

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

JOHTAJUUS JA VALTA

Kandidaatintutkielma

Kadetti

Augusti Kankare

Kadettikurssi 93

Huoltolinja

Huhtikuu 2009

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 93	Linja Huoltolinja
Tekijä Kadetti Augusti Kankare	
Tutkielman nimi JOHTAJUUS JA VALTA	
Oppiaine, johon liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2009	Tekstisivuja Liitesivuja 25 0
TIIVISTELMÄ <p>Tässä tutkielmassa tutkitaan johtajuutta ja valtaa. Tutkielman tarkoituksena on antaa vastaus tutkimusongelman pääkysymykseen: Miten käyttää valtaa johtamisessa? Tässä työssä käytetään systemaattista sisällönanalyysiä. Työ perustuu teoreettiseen tarkasteluun. Aihetta tutkitaan kirjallisuuden ja aineistojen pohjalta.</p> <p>Johtajuus ja valta liittyvät aina toisiinsa. Johtajuuden ja vallan välisen yhteyden ymmärtämisellä kyetään käyttämään johtajuutta ja valtaa tehokkaasti hyödyksi. Vallalla kyetään saavuttamaan johtamiseen suurtakin vaikuttavuutta ja tätä kautta saavuttamaan tehokkaammin halutut tulokset. Johtajuus on ihmisten johtamista ja jotta johtaja kykenee johtamaan ihmisiä, on hänen saatava aikaan vaikuttamista, jota taas saadaan vallankäytöllä. Onkin hyvä olla selvillä johtajuudesta ja vallasta sekä niiden oikeanlaisesta yhteiskäytöstä.</p> <p>Johtajuus-käsitettä tarkastellaan muun muassa erottelemalla johtajuuden eroja siviili- ja sotilasorganisaatioissa sekä selvittämällä rauhan ajan johtajuutta ja syväjohtamista. Johtajuutta sotilasorganisaatioissa selvitetään myös avaamalla Johtamisen nelikenttäjaottelulla. Lisäksi selvitetään mitä, käsite johtaja ja johtaminen tarkoittavat sekä käsitellään johtamisteorioita ja -trendejä. Valtaa käsitellään samoin kuten johtajuutta, vertaamalla siviili- ja sotilasorganisaatiota. Lisäksi tarkastellaan vallan eri muotoja ja sitä, mihin valta perustuu sekä selvitetään, miten valtaa voi käyttää väärin ja oikein.</p> <p>Yhteenvedona voidaan todeta, että valtaa on käytettävä, jotta saataisiin aikaan vaikutusta. Valta on väline saada asioita aikaan. Johtajan oma ja aito halu johtaa on usein onnistuneen johtajuuden edellytyksenä. Johtamisen halu on tärkeä johtamisprosessin perusedellytys. Johtajan halun ja tahdon lisäksi tarvitaan johtajuutta tukevia tietoja taitoja, osaamista ja kyvykkyyttä. Valta on vaikuttamista. Ilman valtaa ja sen käyttöä organisaatioissa ei saataisi aikaan haluttuja toimintoja tai ne olisivat puutteellisia. Vallalla pystytään vaikuttamaan toiseen henkilöön ja saamaan tämä tekemään haluttuja tekoja. Toisin sanoen jokin ryhtyy toimimaan tai jotain tapahtuu. Vallan vastuullinen käyttäminen on organisaation vision ja strategian suuntaista toimintaa, eli vaikuttamista. Valtaa pitäisi välttää käytettävän vain vallankäyttäjän itsensä vuoksi. Valtaa tulisikin käyttää yhteisten päämäärien ja tavoitteiden sekä organisaation vuoksi. Henkilöillä, joilla on valtaa, on vaikutusmahdollisuuksia. He kykenevät saamaan asioita aikaan. Valtaa on siis käytettävä oikeassa suhteessa. Vallan käytössä tulisi ottaa huomioon organisaation ja tilanteen vaatima vallan käytön tarve.</p>	
Avainsanat Johtajuus, johtaminen, valta	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
1.1	Aihealueen rajausta ja tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen tavoite	1
1.2	Tutkimusongelma	1
1.3	Tutkimuksen viitekehys	2
2	JOHTAJUUS	4
2.1	Mitä johtaminen on?	4
2.2	Johtamisteorioita ja -trendejä	5
2.3	Mitä johtajuus on?	6
2.4	Johtaja	8
2.5	Johtajuus siviili- ja sotilasorganisaatioissa	9
2.6	Rauhan ja sodan ajan johtajuus	11
2.7	Syväjohtaminen	12
2.8	Johtamisen nelikenttäjaottelu	13
3	VALTA	15
3.1	Mitä valta on?	15
3.2	Mihin valta perustuu?	16
3.3	Valta siviili- ja sotilasorganisaatioissa	16
3.4	Vallan muotoja	17
3.5	Vallan väärinkäyttö	21
3.6	Vallan viisas käyttäminen	22
4	YHTEENVETO	24
5	LÄHTEET	26

