

**VAASAN YLIOPISTO**

**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Tarja Kovalainen

**MITÄS PELIÄ TÄMÄ ON?  
VALLANKÄYTTÖ LÄHIJOHTAJAN JA TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA**

Sosiaali- ja terveys-  
hallintotieteen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2020**

## SISÄLLYS

	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>3</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2. VALLASTA VALLANKÄYTTÖÖN</b>	<b>12</b>
2.1. Vallan käsitteen taustat	12
2.2. Näkökulmia vallan käsitteeseen	16
2.3. Vallan luokitteluja	17
2.4. Vallan lähteet	25
2.5. Valta asemaan ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuen	26
2.6. Valta vuorovaikutussuhteena	28
<b>3. PIRULLINEN PELI</b>	<b>30</b>
3.1. Kompleksisuus pirullisen pelin taustalla	30
3.2. Pirulliset ongelmat	32
3.3. Pirullinen ja kesy peli	37
3.3. Pelitaktiikat	42
<b>4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>47</b>
4.1. Tutkimuskohde	47
4.2. Tutkimusotteen ja -menetelmän valinta	47
4.3. Kohderyhmä ja aineiston keruu	49
4.4. Tutkimusaineiston analyysi	52
<b>5. TULOKSET</b>	<b>55</b>
5.1. Vallan käsite ja vallankäyttö	56
5.1.1. Näkemykset vallasta ja vallankäytöstä	56
5.1.2. Huono vallankäyttö ja vallankäytön negatiivisiksi mielletyt seuraukset	58
5.1.3. Hyvä vallankäyttö ja vallankäytön positiivisiksi mielletyt seuraukset	60
5.2. Pirullinen peli vallankäytössä	62
5.2.1. Yhteistyö ja vuorovaikutus	62

5.2.2. Vallan jakaminen työyhteisössä	65
5.2.3. Pirullisen ongelman käsittely	67
5.3. Kesä peli vallankäytössä	69
5.3.1. Vuorovaikutuksen vähyys	69
5.3.2. Kontrolloitu johtaminen	70
5.3.3. Pirullisen ongelman kesyttäminen	72
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>74</b>
6.1. Johtopäätökset tutkimustuloksista	74
6.2. Tutkimuksen arviointia	79
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>82</b>
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Saatekirje	90
LIITE 2. Haastatteluteemat ja -kysymykset	91

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Ongelman ratkaisu lineaarisen ns. vesiputousmallin mukaisesti ja rosoisena käsittelyprosessina	37
Taulukko 1. Pirullisen ongelman ominaisuuksien määrittäminen	34
Taulukko 2. Kesy peli ja pirullinen peli	40
Taulukko 3. Pirullinen peli vrt. ääretön peli	42
Taulukko 4. Haastateltujen taustatiedot	51
Taulukko 5. Esimerkki teoriaohjaavan sisällönanalyysin etenemisestä	54
Taulukko 6. Vallankäytön pelitavat	55

---



**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Tarja Kovalainen	
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Mitäs peliä tämä on? Vallankäyttö lähijohtajan ja työntekijän näkökulmasta.	
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Niklas Lundström	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä: 93</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Valta ja vallankäyttö ovat läsnä jatkuvasti kaikilla työpaikoilla. Vallankäyttöön liittyvä kulttuuri työyhteisöissä on viime vuosina muuttunut ja valtaa on siirretty yhä enemmän työntekijöille. Johtajien voi olla vaikea käyttää valtaa, vaikka tilanne sitä vaatisikin. Valtasuhteet työpaikoilla ovatkin monisyisiä ja yhteenkietoutuneita. Toimintaympäristöä, jossa valtaa käytetään, voidaan pitää kompleksisena ja vallankäyttöä pirullisena ongelmana, jolle tyyppistä on selkeän ratkaisun vastustaminen. Pirullisen ongelman hallintaan liittyy useita sidosryhmiä, joilla on toisistaan poikkeavat arvot ja päämäärät. Pirullista ongelmaa on mahdoton täysin määrittää tai ymmärtää.

Tutkimus tarkastelee vallankäyttöä johtajan ja työntekijän näkökulmasta pirullisena pelinä. Tavoitteena on luoda näkemys, millaisia pirullisen pelin elementtejä vallankäytössä lähijohtajan ja työntekijän näkökulmasta ilmenee. Lisäksi tarkoituksena on tutkia suhteellisen tuoretta pirullisen pelin käsitettä ja havaita mahdollisia uusia näkökulmia sen teoreettiseen viitekehykseen. Valtaa ja vallankäyttöä on tutkittu laajalti läpi historian, mutta yhtä, tiettyä määritelmää ei vallalle ole mahdollista asettaa. Pirullinen peli on toiminnallinen ympäristö pirullisten ongelmien kohtaamiselle, jossa pelikenttä on orgaaninen ja säännöt jatkuvasti muuttuvia. Nimestään huolimatta pirullinen peli ei ole negatiivista tai hämäräperäistä. Pirullisen pelin vastakohtana on kesy peli, jossa toimintakenttä ja säännöt ovat rajatut ja määritellyt. Tutkimuksessa selvitetään, minkälaisena vallankäyttö näyttäytyy lähijohtajan ja työntekijän näkökulmasta sekä millaisia pirullisen ja kesyn pelin elementtejä lähijohtajat ja työntekijät tunnistavat vallankäytössä. Lisäksi tarkastellaan, miksi vallankäytön peliä pelataan pirullisena tai kesynä.

Tutkimusote on laadullinen ja tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua, jonka aineisto on kerätty yksityisen terveystalouden organisaation seitsemässä toimipisteessä haastatellen yksilötapaamisissa seitsemää lähijohtajaa ja kuutta työntekijää. Tutkimusaineisto analysoitiin teorialähtöisellä analyysillä, jonka pohjana käytettiin teoriasta johdettua analyysirunkoa.

Sekä työntekijät että lähijohtajat tunnistavat pirullista peliä vallankäytössä työympäristössään. Lähijohtajat pyrkivät ruokkimaan pirullista peliä antamalla tilaa yhteistyölle sekä hyödyntämällä työntekijöiden asiantuntemusta ja näkemyksiä päätöksenteossa. Suuressa organisaatiossa pirullista peliä rajoittaa isolle organisaatiolle tyyppinen yhteinen linjaus muun muassa kehittämistyössä, jolloin toimipisteissä tehtäväksi jää sovittujen toimintatapojen jalkauttaminen. Työntekijät mieltävät pirullisen pelin elementtejä vallankäytössä selvästi lähijohtajia vähemmän. Työntekijöiden näkemys vallankäytöstä ilmenee ennemminkin kesynä pelinä, jossa ylhäältä alaspäin kohdistuva johtaminen koetaan vallitsevammaksi.

Lähijohtajat kamppailevat pirullisen pelin kentällä ansiokkaasti pelille asetetuista rajoitteista huolimatta. Kuitenkin ison organisaation rakenteista juontuvat toimintalinjaukset vaikuttavat näkemyksiin, joissa vallankäytön pelikentällä tavataan myös kesyn pelin toimintatapoja. Lähijohtajilla onkin tärkeä rooli yhteistyön rakentajana ja kannustajana työntekijöiden osallistamisessa vallankäyttöön ja päätöksentekoon.

---

**AVAINSANAT:** valta, vallankäyttö, pirullinen ongelma, pirullinen peli



## 1. JOHDANTO

Valtasuhteet työpaikoilla ovat muuttuneet. Aiemmin valtaa käyttivät lähijohtajat, mutta nykyisin valta on liukunut yhä enemmän henkilöstölle. Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen tuo esiin huolen siitä, että johtajat voivat valtaa käyttäessään kaihtaa jämäkkyyttä ja olla hyvin varovaisia pelätessään henkilöstön vastatoimia reaktion johdon toiminnalle. (Vasama 2018.)

Valta ja sen vaikutukset ovat läsnä kaikkialla organisaation päätöksenteossa. Valta vaikuttaa sekä johtajiin että henkilökuntaan organisaation kaikilla tasoilla. (Pfeffer 1981: 231–232.) Lähijohtajien on hyvä pyrkiä tiedostamaan oma valtansa ja vallan luonne. Valta on hyödyksi työntekijöiden motivoimisessa. Kun esimies on selvillä vallan merkityksestä osana työtään, hän kykenee hyödyntämään valtaa niin, että alaiset ovat motivoituneita. Tällä taas on vaikutusta organisaation menestymiselle. (Kesänen 2016: 16.)

Vaikka vallankäyttöön liittyvät taidot ovat lähijohtajalle tärkeitä, harva kuitenkaan kehittää niitä (Pfeffer 2010: 87). Tähän syynä voi olla, että vallalla on huono kaiku ja useimmat ihmiset ajattelevat, että heillä ei ole mitään tekemistä sen kanssa (Pfeffer 1992: 12). Johtajan tulee uskaltaa käyttää päätösvaltaansa, vaikka sen ottaminen voi olla vaikeaa ja lähijohtaja voi kokea vallankäytön jopa pelottavana. Jos johtaja ei uskalla käyttää valtaa, uhkakuvana on vallankäytön siirtyminen muille. (ks. Salminen 2017: 42.) Rakentava vallankäyttö nähdään edellytyksenä työyhteisön tehokkaalle toiminnalle (Aarnikoivu 2008: 23).

Tutkimuksessa tarkastellaan vallankäyttöä pirullisten ongelmien ja pirullisen pelin näkökulmasta. Pirullisen ongelman (wicked problem) käsite on vakiintunut Suomeen sosiaali- ja terveyshallintotieteen tutkimukseen (Vartiainen, Ollila, Raisio, Lindell 2013: 12; ks. Raisio 2010, Lindell 2017). Pirullisten ongelmien ja pelien tematiikka liittyy kompleksisuustieteisiin. Kompleksisten systeemien nähdään pyrkivän tasapainon sijasta kohti epätasapainoa. Muutos ja epäjatkuvuus on oleellista, samoin kuin näkemys, jonka mukaan systeemiin on mahdollista vaikuttaa pääosin sisältäpäin. Tutkimuksellista analyysiä ei kohdenneta niinkään systeemin osiin, vaan niiden välisen vuorovaikutuksen luomaan kokonaisuuteen. (Vartiainen, Raisio & Lundström 2016: 238.) Johtaminen



kompleksisuustieteiden näkökulmasta näyttäytyy dynaamisena prosessina, joka ei liity niinkään yksittäisiin johtajiin, vaan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Johtaminen ja johtajuus syntyvät siis ihmisten välissä, eivät ihmisissä itsessään. (Vartiainen ym. 2016: 248.) Johtajuus rakentuu vuorovaikutuksen varassa. Vuorovaikutus myös rakentaa eri toimijoiden välisiä suhteita. Vuorovaikutus on perusta, jonka avulla ryhmä voi pyrkiä ja päästä asetettuihin tavoitteisiin, kasvaa ja kehittyä. (Pennanen & Mikkola 2013: 230.)

Pirulliset ongelmat voidaan määrittää asioiksi tai ilmiöiksi, joiden selvittäminen vaatii enemmän kuin rutiininomaisia ratkaisuja. Näiden ongelmien ratkaisuun tarvitaan malleja, joilla pystytään näkemään ilmiön monimuotoisuus ja yhteenkietoutuneisuus. (Vartiainen ym. 2016: 227.) Pirullisia ongelmia voidaankin tarkastella pirullisen pelin näkökulmasta. Pirullisen pelin pelaajat pyrkivät ratkaisemaan pirullisia ongelmia. Jokaisella osallisella eli pelaajalla on oma näkökulmansa ja tavoitteensa sekä ongelman määrittämisessä että ratkaisemisessa. Koska jokaisella pelaajalla on oma käsityksensä ja intressinsä ratkaisuvaihtoehtoista, ongelmien ratkomisen myötä syntyy uusia pirullisia ongelmia. Jokaisella on halu edistää omaa vaihtoehtoaan muiden pelaajien etujen kustannuksella. (Lundström 2015; Vartiainen ym. 2016: 241.) Pirullisen pelin hahmottamista helpottaa vertaaminen kesyyn peliin. Kesyy peliin liittyy kaikilla pelaajilla tiedossa olevat säännöt, pelaajia on rajattu määrä ja jokainen pelaaja tiedostaa olevansa osa peliä. Peliin osallistuminen on vapaaehtoista ja pelikenttä on tarkasti rajattu. Pelille on määritelty alku- ja loppuaika. Peliä pystyy harjoittelemaan ja yleensä harjoittelu vahvistaa siinä tarvittavia taitoja. Uusintapeliin on aina olemassa mahdollisuus. (Lundström 2015: 39; Lundström, Raisio, Vartiainen & Lindell 2016: 21.)

Pirulliset ongelmat ja pirullinen peli eivät nimistään huolimatta ole mitenkään synkkiä tai hämäräperäisiä (Lundström 2015: 49). Jokainen meistä osallistuu pirullisiin peleihin tahtoen tai tahtomattaan. Rooli pelissä voi olla aktiivinen tai passiivisempi. Kompleksisuus on mukana pelissä jatkuvasti pelaajien keskinäisen vuorovaikutuksen ja pelaajien välisten yhteyksien muodossa. (Lundström & Mäenpää 2020.)

Yhteiskunnassa ja organisaatioissa eri alueet ovat aiempaa enemmän toisiinsa kietoutuneita ja monien ilmiöiden kompleksisuus lisääntyy jatkuvasti. Näin onkin luontevaa, että

kompleksisuus on yleistynyt osana johtamistutkimusta. (Vartiainen ym. 2016: 246.) Yhteiskunta, jossa elämme, on kompleksinen, joten organisaatioiden on mahdotonta pysytellä vallitsevan kompleksisuuden ulkopuolella. Kompleksisuutta ei voi näin vältellä. (Vartiainen ym. 2013: 13.)

Vaikuttavassa vallankäytössä pitää ymmärtää vallan syntymekanismeja, sen tehokasta käyttöä sekä henkilöiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Henkilöiden välinen vaikuttaminen on jokapäiväistä. Vallan ymmärtämisellä voi lisätä omaa toimintakykyä. (Pfeffer 1992: 187.) Johtajuus rakentuu vastavuoroisissa suhteissa (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2011: 110). Kun tietää, mistä valta tulee, on helpompi rakentaa omaa valtaansa ja lisätä mahdollisuuksia saada aikaan toimintaa (Pfeffer 1992: 71). Vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen voidaan nähdä johtamistyöhön oleellisesti liittyvänä osaamisena ja edellytyksenä johtajan ammatilliselle työssä suoriutumiselle. Johtajan asemassa olevalla henkilöllä on organisaatorakenteeseen ja esimiesjärjestelyihin perustuen henkilöalaisia, joiden kanssa muodostuu vuorovaikutussuhde. (Rouhiainen-Neuenhäuserer 2009: 11–12.) Keskinäinen vuorovaikutus työyhteisössä vaikuttaa sekä organisaation tulokseen että työhyvinvointiin (emt. 186).

Selvittämällä vallankäytön ilmenemistä pirullisen pelin näkökulmasta on mahdollista lisätä lähijohtajien ymmärrystä vallankäytöstä kompleksisena ilmiönä. Näin lähijohtajat voivat myös huomioida paremmin vallankäytön tapoja työssään. Tällä on todennäköisesti vaikutusta koko työyhteisöön. Lähiesimiehen toiminta on aina yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin (Nakari 2003: 190). Esimies-alaisuuden laatu vaikuttaa työtyytyväisyyteen, innovatiivisuuteen, luovuuteen, työtehtävistä suoriutumiseen sekä työpaikan vaihtohalukkuuteen (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Säntti & Uotila 2013: 17). Tieteellisen tutkimuksen piirissä tieto ja ymmärrys pirullisista ongelmista voi olla rajallista, mikä vaikuttaa pirullisten ongelmien ymmärrykseen. (Danken, Dribbish & Lange 2016: 24). Tutkimalla vallankäyttöä pirullisen pelin näkökulmasta myös tätä on mahdollista edistää.

Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu kohdistetaan tiettyihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2010: 47). Haastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymyksiä ei ole tarkasti

muotoiltu tai järjestelty (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016: 208). Haastatellen tehtävässä tutkimuksessa ihminen on merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli, joka nähdään tutkimuksessa objektina. Haastatellen on mahdollisuus tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä ja pyytää selventämään haastateltavan vastausta. (Hirsjärvi & Hurme 2010: 35.)

Tutkimusaineisto on kerätty yksilötapaamisissa teemahaastatteluin terveydenhuollon lähijohtajilta ja työntekijöiltä yksityisen terveystalouden seitsemässä toimipisteessä Etelä-Suomen alueella. Tarkoituksena ei ole tarkastella vallankäyttöä nimenomaan kyseisessä organisaatiossa, vaan yleisenä ilmiönä, jolloin haastateltavien on mahdollista tuoda esiin näkemyksiään myös aikaisemmista työpaikoista ja kokemuksistaan.

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella vallankäyttöä johtajan ja työntekijän näkökulmasta pirullisena pelinä. Tavoitteena on luoda näkemys, millaisia pirullisen ja kesyn pelin elementtejä vallankäytössä johtajan ja työntekijän näkökulmasta ilmenee ja miksi. Tavoitteena on myös pirullisen pelin käsitteen tarkastelu ja uusien näkökulmien havaitseminen pirullisen pelin teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Minkälaisena vallankäyttö näyttäytyy lähijohtajan ja työntekijän näkökulmasta?
- 2) Millaisia pirullisen ja kesyn pelin elementtejä lähijohtajat ja työntekijät tunnistavat vallankäytössä?
- 3) Miksi vallankäytön peliä pelataan pirullisena tai kesynä?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu vallankäytön ja pirullisen pelin käsitteistä. Esimiehen työhön oleellisena osana kuuluu vallankäyttö. Johtajan on käytettävä valtaa ohjatakseen organisaatiota sille asetettujen tavoitteiden suuntaan. Esimiehen pitää pystyä ottamaan valtaa ja alaisten on suostuttava johdettaviksi. (Laukkarinen 2014: 36–37.)

Odotettavaa on, että sekä lähijohtajat että työntekijät tunnistavat sekä pirullisen että kesyn pelin mukaisia vallankäytön piirteitä vuorovaikutussuhteessa ilmenevänä. On mahdollista, että vallankäyttö nähdään enemmän johtajalle kuin työntekijälle kuuluvana. Pirullinen peli on itseorganisoituvaa, eikä sitä tulisi pyrkiä hallitsemaan tai tukahduttamaan

(Lundström 2015: 41). On kuitenkin oletettavaa, että tutkimuksen kohteena olevaa valkankäytön peliä pyritään hallitsemaan ainakin osin kesyn pelin tavoin.

## 2. VALLASTA VALLANKÄYTTÖÖN

### 2.1. Vallan käsitteen taustat

Vallan nykyaikainen analyysi perustuu muun muassa englantilaisen poliittisen teoreetikon Thomas Hobbesin ja renesanssin ajan filosofin Niccolo Machiavellin kirjoituksiin 1500- ja 1600-luvuilta. Nämä kaksi voidaan nähdä nykyajan tunnetuimpina valtanäkemysihin perehtyneinä henkilöinä. (Clegg 1989: 21.) Lähes kaikki tutkijat ja kirjailijat ovat jo vuosikymmenten kuluessa todenneet, että vallan määrittely tai käsittely perusteellisesti on liian vaikeaa tai lähes mahdotonta (Goodwin 2003: 141; Puukka 2005: 108; Natunen & Takala 2007: 245).

Vallan tutkiminen kuuluu monille tieteenaloille. Vallasta ovat kiinnostuneita esimerkiksi valtio-opin, sosiaalipsykologian, taloustieteen ja oikeustieteen edustajat. Filosoifeilla on kautta aikain ollut rooli valtakeskustelussa. (Niiniluoto 2000: 8.) Vallan määritelmät voivat keskittyä esimerkiksi vallankäyttäjän toimintaan, vallankäyttöön, valtaan johtoasemaan liittyvänä tai vallankäytön kohteen reaktioihin vallankäyttäjää kohtaan (Keltner, Grundfield & Andersson 2003: 265–266). Vallan käsitteeseen liittyvään moninaiseen lähestymiseen saa ymmärrystä havainnoimalla eri valtateorioiden lähestymiskulmia. Valtaa voidaan tarkastella positioinnin kautta, suhteessa sukupuoleen, tottelemisena ja seuraamisena, päätöksentekona, vastarinnan näkökulmasta, vuorovaikutuksena, asemana, osana organisaatioita ja johtamista, tiedon näkökulmasta sekä osana yhteiskunnan rakenteita. (Kuusela 2010: 187.)

Valta-käsitettä käytetään erilaisissa yhteyksissä ja vallaksi kutsutaan mitä erilaisempia asioita. Valtaa voidaan siis sanoa olevan useita lajeja. (Ylikoski 2000: 17.) Eri kielten välillä on eroja valtaa tarkoittavien sanojen merkityksissä ja tämä onkin oleellinen syy, miksi hyväksyttävän analyysin tekeminen vallan käsitteestä on niin vaikeaa. Englannin kielen power sekä ranskankielinen pouvoir ja puissance juontuvat latinan verbistä posse, jolla tarkoitetaan kyvyn tai voiman omaamista tai kyvykkyyttä. Monissa kielissä voidaan erotella sana vallan käyttämisen ja sen omaamisen välillä. Englannin power tarkoittaa näitä kumpaakin ja ainoastaan käyttöyhteys määrittää tarkemman tarkoituksen. Power-

termillä voidaan viitata yhtäläillä moottorin, hevosen kuin ihmisenkin suorituskykyyn. Englanninkielisen power-termin monimielisyys on vaikuttanut valtakäsitteen analyysiin. Monissa analyyseissa lopputuloksena on suomenkieliselle ennemminkin kyvyn kuin vallan käsitteen tarkastelu. Vallan erityispiirteet eivät tule esiin esimerkiksi fyysistä suoritusta tutkimalla. (Ylikoski 2000: 13–15.)

Kun englanninkielisen termillä power viitataan valtaan ja voimaan, termi power over viittaa valtaan herruutena ja tarkoittaa tilannetta, jossa henkilöllä on resurssiensa tai asemansa vuoksi valtaa joidenkin henkilöiden yli (Niiniluoto 2000: 8). Termi viittaa tietynlaiseen suhteeseen: herruuteen, hallintaan, käskyvaltaan ja kontrolliin (Ylikoski 2000: 14). Power to sen sijaan tulkitaan suorituskykynä, eikä sisällä viittausta toisiin ihmisiin, vaan on jonkun henkilön kykyä tehdä joitakin tekoja tai saada aikaan asiantiloja (Niiniluoto 2000:8). Power to merkitsee kykyä saada aikaan jokin asiantila tai kykyä saada jotakin aikaiseksi (Ylikoski 2000: 14). Filosofin Amy Allen näkee yhtenä vallan ulottuvuutena power over- ja power to-käsitteiden lisäksi termin power with, jolla tarkoitetaan filosofin Hannah Arendtia mukaillen yhteistyötä ja ymmärrystä tuottavaa valtaa. Tällöin valta on ensisijaisesti kykyä toimia ja saada aikaan päätöksiä yhdessä. Näin vallan määritelmä laajentuu sisältämään kaikki nämä kolme vallan ulottuvuutta. (Allen 1998: 35–36.) Suomenkielinen käsite valta on power-termin verrattuna merkitykseltään rajoitetumpi ja viittaa nimenomaan sosiaaliseen valtaan (Ylikoski 2000: 13).

Saksalaisen sosiologin ja politiikan tutkijan Max Weberin (1864–1920) vallan määritelmästä on laadittu useita, toisiaan sivuavia tulkintoja. Weberin vallan määritelmän voidaan todeta olevan hyvin samankaltainen kuin arkipäivän ymmärrys: ”Valta on mahdollisuutta alistaa muiden käyttäytyminen omaan tahtoon.” (Galbraith 1984: 16.) Yksilö siis alistaa toisen omaan tahtoonsa tai pyrkimyksiinsä vastahakoisuudesta tai vastustelusta huolimatta. Valta on sitä suurempaa, mitä paremmin pystyy alistamaan ja viemään läpi pyrkimyksensä. (Emt. 16.) Weberin toinen vallan määritelmä ”Valta tarkoittaa kaikkia mahdollisuuksia saada oma tahto läpi sosiaalisen suhteen sisällä myös vastarinnankin edessä, samantekevää mihin tämä mahdollisuus perustuu” (Weber 1989: 212) soveltuu myös arkipäiväiseen vallasta. Usein on tulkittu, että Weber tarkoittaa vastarinnalla valtasuhteen edellyttävän avointa konfliktia. Ellei tätä konfliktia ole, kyseessä ei ole vallankäyttö.

Vastarinnan ilmeneminen ei vallankäytössä ole kuitenkaan oleellista. Tätä määritelmää tulkiten vastarinnan ilmetessä vallankäyttäjän on kyettävä saamaan tahtonsa läpi siitä huolimatta. Vastarinta ja avoin konflikti eivät merkitse samaa asiaa. (Ylikoski 2000:16.)

Weberin vallan määritelmäksi on myös esitetty: ”Valta on toimijan kyky toteuttaa omaa tahtoaan toisten toimijoiden vastustuksesta huolimatta” (Saaristo & Jokinen 2004: 186). Määritelmä on väljä ja sen sisään mahtuu monia erilaisia vallankäyttötilanteita. Weber näki, ettei vallassa ole kysymys pakottamisesta, vaan siitä, että ihmiset saadaan tottelemaan annettua käskyä. Alamaisen tulee uskoa käskynantajan oikeuteen käyttää käskyjä. Tällä tarkoitetaan, että käskyn tulee olla legitiimi. Legitiimi valta eli auktoriteetti, josta Weber käyttää käsitettä herruus (Herrschaft), perustuu johonkin kolmesta periaatteesta: traditio, karisma tai laki. (Emt. 186.)

Valta voidaan määrittää myös yksilön suhteelliseksi kyvyksi muunnella toisen asemaa järjestämällä tai pidättämällä resursseja tai hallitsemalla rangaistuksia. Resurssit ja rangaistukset voivat olla aineellisia, kuten rahaa, taloudellista myötävaikuttamista tai vaikuttamista työsuhteen jatkumiseen tai päättämiseen. Sosiaaliset resurssit ja rangaistukset tarkoittavat esimerkiksi tietoa, kiintymystä, päätöksentekoon osallistamista tai sanallista kaltoinkohtelua. (Keltner, Grundfield & Andersson 2003: 265–266.) Yksinkertaisimmillaan vallan voidaan todeta olevan kykyä saada aikaan aiottuja seurauksia toisten käyttäytymisessä (Pfeffer 1992: 12). Suurin osa vallan määritelmistä sisältää toimijan kyvyn voittaa vastustus saavutelllessaan tiettyä päämäärää tai lopputulosta. (Pfeffer 1981: 2).

Valta voidaan ymmärtää myös toimintakyvyksi. Mitä enemmän ihmisellä on valtaa, sitä enemmän hänellä on valinnan mahdollisuuksia. Henkilö A:lla on valtaa päättää henkilö B:hen liittyvistä asioista, jos A:n voimavarat antavat hänelle mahdollisuuden kannustaa sellaista B:n käytöstä, jota tarvitaan A:n asettamien päämäärien toteutumiseen. A:lle avautuu mahdollisuus värvätä B:n tavoitteet lisäkeinoiksi päästääkseen omiin tavoitteisiinsa. B todennäköisesti toimisi eri tavalla ilman A:n toimia. B:n tavoitteet ovat näin jonkun toisen voimavaroja ja niitä käytetään jonkun toisen tavoitteiden saavuttamiseen. Esimerkiksi johtajan ja työntekijän välisessä suhteessa valta jakautuu epäsymmetrisesti. Tällaista tilannetta kutsutaan epäsymmetriseksi valtasuhteeksi. Johtajalla on laajemmin

mahdollisuuksia valita eri vaihtoehtoista. Vapaudenasteet poikkeavat jyrkästi toisistaan. Usein työntekijä tekee juuri niin kuin johtaja haluaa. Tällöin lähijohtajat luottavat siihen, että työntekijä noudattaa sääntöjä. Mitä enemmän valinnanvapautta rajoitetaan, sitä tarkemmin johtaja pystyy arvioimaan käytöksen ennalta. (Bauman 1997: 143–144.)

Saaristo & Jokinen (2004: 189) nimeävät yhdeksi viime aikojen tärkeimmistä valta-analyttikoiksi Michael Mannin, joka määrittelee vallan jonkun toimijan kyvyksi asettaa päämääriä ja saavuttaa niitä ympäristön hallinnalla. Mann lisää Weberin valtakäsitykseen kollektiivisen näkökulman: A:n ja B:n yhdistäessä voimansa he voivat olla vahvempia suhteessa kolmanteen osapuoleen, kun Weberin näkemyksen mukaan valtaa on jaettava vain tietty määrä. A:n valta on yli B:n vallan ja jotta B:llä olisi enemmän valtaa, A:n tulee menettää sitä. (ks. Mann 1986.)

Edellä mainittuja klassisia valtateorioita voidaan kritisoida siitä, että ne pyrkivät kuvailemaan valtaa rajattuna ja mitattavana ominaisuutena. Huomio kiinnittyy yksilöihin ja käytäytymiseen. Tällöin ei huomioida vallan monimutkaisuutta. Teoriat liittyvät usein vallan kilpailuun ja konflikteihin. Valta nähdään opposition voittamisena tai oppositiossa vallan torjumisena. Valtaa tarkastellaan usein tarkoituksellisena, rakenteellisena ja systeemisenä sen sijaan, että se nähtäisiin tarkoituksellisena valtaa käyttävien välineenä. Valtaa on kuitenkin olemassa, vaikka sen vaikutukset ja käyttö olisivatkin tahattomia. (Alvesson 1996: 63–64.)

