



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Santeri Sensio

Esihenkilön valta organisaatiossa

Johtamisen yksikkö
Julkisen toiminnan johtamisen
kandidaatintutkielma
Hallintotieteiden kandidaatti

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Santeri Sensio	
Tutkielman nimi:	Esihenkilön valta organisaatiossa	
Tutkinto:	Hallintotieteiden kandidaatti	
Oppiaine:	Julkisen toiminnan johtaminen	
Työn ohjaaja:	Sofi Perikangas	
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä: 30

TIIVISTELMÄ:

Tutkielman tavoitteena on selvittää, mistä esihenkilön valta muodostuu organisaatiossa, ja miten se ilmenee. Tutkielmassa valtaa käsitellään sosiaalisena vaikutusprosessina. Vallan käyttäjä on agentti, joka käyttää valtaansa muuttaakseen kohteen asenteita, uskomuksia tai käytöstä. Tarkastelussa käsitellään erityisesti Ravenin vallan lähteiden – eli palkinto-, pakko-, asema-, referentti-, asiantuntija- ja informaatiovallan – merkitystä ja soveltamista vallan tutkimuksessa. Tutkimuksessa on hyödynnetty laajasti aiempaa kirjallisuutta vallan teoriasta, ja siinä on seurattu vallan käsitteellistä kehitystä 1950-luvulta nykypäivään. Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan esihenkilön vallan muuttuneen käsitteellisen tason lisäksi myös muilla tavoin. Modernissa kirjallisuudessa valtaa käsitellään dynaamisena ilmiönä, johon vaikuttavat sekä henkilökohtaiset ominaisuudet että organisatorinen asema. Vallan lähteet harvoin toimivat yksittäisinä, vaan usein niiden yhteisvaikutus johtaa kohteen käytöksen muutokseen. Esihenkilö valitsee joko tietoisesti tai tiedostamattaan käytössä olevista vallan lähteistä ne, jotka tämä kokee parhaiksi. Tutkielmassa käsitellään myös Ravenin myöhemmin kehittämää vallan ja vuorovaikutuksen mallia, joka pyrkii selittämään vallankäyttöön johtavaa tilannetta sekä sen ympärillä vallitsevaa kontekstia. Malli havainnollistaa agentin motiiveja, vallan lähteiden valintaa ja vaikutusyrityksen seurausten arviointia. Samalla huomioidaan myös vallankäytön kohteen rooli vallan muodostumisessa. Tutkielmassa myös mainitaan kyseisen mallin toistaiseksi hyödyntämätön potentiaali, josta voi olla hyötyä jatkotutkimuksissa. Mallia voi mahdollisesti soveltaa kuvaamaan vallankäytön kohteen tai ryhmän näkökulmaa. Vallan ilmenemistä organisaation kontekstissa tarkastellaan organisatorisen hierarkian kautta. Organisaatorakenteiden näkökulmasta tutkielmassa vertaillaan perinteistä pyramidimaista hierarkiaa ja modernin ajan horisontaalisia organisaatorakenteita. Vaikka horisontaalisen mallin organisaatioita on esiintynyt tutkimuksessa lisääntyvässä määrin viime vuosikymmeninä, tutkimus osoittaa, että vahvasti hierarkkiset rakenteet ovat yhä yleisiä. Tutkimus osoittaa, että muodollisten hierarkkisten rakenteiden purkaminen johtaa epämuodollisen hierarkian lisääntymiseen. Tutkielmassa esihenkilön vallan ilmenemisen havaitaan riippuvan kontekstista, eri osapuolten henkilökohtaisista ominaisuuksista, ja resursseista. Tutkimuksen lopussa annetaan ehdotuksia jatkotutkimukselle. Epämuodollisen hierarkian muodostuminen tai resurssien ja palkinto-/pakkovallan välinen yhteys olisivat mielenkiintoisia tutkimuksen aiheita modernin organisaatorakenteen kontekstissa. Myös vaihtoehtoisten johtamistyylien tai julkisen vallan teemojen käsittely vallan lähteiden kautta voi tuoda uusia löydöksiä.

AVAINSANAT: Valta, vaikutusvalta, sosiaalinen valta, organisaatio, esihenkilö, hierarkia

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	7
1.2	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	9
2	Keskeiset käsitteet	10
2.1	Vallan lähteet	10
3	Valta organisaatioissa – vaikutusvaltaa ja hierarkioita	14
3.1	Ravenin vallan ja vuorovaikutuksen malli – vallan tutkimuksen kehitys	14
3.2	Valta horisontaalisissa organisaatiorakenteissa	19
4	Yhteenveto ja johtopäätökset	24
	Lähteet	27

Kuviot

Kuvio 1. Ravenin vallan ja vuorovaikutuksen malli (Elias, 2008)

19

1 Johdanto

Vallasta on monia mielipiteitä ja lukuisia määritelmiä, mutta siitä huolimatta se nähdään yhä tutkimisen arvoisena ja tärkeänä aiheena. Aihetta on tutkittu lukemattomista eri näkökulmista ja tarkasteltu eri konteksteissa. Toiset näkevät johtajuuden olevan yksilön toimintaa, jolla pyritään ohjaamaan joukkoa kohti yhteistä päämäärää (Singh, 2009). Toiset puolestaan kokevat johtajuuden olevan sosiaalinen vaikutusprosessi, jota vaaditaan yhteiskunnallisten tai organisatoristen tavoitteiden saavuttamiseen (Faeth, 2004). Useimmat tutkijat kuitenkin kokevat johtajuuden olevan todellinen ilmiö, jolla on suuri merkitys organisaatioiden tehokkuudelle (Yukl & Gardner, 2019). Johtajuutta on tutkittu sekä erikoistuneena roolina että sosiaalisena vaikutusprosessina. Useimmissa näkökulmissa keskiöön nousee kuitenkin sama aihe. Sosiaalinen valta eli vaikutusvalta on johtamisen ydin (ibid.).

Hallinto on tavallisesti nähty prosesseina ja metodeina, joita käytetään asioiden aikaansaamiseksi (Simon, 2013). Sillä on kuitenkin valtava merkitys, mitä prosesseja ja metodeja käytetään. Johtajuus vaatii väistämättä vallankäyttöä niitä kohtaan, joiden ajatuksiin ja toimintaan pyritään vaikuttamaan (Zaleznik, 1977). Esihenkilön vastuulle jää valinta siitä, mistä hän vaikutusvaltansa ammentaa ja miten se tuodaan käytäntöön. Vallankäyttö voi nojautua esimerkiksi asemaan tai kykyyn hallita resursseja. Vallan tutkiminen auttaa meitä ymmärtämään kuinka ihmiset käyttävät tätä vaikutusvaltaa toisiinsa organisaatioiden sisällä (Pfeffer, 1981). Valtaa voi muodostua monella eri tapaa. Edustuksellisessa demokratiassa poliittinen valta muodostuu yleensä demokraattisen äänestysprosessin seurauksena, jossa äänestäjät valtuuttavat tietyn henkilön edustamaan itseään. Tieteen aloilla tai organisaatioissa valtaa voi saada meriiteillä tai asiantuntijuuden osoittamisella. Vallan lähteet voivat olla monia asioita, ja usein valta muodostuu useamman vallitsevan tilan yhdistelmänä.

Yleinen tapa kuvata valtaa on jakaa organisatoriseen asemaan ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvat vallan muodot omiin kategorioihinsa (Yukl & Gardner, 2019).

Bass (1960; 1981) käsittää vallan syntyvän aseman ja henkilökohtaisten suhteiden kautta. Hänen (1960) kaksijakoista näkemystä vallasta on käytetty useissa tutkimuksissa. Toinen suosittu ja laajalti hyväksytty teoria on French & Ravenin vuonna 1959 julkaisema vallan taksonomia (Podsakoff & Schriesheim, 1985). Heidän (French & Raven, 1959) näkemyksensä mukaan vallan lähteet voidaan jakaa viiteen peruslähteeseen: palkintovalta, pakkovalta, asemavalta, referenttivalta ja asiantuntijavalta. Myöhemmin samaan näkemukseen hyväksyttiin kuudes vallan lähde, informaatio (Raven ja muut, 1965). Edellä mainitut teoriat eivät sulje toisiaan pois, ja usein niitä on käsitelty tutkimuksissa samanaikaisesti. French & Ravenin (1959) taksonomian voidaan nähdä sisältyvän Bassin (1960) kaksijakoiseen näkemykseen silloin, kun on tarve tarkastella valtaa yksityiskohtaisemmin (Yukl & Gardner, 2019).

