

# AKO-E3010 Johtaminen ja johtajuus (5 op)



Luento nro 7, 10.11.2021:

Johtajuuden tuhoiset vaikutukset, kriittinen johtajuusnäkökulma

# LUENNON SISÄLTÖ

- Essee 2:n arvostelu
- Johtajuus ei ole aina kivaa tai hyvää (videoesimerkki + keskustelu)
- Voiko johtajuus olla tuottamassa epäterveitä organisaatioita?
  - Destruktiivinen johtajuus, organisaatiokultit
- Voiko johtajuus olla ongelma?
  - Johtajuus sosiaalisena tautina (Leadership as social pathology)
- Entä jos johtajuudella ei olekaan väliä?
  - Johtajuuden romantisointi (The Romance of Leadership)
- Essee 3:n tehtävänanto

# ESSEE 2, ARVOSTELU 0-10 PISTETTÄ

Opintokirja	Essee1	Essee2
439655	8	8,5
633406	7	
667906	8	8
814542	10	8
971168	7,5	9,5
990301	9,5	7
51043L	8,5	
k92110	8,5	10

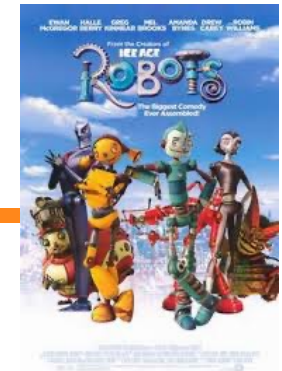
# ESSEE 2: RASHOMON – OPETTAJAN KOMMENTIT

- Esseissä oli ymmärretty hyvin harjoituksen sisältönä olleet johtajuuden ilmentymät – jonkin verran oli vaihtelua siinä kuinka jäsentyneesti näistä oli kirjoitettu.
- Harjoituksen tavoite oli johdatella johtajuuden moninaisuuden ymmärtämiseen: elokuvassa hahmot pyrkivät vaikuttamaan toisiinsa ja tuomariin tarinankerronnan keinoin, lisäksi elokuvan tulkinnan kannalta myös institutionalisoitunut johtajuus, eli katsojan rooli tuomarina ja sen vaikutukset, olivat tärkeä johtajuuden analyysitaso.
- Esseen keskeiset sisältöalueet, eli tiedon subjektiivisuus ja johtamisen haaste monimerkityksellisessä maailmassa tulivat esseissä hyvin esiin.
- Tärkeätä on myös keskustella siitä miten tämä vaikuttaa johtamistyön tekemiseen. Tarkastelua voi toteuttaa sekä totuuden rakentumisen että moraalisen toiminnan tasoilla. Johtamiseen ei riitä sen toteaminen, että 'kaikki on suhteellista'.
- Tällä kertaa kaikki esseistit olivat huomanneet, että johtajuus ei rajaudu vain elokuvien toimijoiden väliseen toimintaan, hyvä! Ns. 'neljännen seinän' takaisen toimijan huomiointi on tärkeää. Se auttaa nostamaan johtajuuden analyysitasoa henkilöiden välisen vaikuttamisen tasolta 'organisaatiotasolle'.
- Esseen keskeinen oppimistavoite on, että katsoja ymmärtää itse olevansa myös johtajuusroolissa, ja sillä mitä hän tekee yrittäessään ymmärtää elokuvan tapahtumia, on analogia sen kanssa mitä esimiestyössä toimivat henkilöt joutuvat tekemään.

# 'PERINTEISEMMÄN' JOHTAJUUS- ELOKUVAN YSTÄVILLE

Katso kurssin  
lisämateriaalista

Islam, G. (2009). Animating  
leadership: Crisis and  
renewal of governance in 4  
mythic narratives.  
*Leadership Quarterly*, 20(5),  
828-836.