JOHTAJUUS JA VALTA

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen rajaus ja tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen tavoite

Johtaminen on jokapäiväistä toimintaa ja johtamisen oleellinen osa on vallankäyttö. Onkin tarpeellista tarkastella vallan vaikutuksia johtamiseen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtajuutta ja valtaa niin sotilaallisesta kuin siviilinäkökulmasta. Tutkimus on tarpeellinen ja ajankohtainen, sillä johtamisen ja vallan suhde on jokapäiväistä ja ne ovat aina yhteydessä keskenään.

Tutkimuksessa keskitytään ennen kaikkea tarkastelemaan johtajuus- ja valta-käsitteitä sekä niiden suhdetta toisiinsa. Tutkielmassa tutkitaan vallan vaikutuksia ja käyttöä johtamisessa. Selvitetään, miten valta vaikuttaa johtamiseen, johtamiskäyttäytymiseen ja johtamisen tuloksiin. Perehdytään vallan haitalliseen ja sen hyödylliseen käyttöön. Tutkimus pyrkiikin antamaan selvennystä käsitteiden johtajuuden ja vallan määrittelyyn sekä selvittämään joitain keinoja miten valtaa voi käyttää johtamisessa.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytetään systemaattista sisällönanalyysiä. Tutkimustyö perustuu teoreettiseen tarkasteluun. Aihetta tutkitaan kirjallisuuden ja aineistojen pohjalta. Tutkielman tarkoituksena ja tavoitteena on selvittää miten valtaa voi käyttää johtamisessa?

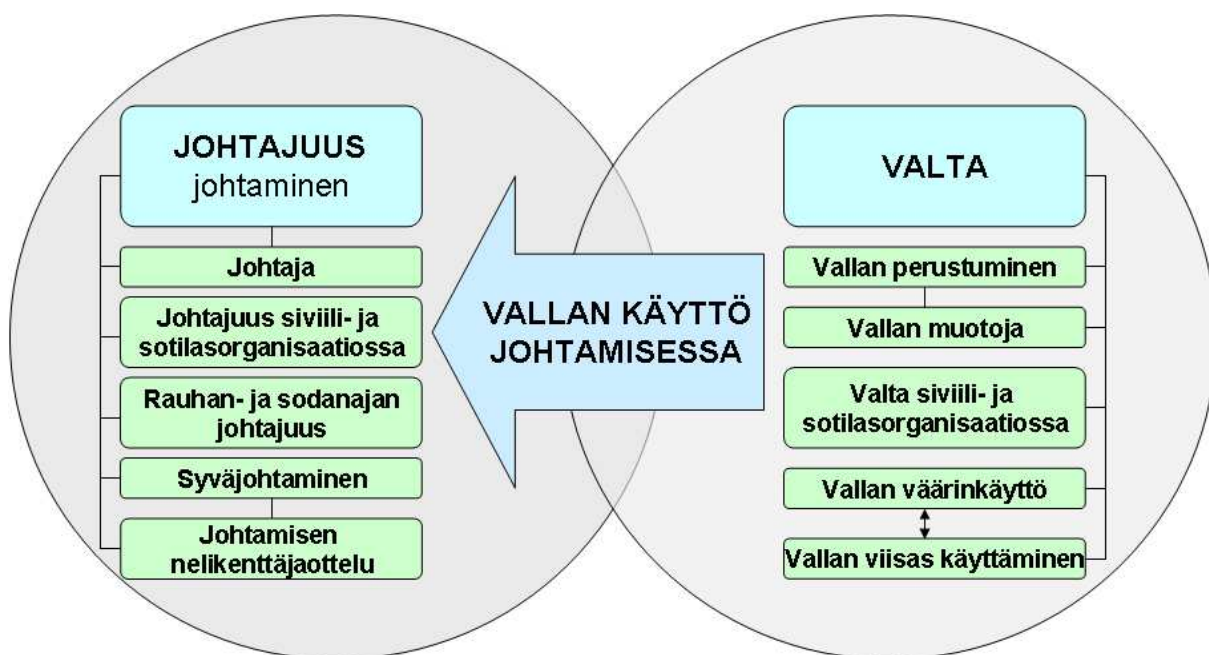
1.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen Johtajuus ja valta päätutkimusongelma on: Miten käyttää valtaa johtamisessa?