Ranskalainen filosofi ja historioitsija Michel Foucault toi valtaan ja valtasuhteisiin uuden näkökulman. Hänen määritelmässään tarkastelu siirtyy yksilö- ja mikrotasolle. (Saaristo & Jokinen 2004: 192.) Foucault ei halunnut kehittää yhtenäistä valtateoriaa tai viitekehystä (Alvesson 1996: 95). Foucaultin valtakäsitelmä poikkeaa merkittävästi perinteisistä näkökulmista. Hän ei määrittele valtaan liittyen kategorioita tai käsitteitä, kuten yksilöt, rakenteet tai ideologiat, eikä määritä tai rajaa valtaa näiden kautta. Hänen näkökulmansa kieltäytyy omaksumasta perinteisiä lähestymistapoja. Foucault ei ole kiinnostunut siitä, kenellä on valtaa. Hän hylkää näkökulman, jossa valta nähdään hyödykkeenä, joka on sidottu tiettyyn toimijaan. (Emt. 96.) Foucaultin ajattelun mukaan valta on läsnä kaikissa sosiaalisissa suhteissa. Ylivalta, alistaminen, estäminen ja rajaaminen eivät ole vallan



ensisijaisia muotoja. Valta ei ole kenenkään hallussa, eikä sitä näin ollen ole palauttaa vallan harjoittajiin. Valta on nähtävä hajaantuneena. Valta on olemassa kaikessa toiminnassa. (Saaristo & Jokinen 2004: 193.)

Foucault määrittelee vallan vertauskuvaksi koneen, johon on sidottuna samalla tavalla sekä valtaa käyttävät että vallankäytön kohteena olevat. Koneita ei kukaan omista. Jokaisella ei ole yhtäläistä asemaa, vaan tiettyihin asemiin liittyy ylivaltaa ja hyväksyntää ylivalan vaikutusta kohtaan. (Foucault 1980: 156.) Valtaa ei pysty paikantamaan. Sitä harjoitetaan verkostoissa. Ihmiset ovat samanaikaisesti sekä vallankäytön kohteita että vallan käyttäjiä. Yksilöt ovat vallan välineitä, eivätkä vain sen soveltamisen kohteita. (Emt. 98.) Foucaultin valtanäkemyksestä on kritisoitu laajuudesta, koska lopulta kaikki havainnot vallasta vaikuttavat asettuvan Foucaultin näkemyksen alle. Jos valtaa ajatellaan olevan kaikkialla, voidaan myös ajatella, että sitä ei ole missään. Kaikkea syleilevän määritelmän vuoksi Foucaultin valta-ajattelun ulkopuolelle jää ilmeisen tärkeitä ilmiöitä. (Alvesson 1996: 105–106.)

## 2.2. Näkökulmia vallan käsitteeseen

Valtaan liittyvät viittaukset eivät yleensä ole neutraaleja. Vallan käsite voi herättää ihailua tai suuttumusta. (Galbraith 1984: 24.) Valtaan liitetään mielikuvissa usein manipulointia, väkivaltaa ja ylivaltaa. Näin ollen onkin luonnollista, että valta nähdään usein jonakin pahana ja halpamaisena. Valta ei kuitenkaan välttämättä ole negatiivista tai vihamielistä, vaan se voi olla positiivista, luovaa ja voimaannuttavaa. (Clegg, Courpasson & Nelson 2006: 2.) Valtaa käyttävä voi pystyä auttamaan halutun asian toteutumisessa tai edistää toivottua muutosta. Valta itsessään ei ole positiivista tai negatiivista, vaan vallan vaikutus on riippuvainen toimijoiden asemasta ja tilanteesta. Valta rakentuu sosiaalisen vuorovaikutuksen keinoin. (Jabe & Kuusela 2013: 25–26.) Vallan käsitteeseen liitettävä negatiivinen sävy voi hankaloittaa vallankäyttöä (Pfeffer 1981: 2).

Vallankäyttö on välttämätöntä, ilman sitä ei saada organisaatioissa mitään aikaan (Galbraith 1984: 25). Tähän perustuen etenkin johtamisessa valta on välttämätöntä. Jos valtaa

ei ole, johtamisesta voi kehittyä pomottelua tai toisaalta joku muu taho voi ottaa vallan itselleen. Johtajan tehtävänä on vastuun ottaminen ja vallan merkityksen ymmärtäminen osana työtään. Vallankäyttö on välttämätöntä organisaation tavoitteiden saavuttamiselle. (Kesänen 2016: 16.)

Vallalla tarkoitetaan mahdollisuutta, mutta sitä ei ole välttämätöntä käyttää (Rainio 1968: 166; Lukes 2008: 72). Valta ei ole aina näkyvää, vaan se voi ilmetä asioina, joita ei tehdä, kuten epäkohtiin tai konflikteihin puuttumattomuutena (Alvesson 1996: 64). Usein valtakäsitteeseen liitetään ajatus, että valta on jotakin, jota toisilla on ja toisilla ei ole. Tyypillisesti ajatellaan, että toisilla on enemmän valtaa kuin toisilla. Valta mielletään jonkinlaiseksi ihmisen ominaisuudeksi, joka voidaan antaa jollekin tai ottaa pois. (Rainio 1968: 19.)

Valtaa on kaikkialla, missä on inhimillistä toimintaa (Saaristo & Jokinen 2004: 189). Työelämän muutoksessa hierarkia vähentyy ja tiimityö lisääntyy, mutta valtaan liittyvät näkemykset säilyttävät roolinsa. Suurin osa henkilöistä pitää edelleen tavoiteltavana työkennellä lähellä hierarkian huippua. Valtahierarkioiden voidaan todeta säilyttävän paikkansa, koska organisaatioiden dynamiikkaan ja niiden ymmärtämiseen liittyvät teoriat eivät ole riippuvaisia ajasta tai paikasta. (Pfeffer 2013: 269–280.)

### 2.3. Vallan luokitteluja

Valta-käsitettä käytetään erilaisissa yhteyksissä ja vallaksi kutsutaan mitä erilaisempia asioita. Valtaa on siis useita lajeja. Vallan muodot voidaan luokitella esimerkiksi sen perusteella, miksi kohde toimii vallankäyttäjän tahdon mukaan. Näin luokittelussa valta nähdään kahden toimijan (A ja B) välisenä suhteena. Vallan muotoja eritellessä saadaan käsitteellisiä puhtaita vallan muotoja. Todellisessa elämässä eri muodot sekoittuvat toisiinsa. (Ylikoski 2000: 17–18.)

Valta voidaan jaotella ansaittuun, korvaavaan ja ehdolliseen valtaan. Tätä jaottelua kutsutaan vallan kolmoissäännöksi. Ansaitussa vallassa ihminen yhdistää asioihin

näkemyksen, joka on epämiellyttävä, mikä saa henkilön hylkäämään sen. Henkilö voi esimerkiksi jättää mielipiteensä ilmaisematta moitteita vältelläkseen ja sisäistää jonkun toisen mielipiteen asiasta. Korvaavassa vallassa alistetaan vahvistavia palkkioita tarjoamalla. Alistujalle annetaan jotakin, mitä tämä pitää arvossa. Palkkiot vaihtelevat riippuen asiayhteydestä. Työyhteisössä tämä voi olla esimerkiksi julkinen kiitos tai kehu. Ehdollinen valta perustuu alistujan uskomusten muuttamiseen. Yksilö alistuu toisen tahtoon. Tässä vallankäytön muodossa alistuja ei havaitse itse alistumistaan, toisin kuin ansaitussa- ja korvaavassa vallassa. (Galbraith 1984: 17–19.) Ansaitussa ja korvaavassa vallassa tyypillistä onkin objektiivisuus ja näkyvyys. Toisen mielipiteeseen taipuminen on tietoista ja toiminta harkittua. Ansaittu valta uhkaa yksilöä, korvaava valta taas tarjoaa yksilölle hyväksyttävän korvauksen, joka johtaa omasta mielipiteestä luopumiseen. (Emt. 27.) Ehdollinen valta on näkymätöntä, eikä käyttäjä tai sen kohde ole välttämättä edes tietoisia vallankäytöstä (emt. 37).

Mann (1986: 9) esittää neljä vallan tyyppiä. Ekstensiivinen valta mahdollistaa suurteen ihmismassojen organisoinnin laajalla alueella. Intensiivisellä vallalla viitataan syvällisiä vaikutuksia tuottavaan ja tiukasti organisoituun valtaan, jossa osanottajat osoittavat huomattavaa sitoutumista. Autoritaarinen valta taas perustuu selkeisiin käskyvaltasuhteisiin ja tietoiseen kuuliaisuuteen. Diffuusi valta on ei-keskittynyttä ja spontaania. Selkeitä käskyjä ei ole tai ne ovat epäselviä.

Pfeffer (1992: 23–28) tarkastelee valtaa siitä näkökulmasta, miten organisaatiossa saadaan asioita aikaan. Vallankäyttö on tähän yksi keino, jonka voi jaotella vielä kolmeen tapaan. Ensimmäinen tapa on hierarkkinen vallankäyttö, jossa valta kohdistuu yhdelle ihmiselle. Hierarkkinen valta voidaan nähdä legitiiminä valtana, koska se on myös muodollista valtaa. Tässä vallankäytön muodossa ongelmaksi voi kehittyä se, että valtaa käyttävä voikin olla väärässä. Kun vastuu päätöksenteosta on annettu vain yhdelle ihmiselle, ongelmia voi seurata kyseisen henkilön tehdessä vääränlaisia päätöksiä. Päämäärien edistämiseksi yhteistyö eri tahojen kanssa on välttämätöntä. Juuri mitään työtä ei voi saada tehokkaasti aikaiseksi yksin, vaan tarvitaan eri sidosryhmiä. Toinen tapa saada asioita hoidettua organisaatiossa on jaettu näkemys. Kun yhteiset tavoitteet jaetaan yhdessä, myös näkemykset tavoitteiden saavuttamisesta ovat yleensä jaettuja. Tällä tavalla

johdettu organisaatio vaatii kuitenkin vaivannäköä ja voi hidastaa prosessien etenemistä. Yhtenä tapana asioiden toimeenpanolle voidaan nähdä vaikuttaminen asioihin vallankäytön keinoin. Valtaa on mahdollista käyttää, vaikka muodollista määräysvaltaa ei olisi-kaan.

Frenchin ja Ravenin vallan tyyppien määrittely vuodelta 1959 on klassinen tapa luokitella valtaa. Tämä luokittelu on vaikuttanut paljon vallan tutkimukseen. (Yukl 2006: 148.) Jaottelussa valtaa tarkastellaan viitenä eri tyyppinä: palkitsemis- (reward), pakko- (coercive), legitiiminä- (legitimate), asiantuntija- (expert) ja referenttinä (referent) valtana. (French & Raven 2001: 321–326). Tätä jaottelua ja näitä vallan tyyppejä käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Palkitsemisvallassa merkityksellistä on toimijan kontrolli kohdehenkilön tavoittelemia tärkeitä resursseja ja palkitsemista kohtaan. Todellisten, olemassa olevien resurssien ja palkitsemisen hallinnan lisäksi tähän liittyy vallan kohteiden ymmärrys toimijan kyvystä ja halukkuudesta toteuttaa lupauksensa. Palkitsemisvallan käyttö epäonnistuu, jos toimijalla ei ole uskottavuutta resurssien ja palkitsemisen lähteenä. Esimerkkinä johtajan alaisiin suuntaamasta palkitsemisvallasta ovat palkankorotukset ja bonusten tai muiden taloudellisten etujen myöntäminen. Palkitsemisvalta voi ilmetä myös muiden konkreettisten etujen, kuten ylennyksen, paremman työnkuvan, suotuisempien työskentelyaikataulujen, laajemman toimivallan tai statussymbolien, kuten isomman toimiston tai autopaikan, myöntämisenä. Palkitsemisvallan käyttäminen alhaalta ylöspäin eli työntekijöiltä johtajaa kohtaan on useissa organisaatioissa rajattua. Vain harvoissa organisaatioissa on muodollisia järjestelmiä, joilla alaiset voivat arvioida johtajia. Alaisilla on kuitenkin epäsuoraa valtaa vaikuttaa esimiehen maineeseen ja urakehitykseen. Esimerkiksi työntekijöiden suoriutuessa työstään hyvin, johtajan maine yleensä kasvaa. Palkitsemisvalta ilmenee yleisimmin lupauksena jostakin palkitsemisen muodosta, kunhan henkilö on hoidanut esimiehen osoittaman tehtävän tai pyynnön. (Yukl 2006: 151.) Palkitsemisen tapa on jotakin sellaista, mitä ihmiset toivovat. Jos palkitsemista käytetään usein, ihmiset voivat ymmärtää suhteensa johtajaan vain taloudellisena. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijät odottavat palkitsemista aina uuden tai epätavallisemman suorituksen yhteydessä. Mekaanisen ja persoonattoman käytön sijaan palkitsemista olisi perustellumpaa

käyttää symbolisena tapana tunnistaa saavutuksia ja tunnustaa henkilökohtaista arvostusta erityisestä panostuksesta tai odottamattomasta ponnistelusta. (French & Raven 2001: 322; Yukl 2006: 152.)

Pakkovalta perustuu johtajan mahdollisuuteen käyttää rangaistuksia alaisiaan kohtaan. Pakkovallan käyttö on jatkuvasti vähentynyt. Pakkovalta on tyypillistä esimerkiksi armeijassa, ei niinkään nykyisin enää yritysjohdossa. Jos esimerkiksi työntekijä ei suostu suorittamaan pyynnöstä tehtävää, johtaja voi uhata yhteistyöstä kieltäytymisellä. Molempipuolisten riippuvuuksien vuoksi pakottaminen aiheuttaa usein vastatoimia ja voi johdattaa konfliktiin, josta lopulta kumpikaan osapuoli ei hyödy. Vaikka alaisilla ei ole suoraa mahdollisuutta käyttää pakkovaltaa lähijohtajaansa kohtaan, heillä on usein mahdollista vaikuttaa epäsuorasti johtajan työn arviointiin. Keinoina voivat olla esimerkiksi maineen tuhoaminen, valittaminen yleisesti johtajan toimista työyhteisössä tai kantelu ylimmälle johdolle. Pakkovallalla voidaan vedota ei-toivottuihin seurauksiin. Kun uhka on uskottava, pyynnön noudattaminen on todennäköisintä. Pakkovallan käyttäminen on vaikeaa ja sillä on yleensä ei-toivottuja seurauksia, sillä pakottaminen herättää usein vihaa tai vastustusta. Pakkoa voidaan käyttää organisaatioissa lähinnä estämään haitallista käyttäytymistä, kuten laitonta toimintaa, varkauksia tai turvallisuusohjeiden rikkomista. (French & Raven 2001: 322–323; Yukl 2006: 152–153.) Pakkovallalla on ollut kuitenkin yhteiskuntateorioissa merkittävä rooli: pitkään valta määriteltiin pakkovallaksi ja kyvyksi saada joku toimimaan vasten omaa tahtoaan. Tasavertaisuutta ja yksilöllisyyttä korostavassa yhteiskunnassa tämä vallan muoto ei enää toimi, vaan käyttöön on tullut pehmeämpää valtaa, joka on ennemminkin kutsuvaa, suostuttelevaa ja houkuttelevaa. (Kantola 2014: 11.) Modernin vallankäytön painopiste on siirtynyt suostutteluun ja kutsumiseen aiemmasta pakosta ja kurista (emt. 27).

Legitiimi vallankäyttö perustuu virallisiin ja muodollisiin työtehtäviin. Tämä vallankäytön muoto pohjautuu kuitenkin ennemminkin epäsuoralle yhteisymmärrykselle kuin pelkästään viralliseen sopimiseen. Legitiimissä vallankäytössä vaikuttamisprosessit ovat kompleksisia. Muodollisten sääntöjen ja pyyntöjen noudattaminen on todennäköisempää organisaatioon sitoutuneille ja lojaaleille työntekijöille. Legitiimin vallan määrä riippuu käyttäjänsä auktoriteetin määrästä. Korkeamman tason johdolla on yleensä enemmän

auktoriteettia kuin matalamman tason johtajilla. Johtajan vallan laajuus määritellään yleensä työsopimuksessa tai muussa virallisessa asiakirjassa, mutta siinä voi olla myös huomattavia epäselvyyksiä. Virallisten määritelmien lisäksi vallankäytön odotetaan perustuvan organisaation perusarvoihin, periaatteisiin ja perinteisiin. Auktoriteettia harjoitetaan yleensä ilmaisemalla pyyntö tai ohje kirjallisesti tai suullisesti. Kohtelias pyyntö on yleensä ylimielistä käskyä tehokkaampi, koska se ei ilmaise niin selvästi henkilöiden statusten välistä kuilua. (French & Raven 2001: 323–325; Yukl 2006: 149–150.)

Asiantuntijavalta on merkittävä vallanlähde organisaatiossa. Tämä vallankäytön tapa perustuu hoidettavan tehtävän kannalta merkityksellisiin taitoihin. Ainutlaatuisella tietämyksellä ongelmanratkaisusta tai parhaista tehtävien hoitamisen tavoista voi ansaita vaikutusmahdollisuuksia alaisiin, vertaisiin ja johtajiin. Asiantuntemus on vallan kannalta oleellista vain, jos toiset ovat riippuvia toimijan neuvoista. Mitä merkityksellisempi ongelma on henkilölle, sitä suurempi valta on toimijalla, joka pystyy sen ratkaisemaan. Koettu asiantuntijuus on todellista asiantuntijuutta tärkeämpää. Virallisten prosessien sijaan merkittävin tapa osoittaa asiantuntemuksensa on usein käytännön ongelmien ratkaisu sekä hyvien päätösten tekeminen. Kun ongelma on ratkaistu, eikä asiantuntemusta enää tarvita, toimijan asiantuntijuudella ei ole enää arvoa vallankäytön näkökulmasta. (French & Raven 2001: 325–326; Yukl 2006: 155.)

Referentti valta pohjautuu vahvoin tunteisiin kuten kiintymykseen, ihailuun ja uskollisuuteen. Esimerkiksi ystävälle ollaan valmiita tekemään palveluksia. Vahvinta referentin vallan muotoa kutsutaan henkilökohtaiseksi samaistumiseksi, jolloin toimijan hyväksynnän tavoitteluun liittyy palvelusten tekemisen lisäksi toisen käyttäytymisen imitoiminen ja samojen asenteiden ilmaiseminen. Referenttiä valtaa voi lisätä osoittamalla luottamusta, kunnioitusta ja kiinnostusta toisten tarpeita ja tunteita kohtaan sekä kohtelemalla ihmisiä reilusti. Vahva referentti valta vaatii kuitenkin enemmän kuin vain suosiota ja viehätysvoimaa. Vaikka tämä vallanmuoto perustuu pitkälti toimijan luonteeseen, ajan kuluessa toiminta ja teot alkavat merkitä enemmän kuin luonne tai sanat. Vahva referentti valta lisää yleensä toimijan vaikuttamisen mahdollisuuksia kohdehenkilöön. Referentti valta on tärkeä vaikuttamisen tapa alaisia, vertaisia ja johtajia kohtaan, mutta sillä on omat rajoituksensa. Puhtaasti referenttiin valtaan perustuvan pyynnön tulee olla oikeassa

suhteessa kohdehenkilön uskollisuuteen ja ystävällisyyteen. Jos pyynnöt ovat äärimmäisiä tai toistuvat liian usein, kohdehenkilö voi tuntea olonsa hyväksikäytetyksi. Tästä voi seurata suhteiden heikkenemistä ja toimijan referentin vallan vähenemistä. (French & Raven 2001: 325; Yukl 2006: 153–155.)

Yuklin (2006: 156–157) mukaan Frenchin & Ravenin määrittelyyn voidaan lisätä tiedon valta ja ekologinen valta. Tiedon vallalla tarkoitetaan tilannetta, jossa jollakin on pääsy tärkeän tiedon äärelle ja sitä kautta mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten tietoa jaetaan muille. Johtajan asema tarjoaa yleensä mahdollisuuden hallita tietoa, joka ei ole suoraan muiden saatavilla. Johtaja voi myös vääristää tietoa vakuuttaakseen, että tietty toiminta on välttämätöntä esimerkiksi muokkaamalla valikoivasti dokumentteja tai raportteja, tulkitsemalla tietoa puolueellisesti tai esittämällä tarkoituksellisesti vääriä tietoja. Myös työntekijät voivat käyttää tiedon valtaa esimerkiksi tilanteessa, jossa alaisilla on käytössään tietoa, jota johtaja tarvitsisi tai voisi hyödyntää päätöksenteossa. Tietoa ja tiedon säätelyä voidaan käyttää tavoitteena vaikuttaa johtajan päätökseen.

Fyysisen ympäristön ja työn organisoinnin hallinta mahdollistaa vaikuttamisen toisiin ihmisiin epäsuorasti. Tätä voidaan kutsua ekologiseksi vallaksi. Tämä vallan tyyppi ilmenee esimerkiksi fyysisten välineiden avulla työn sujuvuuteen vaikuttamisena. Näin on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi siihen, ketkä työntekijät ovat työpaikalla vuorovaikutuksessa keskenään tai fyysisiä olosuhteita liukuhihnatyöskentelyssä säätämällä voidaan määrittää vauhti, jolla työntekijä työtään tekee. (Emt. 157.)

Yksi yleisesti käytetyistä vallan luokitteluista on Dennis Wrongin varsin laaja jaottelu. Wrong (1979: 23–64) jakaa vallankäytön muodot voimakeinoihin (force), manipulointiin, suostutteluun (persuasion) ja auktoriteettiin. Voimakeinoilla tarkoitetaan fyysistä pakottamista, jolloin luodaan esteitä jonkun vapauden rajoittamiseksi tai aiheutetaan fyysistä kipua ja haittaa. Myös biologisten tarpeiden, kuten unen tai ruuan, saannin rajoittaminen voidaan tulkita voimakeinoksi. Kohteena olevaa ihmistä kohdellaan vain fyysisenä oliona. Toiminnan tavoitteena on kohteen toimintamahdollisuuksiin vaikuttaminen. Esimerkkeinä tästä ovat muun muassa vangitseminen tai eristäminen. Tässä vallan muodossa rajoittaminen ja estäminen ovatkin oleellisia. Äärimmäinen voimakeinon muoto on

väkivalta. Voimankäyttö voi kuitenkin olla myös väkivallatonta. Esimerkiksi talonvaltauksessa ihmiset pyrkivät omaa kehoaan fyysisenä esteenä hyödyntäen saavuttamaan päämääränsä. (Wrong 1978: 24–28.) Vallankäyttäjät ei kommunikoi tahtoaan vallan kohteelle, vaan vallankäyttäjät toteuttaa toimenpiteensä kohteen ollessa pelkästään kohde ilman osallisuutta toimintaan (Ylikoski 2000: 18). Vallankäyttäjän ja kohteen välinen vuorovaikutus on minimissään (Lagerspetz 1993: 34).

Manipuloinnissa valtaa käyttävä kätkee tarkoituksensa vallankäytön kohteelta ja pitää piilossa sen vaikutuksen, jonka haluaa tuottaa. Kun toimija A saa B:n seuraamaan tahtoaan ilman, että B on tietoinen vaikuttamisesta, on kyse manipulaatiosta. Tästä esimerkkeinä ovat mainonta, hinnoittelu ja propaganda. Manipulaatio voi olla tosiasioiden kertomista valikoivasti, millä vahvistetaan kohteen olemassa olevia käsityksiä. Manipulaatio kohdistetaan kohteen sellaisiin uskomuksiin, joiden pohjalta tämä toimii. Manipulaatio voi olla kognitiivista tai emotionaalista. Manipulaatioon liittyy kommunikaatio, vaikka vallankäyttäjän tahto ei tule sanallisesti esille. Näin ollen kohteella ei ole mahdollista valita, toimiiko vallan käyttäjän tahdon mukaan vai ei. (Wrong 1979: 28–32; Ylikoski 2000: 19–20.)

Suostuttelussa henkilö A esittää argumentin, pyynnön tai kehotuksen henkilölle B, joka arvioi itsenäisesti tämän täyttämistä omien arvojensa ja päämääriensä valossa. B:n hyväksyessä A:n viestin oman käyttäytymisensä perusteeksi, voidaan todeta A:n menestyksekkäästi suostutelleen B:tä. B:llä on mahdollisuus valita, toimiiko A:n toivomalla tavalla. Päätökseen voi vaikuttaa mahdolliset rangaistukset, palkkiot tai velvollisuuden tunteo. B:llä on kuitenkin mahdollisuus aina esittää vasta-argumentteja. Neuvotteluprosessissa A:n ja B:n roolit voivat vaihtua suostuttelijasta suostuteltavaksi vasta-argumentteja esitettäessä. Tämän vuoksi kaikki eivät tulkitse tätä ”puhtaaksi” vallan muodoksi. (Wrong 1979: 32.)

Auktoriteetin Wrong (1979: 35–64) jakaa pakottavaan -, palkitsemis-, legitiimiin -, asiantuntemukseen perustuvaan - sekä henkilökohtaiseen auktoriteettiin. Käskyjen antaminen liittyy oleellisesti auktoriteettiin. Tärkeintä ei ole viestin sisältö, vaan se, jolta viesti on peräisin. Pynnön, käskyn tai ohjeen noudattamiseen vaikuttavat viestijän status tai



henkilökohtaiset ominaisuudet. Auktoriteettia voidaan kutsua onnistuneeksi käskyttämiseksi tai kieltämiseksi. Auktoriteetti on vallankäytön kohteiden suostumukseen ja hyväksymiseen perustuvaa valtaa (Lagerspetz 1993: 43).

Pakottava auktoriteetti perustuu vallankäytön uhkaukselle, eikä sen tosiasialliselle käytämiselle. Tämä erottaa sen voimankäytöstä. Pakottamisessa A:n tulee saada B vakuuttuneeksi kyvystään käyttää voimaa B:tä vastaan ja saada tämä uskomaan halukkuutensa käyttää tätä voimaa, ellei B toimi toivotulla tavalla. Vaikka vallan käyttäjällä ei olisikaan mahdollisuutta uhkauksen toteuttamiseen, hän voi silti onnistua pakottamisessa. Pakottamisen kohteena oleva voi myös aina valita olla tottelematta. (Wrong 1979: 41–44.)

Palkitseva auktoriteetti perustuu siihen, että tietyt vaihtoehdot tehdään toisia houkuttelevimmiksi. Palkitsemiseen liittyy aina lupaus, ei uhkausta pakottamisen tapaan. Toimija A:n tulee saada B tottelemaan lupaamalla palkkio sekä saada tämä vakuuttuneeksi kyvystään ja halustaan palkita B, jos tämä toimii toivotulla tavalla. Palkitsemisen onnistumisen ja epäonnistumisen ehdot ovat samanlaiset kuin pakottamisessa. (Wrong 1979: 44–49; Ylikoski 2000: 20.)

Legitiimi auktoriteetti tarkoittaa, että henkilöllä eli auktoriteetilla on oikeus antaa käskyjä ja muilla on velvollisuus tätä totella. Käskyn antaja luo käskylle legitimitetin ja pakotteen. Käskyn lähde on siis vahvempi kuin käskyn sisältö. Toimijaa A voidaan sanoa legitiimiksi auktoriteetiksi, jos a) A vaatii itselleen oikeutta tehdä muita sitovia päätöksiä tiettyjen asioiden osalta tietyssä ryhmässä, b) A:n päätöksiä yleensä noudatetaan tietyssä ryhmässä ja tietyissä asioissa ja c) A:n päätöksiä yleensä noudatetaan, koska A:n vaatimukset hyväksytään yleisesti ryhmässä. Tähän on vielä mahdollista lisätä d) on oikeutettua hyväksyä A:n vaatimukset, koska niiden tueksi on hyviä perusteluja. Näistä ehto c) on oleellisen tärkeä. Se erottaa legitiimin auktoriteetin muista vallan muodoista. Auktoriteetti on tällöin vallankäytön kohteiden suostumukseen tai hyväksymiseen perustuvaa valtaa. Jos tämä ehto ei täyty, kyseessä ei ole legitiimi valta. (Wrong 1979: 49–52; Ylikoski 2000: 21.)

Kompetentiksi auktoriteetiksi kutsutaan vallan muotoa, jossa kohde tottelee auktoriteetin määräyksiä siksi, että uskoo tällä kykyjen tai tietämyksen myötä olevan suurempi pätevyys määrätä kohteen toiminnasta edistääkseen omia tavoitteitaan. Tämä vallan muoto pohjautuu auktoriteetin asiantuntemukselle, johon kohde uskoo. Oleellista ei siis ole vallankäyttäjän todellinen tietämys tai taito, vaan nimenomaan kohteen uskomus niiden olemassaolosta. (Wrong 1979: 52–60; Ylikoski 2000: 21.)

Henkilökohtaiseen auktoriteettiin pohjautuvassa valtasuhteessa kohde tottelee, koska haluaa miellyttää tai palvella toista henkilöä. Halu perustuu auktoriteetin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Oleellista on auktoriteetin henkilökohtainen merkitys kohteelle. Pakolla, palkinnoilla, sosiaalisella asemalla, legitimitetillä tai pätevyydellä ei ole merkitystä. (Ylikoski 2000: 21.) Tällainen suhde voi perustua rakkauteen, ystävyYTEEN, kunnioitukseen tai alistamisen haluun. (Wrong 1979: 60–64; Ylikoski 2000: 22.)

