

PÄÄSEKTORIN VALTAPELEJÄ –
KORKEAKOULUPOLIITTISTEN
EDUNVALVONTAJÄRJESTÖJEN HALLITUSTEN
PUHEENJOHTAJIEN KERTOMUKSIA VALLASTA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2016

Selma Vidgren
Johtaminen
Tuomo Takala

TIIVISTELMÄ

Selma Vidgren	
Pääsektorin valtapelejä – Korkeakoulupoliittisten edunvalvontajärjestöjen hallitusten puheenjohtajien kertomuksia vallasta	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) 9.5.2016	Sivumäärä 60
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Kolmannen sektorin rooli on suomalaisen yhteiskunnan kannalta merkittävä ja yhä kasvava. Sen piirissä toimii lukuisia järjestöjä ja aktiivisia järjestötoimijoita, joilla on toisistaan hyvin poikkeavia tehtäviä ja tavoitteita. Merkittävyystään huolimatta näiden järjestöjen toiminta ja johtamiskäytännöt eivät ole olleet laajasti tutkijoiden mielenkiinnon kohteina.</p> <p>Tämä tutkimus pyrkii kuvaamaan ja selittämään, kuinka korkeakoulupoliittisten edunvalvontajärjestöjen hallitusten puheenjohtajat käyttävät valtaa organisaatioissaan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjaa pitkälti organisaatioteorian piirissä tehtyyn aiempaan valtatutkimukseen. Lisäksi tutkimuksessa käydään läpi suomalaista kansalaisyhteiskuntaa. Teoriassa tuodaan pikaisesti esille myös niitä seikkoja, jotka mahdollisesti erottavat kolmannen sektorin vallankäytön yrity maailmasta.</p> <p>Tutkimuksen aineisto on kerätty hallitusten puheenjohtajien itsensä kirjoittamina kertomuksina ajalta, jolloin he toimivat luottamustoimissaan. Kerätty aineisto on analysoitu tämän jälkeen teemoittelemalla. Aineistosta nousi 11 teemaa, jotka muodostivat edelleen neljä kategoriaa tarkemman sisältönsä perusteella.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että valta ja vallankäyttö ovat monimuotoisia ja tunteita herättäviä ilmiöitä myös kolmannella sektorilla. Puheenjohtajat käyttävät kertomuksissaan valtaa varsin itsenäisesti. Vallankäyttö oli tiiviissä yhteydessä tietoon, kokemukseen, omien tavoitteiden ajamiseen sekä yhteistyöhön. Myös organisaation sisäisellä politiikalla on merkittävä vaikutus.</p>	
Asiasanat	
valta, järjestöt, kolmas sektori, hallituksen puheenjohtaja, vallankäyttö, päätöksenteko	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ.....	2
1	JOHDANTO	4
2	KANSALAISTOIMINTA	7
	2.1 Suomalainen järjestötoiminta.....	7
	2.2 Miksi järjestötoiminta kiinnostaa.....	8
	2.3 Tehostuva järjestömaailma.....	9
	2.4 Tutkimuksen kohdejärjestöt.....	10
3	VALLAN VUOSISATA	12
	3.1 Vallan luonne	12
	3.2 Muita vallan määritelmiä	14
	3.3 Vallankäytön taktiikoita	14
	3.4 Karisma.....	22
4	ORGANISAATIOT POLIITTISINA ALUSTOINA	25
	4.1 Päätöksenteko.....	26
	4.1.1 Eroavuuksia yksityisellä ja kolmannella sektorilla	27
	4.2 Konfliktit organisaatioissa.....	28
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	32
	5.1 Aineisto.....	32
	5.1.1 Aineiston keruu ja kertomusten kirjoittajat	32
	5.1.2 Kertomusten erityispiirteitä	33
	5.2 Menetelmät.....	34
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	36
	6.1 Tulosten erittely	37
	6.1.1 Tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen.....	37
	6.1.2 Päätöksentekotilanteet	38
	6.1.3 Henkilövalinnat.....	40
	6.1.4 Ristiriitatilanteet.....	41
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	44
	7.1 Yleistä.....	44
	7.2 Tulosten suhde aiempaan teoriaan.....	44
	7.2.1 Vallankäytön strategiat ja taktiikat	44
	7.2.2 Näkemyksiä vallasta	49
	7.2.3 Poliitiikan vaikutus	51
	7.3 Vastaukset tutkimusongelmaan ja – kysymyksiin.....	54
	7.4 Tutkimustulosten kriittistä arviointia	56
	7.5 Suosituksia jatkotutkimukselle.....	57
	LÄHTEET	59

1 JOHDANTO

Valta kiinnostaa ja innostaa. Se on jotain, jota haluamme itsellemme ja pyrimme saamaan mahdollisimman paljon. Se on meille henkilökohtaisesti merkittävää, mutta vallan käytöllä on suuri vaikutus myös siihen, mihin suuntaan toimintaa erilaisissa organisaatioissa ja koko yhteiskunnassa viedään. Esimerkiksi näistä syistä valta on ollut politiikan- ja organisaatiotutkimuksen kiinnostuksen kohteena jo pitkän aikaa.

Valtaa on pyritty määrittelemään ja yhä uudet strategiat sen hyödyntämiseksi kiinnostavat ihmisiä. Valtatutkimus on kehittynyt perinteisistä päätöksentekotilanteiden tutkimisesta kohti ihmissuhteiden merkityksen korostumista ja piileviä voimasuhteita sekä organisaatioiden sisäistä politiikkaa. Uusimpien tutkimussuuntausten mukaan valtaa on kaikkialla – jopa perinteisissä ystävyys- ja perhesuhteissa.

Valta ja politiikka liittyvät erottamattomasti toisiinsa. Aiemmin politiikan ei kuitenkaan haluttu ajatella kuuluvan organisaatioiden rationaaliseen toimintaan. Päätösten uskottiin tapahtuvan puhtaasti järkeen pohjautuvien perustelujen varassa, eikä henkilökohtaisten mieltymysten nähty vaikuttavan asiaan. Organisaation sisäisen politiikan käsite on kuitenkin hiljalleen laajentunut. Nyt poliittinen toiminta nähdään eriävien intressien kohtaamisena, päätöksentekona ja organisaatiossa tapahtuvina konfliktitilanteina. Sen on hiljalleen alettu hyväksyä kuuluvan ihmisten väliseen toimintaan ja vuorovaikutukseen organisaatioissa.

Suuri osa tehdystä valtatutkimuksesta keskittyy vahvasti yritysmaailmaan. Kuluvalla vuosituhanalla on kuitenkin tehty lupaavia avauksia myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ja järjestöjen kontekstin tutkimisessa. Johtamista ja vallankäyttöä tapahtuu kaikissa organisaatioissa, joten on hedelmällistä laajentaa tutkimusta myös niiden pariin.

Yhä suurempi osa ihmisistä toimii ja työllistää itsensä nykyään niin kutsutulla kolmannella sektorilla. Kolmannen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan merkitys koko yhteiskunnan kannalta on kasvanut huomattavasti, ja on tärkeää oppia ymmärtämään myös sen piirissä tapahtuvaa toimintaa ja vallankäyttöä. Järjestötoiminta on osa kolmatta sektoria ja samalla suosittu suomalainen vapaa-ajantoiminnan muoto. Järjestötyö houkuttaa usein sen tarjoamien vaikuttamis- ja oppimismahdollisuuksien vuoksi. Suomessa toimii parhailaankin monta järjestöä, joiden toiminta on yksilön hankkimien kokemusten lisäksi myös yhteiskunnallisten funktioiden kannalta erittäin merkittävää.

Monen järjestön ja voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminta on lähivuosina saanut vaikutteita yritysmaailmasta. Niukkenevien resurssien aikana etsitään toimivia käytäntöjä, joilla voidaan turvata rahoitus ja toiminnan jatkuvuus laatua unohtamatta. Järjestöjen ja yritysten kulttuurien lähestyessä toisiaan, on perusteltua hyödyntää tutkimuksessa teoriaa, joka on alun perin lähtöisin yritysmaailman puolelta.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiot toimivat korkeakoulupoliittisen edunvalvonnan kentällä ja kohtaavat samoja haasteita, joita muutkin järjestöt tässä ajassa kohtaavat. Resurssit niukkenevat ja järjestöt joutuvat aktiivisesti etsimään ja rekrytoimaan vapaaehtoisia toimijoita. Tällöin on mahdollista, että valtaa keskittyy aktiivisille halukkaille toimijoille. Ei ole lainkaan epätavallista, että korkeissa asemissa olevien puheenjohtajien vallankäyttö puhuttaa järjestöjen arjessa toimivia aktiiveja.

Tutkimuksen aineistosta on mahdollista nähdä, että valta on teema, joka mietitytti kaikkia tutkimukseen osallistuneita puheenjohtajia. Monelle oli tärkeää perustella niitä ratkaisuja, joita he ovat kertomuksensa tapahtumissa tehneet. Yksikään puheenjohtaja ei suhtautunut heille myönnettyyn valtaan itsestäänselvyytenä.

Tulokset osoittavat, että yritysmaailman ja aiemmin tehdyn tutkimuksen tapaan, valta on myös järjestökentällä monimuotoinen ilmiö. Se näyttäytyy erilaisena kertojasta ja tilanteesta riippuen. Vallankäyttöön liittyy edelleen läheisesti auktoriteetti ja virallinen asema, mutta epäviralliset keinot ovat myös merkittävä osa vaikuttamistyötä. Tämä puoli vallasta ei kuitenkaan ollut kertomuksissa yhtä tiedostettu osa omaa toimintaa.

Tämä tutkimus pyrkii tulosten perusteella selittämään ja ymmärtämään vallankäytön ilmiötä järjestömaailmassa ja korkeakoulupoliittisissa edunvalvontajärjestöissä. Tutkimuksen tavoitteena ei ole paljastaa vallan väärinkäyttöä, vaan avata käytänteitä ja aloittaa keskustelua aiheesta. Se voi toimia myös ajatusten herättäjänä ja työkaluna järjestöpuheenjohtajille, jotka haluavat pohtia organisaationsa valtakäytänteitä tai omaa henkilökohtaista vallankäyttöään.

Tutkimuksen tutkimusongelma on seuraava:

- Miten korkeakoulupoliittisissa edunvalvontajärjestöissä käytetään valtaa hallitusten puheenjohtajien toimesta?

Tutkimuskysymykset edellisen tutkimusongelman pohjalta ovat seuraavat:

- Miten korkeakoulupoliittisten edunvalvontajärjestöjen hallitusten puheenjohtajat käyttävät epämuodollista ja auktoriteettiin perustumatonta valtaa?
- Millaisia valtakäsityksiä korkeakoulupoliittisten edunvalvontajärjestöjen hallitusten puheenjohtajilla kertomusten perusteella on?
- Miten organisaation sisäinen politiikka vaikuttaa korkeakoulupoliittisten edunvalvontajärjestöjen hallitusten puheenjohtajien vallankäyttöön?

Tämän johdannon jälkeen tutkimuksen toisessa kappaleessa käydään läpi suomalaista kansalaisyhteiskuntaa, kohdeorganisaatioita ja sitä kenttää, jolla kohdeorganisaatiot toimivat. Kolmas ja neljäs luku keskittyvät tutkimuksen kannalta keskeiseen teoriaan ja aiemman tutkimuksen esittelyyn. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Kuudennessa luvussa esitellään aineistosta esiin nousseet tulokset. Viimeisessä luvussa esitetään tulosten ja aiemman teorian perusteella johtopäätöksiä, arvioidaan tutkimusta

sekä tutkimuksen tuloksia kriittisesti ja tehdään ehdotuksia tulevaa tutkimusta varten.

2 KANSALAISTOIMINTA

2.1 Suomalainen järjestötoiminta

Suomalaiset ovat perinteisesti aktiivisia järjestö- ja yhdistystoimijoita. Kolmannen sektorin kansalaistoiminnalla on suuri merkitys niin yksilöiden kuin kansantaloudenkin kannalta. Järjestöissä ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa tehdään paljon sellaista merkittävää toimintaa, mihin valtiolla tai yrityksillä ei välttämättä ole resursseja keskittyä. Ne ovat tärkeä tukipilari muiden yhteiskunnallisten toimijoiden joukossa.

Vapaaehtoistoimintaa koskeva termistö on monipuolista. Käsitteistöä voi siksi joskus olla hankala ymmärtää tai käyttää, sillä monet termit ovat merkityksiltään hyvin lähellä toisiaan. Niiden ymmärtäminen auttaa kuitenkin toimintakentän hahmottamisessa. Keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa kansalaisyhteiskunta, kansalaistoiminta, järjestö, yhdistys, kolmas sektori sekä voittoa tavoittelemattomat organisaatiot.

Suomessa kansalaisyhteiskuntaan kuuluvat seuraavat toimijat ja toimintakokonaisuudet: kansalaistoiminta, järjestötoiminta, kirkkokunnat- ja uskonnolliset järjestöt, ammattiyhdistystoiminta, puolueet, pienimuotoinen osuustoiminta, säätiöt ja vapaa sivistystyö. (www.kansalaisyhteiskunta.fi) Kansalaistoimintaa on puolestaan "ihmisten aktiivista toimintaa itsestä ulospäin, yhdessä toimien, yhteiseksi hyväksi" (Harju 2003, 10).

Kansalaisjärjestöt voivat toimia joko alueellisesti tai valtakunnallisesti jonkun tietyn yhteisen tavoitteen, arvon tai intressin puolesta. Ne ovat joko rekisteröityjä tai rekisteröimättömiä yhdistyksiä. Toiminnalla on aina aktiiviset vastuuhenkilönsä, ja päätökset tehdään tietyssä elimessä, joka on määritelty järjestön säännöissä. (Harju 2003, 12–13)

Kolmannella sektorilla tarkoitetaan puolestaan "Suomessa yksityisen (yritykset) ja julkisen (valtio) sektorin rinnalla olevia järjestäytyneitä toimijoita, joita ovat kansalaisten muodostamat ja johtamat yhdistykset, osuuskunnat ja säätiöt". (Harju 2003, 15) Kolmatta sektoria voidaan luokitella muun muassa sen mukaan, ketä se palvelee. Jäsenhyötysektori tuottaa palveluita ja etuja sen omalle jäsenistölle sekä pyrkii turvaamaan jo aiemmin saavutetut edut. Julkishyötysektori puolestaan tuottaa palveluja jotka hyödyttävät sen eri asiakaskuntia (Helander 1998, 29–30). Termit voittoa tavoittelematon sektori tai voittoa tavoittelematon organisaatio merkitsevät käytännössä samaa kuin kolmannen sektorin organisaatiot ja järjestöt, mutta ovat enemmän käytössä Yhdysvalloissa. (Helander 1998, 34)

Yhdistykset toimivat kolmannella sektorilla. Yhdistystoiminta on jäsentensä toimintaa tietyn yhteisen aatteen eteen. Suomessa toimii tällä hetkellä 135 000 rekisteröityä yhdistystä. Tämän lisäksi Suomesta löytyy useita

rekisteröimättömiä ihmisten yhteenliittymiä, jotka pyrkivät myös edistämään omia yhteisiä tavoitteitaan. (PRH 2016)

Yhdistykset voidaan luokitella kahdeksaan niiden toimintaa kuvaavaan kategoriaan. Kategoriat ovat poliittiset yhdistykset, ammattiin ja elinkeinon liittyvät yhdistykset, sosiaali- ja terveystieteiden yhdistykset, kulttuurialan yhdistykset, vapaa-ajan yhdistykset, urheilu- ja liikuntayhdistykset, uskontoon ja maailmankatsomukseen liittyvät yhdistykset ja maanpuolustukseen sekä kansainvälisiin suhteisiin liittyvät yhdistykset. (Peltosalmi & Siisiäinen, 2001) Termi järjestö mielletään usein lähelle yhdistyksen käsitettä. Ei ole olemassa yhtä tiettyä määritelmää, joka erottaisi termit toisistaan. Harju erottaa termit toiminnan sijainnin perusteella. Järjestöjen toiminta on kansallista ja yhdistysten paikallista. (Harju 2003, 13) Patentti- ja rekisterihallituksen sivujen yhdistysrekisterissä on kuitenkin myös kansallisesti toimivia yhdistyksiä (PRH 2016).

2.2 Miksi järjestötoiminta kiinnostaa

Suomalaiset ovat aktiivisia järjestötoimijoita, ja syitä lähteä mukaan yleishyödylliseen toimintaan on lukemattomia. Muutamia yhdistäviä syitä on kuitenkin mahdollista löytää. Usein järjestötoiminta on jollain tapaa aatteellista tai yhteistä tavoitetta kohti pyrkivää (Harju 2003, 44). Se tarjoaa ihmisille väylän aktiivisen kansalaistoimintaan ja yhteiskunnalliseen päätöksentekoon vaikuttamiseen. (Harju 2003, 90)

Järjestötoiminta on monelle väylä oppia uusia asioita omasta kiinnostuksesta tai mahdollisesti tulevaa työuraa varten. Suuri osa virallisen koulujärjestelmän ulkopuolisesta oppimisesta tapahtuu juuri kansalais- ja järjestötoiminnan parissa ja on merkittävä osa suomalaisten oppimisprosesseja. Järjestötoiminnalla on merkittävä ja edelleen kasvava vaikutus myös ihmisten elinikäiseen oppimiseen. (Harju 2003, 49–52)

Yhdistyksissä ja järjestöissä toimiminen kasvattaa ihmisten sosiaalista pääomaa. Se tuottaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa ihmisen sosiaalista kyvykkyyttä sekä vuorovaikutustaitoja (Harju 2003, 61–63). Tällainen yhteisöllisyyden tunne on merkittävää, sillä sosiaalisena olentona ihmiset tarvitsevat tunnetta yhteenkuuluvuudesta ja samanlaisuudesta (Harju 2003, 72).

Tutkimustulokset osoittavat, että on olemassa myös erilaisia syitä työskennellä johtavassa asemassa voittoja tavoittelemattomissa organisaatioissa. Monet johtajat kokevat työn kolmannella sektorilla mielekkääksi. Työ lisää heidän elämässään kokemaansa tyytyväisyyttä, sillä suuri osa siitä tyytyväisyydestä tulee juuri tehdystä työstä. Työ on usein jatkuvampaa kuin yksityisellä sektorilla, ja tämä tuo turvallisuuden tunnetta. Työ on usein myös joustavaa, ja sen luonteeseen voi itse vaikuttaa. (LeRoux & Feeney 2013)

2.3 Tehostuva järjestömaailma

Monet voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ja järjestöt ovat hiljalleen järjestelleet toimintaansa kohti liiketoimintamaisempaa tapaa toteuttaa tavoitteitaan. Syitä muutokselle on monia. Organisaatiot kokevat muun muassa ulkoa tulevaa painetta uudelleen organisoida toimintaansa tehokkaammaksi. Tämän lisäksi niukkenevat resurssit pakottavat niitä pohtimaan liiketoiminnan tuomia etuja omalle organisaatiolleen. (Dart 2004)

Raymond Dartin mukaan voittoa tavoittelemattomat organisaatiot voivat muuttua liiketoimintamaisemmiksi neljällä tavalla. Ensinnäkin niillä voi olla liiketoiminnallisia tavoitteita, kuten ainakin marginaalisen voiton tavoittelu. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot saavat usein taloudellista tukea julkiselta sektorilta. Tämä rahoitus on kuitenkin monissa paikoissa vähenemässä, ja niukkenevia resursseja pyritään paikkaamaan omasta toiminnasta saatavilla voitolla. Voitolla katetaan oman toiminnan heikommin tuottavia osa-alueita ja turvataan toiminnan jatkuminen. Vaikka organisaatiot tavoittelisivatkin voittoa, ei syy tälle kuitenkaan ole liiketoiminnasta tuttu maksimaalisen voiton tavoittelu, vaan juuri edellä mainitut seikat. (Dart 2004)

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden palvelutuotanto saattaa kokea prosesseissaan myös monia muutoksia. Ne pyrkivät tuottamaan omaa palveluaan suuremmalla volyymillä ja tehokkaammin. Palvelutuotannossa keskitytään ydintoimintaan, eikä enää välttämättä edes yritetä tuottaa kaikkia palveluita koko jäsen- tai tarvitsijamassalle. Organisaation tavoitteet keskittyvät tarkemmin yhteen tiettyyn asiaan ja tehokkuusajattelu läpäisee toimintaa. (Dart 2004)

Näissä organisaatioissa on alkanut näkyä merkkejä managerialisaatiosta ja johtajat hyödyntävät käytäntöjä liiketoiminnan maailmasta. Organisaatioiden johtamistyyliä on aiemmin kutsuttu "hyvien aikeiden johtamiseksi". Tästä tyylistä ollaan monissa organisaatioissa nyt siirtymässä kohti mitattavaa tulosjohtamista. Johtajien tehtävänä on pitää huoli resurssien riittävydestä, vaikka niiden riittämättömyys onkin julkisesti tunnustettua. Johtajat jotka eivät kykene saavuttamaan voittoa tavoittelemattoman organisaation tavoitteita riittävän nopeasti, korvataan uusilla. Business-maailman mukaisesti myös järjestöjohtajat "menestyvät tai menehtyvät" toimintansa mukana. (Dart 2004) Usein johtaville paikoille nousevat myös ne toimijat, jotka riittävän pitkään osallistuvat aktiivisesti mukaan toimintaan.

Mukaan toimintaan on tullut myös liiketoiminnasta tuttu retoriikka. Kieli, diskurssit ja retoriikka ovat lainattuja liike-elämältä ja ovat osaksi muokkaamassa liike-elämän mukaantulon hyväksyntää organisaatioissa. Kielellinen muutos voi olla tietoista tai tiedostamatonta. (Dart, 2004) Tällainen kielen rationalisoiminen on tuttua niin yritysmaailmasta kuin poliittisista organisaatioistakin.

Tietoinen toiminnan muuttaminen yritysmaisempään suuntaan toimii valtastrategiana poliittisissa kiistoissa organisaation eri toimijaryhmien välillä.

Valtasuhteiden näkökulmasta muutos hyödyttää osaa toimijoista (usein johtoa), ja osa menettää toimivaltaansa. Liike-elämän puheella on myös tapana muuttaa valintojen arvolataukset neutraaleiksi, kuin ne olisivat kiistattomia totuuksia. Kaikki edellä mainitut muutoksen tavat eivät välttämättä aina toteudu yhtä aikaa tai kaikkialla organisaatioissa. Ne voivat tapahtua vain osassa toimintaa tai eri aikoina. (Dart, 2004)

2.4 Tutkimuksen kohdejärjestöt

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiot ovat kolmannen sektorin järjestöjä, yhdistyksiä ja voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, jotka tekevät kaikki jollain tapaa korkeakouluopiskelijoiden edunvalvontaa. Edunvalvonnan lisäksi ne tuottavat jäsenilleen palveluita ja tapahtumia. Ne ovat suuria organisaatioita, joilla on kaikilla tuhansia jäseniä.