Organisaatiotutkimuksessa puolestaan on käytetty paljon niin sanottua Weberiläistä mallia, joka sisältää käsityksiä jyrkästä hierarkiasta ja voimakkaasta byrokratiasta (Diefenbach & By, 2012). Klassisen määritelmän mukaan organisaatiot on nähty sosiaalisina koneistoina, jotka on muodostettu jonkin tietyn päämäärän saavuttamiseksi (Haslam, 2004). Tämä tavoite voi olla liiketoimintaa, politiikkaa tai jotain aivan muuta. Jokaisella organisaatiolla on myös oma kulttuurinsa, joka vaikuttaa sen jäsenten käytökseen ja asenteisiin (Lunenburg, 2011). Perinteisessä organisaatiossa valta jakautuu ylhäältä alas, muodostaen rakenteeltaan pyramidia muistuttavan hierarkian (Argyris, 2009). Organisaatiotutkimuksessa on perustavanlainen oletus, jonka mukaan nimenomaan johtoportaalta on vastuu suorituskykyä ylläpitävien rakenteiden ja toimintatapojen suunnittelussa (Argyris, 2004). Näiden rakenteiden luominen onnistuu kuitenkin vasta sitten, kun todella ymmärretään taustalla tapahtuvia prosesseja ja valtasuhteiden oikkuja.

2000-luvulla organisaatiokulttuurin ja -toiminnan tutkijat ovat löytäneet myös uusia haasteita. Perinteinen organisaatiomalli on saanut paljon kritiikkiä osakseen. Pyramidimainen hierarkia organisaatiossa on johtamisen näkökulmasta järkevä, mutta se aiheuttaa epäoikeudenmukaisuutta (Argyris, 2009). Suuri osa vallasta ja vastuusta jää

organisatorisen hierarkian korkeimmille toimijoille, jolloin valta ja konkreettiset päätökset ovat kaukana toisistaan (ibid). Tahattoman epäoikeudenmukaisuuden lisäksi organisaatioissa tapahtuu myös suunniteltua vallan väärinkäyttöä. Organisaatioiden on kuvailtu olevan jopa kriisissä vallan väärinkäytön seurauksena (Singh, 2009). Vallan väärinkäyttö on aiheuttanut tyhjiöitä, jotka estävät sekä esihenkilöiden urakehityksen että organisaation itsensä kehittymisen (ibid). Ihmiskeskeisyys ja tasa-arvoon liittyvät teemat ovat olleet myös pinnalla viime vuosina. Sosiaali- ja käytöstieteiden parissa on palattu takaisin vallan ja johtajakäytöksen tutkimiseen, sillä sosiaalisen identiteetin ja ryhmadynamiikan aiheet ovat nousseet keskiöön (Knippenberg & Hogg, 2004). Samaiset aiheet ovat seuranneet myös organisaatiotutkimuksen piiriin, jossa myös tunnistetaan sosiaalisen kategorisoinnin ja ryhmäprosessien tutkimisen arvo (ibid).

Tutkimukset osoittavat, että organisaatiossa esihenkilöllä on enemmän vaikutusvaltaa alaisiaan kuin vertaisiaan kohtaan (Yukl & Falbe, 1991). Tätä valtaa voi kuitenkin käyttää moniin asioihin, ja siksi on tärkeää ymmärtää mistä se muodostuu. Organisaatiot kohtaavat jatkuvasti uusia haasteita, ja siksi asiantuntijat suosittelevat nopeampien ja ketterämpien organisaatorakenteiden muodostamista (Schuster & Kanbach, 2024). Uudenlaiset organisaatorakenteet haastavat perinteiset käsitykset johtajuudesta. Asiantuntijuutta osoittava alainen voi esimerkiksi vaikuttaa hierarkiassa ylempänä olevien toimintaan (Yukl & Falbe, 1991). Tietyissä tilanteissa esihenkilö voi olla suorastaan riippuvainen alaisen tarjoamista resursseista kuten tiedosta tai taidosta (Yukl & Gardner, 2019).

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mistä asioista organisaatiossa toimivan esihenkilön valta muodostuu, ja miten se ilmenee. Tutkimuksessa tarkastellaan kirjallisuutta organisaatiojohtamisen ja vallan aiheista. Organisaatiotutkimuksen osalta tutkielmassa keskitytään hierarkkisiin valtasuhteisiin niin klassisissa kuin moderneissa organisaatioissa. Tutkielman tutkimusongelmat ovat:

1. Mistä esihenkilön valta muodostuu organisaatiossa?
2. Miten esihenkilön valta ilmenee organisaatiossa?

Aihe on ajankohtainen, sillä monilla tutkimuksen aloilla on 2000-luvulla palattu tarkastelemaan vallan muodostumista (Knippenberg & Hogg, 2004). Vallan tutkimuksesta on nähty olevan hyötyä tehokkuuden suhteen organisaatioissa (Yukl & Gardner, 2019). Vallan muodostumisen syitä ja lähteitä tutkimalla voidaan myös välttää virheitä ja väärinkäyttöjä. Vallan negatiivinen käyttö, johtajakeskeisyys, tahallinen vallan väärinkäyttö ja monet muut ilmiöt voivat aiheuttaa merkittävää haittaa organisaatiossa (Singh, 2009). Organisaatioilla voi olla paljon valtaa, ja sen vallan voimakkuuden ja suunnan hallinta on käyttäjänsä taitojen ja aikomusten funktio (ibid). Oikein käytettynä vallalla voi saada alaiset toteuttamaan rutiininomaisten tehtävien lisäksi myös poikkeuksellisia, ylimääräistä aloitekykyä ja lisäponnistusta vaativia tehtäviä (Yukl & Falbe, 1991). Väärin käytettynä valta voi aiheuttaa vakavia seuraamuksia sekä esihenkilölle itselleen, että koko organisaatiolle (Singh, 2009).

Organisaatiotutkimukseen liittyen materiaalia vallan käsittelystä löytyy valtavasti, ja se on selitettävissä kyseisen tutkimusalan laajuudella. Organisaatioita voidaan tutkia esimerkiksi rakenteellisen analyysin, henkilöstön motivoinnin tai valtasuhteiden tarkastelun kautta (Blomberg, 2020). Yksittäisessä organisaatiotutkimuksen näkökulmassa pysyminen voi toimia rajoittavana tekijänä, minkä vuoksi on tärkeää käyttää erilaisia, toisiaan täydentäviä ja haastavia viitekehyksiä samanaikaisesti (ibid). Nykypäivänä organisaatioiden tutkimukseen vaikuttavat myös uudet ja globaalit muutosvoimat kuten tekoälyn kehittyminen (Shweta, 2024) ja digitalisaatio (Schwer & Hitz, 2018).

Sosiaalisen identiteetin ja ryhmä- ja organisaatiotoiminnan teemoista on myös löydetty uusia näkemyksiä organisaatiotutkimukseen (Knippenberg & Hogg, 2004). Organisaatiotutkimuksen viimeaikaisia trendejä ovat myös muun muassa

horisontaalisen organisaatiohierarkian ja vaihtoehtoisten johtamistapojen teemat (Schuster & Kanbach, 2024). Johtamiskäyttäytymisestä ja sen vaikutuksista on tehty tuhansia tutkimuksia viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana, ja niistä on muodostettu lukuisia toisistaan poikkeavia näkemyksiä (Yukl, 2012). Tästä huolimatta on vielä paljon asioita, joita emme tiedä tai ymmärrä organisaatioista ja johtamisesta. Esimerkiksi ennen vuotta 2024, kukaan ei ollut vielä tarkastellut eri organisaatiotyyppien ja johtaja-alais-ihmissuhteen analyysien välistä keskinäistä suhdetta (Schuster & Kanbach, 2024).

1.2 Aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkielman tutkimusmenetelmänä toimii kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Menetelmä soveltuu tutkielman aiheeseen, sillä se mahdollistaa vallan ja organisaatiotutkimuksen tarkastelun laaja-alaisesti. Tarkemmin määriteltynä tutkimusmenetelmänä toimii narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Tutkielmassa tarkastellaan erityisesti Berthram H. Ravenin (1959; 1965; 1992; 2008) vallan taksonomian kehitystä historiapainotteisesti ja narratiivisesti.