Valtaa voidaan tarkastella myös pelin näkökulmasta. Mintzberg (1983) tarkastelee valtaa pelinä organisaation näkökulmasta. Valtapelissä on pelikentällä toimivia aktoreita, jotka ovat organisaation sisäisiä vaikuttajia. Ulkopuolisia vaikuttajia ovat taas organisaation ulkopuoliset toimijat. Organisaatioissa on myös koalitioita, jotka pyrkivät saamaan valtaa omien tavoitteiden toteuttamiseksi. Sisäisten koalitioiden pelit voidaan nimetä auktoriteetteja vastustaviksi peleiksi, auktorireettien vastustusta torjuviksi peleiksi, vallan rakentamisen peleiksi, kilpailijoiden torjumisen peleiksi ja organisaation muutosta tehostaviksi peleiksi. Suomessa Puukka (ks. 2005) on väitöskirjassaan tarkastellut valtaa pelinä puolustushallinnon uudistamisessa.

#### 2.4. Vallan lähteet

Vallankäytön keinot ja lähteet kytkeytyvät toisiinsa monimutkaisesti (Galbraith 1984: 17). Vallankäytön voidaan ajatella perustuvan kolmeen vallan lähteeseen eli ominaisuuksiin tai laitoksiin, jotka erottavat vallan harjoittajat sille alistuvista. Vallankäytön lähteitä ovat persoonallisuus, omaisuus sekä organisaatio. Persoonallisuudesta voidaan käyttää myös nimitystä johtajuus. Tällä tarkoitetaan mielen, ruumiin, puheen, moraalisen

vakaumuksen tai muun yksilöllistä piirrettä, joihin perustuen voi käyttää yhtä tai useampaa vallan välinettä. Persoonallisuus liittyy ehdolliseen valtaan ja suostuttelun taitoon. (Galbraith 1984: 19.) Vallankäytön mahdollisuuden tai kyvyn perusteita voidaan kutsua myös resursseiksi, joilla tarkoitetaan useita asioita, kuten omaisuutta, asemaa organisaatiossa, fyysistä voimaa ja tietoa. Suurin osa resursseista ei ole yksilön sisäisiä ominaisuuksia. (Ylikoski 2000: 26.)

## 2.5. Valta asemaan ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuen

Yksi tapa tarkastella valtaa on jakaa se asemaan ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvaan valtaan. Tässä kahtiajaossa vallan ajatellaan juontuvan henkilön asemasta organisaatiossa tai vallan käyttäjän ja kohteen välisestä vuorovaikutuksesta. Vaikka nämä kaksi vallan tyyppiä ovat suhteellisen itsenäisiä, ne sisältävät useita erillisiä ja päällekkäisiä vallan komponentteja. (Yukl 2006: 149.)

Valta on aseman, ei sen haltijan, ominaisuus. Asema ei kuitenkaan käytä valtaa, vaan aseman haltija. (Ylikoski 2000: 28.) Asema on tärkein vallan lähde, vaikka myös yksilön ominaisuuksilla on merkitystä (Pfeffer 1992: 69). Vallan rakenteellisilla näkökulmilla tarkoitetaan tilannetta, jossa valta on saavutettu perustuen henkilön asemaan työyhteisössä. Jokaisessa asemassa on erityisiä vastuita ja etuja. (Pfeffer 1981: 131; Pfeffer 1992: 75.) Asemaan liittyvä valta perustuu legitiimiin valtaan. Se ilmenee resurssien, palkkioiden, rangaistusten, tiedon ja fyysisen työympäristön kontrollointina. (Yukl 2006: 149.) Asemassa, jossa on valtaa, on mahdollista hallita resursseja, kuten fyysisiin olosuhteisiin, talouteen tai tiedon jakamiseen liittyviä voimavaroja. Tätä kautta syntyy mahdollisuus tiedon kontrollointiin. Hyödynnettävä tieto voi olla informaatiota yrityksen toiminnasta tai työntekijöiden arvioinneista. Näin muodostuu muodollista valtaa, joka oikeuttaa päätöksentekoon. (Pfeffer 1992: 56, 69.) Toisiin asemiin liittyy enemmän valtaa. Resurssien hallinnan lisäksi valtaa lisäävänä tekijänä on työskentely organisaation kannalta merkittävässä yksikössä. (Emit: 75.)

Tietyissä asemissa toimivilla on myös mahdollisuus ilmaista valtaansa (Pfeffer 1992: 57). Strategiseen työhön osallistuvilla johtajilla on valtaa muodollisen, hierarkian määrittelemän asemansa seurauksena. Muodollista valtaa hallitsevien käskyjä lähtökohtaisesti noudatetaan. Jotta tätä vallan muotoa voidaan käyttää, tämänkaltainen valta tulee olla hyväksytty vallan perustaksi. Myös työntekijöillä on valtaa, joka voi ilmetä johtajan vallan vastustamisena tai kieltäytymisenä toimia johdon käskyjen mukaisesti. (Emt. 130.) Lakiin perustuvat säännöt rajaavat vallankäyttöä. Esimerkiksi työnantajan kanssa tehdyllä sopimuksella hyväksytään työnantajan oikeus määrätä työstä. (Saaristo & Jokinen 2004: 187–188.)

Henkilökohtainen valta perustuu asiantuntemukseen, ystävyyteen tai uskollisuuteen, joiden kautta on mahdollista vaikuttaa toiseen (Yukl 2006: 149). Perhe- tai ystävyysuhteet, henkilökohtaiset mieltymykset tai tunteet eivät kuitenkaan saa vaikuttaa johtajan toimiin vallankäytössä (Saaristo & Jokinen 2004: 188). Arkikielessä valta nähdään yleensä yksilöille, eikä sosiaalisille asemille kuuluvana. Yksilöt ovat itse rakentaneet valta-asemansa. Vallan kannalta oleelliset verkostot ja yhteydet ovat yksilön aikaansaamia. Kun vallan haltija vaihtuu toiseen yksilöön, valta voi hävitä tai ainakin se täytyy rakentaa uudelleen. Valtaa onkin hankala periä. (Ylikoski 2000: 29.) Henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusta vallan saamiseen usein yliarvioidaan ja ajatellaan, että ulkoisten merkkien perusteella on helppo tehdä johtopäätöksiä vallasta. Ominaisuuksia, jotka näyttävät vallan lähteinä pidetään merkkeinä siitä, että ihmisellä on valtaa. Ulkoiset ominaisuudet ovat helposti nähtävissä, kun asema sen sijaan ei näy ihmisestä ulospäin. (Pfeffer 1992: 72–73.)

Vallankäyttäjän persoonallisuuteen voidaan liittää karismaattinen auktoriteetti. Johtajaa saatetaan kutsua erityisen karismaattiseksi. Tällaiseksi kuvautuu tyypillisesti johtaja, jota halutaan seurata, koska tällä ajatellaan olevan jotakin poikkeuksellisia kykyjä. Karismaattinen auktoriteetti perustuu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Persoonallinen voima täytyy todistaa yhä uudelleen. (Saaristo & Jokinen 2004: 187.) Henkilökohtainen valta ja asemaan perustuva valta vaikuttavat toisiinsa kompleksisella tavalla ja usein niitä on vaikeaa erottaa toisistaan (Yukl 2006: 149). Voidaan todeta, että valta määräytyy

rakenteellisen aseman, henkilökohtaisten ominaisuuksien ja taitojen perusteella, jotka mahdollistava valtaresurssien hyödyntämisen (Pfeffer 1981: 135).

## 2.6. Valta vuorovaikutussuhteena

Koska pirullisessa pelissä pelaajien keskinäisellä vuorovaikutuksella on tärkeä rooli, vallan tarkastelu sosiaalisena suhteena on myös perusteltua tuoda esiin. Valta tulee ilmi sosiaalisten toimijoiden välisissä suhteissa (Pfeffer 1981: 3). Johtaminen on työntekijän ja johtajan välisessä suhteessa ilmenevää. Tämä suhde edellyttää vuorovaikutusta molempiin suuntiin. Kummankin toiminnalla on yhtäläinen merkitys suhteen kehittymiselle. (Mönkkönen & Roos 2010: 133.) Voidaankin todeta, että valta ei ole yksilön tai ryhmän ominaisuus, vaan se on sosiaalisen suhteen piirre. Valtaa määritellään suhteessa johonkin toiseen: ei voida sanoa, että esimerkiksi henkilö A:lla on valtaa, vaan on todettava, että A:lla on valtaa johonkin eli esimerkiksi henkilö B:hen nähden. (Rainio 1968: 20.) Valta-pelillä tai vallankäytöllä tarkoitetaan henkilöiden välisiä vuorovaikutustilanteita, joissa vallan tavoittelua tai vallankäyttöä esiintyy (Kotter 1980: 7).

Usein arjessa ajatellaan, että kun jollakin yksilöllä (A) on valtaa johonkin toiseen (B), B:llä ei ole lainkaan valtaa A:han. Valta on kuitenkin sosiaalisten suhteiden tavoin molemminpuolista: voidaan esimerkiksi todeta, että A:n valta B:hen on suurempi kuin B:n valta A:han. Tästä suhteesta käytetään nimitystä valtaetu. Kun todetaan, että A:lla on valtaetu B:hen nähden, tarkoitetaan, että A:n valta B:hen on suurempi kuin B:n valta A:han. (Rainio 1968: 21.) Valta on sosiaalisen suhteen ominaisuutena myös kahdensuuntaista ja näin onkin perusteltua tarkastella paitsi A:n valtaa B:hen, myös B:n valtaa A:han. Tämä voidaan tehdä tarkastelemalla B:n riippuvuutta A:sta sekä A:n riippuvuutta B:sta. Jos nämä riippuvuudet ovat yhtä suuret, voidaan puhua vallan tasapainosta. (Emt. 31.) Johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde voi profession perustuen muodostua epäsymmetriseksi (Gerlander & Isotalus 2010: 16). Epäsymmetrisyys pohjautuu osapuolten erilaisiin näkökulmiin vuorovaikutuksesta, erilaiseen tietoon ja osaamiseen sekä erilaisiin oikeuksiin ja velvollisuuksiin osallistua vuorovaikutukseen (Emt. 8).

Jokaisella organisaation jäsenellä on valtaa, jota käytetään eri tavoin eri tilanteissa. Valtasuhteista voidaankin puhua myös monensuuntaisina: johtaja voi käyttää valtaa alaiseensa, alainen lähijohtajaansa ja myös kollegat toisiinsa. Jokainen vuorollaan on vallankäyttäjää eli subjekti ja vallankäytön kohde eli objekti. (Kuusela 2010: 154–155.) Toimijoiden väliset valtasuhteet ovat epäsymmetrisiä, koska heillä on erilaiset mahdollisuudet käyttää joko materiaalisia tai symbolisia resursseja ja näin heillä on erilaiset mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon (Alvesson 1996: 62).

### 3. PIRULLINEN PELI

#### 3.1. Kompleksisuus pirullisen pelin taustalla

Pirulliset ongelmat ja pirullisen pelin käsite pohjautuvat kompleksisuuteen, joka perustuu kompleksisuustieteisiin. Kompleksisuus on yksi johtamisen ja organisaatiotutkimuksen suuntaus, joka näkökannaltaan suuntautuu erityisesti organisaation jännitteisiin, kuten työntekijöiden verkostoon, muutokseen ja muuttumiseen. (Laitinen 2011: 30–31.) Vartiainen & Raisio (2011: 391) sekä Lindell (2017: 61) näkevät, että kompleksisuuden yhteydessä teoria-termi on harhaanjohtava, koska kompleksisuus ei perustu yhtenäiseen teoreettiseen kokonaisuuteen, vaan sisältää monia erilaisia teoreettisia suuntauksia. Kompleksisuus onkin hyvin moni- ja poikkitieteellinen lähestymistapa (Jalonen 2006: 115).

Kompleksisuuden juuret ovat alkujaan luonnontieteissä (Jalonen 2006: 116). 1990-luvulla yhteiskuntatieteissä tapahtui kompleksisuuteen liittyvä läpimurto, jolle tärkeinä vaikuttimina on pidetty monitieteisyyttä, organisaatiokäyttämisen tutkimusta ja kaaosteorioita (Laitinen 2011: 30–31). Asia tai ilmiö voidaan nähdä kompleksisena, kun siinä on useita, toisiinsa kytkeytyneitä elementtejä. Kompleksisuudelle oleellista on myös, että vuorovaikutukselliset suhteet voivat aiheuttaa ilmiössä yllätyksiä. Puhekielen merkityksessä kompleksisuudella viitataan yleensä tilanteeseen, joka on vaikeasti hallittava tai ymmärrettävä. Kompleksisuus voidaan ymmärtää kuitenkin myös olennaiseksi osaksi minkä tahansa systeemin toimintaa. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna kompleksisuus liittyy huomioihin, joissa ongelmat ovat laajoja ja moniulotteisia ja niihin vaikuttavat useat muut osa-alueet itse ongelman lisäksi. (Jalonen 2006: 115.)

Kompleksisuudessa keskeinen käsite on kompleksinen adaptiivinen systeemi (Complex Adaptive System eli CAS), jolla tarkoitetaan systeemejä, jotka ovat sidoksissa toisiinsa yhtenevien tavoitteiden, tarpeiden ja päämäärien kautta (Vartiainen ym. 2016: 238). Kompleksinen systeemi koostuu useista itsenäisistä toimijoista tai organisaatioista. Itsenäisyydestään huolimatta systeemit ovat yhteydessä toisiinsa ja myös riippuvaisia toisistaan. (Vartiainen & Raisio 2011: 393.) Tällaiset systeemit eivät hyödy yksin päätöksiä tekevästä johtajasta, vaan perustana on monitoimijuus, jossa päätökset tehdään yhdessä

ja itseorganisoitumisella on oleellinen rooli (Vartiainen ym. 2016: 239). Yksittäinenkin systeemin toimija joko systeemin sisältä tai sen ulkopuolelta voi saada aikaan koko systeemiin merkittävästi vaikuttavia muutoksia (Vartiainen & Raisio 2011: 393). Kompleksiset adaptiiviset systeemit voidaan jakaa erilaisiin painotuksiin tai koulukuntiin. Kompleksinen responsiivinen prosessi (Complex Responsive Process, CRP) painottaa ihmiskeskeisyyttä ja systeemikriittisyyttä perustuen vuorovaikutukseen ja yhteistoimintaan. (Laitinen 2011: 31.) Kompleksisen adaptiivisen systeemiin liittyy joukko yksittäisiä toimijoita, joita kutsutaan agenteiksi. Nämä toimivat vuorovaikutuksessa keskenään ja rakentavat paikallisen tason vuorovaikutusta, joka on luonteeltaan epälineaarista. (Emt. 34–35.) Kompleksisessa systeemissä ihmiset ja asiat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja muuttavat toisiaan odottamattomilla ja peruuttamattomilla tavoilla (Maguire, Allen & McKelvey 2011; Uhl-Bien & Arena 2017: 9). Keskinäinen riippuvuus on merkittävässä roolissa ja toiminnan ytimessä. Jokaisen toimijan tekeminen vaikuttaa koko systeemiin. (Vartiainen & Raisio 2011: 394.) Toimijoita on tyypillisesti iso määrä eri tahoilla ja usein mielenkiinnon kohteet ja päämäärät näillä ovat erilaisia. Eri intressitahoja voivat olla esimerkiksi yhteistyökumppanit, asiakkaat ja henkilöstö. (Vartiainen 2012: 101.)

Mitä vahvemmin systeemin osat ovat liittyneitä toisiinsa, sitä suurempaa keskinäinen riippuvuus osien välillä on. Systeemin toimijoiden välillä on jatkuvaa vuorovaikutusta ja tiedon vaihtoa. Vuorovaikutus määritellään joko negatiiviseksi tai positiiviseksi palauteprosessiksi. Negatiivinen palaute ylläpitää pysyvyyttä, kun taas positiivinen palaute johtaa muutokseen. (Vartiainen & Raisio 2011: 394.) Kompleksisuusjohtajuudessa vastuu siirtyy organisaation eri tasoille ja vähentää näin muodollisessa asemassa olevien johtajien tarvetta kontrollointiin ja hallintaan (Vartiainen ym. 2016: 249).

Kompleksisuuteen liittyvät oleellisesti käsitteet kaaos, itseorganisoituminen sekä emergenssi. Tasapainottomuudella tai kaaoksella tarkoitetaan systeemin sisäistä ristiriitaa, joka näkyy sosiaalisissa suhteissa samanaikaisesti ilmenevinä, mutta vastakkaisina intresseinä. Nämä ääripäät luovat systeemiin jännitteen ja aktivoivat sisäistä vuorovaikutusta. Myös ulkoa tulevat paineet voivat aiheuttaa systeemin tasapainottomuutta. (Stähle 2004: 231.) Itseorganisoituminen tarkoittaa ilman ulkoista ohjausta tai kontrollia syntyvää



spontaania järjestystä, johon toimijat osallistuvat vuorovaikutuksessa. Oleellista vuorovaikutuksessa toimijoiden välillä on tiedon vaihto. Itseorganisoituminen on epälineaarinen ketju, jossa kaaos ja tasapaino vuorottelevat. Epälineaarisuus mahdollistaa, että hyvin pienestä informaatiosta voi seurata itseään suurempi ja yllättävä tapahtumaketju. (Jalonen, Lindell, Puustinen & Raisio 2013: 287.) Esimerkkejä itseorganisoitumisesta ovat lintuparven käyttäytyminen tai markkinoiden toiminta (Stähle 2004: 229). Emergenssiksi eli ilmaantumiseksi kutsutaan tilannetta, jossa asioita tapahtuu ilman erityistä, näkyvässä olevaa syytä. Epälineaarisuus mahdollistaa emergenssin ilmaantumisen. Prosessissa syntyy jotakin enemmän kuin osien summan perusteella on oletettavissa. Itseorganisoituminen ja emergenssi liittyvät oleellisesti yhteistyöhön. Ne antavat tilaisuuden kehitykselle, jossa asioita tapahtuu ilman nähtävissä olevaa syytä. (Jalonen ym. 2013: 285.)

### 3.2. Pirulliset ongelmat

Peters (2017: 385) näkee pirullisten ongelmien tunnustamisen edeltäneen kompleksisuustieteen kehittämistä yhteiskuntatieteissä. Sekä kompleksisuudelle että pirullisille ongelmille on tyypillistä, että muuttujien väliset suhteet eivät ole lineaarisia ja pienetkin muutokset voivat vaikuttaa merkittävästi systeemiseen dynamiikkaan. (Peters 2017: 385–386). Pirulliset ongelmat vaikuttavat kompleksisiin järjestelmiin, mutta kompleksisuus vaikuttaa myös pirullisuuteen – vaikutus on siis kahdensuuntainen. Kompleksisuuden ja pirullisuuden välinen raja ei ole tarkasti määriteltävissä. Sekä kompleksisten järjestelmien että pirullisten ongelmien paras lähestymistapa on kokonaisvaltaisuus. Itseorganisoituminen ja emergenssi kuuluvat osana kumpaankin. Molemmat ovat myös ennalta-arvaamattomia ja vuorovaikutussuhteet näyttäytyvät epälineaarisina ollen herkkiä alkuarvoherkkyydelle. Molempien näkemys maailmasta on monimuotoinen. Näin voidaan nähdä, että pirulliset ongelmat ovat kompleksisuuden synnyttämiä ongelma-yyhtejä, jotka ovat luonteeltaan dynaamisia. (Lundström & Mäenpää 2020.)

Pirullisen ongelman (wicked problem) käsite on alun perin lähtenyt saksalaisen Horst W.J. Rittelien (1930–1990) ajatuksista. Hän toimi alun perin matemaatikkona ja fyysikkona jatkaen uraansa suunnittelutieteen professorina Kalifornian yliopistossa sekä

Stuttgartin yliopistossa arkkitehtuurin ja kaupunkisuunnittelun professorina. (Vartiainen ym. 2013: 19.) Kollegansa Melvin M. Webberin kanssa hän julkaisi vuonna 1973 artikkelin ”Dilemmas in General Theory of Planning”, joka oli pirullisen ongelman käsitteen kannalta urauurtava (Lundström & Mäenpää 2020). 1970-luvun jälkeen viime vuosiin asti pirulliset ongelmat eivät ole olleet juurikaan tutkijoiden kiinnostuksen kohteena. 2010-luvulla pirullisia ongelmia koskevien julkaisujen määrä on kuitenkin ollut taas selkeästi nousussa. Aiemmin pirullisen ongelman käsite on ollut julkishallinnon tutkijoiden käytössä, mutta nykyisin pirullisten ongelmien kenttä on laajentunut esimerkiksi liiketoimintaa, psykologiaa ja etiikkaa koskeviin tutkimuksiin. Eri tieteenaloilla on kuitenkin määritelty pirullisia ongelmia eri näkökulmista ja eri merkityksin. (Danken, Dribbish & Lange 2016: 16–17.) Suomessa pirullisiin ongelmiin liittyvä termistö ei ole vakiintunut, vaan pirullisen rinnalla käsitteestä voidaan käyttää myös muotoa ilkeä tai viheliäinen (Lundström & Mäenpää 2020).

Pirullisia ongelmia on vuosien varrella määritelty eri tavoin. Alkuperäinen määritelmä on Rittelin ja Webberin (ks. 1973: 161–167) kymmenkohtainen määrittely. Alkuperäisessä listauksessa on päällekkäisyyksiä, joita on pyritty poistamaan tiiviimmillä määritelmillä. Esimerkiksi Conklin (ks. 2006: 14–15) on supistanut listausta kuuden kohdan määritelmäksi. Näissä listauksissa oleellista on, että pirullisen ongelman olleessa kyseessä kaikkien kohtien ei kuitenkaan tarvitse täytyä, eikä listattuja ominaisuuksia tule nähdä rajainvina piirteinä, vaan ennemminkin pirullisuuteen myötävaikuttavina tekijöinä (Lundström 2015: 33). Danken, Dribbish & Lange (2018: 17) toteavat, että Rittelin ja Webberin alkuperäistä määritelmää ei ole laadittu riittävän yksityiskohtaisella tavalla, minkä vuoksi käsitettä on sittemmin voitu käyttää laajalti julkisen hallinnon ulkopuolella esimerkiksi ilmastonmuutoksen ja muiden ilmiöiden kuvaamiseen. Danken ym. (2016: 18) havaitsivatkin pirullisia ongelmia käsitteleviä tieteellisiä artikkeleita tutkiessaan, että pirullisten ongelmien ydinymmärrys voidaan tiivistää kolmeen, toisiinsa liittyvään ominaisuuteen: 1) pirulliset ongelmat vastustavat selkeää ratkaisua ja niillä on taipumus muodostua kroonisiksi, 2) pirullisten ongelmien hallintaan liittyy useita sidosryhmiä, joilla on toisistaan poikkeavat arvot ja päämäärät ja 3) pirulliset ongelmat ovat mahdottomia täysin määrittää tai ymmärtää. Taulukossa 1 esitetään eri tutkijoiden määritelmät tiivistetysti.

Taulukko 1. Pirullisen ongelman ominaisuuksien määrittäminen (mukaiillen Danken, Dribbish & Lange 2016: 18; Conklin 2006: 16–18; Rittel & Webber 1973: 161–167).

Pirullinen ongelma	Rittel & Webber 1973	Conklin 2006	Danken, Dribbish & Lange 2016
Määrittely ja ymmärtäminen	Ei ole määriteltävissä	Ei voi ymmärtää ennen kuin on ratkaistu	Mahdottomia täysin määrittää tai ymmärtää
Ratkaisun arvottaminen	Ei oikeaa tai väärää ratkaisua, vaan hyviä tai huonoja	Ratkaisut eivät ole oikeita tai väriä	Hallintaan liittyy useita sidosryhmiä, joilla toisistaan poikkeavat arvot ja päämäärät
Ongelman luonne	Ei pysähdy	Jokainen on pohjimmiltaan ainutkertainen ja uudellinen Koska lopullinen määrittäminen on mahdotonta, ei voida määrittää milloin ongelma on ratkaistu	Vastustavat selkeää ratkaisua, taipumus kroonistumiseen
Ratkaisuvaihtoehdot	Ei ole olemassa määriteltyä määrää ratkaisuvaihtoehtoja	Ei ole olemassa tiettyjä, määriteltyjä vaihtoehtoisia ratkaisuvaihtoehtoja	
Ongelman ainutkertaisuus	Jokainen pohjimmiltaan ainutkertainen	Ratkaisu on ainutkertainen, eikä voi toimia samalla muissa ongelmissa	
Ongelman ratkaisuyritykset	Ratkaisuyritykset ainutlaatuisia		
Ratkaisun testaamisen mahdollisuus	Ratkaisua mahdoton testata		
Suhde toiseen ongelmaan	Voidaan nähdä toisen ongelman oireena		
Ongelmassa oleva ristiriita	Ongelmassa kytevä ristiriita voidaan selittää lukuisilla tavoilla. Selityksen valinta määrittää ongelman ratkaisun luonteen		

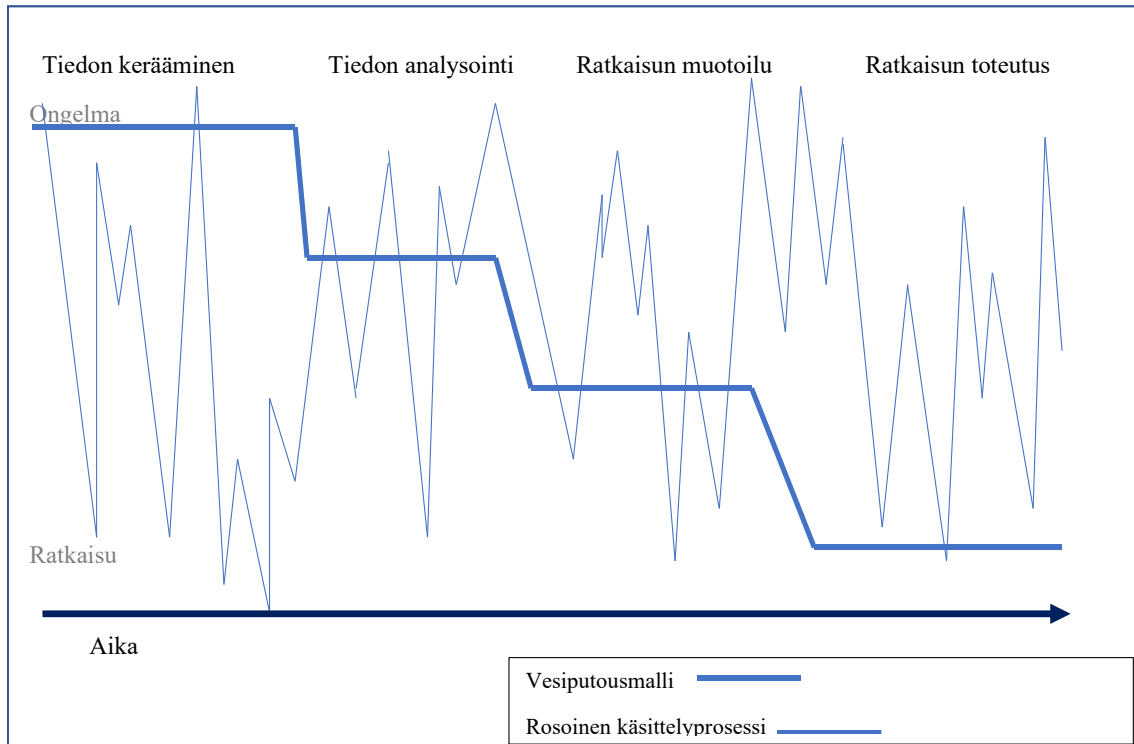
Pirulliselle ongelmalle on olennaista, että ne syntyvät ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Pirullisen ongelman perustana ovat ihmisen käsityskyvyn rajallisuus sekä tavoitteiden ja tulkintojen monimuotoisuus. (Lundström & Mäenpää 2020.) Pirullisten ongelmien kompleksisen luonteen vuoksi niiden tunnistaminen ja määrittäminen on hankalaa. Aiheuttajia, vaikutuksia ja syy-seuraussuhteita on lukuisia ja ne kietoutuvat yhteen monin tavoin siten, että niitä on vaikea ymmärtää tai saada otetta. Pirulliset ongelmat tyypillisesti kietoutuvat yhteen toistensa kanssa, mikä myös vaikuttaa ongelman pirullisen luonteen tunnistamista. Arvolatautuneet konfliktit ovat myös usein osa pirullisen ongelman problematiikkaa. On tyypillistä, että pirullista ongelmaa ei tunnisteta, koska tietämys ja ymmärrys niistä on yksinkertaisesti liian vähäistä tai kiistanalaista. (Danken, Dribbish & Lange 2016: 24.)

Pirullisen ongelman vastakohtana pidetään kesyä ongelmaa (tame problem), jonka kautta myös pirullisen ongelman käsitettä voi ymmärtää. Kesynkin ongelman käsitteen kehittäjinä toimivat Rittel & Webber (1973). Kesyä ongelmaa voidaan pitää sekä määritelmällään että ratkaisultaan pirullisen ongelman vastakohtana (Danken, Dribbish & Lange 2016: 20). Conklin (2006: 18–19) on määrittänyt kesyn ongelman kuuden kohdan listauksella. Kesy ongelma on 1) tarkkarajainen ja tarkasti määriteltävissä oleva, 2) sen päättymiskohta on määriteltävissä, 3) sen ratkaisu pystytään arvioimaan oikeaksi tai vääräksi, 4) ongelma voidaan luokitella ongelmien joukkoon, jotka ovat ratkaistavissa samalla tavoin, 5) ratkaisu on helposti kokeiltavissa ja 6) ratkaisuvaihtoehtoja on olemassa vain rajattu määrä. Esimerkiksi jonkin teknisen laitteen korjaaminen on kesy ongelma. Samassa ongelmassa voi kuitenkin olla sekä pirullisia että kesyjä elementtejä.