Kaikki kohdeorganisaatiot ovat omalla tavallaan poliittisia toimijoita. Ne tekevät aktiivista vaikutustyötä yhteisten tavoitteidensa eteen. Lisäksi niiden sisäinen politiikka on usein hyvin värikästä. Järjestöjen päättävissä elimissä on edustettuna monenlaisia tahoja, joilla on hyvin erilaisia mielipiteitä organisaatioiden tavoitteista. Nämä ristiriidat näkyvät jatkuvasti kaikessa sisäisessä toiminnassa. Toiminnassa mukana olevat aktiivit seuraavat tarkasti, että yhteisesti sovittuja linjoja noudatetaan, mutta pyrkivät myös johtamaan toimintaa hienovaraisesti kohti tavoittelemaansa suuntaa.

Keskeisiä organisaatioita tutkimuksessa ovat ylioppilaskunnat ympäri Suomea. Ylioppilaskuntien lakisääteisenä tehtävänä "on olla jäsentensä yhdyssiteenä ja edistää heidän yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja henkisiä sekä opiskeluun ja opiskelijan asemaan yhteiskunnassa liittyviä pyrkimyksiä. Ylioppilaskunnan tehtävänä on osallistua 2 §:ssä säädetyn yliopiston kasvatustehtävän hoitamiseen valmistamalla opiskelijoita aktiiviseen, valveutuneeseen ja kriittiseen kansalaisuuteen" (www.finlex.fi 2016).

Ylioppilaskuntien ylin päättävä toimielin on edustajisto, jonka koko on suhteessa ylioppilaskunnan jäsenten määrään. Edustajisto tekee strategiset ja poliittiset linjaukset, joita ylioppilaskuntien hallitus ja työntekijät seuraavat työssään. Edustajisto valitaan kahden vuoden välein vaaleilla, joissa ovat äänivaltaisia kaikki ylioppilaskunnan jäsenet. Edustajistoa johtaa vuosittain valittava edustajiston puheenjohtaja.

Ylioppilaskunnan hallitus toteuttaa edustajiston hyväksymää toimintasuunnitelmaa ja poliittista ohjelmaa. Hallitus toimii kollektiivina ylioppilaskunnan ja mahdollisten ylioppilaskuntaan kytköksissä olevien konsernien työnantajaedustajana. Lisäksi hallitus huolehtii päivittäisestä ylioppilaskunnan toiminnasta ja edustajiston hyväksymän toimintasuunnitelman toteuttamisesta.

Hallitusta johtaa hallituksen puheenjohtaja. Puheenjohtaja johtaa hallituksen kokouksia, valmistelee kokousten asialistoja, huolehtii

sidosryhmäsuhteista, toimii ylioppilaskunnan edustajana mediassa yhdessä edustajiston puheenjohtajan kanssa ja osallistuu ylioppilaskunnan muun toiminnan lisäksi muuhun mahdolliseen konserni- tai liiketoimintaan. Hallituksen puheenjohtaja osallistuu lisäksi aktiivisesti valtakunnalliseen poliittiseen vaikuttamiseen yhdessä Suomen ylioppilaskuntien liiton ja muiden ylioppilaskuntien sekä sidosryhmien kanssa.

3 VALLAN VUOSISATA

3.1 Vallan luonne

Valta ja vallankäyttö ovat olleet akateemisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteina jo pitkään. Hiljalleen valtatutkimus on siirtynyt myös organisaatioteorian ja -tutkimuksen piiriin. Tutkija toisensa perään on tuonut ilmiön ympärille omia tulkintojaan lisäten ymmärrystä vallasta ja esimiehistä organisaatioissa. Eri koulukunnan edustajilla on kuitenkin yhä edelleen toisistaan hyvin poikkeavia tulkintoja.

Valta on kuitenkin terminä vaikeasti määriteltävä. Ensinnäkin sen läheltä löytyy paljon synonyymisanastoa, kuten vaikutusvalta ja kontrolli (Polsby 1958, 466 Lukesin 2005, 17 mukaan) Tutkijat voivat määritelmästä riippuen tarkoittaa termeillä eri asioita ja käsitteiden suhteet toisiinsa voivat olla epäselviä. Toiseksi kilpailu yleisesti hyväksytyistä vallan määritelmästä on kovaa (Gallie 1995-6, 169 Lukesin 2005, 30 mukaan).

Valtatutkimuksen virrat ovat kulkeneet havainnoitavien ja mitattavien konfliktien kautta kohti diskursseja ja sosiaalisia suhteita. Vallan tunnustetaan olevan läsnä kaikessa ihmisten välisessä toiminnassa ja erilaisissa organisaatioissa, mutta suurin osa tutkimuksesta keskittyy organisaatioteorian piirissä kuitenkin edelleen vahvasti perinteisiin maksimaalista voittoa tavoitteleviin yrityksiin ja organisaatioihin.

Valtatutkimusta on pyritty kategorisoimaan tutkijoiden valtakäsitysten ja määritelmien mukaan. Stephen Lukes määrittelee kirjassaan *Power: A Radical View* (2005) vallan kolme dimensiota. Kaksi ensimmäistä näistä perustuu aiemmin tehdylle valtatutkimukselle sekä määritelmille. Kolmas dimensio on puolestaan Lukesin oma näkemys vallasta, valtasuhteista sekä niiden säilyttämisestä ja uusintamisesta.

Lukesin mukaan vallan ensimmäistä dimensiota kutsutaan usein pluralistiseksi näkemykseksi. Monista syistä johtuen, hän itse pitää nimitystä kuitenkin harhaanjohtavana vallan yksiulotteisten tulkintojen vuoksi. (Lukes 2005, 16) Tunnettuja pluralisteja ovat muun muassa Robert Dahl sekä Nelson Polsby (Lukes 2005, 16).

Yhteistä pluralisteille on vallan käsityksen liittyminen ihmisten välisiin avoimiin, havainnoitaviin konflikteihin, joita voidaan tutkimuksessa myös empiirisesti mitata. Toimijoilla on pluralistien mukaan omia henkilökohtaisia preferenssejä, jotka poikkeavat toisistaan. Preferenssit tulevat näkyväksi henkilökohtaisina valintoina poliittisessa toiminnassa (Lukes 2005, 29). Konflikti ilmentyy näiden eriävien preferenssien kohdatessa. Eniten valtaa on siis sillä, joka on onnistunut saavuttamaan haluamansa asian useimmin konfliktitilanteessa. (Lukes 2005, 17–19)

Ensimmäinen dimension valtateoriat korostavat ihmisten käytöksen merkityksellisyyttä ja päätöksentekoa (Lukes 2005, 29). Teoriat jättävät huomioimatta, että ihmisten toiminta ei kuitenkaan aina ole täysin rationaalista ja tiedostettua. Joskus mieltymykset ja tahtotilat jäävät ihmisiltä huomaamatta tai niitä saatetaan jopa väärin. (Lukes 2005, 19)

Peter Bachrach ja Morton Baratz ovat tunnettuja pluralistisen valtakäsityksen kritikoita. He esittävät oman mallinsa, jonka mukaan Lukes nimeää valtakategoriansa toisen dimension (Lukes 2005, 20). Lukesin mukaan heidän kritiikkinsä keskittyy pluralistien tapaan keskittyä konkreettisiin päätöksentekotilanteisiin. Heille valta ei ole vain näkyviä, mitattavia konfliktitilanteita tunnistettavien intressiryhmien välillä. Pluralisteilla ei ole myöskään tarjota objektiivista kriteeristöä poliittisessa keskustelussa ja päätöksenteossa esille nousevien aiheiden merkittävyyden arviointiin. Joskus päätöksentekoon ja lopputulokseen vaikuttavat tunnistamattomat tekijät, joita ei ole aina mahdollista kategorisoida tai havaita. (Lukes 2005, 23).

Valtaa on myös päätöksenteon rajoittaminen turvallisiin aiheisiin, jotka eivät rajoita tai haittaa vallalla olevien ryhmittymien toimintaa. Tällöin päätöksenteosta pyritään saamaan myönteistä hallitsevalle eliitille. (Bachrach & Baratz 1962 Lukesin 2005, 40 mukaan) On olemassa tiettyjä vallitsevia arvoja, uskomuksia, rituaaleja ja institutionaalisia prosesseja, jotka vaikuttavat ihmisten mahdollisuuksiin osallistua ja päättää asioista (Bachrach & Baratz 1970, 43–44 Lukesin 2005, 21 mukaan). Päätöksiä voidaan myös jättää tekemättä. On vallankäyttöä pitää kurissa halu esittää vaihtoehtoja ja muuttaa asioita. (Bachrach & Baratz Lukesin 2005, 39 mukaan) Yhteistä vallan ensimmäisellä ja toisella dimensiolla on kuitenkin konflikti joko salattuna tai esillä olevana (Lukes 2005, 23).

Lukes (2005) allekirjoittaa Bachrachin ja Baratzin kritiikin pluralismia kohtaan, mutta lisää omassa tutkimuksessaan vallan kolmannen dimension. Kolmas dimensio sisältää tiukempaa kritiikkiä aiempien dimensioiden käytöstä korostavaa retoriikkaa kohtaan. Myös havainnoitava päätöksenteko saa osakseen kritiikkiä. Poliittisen agendan kontrolli ei välttämättä tapahdu vain suoran päätöksenteon kautta. Vallan kolmas dimensio pyrkii tutkimaan myös olemassa olevien aiheiden lisäksi potentiaalisia kiinnostuksen kohteeksi nousevia aiheita. (Lukes 2005, 25–29)

Kolmannen dimension konfliktit voivat salaisten ja havaittavien lisäksi olla piileviä. Vallankäyttöä on siis myös ihmisten haluihin vaikuttaminen. Jos ihmiset saadaan lähtökohtaisesti olemaan vallanpitäjien kanssa samaa mieltä, ei tarvita suoraa kontrollia ja pakotusta. Toisaalta vaikka konsensus näyttäisi olevan saavutettu, ei se välttämättä tarkoita sen olevan aitoa. (Lukes 2005, 29–30)

3.2 Muita vallan määritelmiä

Monet vallan määritelmistä liittyvät oman tahdon saavuttamiseen silloinkin, kun muut tahot vastustavat sitä. Erään tunnetuimmista ja varhaisimmista tämän suuntaisista vallan määritelmistä tarjoaa pluralisti Robert Dahl. Dahlin määritelmä liittyy suoraan vallankäyttöön ja siihen, kuinka oma tahto saadaan toteutettua päätöksenteon hetkellä muiden tahdon ylitse. "A:lla on valtaa B:hen siinä määrin, kun A saa B:n tekemään jotain, jota hän ei muutoin tekisi." (Dahl 1957 Lukesin 2005, 16 mukaan). Toisen saman tyyllisen määritelmän luoja on Max Weber. Weberin mukaan valtaa on "se todennäköisyys, jolla henkilöt tunnustaa tahtonsa toisten vastustuksesta huolimatta". (Lukes 2005, 26)

Usein vallan määritelmät liittyvät myös monimutkaisiin ihmisten välisiin suhteisiin. Hannah Arendtin mukaan valta saadaan valtuutuksena muilta ihmisiltä ja jollakulla on valtaa vain niin kauan, kuin tämä valtuutus jatkuu. Keskeistä on ryhmien yhteistyö ja yhteinen toiminta. Myös jokainen organisaatio on Arendtin mukaan vallan ilmentymä. Kun ihmiset lopettavat tekemästä työtä niiden eteen, ne lakkaavat olemasta. (Arendt 1970 Lukesin 2005, 32 mukaan)

Toinen tunnettu sosiaalisten suhteiden vaikutuksen korostaja on Michel Foucault. Foucault'n huomio ei kuitenkaan keskity hänen teorioissaan konkreettisiin ihmisten välisiin suhteisiin, vaan ennemminkin instituutioihin ja strategioihin. (Lukes 2005, 89) Valta on Foucault'n mukaan suhteellista eikä yksin yhden henkilön hallussa. Esimerkiksi johtajat neuvottelevat pyyntöjensä ja käskyjensä ohessa tehtävän tarkasta toteutuksesta. Jos alainen kieltäytyisi tottelemasta, eikä johtajalla olisi keinoja saada häntä toteuttamaan tahtoaan, ei johtajalla tällöin olisi valtaa, vaikka virallisesti hänen asemansa puolesta pitäisikin olla. (Hatch & Cunliffe 2006, 276)

Tunnettu Foucault'n valtateoria käsittelee kurinpidollista valtaa. Sen mukaan ihmiset odottavat tulevansa rangaistuksi teoista, jotka eivät organisaatiossa ole toivottuja. Tämän rangaistuksen ennakoimisen vuoksi ihmiset alkavat itse valvoa omaa toimintaansa välttääkseen epäsuotuisat rangaistukset. Hänen mukaansa kurinpidollinen valta on osa kaikkia ihmisuhteita ja näin ollen jokapäiväinen ilmiö. (Hatch & Cunliffe 2006, 275)

3.3 Vallankäytön taktiikoita

Valtaa on mahdollista käyttää organisaatioissa ja organisaatioita vastaan riippuen toimijan tavoitteista. Vallankäyttö ja organisaation sisäinen politiikka ovat tällöin tiukasti yhteydessä. Vallankäytön avulla pyritään esimerkiksi muuttamaan organisaatioita, edistämään omia tavoitteita ja estämään sekä hidastamaan itselle epämieluisien asioiden etenemistä.

Jokainen organisaation jäsen käyttää valtaa organisaatiossa (Pfeffer 1981, 187). Toimijat saavat valtaa organisaatioissa usein olemalla yksinkertaisesti "oikeassa

paikassa”. Oikea paikka on usein yksi kolmesta seuraavasta. Ensinnäkin toimija voi olla positiossa, joka mahdollistaa resurssien, kuten budjetin, tilojen ja tukijoiden hallinnan. Toinen positio koskee tietoa. Valtaa saa, jos tietää organisaation toiminnasta, siitä mitä on tulossa, ja kuka tekee asioita. Kolmanneksi valtaa saa muodollisen auktoriteetin kautta. (Pfeffer 1981, 69)

Peter Fleming ja André Spicer loivat mallin vallan neljästä kasvosta ja sijaintipaikasta organisaatioissa. Malli pohjaa Lukesin aiemmalle tutkimukselle vallan kolmesta dimensiosta. Vallankäyttöä on heidän mukaansa neljä muotoa, jotka voivat ilmaantua neljällä eri tavalla. Lisäksi he huomauttavat, että tavat ovat luonteeltaan joko yksittäistä episodista tai koko organisaatiota systeeminä koskettavia. (Fleming & Spicer 2014)

Episodeihin pohjaava vallankäyttö on havainnoitavaa ja identifioitavaa käytöstä tarkoituksenaan muokata jotain tiettyä toimintaa. Systeemiseen vallankäyttöön kuuluvat puolestaan institutionaaliset, ideologiset ja diskursiiviset tavat joilla muokataan organisaatiota tai yksilöä. Ne eivät ole luonteeltaan niin näkyviä tai havaittavia vallankäytön muotoja. (Fleming & Spicer 2014)

Ensimmäinen vallankäytön muoto on pakottaminen. Tällöin valtaa käytetään suoraan esimerkiksi formaaliin asemaan tai persoonallisuuteen perustuen. Pakottava vallankäyttö voi pohjautua myös kykyyn vähentää epävarmuutta tai arvokkaiden resurssien hallintaan. (Fleming & Spicer 2014) Pakotettu henkilö tekee niin kuin käsketään, vaikka ei haluaisikaan. Jos vallankäytön kohde ei tottele, seuraa tästä hänelle jotain ikävää ja ei-toivottua. Tällainen vallankäyttö on luonteeltaan episodeihin pohjautuvaa, sillä pakotus on useimmiten yksittäisiä tapahtumia, ei koko systeemiä koskevaa vallankäyttöä. (Fleming & Spicer 2007, 14 Flemingin & Spicerin 2014 mukaan)

Valtaa käytetään myös manipulaation avulla. Tällöin pyritään varmistamaan, että organisaation toiminta ja keskustelut tapahtuvat haluttujen rajojen sisällä. Organisaation jäsenten manipulointi on mahdollista sääntöjä ja odotettuja tuloksia muokkaamalla, asemoimalla tietoisesti verkostoja ja luomalla ennakkoluuloja. (Fleming & Spicer 2014) Manipulaatio ei ole suoraa pakotusta, mutta hienovaraisista muokkausta niissä asioissa, joita pidetään merkittävinä ja tärkeinä. Manipulaattori voi myös luoda ennakkokäsityksiä siitä, mitä tapahtuu, jos asiat eivät mene hänen haluamallaan tavalla ja joudutaan turvautumaan pakottamiseen. Myös manipulaatio on useimmin episodeihin pohjaavaa. (Fleming & Spicer, 2007, 17 Flemingin & Spicerin 2014 mukaan) Karismaattiset johtajat kykenevät myös käyttämään valtaa manipulatiivisen viestinnän avulla (Takala 2005).

Kolmas vallankäytön tapa on Flemingin ja Spicerin mukaan dominaatio. Dominaatiota on muun muassa yritys saada organisaation valtasuhteet vaikuttamaan luonnollisilta ja välttämättömiltä. Tällöin artikuloidaan ideologioita, tuotetaan tietoisesti yhteisymmärrystä ja yhdenmukaistetaan instituutioita. Dominaatio muokkaa hienovaraisesti mieltymyksiä, asenteita ja poliittisia kantoja. Dominaation keinot koskevat koko organisaatiota ja sen systeemejä. Näin ollen se on luonteeltaan systeemistä. (Fleming & Spicer 2007, 19 Flemingin & Spicerin 2014 mukaan)

Viimeinen vallankäytön muoto on itse subjektiin vaikuttaminen. Tällöin pyritään muokkaamaan ihmisen omaa käsitystä itsestään, kokemuksistaan ja tunteistaan. Tämä voidaan saavuttaa kurinpidollisella hallintotavalla, rakentamalla organisaation jäsenten yhteistä identiteettiä, artikuloimalla diskursseja ja hallinnoimalla. Huomio ei tällöin ole konflikti- ja päätöksentekotilanteissa, vaan persoonan itsensä muokkaamisessa. Jos vallankäyttäjät onnistuu muokkaamaan kohteensa persoonaa, ei päätöksentekotilanteissa tarvitse pakottaa tai manipuloida kohdetta. Kyseessä on yritys normalisoida ihmisten tavat olla tietyssä poliittisessa tai sosiaalisessa järjestyksessä. Tällainen vallankäyttö koskettaa persoonaa kokonaisvaltaisesti ja on näin koko systeemiä koskevaa. (Fleming & Spicer 2007, 23 Flemingin & Spicerin 2014 mukaan)

Edellä mainittuja vallankäytön tapoja voidaan käyttää organisaation sisällä, sen kautta, yli tai sitä vastaan. Vallankäyttö organisaation sisällä tarkoittaa kamppailua normaalien ja legitiimien normien sisällä joko säilyttääkseen, muuttaakseen tai vaikuttaakseen organisaation nykytilaan, arvoihin, normeihin tai hierarkiaan. Organisaation sisällä voidaan käyttää myös valtaa vastustaakseen muutosta. (Fleming & Spicer 2014)

Jos valtaa käytetään organisaation kautta, pyrkii organisaatio tällöin kokonaisuudessaan edistämään tiettyä sen mielestä poliittisesti toivottua agenda. Agenda voi liittyä esimerkiksi organisaation toimintaympäristöön tai muuhun yhteiskunnalliseen agendaan. Tällaisia ovat muun muassa monet yritysvaluuttoon piirissä olevat teemat. (Fleming & Spicer 2014)

Joskus erilaiset eliitit pyrkivät vaikuttamaan organisaation sisäisiin tavoitteisiin ja strategioihin. Tällöin puhutaan vallankäytöstä organisaation yli. Keinoja ovat muun muassa johdon lunastukset, osakkeenomistajien aktivismi, yksityisen pääoman vallankaappaukset, valtion yritykset säädellä organisaatioiden toimintaa, yrityksen hajottaminen sekä lobbaaminen. Organisaatioiden sidosryhmillä on näin ollen suuri mahdollisuus vaikuttaa niiden toimintaan. (Fleming & Spicer 2014)

Valtaa käytetään myös yrityksiä vastaan. Tällöin osallistutaan esimerkiksi organisaation ulkopuoliseen poliittiseen toimintaan ja pyritään sitä kautta vaikuttamaan myös organisaatioon itseensä. Toimijat voivat olla myös täysin organisaation ulkopuolisia. Sosiaaliset liikkeet ovat hyviä esimerkkejä tällaisesta toiminnasta. (Fleming & Spicer 2014)

Seuraavassa taulukossa kuvataan esimerkkejä edellä mainituista vallankäytön tavoista organisaatioissa.

TAULUKKO 1

	Organisaatiossa	Organisaation kautta	Organisaation yli	Organisaatiota vastaan
Pakottaminen	Asemaan tai persoonaan perustuvan auktoriteetin käyttäminen.	Toimialan hallinta omien resurssien avulla.	Ylimmän johdon suunnittelema strateginen uudelleenjärjestely organisaation hallinnossa.	Sosiaaliset liikkeet.
Manipulointi	Verkostojen hyödyntäminen oman agendan edistämiseksi.	Organisaation oman poliittisen agendan lobbaaminen yhteiskunnan päätöksentekijöille	Oman agendan edistäminen vaikuttamalla organisaatiossa vaikutusvaltaiseen henkilöön.	Epämuodolliset kampanjat, joiden tarkoituksena on saada kiinnitettyä huomiota organisaation toimintatapoihin, joihin kaivataan muutosta.
Dominointi	Tietyyn ryhmään liitettyjen ominaisuuksien käyttäminen rekrytointiperusteena, jolloin voidaan kontrolloida vähemmistöjä ja normalisoida tiettyjä ominaisuuksia	Organisaation sidosryhmien ideologinen hallinta omien tavoitteiden saavuttamiseksi	Yritysten fuusioiminen.	Yrityksen toiminnan legitimitetin ja tehokkuuden julkinen haastaminen muutoksen aikaansaamiseksi.
Subjektifikaatio	Kurinpito, joka johtaa henkilön itsesäätelyyn ja sääntöjen noudattamiseen	Yhteiskunnassa vallalla olevien mielipiteiden muuttaminen konnotaatioiden ja diskurssien avulla.	Valtion vaikuttaminen organisaation toimintaan esimerkiksi sääntöjen määräämisen kautta.	Pyrkimys muuttaa organisaation työntekijöiden käsitystä työntekijyydestä ja itsestä.

Esimerkkejä vallan neljästä kasvosta organisaatiossa (Fleming & Spicer, 2014)

Edellä mainittujen lisäksi on olemassa myös monia muita vallankäytön taktiikoita. Pfefferin (1994) esittelemät strategiat ja taktiikat eivät pohjaa organisaation toimijan asemaan tai hierarkiaan, vaan voivat olla kenen tahansa keinoja kasvattaa, tai käyttää valtaa organisaatioissa. Niitä ovat rajaaminen, ihmisten välinen vaikutus, tieto ja tiedon analysointi, ajoitus, rakenteen muutos sekä symbolien käyttö.

