliso) ovat huonoa seuraa ja estävät häntä kehittymästä hengellisesti.

Näin uskonyhteisön vallankäyttöön liittyvä manipulointi voi saada pahaan aikaiseksi. Pahimmassa tapauksessa jäsen menettää kokonaan mahdollisuudet vaikuttaa omaan elämäänsä. (Uskontojen uhrien Tuki (UUT), <http://www.uskontojenuhrientuki.fi/ahdistava-uskonto/usko-jamanipulaatio>.)

9 Great Finns” – Perspectives on Greatness, Charisma and Good Leadership (artikkeli no VI). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life (artikkeli no III) sekä Dark Leadership, Charisma and Trust (artikkeli no IV) sekä How to be an effective charismatic leader : lessons for leadership development (artikkeli no V).

epäpersoonallistuu ja antiradikalisoituu.

Suomen historia ja viime sodat havainnollistavat suomalaista johtajuutta myös karismaattisen johtajuuden näkökulmasta. Niin sanottu talvisodan henki oli avain asemassa kun Suomi taisteli 1939-40 Neuvostoliittoa vastaan. Tämä oli merkittävä historiallinen tapahtuma, jonka ilmensi kansallista henkeä ja myös muokkasi kansallisia johtamistapoja. Kirjassaan ”Tuntematon sotilas”, Väinö Linna kuvaa ”hyvää johtamista” suomalaisessa mielessä. Luutnantti Koskela on kunnian mies, joilla on synnynnäinen johtamisen lahja. Hänen johtamistyyliään voisi kutsua termillä ”Johtaja keskellä seuraajiaan”. Hän on ”yksi pojista” rivissä, ei joukon ulkopuolinen auktoriteetti. Hän omaa epäilemättä karismaa. Koskelan sotilaitten sidos Koskelaan perustuu tunteeseen, lojaalisuuteen ja luottamukseen, ei muodolliseen auktoriteettiin. Johtajana hän osaa erinomaisella tavalla rakentaa luottamusta ja sitoutumista. Koskela on eräs arkkityyppinen<sup>10</sup> suomalainen johtaja. Muita karismaattisia johtajia Suomen historiassa ovat olleet mm. myös marsalkka Mannerheim, sota-ajan ylipäällikkö, Suomen armeijan komentaja ja myöhemmin presidentti. Toinen hyvä esimerkki on Urho Kaleva Kekkonen, joka toimi presidenttinämme ennätykselliset 25 vuotta. Molemmat ovat hyviä esimerkkejä suomalaisesta maskuliinisesta karismasta. Silti tällainen esikuva voi olla ongelmallinen modernille johtajalle. Arkkityyppi ”Great Warrior” saattaa viitoittaa tietä osallistuvaan johtamiseen, mutta myös negatiiviseen autoritaariseen johtamistyyliin, jota usein kutsutaan termillä ”management by perkele”.

Terrorismi tulee latinan sanasta *terreo*, pelotella. Useat terroristijohtajat ovat karismaattisia tai ainakin yrittävät luoda itselleen karismaattisen johtajan imagoa. Tällainen dark side of charisma luo omat prosessinsa, mekanisminsa ja tavoitteensa, joihin myös tämän väitöskirjan artikkelit ottavat kantaa eri tavoin.

Kommunikatiivisia karismaattisen johtajuuden toimintaohjeita voitaisiin kehitellä käyttämällä esimerkiksi ns. diskursiivista etiikkaa. Saksalainen sosiaali-filosofi ja kriittisen teorian edustaja Jürgen Habermas kehitti kommunikatiivisen toiminnan teoriaa. Sillä yritetään välttää vääristynyttä kommunikaatiota ja se sisältää vahvoja sopimuksen elementtejä. Viestintä on keskeinen osa inhimillistä vuorovaikutusta, joka konstituoituu yhteisen ja jaetun todellisuuden kautta. Kommunikatiivisen toiminnan teoria haluaa kehittää neuvottelukumppanien yhteisymmärrystä ja luoda mahdollisuuden herruudesta vapaaseen viestintään. (kts. Habermas 1994, 98 – 164.).

## 5.2 Suuruus suomalaisessa yhteiskunnassa - suuret suomalaiset diskurssiperspektiivistä tarkasteltuna

Viime vuosina ovat tulleet suosituiksi tv-ohjelma formaatit, jotka toteutetaan samalla tavalla monissa maissa. Idols ja Uutisvuoto ovat mm. tällaisia formaatteja. Tällaiseen formaattikonseptiin perustui myös Yle:n järjestämä Suuret Suomalaiset kilpailuohjelma. Siinä katsojat saivat valita äänestämällä kaikkien aikojen suurimman suomalaisen (Aaltio, 2010).

*Suuret suomalaiset* -keskustelupalstalta tehdyn diskurssianalyttisen tutkimuksen ja *Suurin suomalainen* -äänestystulosten<sup>11</sup> synteeseinä voidaan tulkita suuruuden helposti henkilöityvän Suurimmaksi suomalaiseksi nousseeseen Carl Gustav Mannerheimiin. Hän

10 Osallistava, demokraattinen lähijohtaja

11 Äänestys tapahtui aikavälillä 31.10. – 5.12.2004. Suurin suomalainen julkistettiin 6.12. 2004.

edustaa tekoja ja saavutuksia, joiden diskursseissa koetaan täyttyvän merkityksellisimmät suuruuden kriteerit: tärkeimpänä ajallinen kestävyys, erityisesti suomalaisten vuoksi tehdyissä ponnistuksissa, isänmaan ja itsenäisyyden hyväksi. Mannerheim saa kannatuksensa niin naisilta kuin miehiltä ja hän nousee arvostetuksi sankariksi erityisesti johtamistaitojensa perusteella. Perintö jälkipolville -näkökulmasta arvioituna hänen edelleen pistemäärissä menevät kuitenkin kaikki kulttuurin viisi edustajaa Agricola, Sibelius, Lönnrot, Ylppö ja Kivi. Mannerheim lunastaa paikkansa saamansa äänimäärän kautta, mutta häviää henkilökohtaisessa suuruuden osatekijöiden (nerous, rohkeus, johtajuus, myötälämisen kyky, perintö jälkipolville) keskiarvossa Adolf Ehrnroothille, joka äänestäjien arvioinnin mukaan saavuttaa kaikkien ominaisuuksien suhteen korkeimman keskiarvon 4,64 ja on edellä mainituilla kriteereillä arvioiden Suurin suomalainen. Suuret suomalaiset -ohjelmakonseptin kilpailusääntöjen mukaan Mannerheim oli kuitenkin äänestäjien ehdoton suosikki keräämällänsä ylivoimaisella äänimäärällä ja oli siten ”kaikkein Suurin suomalainen”. Merkityksellisimmäksi suuruuden osoitukseksi keskustelupalstan diskursseissa kuvattiin eri ilmaisuin tekojen ja saavutusten ajallista kestävyttä; arvostettiin kuolemattomuutta, historiassa pysymistä jne. Nettiäänestäjiltä korkeimman keskiarvon saanut oli suuruuden osatekijöistä ”perintö jälkipolville”. Suuruutta kuvattiin keskustelupalstan aineistossa myös hyveinä ja ominaisuuksina. Suuret suomalaiset kilpailussa ehdokkaiden suuruutta kuvaavat ominaisuudet olivat rohkeus, nerous, myötälämisen kyky ja johtajuus. Diskursseissa kyseisistä ominaisuuksista suuruutta määrittelevinä löytyivät rohkeus ja myötälämisen kyky. Diskursseissa mainittuja, suuruutta kuvaavia luonteen ominaisuuksia (rakastavuus, oikeudenmukaisuus, rauhantahtoisuus jne.) voitaneen yleisvaikutelmaltaan pitää lempeämpinä ja sanamukaisesti hyveellisempinä kuin ohjelmakonseptin määrittelemiä muita suuruuden osatekijöitä (johtajuus, nerous, jne.) Juuti ja Vuorela (2006) toteavat, että johtajana ihminen ei ole koskaan valmis, vaan koko ajan matkalla. Mikäli hän on valmis kuuntelemaan ja kuulemaan toisten kokemuksia voi hän samalla oppia niistä sekä myös vastaavasti omilla kommentteillaan ja kysymyksillään kehittää toisten sisäisiä prosesseja. Todellisuus rakentuu, muuttuu ja merkityksellistyy vuorovaikutuksen kautta. Juutin ja Vuorelan toteamuksen voi luontevasti yhdistää laajempaan diskurssinäkökulmaan. Tämän tutkielman empiirinen aineisto, väittämät, joita suuruudesta ja suuresta ihmisestä esitetään, muokkaavat osaltaan suuruuden sisällöllistä merkitystä sanan vallan kautta. Myös karisma ja johtajuus konkretisoituvat erilaisissa diskursseissa kontekstuaalisuuden, kielenkäytön ja tulkinnan ohjatessa niiden merkitysten muotoutumista. Kaikki nämä yhdessä rakentavat ja muuttavat sosiaalista todellisuutta suuruuden, karisman ja johtajuuden ympärillä alati uusiutuvana jatkumona. (kts. Kempainen & Takala, 2006).

Arvokeskustelusta syntynyt tulos kertoo osaltaan suomalaisten perusarvojen - *koti ja isänmaa*- merkityksestä, joka näin tulee näkyväksi. *Uskontoon* liittyvät kommentit jäivät tutkimuksen aineistossa vähäisiksi ja kyseisen perusarvon sijalle nousi merkityksellisenä arvona *oikeudenmukaisuus*. Päädiskurssien eri tyyppien määrällinen jakaantuminen näyttää mielenkiintoiselta. Sen perusteella voi tästä tutkimuksesta johtaa karkean tulkinnan, että suomalaisista noin 4/5 piti suuruuden olemuksena konkreetteja tekoja ja 1/5 pohti suuruutta filosofisemmin arvojen ja hyveiden ilmentyminä. Edellä mainittu jaottelu on pinnallisen huomioinnin tulos ja sen todenperäisyys vaatisi tarkempaa tutkimista. Koska tutkimusaineiston tuottajien eli kirjoittajien asema on ollut olosuhteiltaan ja lähtökoh-

diltaan yhtenäinen internet-keskustelupalsta, yhtäläisin kysymyksenasetteluin, olemme jättäneet diskurssien kontekstuaalisuuden (kts. Jokinen ym. 1993,1999) tässä yhteydessä tietoisesti käsittelemättä. Peilattaessa vielä tutkimuksen aiheen mukaisia käsitteitä suhteessa tutkimustuloksiin, voidaan todeta suomalaisten arvostuksissa merkityksellisimpiä olevan historiallisesti vaikuttavat konkreettiset teot ja saavutukset. Erityisesti niillä osoitetaan *suuruus*. Myös oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus suuruutta arvioitaessa ovat tärkeitä. (kts. Kempainen & Takala, 2006).

Suuruutta määriteltäessä ajallisen kestävyuden ja arvointikriteerien välttämättömyyden jälkeen keskenään yhtä tärkeiksi esiintymisfrekvenssiensä perusteella nousivat isänmaan etua ajavat teot ja itsenäisyyden vuoksi uhrautuminen, suomalaiseen sivistykseen ja identiteettiin vaikuttavat kulttuurisaavutukset sekä jokapäiväiset arjen sankaruuden osoitukset. Samaan merkityskategoriaan esiintymismäärän perusteella kuuluvat myös filosofisemmat yhdenvertaisuusdiskurssit, joissa ei oltu analysoitu tekoa tai tekijää. Tästä tutkimuksesta kehkeytynyt suuruuden ensisijainen merkitys voidaan kiteyttää seuraavaan määritelmään: *Suuruus on yhteiskunnallisesti tärkeänä hetkenä alkunsa saanut historiallisesti merkittävä ja vaikuttava teko tai aikaansaannos, joka edistää erityisesti suomalaista identiteettiä, itsenäisyyttä ja arjen hyvinvointia.* (kts. Kempainen & Takala, 2006).

Tutkimuksen keskeiset käsitteet liittyvät monelta osin toisiinsa. Karisma kietoutuu erityisesti suuruuteen ja sankaruuteen. Monet *Suurin suomalainen* -kilpailun ehdokkaina olleet henkilöt saavutuksineen ovat suomalaisten taidonnyttäjien symboleja, suurmiehiä ja -naisia, joiden karismaattisuus perustuu erityisesti esikuvalliseen sankaruuteen. Useassa tutkimusaineiston päädiskurssien sisältämässä kommentissa tulee esiin karismaattisuutta kuvaava - Weberin ajattelun mukainen - erityinen lahjakkuus sekä poikkeuksellinen vaikutusvalta, joka johtaa sankaruuteen epätavallisissa kontekstissa, kiihkeässä tilanteessa ja voi vaihdella uhrautumisesta epätavalliseen kyvykkyyteen. Weberin ajattelu karisman konkretisoitumisesta sopii verrattavaksi sekä sotasankaruuteen että kulttuurin ja tieteen murrosvaiheiden pitkälle kantaneiden innovaatioiden syntyyn ja niiden ihailuun. Tekojen synnyttämälle karismalle on ollut myös tilanteiden luoma ”tilaus”. Arjen sankaruuden ihailu ja määrittely suuruudeksi todentaa Weberin kirjoituksia myös siitä ettei karismaattisen henkilön päämäärien tarvitse olla vallankumouksellisia muuttaakseen traditionaalisia käytäntöjä ja arvojärjestyksiä. Myös hänen määrittelynsä karismasta persoonallisuuden hyveenä ilmenee tämän tutkimuksen suuruusdiskursseissa, joissa uhrautuminen, kutsumus ja vaikuttamisen intensiteetti yhdistettynä henkilön persoonallisuuteen ja visionäärisyyteen, ovat karismaattisuuden yhteydessä käytettyjä ilmaisuja. Karismaattinen henkilö saa vastaanottajat uskomaan omaan päämääräänsä karisman välityksellä. Tässäkin yhteydessä on vaikea ohittaa Mannerheimia sekä suomalaisen suuruuden että karismaattisuuden henkilösymbolina. Karisma verhoutuu tämän tutkimuksen empiirisessä osassa sankaruuden, hyveiden ja johtajuuden ihailun sisään. Vaikka tämän päivän diskursseissa näyttäytyy yhä Weberin aikainen ajattelu, jää karisman määrittely tilannesidonnaiseen, tekojen ja saavutusten tai tekijän hyveiden ihailun osoituksiin. Sopivat henkilöt, otollinen tilanne ja yhteiset päämäärät muodostavat karisman moniselitteisen yhtälön. Yhtälö on vailla kaavaa, sillä karismalle vuorovaikutussuhteena tai ominaisuutena on edelleenkin mahdotonta antaa yksiselitteistä sanallista kuvausta. (kts. Kempainen & Takala, 2006).

Suuruus, karisma ja johtajuus aikaansaavat oikeutetusti ihailua ja arvostusta kuitenkin

vasta kun käsitteiden eteen liitetään määre *eettisesti* hyvä. ”Eettisesti hyvä suuruus, eettisesti hyvä karisma ja eettisesti hyvä johtajuus” ja niihin liittyvät toimet osoittavat tarkoituksellisuutta ja seurauksiltaan korkeaa moraalialia. Eettinen tarkastelu on tarpeen suuruuden, karisman ja johtajuuden taakse mahdollisesti kätkeytyvän vilpillisyyden, oman edun tavoittelun ja manipulaation paljastamiseksi. Tutkimuksen aiheen mukaisesti käsitteisiin ja tuloksiin liittyvänä yhteenvetona ja yleistykseenä voidaan todeta suuruuden muodostuvan ensisijaisesti historiallisten tekojen ja saavutusten kautta, karisman syntyvän niin esikuvallisesta kuin arjen sankaruudesta ja johtajuuden olevan monitaitoisuutta ja suuruutta. Kaikkien käsitteiden merkitys on tutkimuksen mukaan suurimmillaan suomalaisuuden ja isänmaallisuuden kontekstissa. (kts. Kempainen & Takala, 2006).

