



Pelolla johtaminen - Pelon tarinoita työyhteisöistä

SA Johtajuus, valta ja pelko LEAR

•Prof. Marja Eriksson

•FT Jaana Parviainen (01.03.2007-31.12.2007)

•YT Anne Koski (1.8.2008-)

•FM Jari Luomanen (1.1.2008 – 31.8.2009)

•KTT Sinikka Pesonen (1.8.2009-)

Esityksen rakenne

- Taustaa
- Pelko ja asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen
- Pelon tarinoita työyhteisöistä: TSR-raportin tuloksia

Pelolla johtamisen esiinnousu

- Irtisanomisbuumi suomalaisyrityksissä alkaen syksyllä 2003 jatkuen 2009/2010
- Pelottavat irtisanottuja, lomautettuja ja jäljelle jääneitä, mutta myös irtisanojia
- LEAR:
 - Millaisilla tavoilla pelko ilmenee työyhteisöissä
 - Mitä merkityksiä ja rooleja pelko, pelottelu, turvattomuus ja ahdistus saa työyhteisöissä

Pelolla johtaminen työyhteisöissä

- Arkaluonteisuus – mitä termejä käytetään?
- Seuraukset –negatiiviset, positiiviset
- Miten saada käytössä olleet/olevat vallan muodot näkyviksi?
- Yhteys työpaikkakiusaamiseen, huonoon ja väkivaltaiseen johtamiseen ja organisaatiokäyttämiseen ?

Pelko tutkimuskohteena

- Pelko stimuloi (vaara ja riskinotto), pelko lamauttaa, pelko suuntaa havaintoja ja toimintaa
- Tunteiden huomioiminen työyhteisöissä
- Pelko yksilöpsykologisena tunteena ja organisaation ilmapiirinä
- Pelko ja asiantuntijaorganisaatiot
- Pelko ja työyhteisön 'moraalinen sopimus'

Pelolla johtamisen muodot

1. **Machiavellismi:** Suora uhkailu, pelottelu ja kiristys
2. **Epäpätevä (huono) johtaminen:** Välinpitämättömyys, harkitsemattomuus, epämääräisyys, roolien epäselvyys
3. **Pelon politiikka:**
 - a) Irtisanomiset tai uudet kontrollikeinot
 - b) Uhkakuvien käyttäminen
 - c) Median rooli

Onko pelolla johtaminen tuloksellista?

- Pelolla johdettu yritys pysähtyy ja/tai taantuu
- Pelko estää avoimuutta ja vaikeuttaa yhteistyötä
- Innovatiivisuus heikkenee

Pelkäämisestä...

“Sinun ongelmiasi, Pancho on siinä”, Don Quijote sanoi, ” että olet niin peloissasi ettet voi kuulla ja nähdä selvästi; eräs pelon seurauksia on näet se, että se harhauttaa aistit ja saa asiat näyttämään toiselta kuin ne ovat.”
(Cervantes 1605)

Asiantuntijaidentiteetit ja -organisaatiot

Asiantuntijaorganisaation tunnusmerkkejä:

- Hajautettu organisaatio
- Asiantuntijaryhmien autonominen työ
- Työ ongelmaratkaisukeskeistä
- Suorittaminen ja kontrolli asiakaskohtaamisissa
- Sitoutuminen asiantuntija/ammattiyhteisöön ja työyhteisöön

Asiantuntijaidentiteetit ja -organisaatiot

Miten asiantuntijoita 'voi' johtaa?

- tiedon jakaminen
- verkostoituminen
- yhteistyö ja kollektiivinen tiedonrakennus

Pelolla johtamisen käytännöt

Kramer, 2005, johtajan persoona:

- Aggressiivinen, uhkaava, menettää helposti malttinsa
- Käyttävää hyväkseen työntekijöiden heikkouksia osoittaakseen oman voimansa
- Ei kerro päätöksistään > alaiset arvailevat
- Ristiriitaisia tietoja > voi johtaa alaisten paranoidisuuteen
- Hyökkää faktoilla, halvaannuttaa muut yksityiskohtaisella tiedolla, joka ei välttämättä oikeaa

Pelko tarina-aineistossa

- Jari Luomanen (2009): "Fear and intimidation at work"
- 101 tarinaa pelosta työyhteisöissä (www.panoptika.fi)