Tutkimuksen päätutkimusongelmaan haetaan vastauksia lisäksi alakysymysten kautta.

- Mitä johtajuus ja valta ovat?
- Miten siviili- ja sotilasjohtajuus eroavat toisistaan?
- Miten rauhan- ja sodanajan johtajuus eroavat toisistaan?
- Miten vallankäyttö eroaa siviili- ja sotilasympäristöissä?
- Miten valtaa voi käyttää hyödyksi ja haitaksi?

1.3 Tutkimuksen viitekehys



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

Tutkimuksessa käsitellään kahta käsitettä: johtajuutta ja valtaa. Johtajuutta ja valtaa käytetään yhdessä ja ne liittyvät vahvasti toisiinsa. Johtajuuden ja vallan välistä suhdetta tutkitaan selvittämällä miten johtamisessa voi käyttää valtaa. Johtajuus ja valta käsitteinä ovat laajoja. Johtajuuteen ja valtaan liittyy monia eri tekijöitä ja nämä tekijät on syytä ottaa huomioon, jotta käsitteistä saataisiin riittävä kokonaiskuva.

Johtajuus on ihmisten johtamista ja jotta johtaja kykenee johtamaan ihmisiä, on hänen saatava aikaan vaikuttamista, jota taas saadaan vallankäytöllä. Johtajuutta tutkitaan aluksi selvittämällä mitä johtaminen on ja mihin se jaetaan. Itse johtajuus-käsitettä avataan eri lähteiden ja näkemysten kautta. Tämän jälkeen johtajuutta tutkitaan avaamalla siihen liittyviä tekijöitä. Johtajuuden taustaa, historiaa ja kehitystä selvitetään johtamisteorioiden ja -trendien kautta. Joh-

tajuuden eri toimintaympäristöjen eroja selvitetään tarkastelemalla siviili- ja sotilasorganisaatioita sekä johtajuutta rauhan ja sodan aikana. Johtajuutta sotilasympäristössä avataan lisäksi Syväjohtamisen ja johtamisen nelikenttäjaottelun kautta. Käsite johtaja liittyy vahvasti johtajuuteen ja johtamiseen, sillä johtaja on johtajuuden ja vallan käyttäjä. Tutkimus avaa myös johtaja-käsitettä. Tämän vuoksi selvitetään myös mitä käsite johtaja tarkoittaa.

