

# Valta ja esimiestyö osuuskunnassa

Anni Kesänen

## Abstract

This research study was done in 2008 as part of Master's degree in Business. The research material was collected during spring and summer 2008. In addition to the earlier Master's thesis research material, more recent relevant research and articles are used in this study. The objective of this study is to describe and understand the role of power in managerial work. The aim of the research is to study how power appears in managerial work and in the relationship between leader and follower. This research is a qualitative study, which uses theme interviews as its research method. The research material was collected through individual interviews. Six managers of OP-Pohjola-Group were interviewed. Some parts of the interviews were included to the empirical part of the thesis. The research gave a picture of leadership, management and power in managerial work. The research shows that managers see power as an important part of their job. Managers need power so that they can lead the organization towards its goals.

**Keywords:** management, co-operation, power, leadership

## Johdanto

Tämä tutkimus tehtiin vuonna 2008 osana kauppatieteiden maisterin tutkintoa. Tutkimuksen aineisto on kerätty kevään ja kesän 2008 aikana. Tässä artikkelissa on aiemman tutkimuksen lisäksi käytetty uudempia aiheesta kirjoitettuja tieteellisiä artikkeleita sekä teemaan liittyvää kirjallisuutta. Tavoitteena on kuvata ja ymmärtää valtaa ja vallankäyttöä esimiehen näkökulmasta. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jonka tutkimusmenetelmana käytettiin teema-haastattelua. Tutkimusaineisto kerättiin tekemällä kuusi yksilöhaastattelua OP-Pohjola-ryhmän osuuspankkeihin. Tutkimusta varten haastateltiin kohdeorganisaation esimiehiä. Haastattelujen osia liitettiin tutkimuksen empiiriseen osaan. Tutkimuksen perusteella saatiin selkeä kuva esimiestyöstä ja johtamisesta sekä esimiehen vallankäytöstä kohdeorganisaatiossa. Tutkimustulokset osoittavat, että esimiehet näkevät vallan kuuluvan työhönsä. Valtansa avulla esimiehet vievät organisaatiota kohti sen tavoitteita. Tämä artikkeli toimii pohjatyönä väitöskirjani seuraaville artikkeleille.

Tutkimuksen päätutkimusongelma on: "Mikä on esimiehen vallan rooli osuustoiminnallisessa organisaatiossa?" Päätutkimusongelma perustuu tarpeeseen määritellä esimiehen vallan roolia osuustoiminnallisessa organisaatiossa. Valtaa on aiemmin tutkittu vähän osuustoimintakontekstissa. Pääongelmaa avataan seuraavien alakysymysten avulla:

- 1) Mitä valta on, ja mitkä ovat vallan lähteet?
- 2) Millaisia johtajatyyppejä ja johtamismuotoja esiintyy?
- 3) Miten osuustoiminnan arvot ja periaatteet näkyvät johtamisessa ja esimiestyössä osuuspankissa?

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen on tärkeää, koska osuustoimintayrityksiä on tutkittu liiketoiminnan näkökulmasta Suomessa ja muualla maailmassa melko vähän (Skurnik 2005, 23). Kansainvälisen osuustoimintaliiton (ICA) mukaan osuustoimintatutkimusta kaivattaisiin etenkin osuuskuntien johtamisesta (Laurinkari 2004, 146). Tutkimusta voidaan perustella myös osuuskuntien suurella osuudella tietyillä toimialoilla sekä huomattavalla markkinaosuudella esimerkiksi pankki- ja vakuutustoiminnassa (Hansmann 1999, 387). Kun ottaa huo-

mioon jäsenyydet osuuskunnissa sekä niihin verrattavissa vakuutusalan keskinäisissä vakuutusyhdistyksissä, Suomi on määritelty suhteellisesti laskien maailman osuustoiminnallisimmaksi maaksi (Jussila et al. 2008, 4). Kysymyksiin vastaaminen on tärkeää myös siksi, että valtaa asiakasomisteisissa osuuskunnissa ei ole juurikaan tutkittu.

## Tutkimuksen tavoitteet

Keskeisiä käsitteitä tämän tutkielman kannalta ovat osuustoiminta (Jussila 2007; Saksa 2007; Laurinkari 2004; Skurnik 2005), johtajuus ja valta (Foucault 1976; French & Raven 1959; Palmer & Hardy 2006; Pfeffer 1994; Weber 1978). Vallan käsitettä lähestytään selvittämällä vallan määritelmiä sekä vallan ja esimiestyön välistä yhteyttä.

Tutkimuksen tavoitteena on kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin avata vallan käsitettä sekä esimiestyötä. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajataan fyysinen väkivalta, poliittinen pakkovalta sekä institutionaalinen valta. Tutkimuksen vallankäytön näkökulma on esimiehen vallassa. Esimiehen valta ei ole ainoastaan käskyvaltaa tai lakeihin ja sopimuksiin perustuvaa valtaa ohjata ja valvoa alaisia. Esimiehen valtaan liittyy monia muitakin vaikuttamistapoja, kuten palkkioiden käyttäminen alaisten kannustamiseksi ja mahdollisuus organisoida työ ja siihen liittyvät tavoitteet siten, että ne kannustavat hyvään suoritukseen. Esimies ohjaa alaisten työsuoritusta valtansa avulla. (Juuti 1999, 160.) Vaikuttaminen on tehokkaan johtamisen edellytys. Se minkä verran valtaa ja vaikuttamista tarvitaan, riippuu tilanteesta. (Yukl 2010, 198, 477-478.)

Valta voidaan määritellä monella eri tapaa, valtateoreetikosta riippuen. Englannin kielen power voi tarkoittaa käytöyhteydestä riippuen joko vallan käyttöä tai sen omaamista. Saksan kielessä valtaa tarkoittaa Macht. Ranskan kielestä löytyy kaksi valtaa kuvaavaa sanaa: pouvoir ja puissance, jotka omaavat yhteisen alkujuuren latinan verbissä posse. (Aron 1964, 255-256.) Tunnettuja valtamäärittelyjä ovat esittäneet muun muassa Weber (1957), Dahl (1957), Foucault (1970) ja Pfeffer (1981). Weberin (1957) mukaan valta merkitsee yksilön mahdollisuutta toteuttaa omaa tahtoaan toisten vastustuksesta huolimatta (Dahl 1968,

39). Dahl (1957) puolestaan tiivistää valtakäsityksensä seuraavalla tavalla: valta on kyky saada toinen tekemään jotain, mitä tämä ei muussa tapauksessa tekisi (Morgan 1997, 171). Foucault puolestaan tutki biovallan käsitettä, joka hänen mukaansa on voimankäyttöä, joka perustuu tietoon yksilöiden fyysisistä ominaisuuksista ja jopa kokonaisten väestöryhmien käyttäytymisestä (Häyry 2000, 127). Pfeffer ajatteli, että valtaa tarvitaan, jotta asiat saadaan tehdyiksi, vaikka vallan hankkiminen ja käyttö eivät aina olekaan miellyttäviä prosesseja (Pfeffer 1992, 45-49). Tämän tutkimuksen tavoitteena on avata näitä vallan määreitä.

## Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa numeerisia vastauksia, vaan tavoitteena on tarkastella aineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä monella eri tapaa. Tämän tutkimuksen menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska sen nähtiin parhaiten soveltuvan tutkimuksen tarkoituksiin. Strukturoidun haastattelun ajateltiin rajoittavan liikaa haastateltavien vastauksia ja toisaalta avoin haastattelulukaan ei aineistonkeruumenetelmänä olisi ollut toimiva, koska tutkimuksen kannalta on tarkoituksenmukaista käsitellä samat aihealueet kunkin haastateltavan kanssa (Eskola & Vastamäki 2001, 26-27).

Teemahaastattelu metodina auttaa nostamaan tutkittavien näkökulmat ja "äänen" esille. Teemahaastattelua voidaan pitää lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona. Tyypillistä tälle haastattelumuodolle on, että teemat eli aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi et al. 2007, 160, 203.) Haastattelun aikana etukäteen päätetyt teema-alueet käydään läpi, joskin niiden laajuus ja järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on puhuttu jossain määrin samoista asioista. Teemahaastattelu on muodoltaan melko avoin, minkä vuoksi haastateltava pääsee puhumaan melko vapaamuotoisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 86-87.) Haastattelumuodon valintaan vaikuttikin suuresti teemahaastattelun antama mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa myös haastattelutilanteessa, mikä tekee siitä menetelmällisesti joustavan tavan kerätä aineistoa.

Haastateltaviksi pyrittiin löytämään mahdollisimman sopivat henkilöt tutkimuskysymysten kannalta. Yhteistä kaikille haastateltaville oli, että he ovat kaikki korkeahkossa asemassa organisaatiossaan, ja he ovat kaikki esimiesasemassa toimivia. Haastateltavien joukossa oli muun muassa toimitusjohtaja, palvelupäällikkö sekä myyntijohtajia. Tutkimuksen haastateluaineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta osuuspankissa esimiesasemassa toimivaa henkilöä. Haastattelut kohdistettiin henkilöihin, jotka toimivat esimiesasemassa alaisten lähiesimiehinä, sillä heidän katsottiin kykenevän kaikkein luotettavimmin ja seikkaperäisimmin kertomaan näkemyksistään esimiestyöstä ja vallasta johtajan työssä. Haastatellut toimivat vastuullisissa esimiestehtävissä, ja neljä kuudesta haastatellusta vastasi pankin henkilöstöhallinnosta. Liki jokainen haastateltava oli työskennellyt pitkään osuuspankissa. Kolme haastateltavaa valittiin organisatorisen asemansa puolesta. Kolme haastateltavaa jo haastatellut esimiehet suosittelevat. Näiden ehdotettujen haastateltavien soveltuvuutta arvioitiin organisatorisen asemansa sekä haastattelukysymysten kautta. Jokaisen ehdotetun haastateltavan nähtiin soveltuvan erinomaisesti tutkimukseen, joten heille lähetettiin haastattelupyynnöt sähköpostitse.

Haastattelujen aikana teemojen järjestystä säädeltiin keskus-

telun mukaisesti kuitenkin niin, että jokaisen haastateltavan kanssa läpi käytiin kaikki teema-alueet. Joustavuutta esiintyi haastatteluiden kestoissa. Lyhin haastattelu kesti 35 minuuttia ja pisin 65 minuuttia. Haastattelut toteutettiin kesä-heinäkuussa 2008 Pohjois- ja Etelä-Savossa. Neljässä haastattelussa haastattelupaikkana oli haastateltavan oma työhuone. Yksi haastattelu tehtiin haastateltavan työpaikan kokoustilassa ja toinen pankin sulkeuduttua yleisissä tiloissa. Haastattelupaikka tulisi valita huomioiden haastateltavan näkökulma, ja haastattelutilan tulisi olla haastateltavalle tuttu ja turvallinen (Eskola & Vastamäki 2001, 27-28).

Käytännössä jokainen haastattelu eteni saman kaavan mukaan, Aluksi keskusteltiin tutkimuksesta yleisesti, minkä jälkeen tutkimukseen liittyviä teemoja alettiin käydä läpi yhdessä haastateltavan kanssa. Haastattelut tallennettiin mp3-soittimelle, minkä jälkeen ne litteroitiin sanatakkasti aineiston käsitelyä varten. Litteroinnin jälkeen aineisto järjestettiin uudestaan teemoittain siten, että jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltavien vastaukset kyseiseen teemaan (Eskola & Vastamäki 2001, 41). Aineiston tarkka analyysi aloitettiin litteroinnin jälkeen. Toki jotain tulkintaa oli tehty jo haastatteluvaiheessa, jolloin tärkeimpiä asioita kirjattiin lyhyesti paperille muistiin jo itse haastattelutilanteessa. Itse analyysi aloitettiin kuitenkin valmiiden litteroitujen aineistojen parissa lukemalla ne läpi. Samalla kun aineistoa käytiin lävitse, yliviiivattiin huomiokynällä tutkimuksen kannalta tärkeimpiä asioita. Aineisto käytiin vielä toistamiseen lävitse, ja huomiota kiinnitettiin etenkin ensimmäisellä lukukerralla yliviiivattuihin kohtiin. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin. Seuraavaksi aineistoa ryhdyttiin tulkitsemaan teoreettista viitekehystä apuna käyttäen. Tässä vaiheessa analyysiä ryhdyttiin pukemaan kirjalliseen muotoon tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Tulkintaa pyrittiin selkeyttämään ja mukaan liitettiin myös otteita haastatteluista.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistokeruun yhteydessä pohditaan usein aineiston koon riittävyttä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä merkitystä tai vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Mitään mekaanisia sääntöjä aineiston koon määräämiseksi ei ole annettu. (Eskola & Suoranta 2005, 60-62.) Haastatteluiden määrän asettuminen kuuteen oli onnistunut, koska jo neljännen haastattelun jälkeen voitiin huomata, että haastattelut eivät tuottaneet tutkimusongelman kannalta oleellista uutta tietoa.

## Tutkimuksen reliabelius ja validius – luotettavuuden arviointi

Reliabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa esittämänvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi et al. 2007, 226.) Aineiston tulokinnan voidaan todeta oleva reliabeli, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia (Eskola & Suoranta 2005, 213). Vastaavasti validius merkitsee mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi et al. 2007, 226). Eskola & Suorannan (2005, 210) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää tutkijan avointa subjektiiviteettia, ja on huomattava että tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia.

Tutkimuksen haastatteluissa jokainen haastattelu nauhoitettiin mp3-soittimelle, ja haastateltaville esitettiin tarkentavia kysymyksiä haastatteluiden aikana. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, onko heillä mielessään vielä jotain aiheeseen liittyvää, mitä aiempien kysymysten kohdalla ei käsitelty. Usein tässä vaiheessa haastateltavilta tuli ilmi monia tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia asioita.

Haastattelutilanteissa tutkija pyrki olemaan vaikuttamatta haastateltavien vastauksiin. Jossain määrin voidaan ajatella, että tässä ei täysin onnistuttu, koska tutkija esitti tarkentavia kysymyksiä. Tarkentavien kysymysten kautta saadut vastaukset olivat kuitenkin tärkeitä itse tutkimuksen takia, ja ilman niitä monet tutkimuksen kannalta tärkeät asiat ja vastaukset eivät olisi tulleet lainkaan ilmi. Analysoinnissa pyrittiin kaikkien haastateltavien vastausten tasapuoliseen käsittelyyn. Toisten haastateltavien tulkintaa ei pidetty parempana kuin toisten, vaan tarkoituksena oli kuvata miten haastateltavat näkevät tutkittavan aiheen.

## Näkökulmia vallan ja esimiestyön tutkimukseen

Lähes kaikki tutkijat läpi vuosikymmenten toteavat teoksissaan, että vallan perinpohjainen määrittely ja käsittely on lähes mahdotonta tai liian vaikea tehtävä (Natunen & Takala 2007, 245). Valta näyttäisi olevan kielestä ja käyttöyhteydestä riippuen niin valta- kuin suhdekäsittekin (Ylikoski 2000, 13). Eri tutkijat ovat määritelleet vallan käsitteen hyvin eri tavoin. Valtaa voidaan tarkastella pelinä tai episodimaisena analyysinä. Clegg (2002) mukaan tämä tapa tarkastella tulee Machiavellin ajoista asti. Tässä näkökulmassa, valtaa analysoidaan tekemällä havaintoja kyseessä olevien toimijoiden näkyvästä käyttäytymisestä. Painopiste on avoimessa ja peittelemättömässä käyttäytymisessä, strategioissa, konflikteissa, päätöksenteossa, neuvotteluissa ja niin edelleen. (Varman et al., 1999, 354.) Lukesin (1992, 4) mukaan vallan vaikutukset näyttäisivät olevan jossain määrin yhteydessä aikomukseen ja tahtoon: henkilön, jonka teot turmelevat säännöllisesti hänen aikeensa, voidaan tuskin sanoa omaavan paljon valtaa tai olevan vaikutusvaltainen.

