

JUHA NATUNEN ja TUOMO TAKALA

Vallan ja karisman suhteesta – tulkitseva käsitetutkimus

TIIVISTELMÄ

Karismaattinen johtajuus on säilynyt mielenkiinnon kohteena niin tutkijoille kuin käytännön johtajillekin. Valta käsitteenä ja empiirisenä ilmiönä on organisaatiotutkijoiden keskeisiä tutkimusalueita edelleen. Mitä tarvitaan? Koemme, että metatason käsitteellinen ”tutkiminen” ja pohdinta on tarpeellista. Tässä artikkelissa tutkimme,

1. Mikä on vallan ja karisman suhde klassisemmassa ja uudemmassa tutkimuksessa?
2. Millaisia kvaliteetteja liitetään vallan määrittelyyn?

Artikkelin aineistona ovat olleet keskeiseksi katsotut valtaan ja karismaan liittyvät tekstit (tutkimusartikkelit, kirjat yms.). Tätä materiaalia eritellään, analysoidaan ja syntetisoidaan laadullisen tulkitsevan käsitetutkimuksen keinoin. Takala ja Lämsä (2001) määrittelevät tulkitsevan käsitetutkimuksen tulkitsevaan tutkimusparadigmaan kuuluvaksi tutkimusmetodiksi. Tuloksena saadaan kuvaus ja analyysi karisman ja vallan suhteesta.

Avainsanat: Karisma, valta, johtajuus

1. Johdanto

Ei välttämättömyys, ei halu – ei, rakkaus valtaan on ihmisten demoni. Antaa heidän saada kaikki – terveyttä, ruokaa, paikka jossa asua, viihdettä – he ovat ja pysyvät

onnettomina ja alakuloisina: sillä demoni odottaa ja odottaa ja tulee olemaan tyydytetty.

Mikä on hyvää? – Kaikki, mikä kohottaa vallantuntoa, tahtoa valtaan, valtaa itseään

JUHA NATUNEN, KTM

Jyväskylän yliopisto • e-mail: juha.natunen@gmail.com

TUOMO TAKALA, professori

Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Johtaminen • e-mail: Tuomo.Takala@econ.jyu.fi

ihmisessä. Mikä on huonoa? – Kaikki, mikä syntyy heikkoudesta. Mikä on onni? – Tunto siitä, että valta kasvaa, – että vastarinta tulee voitetuksi. (Nietzsche 1887: 8; Nietzsche 2003.)

Vallasta on tullut eräs yhteiskunnallisten- ja humanististen tieteiden keskeisimmistä käsitteistä (Clegg 1989: xvii). Aihe ei ole uusi. Tuttu sanonta ”tieto on valtaa” on peräisin Sir Francis Baconilta vuodelta 1597. Lordi Acton määritteli puolestaan vuonna 1887: ”valta turmelee, ja absoluuttinen valta turmelee absoluuttisesti”. Valtaa on kaikkialla. Sitä on valtioissa ja muissa organisaatioissa joissa asumme ja toimimme, se vaikuttaa taustalla huomaamatta ihmisten käytökseen ja asenteisiin. Valtarakenteita voidaan löytää jopa niinkin intiimeistä suhteista kuin rakkaus- ystävyys- tai perhesuhteet. Organisaatioiden ollessa olennainen osa nykyistä työelämää, myös organisaatio- ja taloustieteet ovat kiinnostuneet vallasta. Nykyisellään 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 mitä kyseinen valta on. Valta on tuttu, mutta kuitenkin hyvin vaikeasti kosketeltava ja määriteltävä käsite. Tämä tekee sen tutkimisesta tavattoman mielenkiintoista. Valta ja organisaatioiden sisällä tapahtuva jokapäiväinen poliittinen toiminta ovat myös Ahosen (1997: 21) mukaan¹:

olleet oleellisesti laiminlyötyjä aiheita organisaatioiden tehokasta johtamista koskevan diskursiivisen viisauden etsinnän

piirissä niiden käytännöllisestä relevanssista huolimatta – ja sama tyhjiö on näkynyt opetuksessa... valtaa halutaan ja politikointia harrastetaan, mutta siitä ei saa puhua eikä se saa näkyä.

Alun perin sosiologi Max Weberin 1900-alussa esittelemä karisma-käsite otettiin organisaatiotieteelliseen tutkimukseen mukaan 1980-luvun aikana ja se onkin saavuttanut olennaisen aseman johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa². Suuriin politiikan hahmoihin tai esimerkiksi menestyviin liikkeenjohtajiin viitataan karismaattisina, huolehtimatta enempää siitä, mitä sen yhteydessä tarkoitetaan. Media vilisee haastatteluita esimerkillisistä, karismaa omaavista johtajista, jossa karismalla tarkoitetaan mitä tahansa johtajankyvyyistä säteilevään energiaan tai maagisiin ominaisuuksiin. Yksi tekijä kuitenkin yhdistää käsityksiä karismasta: sen nähdään jottenkin vaikuttavan karismaattisen henkilön ympärillä oleviin muihin ihmisiin. Voidaanko karismaattiseksi koetulla ihmisellä näin nähdä olevan valtaa muihin?

Tässä artikkelissa käsittelemme seuraavia kysymyksiä:

1. Mikä on vallan ja karisman suhde klassisemmassa ja uudemmassa tutkimuksessa?
2. Millaisia kvaliteetteja liitetään vallan määrittelyyn?

Tämän artikkelin aineistona ovat olleet keskei-

² Yuklin sekä Congerin ja Kanungon mukaan ilmiö syntyi organisaatiokulttuurin keksimisen myötä ja yritysten kohdatessa suurenevista määrin muutoksen ja toimintansa uudelleenelvytyksen haasteita (Yukl 1989a: 204; Conger & Kanungo 1994: 439). Uuteen johtamisparadigmaan kuuluivat mm. *viestinnällinen kommunikaatiovaikuttaminen, visiojohtamiseen, inspiroiva johtaminen, transformaatiojohtaminen ja vaikutelman hallinta*, joiden yhteydessä Weberiläinen karisma-käsitys on herätetty. Steyrer (1998: 807) kutsuu näitä karisman olomuotoja tyypillisiksi ominaisuuksiksi jotka sisältyvät johtajuuden kognitiiviseen kenttään.

