

# **Valta ja sen käyttö organisaatioissa**

**Kokemukset esimieshierarkian eri tasoilla**

**– Case Turun Osuuskauppa**

Niko Aalonen

Pro gradu -tutkielma

Valtio-oppi

Turun yliopisto

Kevät 2018

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

TURUN YLIOPISTO

Politiikan tutkimuksen laitos / Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

NIKO AALONEN: Valta ja sen käyttö organisaatioissa: Kokemukset esimieshierarkian eri tasoilla – Case Turun Osuuskauppa

Pro gradu -tutkielma, 91s., 9 liites.

Valtio-oppi

Maaliskuu 2018

Tiivistelmä

---

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten vertikaalisesti hierarkkiset valtarakenteet vaikuttavat esimiesten kokemuksiin organisaatioiden vallankäytöstä ja omaan asemaan niiden sisällä. Lisäksi tutkitaan, vaikuttaako tietynlainen vallankäyttö ja -rakenne esimiesten kokemuksiin oman työn arvostuksesta ja merkityksestä, sekä organisaatioon sitoutumiseen. Valtaa voidaan käyttää monin eri tavoin ja tutkielmassa keskeisenä keinona on pidetty päätöksentekoa ja siihen osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuutta. Hierarkkinen rakenne tuo organisaatioille sekä hyötyjä että haittoja. Organisaatiorakenteet ovat vuosikymmenten aikana muuttuneet niin, että nykytrendit suosivat enemmän horisontaalisia ja osallistumista tukevia malleja organisaatioiden menestyksensä toiminnan takaajana. Tutkielmassa tarkastellaan keskeisiä organisaatioteoreettisia näkökulmia, joiden ydin on rakenne- ja valtakehystyksessä. Case -esimerkkinä käytetään Turun Osuuskaupan esimiehiä, jotka jaettiin hierarkkisen asemansa perusteella eri luokkiin. Esimiehille lähetettiin sähköinen kyselykaavake, jonka vastauksista tarkasteltiin esimiesten kokemuksia organisaation vallankäytöstä ja omasta asemasta organisaatiossa. Aineistoa käsiteltiin tilastollisin menetelmin ja keskeisimpinä välineinä olivat epäparametriset testit ja logistiset regressioanalyysit. Tulosten perusteella voidaan todeta organisaation ylimmän johdon kokevan oman valta-asemansa ja vaikutusmahdollisuutensa esimiesluokista parhaimpana. Ylin johto kokee myös organisaation liiallisen hierarkkisyyden ja päätöksenteon yksisuuntaisuuden huomattavasti vähäisempänä ongelmana kuin hierarkkisesti alemman tason esimiehet. Tyytyväisyys omaan asemaan kasvaa sitä mukaa, kun esimies kipuaa hierarkkista organisaatiorakennetta ylös. Tällöin myös vallitseva organisaatiorakenne koetaan monessa mielessä toimivampana kuin hierarkiassa alempana olevat sen kokevat. Esimiesten kokeman oman työn arvostuksen ja merkityksen positiivista kokemusta selittää tilastoanalyysin perusteella ainakin luottamus johtoa kohtaan, toimiva esimies-alaisuhde, hyvä esimiestyö ja kokemus mahdollisuudesta osallistua päätöksentekoon. Tilastoanalyysien pohjalta voidaan esittää potentiaalisia kehitysideoita, joiden avulla esimiesten kokemusta omasta asemastaan voidaan kehittää entisestään.

Asiasanat: hierarkia, organisaatiot, osallistuminen, rakenteet, päätöksenteko, tyytyväisyys, valta

## Sisällys

<b>1 Johdanto</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Organisaatiot</b> .....	<b>5</b>
2.1 Näkökulmia organisaatioihin ja niiden tutkimiseen .....	5
2.2 Organisaatorakenteiden lyhyt historia ja nykytrendit .....	8
2.2.1 Organisaatorakenteiden muutos 1900-luvulla .....	9
2.2.2 Nykytrendit .....	13
2.3 Hierarkkiset organisaatorakenteet .....	14
2.3.1 Käsite ja luonne .....	14
2.3.2 Tavoitteet, hyödyt ja haitat .....	18
2.3.3 Organisaatiopsykologinen näkökulma hierarkkisiin valtasuhteisiin .....	21
2.4 Vahva hierarkia vai työn autonomia ja demokraattisen johtamisen lisääminen? .....	22
<b>3 Valta ja sen tutkiminen</b> .....	<b>25</b>
3.1 Vallan muodot ja konkreettiset ilmentymät .....	27
3.2 Valta organisaatioissa .....	29
3.2.1 Vallan mittaaminen organisaatioissa .....	33
3.3 Päätöksenteko vallankäytön välineenä .....	34
3.3.1 Luottamuksen merkitys päätöksenteossa .....	36
3.3.2 Osallistava päätöksenteko .....	37
3.3.3 Osallistumista tukevan päätöksenteon malleja .....	40
<b>4 Kohdeorganisaatio</b> .....	<b>44</b>
4.1 Toteutettu tutkimus .....	44
4.1.1 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät .....	46
<b>5 Analyysi ja tulokset</b> .....	<b>50</b>
5.1 Hierarkkisen aseman vaikutus valtakokemuksiin .....	50
5.1.1 Monimuuttujatesti organisaation vallankäytöstä .....	50
5.1.2 Vallan määrä ja vaikutusmahdollisuudet .....	56
5.1.3 Vallan perusta .....	59
5.1.4 Luottamus vallankäyttäjiiin ja vallan oikeudenmukaisuus .....	60
5.2 Esimiesten sitoutuminen ja kokemus oman työn merkityksestä ja sen arvostuksesta .....	63
5.3 Taustamuuttajat .....	68
5.4 Toimiala .....	72
<b>6 Johtopäätökset</b> .....	<b>77</b>

## Lähteet

## Liitteet

## KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1 : Vaikutusvalta hierarkian eri tasoilla.....	15
Kuvio 2: Toiveet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon .....	58
Kuvio 3: Kokemus yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta.....	61
Taulukko 1: Legitimiteetti organisaatioiden päätöksenteossa .....	31
Taulukko 2: Kysymyspatteristot Kruskal-Wallis– testeihin .....	51
Taulukko 3: Organisaatiotason muuttujien tilastolliset merkitsevyydet .....	52
Taulukko 4: Kokemus organisaation hierarkkisuuudesta .....	53
Taulukko 5: Yksilötason muuttujien tilastolliset merkitsevyydet .....	53
Taulukko 6: Organisaatiotason muuttujien tilastolliset merkitsevyydet.....	54
Taulukko 7: Kokemus organisaation hierarkkisuuudesta .....	54
Taulukko 8: Kokemus päätöksenteon ylhäältä-alas kulkevasta yksisuuntaisuudesta .....	55
Taulukko 9: Keskiarvotaulukko tilastollisesti merkitsevistä väittämistä.....	56
Taulukko 10: Kokemus vallan määrästä.....	57
Taulukko 11: Kokemus oman esimiehen vallan perustasta organisaatiossa.....	59
Taulukko 12: Kokemus vallan perustasta (kaikki esimiestasot sekä toimialajohto) .....	60
Taulukko 13: Luottamus organisaation ylimpään johtoon .....	62
Taulukko 14: Kokemus oman esimiehen luottamuksen alaisuudesta.....	62
Taulukko 15: Kokemus esimies-alais-vuorovaikutussuhteen laadusta.....	63
Taulukko 16: Kokemus työn merkityksestä, arvostuksesta sekä sitoutumisesta .....	64
Taulukko 17: Todennäköisyys kokea oman työn merkitys positiivisena .....	66
Taulukko 18: Todennäköisyys kokea oman työn ja työpanoksen arvostus positiivisena .....	67
Taulukko 19: Yksilötason muuttujien tilastolliset merkitsevyydet .....	68
Taulukko 20: Parivertailu organisaation esimieskokemuksen mukaan .....	69
Taulukko 21: Kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista.....	69
Taulukko 22: Organisaatiotason muuttujien tilastolliset merkitsevyydet.....	70
Taulukko 23: Yksilötason muuttujien tilastolliset merkitsevyydet .....	70
Taulukko 24: Kokemus vallan käytön oikeudenmukaisuudesta .....	71
Taulukko 25: Kokemus oman työn ja työpanoksen arvostuksesta organisaatiossa.....	72
Taulukko 26: Organisaatiotason muuttujien tilastolliset merkitsevyydet.....	73
Taulukko 27: Yksilötason muuttujien tilastolliset merkitsevyydet .....	73
Taulukko 28: Kokemus vallan keskittymisestä harvoille eri toimialoilla.....	74
Taulukko 29: Kokemus osallistumis- ja vaikutuskanavien määrästä eri toimialoilla .....	74
Taulukko 30: Kokemus vallan jalkauttamisesta alaspäin eri toimialoilla.....	74
Taulukko 31: Kokemus luottamuksesta ylimpään johtoon eri toimialoilla .....	75
Taulukko 32: Keskiarvotaulukko tilastollisesti merkitsevistä väittämistä.....	75
Taulukko 33: Tutkimuskysymykset, hypoteesit ja niiden testaaminen .....	77
Liite 1: Esimiehille lähetetty saateteksti ja sähköinen kyselykaavake .....	100

# 1 Johdanto

Kuka käyttää organisaatiossa valtaa? Kuinka erilaisena vallankäyttö ja päätöksenteko organisaatiossa koetaan esimieshierarkian eri tasoilla? Millaisena koetaan oma vallan määrä ja asema, tai organisaation päätöksenteon ja vallankäytön oikeudenmukaisuus? Millaiset tekijät mahdollisesti vaikuttavat esimiesten kokemuksiin oman työn merkityksestä ja sen arvostuksesta organisaatiossa, sekä organisaatioon sitoutumiseen?

Tutkielman kohdeorganisaatio ja toimeksiantaja on Turun Osuuskauppa. Tutkimusongelmani liittyy organisaation vallankäytön kokemuksiin esimieshierarkian eri tasoilla. Päätöksenteko on yksi keskeinen vallankäytön väline ja sen toteuttamisen tavat ja muodot ovat tutkielmassa keskeisessä asemassa. Organisatorinen päätöksenteko voidaan jakaa työtä koskeviin päätöksiin ja strategiaan päätöksiin. Päätöksenteko vallankäytön välineenä näyttäytyy tässä tutkielmassa enemmän omaa työtä koskevassa päätöksenteossa. Työtä käsittelevät päätökset sisältävät esimerkiksi omaa työtä ja työympäristöä koskevia päätöksiä ja niihin vaikuttamisen keinoja, kun taas strateginen päätöksenteko on organisaation laajemman vision, toimintatapojen ja -mallien, sekä yhteiskuntasuhteiden ja budjetoinnin osa-alueisiin liittyvää päätöksentekoa. (Bacharach & Aiken, 1976, 627.)

Esimiesten vallankäytön kokemuksia hierarkian eri tasoilla tutkitaan esimerkiksi vallan ja sen käyttämisen, vallan sosiaalisten piirteiden ja niihin liittyvien vuorovaikutussuhteiden avulla. Organisaatioita ja vallankäyttöä käsittelevää kirjallisuutta on perusteltua tutkia ja hyödyntää tutkielmassa laaja-alaisesti, sillä kuten tutkielmassa tullaan esittämään, voi kapeakatseinen ja vain yhteen tiettyyn näkökulmaan perustuva organisaatio- ja valtatutkimus olla luonteeltaan herkästi liian rajaavaa alkuperäiseen tutkimustarpeeseen nähden.

Tarkoituksena on tutkia millaisena kohdeorganisaation esimieshierarkian eri tasoilla olevat esimiehet kokevat organisaation vallan ja sen käytön nykytilan. Tutkielmassa pyritään myös selvittämään valta- ja vallankäytön tekijöitä, jotka mahdollisesti vaikuttavat esimiesten oman työn merkityksen ja sen arvostuksen kokemukseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Tutkielman tilastoanalyysissä käytetty aineisto koostuu Turun Osuuskau-

pan esimiesten antamista vastauksista heille lähetettyyn sähköiseen kyselyyn. Myös perinteisiä taustamuuttujia, kuten ikää, sukupuolta ja koulutustasoa, sekä esimiesten toimialaa organisaation sisällä tarkastellaan toissijaisesti mahdollisten riippuvuuksien selvittämiseksi vallan ja sen käytön kokemusten suhteen saman tutkimusaineiston avulla. Tilastoanalyysi on tehty SPSS-tilastoanalysointi-ohjelmalla. Käytettyjä tilastomenetelmiä tutkielmassa ovat Kruskal-Wallis– testi jatkotoimenpiteeseen, logistinen regressioanalyysi ja perinteiset ristiintaulukoinnit.

Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä käytän organisaatioteoriaa, ja tarkennettuna organisaatioteorioiden sisällä olevia ja toisistaan poikkeavia kehyksiä. Tämän kehysmallin ovat kehittäneet Lee Bolman ja Terrence Deal, jotka nimeävät teoksessaan *Reframing Organizations* neljä erilaista kehysmallia organisaatiotutkimukseen, jossa jokaisella kehyksellä on erilainen teoreettinen painopisteensä (1997).

Ensimmäinen Bolmanin ja Dealin kehysmalli on *rakennekehys*, jonka sisältämissä organisaatioteorioissa organisaatioiden rakenteelliset tekijät ovat tutkimuksen keskiössä. Rakennekehysten alla on esimerkiksi rakenneteoria, ja ajallista organisaatioiden kehitystä kuvaava klassinen organisaatioteoria. Rakenneteoria, jota kutsutaan myös byrokratiateoriaksi, on kiinnostunut organisaatioiden hallinnollisista järjestelyistä ja siitä, kuinka näillä järjestelyillä voidaan mahdollistaa rationaalinen toiminta. Rakenneteoria tarkastelee hallinnollisia järjestelmiä ja niiden vaikutuksia organisaatioiden rationaaliiseen toimintaan. Valta ja auktoriteetti ovat keskeisiä käsitteitä organisaatioiden rakenneteoriassa. Toinen kehysmalli on *henkisten voimavarojen kehys*, jossa organisaatioiden sosiaaliset tekijät, kuten organisaation jäsenten horisontaaliset ja vertikaaliset vuorovaikutussuhteet, asiallinen johtaminen ja työntekijöiden motivointi, ovat keskeisiä tutkimuskohteita. Henkisten voimavarojen kehyksessä tarkastellaan organisaatioiden vuorovaikutussuhteita ja sosiaalisia interaktioita toimijoiden välillä. Kehyksen painopiste on organisaatioiden inhimillisissä tekijöissä. (Harisalo, 2008, 38, 41.)

Kolmas kehys organisaatioiden tutkimiseen on *poliittinen kehys*, jonka alla olevat teoriat tarkastelevat nimenomaan valtaa ja sen käyttöä organisaatioissa. Valtateoria pyrkii selvittämään, millaista valtaa organisaatioissa on, ja ketkä sitä käyttävät. Elitistinen valtateoria esimerkiksi olettaa, että vallan keskitys ja hierarkkinen rakenne johtavat väistämättä organisaatioiden harvainvaltaiseen johtamiseen, jossa pieni vähemmistö määrää

suuren enemmistön työstä organisaatioissa. Organisaatioiden valtateoreetikot tuovat esille näkemyksen, jonka mukaan valtaa voi organisaatioissa esiintyä myös näkyvän auktoriteetin hierarkkisen vallan ulkopuolella. Valta voi olla näkymätöntä ja ”varjoissa” päätöksentekoa ohjailevaa. Poliittisen kehysten perusajatus on se, että valta määrittää ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita ja kanssakäymisiä. Valtaa voidaan käyttää organisaatioiden sisäisissä koalitioryhmissä omien etujen ajamiseen, eikä koko organisaation hyödyksi. Poliittinen kehys organisaatioteorioille ei kuvaa organisaatioita puhtaasti rationaalisina omia tavoitteitaan ajavina subjekteina, vaan pitää organisaatioita enemmän poliittisina areenoina ja näyttämöinä, joilla eri päämiehet ja agentit selvittävät asemiaan. (Bolman & Deal, 1997, 166–167, 198–200, 202–203; Harisalo, 2008, 39, 41, 209.) Neljäs ja viimeinen kehysmalli on *symbolinen kehys*, joka vastaa organisaatioiden kulttuuriteoriaa. Sen alle integroidut teorit ovat kiinnostuneita ihmisten käsityksistä ja tulkintoista, joiden pohjalta he käsittävät organisaatiot. Tämä kehys tarkastelee kulttuurillisia tekijöitä ja keskeistä ei ole se, mitä todella organisaatioissa tapahtui, vaan se, miten ihmiset nämä tapahtumat ymmärtävät. (Bolman & Deal, 1997, 235; Harisalo, 2008, 41.)

Tulen hyödyntämään symbolista kehystä lukuun ottamatta jokaista edellä mainittua kehystä tutkielmani teoreettisessa viitekehystyksessä.

Tutkielman ensisijainen tutkimuskysymys on:

- 1) Miten hierarkkinen organisaatorakenne vaikuttaa siinä eri tasolla työskentelevien organisaation jäsenten subjektiivisiin valtakokemuksiin?

Tutkielman toissijainen tutkimuskysymys on:

- 2) Vaikuttavatko tietyt tavat toteuttaa valtaa organisaatiossa esimiesten kokemukseen oman työn merkityksestä ja sen arvostuksesta, sekä organisaatioon sitoutumiseen?

Pro gradu– tutkielman aihe on toimeksiantajalle hyvin ajankohtainen tutkittavan vallankäytön ja siihen liittyvien mahdollisten vaikutusten osalta. Organisaation vuonna 2016 teettämä työyhteisötutkimus on antanut alustavaa tietoa siitä, että lähiesimiehet (esi-



mieshierarkian alimpana olevat) kokevat työssään arvottomuutta ja merkitsemättömyyden tunnetta. Sitoutumisessa työhön on myös nähty haasteita. Edellytys johonkin sitoutumiselle on, että toimijalla on vapaus valita eri vaihtoehdoista. Sitoutumista johonkin ei voi syntyä ilman riittävää vapautta ja omaa harkintaa. (Pfeffer, 1981, 291.) Organisaation vallan ja sen käytön tutkiminen on hyvin mielekästä tästä syystä. Tutkielmassa valtaa ja sen käyttämistä on lähestytty pitkälti organisaation päätöksentekoa, vallankäyttöä ja vertikaalisia vuorovaikutussuhteita selittävien väittämien kautta.

Tutkielman seuraavassa luvussa perehdytään tarkemmin organisaatioihin ja niiden rakenteiden historiaan läpi 1900-luvun. Hierarkia on rakenteen kannalta yksi keskeisin käsite organisaatorakenteissa. Organisaatioissa ja niiden hierarkkisissa rakenteissa käytetään ja vahvistetaan valtaa, ja valta ja sen monet kasvot ovat organisaatioiden ohella toinen keskeinen tutkimusaihe tutkielmassa. Luvussa 3 käsitellään valtaa ja sen ilmentymiä ja erilaisia muotoja organisaatioissa. Päätöksenteko ja siihen liittyvät prosessit ovat keskeisiä vallankäytön välineitä organisaatioissa, ja tutkielmassa ollaan kiinnostuneita nimenomaan päätöksenteosta vallankäytön välineenä. Luvussa 4 esitellään lyhyesti tutkielman toimeksiantaja ja lähtökohdat toteutettuun tutkimukseen kohdeorganisaatiossa. Myös tutkimusaineistot ja -menetelmät esitellään luvussa 4. Luvussa 5 vastataan tutkielmassa määritettyihin tutkimuskysymyksiin, jotka vedetään yhteen viimeisessä johtopäätöksiä käsittelevässä luvussa 6. Ensimmäisenä käsittelen organisaatioita, niiden rakenteita ja hierarkkisia ilmentymiä.

## 2 Organisaatiot

Organisaatiot koostuvat erikoistuneista ja keskinäisriippuvuussuhteessa olevista ryhmittymistä ihmisiä, jotka toimivat yhdessä tietyn tavoitteen tai mission toteuttamiseksi (Fairholm, 2009, xxi; Gortner ym. 1987, 2). Amitai Etzioni kuvailee organisaatiota sosiaalisiksi yksiköiksi, jotka ovat deliberatiivisesti muodostettuja kokonaisuuksia. Sosiaaliset yksiköt toimivat tiettyyn tavoitteeseen tai päämäärään pyrkien ja niiden hierarkkisten valtarakenteiden tarkoituksena on tukea organisaatioiden tavoitteiden toteutumista kontrolloinnin ja monitoroinnin avulla. (Etzioni, 1964, 3.)

### 2.1 Näkökulmia organisaatioihin ja niiden tutkimiseen

Organisaatioteorioita tutkiessa huomaa hyvin nopeasti sen, kuinka poikkitieteellisestä tutkimuskohteesta organisaatioissa on kyse. Organisaatioteoriaa ei voida lokeroida yhden oppialan kirjojen sisään, vaan sitä voidaan lähestyä monesta hyvin erilaisesta näkökulmasta. Sosiologian avulla voimme tutkia sosiaalisia instituutioita, ihmisten välisiä interaktioita ja esimerkiksi organisaation prosesseja ja rakenteita. Psykologinen näkökulma voi keskittyä persooniin, kognitioon ja käyttäytymiseen. Taloustiede voi tutkia organisaatioiden toimintaa ja systeemiä osana markkinataloutta, jossa hyödykkeitä ja palveluita tuotetaan, jaetaan ja kulutetaan. Poliitiikan tutkimuksen näkökulma voi keskittyä esimerkiksi julkisiin instituutioihin ja prosesseihin, hallintoon ja vallankäyttöön. Vaihtoehtoisia näkökulmia on esittää lukuisia. Tutkimuksen rajaaminen vain yhteen näkökulmaan voi olla luonteeltaan hyvin rajallista. Organisaatioteorian tarkastelutasot ja kohteet ovat myös moninaisia. Voidaan tutkia yksilöitä ja yksilöiden välistä ryhmätoimintaa, organisaatorakenteita, organisaatioiden prosesseja, kuten päätöksentekoa, tai organisaatioita ja niiden toimintaympäristöä. (Gortner ym. 1987, 6–8.) Tarkastelutason rajaamista vain yhteen osa-alueeseen voidaan pitää haastavana, sillä eri tasot vaikuttavat toisiinsa ja niiden irrallinen tutkiminen voi olla vaikeaa.

Organisaatiotutkimuksessa voidaan erottaa kaksi toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa. Ensimmäinen lähestyy organisaatioita niiden rakenteiden ja prosessien kautta. Tässä mallissa tutkitaan enemmän organisaatioita autonomisina toimijoina. Tämä lähes-

tymistapa on ollut organisaatiotutkimuksen historiassa yleisempi. Toinen keskeinen lähestymistapa on organisaatioiden jäsenten ja heidän välisten sosiaalisten interaktioiden tutkimus. Tässä mallissa keskiössä ovat ihmiset, eivät organisaatioiden rakenteet ja niiden prosessit. (Alvesson, 1996, 27–30). Esimerkiksi Max Weberin organisaatiotutkimuksissa organisaatioiden muodolliset rakenteet ovat tutkimuksen keskiössä, kun taas esimerkiksi Chester I. Barnard näkee systeemin sisällä olevat yksilöt enemmän keskeisinä tutkimuskohteina (Hall, 1974, 6).

Hedelmällinen lähestymistapa olisi nähdä sekä rakenteelliset tekijät, että sosiaaliset interaktiot yhdessä käytettävänä organisaatiotutkimuksessa. Päätöksenteko on hyvä esimerkki tästä yksilöiden ja organisaatioiden välisestä kaksisuuntaisesta vuorovaikutussuhteesta. Tiettyyn päätökseen päätyvä yksilö on miettinyt erilaisia vaihtoehtoja ja menetelmiä ennen lopullisen päätöksen tekemistä. Näihin yksilön tekemiin organisatorisiin päätöksiin vaikuttaa kuitenkin jossain määrin organisaatioiden määrittelemät rajat ja ohjeistukset, jolloin päättävässä asemassa oleva työntekijä todennäköisesti noudattaa näitä tehdessään päätöstä. Suhde on siis kaksisuuntainen: organisaation jäsenet ja heidän toimintansa vaikuttavat ja muovaavat organisaatioita, mutta myös organisaatiot vaikuttavat jäsentensä päätöksentekoon liittyvään harkintaan. (Hall, 1974, 12–13.)

Organisaatioita on yleensä tutkittu suljettuina systeeminä, joissa niillä on selkeästi määritelty tavoite. Organisaatiojärjestelmä muovataan sellaiseksi, joka tukee parhaiten asetettujen tavoitteiden toteutumista, ja päätökset pyritään tekemään rationaalisesti samojen määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hallinto, säännöt ja päivittäiset käytänteet järjestetään niin, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteiden saavuttamista. Näin työnjako ja hierarkia syntyvät organisaatioihin, ja päätöksentekovalta keskittyy organisaatioiden jäsenten statusten ja asemien mukaan. (Hall, 1974, 15–16.) On esitetty, että nykyinen yksityistä sektoria käsittelevä organisaatioteoria on luonteeltaan liaksi suljetun systeemin mukaista tutkimusta, ja siinä sivutetaan epävakauden, vallan ja konfliktin merkitys organisaatioiden toiminnassa (Gortner ym. 1987, 42).

Yksinkertaistetun suljetun systeemin mukaisen organisaatiotutkimuksen rinnalle on esitetty erilaisia avoimien systeemien mukaisia organisaatiotutkimuksen malleja, joissa organisaatiot nähdään joustavina ja lateraalisten suhteiden muodostamina kokonaisuuksina. Näissä organisaatioissa muodollisten rakenteiden, työnkuvien vähentämisen ja

päätöksenteon hajauttamisen on nähty sopeuttavan organisaatioita selviytymään paremmin alati muuttuvissa toimintaympäristöissä. (esim. Burns & Stalker, 1961.) Organisaatioiden toimintaympäristön on enenevässä määrin todettu muuttuvan niin, etteivät organisaatiot ole enää niitä toimijoita, jotka vaikuttavat omaan toimintaympäristöönsä, vaan toimintaympäristö ja sen muutokset ohjaavat enemmän organisaatioita ja niiden toimintaa (Clegg, 1979, 111).

Avoimien organisaatioiden kohdalla keskeisin tavoite on selviytyminen. Selviytymisen vaade voi johtaa suunniteltuihin tai suunnittelemattomiin muutoksiin, joissa organisaation tavoitteilla ei ole suurta roolia. Organisatoristen muutosten ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vaikutukset organisaatioiden eri osiin ovat myös keskeisiä organisaatioiden tutkimisessa, kun niitä tutkitaan avoimina systeemeinä. (Hall, 1974, 23.)

Organisaatiot ovat monessa mielessä hyvin poliittisia toimijoita. Poliittinen toiminta ja käyttäytyminen ovat läsnä organisaatioissa niin kauan, kun ne ovat systeemejä, joiden kautta jaetaan ja kohdennetaan niukkoja resursseja. (Pettigrew, 1973, 20). Poliittisella toiminnalla ja käyttäytymisellä organisaatioissa tarkoitetaan kykyjä ja pyrkimyksiä saavuttaa tavoiteltuja päämääriä ja vahvistaa omaa valta-asemaa organisaatioiden sisällä (Eisenhardt & Bourgeois, 1988, 737). Poliittinen toiminta ja käyttäytyminen organisaatioissa ovat yleisempiä kuin ajatellaan, tai ainakin mitä sen tunnustetaan olevan (Buchanan & Badham, 1999,1).

Työnjako synnyttää eri osastoja organisaatioihin. Osastoille muodostuu osastokohtaisia intressejä, ja näitä intressejä ympäröi tavoiteltavien resurssien niukkuus. Usein osastot ovat keskinäisriippuvuussuhteessa toisiinsa, ja tämä konkretisoituu esimerkiksi organisaatioiden päätöksenteossa. Toisistaan poikkeavat intressit kohtaavat päätöksentekotilanteissa aiheuttaen erilaisia konflikteja. Osastojen väliset ja toisistaan poikkeavat tavoitteet ja päämäärät eivät välttämättä ole ainoat konfliktien synnyttäjät päätöksentekotilanteissa, vaan konfliktin motiivi voi lähteä esimerkiksi valtakysymyksistä: kenellä on lopullinen ja legitiimi asemaan perustuva valta päättää osastojen välisissä yhteisissä päätöksentekotilanteissa? (Pettigrew, 1973, 17, 22; Buchanan & Badham, 1999, 11, 212.)

Organisaatioissa valtaa käytetään muun muassa ohjaamaan, koordinoimaan, suunnittelemaan ja johtamaan organisaatioiden toimintaa niin, että ne tukisivat asetettujen päämäärien saavuttamista. Poliittinen toiminta organisaatioiden päätöksenteossa ja muissa muodollisissa toiminnoissa ulottuu jokaiselle organisaation osa-alueelle. Organisaatioiden johtaminen onkin viime kädessä poliittista toimintaa. Tavoitteet omien intressien toteuttamiseksi ja niukkojen resurssien saavuttamiseksi ovat osa organisaatiopolitiikkaa, jossa jokainen pyrkii saavuttamaan valtaa. Organisaation valtapolitiikassa jokaisen eri hierarkiatason jäsen pyrkii käyttämään valtaa omien intressien saavuttamiseksi. Tehokkaasti toimivana valta ja siihen liittyvä politiikka tukee niin henkilökohtaisia kuin organisaation yhteisiä tavoitteita. (Fairholm, 2009, xiv, 35–38.)

## 2.2 Organisaatorakenteiden lyhyt historia ja nykytrendit

Organisaatorakenteet ja siinä tapahtuvat muutokset eivät tapahdu itsestään, vaan niiden taustalla vaikuttavat aina organisaation (tietyt) jäsenet ja heidän tietoinen toimintansa (Bacharach & Lawler, 1980, 2). Organisaatorakenteella tarkoitetaan kuvailtuja, virallisesti määriteltyjä ja sanktioituja vuorovaikutussuhteita organisaation jäsenten kesken. Organisaatorakenne käsittää muun muassa kontrollin määrän ja laajuuden organisaatiossa, raportointijärjestelmät, vastuu- ja valtasuhteet, kirjatut säännöt ja prosessit sekä työtehtäväkohtaisesti määritetyt mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon. Organisaatioon määritetty rakenne vahvistaa toiminnan ennakoitavuutta ja karsii liiallisia muuttujia ja spontaaneja toimia, jotka voisivat olla organisaation toiminnan kannalta haitallisia. (Nightingale, 2016, 63.)

Kehittyneissä maissa yksi työpaikkojen ja organisaatioiden keskeisin muutos on ollut työntekijöiden roolin muutos enemmän osallistuvaan suuntaan organisaatioiden toiminnassa (Kato, 2014, 96). Viime vuosikymmeninä yleistyneet uudenlaiset ajattelutavat järjestää organisaation toimintaa haastavat vanhat ortodoksiset ja klassiset työn järjestämisen mallit. Uusissa malleissa korostuvat tavoitteet, joilla organisaatioita pyritään muovaamaan kohti kevyempiä organisaatorakenteita ja -prosesseja, ja kokonaisvaltaisempia informaatioketjuja. Keskeisiä tavoitteita ovat esimerkiksi hierarkian vähentäminen ja työntekijöiden osallistumisen lisääminen ja tukeminen. (Diefenbach & Sillince, 2012, 174.)

Tarkat työnkuvat eivät enää yksin määritä alaisten asemaa. Toimintojen kehitys ja kasvu ovat osittain johtaneet organisaatioiden koon kasvuun ja laadulliseen erikoistumiseen. Tämä kehitys taas on asettanut haasteita työn kontrolloimiselle kasvavassa organisaatiossa. Suora kontrolli ja johtaminen eivät ole enää niin helposti toteutettavissa rakenteiltaan uudentyyppisissä organisaatioissa. (Clegg, 1979, 121–122, 124.) Vahvoista hierarkkisista suhteista on alettu siirtyä kohti horisontaalisempia valtasuhteita ja autonomisempia työyhteisöjä (Barker, 1999, 4). Näitä muuttuvia ja uusia työn järjestämisen malleja organisaatioissa on tutkittu muutoksiin johtaneiden syiden taustoituksella, ja tutkimmalla ovatko lopulta samat uudet työn järjestämisen tavat todella tehokkaampia kuin vanhat perinteiset mallit työn toteutukselle (Eriksson, 2003, 4).