Natunen & Takalan mukaan valtaa on kaikkialla: valtioissa ja muissa organisaatioissa. Valta vaikuttaa taustalla ihmisten asenteisiin ja käytökseen. Se liittyy oleellisesti johtamiseen ja organisaation eri toimijoiden välisiin suhteisiin. Vallan käsitettä on tutkittu niin organisaatio- ja taloustieteissä kuin sosiologiassa tutkimuksessakin (Natunen & Takala 2007, 240). Valta ei ilmaise ainoastaan herruutta, rasisitusta ja kontrollia. Se voi merkitä myös tehokkuutta ja suorituskykyä, jotakin mitä johtajat tarvitsevat viedäkseen organisaatiota kohti sen tavoitteita. (Kanter 1979, 320.)

Esimiehen valta ei ole ainoastaan käskyvaltaa tai lakeihin ja sopimuksiin perustuvaa valtaa ohjata ja valvoa alaisia. Esimiehen valtaan liittyy monia muitakin vaikuttamistapoja, kuten palkkioiden käyttäminen alaisten kannustamiseksi ja mahdollisuus organisoida työ ja siihen liittyvät tavoitteet siten, että ne kannustavat hyvään suoritukseen. Esimies ohjaa alaisten työsuoritusta valtansa avulla. (Juuti 1999, 160.) Valtatermit kattavat myös laajan kategorian henkilöstöhallinnon piiristä (Dahl 1968, 40). Tutkittaessa valtaa, ongelmana voidaan nähdä valta sanan negatiivinen mielleyhtymä (Hardy 1996, 3) ja yleisesti hyväksytyyn, yksiselitteisen määritelmän puuttuminen (Morgan 1997, 170).

Vallasta puhuttaessa on hyvä tehdä ero vallan (engl. power) ja herruuden (engl. domination) välille (Aron 1964, 258). Valta herruutena ymmärretään usein suhdekäsitteeksi: jollakin henkilöllä on asemansa tai joidenkin resurssien vuoksi valtaa joissakin suhteissa joidenkin henkilöiden yli (engl. power over). Tämän tyyppisen herruuden alalajit vaihtelevat pakottamisesta ja väkivallasta suostutteluun ja herruuteen. (Niiniluoto 2000, 8.) Herruus tuo esille vallan relationaalisen luonteen. Se viittaa asemaan ja sitä kautta suhteeseen, ei niinkään ensisijaisesti kykyyn. (Ylikoski 2000, 14.) Weber (1978) tarkoittaa herruudella todennäköisyyttä, että tietty ihmisryhmä tottelee tietynsäältäistä

käskyä (Virtanen 1994, 109).

Valta käsitteen kirjo on runsas. Valta voidaan nähdä esimerkiksi toimintana (Russell 1975, 19) tai kykynä (Weber 1978, 29). Robert Dahlin (1957) mukaan valta on kyky saada joku tekemään jotain, mitä hän ei muutoin tekisi (Morgan 1997, 171). Pfefferin (1992, 45-49) mukaan valtaa tarvitaan, jotta asiat tulevat tehdyiksi. Foucaultin vallan käsityksessä tiedolla on keskeinen rooli. Hän pohtii sitä, millä tavalla itse vallanalaisuus saadaan aikaan, ei niinkään sitä, miksi tietyt ihmiset käyttävät valtaa tai mihin he pyrkivät. (Foucault 1976, 229, 233-234.) Goldmanin (1972, 157) mukaan vallan konsepti liittyy siihen, että saavuttaa sen mitä haluaa. Jotkut näkevät vallan resurssina (esim. jotain mitä joku omaa tai hallitsee). Toiset sosiaalisena suhteena, jolle on ominaista jonkin asteinen riippuvuus. (Morgan 1996, 170-171.) Lukes jakaa valtakäsityksen yksiuolotteiseen, kaksiuolotteiseen ja kolmiuolotteiseen malliin asettuen itse kolmannen ulottuvuuden taakse Virtanen 1994, 109-110). Esiin on noussut myös näkökulma, jonka mukaan valta voisi hyvinkin olla hedelmällinen suhde kahden toimijan välillä, jolloin kyse ei olisi suinkaan alistamisesta vaan eteenpäin vievästä vuorovaikutuksesta (Natunen & Takala 2007, 242).

Jotta vallan eri ulottuvuuksia ymmärtää, on hyvä tutustua siihen, mistä valta tulee. French & Raven (1959) mukaan vallan ja vaikutusvallan ilmiöön liittyy kahden agentin välinen suhde, joita voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: (a) Mikä määrää valtaa käyttävän agentin käyttäytymistä? (b) Mikä määrää tämän käyttäytymisen vastaanottajan reaktioita? French & Raven ovat tunnistaneet keskeisimmät vallan perustat tai kuten usein puhutaan, vallan lähteet. Heidän mukaansa valtaprosessit ovat monimutkaisia, laajalle levinneitä, ja usein jossain määrin salattuja. Vallan lähteillä French & Raven tarkoittavat vallan käyttäjän ja vallan kohteen välistä suhdetta. French & Raven myöntävät, että vallan lähteitä on lukuisia. He esittelevät vallan lähteet, joita pitävät erityisen tavallisina ja tärkeinä. Nämä vallan lähteet ovat: (1) Palkitsemisvalta, joka perustuu vallan käyttäjän kykyyn antaa palkkioita, ja siihen, että vallan kohde uskoo, että vallan käyttäjällä on kyky välittää näitä palkkioita. (2) Pakottava valta, joka perustuu vallan kohteen uskoon siitä, että vallan käyttäjällä on kyky rangaista. (3) Laillistettu eli legitimi-valta puolestaan perustuu vallan kohteen uskoon siitä, että vallan käyttäjällä on legitimi-oikeus määrätä. (4) Asiantuntijavalta perustuu puolestaan henkilön asiantuntijuuteen ja tietoon. (5) Mallinvalta perustuu henkilön puoleensavetävyyteen ja ystävyyteen muiden kanssa. (French & Raven 1959, 311, 313.)

Esimiehellä on erilaisia vaikuttamistapoja, kuten mahdollisuus käyttää erilaisia palkkioita alaisten kannustamiseksi ja vaikuttaa siihen, miten ja keitä organisaatiossa palkitaan (Juuti 1999, 160). Palkitsemisvalta on valtaa, jonka pääasiallinen tarkoitus on palkitseminen. Palkitsemisvalta riippuu vallan käyttäjän kyvystä hallita ja antaa positiivisia valensseja ja poistaa tai vähentää negatiivisia. Palkitsemisvallan voimakkuus riippuu myös siitä todennäköisyydestä, että vallan käyttäjä voi välittää palkkioita. Koska vallankäyttäjä välittää palkkioita, hän luonnollisesti kontrolloi myös sitä, että vallan kohde saa palkkion. (French & Raven 1959, 313-314.) Vallan käyttäjä sitouttaa toisen palkitsemalla tätä materiaalisesti (Natunen & Takala 2007, 242).

Pakottava valta on tavallaan käänteinen palkitsemisvallalle. Pakottava valta sisältää vallan käytön kohteen odotuksen siitä, että häntä rangaistaan, jos hän ei mukaudu vaikutusvallan yritykseen, joka kohdistuu häneen. (French & Raven 1959, 314.) Pakkovallan keinot perustuvat fyysiseen ja psyykkiseen pakottamiseen. Näin ollen organisaation jäsenen on pakko totella, halusipa hän sitä tai ei. (Takala 2002, 35.) Rangaistuksia käy-



retään yleensä henkilöihin, jotka eivät suoriudu hyvin työstään. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että esimies voi antaa epämielilyttäviä tehtäviä jollekin henkilölle tai estää henkilön ylenemisen tai ylimääräisen palkankorotuksen saamisen. Luonnollisestikin, pakottavan vallan käytöllä on usein negatiivisia seurauksia: rankaisujen käyttö johtaa turhautumiin, tyytymättömyyden ja työhalukkuuden laskuun. Rankaisujen käyttö muistetaan kauan, ja se voi johtaa aggressiiviseen käyttäytymiseen. Esimies voi käyttää rankaisuvälteensä myös uhkaamalla siirrolla, mutta käytännössä hänen mahdollisuutensa erottaa henkilö ovat rajoitetut. (Juuti 1999, 161-162.) Ihmiset, jotka pitävät itseänsä heikkoina ja huomaavat, että heillä ei ole valtaa sekä huomaavat alaistensa torjuvan heidät, käyttävät usein rangaistuksia vaikutusvallan keinoina (Kanter 1979, 342).

Kenties ilmeisin vallan lähde organisaatiossa on muodollinen arvovalta ts. laillistettu tai legitiimi valta, jota ne joihin se vaikuttaa kunnioittavat ja tunnustavat (Morgan 1997, 172). Legitiimi asemavalta merkitsee sitä, että johtajalla on selvät oikeudet antaa määräyksiä, ja alaisella on velvollisuus totella näitä määräyksiä. Legitiimi valta ei kuitenkaan aina perustu rooliin: vallan käytön kohde saattaa hyväksyä vallan käyttäjän induktion yksinkertaisesti sen vuoksi, että hän on aiemmin luvannut auttaa vallan käyttäjää ja arvostaa tätä niin paljon, että ei halua rikkoa lupaustaan. Laillisen vallan perustana voi olla kulttuuri, virkaan nimittäminen tai sosiaalisen rakenteen hyväksyminen. Legitiimi valta perustuu henkilön muodolliseen asemaan. Toiset mukautuvat, koska he hyväksyvät vallan haltijan muodollisen aseman. (French & Raven 1959, 315-316.) Legitiimi valta voi perustua myös tilapäiseen tai johonkin tiettyyn tilanteeseen liittyvään tehtävään (esim. puheenjohtajuus) tai sosiaaliseen normiin (esim. vanhemmat työntekijät vaativat tietynlaista käyttäytymistä nuoremmilta) (Juuti 1999, 162).

Mallinvalta perustuu vallan kohteen samaistumiseen vallan käyttäjään. Samaistumisella, French & Raven, viittaavat ykseyden tunteeseen tai sellaisen identiteetin haluun. Jos vallan käyttäjä on sellainen henkilö, johon vallan kohde tuntee vetoa, on vallan kohteella tunne jäsenyydestä tai halusta liittyä. Jos vallan kohde on jo läheisessä suhteessa vallan käyttäjään, haluaa hän ylläpitää tätä suhdetta. Vallan käyttäjällä on vaikutusvaltaa vallan kohteeseen, vaikka vallan kohde ei olisikaan tietoinen tästä mallinvalta. Mitä suurempi on vetovoima, sitä suurempi samaistuminen, ja seurauksena luonnollisesti sitä suurempi mallinvalta. (French & Raven 1959, 316-317.)

Asiantuntijavallan vahvuus vaihtelee tiedon laajuuden mukaan. Todennäköisesti vallan kohde arvioi vallan käyttäjän asiantuntijuutta suhteessa omaan tietoonsa sekä vasten absoluuttista standardia. (French & Raven 1959, 317.) Takalan mukaan asiantuntijavaltaa käyttävä asiantuntija voi määrittellä oikean ja väärän. Asiantuntija oikeuttaa muiden toimintaa sekä luo omalla osaamisellaan vallalle sopivaa ilmapiiriä. (Takala 2002, 35.) Asiantuntijavalta pohjautuu yksilön omiin tietoihin. Sekä esimies että alainen voivat käyttää asiantuntijavaltaa. (Juuti 1999, 162.)

Tutkiessaan erilaisia vallan lähteitä, French & Raven, päätyivät kuuteen hypoteesiin. Systemillä viitataan kokonaisuuteen, tai osaan kokonaisuutta. (1) Kaikille viidelle tyyppille tyyppillistä on se, että mitä vahvempi vallan lähde on, sitä suurempi itse valta on. (2) Minkä tyyppiselle vallalle tahansa, joukon suuruus saattaa vaihdella suuresti, mutta yleisesti ottaen mallinvalta on laajin vaihtelevuus. (3) Miellä tahansa yrityksellä käyttää valtaa joukon ulkopuolelta, on tapana vähentää valtaa. (4) Mikä tahansa systeemin tila, jonka on aikaansaanut palkitsemisvalta tai mallinvalta, on suuresti riippuvainen vallan käyttäjästä, ja mitä huomattavampi vallan kohteen yhdenmukaisuus on, sitä riip-

puvaisempi tila on. Muille kolmelle tyyppille, uusi tila on yleensä riippuvainen ainakin alussa, mutta huomattavuuden tasolla ei ole merkitystä riippuvaisuuteen. (5) Pakottaminen johtaa vallan kohteen madaltuneeseen kiintymykseen vallan käyttäjää kohtaan ja suureen vastarintaan. Vastaavasti palkitsemisvalta johtaa kasvaneeseen kiintymykseen ja matalaan vastarintaan. (6) Mitä legitiimimpää pakottaminen on, sitä vähemmän siitä seuraa vastarintaa ja madaltunutta kiintymystä. (French & Raven 1959, 317.)

French & Raven luokittelu sai aikanaan osakseen kritiikkiä, minkä seurauksena Raven (1992) laajensi ja yksityiskohtaisti mallia. Pakko ja palkitseminen jaettiin neljään osaan:

1. Ei-henkilökohtainen pakottaminen – rangaistuksen uhka.
2. Henkilökohtainen pakottaminen – paheksunnan tai vastenmielisyyden uhka.
3. Ei-henkilökohtainen palkitseminen – lupaus rahallisesta tai ei-rahallisesta hyvityksestä.
4. Henkilökohtainen palkitseminen – lupaus hyväksynnästä tai pitämisestä.

Edellä mainittujen vallan lähteiden laajentamista ja tarkentamista pidettiin tärkeänä. Pakkovalta jaettiin ei-henkilökohtaiseen pakottamiseen ja henkilökohtaiseen pakottamiseen. Vastaavasti palkitseminen ei-henkilökohtaiseen palkitsemiseen ja henkilökohtaiseen palkitsemiseen. (Koslowsky & Stashevsky 2005, 23-24)

Lukes jakaa vallan yksiulotteiseen, kaksiulotteiseen ja kolmiulotteiseen valtakäsitykseen (Lukes 1992, 9-10). Hardy & Leiba-O'Sullivan laajentavat Lukesin valtakäsitystä lisäämällä mukaan neljännen ulottuvuuden. Vallan neljän ulottuvuuden mukaan, valta voi ilmetä: (1) Konfliktina ja käyttäytymisen näkyvinä muutoksina (Dahl), (2) Ei-päätöksentekona eli jo tiettyjen aiheiden esiintulo estetään (Bachrach & Baratz), (3) Ihmisten intressien, tietoisuuden ja arvojen muokkaamisena (Lukes), tai (4) Kaikenkattavana, perustavanlaatuisena pakko- ja vallan verkostoina (Foucault). (Hardy & Leiba-O'Sullivan 1998, 452.)