¹ Ks. myös Pfeffer (1981)

seksi katsotut valta- ja karisma-käsitteisiin liittyvät tekstit (tutkimusartikkelit, kirjat yms.). Tätä materiaalia eritellään, analysoidaan ja syntetisoidaan laadullisen tulkitsevan käsitetutkimuksen keinoin. Takala ja Lämsä (2001) määrittelevät *tulkitsevan käsitetutkimuksen* tulkitsevaan tutkimusparadigmaan kuuluvaksi tutkimusmenetodiksi, jossa ollaan kiinnostuneita mm. käsitteiden ja niiden määritelmien merkitysten tulkinnasta. Tällä metodilla pyritään mm. luomaan uusia käsittekonstruktioita, näkökulmia tai tulkinnoita. Näin tehdään myös tässä artikkelissa. Metodi on kattavammin esitelty Liiketaloudellisen Aikakauskirjan numerossa 3, 2001. Tämä artikkeli perustuu Natusen ja Takalan (2006) tekemään tutkimukseen, joka on laajemmin raportoitu julkaisussa ”Huomioita vallasta, johtajuudesta ja karismasta”.

2. Johtajuus ja karisma

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. Karisma tarkoittaa suomennettuna armolahjaa. Johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna karisma on vetovoimaa ja vaikutuskykyä, joka perustuu johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Säteily ja persoonallinen voima valmistavat seuraajia tottelemiseen ja kuuliaisuuteen. Karismaattisuus liittyy usein uskonnollisiin liikkeisiin. Kirkko joutuu ottamaan kantaa 2000-luvun Suomessa karismaattisuuden suotavuuteen. Nokian kaupungissa viime vuosina 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, 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. (Takala, 2005)

Karismaattisen johtajuuden selittämiseen psykoanalyttinen teoria tarjoaa varsin usein käytetyn viitekehyksen. Tämä Freudin luoma teoria, jossa perusideana on se, että tiedostamattoman alitajunnan avulla voidaan selittää ihmisen käyttäytymistä ja persoonallisuutta. Freud itse ei tiettävästi 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 syntyemisessä. Näitä ovat mm. tunteensiirto ja projektio. (Natusen & Takala, 2006)

Freud laajentaa näkemystään koko yhteiskunnan ja länsimaisen kulttuurin analyysiin.

DISCUSSION

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 ylivalan 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 rauhasan 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. (Takala, 2004.)

Valta turmelee ja absoluuttinen valta turmelee käyttäjänsä absoluuttisesti. Näin asia perinteisesti esitetään. Saksalainen sosiologi Max Weber totesi aikoinaan, että valta on tietty todennäköisyys että toimija A saat tahtonsa lävitse vastustuksesta huolimatta. On myös esitetty, että valta voisi olla hedelmällinen suhde kahden toimijan välillä, jolloin kyse ei olisikaan alistamisesta vaan eteenpäin vievästä 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 vallankäyttäjät myös. 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. (Takala, 2004.)

Vallan lajeja on olemassa monia eri tyy-

pejä. 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 tunnuskause. Hän on tiedon portinvartija, joka oikeuttaa muitten toimintaa ja omalla osaamisellaan luo vallalle sopivaa ilmapiiriä. Arvovalta on arka asia. Jokainen meistä haluaisi omata arvovaltaa, koska juuri se on kestäväntä 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 "psykkinen vankila". (Takala, 2004)

Valtaa havittelevan on hyvä tietää, että oikeutettu valta organisaatioissa 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 aspektoja ja arvoja, voi havaita epäonnistuneensa. Johtaminen ja vallankäyttö "porukan" keskeltä ja parissa toimien vie tavoitteisiin paremmin kuin "lammiomainen" herrastelu ja muodollisen vallan korostaminen. Hyvä johtaja johtaa oman persoonallisuutensa kautta. (Taka-

la, 2007).

On kiistatta selvää, että johtaja käyttää valtaa. Ilman vallan suoma auctoriteettia johtajalla ei ole mahdollista toteuttaa omaa visioitaan. Silti vallankäytön keinot ovat erilaiset erilaisilla johtajilla. Asiasuuntautunut johtaja käyttää valtaansa, vaikkapa pyrkiessään vaikuttamaan alaisiinsa, vetoamalla rationaaliin 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 auctoriteettia kyseenalaiseksi. Tämä johtajan liiallinen palvonta onkin johtanut joskus hyvinkin draamatisiin seuraamuksiin. (kts. Takala, 2004.)

Päätelmiin vallan ja karisman yhteyksistä on löydetty tähän tutkielmaan kirjallisuudesta kaksi eri ulottuvuutta. Ensimmäisessä vallan ja karisman määrittely nykyään on hieman ongelmallista. Tutkijoiden kesken näyttää vallitsevan melkoinen ristiriita siitä, mistä puhutaan, kun puhutaan vallasta tai karismasta tai ylipäätään niiden yhteyksistä. Vallan eli organisaatioiden sekä yhteiskunnan poliittisen puolen nähdään olevan vaarallinen ja epäkannattava asia mainita opiskelijoille ja julkaisijoiden lukijoille, tai sitten sosiologinen entiteetti, jota on vaikea kos-

kettaa tai ylipäätään määritellä. Epäröinti valtakäsitteen tieteellistä tilaa kohtaan kuvastuu 80-luvun puolessa välissä hyvin Williamsonista (1985: 237): ”Valta-käsite on niin huonosti määritelty, että se voidaan määritellä tarkoittamaan melkeinpä kaikkea”. Karisma taas on popularisoitunut sille asteelle, ettei puhuta enää samasta asiasta kuin Weber määritellesään termin 1900-alussa. (Natunen & Takala, 2006).

3. Alustavia luokitteluja

Toisaalta, valta ja karisma on otettu mukaan tieteen positivistiseen traditioon ihmisten välisiin psykososiaalisina ilmiöinä, joihin voi vaikuttaa, joita voi opettaa ja jotka ovat osallisina melkeinpä jokaisessa osassa sosiaalista nyky-yhteiskunnan toimintaa. Tässä yhteydessä karismasta on käytettävä termiä neokarisma tai pseudokarisma, pois sen klassisesta määritelmästä maagisena, epänormaaleina aikoina tapahtuvana auctoriteetin muotona. Henkilöistä voidaan mediamanipulaation avulla saada aikaan ”karismaattisia”: esimerkiksi yhdysvaltain presidentistä hävittäjiä lentävä ranchi-mies ja vapaan maailman johtaja, joka taloudellisten intressien sijaan levittää demokratiaa ja vapautta ihmisille ympäri maailman tarvittaessa voimakeinoja käyttäen. Valta hahmotellaan ja siitä puhutaan tässä yhteydessä yleensä konkreettisina keinoina tai resurssien ja motivaatioiden yhdistelminä. Voidaankin hyvin puhua samasta kuin Finchamin (1992) ja Cleggin (1989) puhuessa vallan dualistisesta luonteesta: machiavellistisista valta-prosesseista, joilla saavutetaan haluttuja päämääriä, ja hobbesilaisesta institutionaalisesta vallasta yhteiskunnassa ja organisaatioiden ulkopuolella. Finchamin (1992) ja Pfefferin (1980) kirjallisuudesta on löydettävissä vielä kolmas, organisatorinen valta. Finchamin mukaan nämä kolme näkökulmaa kilpailevat ja ovat usein ris-

TAULUKKO 1 Näkökulmia valtaan organisaatioissa. (Fincham 1992: 743.)