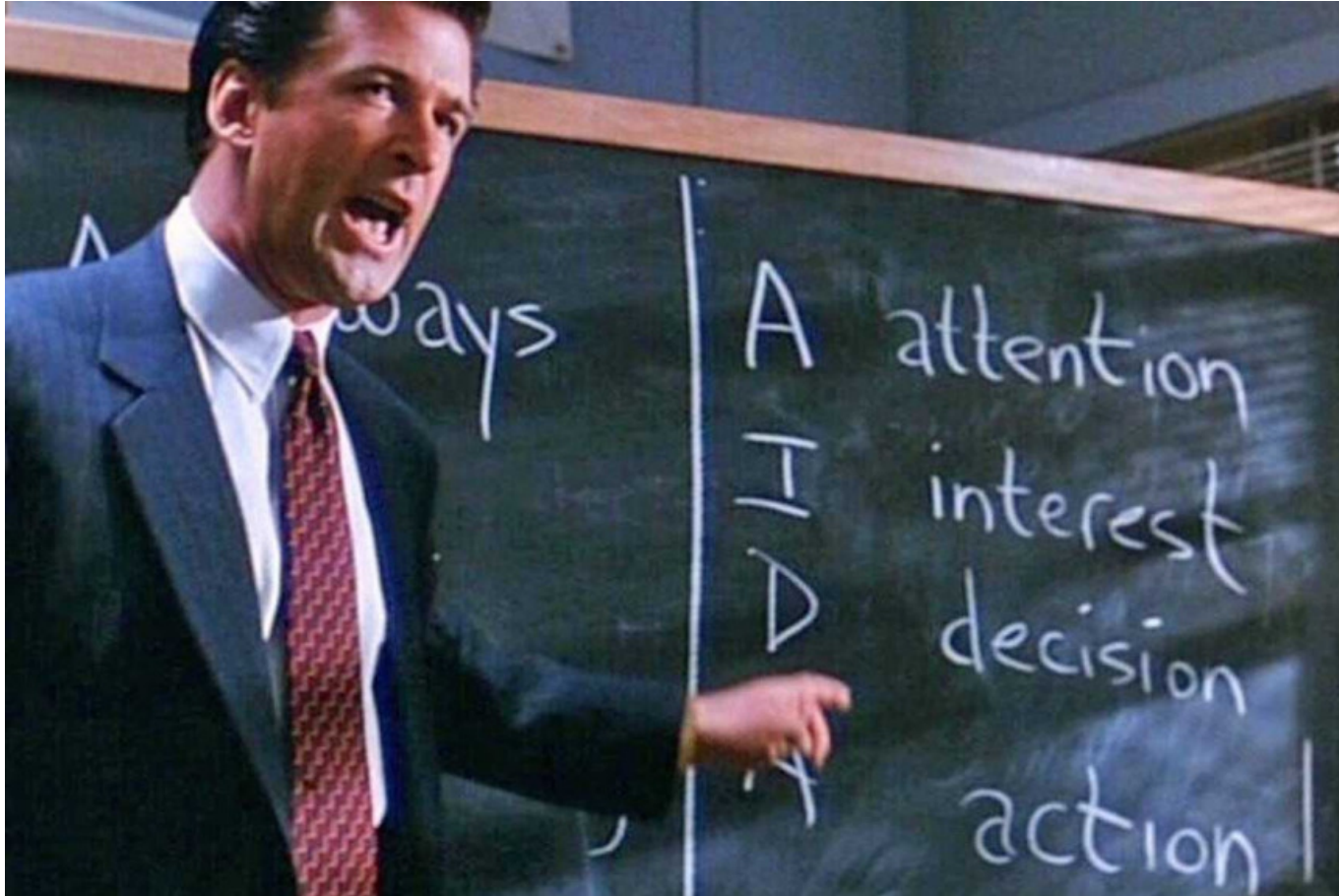
Aalto University  
School of Science

**“Power tends to corrupt and absolute power corrupts absolutely. Great men are almost always bad men.”**

Lord Acton

The Atlantic July/August 2017: Power causes brain damage.  
[https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/07/power-causes-brain-damage/528711/?utm\\_source=atfb](https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/07/power-causes-brain-damage/528711/?utm_source=atfb)

# ”Coffee is for closers only”



Alec Baldwin's leadership act in 'Glengarry Glen Ross'

<https://www.youtube.com/watch?v=czOpDN8Knr4>



Aalto University  
School of Science

Työpaikan koulutustilaisuus järkytti: Instrumentariumin työntekijät jaettiin vihreisiin, keltaisiin ja punaisiin - ”Se oli julkinen nöyryytys” <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000006351151.html>

Vertaa: Iltasanomat 21.12.2019:

<https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000006351151.html>

# LEADER QUALITIES (SOURCE J. ADAIR)

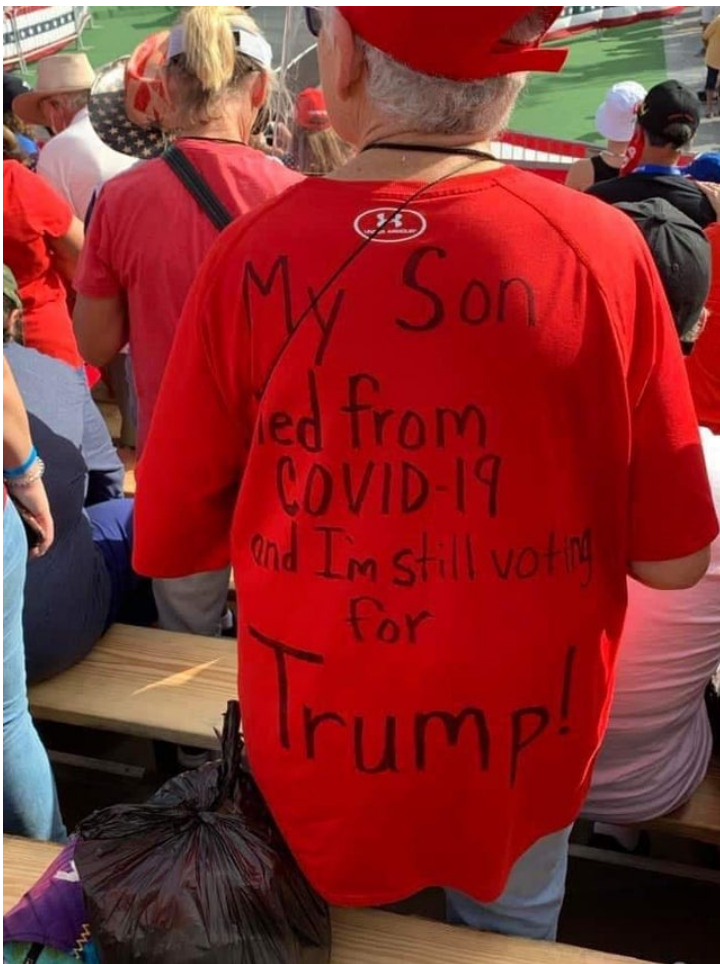
”leaders need to exemplify the qualities important to their working group (occupational qualities)”

+ be a good person

1. Enthusiasm (passion)  
→ key to inspiration
2. Integrity (loyalty to truth)  
→ key to trust
3. Toughness, demandness, fairness (command of respect, desire to excellence)  
→ ”Easy to serve, difficult to please”
4. Humanity (kindness)
5. Humility  
→ ”Arrogant man has no friends)