Lukes (1974) yhdisti yksiulotteisen valtakäsityksen varhaisiin tutkimuksiin yhteiskunnan vallasta. Tavoitteena oli arvioida, kuka vaikutti päätösten tulokseen: jos sen tekivät samat ryhmät, yhteiskuntaa voitiin sanoa hallitsevan eliitti; jos vastaavasti eri ryhmät saattoivat vaikuttaa päätöksenteon tuloksiin, yhteiskuntaa voitiin kutsua pluralistiseksi. (Hardy & Leiba-O'Sullivan 1998 453.) Tässä käsityksessä tärkeintä on päätöksentekotilanne ja siinä ilmenevä konflikti. Eroa vallan, vaikutusvallan tai kontrollin välillä ei juurikaan tehdä. (Virtanen 1994, 109.) Yksiulotteista valtanäkemystä edustaa Lukesin mukaan muun muassa Dahl (1957) (Lukes 1992, 2, 9). Näkemyksen mukaan, mitä enemmän voittoja valtataistelussa kykenee saavuttamaan, sitä suurempi on valta (Virtanen 1994, 109).

Kaksiulotteinen valtakäsitys kehittyi, kun tutkijat ryhtyivät kyseenalaistamaan pluralistisia oletuksia. Tutkijat alkoivat harkita sitä mahdollisuutta, että konflikti voi syntyä ilman, että se on välttämättä selvästi artikuloitu virallisten kanavien kautta. (Hardy & Leiba-O'Sullivan 1998, 454.) Kaksiulotteisessa valtakäsityksessä, jota Lukesin (1977) mukaan edustavat Peter Bachrach ja Morton Baratz (1970), mennään yksiulotteista valtakäsitystä pidemmälle. Tässä näkemyksessä ajatellaan, että sellaisilla yksilöillä tai ryhmillä on valtaa, jotka joko tietoisesti tai tiedostamattaan estävät konfliktien tulon julkisuuteen. (Virtanen 1994, 109- 110) Virtanen tiivistää Lukesin (1977) kaksiulotteisen valtakäsityksen seuraavasti: A:lla on valtaa B:hen (edellisen käsityksen lisäksi) silloin, kun A:n ja B:n tietoiset subjektiiviset intressit ovat jonkin asian suhteen ristiriitaiset (tiedostettu konflikti). Tässä tilanteessa A kuitenkin estää joko

tietoisesti tai tiedostamattaan jossakin toisessa yhteydessä tietoisesti tekemällään päätöksellä tuon asian esilletulon A:lle ja B:lle yhteisessä päätöstilanteessa. Näin toimien hän rajoittaa päätösvaihtoehtoja ei- konfliktierkkiin B:n sitä huomaamatta ja yhteisen päätöstilanteen siten konfliktoitumatta (peitelty konflikti). (Virtanen 1994, 111.)

Virtasen mukaan Lukes (1977) itse asettuu kolmiulotteisen valtakäsityksen taakse. Lukesin mukaan kaksiulotteinen käsitys sitoutuu liiallisesta avoimen, havaittavan käyttäytymisen tarkasteluun (behaviorismi). Lukes kritisoi kaksiulotteista käsitystä myös turhasta keskittymisestä päätöksentekoon. Hän näkee kaksiulotteisen valtakäsityksen puutteena vallan liittämistä kulloisiinkin havaittaviin konflikteihin. (Virtanen 1994, 110- 111.) Virtanen tiivistää Lukesin (1977) kolmiulotteisen valtakäsityksen seuraavalla tavalla: A:lla on valtaa B:hen (edellä mainittujen käsitysten lisäksi) silloin, kun A:n ja B:n objektiiviset intressit ovat ristiriitaiset jossakin asiassa. A:lle edulliset sosiaaliset voimat, institutionaaliset käytännöt ja yksittäisten ihmisten päätökset pitävät kuitenkin tämän asian poissa A:n ja B:n yhteisestä päätöksentekotilanteesta, ja myös B:n yhteisestä päätöksenteosta (latentti konflikti) estäen intressien tosiasiallisen ristiriidan ilmitulon. (Virtanen 1994, 111.)

Vallan kolme ulottuvuutta on esitelty Taulukossa 1. Lukes itse (1974) päätyi aina kolmanteen valtakäsitykseen asti. Hardy'n (1994) mukaan viimeisten 20 vuoden aikana lukuisia kehityksiä on tapahtunut vallan tutkimuksessa ehdottaen, että on olemassa myös vallan neljäs ulottuvuus. (Hardy & Leiba-O'Sullivan 1998, 458.)

Vallan neljä ulottuvuutta (Taulukko 2, s. 9) tähdentää lukuisia asioita liittyen siihen, miten valta toimii ja olettamuksiin painottaen erilaisia lähestymistapoja vallan tutkimuksessa. Hardy & Leiba-O'Sullivan (1998) mukaan valta voi toimia eri tasoilla. Pintatasolla, valtaa käytetään niukkojen, kriittisten resurssien ja päätöksentekoprosessien kontrollin kautta. Syvemmällä tasolla, valtaa käytetään johtamalla merkityksiä, jotka muovaavat toisten elämää. Yhä syvemmälle tasolle mentäessä ehdotetaan, että valta on juurtunut syvälle systeemiin: se rajoittaa sitä, miten näemme, mitä näemme, ja kuinka ajattelemme, tavoilla jotka rajoittavat vastustuksen kapasiteettia. (Hardy & Leiba-O'Sullivan 1998, 460.)

	Yhden ulottuvuuden näkökulma yhdistää vain ensimmäisen ulottuvuuden	Kahden ulottuvuuden näkökulma yhdistää ensimmäisen ja toisen ulottuvuuden	Kolmen ulottuvuuden näkökulma yhdistää ensimmäisen, toisen ja kolmannen ulottuvuuden
<b>Avaintekijät</b>	<b>Ensimmäinen ulottuvuus</b>	<b>Toinen ulottuvuus</b>	<b>Kolmas ulottuvuus</b>
Analyysin objektit	Käyttäytyminen Konkreettiset päätökset Ongelmat	Harkitun toiminnan selittävä ymmärtäminen Ei-päätökset Mahdolliset ongelmat	Kiinnostavan toiminnan arvioiva teoriointi Poliittinen agenda Ongelmat ja mahdolliset ongelmat
Indikaattorit	Avoin konflikti	Salainen konflikti	Piilevä/latentti konflikti
Analyysin kenttä	Ilmentää poliittisia preferenssejä, jotka paljastuvat poliittisesta osallistumisesta	Ilmentää poliittisia preferenssejä, jotka edustavat osapoliittisia epäkohtia	Suhde ilmenevän politiikan ja "oikeiden kiinnostusten" välillä

Taulukko 1. Vallan kolme ulottuvuutta (Mukaillen Clegg 2002, 90)

Palmer & Hardy esittelevät kolme näkökulmaa valtaan (Taulukko 3, s. 9). Heidän esittelemänsä näkökulmat ovat: vallan liikkeenjohdollinen-, kriittinen- ja postmoderninäkökulma. (Palmer & Hardy 2006, 73.) Liikkeenjohdollisesti orientoitunut kirjallisuus näkee vallan varsin negatiivisin termein. Koska se omaksuu varsin toiminnallisen näkökulman, jossa organisaatiosta pyritään tekemään mahdollisimman tehokas, pidetään valtaa usein ikään kuin hajottavana välineenä, jota käyttävät lähinnä ne jotka vastustavat johtoa tai vastustavat muutosta. Tämän näkökulman mukaan, johtaja käyttää valtaa toisinaan, mutta tavallisesti vain itsepuolustukseksi. Valta on hyvä resurssi silloin, kun johtaja käyttää sitä, mutta huono kun sitä käytetään johtajia vastaan. Liikkeenjohdollinen näkökulma on määritellyt useita vallan lähteitä, joita voidaan käyttää vaikuttamaan päätöksentekoon. (Palmer & Hardy 2006, 73-75.)

Liikkeenjohdollisessa näkökulmassa päätökset, joiden pitäisi olla rationaalisia, ovatkin poliittisia. Valtaa käytetään, jotta voidaan vaikuttaa päätöksien lopputuloksiin. Useat liikkeenjohdolliset kirjailijat liittävät vallan kriittisiin ja arvostettuihin resurssihin, jotka tekevät toisista organisaation jäsenistä vaikutusvaltaisempia. Toiset huomioivat myös vallan symbolisemmän puolen. On myös tutkijoita, jotka painottavat sitä, että vallan lähteitä on käytettävä ennen, kuin niillä voi olla minkäänlaista vaikutusta. (Palmer & Hardy 2006, 73-75.)

Vallan kriittinen näkökulma poikkeaa merkittävästi liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Sen mukaan valta on ikään kuin sulautettu viralliseen organisaation rakenteeseen ja prosesseihin siten, että se palvelee etenkin johdollisia intressejä. Valta asetetaan yhtäläiseksi niiden tapojen kanssa, joita käytetään dominoivien intressien suojelemiseksi. Tutkijat ovat löytäneet vain vähän todisteita dominaation toisin sanoen herruuden vastustamiseksi. Kriittisen näkökulman teoreetikot keskittyvät vallan sortavaan puoleen, ja siihen kuinka dominoivat ryhmät käyttävät sitä piilotavoin, jättäen muut ryhmät jatkuvan haitan alle, koska näkymättömiä aspekteja on vaikea vastustaa. Tämän näkökulman teoreetikot uskovat, että paljastamalla vallan piilossa olevat aspektit, on mahdollista saavuttaa tilanne, jossa ei ole vallan vaikutuksia. (Hardy & Palmer 2006, 78-79.)

Postmodernia näkökulmaa edustaa muun muassa Foucault, jonka näkökulmaa valtaan on esitelty jo aiemmin tässä tutkielmassa. Tämän näkökulman edustajilla on hyvin poikkeava näkökulma valtaan. Foucault haastoi ajatuksen, jonka mukaan yksilö voi pysyä ulkopuolella vallasta ja käyttää sitä tiettyjä tuloksia. Sen sijaan hän väitti, että valta ilmentyy suhteiden verkostossa, joka "kaappaa" kaikki kudokseensa, sekä hyödyn – että haitan saajat. Foucaultin mukaan nämä verkostot tuottavat identiteettimme. Emme tiedosta itseämme ja muita objektiivisesti vaan luokitusten järjestelminä, jotka opettavat meitä näkemään ja kokemaan tiettyjä asioita. Tämän näkökulman mukaan, yksilöt hyötyvät valtasuhteista, eivätkä saa niistä ainoastaan negatiivisia vaikutuksia kuten vallan kriittisessä näkökulmassa ajateltiin. Foucaultin mukaan valtaa on kaikkialla, ja olemme täysin kieoutuneita siihen. Valta piirittää, ympäröi ja tunkeutuu meihin. Se tekee meistä, mitä me olemme, ja estää meistä tulemasta mitään muuta. (Hardy & Palmer 2006, 79, 81.)

Taulukko 4 (s. 9) tiivistää vallan kolme näkökulmaa. Liikkeenjohdollinen näkökulma keskittyy valtaan resurssien mobilisoijana. Kriittinen näkökulma puolestaan keskittyy valtaan tarkoituksen johtamisena, ja postmoderni valtaan sulautettuna suhteiden verkostoihin. Sekä liikkeenjohdollisessa – että kriittisessä näkökulmassa vallan konseptin ajatellaan olevan harkittu, syntyperäinen ja näkyvä. Liikkeenjohdollisen näkökulman mukaan se omaa mitattavissa olevan vaikutuksen päätösten seurauksiin. Vastaavasti kriittisen näkökulman mukaan vallan

	Ensimmäinen ulottuvuus	Toinen ulottuvuus	Kolmas ulottuvuus	Neljäs ulottuvuus
Esimerkkejä intellektuelleista traditioista	Dahl (1957), myös Polsby (1963)	Bachrach ja Baratz (1962, 1963, 1970)	Lukes (1974), myös Fox (1973)	Foucault (1977, 1980, 1982, 1984)
Esimerkkejä johtamis- ja organisatorisista tutkimuksista, jotka perustuvat samanlaisiin olettamuksiin kuin intellektuellit traditiot vallankäytön ja sen luonteen suhteen	Thompson (1956), Pettigrew (1973), Pfeffer ja Salancick (1974), Hickson et al. (1971), Pfeffer (1981)	Crenson (1971), Hunter (1980)	Clegg (1975), Pettigrew (1979), Ranson et al. (1980), Hardy (1985), Forester (1989), Martin (1992)	Cooper ja Burrell (1988), Knights ja Morgan (1991), Knights (1992), Knights ja Willmott (1989), Hassard (1993)
Johtamis- ja organisaatiotutkimuksen painopiste	Resurssien käyttö ja päätöksenteon tulokset	Ei-päätöksenteko organisaatioissa	Tarkoituksen- ja/tai rakenteellisuuden johtaminen	Kurinpäällinen valta
Johtamis- ja organisatorisen tutkimuksen kontribuutio	Auttaa selittämään päätöksenteon tuloksia enemmän poliittisina kuin rationaalisina	Auttaa selittämään, miten valta liikkuu päätöksenteon prosessissa	Auttaa selittämään vastustuksen puuttumista	Auttaa selittämään vallan rajat ja vastustuksen

Taulukko 2. Vallan ulottuvuudet (Mukaiillen Hardy &amp; Leiba-O'Sullivan 1998, 461)

konsepti omaa suoran vaikutuksen myöntymisen luomiseen. Postmodernin näkökulman mukaan vallan konsepti on satumanvarainen, näkymätön ja kokonaisvaltainen. Tämän näkemyksen mukaan se ei ole manipuloitavissa tai johdettavissa. Liikkeenjohdollisessa näkökulmassa vallan etiikkaa pidetään neutraalina tai toiminnallisena silloin kun johto käyttää valtaa. Mikäli valtaa käytetään johtoa vastaan, on se ei-toiminnallista. Kriittisen näkökulman mukaan vallan etiikka on alistava, ja postmodernin mukaan tuottava sekä rajoittava. (Palmer & Hardy 2006, 73-82.)

Sydänmaanlakan (2003, 142) mukaan 2000-luvun johtajat elävät turbulentissa ja kaoottisessa maailmassa, jossa todellinen valta tulee siitä, että tunnistaa muutoksenmallit ja vaistoa mahdollisuuksien ikkunat. Johtajat tarvitsevat valtaa ohjatakseen alaisiaan saavuttamaan päämääriään (Nahavandi 2000, 77). Johtajat eivät voi, etenkin suurissa organisaatioissa, suorittaa kaikkia menestykseen vaadittavia tehtäviä itse. Näin ollen, heidän on johdettava toisia, jotta organisaation tehtävät tulevat tehdyiksi. (McClland & Burnham 1995, 126.)