Näkökulma valtaan	Analyysin taso	Valtapohja
Prosessit	Sosiaalinen kanssakäyminen	Valta-strategiat (koalitiot, informaation manipulointi jne.)
Institutionaalinen	Ulkoinen rakenne	Legaalinen auktoriteetti, sosiaalirakenne (luokka- ja valtiovalta, sukupuoli, markkinat, ammatit)
Organisaatiollinen	Sisäinen rakenne	Hierarkkiset mekanismit (valinta, ura, johtava koalitio)

tiriidassa keskenään. Formaalien valtarakenteiden käsittely jättää esimerkiksi usein esimerkiksi yksilön tason valtakentän toissijaiseksi ilmiöksi tutkimuksen näkökulmasta. Prosessinäkökulma kiinnittää taas usein vähemmän huomiota valtarakenteiden syntyyn. Seuraavassa kuviossa nämä kolme näkökulmaa on esitetty Finchamin mukaan (Taulukko 1, ylh.).

Fincham ehdottaakin (1992: 749) eri analyysien tasojen ymmärtämiseen instituutioiden tematisoimista vallan perimmäisenä lähteenä. Organisaatiotasoa voidaan tarkastella vallan instrumenttien uusintajana. Prosessitasoa tarkastellaan siitä näkökulmasta, joka painottaa sitä kuinka tehokkaasti näitä instrumentteja suhteessa vallan lähteisiin käytetään on käytetty.

4. Vallan ja karisman määritelmien ja yhteyspohdinnan ongelmat

Tässä tutkimuksessa esitämme, että sosiologias- ta johtamistieteisiin johdetun karisma-termin on tieteellisessä diskurssissa oletettu toimivan bu- sinessorganisaatioissa samoilla tavoilla, kuin sosiologien tutkimissa valtiotason johtajuudes- sa, vallankumouksellisissa sekä muissa poik- keuksellisissa tilanteissa. Syyinä tähän lienee

karisma-termin popularisoituminen kaikilla yh- teiskunnan alueilla. Myös arvostetut aikakausi- lehdet kuten Harvard Business Review (2004: 76) voivat kirjoittaa ”Et voi johtaa ilman seuraa- jia. Mutta heidän saamisensa vaatii enemmän kuin lahjakkuutesi ja karismasi”. Sosiologit ja valtiotieteilijät ovatkin ottaneet termin nykytilan arvioinnin kohteeksi. Yhtenevät Weberin (1978) taianomainen ja yliluonnollinen karismaattinen auktoriteetti ja Burnsien (1979) sitä soveltava val- lankumouksellisissa tilanteissa läsnä oleva puh- das karisma, on 1980-luvulta ja siitä eteenpäin otettu taloustieteellisen tehokkuusdiskurssin hampaisiin ja jauhettu ennalta tunnistamatto- maksi pseudo- tai neokarismaksi. Usein on esi- merkiksi epäselvää puhutaanko esimerkiksi Natsi-Saksan synnyn sosioekonomisten³ syiden ja Hitlerin maanisen esiintymisen ja symbolirik- kaan kielen aiheuttamassa karismaattisessa pal- vonnassa, ja esimerkiksi jokapäiväisessä elä- mässä toimivan karismaattiseksi mielletyn joh- tajan toiminnassa lainkaan samasta asiasta ka- risman kannalta. Maallistuneen karismakäsityk-

³ Ensimmäisen maailmansodan häviön ja siitä seuranneiden alueluovutusten ja pakotteiden aiheuttama katkera mieliala, joka oli hyvä kasvuperä äärimmäisille aatteille.

sen avulla organisaatiot yrittävät legitimoida itsensä työntekijöiden ja kansalaisten silmissä (ks. Glassman & Swatos 1986: 45) samalla tavalla, kuin nykycorporaatiot legitimoivat ja hyväksyttävät toimintaansa PR:n avulla. Karismaan nojaten on kehitelty yleispäteviä johtamisoppeja unohtaen, että esimerkiksi edellä käsitelty yleisöön vaikuttava karismaattinen vaikuttaminen on käytännössä todella vaikeaa modernissa yhteiskunnassa ja liiketoimintaorganisaatioissa. Kuitenkin myös pseudokarisman hankkiminen, eli esimerkiksi kommunikaatiotaktiikoiden keinoitekoisen opettaminen, on pitkälti pelkkää manipulaatiota alaisia ja seuraajia kohtaan. Tieteen auktoriteetti nyky-yhteiskunnassa huomioiden, opettaminen voi mahdollistaa vallankäytön ja symbolisen väkivallan bourdieulaaisessa (Bourdieu 2003) merkityksessä.

Vallan analysointi ja tutkiminen terminä on tätä artikkelia tehdessä huomattu vaikeaksi. Melkeinpä kaikki tutkijat ja kirjailijat läpi vuosikymmenten toteavat teoksissaan, että vallan perinpohjainen käsittely tai määrittely on melkeinpä mahdotonta tai liian vaikea tehtävä. Sosiologi, filosofi ja valtapioneeri Michel Foucault:n tutkimuksista voidaan huomata, että kuva ja käsitys vallan luonteesta tutkijoiden ja kirjailijoiden mielissä voi muuttua suurestikin ajan myötä. Vallan luonne voidaan ymmärtää Foucault'n⁴ ja sosiologi Hannah Arendtin⁵ hengessä sisäänrakennetuksi yhteiskunnalliseksi ilmiöksi joka omaa myös hedelmällisiä elementtejä eri toimijoiden kannalta. Toisaalta kirjallisuudesta löytyy käytännöllisiä keinoja, vallan piirteitä ja sen poliittista luonnetta organisaatioissa ja ryhmätoiminnassa korostavia määrittelyitä, joissa vallan resurssien, keinojen,

riippuvuussuhteiden ja eri osapuolten vastakaiset motiivit ovat tärkeitä. On hankalaa sanoa kumpi näkemys on tässä oikeassa. Muuten kuin yhteiskunnallisena ilmiönä valtaa määritellen, vallan voidaan kuitenkin huomata olevan erittäin keskeinen termi liiketoimintaorganisaatioissa – työnjaollisista ja resurssien hallitsemisen seikoista johtuen. Esimiehellä on valtaa alaiseen ja alaisella esimieheen. Lisäksi vallasta kirjoitetaan jatkuvasti uusia tutkimuksia ja kirjoja.