Mitä eroa sitten karismalla ja suuruudella sitten voisi olla? Antiikin Roomassa suuriluonteisuutta pidettiin hyveenä. Tällainen hyveellinen ihminen osoitti armoa, anteliaisuutta ja jakoi auliisti omastaan muille. ”Joka itsensä alentaa se myös ylennetään”; näin toteaa Raamattu. Nöyrytyminen voi viitoittaa tietä suuruuteen. Jeesus, kuuluisa karismaattinen henkilö, alensi itsensä orjien tasolle toimimalla yhteistyössä heidän kanssaan ja näin osoitti luonteensa suuruutta. Ajattelen, että kaikki luonteeltaan suuret ihmiset eivät ole karismaattisia. Heiltä ehkä puuttuu karisman tenho, vaikka he ovatkin suuriluonteisia. Tällaisia ihmisiä ovat olleet esimerkiksi Nikolai II tai vaikkapa presidentti Ståhlberg. Menneen ajan mesenaatit (Amos Andersson) ja tehtaan patruunat olivat usein suuriluonteisia. Osa heistä oli myös karismaattisia. Mielestäni suuruus on karisman osa-alue; sellainen karisman osa, joka on vahvasti mukana, mutta ei ole välttämätön karisman synnylle ja ylläpitämiselle. Ihmisen suuruus määrittyy usein jälkikäteen, *ex post*. Omana aikanaan henkilö on voinut olla melko tavanomainen vaikuttaja. Vasta jälkikäteen häntä on voitu alkaa luonnehtia suurmieheksi, jonka on sanottu omanneen karismaattisia ominaisuuksia. Historia on myös voinut alentaa aikanaan karismaattisen suurmiehen tyhjän puhujaksi ja jopa huijariksi. ”Joka itsensä alentaa se myös ylennetään”; näin toteaa Raamattu. Kreikkalaisessa filosofiasa varoitellaan kansalaista liiallisesta ylpeydestä (*hybris*), joka uhmaa jumalia tavoittelemalla niille suotua suuruutta, saa kokea perikadon (*nemesis*). Suuruuteen liittyy riskinsä. (kts. West, 2010).

Entä naisten sankaruus, kysyy Taina West (2010). Äiti on sankarihahmo suomalaisessa arkielämässä. Lotat olivat toisen maailman sodan nais-sankareita. Sodissa kuolleiden lottien sankaristatus on puolestaan muuttunut sitä mukaa kun Suomen poliittinen tilanne on muuttunut. Neuvostoliiton aikana ei ollut sallittua puhua Lotista julkisuudessa kovaan ääneen ainakaan myönteisessä hengessä. Lotat katsottiin osaksi fasistista sotakoneistoa ja näin olen myös fasistiseksi järjestöksi. Sekä Lotta-Svärd järjestön puheenjohtajalla Fanni Luukkosella että marsalkka Mannerheimilla oli henkilökohtaisia kokemuksia Adolf Hitleristä. Hitler tuli yllättäen ja pyytämättä Mannerheimin 75-vuotisjuhille. Fanni Luukkoselle Hitler myönsi Berliinissä 1943 kolmannen valtakunnan korkeimman ansiomerkin. Westin (2010) mukaan Luukkonen joutui kärsimään sodan jälkeen Mannerheimia enemmän Hitler yhteyksistään. Fanni Luukkosta ei sodan jälkeen enää tarvittu ja hänen johtamansa järjestö lakkautettiin fasistisena. Marsalkka Mannerheimille sen sijaan oli tarvetta. Neuvostoliitto tarvitsi häntä ”puhtaana” sotilaana, jota sodan ajan politiikka ei ollut tahrannut. (West, 2010).

Karismaattisuuden maskuliininen heroismi on mahtava voimavara useille aikamme ty-

ranneille. Muutama vuosi sitten karismaattinen hallitsija ja sotapäällikkö Saddam Hussein löydettiin piilottelemasta maakuopassa. Hänet hänet saatiin oikeuden eteen vastaamaan teoistaan. Lokakuussa v. 2011 on Libyan itsevaltiias Khaddafi kukistettu ja hänen ruumiinsa on kaivettu esiin ojarummusta: raaka ja kova kohtalo, jonka ei toivoisi lankeavan kenenkään osalle. Hän oli karismaattinen henkilö, joka nousi nuorena 27 -vuotiaana upseerina vallankaappauksen kautta valtaan Libyassa 40 vuotta sitten. Sankarijohtajan viitta lankesi hänen harteilleen aivan automaattisesti. Ajan myötä uudistajasta tuli hirmuhallitsija, joka keskitti kaiken vallan itselleen ja nepotistiselle järjestelmälleen.

Professorit Tienari ja Piekkari toteavat, että Ceacescun palatsi Bukarestissa on sekoin eräänlainen narsismin monumentti. Ceacescu eli omassa sankaritarinassaan niin syväällä, että hänen oli loppuun asti mahdoton uskoa, että rakastavat alamaiset pettäisivät hänet. Narsistinen sankarijohtaja voi pahimmillaan elää omassa kuplassaan ja sokeutua ympäröivälle todellisuudelle. Muiden käsitykset ja näkemykset menevät ohi, kun oma sädekehä loistaa liian kirkkaasti. Kuplan puhkeaminen voi joskus olla järisyttävää, ainakin sankarille itselleen. Sankaruudella ja narsismilla on johtamistyössä myös vahva *maskuliininen* ulottuvuus. Tienari ja Piekkari jatkavat, että suurin osa sankarijohtajista on tietynlaisia miehiä, päämäärätietoisia ja kilpailuhenkisiä. Tässä yhteydessä puhutaan ns. alfaurossyndroomasta. Maskuliininen tarkoittaa tässä ominaisuuksia, jotka tulkitaan yleisesti miehiseksi. Se ei siis tarkoita miehiä sinänsä. Tutkijoiden mukaan suurin osa miehistä ja miesjohtajista ei ole alfa-narsisteja, ja he kärsivät yksipuolisesta stereotyyppisestä- huippujohtajan muotista siinä missä naisetkin. Toisaalta nainenkin voi käyttäytyä maskuliinisen alfamaisesti ja vastata stereotypiaa dynaamisesta huippujohtajasta. Myös nainen voi olla kiiluvasilmainen narsisti ja tuhoava sankari (kts. Tienari & Piekkari 2011, 201).

## 5.3 Barack Obaman karismadiskurssit- maailman tärkeimmän yksittäisen poliittisen päättäjän presidenttiyden ensimmäinen puolivuotiskausi

### 5.3.1 Johdatus aiheeseen ja yleinen Obaman johtajuuden pohdinta<sup>12</sup>

Henkilökohtainen vetovoima nousi suureen roolin Yhdysvaltojen presidentin Barack Obaman kohdalla. Näkyvä ja menestyksenkäs vaalikampanja loi koko maailmalle kuvan Barack Obamasta vaikutusvaltaisena puhujana ja toivoa lupaavana johtajana. Puhekielessä Obamaa on kuvattu karismaattiseksi esiintyjäksi ja johtajaksi, joka herättää ihmisissä mielipiteitä. Aikaisemmin Illinoisin osavaltion senaattorina toiminut 47-vuotias Obama valittiin 4. päivä marraskuuta 2008 pidetyissä vaaleissa Yhdysvaltojen 44. presidentiksi. Obaman virallinen virkaanastuminen tapahtui 20. tammikuuta 2009 pääkaupungissa Washingtonissa. Demokraattisen puolueen ehdokkaana ollut Obama sai 52,7 prosenttia kaikista annetuista äänistä. Obaman vaalivoitosta teki historiallisen se, että hän on Yhdysvaltojen ensimmäinen tummaihoisen presidentti. (Tanttu 2010, 7)

Tässä esityksessä tarkastellaan sitä, millainen kuva Obaman johtajuudesta muodostui suomalaisten sanomalehtikirjoitusten kautta. Kysymyksessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka metodina on diskurssianalyttinen sisällönanalyysi. Aineisto on ke-

12 Tämä alaluku perustuu tutkielmaan Tanttu (2010) sekä sen pohjalta tehtyyn tutkimusartikkeliin n:o 7.

rätty Suomen suurimmasta päivittäin ilmestyvästä sanomalehdestä, Helsingin Sanomista, Obaman ensimmäisen puolen vuoden presidenttiyden ajalta. Tämä ajanjakso piti sisällään Yhdysvaltojen presidentille perinteisesti kuuluvan sadan päivän jakson, jolloin presidentin toimia ei arvioida vielä kovin ankarasti. Artikkelissa arvioitiin aluksi perusteluja tulkinneille, että Obamaa voidaan pitää karismaattisena. Aineistossa kuvattu karismaattisuus voidaan ymmärtää attribuutioteorian, minäkuvaan perustuvan sekä sosiaaliseen tartuntaan perustuvan karimateorian kautta. Koska Obaman johtajuuden kuvaus osoittautui karismaattiseksi, seuraavaksi tarkasteltiin lähemmin sitä, millaisena Obaman karismaattisuus ilmenee aineistossa (taulukko 1). Karismaattisuuden ilmenemistä on kuvattu neljän eri karismatyyppin kautta. Isän, sankarin, vapahtajan ja kuninkaan karimat kuvaavat kaikki Obaman karismaattisuutta tietyissä aineiston kohdissa ja tilanteissa. Vaikka tutkimusaineisto tuo esiin karismaattisuuden pääosin positiivisesta näkökulmasta, siitä ilmenee myös karismaattisuuteen liittyviä riskejä. Koska karismaattisuuden synty ja katoaminen tekevät siitä hauraan ilmiön, karismaattisen johtajan tulee tehdä jatkuvasti töitä pitääkseen karismaattista johtajakuvaansa yllä (Conger 1999, 169). Seuraavaksi esiteltävät diskurssit käsittelevät muun muassa tätä asiaa. (Tanttu 2010, 133)

### Tiivistelmä karismadiskurssista karismatyypeittäin

Taulukko n:o 1: Obaman karismadiskurssi karismatyypeittäin. (kts. Tanttu 2010, 132)

Diskurssit Tutkimuskysymyksiä	Isä	Sankari	Vapahtaja	Kuningas
Millä empirian aihealueella diskurssi ilmenee?	Diplomatia (Sotatoimet)	Politiikka Oikeudellisuus	Talous	Kulttuuri
Miten karismaattista johtajuutta kuvataan diskurssin sisällä?	Vahva, suojeleva, hyvän tekeminen, anteeksi antaminen	Rohkeita uudistuksia kansan hyväksi, saavuttaa kiitosta ja ihailua, tekee uhrauksia ja ottaa riskejä, voimakkuus, ylemmyys, hyvän taistelu pahaa vastaan	Karismaattinen innovoija, visionäärinen, lumooa suuria ihmisjoukkoja, yhdistää kansoja ja saa ihmisten mielipiteet puolelleen	Sankarillisen elämäntarinan kautta saavutettu johtajuus, viisaus, itsevarmuus, rauhan ja tasapainon tavoittelu
Miten diskurssin ilmeneminen oikeutetaan?	Retoriikka	Rohkeus	Talouden suunnan muutos parempaan	Elämäntarina
Millaisia seurauksia diskurssilla voi olla?	Luo turvallisuuden tunnetta	Vahvistaa identiteettiä	Luo toivoa	Suuret toiveet ja odotukset



Aineistolähtöisellä tutkimuksella löydettiin hyvin vastauksia tutkimusprosessin alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Johtajakuvasta määrittyi laaja ja moniulotteinen, vaikka kysymys onkin vain yhdestä tulkinnasta ja näkökulmasta asiaan. Tutkimuksen merkittävimmät teoreettiset yhtymäkohdat liittyvät uuden johtajuuden ja erityisesti transformatiivisen ja karismaattisen johtajuuden teorioihin. Tutkimustulokset eli Obaman johtajuutta kuvaavat johtajuusdiskurssit on esitelty kolmen keskeisimmän teeman avulla, jotka ovat visionäärisyys, viisas vallankäyttö ja karismaattisuus. *Visionäärisyyden diskursseja* ovat toivo ja muutos. Nämä diskurssit ovat selvä jatkumo Obaman vaalikampanjan teemoille. Luonnollisesti Obaman johtajuus rakentui aluksi hyvin vahvasti hänen aikaisempaa taustaa vasten. Visionäärisyyden diskurssien rakentumisessa erittäin keskeiseksi nousivat myös tilannetekijät, jotka Obama on onnistunut kääntämään edukseen muun muassa ihmisiin vetoavalla esiintymisellään ja retoriikallaan. (Tanttu 2010, 139)

Vetoava esiintyminen ja retoriikka ovat osaltaan vahvistaneet myös mielikuvaa Obaman karismaattisuudesta. Obaman määrittelemä visio ja siihen liittyvät muutostavoitteet tähtäävät kaikki tulevaisuuden parantamiseen pitkällä tähtäimellä, mikä on keskeistä myös uuden johtajuuden teorioille. Aineisto tuo kuitenkin hyvin esille niitä epävarmuustekijöitä, joita Obaman rooliin ja toimintaan liittyy. Syvällisiä yhteiskunnallisia muutoksia saavutettaneen vain, jos Obama säilyttää vetoavuutensa ja uskottavuutensa ja hänen työelleen annetaan riittävästi aikaa. (Tanttu 2010, 139)

Tutkimusaineistossa Obaman virkaanastumisen jälkeisiä kuukausia kuvaavat hyvin myös *viisaan vallankäytön* diskurssit, joita ovat yhteistyö ja tehokkuus. Viisas vallankäyttö yhdistää hyvin Obaman johtajuudessa näkyvät asioiden ja ihmisten johtamisen ulottuvuudet rinnakkaisina, toisiaan tukevinä ulottuvuuksina. Viisaus syntyy erityisesti kontekstuaalisesta älykkyydestä, eli johtajuus määrittyy aina tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla. Viisas vallankäyttö edellyttää johtajalta rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta, mutta myös vaikutelman hallinnan kautta saavutettavaa harkitsevuutta. Vaikutelman hallinta nouseekin yhdeksi tehokkuuden keskeiseksi elementiksi, sillä tässä vaiheessa Obaman kautta konkreettiset tulokset ovat olleet vielä vähäisiä, mutta tehokkuuden mielikuvaa on kuitenkin pidetty yllä. (Tanttu 2010, 140)