### 2.2.1 Organisaatorakenteiden muutos 1900-luvulla

1800-luvun lopulla organisaatioissa vallitsi despoottinen johtamismalli, josta puhuttiin tehdassysteeminä (factory model). Tässä mallissa tuotantovälineet omistavalla oli absoluuttinen valta ja työntekijät olivat vain välineellinen osa tuotantoa. Mallia seurannut 1900-luvun taitteessa syntynyt tieteellinen johtaminen (scientific management) oli tehdassysteemin johtamiseen verrattuna maltillisempaa, joskin edelleen vahvasti hierarkkista. Sitä kuvasivat konkreettiset toimenpiteet, jotka perustuivat rationaaliin tieteellisiin laskelmiin ja lainalaisuuksiin, eikä tuotantovälineiden omistajan mielivaltaisiin päätöksiin. (Nightingale, 2016, 36–38, 41.) Organisaatioita tuli johtaa tieteellisten menetelmien, -periaatteiden ja niiden avulla saatujen tutkimustulosten edellyttämällä tavalla (Harisalo, 2008, 66). Tieteellisessä johtamisessa työntekijä alistettiin tuotantotekniselle kehittämiselle ja työntekijän työtehtäviä ohjeistettiin pienintä yksityiskohtaa myöden. Tieteellisellä johtamisella pyrittiin tuotannon ja tuloksen maksimointiin työntekijöiden suoritusta parantamalla. (Anastasi, 1964, 173.) Koneet ja mekaaniset prosessit asettuivat työntekijöiden omien henkilökohtaisten ja inhimillisten taitojen ja niiden huomioidun edelle. Tieteellisen johtamisen oppi-isä Frederick Winslow Taylor ajoi vahvasti tätä johtamistapaa, jossa työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta osallistua oman työn kontrollointiin ja toteuttamistapoihin, vaan kontrollointi keskittyi harvoille. (Pateman,

970, 53.) Työ pirstoutui ja muuttui yksitoikkoiseksi, työntekijäryhmät eriytyivät toisistaan ja tiukka työnjako ja valvonta lisäsivät työnteon epäviihtyvyyttä (Huhtala, 1995, 284).

Tieteellisen johtamisen mallin kanssa samaan aikaan (n. 1920 – 1940) syntyi myös byrokraattisen systeemin malli, jonka oppi-isä oli sosiologi Max Weber. Tässä klassisessa organisaatioteoriassa huomio keskittyi organisaatioiden rakenteisiin ja niiden rooliin työn tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden maksimoinnissa. Rakenne on oleellinen osa organisaatioita, eivätkä organisaatiot voi tulla toimeen ilman jonkinlaista rakennetta ja hierarkiaa. (Harisalo, 2008, 68–70.) Klassinen ortodoksinen organisaatiomalli, eli ”Weberiläinen malli” tai ”Weberin byrokratiomalli”, koostui vertikaalisesta työn jaosta, eli *hierarkiasta*, ja työtehtävien sääntöpohjaisesta määrittelystä, eli *byrokraattisuudesta* (Diefenbach & By, 2012, 2). Organisaatioiden, jotka halusivat toimia tehokkaasti ja rationaalisesti, tuli kehittää itsensä byrokratioiksi (Vartola, 2004, 8).

Hyvin keskeistä Weberin organisaatio-opissa oli vallan oikeutus eli sen legitimizeetti. Organisaation rakenteen tuli olla yleisesti hyväksytty. Näin valta-asema ja vallankäyttö muuttuivat hyväksytyksi vallankäytöksi, eli auktoriteetin hierarkian vallaksi. (Harisalo, 2008, 71.) Auktoriteetin hierarkian vallan ja pelkän vallan ero voidaan ajatella niin, että pelkkä valta (power) on auktorisoidun vallan esiasie. Auktoriteetin hierarkian valtaan liittyy aina vallan legitimizeetti eli sen oikeutus läpi organisaation hierarkiatasojen. (Gouldner, 1970, 294.) Weberin organisaatiobyrokraattisessa mallissa organisaation tavoitteet olivat selkeitä ja tarkkoja. Järjestyksen idea, vallan hierarkia ja työnjako ovat keskeisiä Weberin ideaalisen organisaation tunnuspiirteitä. Vakaus, konsistenssi ja tehokkuus olivat päämääriä, joita hierarkkisilla, autoritarisoiduilla, ja työvoiman erikoistumisen mukaisilla organisaatorakenteilla pyrittiin saavuttamaan. (Gortner ym. 1987, 104; Hall, 1974, 5–7, 15.) Klassista organisaatioteoriaa on kritisoitu muun muassa teoreettisen ja empiirisen pohjan vajavaisuuksilla, sekä sen rakenteellisten ja hallinnollisten tekijöiden ylikorostamisella niissä työskentelevien ihmisten ja heidän ominaisuuksien kustannuksella (Harisalo, 2008, 86).

Tunnetut ”Hawthornen kokeet” (the Hawthorne experiments) nostivat esiin ajatuksen siitä, ettei organisaatioiden tehokkuuden ja tuottavuuden taustalla olekaan välttämättä mekaaninen ja tekninen tuottavuus tai organisaatioiden rakenteelliset tekijät, vaan

tuottavuus saattoikin syntyä organisaation jäsenistä, eli työntekijöistä. Hawthornen ko-  
keet osoittivat, että työntekijöiden väliset suhteet ja esimiestyön laatu ja tapa johtaa  
olivat kriittisiä tekijöitä organisaatioiden tuottavuudessa. (Pateman, 1970, 64–65).

Elton Mayo näki Tayloristisen tieteellisen johtamisen haitallisena työntekijöiden näkö-  
kulmasta. Mayo toivoi organisaatioihin sosiaalista solidaarisuutta työntekijöiden välille  
työntekijöiden jäätyä vain osaksi prosessia - mekaaniseksi osiksi tuotantoa. Organisaatiot  
olivat Mayon mukaan tieteelliseen johtamiseen perustuvan tuotannon aikakaudella kes-  
kittyneet vain materiaaliseen tehokkuuteen. Solidaarisuus, työntekijöiden välinen yh-  
teistyö ja tiimityöskentely olivat jääneet täysin taka-alalle. (Mayo, 1975, 9; Nightingale,  
2016, 44.) Rakenteellinen työnjako ja organisaation muodolliset mekanismit eivät mallin  
mukaan olleet toimivin ratkaisu organisaation toiminnan tehokkuuden lisäämiseen,  
vaan muodollisten rakenteiden tuli ensi sijassa tukea ihmisten välisiä sosiaalisia vuoro-  
vaikutussuhteita ja kanssakäymisiä, joista todellisuudessa muodostui organisaatioiden  
tehokas toiminta (Harisalo, 2008, 95). Mayo näki organisaatioiden tehokkuuden kan-  
nalta parempana vallankäytön muotona solidaarisuutta ja yhteistyötä korostavan johta-  
mistavan. Tarkkoja teknisiä sääntöjä noudattavissa malleissa, joissa määritettiin jokai-  
nen työvaihe tarkasti, ei löytynyt sosiaalisia piirteitä lainkaan. (Clegg, 1979, 134.) Paino-  
pisteen tuli siirtyä organisaatioiden muodollisista tekijöistä niissä toimiviin ihmisiin (Ha-  
risalo, 2008, 91).

Mayon sosiaalisia taitoja ja solidaarisuutta korostavasta uudesta johtamistavasta alet-  
tiin puhumaan inhimillisten suhteiden mallina (vapaa käännös: *human relations school*).  
Mayon sosiaalista solidaarisuutta korostava vallankäytön ja johtamisen malli ei pyrkinyt  
syrjäyttämään tieteellistä johtamistapaa kokonaan, vaan muovaavan siitä ihmislähei-  
semmän vallankäytön ja johtamisen tavan. Solidaarisempi ja osallistumiseen kannustava  
johtaminen tapahtuisi edelleen hierarkkisten organisaatorakenteiden alla. Hierarkkisen  
johtamisen vähentämisen nähtiin vaikuttavan kollektiivisempaan identifiointumiseen yri-  
tystä ja sen toimintaa kohtaan, joka taas kohentaisi koko yrityksen tuottavuutta pidem-  
män aikavälin tähtäimellä. (Clegg, 1979, 137–138; Nightingale, 2016, 13–14.)



Kannustavalla ja sosiaalisella johtamisella pyrittiin lieventämään vertikaalisten hierarkia-rakenteiden välistä kuilua. Työntekijöiden oman arvon ja merkityksellisyyden tunteissa havaittiin positiivia muutoksia, kun hierarkiassa alempana olevia otettiin mukaan päätöksentekoon ja kuunneltiin heidän ideoitaan niihin liittyen. Se lisäsi myös luottamusta ja identifikaatiota organisaatioon ja sen yhteisiin päämääriin. (Tannenbaum ym., 1974, 5.)

Inhimillisten suhteiden mallista kehittyi 1960-luvulta alkaen yhä enemmän työntekijöiden osallisuutta kannustava malli. Edeltäjästään muodostuneesta mallista alettiin puhua inhimillisten resurssien mallina (vapaa käänös: human resources). Suurin ero inhimillisten suhteiden mallin ja inhimillisten resurssien mallin välillä oli se, että inhimillisten resurssien mallissa henkilöstön potentiaali ja sen kehittäminen sekä yhä kasvava osallistuminen korostuivat entisestään. Ihmissuhteiden mallissa työntekijöiden osallistumisen lisäämisen ja tukemisen takana oli olettamus siitä, että se parantaisi työviihtyvyyttä, kun taas ihmisresurssien mallissa työntekijöiden osallistamisessa oli kyse päätösten ja työn laadun parantamisesta koko organisaation tasolla. (Nightingale, 2016, 47–49.)

Vielä inhimillisten resurssien mallista enemmän osallistumista ajava malli on työpaikkademokratian malli, jossa työntekijöiden oikeuksia ja valtaa on vaadittu lisättävän entisestään. Työntekijöiden vaikutusvaltaa ja mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon on pyritty työpaikkademokratian mallissa saamaan osaksi yrityksen kirjattuja ja virallisia sääntöjä ja toimintatapoja. Muun muassa Carole Pateman ja Paul Blumberg ovat kirjoittaneet työpaikkademokratiasta paljon (esim. Pateman, 1970, 1975; Blumberg, 1968). Patemanin mielestä organisaatioiden demokratisoimisessa ei ole kyse organisaatioiden tuottavuuden tai tehokkuuden parantamisesta nykyistä demokraattisemmin keinoin, vaan nimenomaan demokratiasta ja sen kehittämisestä. Vapauksien, tasapuolisuuden ja oikeuksien parantaminen organisaatioissa mahdollistaa laajemman tasapuolisuuden ja vapauden koko yhteiskunnan tasolla. (Pateman, 1975, 18–19.)

## 2.2.2 Nykytrendit

Vaikka demokraattisten organisaatioiden luonteesta ja muodosta on paljon erilaisia näkemyksiä, niin yhteistä niitä käsittelevässä kirjallisuudessa on kuitenkin pyrkimys siirtää valtaa ja vastuuta organisaatiossa alas hierarkiaketjussa sen eri tasoille. Organisaatioiden osallistumisen ja vaikuttamisen lisäämisen taustalla laajemmin läpi hierarkiaketjun voidaan havaita tiettyjä sosiaalisia vaikuttavia voimia. Näitä ovat esimerkiksi teknologinen kehitys ja globaalit hyvin kilpaillut markkinat. Näihin eksogeenisiin voimiin on nähty ratkaisuna laajempi osallistuminen ja eri tason työntekijöiden osallistaminen organisaatioiden päätöksentekoon, jolla on pyritty saamaan aikaan parempaa tuottavuutta ja toiminnan tehokkuutta. Työvoima on myös nykyään koulutetumpaa ja vaativampaa sen suhteen, mitä ja millaisissa olosuhteissa he ovat valmiita työtään tekemään. Esimerkiksi korkeasti koulutetun työntekijän tiukka kontrollointi voi olla haastavaa ja työympäristönä sellainen, missä koulutettu työntekijä ei halua työskennellä. (Barker, 1999, 5–6.) Lisäksi toimintaympäristön turbulenssin ja siihen liittyvien epävarmuustekijöiden voidaan olettaa lisänneen painetta organisaatioiden humaanimpaan johtamiseen ja osallistumisen lisäämiseen (Nord, 1978, 676).

Tiivistetysti edellä esitetystä organisaatioiden muutoksesta yli sadan vuoden ajalta voidaan todeta, että muutos autoritaarisista ja vahvan hierarkian organisaatioista on muuttunut ja on edelleen muuttumassa työntekijöitä läpi hierarkiaketjujen enemmän osallistavaan suuntaan. Hierarkiassa alempana olevien työntekijöiden rooli pelkkänä osana työtä tai työvaihetta on muuttunut niin, että työntekijän rooli tulisi nähdä tärkeänä osana koko organisaatiota ja kriittisenä tekijänä sen menestymisessä. (Bayo-Mariones ym. 2003, 31–32.) Yleinen kehityssuunta on ollut se, ettei autoritaarinen johtaminen työpaikalla ole enää tarpeellista, tai edes toivottavaa. Tällainen vahvan hierarkian ja kontrollon malli, jota aiemmin perusteltiin taloudellisen tehokkuuden takaajana, nähdään yhä enenevässä määrin työntekijöitä vieraannuttavana ja tehottomana mallina, jossa työntekijöiden kyvyt eivät pääse kunnolla esiin. (Nightingale, 2016, 4, 123.) Vallankäyttö on muuttunut pehmeämmäksi ja se on sidottu enemmän organisaation toimintatapoihin ja malleihin, ja nykyään sitä rajoittaa monet muutkin säädökset, kuten työmarkkinalait (Nightingale, 2016, 99).

On kuitenkin mahdotonta yleistää, minkälainen organisaatorakenne on yleismaailmallisesti toimivin tapa järjestää organisaatioiden toimintaa. Joissakin olosuhteissa hyvin keskittetty ja hierarkkinen organisaatorakenne on toimivin ratkaisu, kun taas toisissa olosuhteissa hajautettu valta ja horisontaalisempi hierarkiarakenne ovat parempi ratkaisu. (Tannenbaum ym., 1974, 225–226.)

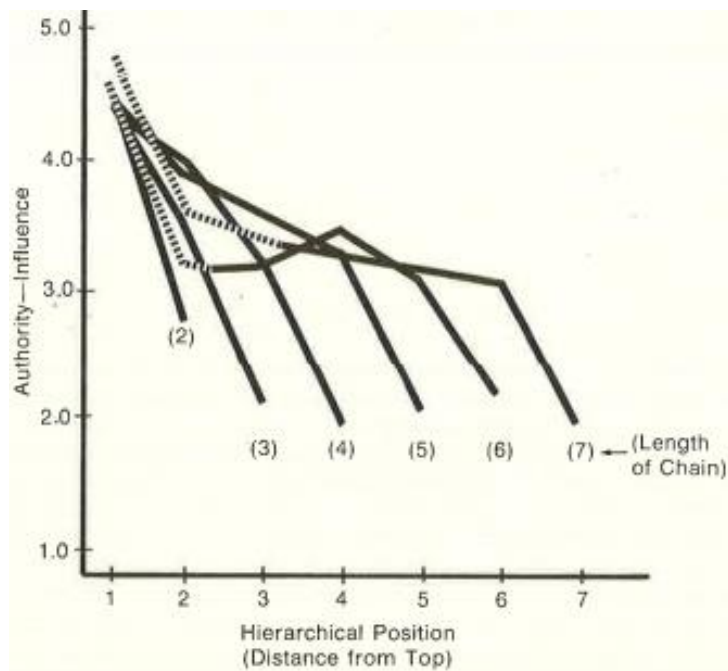
## 2.3 Hierarkkiset organisaatorakenteet

Mielenkiintoisen ja ristiriitaisen havainnon hierarkian tavoitteista, joskin laajemmassa kuin organisaatioiden mittakaavassa, on esittänyt F.C Thayer. Hän pohtii, kuinka Thomas Hobbes piti hierarkkista rakennetta yhteiskunnallisesti tarpeellisena, jotta yksilöt eivät toteuttaisi itseään vapaasti omina persooninaan. Samalla Thayer kuitenkin esittää, kuinka Jean-Jacques Rousseau näki rakenteen yhteiskunnallisesti välttämättömänä, jotta yksilöistä voisi tulla todellisia yksilöitä. (Thayer, 1973, 62.) Miten hierarkia toimii organisaatioissa ja millaisia vaikutuksia sillä on niihin ja sen jäseniin?

### 2.3.1 Käsite ja luonne

Hierarkkiset rakenteet ja prosessit ovat osa jokapäiväistä elämäämme. Suuri osa moderneista ja postmoderneista organisaatioista on edelleen hyvin hierarkkisia. (Diefenbach, 2013, 14.) Hierarkia on yksi keskeinen organisaatioiden rakenteellinen käsite, jonka vaikutuksia organisaatioiden toimintaan on tutkittu suhteellisen paljon. Hierarkia voidaan nähdä ”kasana” epäsymmetrisiä valtasuhteita, joille on ominaista statustasot, jotka sijaitsevat toisiinsa nähden eri tasoilla (Cloke & Goldsmith, 2002, 83). Valta ja sen dynamiikka on asetettu näkyvästi organisaatioiden hierarkkisiin rakenteisiin, jotka mahdollistavat sen tietyille jäsenille merkittävän etulyöntiaseman esimerkiksi organisaatioiden päätöksenteossa (Buchanan & Badham, 1999, 53). Useimmat organisaatioiden valtatutkimukset ovat kiinnostuneita nimenomaan organisaation vertikaalisista hierarkiasuhteista ja niiden sisältämisestä esimies-alais-suhteista ja siihen liittyvästä vallankäytöstä (Pfeffer, 1981,3). Vertikaaliset valtasuhteet ovatkin hierarkian kovin ydin (Kraus, 1980, 75).

Vertikaalisten hierarkiaketjujen pituus on yhdistetty muutoksiin eri hierarkiatasojen sisältämässä vallan määrässä. Kuviossa 4 on esitelty viiden eri maan ja viiden rakenteellisesti eri tavoin johdetun organisaation hierarkiaketjujen määrä, ja näiden muodollisten hierarkia-asemien sisältämät suhteelliset vallan määrät. Vaikka tutkimus ei välttämättä ole kattavin mahdollinen, niin se antaa mielenkiintoista dataa vaikutusvallan määrästä vertikaalisen hierarkian eri tasoilla organisaatioissa. Mitä pidemmäksi hierarkiaketju organisaatioissa venyi, sitä ”tasaisemmaksi” auktoriteetti ja vaikutusvalta muuttuivat hierarkian eri tasoilla. Lyhyessä hierarkiaketjussa (2 tasoa) suhde on hyvin lineaarinen ja jyrkkä. Mielenkiintoisia havaintoja ovat jyrkät vaikutusvallan määrän vähenemiset hierarkiaketjun molemmissa ääripäissä: heti ylimmän johdon jälkeen ja hierarkian alimmalla tasolla. (Tannenbaum ym., 1974, 93–95.)



Kuvio 1 : Vaikutusvalta hierarkian eri tasoilla (Tannenbaum ym., 1974, 94)

Hierarkkisissa organisaatioissa organisaatorakenne on järjestetty pyramidia muistuttavaan hierarkkiseen ketjuun, jossa ylemmällä tasolla olevilla jäsenillä on aina enemmän valtaa kuin hierarkiassa alempana olevilla kollegoillaan. Päätökset tehdään työnkuvausten mukaan eri hierarkian tasoille annetuilla valtuutuksilla ja aina siinä hierarkkisessa asemassa, johon tietyn tason päätös kuuluu. (Finkelstein, 1992, 508; Hall, 1974, 16.) Jokainen organisaatio on rakenteeltaan hierarkkinen, mutta hierarkian syvyys ja luonne

vaihtelevat. Hierarkkiset rakenteet voivat olla pitkiä tai lyhyitä, vertikaalisia tai horisontaalisia. Klassisessa hierarkiateoriassa auktoriteetin hierarkia on keino organisaatioiden toiminnan jatkuvuuden tueksi. Auktoriteetin hierarkia takaa organisaatioiden järjestyksen ja koordinoi niiden toimintaa parhaaksi mahdolliseksi koetulla tavalla. Auktoriteetin hierarkialla on tarvittava osaaminen ja legitiimi asema tämän tehtävän suorittamiseen ja vallankäyttämiseen organisaatioissa. (Tannenbaum ym., 1974, 2–3.)

Teoksessaan *Political Parties: A sociological Study Of Oligarchical Tendencies of Modern Democracy* Robert Michels kuvaa organisaatioiden rakenteiden muuttuvan väijäämättä oligarkkisiksi ja vallan kasautuvan organisaatioissa pienelle joukolle. Tämän kehityskulun taustalla Michels näkee oligarkkisten rakenteiden avulla saavutettavan tehokkuuden. (Michels, 1958, 70.) Michels pitää hierarkkista kehitystä organisaatioprosessina, joka on jotain väistämätöntä, ja sitä ei voi estää. (Blaug, 2010, 23.) Organisaatioiden koon kasvun on todettu myös vauhdittavan hierarkkisten rakenteiden syntyä. Mitä suurempi organisaatio on, sitä hierarkkisempi se on rakenteeltaan. Kun organisaatio kasvaa, se muuttuu yhä muodollisemmaksi ja rakenteeltaan erikoistuneemmaksi. (Hall, 1974, 112–113, 138; Sjöstrand & Tikka, 1981, 89.) Organisaatioiden koon kasvu pidentää niiden vertikaalista hierarkiaketjua ja tämän seurauksena johtajat vieraantuvat entistä enemmän hierarkiassa alempana olevista jäsenistään (Williamson, 1975, 127).

Organisaatiohierarkian yhtenä keskeisenä ominaispiirteenä on pidetty sen pysyvyyttä. Vaikka organisaatioiden toiminnan jatkuvuuden kannalta välttämättöminä nähdyt hierarkkiset rakenteet eivät enää olisi välttämättömiä, ne eivät automaattisesti katoa minnekään. Tällöin materiaalisista hierarkkisuuden motiiveista ei voida enää yksin puhua, vaan organisaatioiden hierarkkisuudessa nähdään myös ideologisia piirteitä ja syitä. (Blaug, 2010, 24; Shapiro, 1999, 42–44.) Vaikka viime vuosikymmeninä organisaatiorakenteiden merkittävään muuttamiseen kannustavaa tutkimuskirjallisuutta on ilmestynyt paljon, se ei kuitenkaan ole johtanut hierarkian ja byrokratian häviämiseen organisaatioista ja niiden rakenteista. Huolimatta uusien mallien saamasta suuresta huomiosta ja kannatuksesta, ja termien kuten ”osallistaminen”, ”voimistaminen” ja ”tiimityö” aktiivisesta esiintymisestä alan kirjallisuudessa, ovat organisaatiorakenteet pysyneet fundamentaalisesti ennallaan ja hierarkkinen järjestys ja kontrollointi ovat edelleen yleisiä

toimintatapoja ja -muotoja. Muutoksia toki on tapahtunut, mutta ne eivät ole olleet dramaattisia tai koko organisaatorakenteita kerralla mullistavia. (Diefenbach, 2013, 14; Rhodes & Bloom, 2012, 145–146.)

Organisaatioissa hierarkian pysyvyyttä voi vahvistaa myös sen mukanaan tuoma tietynlainen varmuus, ennakoitavuus ja vakaus. Hierarkia voi suojella organisaatioiden jäseniä sen säännöillä. (Crozier, 1964, 55, 189.) Varsinkin hierarkian ruohonjuuritasolla olevat voivat pitää näitä muodollisia sääntöjä ja rakenteita turvallisina, sillä ilman niitä vallankäyttö heitä kohtaan voisi olla luonteeltaan rajatonta (Courpasson, 2000, 156). Organisaatiohierarkialla on usein myös itseään voimistava polkuriippuvuus. Kuvitellaan tilanne, jossa organisaation jäsenet eivät hyväksy vallitsevia hierarkkisia valtasuhteita ja käyttäytyvät negatiivisesti niitä ja organisaatiota kohtaan. Tällä käyttäytymisellä, jolla pyritään haastamaan ja kyseenalaistamaan vallitseva hierarkkinen rakenne, saattaakin olla sitä voimistava vaikutus. Johdon ratkaisu lisääntyneeseen mielenosoittamiseen ja organisatoriseen kurittomuuteen voi olla hierarkkisten rakenteiden ja kontrollin määrän vahvistaminen, joka taas johtaa johdon vallan kasvuun entisestään. (Diefenbach & Sillince, 2012, 172, 180; Diefenbach, 2013, 126.)

Edellä esitetyt hierarkiakuvaukset käsittelevät vertikaalisia hierarkiasuhteita. Vertikaaliset organisaatorakenteet ovat muodollisia, kun taas hierarkian toinen ulottuvuus, horisontaaliset hierarkiasuhteet, koskevat enemmän sosiaalisissa interaktioissa esiintyviä suhteita, ja ne periaatteessa ”kumoavat” vertikaalista hierarkiarakennetta. Hierarkian dynamiikka organisaatioissa muovautuu vertikaalisen ja horisontaalisen hierarkian yhteisessä prosessissa. Näiden prosessien lopputuloksena hierarkian dynamiikka voi saada kolme erilaista mallia, joista jokaisen keskiössä on johdon ja työntekijöiden välinen etäisyys (managerial distance) toisiinsa nähden organisaatioiden sisällä. (Lundholm ym., 2012, 118–120.)

Vertikaalisen ja horisontaalisen hierarkian vaihteluista seuraa kolme hierarkian dynamiikan mallia, joita ovat löyhä yhteys (vapaa suomennos: loose coupling), soveltava yhteys (vapaa suomennos: translation) ja integroiva yhteys (vapaa suomennos: integration). Löyhässä yhteydessä johto on eriytynyt organisaation operatiivisesta työstä keskittyen enemmän organisaation isompiin linjauksiin, esimerkiksi organisaatiostrategian ja -politiikan määrittämiseen. Tässä mallissa horisontaalinen ja vertikaalinen hierarkia eivät

juuri sekoitu keskenään, vaan johto tekee omaa työtään ja työntekijät omaansa. Soveltavassa yhteydessä vertikaalisen ja horisontaalisen hierarkian välinen interaktio on suurempaa, ja johto on enemmän mukana organisaation operatiivisessa toiminnassa. Esimerkkinä mallista toimii keskijohto, jolla on usein niin teknistä, kuin myös operatiivista tuntemusta organisaation päivittäisestä toiminnasta. Viimeisessä, eli integroivassa yhteydessä vertikaalinen ja horisontaalinen hierarkia sekoittuvat vahvasti johdon ja työntekijöiden kesken. Tällöin johto on osa organisaation asiantuntevaa operationaalista toimintaa. Esimerkkejä ovat muun muassa pienet yritykset, joissa ei ole muodollisia organisaatorakenteita, tai muodollisen organisaatorakenteen yritykset, joissa johtoa on siirretty ”kentälle” osaksi operatiivista toimintaa. (Lundholm ym., 2012, 120–122.)

### 2.3.2 Tavoitteet, hyödyt ja haitat

Hierarkkisten rakenteiden olemassaoloa on niukkojen resurssien ja kilpailtujen markkinoiden toimintaympäristössä puolustettu sen tehokkuuden takia. Hierarkkisten rakenteiden avulla kompleksisten ja moninaisten pyrkimysten ja projektien koordinointi on todettu helpommaksi, kuin hierarkialtaan matalien rakenteiden mallissa. (Leibenstein, 1987, 139.) Hierarkkinen rakenne mahdollistaa jouhevan ja tehokkaan tavan toteuttaa organisaatiopolitiikkaa ja ohjata eri resursseja (Diefenbach, 2013, 21). Vallankäyttäjät pystyy keskittämään, yksinkertaistamaan ja minimoimaan informaatiotulvaa päätöksenteossa, joka parantaa päätöksenteon tehokkuutta. Informaatio kulkee päättäjien välillä tehokkaammin ja koko päätöksentekoprosessi on yksinkertaisempi. Hierarkkisten rakenteiden on nähty myös yhdenmukaistavan organisaatioiden toimintaa ja päätöksentekoa, kun niukkojen resurssien vallitessa päättävissä asemassa olevien määrä on minimoitu. Organisaation päätöksenteon nähdään toimivan tehokkaammin organisaatioissa, jotka ovat rakenteiltaan hierarkkisia ja tällöin myös toiminnan monitorointi ja kontrollointi, sekä uusien kasvumahdollisuuksien löytäminen koko organisaation hyödyksi on helpompaa. (Blaug, 2010, 20–23; Diefenbach & By, 2012, 11; Gortner ym. 1987, 107.)

Monet organisaatiotutkijat ovat kuitenkin päinvastaisesti esittäneet hierarkkisten rakenteiden heikentävän monella tapaa organisaatioiden tehokasta toimintaa (esim. Diefenbach & By, 2012). Yksilön näkökulmasta hierarkian käsitteellä voi olla niin positiivinen

kuin negatiivinen konnotaatio: hierarkia jakaa yksilöitä eri arvoisiin asemiin, mutta samalla se luo yksilöille erilaisia uramahdollisuuksia ja positiivista kilpailua tiettyihin niukoihin työtehtäviin ja asemiin (Leibenstein, 1987, 139, 160, 163). Hierarkkisuus lisää organisaatioiden eksklusiivisuutta ja jakaa yksilöt toisistaan poikkeaviin ryhmiin. Se myös heikentää organisaatioiden ja yksilöiden kykyä oppia uutta, passivoi työntekijöitä, ja heikentää organisaatioiden sisäisen viestinnän laatua. (Blaug, 2010, 21, 87–88; Gortner, 1987, 197; Hall, 1974, 278–279; Seligman, 1977.) Hierarkiassa ylempänä olevien organisaation jäsenten on todettu olevan motivoituneempia, sitoutuneempia ja innostuneempia omasta työstään, kuin hierarkiassa alempana olevien organisaation jäsenten. Klassinen hierarkiarakenne organisaatiossa voi vieraannuttaa, turhauttaa ja luoda konflikteja organisaation jäsenten välille. (Tannenbaum ym., 1974, 1, 5.)

Vahvasti hierarkkiset organisaatorakenteet voivat myös vaikeuttaa alaisten hiljaisen tietotaidon hyödyntämistä organisaatiossa (Blaug, 2010, 93). Hierarkiaketjun ruohonjuuritasolla oleva voi olla vaikeassa asemassa, kun hän kokee jonkin työhön tai työtehtäviin liittyvän säännön tai ohjeistuksen virheelliseksi. Työhön liittyvien puutteiden tai huonona nähtyjen toimintatapojen esiin tuominen omalle esimiehelle voi tuntua uhkaavalta ja synnyttää pelkoa oman aseman heikentymisestä tulevaisuudessa. (Blau & Scott, 1962, 121–124.) Hierarkkisten rakenteiden on myös todettu heikentävän luovuutta ja innovatiivisuutta organisaatioiden sisällä (Barker, 1999, 5). Varsinkin suurissa organisaatioissa hierarkkiset rakenteet myötävaikuttavat herkästi johdon eriytymiseen, organisaatioiden monimutkaistumiseen ja esimiestasojen lisääntymiseen. Nämä yhdessä voivat aiheuttaa henkilöstön vieraantumista työnantajasta, ja samalla ne ovat hierarkiatasojen välisille vuorovaikutussuhteille iso ongelma. (Huhtala, 1995, 282.)