Karisman ja vallan suhde, joka meistä jokaisesta alitajuisesti vaikuttaa itsestään selvältä, on myös tässä tutkimuksessa huomattu kiistattomaksi. Se, että suhde on olemassa, ei kuitenkaan tarkoita, että se olisi välttämätön tai merkityksellinen asia tai, että sitä esiintyisi tilanteissa, joissa me kuvittelisimme sitä olevan. Karismaattista kommunikaatiota harjoittavalla poliittisella johtajalla on kiistatta valtaa seuraajiaan kohtaan. Esimerkiksi globaalien suuryrityksen omistajilla voi olla yleisen käsityksen mukaan karismaa. Voidaan kuitenkin myös nähdä, että omistajilla on suurta valtaa alaisiaan kohtaan vain siksi, että alaisilla on motivaatio pitää työpaikkansa. Karisma voidaan nähdä vain osana valta-käsitteen suurta kirjoa, riippuen suureksi osaksi myös siitä, määritelläänkö valta Foucault- tai Arendt'maisesti koskemattomaksi yhteiskunnalliseksi ihmisten tai instituutioiden verkoksi, vai resurssien, motivaation, riippuvuussuhteiden ja keinojen yhteenliittymäksi.

Nelikentän tai muun johtamistieteellistä johtopäätösten traditiota seuraavan presentaat- tion, joita Ahonen kutsuu (Micklewait & Woolridge 1997, ks. Ahonen 2001: 10; Ahonen 1997:10) "populaarien oppien vulgaariksi jargoniksi "managementeseksi", "pseudohumanis- miksi" tai "liikkeenjohdollisen arvomaailman pyhittäjäksi pysähtyneeksi ortodoksiseksi orga- nisaatiotutkimukseksi", kehittäminen karisman

4 Kts. esimerkiksi Foucault 1976, 1979, 1980

5 Kts. esimerkiksi Arendt 1958, 1969

ja valttan ympärille, ei tässä kontekstissa ole koettu olevan mielekäästä. Muilta humanistisilta tai yhteiskuntatieteellisiltä tieteenaloilta johdetut teoriat voidaan harvoja onnistumisia lukuun ottamatta nähdä resepteinä, joilla julkis- ja työorganisaatiot yrittävät legitimoida itsensä yhteiskunnan ja sidosryhmien silmissä. Ari Ahosen väitöskirja ”Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt – Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka” (2001) ja muut radikaalit julkaisut herättävät muutenkin ajatukset liikkeenjohdollisen kirjallisuuden järjestyksestä ylipäättänsäkään. Ne näkevät liike-elämää opastavat kirjoitelma tai oppaat osana tiettyä diskurssia, jonka tehtävänä on manipuloida ja harhauttaa sekä niiden käyttäjiä että suurta yleisöä.

5. Valta ja karisma sekä niiden yhteydet liikkeenjohtotieteen tuottamassa diskurssissa

Valta- ja karisma-käsitteellä on selkeä tilaus tieteellisessä journalismissa ja tutkimuksessa. Varsinkin karisma-termi on joutunut osaltaan monen tutkijan tieteellisen pohdinnan kohteeksi. Edellä kuvaillut neokarismaattiset tutkimussuuntauksukset lainaavat artikkeleissaan samoja sosiologeja, jotka ovat leimanneet Weberiläisen karisma-käsitteen hyväksikäytön ja sitä seuranneen kirjallisuuden ja toiminnan pseudo- eli valekarismaattiseksi. Lienee kuitenkin myös hieman hedelmätöntä ajatella, etteivät käsitteet uudistuisi ajan myötä. Ollila toteaaakin (2005: 86), ettei ”fysiikan historiassakaan jauheta loputtomiin Aristoteleen vanhentuneita oppeja.”

Jos kuitenkin unohdetaan filosofiset keskustelut kummankin käsitteen käsittelyn vaikeudesta ja palataan tutkimusaineistoon, on huomattavissa, että kummatkin termit liittyvät toisiinsa jollain erittäin olennaisella tavalla. House

ja Jacobsen toteavatkin monen sosiologisesti suuntautuneen tutkijan olevan sitä mieltä, että karismaattinen johtajuus voi olla tehokasta myös hyvin formaaleissa ja monimutkaisissa organisaatioissa (1991: 1). Karisma on yksi Weberin auktoriteettimuodoista ja yksi Burnsien vallan muodoista. Seuraajat myös luovuttavat karismaattiselle johtajalle valtaa ylitsensä alitumalla, uskoen ja luottaen, että johtajan missio hyödyttää heitä (Bryman 1992: 52–53). Brymanin mukaan myös seuraajat kokevat valtaa liittyessään mukaan (karismaattisiin) liikkeisiin – ”valtaa yhteydestä voimiin jotka pistävät asioita tapahtumaan”.

Ollila (2005) kuvaa kirjassaan ”Persoonan valta” nimen mukaisesti persoonan valtaa. Kirjan hyvinkin tähän sopiva aihe kariutuu kuitenkin perin heikkoon asian käsittelyyn teoreettiseen taustaan sekä liikaan popularisointiin, käyttäen lähteenään Galbraightia vuodelta 1983. Etzioni määrittelee (1961: 232) karisman ”toimijan kyvyksi harjoittaa hajanaista vaikutusta toisten toimijoiden normatiivisiin suuntautumisiin”⁶. Diamond määrittelee (1996: 12) yksilön valtaa viestinnällisestä näkökulmasta kykynä voittaa väittely, esittää uusi aihe, saada aikaan muutoksia, johtaa keskustelua, hallita muita, tulla valituksi johonkin asemaan eli vuorovaikutuksellisenä kykynä ja prosessina. Diamond esittää lisäksi, että vallan muodot kuten pakko, eivät voi muuttaa mielipiteitä tai ajatuksia, unohtaen kuitenkin vallan pimeät puolet kuten manipulaation, propagandan ja indokrinaation⁷ sekä taustalla asenteisiin ja arvoihin puuttuvat Steven Lukesin synkemmät vallan muodot. Kukaan ei myöskään Galbraightin mukaan (1985:

⁶ Ability of an actor to exercise diffuse influence over the normative orientations of other actors

⁷ Kts. esimerkiksi Puolimatka 1997, Wrong 1988, Ahonen 1997, Chomsky 1971, Simon & Thompson 1997

45) voi kiistää median tärkeyttä selkeässä eli eksplisiittisessä ehdollistamisessa välineenä auktoriteetteihin alistumisessa ja vallankäytön keinona. Voidaankin vetää johtopäätöksiä jatkuvasti mediassa tapahtuvan pseudokarisman luonnin ja vallankäytön välillä. Diamondin yritykset muodostaa vallasta pitävä vuorovaikutuksellinen teoria kaatuvat vallan puutteelliseen ymmärtämiseen.