Vallalla kyetään saavuttamaan johtamiseen suurtakin vaikuttavuutta ja tätä kautta saavuttamaan tehokkaammin halutut tulokset. Valta-käsitettä avataan johtajuuden tavoin eri lähteiden ja näkökulmien kautta. Mihin valta perustuu ja vallankäyttäjän resurssien kautta selvitetään vallan taustoja sekä vallankäytön syitä ja resursseja. Vallan eri toimintaympäristöjä tutkitaan vertaamalla vallankäyttöä siviili- ja sotilasorganisaatioissa. Vallan ilmentymää käytännössä selvitetään eri vallan muotojen kautta. Vallan eri muotojen kautta selvitetään myös osaltaan mihin valta perustuu. Vallankäyttöä johtajuudessa selvitetään tutkimalla miten valtaa voi käyttää väärin ja viisaasti.

2 JOHTAJUUS

Johtajuudesta on kirjoitettu paljon ja siitä on monia näkökulmia ja käsityksiä. Johtajuutta ei voi kovin yksinkertaisesti selittää, siihen ei ole lyhyttä ja samalla kattavaa selitystä. Asiaa pitää tarkastella laajalti ja monesta eri näkökulmasta kattavan kokonaisuuden saamiseksi. Tutkijat eivät ole useista tutkimuksistaan huolimatta kyenneet saamaan yhtenäistä selitystä johtamisesta. Johtamisen käsitteen yksinkertaisen selityksen puuttuminen johtuu osittain myös siitä, että aikoina jolloin johtamista ja organisaatioita on systemaattisesti tutkittu, ovat organisaatioiden olosuhteet ja niiden toimintaympäristöt olleet jatkuvassa muutoksessa. (Juuti 1992, 153.) Tämä tutkimus pyrkii tarkastelemaan johtajuutta, sekä sotilaallisesta että siviilinäkökulmasta. Sotilasnäkökulmaa tuodaan esille esimerkiksi syväjohtamisen ja Johtamisen nelikenttäjaottelun kautta.

2.1 Mitä johtaminen on?

Johtaminen voidaan jakaa kahteen pääulottuvuuteen. Johtamisen pääulottuvuudet ovat englannin kielestä *management* ja *leadership*. Termi *management* ymmärretään asioiden johtamista ja niiden organisointiin sekä tuottavuuteen liittyviä toimintoja. Termi *leadership* ymmärretään kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla ylläpidetään ja kehitetään organisaation kannalta suotuisia asenteita ja käyttäytymismalleja. Lisäksi termillä *leadership* ylläpidetään ja kehitetään henkilöstön motivaatiota ja kiinteyttä. Termi *leadership* onkin ihmisten johtamista, jossa otetaan paremmin ihmisten yksilöinä huomioon. (Kiehelä 1989, 22-23.)

Johtamisen ulottuvuuksien suomenkieliset termit ovat tuotannon ohjaus ja henkilöstön ohjaus. Termi *management*, eli tuotannon ohjaus ja *leadership*, eli henkilöstön ohjaus. Tuotannon ohjaukseen sisältyvät työnjako, työn organisointi, työprosessien järjestäminen, tehtäväorientoitunut päätöksenteko ja organisaation suunnittelu. Henkilöstöohjaukseen kuuluvat muun muassa alaisiin kohdistuvat toiminnot kuten organisaatiokiinteyden ylläpito, ohjaus ja valvonta sekä inhimilliseen toimintaan liittyvä koordinointi. Henkilöstön ohjauksen (*leadership*) ja tuotannon ohjauksen (*management*) välinen raja ei ole selkeä. Pääoman tuottavuus ja työn tuottavuus kytkeytyvät toisiinsa monin tavoin. Hyvin usein käsitteet liittyvätkin vahvasti toisiinsa ja niiden kytkennät toimivat johtamisessa ristiin. (Kiehelä 1989, 23.)