Karismadiskurssin analysointiin löytyy jo melko hyvin aikaisempaa tutkimusta, vaikka tutkimuksen kohteena ei olekaan aikaisemmin ollut Obama. Tämän tutkimusaineiston osalta perustelut Obaman karismaattisuudelle ovat selvät. Karismaattisuus itsessään ei kuitenkaan tarkoita yhtä ja yksiselitteistä karismaattisen johtajan kuvausta, vaan karismaattisuus rakentuu useiden karismatyypien kautta asiayhteydestä riippuvalla tavalla. Tutkimuksessa määritellyt karismatyypit ovat vahvasti sidoksissa tutkimusaineiston kontekstiin, joten karismaattisuuden kehitymistä jatkossa on mielenkiintoista seurata. Esimerkiksi isällinen karisma on erittäin altis Yhdysvaltojen sisäpolitiikassa tapahtuville muutoksille. Kriittiset diskurssit ovat tärkeä osa tutkimustuloksia. Ne ovat tärkeitä erillisinä diskursseina, mutta myös osana karismadiskurssia. Kriittisyys ja ylipäätään voimakkaan tunnetason reaktiot ovat hyvä esimerkki siitä, että Obaman johtajuus huomataan ja se vaikuttaa ihmisiin. Karismaattisen johtajuuden tutkimuksissa tällainen voimakkaiden mielipiteiden aiheuttaminen liitetään usein karismaattisen johtajan tunnusomaisiin piirteisiin. Helsingin Sanomien artikkeleissa kriittiset diskurssit jäävät melko vähäiselle huomiolle, mikä osittain selittyy sillä, että Obaman presidenttiys on vasta alkanut tutkimusjakson alussa. Kysymys

on kuitenkin siinä mielessä mielenkiintoinen, että jos Obama epäonnistuu jossain keskeisessä tavoitteessaan, karismaattisen johtamisteorian mukaan nämä hiljalleen kasvavat vastustajien ryhmät voivat saada mahdollisuuden päästä valtaan. Teekutsuliike on yksi tällainen vastarintaliike, joka tuli julkisuuteen pian Obaman valinnan jälkeen ja on sen jälkeen kasvattanut hiljalleen suosiotaan. (Tanttu 2010, 140)

Kokonaisuudessaan tutkimusaineiston teksteillä halutaan tehdä konkreettiseksi niiden asioiden muuttumista, jotka ovat eurooppalaisille tärkeitä. Obaman presidenttikauden ollessa alussa tekstien pääpaino on positiivisissa, toivoa luovissa asioissa, vaikka laajan toimittajajoukon kirjoituksista löytyy paljon toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Vaikka Helsingin Sanomien aineisto tarjosi laajan tutkimusaineiston, todellisuudessa suomalaisten mielikuva Obamasta ja hänen johtajuudestaan ei rakennu vain yhden lehden tai yhden joukkoviestimen välityksellä. Medialla on kuitenkin suuri vaikutus siihen, millaisena johtajana suomalaiset näkevät Obaman. Karismaattisen johtajuuden mystisyys tekee myös Obaman johtajuudesta mielenkiintoisen. Kun asiaa tarkastelee karismatutkimuksen avulla, osa mystisyydestä voidaan selittää. Mutta voidaanko tämän tutkimuksen perusteella antaa yhtään tarkempaa kuvaa siitä, mitä karismaattinen johtajuus on? Tutkimustuloksissa karisma on esillä yhtenä omana diskurssinaan, mutta se on läsnä myös muissa määritellyissä diskurssissa. Obaman kohdalla hänen persoonallisuutensa ja elämäntarinansa, käyttäytymisensä sekä useat tilannetekijät ovat olleet poikkeuksellisen suotuisia sille, että karismaattisuudesta on tullut yksi Obaman johtajuutta parhaiten kuvaava asia. Tutkimusaineisto on täynnä viittauksia Obaman erityislaatuiseen persoonaan ja karismaattisuuteen. Obama kiinnostaa ihmisiä niin henkilönä kuin poliittisena toimijana. Obaman julkinen rooli tekee myös hänen elämäntarinastaan julkisen. Toisaalta Obama on omien kirjojensa kautta avannut paljon omaan taustaansa. Tämä ulottuvuus johtajasta jää yritysmaailmassa usein piiloon. Individualistissa kulttuureissa asian oletetaan olevan näin: työ ja vapaa-aika pidetään tiukasti erillään toisistaan. Tämä on monessa mielessä hyvä asia, mutta toisaalta Obaman kohdalla tulee hyvin esille se, millainen positiivinen vaikutus taustojen avaamisella voi olla. Ihmisen toiminta johtajana määrittyy aina ihmisen persoonan, käyttäytymisen ja lukuisien tilannetekijöiden perusteella. Nämä asiat eivät suinkaan rakennu ainoastaan ihmisen muodollisen koulutuksen ja työhistorian kautta, vaan lukuisat asiat aina lapsuudesta alkaen muokkaavat ihmisestä sellaisen kuin hän on. (Tanttu 2010, kts. 139 -144 )

Nye ( 2008, 2009 ) kuvaa johtajuudessa tapahtunutta ajattelutavan muutosta siten, että ennen johtajuus ratkaistiin sodilla ja taisteluilla, kun taas nykyisin tärkeintä on se, kenen tarina voittaa (kts. Whitney. 2008). Tarinallisuus on yksi tapa käyttää valtaa pehmeästi, mutta sillä on myös laajempi vaikutus johtajuuteen. *Tarinallisuus* näkyy myös Steylerin (1998) karismatyypeissä, jotka kaikki pohjautuvat tietynlaisiin vertauskuvallisiin tarinoihin. Siinä missä Steylerin karismatyytit kuvataan tarinallisina ainoastaan teorian tasolla, Obama on tuonut oman elämäntarinansa näkyvästi mukaan omaan johtajuusdiskurssiinsa. Myös hänen retoriikkaansa perustuu tarinalliseen ja vertauskuvalliseen kieleen, mikä todettu aikaisemminkin tyypilliseksi karismaattiselle johtajalle ja erityisesti visionäärisyyteen ja vision viestintään liittyväksi (esim. Bligh & Robinson 2010, 846). Tämä tutkimusaineisto antaa vain viitteitä siitä, mikä merkitys Obaman elämäntarinalla on hänen johtajuuskuvansa. Tutkimuksen perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että elämäntarina on lisännyt kiinnostusta Obamaa kohtaan, innostanut, motivoinut ja vakuuttanut ihmisiä. Kun mie-

titään aineiston kautta saatua johtajuuskuvaa, Obaman koulutus ja kokemus politiikasta eivät yksin olisi mahdollistanut tällaisen tulkinnan syntymistä. Tarinallisuus näkyy yhä kasvavassa määrin mediakielessä niin uutisissa kuin mainoksissakin. Vaikuttaisi siltä, että tarinallisuuteen sisältyy vielä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia, jota voisi tutkia. Esimerkiksi sosiaaliset mediat tuovat tähän keskusteluun yhden merkittävän ulottuvuuden. (Tanttu 2010, 141)

Obaman tarinallinen karisma ei rajoitu vain hänen puhujan taitoihinsa ja retorisesti harkittuihin puheisiin. Blich ja Kohles (2009, 486) ovat nostaneet tutkimuksessaan Obaman vaalikampanjan vahvuudeksi myös suuruudesta ja presidentillisestä johtajuudesta viestimisen symbolisesti onnistuneesti. Obaman esiintymiset ovat olleet hallittuja monella tavalla, mikä on myös edellytys tutkimustuloksissa kuvatulle karismaattisuudelle. *Vaikutelman hallinnan* keinot osana johtajuutta on tunnustettu, mutta niiden tutkiminen on ollut johtajuuden alalla vielä melko vähäistä. Dramaturginen johtajuus on nähty vaikutelman hallinnan ääri-ilmiönä, jolloin johtajan toimintaa on pidetty liian suunniteltuna ja harkittuna (Conger 1999, 158). Obaman johtajuudessa tällainen suunnitelmallisuus on monin paikoin välttämätöntä. Yhdysvaltojen ja sen johtajan merkittävä asema tarkoittaa laajaa kansainvälistä huomiota Yhdysvaltojen johtoa kohtaan. Yhdysvaltojen presidentti ei ole vain kansallisten lakien säätäjä, vaan häneltä edellytetään laajaa kansallista ja kansainvälistä vaikuttamista. Ihmiset ympäri maailmaa arvioivat jatkuvasti presidentin onnistumista johtajana. Vaikka Obaman karismaattisuus rakentuu eri tilanteissa erilaiseksi, se ei kuitenkaan ole keskenään ristiriitaista tai linjatonta. Kokonaiskuva on todennäköisesti hyvin tarkkaan harkittu, jotta se on pysynyt eheänä muuttuvissa ja yllättävissäkin tilanteissa. (Tanttu 2010, 142)

Kuten tutkimustulokset osoittavat, Obaman kohdalla julkisuuskuva on hallittu ja hän toteuttaa visiotaan tarkkojen suunnitelmien mukaisesti. Esimerkiksi visionäärisyyden diskurssien oikeutus syntyy pääasiassa vaikutelman hallinnan kautta. Vaikka yritysmaailmassa julkisuuden rooli ei ole näin ilmeinen, vaikutelman hallinnan työkalut tarjoaisivat varmasti hyödyntämättömiä keinoja tavoitteiden saavuttamiseen myös organisaatioiden sisällä. Yksi keskeinen osa vaikutelman hallintaa ja dramaturgista johtajuutta on johtajan esillä oloinen. Obaman johtajuudessa esiintyminen on luonnollinen osa työtä. Median kautta maailmanlaajuinen näkyvyys on hänelle päivittäinen asia. Organisaatiossa johtaja luo myös jatkuvasti merkityksiä sekä toiminnallaan että toimimatta jättämisellä. Siksi *vaikutelman hallintaa* voidaan pitää tärkeänä kaikenlaisessa johtajuudessa. Jos johtajuus ymmärretään vuorovaikutukselliseksi prosessiksi, joka syntyy johtajan ja johdettavien välillä, vaikutelman hallinnalla on vielä suurempi vaikutus tilanteeseen. Johtajan tulee ymmärtää, milaista johtajuutta tarvitaan ja kuinka haluttuun lopputulokseen voidaan päästä. Jotta tässä voidaan onnistua, tarvitaan vaikutelman hallintaa syvällisempää ymmärrystä tilanteesta. Obaman valinta Yhdysvaltojen ensimmäiseksi tummaihoiseksi presidentiksi on tarkoittanut vaikutelman hallinnan keinoja stereotyyppien ja ennakoasenteiden murtamiseksi. Yhdysvalloissa rotu ja *etnisyy*s ovat edelleenkin keskeisessä roolissa ympäristön havainnoinnissa ja sosiaalisen todellisuuden rakentumisessa (Ospina & Foldy 2009, 876). Obama on onnistunut laajalla suosiollaan muuttamaan yhteiskunnallisia asenteita suvaitsevammaksi. Toisaalta hän on omalla esimerkillään tehnyt mahdolliseksi myös monien muiden etnisten vähemmistöjen etenemisen amerikkalaisessa yhteiskunnassa. Obama on omalla toiminnal-

laan osoittanut, kuinka monien karismaattisen johtajuuden teorioiden esiin tuoma roolimallina toimiminen ja esimerkiksi johtaminen voivat mahdollistaa monia asioita. Tämä koskee niin poliittista johtajuutta kuin organisaatioiden sisäistäkin johtajuutta. Esimerkllisyys voidaan nähdä myös yhtenä tulemana onnistuneesta vaikutelman hallinnasta. Etnisyys on myös asia, joka jakaa Obaman johdettavia. Obaman tulisi edustaa sellaisia arvoja, joihin mahdollisimman moni amerikkalainen pystyisi samaistumaan. Burns (1979, 30) mukaan moraalinen johtajuus ei edellytä täysin yhteneviä arvoja johtajan ja johdettavien välillä. Sen sijaan johtajan tulee yhdistää oma käyttäytymisensä ja johdettavien erilaiset toiveet, tarpeet ja tavoitteet siten, että päästään yhteisesti hyväksytyihin arvoihin. Obaman vaalikampanjaa tutkinut Cetina (2008, 132) toteaa, että Obaman kuvaama visio ja siihen liittyvät arvot on kuvattu riittävän avoimina, jotta johdettavat voivat tulkita ne parhaaksi katsomallaan tavalla. Esimerkiksi muutoksen diskurssi tai Obaman elämäntarina ovat sellaisia, joista moni voi löytää mielekkään samaistumisen kohteen. Organisaatioiden diversiteetti haastaa johtajia miettimään vastaavia kysymyksiä ja tekemään rajanvetoja moraalisen johtajuuden näkökulmasta. Moraaliseen johtajuuteen liittyvät kysymykset liittyvät läheisesti myös halutun imagon määrittelyyn ja sitä kautta myös vaikutelman hallintaan. (Tanttu 2010, 143).

Eräs tutkimuksen keskeisistä tuloksista liittyy *viisaaseen vallankäyttöön*. Kuten Nye (2009) on todennut, nykyisin johtajilta odotetaan entistä enemmän pehmeää vallankäyttöä kovan vallankäytön rinnalle. Tämä koskee johtajia niin valtioiden johdossa kuin organisaatiokonteksissa. Tämä kehityssuunta näkyy tavallaan myös median tyylissä uutisoida asioista. Fairclough (1997) on havainnut mediakielessä vallitsevan jännitteen informaation ja viihteen sekä julkisen ja yksityisen välisessä uutisoinnissa. Tässä Obamaa käsittelevässä tutkimuksessa viihteelliset ja Obaman yksityiseen puoleen liittyvät tekstit tulevat esille ja niiden vaikutus liittyy vahvasti pehmeämmän mielikuvan syntymiseen Obamasta. Vastaavat asiat vaikuttavat mielikuviin myös organisaatioissa, joten pehmeän vallankäytön mahdollisuuksia ja näkyvyyttä olisi hyvä tarkastella esimerkiksi organisaatioiden sisäisessä viestinnässä. Yhdysvaltalainen valtakulttuuri ihannoii vapautta, mikä ilmenee myös tutkimusaineistossa. On mielenkiintoista huomata, että vapauden arvostuksesta huolimatta ihmiset tarvitsevat johtajaa, joka on määrätietoinen ja näyttää toiminnalle selvän suunnan. Pehmeä vallankäyttö ja karismaattisuus tarvitsevat rinnalleen myös kovaa asioiden johtamista. Näiden johtamisdimensioiden tasapaino korostuu tilanteessa, jossa yhteiskunta elää keskellä taloudellista kriisiä. Johtajan tulee osata tulkita tilannetta ja katsoa eteenpäin tavalla, jota suuri yleisö ei osaa tehdä. Tämän jälkeen johtajan tulee vakuuttaa ja innostaa seuraajansa siten, että seuraajien kunnioitus ja luottamus johtajaa kohtaan säilyvät. (Tanttu, 2010,144).

### 5.3.2 Presidenttiys ja yhdysvaltalainen politiikka – väitöskirja-artikkelin kehystämistä maailmanpoliittiseen kontekstiin.

Politiikan tutkija Aaltolan mukaan Yhdysvalloissa vallitsee ajattelutapa, jonka mukaan poliittinen johtajuus perustuu siellä idealle oman hyveellisuuden ja muiden paheellisuuden korostamiseen. Myytin mukainen ”messiaaninen presidentti” pyrkii osoittamaan, että hänellä on vahva oikeamielisyyden periaate, jota hän noudattaa näyttäessään kansakunnalle

suuntaa. Tällaiselle ”moosesmaiselle johtajuudelle” on Yhdysvalloissa pitkät perinteet.