Pirullista ongelmaa ei ole mahdollista määritellä ensivaiheessa täydellisesti, vaan ongelmanmäärittely ja -ratkaisu on jatkuva prosessi (Vartiainen ym. 2013: 27). Näin siksi, että lopullista ratkaisua ongelmalle ei ole olemassa. Ratkaisuyritykset voivat pahentaa ongelmaa tai luoda uusia ongelmia. Ongelmaan ei ole olemassa oikeaa ratkaisua tai vastausta. Muuttuvassa ja epävarmassa ympäristössä pirullisten ongelmien parissa työskennellään jatkuvasti ja useat eri sidosryhmät ovat osallisina päätöksentekoprosesseissa. Kun ongelmaan liittyy useita toimijoita erilaisin arvoin ja päämäärin, se aiheuttaa erilaisia tulkintoja ongelman syistä ja seurauksista, mutta myös kilpailevia ehdotuksia sen ratkaisemiseksi.

Pirullista ongelmaa on kuitenkin mahdotonta käsitellä yksin, vaan se vaatii yhteistyötä osallisten välillä. Yleisesti ajatellaan, että pirullisten ongelmien luonteeseen liittyy se, että niitä ei pystytä täydellisesti ymmärtämään. Pirullisiin ongelmiin liittyy paljon epämääräisyyttä, ei välttämättä niinkään selkeää dataa, toisin kuin kesyissä ongelmissa. (Danken, Dribbish & Lange 2016: 22–24.) Kun ongelmaan liittyy monia osallisia erilaisin arvoihin ja päämääriin, on mahdollista, että päädytään vain osittaisiin tai lyhytaikaisiin sopimuksiin toimijoiden välillä. Tällöin riskinä on, että pirullista ongelmaa ei lopulta ratkaista ja näin ongelmasta syntyy krooninen. (Emt. 28.) Pirullisten ongelmien määrittelyssä ja ratkaisuvaihtoehtojen etsimisessä kannattaa hyödyntää vuorovaikutteisuuutta, jolloin ongelman sisällön määrittely ja sen ratkaiseminen liittyvät yhteen. (Vartiainen ym. 2013: 27.) Osallistavan keskustelun keinoin voidaan rakentaa keskinäistä ymmärrystä (Danken, Dribbish & Lange 2016: 29).

Jos pirullista ongelmaa käsitellään kesynä ongelmana, epäonnistuminen on todennäköistä tai jopa varmaa. Tällöin todennäköisesti ilmenee negatiivisia sivuvaikutuksia, jotka vaikeuttavat ongelman käsittelyä entisestään. ”Väärän” ongelman ratkaisemisessa tuhlaantuu myös turhaan resursseja. Onkin tärkeää, että pirullinen ongelma tunnistetaan ja tunnustetaan sellaiseksi. Ongelman ainutlaatuisuus on huomioitava. (Emt. 28.) Kuviossa 1 esitetään ongelmanratkaisu niin sanotun vesiputousmallin mukaisesti, jossa ongelmanratkaisu etenee lineaarisesti. Rosoisessa käsittelyprosessissa huomioidaan pirullisen ongelman luonne.



Kuvio 1. Ongelman ratkaisu lineaarisen ns. vesiputousmallin mukaisesti ja rosoisena käsittelyprosessina (mukaillen Conklin 2006: 24, Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013: 27).

### 3.3. Pirullinen ja kesy peli

Pirullinen peli (wicked game) on se ympäristö, jossa pirullisia ongelmia pyritään ratkomaan. Ratkaisuprosessissa toimijat eli ratkaisua yrittävät tahot nousevat esiin. (Lundström & Mäenpää 2020.) Pirullisen pelin käsite tuo toiminnallisuuden näkökulman pirullisen ongelmaan. Pirullisen pelin käsitteen kautta osallisille selkiytyy ajatus siitä, millaisessa ilmiössä he ovat mukana ja miten peli toimii. (Lundström 2015: 49.) Jokaisella ongelman kohtaavalla tulkinta ongelmasta on omanlaisensa ja jokaisella on myös omat näkemyksensä ja rajoituksensa ongelman tulkinnasta. Tämä johtaa siihen, että ongelma muotoutuu jatkuvasti uudelleen. Pirullista ongelmaa on syytä tarkastella aktiivisen toimijuuden kautta. Pirullinen peli on siis se viitekehys, jossa pirulliset ongelmat kohdataan. (Lundström & Mäenpää 2020.)

Pirullisen pelin käsite on verrattain uusi: ensimmäistä kertaa sen toi esiin Lundström ja Raisio (2013) aluekehittämistä koskevassa artikkelissaan. Tarkemmin pirullisen pelin käsitettä on käsitelty ja kehittänyt Lundström (2015) aluekehittämisen väitöskirjassaan. Vaikka käsite on uusi, viittauksia vastaavaan samanlaiseen pelikenttään on tehty jo aiemminkin. James P. Carse (1982) käyttää termejä ”infinite -” ja ”finite game”. Tässä työssä näistä käytetään suomennoksia rajallinen ja ääretön peli. Carsen (1982) määritelmät äärettömästä pelistä viittaavat selvästi Lundströmin (2015) kehittämään pirullisen pelin käsitteeseen.

Pirullista peliä voidaan lähestyä tutkimalla ensin kesyn pelin (tame game) käsitettä, jota voidaan pitää pirullisen pelin vastakohtana. Kesyssä pelissä on selvästi kuvatut ja pelaajien tuntemat säännöt, jotka ovat mekaanisia. Pelaajia on rajattu määrä ja jokainen osallistuja on tunnustettu osaksi peliä. Peliin osallistuminen on vapaaehtoista. Pelikenttä on tarkasti rajattu. Uusintapeliin on mahdollisuus. Pelissä on tietty selkeä aloitus- ja päätty-mishetki. (Carse 1986: 3–4, 6; Lundström 2015: 39; Lundström ym. 2016: 21.) Lundström (2015: 39) toteaa vielä, että pelin harjoittelu voi auttaa pelaajaa kehittämään pelissä tarvittavia taitoja. Mitä enemmän pelaa, sitä paremmaksi siinä kehittyi. Rajalliseen peliin liittyy määritellyt säännöt, jotka ovat pelistä riippuen erilaiset ja rajoittavat pelaajien mahdollisuuksia toimia pelissä (Carse 1986: 5). Pelin säännöt myös kertovat sen, millä tavalla pelin voittaja määrittyy. Pelin säännöt tulee olla pelaajien tiedossa ennen pelin alkua ja pelaajien tulee hyväksyä ne osallistuakseen peliin. Pelaajat sopivat yhdessä sääntöjen soveltamisesta ennen pelin alkua. Säännöt eivät muutu pelin edetessä. (Emt. 8–9.) Nämä kaikki määreet soveltuvat esimerkiksi lautapelien pelaamiseen.

Pirullisessa pelissä säännöt sen sijaan ovat orgaaniset. Pelissä ei ole yhtenäisiä, määriteltyjä sääntöjä, vaan jokainen voi pelata omilla säännöillään. Pelikenttä on verkottunut, kompleksinen ja määrittämätön. Pirulliselle pelille ei voi määritellä alku- tai loppuajan-kohtaa, eikä se pääty. (Carse 1986: 6–7, 9; Lundström 2015: 39; Lundström ym. 2016: 21–22.) Pelaajat vaihtuvat koko ajan ja jokainen osallinen on mahdollinen pelaaja. Peliin osallistuminen ei perustu vapaaehtoisuuteen. Pelin mittakaava ja laajuus ovat suhteellisia ja ne voivat vaihdella jatkuvasti. Peliä ei voi harjoitella, koska samanlaisia tilanteita ei synny, eikä kukaan voi olla pirullisen pelin mestari, koska sekä peli itsessään, pelaajat

että säännöt muuttuvat ja vaihtuvat. Uusintapeliin ei ole mahdollisuutta. (Lundström 2015: 39–40 Lundström ym. 2016: 21–22.)

Pirullisessa pelissä pelaajien subjektiiviset näkemykset ovat oleellisessa osassa on pelaajien subjektiiviset näkemykset pelin tavoitteista ja oikeista liikkeistä. Nämä määrittävät jokaisen osallistujan pelaamisen päämäärät ja pelin suunnan. Pelin sisältöön vaikuttavat pelaajien kokoonpanon vaihtuminen. Pelaajat ovat osallisia pelissä omasta halustaan riippumatta. (Lundström 2015: 39.) Peli voi muuttua muotoon esimerkiksi muuttuvien intressien vuoksi. Tällä on vaikutusta ongelman määrittämiseen ja yleensä siitä ei saadakaan otetta. Pelin tilanteet ovat vain väliaikaisia, eikä pysyvää voittoa tai tappiota saavuteta. Koska pelin olosuhteet ja osallistujat muuttuvat, sen seurausten hallinta ei ole mahdollista. Tilanteet ovat pohjimmiltaan ainutkertaisia, vaikka voivatkin osin muistuttaa toisiaan. Pelikenttä on jatkuvasti muuttuva ja pienetkin muutokset voivat aiheuttaa suuria vaikutuksia. Pirullinen peli toteutuu kompleksisissa vuorovaikutussuhteissa kompleksisessa toimintaympäristössä. Peliin osallisilla on omat tavoitteensa ja päämääränsä. Kilpailijat eivät tunnusta välttämättä voittoa tai tappiota, koska toisten pelaajien mittaristo on erilainen. (Emt. 40, 48.)



Taulukko 2. Kesy peli ja pirullinen peli (mukaiillen Lundström 2015: 39).

	Kesy peli	Pirullinen peli
Säännöt	Mekaanisia Selvästi kuvatut ja pelaajien tuntemat	Muuttuvia Jokainen pelaa omilla säännöillään
Pelaajat	Rajattu määrä Jokainen osallistuja tunnustettu osaksi peliä	Vaihtuvat jatkuvasti Jokainen osallinen on mahdollinen pelaaja
Peliin osallistuminen	Vapaaehtoista	Ei vapaaehtoista
Pelikenttä	Tarkasti rajattu	Verkottunut ja kompleksinen Pelin mittakaava ja laajuus suhteellista ja voivat vaihdella
Pelin aloitus ja päättyminen	Tietty selkeä aloitus- ja päättymishetki	Ei voida määritellä Ei pääty, eikä pysähdy
Uusintapelin mahdollisuus	On	Ei
Pelin harjoittelu	Auttaa kehittämään pelitaitoja	Mahdotonta Kukaan ei voi olla mestari, koska peli, pelaajat ja säännöt muuttuvia

Pirullinen peli on helppo leimata negatiiviseksi. Pirullisuus pelissä ei johdu osallistujista, eihän peliin osallistuminen perustu vapaaehtoisuuteen, vaan peliin ”joutuu” osalliseksi tahtomattaan. Pirullisella pelillä ei ole tarkoitus leimata osallisia tai kenttää, jolla sitä pelataan. (Lundström 2015: 42.)

Carse (1982: 9) näkee äärettömän pelin ainoana tavoitteena olevan kaikkien pitäminen pelissä mukana siten, että peli ei lainkaan pääty. Äärettömän pelin sääntöjä muutetaan, jotta peli ei saavuttaisi loppuaan, kukaan ei voittaisi peliä tai saataisiin lisäpelaajia mukaan peliin ja pelaajat voisivat näin jatkaa peliä.

Äärettömälle pelille yllätys on syy pelin jatkumiseen ja pelin odotusarvona onkin tulla yllätetyksi. Kun yllätykset eivät enää ole mahdollisia, peli päättyy. Jokaisen yllätyksen myötä menneisyys synnyttää itsestään uutta alkua. Koska äärettömän pelin pelaajat ovat valmistautuneet yllätyksiin, he pelaavat ”avoimin kortein”. (Emt. 18.) Siinä missä

rajallisen pelin pelaajat pelaavat kuolemattomuudesta, äärettömän pelin pelaajat pelaavat kuolevaisena kohti avoimuutta ja yllätyksiä, kohti käsikirjoittamatonta. Tämä edellyttää täydellistä haavoittuvuutta. (Carse 1982: 24.) Jokainen liike, jonka äärettömän pelin pelaaja tekee, suuntautuu tulevaisuuteen. Äärettömässä pelissä jokainen hetki luo uuden näkymän ja avaa uuden valikoiman mahdollisuuksia. (Emt. 58.)

Carsen (1986: 28) näkemyksen mukaan valta liittyy ainoastaan rajallisen pelin maailmaan ja vallankäyttö edellyttää suljettua pelikenttää sekä rajattua peliaikaa. Valta mitataan vastustuksen määrässä. Rajoitusten olemassaolo mahdollistaa vallan määrittämisen suhteessa muihin. Oleellista on, kuinka paljon vastustusta pystyy nujertamaan. Rajallisessa pelissä valta määritellään vasta, kun peli on pelattu loppuun. Valtaa voi olla vain tunnus-tetun tittelin omaavalla. (Carse 1986: 28.) Tämä näkemys perustuu pitkälti perinteiseen, hierarkkiseen, power over-tyyppiseen valtanäkemykseen, jossa valta liittyy herruuden mukanaan tuomaan käskyvaltaan, kontrolliin ja hallintaan. Sen sijaan kun johtajuutta ja valtaa tarkastellaan kompleksisen johtajuusteorian (Complexity Leadership Theory) kautta, ne nähdään yhteenkietoutuneina ja muuttuvina prosesseina, joka näkyy vuorovaikutuksena ihmisten ja asioiden välillä. Vaikuttava johtajuus ei lepää vain johtajan har-teilla, vaan johtajuudella tarkoitetaan toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja sosiaalis-ten voimien välistä peliä. (Lichtenstein, Uhl-Bien, Marion, Seers, Orton & Schreiber 2001: 2, 7.) Tällöin valtanäkemyks laajenee sosiaalisissa suhteissa olevaksi, eikä voida tulkita vain rajalliseen peliin kuuluvaksi.

Pirullisessa pelissä kaikkien pelaajien lähtökohdat eivät ole samanlaiset. Esimerkiksi py-syvimmillä pelaajilla voi olla joko lain edellyttämä tai johtavaan asemaan liittyvä mah-dollisuus autoritaaristen menetelmien käyttöön. On mahdollista, että tällöin ongelman määrittelyn osalta valta päättyy vain yhdelle henkilölle, joka kokee olevansa kykenevä määrittelemään ja ratkaisemaan ongelman yksin. Tällaisen toimijan määritelmä ei kuiten-kaan ole oikeampi tai väärempi kuin mahdolliset muut määritelmät. (Lundström & Mä-enpää 2020.) Lähijohtajan ja työntekijän välisessä suhteessa valtasuhde on epäsymmetri-nen työntekijän noudattaessa lähijohtajan ohjeistusta (Bauman 1997: 143). Myös vuoro-vaikutuksen tavat voivat lähijohtajalla ja työntekijällä profession perustuen olla myös epäsymmetrisiä (Gerlander & Isotalus 2010: 16). Kukaan ei voi pelata peliä yksin.

Ihmisen toiminta määrittyy suhteessa muihin. Toiseen liittyminen edellyttää vastavuoroisuutta: suhde toiseen ihmiseen on aina kahdensuuntainen. Sosiaalisen olemassaolon luonne on siis väistämättömästi muuttuvaa. Äärettömän pelin pelaamista voi jatkaa vain, kun muutos on jatkuvasti läsnä. (Carse 1986: 37.)

Taulukko 3. Pirullinen peli vrt. ääretön peli (mukaillen Carse 1986 & Lundström 2015).

	Yhtenevät ominaisuudet	Vain pirullisessa pelissä ilmenevät ominaisuudet	Vain äärettömässä pelissä ilmenevät ominaisuudet
Pirullinen peli Ääretön peli	Peli jatkuvaa Pelikenttä muuttuva Säännöt muuttuvia	Pelaajat vaihtuvat koko ajan Ei voi harjoitella, joten kukaan ei voi olla mestari	Odotusarvona tulla yllätetyksi Tavoitteena yllätysten tuoma muutos

Jokainen organisaatio määrittää ne arvot, strategiat ja tavoitteet, jotka antavat raamit pelaamiselle. Organisaatioilla on erilaisia tavoitteita ja keinoja niihin pääsemiseksi. Usein myös organisaation sisällä on erilaisia vaikuttavia voimia ja toimijoita, jotka voivat menetellä jopa ristiriitaisesti organisaation määrittelemiin tavoitteisiin verrattuna. Sisäinen hierarkia voi olla myös vaikeaselkoinen tai monitulkintainen. (Lundström & Mäenpää 2020.)

### 3.4. Pelitaktiikat

Pirullisen ongelman kohtaamiseen on laadittu erilaisia strategioita ja ratkaisumalleja. Näitä voidaan soveltaa myös pirullisen pelin pelaamisessa. Pirullista ongelmaa on taipumus pyrkiä kesyttämään ja käsittelemään kesyn ongelman tavoin, koska näin ongelman ajatellaan olevan helpompi ratkaista. Pirullisten ongelmien ymmärryksessä ja niiden kohtaamiseen vaadittavista työkalusta on puutteita. Tämä myös vaikuttaa siihen, että ongelmaa ei osata kohdata muuta kuin kesynä. (Conklin 2006: 19–20.) Kesyttämiseen on

olemassa erilaisia tapoja. Ongelma voidaan pyrkiä kuvaamaan ja asemoimaan sillä tavalla, että se on määrittelijän ratkaistavissa. Näin pirullisen ongelman määrittelyyn taipumaton luonne jää huomioimatta. On myös mahdollista esittää, että ongelma on jo ratkaistu, eikä vaadi enää toimenpiteitä, vaikka pirulliselle ongelmalle ei ole mahdollista määrittää yhtä, tiettyä ratkaisua. Kesyttämiseen liittyy myös objektiivisten mittareiden määrittäminen ratkaisun mittaamiseksi. Esimerkiksi ongelman hallitsemiseksi voidaan käyttää lukuja mittaamaan ongelman esiintymistä kappaleittain. Voidaan todeta esimerkiksi, että kouluväkivaltaan liittyviä kuolemantapauksia ei ole ollut ja tähän pohjautuen ongelma voidaan nähdä ratkaistuna, vaikka taustalla voi olla mitä tahansa asiaan liittyviä ongelmia ja muita ilmenemismuotoja. Ongelmaan voidaan pyrkiä myös suhtautumaan samalla tavalla kuin aikaisemmin esiintyneisiin ongelmiin, vaikka pirullinen ongelma on aina uniikki. Kesyttää voi myös vain noudattamalla ohjeita ja odottaa, että joku muu tarttuu ongelmana. Näin pitäydytään edes yrittämästä löytää ongelmalle hyvää ratkaisua. On myös tyypillistä, että ongelmalle ei tunnusteta kuin muutama valitsemissa oleva, mahdollinen ratkaisu. Tällöin pirullisen ongelman luonne lukuisine ratkaisuvaihtoehtoineen ei tule huomioiduksi. (Conklin 2006: 21–22.) Koska pirullinen peli on itseohjautuvaa, sitä ei kuitenkaan kannata yrittää hallita tai kesyttää (Lundström 2015: 41), vaikka se kovin luonnollinen ja yleinen toimintatapa onkin, koska näin ongelmasta kuvitellaan saatavan hallittava ja ratkaistava (Conklin 2006: 21).

Toinen tapa kohdata pirullinen ongelma on tunnustaa sen luonne ja kohdata se luonteensa vaatimalla tavalla. (Conklin 2006: 20). Conklin (2006: 20–22) ja Danken, Dribbish & Lange (2016: 25) nostavat esiin kaksi oleellista keinoa suhtautua pirullisiin ongelmiin kesyttämättä, pirullisen ongelman tavoin: rajat ylittävä yhteistyö ja aktiivinen johtamismalli päätöksenteossa. Tehokas yhteistyö ja yhteydenpito sekä organisaation sisällä että ulkoisten sidosryhmien kanssa ovat oleellista. Kun pirullinen ongelma kohdataan tällä tavoin, tunnustetaan sille ominainen luonne ja kohdataan se ongelman vaatimalla tavalla.

Pirulliseen peliin suhtautumista voi hahmottaa vertailemalla perinteistä suhtautumistapaa ja pilotointia. Koska pirullinen peli on luonteeltaan dynaamista ja jatkuvasti muuttuvaa, sen täysi hallinta ei ole mahdollista. Yrittämällä kontrolloida peliä toimenpiteet voivat johtaa ei-toivottuihin tuloksiin, jotka ovat täysin ennakoimattomia ja jopa haitallisia.

(Lundström 2015: 52.) Koska pirullisia ongelmia ja peliä ei pysty täysin hallitsemaan, Raisio & Lundström (2017: 308, 310) esittävät kaaospilotoinnin yhtenä mahdollisena tapana kohdata pirullisuutta. Kaaospilotti näkee kaaoksen mahdollisuutena ja pyrkii suoraan sitä kohti, eikä pyri välttelemään sitä. Kaaospilotoinnissa oleellista on huomioida itseorganisoiduminen. Kaaospilotti ei jätä silti suunnittelua täysin huomiotta, mutta ymmärtää, että suunnittelu pirullisissa ongelmissa ei ole täysin mahdollista. Kaaospilotti on aktiivinen toimija, joka ymmärtää kompleksisten systeemien peruspiirteet. Kaaospilotti hyväksyy epävarmuuden ja epäselvyyden unohtaen tarkasti määritellyt päämäärät. Koska kaikkea ei voi selvittää ja huomioida, sitä ei ole perusteltua yrittääkään. Vaikka selvitykset ja totuuteen pyrkiminen on tärkeää, kaaospilotti jättää tilaa tulkinnalle. Konfliktien ja yllätysten mahdollisuudet ovat hyväksytyjä. Sattumalle annetaan mahdollisuus, mutta tietoista toimintaa ei kuitenkaan laisteta. Kaaospilointi yhdistetään uudempien johtamismallien maailmankuvaan (Lundström 2015: 47).

Perinteisessä pelitavassa korostuu tasapaino ja kontrolli. Toimintatapa on pääasiassa ylhäältä alaspäin etenevä, vaikka verkostoja hyödynnetäänkin. Syy-seuraussuhteet nähdään selvinä ja varmuuteen pyrkimistä pidetään tavoiteltavana. Ongelmat pilkotaan osiin. Pirullisessa pelissä taas hyväksytään kaaos ja emergenssi. Tällöin tilannetta ei pyritä kontrolloimaan, vaan annetaan tilaa mahdollisuuksille. Syy-seuraussuhteet ovat epäselviä ja epävarmuus hyväksytään. Tavoitteena on hahmottaa tilanne laajasti. Pilotoinnissa pirullisen pelin kentällä huomioidaan myös alhaalta ylös etenevä periaate verkostoissa toimimisessa. Oleellista on, että pirullisen pelin pilotoinnissa kysytään, pohditaan ja punnitaan, kun taas perinteisen tavan reagoitumalla on vastaaminen. Erityisesti tässä yhteydessä huomioitavaa on vallan ilmenemisen tavat: perinteisesti pirullista peliä pelatessa valta jakaantuu harvoille, kun taas pilotoidessa valta jakaantuu osallistujien kesken. (Emt. 53.)

Perinteistä pelitapaa voidaan kutsua myös autoritaariseksi pelitavaksi ja näin pelaavaa voidaan kutsua kontrolleriksi, joka pyrkii pitämään pelin hallussaan ja asemansa avulla vaikuttamaan pelin luonteeseen tai sääntöihin. Kontrolleri voi olla ainoastaan sellainen pelaaja, jolla on merkittävä asema eli kuka tahansa pelaaja ei voi asettua kontrollerin rooliin. (Emt. 45.) Kontrolleri uskoo voivansa organisoida, ennakoita ja hallita organisaation toimintaa. Kontrolleri pohjaa näkemyksensä rationaaliseen ongelmanratkaisuprosessiin

ja mieltää organisaation toimivan koneen tavoin perustuen rutiineihin, suorituskyykyyn, luotettavuuteen ja ennustettavuuteen. Kontrolleri uskoo suunnittelun ja hallinnan voimaan: jos kaikki suunnitellaan huolellisesti ja kontrolloidaan vahvasti, asiat tapahtuvat odotetusti ja näin yllätykset sekä negatiiviset ristiriidat pystytään välttämään. Esiin nousevat negatiiviset asiat johtuvat vain siitä, että kontrolleri ei ole hoitanut tehtäväänsä riittävän hyvin – näin kontrolleri uskoo. Tyypillistä on, että kontrolleri kokee työssään riittämättömyyttä ja stressiä yrittäessään hallita tilanteita ja ympäristöään. (Raisio & Lundström 2017: 308.)

Kun tarkastellaan pelitaktiikoita vallankäytössä, palkitsemisvallassa ja pakkovallassa on piirteitä kontrolloivasta pelitavasta ja kesystä vallankäytön pelistä. Palkitsemisvallassa toimija, esimerkiksi johtaja, kontrolloi kohdehenkilölle merkityksellisiä resursseja ja palkintoja, kuten mielekkäitä työtehtäviä tai rahallista etua. Kun henkilö on suorittanut johtajan osoittaman tehtävän, hän tulee siitä palkituksi. Alhaalta ylöspäin kohdistuva palkitsemisvallan käyttäminen organisaatioissa on yleensä rajattua. (Yukl 2006: 151.) Myös pakkovaltaan liittyy vahva kontrolli, koska tämä vallankäytön muoto pohjautuu johtajan mahdollisuuteen käyttää rangaistuksia alaisiaan kohtaan, eikä työntekijöillä ole vastaavaa mahdollisuutta toimia samoin johtajaansa kohtaan (French & Raven 2001: 322–323; Yukl 2006: 152–153).

Vallankäytön muodoista legitiimi vallankäyttö, asiantuntijavalta ja referentti valta ilmentävät tyypillistä kaaospilotoinnin tapaa toimia vallankäytön pelikentällä. Vaikka legitiimi vallankäyttö perustuu virallisiin ja muodollisiin tehtäviin, vallankäytön tavat pohjautuvat epäsuoraan ymmärrykseen, jossa vaikuttamisprosessit ovat kompleksisia. Vallan laajuus on tyypillisesti määritelty, mutta siinä voi silti olla myös merkittäviä epäselvyyksiä. Vallankäyttö perustuukin pääsääntöisesti epäsuoraan yhteisymmärrykseen. (French & Raven 2001: 323–325; Yukl 2006: 149–150.) Asiantuntijavaltaan organisaatiossa liittyy merkittävänä osana virallisten prosessien ohi tapahtuva asiantuntemuksen osoittaminen esimerkiksi ongelmien ratkaisussa tai päätösten teossa. Tällä tavalla toimimalla voi ansaita valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia työyhteisössä. Esimerkiksi työntekijä voi näin ansaita valtaa johtajaansa kohtaan. Näin vaikutussuhteet eivät ole vain yhdensuuntaisia. (French & Raven 2001: 325–326; Yukl 2006: 155.) Referentti valta perustuu kiintymykseen,

uskollisuuteen ja ihailuun ja sitä on mahdollista lisätä luottamusta, kunnioitusta ja kiinnostusta toiselle osoittamalla. Vahva referentti valta lisää toimijan vaikuttamisen mahdollisuuksia kohdehenkilöä kohtaan. Valtasuhteet eivät näin ole vain yhdensuuntaisia. (French & Raven 2001: 325; Yukl 2006: 153–155.) Tiedon valta ei myöskään ole pelkästään johtajan käsissä, vaan myös työntekijällä on mahdollista päästä tärkeän tiedon lähteille ja vaikuttaa toimillaan siihen, kenelle tietoa työyhteisössä jaetaan. Näin työntekijöillä on myös mahdollisuus vaikuttaa johtajan päätöksiin joko rajoittamalla tai jakamalla tietoa. (Yukl 2006: 156–157.)

Lundström (2015: 51) toteaa, että pirullisen pelin ja ongelmien kentässä vaikuttaisi olevan mahdotonta toimia ilman jonkinlaista kesyttämistä. Pirullisten ongelmien tarkkaan määrittelmään sisältyy kuitenkin jo itsessään paine kesyttämislle: määritelmä on tiukka, eikä anna mahdollisuuksia käsitellä ongelmaa käyttämättä työvälineenä kesyttämistä.

## 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1. Tutkimuskohde

Tutkimuksen haastattelut toteutuivat yksityisen terveystalouden seitsemässä eri toimipisteessä Etelä-Suomen alueella. Tarkoituksena ei ollut tarkastella vallankäyttöä kyseisessä organisaatiossa ilmenevinä käytäntöinä, vaan haastateltujen lähijohtajien ja työntekijöiden näkemysten kautta saada ymmärrystä ilmiöstä laajemmin. Heidän näkökulmiensa kautta oli mahdollista havaita käsityksiä vallankäytön pelikentästä koko heidän työuransa ajalta sosiaali- ja terveystalouden toimintaympäristössä.

### 4.2. Tutkimusotteen ja menetelmän valinta

Tutkimusotteeksi valikoitui laadullinen tutkimus. Laadullista tutkimusotetta käyttämällä tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen sekä tulkinta ja tätä kautta syvällinen näkemys ja ymmärrys ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2011: 52; Kananen 2017: 35, 37; Tuomi & Sarajarvi 2018: 98.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistäminen määrällisen tutkimuksen tapaan (Kananen 2017: 32), vaan sen keskeisenä ominaispiirteenä on todellisuuden korostaminen ja siitä saatavan tiedon subjektiivisuus. Laadullisen tutkimuksen keinoin tarkastellaan yksittäisiä tapauksia. Tällöin tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulma korostuu yhdessä tutkijan vuorovaikutuksen ja yksittäisen havainnon kanssa. (Puusa & Juuti 2011: 47.) Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä vallankäytöstä lähijohtajan ja työntekijän näkökulmista tarkasteltuna, eikä niinkään löytää yleistäviä selityksiä ilmiöille. Tutkittavien kokemukset nousevat esiin ja tutkimuksen tavoitteena on antaa näille teoreettisesti ymmärrettävä tulkinta (Puusa & Juuti 2011: 48.) Pirullisen pelin näkökulmasta vallankäytön lähestyminen on uusi tutkimusalue. Tutkimuksen tavoitteena on aikaisempaan teorian tietoon pohjautuen kuvata vallankäyttöä lähijohtajan ja työntekijän näkökulmasta sekä syventää ymmärrystä nimenomaan pirullisen pelin teorian lähtökohdista.