2.2 Johtamisteorioita ja -trendejä

Ennen Toista maailmansotaa oli valoillaan kolme merkittävää johtamisnäkemystä. Nämä johtamisnäkemykset olivat: Taylorismi, klassinen ja byrokraattinen sekä ihmissuhdekoulukunta. Byrokraattisella näkemyksellä oli vielä toisen maailmansodan jälkeenkin merkittävä merkitys johtamisnäkemysten kehityksissä. Taylorismin, eli niin sanotun tieteellisen liikejohdon kehittäjänä pidetään Frederick Tayloria. Taylorin johtamisnäkemys syntyi 1900-luvun alussa josta koneellinen massatuotanto alkoi yleistyä. Taylorismi perustuu ihmiskäsitykseen, jossa työsuoritukset ovat mahdollisimman suunniteltuja, pelkistettyjä, sekä jossa on työnjaolla mahdollistettu maksimaalinen työn tuottavuus. Taylorin mukaan alaisten johtamisessa negatiiviset sanktiot tuli korvata taloudellisilla kiihokkeilla. Tuotantoprosessit perustuivat selkeään vastuun jakoon ja autoritaariseen kontrollointijärjestelmään. Ihmiset toimivat enemmän koneina ja välineinä jolla pyrittiin tehokkuuteen ja tuotannon lisäämiseen. (Kiehelä 1989, 24-25; Hersey & Blanchard 1990, 84-85.)

Koneellistunut massatuotanto, kiristynyt kilpailu markkinoista ja työläinsäädännön kehittyminen johtivat kahden johtamiskoulukunnan syntymiseen tieteellisen liikkeenjohdon rinnalle. Syntyi formaaliin kontrolliin ja koheesion kehittelyyn erikoistuneet koulukunnat, eli klassinen ja byrokraattinen koulukunta. Toisena koulukuntana syntyi niin sanottu sosiaaliseen koheesioon ja aktivointiin erikoistuneet suuntaukset, eli ihmissuhdekoulukunta. Klassinen ja byrokraattinen koulukunnan edustajien Weberin ja Fayon mukaan alaisten ohjauksen tuli perustua selvään käskyvaltaan sekä työntekijöiden lojaalisuutta työpaikkaansa kohtaan. Taylorismin sekä klassisten ja byrokraattisten koulukuntien periaatteet ovat, että on erikoistumista tehtävien ja henkilöiden pätevyudessa ja motivoinnissa käytetään ulkoisia yllykkeitä. Lisäksi periaatteita ovat autoritaarisuuteen liittyvä kilpailu ja tehtävä- ja sosiaalisen järjestelmän selvä erottaminen. (Kiehelä 1989, 24-25; Hersey & Blanchard 1990, 84-85.)

Klassisen ja byrokraattisen koulukunnille vastapainona oli informaalin sosiaalisen järjestelmä jonka kehittäjänä oli Elton Mayo. Mayo korosti, että yksilön kuuluminen työyhteisöön tyydyttää hänen sosiaalisia tarpeitaan, joka taas vaikuttaa työn tuottavuuteen. Ihmissuhteiden koulukunnan mukaan ihminen ei ole ulkoisten yllykkeiden säätelemä koneiston osa, vaan sosiaalisen ryhmän arvot säätelevät hänen arvostuksiaan. Ihmissuhteiden koulukunnan keskeisimmät ajatukset ovat, että sosiaaliset pienryhmät ovat työntekijöiden ja aktivoinnin kannalta tärkeitä. Lisäksi yksilö työskentelee tehokkaammin, mikäli hän pystyy vaikuttamaan omaan

työhönsä enemmän. Myös esimiehen tuli ottaa huomioon alaisten tarpeet sekä tukea yhteistyötä ja heidän tavoitteita. Alaiset tuli ottaa huomioon yksilöinä. Ihmissuhdekoulukunnan näkemyksiä on myöhemmin täydennetty niin sanotun sosiotekniseen lähestymistapaan turvautuen yhdistämällä tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan keskeisiä ideoita. (Kiehelä 1989, 25-26; Hersey & Blanchard 1990, 84-85.)