Rajaaminen tarkoittaa asioiden ja tiedon esittämistä tietyistä näkökulmasta tai suunnasta. Se, miltä kannalta asioita katsotaan, vaikuttaa siihen miltä ne näyttävät (Pfeffer 1994, 189). Asioiden rajaamisella voi olla suuri merkitys lopputulokseen, joten rajaamisen strategia tulee aloittaa varhain prosessin aikana. Rajaaminen liittyy siis yksinkertaisesti siihen, mitä tietoa kerätään ja jaetaan. (Pfeffer 1994, 205 - 206)

Asioita voi rajata kolmella tavalla. Ensimmäisen näistä on kontrasti. Kontrastin ansiosta ihmisillä on tapana tulkita kohtaamiamme asioita historiassa tapahtuneiden asioiden valossa ja vastakohtien avulla. Kontrastia on mahdollista hyödyntää esimerkiksi organisaation päätöksenteossa tekemällä suosiollisemman ehdotuksen kuin kilpailija tai joku toinen organisaation toimija. Tällöin oma ehdotus näyttää paremmalta heikomman ehdotuksen valossa. Kontrastia hyödynnetään paljon esimerkiksi politiikassa etsimällä monista ehdotuksista kompromisseja. Myös myyntipuolella kontrasti on yleinen vallankäytön strategia. (Pfeffer 1994, 190 - 192)

Rajaamista on mahdollista toteuttaa myös sitoutumisen prosessien kautta. Aiemmat tekemme ja päätöksemme vaikuttavat tuleviin ratkaisuihimme. Tätä kutsutaan psykologiseksi sitoutumiseksi. Tätä sitoutumisen prosessia on mahdollista käyttää valtastrategiana. Kun ihminen saadaan tekemään joku pieneltäkin vaikuttava teko, kuten tuotteen testaaminen, syntyy psykologista sitoutumista joka takaa todennäköisemmin haluamamme lopputuloksen. Kun psykologisen sitoutumisen prosessi saadaan käynnistymään, se johtaa todennäköisemmin haluttuun lopputulokseen vallankäyttäjän kannalta (Pfeffer 1994, 192-194). On kuitenkin tärkeää saada sitouttavia asioita tehtyä mahdollisimman vapaaehtoisesti, sillä Vapaaehtoisuuden tunne lisää psykologista sitoutumista. Palvelusten tekeminen ja pyytäminen lisäävät myös psykologista sitoutumista toisiin ihmisiin, ja näiden siteiden hyödyntäminen tuo valtaa. Psykologinen sitoutuminen on kuitenkin hyvin hienovaraista toimintaa, sillä suorat hyökkäykset usein epäonnistuvat. (Pfeffer 1994, 197- 199)

Kolmas rajaamisen tapa on harvinaisuuden hyödyntäminen. Asioiden arvon arvioiminen on usein vaikeaa. Jos kuitenkin monet haluavat samaa asiaa, on helppo tulkita sen olevan arvokas. Ihminen haluaa vapautta ja jos joku asia on harvinainen tai vaikeasti hankittava, se vähentää vapauden tunnetta. Syntyy tunne, että tarvitsemme jonkin asian. Taktiikan avulla voidaan vahvistaa mielipidettä siitä, että joku asia on hyvä, eli se kannattaa valita tai hankkia. (Pfeffer, 1994, 201 - 202)

Toinen Pfefferin nimeämä valtastrategia on ihmisten välisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen. Organisaatiot eivät koostu vain omillaan toimivista yksilöistä. Ne ovat monien verkostojen ja ryhmien yhteenliittymiä ja ympäröimiä. Sosiaalisilla kontakteilla on suuri vaikuttavat ihmisten toimintaan.

Niitä voi hyödyntää kolmella tapaa: sosiaalisen näytön, mielistelyn ja tunteiden hyödyntämisen kautta. (Pfeffer 1994, 207)

Ihmiset peilaavat luontaisesti omia vaihtoehtojaan läheisten tai arvostettavina pitamiensä henkilöiden mielipiteisiin. Tätä kutsutaan sosiaalisesti näytöksi. Näkemyksemme ovat yhteydessä jaettuun sosiaaliseen todellisuuteen organisaatiossa. Omien mielipiteiden jakaminen lisää todennäköisyyttä, että muut arvioivat mielipiteitään suhteessa niihin. Halu olla samanlainen ja kuulua ryhmään on vahva voima organisaatioissa (Pfeffer 1994, 208). Sillä on suuri vaikutus päätöksenteossa, ja tätä vaikutusta on mahdollista hyödyntää omiin tarkoituksiinsa. (Pfeffer 1994, 212)

Mieltymys ja mielistely ovat toimivia keinoja käyttää valtaa. Mieltymys jotakin henkilöä kohtaan pohjaa esimerkiksi sosiaaliseen samankaltaisuuteen, fyysiseen miellyttävyyteen, kehuihin ja mielistelyyn, kontaktiin ja yhteistyöhön tai positiivisiin assosiaatioihin. Edellä mainittujen asioiden kokeminen synnyttää vastavuoroisuuden ketjun, joka luo suotuisimmat olosuhteet omien tavoitteiden ajamiselle. Vallankäyttäjän tulee pyrkiä synnyttämään ihmissuhteeseen joku yllämainituista olosuhteista. (Pfeffer 1994, 213) Miellyttävyys ja mielistely ovat merkittäviä tekijöitä myös johtajien johtamistyylyissä. Nykyään lämmin, huumorintajuinen ja vähemmän uhkaava johtaja kohtaa vähemmän hankaluuksia vallankäytössään ja saa tavoitteensa helpommin läpi. (Pfeffer 1994, 220)

Valtaa käytetään myös tunteita hyödyntämällä. Tunteet ohjaavat järjen ohella merkittävästi käyttäytymistämme. Tunteiden hyödyntäminen ja niiden hallinta ovat opittavissa ja auttavat lisäämään vaikutusvaltaa organisaatiossa. Tunteiden tietoisella hyödyntämisellä ja tunnetyöllä on mahdollista saavuttaa haluttuja vaikutuksia organisaatiossa (Pfeffer 1994, 221- 223).

Kolmas taktiikka on ajoitus ja sen tietoinen käyttäminen. Asioiden ajoitus vaikuttaa lopputulokseen. On olemassa erilaisia ajoitukseen liittyviä strategioita. Ensimmäinen näistä on ajoissa oleminen sekä ensimmäisenä toimiminen. Tällöin muiden tulee verrata omaa toimintaansa ensimmäisenä aloitteen tehneeseen. Ensimmäisen on myös mahdollista yllättää vastustajansa. Poliittisissa tilanteissa voi usein olla järkevää hyödyntää yllätysmomentti ja jättää vastustajalle mahdollisimman vähän aikaa koota joukkonsa ja reagoida (Pfeffer 1994, 227 - 230).

Asioita voi myös viivyttää pyytämällä esimerkiksi lisätutkimuksia tai pidempää harkintaa. Viivytystä käytetään usein tilanteissa, joissa harkitaan muutaman vaihtoehdon väliltä parasta ratkaisua. Väsytystaktiikalla pyritään tällöin ajamaan omaa asiaa. Vastustajalla tulee väistämättä jossain vaiheessa vastaan raja odottamisen kanssa ja viivyttämällä pyritään saamaan hänet luovuttamaan. Joskus päätöksillä on myös aikaraja ja päätöksen hidastaminen tämän rajan yli estää automaattisesti vaihtoehdon toteutumisen. Viivyttämällä voidaan myös aiheuttaa vastustajalle ongelmia resurssien kanssa. (Pfeffer, 231-234) Viivyttämisen kaltaista toimintaa on myös julkinen odotuttaminen, jolloin muut odottavat jotakuta saapuvaksi. Tämä lisää muiden riippuvuutta odotettavasta ja kiinnittää huomiota lisäten vaikutusvaltaa. (Pfeffer 1994, 237)

Ajoitus liittyy myös siihen, missä järjestyksessä asioita harkitaan tai päätetään. Asioiden esittämisjärjestyksellä on suuri merkitys lopputuloksen kannalta. Agendaa järjestämällä voi vaikuttaa omasta mielestään toivotun lopputuloksen saavuttamiseen. Aiheet voi muun muassa järjestää siten, että esimerkiksi kokouksen päätökset ovat syy-seuraus-suhteessa. Tällöin aiemmat päätökset määräävät loppukokouksessa päätettävien asioiden lopputuloksen. (Jos päätetään A, on pakko päättää B). (Pfeffer 1994, 240–242).

Suotuisat hetket ja niiden hyödyntämiseen kykeneminen ovat eräs vallan taktiikka. Asioilla on tapana olla suotuisat hetkensä, jolloin ne on helpointa toteuttaa. On tärkeää saada huomiota omalle asialleen, sillä sen käsittelyn aikana ei usein pohdita muita asioita. Huomio on harvinainen resurssi, jonka hankkiminen lisää omaa valtaa. Varsinkin poliittisessa keskustelussa ja päätöksenteossa tämä on merkittävä asia. (Pfeffer 1994, 244 - 245).

Valtaa käytetään organisaatioissa myös tiedon ja sen analysoinnin kautta. Tämä on Pfefferin mukaan neljäs vallan strategia. Tietyntilaisella analyysitavalla on mahdollista muokata tietoa ja korostaa omia preferenssejä. Sillä on siis valtaa, joka kontrolloi tietoa. Tiedon hyödyntäminen on kuitenkin harkinnanvarainen strategia, sillä täysin väärää tietoa levittävä jää usein kiinni ja epäonnistuu pyrkimyksissään. Tietoon liittyviä taktiikoita ovat muun muassa asioiden rationalisointi ja tiedon harkinnanvarainen käyttö. (Pfeffer 1994, 247-249)

Kun asiat ja päätöksentekotilanteet saadaan näyttämään rationaalisilta, ei pyrkimystä vallan käyttöön ja omien preferenssien edistämiseen huomaa sen takaa niin helposti. Rationaalisena esitettyä tietoa voidaan tällöin käyttää päätösten oikeuttamisessa. (Pfeffer 1994, 249–250) Tieto kasvattaa esimerkiksi konsulttien ja muiden tahojen valtaa, joilta kysytään usein neuvoa. Faktoilla ja analyysillä on kuitenkin myös rajansa. Usein organisaatioissa korostuu myös maalaisjärki ja oma arvio. (Pfeffer 1994, 252–254)

Tietoa voidaan käyttää organisaatiossa hyvin harkinnanvaraisesti. Muun muassa päätöksentekotilanteissa valintakriteereitä on mahdollista muokata omia tarkoituksia hyödyntäviksi. Ihmiset haluavat käyttää itselleen tuttua tietoa. Tällaisen tiedon ja sitä tukevan kriteeristön käyttö johtaa organisaation jäsenten psykologiseen sitoutumiseen ja näin ollen omien tavoitteiden saavuttamiseen. On myös mahdollista hylätä strategisesti sellaista tietoa, joka ei tue omaa agendaa. (Pfeffer 1994, 258–260)

Pfefferin mukaan myös rakenteellisia muutoksia voidaan käyttää vallan taktiikkana organisaatioissa. Rakennetta voidaan käyttää vastustuksen hajottamiseen ja tilanteen omaan hallintaan saamiseen. Sen avulla voidaan varmistaa, että vastuiden jakautuminen tukee omia tavoitteita organisaatiossa. (Pfeffer 1994, 267)

Rakenteisiin liittyviä strategioita on useita. Ensimmäinen niistä on tuttu "Hajota ja hallitse"-taktiikka. Tällöin hajotetaan esimerkiksi organisaation itsenäisiä yksiköitä ja saadaan toimenpiteen kautta lisättyä omaa valtaa organisaatiossa. Jos yksilöt haluavat keskittää valtaa itselleen, tulee organisaatorakenne pitää hierarkkisenä ja autonomian taso mahdollisimman

matalana. Ne toimijat, jotka haluavat lisätä valtaansa, pyrkivät luonnollisesti muuttamaan tilanteen päinvastaiseksi. (Pfeffer 1994, 271)

Toinen strategia on oman alueen laajentaminen organisaatiossa. Käytännössä tämä tarkoittaa tiedon, resurssien ja auktoriteetin hankkimista sekä vastavuoroisesti vastustajien pääsyn estämistä näihin resursseihin. (Pfeffer 1994, 271) Työryhmien ja komiteoiden käyttö on myös rakenteisiin liittyvä strategia. Ihmisten osallistaminen ryhmissä, komiteoissa, hallituksissa ynnä muissa toimielimissä lisää sitoutumista organisaatioon. Tällöin päätöksiä tekevät halutuille tavoitteille suotuisat henkilöt. Ryhmät voivat myös ratifioida ja oikeuttaa päätöksiä laajemman organisaation vastustuksen estämiseksi. (Pfeffer 1994, 274)

Viimeinen vallankäytön strategia on symbolien käyttäminen. Se on vaikuttamista sydämen, ei järjen, kautta. Symboleilla voidaan vaikuttaa ihmisiin, jotta heidän valintansa tuntuisivat hyvältä heidän omasta mielestään. Tämä on kaikessa yksinkertaisuudessa illuusion hyödyntämistä omien tavoitteiden ajamisessa. Symboleja hyödyntäviä taktiikoita ovat järjen ja tunteiden, poliittisen kielen, seremonioiden ja puitteiden hyödyntäminen. (Pfeffer 1994, 279)

Ihmiset eivät ole tunteettomia ja siksi tunteilla on suuri vaikutus ihmisten käyttökseen myös organisaatioissa. Ihmiset ovat kuitenkin usein kiusaantuneita tunteiden ja symbolien vaikutuksesta, eivätkä ole varautuneita niiden käyttöön. Tunteiden ja järjen suhdetta hyödyntämään kykenevälle tällaiset organisaation jäsenet ovat helppoja kohteita vallan käytölle. (Pfeffer 1994, 281).

Poliittinen kieli on jokaisessa organisaatiossa merkittävä vallankäytön lähde. Sen avulla voidaan muokata ehdotuksia kielen avulla rationaaliseksi ja pakollisen kuuloisiksi. Joskus kuitenkin emotionaalisuuteen vetoaminen toimii tavoitteiden kannalta paremmin. Symboleista on vaikeampaa kiistellä kuin faktoista (Pfeffer 1994, 282–285). Tittleiden ja symbolien myöntäminen psykologisen sitouttamisen mielessä saa ihmiset suhtautumaan organisaatioon ja sen toimintaan suopeammin. Jos tunnistaa kielen ja symbolien käytön rakenteita, voi tulkita paljon organisaatiosta ja hyödyntää tietoa omiin tarkoituksiinsa. (Pfeffer 1994, 288)

Seremonioiden avulla voidaan mobilisoida, tukea ja hiljentää vastustajia. Niiden avulla on mahdollista saada jäsenistä tuntumaan paremmalta tehdä "se mikä pitääkin tehdä". Seremonioina voivat toimia muun muassa koulutukset, vuosittaiset tapaamiset ja eläkejuhlat. Näissä seremonioissa voidaan tuottaa symbolista rauhan tunnetta organisaation jäsenille. Kun osallistuja tiedostaa tämän, voi hän käyttää tapaamisia omaksi hyödykseen tai ainakin saada tietoa tulkitseamalla tilannetta. (Pfeffer 1994, 291–294)

Valtaa ja rakenteita voidaan korostaa esimerkiksi organisaation puitteilla. Tällaisia puitteita ovat muun muassa organisaation tilat ja sisustus. Organisaation johtajat voivat muun muassa korostaa valtaansa sisustuksella tai toimistonsa sijainnilla. Tällöin tarkoituksena voi olla esimerkiksi se, että heidän asemaansa ei kyseenalaistettaisi niin helposti. Pöydän päässä istuminen ja suuri toimisto ajavat usein samaa asiaa. Puitteiden strateginen hyödyntäminen on merkittävää omien tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Pfeffer 1994, 296–298)

3.4 Karisma

Kiinnostus karismaa ja karismaattisia johtajia kohtaan on yleistynyt ja tullut suosituksi organisaatiotutkimuksen piirissä. Organisaatiotutkimukselle karisman käsitteen esitteli Max Weber jo 1900-luvun alkupuolella (Natunen & Takala 2006). Organisaatioiden käytännön toiminnassa karismaattinen johtajuus on kuitenkin ollut tuttua aina. Historia tunnistaa esimerkkejä klassisista karismaattisista johtajista, jotka ovat käyttäneet menestyksekkäästi valtaa organisaatioissaan ja yhteiskunnissaan karismaansa hyödyntäen. Ilmiötä on tutkittu johtajien, seuraajien, keskinäisen riippuvuussuhteen tai kontekstin näkökulmasta (Steyrer 1998).

Yhteistä tällaisille karismaattisille johtajille on, että he onnistuvat muokkaamaan seuraajiensa toiveita, ajatuksia ja pyrkimyksiä saaden heidät sitoutumaan johtajan tavoitteisiin ja tehtävään. Karismaattinen johtaja on ensimmäisenä luomassa sääntöjä, eikä vain tottelemassa jo olemassa olevaa byrokratiaa (Takala 2013). Hänellä on sellaista valtaa, jota ei löydy muilta johtajilta (Takala 2006). Valtasuhde karismaattisen johtajan ja hänen seuraajiensa välillä on kuitenkin kaksisuuntainen ja interaktiivinen. Johtajalla voi olla paljon valtaa seuraajiinsa, mutta myös seuraajilla on valtaa johtajaan (Takala 2005). Karismaattinen suhde johtajan ja seuraajan välillä on olemassa vain niin kauan, kun se hyväksytään molemmin puolin.

Karisman rakentuminen ei ole aina rationaalista. Keskustelu sen ympärillä yhdistyy joskus kokemukseen karisman vaarallisuudesta. Karismaattisen henkilön on halutessaan helppo toimia myös epäeettisesti, ja tämä mahdollisuus voidaan toisinaan kokea pelottavana. Karismaattisen johtajan huonot ominaisuudet ja epäeettiset teot voivat pahimmillaan johtaa ikäviin seurauksiin niin organisaation kuin mahdollisesti yhteiskunnankin tahoilla. (Takala 2006) Monet historian johtajat, kuten esimerkiksi Osama bin Laden, ovat tuoneet julkisuuteen huonon ja pelottavan esimerkin karisman mahdollisista seurauksista.

Tuomo Takala pohtii väitöskirjassaan karismaattista valtaa ja sen suhdetta Lukesin vallan kolmeen ulottuvuuteen. Takala toteaa karismaattisen vallan olevan osa kaikkia näitä ulottuvuuksia. Vallan ensimmäisessä ulottuvuudessa karismaa ei välttämättä tarvita, sillä vallankäyttö on vahvasti byrokraattista ja auktoriteettiin pohjaavaa. Karisma pääsee esiin kuitenkin esimerkiksi neuvottelutilanteissa. (Takala 2013)

Vallan toinen ulottuvuus käsittelee voimaa ja dominointia. Tällöin on Takalan mukaan mahdollista, että karisman ollessa riittämätöntä, voi vallankäyttö ja johtaminen saada pakottavia ja jopa väkivaltaisia piirteitä. (Takala 2013) Viimeinen vaihtoehto on kuitenkin epätodennäköinen organisaatiotutkimuksen piirissä. Kolmas vallan ulottuvuus on kuitenkin karisman kannalta Takalan mukaan hedelmällisin. Karismaattinen johtaja voi hienovaraisen manipulaation avulla saada yksilön sitoutumaan ryhmän tai

johtajan intresseihin. Karismaattinen valta sisältyy tällöin sosiaalisiin suhteisiin. (Takala 2013)

Karismaattisiin johtajiin liitetään usein tiettyjä persoonan piirteitä ja henkilökohtaisia kykyjä. Ne voivat olla henkilön aitoja ominaisuuksia, mutta joskus organisaation jäsenet myös tulkitsevat tietyt jopa tarkoituksella opetellut ominaisuudet positiivisessa valossa. Tällöin ne muuttuvat karismaattisiksi piirteiksi ja muokkaavat johtajan kuvaa organisaatiossa. Esimerkiksi fanaattisuus voidaan tulkita intohimoisuudeksi, jolloin se muuttaa ominaisuuden huonon stigman karismaattisuudeksi. Tällainen ilmiö voi tapahtua esimerkiksi silloin, kun organisaatio on eteenpäin vievän ja karismaattisen johtajan tarpeessa. (Steyrer 1998)

Tällaisia erottavia piirteitä on myös pyritty määrittelemään tutkimuksen avulla tarkemmin. Sellaisiksi on identifioitu esimerkiksi itseluottamus, täydellinen luotto omiin kykyihin ja harkintaan, visio ja vahva luotto sen toimimiseen ja toteuttamiseen, tavoitteet jotka maalaavat parempaa tulevaisuutta, kuin se jossa sillä hetkellä organisaatiossa eletään, kyky ottaa riskejä, oma uhrautuminen vision saavuttamiseksi, tavanomaisesta poikkeava käyttäytyminen sekä radikaaliin muutokseen kykeneminen. (Robbins 1992, 151 Takalan 2005 mukaan)

Tällaiset erityiset piirteet saavat karismaattiset henkilöt joskus näyttäytymään lähes uskonnollisina ja mytologisina hahmoina. Steyrer esittelee tutkimuksessaan Neubergerin kolme karismaattisen johtajan arkkityyppiä ja lisää joukkoon oman neljännen tyyppinsä. Nämä ovat isä, sankari, vapahtaja ja kuningas. (Steyrer 1998)

Karismaattinen isä-johtaja on luotettava, viisas vahva, yhteisön jäseniä suojeleva ja heistä huolehtiva. Isä saattaa kuitenkin joskus sortua ylihuolehtivaisuuteen ja tämä voi vähentää johtajan karismaa. Sankari puolestaan voivat olla yksinäisiä susia, mutta tekevät kaikkensa organisaation puolesta. Häneen liitetään lähes yliluonnollisia kykyjä odotuksia erinomaisesta suoriutumisesta. Sankari saattaa kasvaa lähes symboliksi organisaatiossa. Pelastaja on organisaation innovaattori, joka kykenee muuttamaan tilanteet paremmiksi. Pelastajalla on visio, jota hän saa muut seuraamaan. Tähän arkkityyppiin liitetään usein jopa messiasmaisia piirteitä. (Steyrer 1998)

Kuningas on Steyrerin mukaan sankarin karisman viimeinen ja kehittynein muoto. Tullakseen karismaattiseksi kuninkaaksi, ei ole väliä millä organisaation tasolla työskentelee. Kuningas tarjoaa parhaimmillaan organisaatioille rauhaa ja huolenpitoa. Hän on nöyrä, ystävällinen ja löytänyt oman rauhansa ja tapansa toimia. (Steyrer 1998).

Johtajan on mahdollista rakentaa myös tietoisesti karismaattista kuvaa itsestään kasvattaakseen valtaansa organisaatiossa (Natunen & Takala 2006). Karisma on kuitenkin jatkuvasti muutoksessa oleva ilmiö, ja tarvitsee uusintamista jatkuakseen. Se perustuu myös seuraajan kokemaan tunnereaktioon (Takala 2005), jonka luominen voi olla haastavaa, sillä tunnetta on hankala pakottaa ja tunnereaktiot ovat monelta osin ihmisille tiedostamattomia. Eräs toimiva keino luoda kuvaa karismaattisesta johtajuudesta ja itsestään karismaattisena johtajana on tarinankerronta.

Tarinoiden kautta on mahdollista tuottaa organisaatioiden sosiaalista todellisuutta ja näin ollen myös karismaattisuutta. (Takala 2013).