James (1964: 50) toteaa, että johtajuus voidaan nähdä ”yksilöityneenä sosiaalisena energiana”, jota johtaja siirtää halun, rohkeuden tai vision avulla. Tutkittaessa vallan eri muotoja ja keinoja olemme havainneet, että sillä mitä nykykirjallisuudessa kutsutaan karismaksi, tai neokarismaksi⁸, voidaan nykykäsityksen avulla saada valtaa, luoda valta- resursseja tai ”johtajuus-energiaa”, vaikka moni tutkija tämän empiiristä näyttöä kritisoikin.

Steyrer⁹ (1998: 807) esittää, että johtajuuden tutkimuskentässä on tehty viime aikoina merkittävää tutkimusta koskien johtajien ja seuraajien välisen suhteen luonnetta. Bryman kutsuu tätä ”uudeksi lähestymistavaksi johtajuuteen”. Steyreriltä, ja myös ko. tutkielmasta, on löydettävissä kolme eri näkökulmaa:

1. ero asioiden hoitamisen (management) ja johtajuuden (leadership) välillä.
2. ero transaktionaalisen ja transformaatiojohtamisen välillä.¹⁰

8 Karismalla vaikuttaminen nykyään valta-määritelmän klassisimmassa mielessä – kuinka A saa B:n tekemään asioita joita B ei muuten tekisi nykysuuntaukset, joita Glassman ja Swatoksen kokoelmateoksessa kutsutaan maallistuneeksi tai *valheelliseksi* eli *pseudokarismaksi* tai Housen ja Jacobsenin vaihtoehdoisen, positiivisemmän näkemyksen mukaan (1991: 2) *neokarismaksi*

9 Ks. myös Pauchant 1991

10 *Transaktionaalisessa johtamisessa* johtajien ja alaisten välillä on vaihtosuhte kuten palkka työtä vastaan. Transaktiojohtaminen voi vaatia tekijältään tilannesilmää, neuvotelutaitoja, suostuttelukykyä ja vastavuoroisuutta. Tilanne-

3. karisma-ilmion yleinen analyysi.

Steyrer esittää, että tätä suhdetta voidaan lähestyä neljällä eri tavalla: keskittyneenä johtajaan, jolloin johtajilla on jotain karismaattisia ominaisuuksia ja siitä johtuen seuraajat seuraavat häntä. Keskittyneenä seuraajiin, jolloin tarkastelun kohteena on seuraajien projektoima karisma johonkin keskeiseen henkilöön. Riippuvaisuussuhde, jolloin kummallakin osapuolella on interaktiivinen suhde toisiinsa. Makrotason asia-ympäristön¹¹ tarkastelu, jolloin tarkastellaan ympäristöä ja laajempia ilmiöitä karisman taustalla. Johtajatasen tarkastelussa ongelmana on, että seuraajien nähdään olevan pelkkiä ”peilejä”, jotka mekaanisesti heijastavat karismaa johtajaan takaisin. Seuraajatasen tarkastelussa johtaja on yksipuolisesti sosiopsykologinen peili seuraajien haluista ja toiminnasta. Riippuvuus-suhdetta tarkastellessa suhde perustuu hyvin pitkälti pelkästään visioon jota johtaja viestittää seuraajille. Tämän katsotaan johtavan seuraajien motivaation lisääntymiseen totella ja toimeenpanna annettuja käskyjä.

Seuraavaksi esitämme listoituksen ja luokituksen muodossa vallan tematisaatioita ja määritelmiä.

kohtaiset palkkiot vaadittujen tavoitteiden saavuttamisesta ovat olennainen osa taloustieteellistä kirjallisuutta ja toimintaa, mutta transaktionaalista johtamissuhdetta syytetään usein henkilöstön väheksymisestä ja organisaation minimaalisesta tuottavuudesta. Burnsian mukaan myös vallankäyttöoppaat käsittelevät suureksi osaksi tätä. *Transformaatiojohtamisessa* johtaja tunnistaa ja etsii tarpeita ja motiiveja alaisissaan, yrittäen tyydyttää korkeampia tarpeita. Näin syntyy keskinäinen innostuksen ja nostatuksen suhde jossa johtajan on mahdollista luoda seuraajista tasavertaisia kanssatoimijoita. Johtajista on mahdollista tulla *moraalisia johtajia*, jolloin alaisten ja johtajien välillä on yhteisiä tarpeita, pyrkimyksiä ja arvoja. Moraaliset johtajat lisäksi sitoutuvat lupauksiinsa voimakkaasti. (Burns 1979: 4–5, 169, 447; Nahavandi 2000: 185; Bass 1990.)

11 Context centered

DISCUSSION

Valtatutkija Epstein on eräs keskeisiä hahmoja 1970-lukulaisessa, ennen post-modernia olevassa, valtatutkimuksessa. Epstein on listannut valtasuhteita seitsemän elementin pohjalta (1974: 38–45). Epsteinin seitsemän kohdan lista esitetään seuraavaksi, jonka jälkeen täydennetään listan kahta ensimmäistä kohtaa tutkielmamme löydöksillä. Tämän jälkeen jatketaan listaa numerjärjestyksessä eteenpäin täydentäen listaa tutkielmamme (Natunen & Takala, 2006) löydöksillä.