Tutkielman aineisto on kokoelma erilaisia teoksia 1950-luvulta aina 2020-luvulle saakka. Aineistoon kuuluu yhteensä yli 30 kirjaa, lehtiartikkeliä, vertaisarviointia ja tutkimusta. Vanhemmat teokset ovat digitalisoituja versioita alkuperäisistä painoksista. Suurin osa aineistosta on elektronisia lähteitä, jotka on kerätty Vaasan yliopiston tarjoamista tietokannoista. Aineiston keräämisen tukena on käytetty tekoälyä nopeuttamaan suurten tietokantojen läpikäyntiä. Aineisto on kerätty sen relevanttiuden perusteella. Tutkielman näkökulmana on French & Ravenin (1959) klassinen vallan taksonomia, jonka vuoksi aineistoon lukeutuu paljon sitä käsitteleviä lähteitä. Aihealueen pitkäaikaisen tutkimustaustan vuoksi monesta aineiston lähteestä löytyy useita painoksia, joiden tiedoissa voi olla eroavaisuuksia. Useimmat tutkimukset ovat empiirisiä kysely- tai haastattelututkimuksia.

2 Keskeiset käsitteet

Tässä tutkielmassa valtaa tarkastellaan French & Ravenin (1959) klassisen vallan taksonomian näkökulmasta. Tutkielmassa seurataan kyseisen vallan näkemyksen kehitystä Ravenin ja muiden toimesta aina 2000-luvulle saakka. French & Raven (1959) tarkastelevat johtamista sosiaalisena vaikutusprosessina. Alkuperäisen julkaisun mukaisesti myös tässä tutkielmassa vallan käyttäjä on agentti (ibid). Tässä tutkielmassa sillä kuitenkin viitataan yksilön lisäksi myös ryhmään tai organisaatioon. Agentti käyttää valtaansa toteuttamalla vaikutusyrityksen johonkin kohteeseen. Kohde on tyypillisesti yksilö, mutta voi olla myös agentin tavoin ryhmä tai organisaatio. Valta tarkoittaa potentiaalia tai kapasiteettia jonkin asian tekemiseksi tai olemiseksi – valta on siis agentin ja kohteen välisten voimien suhde (French & Raven, 1959). Valtaa voi muodostua monien eri lähteiden kautta. Alkuperäisessä teoksessa nämä lähteet jaettiin viiteen kokonaisuuteen: palkinto-, pakko-, asema-, referentti-, ja asiantuntijavalta (French & Raven, 1959). Myöhemmin taksonomiaan on lisätty myös kuudes vallan peruslähde, informaatio (Raven, 1965). Vaikutusvalta on kyky vaikuttaa muiden käytökseen halutulla tavalla (Faeth, 2004). Alkuperäisteoksessaan French & Raven (1959; 2008) määrittelevät sosiaalisen vaikutusvallan olevan agentin aiheuttamaa uskomuksen, asenteen tai toiminnan muutosta kohteessa – sosiaalinen valta on tämän vaikutusvallan potentiaali. Vaikutusvallan voi nähdä olevan johtamisen ydin (Yukl & Gardner, 2019).

2.1 Vallan lähteet

Palkintovallalla (eng. reward power) tarkoitetaan valtaa, joka perustuu johonkin palkintoon. Valta muodostuu vallankäytön kohteella olevasta käsityksestä, jonka mukaan agentilla on kyky palkita (French & Raven, 1959). Toisaalta palkitsemisvallan voi nähdä muodostuvan myös siitä, että agentti pitää jotain vallan kohteen arvossa pitävää asiaa itsellään. Oleellista palkintovallassa on sekä kohteen kokemus palkinnon todennäköisyydestä että agentin todellisesta kyvystä palkita (Yukl & Gardner, 2019). Palkinto voi olla taloudellinen kuten joulubonus tai palkankorotus, tai se voi olla jotain

muuta kohteelle arvokasta kuten kehu tai ylennys (Lunenburg, 2012). Mikäli agentti pystyy jatkuvasti todistamaan kykyään ja haluaan palkita, jossain kohtaa kohteen toimintaan vaikuttaminen ei välttämättä vaadi agentilta mitään varsinaista vaikutusyritystä (Yukl & Gardner, 2019). Tietyntyyppisissä organisaatioissa palkintovalta voi toimia hierarkiassa myös ylösalaisin, mikäli esimerkiksi alaisten mielipide esimiehestään vaikuttaa merkittävästi tämän maineeseen (ibid.). Tässä tapauksessa alaisen positiivinen mielipide esimiehestään toimii palkintona.

Pakkovalta (eng. coercive power) on palkitsemisvallan vastakappale. Pakkovalta perustuu vallankäytön kohteella olevasta käsityksestä, jonka mukaan agentilla on kyky rangaista (French and Raven, 1959). Pakkovaltaa on esimerkiksi se, jos esihenkilö uhkaa irtisanomisella, ellei alainen tee jotain tiettyä asiaa. Pakkovallan teho kasvaa sen myötä, miten suurta pelkoa tai uhkan käsitystä se herättää (Lunenburg, 2012). Aikaisemmin pakkovaltaa esiintyi selkeämmin, kun esimerkiksi laivan kapteenilla oli valta ruoskia niskuroija, tai kun upseerilla oli vapaus teloittaa vastusteleva sotilas (Yukl & Gardner, 2019). Pakkovaltaa voi esiintyä myös organisaation sisäisissä ryhmissä, esimerkiksi sarkasmin tai hylkäämisen pelon muodossa (Lunenburg, 2012). Toinen esimerkki nykypäivänä tapahtuvasta pakkovallasta on alaisten kyky vaikuttaa työn tehokkuuteen – esimiehen maine voi kärsiä tällöin merkittävästi (Yukl & Gardner, 2019).

Asemavallalla (eng. legitimate power) tarkoitetaan sellaista valtaa, joka muodostuu sisäistettyjen arvojen aiheuttaman oikeutuksen seurauksena (French & Raven, 1959). Asemavalta perustuu muodolliseen auktoriteettiasemaan, joka sisältää usein oikeuksia ja velvollisuuksia (Yukl & Gardner, 2019). Asemavallan vaikuttavuuteen liittyy kohteen hyväksyntä tulla johdetuksi (Barnard, 2003; Raven, 2008). Tämän vallan muodon ylläpitäminen vaatii yleensä kyseisen organisaation asettamien rajojen ja arvojen sisällä pysymistä. Erityisesti pitemmällä aikavälillä agentin tulee toimia johdonmukaisesti ja noudattaa organisaation normeja (Yukl & Gardner, 2019). Tällainen valtasuhde voi syntyä yksinkertaisimmillaan esimerkiksi tilanteessa, jossa kohde lupaa auttaa agenttia jossain asiassa, ja sitten valitsee pysyä totena lupaukselleen.

Referenttivalta (eng. referent power) perustuu voimakkaisiin tunteisiin kuten ihailuun, kiintymykseen tai lojaaliuteen (Yukl & Gardner, 2019). Tässä tapauksessa agentti voi olla esimerkiksi jokin ryhmä tai kokonaisuus, jossa tapahtuu vallankäytön kohteen näkökulmasta mielekkäitä ja tavoiteltavia asioita. Tällöin kohteelle syntyy sisäinen tarve liittää itsensä agenttiin. Referenttivaltaa voi esiintyä myös esimerkiksi henkilökohtaisissa ihmissuhteissa, jos kokee toisen henkilön miellyttäväksi tai ihastuksen kohteeksi.

Asiantuntijavaltaa (eng. expert power) muodostuu, kun vallankäytön kohde tulkitsee sen käyttäjän omaavan korkeamman tason asiantuntijuutta tietyn aihealueen sisällä. Esimerkiksi organisaation palkkaamalla erityisasiantuntijalla voi olla merkittävästi valtaa kyseisen organisaation johtohenkilöstöön. Kohde saattaa verrata asiantuntijuuden tasoa yleiseen standardiin, tai sitten omaan tasoonsa (French & Raven, 1959). Asiantuntijuuteen perustuvaa valtaa esiintyy esimerkiksi silloin, kun asianajaja antaa neuvoja lakiasioissa. Asiantuntijavaltaa käyttävä agentti voi vahvistaa asemaansa esittämällä todisteita osaamisestaan kuten diplomeja tai palkintoja (Raven, 2008).