Aaltola jatkaa, että kristillisyyden vaikutus näkyy yhdysvaltalaisen tavassa juonellistaa maailmantapahtumia. Maan media suosii poikkeuksellisia ja odottamattomia tapahtumia. Poikkeuksellisuuden ja äkillisyyden vastineet kristillisessä mytologiassa ovat jumalallinen ilmestys ja ihme. Joillakin yhdysvaltalaisilla poliittisilla johtajilla on taipumus korostaa maan elävän jatkuvassa poikkeustilassa, jonka he näkevät erityisenä osana jumalallista ilmestystä. Poikkeustila mahdollistaa aikaisempien totuttujen lainalaisuuksien ohittamisen ja uusien yhdysvaltoja tukevien sääntöjen voimaan saattamisen. Syyskuun 11. päivä vuonna 2001 (WTC-isku) tarjoaa tästä hyvän esimerkin. Se mikä oli ennen normaalia, jätettiin äkkiä taakse, ja ”uusi normaali” alkoi määrittää maailmanpolitiikkaa. Ratkaisevia hetkiä, jolloin Yhdysvaltoja johdattavan ”katselmuksen” nähdään puuttuvan tapahtuminen kulkuun leimaa ihmeen kaltaisuus. Äkillisiin tapahtumiin tempaudutaan mukaan koska niiden ajatellaan sisältävän ikään kuin jumalallisen viestin. Ajassa luetaan odottamattomia merkkejä hyvyydestä ja pahuudesta, ja niiden kuvitellaan enteilevän tulevaa. Keskeisen tulkitsijan roolin saa helposti *presidentti*, joka mukautuu messiaanisen johtajan ihanteeseen. Rajut tapahtumat synnyttävät yhteiskunnallista tilausta tällaiselle johtajuudelle. Kristillinen muotokieli ja myytit eivät ole tyyppillisiä vain yhdysvaltalaiselle politiikalle, vaan ne ovat osa länsimaiden yhteistä perintöä. Tämä tekee amerikkalaisesta politiikasta helposti lähestyttävää Euroopassa. Samalla se kasvattaa kuilua lännen ja muun maailman välillä (kts. Aaltola, 2011, 1).

## 6. Karisma ja johtajuus - hyvät, pahat ja menestyksekkäät

### 6.1 - Kurre ”Tavallinen” - kuinka Suomen maajoukkue (karismaattisesti) johdatettiin kultakantaan ensimmäisen kerran vuonna 1995<sup>13</sup>

Vuonna 2011 Suomi voitti jääkiekon MM –kultaa ja kohu oli suunnaton. Tämä tapahtui toistamiseen. Suomi siirtyi ensimmäisen kerran arvokisojen kultakantaan v. 1995, jolloin Leijonajoukkue voitti jääkiekon MM- kullan. Ensimmäinen voitto on aina makein, näin kuuluu sananlasku. Millainen oli se tapahtumaprosessi, joka johti tähän menestykseen? Ryhmädynamiikka, yksilöiden suoritukset, taustajoukkojen tuki ja kaikkien suomalaisten kannustus olivat kaikki osaltaan vaikuttamassa kirkkaimman mitalin saavuttamiseen. Menestyksekkäs joukkueen johtaminen ja ihmisten johtaminen, johtajuus, on ollut myös varmaan erittäin tärkeä voittamisen ehto. Kasvu karismaattiseksi johtajaksi, ja karisman toinen puoli, musta karisma, ovat kaikki kiinnostavia ilmiöitä, joita on tutkittu artikkeleissa, jossa fokuksena oli joukkueen päävalmentaja Kurre ”Kurt” Lindström. Hänen johtajuutensa nähdään karisma-kehityksen lävitse painottaen suhdetta johdettaviin sekä myös suureen yleisöön.

Kuten luvussa 4.2 on mainittu, ”Läheinen-Kaukainen dimensio” on tärkeä tekijä karismaattisen johtajan tyylissä. Kurre toimi joukkueelleen lähijohtajana, toisaalta taas koko

13 Tämä esitys liittyy väitöskirja-artikkeliin n:o III, Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life.

jääkiekkoa seuraava yleisö oli ”kaukainen”- auditorio, johon Kurre myös myös vaikutti, halusihan hän sitä tai ei.

Kurren kehityskaari voidaan pukea kehitystarinan muotoon. Vaikka tarinassa ei olekaan kyse aivan ”ryysyistä – rikkauteen” -jatkumosta, niin silti hänen tarinassaan voidaan nähdä samanlaisia piirteitä. Kurre ei ollut mikään suurmies jo syntyessään, vaan hän eteni pienin askelin kohti menestysvalmentajan mainetta ja tekoja. Hänen karismaattisuutensa huipentui vuoden 1995 jääkiekon maailmanmestaruuteen. Kurren karisma kuitenkin hiipui vuosien kuluessa vuoteen 1998 tultaessa. Joukkue ei saanut enää voittoja, media ei ollut enää kiinnostunut uutisoimaan positiivisia asioita, vaan keskittyi lähinnä tuomaan esiin negatiivisia uutisia Kurren persoonasta ja toiminnasta. Hänen karismansa paljastui haavoittuvaiseksi. Yleisesti voi todeta, että joukkueelleen hän oli isähahmo kun taas suu-  
relle yleisölle hän tematisoitui sankarina. Hänen johtamisestaan oli löydettävissä manipulaatiivisia elementtejä, jotka viittaavat mustan karisman olemassaoloon.

## 6.2 Karisma ja normatiivisuus – miten karismaattinen johtaja voisi toimia hyvällä tavalla<sup>14</sup>

Jo Karl Marx aikoinaan sanoi, että tähän saakka filosofia on kuvannut maailmaa, mutta tämä ei riitä vaan filosofian myös pyrittävä muuttamaan maailmaa. Kuten filosofian, karis-  
matutkimuksen eräs tehtävä voisi olla normatiivinen: se antaa ohjeita ja eväitä parempaan johtamiseen. Se vastaa kysymykseen: ”Millainen on hyvä karismaattinen johtaja”.

Ollila (2010) puhuu ihmisten laumakäyttäytymisestä. Laumalle ei valita johtajaa, vaan johtajuudesta taistellaan ja vahvin voittaa. Karismaattista johtajaakaan ei valita tehtävään-  
sä. Hän nousee tai hänet nostetaan vaikutusvaltaan, vaikka hänellä ei olisikaan muodollista asemaa. Karisman karsiminen ei liene mahdollista eikä toivottavaakaan. Ollila jatkaa, että toistaiseksi ihmisyyhteisöt janoavat monenlaisia johtajuuden muotoja. Meidän on ihmis-  
kuntana harpattava jättiaskel ennen kuin jokainen haluaa olla oma johtajansa ja kantaa siihen liittyvät vastuut. Normatiivisesti ajatellen tuntuisi väärältä ruveta tukahduttamaan jonkun kasvavan ihmisen karismaattisuutta, jotta hänestä ei kehittyisi lähimmäisiään tu-  
kahduttavaa ihmistä. Parempi menetelmä olisi viljellä karisman etiikkaa, oppia suuntaamaan lahjansa tavalla, josta yhteisökin hyötyy. Karismaattinen vallankäyttö ei tottele mitään muuta valvonnan muotoa kuin ihmisen omaa sisäistä valvojaa (Ollila, 2010, 217). Olen Ollilan kanssa pitkälti samaa mieltä, ja artikkeleissani n:o 4 ja 5 haluan kehittää ja antaa ohjeita paremmalle karismaattiselle johtajuudelle.

Luottamus on karisman lähikäsite. *Karisma vaatii luottamusta*. Luottamus on asia, jonka voi menettää vain kerran. Ihminen ja johtaja, joka ei pysty ylläpitämään luottamusta ympäristössään ei ole menestyksekäs; vain luottamuksen kulttuuri luo sitoutumista ja hyvää työviihtyvyyttä. Koska luottamus on suhde ihmisten välillä, syntyy luottamussuhde organisaation sisällä pikku hiljaa ja näin siitä tulee osa sosiaalista pääoma. Tällöin ihmisten välinen luottamus siirtyy institutionalisoituneelle tasolle. Sosiaalinen pääoma näyttäytyy avuliaisuuden, keskinäisen yhteistyön ja tuen kulttuurina organisaatioissa. Juuti toteaa, että Losadan tutkimuksen mukaan sosiaalista pääomaa runsaasti omaavat ryhmät ovat  
14 Tämä esitys liittyy väitöskirja-artikkeleihin n:o IV, Dark Leadership, Charisma and Trust sekä n:o V, How to be an effective charismatic leader : lessons for leadership development.

tuottavia. Sosiaalista pääomaa runsaasti omaavissa ryhmissä vuorovaikutus on voittopuolisesti pysyvää ja positiivista. Sen sijaan matalan sosiaalisen pääoman ryhmissä vuorovaikutus tähtää omien etujen ajamiseen ja on luonteeltaan negatiivista, toisten toimintaa ja arvoa vähättelevää. (kts. Juuti, 2011). *Luottamus* pääoman kartuttaminen liittyy luottamusjohtamiseen, johon liittyy reiluus, rehellisyys, avoimuus ja luottamus siihen, että kun peli on reilua ja avointa, ihmiset haluavat jatkuvasti näyttää itsestään parhaan osaamisensa.

Luottamus edistää *sitoutumista*. Sitoutunut organisaation jäsen on haluttu toiminnallinen ja inhimillinen resurssi. Kun toimija voi sisäistää organisaation arvopohjan ja tunnustaa johdon auktoriteetin, niin sitoutuminen tapahtuu luonnostaan ja ilman pakottamista. Sitoutunut organisaation jäsen on myös kuuliainen ja lojaali. Se, onko tämä pelkästään hyvä asia onkin problemaattisempaa. Liiallinen kuuliaisuus voi toisaalta edesauttaa kritiikitöntä suhtautumista johdon toimiin. Tästä seurauksena voi olla ns. sokea säännön seuraaminen, oman vastuun ottamisen kieltäminen ja äärimuodoissaan fanatismi. Fanatismiin ilmenemismuotoja voidaan löytää myös karismaattisista liikkeistä. Musta karisma mahdollistuu liian kuuliaisien seuraajan myötä.

*Eettisyys* ja eettinen johtajuus ovat vahvoja mustan karisman vastavoimia ihmisten yhteisöllisessä elämässä. Eettisyyden voidaan ajatella rakentavan ja vahvistavan sellaista organisaatioidentiteettiä, josta ihmiset voivat tuntea ylpeyttä ja jota he voivat arvostaa. Tällainen organisaatioidentiteetti tuottaa erinomaisuutta myös ihmisten paremman sitoutumisen myötä. Epäeettisyys voi puolestaan tuhota organisaation maineen. Jos maine on mennyt sen paikkaaminen edellyttää paljon ponnisteluja ja saattaa kestää kauan. Hyvä maine tekee organisaatiosta halutun. Hyvä maine synnyttää myös luottamusta sidosryhmien keskuudessa. Hyvän maineen kehittäminen on tärkeää aineetonta pääomaa. (Lämsä, 2011). ”Hyvä tai huonomaineinen karismaattinen johtaja” on hieman oudohko ilmaisu. Tällaiset johtajat ovat usein ristiriitaisia hahmoja, jotka herättävät voimakkaita tunteita sekä seuraajissaan että vastustajissaan. Vastustajat lietsovat johtajan huonoa mainetta kun taas seuraajat ylistävät ja ”pesevät puhtaaksi” suuren johtajan tekoja ja toimia. Karismaattinen johtaja voi kuitenkin menettää hyvää mainettaan seuraajiensakin joukossa, jos hänen puheidensa ja toimiansa välille syntyy liian suuri kuilu. Karisma rapautuu, johtaja menettää uskottavuuttaan ja tästä seuraa uusi kriisi ja/tai joukkoliikkeen henkisen pohjan ja prosessin rutiinistuminen.

### 6.3. Hyvyys, pahuus ja karismaattinen toiminta

Suurimmalla osalla ihmisistä on selkeä kuva siitä, millaista on hyvä johtaminen. Lisäksi tämä näkemys ei ole vuosikymmenten saatossa juurikaan muuttunut. On kokonaan toinen asia, että tämä käsitys hyvästä johtamisesta ei suinkaan aina toteudu reaali maailmassa.

Heiskanen ja Salo esittävät, että eettinen johtaminen on hyvää johtamista: reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. Eettisen johtajan on onnistuttava sekä-että; hänen on tehtävä tehokasta tulosta ollen samalla hyvä ihmisten johtaja. Taloudellinen onnistuminen keinolla millä hyvänsä ei riitä, eikä toisaalta yleinen hyvinvointi ja hyvä fiilis, jos tehdään huonoa taloudellista tulosta. Eettinen johtaja haluaa myös olla omalta osaltaan tekemässä hyvää, rakentamassa parempaa maailmaa. Hyvä johtaja haluaa yksinkertaisesti toimia oikein. Hyvistä aikeista kiinnipitämistä vaikeuttaa moni seikka. Nykyisen työelämän jatkuvasti

kiihtyvä vauhti kapeuttaa näkökenttää. Päätöksentekoon liittyy yhä suurempi määrä sidosryhmiä ja muita tahoja, joiden näkökulmat tulisi pystyä huomioimaan. Maailma monimutkaistuu. Onko liian vaivalloista olla eettinen? Näin kysyvät Heiskanen ja Salo (2007, 17). Pahuus siinä missä hyvyysskin on ihmisen, myös ns. tavallisen ihmisen, biologiassa syvällä. Emme luultavasti kykenisi esimerkiksi geneettisellä karsimisella juurikaan vähentämään väkivaltaa, koska valmiudet siihen ovat keskeinen osa ihmisyyttä. (kts. Lauerma, 2006). Psykiatri Lauerma jatkaa, että tiettyihin patologisen väkivaltaisuuden muotoihin, kuten esimerkiksi psykoottiseen päihdeperäiseen väkivaltaan, voidaan hoitokeinoilla vaikuttaa kohtuullisen hyvin. Toisaalta piinkova psykopaatti on medikaalisille hoitokeinoille ”kova pala”. Hän kokee itsensä ylivertaiseksi ihmiseksi eikä näe itseään ollenkaan sairaana toimijana. Toiset ihmiset ovat vain välineitä hänen narsististen tarpeittensa tyydyttämiselle. Narsistinen johtaja on vahingollinen, jopa vaarallinen, työyhteisölleen. Vallanhalussaan hän tuhoaa positiivisen yrityskulttuurin, työ hyvinvoinnin ja tätä kautta myös yrityksen menestymisen avaimet. (Lauerma, 2006).

Juuti ja Rovio toteavat, että vaikka johtamista on pyritty kehittämään systemaattisesti monin tavoin, ei johtaminen hevillä kehity ihmisten toivomaan suuntaan. Autoritaarinen tehtäväjohtaminen pyrittiin 1970-luvulla korvaamaan tavoitejohtamisella. Tavoitejohtamisessa korostettiin esimiehen ja alaisen yhteistä tavoitteista sopimista ja vastuuhenkilön itsensä suorittamaa valvontaa ja raportointia esimiehelle. Työkulttuuri on muuttunut sääntöjen ja velvollisuudentunnosta noudattamisesta yksilölliseksi asiakasvastuulliseksi toiminnaksi. Arvojen muutos on kulkenut kohti kaupallisempia ja yksilöllisempiä arvoja. Tällä on myös kääntöpuolensa, joka näyttäytyy mm. ahneutena ja piittaamattomuutena. Yksilöllisyyden yksipuolisen korostamisen kääntöpuoli on monesti heittänyt varjonsa myös organisaatioiden ja johtamisen ylle. Johtamisesta on tullut liian usein narsistista ja ylityöyksilöllisyys on tarttunut ihmisiin liiallisen kilpailun, ahneuden ja kateuden muodossa (Juuti et Rovio, 2010, 11). Voidaan jopa puhua suoranaisesti pahasta johtamisesta, kelvottomasta johtajuudesta ja ihmisten alistamisesta. (kts. väitöskirja-artikkeli n:o 4).