4 ORGANISAATIOIT POLIITTISINA ALUSTOINA

Valta ja vallankäyttö liittyvät erottamattomasti organisaation sisäiseen politiikkaan. Poliittikka on eräs vallan lähde ja yksi sen monista muodoista. Sen avulla pyritään saavuttamaan omia tavoitteita ja nujertamaan vastustusta organisaatioissa (Pfeffer 1981, 7).

Johtajat eivät usein koe olevansa poliitikkoja tai harjoittavansa sitä ainakaan omissa organisaatioissaan. Tällaiseen viittaaminen saatetaan kokea jopa loukkaavana. Silti tutkimustulosten mukaan johtajat tekevät organisaatioissaan ja arjessaan poliittisia tekoja sekä toimia. (Pfeffer 1981, 369–370). Järjestökentällä poliittisuus tunnustetaan useammin, sillä toimijoilla on myös laajempaa puoluepoliittista taustaa.

Organisaatioissa politiikalla ei kuitenkaan tarkoiteta puoluepolitiikkaa. Se on arkipäiväisiä tekoja ja valintoja, joita voi olla vaikea tunnistaa. Lämsä ja Hautala kuvaavat organisaatioiden poliittisuutta seuraavasti:

Poliittisuus on ongelmanratkaisua tilanteessa, jossa organisaation jäsenillä on työhön liittyen erilaiset arvot. Heillä ei ole yhteisiä tavoitteita, vaikkakin heidän on työskenneltävä yhteistyössä toistensa kanssa. Poliittisuus nousee esille myös silloin, kun ihmisten tavoitteet ovat yhdenmukaisia organisaation tavoitteiden kanssa, mutta heidän näkemyksensä käytettävistä keinoista näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ovat ristiriidassa. (Lämsä & Hautala 2004, 217)

Kaikessa yksinkertaisuudessaan poliittisuus organisaatioissa liittyy siis niihin toimiin, joilla hankitaan, kehitetään ja käytetään valtaa sekä resursseja. Tavoitteena on varmistaa tavoiteltava lopputulos tilanteessa, jossa on olemassa konflikti tai ristiriita erilaisten vaihtoehtojen ja toimijoiden välillä. Tällöin politiikka on vallankäyttöä käytännössä. (Pfeffer 1981, 7)

Monen organisaation sisäinen kulttuuri ja toiminta on muuttunut aiempaa poliittisemmäksi. Tähän on muutamia syitä. On yleinen trendi, että organisaatioiden resurssit ovat niukentuneet ja niukentuvat jatkuvasti yhä tulevaisuudessakin. Ne organisaatioiden toimijat, joiden toimintaan tämä vaikuttaa, alkavat toimimaan poliittisemmin säilyttääkseen asemansa ja saavuttaakseen tavoitteensa myös tulevaisuudessa. (Pfeffer 1981, 364)

Toinen syy muutokseen on työvoiman monimuotoistuminen. Organisaatioissa ei työskentele ja toimi aktiivina enää vain länsimaisia miehiä. Naiset ja muista kulttuureista kotoisin olevat työntekijät muuttavat organisaatioiden kulttuuria nopeasti. Nämä eroavuudet tuovat esille työntekijöiden arvojen ja uskomusten ristiriitoja. Ristiriidat politisoivat puolestaan toimintaa silloin, kun päätetään esimerkiksi organisaation tavoitteista. (Pfeffer 1981, 365–366)

Organisaatiot voivat politisoitua myös silloin, kun luotto perinteiseen johtamiseen horjuu. Tätä kutsutaan auktoriteetin eroosioksi. Kun usko vankkaan korkeaan auktoriteettiin hiipuu, jää muualle organisaatiossa tilaa

politiikalle ja muun tyyppiselle johtajuudelle. Johtaa voivat myös yksittäiset henkilöt persoonansa avulla, eikä virallista auktoriteettia silloin välttämättä tarvita. (Pfeffer 1981, 366)

Muutosta kohti poliittisia organisaatioita vastustetaan kuitenkin vahvasti. Tällainen vastustuksen keino on muun muassa retoriikan hyödyntäminen. Pyrkimystä muuttaa retoriikkaa poliittisesta puheesta kohti käytännönläheisempää ja rationaalisuutta korostavaa organisaatiopuhetta kutsutaan termillä de-politicization. (Wolin 2006 Flemingin & Spicerin 2014 mukaan)

4.1 Päätöksenteko

Politiikkaa tapahtuu useasti organisaation päätöksentekotilanteiden yhteydessä. Ajatukset siitä, millaista on hyvä päätöksenteko ja miten päätökset käytännössä syntyvät vaihtelevat. Organisaation jäsenillä on erilaisia mielipiteitä tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi. Päätöksentekoa ja politiikkaa ei myöskään tapahdu vain organisaatioiden ylimmillä tasoilla, vaan usein kaikki jäsenet osallistuvat siihen erilaisilla tavoilla.

Päätöksentekoa on pyritty kuvaamaan useilla teoreettisilla malleilla. Rationaalisen valinnan malli on eräs tunnetuimpia. Se lähtee olettamuksesta, että organisaatioilla on olemassa tavoitteita jotka määrittelevät sen ja joita kohti se jatkuvasti pyrkii. Päätöksenteossa on mahdollista eritellä vaihtoehdot joiden seuraukset ovat ennustettavissa. Näitä vaihtoehtoja arvioidaan keskenään niistä seuraavien riskien ja mahdollisuuksien valossa ja miten ne suhtautuvat yrityksen perimmäisiin tavoitteisiin. Tämän arvioinnin perusteella suoritetaan valinta rationaalisesti parhaasta vaihtoehdosta. (Pfeffer 1981, 19–20)

Mallin ongelmaksi nousee horjumaton olettaus siitä, että kaikki vaihtoehtojen seuraukset ovat tiedettävissä. Ihmiset eivät aina myöskään tee päätöksiä lähtökohtaisesti organisaation kannalta parhaisiin lopputuloksiin tähdäten. Usein on tunnustettava, että myös poliittiset realiteetit ja omat intressit voivat vaikuttaa päätöksiin. (Pfeffer 1981, 20–22).

Päätöksenteon byrokraattiset mallit korostavat prosessien rationaalisuutta pelkän sisällön sijaan. Organisaation valinnat tehdään noudattaen ennalta määrättyjä sääntöjä ja prosesseja, eikä tavoitteena ole välttämättä voiton maksimoiminen. Organisaatio muodostuu sen historiasta ja käytännöistä ja näiden pohjalta tehdään luonnollisesti myös päätöksiä. Organisaatio oppii ja kehittyy näiden prosessien kautta. (Pfeffer 1981, 22–23)

Päätöksenteon prosessimallien lähtökohtainen olettaus on, että päätöksenteko on vähemmän rationaalinen prosessi ja sisältää ennustamattomia sattumanvaraisuuksia. Lopputulokseen vaikuttavat organisaation ihmiset ja monet organisaation suuntaukset. Päätöksenteossa korostuu tilannekohtaisuus ja muuttuvat tilannetekijät. (Pfeffer 1981, 25–26)

Päätöksenteon poliittiset mallit keskittyvät vahvasti ihmisiin. Organisaatioissa on luonnollisesti monia eri intressiryhmiä, jotka ajavat kukin

omia tavoitteitaan. Ei ole olemassa yhtä kaiken ylittävää organisaation yhteistä tavoitetta, jonka pohjalta kaikki tekisivät päätöksiä. Konflikti ovat hyväksytyt osa organisaation toimintaa. Niiden ja erilaisten neuvotteluiden kautta päästään päätöksiin jotka määrittelevät organisaation suuntaa. (Pfeffer 1981, 31)

Suoran päätöksenteon lisäksi merkittävä päätöksenteon elementti on päättämättä jättäminen. Tapoja jättää asioita päättämättä tai tuoda esiin organisaatioissa on monenlaisia. Yksinkertaisimmillaan se on eräänlaista luopumista. Poliittinen toimija, jolla on jo lähtökohtaisesti valtaa, jättää tietoisesti tekemättä esityksen tai kieltää jonkun päätöksen tekemisen tai vaihtoehdon toteutumisen siksi, että olettaa jonkun tietyn ryhmän olevan hyväksymättä kyseessä olevaa vaihtoehtoa. On kuitenkin vaikeaa arvioida, mitkä päätökset jätetään tekemättä tästä syystä. (Wolfinger 1971)

Tätä lähellä on poliittisesta päätöksenteosta kieltäytyminen. Syitä olla päättämättä tietyllä tapaa voi olla monia. Tähän voivat vaikuttaa esimerkiksi resurssien rajallisuus tai haluttomuus puuttua asiaan enempää. Erona on, että kieltäytyjä ei välttämättä ole jo vallassa oleva toimija tai tee päätöstä muiden vastustusta välttääkseen. (Wolfinger 1971)

Kolmas muoto on osallistumatta jättäminen. Yhteiskunnassamme ja organisaatioissamme on vallalla useita arvoja ja tapoja, jotka muokkaavat ja etukäteen haluamme ja tapaamme toimia. Organisaation jäsen ei välttämättä näistä syistä johtuen siis edes tiedosta, että hän voisi tehdä toisenlaisia ratkaisuja ja esittää muutoksia. (Wolfinger 1971)

Päättämättä jättämisen prosesseissa on usein kyse ennakoasenteiden käytöstä omaksi hyödykseen. Organisaatioissa on aina vallalla tiettyjä arvoja ja uskomuksia. Johtavissa asemassa olevat henkilöt voivat hyödyntää näitä säilyttääkseen olemassa olevan tilan ja estääkseen yritykset horjuttaa eliitin asemaa. (Bachrach & Baratz Lukesin 2005, 21 mukaan)

4.1.1 Eroavuuksia yksityisellä ja kolmannella sektorilla

Monet kolmannen sektorin organisaatiot kokevat päätöksenteossaan erilaisia ongelmia kuin yksityisen sektorin yritykset. Niiden pääasiallinen tehtävä liittyy usein erilaisten tietopohjaisten ratkaisujen tuottamiseen yhteiskunnalle (Hess & Bacigalupo 2013). Tämä eroaa jo lähtökohtaisesti monen yrityksen tavoitteesta tuottaa maksimaalista voittoa omistajilleen.

Kolmannen sektorin johtajien tehtävänä on päättää ja valita parhaat ratkaisut, jotka takaavat organisaation tarvittavuuden myös tulevaisuudessa. Päätöksentekoprosessissa korostuu tarve tunteiden ja ihmisten ymmärtämiselle. Johtajan tulee kyetä arvioimaan laajemmin päätöstensä vaikutuksia myös muille yhteiskunnan jäsenille. Johtajan uskottavuus ja auktoriteetti voi myös kasvaa kolmannen sektorin organisaatioissa, jos päätöksen vaikutusten piirissä olevat henkilöt pitävät häntä luotettavana. (Hess & Bacigalupo 2013)

4.2 Konfliktit organisaatioissa

Konflikteja ajatellaan usein negatiivisina asioina organisaation kannalta. Usein se onkin sitä, jos organisaation ja sen jäsenten työkyky alenee konfliktien vuoksi. Jonkinlainen konflikti on kuitenkin hyvä asia organisaatioille. Parhaimmillaan se tehostaa toimintaa ja pitää asioita liikkeessä. (Hatch & Cunliffe 2006, 279)

Perinteisen konfliktin määritelmän mukaan konfliktitilanteessa kaksi organisaation sisäistä ryhmää tai kaksi erillistä organisaatiota kamppailevat keskenään. (Hatch & Cunliffe 2006, 279) Potentiaaliset tilanteet eivät kuitenkaan aina johda näkyvään vihamielisyyteen, jos henkilöt eivät toimi sen mukaan tai havaitse konfliktipotentialia (Pondy 1967)

Konfliktit ajoittuvat usein päätöksentekotilanteisiin, joissa tulee valita ratkaisu useista vaihtoehdoista. Näihin tilanteisiin yhdistyy samalla luonnollisesti vallankäyttöä ja politiikkaa. Todennäköisyys vallankäytölle ja politikoinnille konfliktitilanteessa kasvaa, jos tietyt olosuhteet toteutuvat (Pfeffer 1981, 68).

Ensimmäinen olosuhde on toimijoiden riippuvuus toisistaan. Jos yhden toimijan päätöksellä on vaikutusta toisiin, kasvaa konfliktin mahdollisuus. Tämä riippuvuus toisista toteutuu usein tiimeissä ja koalitioissa. Ilman riippuvuutta muista ei yleensä ole syytä ristiriitoihin ja täten konflikteihin. (Pfeffer 1981, 68)

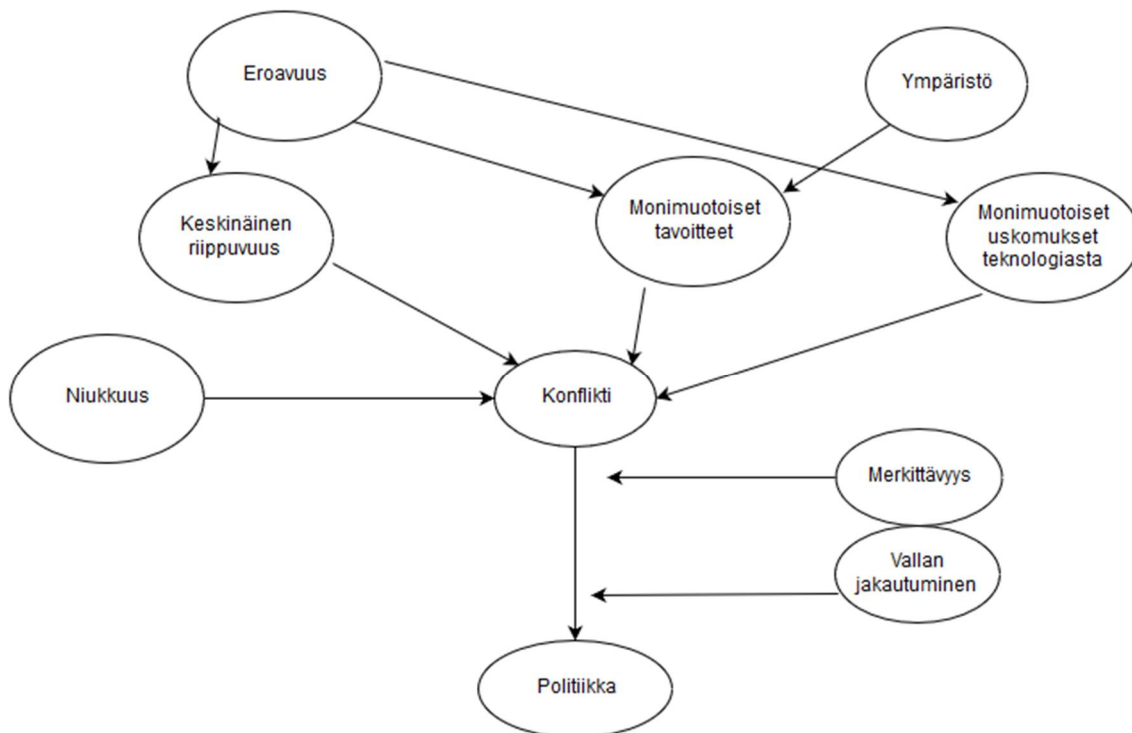
Toinen vaadittava olosuhde on organisaation hajanaiset ja keskenään ristiriitaiset tavoitteet. Kun tulee tehdä päätöksiä useiden erilaisten tavoitteiden kesken, syntyy konflikteja. Kun osa henkilöistä saavuttaa tavoitteensa ja osa ei, kokee "hävinnyt" joukko pettymystä ja jälleen olosuhteet konflikteille kasvavat. (Pfeffer 1981, 69)

Myös niukkuus organisaatiossa ja resursseissa johtaa vallankäyttöön sekä konflikteihin. Jos kaikkien olisi mahdollista toteuttaa olemassa olevin voimavaroin haluamansa, ei syytä konflikteille olisi. Tällöin kenenkään ei myöskään tarvitsisi käyttää valtaa päättääkseen jaosta halukkaiden kesken. (Pfeffer 1981, 69)

Nämä olosuhteet johtavat konfliktiin jos päätettävä asia on erityisen merkittävä tai valta on hajautunut organisaatiossa monelle taholle. Keskitetyn vallan olosuhteissa yksi taho voi päättää valinnoista, eikä satunnaista vallan tavoittelua lukuun ottamatta ole tarvetta konflikteille. Tärkeä päätös tai asia saa organisaation jäsenet myös poikkeuksellisen kiinnostuneiksi ja mahdollisuudet konfliktille kasvavat. (Pfeffer 1981, 70)

Konfliktin syntyä ja siihen vaikuttavia olosuhteita esitellään seuraavassa kuviossa.

KUVIO 1



Malli vallan ja politiikan käyttöä tuottavista olosuhteista organisaatioiden päätöksenteossa (Pfeffer 1981)

Konflikti voi tapahtua myös yksittäisten ihmisten välistä. Silloin se on konfliktisten episodien summa. Pondy tarjoaa kehyksen, jonka avulla näitä episodien sarjoja voidaan tarkastella. Hän määrittelee konfliktin viisi tasoa: 1. latentti konflikti (olosuhteet) 2. havaittu konflikti (kognitio), 3. tunnettu konflikti (vaikutus), 4. ilmeinen konflikti (käytös) ja 5. konfliktin jälkivaikutus (olosuhteet). (Pondy 1969)

Aiempi tutkimus tunnistaa Pondyn mukaan kolmenlaisia piileviä konflikteja. Piilevät konfliktit voivat johtua esimerkiksi kilpailusta niukoista resursseista. Organisaatioissa on tietty määrä resursseja ja useat tahot tarvitsevat niitä omien tavoitteidensa saavuttamiseen. Konflikteja syntyy myös toimijoiden pyrkimystä autonomiaan. Ristiriitaiset käsitykset toimijoiden päätäntävällä aiheuttavat toisinaan potentiaalisia erimielisyyksiä. Lisäksi eriävät intressit yksikön sisällä voivat muodostua piileviksi konflikteiksi. (Pondy 1969)

Latenttien konfliktien kohdalla puhutaan usein myös rooliristiriidoista. Organisaatiossa on useita rooleja ja odotuksia joita kerääntyvät eri toimijoille. Kun ne joutuvat ristiriitaan esimerkiksi persoonan tai vaaditun tehtävän kanssa, syntyy konflikteja ihmisten tai ihmisen ja hänen roolinsa välillä. (Pondy 1969)

Havaittu konflikti syntyy, kun henkilöillä on epäselvyyksiä toistensa todellisista positioista. Kehittyneemmän viestinnän on tutkittu auttavan asiaan. Toisaalta se voi myös pahentaa henkilöiden välistä konfliktia, sillä he oppivat ymmärtämään, kuinka erimielisiä todellisuudessa ovatkaan. Havaittu konflikti ei välttämättä aiheuta kuitenkaan väistämätöntä ahdistusta osapuolten välillä. (Pondy 1969)

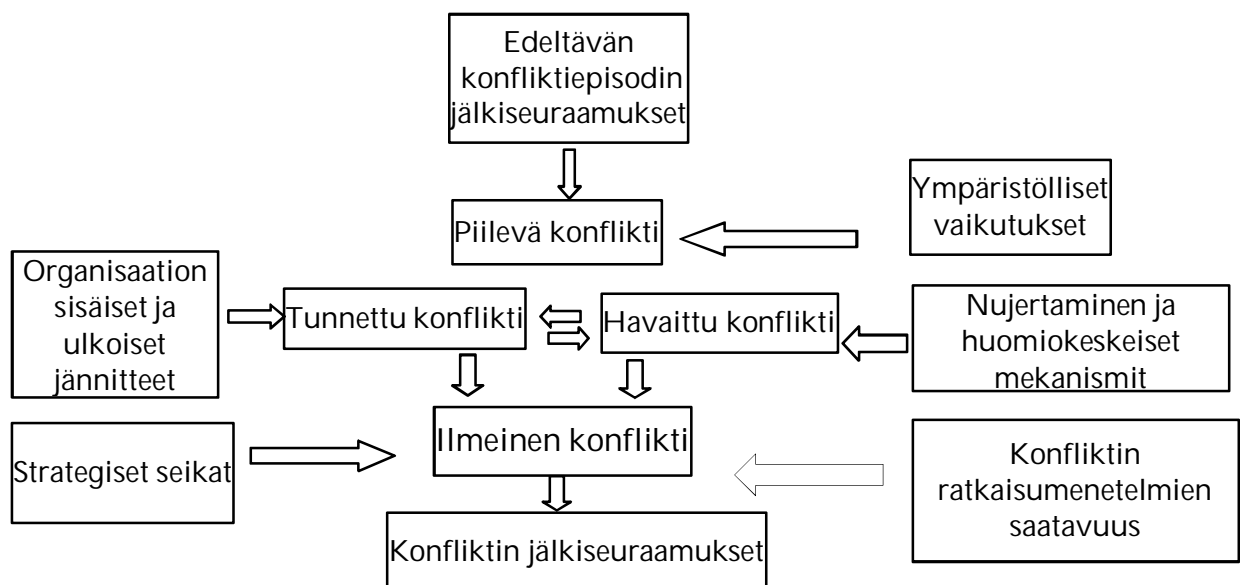
Tunnettu konflikti eroaa havaitusta konfliktista juuri sen aiheuttaman ahdistuksen kautta. Tällöin konflikti muuttuu henkilökohtaisemmaksi. Tähän henkilökohtaisen ahdistuksen tuntemiseen voi olla kaksi syytä: Organisaation tehokkuuspaineet eivät kohtaa yksilön henkilökohtaisen kasvun kanssa tai henkilön oma persoona on mukana ihmissuhteessa jossa konflikti ilmenee. Vihamieliset tunteet ovat usein mukana juuri läheisissä suhteissa mahdollistaen konfliktin. (Pondy 1969)

Ilmeinen konflikti tarkoittaa kaikkea sitä toisia tietoisesti kiihdyttävää toimintaa, jota organisaatioissa ilmenee. Se on aggressiivista, mutta organisaatioissa harvemmin fyysistä väkivaltaa. Yleensä se ilmentyy yrityksinä sabotoida tai estää toisten toimintaa koalitioiden kautta. (Pondy 1969)

Konfliktilla on aina jälkivaikutuksensa. Jos se onnistutaan käsittelemään kokonaisuudessaan, on konfliktin osapuolilla mahdollisuus tulevaisuudessa saavuttaa yhteistyökykyisempi suhde. Jos konflikti kuitenkin jää pyörimään henkilöiden välille myös tulevaisuudessa, on sillä aina suurempi mahdollisuus uusiutua. (Pondy 1969)

Konfliktin syntyyn vaikuttaa kuitenkin moni asia niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Seuraava kuvio esittää, kuinka konfliktinen episodi syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat prosessissa.