Tietovalta (eng. information power) perustuu agentin kykyyn hallita arvokasta tietoa (Raven, 1965). Agentti voi esimerkiksi selittää kohteelle tiedolla perustellen, miksi jokin asia kuuluisi tehdä toisella tavalla, ja mikä tämä toinen tapa on. Mikäli kohde ymmärtää ja hyväksyy perustelut, muuttaa hän todennäköisesti toimintaansa. Tällöin agentti on käyttänyt tietovaltaa kohteensa käytöksen muuttamiseksi (Raven, 2008). Organisaation sisällä tietovalta voi ilmetä myös hierarkiasta poikkeavassa muodossa. Joissain tilanteissa esimiehen ja alaisen välinen suhde voi kehittyä kahdensuuntaiseksi riippuvuussuhteeksi, jossa esimies ei voi suorittaa tehtäviään ilman alaisen hallitsemaa tietoa tai taitoa (Yukl & Gardner, 2019)

Bassin (1960; 1981) kaksijakoisessa vallan taksonomiassa valta jakautuu asemaperustaiseen ja henkilökohtaiseen. Asemaperustaiseen valtaan sisältyvät ne sosiaalisen vaikutusvallan muodot, jotka kumpuavat organisatorisesta asemasta,

resurssien tai tiedon hallinnasta ja kyvystä palkita tai rangaista (Yukl & Gardner, 2019). Henkilökohtainen valta puolestaan kumpuaa persoonaan ja ihmissuhteisiin liitettävistä asioista (ibid). Kuten mainittu, nämä kaksi tapaa kuvata sosiaalista valtaa eivät ole toisiaan poissulkevia. Ravenin (1965) vallan lähteet voidaan sisällyttää Bassin (1960) kaksijakoiseen taksonomiaan silloin, kun tarkastellaan tiettyjä vallan lähteitä laajemmassa kontekstissa (Yukl & Gardner, 2019).

3 Valta organisaatioissa – vaikutusvaltaa ja hierarkioita

Esihenkilön valta voi siis muodostua monien eri lähteiden kautta. Käytössä olevat vallan lähteet vaihtelevat esimerkiksi agentin henkilökohtaisten kykyjen ja ominaisuuksien, ympäristön piirteiden ja vallankäytön kohteen ominaisuuksien mukaan (Raven, 2008). Myös sukupuolirooleilla on todettu olevan merkitystä sosiaalisen vallan käytössä (Elias, 2008). Sosiaalisissa systeemeissä, esimerkiksi organisaatiossa, valta voi olla pysty- tai vaakasuuntaista (Salancik & Pfeffer, 1974). Pystysuuntainen vallankäyttö on joko esihenkilöltä alaiseen kohdistuvaa, tai alaisen toimesta esihenkilöön kohdistuvaa. Klassinen organisaatorakenne noudattaa periaatteita, joiden mukaan hierarkiassa ylempänä olevalla on aina suurempi valta ja vastuu suhteessa alempiin (Lee & Edmondson, 2017). Horisontaalisen hierarkian organisaatorakenne on yleistynyt tutkimuksessa 2000-luvulla (Schuster & Kanbach, 2024).

3.1 Ravenin vallan ja vuorovaikutuksen malli – vallan tutkimuksen kehitys

Alkuperäisen vallan lähteiden taksonomian julkaisun jälkeen French & Raven saivat kritiikkiä sen riittämättömyydestä kuvailemaan kaikkia vaikutusyrityksiä työpaikalla (Elias, 2008). Vuosikymmeniä jatkuneen vallan tutkimuksen jälkeen sosiaalisen vallan käsite on muuttunut paljon, ja aiheesta on tehty useita merkittäviä löydöksiä (Elias, 2008). Kun esimerkiksi alaisilta on kysytty minkä vallan lähteen kautta he todennäköisimmin toteuttaisivat annetun tehtävän, tulokset ovat olleet lähes aina yksiselitteisiä (Podsakoff & Schriesheim, 1985). Useiden vallan vaikuttavuutta mittaavien tutkimusten mukaan asiantuntija- ja asemavalta ovat voimakkaimmat, referenttivalta keskivaiheilla ja palkinto- sekä pakkovalta olivat voimakkuudeltaan viimeisenä (Podsakoff & Schriesheim, 1985; Yukl & Falbe, 1991). Vallan lähteitä tutkiessa tulee kuitenkin huomioida myös se, että harvoin valta kumpuaa vain yhdestä lähteestä. Referentti- ja asemavaltaa voi olla samanaikaisesti yhdellä henkilöllä, samoin kuin palkitsemiseen kykenevä esihenkilö voi mitä todennäköisimmin myös rankaista (Bass, 1981).

Palkinto- ja pakkovalan nähtiin alkuperäisen taksonomian mukaan keskittyvän konkreettisiin toimiin kuten palkankorotuksiin tai irtisanomisen uhkaan (French & Raven, 1959; Raven, 2008). Myöhemmin on todettu, että myös sosiaalinen hyväksyntä tai uhka sen puutteesta voivat toimia palkintona tai rangaistuksena (Raven, 2008). Tähän ajatukseen perustuu näkemys, että palkinto- ja pakkovalta voidaan jakaa edelleen persoonalliseen ja persoonattomaan muotoon (Elias, 2008). Palkinto- ja pakkovalta ovat pitkällä aikavälillä kaikista heikoimmat vaihtoehdot. Niiden vaikutukset organisaatioympäristössä toimivat vain muiden vallan muotojen tukena, ja organisaation ulkoisiin toimijoihin niillä on kaikista pienin vaikutus (Yukl & Falbe, 1991; Singh, 2009).

Asemavaltaa on myös päivitetty alkuperäisestä vallan taksonomiasta. French & Raven (1959) käsittelivät alun perin asemavaltaa vain muodolliseen ja lailliseen asemaan perustuvana vallan lähteenä. Todellisuudessa on kuitenkin monia tapoja saavuttaa sosiaalinen asema, joka edesauttaa vallankäyttöä. Agentti voi esimerkiksi tehdä kohteelle palveluksen etukäteen, luoden asetelman, jossa kohde haluaa tehdä vastaavan suuruisen palveluksen agentille. Tämän vastavuoroisuuteen perustuvan näkemyksen lisäksi asemavallan muodoiksi on hyväksytty myös oikeudenmukaisuus ja velvollisuus/riippuvuus (Elias, 2008; Raven, 2008). Oikeudenmukaisuuteen perustuva asemavalta kumpuaa siitä, että vallankäytön kohde kokee saaneensa agentilta merkittävästi enemmän kuin on antanut tälle takaisin. Agentti voi siis vaatia korvausta tai kompensatiota näkemästään vaivasta kohteen eteen (Raven, 2008) Riippuvaisuuteen perustuva asemavalta puolestaan kumpuaa sosiaalisesta normista, jonka mukaan meidän tulisi tehdä asioita niiden ihmisten eteen, joiden toiminta riippuu omastamme (Elias, 2008). Esihenkilön vedotessa omaan kyvyttömyyteensä suorittaa vaadittu tehtävä ilman alaisensa apua, on kyse tästä velvollisuuteen tai riippuvuussuhteeseen perustuvasta vallasta (Raven, 2008).

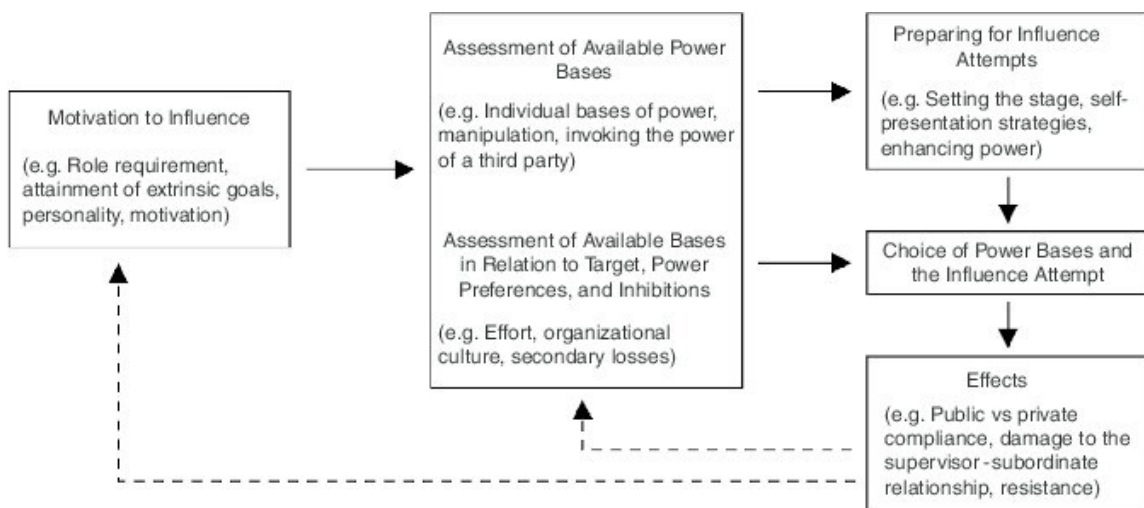
Asiantuntija- ja referenttivalta olivat alkuperäisen teorian mukaan positiivisia vallan lähteitä (Elias, 2008). Esimerkkejä tästä ovat kohteen tuntema luottamus agentin asiantuntijuutta kohtaan tai kokemus samaistumisesta tämän kanssa. Kummassakin