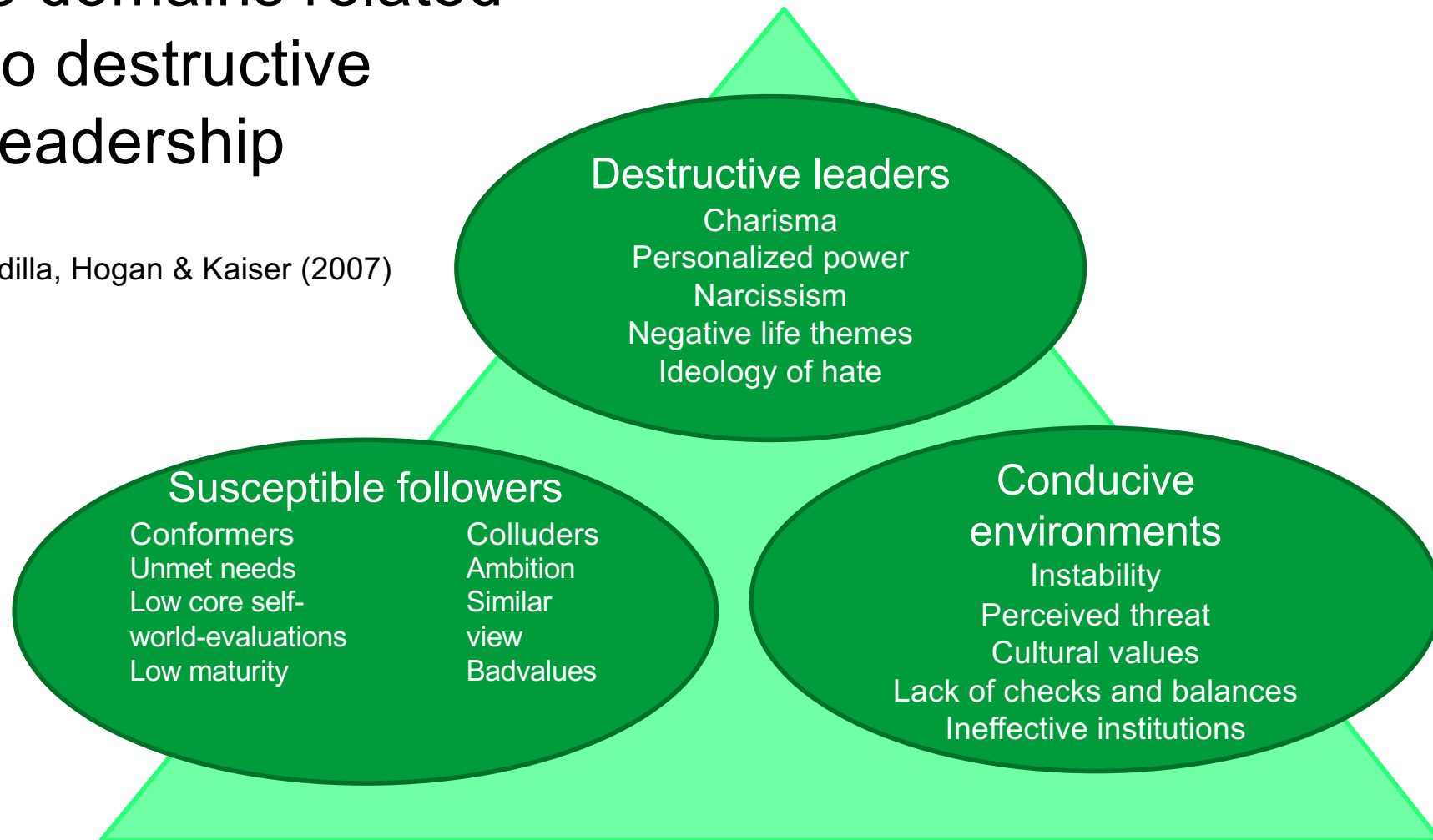


NY Times 12.6.2018: Why are we so vulnerable to charlatans like Trump.  
<https://www.nytimes.com/2018/06/12/opinion/trump-jordan-peterson-charlatans.html>



# Toxic triangle: 3 domains related to destructive leadership

Padilla, Hogan & Kaiser (2007)



# HYBRIS ('VAHVUUDESTA HEIKKOUDEKSI' -PARADOKSI)

- Liioiteltu itseluottamus, joka usein johtaa rangaistukseen.
- Juopumistila, joka on aiheutunut vallasta, menestyksestä, ylistyksestä
- Ylimielisyys neuvojen ja kritiikin edessä
- Johtaa uhkarohkeuteen
- Johtaa ennakoimattomiin negatiivisiin seurauksiin (ikäviin yllätyksiin)
- Tuhoisan johtajuuden yksi muoto



*Jacob Peter Gowy:  
The Flight of Icarus (1635–1637)*

# HYBRIS JA NARSISMI (ref. Sadler-Smith et al. 2018)

## NARCISSISM

- Character disorder
- Develops early
- Defines entire modus operandi
- Stay afloat psychologically
- Psychotherapy can dampen
- Disorder of person more than a position
- Intoxication w self

## HUBRIS

- Reactive disorder
- Consequence of prior success, praise
- Supreme over-confidence
- Delusion that of bullet-proofness
- Recover after 'toppling'
- Disorder of position more than of person
- Intoxication w power

# SEURAAJIEN RYHMÄT

Complicit followers

Conformers

Colluders

Lost souls  
(seek  
direction)

Bystanders  
(passively  
watch)

Acolytes  
(share the  
vision)

Opportunists  
(see an  
opening)



# KULTIT JA LAHKOT

- Uskonnollisia tai sekulaarisia ryhmiä tai liikkeitä, joille on tunnusomaista joka vahva kiintymys ja sitoutuminen tiettyyn henkilöön tai ideaan, jotka käyttävät epäeettisiä, manipulatiivisia, pakottavia ja/tai vaarallisia vaikuttamiskeinoja jäseniinsä. Näin toimien kultit edistävät johtajiensa pyrkimyksiä. Kultit suhtautuvat vihamielisesti muuhun maailmaan, mustamaalaten ja häiriten, jopa väkivalloin vastustaen muita.



English Leader of the British Union of Fascists Oswald Mosley (1896-1980) with some of his men.