Karisma	Toisten käsitys johtajasta, jota he ovat valmiita seuraamaan epäilyksettä
Uskottavuus/ luotettavuus	Henkilö nähdään sellaisena, että hänellä on arvostettuja ominaisuuksia ja/tai näyttöä saavutuksista
Asiantuntemus	Perustuu arvostetun taidon hallintaan tai kykyyn tehdä jotain, mitä muut eivät osaa
Ryhmätuki	Omata monen ihmisen tuki
Informaatio	Pääsy ja kontrolli informaation levittämiseen, jota toiset eivät omaa
Poliittinen pääsy	Yhteydet ihmisiin, joilla on valtaa
Auktoriteetti, asema	Oikeus kontrolloida muita formaalin hierarkia aseman nojalla
Prosessit	Kyky kontrolloida agenda, päätöksentekoon osallistujia ja päätöskriteerejä
Opastava/ relevantti valta	Kyky luoda henkilökohtaiset suhteet muiden kanssa
Resurssit	Kyky kontrolloida ja jakaa kriittisiä niukkoja resursseja esim. budjetti, laitteisto, henkilökunta
Palkkiot	Kyky kontrolloida ja jakaa arvostettuja palkkioita (aineellisia ja aineettomia)
Sanktiot	Pakottava valta, joka perustuu erilaisten rangaistusten kontrolliin
Strategiset kontingenssit	Kyky kontrolloida epävarmuutta
Symbolit	Pääsy symboleihin, jotka antavat tiettyjä merkityksiä tiettyihin päätöksiin ja tekoihin

Taulukko 3. Vallan lähteet Palmer &amp; Hardy (2006) mukaan (Mukaiillen Palmer &amp; Hardy 2006, 76)

Johtajien tulee olla halukkaita johtamaan ilman välitöntä ja henkilökohtaista palautetta, koska tehtävät on jaettu useiden henkilöiden kesken (McClland & Burnham 1995, 126). Monet johtajat ymmärtävät, että heidän valtansa riippuu enemmän työntekijöiden kuuliaisuudesta kuin sanktioista ja uhkauksista (Bartolomé & Laurent 1986, 78). McClland & Burnhamin mukaan johtajan vallan tarpeen tulisi olla suurempi, kuin hänen tarpeensa olla pidetty. Johtajan työ tuntuu sopivan paremmin henkilölle, joka kykenee vaikuttamaan toisiin, kuin henkilölle, joka tekee asiat paremmin itse. Menestyksekkäällä johtajalla voidaan olettaa olevan suurempi vallan tarve kuin tarve saavuttaa menestystä. McClland & Burnhamin mukaan johtajan vallan tarpeella on suuri merkitys esimiestyössä. He tarkoittavat tällä halua omata vaikutusta toisiin, halua olla vahva ja vaikutusvaltainen, sillä ei siis viitata diktatuuriseen käyttäytymiseen. (McClland & Burnham 1995, 126, 128-129.)

Valtaa voidaan siis tulkita ja nähdä monesta eri näkökulmasta. Vallan poikkitieteellisyys on ilmeistä, mikä toisaalta rikastuttaa valtatutkimusta tuoden eri tieteidenalojen näkökulmia mukaan keskusteluun.

## Osuustoiminta liiketoimintana ja yhteisöllisenä organisaationa

Osuustoiminta, joka syntyi Euroopassa ensimmäisen kerran juridisena yksikkönä 1800-luvulla (Pellervo-Seura Ry & Kulttajaosuustoiminnan Liitto Ry 2002, 7), on osuuskuntien muotoon järjestäytyntä yhteistoimintaa, jonka tarkoituksena on jäsenten tarpeiden tyydyttäminen. Tämä toiminta on

	Liikkeenjohdollinen	Kriittinen	Postmoderni
Keskitty	Valta resurssien mobilisoijana	Valta tarkoituksen johtamisena ja/ tai sulautettuna rakenteeseen	Valta sulautettuna suhteiden verkostoihin
Vallan konsepti	Harkittu, syntyperäinen, näkyvä, omaa suoran ja mitattavissa olevan vaikutuksen päätösten seurauksiin	Harkittu, syntyperäinen, näkyvä, omaa suoran vaikutuksen myöntymisen luomiseen	Sattumanvarainen, näkymätön, kokonaisvaltainen, ei ole johdettavissa tai manipuloitavissa
Vallan etiikka	Neutraali tai toiminnallinen johdon käyttäessä valtaa; ei toiminnallinen, kun käytetään johtoa vastaan	Alistava, mutta paljastaen tavan, jolla valta toimii auttaa muodostamaan vastustusta sen doiminoiville vaikutuksille	Tuottava ja rahoittava; mikä tahansa käsitys vallan etiikasta on väistämättä tila, jonka valta on aiheuttanut

Taulukko 4. Kolme näkökulmaa valtaan (Mukaiillen Palmer &amp; Hardy 2006, 82)



yleensä taloudellista ja sosiaalista. Osuustoiminnalla sanotaan olevan kaksoisluonne. Tällä viitataan siihen, että osuuskunta on toisaalta jäsentensä hyvinvointia tavoitteleva, ja toisaalta liiketaloudellinen yhteisö. Osuustoiminta perustuu näihin kahteen erilaiseen lähtökohtaan, jotka joutuvat jatkuvasti vastakkain. Myös jäsenillä on osuustoiminnassa kaksoisrooli: he ovat sekä asiakkaita että omistajia. (Laakkonen & Laurinkari 1995, 15, 25, 27.) Osuustoiminnasta on useita määritelmiä kirjallisuudessa. Nämä määritelmät eroavat toisistaan monessa suhteessa, mutta toisaalta on alueita, joista ollaan yksimielisiä. (Nilsson 1996, 634.) Käsitettä, osuustoiminta, voidaan lähestyä niin tehtävän kuin tieteenalankin mukaan. Kun osuustoiminta määritellään tehtävän mukaan, nähdään se yhtenä taloudellisen yhteistoiminnan muotona, jonka tavoitteena on siihen osallistuvien henkilöiden taloudellisten, sosiaalisten ja henkisten elinolojen parantaminen. (Laakkonen & Laurinkari 1995, 16.)

Osuuskunnat ryhmitellään useimmiten joko toimialan tai omistajapohjan perusteella (Juutinen et al. 2002, 8). Osuustoimintalain mukaan osuuskunta on yhteisö, jonka jäsenmäärää ja osuuspääoman määrä ovat ennalta määrittelemättömät. Jäsenmäärää määritetään kuitenkin siten, että jäseniä on oltava vähintään kolme. Näin ollen osuuskunnan voi perustaa vähintään kolme luonnollista henkilöä taikka oikeushenkilöä, joista kunkin on otettava vähintään yksi osuus. Jäsenten ja pääoman määrä ovat vaihtuvia. (Mähönen & Villa 2006, 7.)

Suomessa osuustoimintaa yritysmuotona säädellytään osuuskuntalain (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 6). Osuustoimintalaki astui voimaan Suomessa vuodesta 1901 (Gebhard 1914, 61). Suomessa osuustoiminnallisten yritysten syntyminen taustalla voidaan nähdä neljä seikkaa: talouden kriisi, suomalaisuus, valtioyhteys ja perinne (Kuisma et al. 1999, 432). Suomeen osuustoiminnan aalto vyöryi 1990-luvulla taloudellisen taantumien ja massatyöttömyyden myötä. Tuolloin laman seurauksena syntyi osuustoiminnalliseen ajatteluun, yhteisvastuullisuuteen sekä jäsenten elinkeinon ja talouden tukemiseen pyrkiviä yrityksiä. (Karjalainen, J. 1998, 55.) Osuuskuntia toimii liki jokaisella tuotannonalalla. (Laakkonen & Laurinkari 1995, 93.) Parhaiten osuuskunniksi tunnustetaan Suomessa osuuspankit, osuuskaupat ja metsä- sekä elintarvikealan yritykset. Osuustoiminta on mukautunut erilaisiin markkinatilanteisiin, mikä on merkinnyt sitä, että osuuskunnat voivat toimia melko samoin kilpailukeinoin kuin muutkin yritykset: osuuskunnat ovat yhtäaikaisesti liiketoimintojaan, kansainvälistyneet ja menneet jopa pörssiin. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 4, 6.) Osuustoiminnalla on useita erilaisia arvoja. Taloudellisten arvojen lisäksi osuustoiminta toteuttaa yhteisöllisiä, sosiaalisia ja ideaalisia arvoja (Laakkonen & Laurinkari 1995, 25). Kansainvälisen Osuustoimintaliiton (ICA) vuoden 1995 kannanotossa osuustoiminnan arvoista sanottiin seuraavaa: ”Osuuskuntien perustana ovat omatoimisuuden, omavastuisuuden, demokratian, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja solidaarisuuden arvot.” Näiden lisäksi osuustoiminnalle on nimetty eettiset arvot, joita ovat rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista ihmisistä välittäminen. (Pellervo-Seura Ry & Kuluttajaosuustoiminnan Liitto Ry 2002, 12, 14.) Osuustoiminnan periaatteita ovat vapaaehtoinen sekä avoin jäsenyys, demokraattinen jäsenhallinto, jäsenten taloudellinen osallistuminen, itsenäisyys ja riippumattomuus, koulutuksen, oppimisen ja viestinnän tukeminen, keskinäinen yhteistyö sekä vastuu toimintaympäristöstä. (Pellervo-Seura Ry & Kuluttajaosuustoiminnan Liitto Ry 2002, 4-5, 16, 18, 21-24.)

Osuuskunta eroaa muista yritysmuodoista muun muassa siinä, että jäsenet hallitsevat osuuskuntaa demokraattisesti jäsen ja ääni -periaatteella. Osuuskunnasta hyödyttään sen mukaan,

miten sen palveluja hyödynnetään ja ylijäämän käyttö ei perustu pääoman sijoittamiseen. Osuuskunta eroaa muista yritysmuodoista myös siinä, että liiketoiminnan tulosta voidaan jakaa jäsenille jo tilikauden aikana. (Laurinkari 2004, 26, 32.) Osuuskunnan tunnusmerkki, ja sen muista yritysmuodoista erottava tekijä on myös se, että omistajat, asiakkaat/työntekijät ja päättäjät ovat usein samoja ihmisiä. Osuuskuntien palvelut on suunnattu kotitalouksien tai jäsenten elinkeinotoiminnan tukemiseen. (Laakkonen & Laurinkari 1995, 19.)

Keskeinen osuuskunnan muista yritysmuodoista erottava tekijä on omistajuus (Skurnik 2005). Omistajuuden merkitystä korostetaan osuustoiminnassa. Yhtenä syynä osuustoiminnallisten organisaatioiden menestykseen verrattuna kilpailijoihin voidaan nähdä riippuvan omistajista, joita ovat jäsenet ja asiakkaat. Omistajien on määriteltävä, mitä he yritykseltään toivovat, ja liikkeenjohdon tehtäväksi jää löytää keinot asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä vastata päätösten toimeenpanosta. (Laakkonen & Laurinkari 1995, 20.) Osuuskunnassa omistajuus tarkoittaa oikeuksia ja velvollisuuksia, kuten muissakin yritysmuodoissa (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 9).

Osuustoiminta on Suomessakin osoittautunut varsin menestyväksi yritysmuodoksi. Tunnusmerkkejä osuuskunnalle on, että (1) jäsenet omistavat ja hallitsevat osuuskuntaansa, (2) kaikkien jäsenten yhteinen taloudellinen etu ja jäsenen yksityinen taloudellinen etu linkittyvät toisiinsa, (3) keskinäinen tuki yhdistyy, (4) osuuskuntaa hallitaan demokraattisesti jäsen ja ääni -periaatetta noudattaen ja (5) jäsenet saavat osuuskunnasta hyötyä sen mukaan, miten he käyttävät osuuskunnan palveluja, eivät sijoittamansa pääoman suuruuden mukaan. (Laurinkari 2004, 26, 31.)

Laakkonen & Laurinkari viittaavat Jauhiaiseen (1989), jonka mukaan osuustoimintaa on myös kritisoitu muun muassa hitaan päätöksenteon takia. Kritiikkiä on saanut osakseen myös se, että osuustoiminta ei ole soveltanut kaikkia markkinatalouden pelisääntöjä, ja että osuustoiminnassa piiloudutaan kovin usein itse yritysmuodon taakse. Yhtenä rajoitteena pidetään sitä, että osuuspääoman käsitettä ei ole tarpeeksi ajoissa alettu kehittää. (Laakkonen & Laurinkari 1995, 20.) Osuuskuntaan yritysmuotona liittyy demokraattisuus. Yleensäkin demokraattisuutta voidaan pitää positiivisena asiana, mutta toisinaan demokraattisuus saattaa johtaa siihen, että erilaisia pyrkimyksiä on vaikea sovittaa yhteen, ja konfliktien riski kasvaa. Liialliseen demokraattisuuteen pyrkiminen tai toisaalta liian autoritääriin johtaminen osuuskunnassa voidaan nähdä haasteena. Yleensäkin yhteisryttäminen vaatii jäsenten mielipiteiden kuuntelemista ja jäsenten innostamista sekä suuntaamista kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamista kuin myös jämäkkää johtamista. (Troberg 2005, 454) Demokraattiseen päätöksentekoon liittyvät prosessit ovat Holmströmin (1999, 406) mukaan kalliita ja hitaita. Osuuskunnan konfliktialttius on melko suuri, koska pyritään tasavertaiseen yhteisöön ilman hierarkioita ja asemia. Hierarkkinen rakenne pitää omalla tavallaan konflikteja kurissa. Onkin tärkeää, että osuuskunnassa perehdytään konfliktien ratkaisutekniikoihin. (Troberg 1998, 129.)

Osuuskunnissa kontrolli on liikeyrityksiä tärkeämpää, ja jopa menestyksen edellytys. Jotta osuuskunnan johto toimii omistajien hyväksi, täytyy omistajien harjoittaa suoraa kontrollia. Osuuskunnissa kontrolli onkin jakautunut jäsenten kesken. Kontrolli liittyy läheisesti osuuskuntaan ja omistajuuteen. Muun muassa osuuspankeissa omistajuus ja kontrolli on selvästi erotettu toisistaan. Yleensä osuuskunnan hallitus on hyvin tiedotettu jäsenten mielipiteistä ja on altis ottamaan ne huomioon. (Hansmann 1999, 396–398.) Siten osuuskunnan jäsenillä voidaan nähdä olevan valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia.

On selvää, että nykyajan liiketoiminta vaatii tehokkaita ja nopeita päätöksiä. Usein se edellyttää ratkaisuvallan delegoimista liiketoiminnallisissa seikoissa yhdelle tai muutamalle henkilölle. Tällaisilla liiketoiminnallisilla ratkaisuilla on aina vaikutuksia, joita voi olla vaikea arvioida, ja jotka ulottuvat yrityksen kokonaistoimintaan. Näin ollen valta voi alkaa vähitellen keskittyä vain harvojen käsiin ja jäsenten vaikutusmahdollisuudet osuuskunnan tosiasialliseen toimintaan heikkenevät. (Pättiniemi & Tainio 2000, 29-30.)

Osuustoiminnan arvot ja periaatteet antavat leimansa esimiestyölle sekä vallan käytölle osuuskunnassa. Esimerkiksi demokraattisuus merkitsee sitä, että valta osuuskunnassa on jaettu jäsenille demokraattisesti. Jäsenten taloudellinen osallistuminen tarkoittaa osaltaan sitä, että jäsenet voivat osallistua yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti osuuskunnan pääoman kartuttamiseen sekä hallitsevat sitä demokraattisesti. (Pellervo-Seura Ry & Kuluttajaosuustoiminnan Liitto Ry 2002, 11.)

## Näkemyksiä vallasta haastatteluaineistossa

Tässä luvussa analysoidaan kerättyä aineistoa, verrataan sitä aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen sekä esitetään lukijalle aineistonäytteitä. Aluksi käsitellään lyhyesti case-organisaatio OP Ryhmä.

### OP-ryhmä

OP-ryhmän yli satavuotinen historia ulottuu aina vuoteen 1902, jolloin Osuuskassojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiö perustettiin. Samana vuonna perustettiin ensimmäiset paikalliset osuuskassat. (OP-ryhmä 2007, 4.) Vuoden 1920 Osuuskuntalain laajenuksessa päätettiin, että osuuskassat saivat oikeuden ottaa vastaan talletuksia myös muilta kuin jäseniltään. Osuustoiminnallisten rahalaitosten mallin toi Suomeen historiantutkija Hannes Gebhard, joka oli jatko-opiskellut Saksassa, ja perehtynyt osuustoimintateoriaan (www.op.fi/op. Viitattu 4.6.2008). 1920-luvun puoliväliin mennessä osuuskassojen lukumäärä oli jo 1184, ja jäsenmäärä liki 100 000. 1930-luvulla alkoi talletusten kautta saatu varainhankinta korostua, ja Keskuslainarahaston riippuvuus valtiosta höltyi. (Kuusterä 2002, 24, 27-28.)