skenaariossa valta kumpuaa kohteen positiivisesta kokemuksesta agenttia kohtaan, vaikuttaen myös positiivisesti kohteen motiiveihin. On kuitenkin olemassa myös tilanteita, joissa edellä mainittujen vallan lähteiden käyttö aiheuttaa päinvastaisen reaktion. Tätä ilmiötä kutsutaan negatiiviseksi vallaksi (eng. negative power), ja se tarkoittaa kaikkea negatiivisiin seurauksiin johtavaa vallankäyttöä (Singh, 2009). Asiantuntija- ja referenttivallan on havaittu vaikuttavan merkittävästi myös hierarkiassa ylempiin esihenkilöihin, indikoiden ylöspäin virtaavasta vallasta (Yukl & Falbe, 1991). Tämä voi kuitenkin johtaa kyseisen vallan riistoon, jos hierarkiassa korkeammalla oleva vallankäytön kohde tuntee asemansa epävarmaksi (Singh, 2009).

Ravenin (2008) mukaan informaatiovallan puuttuminen alkuperäisestä vallan taksonomiasta johtuu siitä, että hän ei päässyt yksimielisyyteen tutkijakumppanin kanssa. Yksinkertaisuudessaan informaatiovaltaa on se, kun agentti perustelee rationaalisesti miksi jokin asia tulisi tehdä tietyllä tavalla. Toisaalta agentti voi myös tarjota kohteelle tarvittavan informaation, ja antaa tämän itse muodostaa siitä päätelmiä. Raven (2008) kuvaa onnistuneen informaatiovallan käytön johtavan sosiaalisesti riippumattomaan muutokseen kohteen käytöksessä. Tällä hän tarkoittaa sitä, että kohde ei välttämättä koe itse tulleensa minkään vaikutusyrityksen kohteeksi, vaan ennemmin ajattelee itse muuttaneensa omaa toimintaansa. Esimerkiksi käänteisen hierarkian tapauksessa alaiselle voi olla soveliaampaa, tehokkaampaa tai vähemmän uhkaavaa, mikäli tämä perustelee kantansa esihenkilölle epäsuoralla tavalla (Elias, 2008). Informaatiovallan poikkeuksellisen luonteen takia se on jakanut mielipiteitä, ja myös Raven (1992) päätyi lisäämään jaottelun suorasta ja epäsuorasta informaatiovallasta omaan teoriaansa. Vuosikymmenien tutkimusten jälkeen Raven tajusi sosiaalisen vallan olevan paljon muutakin kuin agentin vallankäyttöä kohteeseensa (Elias, 2008). Lopulta Raven (1992) loi vallan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen mallin kuvatakseen laajempaa kontekstia vallan lähteiden ympärillä.

Ravenin (1992) vallan ja vuorovaikutuksen malli selittää, miten agentti valitsee mitä vallan lähteitä tämä käyttää vallankäyttötilanteessa. Mallin englanninkielinen versio

näkyvissä kuviossa 1. Malli pyrkii kuvaamaan kaikkia niitä muuttujia, jotka voivat vaikuttaa agentin tietoisiin tai tiedostamattomiin valintoihin ennen vaikutusyritystä. Ravenin (1992) tavoitteena oli luoda teoreettinen näkemys siitä, minkä tekijöiden ja vaiheiden summa johtaa sosiaalisen vallan käyttöön. Ensimmäisessä vaiheessa agentin motiivit vallankäyttöä kohtaan vaikuttavat joko edesauttavasti tai rajoittavasti vallan lähteiden valintaan (Elias, 2008). Motivaatiot voivat olla riippuvaisia agentin luonteenpiirteistä tai tämän toimintaympäristöstään. Agentti, joka käyttää valtaansa vain saavuttaakseen organisatorisia tavoitteita, todennäköisesti pyrkii käyttämään vain muodollista ja säännönmukaista asemavaltaansa (Elias, 2008). Toisenlainen agentti puolestaan voi vastaavassa tilanteessa luonnostaan tavoitella suurempaa määrää valtaa, jolloin tämän motiivit muidenkin vallan lähteiden käyttöön on suurempi.



Kuvio 1. Ravenin vallan ja vuorovaikutuksen malli (Elias, 2008)

Ravenin vuorovaikutusmallin toisessa vaiheessa agentti arvioi käytössä olevia vallan lähteitä, sekä niiden käytön suoria ja epäsuoria seurauksia (Elias, 2008). Raven (2008) itse kuvailee toista vaihetta valtastrategioiden hinnan ja hyödyn analyysiksi. Vallankäyttötilanteen konteksti saattaa olla esimerkiksi sellainen, että vaikka esihenkilöllä on valta irtisanoo alainen, organisaatiokulttuuri on asettanut irtisanomiselle todella korkean kynnyksen. Tässä esimerkissä agentin pakkovallan voimakkuus pienenee sen vuoksi, ettei irtisanomisen uhka ole tarpeeksi todellinen. Toisaalta esihenkilö kuitenkin pystyisi toteuttamaan irtisanomisen, vaikkakin

tulevaisuudessa se voisi vaikuttaa heikentävästi tämän asema- tai referenttivaltaan. Vastaavasti informaatiovalta voi vaatia toimiakseen paljon vaivannäköä ja aikaa, kun taas palkintovalta tarkoittaa riittävän arvokkaasta palkinnosta luopumista. Ympäristön vallitsevan tilan lisäksi agentin luonne, aiemmat kokemukset sekä arvot ja tavat määrittävät, mitä vallan lähteitä tämä itse suosii (Elias, 2008; Raven, 2008).

Kolmannessa vaiheessa agentti valmistelea toimintaympäristönsä sellaiseksi, että tämän valitsema vallan lähde on käytettävissä (Elias, 2008; Raven, 2008). Tämä tarkoittaa merkittävästi erilaisia valmisteluita, riippuen mitä vallan lähteitä agentilla on käytettävissä. Pakko- ja palkintovaltaa käyttävä esihenkilö voi esimerkiksi muistuttaa kyvystään irtisanoa tai ylentää alaisiaan, kun taas informaatiovaltaa käyttävä saattaa tarjota taustatietoa ennen varsinaista vaikuttamisyritystä. Asiantuntijavaltaan nojaava esihenkilö voi mainita käymiään kouluja, korostaa aiheen parissa kuluttamaansa aikaa tai esitellä todistuksia ja diplomeja. Asemavaltaan pyrkivä agentti voi vahvistaa asemaansa syyllistämällä tai tekemällä ennakoivia palveluksia, riippuen tilanteesta. Esiintymisellä ja aseman vahvistamisella voi olla merkittäviä vaikutuksia vallan lähteen tehokkuuteen (Raven, 2008).

Neljännessä vaiheessa agentti toteuttaa vaikutusyrityksen valitsemansa vallan lähteen kautta (Elias, 2008). Viimeinen vaihe on seurausten arviointi, joka vaikuttaa erityisesti kyseisen agentin tuleviin vallankäyttötilanteisiin. Ravenin (2008) mukaan agentti arvioi tässä vaiheessa sitä, miten hyvin vaikutusyritys tehoi, hyväksyikö kohde tapahtuneen vallankäytön ja tarvitseeko sitä valvoa tulevaisuudessa. Suorien seurausten lisäksi agentti voi arvioida myös syvemmälle ulottuvia asioita kuten sitä, miten kohteen näkemys agenttiin on muuttunut, herättikö vallankäyttö negatiivisia tai positiivisia tunteita, tai tarvitseeko agentin suorittaa jotakin toimenpiteitä jälkikäteen. Agentin arviointi vaikuttaa merkittävästi siihen, miten hän suhtautuu vallan lähteisiin jatkossa. Mikäli agentti kokee vallankäyttötilanteen onnistuneen kokonaisvaltaisesti, tulee tämä todennäköisesti jatkossa noudattamaan samaa kaavaa (Raven, 2008). Mikäli agentti

puolestaan kokee vallankäytön epäonnistuneen, saattaa tämä yrittää uudestaan eri motiiveilla, lähteillä ja seurauksilla (ibid).