KUVIO 2



Konfliktisen episodin dynamiikka (Pondy 1969)

Ympäristöt, joissa pyritään suorittamaan tärkeää tehtävää, kohtaavat usein tavanomaista enemmän konflikteja. Tällaisia ovat usein voittoa tavoittelemattomat organisaatiot sekä järjestöt. Niillä on toimijoille ja yhteiskunnalle merkittävä missio, jonka puolesta toimijat valmiita tekemään paljon työtä. (Allyn 2011)

Tämä lähtökohtainen missio on usein voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ja järjestöjen konfliktien lähde. Ilmiötä kutsutaan tehtävän peilaamiseksi. Tällöin organisaation sisäisten konfliktien sisältö muistuttaa niitä ulkoisia konflikteja, joiden estämiseksi järjestö on alun perin perustettu. Jos esimerkiksi tavoitteena on edistää koulutusta, voivat organisaation jäsenet kiinnittää huomiota erityisen tarkasti koulutukseen liittyvien teemojen toteutumiseen omassa organisaatiossa. Jos epäkohtia havaitaan, puututaan niihin tiukasti. Ellei epäkohtiin puututa havaittajoiden mielestä tarpeeksi tiukasti, voi seurauksena olla hyvinkin nopeasti syttyvä konflikti. (Allyn 2011)

Nämä konfliktit johtavat usein nopeasti vihaan, juoruiluun, turhautumiseen ja epäoikeudenmukaisuudesta syyttämiseen organisaatiossa. Konfliktien estämiseksi on tavanomaista ryhtyä byrokraattisiin toimiin tulevien ristiriitojen välttämiseksi, mutta keinot eivät aina ole toimivia ja johtavat tehottomuuteen. (Allyn 2011)

Näissä organisaatioissa konfliktia pidetään perinteisesti erityisen huonona asiana. Lähtökohtainen oletamus on, että samaa asiaa ajavien ihmisten tulisi pitää toisistaan ja tulla helposti toimeen. Näin ei kuitenkaan aina ole, eikä se välttämättä ole edes tarkoituksenmukaista. Konfliktit järjestöissä kertovat siitä, että ne tekevät sitä mitä niiden pitääkin tehdä, eli valvovat edistävät niille tärkeiden asioiden toteutumista myös omassa organisaatiossaan. Peilaamisilmiön tunnistaminen auttaa organisaatioita pitämään konfliktit kuitenkin sellaisella tasolla, ettei oma toiminta lamaannu. (Allyn 2011)

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Aineisto

5.1.1 Aineiston keruu ja kertomusten kirjoittajat

Tutkimuksen aineisto koostuu kymmenestä kertomuksesta vallasta. Kertomukset ovat kirjoittaneet korkeakoulupolitiikan kentällä toimivien edunvalvontajärjestöjen hallitusten puheenjohtajat. Niissä pyydettiin kuvaamaan vapaalla tyylillä sellaista kertaa, jolloin puheenjohtajat käyttivät omasta mielestään valtaa organisaatioissaan. Kertomusten tuli olla ajalta, jolloin he toimivat kyseisessä luottamustoimessaan. Puheenjohtajat saivat halutessaan taustoittaa kertomuksessa esittelemäänsä tilannetta, mutta tämä ei ollut pakollista.

Tehtävänanto jätettiin tarkoituksella mahdollisimman laveaksi, jotta puheenjohtajien kertomuksissa olisi tilaa omille tulkinnoille vallasta ja sen käytöstä. Tavoitteena oli, että tällöin kertomukset tukevat tutkimuksen tavoitetta ymmärtää ja selittää tarkemmin vallankäytön ilmiötä hallitusten puheenjohtajien luottamustoimissa.

Puheenjohtajat saivat aluksi kuukauden aikaa kirjoittaa kertomuksia, mutta aikarajaa siirrettiin lopuksi kahdella viikolla. Puheenjohtajat eivät olleet tietoisia toisista kirjoittajista, eivätkä näin ollen voineet kysyä neuvoa tai keskustella toisiltaan aiheeseen liittyen. Myös tehtävänannossa annettiin ymmärtää, että yhtä oikeaa vastausta tai tilannetta ei ole olemassa, vaan kyse on puheenjohtajien omasta tulkinnasta ja näkemyksestä.

Kertomuksille ei asetettu vähimmäis- tai maksimipituutta. Kertojien harkinnan varaan jätettiin, halusivatko he taustoittaa kuvaamaansa tapahtumaa tarkemmin. Osa halusi kertoa myös taustatapahtumista, mutta eivät kaikki kirjoittajista. Kertomusten pituus vaihtelee alle sivun mittaisesta kertomuksesta useampaan sivuun saakka. Yhdessä kertomuksista oli mukana myös kuvitusmateriaalia, jolla haluttiin oletettavasti antaa tarkempaa kuvaa kertomuksessa kuvatuista olosuhteista. Kuvaa ei kuitenkaan huomioitu sen tarkemmin analyysiä tehdessä.

Aineistopyyntö lähetettiin kaikkiaan 20 puheenjohtajalle, joista yhteensä 11 vastasi. Vastanneista puheenjohtajista yksi kertoja lähetti useamman kertomuksen. Näistä vastaanotetuista kertomuksista yksi karsittiin joukosta, sillä se ei tapahtunut kertojan virallisen puheenjohtajakauden aikana. Näin ollen tutkimuksen aineisto koostuu yhdestätoista kertomuksesta

Kaikki puheenjohtajien luottamustoimikausi on tapahtunut järjestössä, jossa on tuhansia jäseniä. He toimivat puheenjohtajina tällä hetkellä tai ovat olleet sitä viimeisen viiden vuoden aikana. Aineiston aikarajauksen tarkoituksena oli varmistaa, että puheenjohtajien toimintakenttä olisi riittävän samanlainen, jotta kertomuksia voitaisiin tutkia ja vertailla yhtenä joukkona.

Joukossa on sekä mies-, että naissukupuolisiksi itsensä identifioivia puheenjohtajia.

Nämä tietyt puheenjohtajat valikoituivat tutkimukseen, sillä heidän organisaationsa edustavat laajasti korkeakoulupoliittisen edunvalvonnan järjestökenttää, ja he itse ovat olleet mukana toiminnassa eri vuosina. Kun organisaatioiden riittävä monimuotoisuus oli varmistettu, valikoitiin puheenjohtajia mukaan myös käytännön syiden, kuten tavoitettavuuden, perusteella.

Aineiston ja kohdehenkilöiden esittelyssä käytettiin puheenjohtajien pyynnöstä erityistä harkintaa, jotta kenenkään henkilöllisyys ei paljastuisi kertomusten perusteella. Korkeakouluopiskelijoiden edunvalvontaa tekevien järjestöjen joukko on Suomessa varsin rajallinen. Huolimatta viiden vuoden aikajänteestä on aktiivien joukko pieni ja tapaukset monelle tuttuja. Toimenpiteiden avulla pystyttiin varmistamaan, että puheenjohtajat voivat valita aiheensa vapaasti ilman pelkoa myöhemmästä paljastumisesta.

Vallan teema herättää vahvoja mielipiteitä useissa järjestöissä ja järjestöissä toimivien aktiivien keskuudessa. Tutkimuksen tavoitteena ei ole paljastaa väärinkäytöksiä tai valtakeskittymiä, vaan ymmärtää monimuotoista ilmiötä kaikkine kerroksineen. Jotta kirjoittajat kokivat olonsa tarpeeksi varmaksi kertoakseen rehellisesti kokemuksistaan, on tutkimuksen raportoinnissa oltava erityisen varovainen

5.1.2 Kertomusten erityispiirteitä

Tarinat ja kertomukset kiinnostavat ihmisiä ja ne ovat useimmille tuttuja jo lapsuudesta ja nuoruudesta. Narratiivien tutkijat uskovat, että tarinoiden kautta ihmiset pystyvät myös organisaatioissa ymmärtämään paremmin itseään ja saamaan yhteyden toisiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 211). Siksi ne ovat erittäin mielenkiintoisia myös tutkimusten aineistoina. Aineisto voidaan kerätä myös muistioina tai tarinoina "kentältä" henkilöiden itsensä kirjoittamana. Narratiivista aineistoa kerätessä on tärkeää muotoilla kysymys niin, että kertoja voi itse päättää mikä hänestä on merkityksellistä ja kertomisen arvoista. (Eriksson & Kovalainen 2008, 215- 216)

Tarinoiden kerronta ei ole johtajille vierasta ja usein he ovat siinä myös hyviä (Ciulla 2005). Tarinat voivat vaihdella byrokraattisista sankarillisiin, mutta yhtä kaikki ne ovat johtajien kuvauksia omista organisaatioistaan ja toiminnastaan. (Boje 1999). Tämän tutkimuksen kertomukset ovat luonteeltaan juonipainotteisia. Ne ovat toisiinsa järkevästi liittyvien tapahtumien representaatioita. Niitä lukiessa tulee kuitenkin muistaa, että kertomus on aina kertojansa tulkinta. Siitä voi puuttua osia tapahtuneesta, tai tapahtumat voivat olla liioiteltuja. (Herman, Luc, Vervaeck, Bart. 2005, 13–14)

5.2 Menetelmät

Tutkimuksen aineisto kerättiin puheenjohtajien itsensä kertomina teksteinä, eikä esimerkiksi haastatteluina. Koska aineisto oli jo valmiiksi tekstinä, ei tutkimuksen puitteissa tarvinnut suorittaa litterointia. Aineiston analyysin fokuksena eivät näin ollen ole myöskään kertojien kielivalintoihin ja tyyleihin, vaan se sisältö, jonka puheenjohtajat ovat kertomusten muodossa tuottaneet.

Tutkimuksen analyysimenetelmänä toimii teemoittelu. Teemoittelun avulla aineistosta on mahdollista nostaa esiin tutkimusongelmaa kuvaavia ja sen kannalta oleellisia teemoja. (Eskola & Suoranta 1999, 175 – 176). Näin tehtiin myös tässä tutkimuksessa. Teemoittelu tehtiin puheenjohtajien konkreettisten vallankäytön esimerkkien pohjalta. Tämä valita tehtiin siksi, että se pohjaa tutkimusongelmaan. Nousseiden teemojen perusteella oli myös mahdollista vastata tutkimuskysymyksiin ja lopulta tutkimusongelmaan. Teemat jaoteltiin edelleen yleisempiin kategorioihin niiden sisällön perusteella. Kategoriat nimettiin niiden sisältöä kuvaaviksi.

Erityisen toimiva analyysitapa teemoittelu on silloin, kun tutkimusongelma on käytännönläheinen (Eskola & Suoranta, 179). Tämä tutkimus selvittää käytännön tapoja korkeakoulusektorilla toimivien hallitusten puheenjohtajien vallankäytöstä, politiikan vaikutuksesta siihen sekä heidän valtakäsityksiään. Teemoittelu on näin ollen perusteltu tapa analysoida aineistoa ja tehdä siitä selkoa.

Teemoittelun ongelmaksi voi kuitenkin joskus nousta aineiston ja teorian vuoropuhelun puute (Eskola & Suoranta 1999, 176) Tässä tutkimuksessa ongelma pyrittiin välttämään rakentamalla teoriaa yhdessä aineiston analyysin kanssa. Analyysi tehtiin kuitenkin aineistolähtöisesti, eli etsittävien teemojen pohjalla ei ollut tutkimuksen teoria, vaan pikemminkin tutkimuksen taustalla oleva tutkimusongelma. Johtopäätöksissä teorian ja teemojen vuoropuhelu otettiin kuitenkin tarkasti huomioon.

Analyysin tarkoituksena oli siis valaista kertomuksissa esiintyviä yleisiä teemoja. Tutkimuksen tulosten esittelyn ja johtopäätösten yhteydessä tuodaan kuitenkin myös esille ne seikat, jotka ovat mahdollisesti ristiriidassa etukäteen tehtyjen olettamusten tai aiemman tutkimuksen kanssa.

Löydettyjen teemojen esittelyn tukena käytetään sitaatteja kertomuksista. Eskolan ja Suorannan kirjassa Savolaisen (1991, 454) mukaan sitaattien avulla voidaan perustella tutkijan tekemiä tulkintoja aineistosta, kuvata itse aineistoa, elävöittää tutkimustekstiä ja niiden avulla voidaan esittää tiivistettyjä kertomuksia (Eskola & Suoranta 1998, 176). Tässä tutkimuksessa ja sen analyysissä sitaatteja käytetään kaikkien edellä mainittujen syiden vuoksi.

Sitaateissa huomioidaan erityisen tarkasti vastaajien toive omasta tunnistamattomuudestaan. Niistä on poistettu kaikki viittaukset vastaajan organisaatioon, toimivuoteen, persoonaan tai mihinkään muuhun seikkaan, jonka perusteella kertojan identifioiminen olisi mahdollista. Lisäksi kyseessä olevien organisaatioiden ylimmillä päättävillä elimillä on erilaisia nimityksiä,

vaikka niiden funktiot ovatkin hyvin samanlaisia. Sitaateissa käytetään siksi kaikista samaa tarkoittavista elimistä yhteistä yleistä ilmaisua. Sitaateista on saatettu myös poistaa sisällön kannalta muita epäoleellisia ilmauksia, jotka paljastavat kertomuksen kirjoittajan henkilöllisyyden. Sitaattien muokkauksessa pidettiin kuitenkin tiukasti huolta siitä, että tutkimustulosten kannalta oleellinen tieto tuli totuudenmukaisesti ja kirjoittajien tarkoittamalla tavalla esitellyksi.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kertomukset tilanteista, joissa korkeakoulupolitiikan alalla toimivien järjestöjen hallitusten puheenjohtajat ovat käyttäneet valtaa, ovat monimuotoisia ja sisältävät monenlaista vallankäyttöä. Puheenjohtajilla on ollut mielessään selkeä tilanne ja vallankäytön tapa, jota he ovat pyrkineet kuvaamaan erilaisilla tyyleillä.

Kertomuksista on löydettävissä selkeitä teemoja, jotka toistuvat suuressa osassa kertomuksista. Teemat pohjaavat tutkimuksen alkuperäiseen tutkimusongelmaan, eli pyrkimykseen selvittää miten hallitusten puheenjohtajat käyttävät valtaa. Ne ovat lopuksi jaettu edelleen kategorioihin tarkempien sisältöjensä mukaan.

Vaikka puheenjohtajat ovat tarkoittaneet kertomustensa mukaan kuvata jotain tiettyä vallankäyttönsä tilannetta, on jokaisessa kertomuksessa useampia vallankäytön muotoja kuin yksi. Niiden kertominen ei ole välttämättä ollut tietoinen valinta. Tämä konkretisoi lukijalle sen, että vallankäyttö on usein piilevää ja esiintyy organisaation monilla tasoilla.

Monet puheenjohtajat kuvaavat kertomuksissaan tilannetta, jossa he käyttävät omasta mielestään organisaatiossaan valtaa legitiimillä tavalla. Kertomukset ovat käytännön elämästä, mutta usein kuitenkin poikkeuksellisista tilanteista. Moni puheenjohtaja kertoi pohjustuksessaan käsittävänsä vallan olevan läsnä monissa tilanteissa, mutta haluavansa kertoa jollain tavalla erikoisesta tai hänelle mieleen jääneestä tilanteesta.

Puheenjohtajat korostivat myös vallan ja vastuun suhdetta. He kertoivat ymmärtävänsä kantavansa vastuuta suurista asioista ja he kokivat epävarmuutta tilanteiden hoidossa. Eräs vastaaja kertoi epävarmuuden olevan jatkuva tila puheenjohtajien elämässä. Toisaalta puheenjohtajat olivat epävarmuudesta huolimatta valmiita käyttämään valtaa suurissa linjaavissa seikoissa eivätkä epäröineet tuoda mielipidettään julki.

Kertomuksissa oli enimmäkseen piirteitä itsenäisestä vallankäytöstä, mutta myös esimerkkejä tiimimäisemmästä tavasta päättää asioista. Puheenjohtajat korostivat toisaalta koko hallituksen roolia vallankäytössä organisaatiossa ja toisaalta kertomuksissa näkyi selkeästi, kuinka puheenjohtajat saattoivat taivutella hallitusta omien kantojensa taakse.

Kaiken kaikkiaan kertomukset olivat joukko tyyleitään eriäviä kertomuksia siitä arjesta, jota puheenjohtajat organisaatioissaan viettävät. Valta oli kertomusten keskiössä, mutta vaikka siitä kirjoittaminen olikin monelle haastavaa, sen käyttö tunnistettiin arkipäiväiseksi.

6.1 Tulosten erittely

Aineistosta löytyneet teemat on jaettu neljään kategoriaan. Näitä kategorioita ovat tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen, päätöksentekotilanteet, henkilövalinnat sekä ristiriitatilanteet. Lisäksi kertomuksista löytyi muita esimerkkejä vallankäytöstä, mutta ne eivät nousseet teemoiksi saakka. Myös nämä esimerkit on esitelty luvun lopussa.

6.1.1 Tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen

Tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen nousi esiin useissa puheenjohtajien kertomuksissa. Puheenjohtajat olivat kertomuksissa usein kokeneimpia järjestöjensä toimijoita, ja heille oli kerääntynyt kokemusta heidän omasta järjestöstään sekä korkeakoulupoliittiselta kentältä. Kategoriaan kuuluu kolme aineistosta löytynyttä teemaa.

Ensimmäinen niistä on "Puheenjohtaja hyödyntää aiempaa kokemustaan" Aineistosta kävi ilmi, että puheenjohtajien tieto ja aiemmin hankittu kokemus olivat tärkeitä keinoja saavuttaa tavoitteita ja käyttää valtaa järjestöissä. Kertomusten mukaan puheenjohtajilla oli usein kokemusta järjestötoiminnasta ja omasta organisaatiostaan jo ennen puheenjohtajakautta, ja tämä auttoi tavoitteellisessa toiminnassa myös oman puheenjohtajakauden aikana. Kokemuksen pohjalta oli helppo lähteä viemään eteenpäin isompia uudistuksia ja se toi varmuutta omaan toimintaan.

Kertomuksissa toistui tilanteita, joissa päätöksenteon hetkellä puheenjohtajan valta korostui, siltä hänen kokemuksensa koettiin merkitykselliseksi ja siihen saatettiin tukeutua. Puheenjohtajat käyttivät usein tätä ilmiötä myös tietoisesti hyödykseen ja saattoivat vedota tietämykseensä myös julkisesti.

...valta haastatteluun kutsumisesta painottui tälle pienelle ryhmälle ja pääsihteerin ollessa vasta-aloittanut päätäntävalta painottui minulle.

Olin oppinut, ettei iltakouluihin osallistu kuin murto-osa päättäjistä, minkä vuoksi prosessissa hyödynnettiin edustajiston kokouksia sekä sähköpostia

Toinen tietoon ja kokemukseen liittyvä aineistosta löytynyt teema oli "Puheenjohtaja käyttää tietoa, joka ei ole kaikkien saatavilla." Kertomuksissaan puheenjohtajat kuvasivat tilanteita, joissa tietoa oli mahdollista hankkia myös muita enemmän oman aseman ansiosta. Osassa tapauksista puheenjohtajat käyttivät itse aktiivisesti asemaansa tiedon hankkimiseen, mutta tietoa saa asemassa usein myös pyytämättä.

Joskus puheenjohtajat hyödynsivät tätä eroa toimijoiden tietopohjassa omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Kertomuksissa vallankäyttöä oli myös rajata tiedon eteneminen kaikille toimijoille. Puheenjohtajat kertoivat

tarinoissaan, että olivat kokeneet olosuhteiden tai painavien syiden pakottaneen heidät tiedon rajalliseen käyttöön. Usein syyt liittyivät tiedon arkaluontoisuuteen tai tarpeeseen tilanteen nopeasta ratkaisusta, jolloin helpointa oli tehdä päätökset itse.

Poliittinen tilanne oli vaikea, ja luottamuksellista tietoa annettiin vain rajatulle joukolle, lähinnä hallituksen puheenjohtajille ja pääsihteereille.

Johtajakauteni aikana eteen tuli useita tilanteita, joissa tein tietoisia valintoja siitä, mitä kertoisin eteenpäin ja mitä en...

Kolmas kategoriaan kuuluva teema oli "Puheenjohtaja tekee yhteistyötä". Kaikki tieto ja kokemus ei tällöin ollut välttämättä puheenjohtajalla itsellään, mutta yhdessä joko muiden oman organisaation toimijoiden tai sidosryhmien kanssa tietoa jakamalla oli mahdollista saavuttaa haluttavia tavoitteita ja käyttää valtaa. Yhteistyön avulla hankittu tieto toi puheenjohtajalle usein kaivattua varmuutta omaan toimintaan ja päätösten tekoon.

Kokemus oli kertomuksissa opettanut puheenjohtajille, kuinka yhteistyötä voi tehdä tavalla, joka lisäisi omaa vallankäytön potentiaalia omassa organisaatiossa. He osasivat laskelmoida tarvittavan määrän liittolaisia äänestyksiä varten ja minkä ulkopuolisten tahojen kanssa kannattaa tehdä millaista yhteistyötä. Kokemus oli kertomusten mukaan opettanut puheenjohtajille sen, millainen yhteistyö lisäsi omaa valtaa ja milloin yhteistyötä ei kannattanut tehdä ollenkaan.

Kärjistyneestä tilanteesta johtuen päätin puheenjohtajan roolissa kutsua koolle luotettujen vanhojen toimijoiden tapaamisen yhdessä pääsihteerin kanssa

6.1.2 Päätöksentekotilanteet

Kertomuksista kävi selkeästi ilmi, että suuri osa puheenjohtajien vallankäytöstä ajoittuu selkeästi havaittaviin päätöksentekotilanteisiin. Päätöksentekotilanteet eivät kuitenkaan automaattisesti olleet vain virallisten kokousten yhteydessä, vaan päätöksiä tehtiin myös "lennosta" tarpeen niin vaatiessa. Päätöksenteon teemoja löytyi aineistosta yhteensä neljä kappaletta.

Ensimmäinen teema on "Puheenjohtaja tekee päätöksiä ilman hallitusta". Puheenjohtajat käyttivät kertomuksissaan valtaa myös ilman omaa hallitustaan. Tilanteet vaihtelivat nopeaa reagointia vaativista tilanteista arkaluontoiseen päätöksentekoon pienellä porukalla. Tapaukset korostivat puheenjohtajan omaa harkintavaltaa hallituksen osallistamisessa. Osassa tapauksista puheenjohtaja sai päätöksilleen vahvistuksen hallitukselta jälkikäteen ja osassa hallitukselle ei missään vaiheessa kerrottu tapahtuneesta. Puheenjohtajien kertomuksissa päätökset osallistaa tai olla osallistamatta olivat kuitenkin tietoisia, eivätkä seurausta esimerkiksi prosessien hankaluuksista.

Koin, että hukkaamme vain aikaamme... Ennen puolta päivää ilmoitin toimistolle, että seuraavana vuorossa olevien ei tarvitse enää tulla paikalle.

Koska tilanteessa pelattiin hyvin luottamuksellisilla asioilla, tein yksin päätöksen, että olisimme mukana... En kertonut suunnitelmasta pääsihteerille tai muulle hallitukselle. Se oli täysin tietoinen valinta.

Toinen löydetty teema koski päätöksentekotilanteita, joissa puheenjohtaja vetosi tietoisesti asemaansa ja auktoriteettiinsa saavuttaakseen jonkin ennalta määritellyn tavoitteensa. Kertomuksista kävi selkeästi ilmi, että puheenjohtajat nojasivat vahvasti asemansa tuomaan valtaan päätöksenteossa. He olivat valmiita "ärähtämään" ja kertomaan "kuinka asiat oikeasti ovat" jos ratkaisu oli luisumassa heidän kannaltaan väärään suuntaan. Puheenjohtajien kertomusten perusteella he laittoivat tarvittaessa myös persoonansa ja karismansa peliin, jos tilanne näin vaati. Tällaisiin tilanteisiin päädyttiin, jos puheenjohtajat kokivat tilanteet ja tavoitellut lopputulokset heille erityisen tärkeiksi. Joidenkin kertomusten pohjalta jäi kuitenkin epäselväksi, mitä olisi tapahtunut, jos lopputulos olisi ollut puheenjohtajien mielestä "väärä".