Mitä on paha ja kelvoton? Suuriin hierarkkisiin organisaatioihin liittyy tekijöitä, jotka edistävät ihmisen alistamista ja hyväksikäyttöä. Aivan hyvin voidaan puhua organisaatioiden psykopatiasta. Suuri organisaatio suojaa itseään asioihin puuttumiselta. Se vaatii työntekijöiltään vaikenemista, ja sen resurssit ovat lähes rajattomat verrattuna yksityiseen kansalaiseen. Tavallinen ihminen ei edes tiedä, mihin kaikkialle suuren korporaaation lonkerot ulottuvat. Organisaation osana tavallinen ihminen voi toimia tylästi, jopa häikäilemättömästi. Yksityselämässään moraaliset ihmiset voivat toimia organisaatioiden piirissä moraalittomasti. Ylikansalliset yritykset ovat usein moraalittomia, ne ovat niin suuria että yksi konsernin osa ei tiedä mitä toinen tekee. Tuote voi olla kelvoton, mutta myyjät myyvät kyselemättä mitään. Kukaan ei tunnusta virhettä koska se ei ole identifioitavissa kenenkään yksilön virheeksi. Virheiden peittelemiseksi käynnistetään jopa salaamisoperaatioita. Käytetään luvatonta lapsityövoimaa, ja aivan selkeää työorjuutta. Usein pahuus syntyy salaamisesta ja rikollisesta peittelystä. Kaivostoiminta (tai öljynporaus) voi tuottaa suurta tuhoa, mutta sen seurauksista ei puhuta ennen kuin suurkatastrofi tapahtuu (esimerkiksi Meksikon lahden suurtuho kevät-kesällä 2010). Menestystä vaativa markkinalogiikka voi johtaa helposti ylilyönteihin tai jopa rikoksiin. Yritys voi kehitysavun nimissä myydä vanhentuneita tai ylinnoiteltuja tuotteita, jotka eivät enää kelpaa kehittyneisiin maihin. Yksi-



lön pahuus voi johtua hänen geeneistään tai traumaistaan. Tai näiden yhteisvaikutuksesta. Talousjärjestelmän ja sen osien (yritykset) pahuus johtuu järjestelmän epätäydellisyydestä ja organisaation paineista, jotka pakottavat ihmiset pahuuteen. Suurten korporaatoiden tuottama propaganda vaimentaa yksilön omantunnon äänen. Johtajalle asettuu suurin velvollisuus pahan vastustamiseen ja systeemipahuuden tunnistamiseen. Missä määrin yksilön pahuus on tietoinen valinta? Tähän on vaikeata antaa kattavaa selitystä. Natsismi legitimoitui parlamentaarisen järjestelmän sääntöjen puitteissa; pahuus ja pahat johtajat syntyivät ”banality of evil -logiikan” mukaan (Arendt, 1963), ja toisaalta johtajien tietoisien valintojen kautta olla omaa etua tavoittelevia rikollisia. (kts. Ojanen, 2010.). Etiikan tehtävänä on toimia ohjenuorana kohti parempaa ja onnellisempaa maailmaa. Huonon johtamisen ja pahan johtajuuden analyysin kautta voidaan saavuttaa jotain positiivista – parempia käytänteitä yrityksen ja erehdyksen kautta. Näitä voidaan kutsua mm. hyveiksi.

#### 6.4. Mustaa ja valkoista karismaa - karismaattiset liikkeet joukkovoiman ja yksilön ainutlaatuisuuden risteyskohtana<sup>15</sup>

Karisma voi olla myös ns. *mustaa karismaa* (dark side of charisma). Karismaattisella johtajalla on valta ja kyky halutessaan manipuloida seuraajiaan. Tällöin sanotaan hänellä olevan mustaa karismaa. Tällainen toiminta ja ominaisuus tuottaa tuhoa ihmisille ja yhteiskunnille. Adolf Hitler ja Josef Stalin esitetään usein esimerkkeinä tuhoavista karismaattisista johtajista. Usein myös erilaiset kultit nostavat johtoonsa mustaa karismaa hyödyntäviä johtajia. Valittavan usein tällaisissa kultteissa johtaja pitää kiinni vallastaan ja visiostaan viimeiseen asti ja tuloksena on dramaattisia tapahtumia; joukkoitsemurhia, tuhotöitä ja kansanmurhia.

Psykiatri Lauerma mukaan karismaattiset pienyhteisöjen johtajat ovat usein poikkeavia persoonallisuuksia. Toisaalta suoranaisten mielisairausten ja karismaattisuuden yhdistelmä on hyvin harvinainen. Järjestäytynyt ja rakentava uskonharjoitus rajautuu kultteihin; kultteissa ja rikollisissa jengeissä taas on tiettyjä yhteisiä piirteitä. Jälkimmäisiin jäseneksi ottaminen edellyttää usein sitoutumista kyseenalaisiin tekoihin. Monissa yhteisöissä on arvoasteikko ja noviisijärjestelmä. Yhteisö antaa turvaa joko mielen sisäistä, kuviteltua tai todellista uhkaa vastaan. Niissä esiintyy yhteisyyden hakemista ja Messiaan odotusta. (kts. Lauerma, 2006). Tällaisia tuhoavia liikkeitä ovat olleet mm. Korkein Totuus, Japani 1995; Taivaan portti, USA 1997; Liike 10 käskyn palauttamiseksi, Uganda 2000.

*Sukupuolittunut karisma* on eräs uusi karisamatutkimuksen kohde. Aaltio ja Takala (2001) ovat kytkenet tähän lisäksi toimijoiden eettisen orientaation tutkimisen. He kysyvät onko mieskarismaatikoilla ja naiskarismaatikoilla erilainen karismakonsepti?

Naisjohtoisia kultteja edustaa esimerkiksi *kartanolaisuus* – tässä johtavana voimana toimi kulttijohtaja Alma Kartanon musta karisma. Englannin kuningatar Maria Tudor (Verinen)<sup>16</sup> taas esittäytyy valtaanaan tuhoavana voimana. Toisaalta naiseen liitetään useimmiten hyvän äidin valkoinen karisma, joka suojelee ja tekee hyvää (Pyhä Äiti). Äiti Teresa<sup>17</sup> ilmentää uhrautuvaisuutta ja myötätuntoa.

15 kts. etenkin väitöskirja-artikkeli n:o IV, Dark Leadership, Charisma and Trust.

16 Maria I (Maria Tudor). Englannin ja Irlannin kuningatar (1553 -1558).

17 Äiti Teresa, oikealta nimeltään Agnes Gonxha Bojaxhiu, katolisen kirkon piirissä myös Teresa

Emerituspiispa Björkstrand on tutkinut heinoslaisuutta ja åkerblomilaisuutta. *Heinoslaisuus*, eli Oulun Profetia, oli karismaattinen liike, jonka perustaja oli profeetta Laila Heinenon. Heinoslaisuuden keskus oli 1960 – luvulla Turun seudulla. Sillä oli myös ystäväpiirejä Pohjanmaalla ja Uppsalan seudulla. Vuosituhannen vaihteessa kannattajia sanottiin olevan noin parisen sataa. Liikkeellä ei ole yhteyksiä ulkomaailmaan. Suhteet sukulaisiin ja ystäviin on katkaistu, naimisiin saa mennä vain liikkeeseen kuuluvan kanssa. Pukeutumisohjeet varsinkin naisille ovat tiukat. Profeetta Heinosta ei saa arvostella lainkaan, jos näin tekee, asiaa korjataan ajamalla moittijasta ulos riivaajia. Tässä liikkeessä on paljon samanlaisia piirteitä kuin åkerblomilaisuudessa; ehdoton luottamus Herran profettaan ja hänen ennustuksiinsa, emotionaalinen kontrolli, jonka mukaan kielteinen suhtautuminen profetioihin tai liikkeeseen johtaa syyllisyydentunteisiin ja Jumalan tuomioon, tiedonsaannin valvonta, niin että kannattajat ovat täysin riippuvaisia, siitä mitä liikkeenjohto heille kertoo, sekä tiukat elämäntapasäännöt liikkeen sisällä ja yhteyksissä ulkopuolisiin. Kun liikkeet kohtasivat vaikeuksia ympäröivän yhteiskunnan taholta niin molemmat liikkeet pitivät ympäristönvaihdosta välttämättömänä. Luottamus lähettilääseen ja profettaan tuntuu kaikista ulkoisista tapahtumista huolimatta säilyneen kummassakin lujana kautta vuosikymmenten. (Björkstrand, 2011, 312).

Björkstrand jatkaa, että *Åkerblomilaisuus* on kuuluisa suomalainen kultti, joka ideaalittyyppisenä esiintyy hurmoksellisissa *kansanliikkeissä*. Maria Åkerblom esiintyi sisällissodan aikoihin unissasaarnaajana ja Jumalan lähettiläänä. Hänen kansanomaisen saarnaamistyylinsä muistetaan vangitsevana, suorastaan hypnoottisena. Hän keräsi erityisesti Pohjanmaalla tuhansia kuulijoita, ja vuonna 1923 hän perusti Helsinkiin yhteisön yli kahdensadan kannattajansa myötä. Ajan myötä Åkerblom joutui keskelle skandaaleja ja oikeudenkäyntejä ja sai lopulta pitkän vankeustuomion. Hän yritti paeta vankilasta seuraajiansa avulla lukemattomia kertoja. Lopulta Åkerblomilaisuus hiipui ja vain uskollisimmat kannattajat säilyttivät yhdyssiteensä johtajaansa. Vankilasta vapauduttuaan vuonna 1933 Åkerblom ryhtyi menestykselliseksi liikenneiseksi ja koirankasvattajaksi. Karismaattisen julistajan elämä oli värikäs, mutta sillä oli varjoisa puolensa: Björkstrand toteaa edelleen, että Åkerblomin työn hedelmiä olivat myös varkaudet, petokset, väärät valat, pahoinpitelyt ja jopa murhayritys. On kiehtovaa miten menestyksekkäästi Maria Åkerblom vaihtoi roolia ja miten vakuuttavasti hän syytti muita omista vastoinkäymisistään. Hän ei tuntenut tunnontuskia, vaikka liikkeessä syöllistettiin väkivaltarikoksiin, varkauksiin ja jopa murhaan. Tässä suhteessa hän muistuttaa muita uskonnollisia tai poliittisia despoottisia johtajia. (Björkstrand, 2011, 9).

Tällaisen, heinoslaisen tai åkerblomilaisen mustan karisman kuvaaminen, pohtiminen ja selittäminen on tarpeen. Koko ajan syntyä uusia liikkeitä, joiden johtajat käyttävät hyväkseen ihmisten hyväuskoisuutta, kietovat heidät valtaansa, eristävät ulkomaailmasta ja saavat heidät tekemään mitä tahansa uskoen, että se on jumalan tai muun yliluonnollisen hahmon tahto tai palvelee yleistä hyvää.

---

Kalkuttalainen (26. elokuuta 1910 Skopje, Osmanien valtakunta – 5. syyskuuta 1997 Kalkutta, Intia) oli maailmankuulu roomalaiskatolilainen nunna, etniseltä taustaltaan Makedonian albaani. Hän perusti Rakkauten lähetyssisarjet -nimisen sääntökunnan, jonka työstä Kalkutan köyhien parissa raportoitii laajalti. Äiti Teresa sai lukuisia huomionosoituksia työstään, ja hänelle myönnettiin Nobelin rauhanpalkinto vuonna 1979. Katolinen kirkko julisti vuonna 2003 äiti Teresan autuaaksi. (Wikipedia).

## 7. Lopputulemat ja päätelmät

### 7.1 Karisma on monimerkityksinen käsite ja monitulkintainen ilmiö –tutkimukseni tulemat

Tulema I. Tutkimuksessani olen havainnut, että karisma on monimerkityksinen käsite ja moni-ilmeinen empiirinen ilmiö. Sitä on vaikea eksaktisti määrittellä, ja tuntuu että määriteltäessä se pakenee jatkuvasti määrittelijää.

Moniselitteisyydestä toimii esimerkkinä vaikkapa apostoli Paavalin aikoinaan esittämä pitkä luettelo eri karismoista ensimmäisessä korinttolaiskirjeessä. Jotkut niistä vaikuttavat yliluonnollisilta kyvyiltä, jotkut taas melko normaaleilta opittavissa olevilta taidoilta. Edelliseen kategoriaan kuuluivat esimerkiksi kielillä puhuminen ja sairaiden parantaminen. Jälkimmäiseen ryhmään hän puolestaan sijoitti opettajan ja johtajan armolahjat. (kts. Aaltonen 2011, 82).

Tämän väitöskirjan tutkimusartikkelissa n:o 1 on karisman määrittelyä yritetty ponnekkaisesti tehdä. Tässä kirjoituksessa karisma on haluttu kytkeä vallan käsitteeseen. Max Weberin tutkimusten tulokset sekä vallan tutkimuksen että myös karisman tutkimuksen klassikkoina ovat tässä artikkelissa vahvasti läsnä.

Tulema II. Tämän väitöskirjan tekemisen myötä on selvinnyt, että karisman representaatio vaatii ainakin seuraavia situaatioita ja prosesseja:

- oikea asia oikeassa ajassa ja paikassa
- oikea henkilö oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa
- tilanteen kontingenssi; historiallinen tilanne määrittää, vaatii tai edesauttaa karisman esiinnousua
- oikea asioiden esitystapa eli performanssin diskurssi suhteutettuna aikaan, paikkaan (ja politiikkaan)

Kukin artikkeli valotti eri konteksteja omalla tavallaan.

Tulema III. Väitöskirjan tuloksena voi todeta, että karismaa on hedelmällistä tarkastella useista eri tulokulmista. Tällainen moniperspektiivisyys mahdollistaa kokonaiskuvan muodostamisen karismasta.

Yksilöpsykologinen, behavioristinen aspekti korostaa karismaa mitattavana ominaisuutena. Tässä paradigmassa karismaa voidaan mitata, evaluoida ja paloitella kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla. Tuloksena saadaan korrelaatiota, piirrekuvauksia ja hypoteesien todentumista tai ei –todentumista.

Sosiaalista konstruktionismia painottava näkökulma lähtee siitä, että sosiaalinen interaktio luo edellytykset karisman esiinnousulle. Karismaattinen organisaatio suosii ja vaatii johtajalta erilaisia kykyjä ja taitoja kuin institutioitunut organisaatio. Jeesus alkuseurakuntien synnyttäjänä tai Lenin syntymässä olevan neuvostovaltion esiin nousevana johtajana ovat karismaattisessa tilassa olevan organisaation ikonisoituneita päämiehiä. Karisman sosiologisuus saa täyden manifestaationsa tällaisessa vaiheessa olevissa organisaatioissa. Tätä hän todisteli jo 1960 –luvulla myös Amitai Etzioni klassikkokirjassaan ”Nykyajan organi-

saatiot”.

Seuraavissa alaluvuissa pohditaan tutkimuksen tulemia eri konteksteissaan.

## 7.2 Karisma sosiaalisena vaihtosuhteena

Karismaa voidaan tarkastella myös vaihtosuhteena sosiaalisessa kontekstissa. Tällöin voidaan puhua karisman sosiologisesta näkökulmasta; karisma konstituoituu sosiaalisena suhteena, vaihdantana. Vaihdantasituaatiossa on kaksi puolta: antaja ja saaja –joiden roolit voivat vaihdella tilanteesta, ajasta ja paikasta riippuen. Usein vaihdannassa on kyse utilitaaristen hyvien saamisesta. Karismaattinen johtaja tai henkilö saa seuraajiltaan/alaisiltaan rahaa, jotta karismaattinen liike voi jatkaa toimintaansa ja johtaja myös itse vaurastuu. Lisäksi johtaja saa tietysti myös tärkeimmän asian; seuraajiensa tuen oman missionsa toteuttamiseksi. Seuraaja/liikkeen jäsen saa tyydytystä erilaisille tarpeilleen. Liike tarjoaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta ja poistaa näin anomista yksinäisyyttä. Vieraantuminen estyy, durkhaimilaisittain todeten. Seuraaja saa asemavaltaa johtajan lähipiirissä, osan johtajan ”säteilystä”, ja pelastumisen mahdollisuuden. Toimintaa luonnehtii riippuvuus, joka on molemminpuolista. Tätä riippuvutta voidaan luoda jopa aivopesulla ja muilla mielenhallintatekniikoilla johtajien toimesta. Kyse on tällöin mielen manipuloinnista, ja kyseessä on luottamuksen väärinkäyttö.