Valta on siis dynaaminen muuttuja, jonka ilmenemismuodot vaihtelevat olosuhteiden mukaan (Yukl & Gardner, 2019). Raven (2008) kertoo muiden tutkijoiden huomioista, joiden mukaan pakkovaltaa seuraava valvontaprosessi on alentavaa kohteelle, ja luo agentille voimakkaamman olon. Tämä puolestaan vaikuttaa agenttiin kannustaen tätä käyttämään yhä enemmän ja useammin jyrkkiä vallan lähteitä. Raven myös mainitsee, että on olemassa useita esimerkkejä johtajista, jotka ovat muuttuneet tyranneiksi – indikoiden vallan korruptoivasta luonteesta. Vallankäytön kohteen näkökulma tuo myös uusia huomioitavia asioita prosessiin. Raven (2008) kertoo vuorovaikutusmallin soveltuvan lähes sellaisenaan myös kohteen näkökulman tarkasteluun, sillä se seuraa samoja vaiheita. Kohteella on tietyt motiivit, luonteenpiirteet ja ympäristötekijät, jotka vaikuttavat, miten tämä vastaa agentin vaikutusyriytykseen. Vaikutusyriytyksen lopputuloksesta huolimatta, sekä agentin että kohteen kokemukset toisistaan ja itsestään ovat todennäköisesti muuttuneet (Raven, 2008). Tämä saattaa johtaa edellisestä yrityksestä oppineen agentin yrittämään uudestaan – kohteen motiivit ovat kuitenkin muuttuneet, ja myös toinen vaikutusyriytykset epäonnistuu.

3.2 Valta horisontaalisissa organisaatorakenteissa

Weberiläisellä byrokratialla viitataan Max Weberin muodostamaan rationaalisen byrokratian ideaaliseen malliin, jossa vallitsee voimakas hierarkkinen rakenne (Sager & Rosser, 2021). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa on useita päällekkäisiä hallinnon tasoja. Weberin mallia on käytetty laajalti organisaatiotutkimuksessa kuvaamaan vanhanaikaista pyramidirakenteen omaavaa ja jäykkää organisaatiota. Weberin muodolliselle hierarkialle on myös tyypillistä asema-, palkinto- ja pakkovaltan esiintyminen (Bass, 1981). Weberin mallia on käytetty stereotyyppinä jyrkästä ja kankeasta byrokratiasta organisaatiossa, ja se on saanut myös paljon kritiikkiä (Sager & Rosser, 2021). Yleisen kritiikin lisäksi myös mallin validiteettia

on kyseenalaistettu (ibid). Perinteisestä pyramidimaisesta hierarkiasta on pyritty poistumaan, ja sen tilalle on tullut useita horisontaalisen hierarkian malleja (Lee & Edmondson, 2017). Horisontaalisessa hierarkiassa on vähemmän hallinnollisia kerroksia, jolloin esihenkilöiden toimialue on laajempi, mutta he työskentelevät lähempänä työntekijöitä. Lähivuosina on pyritty purkamaan perinteisiä hierarkkisia rakenteita, ja niitä on pyritty korvaamaan uusilla johtamistavoilla ja -rakenteilla (Schuster & Kanbach, 2024).

Klassisessa pyramidin muotoisessa organisaatiohierarkiassa alimpien tasojen esihenkilöt työskentelevät yksilöiden, konkreettisten asioiden ja henkilökohtaisten kohtaamisten keskellä. Alimman tason esihenkilö toimii yksittäisen ryhmän johtajana ja tuntee jokaisen sen jäsenen henkilökohtaisella tasolla. Korkeamman tason esihenkilöt puolestaan ovat vastuussa kokonaisuuksista, suunnitelmista ja kokonaiskuvasta. Merkittävin ero näiden kahden ääripään välillä on tarvittavan informaation tyyppillä. Alempien tasojen esihenkilöiden käytössä oleva tieto on yleensä konkreettista, käytännönläheistä ja subjektiivista – informaatiota, joka vastaa heidän toimintaympäristönsä vaatimuksia (Argyris, 2009). Tällöin esihenkilön toiminta on soveltuvaa ainoastaan kyseiseen ryhmään, eikä subjektiivisuutensa vuoksi välttämättä ole verrattavissa muihin samalla tasolla toimiviin ryhmiin. Hierarkiassa korkealla toimivat esihenkilöt puolestaan eivät yksinkertaisesti pysty käyttämään kaikkea käytössä olevaa informaatiota päätöksenteossaan, sillä sitä on yksinkertaisesti liikaa prosessoitavaksi (Argyris, 2009). Näin ollen he tarvitsevat objektiivista, abstraktille tasolle jäävää informaatiota, joka on loogista ja verrattavissa keskenään (ibid). Tällaisessa organisaatorakenteessa eri tasojen esihenkilöiden toimintaympäristö on siis perustavalla tavalla erilainen. Horisontaalinen hierarkiarakenne tuo hallinnolliset tasot lähemmäs tekijöitä, kaventaen informaatioon liittyvää ongelmaa.

Schuster & Kanbach (2024, s.161) käyttävät neljää matalamman hierarkian organisaatiotyyppiä viitekehyksenä tutkimuksessaan organisaatioiden valtasuhteista. Heidän työnsä on ainutlaatuinen ja uusi näkökulma aiheeseen, sillä aikaisemmin

organisaatiohierarkian analyysiä ei ole yhdistetty työntekijän ja esihenkilön välisen suhteen analyysin kanssa samaan kokonaisuuteen (Schuster & Kanbach, 2024). Tutkimuksessa käytetyt neljä organisaatiotyyppiä ovat post-byrokraattinen organisaatio, humanistinen johtaminen, organisatorinen demokratia ja itseohjautuva organisaatio (ibid). Perinteinen pyramidihierarkian omaava organisaatorakenne ei sijoitu edellä mainittuun kategorisointiin suoranaisesti mihinkään, sillä useimmat organisaatiot ovat muuttuneet siitä edes osittain matalamman hierarkian malliin. Artikkelissaan Schuster & Kanbach (2024) käsittelevät organisaation valtasuhteiden osalta tehdyn tutkimuksen nykytilan lisäksi myös sitä, miten valta ilmenee erilaisissa organisaatiotyypeissä.

Post-byrokraattinen organisaatio on sellainen, jossa on pyritty hajauttamaan hierarkkista valtarakennetta horisontaalisemmaksi, mutta jossa kuitenkin on vielä paljon vanhoja valtarakenteita (Schuster & Kanbach, 2024). Tämä malli poikkeaa monin tavoin perinteisestä Weberiläisestä mallista, vaikka siinä on paljon samoja piirteitä. Tämä malli tunnetaan myös termeillä hybridiorganisaatio tai postmoderni organisaatio (Schuster & Kanbach, 2024). Schusterin & Kanbachin (2024, s.169) tutkimista 21:stä post-byrokraattisesta organisaatiosta 15:ssä vallitsi voimakkaita hierarkkisia valtasuhteita esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Otannassa oli kuitenkin yksi poikkeus, jossa yksittäinen esihenkilö laski organisaation sisäistä hierarkiaa merkittävästi (ibid).

Humanistisen johtamisen organisaatio on sellainen, jossa hierarkkiset rakenteet on korvattu voimaannuttavilla ja osallistavilla johtamistyyleillä (Schuster & Kanbach, 2024). Tällaisessa organisaatiossa esihenkilöt delegoivat valtaa alaisille, mutta säilyttävät kuitenkin lopullisen päätäntävällän itsellään (ibid). Esihenkilön ja alaisen suhde on inklusiivinen ja transformationaalinen (ibid). Schusterin & Kanbachin (2024, s.169–170) mukaan 16:sta humanistisen johtamisen kategoriaan osuvista organisaatioista vain yhdessä vallitsi matala hierarkia, kun taas loput jakautuivat tasan korkean tai keskitasoisen hierarkian kesken. Artikkelin mukaan merkittävin ero on siitä, että humanistisen johtamisen organisaatioissa on havaittavissa yhteys yrityksen sosiaalisen vastuun arvoihin (ibid). Toisin sanottuna työntekijöitä ei ohjaa yksittäisen esihenkilön

vallankäyttö, vaan koko organisatorisen rakenteen luoma vastuuntunto itse organisaatiota kohtaan. Humanistisen johtamisen organisaatioissa on vielä voimakkaita yhteyksiä perinteisten hierarkkisten rakenteiden kanssa, mutta niissä esiintyy kuitenkin selkeä trendi valtasuhteiden pehmenemistä kohti (Schuster & Kanbach, 2024, s.170).

