

Poliitikot kompuroivat, koska eivät huomioi valtdynamiikkaa

Eevastiina Gjerstad

Valta- ja vaikuttamisvalmentaja

27.3.2017



”Luottamukseni Yleen on täysi nolla”, ilmoitti pääministeri Juha Sipilä loppuvuodesta 2016 samalla, kun hän oli lähettänyt Ylen toimittajalle reippaasti toistakymmentä sähköpostia yhden illan aikana. ”Onko luottamuksesi avustajiinkin täysi nolla?”, kysyi moni kansalainen hiipiessään median ääreen ihmettelemään, eikö maan mahtavin kysy keneltäkään, kannattaako?

Vallan pelikentät ovat tuulisia paikkoja. Myötätuntoni on joka kerta uuden eduskunnan, hallituksen ja presidentin puolella. Mikä on se viisastenkivi, jonka avulla he voisivat käyttää valtaa viisaasti, vastata kannattajien ja kansalaisten tarpeisiin ja vielä säilyttää itsekunnioituksensakin? Viisastenkiveä ei olekaan olemassa, mutta valtdynamiikan tuntijana haluan nostaa esille joitakin ajatuksia ja suuntaviivoja.

”Tämä on ystävä valtapeliä”, totesi yritysvalmentaja Jari Sarasvuo ihmisten välisiä kohtaamisia puidessaan. Tästä valtapelistä ei haluta puhua ystävien eikä vihollisten kanssa. Ystävien kanssa valtapelistä ei puhuta, koska teeskentelemme olevamme tasa-arvoisia, vailla statuskampailua tai valtapyrkimyksiä. Vihollisten kanssa valtapelistä ei puhuta, koska heidät halutaan voittaa. Poikkeuksiakin on. SDP:n puheenjohtajan mandaattinsa uusinut Antti Rinne puhui vallasta suoraan äskettäisen puoluekokouksen yhteydessä: ”En usko, että koskaan tulisi sellaista tilannetta missään puolueessa, että valta ei kiinnostaisi. Kun valta kiinnostaa, se johtaa tietenkin jännitteisiin samaa valtaa haluavien kesken.”

Onneksi valtapeli on kiinnostanut myös tutkijoita, jotka ovat huomanneet, että vaikka ryhmällä olisi yhteinen tavoite, yksilöt kilpailevat myös keskenään, ainakin peitellysti. Esimerkiksi kokeellisen sosiaalipsykologian löydösten soveltaminen auttaisi nykyhallitusta ja ylipäänsä poliitikkoja välttämään kompurointia ja skandaalinpoikasia.

Miten valta tai sen puute vaikuttaa meihin?

Lordi Actonin hokemaksi muuttunut ”Valta turmelee” sopisi paremmin muotoon ”Valta tarmoilee”. Kun ihminen saa valtaa, hän alkaa enenevästi kokea voivansa kontrolloida ympäristöään. Sosiaaliset tilanteet tuntuvat vähemmän rajoittavilta kuin ennen. Valta itsessään lisää itsevarmuutta ja saa meidät muuttumaan optimistisemmiksi ja ottamaan enemmän riskejä. Valta saa meidät orientoitumaan vahvemmin toimintaan ja päämäärien saavuttamiseen.

Valta tai sen puute johtaa hyvin erilaiseen toimintaan. Tunnettu valtatutkija Dacher Keltner kollegoineen on havainnut, että valta kasvattaa herkkyttämme niin materiaalisia kuin sosiaalisiaakin palkintoja kohtaan, kun puolestaan vallan puute aktivoi meissä hälytysjärjestelmän, joka lisää hermostuneisuutta ja välttämistä. Valtaa omaavat keskittyvät enemmän saavuttamaan ja voittamaan, vähän valtaa omaavat välttämään häviötä.