Ilmoitin heille, että tulen puheenjohtajana äänestämään liitteen hyväksymistä vastaan

Mutta koin, että hyvä se on minunkin ärähtää. Ajattelin, että minulla olisi sellaista auktoriteettia, mitä tilanne vaatisi. En säästellyt sanojani edustajiston kokouksissa ja iltakouluissa, ylioppilaslehden haastattelussa ja muuallakin.

Teemaksi muotoutui myös puheenjohtajien tapa uhkailla seuraamuksilla, jos heidän tavoitteensa ei ollut toteutumassa. Uhkaukset olivat usein selkeästi ääneen todettuja skenaarioita mahdollisista tulevista ikävistäkin vaihtoehdoista. Aineiston kertomuksissa uhkaus johti yleensä puheenjohtajan haluamaan lopputulokseen. Puheenjohtajilla saattoi olla tapana myös harkita uhkausten käyttämistä, tilanteen niin vaatiessa, vaikka kaikki eivät aiettaan lopulta toteuttaneetkaan. Kertomuksien perusteella uhkailu ei kuitenkaan ollut arkipäiväinen tapa käyttää valtaa, vaan liittyi edellisen teeman tapaan erikoisen tärkeiksi koettuihin tilanteisiin.

Puheenjohtajana esitin lopun hallituksen tuella hallituksen kaatamista, mikäli... valinta kaadetaan.

Allekirjoitin jo valmiiksi hallituksen hajoittamispaperin, jonka olisin viime kädessä ottanut esiin.

Viimeinen kategorian teema on "Puheenjohtaja tekee päätöksiä organisaationsa valtakunnallisesta vaikuttamistoiminnasta". Teema paljastui sivujuonteena puheenjohtajien kertomuksissa. Monet puheenjohtajat eivät varsinaisesti olleet valinneet valtakunnallista vallankäyttöä kertomuksensa ydinsisällöksi ja samassa yhteydessä käytettiin valtaa myös muihin asioihin liittyen. Teema ei sinällään kuitenkaan ole yllättävä, sillä puheenjohtajien tehtäviin kuuluu vahvasti valtakunnallisessa vaikuttamistyössä mukana oleminen.

Puheenjohtajat pyrkivät käyttämään valtaansa pääasiallisesti valtakunnallisen vaikuttamistyön sisältöjen ja työtapojen suhteen.

Päätimme kokouksessa yksimielisesti ottaa kantaa koulutusleikkauksiin mutta emme hyväksyä liitettä. Kokouksen jälkeen valmistelimme minun johdollani kannanoton.

6.1.3 Henkilövalinnat

Kolmas aineiston teemoista muodostunut kategoria on henkilövalinnat. Kategoriasta löytyy kaksi tarkempaa teemaa. Puheenjohtajat liittivät vahvasti vallankäytön rekrytointiin, joka on merkittävä mutta arjessa poikkeuksellinen tapahtuma. He tiedostivat ne mahdollisuudet vallankäytölle, jota koko rekrytointiprosessi voi pitää sisällään aina käytännön seikkojen päättämisestä henkilövalintoihin saakka. Kategoria on siinä mielessä poikkeuksellinen, että se liittyy hyvin vahvasti yhteen tiettyyn prosessiin, eli rekrytointiin. Muut aineistosta paljastuneet kategoriat ovat monella tapaa laajempia ja epämääräisempiä.

Ensimmäisessä teemassa puheenjohtaja pyrkii varmistamaan oman suosikkinsa valinnan rekrytointiprosessissa. Monet puheenjohtajat ottivat kertomustensa tapahtumissa vahvan roolin valittavan työntekijän valinnassa. Osa pyrki vaikuttamaan rekrytointiryhmän kanssa yhdessä tehtyihin valintoihin ja osa teki suoraan ehdotuksia valittavista henkilöistä hallitukselle oman valmistelunsa pohjalta. Kertomuksissa puheenjohtajat kokivat heillä olevan sellaista tietämystä, jota tarvitaan oikean henkilön valintaan. He olivat vakuuttuneita omista perusteluistaan, eivätkä ainakaan kertomuksissa tuntuneet asettavan suurta painoarvoa muun rekrytointiryhmän tai muiden osallisten mielipiteille. Kaikissa kertomuksissa puheenjohtajat myös onnistuivat varmistamaan oman suosikkinsa valinnan.

Lopulta valinta tehtiin kahden hakijan väliltä ja sain ajettua oman kantani läpi, vaikka muussa rekryryhmässä olikin alun perin kilpailevan hakijan kannalla.

Esittelin tämän päätöksen hallitukselle kunhan olin ensin saanut itselleni varmuutta uudenlaisessa tilanteessa... Hallitus päätti palkata ehdotukseni mukaisen henkilön töihin.

Monet puheenjohtajat tunnistivat kertomuksissaan tekevänsä paljon valintoja jo rekrytointiprosessin aikana. Kuinka kauan haku on auki, kenet kutsutaan haastatteluun ja mitä hakijoilta haussa edellytetään, mietityttivät monia kertoja. Rekrytoinnin erikoislaatuisuus puheenjohtajien arjessa nosti tilanteen vakavasti otettavuutta. Kertomuksissa henkilövalintoihin haluttiin vaikuttaa myös siksi, että niillä oli suuri vaikutus koko työyhteisön työskentelyyn ja hyvinvointiin.

Itsessään rekrytointiprosessi sisältää paljon vallankäyttöä, koska rekrytoijalla on valta päättää haun aika ja pituus, valita haastatteluihin kutsuttavat, suorittaa haastattelut ja tehdä esitys valitsevalle elimelle.

6.1.4 Ristiriitatilanteet

Monet puheenjohtajien kertomuksista kuvasivat tilanteita, joissa kertoja kohtaa ristiriitoja hoitaessaan tehtävänsä. Näihin ristiriitoihin puheenjohtajat suhtautuivat erilaisilla taktiikoilla. Osa koki tilanteet hyvinä mahdollisuuksina saavuttaa omat itsenäiset tavoitteensa ristiriidan turvin, ja osa pyrki ristiriidan ratkaisun kautta kohti tavoiteltavaa lopputulosta. Muutamit puheenjohtajat pohtivat myös ristiriitojen seurauksia työyhteisölle

Ensimmäinen kategorian teema onkin "Puheenjohtaja ratkoo hallituksen erimielisyyksiä". Näissä tilanteissa puheenjohtaja käytti valtaansa selvittääkseen hallituksen, työyhteisön tai sidosryhmien välillä olevia erimielisyyksiä. Tavoitteena oli usein ylläpitää työkykyä ja näin saavuttaa ryhmille aiemmin asetettuja tavoitteita. Kukaan puheenjohtajista ei kuitenkaan korostanut ristiriitojen ja konfliktien olevan erityisen huono asia organisaatiolle. Puheenjohtajat onnistuivat myös ratkomaan kertomuksissaan ristiriitoja suhteellisen tehokkaasti, eikä niistä jäänyt sen kummempia jälkiseuraamuksia organisaatiolle.

Toimin tilanteessa siten, että aivan aluksi kutsuin koko hallituksemme koolle niin pian kuin oli mahdollista. Ennen kuin ehdimme kokoontua, kävin konfliktin keskeisimmät osapuolet erikseen läpi ja koitin päästä provokaatiota syvemmälle.... koitin selvittää sen, mitä oikeasti oli tapahtunut ja mitä sellaista taustalla oli, mitä en itse nähnyt tai tiennyt.

Toisinaan puheenjohtajat hyödynsivät ristiriitaa oman tavoitteensa saavuttamiseksi. He näkivät ristiriidassa mahdollisuuksia hyvään lopputulokseen asioiden äänestykseen viemisen, auktoriteetin korostamisen ja kokemuksen hyödyntämisen kautta. Puheenjohtajat eivät kuitenkaan kertomustensa mukaan luoneet itse tarkoituksella uusia ristiriitoja, vaan hyödynsivät itsestään syntyneitä organisaatioidensa konflikteja.

Hallituksella oli hieman erimielisyyksiä ehdokkaista, emmekä päässeet keskustelulla helppoon kaikkia miellyttävään ratkaisuun. Toimiessani kokouksen puheenjohtajana ja tietäen, että oma ääneni on "vahvempi", pystyin viemään asian äänestyksellä ratkaistavaksi.

TAULUKKO 2

KATEGORIA	TEEMA
Tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Puheenjohtaja hyödyntää kokemustaan • Puheenjohtaja käyttää sellaista tietoa, joka ei ole kaikkien saatavilla • Puheenjohtaja tekee yhteistyötä
Päätöksentekotilanteet	<ul style="list-style-type: none"> • Puheenjohtaja tekee päätöksiä ilman hallitusta • Puheenjohtaja vetoaa asemaansa ja arvovaltaansa saavuttaakseen tavoitteensa • Puheenjohtaja uhkaa seuraamuksilla, jos hänen tavoitteensa ei toteudu • Puheenjohtaja tekee päätöksiä organisaationsa valtakunnallisesta vaikuttamistoiminnasta
Henkilövalinnat	<ul style="list-style-type: none"> • Puheenjohtaja tekee päätöksiä rekrytointiprosessiin liittyen • Puheenjohtaja pyrkii varmistamaan oman suosikkinsa valinnan rekrytointiprosessissa
Ristiriitatilanteet	<ul style="list-style-type: none"> • Puheenjohtaja pyrkii saamaan läpi oman tavoitteensa • Puheenjohtaja ratkoo hallituksen erimielisyyksiä

Aineistosta löytyneet teemat

Aineistosta löytyi myös muutamassa kertomuksessa toistuneita aiheita, mutta ne eivät muotoutuneet teemoiksi saakka. Eräs tällainen aihe oli toimintasuunnitelmatyö ja sen prosesseihin osallistuminen. Aihe koettiin useassa kertomuksessa tärkeäksi puheenjohtajille, mutta monesta maininnasta puuttui konkreettinen yhtenäinen kuvaus siitä, miten asiaan pyrittiin vaikuttamaan ja käyttämään valtaa.

Osa puheenjohtajista kirjoitti kertomuksistaan näkemyksistään hyvästä vallasta, mutta näitä tarinoiden osia ei olla otettu mukaan tulosten analyysiin. Ne eivät olleet relevantteja tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta. Pohdinnat olivat kuitenkin mielenkiintoisia sellaisinaan ja valottivat kertojien motiiveja, vaikka niiden hyödyntäminen ei tämän tutkimuksen puitteissa olekaan tarkoituksenmukaista.

Edellä olevassa taulukossa esitellään yhteenvedon tapaan tiivistetysti aineistosta löytyneet teemat, ja niiden pohjalta tehty kategorisointi. Taulukossa kuvattujen teemojen pohjalta on seuraavassa luvussa mahdollista vastata tutkimuskysymyksiin puheenjohtajien vallankäytöstä, käsityksistä vallan

luonteesta ja organisaation sisäisen politiikan vaikutuksesta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

7.1 Yleistä

Hallitusten puheenjohtajien kertomukset kuvaavat tilanteita, joissa he kokivat käyttäneensä valtaa jollakin tietyllä määriteltävällä tavalla. Yhdessä kertomuksessa esiintyä useita erilaisia vallankäytön muotoja. Tulokset kuvasivat toisistaan poikkeavia tilanteita, joilla on kuitenkin paljon yhteisiä piirteitä ja yhtymäkohtia aiempaan tutkimukseen. Tilanteet ovat tapahtuneet historiassa puheenjohtajien luottamustoimikausien aikana.

Historiallisesta puolestaan huolimatta kertomuksiin sisältyi myös tähän hetkeen liittyvää vallankäyttöä. Viimeinen ja ehkä kertojilleenkin tiedostamaton vallankäytön muoto oli oman kertomuksen sisällön valinta. Puheenjohtajille ei kerrottu aineistopyynnön yhteydessä tutkimuksen tarkkoja tutkimuskysymyksiä. He olivat kuitenkin tietoisia siitä, että tutkimus liittyy puheenjohtajien vallankäyttöön. Näiden tietojen pohjalta he valitsivat mitä halusivat kertoa itsestään ja organisaatiostaan. Kertomukset luovat osaltaan kuvaa hallituksen puheenjohtajana toimimisesta, vastuun kantamisesta ja vallasta järjestökentällä.

7.2 Tulosten suhde aiempaan teoriaan

Seuraavassa luvussa käydään läpi tulosten suhdetta aiemmin tehtyyn tutkimukseen sekä tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

7.2.1 Vallankäytön strategiat ja taktiikat

Flemingin ja Spicerin (2014) valtatutkimus tunnistaa vallan neljä kasvoa ja sijaintia organisaatiossa. Niitä ovat pakottaminen, manipulaatio, dominointi, subjektifikaatio. Nämä voivat tapahtua organisaation sisällä, organisaation kautta, sen yli ja sitä vastaan. Valta voi pohjautua yksittäisiin episodeihin tai koko organisaatioon systeeminä.

Pakottamisella tarkoitetaan vaikuttamista virallisen auktoriteetin tai persoonan kautta. Tällöin toinen saadaan tottelemaan omaa tahtoa ja saavutetaan omat tavoitteet organisaation sisällä. Pakottamisen keinona voi toimia esimerkiksi uhkailu ikävillä ja ei toivotuilla seuraamuksilla. (Fleming & Spicer 2014)

Pakottaminen vallankäytön välineenä nousi esiin myös puheenjohtajien aineistosta. Pakottaminen liittyy vahvasti aineistosta paljastuneisiin teemoihin seurauksilla uhkailusta ja asemaan vetoamisesta. Kertomuksissa pakottamista oli monenlaista. Useimmin se nojasi jollain tapaa juuri puheenjohtajan

viralliseen asemaan. Esimerkki hallituksen kaatamisesta on äärimmäinen toimenpide, joka onnistuu puheenjohtajan asemassa, ja on siksi pakottamiskeinona looginen valinta.

Monessa tapauksessa pakottaminen nojasi tämän lisäksi myös puheenjohtajan persoonaan. Useat käytetyt uhkakuvat eivät olleet pelkästään puheenjohtajan päätettävissä, ja uhkailtavat olisivat voineet halutessaan estää niiden toteutumisen. Voidaan siis olettaa, että auktoriteetin lisäksi myös puheenjohtajan persoonalla ja uskottavuudella oli vaikutusta. Osa puheenjohtajista tuntui olevan hyvin tietoisia pakottamisen mahdollisuuksista, joten voidaan tehdä oletamus, että keinoa on käytetty ja tultiin käyttämään muulloinkin kuin kertomuksissa.

Manipuloinnilla voidaan tässä kontekstissa tarkoittaa monia asioita. Se voi olla keskustelun pitäminen tietyissä rajoissa tai organisaation toimijoiden hienovaraista ohjailua. Manipulointi voi olla lisäksi verkostojen hyödyntämistä omien tavoitteiden ajamisessa. Verkostojen hyödyntämisellä ei kuitenkaan tarkoiteta pelkkää puhdasta yhteistyötä vaan esimerkiksi ennakkoluulojen luomista tietyissä ryhmissä ja oman vaikutusvallan kasvattamista erilaisissa piireissä. (Fleming & Spicer 2014)

Useat puheenjohtajat hyödynsivät kertomustensa perusteella verkostoja jollain tavalla. Kaikissa ei kuitenkaan ollut kyse manipuloinnista, vaan esimerkiksi oman itsevarmuuden kohottamisesta epävarmassa päätöksentekotilanteessa. Manipulointia lähestyttiin kuitenkin esimerkiksi muutamissa rekrytointitilanteissa. Oman suosikkiehdokkaan valinta saatiin varmistettua suostuttelemalla ja ohjailemalla muuta rekrytointiryhmää, vaikka alussa ehdokkaan valintaa saatettiin vastustaa.

Vallan kolmas kasvo on Flemingin ja Spicerin (2014) mukaan dominointi. Sillä tarkoitetaan vallankäytön normalisointia ja muuttamista vaikeammin kyseenlaistettavaksi. Kun vallan käyttö saadaan näyttämään luonnolliselta, ei tällöin pyritä niin helposti muuttamaan tai horjuttamaan eliitin asemaa.

Puheenjohtajien kertomusten perusteella on hieman hankala arvioida, onko dominointi toiminut heidän vallankäyttönsä välineenä. Lähimmäs dominointia tultiin niissä kertomuksissa, joissa käsiteltiin toimintasuunnitelmavaikuttamista. Niissä toimintasuunnitelmatyön prosesseja kuvattiin hyvin rationaalisina ja muutostarpeita tai valmistellun suunnitelman hyväksymistä perusteltiin välttämättöminä. Puheenjohtajat eivät kuitenkaan tuntuneet olevan kovin tietoisia tästä vallankäytön ulottuvuudesta omassa toiminnassaan. Toimintasuunnitelmatyö ei kuitenkaan noussut aineistossa teemaksi asti, joten syvempien johtopäätösten tekeminen on haastavaa ja pahimmillaan harhaanjohtavaa.

Subjektifikaatiolla Fleming ja Spicer (2014) tarkoittavat itse toimijan persoonaan vaikuttamista. Tutkimuksen aineistona toimineissa kertomuksissa ei kuitenkaan näy merkkejä tällaisesta vallankäytöstä. Kertomukset olivat kuitenkin sen verran suppeita ja aikaväliltään lyhyitä, että niiden puitteissa tällaista pitkäaikaista vaikuttamista voisi olla vaikea havaita.

Aineistossa esiintynyt vallankäyttö tapahtui pääsääntöisesti organisaation sisällä. Kertomuksissa esiintyneet puheenjohtajat olivat hyvin sisällä

organisaationsa toiminnassa ja niin sanotusti osa vallalla olevaa eliittiä. Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa on tyypillistä, että valtaa käytetään organisaatiossa sen kautta tai sen yli, mutta tällä kertaa nämä tavat eivät näkyneet merkittävästi puheenjohtajien kertomuksissa. Toimintasuunnitelmavaikuttamisen avulla voidaan joskus käyttää valtaa organisaatioiden kautta tai niiden yli, mutta tämän aineiston pohjalta tällaista johtopäätöstä ei jälleen voitu tehdä. Vallankäyttö oli kertomuksissa suurelta osin episodeihin pohjautuvaa, mutta esimerkiksi muutamat dominointiesimerkit voidaan tulkita koko systeemiä koskeviksi.

Jeffrey Pfeffer (1994) esittelee kirjassaan kuusi vallankäytön taktiikkaa tai strategiaa. Niitä ovat rajaaminen, ihmisten välinen vaikutus, tieto ja tiedon analysointi, ajoitus, rakenteen muutos sekä symbolien käyttö. Taktiikat ovat kaikkien organisaation jäsenille mahdollisia, eivätkä siis vain johtajien käytössä. (Pfeffer 1994)

Rajaaminen tarkoittaa asioiden ja tiedon esittämistä tietyistä näkökulmasta tai suunnasta (Pfeffer 1994, 189). Asioita voi rajata kolmella tavalla. Ensimmäisen näistä on kontrasti. Kontrastin avulla erilaisia ehdotuksia voidaan vertailla ja saada näistä toivotuimmat näyttämään hyvältä. Rajaamista on mahdollista toteuttaa myös sitoutumisen prosessien kautta. Aiemmat tekemme ja päätöksemme vaikuttavat tuleviin ratkaisuihimme. Tätä kutsutaan psykologiseksi sitoutumiseksi. (Pfeffer 1994, 190–192) Kolmas rajaamisen tapa on harvinaisuuden hyödyntäminen (Pfeffer 1994, 201 – 202).

Aineiston mukaan puheenjohtajat hyödynsivät rajaamista ajaessaan asioita organisaatioissaan. Rajaaminen näkyi aineistossa kuitenkin ääripäissä olevien ratkaisujen vertailuna. Tällaista oli muun muassa aineistosta noussut tema seurauksilla uhkailusta. Puheenjohtaja esitteli oman vaihtoehdonsa, jonka rinnalla esiteltiin erittäin negatiivinen rangaistusmainen vaihtoehto. Tällöin alkuperäinen pohjaesitys näyttäytyi huomattavasti positiivisempänä näistä vaihtoehdoista.

Aineistossa esiintyneissä kertomuksissa ei näkynyt harvinaisuuteen perustuvaa rajaamista, mutta psykologinen sitoutuminen oli läsnä kertomuksissa kuvatuissa toiminnoissa ja tapahtumissa, jotka toistuivat ajoittain organisaatiossa. Näissä puheenjohtajat olivat kuitenkin yhtä lailla mukana psykologisen sitoutumisen prosesseissa toisten jäsenten kanssa, eivätkä välttämättä käyttäneet tätä vallankäytön keinona.

Toinen Pfefferin nimeämä valtastrategia on ihmisten välisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen. Vuorovaikutusta voi hyödyntää kolmella tapaa: sosiaalisen näytön, mielistelyn ja tunteiden hyödyntämisen kautta. Sosiaalisella näytöllä tarkoitetaan ihmisten tapaa peilata ja hakea varmistusta valinnoilleen toisten vastaavista valinnoista. Mieltymys sosiaaliseen samankaltaisuuteen, fyysiseen miellyttävyyteen, kehuihin ja mielistelyyn, kontaktiin ja yhteistyöhön tai positiivisiin assosiaatioihin auttaa usein omien tavoitteiden saavuttamisessa. Myös miellyttävä johtamistyyli tuo useammin toivotun lopputuloksen konflikti- ja päätöksentekotilanteissa. (Pfeffer 1994, 207 – 213) Tunteiden hyödyntäminen ja niiden hallinta ovat jokaisen opittavissa ja auttavat lisäämään vaikutusvaltaa organisaatiossa (Pfeffer 1994, 221- 223).

Puheenjohtajien tekemä yhteistyö nousi aineiston teemaksi, mutta Pfefferin kuvailemat keinot eivät erityisemmin näyttäytyneet puheenjohtajien vallankäytössä. Päinvastoin puheenjohtajat hakivat sosiaalista varmistusta muilta omiin päätöksiinsä ollen näin osin jopa toisten vallankäytön ulottuvilla. Mieltymystä ja mielistelyä ei aineistossa yksityiskohtaisesti kuvattu. Tunteiden hallinta näkyi päätöksentekotilanteissa kokemuksen hyödyntämisen rajapinnassa. Kokemusta ja tietoa omaavat puheenjohtajat osasivat välillä suhtautua muita rauhallisemmin tilanteisiin ja ottivat tilanteissa ratkaisijan roolin. Tämä oli etu päätöksenteossa tilanteissa, jotka olivat tunteellisia tai kaoottisia.