Howell (1988) erottaa toisaalta sosiaalistavan, voimaannuttavan, karismaattisuuden muodon ja toisaalta yksilöpsykologisen, johtajan (narsistista) egoa ruokkivan, karismaattisuuden muodon. Ensin mainittu muoto perustuu seuraajien tarpeisiin ja niiden hyvänlaatuisen tyydyttämiseen. Tässä muodossa korostuu seuraajien mahdollisuus kehittyä yksilöinä ja kasvaa henkisesti. Seuraaja näin voimaantuu (empower) ja on kykenevä toteuttamaan karismaattisen liikkeen missiota itsenäisesti, ollen riippumaton, ja ilman johtajan egon jatkuvaa tukea. Toisessa muodossa – persoonallistuneeseen karismaan pohjautuvassa tavassa - missio on heijastumaa suuren johtajan omista motiiveista - olkoon ne sitten hyviä tai pahoja, egoistisia tai altruistisia - joista käsin johtaja aavistelee ja ennakoii saavansa utilitaarisia tai mentaalisia hyötyjä. Seuraajan kannalta katsottuna tässä muodossa korostuvat negatiivisesti alistavuus, sokea tottelevaisuus ja nöyristelevä kuuliaisuus. Toisaalta on luonnollisesti tiedostettava, että kahden edellä mainitun muodon lisäksi ns. sekatyyppejä esiintyy karismaattisten toimijoiden piirissä.

Burnsin (1979) käsitys transformaatiosta ja johtamisesta voitaneen nähdä myös ainakin osittain vaihdantasuhteena. Karismaattinen johtaja käyttää ideologista johtajuuttaan, idolin tai sankarin asemaansa saavuttaakseen omat ja alaistensa tavoitteet. Hän tavoittelee usein myös konkreettisia muutoksia seuraajiensa ja suuren yleisön asenteissa sekä yhteiskunnallisissa instituutioissa. Hän myös nostattaa alaisensa tuntemaan itsensä tärkeiksi; ei pelkiksi pelinappuloiksi sosio-poliittisessa kentässä. Hän pyrkii arvokkaisiin moraalisiin päämääriin ja voimaannuttamaan alaisiaan/seuraajiaan eettisesti paremmiksi ihmisiksi.

Burnsin (1979) tarjoama keino sovellettuna taloudellisiin ja muihin ei-aatteellisiin organisaatioihin voidaan kuitenkin nähdä hieman ongelmallisena tai kyseenalaisena keinona, koska kyse on useimmiten organisaation tuottavuuden parantamisesta ja voiton tuottamisesta omistajille. Syväjohtaminen eli transformaatioon pyrkivä ote on nykyään keskei-

nen osa modernia johtamista. Nahavandin ja Bassin mukaan (Nahavandi 2000, 186–188; Bass 1990) transformaatiojohtamiseen kuuluu neljä osa-aluetta: ihannoitu vaikutus (jota Bass kutsuu karismaksi), innoitus, älyllinen kannustus ja henkilökohtainen huomioonottaminen. Karismaattinen johtajuussuhde luo tiiviin tunnepohjaisen siteen johtajan ja alaisten välille, luoden uskollisuutta, luottamusta ja johtajan käyttäytymisen jäljittelyä. Johtajan luoma visio innoittaa uskollisia alaisia. Älyllisessä kannustamisessa johtaja haastaa alaisensa ratkaisemaan ongelmia. Karismaattinen side tukee ja rohkaisee alaisia ja estää heitä tuntemasta itseään yksinäisiksi ja eristyneiksi. Luomalla henkilökohtaisen suhteen alaisiinsa, johtaja saa alaisensa tuntemaan itsensä erikoisiksi, rohkaistuiksi ja motivoituneiksi. Karismaattinen suhde vähentää Nahavandin mukaan seuraajien ja alaisten psykologista ja tunneperäistä muutosvastarintaa.

Auvinen ja Lämsä (2010, 90) analysoivat tarinallista manipulaatiota todeten että manipulaatiota harjoitetaan tuottamaan vallankäyttäjän aikomia intentionaalisia vaikutuksia. Kun johtaja kätkee tarinaa kertoessaan intentionsa alaisiltaan, kyseessä on manipulatiivinen johtaminen. Manipulointi vallankäytön muotona aikaansaakin todennäköisesti vähemmän vastustusta, sillä sen kohde ei ole tietoinen alaiseen kohdistuvista vaikutuspyrkimyksistä. He jatkavat, että kyseessä ei voi olla vapaan valinnan tuntemusten simulointi ja innostuksen ja oma-aloitteisuuden aikaansaaminen. Myös disinformaation jakaminen ja jopa oikeankin informaation jakaminen voidaan tulkita manipulatiiviseksi johtamiseksi, jos esimies rohkaisee alaisiaan, mutta ajaa omia tarkoitusperiään. Manipulatiivinen johtajuus voi siis olla mitä tahansa alaisiin vaikuttamista, missä informaatio on jollakin tavalla harkitusti vääristeltyä tai sen käytön tarkoitusperät ovat toisilta salattuja.

*Tarinallisuus* ja karisma nivoutuvat yhteen. Karismaattinen johtaja kertoo tarinoita, joilla hän pyrkii vaikuttamaan seuraajiinsa. Kuten Lukesin valtapositiota esiteltäessä jo mainittiinkin manipulaatio on väline, joka toimii vallan ylläpitäjänä ja luojana. Kyse on tässäkin tavallaan sosiaalisesta vaihdosta; seuraaja saa yhteenkuuluvuutta ja omanarvontuntoa, ja karismaattinen tarinoitsija saa lojaalisuutta seuraajiltaan. Seuraajat hyväksyvät tarinan legitimiiksi, eli myöntävät sen pätevyyden ja oikeutuksen.

Barack Obamaa käsittelevässä tutkimusartikkelissa (väitöskirjan artikkeli no 7) on analysoitu hänen tarinallista karismaansa. Obama on käyttänyt tätä johtamiskeinoa varsin ahkerasti. Tutkimusaineiston Obama-kuvasta välittyy tietty rehellisyys, mutta manipulaation vaara on tietenkin aina olemassa kun puhutaan poliittisesta johtajuudesta.

### 7.3 Karisman sosiaalinen formaatio: mistä, miten ja miksi karisma nousee ja syntyy.

Karisman sosiaalinen ulottuvuus tematisoituu ns. karisman kulttuurisessa mallissa. Tässä ajatellaan, että karismaattisen toiminnan luonne ja määrittely vaihtelee siirryttäessä kulttuurista toiseen. Ei siis ole olemassa yhtä ja ainutta oikeaa karismaattisuuden määritelmää eikä toiminnan mallia, vaan kukin kulttuuri määrittää sen piirteet omalla tavallaan. Kyse on näin kulttuurirelativistisesta tavasta nähdä karisma. Siis vaikkapa Suomessa ja Sudanissa karisma määrittäisi eri tavalla maiden erilaisesta kulttuurista johtuen. Onko tämä sitten relevantti tulokulma karismailmiöihin? Varmasti tässä on osa totuutta, mutta uroteot, ih-

meet ja karismaattinen esiintyminen voitaneen nähdä ainakin joiltain osin kulttuuriobjektivistisena asiana. Eli kaikki ei olisi suhteellista vaan jokin osa karisman piirteistöä olisi samaa useissa kulttuureissa.

Kuten Obamaa käsittelevässä artikkelissa (n:o 7) toteamme, tämän tutkimuksen neljä diskurssia konstruointiin suomalaisessa mediassa Pohjois-Euroopassa. Jos tutkimus olisi toteutettu jossain muualla, diskurssit olisivat mahdollisesti rakentaneet toisenlaista käsitystä Obaman karismasta. Afrikassa odotukset Obaman kaudelle olivat erityisen korkeat. Obama on ensimmäinen presidentti USA:ssa, jolla on afrikkalainen tausta, joten hän voi rakentaa USA:n ja Afrikan suhteita ja edistää rauhan syntymistä sotaa käyvissä maissa kuten Liberiassa, Sierra Leonessa, Mosambikissa, Burundissa ja Etelä-Sudanissa. Hänen kykyjään rauhan ja muutoksen aikaansaamiseksi arvostettiin suuresti. Obama voi olla myös mustalle Afrikalle ikään kuin kuningas, jolla on majesteettinen karisma. Värillisellä presidentillä on myös valtava symbolinen merkitys. Myös Latinalaisessa Amerikassa iso osa väestöstä on värillisiä. Heille Obama oli tervetullut presidentti. Aikaisempi Bushin hallinto oli vahingoittanut pahasti USA:n ja Latinalaisen Amerikan suhteita ja Obaman odotettiin korjaavan tilanteen ja uudistavan USA:n johtamista Amerikoissa. Obamalla oli useita haasteita liike-elämässä, politiikassa, taloudellisessa ja rakenteellisessa uudistamisessa Latinalaisessa Amerikassa. Suuria ongelmia olivat USA:n ja Kolumbian kauppasopimus, Guantanamo, Meksikon maahanmuuttajat, ja suhteet Kuubaan. Sen sijaan Afganistanin ja Irakin sodalla samoin kuin talouskriisillä ei ollut suurta merkitystä Latinalaiselle Amerikalle, ja lehdistö siellä käsitteleekin sosiaaliseen tasa-arvoon liittyviä asioita kuten köyhyyttä, rasismia, ja rakenteellista uudistumista. Venezuelan mediassa Venezuelan ja USA:n suhteet olivat tärkeässä asemassa, Meksikossa odotukset kohdistuivat rauhaan ja ihmisoikeuksiin, ja Kolumbiassa turvallisuuteen ja taloudelliseen ja poliittiseen järjestelmään. Pian huomio kuitenkin siirtyi oikeudenmukaisuudesta ja oikeuksista talouteen ja muihin käytännön kysymyksiin. Puheessaan Turkissa Obama painotti Turkin erityistä asemaa läntisen maailman ja islamistisen idän välissä. Turkissa tärkeimpiä olivat rauhan ja sodan kysymykset, joihin sisältyivät myös Afganistanin ja Irakin sodat samoin kuin Israelin ja Palestiinan välinen rauha ja turvallisuus. Obaman tavoitteena Turkissa oli rakentaa eräänlainen mallikumppanuus ja hän vältti huolellisesti puuttumasta Turkin omaan kurdipoliittikkaan ja politiikkaan Armeniassa. Mitä taas tulee Eurooppaan, Venäjä on Obamalle vaikea asia. Vuonna 2008 Obama vihjasi presidentti Medvedeville ettei USA rakenna ohjuspuolustusjärjestelmiä Eurooppaan. Lisäksi Obama ei halunnut NATO:N laajentumista Georgiaan ja Ukrainaan. (kts. väitöskirjan tutkimusartikkeli n:o 7).

”*Initial band of followers*”:n eli alkuperäisen seuraajajoukon merkitys korostuu esiin nousevan karismaattisen johtajan toiminnassa etenkin uran alkuvaiheissa. (kts Bryman, 1992). Tämä joukko toimii ikään kuin siltana johtajan ja kasvavan joukkoliikkeen ja suuren yleisön välillä eli se muodostaa välittävän tason. Esimerkinomaisesti haluan tässä todeta, että Kolmannen valtakunnan Natsi-Saksa oli ainakin suurelta osin karismaattisuuden kyllästämä koko 1930 –luvun ajan. Edellä kuvattua seuraajajoukko- ilmiötä tässä havainnollistaa Hitlerin puoluetoverien alkuperäinen ”alte kamerade –joukko”; SA:n ensimmäiset 300 jäsentä muodostivat mystifioidun ”vanhojen” joukon, joka edisti Hitlerin uraa ja tuki voimakkaasti häntä mm. konflikteissa kommunisteja ja sosiaalidemokraatteja vastaan. Tässä roolissa se koki olevansa ainut ja oikea NSDAP- alkuperäisporukka, jolla on omat

oikeudet ja mm. aseman takaama suora yhteys fuhreriin. Myöhemmissä vaiheissa 1930-luvun lopulla sama joukko valitti ja tunki jäävänsä kehittyvän SS:n taakse ja fuhrerin osin hylkäämäksi. (kts. esimerkiksi Kershaw, 2009)

Mielenkiintoisella tavalla edellä kuvattu ilmiö voidaan nähdä tutkimusartikkelissa n:o 3. Tässä Kurt Lindströmin valmentama Suomen jääkiekkjoukkue alkaa saamaan tukea ja uskoa menestykseen alussa pieneltä, mutta myöhemmin yhä kasvavalta fanijoukolta. Nämä ”vanhat” loivat tietyllä tapaa kuvaa Kurtista karismaattisena urheilujohtajana ja menestyjänä ja välittivät tätä visiota suurelle suomalaiselle urheiluyleisölle<sup>18</sup>. Toisaalta Kurt Lindström välitti myöhemmin kuvaa itsestään hylättynä johtajana, sen jälkeen kun muisto ja maine suurteoista oli hiipunut, ja hänen uransa valmentajana ei ollut enää entisellään.

Lottajohtaja Fanni Luukkosen karisman nostattaminen toimii hyvin esimerkkinä tarkoituksellisesta karisman konstruoinnista. (kts. väitöskirjan tutkimusartikkelit n:o 2, 3 ja 6). Johtajuus ja johtaminen ovat saman ilmiön kaksi puolta. Onnistunut johtaminen tarvitsee hyvää johtajuutta, joka on yksilön ominaisuus ja myös suhde johtajan ja johdettavan välillä. Luukkosen johtajuus hahmottuu toisaalta asajohtamiseksi ja toisaalta henkilöjohtajuudeksi, jopa karismaattiseksi johtajuudeksi. Fanni Luukkonen ei ollut synnynnäinen johtaja, mutta hän omasi tiettyjä sopia luonteenpiirteitä, joiden avulla hän kehittyi ajan myötä johtajana. Ikuisuuskyseminen johtamisperitteiden synnynnäisyydestä on kiista-asia sinänsä. Totuutta tästä asiasta ei ole saavutettu, ja ei kai saavutetaakaan, koska tietomme on aina suhteellista eikä koskaan täydellistä tai absoluuttista. Luukkonen oli etenkin uransa alkuvaiheessa enemmän taitava hallinnoitsija ja organisaattori kuin karismaattinen tunnejohtaja. Tässä suhteessa hänellä oli erilainen johtamistyyli kuin Mannerheimilla, joka oli ennakoimaton, johti ohi linjaorganisaation ja omasi henkilöorientoituneen johtamistavan. Kuitenkin jatko-sodan kuluessa Luukkosellekin rakentui karismaattisen johtajan kuva. Hänestä rakennettiin kulttijohtajaa joka olisi ”naispuolinen Mannerheim”. Lotta-organisaatio tarvitsi tunteisiin vetoavaa ”päänaista”, joka pystyisi sitouttamaan seuraajiaan koko uuden Suur-Suomen tavoitteisiin. Paljon julkisuutta saanut tapaaminen Hitlerin kanssa toukokuussa 1943, jossa Luukkoselle luovutettiin Berliinissä korkea kansallissosialistinen kunniamerkki on vähemmän mairitteleva episodi. Luukkonen ei olisi tätä tapaamista halunnut, mutta velvollisuus ja isänmaan etu pakottivat hänet tähän. Tulkinta lienee oikea, koska Luukkonen ei koskaan ollut erityisen saksalaismielinen, vaan noudatteli toiminnassaan tässä asiassa samaa linjaa kuin Mannerheimkin (kts. Antikainen, 2012).