Kun työnjako johtaa yhä pienempiin kokonaisuuksiin, joista tietty yksilö tai ryhmä organisaatioissa vastaa, vaikuttaa se samalla myös näiden työntekijöiden kollektiivisiin intresseihin. Päämäärät ja tavoitteet moninaistuvat työn pilkkoutuessa pieniin osiin, ja tämä voi aiheuttaa erilaisia vapaamatkustaja– ongelmia. On esitetty, että organisaatioiden muuttuessa hierarkiarakenteiltaan yhä monitasoisemmiksi, se lisää myös tehokkuuden kannalta keskeisen vapaamatkustaja– ongelman esiintyvyyttä. Hierarkiatasojen lisääntyessä kasvaa todennäköisyys sille, että työntekijä joutuu suorittamaan esimiehen enemmän henkilökohtaisia intressejä mukailevia, eikä niinkään koko organisaatiota hyö-



dyttäviä tehtäviä. Tämä taas voi johtaa eri hierarkiatasojen välisiin lisääntyviin erimielisyyksiin ja huononeviin kommunikaatiosuhteisiin, jos organisaatio ja sen toiminta koetaan ylempään johdon omien intressien toteutuslujana, eikä eri hierarkiatasojen yhteisenä projektina. (Leibenstein, 1987, 156–157, 169.)

Avoimella ja luottamukseen perustuvalla kommunikaatiolla on lukuisia myönteisiä vaikutuksia organisaatioille. Se tukee organisaatioiden jäsenten henkilökohtaista kasvua ja työtyytyväisyyttä, sekä vähentää konfliktien määrää organisaatioiden jäsenten välillä. Kasvanut itseisarvo ja työtyytyväisyys korreloivat usein positiivisesti lisääntyneen motivaation kanssa. Tämän seurauksena tuottavuus kasvaa pidemmällä aikajänteellä koko organisaation tasolla. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että mitä muodollisempi ja hierarkkisempi organisaatio valtarakenteiltaan on, niin sitä vertikaalisempi ja yksisuuntaisempi (ylhäältä-alas) on myös kommunikaatiosuhde johdon ja alaisten välillä. (Gortner ym. 1987, 160, 163–164.)

Hierarkkiset valtarakenteet organisaatioissa aiheuttavat useita haasteita organisaatioiden kommunikaatiosuhteille ja sisäiseen viestintään. (Abell, 1979, 156; Leibenstein, 1987, 101–102). Mitä monitasoisempi hierarkiarakenne on, sitä herkempi se on erilaisille informatiivisille ongelmille (Leibenstein, 1987, 160). Hierarkiassa ylempänä olevilla on usein enemmän valtaa, mutta myös enemmän abstraktia tietoa organisaation käytännön toimista. Hierarkiassa alempana olevilla taas valtaa on vähemmän, mutta käytännön tietoa organisaation ydintoiminnasta enemmän kuin hierarkian huipulla olevilla. Tästä seuraa informaation epäsymmetriaa. Hierarkiassa alempana olevien tarkka käytännön tieto on monessa mielessä johdolle arvokasta tietoa, mutta se ei välttämättä tavoita heitä. Tietoa kerätään, mutta sitä ei jaeta hierarkian eri tasojen osapuolten kesken. (Bayo-Moriones ym., 2003, 33; Leibenstein, 1987, 101–102.)

Vertikaalisten hierarkiasuhteiden ei kuitenkaan tarvitse olla toisistaan eristettyjä ja lukkiutuneita, vaan niiden välistä kommunikaatiota ja yhteistyötä voidaan kehittää niin, että ne toimivat tehokkaasti. Vertikaalisten valtarakenteiden muovaamisessa organisaatioissa keskeisiä elementtejä yhteistoiminnan ja kommunikaation laadun parantamiseen ovat yhdenmukaisen identifikaation ja tavoitteiden hahmottaminen eri hierarkiatasojen kesken, sekä luottamus ja yhteistyö. Lisäksi valta ja sen jakaminen vaikuttavat paljon siihen, miten vertikaalinen yhteistoiminta organisaatioissa toteutuu. Jos valtaa ei jaeta

keskijohdolle, ei myöskään yhteistoiminta todennäköisesti ole kovin kitkatonta läpi hierarkiaketjujen. Sen sijaan, jos yhteistoiminta saadaan toimimaan laadukkaasti läpi hierarkiaketjujen, se osaltaan tukee yrityksen tehokkuutta ja tuottavuutta. (Leibenstein, 1987, 150, 166, 168, 171–172.)

### 2.3.3 Organisaatiopsykologinen näkökulma hierarkkisiin valtasuhteisiin

Ihminen pyrkii usein kognitiiviseen ennakoasetteluun, jossa asetetaan jo olemassa oleva tieto lähtökohdaksi. Tämä tarkoittaa taipumusta luottaa jo opittuihin malleihin ja tämä prosessi voi heikentää kykyä oppia uutta. Vallan epäsymmetriaa organisaatioissa kuvastaa kognitiivinen prosessi, jossa hierarkkiset rakenteet vaikuttavat organisaatioiden jäseniin negatiivisesti. Kognitiivista eriytymistä tapahtuu hierarkioiden välillä usein ja se on yleinen ongelma organisaatioiden toiminnassa. Kognitiivinen eriytyminen johtajien ja alaisten välillä on organisaatiohierarkian rakenteellinen taipumus, joka huonosti johdettuna voi johtaa organisaatioiden tehokkuuden ja viestinnän heikentymiseen, sekä vaikeuttaa asetettujen päämäärien saavuttamista. Valta ja hierarkkinen rakenne vaikuttavat monella tapaa yksilön kognitioon ja tiedon prosessointiin. Tämä näkyy erityisesti yksilöiden eri lokaatioissa vertikaalisten hierarkkisten rakenteiden ja valta-asemien sisällä. (Blaug, 2010, 70–71, 77, 84, 87–88, 105; Schott, 1991, 66; Tannenbaum ym., 1974, 10.)

Hierarkkisen rakenteen huipulla olevien organisaatioiden jäsenten kognitiivinen prosessi lähtee liikkeelle muita korkeammasta statuksesta. Oma identiteetti ja tavoitteet limittyvät organisaation identiteetin ja tavoitteiden kanssa yhtenäisempään linjaan. Vastuun kasvaessa hierarkian ja valta-aseman huipulla oleva alkaa herkästi näkemään omat alaisensa vapaamatkustajina, jotka eivät ota vastuuta päätöksenteosta. Tämä taas vahvistaa negatiivista kognitiivista prosessia ja skeeman muodostumista alaisista vastuuta karttavina työntekijöinä. Tämä puolestaan voi lisätä johtavassa asemassa olevan omaa vallankäyttöä entisestään. Kognitiivinen prosessi automatisoituu ja organisaation hierarkia heikentää organisaation sisäistä vuoropuhelua ja päätöksentekoa. Prosessi kasvattaa kognitiivisen eriytymisen kuilua vertikaalisten hierarkkisten tasojen edustajien välillä, ja

seurauksena voi olla korkeammassa asemassa olevan yhä harvainvaltaisempi päätöksenteko ja vallankäyttö, ja omien intressien näkeminen organisaation kollektiivisina intresseinä. (Blaug, 2010, 93–96; Kipnis, 1972, 40.)

Työntekijätasolla negatiivinen kognitiivinen prosessi kehittyy, kun alemman hierarkiataason työntekijät eivät saa riittävästi vastuuta päätöksenteosta. Vastuusta päätöksenteoon ja ideointiin aletaan luopumaan vapaaehtoisesti, jolloin kognitiivisen työn määrä vähenee työntekijätasolla ja työntekijät passivoituvat. Rajallinen valta ja vastuu, sekä eksklusiivinen asema päätöksenteossa heikentävät oman identiteetin ja tavoitteiden yhtenemistä organisaation tavoitteiden kanssa. Tämän seurauksena työntekijä tekee vain tarvittavan. (Blaug, 2010, 97–98.)

Teoksessaan *The Human Side of Enterprise* Douglas McGregor jakaa johtamismallit kahteen eri kategoriaan, joista seuraa kaksi toisistaan poikkeavaa käyttäytymismallia eri hierarkiatasojen väliselle vuorovaikutussuhteelle. Nämä mallit ovat X- ja Y-teoria. X-teoria pitää työntekijöitä laiskoina, työstään nauttimattomina ja siihen pakotettuina. Heidän työntekoaan tulee jatkuvasti monitoroida ja valvoa. Työntekijät eivät ole proaktiivisia, vaan haluavat muodollisia ohjeistuksia työtehtäviinsä liittyen. Y-teoria sen sijaan on huomattavasti positiivisempi, ja sen lähtökohtana on ajatus työntekijöistä aktiivisina, itse itseään kehittävinä yksilöinä, jotka haluavat vastuuta ja nauttivat työstään. Heitä ei tarvitse valvoa tai monitoroida jatkuvasti. (McGregor, 1960, 33–34, 47–49.) Näiden johtamismallien suhde aiemmin esiteltyyn Ricardo Blaugin (2010) yksilöiden kognitiiviseen prosessiin herättää ajatuksia siitä, kuinka suuri vaikutus hierarkkisilla rakenteilla ja johtamismalleilla on siihen, millainen suhde johdon ja alaisten välille syntyy.

#### 2.4 Vahva hierarkia vai työn autonomia ja demokraattisen johtamisen lisääminen?

Yhdysvalloissa toteutettiin tutkimus, jossa tutkittiin kahtakymmentä teollista toimintaa harjoittavaa yritystä, joista kymmenen voitiin määritellä demokraattisesti johdetuiksi ja kymmenen hierarkkisesti johdetuiksi. Sekä demokraattisesti että hierarkkisesti johdettujen organisaatioiden henkilöstön määrä oli noin 200 henkilöä, ja tutkimukseen osallistui molempien johtamismallien organisaatioista ylin johto, keskijohto ja työntekijätaso. (Nightingale, 2016, 78–79, 81.)

Toteutetussa tutkimuksessa havaittiin organisaatioiden hierarkkisten rakenteiden alimmalla tasolla olevien kohdalla merkitseviä eroja kokemuksissa kontrollin määrästä ja omista vaikutusmahdollisuuksista siten, että kontrollin määrä koettiin hierarkkisesti johdetuissa organisaatioissa korkeampana ja omat vaikutusmahdollisuudet heikompina, kuin demokraattisesti johdetuissa organisaatioissa. Keski- ja ylimmän johdon osalta erot eivät olleet merkitseviä, mutta saman suuntaisia. Demokraattisesti johdetuissa organisaatioissa kaikilla hierarkian tasoilla muun muassa luottamus kollegoihin, omien osallistumismahdollisuuksien kokeminen ja motivaatio koettiin korkeampana, kuin hierarkkisesti johdetuissa organisaatioissa. Hierarkian ylintä tasoa lukuun ottamatta myös keskinäiset vuorovaikutussuhteet koettiin avoimemmiksi ja ystävällisemmiksi demokraattisissa organisaatioissa. Päätöksenteon kannalta suurimmat erot löytyivät hierarkioiden alimpien tasojen väliltä, joissa demokraattisesti johdetuissa organisaatioissa työntekijät kokivat omat mahdollisuutensa osallistua päätöksentekoon huomattavasti parempina kuin hierarkkisissa organisaatioissa. Yleisesti ottaen työntekijöiden reaktiot organisaatioiden toimiin ja niiden ympärillä vaikuttaviin muutoksiin olivat positiivisemmat demokraattisissa organisaatioissa. Mielenkiintoinen huomio päätöksentekoon liittyen on, että vaikka keski- ja ylimmän johdon päätöksentekoon liittyvä valta ei juuri muutu demokraattisessa tai hierarkkisessa organisaatiossa, niin se ei myöskään vähene. Tämä tukee näkemystä siitä, että demokraattisesti johdetuissa yrityksissä vallan määrä voi summamääräisesti jopa kasvaa, jolloin vallan määrässä ei ole kyse nollasummapelistä, jossa työntekijöiden vallan kasvu olisi vääjäämättä johdolta pois. (Nightingale, 2016, 92–96, 98–99, 109, 118.)

Yksi keskeinen ristiriita nykyajan työelämässä liittyy juuri valtaan ja vastuuseen, ja näiden keskinäiseen tasapainoon eri tason työntekijöillä. Ideaalitulanteessa vallan ja vastuun määrä kohtaavat omassa työssä, mutta jo lähtökohtaisesti näin ei aina ole. Jos työntekijä kokee, että häntä ja hänen työntekoaan kontrolloidaan tai monitoroidaan liikaa, se voi tuntua suoralta epäluottamukselta. Tällaisella negatiivisella kokemuksella voi olla lukuisia työntekijöiden tehokkuutta heikentäviä vaikutuksia. Tiivistettynä työn autonomian lisääminen työyhteisössä tai työtiimissä vähentää työn kontrolloimisen tarvetta ja keventää hierarkian syvyyttä. Työyhteisön autonomia ja tämän riippuvuussuhde hierarkiassa ylempänä oleviin toimijoihin toimii yleisesti ottaen toistensa peilikuvina:

mitä enemmän työyhteisö tai työtiimi on riippuvainen organisaation toisesta (hierarkkisesti ylemmästä) ryhmästä, sitä alhaisempi on sen autonominen asema, ja sitä syvempi on hierarkiasuhde organisaatiossa. (Leibenstein, 1987, 100, 148.)

Itsenäisesti toimivissa työryhmissä johto antaa työryhmälle vapauden työtehtävän suorittamiseen, kunhan toiminta tapahtuu organisaation arvojen, sääntöjen ja normien mukaisesti. Autonomisten työryhmien on havaittu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden kokemaan motivaatioon, tuottavuuteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Laajemmin organisaation jäseniä päivittäiseen päätöksentekoon osallistava ja vastuuta antavalla mallilla on pyritty vastaamaan organisaation kykyyn selviytyä paremmin nykyajan organisaatioita koskettavista haasteista. (Barker, 1999, 4–6.)

Työn autonomiassa, eli työn omaehtoisuudessa henkilö on itse vapaampi päättämään omaa työtään koskevista asioista. Tiukka kontrollointi ja tarkka mikromanagementointi ovat autonomian vastakohtia, ja niillä voidaan huomattavasti heikentää työntekijöiden kokemaa omaehtoisuutta työssään. Autonomisessa ympäristössä motivaatio lähtee henkilöstä itsestään, eli motivaatio on sisäistä, eikä se synny ympäristön tarjoamista ”kepeistä ja porkkanoista”. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jossa ihminen itse hakeutuu tekemään tiettyjä asioita ja saa energiaa ja innostusta luonnostaan niiden suorittamiseen. Ulkoinen motivaatio on sen sijaan reaktiivista ja siinä ihminen on passiivinen olento, joka toimii ulkoisten palkkioiden ja rangaistuksien motivoimana. Ulkoinen motivoiminen on sisäistä motivaatiota selkeästi kuormittavampi motivaation lähde yksilön näkökulmasta. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että työn autonomialla on keskeinen rooli työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja sen tukemiseen. (Martela & Jarenko, 2014, 13, 28–29.)

### 3 Valta ja sen tutkiminen

Valta on yksi politiikan tutkimuksen laaja-alaisimmista käsitteistä. André Blaisin mukaan valtatutkimuksessa on itseasiassa kyse politiikan tutkimuksesta. (Blais, 1974, 45.) Elämäntyönään valtaa tutkinut saksalainen psykologi Mauk Mulder on todennut vallan olevan kuin kova huume: ne joilla sitä on, haluavat sitä entistä enemmän. Ne taas, joilla ei ole valtaa, eivät ole niin kiinnostuneita siitä. (Mulder, 1971, 31–36).

Valtatutkimuksissa vallan käsitteen laaja-alaisuus ja monitulkintaisuus ovat yksi yhteinen eri tieteenaloja yhdistävä haaste. Vallalle on lähes mahdotonta antaa jokin yksi universaali yleisesti hyväksytty ja yhtenäinen määritelmä. Valta on luonteeltaan moninaista ja dynaamista. (Alvesson, 1996, 64; Greiner & Schein, 1988, 13; Crozier, 1973, 212–213; Fairholm, 2009, 3-4; Harisalo, 2008, 208; Pettigrew, 1973, 23–24.) Vallan käsitteellinen tai empiirinen tutkimus on niin ikään hyvin moniulotteista. Valtatutkimus on usein induktiivista, eli tutkijoiden muotoilut vallasta perustuvat empiiriseen taustoitukseen. (Bacharach & Lawler, 1980, 10–11.)

Vallasta on esitetty lukemattomia toisistaan eroavia teorioita, käsitteitä ja määritelmiä menneiden vuosikymmenten ja vuosisatojen aikana. Vallan hyvin pelkistetyn määritelmän, jota voidaan pitää kohtalaisen hyväksyttynä universaalilla tasolla, on esittänyt politiikan tutkija Robert Dahl. Dahlin mukaan vallassa on kyse siitä, kun henkilö A saa henkilön B tekemään jotain sellaista, mitä henkilö B ei muutoin tekisi (Dahl, 1957, 202–203). Tällöin on siis kyse henkilön A vallasta henkilöä B kohtaan. Henkilöt A ja B ovat sosiaalisessa interaktiossa toistensa kanssa. Emerson onkin kuvannut tätä Dahlin määritelmää mukaillen vallassa olevan kyse henkilön B riippuvuudesta henkilöä A kohtaan (Emerson, 1962, 33). Näin ollen sosiaalisen aspektin lisäksi vallassa on kyse vähintään kahden eri osapuolen välisestä keskinäisriippuvuudesta. Ulkoiset olosuhteet ja tilanteet vaikuttavat myös vallan määriin eri tilanteissa. Tällaista vallan määritettä voidaan kuvata myös jaksottaisena (episodic power) valtana ja sen käyttämisenä (Buchanan & Badham, 1999, 40).

Vallalla ja sen käytöllä on yleisesti tunnustettu ominaisuus, jonka mukaan se vaatii useamman kuin yhden osapuolen. Valtaa kuvaa suhde sosiaalisten toimijoiden välillä. Valtasuhteet ovat interaktiivisia prosesseja, joissa valtaa hankitaan muodollisen aseman,

oman persoonan, omien tai oman ryhmän hallitsemien resurssien avulla. (Fairholm, 2009, 7, 32.) Sosiaalinen toimija valtasuhteissa voi olla yksilö organisaatioiden sisällä tai organisaatio itse. Vallan määrä riippuu aina siitä, mihin sosiaaliseen toimijaan kenenkin suhdetta verrataan. Valta on siis kontekstisidonnaista. Henkilö ei luonnostaan ole joko ”vallallinen” tai ”vallaton” vaan on aina tilanne- ja tapauskohtaista, millainen valta- asema eri sosiaalisten toimijoiden välille muodostuu. (Fairholm, 2009, 8–9; Pfeffer, 1981, 3.) Tätä määritelmää vallasta kuvaa paremmin laaja-alainen (pervasive power) valta ja sen käyttö, joka ottaa huomioon näkyvät ja näkymättömät vallankäytön ja vaikuttamisen kanavat ja lähteet (Buchanan & Badham, 1999, 40).

Valtatutkimuksissa on kaksi eri koulukuntaa, kun puhutaan vallan ontologiasta. Ontologialla tarkoitetaan tässä yhteydessä vallan perimmäistä ja todellista luonnetta (tieteen termipankki). Ensimmäisen koulukunnan edustajat pitävät valtaa todellisena vasta silloin, kun sitä käytetään (exercise of power), kun taas toisen koulukunnan valtatutkijat näkevät vallan olevan todellista ilman sen havaittavissa olevaa käyttöä. Tällöin puhutaan vallan hallinnasta (having of power). (Clegg, 1979, 35, 42.) Robert Dahlin mukaan valtaa tulee käyttää, jotta voidaan puhua todellisesta vallasta. Pelote tai mahdollisuus vallankäyttöön ja sanktioiden antamiseen ei Dahlin mukaan ole valtaa, jos sitä ei konkreettisesti tasolla käytetä. Dahlia mukaillen Robert Bierstedt erottelee aktuaalisen ja potentiaalisen vallan toisistaan. Aktuaalinen valta on todellista ja näkyvää valtaa, kun taas potentiaalinen valta on valtaa, joka oikein käytettynä voi kehittyä todelliseksi, eli aktuaaliseksi vallaksi. (Bierstedt, 1950, 730–738.) Vielä tästäkin syvemmän jaottelun on tehnyt Dennis Wrong luokitellessaan vallan edellä mainittujen aktuaalisen ja potentiaalisen vallan lisäksi potentiaalilla saavuttaa valtaa. Potentiaalilla saavuttaa valta Wrong tarkoittaa tilannetta, jossa esimerkiksi jollain yksilöllä tai ryhmällä on hallussaan jokin resurssi tai resurssit, jotka voivat kehittyä tulevaisuudessa valta-aseman perustaksi. Potentiaali saavuttaa valtaa vaatii haltijaltaan enemmän tietoista mobilisointia (Wrong, 1968, 673–681.)

Keskeinen valinta valtatutkimuksissa on valittu lähestymistapa vallan perimmäiseen lähteeseen. Vallan primaarisen lähteen on nähty muodostuvan niin rakenteellisena, organisaation sisään juurtuneena muodollisena ominaisuutena, kuin organisaation jäsenten välisenä, sosiaalisessa interaktiossa muodostuneena ominaisuutena. (Pfeffer, 1981, 98).

Lisäksi vallan on nähty muodostuvan myös hybridimäisesti sekä sosiaalisista että rakenteellisista tekijöistä. Näin on esittänyt esimerkiksi Talcott Parsons, joka on todennut vallan ja sen käytön olevan spesifi mekanismi, jonka avulla pyritään ohjaamaan muiden yksilöiden ja yksiköiden, individuaalien ja kollektiivien toimintaa sosiaalisten interaktioiden prosessissa. Valta perustuu legitiimiin muodolliseen asemaan organisaatiossa (Parsons, 1967, 299, 319). Parsonsin valtatutkimuksissa vallan lähteet sekoittuvat keskenään: vallan perusta on sekä sosiaalisessa interaktiossa, että muodollisissa rakenteissa. Organisaation jäsenten sosiaaliset interaktiot luovat valtaa, mutta nämä interaktiot tapahtuvat organisaatorakenteiden sisällä. (Bacharach & Lawler, 1980, 17–18.)

Vallan puhtaana sosiaalisen interaktion tuotoksena näki esimerkiksi Anthony Giddens, jonka mukaan vallasta muodostuu kyky omien päämäärien turvaamiseen, kun vaihtoehtoisia päämääriä on useampia. Valta on sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden lopputulos. (Giddens, 1976, 110–111). Sen sijaan pelkän rakenteellisen perustan vallalle on antanut esimerkiksi Stewart Clegg, jonka mukaan organisaatioiden sisällä valta realisoituu kyvyssä kontrolloida organisaatioiden tuotantotapoja ja resursseja. Valtaa käytetään tuotantoresurssien hallintaan ja ohjaamiseen, joilla taas on suora vaikutus tuotannon alaisiin subjekteihin, eli työntekijöihin. Näin ollen valta perustuu organisaatioiden ja tuotantovälineiden omistamiseen ja niiden kontrollointiin. (Clegg, 1979, 95, 119.) Vastaus siihen, onko valta lopulta rakenteellinen tai sosiaalinen ilmiö, vai molempia näistä, riippuu paljon siitä, millainen on tutkijan oma lähestymistapa ja henkilökohtaiset intressit.

### 3.1 Vallan muodot ja konkreettiset ilmentymät

Aiemmin tutkielmassa esitelty organisaatioteoreetikko Max Weber on jakanut voimankäytöstä vapaat valtamuodot (authorities) kolmeen eri kategoriaan, joista on jällempäin tehty erilaisia variaatioita. Weberin muodollisen auktoriteetin hierarkian valta voidaan jakaa perinteiseen valtaan, karismaattiseen valtaan ja legaaliin valtaan. Perinteinen valta pohjautuu luottamukseen jo vallitsevasta järjestyksestä. Legaali valta perustuu luottamukseen hierarkiassa ylempänä olevia kohtaan ja heidän oikeuteensa vallankäyttöön, ja karismaattinen valta perustuu yksilön omaan persoonaan ja ominaisuuksiin. (Weber, 1964, 328.)



Huomioitavia valtamuotoja ovat myös asiantuntijuuteen, palkkioon ja identifikaatioon perustuvat valtarakenteet. Asiantuntijavallassa valta perustuu tunnistettuun taitoon ja tietoon. Palkkioon perustuvassa vallassa valtasuhteen alaisessa asemassa oleva henkilö luovuttaa lojaliteettinsa ja kuuliaisuutensa hierarkiassa ylempänä oleville luottaen siihen, että saa vaihdannassa riittävän aineellisen tai aineettoman korvauksen. Yksilön psykologinen identifikaatio tiettyyn yksilöön tai ryhmään, tai niiden määrittämiin tavoitteisiin, voi tukea yksilön sitoutumista identifioimansa valtasubjektin alaisuuteen. (French & Raven, 1959, 156–157, 161–164; Bacharach & Lawler, 1980, 34–35; Cartwright, 1965, 28, 30–31.)

Ihmisten vallan halua ja sen motiiveja ajaa David McClellandin mukaan vallan kahdet eri kasvot. Tämän pohjalta hän on jakanut vallan yksilöityneeseen valtaan ja sosialisoituneeseen valtaan. Organisaatioiden sisällä voidaan havaita merkittäviä eroja alaisten työmotivaatiossa ja -suorituksissa riippuen siitä, kumpaa vallan muotoa niissä toteutetaan. Yksilöityneessä vallankäytössä on kyse nollasummapelistä, jossa yhden henkilön valta-aseman kasvu on automaattisesti toisen valta-asemasta pois. Valtaa käytetään hyvin itsenäisesti ja dominoiden. Yksilöitynyt vallankäyttö voi saada aikaan korkean lojaliteetin ja kuuliaisuuden kurin kautta alaisissa, mutta samalla siitä voi seurata alaisten passiivisuuden lisääntymistä ja työssä viihtymisen voimakasta heikentymistä. Yksilöitynyt vallankäyttö voi toimia pienissä organisaatioissa, mutta isommissa organisaatioissa sen toimivuus heikkenee ja tarvitaan enemmän sosialisoituneita vallankäytön metodeja. Sosialisoituneessa vallankäytössä valtaa käytetään kollektiivisemmin myös muiden etujen ajamiseen ja vallankäyttäjällä ei ole niin suurta tarvetta vallan itsenäiseen hallintaan ja toteuttamiseen. Sosialisoituneeseen valtaan liittyvät ryhmätavoitteet, ja alaisia otetaan mukaan näiden tavoitteiden määrittämiseen. Sosialisoitunut valta vahvistaa alaisten itsetuottamusta ja luottavaisuutta määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseen ja lisää hierarkiassa alempana olevien positiivista kokemusta omista vaikutusmahdollisuuksistaan ja vallankäytöstä. (McClelland, 1970, 36, 38, 41–42.)

Mary Folletin määritelmä vallasta ja sen jaosta on hyvin samanlainen kuin McClellandin. Follett jakaa vallan määräävään valtaan ja jaettuun valtaan. Määräävä valta korostaa ihmisten johtamisen ja vallan keskittämisen tarvetta johtajiksi kykeneville. Jaettu valta jakaa vastuuta alemmas hierarkiassa, jolloin vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja-

kautuvat tasaisemmin organisaatioissa. Jaetulla vallalla ja sen käytöllä on Follettin mukaan huomattavasti suurempi potentiaali organisaatioiden menestyksen edistäjänä kuin määräävällä vallankäytöllä. Jaettu valta ei myöskään tarkoita sitä, että johtajien jakama valta alas hierarkiassa olisi pois heiltä itseltään, vaan vallan ja vastuun jaon kautta syntyy uudenlaisia valtakeskittymiä ja ryhmiä organisaatioihin. (Follett, 1995, 102–104; Harisalo, 2008, 202.) Valta voidaan määritellä myös vallan käsittämisenä vahvana tai heikkona. Tämä jako mukailee edellä mainittuja esimerkkejä. Vahva valta on keskitettyä vallankäyttöä, jossa korostuvat työntekijöiden tarkka monitorointi ja hierarkkinen ylhäältä-alas ohjautuva kommunikaatiosuhde. Vahva valta ei juuri anna liikkumatilaa työntekijöille, ja tämä voi aiheuttaa turhautumista ja työstä vieraantumista. Heikko valta sen sijaan hajauttaa valtaa, ja antaa organisaation jäsenille kollektiivisemmin vapauksia toteuttaa itseään työssään. (Mulgan, 1994, 116–117; Harisalo, 2008, 206.)

### 3.2 Valta organisaatioissa

Harvan käsitteen avulla pystytään tutkimaan organisaatioita ja niiden käyttäytymistä niin hyvin kuin vallan käsitteen avulla (Fairholm, 2009, 34). Valtaa ja sen käyttöä syntyy organisaatioissa vasta silloin, kun käytettävissä olevat resurssit ovat niukkoja. Jos resursseista ei vallitsisi niukkuutta, ei syntyisi syytä poliittiselle taistelulle resurssien jaosta eri osapuolten kesken. (Pfeffer, 1981, 79; Schmidt & Kochan, 1972, 363.) Mitä niukempia ja määrällisesti runsaampia resursseja tietty henkilö tai ryhmä hallitsee, niin sitä enemmän valtaa hänellä on suhteessa niihin, jotka tavoittelevat samoja resursseja (Fairholm, 2009, 23, 30).

Organisaatioiden hierarkiarakenteissa vallankäyttö voi realisoitua kolmeen eri suuntaan: ylhäältä-alas, alhaalta-ylös tai horisontaalisesti. Yleisin näistä on ylhäältä-alas ohjautuva vallankäyttö, joka käsittää normaalin esimies-alaisuuden. Alhaalta-ylös suuntautuvassa vallankäytössä alainen pyrkii vaikuttamaan omaan esimieheensä tai yleisemmin johtoon. Tällöin puhutaan enemmän informaalista vallasta, eli vaikutusvallan käytöstä. Horisontaalisessa vallankäytössä organisaation jäsen pyrkii vaikuttamaan kolleegaansa, jota kohtaan hänellä ei ole muodollista valtaa. Horisontaalinen vallankäyttö on nähty nykyään yhä keskeisempänä vaikutuskeinona organisaatioissa. (Greiner & Schein, 1988, 14–15, 20, 25.)

Vallan perusta organisaatioteorioissa on riippunut siitä, mitä näkökulmaa on tarkasteltu. Esimerkiksi 1900-luvun alun tieteellisessä johtamisessa valta perustui asiantuntemukseen, kun taas klassisessa organisaatioteoriassa organisaation muodolliset rakenteet olivat vallan perusta. Organisaation rakenneteoriassa valtaa käsiteltiin syvällisemmin auktoriteettiin liittyvin vallan käsittein. 1960-luvun taitteessa syntyneessä inhimillisten suhteiden teoriassa valta korostui ihmisten välisissä kanssakäymisissä ja sosiaalisissa suhteissa. (Harisalo, 2008, 198–199.)

Tietyllä tapaa vallan käsite organisaatioiden sisällä on yksinkertainen. Katsoja erottaa nopeasti ne, joilla on valtaa ja ne, joilla sitä ei ole. (Buchanan & Badham, 1999, 47.) Organisaatioiden valtaa ja vallankäyttöä tutkitaan yleisesti enemmän rakenteellisena kuin sosiaalisena ilmiönä (Thompson, 1956, 290). Muodollinen asemaan perustuva valta on yleisin tapa käsittää valta organisaatioissa (Greiner & Schein, 1988, 25). Valtatutkimuksissa on kuitenkin yleisesti hyväksytty se, ettei rakenteellinen asema ole ainoa tapa käsittää vallan perustaa. Valta voi olla myös epämuodollista, esimerkiksi organisaation jäsenten persooniin sidottua. Tämä epämuodollinen valta muiden silmissä voi konkretisoida henkilöiden kyvyissä vaikuttaa muihin organisaatioiden jäseniin ja organisaatioiden päätöksiin. (Drory & Zaidman, 2006, 75.)