Kolmas Pfefferin taktiikka on ajoitus ja sen tietoinen käyttäminen. Asioiden ajoitus vaikuttaa lopputulokseen. On olemassa erilaisia ajoitukseen liittyviä strategioita. Ensimmäinen näistä on ajoissa oleminen sekä ensimmäisenä toimiminen. Asioita voi myös viivyttää pyytämällä esimerkiksi lisätutkimuksia tai pidempää harkintaa. Viivytystä käytetään usein tilanteissa, joissa harkitaan muutaman vaihtoehdon väliltä parasta ratkaisua (Pfeffer 1994, 227–231). Ajoitus liittyy myös siihen, missä järjestyksessä asioita harkitaan tai päätetään. Asioiden esittämisjärjestyksellä on suuri merkitys lopputuloksen kannalta. (Pfeffer 1994, 240–242). Suotuisat hetket ja niiden hyödyntäminen ovat myös eräs vallan taktiikka, sillä asioilla on tapana olla suotuisat hetkensä, jolloin ne on helpoin toteuttaa. (Pfeffer 1994, 244 - 245).

Ajoituksen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen näkyi jonkin verran virallisissa organisaation prosesseissa. Puheenjohtajat osasivat kokemuksensa perusteella valita ajan ja käyttää aikaa vaaditun verran, jotta he saivat yleisen mielipiteen puolelleen. He myös tiesivät, milloin on suotuisa aika tehdä ehdotuksia. Aineistossa ei kuitenkaan esiintynyt viivytystaktiikoita tai päättämisenjärjestykseen liittyviä strategioita. Ajoitus ja sen tietoinen käyttö tunnistettiin kuitenkin osassa kertomuksissa osaksi vallankäyttöä. Se liittyi muutaman puheenjohtajan kertomuksissa myös hyvään hallintoon ja omaan vastuulliseen johtamistyyliin.

Valtaa käytetään organisaatioissa myös tiedon ja sen analysoinnin kautta. Tämä on Pfefferin mukaan neljäs vallan strategia. Tietoon liittyviä taktiikoita ovat muun muassa asioiden rationalisointi ja tiedon harkinnanvarainen käyttö. Asioita rationalisoimalla voidaan peittää vallankäyttöä ja oikeuttaa omia päätöksiä (Pfeffer 1994, 247–249). Tietoa voidaan lisäksi käyttää organisaatiossa hyvin harkinnanvaraisesti. Näin voidaan tehdä esimerkiksi päätöksentekokriteereitä muokkaamalla, tiedon jakelua rajaamalla ja itselle tarkoituksenmukaista tietoa hylkäämällä. (Pfeffer 1994, 258–260)

Tietoon pohjautuvat taktiikat olivat aineiston perusteella puheenjohtajien aktiivisessa käytössä. Varsinkin sen harkinnanvarainen käyttö näkyi vallankäytön valikoimassa. Puheenjohtajien kertomuksissa muun muassa puhuttiin rekrytointikriteerien valinnoista, tiedon harkinnanvaraisesta jakamisesta ja itsellä olevan salaisen tiedon hyödyntämisestä. Kertomusten teemoissa tieto yhdistyi usein myös kokemuksen kautta hankittuun osaamiseen ja näkemykseen. Näissä kertomuksissa kokemuksen tuomaa tietoa osattiin hyödyntää joustavasti ja tilanteen vaatimalla tavalla. Kertomusten

prosessikuvauksissa omia päätöksiä pyrittiin myös oikeuttamaan rationalisoinnilla, mutta aineiston perusteella jäi epäselväksi, kuinka paljon tätä näkyi itse päätöksenteon hetkellä.

Pfefferin mukaan myös rakenteellisia muutoksia voidaan käyttää vallan taktiikkana organisaatioissa (Pfeffer 1994, 267). Rakenteisiin liittyviä strategioita on useita. Yksi niistä on "Hajota ja hallitse"-taktiikka. Tällöin hajotetaan esimerkiksi organisaation itsenäisiä yksiköitä ja saadaan toimenpiteen kautta lisättyä omaa valtaa organisaatiossa. Toinen strategia on oman alueen laajentaminen organisaatiossa. Käytännössä tämä tarkoittaa tiedon, resurssien ja auktoriteetin hankkimista sekä vastavuoroisesti vastustajien pääsyn estämistä näihin resursseihin. Lisäksi rakenteisiin liittyen voidaan hyödyntää työryhmiä ja komiteoita. (Pfeffer 1994, 271–274)

Puheenjohtajien kertomuksissa esiintyi rakenteisiin liittyviä taktiikoita. Hajota ja hallitse-taktiikkaa esiintyi hieman erilaisissa muodoissa muutamassa kertomuksessa. Tämä liittyi aineistossa seurauksilla uhkailun teemaan. Muutamissa kertomuksissa puheenjohtajat pyrkivät estämään liian itsenäisesti toimivien ryhmittymien toiminnan sekä uudistushenkisyyden. Toisaalta eräässä esimerkissä vastapuolta pyrittiin heikentämään vahvistamalla oman ryhmän yhtenäisyyttä. Työryhmien ja komiteoiden käyttö näkyi vahvimmin henkilövalintoihin sekä rekrytointiin liittyvissä tilanteissa. Niissä korostui harkinta ryhmän jäsenistä. Toisaalta puheenjohtajat saattoivat myös käyttää ulkopuolisia asiantuntijamaisia ryhmiä oman työnsä tukena.

Viimeinen vallankäytön strategia on symbolien käyttäminen. Se on vaikuttamista sydämen, ei järjen, kautta. Symboleja hyödyntäviä taktiikoita ovat järjen ja tunteiden, poliittisen kielen, seremonioiden ja puitteiden hyödyntäminen. (Pfeffer 1994, 279) Tunteiden ja järjen suhdetta hyödyntämällä voidaan organisaatiossa ajaa omia tavoitteita, sillä useat ihmiset eivät tiedosta näiden vaikutusta omaan toimintaansa (Pfeffer 1994, 281). Poliittisen kielen avulla voidaan muokata ehdotuksia kielen avulla rationaaliseksi ja pakollisen kuuloisiksi. Seremonioiden ja puitteiden avulla on mahdollista saada ihmiset suhtautumaan organisaatioon ja sen toimintaan suopeammin ja niitä hyödyntämällä voi ajaa tietoisesti myös omia tavoitteitaan. (Pfeffer 1994, 284 – 288). Puitteilla voi lisäksi korostaa ja normalisoida olemassa olevia valtarakenteita (Pfeffer 1994, 296–297).

Tunteet ja symbolit olivat aineiston kertomuksissa hyvin vähäisessä osassa. Sen perusteella niiden osuudesta puheenjohtajien vallankäytössä on mahdotonta tehdä sen laajempia johtopäätöksiä. Kertomuksissa oli viitteitä tämän tyyliin toimintaan, mutta kuvaukset jäivät hyvin pintapuolisiksi. Asian varmistamiseksi tulisi tehdä tutkimusta, joka keskittyisi yksityiskohtaisemmin symboleihin, eikä aineisto perustuisi pelkästään puheenjohtajien omiin mielipiteisiin ja ajatuksiin vallasta.

Valtaa voidaan organisaatiossa hankkia myös karisman kautta. Karismaattisuuteen yhdistetään aiemman tutkimuksen mukaan tiettyjä piirteitä. Tällaisia ovat esimerkiksi itseluottamus, täydellinen luotto omiin kykyihin ja harkintaan, visio ja vahva luotto sen toimimiseen ja toteuttamiseen, tavoitteet jotka maalaavat parempaa tulevaisuutta, kuin se jossa sillä hetkellä

organisaatiossa eletään, kyky ottaa riskejä, oma uhrautuminen vision saavuttamiseksi, tavanomaisesta poikkeava käyttäytyminen sekä radikaaliin muutokseen kykeneminen. (Robbins 1992, 151 Takalan 2005 mukaan)

Puheenjohtajien kertomuksissa esiintyneen toiminnan perusteella on mahdollista havaita tiettyjä karismalle tyypillisiä piirteitä. He luottivat tiukasti omaan harkintakykyynsä. Tämä näkyi varsinkin henkilövalinnoissa ja muissa päätöksentekotilanteissa, joissa he olivat valmiita myös tiukkoihin toimenpiteisiin saavuttaakseen haluamansa lopputuloksen. Heillä oli visio, jonka eteen he olivat valmiita työskentelemään. He ottivat myös riskejä. Näitä esiintyi varsinkin konfliktitilanteissa, joissa he esittivät uhkauksia, jotka olisivat olleet epämiellyttäviä lopulta myös puheenjohtajille itselleen.

Tällaiset karismaattiset henkilöt saavat organisaatioissaan joskus lähes yliluonnollisen maineen. Steyrerin mukaan (1998) Neuberger on määritellyt kolme karismaattista johtajan arkkityyppiä: isän, sankarin ja vapahtajan. Steyrerin oma lisäys on neljäs arkkityyppi: kuningas. Karismaattinen isä on luotettava, viisas, vahva, yhteisönsä jäseniä suojeleva ja heistä huolehtiva. Sankarit voivat puolestaan olla yksinäisiä susia, mutta tekevät kaikkensa organisaation puolesta. Pelastaja on visionäärinen organisaation innovaattori, joka kykenee muuttamaan tilanteet paremmiksi. Kuningas on sankarin karisman viimeinen ja kehittynein muoto, joka tarjoaa rauhaa, on nöyrä, ystävällinen ja löytänyt oman tapansa toimia. (Steyrer 1998).

Kertomusten puheenjohtajat eivät näyttäneet tarinoissa erityisen yliluonnollisina hahmoina. Heillä oli arkkityypeille tyypillisiä ominaisuuksia, mutta ei ehkä siinä määrin, kuin sellaiseksi nouseminen vaatisi. Jälleen ongelmia muodostaa myös kertomuksista puuttuva seuraajien näkökulma. Ilman sitä on mahdotonta sanoa, koettiinko puheenjohtajien käytös arkkityyppien karismaa aikaansaavana.

Johtajan on mahdollista rakentaa myös tietoisesti karismaattista kuvaa itsestään (Natunen & Takala 2006). Tässä johtajat voivat käyttää apunaan tarinoita, joita kerrotaan organisaatioissa. Tarinoiden kautta voidaan tuottaa organisaatioiden sosiaalista todellisuutta ja luonnollisesti siten myös karismaattisuutta. (Takala 2013)

Kertomukset eivät suoraan anna kuvaa siitä, rakensivatko puheenjohtajat tietoisesti itselleen karismaattista kuvaa. He kuvasivat kertomuksissa omia toimintatapojaan, ja monet niistä olivat linjassa aiemmin esiteltyjen persoonallisuuden piirteiden kanssa. Näiden ilmi tuominen voi olla karisman rakentamista kertomusten avulla. Kertomuksia ei kuitenkaan lueta organisaatiossa, joten karisma rakentuu mahdollisesti kertomusten lukijoiden mielissä. On vaikea arvioida, oliko tämä kirjoittajien tarkoituksena.

7.2.2 Näkemyksiä vallasta

Stephen Lukesin (2005) vallan ulottuvuuksien jaossa ensimmäisen näistä keskittyy päätöksentekotilanteisiin sekä ihmisten ja intressien välisiin ristiriitoihin. Tässä pluralistiseksiin kutsutussa ulottuvuudessa erityisesti havaittu käyttäytyminen on keskiössä. Valtaa on sillä, joka menestyy omien

tavoitteidensa saavuttamisessa organisaatiossa. Pluralistista suuntauksen edustavan Robert Dahlin määritelmän mukaan valtaa on saada toinen tekemään jotain mitä ei haluaisi vastustuksestaan huolimatta (Dahl 1957 Lukesin 2005, 16 mukaan).

Useissa puheenjohtajien kertomuksissa näkyy piirteitä pluralistisesta valtakäsityksestä. Pyydettyä vapaavalintaista kertomusta vallankäytön tilanteesta, monet ovat tietoisesti valinneet kuvaavaksi havaittavaan konfliktiin ja päätöksentekotilanteisiin liittyvän kertomuksen. Niille on tyypillistä se, että joku joutuu taipumaan omista tavoitteestaan. Usein taipuja on virallista auktoriteettia organisaatiossa vähemmän omaava henkilö. Konkreettisimmillaan puheenjohtajat ovat ajaneet oman suosikkinsa valituksi rekrytoinnissa selkeästi havaittavasta vastustuksesta huolimatta.

Lukesin (2005) vallan toinen ulottuvuus pohjaa pitkälti Bachrachin ja Baratzin valtateoriaan. Bachrach ja Baratz (1962 Lukesin 2005, 39–40 mukaan) huomauttavat, että konfliktit voivat olla myös piileviä, eivätkä aina tarkkaan havainnoitavissa. Tietoa ja asioita voi myös rajata ja salata tarkoituksenmukaisesti päätöksenteon halutun tuloksen varmistamiseksi.

Osassa kertomuksista löytyi piirteitä edellä mainitusta valtakäsityksestä. Tiedon salaaminen hallitukselta liittyi useimmin päätösjärjestyksen arkaluonteisuuteen, mutta samalla varmistui oman tavoitteen toteutuminen. Valinta on voinut olla monella tapaa perusteltavissa ja oikeutettu, mutta kaikesta huolimatta hallitus ei saanut mahdollisuutta keskustella asioista tai esittää vaihtoehtoja. Puheenjohtaja käytti näissä tapauksissa hyvin harkitusti tietoa ja rajasi keskustelua haluamaansa suuntaan.

Lukesin kolmas vallan dimensio nostaa esille potentiaaliset kiinnostuksen kohteet ja piilevät konfliktit. Kontrollin ei tarvitse aina olla suoraa ja pakottavaa, kunhan sen avulla kuitenkin saadaan aikaan konsensusta ja tottelemista. Lukes kuitenkin huomauttaa, että vaikka ulospäin tilanne näyttäisi sopuisalta, ei konsensus aina ole aitoa. (Lukes 2005, 29–30)

Aineiston kertomuksista käy ilmi, että puheenjohtajat eivät usko toiminnassaan pelkkään suoraan ja pakottavaan kontrolliin. Kertomuksista löytyi myös pohdintaa osallistamisesta ja omien tiimiläisten vahvasta asiantuntijuudesta. Vaikka tiukka kontrolli esiintyikin osana kertomuksia, ei yhdessäkään kertomuksessa viitattu sen olevan millään tapaa toivottu tai haluttu vallan muoto. Tilanteet ennemminkin pakottivat sen käyttöön viimeisenä valintana. Näin ollen voidaan tulkita, että puheenjohtajat saattavat yhtyä osittain Lukesin käsitykseen kontrollista organisaatioissa. Kertomuksissa esiintyy paljon konflikteja, mutta ne ovat kuvauksissa useimmiten näkyviä ja havaittavia.

Michel Foucault korostaa tutkimuksissaan valtaa ihmisten välisissä suhteissa instituutioiden ja strategioiden näkökulmasta (Lukes 2005, 89). Foucault puhuu paljon myös kurinpidollisesta vallasta ja itsesäätelystä. Kun organisaatiossa epätoivotuista teoista saa rangaistuksen, alkaa yksilö tarkkailla ja säädellä omaa käytöstään etukäteen sen välttääkseen (Hatch & Cunliffe 2006, 275).

Puheenjohtajien kertomukset eivät välttämättä ole ajallisesti niin pitkiä, että olisi mahdollista tehdä tarkkoja päätelmiä siitä, ovatko kurinpidolliset toimet johtaneet tällaiseen oman toiminnan seuraamiseen. Voidaan kuitenkin olettaa, että painavat uhkaukset esimerkiksi hallituksen hajottamisesta ynnä muusta sellaisesta ovat hyvinkin voineet johtaa edellä mainitun kaltaiseen oman käytöksen seuraamiseen. Asian varmistamiseksi tarvittaisiin kuitenkin tutkimusta, joka huomioisi vaadittavan ja asianmukaisen seurantajakson ja jonka aineisto koostuisi myös muiden kuin puheenjohtajien henkilökohtaisista näkemyksistä.

Hannah Arendtin korostaa vallan olevan olemassa vain toisilta saadun valtuutuksen kautta. Organisaatiot ovat hänen mukaansa vallan ilmentymiä - kun ihmiset lopettavat tekemästä työtä niiden eteen, ne lakkaavat olemasta. (Arendt 1970 Lukesin 2005, 32 mukaan)

Tätä valtuutusta ja muiden suomaan legitimitettiin korostivat myös muutamat puheenjohtajat. Kertomuksissa valtuutus koettiin saavan niin omalta hallitukselta kuin ylimmiltä päättäviltä elimiltä. Vaikka puheenjohtajat tekivät itsenäisiä päätöksiä ja linjavetoja, tuntui heille olevan tärkeää muilta saatu luottamus tehtävän hoitamiseksi.

7.2.3 Poliitiikan vaikutus

Tuloksista kävi selvästi ilmi, että organisaation sisäisellä politiikalla oli vaikutus puheenjohtajien vallankäyttöön. Suurin vaikutus oli konfliktitilanteilla sekä päätöksenteolla yleisesti. Tulokset olivat myös pitkälti linjassa aiemman konfliktihin ja päätöksentekoon keskittyneen tutkimuksen kanssa. Seuraavaksi tuloksia verrataan aiempaan tutkimukseen.

Päätöksentekoprosesseja on pyritty kuvaamaan erilaisten mallien avulla. Rationaalisen valinnan mallin mukaan päätöksentekotilanteessa arvioidaan rationaalisesti erilaisten vaihtoehtojen väliltä organisaatiolle oikea ratkaisu. Mallissa oletetaan, että vaihtoehtojen seuraukset ovat etukäteen tiedossa. (Pfeffer 1981, 19–20)

Aineistossa kuvatut päätöksentekotilanteet eivät olleet välttämättä aina erityisen rationaalisia. Ne tapahtuivat joskus yllättävälläkin aikataululla, eikä mahdollisuuksia täydelliseen vaihtoehtojen vertailuun tai seurausten arviointiin aina ollut. Puheenjohtajat eivät myöskään korostaneet tekevänsä päätöksiä jonkun organisaation yleisen ja yhteisen pitkän aikavälin tavoitteen pohjalta. Organisaation paras on todennäköisesti ollut päätösten taustalla, mutta kertomuksissa he ovat päätyneet arvioimaan itsenäisesti, mikä tavoite tai toimintamalli veisi organisaatiota kokonaisuudessaan "oikeaan" suuntaan.

Päätöksenteon byrokraattiset mallit korostavat prosessien rationaalisuutta. Organisaatio historia on keskeisessä osassa, ja päätöksiä tehdään ennalta määrättyjen sääntöjen mukaan. Prosessit ja käytännöt muuttuvat, kun historiaa hyödyntämällä opitaan uusia toimintatapoja. (Pfeffer 1981, 22–23)

Perinteisesti kohdeorganisaatioiden virallinen päätöksenteko on tapahtunut hyvin vakiintuneiden prosessien ja tilanteiden kautta. Näin oli myös tässä aineistossa, jos ei lasketa niitä kuvattuja päätöksiä, jotka

puheenjohtajat tekivät täysin itsenäisesti. Edustajiston ja hallituksen kokoukset ovat formaaleja tilaisuuksia, jotka toistuvat suunnilleen samanlaisina vuodesta ja hallituksesta toiseen. Ne määrittivät pitkälti yhdessä tehtyjen päätösten kaavaa ja puheenjohtajien toimintamahdollisuuksia myös kertomuksien mukaan. Muutamassa tilanteessa puheenjohtajat kuvasivat myös aiempien tapahtumien vaikuttaneen heidän päätöksiinsä.

Prosessimallien mukaan päätöksenteko on aiempiin malleihin verrattuna vähemmän rationaalinen prosessi ja sisältää ennustamattomia sattumanvaraisuuksia. Päätöksenteossa korostuu tilannekohtaisuus ja muuttuvat tilannetekijät. Ihmiset ja organisaation sisäiset painotukset vaikuttavat aina lopputulokseen. (Pfeffer 1981, 25–26)

Päätöksenteon prosessimalli kuvaa monella tapaa erinomaisesti aineistossa kuvattuja päätöksentekotilanteita. Tilanteet ovat saattaneet syntyä nopeasti, ja yksittäisillä tilannetekijöillä on niissä suuri merkitys. Yksittäisen puheenjohtajan merkitys on monissa kertomuksissa lopputuloksen kannalta suuri merkitys. Myös organisaation sisäinen politiikka ja ristiriidat olivat osallisina päätöksenteossa ja esiin nousseissa teemoissa.

Päätöksenteon poliittiset mallit keskittyvät eri intressiryhmiin, jotka ajavat tavoitteitaan organisaatiossaan. Hajanaiset sisäiset tavoitteet johtavat konflikteihin, mutta ne ovat hyväksytyt osa organisaation toimintaa. Organisaation suunta määrittyy neuvotteluiden kautta. (Pfeffer 1981, 31)

Aineistossa näkyi samankaltaisuuksia myös poliittisten mallien kanssa. Kertomuksissa näkyi erilaisia intressiryhmiä, joilla saattoi olla keskenään hyvin erilaiset tavoitteet. Nämä erilaiset tavoitteet johtivat monessa tapauksessa jonkinlaiseen konfliktiin. Puheenjohtajat pyrkivät kuitenkin aina ensisijaisesti ratkaisemaan konfliktin mahdollisimman nopeasti tai toisaalta saavuttamaan oman tavoitteensa konfliktitilanteessa. Erityisen positiivisina ja toivottuina asioina konfliktit eivät kuitenkaan kertomuksissa näyttäytyneet. Ne kuvattiin pikemminkin väliaikaisina tilanteina jotka oltiin valmiita ratkaisemaan nopeasti ja myös kovia keinoja käyttäen.

Suoran päätöksenteon lisäksi Wolfingerin mukaan merkittävä päätöksenteon elementti on päättämättä jättäminen. Tämä voi tapahtua muutamalla erilaisella tavalla, esimerkiksi luopumisen kautta. Tällöin jätetään tietoisesti tekemättä esityksiä tai kieltäydytään jonkun päätöksen tekemisen tai vaihtoehdon toteutumisen siksi, että oletetaan jonkun tietyn ryhmän olevan hyväksymättä kyseessä olevaa vaihtoehtoa. Toinen tapa on poliittisesta päätöksenteosta kieltäytyminen. Tähän voidaan päätyä johtuen esimerkiksi resurssien rajallisuudesta tai haluttomuudesta puuttua asiaan enempää. Kolmas muoto on osallistumatta jättäminen. Yhteiskunnassamme ja organisaatiossamme on vallalla useita arvoja ja tapoja, jotka muokkaavat jo etukäteen haluamme ja tapaamme toimia. Näistä syistä toimija voi tiedostamattaan jättää toimimatta tietyllä tavalla. (Wolfinger 1971)

Aineistosta ei noussut esiin tilanteita, joissa puheenjohtajat olisivat jättäneet asioita päättämättä tai pyrkineet vastaavasti saamaan muita jättämään päätöksiä tekemättä. Päinvastoin aineistossa puheenjohtajat tekivät päätöksiä tietäen, että ne voivat ärsyttää muita toimijoita tai aiheuttaa hankaluuksia.

Vaikka resurssit ovatkin rajallisia kaikissa kohdeorganisaatiossa, ei tämä johtanut aineiston puitteissa päättämättä jättämiseen. Jos rakenteet, arvot ja tavat vaikuttivat puheenjohtajien päätöksentekoon, ei tämä ilmennyt heidän kertomuksissaan.