## 7.4 Väitöskirjan teoreettiset lähtökohdat ja empiiriset tulokset - kohti synteettistä näkemystä

Karisman käsitteen monimerkityksellisyyden ja ilmiön monimuotoisuuden käsittelemiseksi olisi mahdollista kehitellä seuraavaa lähestymistapaa. Voisin kutsua tällaista lähestymistapaa *synteettiseksi lähestymistavaksi*<sup>19</sup>. Tällaisella lähestymistavalla tarkoitan tutkimustapaa, joka yhdistää käsitteellisen filosofisen analyysin ja reaali maailman tutkimuksen, eli empiirinen todellisuus tulee mukaan tarkasteluun. Tämä synteettinen lähestymistapa läh-

18 Tässä en millään muotoa halua rinnastaa Lindströmin persoonaa saksalaisen diktaattorin persoonaan, vaan kohdistan huomioni johtaja-seuraaja -problematiikkaan yleisellä tasolla.

19 Takala (2012) julkaisussa on asiaa kehitely filosofiselta näkökannalta.

tee siitä, että esimerkiksi etiikan filosofiana ja sosiologian tieteenä tulee ottaa entistä painokkaammin huomioon reaali maailma ja tässä maailmassa toimijoiden kohtaamat eettiset valinnat ja ongelmat. Synteettinen lähestymistapa on monitieteinen. Psykologia, liiketaloustiede, sosiologia ja filosofia yhtyvät tällöin tieteelliseksi luovaksi kombinaatioksi. (Kts. Takala, 2010 ja 2012)

Poikkitieteellisyyden lisäksi haluan korostaa *kriittistä aspektia*. Kriittinen suhtautuminen johtamistieteissä tarkoittaa paitsi kuvailevan otteen käyttöä myös kriittistä suhtautumista yritystoiminnan ja johtamisen käytänteisiin. Asioita yleensä ja myös karismaa tulee kyseenalaistaa ja pohtia useista eri näkökulmista. Koen, että sosiologian tehtävänä on myös maailman muuttaminen eikä vain sen kuvaaminen. Kriittisen johtamistieteellisen synteettisen otteen voi määritellä pitävän sisällään seuraavia periaatteita tai toimintatapoja. Mitkä olisivat siis ne ydinpiirteet, jotka luonnehtisivat tällaista tiedettä? Voimme määritellä kriittisen tieteellisen asenteen ja myös kriittisen johtamistieteen sellaiseksi toiminnaksi, joka pyrkii kyseenalaistamaan ennen hyväksytyt ja refleктоimattomat käsitykset mm. karismasta. (Kts. Takala, 2010 ja 2012)

Kriittisen tutkimuksen perspektiivi kytkeytyy syntetismiin ja sitä voidaan soveltaa myös karismatutkimukseen. Se tuo esimerkiksi esille arvostelun omavaltaista ja *manipuloivaa* johtamista kohtaan. Chris Argyris (1992) katsoo, että esimerkiksi organisaatiossa tuotetut retoriset hokemat (esim. ”Ihminen on organisaation tärkein voimavara”), on eräs organisatorisen defenssimekanismin muoto. Näillä on negatiivinen vaikutus organisaation kokonaistoimintaan. Näitä ”organisatorisia defensiivisiä rutiineita” syntyy kun organisaation jäsenet haluavat torjua jotain heitä uhkaavaa ja epävarmaa. Karismaattinen johtaja käytännössä usein provosio tällaisia visioita. Käytännössä defenssimekanismit ovat erilaisia tavanomaisia menettelytapoja tai toimia, joilla pyritään ottamaan tilanne haltuun. Pahaksi onneksi tällaisilla puolustusmekanismeilla on taipumus muuttua toimintaa ohjaaviksi normeiksi ihmisten uusintaessa niitä jokapäiväisessä organisatorisessa olemisessaan. Organisaation jäsenet alkavat uskoa, että tällaiset normeiksi kivettyneet toimintakäytänteet voidaan ottaa ideaalityypiksi rationaaliseksi toiminnan ohjeistoiksi. Organisatoriset defenssirutiinit ovat juuri arkkityypisiä esimerkkejä organisatorisesta anti-oppimisesta ja ylisuojautumisesta. Ne estävät ihmisiä puuttumasta itse epävarmuuden aiheuttajaan ja epävarmuuden ja uhkan syihin. Defenssirutiineita, kuten ”tapoihin kuuluvaa valehtelemistä,” käytetään aivan yleisesti oikeuttamaan omia toimia. Tähän liittyy defenssien häivyttäminen taustalle psykologisella rationalisoinnilla (=selitetään asiat aina parhain päin itselle) ja selittämällä ulospäin omat toimet ”yhteisen hyvän edistämiseksi” tai ylipäätensä ”oikeudenmukaisiksi toimiksi”. Juuri edellämäniut vaarat tai uhkakuvat liittyvät karismaattisen johtajan toimintaan yhteisöissä ; dark side of leadership uhkaa. (kts. Takala, 2010 ja 2012).

Syntetismissä tiedon hankinnan metaforana voisi käyttää *kaleidoskooppia*. Tällä metaforalla sanoudutaan irti ainakin osittain totuuden korrespondenssityyppisestä totuuskäsitteestä ja liikutaan kohti postmodernia, relativistista totuuden konsensususteoria -tyyppistä tieteen totuuskäsitettä. Totuus ei ole nuoren Wittgensteinin esittämän ”todellisuuden heijastusteorian” kaltainen ”todellisuuden vääristymätön peilikuva”, vaan totuus paljastuu ”käytänteissä” (vrt. Wittgenstein; ”Jos haluat tietää termin oikean merkityksen tarkkaa sen arkipäivän käyttöä”). Tässä sitaatissa voidaan nähdä myös voimakas merkitysteoreettinen vivahde. Kriittisyys olisi ravistamisen kaltaista toimintaa. Totuus, pienellä t:ellä, heijastuisi



jokaisesta kaleidoskoopin jokaisesta lasioktaedrista aina erilaisena, mutta ainut-lautuisena jokaisen kriittisen tarkastelun, ravistamisen jälkeen. Analogisesti voisi olla kyseessä samanlainen tulkintamisprosessi kuin katsottaessa taideobjektiksi tarkoitettua ”kuvaa”. Post-modernismin ( Parker, 1992 ) kielellä ilmaistuna olisi kyse ”totuuden (kuvan) katsojan vallankumouksesta”. Koska kuvalla (totuudella) ei ole mitään etukäteistä katsojasta riippumatonta ”yleistä” rakennetta, katsoja viimeistelee itse kuvan (totuuden) merkityksen. Katsojan odotusten horisontti on näin vähintään yhtä suuri merkitystä suuntaava ulottuvuus kuin itse ”tosiasiat”, jotka kuvassa ovat ( kts. Takala, 2010 ja 2012).

Näin ollen metodisesti ajatellen synteettisellä otteella tehty karisman tutkimus ei keskittyisi objekteihin eikä totuuteen sinänsä, vaan *näkökulmiin*. Olennaista on luoda erilaisia näkökulmia, jotka ovat yhtä oikeita tai tosia aina sen mukaan mikä puoli objektista halutaan tematisoida. Kriittisessä tutkimuksessa ei ennalta lyödä lukkoon jotain tavoiteltavaa absoluuttia kuten esimerkiksi hyvän elämän käsitettä, vaan sen nähdään ikään kuin pakenevan kun sitä yritetään tavoittaa ja määrittää. Tässä tapauksessa ”hyvän elämän” ”oikea” määritelmä pakenee aina jokaisen ravistuksen jälkeen. Tämän vuoksi itse kriittisyyden sekä myös hyvän elämän määrittäminen on saavutettavissa *prosessuaalisuuden* kautta; nämä on aina määritettävä uudelleen ja uudelleen ennen tutkimusprosessin aloittamista ja myös sen kuluessa. (kts. Takala, 2010 ja 2012).

Karisma on *lokaalista*. Karismaattisuus tapahtuu tiettyssä paikassa tiettyinä aikana, esimerkiksi yhteiskuntien muuttuessa vallankumousten kautta tai tietyn prosessin tullessa loppuunsa. Artikkelin n:o 3 käsitteli jääkiekkovalmentaja Kurt ”Kurre” Lindströmin valmentaman joukkueen matkaa kohti jääkiekon maailman mestaruutta. Tämä tapahtui tiettyssä lokaalissa positiossa. Nimittäin tiettyssä tätä jääkiekkoa arvostavassa maantieteellisessä paikassa kuten myös tiettyinä aikana. Tässä kontekstissa myös Kurren karisma syntyi , kasvoi ja lakastui.

Karisman lähikäsitteet kuten luottamus, sitoutuminen, eettinen johtajuus ja vastuullisuus/vastuuttomuus; nämä kaikki tulevat mukaan mustan karisman yhteydessä tutkimus-artikkelissa, joka korostaa psykologista näkökulmaa. Tässä artikkelissa on tarkoitus myös antaa ohjeita paremmalle karismaattiselle johtajuudelle (kts. tutkimusartikkelit n:o 4 ja 5).

Johtaja voi menettää luottamuksen vain kerran. Sen palauttaminen on hyvin vaikeaa. Vastuullisuuden ja eettisen johtajuuden yhteydessä karisma voidaan yhdistää legitimitettiin, joka taas on yhteydessä yrityksen maineeseen. Voidaan väittää, että *luottamusta* voidaan synnyttää vain eettisesti hyvällä viestinnällä. Yrityksen tai organisaation maineella tarkoitetaan siitä esitettyjä puheita ja arvioita, jotka sisältävät myös arvion organisaation hyvydestä tai pahuudesta.

Karisma on *kontekstisidonnaista*. Se tapahtuu tiettyssä historiallisessa tilanteessa. Suuret suomalaiset määrittävät suuriksi tiettyyn aikaan perustuvan arvion myötä. Carl Gustaf Mannerheim on noussut ja pysynyt suomalaisuuden ikonina jo vuosikymmenten ajan. Hänen ratsastajapatsaansa on saanut suuren kansallisen merkityksen, joskus sitä on haluttu tahria, mutta useimmiten se on pysynyt kestäväenä kansallisena symbolina. Talvisota, sisu ja sauna. Mannerheim liittyyne kestävästi tähän suomalaisuuden kolmikkoon.

Karismaa voi ainakin yrittää *hallita ja säädellä*. Obama ensimmäisenä tummaihoisena yhdysvaltalaisena valtion päämiehenä toimii hyvin esimerkkinä henkilöstä, jonka karisma konstruoituu tekojen ja taitavan vaikutelman hallinnan ja tarinallisuuden kautta. Barack

Obama on onnistunut lunastamaan ne lupaukset, joita häneen asetettiin ns. kuherrusajanjakson kuluessa. Monien vaikeuksien (Afganistan) jälkeen hän on voinut esiintyä voitokkaana karismaattisena sotilasjohtajana, mm. Libyan tapahtumien jälkeen. Lisäksi hänen persoonallisen voimansa ilmiökuvaa on vahventanut Obama Bin Ladenin eliminointi; miehen joka oli kaikkein vihatuin henkilö USA:ssa viimeisen vuosikymmenen aikana, vuoden 2001 kaksoistorni-iskusta lähtien. Obaman sotaisa karisma on siis voimistunut.

Profeetallisuus on karisman olennainen elementti. Johtamistutkija ja pastori Aaltonen toteaaakin, että johtamisessa *profeetallisuus* on kykyä nähdä, että ”asiat voisivat olla toisinkin”, sekä rohkeutta lähteä toteuttamaan näkemystään. Profeetallinen johtaja saattaa joutua kulkemaan vastavirtaan ja saada osakseen kritiikkiä. Hän ei tyydy enemmistöratkaisuihin tai vallitseviin yleisiin ratkaisuihin. Tarvittaessa hän on kriittinen epäoikeudenmukaisuutta kohtaan sekä rohkea toivon tuoja ja eteenpäin katsoja. Jeesus osoitti Uudessa testamentissa johtajuutta tavalla, jolla hän valmensi seuraajiaan. Hän näytti esimerkkiä, antoi mahdollisuuden epäonnistua, teki paljon kysymyksiä ja pani seuraajansa itse miettimään vastauksia, kommunikoi ymmärrettävällä tavalla sekä ennen kaikkea luotti tavallisiin kalastajiin ja käsityöläisiin (Aaltonen, 2011, 26). Tutkimusartikkelissa n:o 7 havaittiin Obaman karismadiskursien yhteydessä selvää profeetallisuutta. Vapahtajan jeesusmainen ideaalityyppi viestitti pelastajan tulemisesta: presidenttiys ja uusi virassa aloittava presidentti (Obama) olivat valmiit kohtaamaan tulevaisuuden haasteet tavalla kuten Aaltonen edellä kuvaa. Obama nimenomaan halusi esiintyä rohkeana toivon tuojana ja visionäärinä.

Obaman yhteydessä voimme tarkastella karismaa kulttuurin näkökulmasta, siis sitä miten nationalistiset kansalliset kulttuurit käsittävät ja kantavat karismaa. Tulokulma karismaan on tällöin osaksi relativistinen; karisma ei siis olisikaan objektiivinen kaikille samanlainen ilmiö ja käsite vaan eri maitten kulttuuriset tekijät ja piirteet määrittäisivät painokkaasti karisman luonnetta.

## 7.5 Tieteellinen reflektio ja tulevaisuuden näkymiä karisman tutkimuksen suhteen

Yhteenvedonomaaisesti voisin lopuksi todeta, että mielestäni tämän väitöskirjan tutkimusartikkelit onnistuivat valottamaan karisman moni-ilmeistä luonnetta varsin hyvin. Tässä väitöskirjatutkimuksessa ei asetettu alussa mitään hypoteeseja tai testattavia väitteitä tai oletuksia, vaan tyydyttiin toteamaan että väitöskirjalla on kuvaileva luonne. Tutkimuksen kuluessa on pyritty kuitenkin antamaan laadullisia selityksiä asioille mahdollisuuksien mukaan. Karisma paljastuu monimerkitykselliseksi käsitteeksi, jota on vaikea ottaa haltuun, tarkasti määritellä ja mitata. Toisaalta en henkilökohtaisesti uskokaan positivistisen mittattavan ja psykologisoivan karismatutkimuksen hedelmällisyyteen ja mahdollisuuteen. Mitään solidia karisma-teoriaa ei tultane koskaan luomaan, vaan tuloksena tulee olemaan ”*fragmented adhocracy*, eli tutkimuksellinen pirstaleisuus.”

Haluan tässä yhteydessä kehittää professori Risto Tainion (1986) ajatuksia eteenpäin hieman eri tieteellisissä kontekstissa. Englantilainen tieteen ja tiedonmuodostuksen tutkija Richard Whitley on vertaillut eri tieteenaloja toisiinsa. Hän luonnehtii liikkeenjohtotutkimusta (management studies) osuvasti käsitteellä ’*fragmented adhocracy*’. Tämä tarkoittaa

vapaasti suomennettuna 'sirpalemaista erityisyyttä' koko tieteen kentässä. Myös karismatutkimuksessa on monia suhteellisen itseriittoisia koulukuntia. Sieltä puuttuvat yksiselitteiset tiedontason arviointikriteerit. Sitä leimaa käytännön paineiden olemassaolo ja niiden vaikutus tutkimustoimintaan. Sanalla sanoen 'fragmented adhocracy' merkitsee pirstaleisuutta, muutosta ja moni-ilmeisyyttä sekä yksilöllisten ratkaisujen korostuneisuutta. Nämä ominaisuudet eivät ole kovinkaan tavallisia määreitä useimmiten johdonmukaiseksi, jäsentyneeksi ja kollektiiviseksi kuvatulle tieteelliselle toiminnalle. Oikeutettu kysymys kuuluu: Voidaanko tiedon kasvusta tällaisella tieteenalalla yleensä puhua? Ja edelleen; mitä merkitystä sillä olisi, jos tietämyksemme karismaattisesta johtajuudesta tavalla tai toisella kasvaisi ?