Valtaa voidaan käyttää muodollisten rakenteiden ulkopuolella, päätösprosessin eri vaiheissa. Henkilö, joka pystyy vaikuttamaan esimerkiksi päätöstä koskeviin premisseihin tai päätöstä koskeviin menetelmiin ja vaihtoehtoihin, tai pystyy hallitsemaan niitä koskevaa informaatiota, voi käyttää merkittävääkin valtaa organisaatiossa, vaikkei hänellä muodollista ja rakenteellista valtaa organisaatiossa olisikaan. (Pfeffer, 1981, 115.) Keskeinen asema organisaatioiden sosiaalisten suhteiden ja informaatiota välittävän verkoston sisällä voikin olla kriittinen valtaa lisäävä tekijä yksilön näkökulmasta (Astley & Sachdeva, 1984, 106). Tästä syystä vallan tutkimista organisaatioissa voidaan pitää osittain puutteellisena, sillä informaalit ja epäsuorat valtarakenteet ja niihin liittyvä vallankäyttö jäävät valtatutkimuksissa usein vähäiselle huomiolle (Clegg, 1979, 119).

Legitimiteetti on hyvin oleellinen käsite organisaatioiden vallankäytössä ja sen ylläpitämisessä (Hall, 1974, 233). Legitimiteetin käsite tarkoittaa sitä, että työntekijät, riippumatta heidän hierarkkisesta asemastaan, ovat vapaaehtoisesti valmiita noudattamaan organisaatioiden määrittelemiä prosesseja ja toimintatapoja asetettujen tavoitteiden

saavuttamiseksi ja toimimaan niiden mukaan. Mitä suurempaa legitimizeettiä organisaatioiden valtarakenne nauttii, sitä valmiimpia hierarkiaketjussa alempana olevat ovat hyväksymään organisaatioiden toimintatavat ja myöntymään organisaatioiden asettamiin sääntöihin ja normeihin. (Bacharach & Lawler, 1980, 39.) Voiman käytöstä vapaa auktoriteetin valta vaatii yhteisen arvojärjestelmän organisaation jäsenten kesken (Hall, 1974, 206–207).

Lähtökohtana on, että valtaa käytetään organisaatioissa määriteltyjen tavoitteiden toteuttamiseksi. Jos nämä tavoitteet hyväksytään, valtaa käytetään oikeutetusti, eli se on luonteeltaan legitiimiä. Jos näistä tavoitteista ei olla samaa mieltä, voi syntyä tilanne, jota kutsutaan legitimizeettikriisiksi, ellei organisaation johto pysty tilannetta tavalla tai toisella ratkaisemaan. (Harisalo, 2008, 207.) Keskeinen tekijä organisaatioiden toiminnan legitimizeetin ylläpitämisessä on kollektiivisten sääntöjen ja arvojen luominen ja niiden ylläpito (Pettigrew, 1973, 25).

Auktorisoidun hierarkian vallan legitimizeetin määrää ja laatua organisaatioiden sisällä voidaan pyrkiä hahmottamaan taulukon 1 avulla, jossa on esitelty organisaatioille tyypillisiä tilanteita ja ristiriitoja päätöksentekotilanteissa.

Taulukko 1: Legitimizeetti organisaatioiden päätöksenteossa  
(Bacharach & Lawler, 1980, 40)

Esimerkit 1-3	Legitimizeetti
1. Johto ja alaiset ovat yhtä mieltä siitä, että viimeinen sana päätöksenteossa kuuluu joko johdolle tai alaisille	Legitimizeetti korkea (+)
2. Johto kokee, että viimeinen sana päätöksenteossa kuuluu alaisille, mutta alaiset eivät halua tätä vastuuta	Legitimizeettivaje (-)
3. Johto kokee, että alaisilla ei ole viimeistä sanaa päätöksenteossa, mutta alaiset kokevat, että heillä kuuluisi olla viimeinen sana päätöksenteossa.	Legitimizeettivaje (-)

Esimerkissä 1 organisaatioiden legitimizeetti on hyvällä tasolla. Hierarkkisten rakenteiden eri tasoilla vallitsee yhtenäinen käsitys siitä, kenelle valta ja päätöksenteon viimeinen sana kuuluvat. Esimerkkien 2 ja 3 tilanteissa vallankäyttö kärsii eri asteisesta legitimizeettivajeesta. Näissä esimerkkitalanteissa hierarkian eri tasoilla on toisistaan poikkeava käsitys organisaatioiden vallankäytöstä tietyissä tilanteissa.

Rakenteellisessa auktorisoidussa vallankäytössä päättävässä asemassa olevalla on oikeus tehdä päätökset muodollisen asemansa takia. Vaikutusvalta sen sijaan ei ole lukittu mihinkään organisaation asemaan tai työtehtävään. Vaikutusvaltaa voidaan organisaatioissa käyttää esimerkiksi neuvomalla, keskustelemalla tai neuvottelemalla. Vaikutusvallankäyttäjällä ei ole lopullista päätösvaltaa, mutta hän voi vaikuttaa päätöksiin epäsuoria kanavia pitkin. Auktorisoitu valta suuntautuu yleensä ylhäältä-alas, kun taas epämuodollisessa vaikutusvallassa suunta voi vaihdella ylhäältä-alas, alhaalta-ylös, tai toimia horisontaalisesti. Merkittävä ero vallan ja vaikutusvallan välillä on myös niiden loikka organisaatorakenteiden hierarkiassa: hierarkian huipulla olevalla voi olla paljon valtaa, mutta vain vähän vaikutusvaltaa, kun taas hierarkiaketjun ruohonjuuritason edustajalla ei juuri ole auktorisoitua valtaa, mutta vaikutusvaltaa hänellä voi sen sijaan olla runsaasti. (Bacharach & Lawler, 1980, 28–31, 40–42; Gortner ym. 1987, 155, 299.)

Vaikutusvallan käsitteen kanssa esitetään usein synonyymisesti myös manipulaatio ja suostuttelu. Nämä ovat molemmat myös vallankäytön keinoja, mutta eroavat vaikutusvallankäytöstä. Manipulaatio on negatiivinen vallan väline, joka sisältää peiteltyä ja laskelmoitua vaikuttamista, joka tapahtuu isommalta yleisöltä piilossa. Omat tavoitteet koitetaan peittää ja niitä pyritään saavuttamaan manipuloimalla päättävässä asemassa olevia. Suostuttelu sen sijaan on argumentointia, joka ei tapahdu salamyhkäisesti. Siinä on kyse osapuolten välisestä kanssakäymisestä ja dialogista, jossa argumentoidaan omien näkemysten ja intressien puolesta. Suostuttelussa on kyse nimenomaan tietyn asian argumentoinnista, kun taas vaikutusvallassa on kyse laajemmin henkilön kyvyistä hankkia valtaa itselleen. (Fairholm, 2009, 18–21.)

Niin kuin tutkielmassa on aiemmin tuotu esiin, on organisaatioissa monia erilaisia intressejä. Organisaatioiden omat ja sen jäsenten henkilökohtaiset intressit, sekä jäsenten väliset intressit esimerkiksi hierarkkisten rakenteiden eri tasoilla. On tapauskohtaista, mi-

ten nämä eri intressit saadaan toimimaan kollektiivisesti niin, että niistä muodostuu toimiva kokonaisuus, jossa puhalletaan yhteen hiileen yhteisten intressien saavuttamiseksi. Nämä ovat oleellisia asioita mietittäessä organisaatioiden toiminnan legitimitettä. (Potterfield, 1999, 120.)

Suhde yritystoimintaa harjoittavien organisaatioiden ja niiden työntekijöiden välillä on muuttunut viime vuosikymmeninä paljon. Toimintaympäristö on muuttunut epävaakaaksi ja alttiiksi nopeille muutoksille. Aiemmin työntekijä luovutti lojaliteettinsa ja antoi työpanoksensa organisaatiolle luottaen siihen, että sai vastineeksi turvallisen ja suhteellisen varman työsuhteen organisaatiolta. Nykyinen toimintaympäristön muutos on muokannut organisaatioiden ja työntekijöiden suhdetta enemmän tasavertaiseksi kahden oikeustoimihenkilön väliseksi suhteeksi, jossa organisaatioiden jäsenille on tehty selväksi, että entisaikojen varmoihin ja läpi työuran kestäviin työsuhteisiin ei ole enää paaluuta. Työntekijöiden tulisi ottaa enemmän vastuuta omasta työstään ja omasta osallisestaan, mutta samalla organisaatioiden ylin johto panttaa vallankäyttöä ja vastuuta itsellään. Tämä ristiriita haastaa organisaatioiden vallankäytön legitimitetin. Toisaalta vaaditaan uudenlaista vastuunottoa, mutta sen toteuttamiselle ei välttämättä anneta organisaatioissa mahdollisuuksia. (Potterfield, 1999, 121–125.)

### 3.2.1 Vallan mittaaminen organisaatioissa

Tähän asti luvussa on esitelty vallan keskeinen merkitys organisaatioiden resurssien allokoinnissa, päätöksenteossa ja yleisesti johtamisessa. Kuinka paljon eri toimijoilla organisaation sisällä sitten on valtaa? Voidaanko valtaa mitata?

Valtaa ei voida varastoida, vaan vallan arvo tulee esiin sitä käytettäessä. (Fairholm, 2009, xiii, 65.) Jos organisaatioiden sisällä eri osastoja pyydettäisiin vertailemaan esimerkiksi omaa vallan määräänsä ja sen legitimitettä suhteessa muihin saman sosiaalisen systeemin osastoihin, niin poikkeavien näkemysten aikaan saamat konfliktit olisivat todennäköisiä (Pettigrew, 1973, 25).

Vallan määrän mittaamiselle jokaista sosiaalista toimijaa kohden ei ole yhtä universaalia laskutapaa, mutta erilaisia variaatioita ja vaihtoehtoja voidaan käyttää tähän tarkoitukseen. Vallalla voidaan nähdä ominaiskyky, jolla tietty tavoite saadaan toteutettua, tai vastakohtaisesti jokin tulema voidaan välttää. Vallan määrää voidaan miettiä ja mitata

selvittämällä, mitä tapahtuisi ilman vallankäyttäjän interventiota päätettävään asiaan. Mitä suurempi vallankäyttäjän vaikutus tiettyyn tavoitteeseen tai päämäärään on, sitä suurempi on vallan määrä tällä kyseenomaisella sosiaalisella toimijalla. Organisaatioiden päätökset ovat usein vallankäytön suoria seurauksia. Valtaa voidaan mitata kysymällä ketkä ovat hyötynet päätöksistä ja ketkä eivät? Tällaisia päätöksiä voivat olla esimerkiksi budjetointi organisaatioiden eri osastojen kesken, strategisten suuntaviivojen määrittely tai asemista ja niiden täyttämisen päättämisestä organisaatioissa. (Pfeffer, 1981, 44, 48–49.)

Valtaa voidaan mitata myös niinkin pinnalliselta kuulostavilla tunnusmerkeillä kuin organisatorisilla symboleilla. Näitä voivat olla esimerkiksi tittelit, omat parkkipaikat toimistojen pihalla, muita työntekijöitä isommat työhuoneet ja muut työsuhte-edut. Kysymällä organisaatioiden jäseniltä missä tai kenellä organisaation sisällä valta on, saadaan myös vertailukelpoista dataa vallan määrästä eri sosiaalisten toimijoiden kesken tai yksiköiden välillä. On kuitenkin hyvä muistaa kysymysten ”kenellä organisaatiossa on valtaa?” tai ”missä organisaation sisällä valta sijaitsee?” vastauksia tulkittaessa se, että ihmisillä saattaa olla erilaisia käsityksiä vallan määritelmästä, joten asetetut kysymykset voivat näyttäytyä eri tavoin eri vastaajille. Asiantuntijuuteen perustuva valta on mielenkiintoinen vallan muoto mitattaessa vallan määrää tietyllä toimijalla. Tietyn kriittisen taidon omaavalla henkilöllä on asiantuntijuuteen perustuva merkittävä valta organisaatiossa, mutta jos muut oppivat tämän saman taidon, niin asiantuntijan suhteellinen valta-asema heikkenee. Vastaavasti voidaan ajatella, että rutiinin omaista työtä tekevällä organisaation jäsenellä ei juuri ole valtaa organisaatiossa. (Pfeffer, 1981, 50–51, 54–57, 113, 272.)

### 3.3 Päätöksenteko vallankäytön välineenä

Päätöksenteko on yksi kriittisimmistä ja tärkeimmistä johdon tehtävistä organisaatioissa, ja se yhdistetään usein vain johtavassa asemassa oleviin työntekijöihin (Lunenburg, 2011, 1). Organisaation päätöksenteko ohjaa organisaation toimintaa ja sitä, mitä se tietoisesti jättää tekemättä. Organisaation toiminnan tuotokset ovat sen päätöksenteon seurauksia. (Harisalo, 2008, 145.)

Organisaatioteorioissa yksi yleisin tapa käsittää päätöksenteko on puhua rationaalisesta päätöksenteosta. Rationaalisessa päätöksenteossa päätös perustuu tarkkaan informaatioon ja tietoon päätettävästä asiasta. Tavoitteena on toiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden maksimointi. Tästä klassisen rationaalisen päätöksenteon menetelmästä on johdettu kaksi toisistaan poikkeavaa haaraa: instrumentaalinen rationaalisuus ja oleellinen (substantive) rationaalisuus. Instrumentaalinen rationaalisuus tähtää vain ja ainoastaan tuottavuuden ja tehokkuuden maksimointiin, kun taas oleellinen rationaalisuus sisältää myös muiden arvojen kuin tehokkuuden tarkastelun. Päätöksen eettisyys voi esimerkiksi olla yksi päämäärä tehokkuuden ohella. Rationaalista päätöksentekoa on pidetty organisaation päätöksenteon ideaalimallina niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Mallia on kuitenkin kritisoitu voimakkaasti sen epärealistisuuden vuoksi, sillä täydellistä informaatiota on lähes mahdotonta saada päätöksenteon tueksi. (Gortner ym., 1987, 245, 248–249.) Yksilötasolla myös omat tunteet ja liialliseen stressiin ja ryhmäpaineeseen liittyvät tekijät vaikeuttavat optimaalisten päätösten tekoa. Tilanne, jossa optimaalisia päätöksiä tehdään jatkuvasti, on hyvin epätodennäköinen. Poikkeuksena voivat olla tietyt hyvin rutiininomaiset tehtävät, jotka voidaan standardoida optimaaliseksi tai ainakin hyvin lähelle sellaisia (esim. hampurilaisravintolan tietty valmistustapa hampurilaiselle). Näin ollen realistisempaa on pyrkiä mahdollisimman optimaalisiin päätöksiin. (Leibenstein, 1987, 11, 15–17, 19–21.)

Rationaalisen päätöksenteon epärealistisuus johti vähitellen rajoitetun rationaalisuuden päätöksentekomallin syntyyn. Tässä mallissa saatavilla oleva informaatio tunnustetaan epätäydelliseksi, ja päättäjien tavoitteena on pyrkiä rationaalisen mallin parhaan ratkaisun sijaan tyydyttävään ratkaisuun. (Harisalo, 2008, 151; Simon, 1979, 25.) Käytännössä tämä tarkoittaa sellaisten päätösten saavuttamista, jotka mahdollistavat etenemisen tietyissä asioissa. Päättäjien tietotaito ei voi olla täydellistä ja täydellisen informaation saaminen päätettävien asioiden ympäriltä on erittäin vaikeaa. Käsiteltävien asioiden lukumäärä ja käytettävissä oleva aika niiden ratkaisemiseen rajoittavat täydellisen rationaalisuuden toteutumista päätöksenteossa. (Harisalo, 2008, 152–153, 156.)

Organisaatioiden rakenne määrittää sen, ketä tai ketkä päättävät eri tason asioista organisaatioissa. Mitä ylempänä hierarkiassa päätökset tehdään, sitä keskitetympää päätöksenteko on. Päinvastoin, jos päätöksiä tehdään alempana hierarkiassa, on päätök-



senteko organisaatiossa hajautetumpaa. Keskitys ja hajautus ovat päätöksenteon kanalta oleellisia käsitteitä. Jokaisessa organisaatiossa tehdään päätös siitä, kuinka paljon valtaa keskitetään tai hajautetaan erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Yhdessäkään organisaatiossa ei toteuteta pelkästään toista näistä, vaan päätösten keskittäminen ja hajauttaminen ovat tilanne- ja olosuhdekohtaisia ratkaisuja. Päätöksenteon keskittäminen voi olla viisasta organisaation joutuessa yllättäviin kriiseihin tai sen kohdatessa suuria uhkia. Päätösten keskittäminen voi nopeuttaa organisaation päätösprosessia, mutta samalla sen seurauksena voi syntyä työntekijöiden kokemaa voimattomuutta ja vieraantumista omasta työstään, jos vaikutusmahdollisuudet koetaan riittämättöminä. Verrattuna keskitetyn päätöksenteon organisaatioihin, hajautetuissa organisaatioissa työtyytyväisyys, sitoutuminen organisaatioon ja tiedonvälityksen taso ovat yleisesti korkeampia. (Harisalo, 2008, 23–24, 80.)

### 3.3.1 Luottamuksen merkitys päätöksenteossa

Luottamus ja sitoutuminen kulkevat usein käsi kädessä organisaatioiden sisällä. Sitoutuminen työhön ja organisaatioon ilman luottamusta on heikolla pohjalla, ja luottamus ilman sitoutumista ei yksinään johda mihinkään konkreettisiin tekoihin organisaation hyväksi. (Leibenstein, 1987, 170.) Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet luottamuksella organisaatioon ja nimenomaan organisaation johtoon olevan vahva vaikutus organisaatioon sitoutumiselle (esim. Cook & Wall, 1980; Tan & Tan, 2000). Työntekijöiden kokeamalla luottamuksella organisaatioon on suuri merkitys, kun heitä vaaditaan tekemään henkilökohtaisia uhrauksia organisaation puolesta ja asettamaan henkilökohtaiset intressinsä ja tavoitteensa yhteisten tavoitteiden alapuolelle. Korkea luottamus organisaatioon auttaa organisaatioita tavoitteellisten toimenpiteiden toteuttamisessa. (Pfeffer, 1981, 367.)

Teoksessaan *"Trust in organizational decision making as predictors of satisfaction"* James W. Driscoll toteaa työntekijöiden osallistumisen päätöksentekoon olevan yhteydessä johtajien ja työntekijöiden väliseen luottamussuhteeseen. Työntekijöiden luottamus on Driscollin mukaan organisaatioissa suurempaa, kun työntekijät ovat tyytyväisiä omiin osallistumismahdollisuuksiinsa organisaatioiden päätöksenteossa. (Driscoll, 1978, 49–50.)

Tällaista positiivista ja tavoiteltavaa tilannetta estää usein esimiesasemassa olevien kohtaama dilemma, josta seuraavassa esimerkki. Oikeaa päätöstä varten johto tarvitsee mahdollisimman kattavan informaation päätettävästä asiasta, mutta samalla johto haluaa säilyttää oman asemansa ja aseman mukana tulevan oikeuden tehtävän päätöksen kontrollointiin. Jotta johto saisi mahdollisimman kattavaa informaatiota päätettävästä asiasta, tulisi myös alaisia kuunnella ja ottaa heitä mukaan päätöksentekoprosessiin. Johto voi kuitenkin kokea tämän uhaksi heidän omalle asemalleen ja tämä voi johtaa siihen, ettei johto ota alaisia mukaan päätöksentekoon. (Bacharach & Aiken, 1976, 629.) Saavutetuista muodollisista eduista ja niiden säilyttämisestä ja jopa lisäämisestä, tulee herkästi vahva motiivi johdon toimille (Diefenbach, 2013, 150). Nykyajan organisaatioissa vaaditaan nopeita päätöksiä, ja johto voi kokea, ettei alaisten tekninen tietämys ole sillä tasolla, että valtaa voisi jakaa turvallisesti ilman organisaation toiminnan vaarantamista. Vallan jako hierarkiassa alas voidaan siis kokea riskinä myös organisaation toiminnalle, ei vain johdon omalle asemalle. (Nightingale, 2016,12–13, 180.)

Useat tutkimukset organisaation sisäisestä luottamuksesta ovat osoittaneet, että vallan jakaminen esimerkiksi delegoimalla vastuuta alas hierarkiaketjussa on luottamuksen rakentumisessa keskeisessä asemassa. Alaiset saavat enemmän vastuuta, kun johtavassa asemassa olevat ottavat heitä mukaan päätöksentekoon. Tämä on myös luottamuksen osoitus johdolta alaisille, ja vallan delegoinnin symbolinen merkitys voi olla suuri. (Whitener ym. 1998, 517.) Organisaatioiden hierarkiaketjun alemmille tasoille delegoidulla lisävastuulla ja osallistumismahdollisuuksien lisäämisellä on todettu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden oman arvon ja merkityksellisyyden tunteen vahvistamiselle organisaatioissa (Rosen & Jerdee, 1977, 628–631).

### 3.3.2 Osallistava päätöksenteko

Tutkielman toisessa luvussa esitettiin eroja hierarkkisesti ja demokraattisesti johdettujen organisaatioiden välillä, ja tuotiin esiin työn autonomian vaikutuksia organisaatioihin ja niiden jäseniin. Työ ja työn tekemisen toimintatavat ovat muuttuneet paljon viimeisten vuosikymmenten aikana. Yksilötasolla työntekijöiden vaatimukset työnteon kehittämistä esimerkiksi työtä rikastuttamalla ja työnkuvaa laajentamalla ovat lisääntyneet. Työntekijöiden halu muuttaa organisaatioiden toimintatapoja esimerkiksi lisäämällä

omia mahdollisuuksiaan osallistua päätöksentekoon on hyvä esimerkki vallan hajauttamisen puolesta hierarkkisissa ja valtarakenteiltaan keskitetyissä organisaatioissa. (Abell, 1979, 156.) Osallistuminen päätöksentekoon laajemmin läpi organisaatiohierarkian on vähentänyt vallan epätasaista jakautumista johdon ja alaisten välillä (Nightingale, 2016, 22). Nykyinen trendi organisaatorakenteiden tarkastelussa näyttääkin suosivan hierarkisesti matalia ja luonteeltaan joustavia organisaatioita (Diefenbach, 2013, 165; Buchanan & Badham, 1999, 216, 228).

Osallistumisen käsite jätetään sisällöllisesti usein hyvin avonaiseksi johtamisen kirjallisuudessa (Pateman, 1970, 56). Osallistumisen taso ja määrä eri organisaatioissa voivat vaihdella paljon. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijät haluaisivat vaikuttaa enemmän omaa työtään koskeviin päätöksiin ja siihen, mitä heidän työympäristönsään tapahtuu, mutta organisaation johto ei välttämättä ole myöntynyt näiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen (Tannenbaum ym., 1974, 11). Osallistumismahdollisuuksien lisäämistä ja hajauttamista organisaatiohierarkian ylimmältä tasolta alemmas on perusteltu myös sen moraalisella oikeutuksella. Yrityksen tulos perustuu pääoman ja työn yhteisvaikutukseen, joten vallan siirto ja vaikutusvallan jako alas hierarkiapuussa on oikeutettua. Jokaisen tulisi saada omaa osuuttaan vastaava pala vallasta. (Koskinen, 1973, 18.)

Terence R. Mitchell on esittänyt perusteluja sille, miksi työntekijöiden mukaan ottamista päätöksentekoon ja yleisesti osallistavaa johtamista tulisi lisätä organisaatioissa. Ensimmäinen syy liittyy työntekijöiden osallistamisen ja organisaatioiden suorituksen positiiviseen korrelaatioon. Työntekijöiden saadessa vastuuta päätöksenteosta, heidän omat tavoitteensa ja organisaatioiden tavoitteet ja päämäärät muodostuvat enemmän yhteneväisiksi. Päätöksentekoon osallistuminen lisää työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä, ja lisääntynyt autonomia lisää työntekijöiden työmotivaatioita. Tämä taas vaikuttaa työntekijän työpanokseen ja koko organisaation tuottavuuteen. Osallistavalla päätöksenteolla on myös vaikutuksia siihen, mikä toimii motiivina työntekijän tekemän työn laadukkaalle suorittamiselle. Mitchell toteaa osallistavan päätöksenteon tukevan työntekijän motivaatiota suorittaa laadukkaasti omasta halustaan ja kollegoiden välisen sosiaalisen paineen takia, eikä esimiehen paineistuksen takia. Kun työntekijä saa vastuuta päätöksenteosta, hän kokee oman suorituksensa tärkeämmäksi ja haluaa näyttää olevansa saamansa vastuun arvoinen. Tällöin halu suorittaa hyvin syntyy

enemmän sisäisestä halusta ja ärsykkeistä, kuin ulkoisista ärsykkeistä. (Mitchell, 1973, 673–677.)

Osallistumisen on todettu kehittävän organisaatioiden jäsenten työtyytyväisyyttä ja työsuoritusta, ja parantavan eri hierarkkisen tason työntekijöiden välistä luottamusta toisiinsa. (Bayo-Moriones ym., 2003, 34.) Osallistumisen on todettu monessa tutkimuksessa myös parantavan organisaatioiden jäsenten yhteistoiminnallista työskentelyä ja ryhmäharmoniaa, sekä vähentävän kitkaa tehtyjen päätösten hyväksymisessä (Pateman, 1970, 63). Päätökset koetaan parempina ja luotettavampina, ja niihin sitoudutaan paremmin. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että vaikei osallistumista tukevan päätöksenteon lopputulos eroaisi keskitetymmän päätöksenteon vastineesta, niin osallistumista kannustavan päätöksenteon päätöksiin luotetaan enemmän. (Beach & Connolly, 2005, 128–129; Kraus, 1980, 136.) Osallistumista tukevan päätöksenteon on nähty myös vähentävän organisaatioiden sisäisten konfliktien määrää ja lisäävän työntekijöiden identifioitumista organisaatioihin (Tannenbaum ym., 1974, 128).

Osallistavampi päätöksenteko ei kuitenkaan aina toimi niin kuin on suunniteltu. Viralliset ja organisaatiodokumenteissa ilmoitetut muodolliset vaikutusmahdollisuudet eivät välttämättä toteudu käytännön tasolla. (Tannenbaum ym., 1974, 129.) Usein organisaatioiden virallinen retoriikka antaa liian kaunistellun kuvan työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista ja niiden nykytilasta (Diefenbach & Sillence, 2012, 190–191). Toteutuessaan niitä voi varjostaa esimerkiksi seuraavat ongelmat: 1) vahvat jäsenet tai ryhmät dominoivat päätöksentekoa, jolloin ne, jotka eivät saa ääntään kuuluviin tai ketkä sivutetaan osallistavassa päätöksenteossa, vieraantuvat työstään, 2) osallistavassa päätöksenteossa uusi iso ryhmittymä asettuu johtoa vastaan, 3) osallistava päätöksenteko voi tehdä osalliset ahneiksi, ja johto ei enää pysty tyydyttämään jäsenten vaikutusvallan tarpeita, tai 4) päätöksenteko voi muuttua hitaaksi, kun entistä useampi organisaation jäsen osallistuu siihen. Tämä voi turhauttaa prosessiin osallistuvia. (Strauss, 1963, 70.)

Konkreettisen kokeen organisatorisesta päätöksenteosta ja työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien parantamisesta tekivät 1940-luvulla Lester Coch ja John R.P. French. Tutkimus on jo noin 70 vuotta vanha, mutta kokeen tulokset ovat edelleen hyvin mie-

lenkiintoiset. Kokeessa tutkijat jakoivat tiettyssä yhdysvaltalaisessa tehdastyöorganisaatiossa tuotannollista työtä tekevät työntekijät (N≈600) neljään eri ryhmään. Ryhmät erosivat toisistaan siinä, miten niiden sisällä pystyi vaikuttamaan omaa työtä ja työympäristöä koskevaan päätöksentekoon. Tehtaan johto oli antanut ohjeistuksen työn uudelleen organisoinnista, mutta tavat tämän tehtävän toteuttamiseen erosivat näiden neljän ryhmän välillä. Kahdessa ensimmäisessä ryhmässä työntekijät saivat suoraan osallistua oman työn uudelleen organisointiin, kolmannessa osallistuminen tapahtui välillisesti työntekijöiden edustajan kautta, ja neljännessä ryhmässä työntekijät eivät saaneet osallistua ollenkaan työnsä uudelleen organisointiin. Kokeen johtopäätökset osoittivat, että mitä enemmän työntekijät saivat vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja organisointiin, niin sitä parempi oli ryhmän yhteishenki ja tiimityön taso. Osallistuvammissa ryhmissä myös työn tehokkuus ja tuottavuus paranivat. (Coch & French, 1948.) Vastavaan johtopäätökseen lisääntyneen osallistumisen yhteydestä parantuneeseen tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen on päätynyt myös Bayo-Moriones, joka kollegoidensa kanssa tutki noin tuhatta teollisuusalan tehdasta Espanjassa (Bayo-Moriones ym., 2003, 46, 50).

### 3.3.3 Osallistumista tukevan päätöksenteon malleja

Rensis Likert on esittänyt päätöksentekoon osallistumisen tasosta ja määrästä seuraavanlaisen janan: hyvin vähäisen osallistumisen, eli ”osallistumisjanan” toisessa ääripäässä työntekijöille ei anneta mahdollisuutta osallistua tai vaikuttaa organisaatioiden muutos- tai päätösprosesseihin, eikä niitä koskevaa informaatiota jaeta alemmille hierarkian tasoille. Toisessa ääripäässä työntekijät ja johto toimivat yhdessä ratkaistakseen työtä koskevia ongelmia ja tekevät yhdessä päätöksiä. Työntekijöiden informointi on huomattavasti runsaampaa korkean osallistumisen tilanteessa. (Likert, 1961, 243.)

Ryhmäpäätöksenteon osallistumisen määrä kuvaava tasokartta, joka on hyvin saman tyyppinen kuin ylempänä esitelty Likertin osallistumisjana, on Vroomin ja Yettonin malli. Tässä ryhmäpäätöksenteon osallistumisen tasokartassa alimpana on taso, jossa johto on keskittänyt päätöksenteon täysin itselleen. Seuraavalla tasolla johto antaa organisaatiohierarkiassa alempana oleville mahdollisuuden antaa informaatiota päätettävästä asiasta, mutta dialogia tai päätöksentekovallan jakoa tämä taso ei sisällä. Kolmannella

tasolla organisaatiohierarkiassa ylintä johtoa alempana olevat pääsevät enemmän vuorovaikutteisesti ylimmän johdon kanssa yksilötasolla esittämään omia ehdotuksiaan ja näkemyksiään päätettävästä asiasta. Lopullinen päätösvalta on edelleen ylimmällä johdolla, mutta todennäköisyys organisaatiohierarkiassa alempana olevien näkemysten huomioimiseen päätöksenteossa on suurempi, kuin tason 2 mallissa. Neljäs taso vastaa kolmatta tasoa muuten, mutta siinä ylin johto ottaa huomioon organisaatiohierarkiassa alempana olevien näkemykset ja ehdotukset kollektiivisina ehdotuksina, kun kolmannella tasolla huomio oli yksilötason näkemyksissä. Edelleen päätösvalta on ylimmällä johdolla. Viidennellä ja viimeisellä päätöksenteon tasolla ylin johto ja organisaatiohierarkiassa alempana olevat keskustelevat tasavertaisesti päätettävästä asiasta, ja saavutettuaan konsensuksen sen suhteen, siitä muotoutuu organisaation lopullinen päätös. (Vroom & Yetton, 1973, 14.)