Panoptika

- Avoin internetalusta, auki syksy 2008 – kevät 2009
- Anonymiteetti, mutta tutkijoilla lisäkysymysten mahdollisuus
- Kirjoittajat pääosin asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleviä naisia (melkein 80%)
- Melkein puolet pääkaupunkiseudulta
- Johto- ja toimihenkilötehtävät, terveydenhoito, IT-ala, tutkimusala
- Kertomuksia mm. narsistisista esimiehistä ja ahdistavista organisaatiokäytännöistä

Aineiston analyysitapa

- Laadullinen tutkimusote
- Narratiiviset ja diskurssianalyttiset tutkimusmetodit
- Kirjoittajien antamat merkitykset
- Yksittäiset kertomukset heijastavat laajempaa kulttuurista kontekstiaan

TSR raportin tuloksia

- Kolmen tyyppisiä juonirakenteita: selviytyjä, lannistuja, tarkkailija
- Pelon ulottuvuudet; pelko liittyy työyhteisöissä: vuorovaikutussuhteisiin, tulevaisuuden odotuksiin, työhanteiden toteutumismahdollisuuksiin, omaan panokseen ja sen arvostukseen, toimijuuteen, terveyteen ja hyvinvointiin
- Hyvän työelämän arvopohja ja tulkinta hyvän/siedettävän johtajuuden 'vihreästä vyöhykkeestä'

Juonirakenteet: Selviytyjä

- 'Normaali' lähtötilanne -> häiriö/pelko -> tilanteen arviointi -> toimenpiteet tilanteen tasapainottamiseksi -> autonomia ja tasapaino saavutetaan -> pelko poistuu -> työntekijän toimijuus säilyy/vahvistuu

Juonirakenteet: Lannistuja

- 'Normaali' lähtötilanne -> häiriö/pelko -> terveydellisiä oireita, uupumusta -> luovuttaminen -> mukautuminen (katkeroituminen, poistuminen työelämästä)

Juonirakenteet: Tarkkailija

- Ahdistava lähtötilanne (kertojalla ja/tai muilla) -> kertoja pärjää, mutta näkee kuinka muut kärsivät -> asemoi itsensä tilanteelle 'immuuniksi' -> pohdintaa mitä tilanteelle voisi tehdä, miten auttaa muita

Pelon ulottuvuudet

Pelko liittyi tarinoissa:

- Vuorovaikutukseen
- Tulevaisuuteen: mitä tapahtuisi asemalle, maineelle, tuloille yms. jos ryhtyisi vastarintaan
- Työelämän sekä ammattieettisiin arvoihin
- Työ/ammatti-identiteettiin, integriteettiin
- Toimijuuden/autonomian menettämiseen
- Hyvinvoinnin ja terveyden menettämiseen

Hyvän työelämän arvopohja

- Pelon kertomukset paljastavat seuraavien arvojen loukkaamisen työyhteisöissä:
 - Tasa-arvoisuus
 - Toisten kunnioitus
 - Vapaus
 - Rehellisyys
 - Terveys
 - Lain kunnioitus
 - Fyysinen koskemattomuus
 - Työn tekeminen hyvin

Hyvän/siedettävän johtajuuden 'vihreä vyöhyke'

- Asemavaltaa 'voi' käyttää, ja sitä odotetaan, jos alaiset kokevat työelämän arvopohjaa noudatettavan
- Pelolla johtamisen juuret saavat voimansa työelämän arvopohjan murtumista

Yhteenvetoa/johtopäätöksiä

- Aineistossa korostuu vahva työidentiteetti
- Paineita kestäen jos työidentiteetti voi säilyä
- Pelko syntyy murtumakohtissa, joissa työhön liittyvät ihanteet rikkoutuvat
- Murtumia aiheuttavat ongelmallinen vuorovaikutus, sekä:
 - työn jatkuva uudelleen organisointi ja organisaation sisäiset valtakamppailut,
 - kilpailun ja taloudellisen tehokkuuden korostaminen,
 - joustavuuden vaatimus ja uudet kontrollin keinot

Mitä opimme?

- Vuorovaikutustaitojen kehittämisen merkitys kaikilla organisaatiotasolla
- Avoimuutta ja rehellisyyttä korostavien organisaatiokäytäntöjen merkitys
- 'Tie on yhtä tärkeä kuin päämäärä'