Laadullisella tutkimuksella selvitetään ihmisten ajatuksia, tunteuksia ja ymmärrystä erilaisista asioista. Tyypillisesti nämä muodostuvat tutkittavan henkilökohtaisen kokemuksen kautta. (Puusa & Juuti 2011: 52.) Tähän perustuen tutkimuksen menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelun toinen nimitys on puolistrukturoitu haastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2010: 47). Tämä kuvaa menetelmän etua: haastattelun aikana on mahdollista tarkentaa ja syventää kysymyksiä sen mukaan, mitä haastateltava vastaa. Tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelmien mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 88.) Haastattelun teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat (Hirsjärvi & Hurme 2010: 48). Haastattelun teemat rakentui-  
vat teoriaosuuden pohjalta siten, että käsitykset vallan käsitteestä ja vallasta muodostivat yhden osion, vuorovaikutus ja sitä kautta pirullisen pelin ilmeneminen olivat toisena teemana ja kolmantena vallankäyttö ja siinä ilmenevät pirullisen pelin elementit. Hirsjärvi & Hurme (2010: 48) toteavat haastattelun pohjautuvan ennalta päätettyihin teemoihin, ei niinkään yksittäisiin kysymyksiin. Tällöin haastattelun aikana on mahdollista huomioida merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa sekä ihmisten tulkinnat asioista. Teemojen alle oli muotoiltu karkeasti haastattelukysymykset, mutta haastattelutilanteessa keskustelu eteni haastateltavien kanssa vuorovaikutuksessa. Lisäkysymyksiä esitettiin haastateltavien esiin nostamista aiheista. Haastattelukysymykset toimivat siis viitteellisenä runkona. Tutkijan tehtävänä on ohjata haastattelua kuitenkin kontrolloimatta sitä kokonaan (Puusa 2011: 91).

Haastattelua on hyödyllistä käyttää menetelmänä, kun on kyse vähän kartoitetusta alueesta tai kun toivotaan saatavan aiheesta syvempiä tietoja. Haastattelu soveltuu myös arkojen tai vaikeiden aiheiden tutkimiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2010: 35.) Valta on tutkimusaiheena varsin tutkittu, mutta tämän tutkimuksen näkökulma aiheeseen on vielä uusi. Vallankäyttöä työyhteisössä voi pitää aiheena jossain määrin arkana tai vaikeana tai ainakin aiheena, josta ihmiset eivät mielellään spontaanisti tuo esiin ajatuksiaan. Tämä oli myös perusteena, miksi menetelmäksi valikoitui nimenomaan haastattelu.

Haastattelun rajoitteena voidaan pitää tulkinnallisuutta. Erilaisten käsitysten, näkemysten, arvojen ja uskomusten tutkiminen on haasteellista. Haastattelijalta edellytetään taitoa ja kokemusta. Haastatellen saadaan esille vain haastateltavan ymmärrystä tutkittavasta

ilmiöstä, ei itse ilmiötä. (Puusa 2011: 77.) Haastattelujen alussa tuotiin esille, että tarkoitus ei ole hakea ”oikeita” vastauksia, vaan tavoitteena on kuulla henkilökohtaisia kokemuksia arjesta työpaikoilla. Tutkimushaastattelijana olen kokematon, mikä on voinut vaikuttaa tulkinnallisuuteen. Haastatteluteemat ja -kysymykset hyväksyttiin ohjaajallani ja ne lähetettiin etukäteen tutustuttavaksi haastateltaville, kun tapaamisajankohta oli sovittu. Tarkoituksena oli, että haastateltavat pystyvät kysymykset luettuaan hahmottamaan aihetta ja miettimään mahdollisesti jo valmiiksi esimerkkejä ja havaintoja työelämästään.

#### 4.3. Kohderyhmä ja aineiston keruu

Tutkimushaastattelut toteutuivat yksityisen terveystalouden organisaation Etelä-Suomen alueella sijaitseissa toimipisteissä. Haastatellut lähijohtajat ja työntekijät valikoituivat tiedonantajiksi lähestyttyäni toimipaikanpäälliköitä, johtavia työterveyslääkäreitä ja vastaavia työterveyshoitajia ensimmäisen kerran alkukesästä 2019. Osa antoi suostumuksensa haastattelulle ensimmäisen sähköpostiyhteydenoton perusteella ja syksyllä 2019 jatkokontaktoinnin myötä saatiin sovittua suunnitellut seitsemän lähijohtajan haastattelua.

Lähijohtajat antoivat suostumuksensa työntekijöidensä haastattelulle yksiköissään ja veivät haastattelupyynnön työntekijöilleen. Tätä kautta valikoituivat haastateltavat työntekijät. Osa työntekijöiden haastatteluajankohdista kalenteroitiin lähijohtajan kanssa ja osan sovittiin suoraan työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden haastatteluja sovittiin myös seitsemän, mutta lopulta yhden sairaustapauksen myötä työntekijöiden haastattelumäärä jäi kuuteen. Koska aineiston saturaatiota oli jo tapahtunut riittävästi, ei ollut perusteltua sopia enää lisähaastatteluja. Tutkimusta varten haastateltiin siis seitsemään lähijohtajaa ja kuutta työntekijää. Ennen tapaamista myös työntekijöihin oltiin yhteydessä henkilökohtaisesti sähköpostitse. Kaikille haastateltaville toimitettiin haastattelukysymykset etukäteen tutustuttaviksi.

Haastattelut kohdistuivat kaikkineen seitsemään organisaation toimipisteeseen, joista lähijohtajia haastateltiin kuudesta ja työntekijöitä kolmesta eri yksiköstä. Haastattelut

toteutuivat noin kuukauden pituisena ajanjaksona loka–marraskuussa 2019. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisin tapaamisoin haastateltavien työpaikoilla rauhallisessa tilassa, johon muilla ei ollut pääsyä haastattelun aikana. Toimipaikat, joissa haastattelut tehtiin, valikoituvat sillä perusteella, että toimipisteet ja työntekijät eivät olleet haastattelijalle entuudestaan tuttuja. Aiheena vallankäyttö voi herättää voimakkaitakin ajatuksia ja tällä menettelyllä pyrittiin edistämään haastatteluista saatavan tiedon oikeellisuutta. Esimerkiksi saman työyhteisön jäsenelle tiedon kertominen ei välttämättä ole yhtä totuudenmukaista kuin ulkopuoliselle. Toisaalta on mahdollista, että tässäkin tilanteessa haastattelijat jättivät jotakin kertomatta esimerkiksi ajatellen, että jotkut kertomiensa tilanteiden henkilöt ovat tunnistettavia. On myös mahdollista, että tuttua henkilöä haastatellessa haastateltava olettaa haastattelijan tietävän ja tuntevan käytäntöjä jättäen näin avaamatta kertomaansa laajemmin tai yksityiskohtaisemmin.

Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla on tunnetusti kokemusta aiheesta (Puusa 2011: 76). Lähijohtajien valintakriteerinä oli työntekijöiden lähimpänä esimiehenä toimiminen yhdessä tai useammassa organisaation toimipisteessä. Haastateltavista kuusi oli vastaavia työterveyshoitajia ja yksi toimipaikanpäällikkö. Lähijohtajuuskokemus vaihteli 2,5 viikosta yhdeksään vuoteen, keskiarvon ollessa kuusi vuotta. Tutkimukseen valikoitui siis yksi varsin lyhyen aikaa lähijohtajan työtä tehnyt haastateltava. On todennäköistä, että tuore lähijohtaja voi jopa kokeneempia kollegoitaan herkemmin aistia vallankäyttöön liittyviä huomioita, ja näin myös hän valikoitui mukaan tiedonantajaksi. Alaisten määrä vaihteli 7–24 työntekijän välillä, keskiarvoiseksi määräksi muodostui 11 työntekijää. Neljällä haastatellulla lähijohtajalla oli johdettavanaan useampi kuin yksi toimipiste. Lähijohtajista kaksi oli suorittanut terveystieteiden maisterin tutkinnon, kaksi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon ja kolmella ei ollut erillistä tutkintoa suoritettuna johtamisen saralla.

Työntekijät valikoituivat haastateltujen lähijohtajien alaisista suostumuksensa perusteella. Oletuksena oli, että kaikilla työntekijöillä on joka tapauksessa kokemusta vallasta ja vallankäytöstä työyhteisöissä. Koska tavoitteena oli tutkia vallankäyttöä yleisenä ilmiönä, ei kyseisen organisaation ilmiönä, kuvauksia ei tavoiteltu pelkästään nykytyöstä. Näin työsuhteiden pituudella ei ollut oleellista merkitystä. Työntekijöiden työsuhteiden

pituudet nykyisen ammattinimikkeen mukaisessa työssä vaihtelivat kuuden kuukauden ja 24 vuoden välillä keskiarvon ollessa 13 vuotta. Haastatellut työntekijät toimivat terveydenhuoltoalan työssä, johon kuuluu itsenäistä vastaanottoa. Heidän ammattinimikkeitään olivat työterveyshoitaja, sairaanhoitaja ja lähihoitaja/vastaanottohoitaja. Toimipisteet olivat suhteellisen pieniä. Samaa työtä tekevien kollegoiden määrä vaihteli neljästä seitsemään ollen keskimäärin viisi työntekijää. Työntekijöistä neljä työskenteli useammassa kuin yhdessä toimipisteessä. Kaikkien haastatteluiden kesto vaihteli 32–80 minuutin välillä, keskiarvon ollessa 52 minuuttia. Taulukossa 4 on esitetty kootusti haastateltujen kokemus, lähityöyhteisön koko sekä ammatillinen tausta.

Taulukko 4. Haastateltujen taustatiedot.

	Lähijohtajat	Työntekijät
Kokemus lähijohtajana/ nykytyössä	2,5 viikkoa–9 vuotta Ka 6 vuotta	6kk–24 vuotta Ka 13 vuotta
Työntekijöiden/ samaa työtä tekevien kollegoiden määrä	7–24 työntekijää Ka 11	4–7 samaa työtä tekevää kollegaa Ka 5
Ammattinimike haastatteluhetkellä	6 vastaavaa työterveys- hoitajaa 1 toimipaikan päällikkö	3 työterveyshoitajaa 2 sairaanhoitajaa 1 lähihoitaja/vastaanottohoitaja
Johtamiskoulutus	2 yliopistotutkinto 2 ylempi amk-tutkinto 3 ei erillistä tutkintoa johtamisesta	

Koska on mahdollista, että nimeni organisaation työntekijänä oli haastateltaville jostakin yhteydestä tuttu, kerroin tapaamisen aluksi roolistani haastattelutilanteessa: edustin Vaasan yliopistoa opiskelijana, enkä tuossa tilanteessa ollut millään tavoin organisaation edustaja. Tällä lisättiin myös haastateltavien ymmärrystä siitä, että alan toimintaympäristö ja terminologia ovat minulle tuttuja, jolloin on helpompi kertoa asioista molemmille tutuin käsittein. Haastattelutilanteessa tuotiin myös esille, että tarkoitus on tarkastella vallankäyttöä yleisenä ilmiönä, eikä sitä, miten vallankäyttö ilmenee nimenomaan tässä organisaatiossa. Näin haastateltavat pystyivät laajentamaan näkemysten kertomista myös aikaisempiin kokemuksiinsa. Tämä myös lisäsi näkemysten esiin tuomista, koska osalla

työntekijöistä oli takanaan vasta verrattain lyhyt työura nykyisessä organisaatiossa. Sekä haastateltaville etukäteen lähetetyissä tiedonannossa että haastattelun alussa tuotiin esiin, että haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti, eikä tutkimustuloksista ole pääteltävissä yksittäisen haastateltavan henkilöllisyyttä. Nimilistaus haastatelluista päivämäärineen toimitettiin työn ohjaajalle sekä toiselle arvioitsijalle. Haastateltavat olivat tietoisia tästä menettelystä haastatteluhetkellä.

#### 4.4. Tutkimusaineiston analyysi

Aineiston analysointiin on hyvä ryhtyä hetimiten aineiston keruun jälkeen aineiston ollessa tuore (Hirsjärvi & Hurme 2010: 135). Jo haastattelutilanteessa olin tehnyt havaintoja ilmiöstä ja tiettyjen esimerkkien toistuvuudesta. Varsinainen analyysivaihe alkoi nauhoitettujen haastattelun litteroinnilla, jota tein haastatteluvaiheen rinnalla. Jokaisen haastattelun pyrin litteroimaan sanatarkasti haastattelua seuranneina lähipäivinä. Litteroimatta jätin aiheeseen liittymättömät sivujuonteet, esimerkiksi yksityiskohtaiset kertomukset henkilökohtaisesta elämästä tai muut selvästi aiheeseen kuulumattomat kuvailut. Litteroitu aineisto muodostui 130 sivun mittaiseksi (Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1).

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa tiettyä, määriteltyä analyysitekniikkaa, eikä yhtä oikeaa tai toisia parempaa tapaa tehdä analyysia (Hirsjärvi & Hurme 2010: 136). Tutkimuksen analyysimenetelmänä on hyödynnetty sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi nähdään perusanalyysimenetelmänä, jota on mahdollista hyödyntää kaikenlaisissa laadullisissa tutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91). Tämä analyysimuoto soveltuu menetelmäksi, koska tutkimuksessa hyödynnetään jo olemassa olevaa teoriaa vallankäytöstä ja pirullisuudesta. Analyysia ohjaa näin valmiit aikaisemman tiedon pohjalta luodut raamit. Tutkimuksen teoriaosassa on avattu kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 97–98.) Tässä tapauksessa nämä ovat pirullisen pelin elementit vallankäytössä. Voidaan puhua myös abduktiivisesta päättelystä, jossa olemassa olevia teoreettisia johtoideoita pyritään aineistoa hyödyntäen todentamaan (Hirsjärvi & Hurme 2010: 136).

Litteroinnin jälkeen luin aineistoin kertaalleen läpi ja jatkoin tätä useampaan kertaan analyysin edetessä. Heti ensivaiheessa tein teemahaastattelun perusteella tehtyyn luokitteluun tarkennuksia, jolloin luokittelun mukaisesti teemoiksi muodostuivat valta ja vallankäyttö käsitteinä, pirullisen pelin elementit vallankäytössä sekä kesyn/kesytetyn pelin elementit vallankäytössä. Luokittelulle löytyi sekä teoriaan pohjautuvat että empiriaan pohjautuvat perustelut, kuten Hirsjärvi & Hurme (2010: 147) toteavat. Luokat muodostuivat teoriaosuuden, tutkimuskysymysten ja haastattelun teemojen perusteella. Jo tässä vaiheessa siis tein yhdistelyä ja fokusoin tarkemmin tutkimusaiheeseen yhdistämällä vallankäytön sekä kesyyn että pirulliseen peliin. Erittelin tässä kohdassa lähijohtajien ja työntekijöiden vastaukset omiksi osa-alueikseen. Haastattelijan voidaan todeta tulkitsevan aineistoa järjestämällä ja selventämällä sitä (emt. 137).

Tämän jälkeen etenin analyysissä käyden läpi teemojen mukaisesti eriteltyt kohdat ja jatkoin luokittelua muodostaen myös alaluokat. Tuomi & Sarajärvi (2009: 114) toteavat luokittelun etenevän analyysirungon mukaisesti ilmiöitä aineistosta poimien. Kunkin yläluokan alle kuuluvia teemoja voidaan kutsua alaluokiksi. Yläluokat perustuvat teoretietoon, kun taas alaluokat empiriasta esiin nousutta tietoa. Vallan ja vallankäytön yläluokan alle muotoutui alaluokiksi ymmärrys vallan käsitteestä, vallankäytön näkyminen arjessa, hyvään ja huonoon vallankäyttöön liitetyt määreet, hyödyt ja haitat/positiivisiksi ja negatiivisiksi mielletyt ominaisuudet, vallankäytön jakautuminen ja perusteet sille, vaikuttaminen lähijohtajaan ja vallan käyttämättä jättäminen ja sen seuraukset. Pirullisten elementtien yläluokan alle alaluokiksi rakentui näkemykset, joissa kuvattiin työntekijöiden ja lähijohtajien vaikutusmahdollisuuksia ”ylöspäin” eli korkeampaan johtoon, asioiden pulpahtaminen/esiin nouseminen ja kysyminen työntekijöiltä, uusien toimintamallien kehittämiseen liittyvä vuorovaikutus, muu vuorovaikutus sekä ongelmanratkaisu koko työyhteisönä. Kesyn/kesytetyn pelin elementit vallankäytössä -yläluokkaan liittyivät alaluokkina koettujen vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen ”ylöspäin” korkeampaan johtoon, vuorovaikutuksen puute, ylhäältä alaspäin eteneminen sekä ongelmanratkaisun päätyminen lähijohtajan vastuulle.

Taulukko 5. Esimerkki teoriaohjaavan sisällönanalyysin etenemisestä (mukaiillen Tuomi & Sarajärvi (2009: 118).

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
Kyllä mää kyse- len noilta, että miten teidän mielestä se olis hyvä. Koska he- hän sen tietää kuka tähän olis vaikka hyvä lää- käri tai kelle tää olis tai minkä verran työllistää tai.	Lähijohtaja ky- syy työnteki- jöiltä näkemyk- siä, tarpeita ja kehitysehdotuk- sia-	Yhteistyö ja vuorovaikutus	Pirullisen pelin elementit vallan- käytössä	Pirullinen peli vallankäytössä
Mä totta kai mietin agendat (palavereihin) ja kysyn mitä toi- veita heillä on, koska enhän mä voi päättää mitä he tarvitsee.				

Näin aineiston yhdistely eteni pyrkimyksenä löytää luokissa samankaltaisuuksia huomioiden myös selkeät poikkeukset (Hirsjärvi & Hurme 2010: 149). Luokittelua oli tarve matkan varrella yhdistää ja tarkentaa. Lopulta alaluokat määrittyivät pirullisen pelin yläluokkaan vuorovaikutuksen ilmenemisenä eri yhteyksissä sekä ongelmanratkaisuun työyhteisön yhteisenä asiana sekä kesyn pelin yläluokka määrittyi vuorovaikutuksen puuttumiseen erilaisissa yhteyksissä sekä ongelmanratkaisuun lähijohtajan vallankäytöllä ja päätöksenteolla. Lopulta lähestymistapa muokkautui vielä siten, että analyysi muodostui pirullisen pelin ja kesyn pelin ilmenemistapojen lähtökohdista. Erottelu työntekijöihin ja lähijohtajiin jäi tässä kohtaa pois. Tavoitteena näin menetellen oli luoda aiheesta kokonaiskuva ja tarkastella vallankäytön ilmiötä uudessa perspektiivissä.

## 5. TULOKSET

Tämä luku tarkastelee tutkimuksen empiiristä osiota analysoimalla teemahaastattelun mukaisesti teemoja ja luokkia, jotka ovat vallan käsite ja vallankäyttö, pirullinen peli vallankäytössä sekä kesy peli vallankäytössä eriteltynä alaluokkien mukaisesti. Lähijohtajien kommentit on koodattu L-etuliitteellä ja työntekijöiden näkemykset on merkitty T-kirjaimella. Taulukkoon 6 on koottu tutkimuksessa esiin nousseet vallankäytön pelitavat, jotka käsitellään tarkemmin tekstissä.

Taulukko 6. Vallankäytön pelitavat.

<b>Vallankäyttö</b>	
<b>Pirullinen peli</b>	<b>Kesy peli</b>
<p><b>Yhteistyö ja vuorovaikutus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aktiivinen johtaminen</li> <li>- keskustelu ja asioiden jakaminen</li> <li>- työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö</li> <li>- yhteinen päätöksenteko</li> <li>- referentin vallan ilmaiseminen ja hyödyntäminen vallankäytössä</li> </ul>	<p><b>Vuorovaikutuksen vähyys</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vuorovaikutuksen yhdensuuntaisuus organisaation ylemmän johdon ja kehittämistiimien kanssa</li> <li>- vallan päätyminen yksiin käsiin</li> <li>- valtasuhteen ja vuorovaikutuksen epäsymmetrisyys professioon perustuen</li> <li>- hierarkia vallankäytön perustana</li> </ul>
<p><b>Vallan jakaminen työyhteisössä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vuorovaikutuksellinen toimintatapa</li> <li>- vastausten löytyminen työntekijöiltä</li> <li>- työntekijöiden näkemysten kysyminen</li> <li>- tarpeiden nouseminen työntekijöiltä</li> <li>- työntekijöiden asiantuntemuksen huomioiminen</li> <li>- asiantuntijavallan hyödyntäminen</li> <li>- power with: kyky tehdä yhteistyötä ja päätöksiä yhdessä</li> </ul>	<p><b>Kontrolloiva johtaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lähijohtajat ja työntekijät toimivat organisaatiossa ylempää tulevien, yhteisten linjausten jalkauttajina</li> <li>- lähijohdon ja työntekijöiden vallankäyttö rajattua</li> <li>- vuorovaikutuksen tukahduttaminen</li> <li>- suunnittelun ja hallinnan lisäämisen nähdään vähentävän tai poistavan ongelmia asemaan perustuva valta kontrollin lähteenä</li> <li>- power over: joillakin on resursseihin tai asemaan perustuen valtaa joidenkin henkilöiden yli</li> </ul>
<p><b>Pirullisen ongelman käsittely</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- koko työyhteisön vastuu ongelman määrittämisestä ja ratkaisemisesta</li> <li>- lähijohtajan rooli tilanteen tunnistamisessa, yhteistyön mahdollistamisessa ja rakentamisessa</li> <li>- ratkaisujen syntyminen spontaanisti työntekijöiden kesken ilman johdon puuttumista tilanteeseen</li> </ul>	<p><b>Pirullisen ongelman kesyttäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vastuu ongelman määrittelystä ja ratkaisusta lähijohtajalla (työnjohdollinen vastuu)</li> <li>- näkemys, jossa ongelma määrittelijän ratkaistavissa</li> <li>- kiellot ja rankaisut ratkaisuyrityksinä</li> </ul>



## 5.1. Vallan käsite ja vallankäyttö

### 5.1.1. Näkemykset vallan käsitteestä ja vallankäytöstä

Vallankäyttöä pirullisena pelinä tarkasteltaessa on ensin tärkeä hahmottaa näkemyksiä vallasta ja vallankäytöstä. Vaikka valta itsessään ei ole positiivista tai negatiivista, valtaan ja vallankäyttöön harvoin suhtaudutaan täysin neutraalisti. Haastatelluista lähijohtajista neljä pitää vallan käsitettä negatiivissävytteisenä, kaksi neutraalina ja yksi näkee vallankäytön positiivisessa valossa.

*”(valta) tarkoittaa niitä ohjeita ja määräyksiä ja sitten tavallaan eniten sitä suhdetta, että mulla se valtasuhde sanoa, ohjeistaa tai olla siinä positiossa” (L3)*

*”tulee herkästi ehkä semmoisii negatiivisiakin miellelyhtymiä, että tavallaan valta olis jotenkin paha asia ja sitä ehkä herkästi väärinkäytetään ja näin.” (L1)*

*”näen vallankäytön sellaisena positiivisena työkaluna” (L6)*

Työntekijöiden näkemys vallankäytöstä tulee esiin neutraalimpana kuin lähijohtajien. Heistä kaksi mainitsee vallankäyttöön liittyvän negatiivisia asenteita, mutta muut suhtautuvat käsitteeseen neutraalisti ja pitävät valtaa sekä vallankäyttöä luonnollisena osana työyhteisöjä ja lähinnä lähijohtajalle ja johdolle kuuluvaa roolia. Johtajalle halutaan antaa hänelle kuuluva valta-asema. Valta nähdään näin kuuluvan lähijohtajalle, eikä työntekijöiden mahdollista valtaa juurikaan tunnusteta.

*”se on ihan normaalia se valta, se kuuluu olla. Ei me kaikki olla, eihän meistä kaikista edes ole siihen. Musta se on vaan normiarkea, että joku on jakkaralla korkeammalla” (T5)*

Työntekijöiden käsitykset tukevat siis perinteistä, johtajan valta-asemaan perustuvaa vallankäyttöä. Valta kuuluu sille, jolle se on asemaan perustuen määritelty ja työyhteisössä on myös annettu. Näin nähdään oikeutetuksi lähijohtajan vaikuttaminen toisten tekemiseen. Lähijohtajalla on oikeus määritellä mitä ja miten työntekijät tekevät.

*”esimiehen sellainen hapatus, että nyt tehdään näin. Periaatteessa ei oo muilla sananvaltaa siinä kohtaa.” (T4)*

Yhtäläillä lähijohtajat näkevät vallankäytön kuuluvan osana lähijohtajan rooliin, samaan tapaan kuin muillakin työyhteisön jäsenillä on omia vastuita tai tehtäviä. Tällä tavoin johtajan valta-asema työyhteisössä ei korostu tai sitä ei haluta erityisesti tuoda esiin. Valta

ikään kuin itsestään selvästi kuuluu johtajan rooliin ja perustuu asemaan. Muissa rooleissa tehtävistä keskustellaan, mutta johtajalle valta kuuluu sanattoman sopimuksen kautta.

*”että meillä on niin kuin jokaisella tiimin jäsenellä meidän tiimissä on oma tehtävänsä ja sen tehtävään kuuluu tiettyjä asioita ja ominaisuuksia mitä pitää tehdä” (L2)*

Haastateltavien näkemyksen mukaan vallankäyttö kuuluu pakollisena osana johtajan rooliin. Vallan käsitettä pidetään vahvana ja valta ja vallankäyttö termeinä nähdään arjen työssä sellaisina, joista ei mielellään puhuta. Vallasta puhumista halutaan tietoisesti välttää. Vallankäyttöä ei haluta korostaa ja siitä halutaan käyttää mahdollisia kiertoilmaisuja. Lähijohtajat pyrkivät työntekijöitä enemmän välttämään vallasta puhumista, kun taas työntekijöille vallasta puhuminen tuntuu luontevammalta liittyen nimenomaan johtajan vallankäyttöön. Lähijohtajien näkökulmasta valta liittyy omaan rooliin, kun taas työntekijät näkevät tämän kuuluvan itsensä ulkopuolelle eli johdolle.

*”se (vallankäyttö) on niinkun esimiehelle kuuluvaa tehtävänkuvaa, et ei se ole sitä vallankäyttöä, vaan se on sitä ongelmanratkaisua” (L2)*

Vallankäyttö kyseistä termiä käyttäen nähdään voimakkaana pakottamisena tai määräämisena viitaten pakkovaltaan, vaikka tämä vallankäytön muoto harvoin on käytössä yritysmailmassa. Pakkovalta perustuu rankaisun mahdollisuuteen ja vetoamiseen ei-toivottuihin seurauksiin, jos pyyntöä tai käskyä ei noudateta. Vallankäyttö on tällöin yksisuuntaista kesyn pelin tavoin. Etenkin lähijohtajat mieltävät vallankäyttö-termin itselleen vierana.

*”jos sanon, että käytän valtaa, niin siihen tulee heti sellainen negatiivissävytteinen, en käytä sellaista, en pystysi, etteikö siitä tulisi sellainen, että mä nyt pakotan ja määrään jonkun tekemään.” (L5)*

Toisaalta vallankäyttö nähdään kuitenkin hyvin arkipäiväisenä ja monissa pienissäkin asioissa näkyvänä tekijänä lähijohtajan työskentelyssä. Oikeastaan lähijohtajat kuvaavat vallankäytön olevan läsnä jatkuvasti omassa työssään vuorovaikutustilanteissa erilaisina ohjeistuksina ja päätöksinä. Valta on välttämätön osa organisaatioiden toimintaa ja sillä on oleellinen merkitys asioiden eteenpäin viemiseksi. Työntekijät tuovat vähemmän esille tätä arjessa näkyvää jatkuvaa vallankäyttöä, vaikka lähijohtajan asemaan perustuvan vallan tunnustavatkin.

*”yksittäiset sähköpostitkin, johan nekin on selvästi vallankäyttöä, kun kysyt, että voisitko tehdä tämän, korjata tai onko tämmönen ok tai pystytkö vaihtaan työhuonetta täksi päiväksi tai tämmöiset asiat.” (L1)*

Epäsuoran vallankäytön muodot tulevat esiin lähijohtajien vastauksissa. Lähijohtajan työhön kuuluu muun muassa työn organisointi tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä on yksi epäsuoran vallankäytön muoto. Tällaisen vallan käyttäminen mielletään suoraa vallankäyttöä positiivisemmaksi, ”pehmeämmäksi” vallankäytön muodoksi, koska vallankäytön kohteena oleva ei välttämättä ymmärrä olevansa tilanteessa vallankäytön kohteena. Työntekijät eivät tunnista tällaista vallankäytön muotoa lähijohtajiensa käyttämänä, vaikkakin kuvaavat sitä yhtenä työntekijöiden vaikuttamistapana johtoa kohtaan. Referentin vallankäytön keinoin pyritään vaikuttamaan johtajan päätöksentekoon. Vaikutussuhteet ovat monensuuntaisia ja yhteenkietoutuneita pirullisen pelin tavoin.