Sodan jälkeen, 1940-luvun jälkipuoliskolla, osuuskassojen toiminta keskittyi lähinnä valtion jälleenrakennus- ja asutuslainojen välittämiseen. Tämän seurauksena osuuskassojen omarahoitusaste kääntyi laskuun. Vuonna 1944 Keskuslainarahasto muutti nimensä Osuuskassojen Keskus Oy:ksi. 1950-luvulta eteenpäin OKO:n merkitys osuuskassojen keskuspankkina korostui, ja toiminta aktivoitui edelleen 1960-luvulla osuuskassojen kassavarantojen kasvun myötä sekä oman suoran lainanannon lisääntyneenä. OKO muuttui juridisesti liikepankkiksi vuonna 1970, jolloin uudistetut pankkilait tulivat voimaan. OKO:n tärkeimpänä tehtävänä säilyi osuuspankkien maksuvalmiuden hoito. Ulkoisen toimintaympäristön muutos 1980-luvulla muutti toiminnan luonnetta. OKO:n erityisasema osuuspankkien rahoituksessa heikkeni, rahoitusjärjestelmän säätelyn purkamisen myötä. OKO:n mahdollisuudet ohjailla yksittäisten osuuspankkien toimintaa vähentyivät. OP-rahastoyhtiö perustettiin vuonna 1987, ja Opstock-yhtiöt vuonna 1988. (Kuusterä 2002, 8, 30-31, 37-38.)

OKO listautui Helsingin Arvopaperipörssiin vuonna 1989. Tuolloin OKO:n omistajiksi tuli osuuspankkien ohella kymmeniätuhansia yksityisiä omistajia. 1990-luvulla keskuspankkitoimintoja ryhdyttiin toden teolla purkamaan, ja panoksia lisättiin liikepankkitoimintaan. Vuonna 1997 otettiin käyttöön yhteenliittymämalli, ja ainoastaan pankkistatuksen edellyttä-

mien tehtävien hoito jäi OKO:lle. 1990-luvun loppu puolelta lähtien OKO-konserni on toiminut pääasiallisesti liikepankkina. (Kuusterä 2002, 38.) Pohjolan oston myötä vahinkovaikutuksesta tuli uusi liiketoiminta-alue 12.9.2005. Pari vuotta myöhemmin finanssiryhmä muutti nimensä OP-ryhmästä OP-Pohjola-ryhmäksi. Vastaavasti OKO Pankki Oyj muutti nimensä 1.3.2008 Pohjola Pankki Oyj:ksi. (OP-Pohjola-ryhmä 2008) Myöhemmin nimi lyhennettiin takaisin OP:ksi (www.op.fi/op. Viitattu 26.12.2015).

Suomen suurimpana finanssiryhmänä OP Ryhmän muodostavat itsenäiset osuuspankit sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Sen perustehtävänä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Op-Pohjola-ryhmällä on Suomessa noin 180 itsenäistä osuuspankkia sekä noin 1,4 miljoonaa omistajajäsentä. OP-Pohjola-ryhmän palveluksessa on reilut 12 000 henkilöä. (www.op.fi/op. Viitattu 26.12.2015). Omistajajäsenyys antaa mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja hallintoon (OP-ryhmä 2007, 18).

### Valta esimiestyössä Osuuspankeissa

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten esimiehet näkevät vallan roolin johtamisessa ja esimiestyössä. Kerttulan (2009, 83) mukaan valtaa tulisi tarkastella osana johtamista, koska johtajalla on erilainen asema organisaation muihin jäseniin verrattuna. Haastatteluissa liki jokainen esimies näki vallan kuuluvan johtajan asemaan ja esimiestyöhön väijäämättä. Ainoastaan yksi haastatelluista esimiehistä kielsi vallan olemassa olon, ja piti valtaa omien sanojensa mukaan vanhana käsitteenä. Moni esimies määritteli vallan vaikuttamistavaksi, jolla viedään asioita haluttuun suuntaan. Eräs haastateltu esimies toteaa, ”Valta on minusta myöskin sitä että hoitaa sen vastuualueensa. Mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Kyl se on tämmöstä jonkin näköstä vaikutusmahdollisuutta... mahdollisuus viedä asioita haluttuun suuntaan.”

Suurin osa haastatelluista esimiehistä liitti vallan esimiestyöhön, ja oli sitä mieltä, että johtaa ei voi ilman valtaa. Vain yksi esimies piti valtaa vanhana ja negatiivisena käsitteenä, josta ei enää nykyisin sopisi puhua, ja joka ei kuulu esimiestyöhön. Valtaan liittyy negatiivinen miellejyhtymä (Hardy 1996, 3), ja se nähdään helposti käskyvaltana (Juuti 1999, 160). Tämän vuoksi vallasta puhuminen lienee toisille vaikeaa.

Jämsän (2005, 37) mukaan, ”...johtajille vallasta puhuminen tuntuu olevan hankalaa. Yksi syy aiheen vaikeuteen lienee sen henkilökohtaisuus.” Haastatellut johtajat vastasivat kysymyksiin vallasta jopa yllättävän avoimesti, ainoastaan yksi haastatelluista koki vallasta puhumisen hankalaksi. ”Vanhanaikainen käsitehän valta on, että ihminen ruppee niinku ottaa hirveesti valtaa itelleen se ei oo oikein. Se on minusta sellanen sana jota ei hirveesti enää tänä päivänä tarvii käyttää.” (Haastateltu esimies) ja ”Totta kai [valta liittyy esimiestyöhön]. Ei esimies voi toimia jos ei ole valtaa tai valtuuksia. Ehdottomasti.” (Haastateltu esimies).

Se, että vallasta puhuminen oli yhdelle haastateltavista hankalaa, ja että hän ei nähnyt vallan kuuluvan esimiestyöhön, saattaa johtua vallan negatiivisesta mielikuvasta, joka monella ihmisellä on. Valtaan liitetään helposti negatiivisia piirteitä kuten pakottaminen ja väkivalta, ja unohdetaan vallan muut aspektit. Tämä haastateltava näki vallan negatiivisena käskyttämisenä, ei niinkään ihmisten ohjaamisena. Se, että valta nähdään ainoastaan negatiivisena asiana, ja vallan hankkimista pidetään ikään kuin sairautena (Kets de Vries 1991, 80.) liittyynee perinteiseen ajatteluun siitä, että valtaa käytetään, jotta saavutettaisiin jotain haluttua (omanedunajattelu) (Hatch 1997, 283).

”Joku voi ajatella, että kun minulla on tämmönen asema niin minulla



on oikeus käyttää valtaa...ja sen vallan taakse tavallaan voi sitten men-  
nä ja tehdä kaikenmäköisiä asioita ja käyttäytyä tietyllä tavalla. Omasta  
mielestään voi olla kauheen fiksu, mutta minä kuvittelen et se ei oo sitten  
niinku näitteen alaisten näkökulmasta...alaiset ei oo niinku...hyvin läpi-  
näkyvää että tuo käyttäytyy noin kun se on siinä ja siinä asemassa...sillä  
on valtaa ja sitten se että...joku voi aatella näin että sitä omaa valtaansa  
ja ihmisten ei uskalla sanoa sille kukkaa mittää että se on just tää valta  
sitä minun mielestä...johtaa voi ilman mittää valtaa...se on asema. Mä  
koen että mulla on esimiesasema.” (Haastateltu esimies)

Kaikki haastatellut esimiehet eivät rajoittaneet valtaa ainoas-  
taan työpaikalle. Osa näki vallan kuuluvan jokapäiväisen elämän  
kaikkiin ihmissuhteisiin. Eräs haastateltu esimies toteaa, “[Val-  
ta] Liittyy [esimiestyöhön] mun mielestä se liittyy mut ei pelkästään  
esimiestyöhön...työpaikalla, kodeissa, ystävyys-suhteissa siellä jatkuvas-  
ti käytetään jotain valtaa. Se vain ilmenee eri tavoin.” (Haastateltu  
esimies) Tämän ovat huomanneet myös Natunen & Takala  
(2007, 240), joiden mukaan valtarakenteita voidaan löytää jopa  
rakkaus-, ystävyys ja perhesuhteistakin.

Nahavandin (2000) mukaan johtajat tarvitsevat valtaa täyt-  
tääkseen johtamisen ensisijaisen päämäärän. Ilman valtaa, esi-  
miehet eivät voi ohjata alaisiaan saavuttamaan päämääriään  
(Nahavandi 2000, 77). Eräs haastateltu esimies toteaa osuvasti,  
”Tavallaanhan se on valta ohjata ihmisiä toimimaan johonkin tiettyyn  
suuntaan...kohti tiettyä päämäärää tai tiettyä tavoitetta.” ja ”...esimies-  
tehtävissäkin että kun esimies tietää omat tehtävänsä ja alueensa ja hä-  
nen pitää pystyä myös sillä tavalla ohjein...jopa käskyin toimimaan siten  
että siihen tavoitteeseen myös päästään... ja pitää niinku olla oikeus teh-  
dä toimenpiteitä että homma niinku hoituu.” (Haastateltu esimies)

Tärkeänä pidettiin kuitenkin sitä, että vallan käytön suhteen  
on aina oltava jossain määrin valpas. Moni huomautti, että val-  
lan ”himo” voi kasvaa. Kanterin (1979) mukaan on helpompaa  
puhua rahasta, kuin vallasta. Ihmiset, joilla on valtaa kieltävät  
sen. Ihmiset, jotka haluavat valtaa, eivät halua näyttää kaipa-  
vansa sitä. Ihmiset, jotka uppoutuvat vallan juoniin, tekevät sen  
salaisesti. (Kanter 1979, 319) Eräs haastateltu esimies toteaa,  
että ”esimiestyössä sitä [valtaa] pitää just osata säännöstellä ja käyttää  
oikealla tavalla.”

Muutama haastateltu johtaja piti tärkeänä myös sitä, että  
johtaja käyttää valtaansa siten, ettei tukahduta alaisiaan. Jämsän  
(2005, 37) mukaan hyvin valtaa käyttävä esimies, ”...ei tukahduta  
ja nujerra organisaatiotaan, vaan saa ihmiset tekemään töitä niin, että  
syntyy hyvää jälkeä ja asiat kehittyvät.” ja ”Valta pitää oikealla tavalla  
käyttää että kyllä siihen tietty määrä semmosta pitää esimiehellä olla  
että haluaa ottaa valtaa oikealla tavalla mut se ei saa olla semmosta  
ihmisten niin ku alistamista se valta vaan sillä lailla pystyy kantamaan  
sen vastuunsa.” (Haastateltu esimies)

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta vallan kuuluvan  
esimiestyöhön. Suurin osa (5/6) haastatelluista esimiehistä us-  
koi vallan kuuluvan keskeisellä tavalla johtamiseen ja esimiestyö-  
hön. Yksi haastateltu esimies kielsi vallan olemassaolon täysin,  
ja uskoi että johtaa voi ilman valtaa. Kuten Natunen & Takala  
(2007, 240) kirjoittavat: ”On selvää, että esimerkiksi johtajalla  
on jo asemansa vuoksi selkeää valtaa alaisiaan kohtaan, vaikka ei  
tarkkaan osattaisi sanoa mitä kyseinen valta on.” Perehtymättä  
tarkemmin vallan olomuotoon, vallan tunnistaminen omassa  
esimiestyössä voi olla hankalaakin.

Mielenkiintoista haastatteluissa oli huomata, että vaikka  
kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta puhuivat vallasta  
hyvin avoimesti, saattoi haastattelutilanteessa huomata, että val-  
lan negatiivinen mielikuva tiedostettiin eikä sitä haluttu liittää  
omaan johtamiseen ja esimiestyöhön. Puhuttaessa esimerkiksi  
rangaistuksista tai sanktioista teki jokainen esimies selväksi, että  
eivät omassa työssään käytä vaikkapa uhkauksia. Toisaalta kaksi  
haastateltavaa kertoi avoimesti kykenevänsä antamaan helposti

suoria määräyksiä, vaikka pyrkiikin ensi sijaisesti yleensä saa-  
maan alaisen itse oivaltamaan, mitä tätä vaaditaan tai mistä ti-  
lanteessa on kyse. Määräysten antaminen voidaan liittää French  
& Raven (1959, 315-316) legitiimiin valtaa, jonka mukaan esi-  
miehellä on selvät oikeudet antaa määräyksiä ja alaisella velvol-  
lisuus totella kyseisiä määräyksiä. Pari haastateltavaa mainitsi  
myös vallan ja vastuun liittyvän toisiinsa. Heidän mielestään  
valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä. Kun on valtaa, tuo se mu-  
kanaan myös vastuun.

”No kyllähän se [valta] liittyy siihen [esimiestyöhön] ihan väkisinkin  
koska mä näen että valta ja vastuu kulkee niin kun käsikädessä. Ei voi  
ottaa niin kun vaan jompaakumpaa palasta sieltä että... joskus näkee  
niitä tapauksia maailmassa että ihmiset havittelevat esimiesasemaa val-  
lan takia ja niin ku kuulee jo kilometrin päähän että oho sieltä on nyt  
unohtunut tämä vastuu puoli.” (Haastateltu esimies)

Haastatellut esimiehet olivat sitä mieltä, että valtaa olisi kyet-  
tävä käyttämään vastuullisesti. Lämsä & Hautalan (2005, 217)  
mukaan johtajan käyttäessä valtaa vastuullisella tavalla myös  
henkilöstön vastuullisuus ja itsenäisyys lisääntyvät.

Keskusteltaessa vallan lähteistä haastatteluissa, moni esimies  
tunnisti etenkin palkitsemiseen liittyvän vallan perustan. Joh-  
tajat käyttävät erilaisia vallan perustoja vaikuttaakseen ihmisiin  
organisaatiossa (Palmer & Hardy 2006, 242). Juutin (1999,  
161) mukaan, ”esimiehillä ja johtajilla on valtaa, koska he voivat  
useinkin vaikuttaa siihen, miten ja keitä organisaatiossa palki-  
taan erilaisin keinoin.” Vallan lähteistä palkitsemisvalta ilmeni  
jossain määrin jokaisessa haastattelussa. Palkitsemiseen liitet-  
tiin bonuspalkkaus, mutta myös muunlainen palkitseminen.  
Eräs haastateltu esimies toteaa, ”lyhyen aikavälin palkkiot ja tie-  
tysti myös pitkän aikavälin palkkiot. Se on sit yks. Totta kai se on se  
kiitoksen sana ja huomionosoitukset melkeen yhtä tärkeä asia.” Juutin  
(1999, 161) mukaan esimiehet yleensä arvioivat alaisten työsuoi-  
rituksia, ja antavat palkkioita sen mukaisesti. Natunen & Ta-  
kala (2007, 242) muistuttavat, että palkitseminen on yksi tapa  
sitouttaa henkilöstöä.