Kolmannella sektorilla tapahtuva päätöksenteko voi olla erilaista, kuin yritysmaailmassa. Hessin ja Bacigalupon (2013) mukaan tällä sektorilla toimivat organisaatiot pyrkivät tuottamaan yhteiskunnalle sen tarvitsemaa tietoa. Päätöksenteossa korostuu laadun ylläpito ja organisaation tulevaisuuden jatkuvuus.

Tällaisia merkkejä oli mahdollista nähdä myös aineiston päätöksentekotilanteissa. Puheenjohtajat uskoivat omien valintojensa olevan laadukkaita ja vievän organisaatiota eteenpäin. He käyttivät auktoriteettiaan ja veto-oikeuttaan varmistaakseen soveltuvan linjan toteutumisen päätöksenteossa.

Aineistossa päätöksentekoon liittyi usein erilaisia konfliktitilanteita. Konfliktit ovat osa poliittista toimintaa ja syntyvät usein vallankäytön yhteydessä. Aineistossa puheenjohtajat kuvasivatkin odotetusti monenlaisia konfliktitilanteita. Pfefferin (1981) mukaan konfliktit syntyvät tiettyjen olosuhteiden vaikutuksesta. Tällaisia olosuhteita ovat toimijoiden riippuvuus toisistaan, organisaation hajanaiset ja keskenään ristiriitaiset tavoitteet sekä niukkuus organisaatiossa. (Pfeffer 1981, 68-69)

Pääasiallisesti aineistossa esiintyneet konfliktit johtuivat puheenjohtajien kertoman mukaan ristiriitaisista ja hajanaisista tavoitteista organisaatiossa. On mahdollista, että niiden takana voi olla niukkuudesta tai riippuvuudesta johtuvia tekijöitä, mutta kertomukset eivät kuvaa niitä riittävän tarkasti.

Puheenjohtajat kohtasivat vallankäytön tilanteissaan kertomusten perusteella usein jonkinlaisia konflikteja. Pondyn mukaan on mahdollista identifioida viisi erilaista konfliktia organisaatiossa: piilevä, latentti, havaittu, tunnettu ja ilmeinen konflikti. Piileviä konflikteja on puolestaan kolmenlaisia: Kilpailua niukoista resursseista, konflikteja johtuen pyrkimyksestä autonomiaan ja konflikteja eriävistä intresseistä yksikön sisällä (Pondy 1969).

Latentit konfliktit eivät näy kaikilla organisaation tasoilla ja liittyvät ihmisten kokemuksiin rooliristiriitoihin. Havaittu konflikti syntyy puolestaan silloin, kun toimijat eivät osaa tulkita oikein toisiaan ja aikomuksiaan tai ovat muuten erimielisiä. Se ei kuitenkaan aina aiheuta ahdistusta osapuolten välillä. (Pondy 1969) Tunnettu konflikti eroaa aiemmasta sen aiheuttaman ahdistuksen ja henkilökohtaisen vaikutuksen kautta. Ilmeinen konflikti tarkoittaa kaikkea toisia tietoisesti kiihdyttävää toimintaa, jota organisaatiossa ilmenee. Se on aggressiivista toimintaa, jonka tarkoituksena on sabotoida tai estää toisten toimintaa esimerkiksi koalitioiden kautta. (Pondy 1969)

Kertomusten perusteella esiin nousi vain havaittuja ja ilmeisiä konflikteja. Tämä oli odotettavissa, sillä puheenjohtajat eivät aina kuvailleet kertomuksissaan muiden käyttäytymistä erityisen tarkasti eivätkä luonnollisesti kyenneet tekemään tulkintoja heidän ajatuksistaan. Näin ollen kuvauksissa näkyi vain selkeitä, kaikille havaittavia konfliktitilanteita.

Osa konfliktitilanteista oli selkeästi aggressiivisia ja puheenjohtajat pyrkivät suoranaisesti estämään toisia toimijoita esittämällä esimerkiksi uhkauksia. Nämä tilanteet olivat siis hyvin ilmeisiä konfliktitilanteita. Muutamassa konfliktitilanteessa toimijoilla oli erimielisyyksiä esimerkiksi päätettävän asian osalta, mutta tämä ei tuntunut ahdistavan osapuolia. Näin ollen kyseessä on silloin ollut havaittu konflikti.

7.3 Vastaukset tutkimusongelmaan ja – kysymyksiin

Tämä tutkimus pyrki selvittämään vastauksen tutkimusongelmaan siitä, miten korkeakoulupoliittisten edunvalvontajärjestöjen hallitusten puheenjohtajat käyttävät valtaa organisaatioissaan. Tarkemmat tutkimuskysymykset liittyivät epäviralliseen vallankäyttöön, valtakäsityksiin sekä politiikan vaikutukseen vallankäytössä. Tässä luvussa vastataan näihin kysymyksiin tulosten sekä aiemman teorian valossa tehtyjen pohdintojen perusteella.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli seuraava: Miten korkeakoulupoliittisten edunvalvontajärjestöjen puheenjohtajat käyttävät epävirallista ja auktoriteettiin perustumatonta valtaa? Se puheenjohtajien epävirallinen valta, joka pohjasi myös muuhun kuin viralliseen auktoriteettiin, oli monipuolista. Tällainen valta esiintyi kuitenkin usein samoissa vaikuttamisen tilanteissa kuin virallinen valta ja auktoriteetti.

Eräs epävirallisen vallankäytön ilmentymä oli manipulaatio. Puheenjohtajat muokkasivat toisten mielipiteitä ja hyödynsivät monipuolisia verkostojaan. Tällaisia tilanteita tapahtui esimerkiksi henkilövalintojen ja hajanaisia intressejä sisältävien päätöksentekotilanteiden kohdalla. Jotkut prosesseihin liittyvät vallankäytön tilanteet lähestyivät myös dominointia.

Puheenjohtajat käyttivät myös seurauksilla uhkailua saavuttaakseen tavoitteitaan. Se ei kutienkaan perustunut heidän täysin heidän viralliseen asemaansa, sillä uhkailtavilla olisi toisinaan ollut mahdollisuus välttää seuraamukset. Puheenjohtajan persoonan tai perustelujen uskottavuuden vuoksi he yleensä kuitenkin taipuivat uhkausten edessä.

Puheenjohtajien vallankäytössä on viitteitä karisman hyödyntämiseen ja rakentamiseen. He loivat kertomuksissa kuvaa itsevarmoista puheenjohtajista, jotka uskoivat osaamiseensa ja joilla oli vahva visio. He uskalsivat ottaa riskejä sekä olivat valmiita tekemään uhrauksia. Karismaa rakennettiin ainakin suhteessa kertomusten lukijoihin, mutta oman organisaation jäsenten tulkinta jäi epäselväksi.

Kertomusten perusteella puheenjohtajat hyödynsivät myös sosiaalisia kontaktejaan, joita he ovat onnistuneet solmimaan järjestötoimintansa aikana. Verkostojen avulla he kykenivät saamaan tietoa ja varmuutta omille päätöksilleen. Verkostot toimivat myös liittolaisina päätöksentekotilanteissa. Niiden avulla oli mahdollista turvata se ylivoima, joka vaadittiin halutun tuloksen varmistamiseksi.

Tietoa käytettiin myös muissa vallankäyttötilanteissa, jotka eivät liittyneet puheenjohtajien verkostoihin. Puheenjohtajat saivat käyttöönsä tietoa, jota ei ollut kaikkien saatavilla. Tämän avulla he onnistuivat tekemään päätöksiä ja ajamaan omia ja organisaationsa tavoitteita. Puheenjohtajat saattoivat myös jakaa tietoa oman harkintansa mukaan vain tietyille henkilöille. Retoriikan avulla he onnistuivat myös muuttamaan asioita rationaalisiksi ja hankalammin haastettaviksi.

Puheenjohtajat osasivat rajata tietoa ja esityksiään tavalla, joka tuki heidän tavoitteidensa toteutumista. Erityisesti rajaamisessa hyödynnettiin vaihtoehtojen esittelyä, jossa oma esitys näyttäytyi positiivisempana ja haluttavampana kuin toiset vastaavat. Tällainen asettelu oli usein kytköksissä uhkauksien esittämisen kanssa. Esitetty uhkaskenaario oli aina valittavasti selkeästi heikompi.

Tietoa hyödynnettiin myös oman kokemuksen kautta. Hankalassa tilanteessa sen avulla oli hyvä perustella oman vaihtoehdon kannattavuuden puolesta. Kokemus toi myös osaamista haastaviin tilanteisiin. Sen avulla tilanteiden arvioiminen oli helpompaa ja oma tavoite ei kaatunut virhearviointeihin oman toiminnan suunnittelussa.

Puheenjohtajat hyödynsivät vallankäytössään myös organisaation tarjoamia rakenteita ja prosesseja. He muun muassa hyödynsivät valmisteluissa työryhmiä, joiden kokoonpanoon olivat itse vaikuttaneet. Tällöin myös todennäköinen lopputulos oli halutun mukainen. Lisäksi he käynnistivät projekteja, joilla oli suora vaikutus organisaation rakenteisiin ja tapaan, jolla tulevaisuudessa tehdään päätöksiä.

Seuraava tutkimuskysymys koski kertojien omia näkemyksiä. Millaisia valtakäsityksiä korkeakoulupoliittisten edunvalvontajärjestöjen puheenjohtajilla kertomusten perusteella on? Aineiston perusteella näkemykset olivat melko perinteisiä, mutta myös muita monipuolisempia sävyjä oli havaittavissa.

Puheenjohtajien auktoriteettiä on kertomusten puheen perusteella vahvaa. Valtaa on sillä, joka on organisaatiossa sellaisessa asemassa, että saa päättää asioista, ja jolla on vastuuta asioiden hoitamisesta. Se liittyy virallisiin prosesseihin ja päätöksentekotilanteisiin. He käyttivät kuitenkin myös paljon epävirallista valtaa, joten tämän voisi olettaa näkyvän valtakäsityksissä.

Kuvaillessaan käsitystään vallasta, puheenjohtajat kertoivat, että valtaa on saavuttaa omat tavoitteensa päätöksenteossa. Se jolla valtaa on, saa muut tottelemaan haluttomuudestaan huolimatta. Onnistumisesta kertoo havaittava menestys päätöksenteossa. Toisaalta onnistumisena päätöksenteossa koettiin myös ne tilanteet, joissa itse omillaan sai päättää asioiden kulusta.

Kertomuksista kävi kuitenkin myös ilmi, että keskeistä vallan legitimitetin kannalta oli muiden hyväksyntä. Kukaan puheenjohtajista ei kyseenalaistanut tätä. Valtaa oli kertomuksissa kaikissa ihmissuhteissa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Kolmas tutkimuskysymys kysyy, miten organisaation sisäinen politiikka vaikuttaa korkeakoulupoliittisten edunvalvontajärjestöjen hallitusten puheenjohtajien vallankäyttöön. Tulosten mukaan vallankäytön ja politiikan

välillä on vaikutussuhteita. Kertomuksissa näkyi paljon merkkejä hajanaisten organisaation tavoitteiden ja ihmisten välisten ristiriitojen vaikutuksista.

Puheenjohtajat kohtasivat kertomuksissaan useita tilanteita, joissa vallankäyttö johti konfliktiin organisaatiossa tai vallankäyttöä vaadittiin konfliktin syntymisen vuoksi. Konfliktit eivät olleet haluttuja tilanteita, vaan puheenjohtajat pyrkivät ratkomaan niitä aktiivisesti kukin omalla tavallaan. Konfliktit pakottivat puheenjohtajat pohtimaan tarkasti omia vaihtoehtojaan ja mahdollisia toimintatapojaan, joiden avulla edetä tilanteissa.

Organisaation sisäinen politiikka näkyi konfliktien lisäksi myös yleisesti päätöksentekotilanteissa. Puheenjohtajat joutuivat perustelemaan ja kehittämään argumentteja omien tavoitteidensa puolustamiseksi. He saattoivat joutua turvautumaan haastaviin keinoihin, kuten uhkailuun ja manipulointiin. Poliittikan takia monet päätösaasiat koskivat koko organisaatiota ja useat tahot halusivat osallistua niiden kommentointiin ja valmisteluun.

Yhteenvetona voidaan tutkimusongelmaan liittyen todeta, että puheenjohtajien vallankäyttö oli tarkoituksenmukaista, monipuolista ja tarkkaan harkittua. Se oli usein vahvasti itsenäistä, mutta kuitenkin myös organisaation laajemmat tavoitteet huomioivaa.

Puheenjohtajat käyttivät valtaa monilla eri tavoilla. Nämä tavat olivat sekä epävirallisia, että organisaation viralliseen hierarkiaan ja valtasuhteisiin pohjautuvia. Valtaa käytettiin virallisissa päätöksenteon tilanteissa sekä yllättävissä vastaan tulevissa hetkissä. Keinot vaihtelivat manipulaatiosta rationaaliseen argumentointiin ja verkostojen sekä tiedon hyödyntämiseen. Puheenjohtajat luottivat omaan osaamiseensa ja aiemmin hankittuun kokemukseen ja olivat valmiita hyödyntämään sitä.

7.4 Tutkimustulosten kriittistä arviointia

Tutkimus on tehty huolellisesti ja tehdyt työvaiheet ja menetelmät avattu kattavasti. Tulosten ja tutkimuksen suorittamisen kriittiseen arviointiin voidaan kuitenkin nostaa muutama yksityiskohta. Laadullinen tutkimus ei tarjoa usein kiistelemättömiä totuuksia, ja on hyvä käydä läpi tutkimuksen mahdolliset kriittiset pisteet.

Tutkimuksen lähtökohtainen ongelma on se, että suuri osa relevantista teoriasta ja aiemmasta tutkimuksesta pohjaa yritysmaailmaan. Järjestöjen ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toiminta ei ole vielä ollut niin perinpohjaisen kiinnostuksen kohteena, että tutkimuskysymyksiin olisi mahdollista vastata pohjaten puhtaasti kontekstisidonnaiseen teoriaan. Kuten tutkimuksen toisessa kappaleessa on todettu, muuttuu monen järjestön ja voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminta kuitenkin yhä liiketoimintamaisemmaksi. Näin ollen voidaan olettaa, että aiemmin tehty tutkimus ei ole täysin epärelevanttia myöskään tämän tutkimuksen kontekstissa.

Suurin osa tästä järjestöjä ja erityisesti voittoa tavoittelemattomia organisaatioita koskevasta tutkimuksesta on tehty Yhdysvalloissa. Tällöin voidaan olettaa, että myös muu konteksti on jollain tapaa erilainen, kuin tutkittaessa pohjoismaisia kolmannen sektorin toimijoita. Tämä kannattaa pitää mielessä laajempia johtopäätöksiä tehdessä.

Jopa Suomen sisällä järjestökenttä on laajalle levinnyt ja järjestöjen tehtävät vaihtelevat suuresti. Korkeakoulupoliittisissa edunvalvontajärjestöissä on myös hyvin omanlaisensa organisaatiokulttuuri. Tämä järjestökentän diversiteetti vaikeuttaa lisäksi osaltaan tulosten yleistettävyyttä. On järkevää huomioida, että järjestökentän toimintakulttuurit voivat erota niin alueellisista kuin funktionaalisistakin syistä. On hyvin eri asia puhua koulutuksen parissa työskentelevästä järjestöstä kuin esimerkiksi ympäristöjärjestöstä ja suurten kaupunkien järjestöt eroavat usein pienempien paikkakuntien vastaavista.

Tutkimuksen aineisto oli riittävän kokoinen, mutta pienehkö. Näin ollen suurta yleistettävyyttä tutkimustulosten osalta ei ole mahdollista suorittaa. Tämä ei kuitenkaan ollut tutkimuksen lähtökohtainen tavoite. Tarkoituksena oli kerätä uutta ymmärrystä aiheesta, jota ei vielä oltu tutkittu laajasti. Näin ollen tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää avaavana puheenvuorona organisaatiotutkimuksen kentällä, kun halutaan suunnata huomiota myös kolmannen sektorin toimijoihin.

Aineiston ongelmana voidaan pitää myös sen keskittymistä puheenjohtajien omiin tilannetulkintoihin. Tilanteiden todenmukaisuuteen uskomisen jää puhtaasti lukijan oman harkinnan varaan. Kertomusten tarkoituksena ei kuitenkaan lähtökohtaisesti ollut absoluuttisen totuuden paljastamine, vaan ilmiön selittäminen ja ymmärtäminen. Siihen haasteeseen kertomukset aineistolajeina sekä puheenjohtajien omat tulkinnat kykenivät vastaamaan. Kertomusten avulla kyettiin löytämään kattavia vastauksia puheenjohtajien omiin valtakäsityksiinsä ja kuulemaan valtakäsitteistä heiltä itseltään.

7.5 Suosituksia jatkotutkimukselle

Valta on monissa kohdeorganisaatioissa arka aihe, josta harvemmin puhutaan suoraan. Vallan väärinkäyttöä myös tarkkaillaan tiiviisti. Tästä johtuen osalla kertomuksen puheenjohtajista on voinut olla tarve kertoa mahdollisimman positiivisista ja legitiimeistä vallankäytön hetkistä, vaikka osalla puheenjohtajista oma kausi on jo takanapäin. Aiheen arkaluonteisuuden vuoksi puheenjohtajat ilmaisivat vahvan toiveensa oman identiteettinsä säilymisestä salaisena.

Kertomuksissa käytetty valta on edellä mainituista syistä sävyiltään suurimmalta osin kertojien mukaan hyvin positiivista tai ainakin erittäin hyvin perusteltua. Kukaan ei kuvannut suoranaisesti tilannetta, jossa olisi tarkoituksenmukaisesti pyrkinyt puhtaasti vain itseään hyödyntäviin tavoitteisiin keinoja kaihtamatta. Näin ollen vastaajat osallistuivat tietoisesti tai

tiedostamatta puheenjohtajakuvan luomiseen ja oman vallankäyttönsä oikeuttamiseen.

Tutkimuksen tulokset jäivät täten puutteellisiksi vallan pimeän puolen kannalta. Osa puheenjohtajien käyttämistä keinoista voi olla ajoittain kyseenalaisia, mutta missään vaiheessa valta ei näyttäytynyt kertomuksissa pahantahtoisena tai organisaatiota vahingoittamaan pyrkivänä. Jos tällaista vallankäyttöä tapahtuisi, jättivät puheenjohtajat tietoisesti sen kuvaamatta kertomuksissaan.

Tämä epätietoisuus vallan pimeästä puolesta kolmannella sektorilla tarjoaa mahdollisuuden jatkotutkimukselle. Erilaisilla aineiston keruun menetelmillä olisi mahdollista kerätä ymmärrystä myös niistä tapahtumista, jotka ovat mahdollisesti organisaation omien tavoitteiden kannalta haitallisia. Järjestöjen toiminnan kannalta tutkimukselle olisi myös tilausta, sillä ymmärryksen kautta olisi mahdollista kehittää organisaatioiden sisäistä luottamusta ja johtamiskäytäntöjä.

Tutkimusta tulisi jatkaa ja syventää myös pohjoismaalaisen kontekstin näkökulmasta. Onko valta järjestömaailmassa ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa erilaista kuin Yhdysvalloissa? Voidaan olettaa, että näin on. Tällöin olisi relevanttia luoda uutta ja paremmin soveltuvaa teoriaa, jonka pohjalta tulevaa tutkimustyötä voitaisiin jatkaa.

Hallitusten puheenjohtajat ovat merkittävä osa organisaatioidensa toimintaa. Silti johtamistutkimuksen piirissä heihin on keskitytty suhteellisen vähän. Tutkimusnäkökulmat liittyvät pääasiassa yritysmaailman hallituksiin ja niiden puheenjohtajien suhteeseen esimerkiksi voiton tuottamiseen. Järjestökentällä puheenjohtajan merkitys on kuitenkin usein korostunut. Pienissä järjestöissä puheenjohtajaksi voi myös päätyä henkilöitä aktiivisuuden perusteella. Järjestöillä on kuitenkin merkittäviä yhteiskunnallisia tehtäviä. Tällöin aiheen esiin nostaminen ja tutkimuksen jatkaminen hyödyttäisivät järjestöjä niiden oman toiminnan kannalta. Myös yhteiskunnan on mahdollista saada jatkotutkimuksen kautta tietoa niistä toimijoista, jotka tuottavat sen kannalta merkittäviä palveluita.

LÄHTEET

- Allyn, D. 2011. Mission Mirroring: Understanding Conflict in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), s. 762-769.
- Boje, D. 1999. Storytelling leaders. Luettu 21.4.2016
<http://business.nmsu.edu/~dboje/leaders.html>
- Ciulla, J. B. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review*, 14, s. 323–335.
- Dart, R. 2004. Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, (2), s. 290-310.
- Eriksson, P, & Kovalainen, A 2008, *Qualitative Methods in Business Research*, SAGE Publications Ltd, London, England, luettu 04.02.2016
<http://dx.doi.org/10.4135/9780857028044>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fleming, P. & Spicer, A. 2014. Power in Management and Organization Science. *Academy of Management Annals*, 8(1), s. 237-298.
- Harju, A. 2003. *Kansalaistoiminta ja sen haasteet*. Vantaa Kansanvalistusseura.
- Helander, V. 1998. *Kolmas sektori*. Saarijärvi. Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Hatch, M., J. & Cunliffe, A. 2006. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Herman, L. & Vervaeck, B. 2005. *Handbook of Narrative Analysis*, Lincoln: University of Nebraska Press, eBook Collection (EBSCOhost), EBSCOhost, luettu 02.02.2016
- Hess, J., D. & Bacigalupo, A., C. 2013. Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations. *Administrative Sciences*, 3(4), s. 202-220.
- Leroux, K. & Feeney, M., K. 2013. Factors Attracting Individuals to Nonprofit Management over Public and Private Sector Management. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), s. 43-62.
- Lukes, S. 2005. *Power a Radical View*. Wales. Creative Print & Design
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki. Edita.
- Natunen, J & Takala, T. 2006. Huomioita vallasta, johtajuudesta ja karismasta. WORKING – PAPER N: o 317. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.
- Peltosalmi, J & Siisiäinen, M. 2001. Yhdistysten toimialan mukainen luokittelumalli. Jyväskylän Yliopiston sosiologian laitoksen julkaisuja 67. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto
- Pfeffer, J. 1981. *Power in Organizations*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company
- Pfeffer, J. 1994. *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Boston. Harvard Business School Press.

- Pondy, L., R. 1967. Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), s. 296-320.
- Steyrer, J. 1998. Charisma and the archetypes of leadership. *Organization Studies*, 19(5), s. 807-828.
- Takala, T. 2005. Charismatic Leadership and Power. *Problems and Perspectives in Management*, (3) s. 45-57.
- Takala, T. 2006. How to be an effective charismatic leader: lessons for leadership development. *Development and Learning in Organizations*, 20(4), s. 19-21.
- Takala, T. 2013. Tutkimuksia karismasta eri konteksteissaan. Rovaniemi. Lapin yliopistopaino.
- Wolfinger, R., E. 1971. Nondecisions and the Study of Local Politics. *The American Political Science Review*, 65(4), s. 1063-1080.
- <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html> luettu 3.3.2016
- <http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/kansalaisyhteiskunta> luettu 15.3.2016
- <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558> luettu 21.3.2016