*”mähän teen sen sillai, että mä myyn sen asian, mä mietin, että miten mä lähden tätä asiaa viemään eteenpäin kyseiselle ihmiselle. En tiedä, että tiedostaako se vastakumppani sitä, että sanot mitä tahansa niin tää kuitenkin hoidetaan (naurua).” (L5)*

*”niin sanottua lepertelyä, ollaan mielinkieliin, jotta saadaan jotakin -- tai olen superaktiivinen, että saan haluamani.” (T5)*

### 5.1.2. Huono vallankäyttö ja vallankäytön negatiivisiksi mielletyt seuraukset

Huonoksi vallankäytöksi määrittäyty puolueellisuus, epätasa-arvo vallankäytössä ja näihin liittyvä suosiminen, joka ilmenee etenkin työntekijöiden näkökulmasta varsin tavallisena sote-alan työyhteisöissä. Työntekijöiltä liikenee ymmärrystä lähijohtajille: täysin tasa-puolinen kohtelu on usein vaikeaa. Lähijohtajan suosiossa olevien nähdään saavan helpommin tahtonsa läpi ja höytyvän suosikin asemastaan esimerkiksi lomien, työvuorojen ja työtehtävien jaossa.

*”valta jakaantuu väärin, kun sillä (esimiehellä) on niitä lemppareita ja ne saa kaikki läpi.”(T2)*

Vallan käyttäminen ilman perusteluja tulee esiin myös yhtenä huonona vallankäytön muotona. Haastateltavan käyttämä termi ”hirmuvalta” kuvastaa varsin yksipuolista vallankäyttöä, johon ei kuulu vuorovaikutusta tai keskustelua. Perustelemattomuus päätöksenteon taustalla nähdään vahvana vallankäytön muotona, joka voidaan liittää hierarkkiseen vallankäyttöön, jossa päätösvalta on vain yhdellä henkilöllä, joka ei ole kiinnostunut muiden näkemyksistä ja näkee oikeutetuksi pitää päätösvalan perusteluineen itsellään. Tämä liittyy kesyyn vallankäytön tapaan, jossa valta on ainoastaan johtajan käsissä ja vuorovaikutus on hyvin vähäistä tai jopa olematonta.

*”hirmuvaltaa tai tällaista, että sitä käytetään. Mulla oli kerran sellainen esimies, kun häneltä kysyi perusteluja, että miksi näin tehdään, niin hän sanoi, että siksi kun minä sanon.” (L4)*

Vallan väärinkäyttöön liittyy eettisyyden näkökulma. Haastateltava nostaa esiin epäeettisenä kokemansa vallankäytön, jossa työtehtävien jakamiseen liittyvässä päätöksenteossa vaikuttimena ovat muuhun kuin ammattitaitoon ja osaamiseen liittyvät tekijät. Tämä on ristiriidassa haastateltavan hyvän vallankäytön näkemyksen kanssa, jossa päätökset vallankäytön osana eivät perustu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, vaan nimenomaan ammatilliseen osaamiseen. Vallankäytön haittoiksi ja negatiivisiksi miellettyihin seurauksiin liitetään vahvimmin juurikin väärinkäyttö. Lähtökohtaisesti näkemyksenä on, että vallankäyttöön liittyy aina väärinkäytön mahdollisuus. Onkin tyypillistä, että valtaan liitetään mielikuvissa usein mahdollisuus manipulointiin tai ylivaltaan.

*”valtaan liittyy aina tietyllä tavalla riskit, että sitä voidaan myös väärinkäyttää.” (L1)*

*”on niitäkin esimiehiä, jotka käyttää valtaa hyväkseen” (T2)*

Johtajan vallankäyttötaidoista riippuu, miten hän kykenee sitä käyttämään. Vallankäytön negatiiviset vaikutukset liittyvät myös tähän ominaisuuteen. Vallankäyttö siten, että se näyttäytyy työntekijöiden keskuudessa epätasavertaiselta, nähdään vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin negatiivisesti muun muassa erimielisyyksien ja kuppikuntaisuuksien syntymisen kautta. Toisaalta kaikki vallankäyttöön liittyvä työ ei ole koko työyhteisön nähtävillä. Vaikka lähijohtajan tavoitteena on avoin vallankäyttö, työntekijöiden henkilökohtaisia asioita ei voi milloinkaan yhteisesti jakaa, vaikka esimerkiksi toimenpiteisiin jonkin työyhteisössä ongelmalliseksi koetun toimintatavan suhteen olisi ryhdytty. Työntekijöiden silmin tämä voi vaikuttaa epätasavertaiselta johtamiselta, mutta lähijohtaja ei voi toimia tilanteessa toisin. Huonon vallankäytön seurauksina esiin nousevat vaikutukset työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. Jos asiantuntijoiden näkökantoja ei kuulla tai huomioida, sillä nähdään olevan vaikutuksia laajemmaltikin. Yksi ongelma johtaa toiseen. Työntekijöiden ja johtajien keskuudessa voi syntyä erimielisyyksiä, jos koetaan epätasavertaisena esimerkiksi resurssien jakautumisessa. Vallankäytön osalta johtajan suosioon pääseiden ajatellaan voivan hyvin muiden kustannuksella.

*”ehkä se, joka on saanut pääsyt esimiehen vallan piiriin, niin ehkä hänellä on hyvä olla, mutta ei siellä kenelläkään muulla ole hyvä olla.” (T2)*

*”tyytymättömyyttä, epätasa-arvoisuutta -- ja kyllä se varmasti ilmapiiriä huonontaa kaikkienensa, jos olisi väärin valtaa käyttävä tai kovin sellainen hallitseva.” (L7)*

Yhdensuuntaisesta vallankäytöstä nähdään koituvan haittaa työyhteisölle, jos työntekijöille syntyy kokemus, että heidän mielipiteensä eivät ole tärkeitä tai esiin nostettuja näkökulmia ei huomioida. Jos vallankäytön vyyhteä pyritään kesyttämään, seuraa taas uusia ongelmia.

*”näähän on fiksuja asiantuntijoita, ja jos heidän näkökulmiaan ei oteta huomioon, niin kyllähän se on ihan selvää, että se vaikuttaa työtyytyväisyyteen.” (L3)*

Lähijohtaja tuo esiin myös työntekijöiden asenteen lähijohtajan vallankäyttöön. Johtajan pitää tehdä päätöksiä ja ratkaisuja koko työyhteisön menestymisen ja hyvinvoinnin eteen. Tällöin yksittäisen työntekijän tai työntekijäryhmän mielestä ratkaisuja tai lähijohtajan vallankäyttöä ei välttämättä koeta positiivisena. Vallankäyttö ja siihen liittyvät seuraukset eivät aina miellytä työntekijöitä. Tällaista näkökulmaa työntekijät eivät kuitenkaan tuo esille, vaan vallankäyttö nähdään lähijohtajalle kuuluvana tehtävänä, miellyttävät tämän tekemät päätökset tai eivät. Työntekijät oikeuttavat ja hyväksyvät lähijohtajan vallankäytön.

### 5.1.3. Hyvä vallankäyttö ja vallankäytön positiivisiksi mielletyt seuraukset

Hyvä vallankäyttö mielletään huonolle vallankäytölle tyypillisten ominaisuuksien kautta tämän vastakohtana. Hyvään vallankäyttöön liitetään tasavertainen, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen valta kaikkia työntekijöitä kohtaan. Näillä samoilla termeillä lähijohtajat kuvaavat omaa vallankäyttöään. Tasavertaisuus vallankäytössä on kaiken toiminnan perustana tai ainakin tasavertaista kohtelua pidetään tavoitteena, johon halutaan pyrkiä. Työntekijöiden vastauksissa näitä pidetään myös tärkeimpinä lähijohtajan ominaisuuksina vallankäytössä. Vastauksista ilmenee ajatus vallankäytöstä nimenomaan johtajan käyttämänä työntekijää kohtaan. Työntekijän ja lähijohtajan välinen vallankäyttö on johtajan asemaan liittyen epäsymmetrinen. Tasavertaisuus näkyy siis nimenomaan lähijohtajan yhtenevänä kohteluna työntekijöitä kohtaan.

*”mun ihmiset tai työntekijät on tasa-arvoisessa asemassa kaikki. Jokaisella pitäisi olla saman arvoinen se potti mitä hoitaa, että on samanarvoiset mahdollisuudet päästä tavoitteeseen” (L7)*

*”kaikki on tasa-arvoisia sen esimiehen, jos ajattelee ja kattoo meitä ns. rivityöntekijöitä, että me ollaan tasavertaisessa asemassa kaikki.” (T3)*

Vallankäytön positiivisiin seurauksiin liittyy vahvimmin asioiden eteenpäin ja oikeaan suuntaan saattaminen siten, että asiat tulevat tehdyksi ja hoidetuksi. Direktio-oikeus on johtajilla tähän yksi keino, joka ilmenee kahdessa lähijohtajan vastauksessa sellaisissa tilanteissa käytettävänä mahdollisuutena, jos muut tavat on käytetty. Direktio-oikeus liittyy johtajan mahdollisuuteen kontrolloida työntekijän toimia ja mahdollisesti kesyttää ongelma helpommin ratkaistavaksi. Vallankäyttö mahdollistaa sen, että ”hommat toimivat” ja asiat etenevät. Myös työntekijät tunnustavat tämän ja pitävät sitä hyvänä asiana. Toisaalta ilman valtaa asioiden ei nähdä etenevän oikeaan suuntaan. Vallankäyttö mahdollistaa lähijohtajille työntekijöiden opastamisen tavoitteiden mukaisesti.

*”homma toimii ja asiat etenee.” (T3)*

*”hyöty on tietysti se, että tietyllä missä määrin valtaa käyttää, saadaan homma toimimaan, tietyt toiminnot menee läpi.” (L5)*

Tasapuolisella vallankäytöllä mielletään olevan positiivisia vaikutuksia työyhteisöön, asioiden hoitumiseen ja työviihtyvyyteen. Työntekijät näkevät tällöin viihtyvyyden työssä lisääntyvän. Kun toimintatavat ovat kaikille ja kaikkia kohtaan samankaltaiset, yksittäisten työntekijöiden omat ratkaisut jäävät vähemmälle.

*”jos sä (lähijohtaja) osaat valtaa käyttää oikein, niin silloinhan kaikki viihtyy ja kaikilla on mukava tehdä työtä.” (T2)*

Pirullisen pelin tavoin vallan kentällä pelaaminen on hyödyllistä. Työntekijöiden osallistuminen vallankäyttöön ja päätöksentekoon sekä näiden suotuisat vaikutukset tulevat esiin kommentteissa. Kaksi lähijohtajaa näkee tärkeänä työntekijöiden mukaan ottamisen päätöksentekoon ja vallan jakamisen tällä tavalla. Näin toimien sitoutuminen tehtyihin ratkaisuihin nähdään tiiviimpänä. Mahdollisuudella vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin katsotaan olevan vaikutusta myös työviihtyvyyteen. Vallan jakautumisen myötä vastuukin jakautuu. Tämän ajatellaan vaikuttavan positiivisesti muun muassa työnkuvan laajenemisena ja rikastumisena. Pirullisen pelin ruokkimisella on siis mahdollista synnyttää positiivisiksi miellettyjä vaikutuksia työyhteisössä.

*”jos se (lähijohtaja) valtaa antaa, jos se esimies osaa antaa vastuutakin, niin alaisille, niin se tuo sitä myötä viihtyvyyttä, että se laajenee, se sun toimenkuva.” (T2)*

*”kun he pystyy itse niihin asioihin vaikuttamaan, niin he, niin se edes jotenkin pystyisi lisäämään sitä työhyvinvointia ja viihtyvyyttä.” (L7)*

## 5.2. Pirullinen peli vallankäytössä

### 5.2.1. Yhteistyö ja vuorovaikutus

Yhteistyö ja vuorovaikutus ovat pirullista ongelmaa pirullisen pelin kentällä käsiteltäessä keskeisiä. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön keinoin on mahdollista käsitellä ongelmaa, jonka ratkaisun pohtimiseen kukaan ei voi pystyä yksin, on asema tai rooli työyhteisössä mikä tahansa. Lähijohtajat tuovat esille useita erilaisia vuorovaikutuksen, yhteistyön ja aktiivisen johtamisen tapoja, jotka liittyvät pirullisen pelin ilmenemiseen vallankäytössä. Aktiiviseen johtamiseen liittyen lähijohtajat kuvailevat tilanteita ja tapoja, joilla he pyrkivät huomioimaan työntekijöiden näkemyksiä ja asiantuntemusta vallankäytössä. Lähijohtajat tuovat esille erilaisia tapoja palautteiden ja työntekijöiden näkökulmien kuuntelulle ja ”tilan antamiselle”. Aktiivinen kuunteleminen, mahdollisuus tuoda asioita esille sekä palautteen vieminen organisaatiossa eteenpäin ovat toimintatapoina.

*”työntekijän näkökulma tulee tietenkin sillä, että kuunnellaan ja mielellään tietysti välitetään palautetta organisaatiossa myös ylöspäin”. (L1)*

Avoin keskustelu ja yhteistyö ovat näin perustana lähijohtajan ja työntekijän välisessä vallankäytössä – lähijohtajat kokevat tärkeänä yhteisen keskustelun ja asioiden jakamisen. Keskustelu yhdessä sovitusti tai yhteisen ajan varaaminen kalenterista jonkin asian tiimoilta esimerkiksi tapoja, joissa yhteistyön nähdään olevan läsnä.

*”jos lähdetään vaikka kehittämään sitä toimintaa, niin sehän perustuu toisaalta hyvin paljon ihan niin kuin avoimeen keskusteluun” (L1)*

Lähijohtaja kuvailee myös ylemmän johdon olevan aktiivisesti kiinnostunut työntekijöiden näkemyksistä, joiden välittäjänä lähijohtaja toimii. Lähijohtajan rooli on olla aktiivinen molempiin suuntiin. Toisaalta työntekijät ja suurin osa lähijohtajista kokevat, että ”ylempää” ei niinkään saa tietoa esimerkiksi kehittämisehdotusten etenemisestä.

*”laitan aina (palautteet esim. uusista työkaluista) meidän johtaville ja sieltä päin myös nykyisin kysytään, että se ei ole yksistään, että se tulee mun hoitajilta, vaan nykyisin tulee myös ylhäältä, että onko jotain kehitysideoita ja sit mä kysyn viikko-palaverissa” (L6)*

Työntekijät tunnistavat selvästi lähijohtajia vähemmän pirullisen pelin elementtejä vallankäytössä. Kuitenkin esiin nousee työntekijöiden keskinäinen keskustelu ja yhteistyö muun muassa kehittämistarpeista ennen asian esittämistä lähijohtajalle. Keskustelu on herännyt työyhteisöstä havaituista tarpeista, ei lähijohtajan kehotuksesta pohtia ratkaisua tai vaihtoehtoa jollekin tilanteelle.

*”me otetaan esimiestä siinä kohtaa mukaan (yksikköä koskeviin asioihin/kehittämisideoihin), kun ollaan ensin mietitty, miten se asia esitetään hänelle.” (T4)*

Näin voidaan todeta, että työntekijöillä on siinä määrin ja sillä tavalla keskinäistä vuorovaikutusta, että emergenssille on annettu mahdollisuus. Valta ei ole yksistään esimiehen käsissä. Työntekijällä on omaan työhönsä ja tiimin jäsenten ammattitaitoon liittyen asiantuntemusta, johon perustuen valtaa esimerkiksi työjärjestelyiden osalta jaetaan heille. Asiantuntijavalta on läsnä työyhteisön toiminnassa ja sitä hyödynnetään aktiivisesti. Pirullisessa pelissä oleellista on osallistava keskustelu, jolla on mahdollista saavuttaa keskinäistä ymmärrystä.

*”saadaan itse sumplia (asiakkuuksien jakaminen), että nyt just kun multa piti siirtää, sain itse päättää, mitä haluan pois itseltäni ja sitten kysyin esimieheltä, että onko ok, kun mä tiedän yritykset ja tunnen meidät” (T6)*

Pirulliseen ongelmaan liittyy useita sidosryhmiä, joilla on erilaiset arvot ja päämäärät. Työyhteisössä tällaiset tilanteet ovat tyypillisiä. Vuorovaikutussuhteet ovat usein epälineaarisia. Työskentely-ympäristö oman lähitiimin kesken kuvautuu kaikkien vastaajien osalta keskustelevana.

*”Täällä kuullaan kaikkia ja on keskusteleva ilmapiiri, se ei oo vaan ne esimiehet”.*  
(T1)

Toisaalta etenkin työntekijöiden vastauksista syntyy vaikutelma, että tilaisuuksia mieliteiden esiin tuomiselle on, mutta aina niitä ei syystä tai toisesta haluta käyttää. Vallankäyttö ja siihen liittyvät asetelmat, jotka eivät välttämättä ole näkyviä tai ilmaistavissa, voivat vaikuttaa taustalla. Vaikka ympäristö ja johto tukisi yhteistyötä ja vuorovaikutusta, se ei välttämättä aina työyhteisössä toteudu. Esiin nousee tärkeimpänä tekijänä persoonaan liittyvät tekijät: avoimet ja suulaammat saavat näissä tilanteissa äänensä hyvin kuuluville, mutta vähemmän itseään esiin tuovat persoonat voivat vetäytyä jääden mielipiteineen vahvempien hahmojen varjoon. Referentti vallankäyttö on läsnä työyhteisöissä, millä toiset pyrkivät tarkoituksellisesti tai tahattomasti toisia enemmän vaikuttamaan muihin työntekijöihin ja johtoon.



*”kuukausikokoukseksi sitä varmaan sanotaan, että se on meillä semmoinen missä sit käydään ja sitten että mielipiteitä, että voidaan sanoa vastaan tai puolesta, mutta. Se on ehkä semmoinen tilanne, missä pystyisi vaikuttamaan asiaan.” (T3)*

Pirulliselle pelille on mahdollista pyrkiä antamaan tilaa työyhteisössä eri tavoin. Ekologista valtaa hyödyntämällä esimerkiksi työympäristön järjestelyin on mahdollista vaikuttaa työyhteisöön epäsuorasti. Toisille työpaikan fyysiset järjestelyt tarjoavat paremmat mahdollisuudet jatkuvaan yhteistyöhön ja keskusteluun. Tällöin tarvetta kalenteriin merkityille erillisille palavereille pidetään vähäisempänä, kun asiat kulkeutuvat lähijohtajan ja työntekijöiden kesken muun työnteon lomassa. Kaikilla on mahdollisuus heti kysyä lähijohtajalta tarkennuksia ja selvennyksiä muun muassa saamiinsa ohjeistuksiin. Yhteisessä työtilassa näistä voi myös syntyä helpommin keskustelua koko työyhteisön kesken.

*”mä (työpiste) oon tossa taustatilassa, mikä on, mä oon kaikkien saatavilla. Me käydään niin paljon sitä keskustelua siinä jatkuvasti.” (L5)*

Keskustelevaan ilmapiiriin vaikuttaa työyhteisön koko ja kulttuuri. Pienemmässä, toisilleen tutussa työyhteisössä keskustelu on helpompaa ja avoimempaa, kun taas isossa työntekijäjoukossa työntekijöiden puheenvuorot voivat jäädä vähäisiksi, vaikka niille tilaa annettaisiinkin. Siinä määrin kuin mahdollista, päätöksentekoon osallistuvat palaverissa kaikki työntekijät. Toisaalta lähijohtajat useissa tilanteissa kuvaavat palaverien laajaa asiamäärää ja tiukkoja aikatauluja, jolloin keskustelulle jää vähemmän aikaa kuin olisi tarve. Tällöin pirullisuudelle ei jää tilaa, vaan vuorovaikutus voi olla tukahdettua ja näytetty näin pirullisen ongelman kesyttämisenä.

*”en näe, että sellainen toimisi, että yks päättää ja muut on hiljaa--tää on toiminut, meillä on ollut todella hyviä keskustelua ja kehitysideoita nousee.” (L6)*

*”Kyllä niissä (tiimipalaverit) ideana on, että se olis hyvin sellainen keskusteleva tilaisuus, eikä suinkaan sellainen, että power point laulaa.” (L1)*

Yhteiset työyhteisön säännölliset palaverit ovat yhdenlainen näyttämö, jossa voi ilmetä sekä pirullisen että kesyn pelin piirteitä. Ne ovatkin yksi tärkeä rakennettu yhteistyön muoto työyhteisöissä. Lähijohtajat kuvailevat yhteisiä kokouksia tilaisuuksina, joissa yhteistyölle ja työntekijöiden näkemyksille annetaan eri tavoin tilaa. Lähijohtajat huomioivat palaverien toimivia käytäntöjä. Perinteisenä nähty lähijohtajan power point -esitys, jonka pohjalta asioita käsitellään, ei ole mielekkäin työskentelytapa, vaan keskustelu asioiden käsittelytapana nousee lähijohtajien näkemyksissä esiin.

*”meillä ei toimi, semmoinen slide-show ei ole sellainen, vaan meillä on pohjalla joku esitys, mutta me käydään aina keskustellen.” (L6)*

### 5.2.2. Vallan jakaminen työyhteisössä

Vastuun ja vallan jakautuminen koko työyhteisölle tulee aineistossa esille. Asiantuntija-valtaa hyödynnetään kaikkien hyväksi. Lähijohtajat pyrkivät tuomaan päätöksentekoon liittyviä asioita yhteisesti päätettäviksi. Yhteisesti päätettävät asiat ovat jossain määrin rajattuja.

*”kaikki tavallaan päätöksenteko, mikä on mahdollista, niin ne viedään sinne työterveyshoitajapalaveriin ja sitä olen toteuttanut kyllä ihan alusta saakka ja kaikki semmoinen päätöksenteko, mikä on tavallaan meidän päätettävissä, että miten tehdään, niin se on sit siellä.” (L2)*

Pirullista ongelmaa käsiteltäessä organisaatiossa alhaalta ylöspäin etenevä lähestymistapa lisää ymmärrystä ja yhteistyötä, mikä ruokkii pirullisen pelin elementtejä työyhteisössä. Tähän liittyen työntekijä kuvaa kehittämistyöhön liittyvän esimerkin, jossa korostuu vuorovaikutuksellinen tapa toiminnan kehittämisen välineenä. Työntekijä kertoo myös siitä kokemiaan hyötyjä. Vastaaaja mieltää yhteistyön keinoin sitoutumisen sovittuihin asioihin olevan vahvempaa kuin ohjeistuksen tullessa ylempää annettuna.

*”mitä me voitais työyhteisöön ottaa uusia toimintatapoja ja me tehtiin sitä pienryhmissä, niin me saatiin sieltä nyt, että mitä me lähdetään toteuttamaan. Ja se on hyvä, koska silloin me ollaan periaatteessa itse mietitty sitä, itse sitouduttu siihen ja itse lähdetään sitä toteuttamaan” (T2)*

Pirullisen pelin yhtenä pelitaktiikkana voidaan pitää kaaospilotointia, johon liittyy johdon suhtautuminen asioihin avoimesti työntekijöiltä kysyen, yhdessä pohtien ja punniten, eikä niinkään olemalla johtaja, jolla on aina vastaus kaikkeen. Pirullisen pelin johtamisessa kaaospilotoinnin tavoin valta jakaantuu osallistujien kesken. Lähijohtajat näkevät, ettei oman valta-aseman käyttäminen koko työyhteisöä koskevassa päätöksenteossa ei ole ensisijainen toimintatapa, vaan vastauksen toivotaan löytyvän työntekijöiltä. Tähän vaaditaan yhteistyötä ja keskustelua. Työntekijöiltä ei niinkään tällaiseen viittaavia kommentteja tullut.

*”mä tiedän, että työnantajan edustajana mulla on tietyt direktio-oikeudet, et mä voisin. Mä en halua, toivon aina, että sitä minun ei tarvitsisi käyttää, koska toivon että se löytyisi sieltä työyhteisöstä se ratkaisu ”(L5)*

*”Heillä on kehotus yhdessä keskustella (poissa ollessani), jos tulee joku ongelma--niin jutelkaa keskenänne mikä olisi paras ratkaisu. Ja suurin osa kertoo sitten, että me juteltiin porukalla ja tehtiin näin ja näin.” (L4)*

Lähijohtajat pyrkivät aktiivisesti johtamaan sekä kysymään työntekijöiltä näkemyksiä ja mielipiteitä, ja pelaamaan näin pirullista peliä. He haluavat hyödyntää työntekijöiden asiantuntemusta esimerkiksi siinä, mitä asioita käsitellään yhteisissä tilaisuuksissa tai miten työt jaetaan. Lähijohtajat näkevät tärkeänä hyödyntää työntekijöiden ymmärrystä. Lähijohtaja ei voi päättää, mitä tarpeita työntekijöillä on, ellei sitä heiltä kysytä. Asiantuntijavallan hyödyntäminen on näissäkin kommentteissa vahvasti läsnä.

*”Mä tottakai mietin agendat (palaverieihin) ja kysyn mitä toiveita heillä on, koska enhän mä voi päättää mitä he tarvitsee” (L6)*

*”Sitten katotaan yhdessä (jos asiakkauksia pitää jakaa), esimerkiksi meillä on lääkäreitäkin tässä liikkunut, niin keskustellaan niistä yhdessä, että mikä olisi järkevä. Istuttiin yhdessä alas ja katottiin miltä se jokaisen oma fiilis tuntuu, että pystyis ottamaan.” (L7)*

Yksittäisten kehittämiskohteiden osalta nousee esiin näkemys, että työntekijöille annetaan mahdollisuus tuoda esiin näkökantansa. Lähijohtajat myös aktiivisesti kysyvät työntekijöiltä ja antavat tällä tavalla tilaisuuden vaikuttaa muun muassa päätöksentekoon. Työyhteisön sisäisiin asioihin on työyhteisön jäsenillä mahdollisuus vaikuttaa. Keskustelulle ja vuorovaikutukselle pyritään eri tavoin antamaan aikaa. Työntekijöitä kannustetaan tuomaan kehitysehdotuksia esille, jotta niitä saadaan eteenpäin niille, jotka kehitystyötä tekevät.

*”korostan itse sitä, että teidän pitää tuoda niitä kehittämissuhteita esille” (L4)*

*”meiltä kysyttiin ennen kuin tämä työkalu astui voimaan, oli siihen liittyvä kysely, että mitä haluaisitte, että siinä on. Tavallaan vähän sitä, koska sitä oli mahdollista muokata meidän toiveiden mukaiseksi.” (T5)*

Yhtenä pirullisen pelin ilmenemismuotona vallankäytössä voidaan nähdä vallan jakautuminen työyhteisölle, johon liittyy asiantuntijuuteen liittyvän vallan arvostaminen. Asiantuntijan rooli oman työnsä vahvimpana ymmärtäjänä nousee lähijohtajien kommentteissa esille. Power with-tyyppinen vallankäytön tapa on olemassa: valta näkyy kyvyssä toimia yhdessä ja saada aikaan päätöksiä.

*”he on niitä oman työnsä asiantuntijoita, he tietää sen oman työnsä parhaiten, enhän mä tiedä. Emmä voi niitä juttuja mennä tekemään heidän puolesta, vaan me keskustellaan niistä yhdessä ja me sovitaan ne yhdessä.” (L7)*

Lähijohtajien kokemus on, että työntekijöillä on paras tietämys ja ymmärrys tarpeistaan, eikä johtaja pysty niitä määrittämään. Työntekijöiden asiantuntemus nähdään tärkeänä ja työyhteisöstä nousevia ideoita ja näkökulmia halutaan hyödyntää. Näin työntekijöille annetaan tilaa ja heillä on mahdollisuus hyödyntää asiantuntemukseensa perustuvaa valtaa. Työntekijät kuvailevat tilanteita, joissa heidän mielipiteitään ja näkemyksiään on huomioitu joko erikseen kysyen laajemmassa kehitysprojektissa tai arjen sujuvuuteen liittyvissä kysymyksissä.

*”en oo ollenkaan se asiantuntija siinä päättämään sitä, että minkä tyyppinen vaikka tiimi sille firmalle olis hyvä. Että noi tietää sen kaikkein parhaiten, ketkä on sinne yhteyksissä.” (L3)*

*”esimies kysyikin multa, että mitä mieltä sijaisena olen ja sanoin, että mä en ikinä ymmärrä näitä aamuseiskalta suihkuun viemisiä, että koska työvoimaresurssi on kaikkein paras iltapäivällä, niin miksei me hyödynnetä sitä. Silloin olisi mahdollista saunottaa ja päästä useamminkin kuin kerran viikossa pesulle. Ja sithän sinne tuli. Se lähti siitä. Se avasi ehkä.” (T5)*

Tietämys esimerkiksi asiakkuuden hoidosta, resurssien jakamisesta ja kohdentamisesta nousevat parhaiten työntekijöiltä, jotka ovat lähellä arjen työtä ja asiakkaita. Tähän perustuen lähijohtajat jakavat valtaa työyhteisölle ja työntekijöille, jolloin oma rooli vallankäytössä jää vähäisemmäksi. Valtaa halutaan luovuttaa työntekijöille esimerkiksi tilanteissa, jossa on mahdollista ideoida yhdessä työn kehittämistä. Tällaisessa tilanteessa johtaja voi tietoisesti vetäytyä tilanteesta taustalle kuuntelijan rooliin ja antaa tilaa muille.