Toisen maailmansodan jälkeen on pyritty laajentamaan sosiaalisen integraation käsitettä organisaation kaikille tasoille. On kiinnitetty enemmän huomiota siihen mitä esimies tekee eikä hänen ominaisuuksiinsa. Piirreteoreettinen tutkimusote korvautui johtamistyylien tarkastelulla joka täydentyi tilanneteorioilla. 1980-luvun alkupuolelta on yhdistelty eri lähestymistapoja ja näin on pyritty löytämään kattavampia johtamismalleja. Johtamistaidollisessa empiirisessä tutkimuksessa voidaan erottaa ainakin seuraavat kehitysvaiheet: 1940-1950 Johtajan ominaisuuksien tarkastelu, jolloin pyrittiin erottamaan hyvin menestyvä johtaja huonosti menestyvästä persoonallisuuden piirteiden perusteella. 1950-1960 Käyttäytymistieteellinen tarkastelu, jolloin pyrittiin erottamaan menestyvä johtaja huonosti menestyvästä heidän käyttämänsä johtamistyyliinsä perusteella. 1970-1980 Tilanepainotteinen tarkastelu, jolloin pyrittiin erottamaan niitä tilannetekijöitä, joissa johtaminen tapahtuu. Etsittiin esimerkiksi johtamistyylien ja tilanteiden yhteensopivuutta. 1980- Integroiva johtamisteoreettinen tarkastelu, jolloin johtajan johtamiskäyttäytymisen, yksilöllisten piirteiden ja niistä saatavien palautteiden sekä johtamistilanteen tekijät tehdään samaan malliin. (Juuti 1983, 180-181; Kiehelä 1989, 26-27.)

2.3 Mitä johtajuus on?

Esimerkiksi Jyväskylän Yliopiston Viestintätaidon laitos katsoo aiempien teorioiden pohjalta johtajuuden tarkoittavan vuorovaikutusta, jonka avulla vaikutetaan muiden ryhmän jäsenten asenteisiin ja toimintaan. Vuorovaikutus on kahden tai useamman osapuolen välistä vuorovaikutusta. (Jyväskylän Yliopisto 2008 [viitattu 7.2.2008].) Johtajuus painottuu ihmisten johtamiseen mihin myös tämä tutkielma painottuu. Johtaminen on tavoitteellista toimintaa. Johtajuudella tarkoitetaan toimintaa, jolla tulisi tukea ryhmän tavoitetta ja ottaa huomioon ryhmän ja sen jäsenten tarpeet. Johtajuudella ohjataan ja annetaan suuntaa ryhmälle, viedään asiaa määrätietoisesti eteenpäin kohti tahdottua lopputulosta. Johtajuudessa johtaja johtaa ja suoritteiden toteuttajat syystä tai toisesta ovat alaisia ja toimivat johtajan käskyjen mukaan. Alaiset toimivat johtajan mukaan ainoastaan jos johtajan toimet ja käskyt koetaan oikeuteiksi. Johtaminen on siis ihmisten johtamista. (Nybergh 2005, 20-21; Peltonen 1990, 46.)

Johtajuudessa sekä esimies itse, että alaiset tai työntekijät vaikuttavat johtajuuden muotoutumiseen. Johtajuus on vastavuoroinen, vuorovaikutteinen ja kehittyvä ilmiö. Johtamiseen kuuluu kolme tekijää: vaikuttajaosapuoli, vaikutettava osapuoli ja yhteisön tavoitteet. Johtajuus on sosiaalisen vaikuttamisen prosessi, jonka kuluessa toisen osapuolen vaikutus on suurempi kuin toisen. Eli käytännössä johtajan vaikutus suhteessa alaiseen on voimakkaampaa. Johtamista tapahtuu, kun organisaation jäseniin vaikutetaan niin, että he käyttäytyvät organisaation tavoitteiden kannalta mielekkäällä tavalla. (Jalava 2001, 8-11.)

Kaikki johtajuus ei kuitenkaan ole johtamista, sillä eri organisaatioissa ilmenee myös epävirallista johtamista erilaisten epävirallisten organisaatioiden kautta. Epäviralliset johtajat ovat joukon mielipideohjaajia ja vaikuttajayksilöitä. Epäviralliset johtajat johtavat usein esimerkiksi ja luottamuksena kautta ja heidän lähiympäristönsä usein pyrkii havainnoimaan ja jäljittelemään heidän reaktioitaan. Johtajuus on vaikuttamista. Se, joka jossain tilanteessa vaikuttaa enemmän kuin toiset on johtaja. Valtaa on käytettävä jotta saataisiin aikaan vaikutusta. Valta on väline saada asioita aikaan ja vallan ja sen käytön liiallisuus tai vähäisyys on eräs syy esimiestyön ongelmiin. Valta on aina vastavuoroista ja osittain piilossa. Myös johtajia johdetaan. Valta ilmenee aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa eikä se ole minkään henkilön tietty ominaisuus. (Jalava 2001, 31.)