Esimerkkeinä osallistumista tukevista ryhmäpäätöksenteon tavoista ovat esimerkiksi ”aivomyrsky”, nominaalinen ryhmäteknikka ja roskakorimalli. Nämä ovat ideointitekniikoita päätöksenteossa. Aivomyrsky (brainstorming) ryhmäpäätöksenteon menetelmänä perustuu vapaaseen ja luovaan ideointiin ongelman ratkaisemiseksi ja päätöksen saavuttamiseksi. Aivomyrsky-menetelmässä vaihtoehtojen ideointi erotetaan niiden tarkemmasta arvioinnista, jotta vaihtoehtojen kirjo olisi mahdollisimman suuri. Nominaalinen ryhmäteknikka on aivomyrsky-menetelmää strukturoidumpi ryhmäpäätöksentekomenetelmä. Siinä ideointi tapahtuu enemmän itsenäisesti, eikä vapaassa verbaalisessa vuorovaikutustilanteessa. Jokainen nominaalisessa ryhmässä oleva ehdottaa oman ideansa päätöksentekoon liittyen, ja jokaisen ryhmään kuuluvan idea käsitellään ja samalla se myös arvioidaan, toisin kuin aivomyrsky-menetelmässä. Sekä aivomyrsky- että nominaalisen ryhmäteknikkamenetelmän käytöllä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia organisaation päätöksentekoon. Ryhmäpaineen vaikutus lopulliseen päätökseen työryhmän sisällä on yksi yleinen haaste aivomyrsky- ja nominaalisessa ryhmäteknikkamenetelmässä. (Lunenburg, 2011, 3–4, 6.)

Roskakorimalli on ryhmäpäätöksenteon malli, jossa korostuvat vuorovaikutteisuus ja jokaisen oman ”roskakorin”, eli subjektiivisten ratkaisuehdotusten ja näkemysten tuominen yhteiseen neuvottelupöytään ja niiden yhdessä läpikäyminen. Roskakorimalli mahdollistaa laajemman näkökulman päätettävään asiaan, kun jokainen tuo mukanaan

omat ehdotuksensa, joista vuorovaikutussuhteessa valitaan paras tapa edetä päätettävän asian suhteen. (Harisalo, 2008, 167–168; Steers & Black, 1994, 487–488.)

Organisatorisen päätöksenteon yhdeksi menetelmäksi on esitetty kollektiivista ryhmää, joka kootaan organisaatioiden jäsenistä. Tätä osallistumista tukevaa ryhmäpäätöksenteon menetelmää voidaan kutsua *”laaturingiksi”* (vapaa suomennos: quality circle). Tämä työn *”laaturinki”* koostuu vapaaehtoisista organisaation jäsenistä, jotka tapaavat ja keskustelevat säännöllisesti työhön liittyvistä asioista. Laaturingissä jäsenet käsittelevät esimerkiksi työpaikalla ilmeneviä ristiriitoja. Laaturingissä voidaan myös pyrkiä parantamaan eri tason esimiesten ja alaisten välisiä vuorovaikutussuhteita. (Bryant & Kearns, 1982, 144.) Laaturinkien toimivuuteen monitasoisissa hierarkiaketjuissa vaikuttaa paljon se, millainen kommunikaatiosuhde eri esimiestasojen välillä on. Mitä parempi kommunikaatiosuhde on, sitä paremmin erilaiset laaturingin tapaiset yhteistoiminnalliset päätöksentekomenetelmät toimivat. (Leibenstein, 1987, 172–173.)

Rensis Likert, jonka osallistumista kuvaava *”osallistumisjana”* esiteltiin aiemmin luvussa, on esittänyt mielenkiintoisen vaihtoehdon osallistumista tukevaan johtamiseen, jolla organisaatioiden tehokkuutta voitaisiin parantaa. Tässä mallissa organisaatorakenne ja varsinkin johdon rakenne muodostuisi työryhmistä, joita on useampia ja ne ovat osittain päällekkäisiä. Ryhmän jäsen on tietyssä ryhmässä päättävässä asemassa, mutta toisessa ryhmässä hän voi olla vastaavasti hierarkkisesti alemmassa asemassa. Mallissa kyse ei ole niinkään hierarkiasuhteista, vaan kommunikaation ja yhteistyön laadukkaasta toteuttamisesta. (Likert, 1961, 104–105.)

Mielenkiintoinen osallistumisen muoto, joka ei viime kädessä edes ole osallistumista, on niin sanottu *”lume– osallistuminen”* (vapaa suomennos: pseudo– participation). Tässä lume– osallistumisessa on kyse siitä, kun johto luo alaisilleen tunteen, että he ovat tulleet huomioituiksi ja kuulluiksi jo tehdystä päätöksestä, johon alaiset eivät todellisuudessa pystyneet vaikuttamaan. Sen sijaan että johto vain sanelisi ylhäältä–alas tehdyt päätökset alaisilleen, niin johto luo keskusteluvamman ilmapiirin, jossa alaiset saavat kysyä ja keskustella tehdystä päätöksestä. Näin lume– osallistumisessa alaiset hyväksyvät tehdyn päätöksen paremmin, vaikka päätös todellisuudessa onkin jo tehty. Tehty päätös perusteluineen ja työntekijöille tarjottu mahdollisuus keskustella siitä, saavat

työntekijät hyväksymään tehdyn päätöksen paremmin, vaikka todellista sanavaltaa heillä ei ole ollut. (Pateman, 1970, 68–69.)

Uusien ryhmäpäätöksentekomallien vaikutus organisaatioiden tuottavuuteen, innovatiivisuuteen ja luovuuteen on vielä kuitenkin kysymysmerkki isommassa kuvassa. Monet tutkimukset ovat osoittaneet aiemmin esitettyä vasten, ettei esimerkiksi aivomyrskymenetelmän käyttö organisaatioissa ole tuottanut ryhmien jäsenten keskuudessa sen suurempaa luovuutta tai laatua päätöksentekoon, kun verrokkiryhmissä itsenäisesti työskentelevät ovat tuottaneet. (Beach & Connolly, 2005, 132.)



## 4 Kohdeorganisaatio

Tutkielman toimeksiantaja on Turun Osuuskauppa (TOK), joka on alueellinen osuuskauppa ja sen omistavat asiakasomistajat. Asiakasomistajia Turun Osuuskaupalla on yli 148 000 (2016) ja toiminta ulottuu aina vuoteen 1901, jolloin yritystoiminta alkoi Vähäväkisten osuusliikkeen nimellä. Turun Osuuskaupan yritystoiminta on laajaa ja toimintaa on monella eri sektorilla. TOK toimii market-, tavaratalo-, liikennemyymälä-, matkailu- ja ravitsemiskaupan alalla 20 kunnan alueella Varsinais-Suomessa. Vuoden 2016 lopulla TOK työllisti 2 279 henkilöä ja sen liikevaihto oli 562,7 miljoonaa euroa. Liikevaihdosta isoimman siivun muodostaa market- toimiala, jonka osuus vuonna 2016 oli 70,9 prosenttia. Toiseksi suurimman liikevaihdon toimialoittain muodosti liikennemyymälät, joiden osuus oli 15,7 prosenttia. Hotellien ja ravintoloiden osuus oli 7,6 prosenttia ja Sokos-tavaratalojen ja Emotion- myymälöiden 4,8 prosenttia. (www.s-kanava.fi.)

### 4.1 Toteutettu tutkimus

Kohdeorganisaatiossa on käynnistetty alkuvuonna 2017 mittava koko organisaatiota käsittelevä hanke, jolla tavoitellaan organisatorisesti merkittäviä muutoksia ja uudistuksia esimiestyöhön ja tapaan johtaa ihmisiä. Johtamiskulttuurissa tavoitellaan siirtymistä nykyisestä vallitsevasta asioiden ja prosessien johtamisesta enemmän ihmisjohtamisen suuntaan: ”johdetaan ihmisiä eikä omenoita”. Kohdeorganisaation organisaatorakenne on hierarkkinen ja myös tähän organisaatiossa pyritään saamaan muutosta uuden johtamiskulttuurin ja johtamisen hankkeella. Vertikaalisesta organisaatiohierarkiasta ja linjaorganisaation mallista pyritään siirtymään enemmän kohti horisontaalisempaa organisaatorakennetta ja -hierarkiaa. Organisaatiossa tavoitellaan siirtymistä kohti matriisijohtamista ja matriisihierarkiaa.

Perinteisessä linjaorganisaatiossa ohjaus ja päätökset perustuvat hierarkkiseen valta-asemaan ja toimintaa ohjaavat hierarkiassa ylempänä olevat organisaation jäsenet. Linjaorganisaatioissa johtaminen voidaan helposti kokea liian autoritaarisena. (Rissanen ym., 1996, 24.) Matriisirakenteen on nähty helpottavan organisaatioiden sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin, ja sen keskeisenä etuna on pidetty tiedon saannin ja koordinoinnin, sekä resurssien käytön tehostumista. Matriisirakenteen heikkouksina

sen sijaan voidaan pitää epäselviä valta-asetelmia ja niihin liittyviä konflikteja ja jännitteitä, sekä päätöksenteon hidastumista. (Harisalo, 2008, 140–141.)

Kohdeorganisaatioissa on todettu lähiesimiesten kriittinen asema tehtyjen päätösten jalkauttamisessa omille alaisilleen ja niihin sitouttamisessa. Jos lähiesimies ei sitoudu päätöksiin tai ota niitä vastaan oikeutettuina, niin hän ei myöskään pysty välittämään niitä alaisilleen parhaalla mahdollisella tavalla. Lähiesimiesten (first-line-supervisor) asema eri organisaatioissa on yleisesti ottaen nähty haasteellisena. Monet päätökset tulevat ylemmältä tasolta lähiesimiehille valmiiksi annettuina ja päätettyinä, ja näiden päätösten jalkauttaminen ja omien alaisten niihin sitouttaminen jäävät usein lähiesimiesten vastuulle. Tämän seurauksena lähiesimiesten asema on usein hyvin stressaava eri organisaatioissa. Suorituspainetta tulee niin ylemmältä johdolta kuin omilta alaisilta, ja lähiesimies jää moninaisten intressien ristituleen. Lähiesimies on asemaltaan esimies, mutta ei kuitenkaan omaa sellaista valtaa kuin ylempi johto, jolloin lähiesimiehen asemasta voi muodostua kärjistäen vain ylimmän johdon viestinviejän rooli läpi organisaatioiden hierarkiaketjun. (Nightingale, 2016, 111; Tannenbaum ym., 1974, 167.)

Tutkielmassa tutkitaan kohdeorganisaation eri hierarkiataason johtajien kokemuksia organisaation vallankäytöstä ja päätöksenteosta tilastollisia menetelmiä käyttäen. Mielenkiinnon kohteena on tutkia, eroavatko hierarkkisesti eri asemissa olevien esimiesten kokemukset organisaation vallankäytöstä toisistaan. Tutkielmassa selvitetään saman aineiston avulla myös sitä, vaikuttaako tietynlainen vallankäyttö esimiesten kokemuksiin oman työn merkityksestä ja sen arvostuksesta, sekä organisaatioon sitoutumiseen. Parhaassa tapauksessa kerätyn aineiston pohjalta toteutetut tilastolliset analyysit antavat mahdollisuuden esittää organisaatiolle kehittämissideoita organisaation vallan ja sen käytön positiiviseen ja oikeutettuun toteuttamistapaan, sekä esittää toimintamalleja, joiden avulla organisaation esimiesten sitoutumista ja oman työn arvostusta ja sen merkityksen tunnetta voitaisiin kehittää entisestään.

Tutkimushypoteesit tutkielman alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ovat:

- 1) Miten hierarkkinen organisaatorakenne vaikuttaa siinä eri tasolla työskentelevien organisaation jäsenten subjektiivisiin valtakokemuksiin?

*H<sup>0</sup>= kokemukset organisaation vallankäytöstä ja -rakenteesta eivät muutu esimiehen hierarkkisen aseman mukaan.*

*H<sub>1</sub>= ylemmässä asemassa olevat esimiehet kokevat positiivisemmin organisaation vallankäytön ja -rakenteen kuin esimieshierarkiassa alempana olevat esimiehet.*

- 2) Vaikuttavatko tietyt tavat toteuttaa valtaa organisaatiossa esimiesten kokemukseen oman työn merkityksestä ja sen arvostuksesta, sekä organisaatioon sitoutumiseen?

*H<sup>0</sup>= Vallankäytöstä organisaatiossa ei havaita tiettyjä työn merkityksen ja arvostuksen kokemukseen, sekä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä*

*H<sub>1</sub>= Vallankäytöstä organisaatiossa voidaan havaita tiettyjä työn merkityksen ja arvostuksen kokemukseen, sekä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä*

#### 4.1.1 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkielmassa käsiteltävän aineiston saamiseksi toteutettiin kohdeorganisaatiossa esimiehille suunnatun sähköisen Webropol-kyselyn. Kysely sisälsi väittämiä muun muassa organisaation vallankäytöstä, päätöksenteosta, omasta työstä ja organisaatioon sitoutumisesta. Väittämien vastausvaihtoehdot olivat pääosin järjestetty Likert-asteikollisesti. Kysely lähetettiin organisaation kaikille esimiehille (N=123). Esimiehet jaettiin kolmeen kategoriaan heidän hierarkkisen asemansa perusteella. Nämä kategoriat olivat ylin johto, keskijohto ja lähiesimiehet. Vastausprosentti kyselyssä oli kohtalaisen hyvä, noin 63,5 % (N=78). Kyselykaavake löytyy saateteksteineen liiteosiosta (liite 1).

78 kyselyyn vastanneen esimiehen hierarkiakohtainen jako kyselyssä muodostui seuraavasti: ylin johto ~4 % (3 vastaajaa), keskijohto ~18 % (14 vastaajaa) ja lähiesimiehet ~78 % (61 vastaajaa). Ylintä johtoa koskeviin tuloksiin tulee suhtautua varauksella esimiesluokan alhaisen vastausmäärän vuoksi. Kohdeorganisaatiossa ylin johto käsittää koko-

naisuudessaan vain kuusi (6) henkilöä, joten kyseisen esimiesluokan suhteen oli jo lähtökohtaisesti odotettavissa muita hierarkkisia esimiesluokkia huomattavasti alhaisempi vastausten määrä.

Kohdeorganisaation ylimmästä johdosta kyselyyn vastasi puolet, eli 50 %. Keskijohdosta kyselyyn vastasi käytännössä kaikki esimiehet (100 %), ja lähiesimiehistä noin 80 %. Keskijohdon ja lähiesimiesten tarkan vastausprosentin esittämistä suhteutettuna omaan hierarkkiseen esimiesluokkaan on vaikea antaa, sillä jotkut tukitoimien esimiehet tai lähiesimiehet ovat voineet tulkita itsensä keskijohdon edustajiksi. Virhemarginaali on kuitenkin pieni. Ylimmästä johdosta joka toinen esimies, ja lähiesimiehistä joka viides ei vastannut kyselyyn. Tätä voi selittää monet asiat, kuten hektisyys omassa työssä ja ajanpuute kyselyn täyttämiseen.

Tutkimuksen taustamuuttujia olivat hierarkkisen aseman lisäksi:

- 1) koulutustaso, sukupuoli ja ikä
- 2) työvuodet esimiehenä organisaatiossa (+työvuodet organisaatiossa)
- 3) toimiala, jossa työskentelee

Kyselyyn vastanneista esimiehistä 59 % (N=46) oli naisia ja 41 % (N=32) miehiä. Koulutustason osalta vastaajista 45 % (N=35) oli suorittanut toiseen asteen tutkinnon, alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita vastanneista oli 36 % (N=28) ja ylemmän korkeakoulututkinnon oli suorittanut 19 % (N=15). Ikäjakaumaa varten kyselyn vastausvaihtoehdot määritettiin organisaation keski-ikä mukaan. Alle 40-vuotiaita kyselyyn vastanneista oli 32 % (N=25), 40-50-vuotiaita 45 % (N=35) ja yli 50-vuotiaita 23 % (N=18).

Työvuodet esimiehenä organisaatiossa jaettiin neljään (4) eri kategoriaan: alle vuosi, 1-2 vuotta, 2-5 vuotta, 5-15 vuotta ja yli 15 vuotta esimiehenä organisaatiossa työskennelleet. Esimiesten vastauksista korostui kokemus. Yli 15 vuotta esimiehenä organisaatiossa toimineita oli kaikista vastaajista 58 %, ja 5-15 vuotta 26 %. Näin ollen nämä kaksi kategoriaa muodostivat yhdessä 84 % kaikista kyselyyn vastanneista esimiehistä, ja alle 5 vuotta esimiehenä organisaatiossa toimivien osuus oli 16 %. Tämä vastaa myös todellista jakaumaa, sillä Turun Osuuskaupan esimieskaarti on organisaatiossa pitkään palvelutta.

Toimialakohtainen jako kyselyyn vastanneiden esimiesten osalta oli seuraava: 1-toimiala ~55 % (N=43), 2-toimiala ~28 % (N=22), 3-toimiala ~9 % (N=7) ja 4-toimiala ~8 % (N=6). Edustamatta kyselyssä jäi 5-toimiala, mutta kyseenomaisen toimialan prosentuaalinen osuus organisaation esimiehistä on muutenkin pieni (toimialalla 2 esimiestä). 1- ja 2-toimialan alan esimiehet käsittävät kyselyssä noin 83 % esimiehistä. Toimialakohtainen jakauma kyselyyn vastanneiden esimiesten osalta kuvastaa hyvin organisaation todellisia toimialojen kokoja: 1 on toimialana isoin, 2 on toiseksi suurin ja niin edelleen.

Tutkielmassa käytettyjä tilastollisia tutkimusmenetelmiä olivat logistinen regressioanalyysi, Kruskal-Wallis– testi jatkotoimenpiteeseen ja ristiintaulukoinnit. Logistinen regressioanalyysi on tavanomaisen lineaarisen regressioanalyysin erityistyyppi. Sitä voidaan käyttää silloin, kun selitettävä muuttuja voi saada vain kaksi arvoa. Tässä analyysimenetelmässä selitettävä muuttuja täytyy koodata niin, että se voi saada ainoastaan arvon yksi tai nolla. Tämä on oleellinen ero tavalliseen regressioanalyysiin verrattuna, sillä tavallisessa regressioanalyysissä selitettävän muuttujan arvot voivat vaihdella enemmän. Logistisella regressioanalyysillä ei pyritä ennustamaan määriä, vaan todennäköisyyksiä. Kyse on siis siitä, millä todennäköisyydellä tutkittavana oleva asia tapahtuu tai pitää paikkansa. Tulokset kertovat, vaikuttavatko selittävät muuttujat tutkittavan tapahtuman tai asian todennäköisyyteen ja kuinka suuri niiden vaikutus on. Logistisen regressioanalyysin kertoimien tulkinta eroaa tavallisen regressiomallin kertoimien tulkinnasta siinä, että tavallisessa regressiomallissa yhden yksikön muutos selittävässä muuttujassa aiheuttaa väistämättä yhtä suuren muutoksen selitettävässä muuttujassa, kun taas logistisessa regressioanalyysissä selittävän ja selitettävän muuttujan muutoksen ei tarvitse muuttua samassa suhteessa. Tämän takia logistisen regressiomallin tulosten tulkinta on aina hankalampaa kuin tavallisessa regressiomallissa. (KvantiMOTV, 2009.)

Tutkielmassa käytetty Kruskal-Wallis– testi ei vaadi aineiston osalta normaalijakaumaoletusta, joten sen soveltaminen kyselyn vastausten tulkintaan on perusteltua. Kruskal-Wallis– testi on siis ei-parametrinen tilastollinen tutkimusmenetelmä (Heikkilä, 2014, 3). Normaalijakaumaoletuksen puutteen lisäksi toinen ei-parametrisen menetelmän käyttöä tukeva syy on se, että havaintojen määrä aineistossa on alle 100 (N=78). Kruskal-Wallis– testi perustuu siihen, että alkuperäisten muuttujan arvojen sijaan käytetään järjestyslukuja. Numeeriset muuttujat järjestetään suuruusjärjestykseen, siten että pienin arvo saa järjestysluvun 1, ja suurin arvo järjestysluvun n (riippuen siitä,

kuinka monta numeerista arvoa muuttujalla on). Tämän jälkeen järjestysluvut sijoitetaan luokittelevan muuttujan luokkiin. Tästä saadaan testisuureen arvo ja havaittu merkitsevyytaso. Jos Kruskal-Wallis– testissä havaittu merkitsevyytaso on  $\leq 0.05$ , niin tutkittavien populaatioiden välillä on tilastollisesti merkitseviä eroja. Jos populaatioiden väliltä löydetään Kruskal-Wallis– testissä tilastollisesti merkitsevä ero ( $hmt = \leq 0.05$ ), niin seuraavaksi käytetään Mann-Whitneyn testiä selvittämään mitkä luokiteltujen muuttujien luokat poikkeavat toisistaan populaation sisällä. Tässä testissä luokkien yksittäisten parivertailujen havaittu merkitsevyytaso tulee kertoa tehtyjen vertailujen määrällä (Bonferroni-korjaus), jotta saadaan luotettava monivertailu hmt:n tasolla 0.05. Bonferroni-korjauksen jälkeen niissä luokitelluissa ryhmissä, joissa  $hmt = \leq 0.05$ , voidaan todeta olevan tilastollisesti merkitsevä ero. Joskus voi käydä niin, että Kruskal-Wallis– testissä löydetään tilastollisesti merkitseviä eroja tutkittavan muuttujan suhteen, mutta Mann-Whitneyn testissä Bonferroni-korjaus nostaa havaitun merkitsevyytason yli tilastollisen merkitsevyyden (0.05) rajan kaikissa pareissa. Tällöin voidaan raportoida tulos sellaisenaan, olla kokonaan raportoimatta sitä ristiriitaisuuden vuoksi, tai esimerkiksi raportoida vain Kruskal-Wallis– testin tulos. Parivertailut voidaan tehdä myös vain osittain, jolloin Bonferroni-korjauksen vaikutus on pienempi. (Katajisto, 2012, 201–207). Tässä tutkielmassa ristiriitainen tulos raportoitiin sellaisenaan.

Ristiintaulukointi on perusmenetelmä tilastollisten tutkimusaineistojen käsittelyssä. Sen avulla voidaan tutkia muuttujien jakaumaa ja kartoittaa alustavasti niiden välisiä riippuvuuksia. Ristiintaulukoinnissa on kyse muuttujien jakautumisesta ja niiden välisistä riippuvuuksista. Riippuvuus- tai riippumattomuustarkastelussa tutkitaan, onko tarkastelun kohteena olevan selitettävän muuttujan jakauma erilainen selittävän muuttujan eri luokissa. (KvantiMOTV, 2004.)

## 5 Analyysi ja tulokset

Suoritin kyselyyn vastanneiden Turun Osuuskaupan esimiesten vastausten pohjalta tilastollisen analyysin, jossa tutkin ensisijaisesti organisaation eri hierarkiatason esimiesten kokemuksia organisaation vallankäytöstä ja omasta asemasta näissä valtarakenteissa. Kruskal-Wallis– testillä selvitin hierarkkisen esimiesaseman mahdollisia riippuvuuksia muun muassa organisaation päätöksentekoon, vallankäyttöön, oman työn merkitykseen, työn autonomiaan sekä esimiestyöhön. Logistisella regressioanalyysillä pyrin löytämään organisaation esimiesten organisaatioon sitoutumiseen, sekä oman työn merkityksen ja arvostuksen kokemiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka olisivat tilastollisesti merkitseviä. Lisäksi tutkin kyselyn väittämiä ristiintaulukoimalla niitä ja etsimällä niistä tilastollisesti merkitseviä eroja.

Ensisijaisena tutkimusongelmana oli selvittää, miten hierarkkisen organisaatorakenteen eri tasoilla olevat esimiehet kokevat organisaation vallankäytön nykytilan ja eroavatko nämä subjektiiviset kokemukset hierarkian eri tasoilla toisistaan. Lisäksi subjektiivisen työhön sitoutumisen, työn arvostuksen ja merkityksen kokemuksia tarkasteltiin eri esimiestasoilla ja yleisesti esimiesten kohdalla. Tämän lisäksi analyysissä selvitettiin organisaation toimialojen ja esimiesten subjektiivisten taustamuuttujien mahdollisia vaikutuksia samoihin kokemuksiin kuin hierarkkista esimiesasemaa käytettäessä riippuvana muuttujana.

### 5.1 Hierarkkisen aseman vaikutus valtakokemuksiin

Hierarkkinen esimiesasema oli keskeisin riippuva muuttuja tutkielmassa tehdyissä tilastollisissa analyyseissa. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan hierarkkisen esimiesaseman vaikutuksia subjektiivisiin valtakokemuksiin kohdeorganisaatiossa.

#### 5.1.1 Monimuuttujatesti organisaation vallankäytöstä

Hierarkkinen esimiesrakenne Turun Osuuskaupassa jakautui kolmeen esimiesluokkaan, joita ovat ylin johto, keskijohto ja lähiesimiehet. Ylimmän johdon vastausten lukumäärä kyselyssä oli vain kolme, joten analyyseissa on pääasiallisesti esitettyä sekä ylin johto omana luokkana, että ylin johto ja keskijohto yhdistettynä *toimialajohto* nimisenä

luokkana, jolloin tämän uuden esimiesluokan vastausten määrä tasapainottuu enemmän lähiesimiesluokan kanssa (N=17 ja N=61). Lähiesimiesryhmä oli selvästi suurin esimieshierarkian ryhmä kyselyssä: noin 78 % vastauksista oli lähiesimiesten antamia. Pienet vaihtelut esimiesryhmien luokittaisissa kokonaismäärissä eri taulukoissa johtuvat marginaalisista EOS-vastauksista (en osaa sanoa) eri väittämässä, jotka ovat tilastoanalyysissä puuttuvia arvoja. Koska näitä vastauksia esiintyi hyvin vähän, ne eivät vaikuta analyysin luotettavuuteen.

Useamman kuin kahden riippumattoman otoksen välisiä merkitsevyyksiä testattiin Kruskal-Wallis– testillä, sillä se ei vaadi normaalijakaumaa muuttujilta, ja myös aineiston koko tuki tämän testimuodon valintaa ja käyttöä. Tässä tutkielmassa tilastollisella merkitsevyydellä tarkoitettiin havaittua merkitsevyytensä, joka on  $p = \leq 0.05$ . Suoritin Kruskal-Wallis– testin kahdella erillisellä kyselyn väittämistä muodostetulla patteristolla ja valitut väittämät näihin löytyvät taulukosta 2.

Taulukko 2: Kysymypatteristot Kruskal-Wallis– testeihin

Organisaatiotason muuttujien kokemus (hierarkkisuus, työn autonomia, vallankäyttö ja päätöksenteko)	Yksilötason muuttujien kokemus (oma asema ja oman työn merkitys, esimiestyö)
1. Organisaatio on liian hierarkkinen	1. Esimieshierarkioiden välinen vuoropuhelu on hyvällä tasolla
2. Työntekoani kontrolloidaan liikaa	2. Vallan ja vastuun määrä kohtaavat omassa työssäni
3. Valta organisaatiossa on keskittynyt harvalle	3. Johto pyrkii edesauttamaan vallan jalkauttamista alaspäin
4. Valtaa tulisi hajauttaa organisaatiossa enemmän	4. Luotan organisaation ylimpään johtoon
5. Päätöksenteko toimii organisaatiossa tehokkaasti	5. Saan ääneni kuuluviin, jos minulla on mielestäni hyvä idea vireillä olevaan päätökseen
6. Valtaa käytetään oikeudenmukaisesti organisaatiossa	6. Koen, että työtäni ja työpanostani arvostetaan organisaatiossa
7. Organisaatio tarjoaa riittävästi vaikutus- ja osallistumiskanavia mahdollisuuteen osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon	7. Olen sitoutunut organisaatioon ja sen tavoitteisiin
8. Saan toimia ja tehdä päätöksiä riittävän itsenäisesti omassa työssäni	8. Koen, että työlläni on merkitystä organisaatiossa
9. Päätöksenteko organisaatiossa on liian yksisuuntainen ja ylhäältä alas ohjautuva	
10. Esimiestyö on kannustavaa organisaatiossa	



Väittämät testien kysymyspatteristoihin on valittu niin, että ne ottavat mahdollisimman kattavasti huomioon tutkittavan aiheen kokonaiskuvan ja teoriaosuudessa esitetyt väitteet ja mahdolliset ongelmat valtaan ja sen käyttöön liittyen.

Kruskal-Wallis- testeissä analysoin kaikkia kolmea esimieshierarkian luokkaa erikseen, ja ylimmästä johdosta ja keskijohdosta muodostettua toimialajohdon luokkaa yhdistettynä luokkana. Yhdistetty esimiesluokka riippuvana muuttujana ei tuottanut juuri tilastollisesti merkitseviä eroja kummallakaan kysymyspatteristolla, vaan ainoa tilastollinen merkitsevyys löytyi väitteestä ”Organisaatio on liian hierarkkinen” (taulukko 3).

Taulukko 3: Organisaatiotason muuttujien tilastolliset merkitsevyydet (yhdistetty esimiesasema)

VÄITTÄMÄ	Khiin-neliö	Vapausaste	Hmt.
<i>Organisaatio on liian hierarkkinen</i>	7,889	1	,005**
<i>Työntekoani kontrolloidaan liikaa</i>	3,449	1	,063
<i>Valta organisaatiossa on keskittynyt harvalle</i>	,089	1	,765
<i>Valtaa tulisi hajauttaa organisaatiossa enemmän</i>	1,693	1	,193
<i>Päätöksenteko toimii organisaatiossa tehokkaasti</i>	1,673	1	,196
<i>Valtaa käytetään oikeudenmukaisesti organisaatiossa</i>	,109	1	,741
<i>Organisaatio tarjoaa riittävästi vaikutus- ja osallistumiskanavia mahdollisuuteen osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon</i>	1,822	1	,177
<i>Saan toimia ja tehdä päätöksiä riittävän itsenäisesti omassa työssäni</i>	,012	1	,914
<i>Päätöksenteko organisaatiossa on liian yksisuuntainen ja ylhäältä alas ohjautuva</i>	2,735	1	,098
<i>Esimiestyö on kannustavaa organisaatiossa</i>	,161	1	,688

\*=  $p \leq 0.05$

\*\*=  $p < 0.01$

\*\*\*=  $p < 0.001$

Väitteestä suoritettussa parivertailuissa havaittiin, että lähiesimiehet kokivat organisaation enemmän liian hierarkkisenä kuin toimialajohto. Taulukossa 4 on havainnollistettuna toimialajohdon ja lähiesimiesten vastausten väliset erot keskiarvo- ja mediaanilukujen mukaan. Lisäksi taulukossa on esitetty moodiluvut, jotka kertovat jokaisen luokan määrällisesti yleisimmän vastauksen.

Keskiarvot ovat esitetty yhden desimaalin tarkkuudella. Sekä keskiarvo- että mediaaniluvuissa arvo 1 tarkoittaa sitä, että vastaaja/ryhmä on väittämän kanssa täysin eri mieltä, arvo 2 ”jokseenkin eri mieltä”, arvo 3 ”jokseenkin samaa mieltä” ja arvo 4 sitä, että vastaaja/ryhmä on väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Nämä arvojen merkitykset ovat kaikissa keskiarvo-, mediaani- ja moodi- taulukoissa samat.

Taulukko 4: Kokemus organisaation hierarkkisuudesta (toimialajohto ja lähiesimiehet)

Väittämät	Esimiesluokka	Keskiarvo (1-4)	Mediaani (1-4)	Moodi (1-4)
<i>Organisaatio on liian hierarkkinen</i>	Toimialajohto (yj+kj) (N=16)	2	2	2
	Lähiesimiehet (N=61)	2,5	3	2

Kruskal-Wallis– testillä havaittiin tilastollisesti merkitseviä eroja väittämien ”johto pyrkii edesauttamaan vallan jalkauttamista alaspäin”, ”organisaatio on liian hierarkkinen” ja ”päätöksenteko organisaatiossa on liian yksisuuntainen ja ylhäältä alas ohjautuva” kohdalla, kun jokaista hierarkkista esimiesluokkaa analysoitiin omana luokkana. Myös väittämästä ”työntekoaani kontrolloidaan liikaa” havaittiin lähes tilastollisesti merkitsevä ero (taulukot 5–6).