”Joskus on sellasia tilanteita että... mä voin esimerkiksi ostaa vaikka  
kuohuviinipullon tai viinipullon tai... tai kukkia tai tämmöstä. Käytän  
toki aika harvoin sitä täällä koska oon ymmärtänyt että sitä ei muuten  
käytetä täs pankissa kovin paljon.” (Haastateltu esimies) ja ”Välillä  
meillä on jaossa shamppanjapulloja ja millon mitäänkin että aina vähän  
sen mukaan minkälainen juttu... juttu on kyseessä. Mutta varmasti  
niin ku tärkeempää ku tämmöset esineet tai tavarat on... on kuitenkin  
ihmisille se että esimies on huomannut et hei nyt mä tein jonkun jutun  
erityisen hienosti. Et ihan se että jutteele ja kiittää asiasta.” (Haasta-  
teltu esimies)

French & Raven (1959, 316) mukaan mallinvalta perustuu  
siihen, että vallan käyttäjä on sellainen henkilö, johon vallan  
kohde tuntee vetoa. Pohdittaessa vallan lähteitä, eräs haasta-  
teltu esimies nosti esiin tämän vallan perustan: ”Ensinnäkin on  
olemassa karismaattisia ihmisiä joille automaattisesti annetaan valta  
tai ne vaan saavuttaa sen vallan. Sanotaan et kun semmonen ihminen  
kävelee sisään niin... ihan sama mikä asia mut niistä niinku huokuu  
se.” Kukaan haastatelluista esimiehistä ei liittänyt mallinvallan  
ominaisuuksia itseensä johtajana.

Liki jokaisessa haastattelussa esiin nousi myös legitiimi eli  
laillistettu valta. Eräs haastateltu esimies toteaa, ”valta tulee tie-  
tysti ensinnäkin asemasta... totta kai myös henkilöstä itsestään riippuu  
sitten miten sitä osaa käyttää. Totta kai valta tulee asemasta missä  
kukin henkilö organisaatiossa on.” French & Raven (1959, 316)  
mukaan ne alueet, joilla legitiimiä valtaa voidaan käyttää, ovat  
yleensä tarkoin määriteltyjä vallan nimityksen ohella. Heidän  
mukaansa esimerkiksi työnkuvaus sisältää yleensä valvottuja  
tehtäviä ja osoittaa kenelle työtehtävän haltija vastaa tehtävis-  
tään. (French & Raven 1959, 316.) Juuti (1999, 162) toteaa, että

”organisaatioasemaan ei yleensä sellaisenaan liity muuta valtaa kuin laillistettua valtaa. Tämä valta ei yksinomaan riitä, jolle esimies kykene omalla toiminnallaan aikaansaamaan sitä, että muut arvostavat häntä myös muista syistä kuin aseman takia.”

Asiantuntijavaltaa (French & Raven 1959) nähtiin osuuspankeissa niin esimiehellä kuin alaisillakin. Toimihenkilöiden nähtiin olevan asiantuntijoita omissa tehtävissään, ja valtuuksien kautta monen työtehtävät olivat erilaistuneet. Tekniikka & Talous -lehden haastatteleman HRM Partnersin toimitusjohtaja Anni Vepsäläisen mukaan Suomessa arvostetaan asiantuntijuutta, ja asiantuntijoille annetaan paljon paljon vastuuta ja myöskin valtaa (Hallikainen 2008).

Muutamit haastateltavat toivat ilmi keskustelun lomassa myös pakottavan vallan näkökulman. French & Raven (1959, 314) pakottava vallan perustahan sisältää vallan käytön kohteen odotuksen siitä, että häntä rangaistaan mikäli hän ei mukaudu vaikutusvallan yritykseen, joka häneen kohdistuu. Haastateltavat näkivät rangaistuksen keinona käyttää valtaa, mutta eivät liittäneet sitä omaan itseensä esimiehenä. Juutin (1999, 161-162) mukaan pakottavan vallan käyttö voi johtaa negatiivisiin seurauksiin, kuten turhautumiin, aggressiiviseen käyttäytymiseen sekä työhalukkuuden ja työtyytyväisyyden laskuun.

Valta ja vaikutusmahdollisuuksia nähtiin olevan Osuuspankeissa sekä johtajalla että johdettavalla. Vaikutusmahdollisuuksia nähtiin toimihenkilöillä olevan muun muassa palaverissa. Myös se, että esimies pyrkii ottamaan alaisten ideat aktiivisesti huomioon ja toteuttamaan ne käytännössä, nousi ilmi parissa haastattelussa alaisen vaikutuskeinona. Vaikutusmahdollisuutena nähtiin myös se, että esimies pyrkii toteuttamaan alaisten ideat.

”Kyllä kaikilla on joku oma vastuualue...jos on valtuudet niin tietyltä osin myös vastaa niistä tekemisistään... mutta sitten on kuitenkin aina se esimies joka tavallaan antaa aina siunauksen tarvittaessa että se oon sitte minä.” (Haastateltu esimies)

Jämsä (2005, 39) viittaa mainosalan johtaja Jari Kostamoon, jonka mukaan eräs hyvän vallankäyttäjän ominaisuus on se, että tämä antaa nopeaa palautetta. Keskusteltaessa vaikutusmahdollisuuksista organisaatiossa, eräs esimies totesi: ”...ihan oikeesti koitan ottaa ne [ideat] kaikki huomioon niin nopeesti ku vaan mahdollista.”

Haastatteluiden perusteella voidaan vaikutusmahdollisuuksia nähdä olevan niin esimiehillä kuin alaisillakin Osuuspankeissa. Osuuspankeissa työntekijöille myönnetään erilaisia henkilökohtaisia valtuuksia. Tämän voidaan nähdä olla yksi vaikuttamisen keino. Toisaalta henkilön, jolla on asiantuntijuutta tietyltä alalta tai tietyltä alueelta, voidaan nähdä omaavan asiantuntijavaltaa (French & Raven 1959; Juuti 1999) myös Osuuspankeissa.

Vaikutusmahdollisuuksista keskusteltaessa laajennettiin aihetta esimiehen ja alaisen vaikutusmahdollisuuksista myös osuustoiminnallisen pankin vaikutusmahdollisuuksiin. Tällöin moni huomautti, että Osuupankilla on paljon vaikutusmahdollisuuksia muun muassa yhteistyökumppaneidensa kautta.

Keskusteltaessa johtamistyyleistä, osa haastatelluista esimiehistä painotti pehmeää johtamistyyliä. Eräs haastateltu esimies kuvaa johtamistyyliään seuraavalla tavalla: ”Mä en oo pikkutarkka, mä oon aika lojaali ja ymmärrän ihmisiä että taas vastaavasti mä oon liian pehmeä ja sit mä yritän sen asian saada läpi et sillä tavalla pehmeitä keinoja käyttäen... en niinku en oo jumputtaja enkä räkyttävä enkä selän takana, en seiso, enkä kyllää enkä syynää mutta teen havaintoja.” Vastaavasti osa haastatelluista oli sitä mieltä, että johtajan on kyettävä asettumaan asemansa taakse, ja ohjattava ja annettava jopa määräyksiä. He pitivät itseään vaativina ja jämäköinä esimiehinä.

”Mä oon esimiehenä ilmeisen vaativa. Asetan haasteita mutta tuen ihmisiä... käyn hyvin paljon keskusteluja ihmisten kanssa elikkä niinku suorien alaisten kanssa taikka heidän alaisten kanssa... käytän toiminnallisia menetelmiä ja pyrin siihen että ihmiset itse oivaltaisivat mitä heidän pitää tehdä ja sen takia mä oon tulosten kannalta tavallaan niinku hidas esimies koska mä haluaisin et ihmiset oikeesti sitoutuis siihen mitä he tekee eikä niin että he noudattaa määräyksiä mut sitte... mua taas ei yhtään haittaa antaa määräyksiä... ja sit jos sitä sitoutumisprosessia ei ala tapahtumaan niin mulle riittää että kunhan sitten tehdään määräysten puolesta.” (Haastateltu esimies)

Moni haastateltu esimies huomautti, että johtajan on asetettava asemansa taakse siten, että ns. johtajuustyhjiöitä ei pääse syntymään. Eräs haastateltu esimies toteaa, ”... jos nyt on jossain tämmösiä valta... tai ehkä niinku johtajuustyhjiöitä et joku ei sitä omaa rooliaan ehkä täyttäis täydellisesti... joku johtajuustyhjiö niin se vaan täytyy. Et jos johtaja ei hoida sitä johtajuuskenttäänsä niin joku tulee ja ottaa sen johtajuuden sitten.” Talouselämä-lehden haastatteleman yritysvalmentaja Olli Keskinen mukaan, ”kun johtaja on poissa, hän jättää jälkeensä valtatyhjiön. Mitä voimakkaamman tunteen hän jättää omasta johtajuudestaan ihmisiin, sitä pienemmäksi valtatyhjiö käy. Kova määräykset eivät tyhjiötä pienennä, mutta konkreettiset ohjeet pienentävät.” (Jensen 2007.) Valtatyhjiö voi syntyä esimiehen ollessa poissa työpaikaltaan, minkä vuoksi tämän voidaan ajatella synnyttävän haasteita modernissa työyhteisössä, joka ei ole paikkaan sidottu sekä etätyöskentelyn lisääntyessä.

Eräs haastateltu esimies totesi organisaatiossa olleen aiemmin varsin autoritäärinen (Palmer & Hardy 2006; Rautavaara 1973) johtamismalli: ”meillä on aikasemmin ollu käsittääkseni tällanen autoritäärinen johtamismalli elikkä johtaja tietää kaiken johtaja määrää kaiken ja mä olen sen halunnu todella kääntää päälleen.” Autokraattiselle johtamiselle on Rautavaaran (1973, 89) mukaan tyyppillistä muun muassa se, että johtaja määrää työtehtävät ja valta on lähes yksinomaan esimiehen käsissä.

Rautavaaran (1973, 89) mukaan demokraattiselle johtamistavalle tyyppillistä on keskinäinen luottamus, yhteistyö, valta ja vaikutusmahdollisuuksia on sekä esimiehellä että johdettavilla, ja kommunikointi on runsasta ja molemminpuolista. Haastatellut esimiehet kuvasivat itseään demokraattisen johtamisen sekä vuorovaikutuksellisen johtamisen piirteiden mukaisesti.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, ettei ainakaan haastateltujen esimiesten osalta autoritäärisiä johtamistapoja juurikaan esiinny Osuuspankeissa. Vuorovaikutuksellista johtamista (Palmer & Hardy 2006) puolestaan esiintyi muun muassa palkitsemisvallan käytön muodossa.

#### Osuustoiminta haastateluissa

Haastateltavien vastaukset ovat kutakuinkin yhdenmukaisia kirjallisuudessa esiin tulleiden osuustoiminnan määritelmien kanssa. Kostilaisen (1998, 200) mukaan osuuskunta on jäsentensä yhteisesti omistama ja demokraattisesti hallinnoitu yritysmuoto. Eräs haastateltu esimies toteaa osuuskunnan olevan ”jäsenten muodostama yhteisö... osuuskuntahan on juridinen elin.” Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että osuuskunnan jäsenet, kuten myös asiakkaat, ovat myös sen omistajia (Laakkonen & Laurinkari 1995, 20). Osuuspankeissa heitä kutsutaan omistajajäseniksi.

”Sen omistaa kaikki jäsenet ja toimii niin kun yhteisen hyväksi... että tässä osuuspankissakin on niin kun taloudellisen lisäarvon tuottaminen näille osuuskunnan jäsenille ja tälle paikkakunnalle.” (Haastateltu esimies)

Trobergin mukaan keskeinen ero osuuskunnan ja osakeyhtiön välillä tulee esiin osuuskunnan perusluonteesta ja yrityksen olemassaolon tarkoituksessa. Osuuskunnan tarkoituksena on

jäsenten/omistajien tarpeiden tyydyttäminen. (Troberg 2005, 453)

Suuri osa haastateltavista piti osuustoimintaa menestyksenkäänä ja toimivana yritysmuotona vielä nykypäivänäkin. Skurnikin (2006, 33) mukaan: "... kokonaisuutena osuustoiminnan kotimainen kansantaloudellinen rooli on ollut viime vuosikymmeninä selvässä nousussa." Ainoastaan pari haastatelluista esimiehistä näki, että osuustoiminta on aikansa elänyt yritysmuoto.

"No osuustoiminta on ikään kuin uudelleen herännyt tossa viimeen viidentoista vuoden aikana. Kyllä niin ku osuustoiminnallisella yritysmuodolla on nykypäivänä imua... jäsenet käyttää ylintä valtaa." (Haastateltu esimies) ja "No siinä on jotain sellasta vanhaa ja kunniotettavavaa ja jotain sellasta vaalittavaa... pehmeitä arvoja... joka ei tietysti oo ihan tätä päivää, valitettavasti vaan. Mä oon kasvanut tähän näinä vuosina, tää on ihan tunnearvo." (Haastateltu esimies)

Laurinkarin (2004, 26) mukaan osuustoiminta on Suomessa osoittanut olevansa menestyvä yritysmuoto. Menestyneimpiä osuustoiminnallisia ryhmiä ovat Osuuspankkiryhmä sekä vähittäiskaupassa toimiva S-ryhmä (Skurnik 2006, 30-31).

Osuuskunnan sekä osuuspankin arvoista ja periaatteista keskusteltaessa, nousi jokaisessa haastattelussa ilmi se, että pankit ovat jäsentensä omistamia.

"Tähän on meillä tämä että nää on jäsenten omistamia. Me ei omisteta tätä pankkia niinku millään tavalla ite...jäsenet omistaa tän pankin. Aina pitää kaikissa tekemisissä muistaa se... et se on varmaan se kaikista tärkein." (Haastateltu esimies)

Arvoja ja periaatteita nimettiin useita. Eräs haastateltu esimies nimesi arvot seuraavalla tapaa: "Toki rehellisyys kuuluu automaattisesti niinku kaikille... joustavuutta, ihmisläheisyyttä, avoimuutta, kanssaelämistä, luottamusta." Osuuskunnat olivat jo 1800-luvulla erityisen sitoutuneita rehellisyyteen, ja niiden toimintaa leimasivat hyvä laatu, rehelliset mitat ja kohtuulliset hinnat. ICA:n vuoden 1995 kannanoton mukaan, "pankkiosuustoiminta on hankkinut erinomaisen maineen ympäri maailmaa harjoittamansa rehellisen liiketoiminnan, etenkin korkopolitiikkansa ansiosta." (Pellervo-Seura Ry & Kuluttajaosuustoiminnan Liitto Ry 2002, 15.)

"Ja sitten tietysti myös se että ollaan itsenäisiä ja suomalaisia... ja sitten kun tehdään päätöksiä niin niitten pitäisi olla tämän kotikunnan eduksi, toiminnan kehittämiseksi että oman paikkakunnan kehittämiseksi... että oma kylä kehitys. Sitten se vielä kun me voidaan tehdä täällä päätökset, meidän ei tarteeta niitä keltään kysyä... tavallaan aina pitää olla nöyränä [omistajajäsenien suhteen]." (Haastateltu esimies)

Haastatellut esimiehet pitivät siis tärkeänä itsenäisyyttä. Itsenäisyyden ja riippumattomuuden periaate nousi esiin jokaisessa haastattelussa. Tähän liitettiin usein toimiminen oman kunnan kehittämiseksi. Tuominen et al. (2006, 390) mukaan toimiminen paikallisesti ja alueellisesti antaa osuuskuntien johtajille mahdollisuuden vaikuttaa aktiivisesti yritystensä toimialueen kehittymiseen ja menestymiseen. Myös suomalaisuutta pidettiin tärkeänä. Sen mainittiin olevan muun muassa osuuspankin kilpailuetu. OP-Pohjola-ryhmän vuoden 2006 vuosikertomuksessa suomalaisuudesta sanotaan seuraavaa: "Osuustoiminnallisuus on selkeä kilpailuetumme ja suomalaisuus sitä tukeva vahvuutemme." (OP-ryhmä 2007, 6)

Koulutuksen, oppimisen ja viestinnän tukemisen –periaate nousi esiin jokaisessa haastattelussa. Haastateltavat kertoivat, että puitteet opiskelulle ovat hyvät. OP-Pohjola-ryhmä tukee opiskelua kiitettävästi. "Henkilöstölle on tarjolla monipuolisia koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia OP-Akatemiassa, omista työyhteisöissä sekä tehtäväkierron kautta koko ryhmässä. Henkilötasolla osaamisen kehittäminen perustuu kehityskeskusteluissa laadittaviin kehitysuunnitelmiin." (OP-ryhmä 2007,

21)

Osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden uskottiin näkyvän ainakin jossain määrin jokaisen pankin toiminnassa. "Kyl se [osuustoiminnan arvot ja periaatteet] niinku näkyy... toisissa pankeissa voimakkaammin kuin toisissa. Oikeestaan mitä pienempi osuuspankki ja mitä enemmän maalla se toimii ni sitä voimakkaammin se näkyy... kaupunkiosuuspankeissa se voi vähän hämärtyä mutta kyl se läsnä on kuitenkin." (Haastateltu esimies)

Osuustoiminnan ja osuuskunnan ei nähty kovin paljon poikkeavan muista yritysmuodoista. Moni esimies tosin tote si osuuskunnan olevan itsenäisempi yritysmuoto. Tässä yhteydessä moni esimies huomautti, että ei kyennyt vertaamaan osuuskuntaa ja vaikkapa osakeyhtiötä konkreettisesti, koska heillä oli kokemusta ainoastaan osuuspankissa työskentelystä. Moni haastateltu esimies olikin pitkän linja osuuspankkilainen, ja noussut niin sanotusti rivistä esimieheksi. Selkeimmin eron osuustoiminnallisen organisaation ja muiden liiketoiminnan muotojen välillä kokivat henkilöt, jotka olivat uransa aikana työskennelleet myös muualla.