Valta auttaa meitä tekemään arvioita ja päätöksiä nopeammin ja suuremmalla varmuudella. Valta saa meidät myös vertaamaan itseämme vähemmän muihin ja tekee meistä immuunimpia vaikuttamisyrityksille. Vallankäyttäjät alkaa ponnistella enemmän vaativissa tehtävissä täyttääkseen valtaroolin odotukset. Ryhmään sitoutuminen ja sen hyväksi toiminen lisääntyy. Nämä vallan aiheuttamat muutokset palvelevat usein johtajaa ja hänen organisaatiotaan.

Mutta kolikon toinen puoli on, että kykymme tunnistaa toisten ihmisten näkökulmia ja ajatuksia heikkenee. Valta luo psykologista etäisyyttä toisiin ihmisiin, ja lisää taipumustamme nähdä toinen ihminen välineenä. Valtaa omaavat alkavat tehdä kynnisempiä oletuksia vähemmän valtaa omaavien ihmisten pyrkimyksistä. Valta johtaa myös kontrollin illuusion, kun oma vaikutusvalta nähdään liioitellussa valossa. Omat päätökset nähdään tarkempina ja parempina kuin mitä ne todellisuudessa ovat, eikä toisilta haluta ottaa neuvoja vastaan.

Lisäksi valta usein mahdollistaa elämisen ympäristössä, jossa on runsaasti palkitsevia seikkoja kuten rahaa ja muita taloudellisia etuuksia, mukavuutta ja hyvinvointia, kauneutta ja terveyttä sekä sosiaalisia ”etuuksia” kuten imartelua, arvostusta, ihailua, kiinnostusta ja vetovoimaa. Kun valtaa omaavat ihmiset pystyvät usein vielä nauttimaan vapaudesta toimia ilman merkittävää

© Gloriosus / Gjerstad 2017

muiden ihmisten väliintuloa, on helpompi ymmärtää, miksi vallanpitäjät näyttävät toimivan tavalla, joka tuntuu valtaa omaamattomista käsittämättömän riskialttiilta.

Valta-ansat

”Ihminen haluaa kivaa ja miellyttävää itselleen, mutta erityinen luksusleima on hämmästyttänyt minua hieman”, laushti Kuntien eläkevakuutuslaitoksen silloinen toimitusjohtaja Merja Ailus iltapäivälehdistölle syksyllä 2013, kun hänen etuisuuksistaan oli syntynyt Suomessa valtava kohu. Häkellyin suuresti Ailuksen lausunnosta, koska se paljasti, että hän ei ole tietoinen vallan lainalaisuuksista ja dynamiikasta.

Ne, joilla on vähemmän valtaa, epäilevät jo valmiiksi valtaa omaavien ihmisten motiiveja eli syitä toimia, osoittavat tutkimukset. Vallanpitäjillä ajatellaan olevan muita ihmisiä enemmän itseensä keskittyviä, itsekkäitä motiiveja. Valitettavasti Ailus siis lausunnollaan vahvisti käsitystä itsestään muiden silmissä itsekkäänä ihmisenä entisestään. Tätä voidaan kutsua *vallankäyttäjän raadollisuusansaksi*. Kukaan valtdynamiikan lainalaisuuksista tietoinen vallankäyttäjä ei siis alleviivaisi julkisuudessa rahalla saatavia kivoja ja miellyttäviä asioita. Jos olet vallassa, älä koskaan korosta omia tarpeitasi tai motiivejasi vähemmän valtaa omaavien edessä, sillä sinua arvioidaan jo valmiiksi raadollisemmin.

”Kuinka moni suomalainen löytää itsensä ryhmästä, joka tienaa alle 2100 tai 2600 euroa?”, ihmetteli silloinen sosiaali- ja terveysministeri Laura Rätty loppuvuodesta 2014. Rädyn ihmettely heijastaa *todellisuudesta vieraantumisen valta-ansaa*: Jos poliitikko luulee, että juuri kukaan ei tienaa alle 2600 euroa kuukaudessa, hän on vieraantunut todellisuudesta. Jos hän sanoo sen ääneen, hän on tietämätön tai välinpitämätön valtdynamiikasta.