Koen, että juuri adhocracy-tila sopii hyvin tiedon kasvusta puhumiseen. Karismatutkimus sisältää paljon tietämystä eteenpäin vieviä jännitteitä ja ristiriitoja. Tainiota mukaillen voin todeta, että tiedon pinta on (karismatutkimuksessa) ikään kuin rikki, ja tässä liikkeessä tietämyksen kasvumahdollisuudet näkyvät itse asiassa selvemmin ja monipuolisemmin kuin niillä tieteenaloilla, joissa identiteetin katsotaan löytyneen, ja jonka kohdetta pidetään muuttumattomana ja teorianäkemyksestä valmiiksi annettuna. Toisaalta karismatutkimus on kenttä, jossa tietoa on todella tuotettu vaihtoehtoisilla tavoilla. Johtaminen ja johtajuus ovat konkreettisia kohteita, joista on tuotettu tietoa sekä tieteellisen tiedonmuodostuksen erilaisin periaattein että käytännön toiminnan ja käytännön ajattelumallien avulla, vieläpä samanaikaisesti. Tämä on hyvä asia, josta voi mainiosti ponnistaa eteenpäin.

Uskon, että karismatutkimuksen suhteen voi korkeintaan muodostua paradigmaattisia tutkimusryppäitä, Burrellin ja Morganin (1979) käsitteistöä soveltaen. Näitä ryppäitä voivat yhdistää samanlaiset perusolettamukset ontologian, epistemologian ja metodologian suhteen. Ehkä tällainen tutkimuksellinen monimuotoisuus onkin paras tulevaisuuden visio joka näkökulmalta tarkasteltuna. Omalta osaltani olen halunnut korostaa kriittisyyttä normatiivisena haasteena karismatutkimukselle ja sirpaleisuutta olemassa olevana asiantilana karismatutkimuksessa. Kehittämismielessä olen ideointu ja muodostanut syntetisiini nojaavaa tutkimusotetta karismatutkimuksen osa-alueena.



# LÄHDELUETTELO

- Aaltio, I (2010): Suuria kertomuksia suomalaisista vaikuttajista. Teoksessa Juuti, P (toim.): Johtaminen voimavarana –muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto. JTO-publishing.
- Aaltio, I & Takala, T (2001): Charismatic leadership and ethics in gender perspective. EJBO. Vol. 9. N:o 1.
- Aaltola, M (2011): Yhdysvaltain politiikka ammentaa uskonnosta. Helsingin sanomat 19.8.2011
- Aaltonen, T (2011): Johda ihmistä. Talentum. Helsinki.
- Argyris, C (1992): Facilitating organizational learning. London.
- Ahonen, A. (1997) . Organisaatio, johtaminen ja kritiikki - Kriitikkojen kritiikkiä ja refleksiivisen näkemyksen hahmottelua. Turun kauppakorkeakoulu: sarja keskusteluja ja raportteja 13/1997.
- Allardt, E & Littunen, Y (1975): Sosiologia. WSOY. Helsinki.
- Alvesson, M & Kärreman, D (2000): Varieties of Discourse. Human Relations / 53.
- Antikainen, M-L, (2012): Velvollisuuden kutsu – Fanni Luukkonen johtajana. Otava. Keuruu.
- Arendt, H (1963): Eichmann in Jerusalem – a report on the banality of evil. Penquin Classics. London.
- Auvinen, T & Lämsä, A-M (2010): Huijareita ja pyhimyksiä - johtajat tarinoiden kertojina. Teoksessa Juuti, P (toim.): Johtaminen voimavarana –muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto.
- Bass, B. (1990): Bass & Stoddil's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. New York: Free Press.
- Björkstrand, G (2011): Maria Åkerblom- elämän ja kuoleman lähettiläs. Schildts.
- Bligh, M. C. & Robinson, J. L. (2010): Was Gandhi “charismatic”? Exploring the rhetorical leadership of Mahatma Gandhi. The Leadership Quarterly 21(5), 844–855.
- Bligh, M. C. & Kohles, J. C. (2009): The enduring allure of charisma: How Barack Obama won the historic 2008 presidential election. The Leadership Quarterly 20(3), 483–492
- Bligh, M. C., Kohles, J. C. & Meindl, J. R. (2004): Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. Leadership Quarterly 15(2), 211–239.
- Bourdieu, P (1977): Outlines of a Theory of Practice. Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (2003) (alkup. 1991): Language and symbolic Power. Oxford: Polity Press.
- Bryman, A. (1992): Charisma and leadership in organizations. London: Sage.
- Burns, J. (1979): Leadership. New York: Harper & Row.
- Burrell, G & Morgan, G (1979): Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Glower.
- Cell, C.P. (1974): Charismatic heads of state: the social context. Behavior Science Research, 4, 255-303.
- Cetina, K. (2008): What is a Pipe? Obama and the Sociological Imagination. Theory, Cul-

- ture & Society 26(5), 129–140.
- Choi, J (2006): A Motivational Theory of Charismatic Leadership: envisioning, empathy and empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13/24. pp. 24 - 43.
- Clegg, S. R. (1989): *Frameworks of power*. London: Sage publication Ltd .
- Collison, D, (2005): *Questions of Distance*. Leadership. Vol 1. No 2.
- Conger, J. A. (1999): Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly* 10(2), 145–170.
- Dahl, R (1958): A critique of the ruling elite model. *American Political Science Review*, 52 :463 -9.
- De Celles, K & Pfarrer, M. (2004) : Heroes or Villains ? Corruption and the Charismatic Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 11, no 1. 67 – 77.
- Dow, T.E.(1978): An analysis of Weber's work on charisma. *British Journal of Sociology*, 29, pp. 83-93.
- Etzioni, A (1974) : *Nykyajan organisaatiot*. Tammi. 1974.
- Fairclough, N (2003): *Analyzing discourse: textual analysis for social research*. London. Routledge.
- Fairclough, N. (1997), [1995]. *Miten media puhuu. [Media Discourse]*. Suom.V.Blom & K. Hazard. Tampere: Vastapaino.
- Fanelli, A and Graselli, N. (2005): Defeating the Minotaur: The Construction of CEO Charisma on the US Stock Market. *Organization Studies* Vol. 27. No 6, pp. 811–832.
- Forsberg, T (2005) : *Valta –käsite*. [www.helsinki.fi/politiikka/opetus/y205/VALTA.pdf](http://www.helsinki.fi/politiikka/opetus/y205/VALTA.pdf)
- Freud, S (1982): *Ahdistava kulttuurimme*. Keuruu. Gummerus.
- Gerth, H. H. & Wright Mills, C. (1986): *Bureaucrazy and Charisma: A Philosophy of History*. Teoksessa Glassman, R. & Swatos, W.H. (toim.) *Charisma, History and Social Structure*. Westport, Connecticut: Greenwood Press, Inc.
- Glassman, R. M. & Swatos, W. H. (1986): *Charisma, history, and social structure*. Westport, Connecticut: Greenwood Press, Inc.
- Grant, D & Hardy, C & Oswick, C & Putnam, L (2004): Introduction. *Organizational Discourse. Exploring the Field*. In *The Handbook of Organizational Discourse*. (pp. 15-36). London. Sage.
- Habermas, J (1994): *Järki ja kommunikaatio – tekstejä 1981 -1989*. Gaudeamus .
- Heiskanen, E & Salo, E (2007): *Eettinen johtaminen –tie kestävään menestykseen*. Talentum.
- Hoffman, B (2009): Succession Charismatic Authority and Leadership Change: Lessons from Cuba's Post-Fidel Era. *International Political Science Review*. Vol. 30. No 3.
- Holladay, S. J. & Coombs, W. T. (1993): *Communicating Visions: An Exploration of the Role of Delivery in the Creation of Leader Charisma*. *Management Communication Quarterly* / 6.
- Howell, J.M. (1988): Two faces of charisma –socialized and personalized leadership in organizations. In J A Conger and Kanungo, R N (eds) ; *Charismatic leadership- the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco. Jossey-Bass.

- Jokinen, A & Juhila, K & Suoninen, E (1993) : Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere. Vastapaino.
- Jokinen, A & Juhila, K & Suoninen, E (1999): Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere. Vastapaino.
- Jones, H (2001): Magic, meaning and leadership: Weber's model and the empirical literature. *Human Relations*. Vol. 54. No 6.
- Juuti, P & Rovio, E (2010): Keskusteleva johtaminen. Otava & JTO.
- Juuti, P & Vuorela, A (2006): Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. JTO-publishing. Helsinki.
- Juuti, P (toim.) (2011): Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Espoo: Johtamistaidon Opisto. JTO.
- Jy. Koppa Hum. tdk. menetelmäpolut (koppa.jyu.fi). (2011) Jyväskylän yliopisto. Nettiaineistot.
- Kempainen, K & Takala, T (2006): Suuret Suomalaiset – suuruus, karisma ja johtajuus diskurssiperspektiivistä tarkasteltuna. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Working Papers. N:o 312.
- Kershaw, I (2009) : Hitler. Otava. Helsinki.
- Ketola, K (2010): Karismaattinen johtajuus ja uskonnolliset yhteisöt. Teologia.fi –webisivusto.
- Lapin yliopisto. (2012):Yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan valintaopas vuodelle 2013. ss. 17- 18.
- Lauerma, H (2006) : Usko, toivo ja huijaus. Duodecim.
- Losada, M, & Heaphy, E. (2004): The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765.
- Lukes, S (2005): Power a radical view. Palmgrave Mac Millan. - Second enlarged edition.
- Lämsä, A.-M. (2011). Eettisyys organisaatiokulttuurin kehittämistä suuntaamassa. In P. Juuti (toim.), Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen (pp. 123-131). Espoo: Johtamistaidon Opisto JTO.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T.( 2005): Organisaatiokäyttötymisen perusteet. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.
- Malmelin, K (2011): Arvojen markkinat. Helsingin Yliopisto. Dissertations. Viestinnän oppiaine. Unigrafia.
- Miliband, R (1969): The State in Capitalist Society. London.
- Nahavandi, A. (2000): The art and science of leadership. 2. Painos. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Neuberger, O. (1990): Führen und geführt werden. Stuttgart. Enke.
- Nye, J. S. (2008) : Contextual Intelligence. *Sales & Marketing Management* 160(4), 34–35.
- Nye, J. S. (2009): Smart Power. *Leadership Excellence* 26(2), 18.
- Oberg, W. (1972): Charisma, commitment, and contemporary organization theory. *MSU Business Topics* 20, 18-32.
- Ojanen, M: Pahuuden psykologia.(2010): Teoksessa Mauri männistö (toim.): Pahuuden

- ongelma. Vantaa 2010.
- Ollila, M-R. (2005): *Persoonan valta*. Juva: WS Bookwell Oy
- Ollila, M-R (2010): *Johtajan parempi elämä*. WSOYpro. Helsinki.
- Ospina, S. & Foldy, E. (2009): A critical review of race and ethnicity in the leadership literature: Surfacing context, power and the collective dimensions of leadership. *The Leadership Quarterly* 20(6), 876–896.
- Parker, M (1992): Post modern organizations or post modern organization theory. *Organization Studies*. N:o 13.
- Parsons, T (1949). *The Structure of social action*. Glencoe, IL: Free Press.
- Patja, P. (2011): *Perheiden omistamisen muuttuvat merkitykset*. Jyväskylä Studies in Business and Economics. University of Jyväskylä. No 103.
- Pekonen, K (2007): *Vallan ulottuvuuksia*. Nettidiat. Opintomateriaali. Helsingin yliopisto.
- Potter, J & Wetherell, M (1987): *Discourse and Social Psychology. Beyond attitude and behavior*. London . Sage.
- Poulantzas, N (1973): *Political Power and Social Classes*. London. New Left Books.
- Ruohomäki, J (2009): *Karismaattisuuden kutsu*. Otava. Keuruu.
- Räisänen, Heikki (2011): *Mitä varhaiset kristityt uskoivat*. WSOY.
- Schmidt, W.F. (1987): *The Charismatic: A model of effective communication*. Ann Arbor, MI: University Microfilm International.
- Smith, P (2000): *Culture and Charisma. Outline of a Theory*. *Acta Sociologica*. Vol. 43. No : 101.
- Siltaoja, M & Vehkaperä, M (2011): *Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa*. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P (2011), *Menetelmäviidakon raivaajat –perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. JTO-publishing. Juva.
- Simon, A., Thompson, V & Smithburgh, D. (1991 ): *Public Administration*. Lontoo. Transaction Publishers.
- Steyrer, J. (1998): *Charisma and the Archetypes of Leadership*. *Organizational Studies* 19(5), 807–828.
- Suoninen, K (1992): *Perheen kuvakulmat*. Diskurssianalyysi perheenäidin puheesta. *Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tutkimuksia-sarjaA*, no 24.
- Tainio, R (1986): *Tiedon kasvun haasteet liikkeenjohdon tutkimuksessa*. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. No 2.
- Takala, T (2012): *Essays on Business and Leadership Ethics*. Turun yliopisto. Sarja Humaniora; Annales- Filosofia. No 342.
- Takala, T (2010): *Yrityksen taloustieteet kriittisinä tieteinä*. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. No 4. pp. 337 -351
- Takala, T & Lämsä, A-M (2001): *Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona*. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*. No 3.2001. ss. 371-390.
- Takala, T (1994) : *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Kustannus Atena. Keuruu.
- Tanttu, S (2010): *Diskurssianalyttinen tutkimus Barack Obaman johtajuudesta*. Pro Gradu. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Tienari, J & Piekkari, R (2011) *Epäjohtaminen ja Z sukupolvi*. Talentum.



- Uskontojen uhrien Tuki (UUT), [www.uskontojenuhrientuki.fi/ahdistava-uskonto/usko-ja-manipulaatio](http://www.uskontojenuhrientuki.fi/ahdistava-uskonto/usko-ja-manipulaatio).
- Van Dick, T (1993): Principles and Critical Discourse Analysis. *Discourse and Society*. 4 (2), 249-243.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: an outline of interpretive sociology*. Ed. by G. Roth, and C. Wittich. Part I and Part II. Los Angeles: University of California Press.
- West, T (2010) :Suomalainen sankaruus. Siltala. Helsinki.
- Wetherell, M & Potter (1987): *Discourse and Social Psychology. Beyond attitude and behavior*. London . Sage.
- Whitney, J. (2008): How Soft is Smart? An Interview with Joseph Nye. *Guernica Magazine* 10/2008. Tulostettu 10.10.2009 [http://www.guernicamag.com/interviews/777/how\\_soft\\_is\\_smart\\_1/](http://www.guernicamag.com/interviews/777/how_soft_is_smart_1/).
- Wikipedia, Karisma - <http://fi.wikipedia.org/wiki/karisma>
- Wikipedia, [http://fi.wikipedia.org/wiki/Äiti\\_Teresa](http://fi.wikipedia.org/wiki/Äiti_Teresa)
- Yagil, D. (1998) : Charismatic Leadership and Organizational Hierarchy: Attribution of Charisma to Close and Distance leaders', *Leadership Quarterly* 9(2): 161–76.
- Yttreberg, E. (2005): Ideal types in public service television: paternalists and bureaucrats, charismatics and avant-gardists. *Leadership*. Vol 1. No 2.