*”Esimerkiksi jos joku jää äitiyslomalle, mä kysyn, että hankitaanko me tänne sijainen vai ei. Et mitä te olette mieltä, että onko teillä energiaa perehdyttää tai haluatteko opiskelijan.” (L6)*

Sen sijaan työntekijät eivät huomioi tällaista työntekijöiden vallankäytön mahdollisuuden näkökulmaa kommentoissaan, vaan ajatukset painottuvat enemmän yleisesti luontevan yhteistyön kuvailuun työyhteisön ja lähijohtajan kesken.

### 5.2.3. Pirullisen ongelman käsittely

Pirullisessa pelissä hankalammin määriteltävien ja ratkaistavien ongelmien osalta vastuu ei kuulu ainoastaan johtajalle, vaan vastuu ja valta jakautuu työyhteisössä laajemmalle. Työyhteisöä kohtaavissa hankalammin määriteltävissä ja ratkaistavissa olevissa ongelmatilanteissa viisi lähijohtajaa tuo esiin koko työyhteisön vastuun ongelman määrittelystä

ja ratkaisemisesta. Myös työntekijät kuvailevat tämän kaltaista vastuunjakoa, joskaan eivät niin selkeästi kuin lähijohtajat.

*”kyl me keskustellaan yhdessä tässä talossa. Nää meidän omat asiat, meillä on puhumisen kulttuuri. En usko että esimiehellä on sellaista tunnetta, että hänen pitäisi yksin (ratkaista ongelmaa).” (T6)*

*”koen, ettei se ole pelkästään minun (ongelma), vaan se on meidän yhteinen. Se on meidän kaikkien ja me kannetaan siitä vastuu. Se ei ole ainoastaan, että minä otaisin sen. Olen tavallaan oppinut sen, että vastuutan koko työyhteisöä, jos tulee tällaisia.” (L5)*

Hankalammin määriteltävissä ongelmatilanteissa kuvautuu lähijohtajan tilanteen tunnistaminen ja siihen reagointi keräämällä työntekijät saman pöydän ääreen pohtimaan tilannetta ja sille mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja. Lähijohtajat tunnistavat, että he ovat ongelman edessä voimattomia yksin. Ratkaisun pohtimiseen vaaditaan yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Tällaisissa tilanteissa valtaa halutaan jakaa. Lähijohtajan tehtävänä pirullisen pelin kentällä on tunnistaa tilanne, mahdollistaa yhteistyö ja rakentaa olosuhteet tälle.

*”pakkohan se on noin päin (työyhteisön kesken keskustellen) edetä, että ei se ainaakaan vaikeammat tilanteet pystykään sillä ratkeamaan, että joku sanoo, että nyt se on loppu.” (L1)*

Pirallinen peli itsessään on itseorganisoituvaa. Pirallinen peli ei edellytä yksin päätöksiä tekevää johtajaa, vaan monitoimijuutta, jossa päätökset tehdään yhdessä ja itseorganisointimisella on oleellinen rooli. Yksi työntekijöistä kuvaa esimerkin itseorganisoitumisesta havaiten sen olevan tapa, jolla käytännöt yleensä tuntuvat muotoutuneen luonteviksi ilman pakottamista. Ilman yhteistyötä syntyneet ratkaisut eivät istu työyhteisöön yhtä luontevasti ja voivat aiheuttaa ongelmia työtehtävien hoitamisessa ja työyhteisössä.

*”osaamisalueita on hyödynnetty, että on esimerkiksi huomattu, että kun sä pärjääät lasten kanssa tosi hyvin, niin ota sää tää pikkulapsi, joka huutaa naama sinisenä, niin esimerkiksi sellaisia kontakteja ja on huomattu, että tää hommahan toimii näin.-- Et huomataan, että jes, tää onkin hyvä. Mutta jos sitä yritetään väen vängällä, niin sitten mun mielestä niistä tulee aina joku kulma vastaan, että se pongah-  
taa äkkiä takaisin ja sitten se monesti myös suututtaa työympäristöä.” (T5)*

Tämä sovittu toimintatapa on noussut esiin työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa ilman joltakin tullutta ohjeistusta ratkaista tilanne. Valta ei ole yhden toimijan käsissä. Työntekijä kuvaa toimintatavan tällöin luontuvan paremmin työyhteisön tapaan toimia kuin jos se olisi tullut määrättyä jostakin ”ylempää”, esimerkiksi lähijohtajalta. Kun määräyksiä ei ole tarvinnut kenenkään erikseen antaa, vastaaja näkee tämän vaikuttavan

myös työyhteisöön positiivisella tavalla. Valta on tällöin jakautunutta pirulliselle pelille ominaisella tavalla.

### 5.3. Kesä peli vallankäytössä

#### 5.3.1. Vuorovaikutuksen vähyys

Pirulliseen peliin liittyy oleellisesti ”vastakohtana” kesä ja etenkin kesytetty peli, jossa pirullista ongelmaa pyritään käsittelemään kesyn ongelman tavoin. Tässä kappaleessa käsitellään elementtejä, joissa vallankäytön pirullisen ongelman kontrollointi tai kesyttäminen nousevat esille. Lähijohtajat kokevat kesyn pelin elementtejä vallankäytössä ennemminkin ylemmän johdon suuntaan ja vähemmän omiin työntekijöihin ja työyhteisönsä kohdistuen. Tämä näkyy vastauksissa vaikutusmahdollisuuksien puuttumisena muun muassa kehittämistyössä. Kuten edellä kuvattiin, sekä työntekijöillä että lähijohtajilla on aktiivinen ote välittää kehittämistarpeita niistä päättävälle taholle, mutta palaute toiseen suuntaan koetaan puutteellisena. Näin käytetään tiedon valtaa. Vain joillakin organisaatioissa on pääsy kehittämistyöhön liittyvän, tärkeän tiedon lähteille ja he voivat päättää, mitä tietoa jaetaan muille. Tiedon valta näkyy tiedon valikoivana kertomisena.

*”Tosi huonosti niiden (kehittämisehdotusten) etenemisestä saa tietoa -- Yleensä niistä ei kuule.” (L7)*

Tällainen näkemys liittyy perinteiseen, autoritaariseen pelitapaan. Työyhteisöstä nousevia kehittämisideoita pyritään viemään hanakasti eteenpäin, mutta niiden osalta koetaan, että palautetta niiden vastaanottamisesta tai etenemisestä ei saada riittävästi. Varsinainen kehittämistyö tapahtuu suuressa organisaatioissa ”jossakin korkeammalla”.

*”voi jättää kehitysehdotuksia, mutta kyllähän se arjessa on semmoista, että ei niitä tuu sinne jätettyä, koska siitä ei tule tavallaan sitä feedbackia ja onks ne menny sitten perille, jos sinne on jätetty jotakin.” (L3)*

Työntekijät tunnistavat vallankäytössä lähijohtajia enemmän kesyn tai kesytetyn pelin elementtejä. Tämä näkyy lähinnä koettujen vaikutusmahdollisuuksien ja vuorovaikutusmahdollisuuksien puuttumisena tai yksisuuntaisuutena muun muassa kehittämistyössä. Vuorovaikutuksen puute tai vähäisyys ovat kesyn tai kesytetyn pelin elementtejä. Lähijohtajan kanssa vuorovaikutuksen koetaan kuitenkin olevan pääsääntöisesti sujuvaa ja

luontevaa. Vuorovaikutuksen puuttuminen tai vain yhdensuuntainen vuorovaikutus voi kuitenkin johtaa vallankäyttöön ja päätöksentekoon virheellisen tai yksittäisten henkilöiden näkökulmasta tulkitun tiedon perusteella. Ymmärrys asiasta saattaa olla yksittäisten ihmisten käsityksen varassa, jolloin myös ratkaisut ovat vain yksittäisten henkilöiden ymmärryksen ja päätösvallan varassa. Näin työyhteisöissä voi syntyä erikoiselta tuntuvia ratkaisuja, jotka johtavat taas uusiin ongelmatilanteisiin pirullisen ongelman tapaan. Myös se, että jätetään asioita tekemättä tai reagoimatta, nähdään vallankäyttönä. Haastateltavan kommentissa se ilmenee nimenomaan vuorovaikutuksen puutteena. Tätä voidaan kutsua kesytetyksi peliksi, jossa valta on ”ylemmissä käsissä”, eikä päätöksiä käsitellä yhdessä tai anneta sille perusteluja. Vallankäyttö perustuu legitimizeettiin tai asemaan. Esimerkissä tämä näkyy epätasapainoisena valtasuhteena, jossa tietoa ja sen jakamista kontrolloidaan.

*”kysyin perusteluja sille, mitä varten meidän pitää suorittaa tällaista, mikä ei kuulu meidän työhön millään tavalla. Hän ei koskaan vastannut. -- Sehän on tavallaan sitä vallankäyttöä eli sä voit olla vastaamatta, jos sua ei huvita. Tää on mun mielestä vallankäyttöä, että sulle sanotaan, että tee ja ei perustella millään tavalla.” (T6)*

### 5.3.2. Kontrolloiva johtaminen

Kontrolloiva johtaja pyrkii hallitsemaan peliä etenemällä organisaatiossa ylhäältä-alasperiaatteen mukaisesti. Sekä lähijohtajien että työntekijöiden valta työyhteisöä koskevissa asioissa koetaan siinä määrin rajalliseksi, että valtakunnallisessa, suuressa organisaatiossa ”suuret linjat” määritellään ja päätökset tehdään ylempänä johdossa. Kehitystii-meissä päätettyjen linjausten mukainen työ toteutetaan yhtenäisesti kaikissa toimipisteissä. Vastausten perusteella lähijohtaja toimii työyhteisössä ylempää tulevien ohjeistusten jalkauttajana, jolloin vaikuttamismahdollisuuksia ei juuri näihin koeta olevan. Lähijohtaja toteuttaa tehtävänsä työyhteisössä perustuen ylempään johdon linjauksiin välittämättä henkilökohtaisesta mielipiteestään. Kesyttämistä ei niinkään näy lähijohtajan toiminnassa työyhteisön suuntaan. Aina ohjeistukset eivät ole linjassa lähijohtajien näkemysten kanssa, mutta talon yhtenäistä ohjetta pitää työyhteisössä lähteä toteuttamaan.

*”Kyllähän meille on sanottu, että siellä on meidänkin ääni, mutta minun mielestä ei, että kyllä ne tulee hyvin saneltuna tuolta ylhäältä päin” (L3)*

Ylempi johto voi hallita myös tilannetta, jossa lähijohtaja ja työyhteisö ovat yhdessä nähneet tarpeen ja esittäneet toiveen esimerkiksi pidemmästä palaveriajasta, jotta keskustelulle ja näin pirullisen pelin ruokkimiselle jäisi enemmän aikaa ja tilaa. Tämä on yksi pirullisen ongelman kesyttämisen muoto.

*”korkeammalta määrättiin, että palaveriajat pitää puolittaa.” (L2)*

Kehitystyössä toimintamallien muotoilu etenee pääsääntöisesti ylhäältä alas, mikä on sekä työntekijöiden että lähijohtajien näkökulmasta yksi suuren organisaation toimintatapaan liittyvä välttämättömyyskin. Näin ymmärretään myös se, että lähijohtajalla ei ole valtaa vaikuttaa esittämiinsä asioihin, vaan hän toimii välikappaleena ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä. Tämänkaltainen toimintamalli mielletään myös yleisesti sosiaali- ja terveysalaan liittyväksi. Vaikka työntekijöitä kuunneltaisiinkin, todelliset vaikutusmahdollisuudet ovat omaa lähityöyhteisöä ylempänä oleviin asioihin vähäisiä. Palkitsemisvallan ja pakkovalan muodot ovat läsnä.

*”ehkä niitä (työntekijöiden mielipiteitä) välillä kuunnellaankin, riippuu tietysti minkälaisesta päätöksestä on kyse, mutta kyllähän ne meidän alalla ne päätökset tulee jostain ihan muualta.” (T2)*

*”suurin osa asioista tulee aikalailla valmiiksi pureskeltuna meille esimiehille, että mitä minun pitää tehdä tässä tilanteessa, kun se tänne lävähää. Että me ei varsinaisesti tämän tyylisten asioiden ydinkehittämiseen osallistuta, että se tuodaan.” (L4)*

Aineistossa näkyy myös autoritaariseen pelitapaan liittyvää kontrolloivaa otetta. Tällöin suunnittelun ja hallinnan oletetaan edesauttavan sitä, että asiat tapahtuvat odotetulla tavalla ilman ongelmia. Prosessien tarkka määrittely ja hyvä organisointi liittyvät kontrolloivaan otteeseen, jonka ajatellaan vähentävän ongelmien ilmenemistä työyhteisössä. Kun kaikilla on tarkasti selvillä, miten tulee menetellä ja tämän mukaan toimitaan, on ongelmilla vähemmän tilaa tai mahdollisuuksia tulla esille. Jos silti ongelmia ilmenee, prosessien uudelleen tarkastelu ja ohjeistus on paikallaan. Tässä toimintatavassa ilmenee pirullisten ongelmien kesyttämistä.

*”kun organisointi on tapahtunut hyvin ja kaikilla on selvillä, että miten toimitaan, niin sellaiset tilanteethan (ongelmat) vähenee ihan niin kuin väkisinkin. Et kyllähän siinä aina on jotain porsaanreikiä, että miksi joku tilanne johtaa johonkin semmoiseen, että ollaan siinä keskustelussa. Että siinä on niinkun ihan näin niin kuin työntantajän näkökulmastakin peiliin katsomisen paikka, että olemmeko me määritelleet tarpeeksi selkeästi” (L2)*



Vallankäyttö perustuu selkeisiin käskyvaltasuhteisiin ja tietoiseen kuuliaisuuteen. Johtajan pyrkimys hallita tilanteita ei välttämättä ruoki vuorovaikutusta ja sitä kautta pirullista peliä työyhteisössä, vaan kesyttämällä voidaan tukahduttaa yhteistyötä. Kokonaiskuva hämärtyy tarkan valvonnan ja seurannan alla. Sinänsä hyvillä tarkoituksiperillä tehty tarkka valvonta voi tukahduttaa jotakin muuta työyhteisölle arvokasta.

*”kun meidän tauko on 20 minuuttia, että hän (lähijohtaja) saattoi ihan kellosta katsoa, että 25 minuuttia meni (naurua). Et se ehkä meni, mä ymmärrän, että taukoja pitää tietysti noudattaa, mutta sit taas, se tavallaan on niin vanhanaikaista, että ruokatauollakin siellä voi olla vaikka mun lääkäripari ja me vaihdetaan siellä työasioita, niin se voi olla että se 5 minuuttia menee sit siihen.”(T1)*

### 5.3.3. Pirullisen ongelman kesyttäminen

Hankalammin määriteltävissä ja ratkaistavissa olevissa ongelmissa kontrolloiva johtaja voi pyrkiä ottamaan vastuun ongelmasta yksin ja pitämään pelin näin yksin hallinnassaan. Ongelmanratkaisun osalta vastuu näyttäytyy pääosin kuuluvan lähijohtajille. Perusteluna tälle nähtiin tyypillisesti työnjohdollinen vastuu, mikä toisaalta on myös varsin luonnollinen päätelmä muun muassa lakiin perustuviin työnantajan vastuisiin liittyen. Valta perustuu asemaan ja legitimitettiin. Vastuu liittyy osin johtajan rooliin, jolle nähdään kuuluvan valta perinteiseen valtakäsitykseen perustuen ja tämä nähtiin perustelluksi toimintatavaksi. Tämä liittyy power over-tyyppiseen valtaan, jossa henkilöllä on resurssiensa tai asemansa vuoksi valtaa joidenkin henkilöiden yli.

*”esimiehen tehtävä on sanoa, jos homma ei toimi ja ottaa se puhutteluun on nyt väärä sana, mutta keskusteluun, että miksi tehdään näin.” (T4)*

Yhteistyön suunta tässä kohtaa kohdistuu myös henkilöstö- ja muuhun johtoon. Työntekijöiden mukaan ottaminen heti ensivaiheessa ei näkynyt vastauksissa. On mahdollista, että alkuvaiheiden jälkeen työntekijät tulisivat myös selvittelyyn osallisiksi.

Pirullisen ongelman kesyttäminen on varsin tyypillinen suhtautumistapa ongelmaan, koska tällöin ongelman ajatellaan olevan helpompi ratkaista. Ongelma voidaan pyrkiä kohtaamaan sillä tavalla, että se olisi määrittelijän itsensä ratkaistavissa, vaikka pirullinen ongelma ei käyttäydy tällä tavoin. Työntekijä kuvailee ongelmanratkaisuun liittyen tyypillistä ongelman kesyttämistä, jossa ongelman määrittely on jäänyt yhden henkilön harteille. Samainen henkilö on myös yksin kehittänyt ongelmaan ratkaisun. Haastateltavan kertoman perusteella syntyy vaikutelma, että johtaja on ratkaissut tilanteen omaan

näkemykseensä pohjautuen hyödyntämättä vuorovaikutusta tai yhteistyötä. Työntekijän näkökulmasta ilmassa leijuva mahdollinen ja määrittämätön ongelma ja sen ratkaisu eivät kohtaa sen kanssa, miten työntekijät arjessa tilanteen näkevät. Ongelman yksisilmäinen määrittely ja ratkaisu voi johtaa muunlaisiin seurauksiin ja ongelmiin työyhteisössä.

*”kysymättä meiltä, että mikä meidän, mikä meitä kuormittaa tässä, niin hän päätti, että ongelma on tämä, että me ei saada tehdä keskeytymättä näitä kirjallisia töitä. Hän päätti. Hänellä oli ratkaisu tähän ongelmaa. Itse asiassa hän oli muodostanut itse sen ongelman, se ei ollut se ongelma, vaan ongelma oli muualla. Hänen ratkaisunsa siihen oli, hän vielä näytti näin -- Ongelma ratkaistu -- Hän ajatteli vain sen työterveyshoitajan sen hetken tilannetta, hän ajatteli vain sitä. Hän ei nähnyt sitä koko kuviota, mitä siihen liittyy ja mitä siitä seuraa.” (T6)*

Pirullisen ongelman ratkaisuyrityksille on tyypillistä, että se johtaa seurauksiin, joita ei voida täydellisesti arvioida ennen kuin niiden vaikutukset ovat päättyneet (Rittel & Webber 1973: 161–167). Työntekijä kuvaa tyypillistä ongelman ratkaisun yrittämisestä seurannutta tilannetta, jossa ongelma ei ratkennut sillä tavalla, jolla sitä pyrittiin ratkomaan. Työpaikan kiristyneet henkilösuhteet ja epäasiallinen käytös eivät ratkenneet johdon puuttumisella asiaan kieltämällä tällainen toiminta tai antamalla siitä varoituksia. Yhteistyö ja vuorovaikutus jäävät tilanteessa vähäisiksi ja valtaa pyrittiin käyttämään yhden-suuntaisesti. Tässä näkyy piirteitä myös ongelman kesyttämisestä. Ongelmaa pyritään hallitsemaan ylhäältä alas suuntautuvana johdon käskynä, jossa asemaan ja pakkoon perustuva valta ei tehoa toivotulla tavalla, vaan kiellot ja varoitukset jätetään huomiotta ja asiaton käytös jatkuu muunlaisessa muodossa. Ongelmanratkaisuyritys johtaa uusiin ongelmiin.

*”esimies, hän lähti hyvin voimakkaasti tällaiseen tilanteeseen (ongelman ratkaisuun työyhteisössä), totaalikielto (epäasialliseen käytökseen) ja tuli ylläääriltä ihan samat kommentit, annettiin varoituksia muun muassa. Tilannehan jatkui sitten epävirallisena, sitten siellä härkittiin kaikista kielloista ja varoituksista huolimatta.” (T5)*

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän luvun ensimmäisessä osassa käsitellään tutkimustuloksista johdettuja keskeisiä johtopäätöksiä vallankäytöstä sekä tarkastellaan tutkimustulosten merkitystä peilaten niitä aikaisempaan tutkimukseen pirullisesta pelistä. Lisäksi tuodaan esiin aiheita jatko-tutkimukselle. Toisessa osiossa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

### 6.1. Johtopäätökset tutkimustuloksista

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää pirullisen ja kesyn pelin ilmenemistä vallankäytön näkökulmasta työntekijän ja lähijohtajan näkökulmasta työyhteisössä. Tutkimuskysymyksinä olivat ”Minkälaisena vallankäyttö näyttäytyy lähijohtajan ja työntekijän näkökulmasta?”, ”Millaisia pirullisen ja kesyn pelin elementtejä lähijohtajat ja työntekijät tunnistavat vallankäytössä?” sekä ”Miksi vallankäytön peliä pelataan pirullisena tai kesynä?”. Hypoteesina oli, että vallankäytössä pirullisen pelin elementtejä on nähtävissä, mutta myös niin sanottua kesyttämistä liittyy vallankäytön tapoihin ja käytäntöihin.

Ensin tarkasteltiin valtaan ja vallankäyttöön liittyviä mielipiteitä ja ajatuksia, jotta voitiin luoda pohja pirullisen pelin tutkimiselle. Valta ja vallankäyttö termeinä herättävät voimakkaitakin tunteita ja sanoina ne koetaan vahvoina. Kuitenkin valta ja vallankäyttö ovat työntekijöiden näkemyksissä selvästi hyväksytympiä kuin lähijohtajien näkökulmasta. Työntekijät hyväksyvät vallan kuulumisen johdolle sitä juurikaan kyseenalaistamatta. Alistuessaan toisen määräysvaltaan yksilö ilmentää yleisiä käsityksiä siitä, miten tulee toimia (Galbraith 1984: 42). Työntekijän voidaan ajatella asettuvan määräysvallan alaiseksi, koska näin on aina toimittu ja muunlaista käytöstä pidetään odotusten vastaisena ja poikkeavana. Työntekijöiden on luontevaa asettua vallankäytön kohteeksi ja antaa valta lähijohtajalle ja tätä korkeammalle johdolle. Jos asemansa puolesta valtaa hallitsevat osoittavat valtaa työntekijöille, sitä ei ole aina helppo vastaanottaa. Vaikka lähijohtajat olisivat valmiita antamaan valtaa mielipiteiden esittämisen ja päätösten suhteen, sen vastaanottaminen ei ole yksiselitteistä. Oman äänen kuuluville saattaminen voi työntekijälle organisaatiokulttuurista riippuen jäädä vähäiseksi, vaikka työyhteisö mielletäisiin

yhteistyötä tekeväksi ja keskustelevalaksi. Jos yhteisössä on voimakastahtoisia kollegoita, kaikki eivät pysty samalla tavalla tuomaan mielipidettään esille. Työntekijöillä ei ole välttämättä kaikissa olosuhteissa valmiuksia tai halua osallistua yhteiseen keskusteluun ja päätöksentekoon tai tuoda mielipiteitään esille. Kuitenkin haastateltavat tuovat esiin näkemyksensä keskustelevalasta kulttuurista ja tavasta toimia työyhteisössä. Työntekijät kuvailevat tilanteita, joissa he pohtivat työyhteisön toimintatapoja keskenään ja asiaa työsetettyään esittävät ajatuksensa lähijohtajalle.

Lähijohtajat taas kyseenalaistavat omaa vallankäyttöään ja haluavat erottautua siitä, vaikka se aseman mukanaan tuomana ominaisuutena tunnustetaankin. Vaikka vallankäyttö on jatkuvasti läsnä lähijohtajan arjen työssä, omaan itseensä vallankäyttäjän identiteetin liittäminen on vaikeaa. Valta ja vallankäyttö ovat hyväksytyjä, kunhan niitä ei tarvitse liittää suoraan omaan toimintaan. Kun omaa vallankäyttöä kuvataan, on helpompi välttää vallankäytön termiä ja ilmaista asia muulla tavoin. Valtaa halutaan jakaa työyhteisössä ja antaa työntekijöille. Konkreettisesti tämä näkyy esimerkiksi työyhteisön palaverissa, keskustelevalan kulttuurin ylläpitämisenä sekä työntekijöiden asiantuntemuksen hyödyntämisenä päätöksenteossa. Suurin osa lähijohtajista kokee, että työntekijät osallistuvat vallankäyttöön omalla panoksellaan. Lopullinen päätösvalta säilyy lähijohtajalla korkeamman johdon määrittelemällä tavalla. Ristiriitaisuus valtaa kohtaan on jatkuvasti olemassa (Pfeffer 1992: 28). Huonoksi ja hyväksi koettuun vallankäyttöön liitetään erilaisia määreitä. On mahdollista, että vallankäyttö nähdään huonona silloin, kun omat päämäärät eivät toteudu ja hyvänä silloin, kun ne toteutuvat.

Tutkimuksen hypoteesin mukaisesti vallankäyttö sisältää sekä pirullisen että kesytetyn pelin tapoja toimia. Tämän tutkimuksen perusteella työntekijät näkevät valtasuhteet perinteisinä ylhäältä alas etenevinä kesyn pelin tavoin, kun taas lähijohtajat pyrkivät etenevään vallankäytössä myös alhaalta ylöspäin ja ruokkimaan pirullista peliä vallankäytössä. Pirullinen peli on siis läsnä vallankäytössä. Tutkimuksessa pirullinen peli vallankäytössä tulee esiin lähijohtajien toiminnassa. He tunnistavat työntekijöitä enemmän pirullisen pelin elementtejä vallankäytössä. Lähijohtajat pyrkivät toimillaan ruokkimaan yhteistyötä, kuulemaan työntekijöitä ja mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään alhaalta ylöspäin etenevää johtamista. Mahdolliset rajoitukset vallankäytön johtamiselle

pirullisen pelin tavoin ilmenevät suuressa organisaatiossa ylemmän johdon toimintalinjauksista. Esimerkiksi kehitystyötä tehdään valtakunnallisesti yhdenmukaisia suuntaviivoja noudattaen, jolloin yksittäisten yksiköiden tehtävänä on toteuttaa työtä linjausten mukaisesti. Lähijohtajat pyrkivät ansiokkaasti ruokkimaan pirullista peliä kuitenkin omassa työyhteisössään ja kehitystyössä siinä määrin kuin se paikallisesti on mahdollista. Työntekijöiden näkemys pirullisen pelin ilmenemisestä on suppeampi. Työntekijät eivät samassa määrin näe pirullisen pelin elementtejä työyhteisössään tai lähijohtajan toiminnassa.

Sekä työntekijät että lähijohtajat näkevät pirullisen pelin pelaamisen mahdolliseksi lähinnä omassa työyhteisössään. Suuressa organisaatiossa isommat toimintalinjaukset tulevat perinteiseen tapaan ylhäältä alaspäin johdettuna. Tällöin pirullisen pelin pelaaminen siihen suuntaan koetaan rajatuksi ja vallankäytön peli on ennemminkin kesytettyä. Lähijohtajilla on asemansa puolesta valta määrittää ja ruokkia yhteistyön tapoja työyhteisössä ja tätä kautta heillä on työntekijöitä suuremmat mahdollisuudet sekä kyky pelata pirullista peliä. Vaikka työntekijät tunnistavat myös keinoja vaikuttaa lähijohtajaan ja käydä esimerkiksi keskustelua työtapojen kehittämiseen työntekijöiden kesken, mieltävät he vallankäytön kuuluvan lähijohtajalle. Tällöin työntekijöiden rooliksi jää pääsääntöisesti vallankäytön kohteena oleminen. Pirullinen peli on sallittua työyhteisössä tiettyyn pisteeseen asti, mutta lopullinen päätösvalta on lähijohtajalla ja erityisesti korkeammalla johdolla. Työntekijöille vallankäyttö näyttyytys siis selvästi kesympänä pelinä. Aina työntekijöillä ei myöskään ole valmiuksia vastata pirulliseen peliin lähijohtajan odottamalla tavalla. Lähijohtaja voi pyrkiä antamaan tilaa, kysymään ja johtamaan alhaalta ylöspäin, mutta työntekijät jättävät vastaamatta tähän. Koska autoritäärisellä johtajuudella on pitkä historia, lähijohtajan tehtävänä on usein myös sopeuttaa työyhteisöä siihen, että sekä valtaa että vastuuta joutuu ottamaan koko työyhteisö pelkän lähijohtajan sijaan (Viitala & Koivunen 2014: 168). Johtajat voivat helpottaa vastavuoroista vaikuttamista alaistensa kanssa kannustamalla heitä osallistumaan päätöksentekoon sekä edistämällä että palkitsemalla innovaatioista (Yukl 2006: 164). Lähijohtajalla on siis tärkeä rooli osallistua pirulliseen peliin tunnistaen vallankäytön tavat ja tilanteet, jotta peliä voidaan pelata. Lähijohtajat tunnistavat työntekijöiden asiantuntemuksen merkittäväksi vallanlähteeksi ja hyödynnettäväksi voimavaraksi työyhteisössä. Asiantuntijavallan hyödyntäminen vaikuttaa positiivisesti

myös alaisten tyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. Vaikuttavat johtajat luottavat enemmän asiantuntijavaltaan sekä referenttiin valtaan kuin muihin vallanmuotoihin vaikuttaakseen alaisiinsa. (Yukl 2006: 160.)