Epsteinin seitsemän kohdan valtaelementti-lista näyttää seuraavalta:

1. Valtapohja¹²: resurssit jotka käytössä X:llä jotta hän voisi vaikuttaa Y:hyn.
 - a. Voimavarat resurssien hankintaan
 - b. Organisaation työnjaollinen rooli
 - c. Mahdollisuus vaikuttaa poliittisen järjestelmän kautta
 - d. Sidosryhmien sitoutuminen organisaation/yksilön toimintaan
 - e. Median hallinnan aste
 - f. Poliittinen kokemus ja aikaisemmat onnistumiset
 - g. Sosiaalinen status ja yhteiskunnallinen asema
 2. Valtakeinot¹³: tarkat tekniikat joilla X käyttää näitä resursseja vaikuttaakseen Y:hyn
 3. Vallan ulottuvuus ja laajuus¹⁴: toiminnot joita X voi suorittaa saadakseen Y:n toimimaan
 4. Vallan intensiteetti: todennäköisyyden kasvaminen, että Y tekee X:n vallankäytön seurauksena jotain Y:n edellyttämää
 5. Vallan laajuus: kuinka moneen yksilöön tai ryhmään vallankäyttö ulottuu
 6. Vallan hinta: kuinka kalliiksi X:n vallankäyttö Y:tä kohtaan tulee
 7. Vallan voima: kuinka kalliiksi Y:lle tulee vastustaa X:n yrityksiä vaikuttaa hänen käyttäytymiseen.
- Lisä-valtaelementtejä ovat vielä:
1. Vallan resursseja Epsteinia täydentäen:
 - a. Henkilökohtaiset resurssit
 1. Vapaa-aika
 2. Maine
 3. Yhteiskunnallinen asema
 4. Viehätysvoima
 5. Manipulointi-, taivuttelu ja kommunikaatiotaidot
 6. Tieto
 7. Organisatoriset symbolit
 8. Tiedon saanti
 9. Suhteet vaikutusvaltaisiin ja tärkeisiin toimijoihin
 10. Vakuuttavuus, ylempiin esimiehiin vetoaminen ja vaikutelman hallinta eli henkilökohtaiset strategiset keinot
 - b. Kollektiiviset resurssit
 1. Yhteiskunnallisen ryhmän koko
 2. Ryhmän hallitsemien taitojen kirjo
 3. Ryhmän yhteisymmärrys ja sisäisen koheesion taso
 2. Valtakeinot Epsteinin listaa täydentäen.
 - b. Palkkiot
 - c. Rangaistukset
 - d. Pakkovalta
 - e. Legitiimi valta (esimerkiksi asema organisaatiossa)
 - f. Malli-valta (henkilön ihailu toista kohtaan)
 - g. Asiantuntijavalta
 - h. Strateginen toiminta valta-aseman muuttamiseksi
 - i. Propaganda

12 The base of power

13 The means of power

14 Scope of power

- j. Manipulaatio
- k. Indoktrinaatio
- 3. Toiminnan motiivit vallan osana: aseman, arvostuksen, kunnian ja arvovallan hankkiminen; tarve saavuttaa jotain; suorituksesta nauttiminen.
- 4. Weberin auktoriteetti luokitus:
 - l. Rationaalinen auktoriteetti
 - m. Traditionaalinen auktoriteetti
 - n. Karismaattinen auktoriteetti
- 5. Giddensin vuorovaikutuksen säännöstö yhteiskuntarakenteessa
- 6. Arendtin teoria vallan aktualisoimisesta ihmisten toimissa yhteistyössä
- 7. Kuri ja Foucault'n esittämät sen toteuttamisen muodot mm. itsevalvonta
- 8. Wrongin auktoriteettitytologia perustuen kohteen käsitykseen auktoriteetin luonteesta:
 - a. Pakottava
 - b. Palkitseva
 - c. Laillinen
 - d. Kompetentti (esim. opettajan tieto hyödyttää oppilasta)
 - e. Persoonallinen (auktoriteetti perustuu ominaisuuksiin joiden vuoksi seuraaja tottelee)
 - f. Traditionaalinen
- 9. Valta ystävyys- tai rakkaussuhteessa
- 10. Diamondin valta vuorovaikutussuhteessa – vuorovaikutuksellinen kyvykyys vaikuttaa sekä käännyttää muita omalle kannalleen
- 11. Ehdollistaminen, suostuttelu ja kulttuuriset arvot alistumisen perustana
- 12. Voiman käyttö fyysisen väkivallan kautta sekä psyykinen väkivalta
- 13. Vallankäyttö organisaatioissa ryhmätasolla:
 - a. Työympäristön hallinta
 - b. Kaikkien hyödyn korostaminen
 - c. Informaation kontrollointi
 - d. Koalitioiden luonti
 - e. Symbolisen ja poliittisen kielen käyttö
 - f. Seremonioiden käyttö
 - g. Ryhmien tai henkilöiden välinen riippuvuus toisistaan
- 14. Vastavoiman puuttuminen
- 15. Riippuvuusuhde
- 16. Toiminta, jolla estetään vastapuolen aktiivisuus
- 17. Persuasiivinen valta eli mieltymysten ja asenteiden hallinta ja muokkaus
- 18. Kielellinen ja symbolinen valta
- 19. Vaikutustaktiikat
 - a. Rationaalinen suostuttelu
 - b. Vaihtokauppa-taktiikka
 - c. Legiitiimi argumentointi
 - d. Painostustaktiikka
 - e. Henkilökohtainen vetoamus (Ahonen 1997; Arendt 1958 & 1969; Bacharach & Baratz 1970; Bourdieu 2003; Burns 1979; Beck 1999; Cartwright & Zander 1968; Clegg 1979, 1989; Conger & Cunniff 1987, 1994; Courpasson 2000; Cyert & March 1963; Dahl 1957; Diamond 1996; Etzioni 1961; Foucault 1976, 1979, 1980, 1982; French & Raven 1958; Fromm 1964; Galbraith 1985; Giddens 1979; Kleinig 1982; Lukes 1974; Pfeffer 1981; Puolimatka 1997; Rieple & Vyakarnam 1996; Simon & Thompson 1991; Weber 1979; Wrong 1988; Yukl 1989a.)

Karisman vaikutuksellinen puoli voidaan lähteistön pohjalta ja tarkastelumme perustuen jakaa Weberin karismaattisesta auktoriteetista ja karismakäsitteestä johdettuihin neokarismaattisiin kommunikatiiviseen karismaan ja transformatiiviseen johtamisen karismaan. Selvä yhteys

edellä mainittujen karisman vaikutuksellisten lajien ja vallankäytön välillä voidaan löytää vain sen muutamasta alueesta. Vaikka karisma loisisikin valtaa ja vaikuttaisi sen kehittymiseen ja muuntumiseen, muut vallan monista aspekteista voivat tämän vaikutuksen estää ja neutralisoida.