Organisatorinen demokratia on sellainen organisaatio, jossa kannustetaan vallan jakautumiseen ja yhteiseen päätöksentekoon (Schuster & Kanbach, 2024). Tässä mallissa on useita hierarkiaa heikentäviä rakenteita; esimerkiksi päätöksenteko tapahtuu komiteoissa tai ryhmissä, jotka toimivat tiettyjen kriteerien alla (ibid). Schusterin ja Kanbachin (2024, s. 170) tutkimista organisaatioista kolme kategorisoitui tähän malliin, ja niistä vain yhdessä vallitsi matala hierarkia.

Itseohjautuva organisaatio on sellainen organisaatio, jossa valta on hajautettu jopa radikaalilla tavalla (Schuster & Kanbach, 2024). Johtajan muodollista roolia ei ole ollenkaan, sen sijaan organisaation jäsenille voidaan antaa väliaikainen auktoriteetti, joka ei ole sidonnainen hierarkkiseen asemaan (ibid). Schusterin ja Kanbachin (2024, s. 171) tutkimista 42:sta organisaatiosta vain kaksi kategorisoitui itseohjautuvaksi, ja näistä kumpikin sisältää voimakkaita indikaattoreita hierarkkisista valtarakenteista. Itseohjautuvan organisaation merkittävimpana piirteenä on se, ettei siinä ole lähestulkoon mitään muodollisen hierarkian rakenteita, joten on vähintäänkin erikoista, kun tulokset indikoivat voimakkaista valtasuhteista. Itseohjautuvan organisaation tulokset ovat myös siinä mielessä yllättäviä, että kyseisessä organisaatiotyypissä ei ole pysyvää esihenkilön roolia ollenkaan. Schuster ja Kanbachi (2024, s.171) kuitenkin selittävät, että samankaltaisia havaintoja on tehty ennenkin. Muodollisen hierarkian vähentyminen voi tutkimusten mukaan johtaa epämuodollisen hierarkian lisääntymiseen (ibid).

Tämän tutkielman puolesta keskeisimpiä huomioita Schusterin ja Kanbachin (2024) tutkimuksesta on esimerkiksi se, kuinka laajalti organisaatioissa yhä esiintyy hierarkkisia rakenteita. Vain kolmessa tapauksessa 42:sta toteutui vähähierarkkiset valtasuhteet, ja

jopa itseohjautuvissa organisaatioissa näkyi voimakkaan hierarkian piirteitä (ibid). Tutkimus osoittaa, että horisontaalisempaan organisaatorakenteeseen vaihtaminen ei automaattisesti tarkoita hierarkkisten valtasuhteiden murenemistä. Schuster ja Kanbach (2024, s. 175) myös itse toteavat, että tulosten mukaan hierarkkinen organisaatorakenne on vielä vallitsevassa asemassa, vaikka horisontaalista mallia on suosittu jo pidemmän aikaa tutkimuksessa.

Yukl & Falbe (1991) toteuttivat myös empiirisen tutkimuksen organisaatioiden valtasuhteista. Heidän tavoitteenaan oli selvittää, mitä vallan lähteitä esihenkilö käyttää vaikuttaakseen alaisten ja vertaisten toimintaan, ja mitkä niistä ovat tehokkaimpia. Tutkimuksessa on käytetty sekä Ravenin (1974) että Bassin (1960) vallan taksonomioita. Kyselytutkimus toteutettiin kolmessa erilaisessa suuressa organisaatiossa, ja valtaa mitattiin kahdella eri tavalla. Tutkimus osoittaa keskitason esihenkilöllä olevan organisaatiossa enemmän valtaa kuin ylemmillä (Yukl & Falbe, 1991, s. 421–422). Tämän lisäksi yleinen trendi indikoi esihenkilön vallan olevan voimakkaampaa alaisiaan kuin vertaisiaan kohtaan. Yukl & Falbe (1991) selittävät näitä ilmiötä sillä, että keskitason esihenkilöllä on konkreettinen hallinta esimerkiksi resursseista, jolloin tällä on myös todellisempi kyky palkinto- ja pakkovallan käyttöön. Tätä perustelua tukee myös Salancik & Pfefferin (1974) tutkimus yliopiston organisaatiosta. Yukl & Falben (1991) tutkimus osoittaa myös palkinto- ja pakkovallan olevan vähiten merkittäviä vallan lähteitä, kun taas asema- ja asiantuntijavalta olivat suurimpia syitä vallankäytön vaikuttavuuden kannalta. Tutkimuksen tulokset indikoivat myös aiempien vallan teorioiden riittämättömyydestä, ja he ehdottavatkin suostuttelutaidon lisäämistä vallan lähteeksi (ibid). Yukl & Falbe (ibid.) korostavat myös asemavallan merkitystä suurten organisaatioiden tehokkuuden kannalta.

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mistä esihenkilön valta muodostuu, ja miten se ilmenee. Kirjallisuuskatsauksen menetelmiä hyödyntäen tutkielma vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen kattavasti. Esihenkilön valta organisaatiossa muodostuu monien asioiden summana. Vallan lähteiden kuvaamiseen voidaan käyttää hyvin French & Ravenin (1959) vallan taksonomiaa. Kyseinen teoria on saanut useilta aiheen tutkijoilta kritiikkiä, mutta tämä on kohdistunut pitkälti alkuperäispainokseen, josta se on sittemmin kehittynyt paljon (Elias, 2008; Yukl & Falbe, 1991; Podsakoff & Schriesheim, 1985).

Aineiston perusteella voi tulkita vallan käsityksen muuttuneen French & Ravenin (1959) alkuperäisestä julkaisusta merkittävästi. Raven ja muut (1965; 1992; 2008) ovat kehittäneet ja syventäneet alkuperäisen teoksen näkemyksiä, ja tutkimuksista on löydetty myös uusia vallan lähteitä. French & Ravenin (1959) alkuperäisessä vallan taksonomiassa oli viisi vallan peruslähdeä, mutta nykyään lähteitä voidaan tulkita olevan jopa 14 (Elias, 2008). Vallan lähteiden käsitteellisen kehityksen lisäksi Raven (1992) kehitti niiden ympärille vallan ja vuorovaikutuksen mallin. Malli muodostaa teoreettisen kuvauksen sosiaalisen vallan muodostumisesta, sekä sen ympärillä vallitsevasta kontekstista (ibid).

Tutkielman näkökulman mukaan valta on sosiaalinen vaikutusprosessi. Klassisen vallan tutkimuksen lähtökohtana on ollut tarkastella tätä vaikutusprosessia johtajakeskeisestä näkökulmasta. Tutkielmassa käytetyn kirjallisuuden perusteella voi kuitenkin todeta, että näkemys on laajentunut huomattavasti French & Ravenin (1959) alkuperäisestä vallan taksonomiasta. Sekä agentin että kohteen henkilökohtaisten ominaisuuksien ja ympäristöllisten tekijöiden huomioiminen on lisääntynyt huomattavasti vallan tutkimuksessa. Erityisesti Ravenin (1992) vallan ja vuorovaikutuksen malli kuvastaa hyvin vallan käsityksen laajenemista yksisuuntaisesta prosessista kontekstisidonnaiseksi muuttujaksi. Tätä näkemystä tukee myös Ravenin (2008) huomio siitä, että vallan ja

vuorovaikutuksen mallia voisi mahdollisesti soveltaa myös kohteen näkökulman kuvaamiseen. Yukl & Gardner (2019) ilmaisevat vallan olevan dynaaminen muuttuja, joka vaihtaa olomuotoaan sen käyttäjän, kohteen ja kontekstin mukaisesti. Tämä vaikuttaa olevan vallitseva käsitys modernissa vallan tutkimuksessa. Raven (2008) on myös itse päätenyt ajatukseen, jossa vallan lähteiden saatavuuteen ja voimakkuuteen vaikuttavat sekä agentin että kohteen toiminta ja ominaisuudet.