Jos sinulla on valtaa, älä koskaan oletta, että kaikilla on samat toimintamahdollisuudet kuin sinulla. Ihmiset raivostuvat, jos osoitat todellisuudesta vieraantumisesi, koska silloin osoitat, että et ole yksi meistä. Et kuulu joukkoon, vaan asetat itsesi meidän muiden yläpuolelle. Tämä on yksi kovimpia tuomioita, jonka ihminen voi saada. Tarkista siis aina faktat ennen kuin avaat suusi. Koemme identiteettiämme tai arkeamme vastaan kohdistuvat lausunnot erityisen

tunteenomaisesti. Tämän vuoksi oletukset laiskoista kansalaisista tai toteamukset ”kaiken maailman dosenteista” ovat harvinaisen epäviisaita.

”Se yllätti, että mennään vastoin yhteisesti sovittuja prosesseja”, totesi Anne Berner tämän vuoden alussa, kun liikenneväylien yhtiöittämisshanke kaatui poliittisen tuen puutteeseen. Valta yllättää jokaisen käyttäjänsä jollakin tavalla. Valta itsessään lisää palkitsevia elementtejä ja vapautta toimia. Valta saa myös aikaan samanmielisyyttä, kun valtaa omaavien ympäristö tukee heidän näkökantojaan. Mutta tämän vuoksi vallankäyttäjät tulevat yliarvioineeksi samanmielisyyden määrän. Tämä johtaa *ylimielisyyden valta-ansaan*. Kun vallankäyttäjä yliarvioi muiden ihmisten halun yhteistyöhön ja liittoutumiin hänen kanssaan, hän joutuu *liittolaisuuden illuusion* valtaan, niin kuin Brion ja Anderson ovat tämän ilmiön nimenneet. Liittolaisuuden illuusio on erityisen raadollinen paljon valtaa omaaville ihmisille, jotka yksin jäämisen lisäksi voivat menettää yhteisönsä ja resurssinsa. Tämä hämmästytti Berneriä, se hämmästytti Ailusta, ja se hämmästyttää yritysjohtajaa, joka nuolee haavojaan potkujen jälkeen.

Liikenne- ja viestintäministeri Anne Berner järkyttyi ja närkästyi julkisestikin siitä, että hallituskumppanit tyrmäsivät hänen ehdotuksensa liikenneväylien yhtiöittämisestä. Näin tapahtui siitä huolimatta, että Berner oli ilmeisesti itse antanut puutteellisesti ja viime tingassa tietoja hallituskumppaneilleen ”ehdotus-selvityksen” edistymisestä. Vallanpitäjällä on suuri kiusaus astua *uhriuttamisen valta-ansaan*, kohdellaanhan häntä usein hyvin kovakouraisesti, jopa epäreilusti. Valtansa säilyttävän vallankäyttäjän ei kuitenkaan pitäisi julkisesti uhriutua eikä käyttää uhriutumisen kieltä, sillä se vie hänen valtaansa toisten silmissä häneltä pois. Sen sijaan kansalaiset voivat toki arvioida poliitikon kohtelun ”menneen liian pitkälle” ja muuttuneen kohtuuttomaksi ja ilkeäksi riepotteluksi. Yhdysvaltojen viimeisimmän presidentinvaalin jälkeen toivomus poliittisen pelin ja keskustelun pelisääntöjen muuttumisesta ”puhtaampaan” suuntaan lienee monien huulilla.

Mikäli vallankäyttäjä tulkitsee ongelmat henkilökohtaiseksi loukkaukseksi tai hyökkäykseksi itseään vastaan, ja vastaa siitä käsin takaisin, hän on vaikeuksissa. Sipilän vetoaminen perheeseensä Terrafame-kohun aallonharjalla ei saanut kaikkien sympatioita hänen puolelleen. Kansalaiset eivät pienten valtaetäisyyksien maissa ajattele, että heillä olisi henkilökohtaisia velvollisuuksia

johtajaansa kohtaan tai sidettä häneen yksilönä. Jos johtaja tällaisen vaatimuksen esittää, se vain heikentää kansalaisten johtajaa kohtaan tuntemaa kunnioitusta.