6. Diskussio

Päätelmiin vallan ja karisman yhteyksistä on löydetty tähän tutkielmaan kirjallisuudesta kaksi eri ulottuvuutta. Ensimmäisessä vallan ja karisman määrittely nykyään on hieman ongelmallista. Tutkijoiden kesken näyttää vallitsevan melkoinen ristiriita siitä, mistä puhutaan, kun puhutaan vallasta tai karismasta tai ylipäätään niiden yhteyksistä. Vallan eli organisaatioiden sekä yhteiskunnan poliittisen puolen nähdään olevan vaarallinen ja epäkannattava asia mainita opiskelijoille ja julkaisijoiden lukijoille, tai sitten sosiologinen entiteetti, jota on vaikea koskettaa tai ylipäätään määrittellä. Epäröinti valtakäsitteen tieteellistä tilaa kohtaan kuvastuu 80-luvun puolessa välissä hyvin Williamsonista (1985: 237): "Valta-käsite on niin huonosti määriteltä, että se voidaan määrittellä tarkoittamaan melkeinpä kaikkea". Karisma taas on popularisoitunut sille asteelle, ettei puhuta enää samasta asiasta kuin Weber määritellesään termin 1900-alussa.

Toisaalta, valta ja karisma on otettu mukaan tieteen positivistiseen traditioon ihmisten välisinä psykososiaalisina ilmiöinä, joihin voi vaikuttaa, joita voi opettaa ja jotka ovat osallisina melkeinpä jokaisessa osassa sosiaalista nyky-yhteiskunnan toimintaa. Tässä yhteydessä karismasta on käytettävä termiä neokarisma tai pseudokarisma, pois sen klassisesta määritelmästä maagisena, epänormaaleina aikoina ta-pahtuvana auktoriteetin muotona. Henkilöistä

voidaan mediamanipulaation avulla saada aikaan "karismaattisia": esimerkiksi yhdysvaltain presidentistä hävittäjiä lentävä ranchi-mies ja vapaan maailman johtaja, joka taloudellisten intressien sijaan levittää demokratiaa ja vapautta ihmisille ympäri maailman tarvittaessa voimakeinoja käyttäen. Valta hahmotellaan ja siitä puhutaan tässä yhteydessä yleensä konkreettisinä keinoina tai resurssien ja motivaatioiden yhdistelminä. Voidaankin hyvin puhua samasta kuin Finchamin (1992) ja Cleggin (1989) puhussa vallan dualistisesta luonteesta: Machiavelistisista valta-prosesseista, joilla saavutetaan haluttuja päämääriä, ja Hobbesilaisesta institutionaalisesta vallasta yhteiskunnassa ja organisaatioiden ulkopuolella. Finchamin (1992) ja Pfefferin (1980) kirjallisuudesta on löydettävissä vielä kolmas, organisatorinen valta. Finchamin mukaan nämä kolme näkökulmaa kilpailevat ja ovat usein ristiriidassa keskenään. Suurempien valtarakenteiden käsittely jättää esimerkiksi usein rikkaan ihmismotivaation ja ihmisstrategioiden kentän toissijaiseksi ilmiöksi. Prosessinäkökulma kiinnittää taas vähemmän huomiota valtarakenteiden syntyyn. ■

Viitatut lähteet sekä muuta tutkimuksessa käytettyä aineistoa ja tekstejä

- AHONEN, A.** 1997. Liikkeenjohdollinen tieto ja disiplinaarinen valta – Tutkielma Michel Foucault'n ajattelun relevanssista johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta. Turun kauppakorkeakoulu: sarja keskusteluja ja raportteja 6.
- AHONEN, A.** 1997. Organisaatio, johtaminen ja kritiikki – Kriitikkojen kritiikkiä ja refleksiivisen näkemyksen hahmottelua. Turun kauppakorkeakoulu: sarja keskusteluja ja raportteja 13.
- ARENDT, H.** 1958. *The Human Condition*. Chicago: The University of Chicago Press.
- ARENDT, H.** 1969. *On violence*. Lontoo: Harcourt Brace Jovanovich
- BASS, B.** 1990. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18 (3). 19–31

- BACHARACH, P. & BARATZ, M.** 1970. Power and Poverty: Theory and Practice. New York: Oxford University Press.
- BECK, U.** 1999. Mitä globalisaatio on? Suom. Tapani Hietaniemi. Tampere: Tammerpaino.
- BOURDIEU, P.** 1985. Sosiologian kysymyksiä. Suom. J. P. Roos. Tampere: Gummerus Oy.
- BOURDIEU, P. & WACQUANT, L.J. D.** 1992. An invitation to reflexive sociology. Cambridge: Polity 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.
- CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A.** 1968. Group Dynamics: Research and Theory. 3. Painos. Lontoo: Harper & Row.
- CHOMSKY, N.** 1986. Knowledge of Language. New York: Praeger Publishers.
- CHOMSKY, N.** 1971. Tiedon ja vapauden ongelmia. Suom. Paavo Löppönen. Keuruu: Otava.
- CLEGG, S.R.** 1979. The theory of power and organization. Boston, MA: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- CLEGG, S.R.** 1989. Frameworks of power. Lontoo: Sage publication Ltd
- CONGER, J. & KANUNGO, R.** 1987. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership. Academy of Management Review 12, No. 4, 637–647.
- CONGER, J. & KANUNGO, R.** 1994. Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. Academy of Management Review 15, 439–452.
- CONGER, J.** 1991. Inspiring others: The language of leadership. The Executive 5, 31–45.
- COURPASSON, D.** 2000. Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies. Organization Studies 21 (1), 141–161 Conger, J. & Kanungo, R. 1987. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership. Academy of Management Review 12, No. 4, 637–647.
- CYERT, R. & MARCH, J.** 1963. A Behavioral Theory of the firm. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- DAHL, R.** 1970. Who governs? : democracy and power in an American city. New Haven: Yale University Press, 1970
- DAHL, R.** 1957. The Concept of Power. Behavioral Science, 2, 201–205.
- DIAMOND, J.** 1986. Status and Power in verbal interaction. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- DOW, T.E.** 1978. An analysis of Weber's work on charisma. British Journal Of Sociology, 29, 83–93.
- ECO, U.** 1990 (alkup. 1988). Foucault'n heiluri. Suom. Tuula Saarikoski. Juva: WSOY.
- EPSTEIN, E.** 1974. Dimensions of corporate power, pt. 2. California Management Review 16, 32.
- ETZIONI, A. & LEHMAN, E.W.** 1980. A sociological reader on complex organizations. 3. painos. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- ETZIONI, A.** 1961. A comparative analysis of complex organizations – On power, involvement and their correlates. New York: The Free Press of Glencoe, Inc.
- ETZIONI, A.** 1964. Nykyajan organisaatiot. Suom. S. Randell. 2. Painos. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- FINCHAM, R.** 1992. Perspectives on power: processes, institutional and "internal" forms of organisational power. Journal of Management Studies 29 (6), 741–760.
- FRENCH, J.R.P., Jr. & RAVEN, B.** 1958. Legitimate Power, Coercive Power, and Observability in Social Influence. Sociometry, 21 (2), 83–97.
- FOUCAULT, M.** 1976. The History of Sexuality. Lontoo: Penguin Books.
- FOUCAULT, M.** 1979 (alkup. 1975). Discipline and punish. New York: Vintage Books.
- FOUCAULT, M.** 1980. Power/Knowledge – Selected interviews and other writings 1972–1977 by Michel Foucault. Brighton: The Harvester Press Limited.
- FOUCAULT, M.** 1982. The Subject and Power. Teoksessa Dreyfus, H.L. & Rabinow, Paul. 1982. Foucault, beyond Structuralism and Hermeneutics, 208–226. Chicago: The University of Chicago.
- GALBRAIGHT, J.K.** 1985 (alkup. 1983). Gorgi painos. The Anatomy of Power. Guernsey: Gorgi Books.
- GARDNER, W. & AVOLIO, B.** 1998. The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. The Academy of Management Review 23 (1), 32–58
- GIDDENS, A.** 1979. Central problems in social theory – action, structure and contradiction in social analysis. Lontoo: The Macmillan Press Ltd.
- GLASSMAN, R.M. & SWATOS, W.H.** 1986. Charisma, history, and social structure. Westport, Connecticut: Greenwood Press, Inc.
- GOFFMAN, E.** 1967. Interaction Ritual. Lontoo: Cox and Wyman.
- HABERMAS, J.** 1984. The theory of communicative action. Lontoo: Heinemann Educational Books Ltd.