French & Ravenin (1959) alkuperäistä vallan taksonomiaa on lainattu ja tulkittu vallan tutkimuksessa laajalti (Podsakoff & Schriesheim, 1985; Elias, 2008). Elias (2008) kuitenkin huomauttaa, että kyseisen teorian kehitystä ja syvenemistä ei ole huomioitu vallan tutkimuksessa riittävän kattavasti. Hän mainitsee tämän olevan erityisen harmillista, sillä French & Ravenin (1959) taksonomia on ollut joko suoralla tai epäsuoralla tavalla todella merkittävä vaikuttaja vallan tutkimuksessa. Elias (2008) korostaa myös vallan ja vuorovaikutuksen mallin toistaiseksi käyttämättä jäänyttä potentiaalia.

Toinen tutkimuskysymys koski vallan ilmenemisen muotoja. Kuten mainittu, sekä valtaa että organisaatiota voidaan tarkastella lukuisista näkökulmista. Tutkielma keskittyy kuitenkin nimenomaan organisaatiossa toimivan esihenkilön vallan ilmenemiseen. Tämän vuoksi vallan ilmenemistä tarkastellaan organisatorisen hierarkian kautta. Organisaatiotutkimuksen kehityskulkujen kuvaamiseksi tutkielmassa on esitelty horisontaalisen hierarkian malleja suhteessa klassiseen pyramidimaiseen hierarkiaan.

Klassisen Weberiläisen organisaatorakenteen saama kritiikki on ajanut tutkimusta kohti horisontaalisempaa organisaatiota. Horisontaalisen organisaation tutkimus on ollut selkeä trendi 2000-luvulla, ja siitä on muodostettu useita eri variaatioita (Schuster & Kanbach, 2024; Lee & Edmondson, 2017). Merkittävin huomio lienee kuitenkin se, että viimeisimmistä trendeistä huolimatta suurin osa organisaatioista toimii yhä klassisen jyrkän hierarkian piirteitä omaavassa toimintaympäristössä (Schuster & Kanbach, 2024). Toinen merkittävä huomio organisaatiotutkimuksen osalta on se, että muodollisen ja

tarkoituksenmukaisen hierarkian purkaminen johtaa epämuodollisen hierarkian nousuun (ibid). Organisaation hallintorakenteiden muuttaminen horisontaaliseksi ei siis automaattisesti johda matalampaan hierarkiaan. Schuster & Kanbachin (2024) tutkimus osoittaa ennen kaikkea sen, että eri organisaatiotyyppien valtasuhteista ei tiedetä vielä tarpeeksi.

Jatkotutkimuksia aiheesta voisi kohdentaa esimerkiksi valtasuhteiden tutkimiseen horisontaalisessa hierarkiassa. Yukl & Falben (1991) tutkimus organisaatioiden sisäisistä valtasuhteista tuo muutamia mielenkiintoisia näkökulmia, joita voisi tarkastella modernin organisaation kontekstissa. Miten esimerkiksi ilmenee heidän (ibid.) löydöksensä esihenkilön korkeammasta vallasta alaisiaan kuin vertaisiaan kohtaan, kun organisaatiossa ei ole esihenkilön roolia ollenkaan? Toinen tutkimuskohde voisi keskittyä palkinto- ja pakkovallan sekä resurssien väliseen suhteeseen horisontaalisen organisaation kontekstissa. Schuster & Kanbachin (2024) tutkimassa itseohjautuvassa organisaatiossa yksilölle voidaan antaa väliaikainen auktoriteetti ja hallinta organisaation resursseista. Sekä Yukl & Falbe (1991), että Salancik & Pfeffer (1974) ovat osoittaneet resurssien hallinnalla olevan yhteys organisaation valtasuhteisiin. Epämuodollisen hierarkian, resurssienhallinnan ja itseohjautuvan organisaation johtamiskeinojen yhteyttä voisi tarkastella ja arvioida esimerkiksi empiirisen tutkimuksen valossa.

Jatkotutkimuksissa voisi tarkastella myös vaihtoehtoisten johtamistapojen tai julkisen vallan teemoja. Esimerkiksi tilannekohtainen johtamisteoria perustuu pitkälti Ravenin vallan taksonomiaan, ja sitä voisi tutkia syvemmin. Tilannekohtaisessa johtamisteoriassa organisaatiojohtajan tulisi valita vallan lähde sen perusteella, missä vaiheessa käsillä oleva projekti on (Singh, 2009). Julkisen vallan tarkastelussa voisi tutkia sitä käyttävien esihenkilöiden motiiveja suhteessa yksityisen sektorin toimijoihin, ja näiden seurauksia Ravenin (1992) vallan ja vuorovaikutuksen mallin eri vaiheissa.

Lähteet

Amarjit Singh. (2009). Organizational Power in Perspective. *Leadership and Management in Engineering*, Vol. 9, No. 4. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000)

Argyris, C. (2009). Integrating the individual and the organization. <https://doi.org/10.4324/9780203788417>

Argyris, C. (2004). Reasons and rationalizations: The limits to organizational knowledge. *Oxford University Press, Incorporated*. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=422851&ppg=28>

Barnard, C.I. (2003). Organization and Management: Selected Papers (1st ed.). *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9780203509227>

Bass, B. M. (1960). Leadership, psychology, and organizational behavior. *Harper*.

Bass, B. (1981). Handbook of Leadership. *New York, NY: Free Press*.

Blomberg, Jesper. (2020). Organization Theory: Management & Leadership Analysis (1st ed.). *Sage Publications*. 9781529730265

Diefenbach, T., By, R. T. (2012). Reinventing hierarchy and bureaucracy – From the bureau to network organizations. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2012\)0000035014](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2012)0000035014)

Elias, S. (2008). Fifty years of influence in the workplace. <https://doi.org/10.1108/17511340810880634>

Faeth, M. A. (2004). Power, authority and influence: A comparative study of the behavioral influence tactics used by lay and ordained leaders in the Episcopal Church.

<https://vtechworks.lib.vt.edu/server/api/core/bitstreams/663ef01c-49b0-4d28-a988-d20a25c6a011/content>

French, J. R. P., Raven, B. H. (1959). The Bases of Social Power.

<https://www.researchgate.net/publication/215915730> The bases of social power

Haslam, S. A. (2004). Psychology in organizations. *SAGE Publications, Limited*.

<https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=254590>

van, K. D., & Hogg, M. (Eds.). (2004). Leadership and power: Identity processes in groups and organizations. *SAGE Publications, Limited*.

<https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=254611&ppg=15>

Lee, Michael & Edmondson, Amy. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*. 37. 10.1016/j.riob.2017.10.002.

Lunenburg, F. C. (2011). Understanding organizational culture: A key leadership asset. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*.

http://www.curriculumandlearning.com/upload/Organizational%20Culture%201_1426304929.pdf

Lunenburg, F. C. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15, 1-9.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Brighton, MA: Harvard Business Press.

Pfeffer, J. (1982). Organizations and organization theory. <https://archive.org/details/organizationsorg00pfef/mode/1up?view=theater&q=influence>

Podsakoff, P. M. & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research. *Psychological Bulletin*, 97(3), 387–411. <https://research-ebSCO-com.proxy.uwasa.fi/c/slwlh3/viewer/pdf/jtawpews6v?route=details>

Raven, B. H. (1965). Social Influence and Power. In I. D. Steiner, & M. Fishbein (Eds.), *Current Studies in Social Psychology* (pp. 371-382). New York: Holt, Rinehart, Winston.

Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior & Personality*, 7(2), 217–244.

Raven, B. H. (2008), The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8: 1-22. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1530-2415.2008.00159.x>

Sager, F., Rosser, C. (2021, September 29). Weberian Bureaucracy. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-166>

Salancik, G. R., Pfeffer, J. (1974). The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 453–473. <https://doi.org/10.2307/2391803>

Schuster, A. S., Kanbach, D. K. (2024). Power and organizations: how organization types link to power relationships—a state of the field. *International Studies of Management & Organization*, 54(3), 159–181. <https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2307202>

Simon, H. A. (2013). Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organizations (Fourth edition). *The Free Press*.

Wart, M.V., Suino, P. (2012). Leadership in Public Organizations: An Introduction (2nd ed.).

Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315702926>

Yukl, G., Falbe, C. M. (1991). Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. *Journal of applied psychology*, 76(3), 416-423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.416>

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.5465/amp.2012.0088>

Yukl, G., Gardner, W. L. (2019). Leadership in Organizations, Global Edition (9th ed.). Pearson

International

Content.

<https://bookshelf.vitalsource.com/books/9781292314426>

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different?. *Harvard Business Review*, 55, 67-78.