Kun vallan ja vaikuttamisen dynamiikkaa ei tunneta, myös hyväntahtoiset suunnitelmat raadollistuvat, kuten kävi taannoin filosofi Pekka Himasen projektissa. Projektin tavoite oli kaunis – ”arvokas ihmiselämä”. Projektin keinot epärehellisyydestä ja valehtelusta rahoitustahojen manipulointiin ja muiden tutkimustahojen epäoikeudenmukaiseen kohteluun syöksivät projektin kuitenkin tuhoon. *Epärehellisyyden ja valehtelun valta-ansa* koituu liian monen poliitikon kohtaloksi. ”Minun pitää luottaa siihen, että laitosten johtajat sanovat avoimesti, onko tämä heille kiinnostava projekti vai ei”, kommentoi silloinen pääministeri Jyrki Katainen sen jälkeen, kun Suomen Akatemia koki, että heitä oli painostettu antamaan projektille rahaa. Kataisen kommentti osoittaa, miten pihalla hän oli asemansa tuomasta vallasta ja sen käyttämisen vaikutuksista muihin (*vallan vähättelyn ansa*).

Vastuun tyhjiö, jossa kukaan ei kanna vastuuta vallankäytöstä ja päätöksistä, on erityisen vaarallinen sekä demokratian että valtdynamiikan kannalta. Pelkät säännöt tai järkevinäkään nähdyt periaatteet eivät koskaan riitä vallan tarkastelussa. Samasta syystä ainoastaan laillisuuteen vetoaminen tai asian laillisuusehtojen täytyminen ei tyydytä kansalaisia, vaan he vaativat valtaapitäviltä enemmän. Siksi toteama ”asiat eivät ole mitä ne ovat, vaan miltä ne näyttävät” on vallankäyttäjille hyvä ohjenuora.

VALTA-ANSAT

- 1) Valtakuilu
 - a. Raadollisuusansa
 - b. Aggressioansa (vähän valtaa omaavilla)
- 2) Todellisuudesta vieraantuminen
- 3) Ylimielisyys
 - a. Liittolaisuuden illuusio
- 4) Epärehellisyys ja valehtelu
- 5) Uhriutumisen
- 6) Vastuun tyhjiö

Poliittiset kohut

Mutta miksi poliittiset kohut paisuvat käsittämättömiin mittasuhteisiin pipoista, tupakansyöttimistä ja nahkarateista? Siksi, että tulkitsemme valtaa omaavien ihmisten käyttäytymisen johtuvan heidän ominaisuuksistaan kuten ahneudesta (*tulkitsemitaipumus*). Tilannetekijät jätämme huomioimatta. Etsimme jatkuvasti luottamukseen tai epäluottamukseen viittaavia merkkejä johtajan käytöksestä, ja ajattelemme, että johtajan käyttäytyminen paljastaa hänen ”todelliset” motiivinsa (vaikka sellaisia harvoin voidaan löytää) ja luonteensa. *Valtakuilu* vähän ja paljon omaavien välillä kasvaa, kun molemmat osapuolet tekevät toisistaan entistä kielteisempiä oletuksia.

Kohujen paisumista edesauttaa myös vähemmän valtaa omaavien ihmisten taipumus uhriuttaa itsensä suhtautumalla aggressiivisesti valtaa pitäviin. Tätä voidaan kutsua *aggressiotaipumukseksi*. Kateus ja ihmislajille ominainen statuskampailu vahingoniloineen näkyvät meidän suhtautumisessa ”vallanpitäjien kompastumisiin”. Kun lisäksi ilmiöt ”leimahtavat” (*leimahtamistaipumus*) eli leimaamme ihmisiä hyvin hatarien tietojen valossa hyviksi tai pahoiksi, pidetyiksi tai hyljeksityiksi, ei ihme, että kohut ja skandaalit seuraavat toisiaan. Kaiken kukkuraksi olemme halukkaita antamaan ankarampia rangaistuksia korkeassa asemassa olevalle ihmiselle (*rangaistustaipumus*).