CULT TRAIT	CULTIC ORGANIZATIONAL DYNAMICS
CHARISMATIC LEADERSHIP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A deeply entrenched commitment to the charismatic leader</li> <li>• The leader has total and absolute authority</li> <li>• Leaders build their eminence and maintain their grip on their followers through a well-articulated, emotive communication of their vision</li> <li>• The leader cultivates a compelling and captivating self image.</li> <li>• Immense faith invested in the leaders</li> <li>• The leaders enjoy a lifestyle of much greater luxury than their followers</li> </ul>
A COMPELLING VISION AND INTELLECTUAL STIMULATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An intense transcendent ideology</li> <li>• A high degree of personal commitment by followers, to the goals of their leaders</li> <li>• The replacement of the follower's existing belief system with a sense of being involved in a meaningful or revolutionary change or transformation</li> <li>• Stakhonovite work norms</li> </ul>
INDIVIDUAL CONSIDERATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indoctrination rituals that alternate between stressful and exhilarating</li> <li>• A process of conversion enacted</li> <li>• Concentrated 'love bombing', to promote a new sense of being</li> <li>• Ongoing emphasis on the development of the followers' devotion to intensify commitment at the conversion</li> <li>• Continuous indoctrination, to reinforce initial sense of affiliation</li> </ul>
PROMOTION OF A COMMON CULTURE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punitive internal environment: dissent demonized</li> <li>• Uni-directional communication – downwards</li> <li>• Negative information suppressed and positive information maximized</li> <li>• Total conformity from followers</li> <li>• Uniform language and dress codes</li> </ul>

*Tourish & Vatcha, 2005*

# **Encourage constructive dissent, rather than destructive consent**

**‘for when leaders err – and they always do –  
the leader with compliant followers will fail’**

***Keith Grint (2005)***

John Stuart Mill, 1867: “Bad men need nothing more to compass their ends, than that good men should look on and do nothing.”

# ”LEADERSHIP AS AN INFANTILIZING SOCIAL MYTH” (Gemmill & Oakley, 1992)

1. leadership is reificated in a process of social construction and mystified and accorded an objective existence.
2. the leadership myth functions as a social defence whose central aim is to repress uncomfortable needs, emotions, and wishes that emerge when people attempt to work together.
3. leadership is a serious sign of social pathology, it is a special case of an iatrogenic social myth that induces massive learned helplessness among members of a social system.
4. major function of the leader myth is to preserve the existing social system and structure by attributing dysfunctions and difficulties within the system to the lack of, or absence of leadership.

*“As social despair and helplessness deepen, the search and wish for a messiah (leader) or magical rescue (leadership) also begins to accelerate”.*

# ROMANCE OF LEADERSHIP

- James Meindlin (1985, 1995) luoma käsite, jolla tarkastellaan sitä miksi uskomme johtajuuteen niin vahvasti.
  - Johtajuus nähdään kausaaliselityksenä organisaation tuotoksille
- ”Romance of leadership as an implicit leadership theory”
- Menestysten että vastoinkäymisten yliattribuoiminen johtajayksilöihin.
- Vrt. Tolstoin käsitys johtajasta ”laivan keulakuvana” → onko agenssin suunta sittenkin vastakkainen?



# ESSEE 3:

## DESTRUKTIIVINEN JOHTAJUUS

- Lue kurssin kotisivulta löytyvä Helsingin Sanomien juttu 'Valitut' (Anu Nousiainen, HS kuukausiliite, 12/2010)
- Pohdi johtajuutta, sen syntyä ja toteutumista Koivuniemen lahkossa ja kirjoita siitä essee (max 1000 sanaa)
- Tarkastele esseessäsi johtajuutta sekä johtajien että seuraajien näkökulmasta ja pohdi myös niitä olosuhteita, jotka voivat johtaa 'äärimmäisten' organisaatioiden syntyyn.
- Mieti myös millainen on johtajan ja organisaation jäsenen vastuu organisaatioiden luonteesta ja toiminnasta.
- Esseen taustamateriaalina kannattaa hyödyntää luennon 7 materiaaleja. Sekä Padilla et al. että Tourish & Vacha antavat käsitteellisiä välineitä 'otaniemeläisten' ymmärtämiseen.
- Essee palautetaan PDF-muodossa sähköpostina opettajalle [jouni.virtaharju@aalto.fi](mailto:jouni.virtaharju@aalto.fi)
- Deadline 18.11.2021. Arvostelu 0-10 pistettä.