Haastatellut esimiehet olivat kuitenkin yksimieleisiä siitä, että osuuskunnan johtaminen eroaa jossain määrin esimerkiksi osakeyhtiön johtamisesta. Moni haastateltava vertasi tässä yhteydessä osuuspankkia liikepankkiin. Pohdittaessa osuuskunnan johtamista eräs haastatelluista esimiehistä totesi: "...mulla on semmonen mututuntuma tullu ja tietysti koen sen itsekin että tuota pankkialasta että osuuspankin toimitusjohtajana oleminen taikka esimehtävissä oleminen tai miksei toimihenkilönäkin oleminen siinä mielessä eroaa huomattavastikin [verrattuna osakeyhtiön yritysmuotona] koska meillä on kasvot. Toiseksi vois sanoa että tähän johtaa kuin omaansa vähän mustasukkaisestikin."

Laakkonen & Laurinkarin (1995, 20) mukaan omistajuus on yksi osuuskunnan muista yritysmuodoista erottava tekijä. Osuuskunnan omistajia ovat sen jäsenet ja asiakkaat, jotka omalta osaltaan vaikuttavat osuuskunnan päätöksentekoon ja hallinnointiin.

Troberg (1998, 128) pitää demokraattisuutta tärkeänä ominaisuutena osuustoiminnan päätöksenteossa. Tämä tuli vahvasti ilmi myös haastatteluissa. Demokraattisuus onkin yksi osuustoiminnallisuuteen ja OP Ryhmän rakenteeseen selkeästi liittyvä ominaisuus. Holmström (1999, 406) muistuttaa demokraattisen päätöksenteon olevan melko hidas ja kallis järjestelmä. Jussila (2007, 278) huomauttaa kuitenkin, että demokraattinen päätöksentekorakenne ohjaa eri toimijat vuorovaikutukseen sekä keskusteluun, jolloin mukaan saadaan eri näkökulmia useamman toimijan osallistuessa päätöksentekoon.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että osuuspankit ovat itsenäisempiä verrattuna liikepankkeihin. Itsenäisyydellä viitattiin muun muassa vapauteen tehdä päätöksiä. Eräs haastateltu esimies toteaa, "Koen että osuuspankissa oleminen... että siellä voi tehdä huomattavasti enemmän päätöksiä kuin jossakin muussa vastaavan kokoisessa pankissa." Trobergin (1998, 121–122) mukaan itsejohtoisuus on osuuskunnan erityisominaisuus, joka merkitsee mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon ja johtamiseen. Itsenäisyys on yksi osuustoiminnan periaate, ja se viittaa siihen, että jäsenet hallitsevat osuuskuntaa, ja että osuuskunnat ovat itsenäisiä ja omatoimisia (Pellervo Seura Ry & Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liitto Ry 2002, 5, 22).

Monen haastateltavan mielestä hallinto osuuskunnissa on melko raskas. Hallinnollista porrasta pidettiin monimuotoisena. Haastatelluista nousi ilmi se, että edustajistoon kaivattiin enemmän vaihtuvuutta.

"Tää on niin vanha. Tää osuustoimintakuvio, tää on hirveen monimuotoinen organisaatio.. tässä on hirveen raskas hallinnointi. Eli meillä on tällä hetkellä, ollaan tosin muuttumassa, mutta nyt tällä hetkellä kor-



kein päättävä elin on osuuskuntakokous, sen jälkeen on hallintoneuvosto sitten on hallitus...eli kolme tällasta...se on raskas...ei tämmöstä osakeyhtiössä oo. Et tää on semmonen, työllistää hirveesti.” (Haastateltu esimies) ja ”Osuuskuntakokouksessahan on meidän jäseniä ku mehän ollaan jäsenten omistamia, joka on ylin päättävä elin ni nehän on maalikoita, että kerrotaan vaan että näin on koska heidän on varmasti tosi vaikee ottaa kantaa asiasta mittaa hirveen paljon ymmärtämättä. Me sitte jotka ollaan arjessa ja jottai ymmärretään ollaan sit niinku sivussa, alapuolella. Tää on mun mielestä liian monimutkanen hallitus. Sit tietysti siellä hallinnossa on ihmisiä eläkeikkäänsä asti että sekkii on tietysti.. siinä on puolensa mutta että vaihtuvuutta osittain ois hyvä varmaan olla.” (Haastateltu esimies)

Yksimielisiä oltiin siitä, että osuuskunnan johtamistapaa ihmisläheisempänä verrattuna moniin muihin yritysmuotoihin. Eräs haastateltu esimies toteaa, ”Kyllä minusta on niin ku semmonen pehmeämpi ja muut huomioivampi... tämmöinen niin ku ihmisläheisempi johtamistapa on täällä Osuuspankissa kun jossakin liikepankissa.”

Osuuspankeissa painotetaan osallistuvaa johtamista (Troberg 1998, 132), mikä nousi vahvasti esiin myös haastatteluissa. Trobergin (1998) mukaan osallistuva johtaminen tarkoittaa sitä, että ”...jäsenille annetaan ja luodaan mahdollisuuksia osallistua yritysten toiminnan suunnitteluun ja yrityksen toimintoja koskevaan päätöksentekoon.” Osuuspankeissa omistajajäsenet voivat osallistua pankin hallintoon ja päätöksentekoon. Ylintä päätösvaltaa käyttävätkin nimen omaan omistajajäsenet osuuskunnan kokouksen tai edustajiston muodossa. Sen kautta jäsenillä on vaikutusmahdollisuuksia, jotka ulottuvat hyvinvoinnin ja alueellisen elinkeinoelämän edistämiseen. (OP-Pohjola-ryhmä 2007, 18)

## Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli ymmärtää, millainen rooli vallalla on esimiestyössä osuustoiminnallisessa organisaatiossa. Päätavoitetta pyrittiin tulkitsemaan kirjallisuuden, OP Ryhmän osuuspankkien esimiesasemassa olevien henkilöiden haastattelujen sekä muun dokumenttiaineiston avulla. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta osuuspankissa esimiesasemassa olevaa henkilöä.

Tutkimus osallistuu akateemiseen keskusteluun osuustoiminnallisesta johtamisesta (esim. Jussila 2007; Troberg 1998) tuomalla esiin valtaa ja esimiehen vallankäytön näkökulmaa. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda uusia näkökulmia osuustoiminnallisesta johtamisesta käytävään akateemiseen keskusteluun.

Tutkimuksen pääkysymykseksi määriteltiin johdanto kapaleessa: ”Mikä on esimiehen vallan rooli osuustoiminnallisessa organisaatiossa?” Päätutkimuskysymystä lähestyttiin seuraavien alakysymysten kautta:

- 1) Mitä valta on, ja mitkä ovat vallan lähteitä?
- 2) Millaisia johtajatyyppejä ja johtamismuotoja esiintyy?
- 3) Miten osuustoiminnan arvot ja periaatteet näkyvät johtamisessa ja esimiestyössä osuuspankissa?

Tutkimuksen perusteella voidaan osoittaa, että valta on osa toimivaa esimiestyötä osuuskunnassa. Lisäksi voidaan todeta, että kohdeorganisaatioiden esimiehet tunnistavat omaavansa valtaa, ja että he valtansa avulla ohjaavat organisaatiotaan kohti sen päämääriä ja tavoitteita.

Tutkimuksessa tarkasteltiin valtaa esimiestyössä. Tutkimuksessa suurin osa haastatteluista esimiehistä määritteli vallan eräänlaisena vaikuttamisena, jonka avulla asiat tulevat tehdyiksi (esim. Pfeffer 1992; McClland & Burnham 1995). Suurin osa

haastateltavista oli sitä mieltä, että valta kuuluu eittämättä johtamiseen ja esimiestyöhön. Heidän mukaansa esimies ei voi toimia ilman valtaa. Tärkeänä pidettiin sitä, että valtaa on osattava käyttää oikein, toisin sanoen vallan himoa ei pidä päästää valloilleen. Moni haastateltava nosti esiin myös vallan ja vastuun keskinäisen merkityksen. Nähtiin, että valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä.

Haastatteluissa vallan lähteistä keskusteltaessa esiin nousi etenkin palkitsemisvalta (French & Raven 1959) muun muassa bonuspalkkauksen, kiitoksen ja muun huomioimisen muodossa. Suurin osa haastatteluista oli sitä mieltä, että on tärkeää, että esimies huomioi hyvin onnistuneen suorituksen. Palkkioiden ajateltiin kannustavan alaisia yhä parempiin suorituksiin. Moni nimesi vallan lähteeksi myös aseman. Legitiimiä valtaa (esim. French & Raven 1959; Morgan 1997) pidettiin hyvin ilmeisenä vallan perustana. Sanktioita, uhkauksia ja muitakaan rangaitusvallan keinoja ei juurikaan liitetty omaan esimiestyöhön.

Useat haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että myös alaisilla on vaikutusmahdollisuuksia. Alaisilla nähtiin olevan vaikutusmahdollisuuksia muun muassa kokouksissa ja palavereissa. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että myös alaisilla on valtaa. Alaisten vallan he näkivät tulevan esimerkiksi valtuuksien kautta. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että esimiehet haluavat omalta osaltaan tukea alaisten vaikuttamismahdollisuuksia, ja pyrkivät nostamaan alaisten ideoita aktiivisesti esiin. Toisaalta kaikki esimiehet eivät pitäneet vaikeana myöskään antaa suoria käskyjä tai määräyksiä. Ensisijaisena keinona saada asiat tehdyiksi, ei kuitenkaan pidetty käskyttämistä, vaan ihmisten omaa oivallusta asioista.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johtamistyylit osuuspankissa omaavat piirteitä demokraattisesta johtamisesta. Tutkimukseen osallistuneissa esimiehissä oli myös havaittavissa valtuuttavan ja vuorovaikutuksellisen johtamisen piirteitä. Moni tutkimukseen osallistuneista esimiehistä painotti myös haasteiden asettamista työn mielekkyyden ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia on OP Ryhmän Osuuspankeissa niin esimiehillä kuin alaisillakin. Vaikuttamaan alaiset pääsivät muun muassa palavereissa ja erilaisissa kokouksissa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osuustoiminta voidaan nähdä menestyvänä yritysmuotona vielä nykyäänkin. Haastateltavat painottivat myös sitä, että osuuspankit ovat jäsenten omistamia. Heidän mukaansa tämä on seikka, joka tulee muistaa kaikessa tekemisessä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että koulutuksen, oppimisen ja viestinnän tukemisen -periaate toteutuu hyvin osuuspankeissa. Jokainen haastateltava kiitti OP-Pohjola-ryhmään aktiivisesta opiskelun tukemisesta, ja liki jokainen haastateltava oli saanut koulutusta osuuspankkiaikanaan. Haastatellut painottivat kuitenkin myös omaa aktiivisuutta opiskelussa.

Itsenäisyyden ja riippumattomuuden periaate painottui tutkimuksessa. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että osuuspankit ovat liikepankkeja itsenäisempiä. Haastatellut painottivat muun muassa sitä, että Osuuspankissa he päättävät itse, mihin varoja suunnataan ja millaista toimintaa tuetaan.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että demokraattinen päätöksenteko liittyy vahvasti osuustoimintaan ja osuuspankkeihin. Demokraattisuus näkyy muun muassa jäsenten mahdollisuutena vaikuttaa osuuskunnan hallintoon ja päätöksiin, mutta myös päätöksenteon hitautena. Haastatellut ottivat kantaa myös Osuuspankkien hallintoon. Osuuskunnan hallinnon ajateltiin olevan melko raskas. Myös edustajistoon kaivattiin lisää vaihtuvuutta.

Tutkimus tukee Juutin (1999, 161) näkemystä siitä, että esi-

miehet arvioivat usein alaistensa suorituksia, ja palkitsevat heitä tämän perusteella. Kuten Juutikin (1999, 160) mainitsee, palkkiot toimivat alaisten kannustimina. Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että rangaistusvallan tai pakottavan vallan keinoja ei juurikaan esiinny osuuspankissa. Kuten Bartolomé & Laurent (1986, 78) toteavat, esimiehet ymmärtävät usein, että heidän valtansa riippuu alaisten kuuliaisuudesta enemmän kuin sanktioista ja uhkauksista.

Tätä tutkimusta voidaan pitää yhteneväisenä Nahavandin (2000, 77) sekä McClland & Burnhamin (1995, 126) näkemukseen siitä, että esimies tarvitsee valtaa voidakseen ohjata alaisiaan saavuttamaan päämääriään sekä Kanterin (1979, 320) näkemystä siitä, että valtansa avulla esimies vie organisaatiota kohti sen tavoitteita. Tutkimuksessa haastatellut esimiehet näkivät käyttävänsä valtaa ohjaamalla alaisten työsuorituksia, mikä tukee Juutin (1999, 160) näkemystä asiasta.

Tämän tutkimuksen perusteella OP-Pohjola-ryhmän osuuspankkien esimiehissä voidaan havaita Rautavaaran (1973, 88-89) sekä Hokkanen & Strömbergin (2003, 105) demokraattisen johtamisen piirteitä. Demokraattiselle johtamiselle tyypillisesti tutkimuksessa ilmeni, että vaikutusmahdollisuuksia on niin esimiehellä kuin alaisillakin, työntekijät saavat osallistua päätöksentekoon ja ilmapiiri on luottamuksellinen. Tutkimuksessa esiin nousseet palkitsemisenmuodot vaikutustapoina viittaavat Palmer & Hardyn (2006, 237) vuorovaikutukselliseen johtamiseen, jossa odotuksena on alaisten laskennallinen mukautuminen toivottuun käyttäytymiseen palkkioiden saamiseksi. Toisaalta valtuuttavan johtamisen puolesta puhuvat tutkimuksessa esiin nousseet valtuudet, joita myönnetään OP Ryhmän osuuspankeissa työntekijöille. Valtuuttava käyttäytyminen painottaa Palmer & Hardyn (2006, 237) mukaan nimen omaan alaisten valtuutusta, neuvoa-antavaa käyttäytymistä sekä jokaisen omaa vaikutusmahdollisuutta ja omistajuutta.

Osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden nähtiin tutkimuksessa näkyvän OP Ryhmän osuuspankkien toiminnassa. Pellervo-Seura Ry & Kuluttajaosuustoiminnan Liitto ry:n (2002, 5, 22) mukaan itsenäisyyden ja riippumattomuuden periaate merkitsee sitä, että osuuskunnat ovat omatoimisia ja itsenäisiä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tämä osuustoiminnan periaate toteutuu hyvin Osuuspankeissa.

Tutkimus tukee Trobergin (1998, 121-122) näkemystä itsejohtoisuuden merkityksestä osuustoiminnalle. OP-Pohjola-ryhmässä osuuspankkien omistajajäsenillä on mahdollista osallistua päätöksentekoon. Muun muassa edustajisto koostuu omistajajäsenistä. Tutkimus vahvistaa myös Trobergin (1998,

129) ja Holmströmin (1999, 406) ajatusta siitä, että osuuskunnan päätöksentekoa voidaan pitää jossain määrin hitaana.

Valtaan ja vallankäyttöön liitetään helposti diktatuurimainen käyttäytyminen, käskytyt ja jopa rangaistusten käyttö. Tällaiset mielikuvat vallasta ovat osaltaan vaikuttaneet vallan arkaan luonteeseen ja joskin negatiiviseen maineeseen jopa nyky-yhteiskunnassa. Valtaan voidaan toki liittää edellä mainitut seikat, ja valta väärissä käsissä, kuten historiakin on osoittanut, voi aiheuttaa suurta vahinkoa.

Valta kuuluu kuitenkin eittämättä johtamiseen ja esimiestyöhön. Ilman valtaa, esimies ei voi ohjata alaisiaan kohti tavoitteita. Johtaminen ilman valtaa aiheuttaa helposti pomottelua sekä johtaa siihen, että joku kaappaa vallan sattumanvaraisesti. Näin ollen on tärkeää, että esimies pystyy ottamaan vastuun ja ymmärtää vallan merkityksen työssään. Valtansa avulla esimies johtaa organisaatiota ja vie sitä kohti tavoitteita.

Esimiesten tulisi pyrkiä tiedostamaan oma valtansa ja vallan luonne. Esimerkiksi liian autoritääriinen johtaminen johtaa usein pakonomaiseen tottelevaisuuteen, ja toisaalta liian pehmeä johtamistyyli, jossa esimiehellä ei ole juurikaan valtaa, ei tuota hyviä tuloksia. On organisaation edun mukaista, että esimies kykenee käyttämään valtaansa rakentavalla tavalla.

Valtansa avulla esimies voi motivoida alaisiaan parempaan suoritukseen. Palkitseminen oikeassa tilanteessa ja oikeaan aikaan motivoi varmasti enemmän kuin rangaistukset ja moitteet. Mikäli esimies ymmärtää vallan merkityksen työssään, ja kykenee käyttämään valtaansa siten, että alaiset ovat motivoituneita työhönsä, on yrityksellä hyvät mahdollisuudet menestyä.

Tutkimus tarkasteli esimiehen vallan merkitystä osuustoimintakontekstissa. Tutkimustuloksia yleistettäessä tulisi huomioida laadullisen tapaustutkimusmenetelmän yleistettävyydelle asettamat rajoitteet. Tutkimuksen tutkimusotosta voidaan pitää pienehkönä, mutta suurempaa otoskokoa ei pidetty tarpeellisena, koska näkökulmat valtaan ja vallan esiintymiseen organisaatioissa toistuivat hyvin samankaltaisina jokaisessa haastattelussa. Tällöin voitiin puhua aineiston kylläntymisestä. Yleistettävyyteen on kuitenkin pyritty kuvaamalla tutkimus tarkasti. (Hirsjärvi et al. 2007, 176-177.)

Valtaan liittyvissä tutkimuksissa yhtenä tyypillisenä piirteenä voidaan pitää poikkeusteellisuutta. Valtaan liittyvää teoreettista aineistoa löytyykin monilta eri tieteenaloilta. Tätä tutkimusaineistoa voidaan pitää melko rikkaana, koska haastateltavat toimivat eri Osuuspankeissa. Haastateltavien työnimikkeet myös vaihtelivat, mutta jokaisen toimenkuvaan kuului henkilöstöhallinto ja kullakin oli vastuullaan joukko alaisia.

## Lähteet

- Aron, R. 1964. Macht, Power, Puissance: Democratic Prose or Demoniacal Poetry. Teoksessa: Lukes, S. (toim.), Power. 4. painos. Oxford: Blackwell.
- Bartolomé, F. & Laurent, A. 1986. The manager: master and servant of power. Harvard Business Review, vol. 64, nro 6, sivut 77-81.
- Clegg, S. R. 2002. Frameworks of Power. London: SAGE Publication Ltd.
- Dahl, R. 1968. Power as the Control of Behavior. Teoksessa: Lukes, S. (toim.), Power. 4. painos. Oxford: Blackwell.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opetus ja opetukset. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.
- Foucault, M. 1976. Disciplinary Power and Subjection. Power as the Control of Behavior. Teoksessa: Lukes, S. (toim.), Power. 4. painos. Oxford: Blackwell.
- French, J. R. P. & Raven, B. 1959. The Bases of Social Power. Teoksessa: Shafritz, J. M., Ott, J.S. & Jang, Y. S. (toim.), Classics of Organization Theory. 6. painos. USA: Harcourt College Publishers.
- Gebhard, H. 1914. Suomen osuustoiminta pääpiirteissään. Helsinki: Yhteiskirjapaino osakeyhtiö.
- Goldman, A. I. 1972. Toward a Theory of Social Power. Teoksessa: Lukes, S. (toim.), Power. 4. painos. Oxford: Blackwell.
- Hansmann, H. 1999. Cooperative Firms in Theory and Practise. Liiketaloudellinen Aikakauskirja, nro 4, sivut 387-403.

- Hardy, C. 1996. Understanding Power: Bringing about Strategic Change. *British Journal of Management*, vol. 7, Special Issue, sivut 3-16.
- Hardy, C. & Leiba-O'Sullivan, S. 1998. The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practise. *Human Relations*, vol. 51, nro 4, sivut 451-483.
- Hatch, M. J. 1997. *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Great Britain: Bookcraft (Bath) Ltd.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.
- Holmström, B. 1999. Future of Cooperatives: A Corporate Perspective. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, nro 4, sivut 404-417.
- Häyry, M. 2000. Biovalta. Teoksessa: Räikkä, J. & Wennberg, M. (toim.), *Mitä on valta?* Suomi: Oy UNIpress Ab.
- Jussila, I. 2007. Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 271. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttötyminen. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juutinen, H., Stenström, Å. & Vuori, R. 2002. Tehokas omistajahallinto – Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jämsä, H. 2005. Nouseeko valta päähän? Teoksessa: Suomen Ekonomiliitto – SEFE ry (toim.) *Johtajuus!* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kanter, R. M. 1979. Power Failure in Management Circuits. Teoksessa: Pugh, D. S. (toim.) *Organization Theory. Classic Readings*. 5. painos. London: Penguin Books Ltd.
- Kerttula, K. 2009. Valta ja muutos. Ylimmän johdon tulkinta vallan ilmenemisestä organisaation strategisessa muutosprosessissa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä Studies in Business and Economics 78. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Kets de Vries, M. F. R. 1991. *Yritysmaailman sankarit ja häviäjät*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Koslowsky, M. & Stashevsky, S. 2005. Organizational Values and Social Power. *International Journal of Manpower*, vol. 26, nro 1, sivut 23-34.
- Kostilainen, H. 1998. Osuustoiminnan ja yhteisyrityksen sanastoa. Teoksessa: Koskiniemi, E. (toim.) *Uusosuustoiminnallinen yhteisyritys*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kuisma, M., Henttinen, A., Karhu, S. & Pohls, M. 1999. *Kansantalous - Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899-1999*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kuusterä, A. 2002. *Lähellä ihmistä – Osuuspankkitoimintaa 100 vuotta*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Laakkonen, V. & Laurinkari, J. 1995. *Uudistuva osuustoiminta*. Helsingin yliopisto: Osuustoimintainstituutti.
- Laurinkari, J. 2004. *Osuustoiminta: Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Lukes, S. 1992. Introduction. Teoksessa: Lukes, S. (toim.), *Power*. 4. painos. Oxford: Blackwell.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- McClelland, D. C. & Burnham, D. H. 1995. Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, vol. 73, nro 1, sivut 126-139.
- Morgan, G. 1996. *Images of Organization*. 2. painos. The USA: Sage Publications, Inc.
- Mähönen, J. & Villa, S. 2006. *Osuuskunta*. Helsinki: WSOYpro.
- Nahavandi, A. 2000. *The Art and Science of Leadership*. 2. painos. The USA: Prentice-Hall, Inc.
- Natunen, J. & Takala, T. 2007. Vallan ja karisman suhteesta – tulkitseva käsitteellinen tutkimus. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, nro 2, sivut 239-252.
- Niiniluoto, I. 2000. *Valta-kolokvion avaus*. Teoksessa: Räikkä, J. & Wennberg, M. (toim.), *Mitä on valta?* Suomi: Oy UNIpress Ab.
- Nilsson, J. 1996. The Nature of Cooperative Values and Principles. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 67, nro 4, sivut 633-653.
- OP-Pohjola-ryhmä. 2008. *Vuosikatsaus 2007*.
- OP-ryhmä. 2007. *Vuosikertomus 2006*.
- Osuustoiminnan neuvottelukunta. 2005. *Osuustoiminta – Vastuullista suomalaista omistajuutta*. Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Palmer, I. & Hardy, C. 2006. *Thinking About Management*. 6. painos. London: SAGE Publications.
- Pellervo-Seura Ry & Kuluttajaosuustoiminnan Liitto Ry, 2002. *Osuustoiminnan periaatteet 2000-luvulle*. 3. painos. Kotka: Painokotka.
- Pfeffer, J. 1994. *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. 1992. Understanding Power in Organizations. *California Management Review*, vol. 34, nro 2, sivut 29-50.
- Pättiniemi, P. & Tainio, J. 2000. *Osuustoiminnan periaatteet kilpailueduiksi - Työosuuskuntien kehittäminen demokraattisina ja osallistuvina*. Vantaa: Hakuprint.
- Rautavaara, A. 1973. *Yhteistyö ja luottamus*. Tampere: Tampereen Kirjapaino-Oy.
- Russell, B. 1975. *The Forms of Power*. Teoksessa: Lukes, S. (toim.) *Power*. 4. painos. Oxford: Blackwell.
- Saksa, Juha-Matti (2007). *Organisaatiokenttä vai paikallisyhteisö: OP-ryhmän strategiat institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden ristitilassa*. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 277. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Skurnik, S. 2006. *Osuustoiminnasta oppia? Kuntapalvelut uudessa toimintamallissa*. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 61. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Skurnik, S. 2005. *Suomalaisen talousmallin murros: Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinaapaiseen globaalitalouteen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. *Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations*. Dissertation Series - HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology.
- Takala, T. 2002. Valta on johtajuuden symboli. *Talouselämä*, vol. 65, nro 36, sivu 35.
- Troberg, E. 2005. *Osuuskunta – Käyttämätön potentiaali pienyrityksyyden innovatiivisuuden edistäjänä*. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, nro 3, sivut 451-460.
- Troberg, E. 1998. *Osuuskunnan johtaminen*. Teoksessa: Koskiniemi, E. (toim.) *Uusosuustoiminnallinen yhteisyritys*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Tuominen, P., Jussila, I. & Saksa, J.-M. 2006. *Paikallisuus ja alueellisuus suomalaisten asiakasomisteisten osuuskuntien johtamisessa*. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, nro 3, sivut 388-408.
- Varman, R. & Bhatnagar, D. 1999. *Power and Politics in Grievance Resolution: Managing Meaning of Due Process in an Organization*. *Human Relations*, vol. 52, nro 3, sivut 349-382.
- Virtanen, Turo. 1994. *Valta, sopiminen ja moraalisuus sosiaalisessa toiminnassa*. Sosiaalisen järjestyksen muodostaminen ja tietäminen sekä sosiaalinen yhteismitattomuus. Esimerkkinä tulosjohtaminen. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Weber, M. 1947. *Legitimate Authority and Bureaucracy*. Teoksessa: Pugh, D. S. (toim.) *Organization Theory. Selected Readings*. 4. painos. England: Clays Ltd, St Ives plc.
- Weber, M. 1978. *Domination by Economic Power and by Authority*.



Teoksessa: Lukes, S. (toim.), Power. 4. painos. Oxford: Blackwell.  
Ylikoski, P. 2000. Onko valta kyky-käsite? Teoksessa: Räikkä, J. &  
Wennberg, M. (toim.), Mitä on valta? Suomi: Oy UNIPress Ab.  
Yukl, G. 2010. Leadership in Organizations. London: Prentice Hall.

#### Sähköiset lähteet:

OP-Pohjola-ryhmän Internet sivut. Www-dokumentti. Saatavilla:  
[www.op.fi/op](http://www.op.fi/op) [Viitattu 26.12.2015]  
OP-Pohjola-ryhmän Internet sivut. Www-dokumentti. Saatavilla:  
[www.op.fi/op](http://www.op.fi/op) [Viitattu 4.6.2008]  
Mediatekstit (Www-dokumentit)

Hallikainen, R. 2008. Suomessa kasvaa maailman paras johtaja.  
Tekniikka & talous. Www-dokumentti. Saatavilla: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article109293.ece?s=l&wtm=-04062008>  
[Viitattu 9.9.2008]  
Jensen, H. 2007. Valta lipsahtaa etäjohtajalta. Talouselämä. Www-  
dokumentti. Saatavilla: [http://www.talouselama.fi/docview.do?f\\_id=1223885](http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1223885) [Viitattu 10.9.2008]  
Jussila, I., Kalmi, P., Troberg, E. (2008) Selvitys  
osuustoimintatutkimuksesta maa- ilmalla ja Suomessa.  
Osuustoiminnan neuvottelukunta. Painorauma Oy, Rauma 2008.  
Jämsä, H. Hyvä vallankäyttäjähallitsee itsensä. Ekonomi-lehti. Www-  
dokumentti. Saatavilla: <http://www.ekonomilehti.com/juttu.asp?c=259&i=257&p=258&q=pelin> [Viitattu 12.9.2008]

---

## Kirjoittaja

Anni Kesänen, KTM  
Email: [ankesane@student.jyu.fi](mailto:ankesane@student.jyu.fi)

## HAASTATTELURUNKO LIITE 1

1. Kertoisitko hieman itsestäsi, lähihistoriastasi ja suhteestasi Osuuspankkiin?
2. Miten kuvailisit itseäsi esimiehenä?
3. Miten kuvailisit johtamisperiaatteitasi?
4. Mitä välineitä näet, että esimiehellä on alaisten toiminnan ohjaamiseksi haluttuun suuntaan?
5. Millaisia vaikutusmahdollisuuksia näet organisaatiossanne?
6. Liittyykö valta mielestäsi esimiestyöhön?
7. Voisitko nimetä vallan lähteitä?
8. Millaisia valtarakenteita näet organisaatiossanne?
9. Eroaako osuustoiminnallinen organisaatio mielestäsi muista yritysmuodoista johtamisen ja esimiestoiminnan näkökulmasta? Miten?
10. Näkyvätkö osuustoiminnan arvot ja periaatteet johtamisessa ja esimiestyössä osuuspankissa?
11. Tuleeko mieleesi vielä jotain aiheeseen liittyvää asiaa, jonka haluat tuoda ilmi, mutta jota emme ole vielä käsitelleet?