Vallan hamuajana ja hallituksen päätösten paheksujana kunnostautuu luonnollisesti oppositio. Muun muassa Vihreiden puheenjohtaja Ville Niinistö käyttää runsasta ja näkyvää oppositiopolitiikkaan sisältyvää valtaa. ”Hän teki käytännössä mainosvideon raskaasti tappiolliselle kaivokselle, jolla on vakavia ympäristöongelmia”, kritisoi Vihreiden puheenjohtaja Ville Niinistö sen jälkeen, kun sosiaalisessa mediassa oli levinnyt kuva pääministeri Juha Sipilästä Terrafame-pipo päässään. Myöhemmin Niinistöstä itsestään kaivettiin esiin kuva, jossa hänellä oli Talvivaaran kypärä päässään.

Samalla kohut ja skandaalit ovat kuitenkin merkki terveestä valta- ja ympäristöstä. Pienten valtaetäisyyksien yhteiskunnissa, joihin Suomikin lukeutuu, vallan oikeutuksesta ollaan tarkkoja, ja skandaalit suistavat helposti vallankäyttäjien poliittiset urat raiteiltaan. Valtaetäisyys viittaa Geert Hofsteden määritelmään siitä, miten tasaisesti tai epätasaisesti vähemmän valtaa omaavat ihmiset

© Gloriosus / Gjerstad 2017

odottavat ja hyväksyvät vallan jakautuvan. Yleisemmin kyse on siis siitä, miten eri kulttuurien yhteiskunnat jakavat valtaa, arvoasemia ja statusta jäseniensä kesken.

Pienen valtaetäisyyden yhteiskunnassa katsotaan, että epätasa-arvoisuus ihmisten välillä pitäisi pyrkiä minimoimaan, eikä etuoikeuksiin ja statussymboleihin suhtauduta kovin suopeasti. Sen sijaan suuren valtaetäisyyden yhteiskunnassa, kuten Venäjällä, Intiassa ja jopa Ranskassa, epätasa-arvoisuus ihmisten välillä hyväksytään ja sitä pidetään jopa toivottavana. Pienten valtaetäisyyksien maissa, Suomi mukaan lukien, katsotaan, että taidot, varallisuus, valta ja status voivat kasautua eri ihmisille. Esimerkiksi varallisuutta ja taitoja voi olla sellaisella, jolla ei ole juurikaan valtaa eikä statusta, ja toisaalta valtaa ja statusta omaava ihminen ei ole välttämättä varakas. Tämä selittänee myös sitä, miksi nykyisen pääministerin vauraus yhdistyneenä hänellä olevaan valtaan ei näyttäyty kansalaisille täysin ongelmattomana. Jäämme miettimään, kasautuuko yhdelle ihmiselle liikaa vallan elementtejä?

Kohti parempaa valtdynamiikkaa

Johtajan valta voi valua kokonaan pois, mikäli hän yrittää käyttää valtaa muista erottuvana. Valtaa puolestaan lisää, mikäli johtaja näkee itsensä kuuluvaksi samaan organisaatioon tai ryhmään muiden kanssa. ”Me”-johtajuuden merkitystä on vaikea yliarvioida. Esimerkiksi Yhdysvaltojen entisen presidentin Ronald Reaganin ja Suomen entisen presidentin Tarja Halosen suosion taustalla oli nimenomaan kansanomaisuus ja sen korostaminen.

Valtaa käyttävät johtajat ovat kuitenkin hankalan dilemman edessä: Vaikka vannomme tasa-arvon ja hierarkioiden murenemisen nimeen, odotamme paradoksaalisesti samalla vahvoja johtajia, jotka kykenevät saamaan aikaan muutoksia. Jos puolueen puheenjohtaja ei saa luotsattua puoluettaan odotettuun suuntaan, häntä pidetään huonona johtajana. Sankarijohtajia nostetaan helposti jalustalle, mutta yhtä mielellään heidät myös revitään sieltä alas. Näin kävi jo Alexander Stubbille ja Jutta Urpilaiselle. Kuka on seuraava?