Taulukko 5: Yksilötason muuttujien tilastolliset merkitsevyydet (esimiesasema)

VÄITTÄMÄ	Khiin-neliö	Vapausaste	Hmt.
<i>Esimieshierarkioiden välinen vuoropuhelu on hyvällä tasolla</i>	,192	2	,909
<i>Vallan ja vastuun määrä kohtaavat omassa työssäni</i>	1,255	2	,534
<i>Johto pyrkii edesauttamaan vallan jalkauttamista alaspäin</i>	6,013	2	,049*
<i>Luotan organisaation ylimpään johtoon</i>	1,090	2	,580
<i>Saan ääneni kuuluviin, jos minulla on mielestäni hyvä idea vireillä olevaan päätökseen</i>	2,874	2	,238
<i>Koen, että työtäni ja työpanostani arvostetaan organisaatiossa</i>	2,181	2	,336
<i>Olen sitoutunut organisaatioon ja sen tavoitteisiin</i>	,124	2	,940
<i>Koen, että työlläni on merkitystä organisaatiossa</i>	4,045	2	,132

\*=  $p \leq 0.05$

\*\*=  $p < 0.01$

\*\*\*=  $p < 0.001$

Taulukko 6: Organisaatiotason muuttujien tilastolliset merkitsevyydet (esimiesasema)

VÄITTÄMÄ	Khiin-neliö	Vapausaste	Hmt.
<i>Organisaatio on liian hierarkkinen</i>	12,172	2	,002**
<i>Työntekoani kontrolloidaan liikaa</i>	5,794	2	,055
<i>Valta organisaatiossa on keskittynyt harvalle</i>	3,610	2	,164
<i>Valtaa tulisi hajauttaa organisaatiossa enemmän</i>	1,857	2	,395
<i>Päätöksenteko toimii organisaatiossa tehokkaasti</i>	3,524	2	,172
<i>Valtaa käytetään oikeudenmukaisesti organisaatiossa</i>	,299	2	,861
<i>Organisaatio tarjoaa riittävästi vaikutus- ja osallistumiskanavia mahdollisuuteen osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon</i>	3,280	2	,194
<i>Saan toimia ja tehdä päätöksiä riittävän itsenäisesti omassa työssäni</i>	1,788	2	,409
<i>Päätöksenteko organisaatiossa on liian yksisuuntainen ja ylhäältä alas ohjautuva</i>	6,608	2	,037*
<i>Esimiestyö on kannustavaa organisaatiossa</i>	1,699	2	,428

\*=  $p \leq 0.05$

\*\*=  $p < 0.01$

\*\*\*=  $p < 0.001$

Riippuvan muuttujan sisäisissä parivertailuissa ylimmän johdon ja lähiesimiesten väliltä löydettiin tilastollisesti merkitsevä ero organisaation hierarkkisouden kokemuksissa. Myös päätöksenteon yksisuuntaisuuden ja ylhäältä alas ohjautuvuuden kohdalla parivertailussa tilastollinen merkitsevä ero löytyi ylimmän johdon ja lähiesimiesten väliltä (taulukot 7–8).

Taulukko 7: Kokemus organisaation hierarkkisudesta eri esimiestasoilla

Parivertailut	Testistatistiikka	Stand. virhe	Stand. testistatistiikka	Hmt.	Korjattu hmt.
LE-KJ	11,162	6,149	1,815	,069	,208
LE-YJ	38,484	12,271	3,136	,002	,005**
KJ-YJ	27,321	13,201	2,070	,038	,115

\*=  $p \leq 0.05$

\*\*=  $p < 0.01$

\*\*\*=  $p < 0.001$

Taulukko 8: Kokemus päätöksenteon ylhäältä-alas kulkevasta yksisuuntaisuudesta eri esimiestasoilla

Parivertailut	Testistatistiikka	Stand. virhe	Stand. testistatistiikka	Hmt.	Korjattu hmt.
LE-KJ	4,783	6,094	,785	,433	1,000
LE-YJ	30,553	12,162	2,511	,012	,036*
KJ-YJ	25,750	13,084	1,968	,049	,147

\*=  $p \leq 0.05$

\*\*=  $p < 0.01$

\*\*\*=  $p < 0.001$

Väittämän ”johto pyrkii edesauttamaan vallan jalkauttamista alaspäin” tilastollinen merkitsevyys (hmt= 0,49) hävisi tarkemmissa parivertailuissa. Alustavan tilastollisen merkitsevyyden takia oli kuitenkin mielenkiintoista tarkastella myös tämän väittämän vastausten keskiarvo- ja mediaanilukuja esimieshierarkian eri tasoilla. Myös väittämästä ”työntekoani kontrolloidaan liikaa” havaittiin tilastollisesti lähes merkitsevä ero (hmt= 0,055), joten sen mukaan ottaminen oli myös aiheellista.

Tulokset on koottu taulukkoon 9. Väittämät, joista löytyi Kruskal-Wallis– testiä seuraavissa parivertailuissa tilastollisesti merkitseviä eroja, ovat väittämät 1–2. Sen sijaan väittämät, joiden tilastollisesti merkitsevät erot katosivat parivertailuissa tai joiden tilastollinen merkitsevyys oli lähellä merkitsevää, ovat taulukossa väittämät 3–4. Taulukossa on tummennettuna ne esimiesluokat, joiden väliltä löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja. Keskiarvot on esitetty yhden desimaalin tarkkuudella. Sekä keskiarvo- että mediaaniluvut ovat asteikolla 1-4, jossa arvo 1 tarkoittaa sitä, että vastaaja/ryhmä on väittämän kanssa täysin eri mieltä ja arvo 4 sitä, että vastaaja/ryhmä on väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Moodiluku kertoo esimiesluokkien yleisimmät vastaukset.

Taulukko 9: Keskiarvotaulukko tilastollisesti merkitsevästä väittämistä (esimiesasema)

Väittämä	Esimiesasema	Keskiarvo (1-4)	Mediaani (1-4)	Moodi (1-4)
1. Organisaatio on liian hierarkkinen	<b>Ylin johto (N=3)</b>	<b>1,0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Keskijohto (N=13)	2,2	2	2
	<b>Lähiesimiehet (N=61)</b>	<b>2,5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
2. Päätöksenteko organisaatiossa on liian yksisuuntainen ja ylhäältä alas ohjautuva	<b>Ylin johto (N=3)</b>	<b>1,7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	Keskijohto (N=14)	2,6	3	3
	<b>Lähiesimiehet (N=61)</b>	<b>2,8</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
3. Johto pyrkii edesauttamaan vallan jalkauttamista alaspäin	Ylin johto (N=3)	3,7	4	4
	Keskijohto (N=14)	2,6	3	3
	Lähiesimiehet (N=54)	2,5	3	3
4. Työntekoani kontrolloidaan liikaa	Ylin johto (N=3)	1,0	1	1
	Keskijohto (N=14)	1,6	2	2
	Lähiesimiehet (N=61)	1,9	2	2

Lähiesimiehet kokivat organisaation merkittävästi enemmän hierarkkisenä kuin ylin johto. Lähiesimiehet kokivat myös päätöksenteon merkittävästi enemmän liian yksisuuntaisena ja ylhäältä alas ohjautuvana kuin ylin johto. Erot olivat tilastollisesti merkitseviä näiden ryhmien välillä. Vaikka tilastollisesti merkitsevää eroa ei parivertailuissa löytynyt väittämästä ”Johto pyrkii edesauttamaan vallan jalkauttamista alaspäin”, niin trendi oli selkeä esimieshierarkian eri tasoilla. Ylin johto koki edesauttavansa vallan jalkauttamista alaspäin enemmän kuin mitä keskijohto ja lähiesimiehet kokivat. Keskijohdon ja lähiesimiesten kokemuksissa ei keskiarvillisesti ollut juuri eroa. Työnteon liiallisen kontrolloinnin kokemus otettiin myös tarkasteluun, sillä väittämästä saatiin lähes tilastollisesti merkitsevä ero Kruskal-Wallis- testillä ( $h_{\text{mt}}=0,055$ ). Keskiarvojen perusteella voidaan todeta, että hierarkkisen esimiestason noustessa kokemus oman työn liiallisesta kontrolloinnista vähenee. Näin ollen lähiesimiehet kokivat sitä eniten, keskijohto on listassa seuraavana, ja ylin johto ei kokenut ollenkaan työntekoaan kontrolloitavan liikaa.

#### 5.1.2 Vallan määrä ja vaikutusmahdollisuudet

Esimiehiä pyydettiin arvioimaan omaa vallan määräänsä organisaatiossa väittämän ”*minulla on valtaa yrityksessä*” avulla. Vastausvaihtoehdoista (1–5) arvo 1 tarkoitti vallan totaalista puuttumista ja arvo 5 runsasta valtaa yrityksessä. Näiden välissä vaihtoehtojen

arvon nousu tarkoitti subjektiivisen vallan määrän kokemuksen kasvua. Vastauksista löydettiin tilastollisesti merkitsevä ero esimieshierarkiatasojen väliltä. Oman vallan määrä koettiin sitä suurempana, mitä hierarkkisesti korkeammassa asemassa vastannut esimies oli. Näissäkin vastauksissa on huomioitava ylimmän johdon vastaajien pieni lukumäärä. Ylimmän johdon edustajat kokivat vallan määränsä runsaana ja ylin johto erotuikin selkeästi keskijohdon ja lähiesimiesten valtakokemuksista. Keskijohdon ja lähiesimiesten kokemukset vallan määrästä poikkesivat toisistaan huomattavasti vähemmän. Hierarkkisesti eri tason esimiesten kokemukset subjektiivisista vallan määrästä olivat seuraavat: ylin johto 4,7, keskijohto 3,4 ja lähiesimiehet 2,8. Ylimmän johdon ja keskijohdon luokista yhdistetyssä toimialajohdon luokassa vallan määrän kokemuksen keskiarvo oli 3,6 (taulukko 10). Huomioitavaa on, että toimialajohdon edustajista vain yksi on kokenut valtansa vähäisenä (arvo 2, hieman valtaa) ja olemattomana sitä ei pidä yksikään toimialajohdon edustajista. Lähiesimiesten kohdalla noin joka kolmannes koki oman valtansa täysin olemattomana tai hyvin vähäisenä.

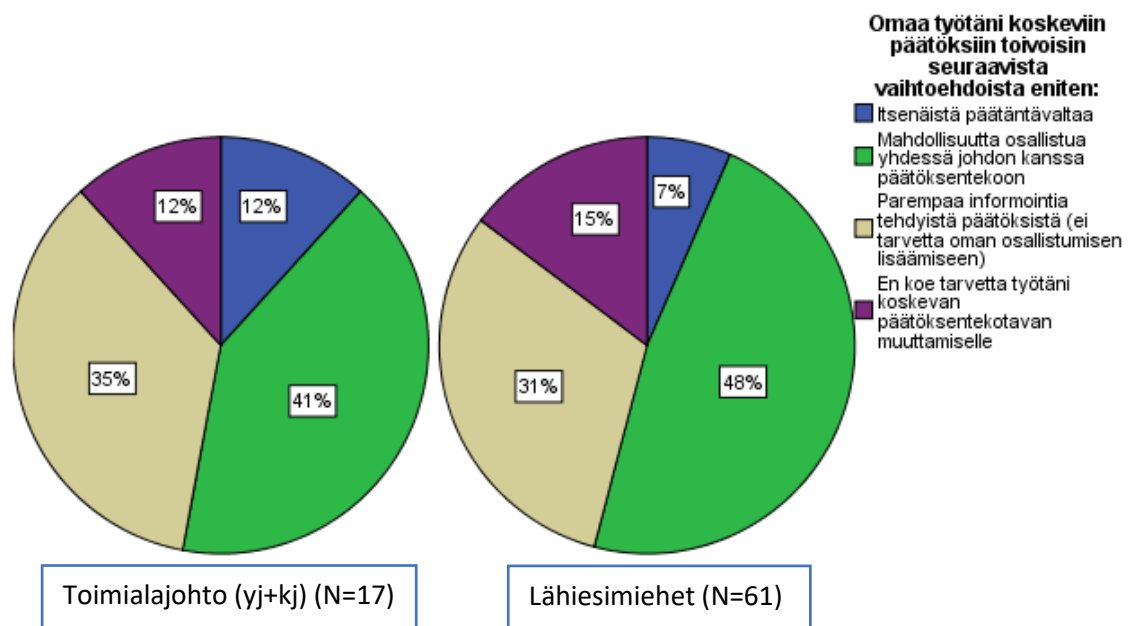
Taulukko 10: Kokemus vallan määrästä (kaikki esimiestasot sekä toimialajohto)

	ESIMIESASEMA	Ylin johto	Keskijohto	Lähiesimies	Toimialajohto (yj+kj)
<b>Minulla on valtaa yrityksessä (asteikko 1-5)</b>	1= Ei ollenkaan valtaa	-	-	N= 4 (~7 %)	-
	2= Hieman valtaa	-	N= 1 (~7 %)	N= 16 (~26 %)	N= 1 (~6 %)
	3= Jonkin verran valtaa	-	N= 7 (50 %)	N= 30 (~49 %)	N= 7 (~41 %)
	4= Keskimääräistä enemmän valtaa	N= 1 (~33 %)	N= 6 (~43 %)	N= 11 (~18 %)	N= 7 (~41 %)
	5= Paljon valtaa	N= 2 (~67 %)	-	-	N=2 (~12 %)
	<b>Keskiarvo/esimiestaso</b>	<b>~4,7</b>	<b>~3,4</b>	<b>~2,8</b>	<b>~3,6</b>
<b>Vastaajia/esimiestaso</b>	<b>N= 3 (100 %)</b>	<b>N= 14 (100%)</b>	<b>N= 61 (100 %)</b>	<b>N= 17 (100 %)</b>	

Vallan määrän kokemuksissa kohdeorganisaatiossa voidaan havaita yhteneväisyyksiä Tannebaumin esittämiin hierarkiaketjujen vallan määrän muutoksiin hierarkian eri tasoilla. Heti ylimmän johdon jälkeen keskijohdon kokemus vallan määrästä väheni mer-

kittävästi verrattuna ylimmän johdon kokemukseen. Lähiesimiehet sen sijaan eivät poikenneet keskiarvoiltaan niin merkittävästi keskijohdon kokemasta vallan määrästä. Tullee kuitenkin huomioida, että kohdeorganisaation 3-tasoinen esimieshierarkia asettaa haasteita Tannebaumin väittämälle hierarkiatasojen välisten erojen tasoittumisesta niiden kasvaessa pidemmiksi vertikaalisiksi hierarkiarakenteiksi.

Ylempänä esiteltiin hierarkkisesti eri tason esimiesten subjektiiviset vallan määrän kokemukset Turun Osuuskaupassa. Ovatko organisaation eri hierarkiatason esimiehet tyytyväisiä omiin päätöksentekomahdollisuuksiinsa, vai kaivataanko hierarkian eri tasoilla muutosta nykyiseen tilanteeseen? Tätä kysymystä selvitettiin kyselyssä väittämällä ”*omaa työtä koskeviin päätöksiin toivoisin seuraavista vaihtoehdoista eniten*”, ja vastaukset ovat esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2: Toiveet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon (toimialajohto ja lähiesimiehet)

Toiveet sekä toimialajohdossa että lähiesimiesten keskuudessa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ovat hyvin samansuuntaiset. Sekä ylimmän johdon ja keskijohdon luokista yhdistetyssä toimialajohdon luokassa että lähiesimiesluokassa suurin kehitystoive koski parempaa mahdollisuutta osallistua yhdessä johdon kanssa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Toimialajohdon ja lähiesimiesten vastauksista toisena selkeänä toiveena korostui parempi informointi ylhäältä-alas jo tehtyjen päätösten osalta. Itsenäistä

päätöksentekovaltaa toivoi lisättävän toimialajohdosta 12 %, kun taas lähiesimiehistä tätä toivoi vain 7 % vastanneista. Tämä on mielenkiintoinen havainto, sillä toimialajohto koki omaa työtään kontrolloitavan liiallisesti hyvin vähän, mutta silti toimialajohto koki enemmän tarvetta itsenäisen päätöksenteon lisäämiselle kuin lähiesimiehet. Nykyisen tilanteen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon koki toimivana toimialajohdosta 12 % ja lähiesimiehistä 15 % vastanneista.

### 5.1.3 Vallan perusta

Tutkielman teoriaosuudessa esitettiin vallan primaarinen perusta ja sen määrittelyn haastavuus. Nämä kaksi perustaa, jotka tutkimuskirjallisuudessa esiintyvät, ovat vallan rakenteellinen ja sosiaalinen perusta. Rakenteellinen perusta liittyy organisaatioiden rakenteisiin ja niiden sisään juurtuneisiin muodollisiin käytänteisiin, kun taas sosiaalisessa perustassa valta muodostuu organisaatioiden jäsenten välisissä interaktioissa ja sosiaalisissa kanssakäymisissä. Vallan perusta sosiaalisesti rakentuneena on epämuodollista vallan rakentumista (ks. luku 3.2). Kohdeorganisaation esimiehiä pyydettiin arvioimaan heidän oman esimiehensä valtaa ja sitä, perustuuko se heidän näkemyksen mukaan enemmän esimiehen persoonaan vai muodolliseen asemaan organisaatiossa. Väittämä oli asetettu *”Esimieheni valta-asema perustuu enemmän”*. Taulukossa 11 on esitetty vastaukset ilman hierarkkisen esimiesaseman huomioimista.

Taulukko 11: Kokemus oman esimiehen vallan perustasta organisaatiossa (kaikki esimiehet)

Esimiehen oma persoona	<b>N= 31</b> (~40 %)
Asema organisaatiossa	<b>N= 42</b> (~54 %)
Ei osaa sanoa	<b>N= 5</b> (~6 %)
Esimiehiä yhteensä	<b>N= 78</b> (100%)

Haaste esittää valta puhtaasti rakenteellisena tai sosiaalisena muodostumana käy ilmi myös kohdeorganisaation esimiesten kokemuksista. Esimiehistä hieman yli puolet (54 %) koki oman esimiehensä vallan perustuvan tämän asemaan organisaatiossa, kun taas noin 42 % esimiehistä koki oman esimiehen vallan perustuvan tämän persoonaan.



Viisi esimestä ei osannut sanoa kumpaan näistä vaihtoehdoista oman esimiehen valta-asema perustuu.

Ylimmän johdon, keskijohdon ja lähiesimiesten välillä ei havaita tilastollisesti merkitseviä eroja kokemuksissa oman esimiehen vallan perustasta. Keskijohto ja lähiesimiehet kokivat oman esimiehensä valta-aseman perustuvan enemmän rakenteellisiin kuin sosiaalisiin tekijöihin. Ylimmän johdon vastauksissa oman esimiehen persoona korostui enemmän kuin muissa esimiesluokissa. Kun ylin johto ja keskijohto yhdistetään yhdeksi toimialajohdon luokaksi, ei valta-aseman perustan näkemisessä sen enempää rakenteellisenä tai sosiaalisena tapahdu merkittäviä muutoksia. Taulukossa 12 on esiteltyä jako kaikkien hierarkkisten esimiesryhmien välillä.

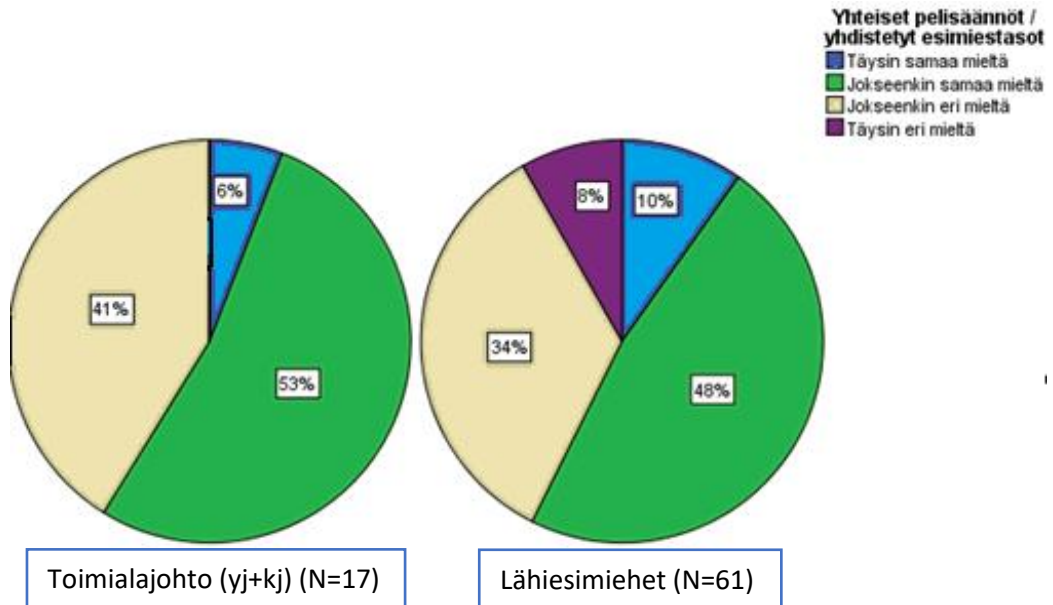
Taulukko 12: Kokemus vallan perustasta (kaikki esimiestasot sekä toimialajohto)

ESIMIESASEMA		Ylin johto	Keskijohto	Lähiesimies	Toimialajohto (yj+kj)
Esimieheni valta- asema perustuu enemmän:	Esimiehen omaan persoonaan	N= 2 (~66 %)	N= 5 (~38 %)	N= 24 (~42 %)	N=7 (~44 %)
	Asemaan organi- saatiossa	N= 1 (~33 %)	N= 8 (~62 %)	N= 33 (~58 %)	N=9 (~56 %)
<b>Vastaajia / esimiestaso</b>		<b>N= 3 (100 %)</b>	<b>N= 13 (100 %)</b>	<b>N= 57 (100 %)</b>	<b>N=16 (100 %)</b>

#### 5.1.4 Luottamus vallankäyttäjiin ja vallan oikeudenmukaisuus

Tämän luvun väittämiä on tutkittu pääsääntöisesti vain toimialajohdon ja lähiesimiesten luokissa väittämien luonteen vuoksi. Organisaatioiden oikeudenmukaisen toiminnan on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden motivaation kasvuun (Harisalo, 2008, 114). Turun Osuuskaupan esimiesten kokemuksissa ei havaita tilastollisesti merkitseviä eroja yhteisten pelisääntöjen tasapuolisessa noudattamisessa toimialajohdon ja lähiesimiesten välillä. Lähiesimiehistä täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ” yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan samalla tavalla kaikilla esimieshierarkian tasoilla” kanssa oli 58 % ja toimialajohdosta 59 % vastanneista, joten eroja näiden esimiesryhmien välillä ei käytännössä ollut. Lähiesimiehistä 8 % otti selvän kannan vastaamalla olevansa täysin

eri mieltä väittämän kanssa, kun taas toimialajohdon luokassa näin ei vastannut yksikään esimies. Toisaalta lähiesimiehistä myös 10 % vastasi olevansa väittämän kanssa täysin samaa mieltä, kun toimialajohdossa vastaava osuus oli 6 % (kuvio 3).



Kuvio 3: Kokemus yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta (toimialajohto ja lähiesimiehet)

Luottamuksella omaan organisaatioon ja sen johtoon on todettu olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiselle ja parantavan organisaation asettamien toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista (Cook & Wall, 1980; Tan & Tan, 2000; Tannenbaum ym., 1974, 5; Pfeffer, 1981, 367). Kohdeorganisaatiossa luottamus ylimpään johtoon on korkealla tasolla. Lähiesimiehistä täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän *”Luotan organisaation ylimpään johtoon”* kanssa oli 83 % vastanneista. Vastaava osuus toimialajohdosta oli 82 %, joten luottamus ylimpään johtoon on hyvin identtinen näiden kahden esimiestason välillä (taulukko 13).

Taulukko 13: Luottamus organisaation ylimpään johtoon (toimialajohto ja lähiesimiehet)

ESIMIESASEMA	Lähiesimies	Toimialajohto (yj+kj)
Luotan organisaation ylimpään johtoon	Täysin samaa mieltä	N= 8 (~47 %)
	Jokseenkin samaa mieltä	N= 6 (~35 %)
	Jokseenkin eri mieltä	N= 3 (~18 %)
	Täysin eri mieltä	-
<b>Vastaajia/esimiestaso</b>	<b>N= 60 (100 %)</b>	<b>N= 17 (100 %)</b>

Hierarkkisella esimiestasolla ei ollut juuri merkitystä esimiesten kokemuksiin oletetusta luottamuksen määrästä oman esimiehen silmissä, vaan esimiehet kokivat, että heihin luotetaan. Sekä lähiesimiehistä että toimialajohdosta yli 90 % vastanneista koki olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että oma esimies luottaa heihin (taulukko 14).

Taulukko 14: Kokemus oman esimiehen luottamuksen alaisuudesta (toimialajohto ja lähiesimiehet)

ESIMIESASEMA	Lähiesimies	Toimialajohto (yj+kj)
Koen, että esimieheni luottaa minuun	Täysin samaa mieltä	N= 9 (~53 %)
	Jokseenkin samaa mieltä	N= 7 (~41 %)
	Jokseenkin eri mieltä	N= 1 (~6 %)
	Täysin eri mieltä	-
<b>Vastaajia/esimiestaso</b>	<b>N= 61 (100 %)</b>	<b>N= 17 (100 %)</b>

Sekä lähiesimiehet että toimialajohto kokivat myös vuorovaikutussuhteen omaan esimieheensä hyvänä. Molemmista esimiesryhmistä yli 90 % oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän vuorovaikutussuhteensa omaan esimieheen on hyvä (taulukko 15).

Taulukko 15: Kokemus esimies-alais-vuorovaikutussuhteen laadusta (toimialajohto ja lähiesimiehet)

ESIMIESASEMA		Lähiesimies	Toimialajohto (yj+kj)
Vuorovaikutussuhde esimieheeni on hyvä	Täysin samaa mieltä	N= 35 (~58 %)	N= 7 (~41 %)
	Jokseenkin samaa mieltä	N= 21 (35 %)	N= 9 (~53 %)
	Jokseenkin eri mieltä	N= 3 (5 %)	N= 1 (~6 %)
	Täysin eri mieltä	N= 1 (~2 %)	-
<b>Vastaajia/esimiestaso</b>		<b>N= 60 (100 %)</b>	<b>N= 17 (100 %)</b>

## 5.2 Esimiesten sitoutuminen ja kokemus oman työn merkityksestä ja sen arvostuksesta

Tutkielman taustoitus toi esille kohdeorganisaation aiemmin teettämissä työyhteisötutkimuksissa havaitut haasteet oman työn merkityksellisyyden kokemuksissa. Hierarkiaraakenteen luokista erityisesti lähiesimiesten kohdalla tämän on todettu olevan kriittinen haaste organisaatiossa.

Kyselyssä lähestyttiin näitä teemoja kolmen väittämän kautta, jotka olivat: *”koen, että työlläni on merkitystä organisaatiossa”*, *”koen, että työtäni ja työpanostani arvostetaan organisaatiossa”*, sekä *”olen sitoutunut organisaatioon ja sen tavoitteisiin”*. Väittämien vastauksissa ei havaittu ollenkaan tilastollisesti merkitseviä eroja esimieshierarkioiden välillä, eikä ylimmän johdon ja keskijohdon luokista yhdistetyllä toimialajohdon luokallakaan havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja lähiesimiesluokan kokemusten kanssa. Vastaukset väittämiin olivat pääosin myönteisiä ja valtaosa niistä sijoittui kaikissa esimiesluokissa vastausvaihtoehtoihin ”täysin samaa mieltä” tai ”jokseenkin samaa mieltä”.

Esimiesten subjektiiviset kokemukset sitoutumisesta organisaatioon ja työn merkityksellisyydestä ja arvostuksesta olivat myönteisiä. Kaikista esimiehistä noin 60 % (N=48) on täysin samaa mieltä ja noin 40 % (N=29) jokseenkin samaa mieltä väittämän *”olen*

*sitoutunut organisaatioon ja sen tavoitteisiin*” kanssa. Ainoastaan yksi vastaaja oli vastannut olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa. Työn merkitystä käsittelevän väittämän *”koen, että työlläni on merkitystä organisaatiossa”* kanssa joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä on 90 % kyselyyn vastanneista esimiehistä. Heikoin tulos löytyy väittämästä *”koen, että työtäni ja työpanostani arvostetaan organisaatiossa”*. Kyselyyn vastanneista esimiehistä noin 18 % (N=14) on täysin samaa mieltä ja 47 % (N=37) on jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän työtään ja työpanostaan arvostetaan organisaatiossa. Näin ollen noin joka kolmas esimies (32 %) kokee olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että heidän työtään ja työpanostaan arvostetaan organisaatiossa. Esimiesten vastausten jakauma näitä kolmea väittämää koskien löytyy taulukosta 16.

Taulukko 16: Kokemus työn merkityksestä, arvostuksesta ja sitoutumisesta (kaikki esimiehet)

Väittämät	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	KAIKKI (N)
Koen että työlläni on merkitystä organisaatiossa	N= 36 (~46%)	N= 34 (~44%)	N= 6 (~8%)	N= 2 (~3%)	<b>78 (100%)</b>
Koen, että työtäni ja työpanostani arvostetaan organisaatiossa	N= 14 (~18%)	N= 37 (~47 %)	N= 20 (~26%)	N= 5 (~6%)	<b>76 (100%)</b>
Olen sitoutunut organisaatioon ja sen tavoitteisiin	N= 48 (~62%)	N= 29 (~37%)	-	N= 1 (~1%)	<b>78 (100%)</b>

Koska esimieshierarkioiden väliltä ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja Kruskal-Wallis- testissä näihin väittämiin, niin kyseisiä väittämiä tarkasteltiin logistisella regressioanalyysillä. Logistisella regressioanalyysillä pyrittiin havaitsemaan esimieskyselyn väittämistä selittäviä tekijöitä, jotka mahdollisesti vaikuttaisivat esimiesten todennäköisyyteen kokea oman työn merkitys ja sen arvostus organisaatiossa, sekä organisaatioon sitoutuminen positiivisesti tai negatiivisesti. Selittävinä muuttujina käytettävät väittämät käsittelevät muun muassa vallankäytön kysymyksiä, työn autonomiaa, organisaation oikeudenmukaisuuden ja hierarkisuuden kokemuksia, esimies-alaisuhdetta, luottamustekijöitä sekä omia vaikutusmahdollisuuksia organisaatiossa.

Logistisissa regressioanalyseissa käytettiin suurimman uskottavuuden menetelmää (maximum likelihood). Menetelmässä parametreille annetaan alkuarvot, jonka jälkeen lasketaan todennäköisyys sille, että havaittu data saataisiin näillä parametrien arvoilla. Tämän jälkeen parametrejä korjataan niin kauan, kunnes päästään parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Paras mahdollinen tulos on se, johon liittyy suurin mahdollinen todennäköisyys sille, että havaittu data saataisiin valituilla parametrien arvoilla (Taanila, 2014.) Tutkielmassa tehdyissä regressioanalyseissa selitettävänä muuttujina käytettiin työn merkityksen kokemusta, oman työn ja työpanoksen arvostuksen kokemusta ja oman organisaatioon sitoutumisen kokemusta. Selittävinä muuttujina käytettiin kyselyn muita väittämiä, joiden vastausten avulla pyrittiin ennustamaan vastauksia työn merkitystä, arvostusta ja sitoutumista koskeviin kokemuksiin.