Nykyiseen johtamiskulttuuriin liittyy ilmiö, jossa johtamisvastuuta pyritään siirtämään yhä enemmän työntekijöiden itsensä vastuulle. Työntekijöiden odotetaan usein olevan itseohjautuvia ja johdon rooli on enemmän ohjaava tai valmentava. Johtamistapa voi luvata henkilöstölle suurta vapautta toimia, mutta kuitenkin tätä säännellään tarkasti erilaisen seurantajärjestelmien avulla. (Kuittinen 2006: 176.) Tällaista ristiriitaa on havaittavissa tuloksissa. Lähityöyhteisössä pirullista peliä pelataan niissä raameissa, joissa ylempi johto sen sallii. Työntekijälle tämä ei vaikuta näyttäytyvän samalla tavalla pirullisena pelinä, vaan kesyttämisen elementit näkyvät selvemmin. Ylemmän johdon vallankäytön kesyä peliä voi olla vaikea erottaa lähijohtajan tavoitteista pyrkiä pirulliseen peliin. Koska kesyttämisen elementit ovat joka tapauksessa läsnä, peli ei koskaan voi olla täysin pirullista. Ylemmän johdon suuntaan sekä työntekijät että lähijohtajat tunnistavatkin vain vähän pirullisen pelin elementtejä. Vaikuttamismahdollisuudet koetaan rajalliseksi ja yhteistyö vähäiseksi. Lähijohtajat kamppailevat omien näkemystensä kanssa ylemmän johdon ja työntekijöiden välissä. Vaikka halukkuutta ja tavoitteita pirullisen pelin toteuttamiseen olisi enemmänkin, se ei aina ole mahdollista. Keskitason johdon vastuu onkin usein rajattua ja päätöstentekoon tarvitaan usein ylemmän johdon suostumus (Pfeffer 1992: 11). Keskijohto kokeekin olevansa aiempaa enemmän ristipaineessa toteuttaessaan muutoksia ja strategioita, jotka ylin johto on asettanut. Muutokset ovat usein nopeita ja etenevät ylhäältä alas. Työn määrä, resurssien vähyys, lisääntynyt vastuu ja yleinen epävarmuus työelämässä aiheuttavat stressiä ja lisääntyntä työn painetta. (Holden & Roberts 2004: 277–285.) Tällöin mahdollisuus pirullisen pelin toteuttamiseen voi tuntua rajatulta ja kesyttäminen voi ottaa herkästi vallan. Lähijohtaja voi myös näiden odotusten vuoksi joutua kaaospilotoinnin sijaan hyödyntämään kontrolloivaa johtamistotetta pirullisissa ongelmissa.

Tutkimuksen perusteella lähijohtajat sinnittelevät pirullisen pelin kentällä ansiokkaasti, vaikka olosuhteet tällaiselle pelille eivät aina olisikaan kaikkein otollisimpia. Työntekijöille nämä pyrkimykset jäävät osin hämärän peittoon ja peli näkyy heille kesympänä

kuin lähijohtajat sen mieltävät. Näin on osin varmasti siksi, että työntekijän voi olla vaikeaa nähdä eroa ison organisaation saneltujen, yhteisten linjausten ja lähijohtajan toimintatavan välillä. Lähijohtajat näkevät pirullisen pelin kentällä syntyvän hyvän ja ovat siksi halukkaita tällaiseen peliin. Lähijohtajan on kuitenkin roolissaan asettauduttava ylemmältä tulevan päätösvallan alle. Tätä vastaan ei ole tarvetta ja halua kamppailla. Kesyn ja kesytetyn pelin tunnusmerkkejä ylhäältä alas etenevänä ja kontrolloivanakin johtamistapana on kuitenkin havaittavissa. Työntekijät kuvailevat havaintoja pirullisen ongelman kesyttämisestä käskyin, varoituksin ja rajoituksin. Ylempi johto tai lähijohtaja voi pyrkiä tukahduttamaan yhteistyötä. Organisaatiossa kehittämistyötä tekevien ja paikallisten toimijoiden välistä yhteistyötä pidetään vähäisenä kesytetyn pelin tavoin. Asioiden toimeenpano organisaatioissa on yhä vaikeampaa, koska sosiaaliset normit ja lisääntynyt riippuvuus toisista organisaatioiden sisällä on lisääntynyt. Näin perinteinen, muodollinen valta on vähemmän vaikuttavaa. Yhteisten näkemysten kehittäminen on vaikeampaa monimuotoistuneiden työyhteisöjen vuoksi. (Pfeffer 1992: 28.)

Pirullinen peli on varsin tuore käsite ja tutkimuskohde, jota ei aiemmin ole tutkittu vallankäytön kautta. Jatkotutkimusaiheita tarkastellaan vallankäytön näkökulmasta, johon työyhteisöt kompleksisine toimintaympäristöineen antavat oivallisen alustan. Tässä tutkimuksessa aiheita tarkastellaan varsin suppeasti yksityisen terveystalouden työntekijöiden ja lähijohtajien kautta. Yhteistyösuhteet organisaatioiden sisällä laajemmin ja myös muiden toimijoiden kesken ovat monisyisiä ja yhteenkietoutuneita. Useat haastateltavat nostivat spontaanisti esille valtasuhteet eri ammattikuntien välillä. Lääkäreillä on perinteisesti professionsa synnyttämää arvovaltaa, joka heijastelee monissa työyhteisöissä toimintatapoihin ja kirjoittamattomiin käytäntöihin. Vaikka perinteiset valtarakenteet työelämään tulevien sukupolvien myötä voivat osin rapistua, ne voivat kuitenkin osin myös periä ja yhteisöt voivat tietoisesti tai tiedostamatta jatkaa olemassa olevien valtarakenteiden tukemista. Vallankäyttö eri ammattikuntien tai koulutustaustoista tulevien työntekijöiden välillä sote-alan työyhteisössä pirullisen pelin näkökulmasta loisi ymmärrystä kompleksisista vuorovaikutussuhteista. Tätä kautta niiden johtamiseen löytyisi todennäköisesti lisää ymmärrystä. On mahdollista, että yksityisen ja julkisen organisaation välillä vallan ilmenemisessä ja käytänteissä on eroja. Siksi tämän avaaminen tutkimuksen

kautta toisi lisätietoja mahdollisista eroista kulttuurien välillä, mitä voisi hyödyntää organisaatioiden johtamisessa.

Vallankäyttö perustuu vuorovaikutukseen, jota ruokkimalla on mahdollista edistää pirullista peliä. Vuorovaikutusosaaminen on yksi tärkeä osa-alue työyhteisötaitoja. Onnistuneen vuorovaikutuksen edellytyksenä on sosiaalinen taitavuus. Kun vuorovaikutustaidot ovat työyhteisössä hyviä, energiaa ei turhaan kulu turhiin jännitteisiin työntekijöiden välillä. (Karhapää, Laulainen & Kivinen 2015: 165.) Vallankäyttö tapahtuu aina sosiaalisissa suhteissa. Vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen ilmenee johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa, yhteisöissä, verkostoissa ja ryhmissä (Rouhiainen-Neuenhäuserer 2009: 12). Esimiehen ja työntekijän välisellä vuorovaikutussuhteella on merkitystä työhyvinvoinnille (Gerlander & Isotalus 2010: 4). Vallankäyttö ja pirullinen peli ovatkin mielenkiintoinen tutkimuskohde myös käytännön vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tarkastelu esimerkiksi havainnointia menetelmänä käyttäen erilaisissa työyhteisön vuorovaikutustilanteissa, kuten palavereissa tai vapaamuotoisemmissa tilanteissa, toisi tähän lisäymmärrystä.

## 6.2. Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia ja toistettavia tuloksia. Jos mittaus toistettaisiin saman henkilön kohdalla, saataisiin samanlainen mittaustulos tutkijasta riippumatta. (Vilka 2005: 161.) Tutkimuksessa on kuvattu ja perusteltu, mistä joukosta valinnat on tehty, mitä nämä ratkaisut olivat ja miten ratkaisuihin päädyttiin. Tehtyjen ratkaisujen toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta on avattu. (ks. Vilka 2005: 159.) Tutkimuksessa on kuvattu tarkasti ja totuudenmukaisesti tutkimuksen eri vaiheita. Aineiston analyysistä on avattu luokittelu ja sen taustat. (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016: 232.) Täysin samanlaisena tutkimusta ei ole mahdollista toistaa, koska laadullisella menetelmällä tehty tutkimus on aina ainutkertainen. Vaikka luokittelu- ja tulkintasäännöt olisivat yksityiskohtaisesti määriteltä, tutkijoiden on mahdollista päätyä eri tuloksiin aineistoa tulkitessaan. (Vilka 2005: 159.) Tämä on mahdollista myös tämän tutkimuksen kohdalla.



Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää useat asiat. Satunnaisvirheitä voi syntyä esimerkiksi, jos vastaaja muistaa vastatessaan jonkun asian väärin tai ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin tutkija on sen ajatellut. Myös tutkijan tekemät virheet tuloksia tallentaessa voivat vaikuttaa luotettavuuteen. (Vilkkä 2005: 162.) Luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan koko tutkimusprosessin ajan. Haastattelutilanteet rakennettiin mahdollisimman rauhallisiksi ja haastateltavat saivat tutustua haastattelurunkoon ennen tapaamista. Heidän oli mahdollista tehdä myös lisäkysymyksiä tai tarkennuksia ennen haastattelua. Kuukaan ei hyödyntänyt tätä mahdollisuutta. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki olivat käyneet haastattelurungon läpi edeltävästi ja hahmotellut ajatuksiaan aiheesta. Teemahaastattelun tapaan kuuluen keskustelu eteni jokaisen kanssa vähän eri polkuja, joten haastateltaville saatettiin esittää myös kysymyksiä, jotka eivät olleet heillä ennalta tiedossa. Näihin kysymyksiin vastaajilla ei ollut vastauksia valmiina mietittyinä ja väärinymmärryksen riski on näin suurempi. Myös haastattelijan kielenkäytön tavat ovat voineet vaikuttaa kysymysten ymmärtämiseen ja myös vastausten tulkintaan (ks. Hirsjärvi ym. 2016: 229).

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Jos tiedonantaja ei ajattelekaan sillä tavoin kuin tutkija olettaa, tulokset vääristyvät. Tutkimuksessa on huomioitu validiteetti koko prosessin ajan ja tavoiteltu tarkkaa käsitteiden määrittelyä, huolellista aineiston keruun sekä haastatteluteemojen suunnittelua verraten näitä asetettuun tutkimusongelmaan. (ks. Vilkkä 2005: 161.)

Haastattelussa on kuitenkin aina mahdollisuus haastateltavaan, tutkijaan tai haastattelutilanteeseen liittyviin virhelähteisiin. Haastateltavalla voi olla taipumus vastata kysymyksiin sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla. Tämä näkyy vastauksina, jotka haastateltava uskoo noudattavan niin sanottua yleisesti hyväksyttyä linjaa. (Puusa 2011: 78.) On mahdollista, että haastateltavat lähestyivät vallankäyttöä siitä näkökulmasta, jonka ajattelivat olevan ”oikea” työyhteisönsä tai rooliinsa näkökulmasta. Vaikka haastattelut etenivät keskustellen ja niiden aikana pyrittiin varmistamaan haastateltavilta, että haastattelija on ymmärtänyt heidän näkemyksensä oikein, aina on olemassa vastausten tulkinnan mahdollisuus eri tavalla kuin haastateltava on näkökulman tai merkityksen tarkoittanut. (ks. Puusa 2011: 78.) Keskustelun alussa painotettiin haastattelijan roolia Vaasan yliopiston

opiskelijana. On silti mahdollista, että haastattelijan toinen rooli organisaation työntekijänä on vaikuttanut haastateltavien vastauksiin. On oletettavaa, että henkilölle, jolle organisaatio on tuttu, on mahdollista kertoa ilmiöstä rehellisemmin kuin täysin ulkopuoliselle. Toisaalta on myös mahdollista, että tähän rooliin pohjautuen kaikkia asiaan liittyviä ajatuksia ei haluta tuoda esille. Haastateltava voi ajatella haastattelijan olevan esimerkiksi johonkin suuntaan puolueellinen, vaikka tutkimuksen tekijä ei sitä olekaan. Haastattelijan tietämys organisaation käytännöistä on myös voinut heijastunut puheessa, vaikka tavoitteena on ollut neutraali ilmaisu. Tutkija puhuu analyysiä tehdessään omien ajatustensa valossa tutkittavien tulkinnoista. Aivan samanlaisena tutkittujen ajatuksia ei ole mahdollista välittää. (ks. Puusa 2011: 73, 80.) Tällöin on kyse aina tulkinnoista.

Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat yhdessä kokonaisluotettavuuden. (Vilka 2005: 161). Tutkimuksen tulosta ei voi yleistää, koska se on pätevä ainoastaan tätä tutkimuskohdetta koskien (Kananen 2017: 36). Sekä tutkija, tiedonantaja että lukija tulkitsevat tutkimusta ja sen vaiheita omalla tavallaan ja omista lähtökohdistaan (ks. Hirsjärvi ym. 2016: 229). Täydellisen luotettavaa tulkintaa ei tutkija voi siis edes tehdä ja lopulta luotettavuuden arviointi jää myös yksittäiselle lukijalle.

## LÄHDELUETTELO

- Aarnikoivu, Henrietta (2008). *Esimiehenä arjessa*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Allen, Amy (1998). Rethinking Power. *Hypatia* 13: 1, 21–40.
- Alvesson, Mats (1996). *Communication, Power and Organization*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Bauman, Zygmunt (1997). *Sosiologinen ajattelu*. Juva: WSOY.
- Carse, James P. (1986). *Infinite and finite games. A Vision of Life as Play and Possibility*. New York: A division of Macmillan.
- Conklin, Jeff (2006). *Dialogue Mapping. Building Shared Understanding of Wicked Problems*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Clegg, Stewart R. (1989). *Frameworks of Power*. London: SAGE Publications Ltd.
- Clegg, Stewart R., David Courpasson & Philips Nelson (2006). *Power and Organizations*. London, Thousands Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- Danken, Thomas, Katrin Dribbisch & Anne Lange (2016). Studying Wicked Problems Forty Years On: Towards a Synthesis of a Fragmented Debate. *Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* 9 Jg, Heft 1/2016. 15–33.
- Foucault, Michel (1980). *Power/Knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972–1977*. London: Harvester Wheatsheaf.
- French Jr., John R.P. & Bertram Raven (2001). The Bases of Social Power. *Teoksessa: Classics of Organization Theory*. 319–328. Toim: Jay M. Shafritz & J. Steven Ott. Belmont CA: Thomson Learning.

- Galbraith, John Kenneth (1984). *Vallan anatomia*. Juva: WSOY.
- Gerlander, Maija & Pekka Isotalus (2010). Professionaalisten viestintäsuhteiden ääri-  
voja. *Puhe ja kieli* 30: 1, 319.
- Goodwin, Stephanie A. (2003). Power and Prejudice: A Social-Cognitive Perspective on  
Power and Leadership. Teoksessa: *Leadership and Power. Identity Processes in  
Groups and Organizations*. 138–152. Toim: Daan van Knippenberg & Michael A.  
Hogg. London, Thousands Oak, New Delhi: SAGE Publications.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria  
ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2016). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki:  
Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holden, Len & Ian Roberts (2004). The depowerment of European middle managers.  
Challenges and uncertainties. *Journal of Managerial Psychology* 19: 3, 269–287.
- Jabe, Marjatta & Sari Kuusela (2013). *Hyvä Paha Valta*. Helsinki: Talentum.
- Jalonen, Harri (2006). Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. *Politiikka*. 48: 2, 115–  
126.
- Jalonen, Harri, Juha Lindell, Alisa Puustinen & Harri Raisio (2013). Yhteistyön kääntö-  
puoli – kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää. *Hallin-  
non tutkimus*. 32: 4. 284–300.
- Kananen, Jorma (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä:  
Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kantola, Anu (2014). *Matala valta*. Tampere: Vastapaino.

- Karhapää, Merja, Sanna Laulainen & Tuula Kivinen (2015). Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Hallinnon tutkimus*. 34: 2, 162172.
- Keltner, Dacher, Deborah H. Gruenfield & Cameron Andersson (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*. 110: 2, 265–284.
- Kesänen Anni (2016). Valta ja esimiestyö osuuskunnassa. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*. 21: 1, 4–19.
- Kotter, John P. (1980). Valta johtaa. Miten sisäistän, hankin ja käytän valtaa. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kuittinen, Matti (2006). Johtaminen psykologisena vallankäyttönä. *Psykologia* 3/2006, 176–184.
- Kuusela, Sari (2010). Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Lagerspetz, Eerik (1993). Itsemäärääminen ja valta. Teoksessa: Itsemääräämisoikeus. 25–68. Toim: Veikko Launis & Juha Räikkä. Turku: Turun yliopisto.
- Laitinen, Ilpo (2011). Kompleksisen arvoverkon johtaminen. Teoksessa: Arvoverkkoa kokemassa – saaliina tuottavuutta ja innovaatioita. 25–44. Toim: Harri Jalonen, Kim Aarva, Pekka Juntunen, Harri Laihonon, Ilpo Laitinen & Antti Lönnqvist. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Laukkarinen, Jaana (2014). Johtajan valta ja pelko. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Lichtensein, Benyamin, B., Mary Uhl-Bien, Russ Marion, Anson Seers, James Douglas Orton & Craig Schreiber (2006). Complexity Leadership Theory: An interactive perspective on leading complex adaptive systems. *Emergence: Complexity and Organizations*. 8: 4. 2–12.

- Lindell, Juha (2017). *Muutosjohtajuuden pirullinen puoli*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lukes, Steven (2008). *Maktens ansikten*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB.
- Lundström, Niklas (2015). *Aluekehittämisen pirullinen peli*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lundström, Niklas & Antti Mäenpää (2020). *Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä kuka pelaa ja millaista peliä? Teoksessa: Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Toim: Pirkko Vartiainen & Harri Raisio. Helsinki: Gaudeamus.*
- Lundström, Niklas & Harri Raisio (2013). *Kansalaisraadit aluekehittämisen pirullisessa pelissä. Deliberaation mahdollisuuksista muuttaa näkemyksiä alueen kehittämisestä. Hallinnon tutkimus. 32: 3.,179196.* "
- Lundström, Niklas, Harri Raisio, Pirkko Vartiainen & Juha Lindell (2016). *Wicked games changing the storyline of urban planning. Landscape and Urban Planning. 154, 20–28.*
- Maguire, Steven, Peter Allen & Bill McKelvey (2011). *Complexity and management: Introducing the SAGE Handbook. Teoksessa: The SAGE Handbook of Complexity and Management. Toim: Peter Allen, Steve Maguire & McKelvey Bill. 126. Los Angeles: SAGE Publications.*
- Mann, Michael (1986). *The Sources of Social Power. Volume I. A history of power from the beginning to A.D. 1760. Cambridge: Press Syncicate of the University of Cambridge.*
- Mintzberg Henry (1983). *Power In and Around Organizations. London: Prentice-Hall International Inc.*

- Mäkelä, Liisa, Riitta Viitala, Jussi Tanskanen, Risto Sääntti & Timo Pekka Uotila (2013). LÄIKE. Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja selvityksiä ja raportteja 191. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Mönkkönen, Kaarina & Satu Roos (2010). Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.
- Nakari, Maija-Liisa (2003). Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Natunen, Juha & Tuomo Takala (2007). Vallan ja karisman suhteesta – tulkitseva käsitteellinen tutkimus. Liiketaloudellinen aikakauskirja. 2/2007, 239–252.
- Niiniluoto, Ilkka (2000). Valtakollockvion avaussanat. Teoksessa: Mitä on valta? 7–12. Toim: Juha Räikkä & Marko Wennberg. Kuopio: Oy Unipress Ab.
- Pennanen, Eveliina & Leena Mikkola (2013). Vuorovaikutus hallinnollisissa ryhmissä. Hallinnon tutkimus 32: 3, 229242.
- Peters, Guy B. (2017). What is so wicked about wicked problems? A conceptual analysis and a research program. Policy & Society. 36: 3, 385396.
- Pfeffer, Jeffrey (1981). Power in Organizations. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publisher Company.
- Pfeffer, Jeffrey (1992). Managing with power. Politics and influence in organizations. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, Jeffrey (2010). Power Play. Harvard Business Review. July–August 2010, 84–92.

- Pfeffer, Jeffrey (2013). You're still the same: Why theories of power hold over time and across context? *The Academy of Management Perspectives*. 27: 4, 269–280.
- Puukka, Ilkka (2005). Valtapelit hallinnossa. Tapaustutkimus sotilaskulttuurin puolustuksesta puolustushallinnon uudistamisessa. Tampere: Kustannus Oy Suomen Mies.
- Puusa Anu (2011). Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. 73–87. Toim: Anu Puusa & Pauli Juuti. Helsinki: JTO-Palvelut Oy.
- Puusa, Anu & Pauli Juuti (2011). Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. 47–57. Toim: Anu Puusa & Pauli Juuti. Helsinki: JTO-Palvelut Oy.
- Puusa Anu, Kaarina Mönkkönen & Matti Kuittinen (2011). Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys työelämässä. Teoksessa: Aineeton pääoma organisaation voimavarana. 94116. Toim: Anu Puusa & Helen Reijonen. Kuopio: Unipress.
- Rainio, Kullervo (1968). Valta ja vallankäyttö. Porvoo: Werner Söderström osakeyhtiö.
- Raisio, Harri & Niklas Lundström (2017). Managing Chaos: Lessons from Movies on Chaos Theory. *Administration & Society*. 49: 2, 296315.
- Rittel, W.J. Horst & Melvin M. Webber (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*. 4. 155–169.
- Rouhiainen-Neuenhäuserer, Maijastiina (2009). Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Saaristo, Kimmo & Jokinen Kimmo (2004). *Sosiologia*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.



- Salminen, Jari (2017). Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Grano Oy.
- Ståhle, Pirjo (2004). Itseuudistumisen dynamiikka. Teoksessa: Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. 222–255. Toim: Markku Sotarauta & Kati-Jasmin Kosonen. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uhl-Bien, Mary & Michael Arena (2017). Complexity Leadership: Enabling people and organizations for adaption. *Organizational Dynamics*. 46: 1, 920.
- Vartiainen, Pirkko (2012). Sosiaali- ja terveysreformit pirullisina ongelmina. Teoksessa *Näkökulmia hallintotieteisiin*. 94–117. Toim. Esa Hyyryläinen. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Vartiainen, Pirkko, Sirpa Ollila, Harri Raisio & Juha Lindell (2013). Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus University Press.
- Vartiainen, Pirkko & Harri Raisio (2011). Hallintotiede uuden ajan kynnyksellä – näkökulmana kompleksisuusajattelu. Teoksessa *Suomalainen hallinnon tutkimus. Mistä, mitä, minne?* 388–411. Toim. Turo Virtanen, Pertti Ahonen, Antti Syväjärvi, Pirkko Vartiainen, Juha Vartola & Jari Vuori. Tampere: Tampere University Press.
- Vartiainen, Pirkko, Harri Raisio & Niklas Lundström (2016). Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja*

terveysjohtaminen. 227–267. Toim. Antti Syväjärvi & Ville Pietiläinen. Tampere: Tampere University Press.

Vasama, Tanja (2018). Kivan kyseenalaistaja. Helsingin Sanomat 25.11.2018.

Viitala, Riitta & Koivunen Niina (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. 151–171. Toim. Riitta Viitala & Maria Järnström. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Vilka, Hanna (2005). Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Weber, Max (1989). Maailmanuskonnot ja moderni länsimainen rationaalisuus. Kirjoituksia uskonnon sosiologiasta. Toim. Tapani Hietaniemi. Tampere: Vastapaino.

Wrong, Dennis (1979). Power. Its forms, bases and uses. Oxford: Basil Blackwell.

Yukl, Gary (2006). Leadership in Organizations. New Jersey: Pearson Education.

Ylikoski, Petri (2000). Onko valta kyky-käsite? Teoksessa: Mitä on valta? 13–34. Toim: Juha Räikkä & Marko Wennberg. Kuopio: Oy Unipress Ab.

LIITE 1: Saatekirje

Kutsu haastateltavaksi

23.9.2019

Hei!

Opiskelen Vaasan Yliopistossa hallintotieteen maisteriksi pääaineenani sosiaali- ja terveyshallintotiede. Olen tekemässä pro gradu -tutkimusta vallankäytöstä lähijohtajan ja työntekijän välisessä suhteessa. Tutkimuksen ohjaajana toimii tutkijatohtori Niklas Lundström.

Tutkimuksen aiheena on vallankäyttö ja tavoitteena on selvittää lähijohtajan ja työntekijän välistä vallankäyttöä. Tutkimuksen aineisto kerätään yksilöhaastatteluin yksityisen terveystaluyrityksen työntekijöiltä ja lähijohtajilta. Haastattelukysymykset lähetetään haastateltaville etukäteen. Yhden haastattelun kesto on maksimissaan tunnin. Haastattelut nauhoitetaan litterointia ja analysointia varten.

Haastatteluaineisto käsitellään täysin luottamuksellisesti, eikä tutkimustuloksista ole pääteltävissä vastaajien henkilöllisyys tai työskentelypaikka. Nauhoitetut haastattelut hävitetään aineiston keruun ja analysoinnin jälkeen. Tutkimushaastattelut toteutetaan syksyn 2019 aikana ja tutkimus valmistuu alkuvuodesta 2020.

Toivottavasti hyväksytte haastattelupyyntöni ja voimme sopia ajankohdan, jolloin voin tulla haastattelun merkeissä tapaamaan Sinua. Vastaan mielelläni mahdollisiin lisäkysymyksiin.

Tarja Kovalainen

hallintotieteen maisteriopiskelija

(yhteistiedot poistettu raportista)

## LIITE 2: Haastatteluteemat ja -kysymykset

### KYSYMYKSET LÄHIJOHTAJALLE:

#### Taustatiedot:

- ammattinimike
- työura/-historia
- kokemus nykyisessä työssä

#### Teema 1: Valta

1. Mitä ymmärrät vallalla ja vallankäytöllä? Voit kuvailla näitä halutessasi työpaikaksi arjesta nousevin esimerkein.
2. Kun ajattelet omaa työyhteisöäsi, mitä hyötyä tai haittaa vallankäytöstä voi mielestäsi olla?

#### Teema 2: Yhteistyö ja vuorovaikutus

3. Kun työpaikallanne kehitetään esimerkiksi uusia toimintatapoja tai -prosesseja
  - a) ketkä osallistuvat tilanteen ja vaihtoehtoisten ratkaisumallien pohtimiseen?
  - b) mistä lähtökohdista tilannetta käsitellään lähestytäänkö sitä mahdollisesti työntekijä-, tai johtajalähtöisesti tai yhteisesti keskustellen? Voit kertoa esimerkkejä työpaikkasi käytännöistä.
4. Jos työyhteisössäsi tai työntekijälläsi on käsillä vaikeammin määriteltävissä ja ratkaistavissa oleva ongelma
  - a) ketkä osallistuvat sen ratkomiseen?
  - b) kenelle koet vastuun ongelman määrittelystä ja ratkaisusta kuuluvan? Sinulle lähijohtajana, työntekijälle, molemmille/kaikille?
  - c) millä tavalla ongelmaa käsitellään?

#### Teema 3: Vallankäyttö

5. Kun ajattelet suhdetta työntekijöihisi
  - a) miten ja millaisissa tilanteissa käytät valtaa suhteessa työntekijöihisi?
  - b) miten koet työntekijöidesi käyttävän valtaa suhteessa sinuun?
6. Miten valtaa työyhteisössä on jaettu tai miten se ”itsestään” on jakaantunut? Mitä ajattelet syyksi siihen, miksi näin on? Voit kuvailla tätä työelämän arjen havaintojen perusteella esimerkiksi tiimipalavereista, kahvitauoilta tai muista vuorovaikutustilanteista.
7. Millä tavalla työntekijöiden näkemyksiä tai mielipiteitä huomioidaan työyhteisössä tai työntekijöitäsi koskevassa päätöksenteossa?
8. Muita aiheeseen liittyviä ajatuksia?

## KYSYMYKSET TYÖNTEKIJÄLLE:

### Taustatiedot:

- ammattinimike
- työura/-historia
- kokemus nykyisessä työssä

### Teema 1: Valta

1. Mitä ymmärrät vallalla ja vallankäytöllä? Voit kuvailla näitä halutessasi työpaikaksi arjesta nousevin esimerkein.
2. Kun ajattelet omaa työyhteisöäsi, mitä hyötyä tai haittaa vallankäytöstä voi mielestäsi olla?

### Teema 2: Yhteistyö ja vuorovaikutus

3. Kun työpaikallanne kehitetään esimerkiksi uusia toimintatapoja tai -prosesseja
  - a) ketkä osallistuvat tilanteen ja vaihtoehtoisten ratkaisumallien pohtimiseen?
  - b) mistä lähtökohdista tällaisten tilanteiden käsittely etenee lähestytäänkö sitä työntekijä- tai johtajalähtöisesti tai yhteisesti keskustellen? Voit kertoa esimerkkejä työpaikkasi käytännöistä.
4. Jos työyhteisössäsi tai sinulla on käsillä vaikeammin määriteltävissä ja ratkaistavissa oleva ongelma
  - a) ketkä osallistuvat sen ratkomiseen?
  - b) kuka vastaa ongelman määrittelystä ja ratkaisusta? Lähijohtaja, sinä työntekijänä, molemmat/kaikki?
  - c) millä tavalla ongelmaa käsitellään?

### Teema 3: Vallankäyttö

5. Kun ajattelet suhdetta lähijohtajaasi
  - a) miten ja millaisissa tilanteissa käytät valtaa suhteessa lähijohtajaasi?
  - b) miten koet lähijohtajasi käyttävän valtaa suhteessa sinuun?
6. Miten valtaa työyhteisössä on jaettu tai miten se ”itsestään” on jakaantunut? Mitä ajattelet syyksi siihen, miksi näin on? Voit kuvailla tätä työelämän arjen havaintojen perusteella esimerkiksi tiimipalavereista, kahvitauoilta tai muista vuorovaikutustilanteista.
9. Millä tavalla työntekijöiden näkemyksiä tai mielipiteitä huomioidaan työyhteisössä tai työntekijöitä koskevassa päätöksenteossa?
7. Muita aiheeseen liittyviä ajatuksia?