Valtdynamiikka on aina osittain ennustamatonta ja sattumanvaraista, eikä kukaan pysty hallitsemaan sitä kokonaan. Kansalaisten vahva valta näyttäytyy muun muassa sosiaalisen median hallinnassa ja sen kautta ilmenevissä reaktioissa. Viisas vallankäyttäjä pukee sanoiksi ja teoiksi

© Gloriosus / Gjerstad 2017

positiivisen käsityksensä ihmisestä. Nykyinen hallitus onkin osoittanut kansan kuuntelun taitoa ja tahtoa pyörtäessään muun muassa aikeensa sunnuntailisien leikkaamisesta. Toisaalta solkenaan tapahtuvat pyörtämisen kielivät valmistelemattomasta tai epävakaasta päätöksenteosta.

Sinänsä hallitsevilla ihmisillä on yleensä korkeampi stressinsietokyky, ja alisteisilla ihmisillä enemmän stressireaktioita, mutta näin on vain pysyvissä hierarkisissa asemissa. Kun vallan ja statuksen asemat nousevat ja laskevat poliitikoilla hallitus-oppositio-asemien mukaan, stressireaktiot lisääntyvät. Aseman saavuttaminen ja ylläpitäminen sosiaalisessa arvoasemajärjestyksessä voi olla erityisen stressaavaa. Pahin tilanne syntyy, jos ihmisellä on muiden silmissä valtaa, mutta ei statusta. Silloin hänen toimensa nojaavat hallitsemiseen, eivätkä arvoaltaan. Häneen on vaikea luottaa, eikä hänestä pidetä. Tästä syystä poliitikon on viisaampaa rakentaa itselleen statusta kuin valta-asemaa.

Jokaisella vallankäyttäjällä olisi syytä olla ”vallan vahtikoira”, joka peilaa rehellisesti vallankäyttäjän päätöksiä ja toimintaa, sillä tutkimukset osoittavat, että kokemus vallasta kasvattaa sekä haluttomuutta ottaa neuvoja vastaan että uskomusta omien arviointien oikeellisuuteen silloinkin, kun arviot ovat objektiivisesti vääriä. Hounin ja Romantschukin teos *”Ei, rouva presidentti”* on ilahduttavaa ja silmiä avaavaa luettavaa vallan näkökulmasta. *”Ei Mauritiukselle, rouva presidentti”*, oli lehdistöpäällikkö Maria Romantschukin viesti presidenttillemme syksyllä 2001. Maailma pidätti henkeään, kun Yhdysvaltojen odotettiin hyökkäävän Afganistaniin. Halonen toivoi ansaittua lomaa, mutta keskustelut ”vallan vahtikoiran” kanssa johtivat siihen, että hän lykkäsi viisaasti matkaansa.

LÄHTEET

Eri uutislähteiden lisäksi kirjoituksen pohjana ovat olleet seuraavat lähteet:

Vallan vaikutukset ihmisiin ja ryhmiin:

- Galinsky, Adam D., Rus, Diana & Lammers, Joris, 2011. Power: A Central Force Governing Psychological, Social, and Organizational Life. Teoksessa *Social Psychology and Organizations*. De Cremer, David, van Dick, Rolf & Murnighan, J. Keith (toim.) New York: Routledge. 17 – 38.
- Inesi, M. Ena, Gruenfeld, Deborah H. & Galinsky, Adam D. 2012. How power corrupts relationships: Cynical attributions for others' generous acts. *Journal of Experimental Social Psychology* 48, 795–803.