Alkuperäisessä kyselyssä (liite 1) väittämien vastausvaihtoehdot olivat asetettu Likertasteikollisesti 1–5, mutta logistista regressioanalyysia varten vastausvaihtoehdot koodattiin niin, että vastaajan ollessa jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, se sai arvon 0, kun taas vastaajan ollessa jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa, sai vastaus arvon 1. En osaa sanoa- vastaukset väittämiin ovat analyysissa puuttuvia arvoja.

Oman työn merkityksen kokemusta analysoitaessa havaittiin, että esimies kokee todennäköisemmin oman työnsä merkityksen positiivisena, kun hän luottaa oman toimialansa johtoryhmään ja on tyytyväinen esimies-alaisuuteensa (taulukko 17). Referenssikategoriana käytettiin negatiivista vastausta mallia parantaneiden selittävien väittämien vastauksiin ja selitettävän muuttujan referenssikategoriana oli positiivinen kokemus tutkittavaan väittämään.

Taulukko 17: Todennäköisyys kokea oman työn merkitys organisaatiossa positiivisena (kaikki esimiehet)

			REF. NEGATIIVINEN KO- KEMUS (TYÖN MERKITYS)	RISTITULO- SUHDE (ODDS RATIO)
<i>KOEN ETTÄ ESIMIEHENI LUOTTAA MINUUN</i>	ref. esimies ei luota	esimies luottaa	positiivinen kokemus	2.941**
<i>LUOTAN OMAN TOIMI- ALANI JOHTORYHMÄÄN</i>	ref. ei luota oman toi- mialan joh- toryhmään	luottaa oman toimialan johto- ryhmään	positiivinen kokemus	1.538**
<b>N</b>	<b>62</b>			
<b>NAGELKERKE N<sup>2</sup></b>	<b>55,50 %</b>			

\*=  $p \leq 0.05$

\*\*=  $p < 0.01$

\*\*\*=  $p < 0.001$

Kun esimies kokee, että hänen oman esimies luottaa häneen, on esimiehen todennäköisyys kokea oman työnsä merkitys positiivisena 2.9 -kertainen verrattuna esimieheen, joka ei koe oman esimiehensä luottavan häneen. Silloin kun esimies luottaa oman toimialansa johtoryhmään, on hänellä 1.5 -kertainen todennäköisyys kokea oman työnsä merkitys organisaatiossa positiivisena verrattuna esimieheen, joka ei luota oman toimialansa johtoryhmään.

Tutkielmassa toteutettujen tilastoanalyysien perusteella eniten haasteita aiheuttaa esimiesten kokemukset oman työn ja työpanoksen arvostuksesta organisaatiossa (ks. taulukko 16). Tästä väittämästä tehdyssä logistisessa regressioanalyysissä havaittiin, että esimiehet kokevat todennäköisemmin oman työn ja työpanoksensa arvostuksen organisaatiossa positiivisena, kun he luottavat oman toimialansa johtoryhmään, ovat tyytyväisiä esimiestyöhön ja kokevat vaikutusmahdollisuutensa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon riittävinä (taulukko 18). Referenssikategoriana käytettiin negatiivista vastausta mallia parantaneiden selittävien väittämien vastauksiin ja selitettävän muuttujan referenssikategoriana oli positiivinen kokemus tutkittavaan väittämään.

Taulukko 18: Todennäköisyys kokea oman työn ja työpanoksen arvostus organisaatiossa positiivisena (kaikki esimiehet)

			REF. NEGATIIVINEN KOKEMUS (TYÖN ARVOSTUS)	RISTITULO- SUHDE (ODDS RATIO)
<i>LUOTAN OMAN TOIMIALANI JOHTORYHMÄÄN</i>	ref. ei luota oman toimialan johtoryhmään	luottaa oman toimialan johtoryhmään	positiivinen kokemus	11.494**
<i>TYÖNTEKIJÖIDEN VÄLISET RISTIRIIDAT JA TYÖHÖN LIITTYVÄT ONGELMAT KÄSITELLÄÄN AVOIMESTI ESIMIEHEN JOHDOLLA</i>	ref. ongelmia ei ratkaista avoimesti esimiehen johdolla	ongelmat ratkaistaan avoimesti esimiehen johdolla	positiivinen kokemus	9.433*
<i>KOEN ETTÄ ESIMIEHENI KUUNTELEE MINUA AIDOSTI</i>	ref. esimies ei kuuntele aidosti	esimies kuuntelee aidosti	positiivinen kokemus	22.727**
<i>ORGANISAATIO TARJOAA RIITTÄVÄSTI VAIKUTUS- JA OSALLISTUMISKANAVIA MAHDOLLISUUTEEN OSALLISTUA OMAA TYÖTÄ KOSKEVAAN PÄÄTÖKSENTEKOON</i>	Organisaatio ei tarjoa riittävästi	Organisaatio tarjoaa riittävästi	positiivinen kokemus	4.854*
N	62			
NAGELKERKE N <sup>2</sup>	50,40 %			

\*= p ≤ 0.05

\*\*= p < 0.01

\*\*\*= p < 0.001

Esimiehet, jotka luottavat oman toimialansa johtoryhmään, kokevat 11.5 -kertaisesti todennäköisemmin, että heidän työtään ja työpanostaan arvostetaan organisaatiossa verrattuna esimiehiin, jotka eivät luota oman toimialansa johtoryhmään. Ne esimiehet, jotka kokevat, että työntekijöiden väliset ja työhön liittyvät ristiriidat ja ongelmat selvitetään avoimesti esimiehen johdolla, kokevat 9.4 -kertaisesti todennäköisemmin omaa työtään ja työpanostaan arvostettavan organisaatiossa verrattuna esimiehiin, jotka eivät koe ristiriitoja ja ongelmia käsiteltävän avoimesti esimiehen johdolla.

Myös esimiehet, jotka kokevat heidän oma esimiehensä kuuntelevan heitä aidosti, kokevat 22.7 -kertaisesti todennäköisemmin työtään ja työpanostaan arvostetaan organisaatiossa verrattuna esimiehiin, jotka eivät koe oman esimiehensä kuuntelevan heitä aidosti. Viimeisenä, esimiehet joiden mielestä organisaatio tarjoaa riittävästi osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia omaa työtä koskevaan päätöksentekoon, kokevat 4.9 -



kertaisesti todennäköisemmin työtään ja työpanostaan arvostetaan organisaatiossa verrattuna esimiehiin, jotka eivät koe osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien määrää riittävinä organisaatiossa.

Regressioanalyysillä ei havaittu tulkinnan kannalta tilastollisesti merkitsevästi muuttujia väittämään ”olen sitoutunut organisaatioon ja sen tavoitteisiin”.

### 5.3 Taustamuuttujat

Organisaatiossa ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja vallan ja päätöksenteon kokemuksissa, kun riippuvana muuttujana käytettiin esimiesten ikää, koulutustasoa tai työvuosien määrää organisaatiossa. Näitä taustamuuttujia testattiin samoilla kysymyspatteristoilla Kruskal-Wallis– testin avulla, kun esimieshierarkioiden välisten erojen selvittämisessä (luku 5.1.1).

Kokemusvuosilla kohdeorganisaatiossa *esimiestehtävissä* toimimisella havaittiin tilastollisesti merkitsevä ero väittämässä ”saan ääneni kuuluviin, jos minulla on mielestäni hyvä idea vireillä olevaan päätökseen” (taulukko 19).

Taulukko 19: Yksilötason muuttujien tilastolliset merkitsevyydet (esimieskokemus)

VÄITTÄMÄ	Khiin-neliö	Vapausaste	Hmt.
<i>Esimieshierarkioiden välinen vuoropuhelu on hyvällä tasolla</i>	1,657	2	,437
<i>Vallan ja vastuun määrä kohtaavat omassa työssäni</i>	4,120	2	,127
<i>Johto pyrkii edesauttamaan vallan jalkauttamista alaspäin</i>	4,122	2	,127
<i>Luotan organisaation ylimpään johtoon</i>	2,238	2	,327
<i>Saan ääneni kuuluviin, jos minulla on mielestäni hyvä idea vireillä olevaan päätökseen</i>	11,596	2	,003**
<i>Koen, että työtäni ja työpanostani arvostetaan organisaatiossa</i>	3,356	2	,187
<i>Olen sitoutunut organisaatioon ja sen tavoitteisiin</i>	3,258	2	,196
<i>Koen, että työlläni on merkitystä organisaatiossa</i>	4,742	2	,093

\*= p ≤ 0.05

\*\*= p < 0.01

\*\*\*= p < 0.001

Tarkemmissa parivertailuissa havaittiin, että tilastollisesti merkitsevä ero väittämän suhteen löytyi 0-5 vuotta ja 5-15 vuotta esimiehenä organisaatiossa työskennelleiden väliltä (taulukko 20).

Taulukko 20: Parivertailu organisaation esimieskokemuksen mukaan

Parivertailut	Testista- tistiikka	Stand. Virhe	Stand. tes- tistatistiikka	Hmt.	Korjattu hmt.
<b>0-5v – yli 15v</b>	-10,323	7,138	-1,446	,148	,444
<b>0-5v – 5-15v</b>	-20,412	6,308	-3,236	,001	,004**
<b>Yli 15v – 5-15v</b>	10,089	5,384	1,874	,061	,183

\*=  $p \leq 0.05$

\*\*=  $p < 0.01$

\*\*\*=  $p < 0.001$

Vähemmän aikaa, eli 0-5 vuotta esimiehenä työskennelleet kokivat saavansa merkittävästi enemmän äänensä kuuluviin, kuin 5-15 vuotta organisaatiossa esimiehenä työskennelleet. Taulukossa 21 on esitetty esimieskokemuksen mukaan jaettujen luokkien vastausten keskiarvo- ja mediaaniluvut niin, että arvo 1 tarkoittaa vastaajan/ryhmän olevan väitteen kanssa täysin eri mieltä ja arvo 4 sitä, että ryhmä/vastaaja on väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Keskiarvot on esitetty yhden desimaalin tarkkuudella. Lisäksi moodiluku kertoo luokkakohtaisen yleisimmän vastauksen väittämään.

Taulukko 21: Kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista (esimiesvuodet)

Väittäjä	Esimieskokemus- vuodet	Keskiarvo (1-4)	Mediaani (1-4)	Moodi (1-4)
<i>Saan ääneni kuuluviin, jos minulla on mielestäni hyvä idea vireillä olevaan päätökseen</i>	<b>0-5v (N=13)</b>	<b>3,6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
	<b>5-15v (N=45)</b>	<b>2,9</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	Yli 15v (N=20)	3,3	3	3

Sukupuolella oli merkitystä kokemuksissa väittämiin ”valtaa käytetään oikeudenmukaisesti organisaatiossa” ja ”koen, että työtäni ja työpanostani arvostetaan organisaatiossa” kohdalla (taulukot 22 ja 23).

Taulukko 22: Organisaatiotason muuttujien tilastolliset merkitsevyydet (sukupuoli)

VÄITTÄMÄ	Khiin-neliö	Vapausaste	Hmt.
<i>Organisaatio on liian hierarkkinen</i>	,960	1	,756
<i>Työntekoani kontrolloidaan liikaa</i>	,210	1	,646
<i>Valta organisaatiossa on keskittynyt harvalle</i>	,011	1	,915
<i>Valtaa tulisi hajauttaa organisaatiossa enemmän</i>	,710	1	,399
<i>Päätöksenteko toimii organisaatiossa tehokkaasti</i>	,864	1	,353
<i>Valtaa käytetään oikeudenmukaisesti organisaatiossa</i>	3,837	1	,050*
<i>Organisaatio tarjoaa riittävästi vaikutus- ja osallistumiskanavia mahdollisuuteen osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon</i>	3,544	1	,060
<i>Saan toimia ja tehdä päätöksiä riittävän itsenäisesti omassa työssäni</i>	1,725	1	,189
<i>Päätöksenteko organisaatiossa on liian yksisuuntainen ja ylhäältä alas ohjautuva</i>	,008	1	,929
<i>Esimiestyö on kannustavaa organisaatiossa</i>	2,130	1	,144

\*=  $p \leq 0.05$

\*\*=  $p < 0.01$

\*\*\*=  $p < 0.001$

Taulukko 23: Yksilötason muuttujien tilastolliset merkitsevyydet (sukupuoli)

VÄITTÄMÄ	Khiin-neliö	Vapausaste	Hmt.
<i>Esimieshierarkioiden välinen vuoropuhelu on hyvällä tasolla</i>	,291	1	,589
<i>Vallan ja vastuun määrä kohtaavat omassa työssäni</i>	1,611	2	,204
<i>Johto pyrkii edesauttamaan vallan jalkauttamista alaspäin</i>	,14	1	,907
<i>Luotan organisaation ylimpään johtoon</i>	2,422	1	,120
<i>Saan ääneni kuuluviin, jos minulla on mielestäni hyvä idea vireillä olevaan päätökseen</i>	1,093	1	,296
<i>Koen, että työtäni ja työpanostani arvostetaan organisaatiossa</i>	6,743	1	,009**
<i>Olen sitoutunut organisaation ja sen tavoitteisiin</i>	1,301	1	,254
<i>Koen, että työlläni on merkitystä organisaatiossa</i>	2,951	1	,086

\*=  $p \leq 0.05$

\*\*=  $p < 0.01$

\*\*\*=  $p < 0.001$

Parivertailussa tilastollisesti merkitsevä ero miesten ja naisten väliltä hävisi väittämästä ”valtaa käytetään oikeudenmukaisesti organisaatiossa”, mutta eroja kuitenkin oli. Taulukossa 24 on esitelty sukupuolten väliset vastaukset väittämään.

Taulukko 24: Kokemus vallankäytön oikeudenmukaisuudesta (sukupuoli)

SUKUPUOLI		Miehet	Naiset
Valtaa käytetään oikeudenmukaisesti organisaatiossa	Täysin samaa mieltä	N= 4 (~13 %)	N= 3 (~7 %)
	Jokseenkin samaa mieltä	N= 23 (~72 %)	N= 26 (~58 %)
	Jokseenkin eri mieltä	N= 3 (~9 %)	N= 14 (~31 %)
	Täysin eri mieltä	N= 2 (~6 %)	N= 2 (~4 %)
<b>Vastaajia/esimiestaso</b>		<b>N= 32 (100 %)</b>	<b>N= 45 (100 %)</b>

Miehet kokivat organisaation vallankäytön oikeudenmukaisempana kuin naiset. Miespuolisista esimiehistä 85 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että valtaa käytetään oikeudenmukaisesti organisaatiossa. Naispuolisista esimiehistä vastaava luku oli 65 %. Toisin sanoen täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa naisista oli noin joka kolmas esimies ja miehistä vain noin joka seitsemäs esimies.

Sen sijaan väittämän ”*koen, että työtäni ja työpanostani arvostetaan organisaatiossa*” tarkemmassa parivertailussa tilastollisesti merkitsevä ero pysyi miesten ja naisten välillä niin, että naiset kokivat miehiä vähemmän, että heidän työtään ja työpanostaan arvostetaan organisaatiossa (taulukko 25).

Taulukko 25: Kokemus oman työn ja työpanoksen arvostuksesta organisaatiossa (sukupuoli)

SUKUPUOLI		Miehet	Naiset
Koen, että työtäni ja työpanostani arvostetaan organisaatiossa	Täysin samaa mieltä	N= 10 (~31 %)	N= 4 (~9 %)
	Jokseenkin samaa mieltä	N= 15 (~47 %)	N= 22 (50%)
	Jokseenkin eri mieltä	N= 5 (~16 %)	N= 15 (~34%)
	Täysin eri mieltä	N= 2 (~6 %)	N= 3 (~7%)
<b>Vastaajia/esimiestaso</b>		<b>N= 32 (100 %)</b>	<b>N= 44 (100%)</b>

Miespuolisista esimiehistä 78 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän työtään ja työpanostaan arvostetaan organisaatiossa, kun naispuolisista esimiehistä vastaava luku oli 59 %. Toisin sanoen naisesimiehistä lähes puolet on täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että heidän työtään ja työpanostaan arvostetaan organisaatiossa. Miesesimiehistä näin kokee vain noin joka viides.

#### 5.4 Toimiala

Myös toimialaa tutkittiin Kruskal-Wallis– testillä aiemmin esiteltyjen kysymyspatteristojen pohjalta. Analyysissa löydettiin tilastollisesti merkitseviä eroja toimialojen väliltä väittämien *”valta organisaatiossa on keskittynyt harvalle”*, *”organisaatio tarjoaa riittävästi vaikutus- ja osallistumiskanavia mahdollisuuteen osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon”*, *”pätöksenteko organisaatiossa on liian yksisuuntainen ja ylhäältä alas ohjautuva”*, *”esimiestyö organisaatiossa on kannustavaa”*, *”johto pyrkii edesauttamaan vallan jalkauttamista alaspäin”* sekä *”luotan organisaation ylimpään johtoon”* kohdalta (taulukot 26–27).

Taulukko 26: Organisaatiotason muuttujien tilastolliset merkitsevyydet (toimiala)

VÄITTÄMÄ	Khiin-neliö	Vapausaste	Hmt.
<i>Organisaatio on liian hierarkkinen</i>	1,060	3	,787
<i>Työntekoani kontrolloidaan liikaa</i>	5,635	3	,131
<i>Valta organisaatiossa on keskittynyt harvalle</i>	9,228	3	,026*
<i>Valtaa tulisi hajauttaa organisaatiossa enemmän</i>	3,872	3	,276
<i>Päätöksenteko toimii organisaatiossa tehokkaasti</i>	3,521	3	,318
<i>Valtaa käytetään oikeudenmukaisesti organisaatiossa</i>	7,719	3	,052
<i>Organisaatio tarjoaa riittävästi vaikutus- ja osallistumiskanavia mahdollisuuteen osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon</i>	16,531	3	,001**
<i>Saan toimia ja tehdä päätöksiä riittävän itsenäisesti omassa työssäni</i>	,941	3	,816
<i>Päätöksenteko organisaatiossa on liian yksisuuntainen ja ylhäältä alas ohjautuva</i>	9,809	3	,020*
<i>Esimiestyö on kannustavaa organisaatiossa</i>	9,809	3	,049*

\*=  $p \leq 0.05$

\*\*=  $p < 0.01$

\*\*\*=  $p < 0.001$

Taulukko 27: Yksilötason muuttujien tilastolliset merkitsevyydet (toimiala)

VÄITTÄMÄ	Khiin-neliö	Vapausaste	Hmt.
<i>Esimieshierarkioiden välinen vuoropuhelu on hyvällä tasolla</i>	7,249	3	,064
<i>Vallan ja vastuun määrä kohtaavat omassa työssäni</i>	4,725	3	,192
<i>Johto pyrkii edesauttamaan vallan jalkauttamista alaspäin</i>	15,410	3	,001**
<i>Luotan organisaation ylimpään johtoon</i>	12,150	3	,007**
<i>Saan ääneni kuuluviin, jos minulla on mielestäni hyvä idea vireillä olevaan päätökseen</i>	5,876	3	,118
<i>Koen, että työtäni ja työpanostani arvostetaan organisaatiossa</i>	4,087	3	,252
<i>Olen sitoutunut organisaatioon ja sen tavoitteisiin</i>	1,304	3	,728
<i>Koen, että työlläni on merkitystä organisaatiossa</i>	4,981	3	,173

\*=  $p \leq 0.05$

\*\*=  $p < 0.01$

\*\*\*=  $p < 0.001$

Väittämistä ”valta organisaatiossa on keskittynyt harvalle”, ”organisaatio tarjoaa riittävästi vaikutus- ja osallistumiskanavia mahdollisuuteen osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon”, ”johto pyrkii edesauttamaan vallan jalkauttamista alaspäin” ja ”luottan organisaation ylimpään johtoon” havaittiin tilastollisesti merkitseviä eroja 1- ja 2-toimialojen väliltä (taulukot 28–31).

Taulukko 28: Kokemus vallan keskittymisestä harvoille eri toimialoilla (\*ta=toimiala)

Parivertailut	Testistatistiikka	Stand. Virhe	Stand. Testistatistiikka	Hmt.	Korjattu Hmt.
1 ta* – 4 ta	4,888	9,405	,520	,603	1,000
<b>1 ta – 2 ta</b>	<b>15,471</b>	<b>5,657</b>	<b>2,735</b>	<b>,006</b>	<b>,037*</b>
1 ta – 3 ta	16,507	8,796	1,877	,061	,363
4 ta – 2 ta	-10,583	9,939	-1,065	,287	,1000
4 ta – 3 ta	-11,619	12,007	-,968	,333	1,000
2 ta – 3 ta	1,036	9,365	,111	,912	1,000

\*= p ≤ 0.05

\*\*= p < 0.01

\*\*\*= p < 0.001

Taulukko 29: Kokemus osallistumis- ja vaikutuskanavien määrästä eri toimialoilla (\*ta=toimiala)

Parivertailut	Testistatistiikka	Stand. Virhe	Stand. Testistatistiikka	Hmt.	Korjattu Hmt.
1 ta* – 4 ta	-18,977	8,899	-2,132	,033	,198
<b>1 ta – 2 ta</b>	<b>-19,159</b>	<b>5,353</b>	<b>-3,579</b>	<b>,000</b>	<b>,002**</b>
1 ta – 3 ta	-17,977	8,323	-2,160	,031	,185
4 ta – 2 ta	,182	9,405	,019	,985	,1000
4 ta – 3 ta	-1,000	11,361	-,088	,930	1,000
2 ta – 3 ta	1,182	8,861	,133	,894	1,000

\*= p ≤ 0.05

\*\*= p < 0.01

\*\*\*= p < 0.001

Taulukko 30: Kokemus vallan jalkauttamisesta alaspäin johdon tukemana eri toimialoilla (\*ta=toimiala)

Parivertailut	Testistatistiikka	Stand. Virhe	Stand. Testistatistiikka	Hmt.	Korjattu Hmt.
1 ta* – 4 ta	-10,099	9,491	-1,064	,287	1,000
<b>1 ta – 2 ta</b>	<b>-21,440</b>	<b>5,709</b>	<b>-3,756</b>	<b>,000</b>	<b>,001**</b>
1 ta – 3 ta	-16,992	8,876	-1,914	,056	,333
4 ta – 2 ta	11,341	10,030	1,131	,258	,1000
4 ta – 3 ta	6,893	12,116	,569	,569	1,000
2 ta – 3 ta	4,448	9,450	,471	,638	1,000

\*= p ≤ 0.05

\*\*= p < 0.01

\*\*\*= p < 0.001

Taulukko 31: Kokemus luottamuksesta ylimpään johtoon eri toimialoilla (\*ta=toimiala)

Parivertailut	Testistatistiikka	Stand. Virhe	Stand. Testistatistiikka	Hmt.	Korjattu Hmt.
1 ta* – 4 ta	-4,944	9,154	-,540	,589	1,000
<b>1 ta – 2 ta</b>	<b>-18,338</b>	<b>5,506</b>	<b>-3,331</b>	<b>,001</b>	<b>,005**</b>
1 ta – 3 ta	-14,575	8,561	-1,702	,089	,532
4 ta – 2 ta	13,394	9,674	1,385	,166	,997
4 ta – 3 ta	9,631	11,686	,824	,410	1,000
2 ta – 3 ta	3,763	9,115	,413	,680	1,000

\* =  $p \leq 0.05$ \*\* =  $p < 0.01$ \*\*\* =  $p < 0.001$ 

Toimialakohtaisten vastausten keskiarvo- ja mediaaniluvut on esitetty taulukossa 32. Luku 1 tarkoittaa sitä, että vastaaja/ryhmä on väitteen kanssa täysin eri mieltä ja arvo 4 sitä, että vastaaja/ryhmä on väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Keskiarvot on esitetty yhden desimaalin tarkkuudella. Lisäksi taulukossa on esitetty moodiluvut, jotka kertovat jokaisen luokan määrällisesti yleisimmän vastauksen. Ne toimialat, joiden väliltä löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja, ovat taulukossa tummennettuina.

Taulukko 32: Keskiarvotaulukko tilastollisesti merkitsevistä väittämistä (toimialat)

Väittämät	Toimiala	Keskiarvo (1-4)	Mediaani (1-4)	Moodi (1-4)
<i>Valta organisaatiossa on keskittynyt harvalle</i>	<b>1-ta. (N=41)</b>	<b>3,1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>2-ta. (N=21)</b>	<b>2,4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	3-ta. (N=7)	2,3	2	2
	4-ta. (N=6)	2,7	3	1, 3
<i>Organisaatio tarjoaa riittävästi vaikutus- ja osallistumiskanavia mahdollisuuteen osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon</i>	<b>1-ta. (N=41)</b>	<b>2,4</b>	<b>2</b>	<b>2, 3</b>
	<b>2-ta. (N=22)</b>	<b>3,0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	3-ta. (N=7)	3,0	3	3
	4-ta. (N=6)	3,0	3	3
<i>Johto pyrkii edesauttamaan vallan jalkauttamista alaspäin</i>	<b>1-ta. (N=38)</b>	<b>2,3</b>	<b>2</b>	<b>2, 3</b>
	<b>2-ta. (N=21)</b>	<b>3,1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	3-ta. (N=6)	3,2	3	3
	4-ta. (N=6)	2,5	2,5	2, 3
<i>Luotan organisaation ylimpään johtoon</i>	<b>1-ta. (N=43)</b>	<b>3,0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>2-ta. (N=21)</b>	<b>3,7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
	3-ta. (N=7)	3,4	4	4
	4-ta. (N=6)	3,2	3	3

1-toimialalla työskentelevät esimiehet kokivat enemmän, että valta organisaatiossa on keskittynyt harvalle, kuin 2-toimialalla työskentelevät esimiehet. 1-toimialalla työskentelevät esimiehet kokivat myös vaikutus- ja osallistumiskanavien määrään vähäisempinä



kuin 2-toimialalla työskentelevät esimiehet. 1-toimialalla työskentelevät esimiehet olivat merkitsevästi vähemmän samaa mieltä siitä, että johto pyrkii edesauttamaan vallan jalkauttamista alaspäin, kuin 2-toimialalla työskentelevät esimiehet. Lisäksi 1-toimialalla esimiesten luottamus organisaation johtoon oli myös merkitsevästi vähäisempää, kuin 2-toimialalla.

Viimeiseksi, väittämien *"päätöksenteko organisaatiossa on liian yksisuuntainen ja ylhäältä alas ohjautuva"* ja *"esimiestyö organisaatiossa on kannustavaa"*, tilastollisesti merkitsevät erot katosivat tarkemmissa parivertailuissa, eikä niitä tarkasteltu sen enempää. Tämä siksi, ettei toimialakohtaiset erot olleet tutkimuksen ensisijainen mielenkiinnon kohde.

## 6 Johtopäätökset

Hierarkkisilla organisaatorakenteilla on havaittu olevan lukuisia vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Vaikutukset voivat olla niin positiivisia kuin negatiivisia. Nykytrendi näyttää suuntaavan organisaatorakenteita kohti horisontaalisempia hierarkiarakenteita, joissa työtä järjestetään entistä osallistavammalla tavalla. Työntekijöiden merkitys kriittisenä ja tärkeänä tekijänä organisaatioiden kannattavuuden parantamisessa korostuu. Autoritaarista johtajuutta ei pidetä samalla tavalla tarpeellisena tai edes toivottavana johtamismallina niin kuin ennen. (Bayo-Mariones ym. 2003, 31–32; Nightingale, 2016, 4, 123.)

Tutkielman tarkoituksena oli tutkia, miten hierarkkinen organisaatorakenne vaikuttaa eri tason esimiesten subjektiivisiin valtakokemuksiin. Lisäksi tutkittiin, voidaanko kohdeorganisaatiossa havaita tiettyjä vallankäytön keinoja, joilla on yhteys esimiesten kokemuksiin työn merkityksestä ja sen arvostuksesta, sekä organisaatioon sitoutumiseen. Tutkielmassa päätöksenteko ja subjektiivisesti koettu mahdollisuus osallistua tai muutoin vaikuttaa omaan työhön, valittiin vallankäytön keskeisiksi välineiksi. Tutkimuskysymykset, hypoteesit ja vastaukset niihin on esitetty taulukossa 33.

Taulukko 33: Tutkimuskysymykset, hypoteesit ja niiden testaaminen

Tutkimuskysymykset	Hypoteesit	Päätökset
<b>1. Miten hierarkkinen organisaatorakenne vaikuttaa siinä eri tasolla työskentelevien organisaation jäsenten subjektiivisiin valtakokemuksiin?</b> (ensisijainen)	<i>H<sup>0</sup>= kokemukset organisaation vallankäytöstä ja -rakenteista eivät muutu esimiehen hierarkkisen aseman mukaan.</i>  <i>H<sub>1</sub>= ylemmässä asemassa olevat esimiehet kokevat positiivisemmin organisaation vallankäytön ja -rakenteet kuin esimieshierarkiassa alempana olevat esimiehet.</i>	Hyväksytään tutkimushypoteesi  Hylätään nollahypoteesi.
<b>2. Vaikuttavatko tietyt tavat toteuttaa valtaa organisaatiossa esimiesten kokemuksiin työn merkityksestä ja sen arvostuksesta, sekä organisaatioon sitoutumiseen?</b> (toissijainen)	<i>H<sup>0</sup>= Valla käytöstä organisaatiossa ei havaita tiettyjä työn merkityksen ja arvostuksen, sekä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä</i>  <i>H<sub>1</sub>= Vallankäytöstä organisaatiossa voidaan havaita tiettyjä työn merkityksen ja arvostuksen, sekä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä</i>	Hyväksytään tutkimushypoteesi  Hylätään nollahypoteesi.

Ensisijaisen tutkimuskysymyksen nollahypoteesi, jonka mukaan subjektiiviset kokemukset organisaation vallankäytöstä ja -rakenteista eivät muutu hierarkkisen esimiestason mukaan, voidaan hylätä. Vallankäytön ja -rakenteiden kokemuksissa havaittiin monia tilastollisesti merkitseviä eroja esimieshierarkian eri tasojen väliltä. Subjektiivisesti koettu vallan määrä vaihteli runsaasti esimieshierarkian eri tasoilla. Ylin johto koki sen hyvin suurena, mutta siirryttäessä alempiin esimiesluokkiin kokemukset oman vallan määrästä laskivat. Hierarkkisesti alemman tason esimiehet kokivat organisaation enemmän liian hierarkkisena kuin hierarkiatasoiltaan ylemmät esimiehet. Tämä toteutuu niin yhdistetyn toimialajohdon ja lähiesimiesten välillä, kuin kaikkien hierarkkisten esimiesryhmien välisissä vertailuissa. Organisaation päätöksenteko koettiin myös enemmän yksisuuntaisena ja ylhäältä-alas ohjautuvana, kun hierarkkinen esimiesasema oli alhaisempi. Ylin johto koki myös jalkauttavansa valtaa alas hierarkiaketjussa enemmän kuin keski-johdon ja lähiesimiesten oma kokemus tästä vallan delegoinnista heille oli.

Tulosten perusteella esimieshierarkian huipulla olevien kuva organisaatorakenteesta, päätöksenteon nykytilasta ja vastuunjaosta on positiivisempi kuin hierarkiassa alempana olevilla esimiehillä. Tätä voi selittää esimerkiksi ylimmän johdon autonomisempi asema omassa työssään. Ylin johto ei koe, että heidän työntekoaan kontrolloidaan. Kokemus työn kontrolloinnista kasvaa sitä mukaa, kun esimieshierarkiassa siirrytään alaspäin. Vaikka ylin johto ei koe omaa työtään kontrolloitavan muiden toimesta, niin toive mahdollisuudesta itsenäisempään päätöksentekoon omaa työtä koskien nousee esille. Vastavuoroisesti keskijohto ja lähiesimiehet toivovat mahdollisuutta osallistua yhdessä ylemmän johdon kanssa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja parempaa informointia omilta esimiehiltään jo tehdyistä päätöksistä.