DISCUSSION

- HABERMAS, J.** 1987. The philosophical discourse of modernity: Twelve lectures. Cambridge, Mass.: MIT Press. .
- HARDY, C.** 1996. Understanding power: bringing about strategic change. *British Journal of Management* 7, March 1996, 3–16.
- HOBBS, T.** 1985 (alkup. 1651). *Leviathan*. Aylesbury: BCPP Hazell Books
- 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: 405–427.
- HOUSE, R.J. & JACOBSEN, C.** 1999. The rise and decline of charismatic leadership. The University of Pennsylvania Philadelphia, PA.
- HOWELL, J. & FROST, P.** 1989. A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Performance* 43, 243–269.
- JAMES, B.J.** 1964. The Issue of Power. *Public Administration Review*, 24:1, 47–51.
- KLEINIG, J.** 1982. *Philosophical Issues in Education*. London: Croom Helm: New York: St. Martin's Press.
- LE BON, G.** 1920. *The Crowd*. London: Benn.
- LINDHOLM, C.** 1990. *Charisma*. Oxford: Basil Blackwell, Inc.
- LOWE, K., KROECK, K. & SIVASUBRAMANIAN, N.** 1996. Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review. *Leadership Quarterly* 7, 385–425.
- LUKES, S.** 1974. *Power – A Radical View*. Hong Kong: Macmillan Publishers Limited.
- MACCOBY, M.** 2004. Why people follow the leader: the power of transference. *Harvard Business Review*, September 2004, 76–85.
- MACHIARELLI, N.** 1996. *Prince*. Cambridge New York: Cambridge University Press.
- MCPHEE, R.D.** 2004. Clegg and Giddens on power and (post)modernity. *Management Communication Quarterly* 18 (1), 129–145.
- NATUNEN, J. & TAKALA, T.** 2006. Huomioita vallasta, johtajuudesta ja karismasta
- Jyväskylän yliopisto.** Taloustieteiden tiedekunta. Working Paper. No 317.
- NIETZSCHE, FR.** 1908. *Antikristus*. Täydennetty näköispainos vuonna 1908 ilmestyneestä teoksesta. Suom. Aarni Kouta. **Hämeenlinna 1991:** Karisto Oy
- NIETZSCHE, FR.** 2003. *Werke: kritische Gesamtausgabe*. Osan nimeke: 5. Abt., 3. Bd.: Nachbericht zum ersten Band der fünften Abteilung: Morgenröthe / herausgegeben von Marie-Luise Haase und Michael Kohlenbach. **Berlin: de Gruyter**
- OLLILA, M.-R.** 2005. *Persoonan valta*. Juva: WS Bookwell Oy.
- PAUCHANT, T.C.** 1991. Transferential leadership. Towards a more complex understanding of charisma in organizations. *Organization Studies* 12 (4), 507–527.
- PFEFFER, J.** 1981. *Power in Organizations*. Lontoo: Pitman Books Ltd.
- SHAMIR, A., HOUSE R. & ARTHUR, M.** 1993. The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-concept-based Theory. *Organization Science* 4, 577–594.
- STEYRER, J.** 1998. Charisma and the Archetypes of Leadership. *Organization Studies* 19 (5), 807–828
- SIMON, A., THOMPSON, V. & SMITHBURGH, D.** *Public Administration*. 1991 (alkup. 1950). Lontoo: Transaction Publishers
- PUOLIMATKA, T.** 1997. Opetusta vai indoktrinaatiota? Valta ja manipulaatio opetuksessa. Tampere: Kirjayhtymä Oy.
- SCHMID W.F.** 1987. *The Charismatic: A model of effective communication*. **Ann Arbor, MI: University Microfilm International**.
- TAKALA, T. & LÄMSÄ, A.-M.** 2001. Tulkitseva käsitteellinen tutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* no 3.
- TAKALA, T.** 2004. Valta ja johtajuus. Teoksessa *Taloustieteellisiä puheenvuoroja*, Uski, L ja Hassinen, P (toim.) Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja. No 143.
- TAKALA, T.** (2005). Charismatic Leadership and Power. *Journal of Problems and Perspectives in Management*. Vol 2. No 3.
- TAKALA, T. & KEMPPAINEN, K.** (2007) . "Great Finns" – Perspectives on Greatness, Charisma and Good Leadership . *Journal of Problems and Perspectives in Management*. Vol 4. No 1. (In print).
- WEBER, M.** 1968. *On charisma and institution building sel. papers*. Lontoo: The University of Chicago Press, Ltd.
- WEBER, M.** 1978. *Economy and society*. Los Angeles: University of California Press.
- WEBER, M.** 1980. *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*. Suom. Timo Kytäjä. WSOY: Juva.
- WILLIAMSON, O.** 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. Lontoo: The Free Press, Collier Macmillan.
- WRONG, D.** 1980 (alkup. 1979). *Power. Its Forms, Bases and Uses*. New York: Harper & Row.
- YUKL, G.** 1989a. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River NJ: Prentice-Hall.
- YUKL, G.** 1989b. Managerial leadership: A Review of theory and research. *Journal of Management* 15, 251–289.