- Keltner, Dacher, Gruenfeld, Deborah H. & Anderson, Cameron. 2003. Power, Approach, and Inhibition. *Psychological Review* 110 (2), 265 – 284.
- Lammers, Joris, Galinsky, Adam D., Gordijn, Ernestine H. & Otten, Sabine. 2012. Power Increases Social Distance. *Social Psychological and Personality Science* 3(3), 282-290.
- Magee, Joe C. & Smith, Pamela K. 2013. The Social Distance Theory of Power. *Personality and Social Psychology Review* 17(2) 158– 186.
- Whitson, Jennifer A., Liljenquist, Katie A., Galinsky, Adam D., Magee, Joe C., Gruenfeld, Deborah H. & Cadena, Brian. 2013. The blind leading: Power reduces awareness of constraints. *FlashReport. Journal of Experimental Social Psychology* 49, 579–582.

Liittolaisuuden illuusio:

- Brion, Sebastien & Anderson, Cameron. 2013. The loss of power: How illusions of alliance contribute to powerholders' downfall. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 121, 129–139.

Oletus valtaa omaavien itsekkäistä motiiveista sekä halu antaa heille ankarampia rangaistuksia:

- Fragale, Alison R., Rosen, Benson, Xu, Carol & Merideth, Iryna. 2009. The higher they are, the harder they fall: The effects of wrongdoer status on observer punishment recommendations and intentionality attributions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, 53–65.

Me-johtajuuden merkitys:

- Haslam, S. Alexander, Reicher, Stephen D. & Platow, Michael J. 2012. *Uusi johtamisen psykologia*. Helsinki: Gaudeamus.

Vallan ja vastuun limittymisestä toisinsa:

- Greenwald, Glenn. 2014. Edward Snowden: Ei pakopaikkaa. *Kertomus NSA:sta ja vakoiluvaltio USA:sta*. Gummerus.

Valtaetäisyydestä:

- Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael. 2010. *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGrawHill.

Valtaa omaavien kohdalla tilannetekijät jätetään huomioimatta:

- Overbeck, Jennifer R., Tiedens, Larissa Z., & Brion, Sebastien. (2006). The powerful want to, the powerless have to: Perceived constraint moderates causal attributions. *European Journal of Social Psychology*, 36, 479–496.

Valtaa omaavien ”todellisten motiivien” tunnistamisen oletus:

- Dirks, Kurt T. 2006. Three fundamental questions regarding trust in leaders. Teoksessa Bachmann, Reinhard & Zaheer, Akbar (toim.) *Handbook of Trust Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. 15 – 28.

Leimahtamistaipumuksesta:

- Gladwell, Malcolm. 2007. *Leimahduspiste*. Helsinki: Ajatus.

Sankarijohtajuudesta:

- Tienari, Janne & Meriläinen, Susan. 2016. *Palvelukseen halutaan ajokoiria. Johtajan ulkonäkö ja esiintyminen*. Helsinki: Siltala.

Stressinsietokyky hierarkian ja statuksen mukaan:

- Rivers, Jacqueline J. & Josephs, Robert A. 2010. Dominance and Health. The Role of Social Rank in Physiology and Illness. Teoksessa Guinote, Ana & Vescio, Theresa K. (toim.) The social psychology of power. New York: The Guilford Press. 87 – 112.

Status ja vaikutusvalta:

- Cheng, Joey T. & Tracy, Jessica L. 2014. Toward a Unified Science of Hierarchy: Dominance and Prestige are Two Fundamental Pathways to Human Social Rank. Teoksessa Cheng, Joey T., Tracy, Jessica L. & Anderson, Cameron (toim.) The Psychology of Social Status. New York: Springer. 3 – 27.
- Halevy, Nir, Chou, Eileen Y. & Galinsky, Adam D. 2011. A functional model of hierarchy: Why, how, and when vertical differentiation enhances group performance. Organizational Psychology Review 1 (1), 32 – 52.

Tarja Halosen valta & ”vallan vahtikoira”:

- Houni, Pirjo & Romantschuk, Maria. 2014. Ei, rouva presidentti. Helsinki: Otava.