Tutkielmassa esitettiin, kuinka tutkimuskirjallisuus jakaa vallan perustan rakenteellisiin tai sosiaalisiin tekijöihin (Pfeffer, 1981, 98). On vaikea määrittää, kumpi näistä on vallan lopullinen perusta ja tätä kuvaa myös Turun Osuuskaupan esimiesten kokemukset oman esimiehen vallan perustasta. Valta koetaan hieman enemmän rakenteellisena asemaan perustuvana ominaisuutena kuin sosiaalisena ominaisuutena, mutta erot ovat pieniä. Ylin johto kokee oman esimiehensä vallan perustuvan enemmän sosiaalisiin tekijöihin, kun taas keskijohto ja lähiesimiehet kokevat esimiehensä vallan enemmän rakenteellisiin tekijöihin perustuvana.

Toissijaisella tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, onko organisaatiossa havaittavissa tiettyjä vallankäytöstä riippuvia syitä, jotka vaikuttavat esimiesten kokemuksiin työnsä merkityksestä ja sen arvostuksesta, sekä organisaatioon sitoutumiseen. Lähtökohtaisesti esimieskyselyn aineisto antaa kuvan, jonka mukaan edellä mainitut kokemukset ovat Turun Osuuskaupan esimiehillä pääsääntöisesti positiivisia. Käytännössä jokainen esimies koki positiivisesti oman sitoutumisensa organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Myös oman työn merkityksen koki positiivisena yhdeksän kymmenestä esimiehestä. Kyselyn perusteella ongelmallisina näyttää olevan oman työn ja työpanoksen arvostuksen kokemus organisaatiossa: noin joka kolmas esimies ei kokenut, että heidän työtään ja työpanostaan arvostetaan organisaatiossa.

Oman työn merkityksen organisaatiossa kokevat todennäköisemmin positiivisemmin esimiehet, jotka luottavat oman toimialansa johtoon ja kokevat nauttivansa oman esimiehen luottamusta. Näin ollen merkitseviä tekijöitä löydettiin, mutta on tulkinnanvaraista sanoa, voidaanko havaittuja merkitseviä tekijöitä pitää suoranaisesti vallankäytön välineinä. Ne kuvaavat enemmän esimies-alaisuhdetta ja luottamussuhdetta kuin suoranaisesti vallankäyttöä. Luottamus ja vuorovaikutussuhde ovat toki keskeisiä tekijöitä valtasuhteissa.

Esimiesten omasta työstä ja työpanoksestaan saamaa positiivista arvostuksen tunnetta ja sen todennäköisyyttä organisaatiossa edesauttaa se, että esimiehet luottavat oman toimialansa johtoon ja kokevat, että heitä kohdellaan reilusti oman esimiehen toimesta. Työperäisten ongelmien ratkaiseminen esimiehen johdolla ja kokemus siitä, että esimies kuuntelee aidosti, lisäävät todennäköisyyttä positiiviseen oman työn ja työpanoksen arvostuksen kokemukseen. Myös kokemus siitä, että organisaatio tarjoaa riittävästi osallistumismahdollisuuksia omaa työtä koskevaan päätöksentekoon lisää todennäköisyyttä sille, että esimies kokee omaa työtä ja työpanostaan arvostettavan organisaatiossa. Näin ollen myös oman työn ja työpanoksen arvostuksen kokemisessa korostuu esimiesalaisuus ja esimiestyö. Hyvä luottamussuhde ja osallistumisen mahdollistaminen ja sen tukeminen, toisin sanoen vallan jakaminen tietyissä asioissa enemmän hierarkiassa alavi-  
voi parantaa esimiesten kokemusta siitä, miten he kokevat työtään ja työpanostaan arvostettavan organisaatiossa.

Esimiesten sitoutumiselle organisaatioon ja sen tavoitteisiin ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä muuttujia vallankäytön tavoista, jotka olisivat lisänneet esimiesten todennäköisyyttä kokea sitoutuminen organisaatioon positiivisena tai negatiivisena.

Tulokset esimiesten kokemuksissa oman työn merkityksestä ja sen arvostuksesta organisaatiossa toisintavat hyvin tutkielmassa esiteltyä tutkimuskirjallisuutta ja tutkimustuloksia. Osallistumisen tukemisella, riittäväällä vapaudella toimia omaehtoisesti ja hyvällä vuorovaikutus- ja luottamussuhteella eri hierarkkisten tasojen välillä, on myös kohdeorganisaation tapauksessa yhteys oman työn merkityksen ja sen arvostuksen kokemuksiin.

Perinteisillä taustamuuttujilla ei ollut merkitystä esimiesten subjektiivisiin valtakokemuksiin lukuun ottamatta sukupuolta. Miehet kokivat vallankäytön organisaatiossa oikeudenmukaisempina kuin naiset ja oman työn merkityksen kokemus oli positiivisempi miesesimiehillä kuin naisesimiehillä.

Turun Osuuskauppa toimii monella eri toimialalla. Toimialojen esimiesten väliltä löydettiin useita tilastollisesti merkitseviä eroja vallankäytön ja -rakenteiden kokemuksissa. Olisi mielekästä jatkaa tarkempaa toimialojen välistä tutkimusta tarkastelemalla esimerkiksi sitä, millainen valtdynamiikka toimialojen välillä on. Ovatko tietyt tai tietty toimiala dominoivassa asemassa organisaation vallankäytön suhteen? Noudattaako toimialojen koko myös vallan suhteellista määrää eri toimialoilla, vai onko esimerkiksi pienemmällä toimialoilla suhteellisesti enemmän valtaa kuin isommilla toimialoilla?

Tutkimusta Turun Osuuskaupan vallankäytöstä ja päätöksenteosta olisi mielenkiintoista jatkaa myös siten, että tutkimukseen otettaisiin mukaan ei-esimiesasemassa olevat työntekijät. Määrällisesti suurimman työntekijäryhmän kokemusten tutkiminen organisaation vallankäytöstä olisi hyvä jatkumo tälle esimiestutkimukselle.

Lisäksi organisaation mahdollisia epämuodollisia sisäisiä koalitioita ja niiden merkitystä organisaation vallankäytössä ja päätöksenteossa olisi mielekästä tutkia lähemmin. Löytyykö organisaatiosta muodolliseen asemaan perustumattomia ryhmittymiä, jotka pysyvät esiripun takana käyttämään merkittävääkin valtaa organisaatiossa?

## Lähdeluettelo

### Painetut lähteet

**Abell, Peter.** (1979) Hierarchy and Democratic Authority. Teoksessa Tom R. Burns, Lars Erik Karlsson, and Veljko Rus. (toim.) *Work and Power, The Liberation of Work and the Control of Political Power*. pp. 141–171. London: Sage.

**Anastasi, Anne.** (1964) *Fields of Applied Psychology*. New York: McGraw-Hill.

**Bacharach, Samuel B. & Edward J. Lawler.** (1980) *Power and Politics in Organizations: The Social Psychology of Conflict, Coalitions, and Bargaining*. San Francisco: Josey-Bass Inc.

**Beach, Lee R. & Terry Connolly.** (2005) *The Psychology of Decision Making: People in Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.

**Blau, Peter M. & Richard W. Scott.** (1962) *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco: Chandler Publishing Co.

**Blaug, Ricardo.** (2010) *How Power Corrupts? Cognition and Democracy in Organization*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

**Bolman, Lee G. & Terrence E. Deal.** (1997) *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

**Blumberg, Paul.** (1968) *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*. London: Constable.

**Buchanan, Dave & Richard Badham.** (1999) *Power, Politics, and Organizational Change: Winning the Turf Game*. London: Sage Publications.

**Burns, Tom & G.M. Stalker.** (1961) *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.

**Cartwright, Dorwin.** (1965) Influence, Leadership, Control. Teoksessa James G. March (edit.) *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally & Company.

**Clegg, Stewart.** (1979) *The Theory of Power and Organization*. London, Boston & Hertenley: Routledge & Kegan Paul Ltd.

- Cloke, Kenneth & Joan Goldsmith.** (2002) *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Crozier, Michel.** (1964) *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Diefenbach, Thomas.** (2013) *Hierarchy and Organization: Toward a general theory of hierarchical social systems*. New York: Routledge.
- Etzioni, Amitai.** (1964) *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Fairholm, Gilbert W.** (2009) *Organizational Power Politics: Tactics in Organizational Leadership*. Santa Barbara, California: Praeger.
- Follet, Mary Parker.** (1995) *Mary Parker Follett: Prophet of Management: A celebration of Writings from the 1920s*. Teoksessa Paulina Graham (edit.). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Giddens, Anthony.** (1976) *New Rules of Sociological Method*. London: Hutchinson.
- Gortner, Harold F., Julianne Mahler & Jeanne Bell Nicholson.** (1987) *Organization Theory: A Public Perspective*. Chicago, Illinois: The Dorsey Press.
- Gouldner, Alwin W.** (1970) *The Coming Crisis of Western Sociology*. London: Heineemann.
- Greiner, Larry E. & Virginia E. Schein.** (1988) *Power and Organizational Development: Mobilizing Power to Implement Change*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hall, Richard H.** (1974) *Organizations: Structure and Process*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Harisalo, Risto.** (2008) *Organisaatioteoria*. Tampere: Tampere University Press: Taju.
- Huhtala, Seppo.** (1995) *Osallistuminen ja muuttuva työelämä*. Turku: Åbo Akademis Tryckeri.
- Katajisto, Jouko.** (2012) *Tilastomenetelmien peruskurssi*. Turun yliopiston luentomoniste.

- Koskinen, Pirkko K.** (1973) *Työntekijöiden osallistumisesta päätöksentekoon yrityksessä: Oikeudellinen tutkimus*. Porvoo; Helsinki: Suomalainen lakimiesyhdistys.
- Kraus, William A.** (1980) *Collaboration in Organizations: Alternatives to Hierarchy*. New York: Human Sciences Press.
- Likert, Rensis.** (1961) *New Patterns of Management*. New York: McGraw Hill.
- Mayo, Elton.** (1975) *The Social Problems of and Industrial Civilization: With an Appendix on the Political Problem*. London: Routledge & Kegan Paul.
- McGregor, Douglas.** (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Michels, Robert.** (1958) *Political Parties: A Sociological Study of Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. Glencoe, Illinois: Free press.
- Mulgan, Geoff.** (1994) *Politics in an Antipolitical Age*. Cambridge: Polity Press.
- Parsons, Talcott.** (1967) *Sociological Theory and Modern Society*. New York: Free Press.
- Pateman, Carole.** (1970) *Participation and Democratic Theory*. London: Cambridge University Press.
- Pettigrew, Andrew.** (1973) *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock.
- Pfeffer, Jeffrey.** (1981) *Power in Organizations*. Boston: Ballinger.
- Rissanen, Riitta, Kaija Sääski & Jouni Vornanen.** (1996) *Uudistuvat organisaatiot: Käsi-kirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta*. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Seligman, Martin.** (1977) *Helplessness: On Depression, Development, and Death*. San Francisco: W.H. Freeman & Co.
- Shapiro, Ian.** (1999) *Democratic Justice*. New Haven: Yale University Press.
- Simon, Herbert A & Pirkko Rajala.** (1979) *Päätöksenteko ja hallinto*. Espoo: Weilin & Goos.
- Sjöstrand, Sven-Erik & Annikki Tikka.** (1981) *Organisaatioteoriat*. Espoo: Weilin & Göös.



- Steers, Richard M. & J. Stewart Black.** (1994) *Organizational Behavior*. New York: Harper-Collins College Publishers.
- Strauss, George.** (1963) Some Notes on Power-Equalization. Teoksessa Leavitt, Harold J. & Henry A Latané (ed.) *The Social Science of Organizations: Four Perspectives*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Tan, Hwee Hoon & Christy SF Tan.** (2000) Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. Teoksessa *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, vol126:2. pp. 241–260.
- Tannenbaum, Arnold S., Bogdan Kavcic, Menachem Rosner, Mino Vianello & Georg Wieser.** (1974) *Hierarchy in organizations*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Thayer, Frederick C.** (1973) *An end to Hierarchy! An end to Competition! Organizing the Politics and Economics of Survival*. New York: Franklin Watts, Inc.
- Vartola, Juha.** (2004) *Näkökulmia Byrokratiaan*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Weber, Max, A.M. Henderson & Talcott Parsons.** (1964) *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- Williamson, Oliver E.** (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: Free Press.

## **Elektroniset lähteet**

**Alvesson, Mats.** (1996) *Communication, Power and Organization*. Berlin, Boston: Walter De Gruyter. Saatavissa <<https://www-degruyter-com.ezproxy.utu.fi/viewbook-toc/product/3554>> luettu 19.6.2017.

**Astley, Graham W. & Paramjit S. Sachdeva.** (1984) Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis. Teoksessa *The Academy of Management Review*, vol9:1. pp. 104–113. Saatavissa <<http://www.jstor.org/stable/258237>> luettu 26.10.2017.

**Bacharach, Samuel B. & Michael Aiken.** (1976) Structural and Process Constraints on Influence in Organizations: A Level-Specific Analysis. Teoksessa *Administrative Science Quarterly*, Vol21:4. pp. 623–642. Saatavissa <<http://www.jstor.org/stable/2391720>> luettu 31.5.2017.

**Bacharach, Samuel B. & Edward J. Lawler.** (1998) Political Alignments in Organizations: Contextualization, Mobilization, and Coordination. Teoksessa Roderick M. Kramer & Margaret A. Neale (edit.) *Power and Influence in Organizations*. pp. 67-88. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc. Saatavissa <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/1222>> luettu 12.12.2017.

**Barker, James R.** (1999) *The Discipline of Teamwork: Participation and Concertive Control*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Ltd. <Saatavissa <<http://dx.doi.org.ezproxy.utu.fi/10.4135/9781452220383>> luettu 28.8.2017.

**Bayo-Moriones, José Alberto, Pedro Javier Galilea-Salvatierra & Javier Merino-Díaz de Cerio.** (2003) Participation, cooperatives and performance: An analysis of spanish manufacturing firms. Teoksessa *In Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, vol7. pp. 31–56. Saatavissa <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S0885-3339%2803%2907004-2>> luettu 30.8.2017.

**Bierstedt, Robert.** (1950) An Analysis of Social Power. Teoksessa *American Sociological Review*, vol15:6. pp. 730–738. Saatavissa <<http://www.jstor.org/stable/2086605>> luettu 31.5.2017.

- Blais, André.** (1974) Power and Causality. Teoksessa *Quality and Quantity*, vol8:1. pp.45–63. Saatavissa <<https://link.springer.com/article/10.1007%2FBF00205864?LI=true>> luettu 14.9.2017.
- Bryant, Stephen & Joseph Kearns.** (1982) Workers' Brains as Well as Their Bodies": Quality Circles in a Federal Facility. Teoksessa *Public Administration Review*, vol42:2. pp. 144–150. Saatavissa <<http://www.jstor.org/stable/975536>> luettu 19.6.2017.
- Coch, Lester & John R.P. French Jr.** (1948) Overcoming resistance to change. Teoksessa *Human relations*, vol1:4. pp. 512–532. <<https://doi.org/10.1177/001872674800100408>> luettu 14.9.2017.
- Cook, John & Toby Wall.** (1980) New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. Teoksessa *Journal of Occupational Psychology*, vol53:1. pp. 39–52. Saatavilla <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x/abstract>> luettu 31.8.2018.
- Courpasson, David.** (2000) Managerial Strategies of Domination: Power in Soft Bureaucracies. Teoksessa *Organization Studies*, vol21:1. pp. 141–161. Saatavissa <<https://doi.org/10.1177/0170840600211001>> luettu 6.11.2017.
- Crozier, Michel.** (1973) The Problem of Power. Teoksessa *Social Research*, vol40:2. pp. 211–228. Saatavissa <<http://www.jstor.org/stable/40970136>> luettu 26.10.2017.
- Dahl, Robert A.** (1957) The Concept of Power. Teoksessa *Behavioral Science*, vol2:3. pp. 201–215. Saatavissa <[https://welcometorel.files.wordpress.com/2008/08/concept-power\\_r-dahl.pdf](https://welcometorel.files.wordpress.com/2008/08/concept-power_r-dahl.pdf)> luettu 12.2.2017.
- Diefenbach, Thomas & Rune Todnem By.** (2012) Bureaucracy and Hierarchy – what else!?. Teoksessa Thomas Diefenbach, Rune Todnem By (toim.), *Reinventing Hierarchy and Bureaucracy – from the Bureau to Network Organizations*. Vol35. pp.1–27. Saatavissa <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S0733-558X%282012%290000035003>> luettu 19.6.2017.

- Diefenbach, Thomas & John A.A. Silence.** (2012) Crossing of Boundaries – Subordinates' Challenges to Organisational Hierarchy. Teoksessa Thomas Diefenbach, Rune Todnem By (toim.), *Reinventing Hierarchy and Bureaucracy – from the Bureau to Network Organizations*. Vol35. pp.171–201. Saatavissa <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S0733-558X%282012%290000035009>> luettu 3.9.2017.
- Driscoll, James W.** (1978) Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. Teoksessa *The Academy of Management Journal*, vol21:1. pp. 44–56. Saatavissa <<http://www.jstor.org/stable/255661>> luettu 17.5.2017.
- Drory, Amos & Nurit Zaidman.** (2006) The Politics of Impression Management in Organizations: Contextual Effects. Teoksessa Vidora-Gadot, Eran & Amos Drory (toim.), *Handbook of Organizational Politics*. pp.75–85. Saatavissa <<http://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/detail.action?docID=267577>> luettu 1.9.2017.
- Eisenhardt, Kathleen M. & L. J. Bourgeois.** (1988) Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. Teoksessa *The Academy of Management Journal*, vol31:4. pp. 737–770. Saatavissa <<http://www.jstor.org/stable/256337>> luettu 25.10.2017.
- Emerson, Richard M.** (1962) Power-Dependence Relations. Teoksessa *American Sociological Review*, vol27:1. pp. 31–41. Saatavissa <<http://www.jstor.org/stable/2089716>> luettu 29.9.2017.
- Eriksson, Tor.** (2003) The effects of new work practices: Evidence from employer-employee data. Teoksessa *In Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, vol7. pp. 3–30. Saatavissa <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S0885-3339%2803%2907003-0>> luettu 30.8.2017.
- Finkelstein, Sydney.** (1992) Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement and Validation. Teoksessa *The Academy of Management Journal*, vol35:3. pp. 505–538. Saatavissa <<http://www.jstor.org/stable/256485>> luettu 3.9.2017.
- French, John R.P. & Bertram Raven.** (1959) The Bases of Social Power. Teoksessa Cartwright, Dorwin & Alvin Frederik Zander (toim.) *Group Dynamics*. New York: Harper & Row. Saatavissa <[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Power/French & Raven Studies Social Power ch9 pp150-167.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Power/French & Raven Studies Social Power ch9 pp150-167.pdf)> luettu 12.2.2017.

**Heikkilä, Tarja.** (2014) *Muuttujien väliset riippuvuudet – esimerkkejä*. Edita Publishing Oy. Saatavissa <<http://www.tilastollinentutkimus.fi/5.SPSS/Riippuvuudet.pdf>> luettu 4.8.2017.

**Kato, Takao.** (2014) High-Involvement Work Systems in Japan, the United States and Korea: Evidence from Field Research. Teoksessa Ortega, Jaime. *International Perspectives on Participation*, vol14. pp. 95–119. Saatavissa <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/S0885-333920140000015012>> luettu 24.7.2017.

**Kipnis, David.** (1972) Does Power Corrupt? Teoksessa *Journal of Personality and Social Psychology*, vol24:1. pp. 33–41. Saatavissa <<http://dx.doi.org/10.1037/h0033390>> luettu 26.10.2017.

**KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu].** Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavissa <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/logregressio/logistinen.html>> luettu 14.3.2017.

**KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu].** Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavissa <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>> luettu 14.3.2017.

**Leibenstein, Harvey.** (1987) *Inside the Firm: The Inefficiencies of Hierarchy*. Harvard University Press. Saatavissa <<https://doi.org/10.4159/harvard.9780674420809>> luettu 13.8.2017.

**Lundholm, Susanne E, Jens Rennstam & Mats Alvesson.** (2012) Understanding Hierarchy in Contemporary Work. Teoksessa Thomas Diefenbach, Rune Todnem By (toim.), *Reinventing Hierarchy and Bureaucracy – from the Bureau to Network Organizations. Research in the Sociology of Organizations*, vol35. pp. 113–140. Saatavissa <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S0733-558X%282012%290000035007>> luettu 2.9.2017.

- Lunenburg, Frank C.** (2011) Decision making in Organizations. Teoksessa *International Journal of Management, Business, and Administration*, vol15:1. pp. 1–9. Saatavissa <<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Decision%20Making%20in%20Organizations%20I-MBA%20V15%20N1%202011.pdf>> luettu 6.7.2017.
- Martela, Frank & Karoliina Jarenko.** (2014) Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Teoksessa *Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014*. Saatavissa <[https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)> luettu 5.7.2017.
- McClelland, David C.** (1970) The Two Faces of Power. Teoksessa *Journal of International Affairs*, vol24:1. pp. 29–47. Saatavissa <<http://www.jstor.org/stable/2435666>> luettu 15.9.2017.
- Mitchell, Terence R.** (1973) Motivation and Participation: An Integration. Teoksessa *The Academy of Management Journal*, vol16:4. pp. 670–679. Saatavissa <<http://www.jstor.org/stable/254699>> luettu 31.5.2017.
- Mulder, Mauk.** (1971) Power equalization through participation? Teoksessa *Administrative Science Quarterly*, vol16:1. pp. 31–38. Saatavissa <<http://www.jstor.org/stable/2391284>> luettu 15.9.2017.
- Nightingale, Donald V.** (2016) *Workplace Democracy: An Inquiry into Employee Participation in Canadian Work Organizations*. Toronto: University of Toronto Press. Saatavissa <<https://www.degruyter.com/view/product/472083>> luettu 25.8.2017.
- Nord, Walter R.** (1978) Dreams of Humanization and the Realities of Power. Teoksessa *The Academy of Management Review*, vol3:3. pp. 674–679. Saatavissa <<http://www.jstor.org/stable/257558>> luettu 27.10.2017.
- Pateman, Caroline.** (1975) A Contribution to the Political Theory of Organizational Democracy. Teoksessa *Administration and Society*, vol7:1. pp. 5–26. Saatavissa <<https://doi.org/10.1177/009539977500700102>> luettu 26.10.2017.

**Potterfield, Thomas A.** (1999) *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace*. Greenwood Publishing Group, Inc. Saatavissa <<http://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/detail.action?docID=3000169>> luettu 28.8.2017.

**Rhodes, Carl & Peter Bloom.** (2012) The Cultural Fantasy of Hierarchy: Sovereignty and the Desire for Spiritual Purity. Teoksessa Diefenbach, Thomas & Rune Todnem By (toim.) *Reinventing Hierarchy and Bureaucracy – from the Bureau to Network Organizations. Research in the Sociology of Organizations*, vol35. pp. 141-169. Saatavissa <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S0733-558X%282012%290000035008>> luettu 2.9.2017.

**Rosen, Benson & Thomas H. Jerdee.** (1977) Influence of Subordinate Characteristics on Trust and Use of Participative Decision Strategies in a Management Simulation. Teoksessa *Journal of Applied Psychology*, vol62:5. pp. 628–631. Saatavissa <<http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.62.5.628>> luettu 15.9.2017.

**Schmidt, Stuart M. & Thomas A. Kochan.** (1972) Conflict: Toward Conceptual Clarity. Teoksessa *Administrative Science Quarterly*, vol17:3. pp. 359–370. Saatavissa <<http://www.jstor.org/stable/2392149>> luettu 29.9.2017.

**Schott, Richard L.** (1991) Administrative and Organization Behavior: Some Insights from Cognitive Psychology. Teoksessa *Administration and Society*, vol23:1. pp. 54–73. Saatavissa <<https://doi.org/10.1177/009539979102300103>> luettu 24.10.2017.

**Taanila, Aki.** (2014) *Akin menetelmäblogi, logistinen regressio*. Saatavissa <<https://tialastoapu.wordpress.com/2014/04/25/logistinen-regressio/>> luettu 2.3.2018.

**Thompson, James D.** (1956) Authority and Power in “identical” organizations. Teoksessa *American Journal of Sociology*, vol62:3. pp. 290–301. Saatavissa <<http://www.jstor.org/stable/2772923>> luettu 31.5.2017.

**Tieteen termipankki,** Filosofia: ontologia. Saatavissa <<http://tieteentermi-pankki.fi/wiki/Filosofia:ontologia>> luettu 8.6.2017.

**Vroom, Victor & Phillip Yetton.** (1973) *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. Saatavissa <<http://www.jstor.org.ezproxy.utu.fi/stable/j.ctt6wrc8r>> luettu 21.11.2017.

**Whitener, Ellen M., Susan E. Brodt, M. Audrey Korsgaard & Jon M. Werner.** (1998) Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. Teoksessa *The Academy of Management Review*, vol23:3. pp. 513–530. Saatavissa <<http://www.jstor.org/stable/259292>> luettu 17.5.2017.

**Wrong, Dennis H.** (1968) Some Problems in Defining Social Power. Teoksessa *American Journal of Sociology*, vol73:6. pp. 673–681. Saatavissa <<http://www.jstor.org/stable/2775773>> luettu 31.5.2017.



## Liitteet

Vallan käyttö ja päätöksenteko Turun Osuuskaupassa: esimieskysely

Hei TOK:n esimiehet!

Teen Turun yliopiston yhteiskuntatieteelliseen tiedekuntaan pro gradu -tutkielmaani, ja olen saanut loistavan mahdollisuuden tehdä tutkielmani yhteistyössä Turun Osuuskaupan kanssa. Toimin Turun Osuuskaupassa HR-harjoittelijana syksyllä 2015, ja kesän 2016 työskentelin TOK:lla HR-assistenttina, joten sähköpostiviestien, rekrytointi-ilmoitusten ja ELLI-koulutusten myötä saatatte muistaa minut!

Pro gradu- tutkielmani käsittelee vallan käyttöä ja päätöksentekoa Turun Osuuskaupassa. Tutkimuksen tavoitteena on saada kokonaiskuva siitä, miten TOK:n esimiehet kokevat ja näkevät organisaation vallan käytön ja päätöksenteon. Kyselyn toteuttamisen ja sen tulosten analyysin jälkeen pohditaan mahdollisia kehittämistarpeita.

Toivon, että Teiltä esimiehiltä löytyy aikaa kyselyyn vastaamiselle (kyselyn vastaaminen n. ~15min), jotta vastaukset ovat mahdollisimman kattavat ja tilastollisesti luotettavat.

Kaikki vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti, ja yksittäiset vastaukset eivät tule TOK:n tietoon. Vastausaikaa on perjantaihin 26.5 asti.

Oikein mukavaa alkavaa kesää ja kiitos jo etukäteen Teille esimiehille kyselyyn vastaamisesta!

Terveisin, Niko Aalonen

### 1. Minulla on valtaa yrityksessä \*

1 2 3 4 5

Ei ollenkaan valtaa ○ ○ ○ ○ ○ Paljon valtaa

### 2. Turun Osuuskaupan pelisääntöjä noudatetaan samalla tavalla kaikilla toimialoilla \*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

### 3. Yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan samalla tavalla kaikilla esimieshierarkian tasoilla \*

Esimieshierarkia = ylin johto (TOK:n johtoryhmä), keskijohto (esim. ryhmäpäälliköt), lähiesimiehet (yksikön henkilöstö- ja tulosvastuulliset päälliköt)

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**4. Turun Osuuskaupan organisaatio on liian hierarkkinen \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**5. Valtaa käytetään oikeudenmukaisesti organisaatiossa \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**6. Esimieshierarkioiden välinen vuoropuhelu on hyvällä tasolla \***

Esimieshierarkia = ylin johto (TOK:n johtoryhmä), keskijohto (esim. ryhmäpäälliköt), lähiesimiehet (yksikön henkilöstö- ja tulosvastuulliset päälliköt)

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**7. Vuorovaikutussuhde esimieheeni on hyvä \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**8. Vuorovaikutussuhde alaisiini on hyvä \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**9. Koen, että saan esimieheltäni tukea työtäni koskevissa asioissa ja ongelmissa vaivatta \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**10. Koen, että tuen alaisiani työtä koskevissa asioissa ja ongelmissa \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**11. Koen, että esimieheni luottaa minuun \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**12. Luotan oman toimialani johtoryhmään \***

Toimialajohto = toimialajohtaja + keskijohto

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**13. Luotan organisaation ylimpään johtoon \***

Ylin johto = TOK:n johtoryhmä

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**14. Koen, että työtäni ja työpanostani arvostetaan organisaatiossa \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**15. Työntekijöiden väliset ristiriidat ja työhön liittyvät ongelmat käsitellään avoimesti esimiehen johdolla \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**16. Olen sitoutunut organisaatioon ja sen tavoitteisiin \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**17. Koen, että esimieheni kuuntelee minua aidosti \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**18. Saan ääneni kuuluviin, jos minulla on mielestäni hyvä idea vireillä olevaan päätökseen \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**19. Vallan ja vastuun määrä kohtaavat omassa työssäni \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**20. Työntekoani kontrolloidaan liikaa \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**21. Organisaatio tarjoaa riittävästi vaikutus- ja osallistumiskanavia mahdollisuuteen**

**osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**22. Esimiestyö on kannustavaa organisaatiossa \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**23. Saan toimia ja tehdä päätöksiä riittävän itsenäisesti omassa työssäni \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**24. Omaa työtäni koskeviin päätöksiin toivoisin seuraavista vaihtoehtoista eniten: \***

- Itsenäistä päätäntävaltaa
- Mahdollisuutta osallistua yhdessä johdon kanssa päätöksentekoon
- Parempaa informointia tehdyistä päätöksistä (ei tarvetta oman osallistumisen lisäämiseen)
- En koe tarvetta työtäni koskevan päätöksentekotavan muuttamiselle

**25. Koen, että työlläni on merkitystä organisaatiossa \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**26. Valta organisaatiossa on keskittynyt harvalle \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**27. Valtaa tulisi hajauttaa organisaatiossa enemmän \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**28. Johto pyrkii edesauttamaan vallan jalkauttamista alaspäin \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**29. Esimieheni valta-asema perustuu enemmän: \***

- Esimiehen omaan persoonaan (taidot, luonne, karisma)
- Asemaan organisaatiossa (valta rakenteellinen työtehtävään ja asemaan liittyvä ominaisuus, ei johtajan oma ominaisuus)
- En osaa sanoa

**30. Päätöksenteko toimii organisaatiossa tehokkaasti \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**31. Päätöksenteko organisaatiossa on liian yksisuuntainen ja ylhäältä alas ohjautuva \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**Taustatiedot**

**32. Ikä \***

- alle 40
- 40-44
- 45-50
- yli 50

**33. Sukupuoli \***

- Mies
- Nainen

**34. Koulutustaso \***

- Perusaste
- Toisen asteen koulutus (ammatti-  
koulu, kauppaoppilaitos, lukio, oppiso-  
pimuskoulutus)
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto

**35. Toimiala, jossa työskentelee \***

- Konsernihallinto
- Limy
- MaRa
- Market
- Sokos&Emotion

**36. Työvuodet Turun Osuuskaupassa \***

- alle vuosi
- 1-2v
- 2-5v
- 5-15v
- yli 15v

**37. Työvuodet esimiehenä Turun Osuuskaupassa \***

- alle vuosi
- 1-2v
- 2-5v
- 5-15v
- yli 15v



**38. Asema esimieshierarkiassa \***

Ylin johto = TOK:n johtoryhmä, keskijohto = henkilö, jolla esimiesalaisia (esim. ryhmäpäällikkö), lähiesimies = henkilö, jolla alaisia (yksikön henkilöstö- ja tulosvastuulliset päälliköt)

- Ylin johto
- Keskijohto
- Lähiesimies

Liite 1: Esimiehille lähetetty saateteksti ja sähköinen kyselykaavake