Johtajan oma ja aito halu on usein onnistuneen johtajuuden edellytyksenä. Johtamisen halu on usein johtamisprosessin perusedellytys ja sen lisäksi tarvitaan johtajuutta tukevia tietoja taitoja, osaamista ja kyvykkyyttä. Nämä ominaisuudet tulevat johtajalle opittujen taitojen ja tietojen avulla sekä kokemuksen myötä. Onnistumisen edellytyksenä näiden kykyjen ja halujen tulisi olla tasapainossa keskenään. Johtajan on tärkeää ymmärtää vallitsevaa kulttuuria ja omattava hyvä itsetuntemus sekä tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet sekä kehittämistarpeensa. Johtajan tulisi oppia virheistään ja myönnettävä ne sekä oltava oma itsensä. Hänen on osattava hallita itsensä ja johtaa itseään ja sitä kautta toisia. Johtajan on kyettävä muuttamaan johtamiskäyttäytymistään aina tilanteen mukaan. Johtaminen perustuu luottamukseen ja luottamus muodostuu pitkällä aikavälillä ja määrätietoisella toiminnalla. (Nybergh 2005, 20-21.)

Johtajuutta tutkittaessa on yleensä eroteltu toisistaan muodollisen johtajan asema ja yksilön persoonallisiin piirteisiin liittyvä valta. Muodollisen johtajan asemassa johtajalla on rooliasemansa perusteella oikeus määrätä muita ja johtajan persoonallisten piirteiden ja ominaisuuksi-

en kautta hänellä on vaikutusvaltaa asianosaisiin. Olisi hyvä jos johtajalla olisi molempia ominaisuuksia. (Sotilasjohtaja osa 1 1990, 59-61.)

2.4 Johtaja

Johtajuuden kannalta on hyvä myös selvittää mitä johtaja on. Johtajasta on monia erilaisia määritelmiä ja nimityksiä. Johtajan synonyymina esiintyy myös sana ”esimies”. Esimiehellä viitataan enemmän henkilöiden ja ihmisten, eli alaisten johtamiseen. Esimies onkin nykyään hieman yleisempi termi, sillä se on vakiintunut johtajaa neutraalimmaksi tarkoittamaan kaikkia johtamistoimintoja. Yksiselitteistä määritelmää johtajalla on vaikea antaa koska jokainen johtaja on yksilö ja johtajan rooli vaihtelee organisaatioittain ja tehtävittäin. On kuitenkin tehtävä ero sille, mikä tekee jonkun yksilön johtajaksi. Miten tavallinen työntekijä tai rivimies eroaa johtajasta. Johtajasta on monia kansanomaisiakin nimityksiä, kuten esimerkiksi ”pomo”, ”herra”, ”päällikkö” tai armeijan piirissä upseereista johtajan roolissa väännettyjä lempinimiä kuten esimerkiksi ”luti” ja ”kapu”.

Johtaja on usein johtotehtävissä oleva henkilö, joka on johtavassa asemassa ja johtaa organisaatiota. Eri organisaatioita voi esimerkiksi olla jokin hallinto, yritys tai muut järjestöt. Johtaja on siis johdossa oleva henkilö, jota voidaan kutsua yleisluontoisesti esimerkiksi päälliköksi, johtomieheksi, johtohenkilöksi tai esimieheksi. Johtajia voi määritellä myös toimeen ja asemaan liittyen. Näitä ovat esimerkiksi varastopäällikkö, työnjohtaja ja komppanian päällikkö. Johtajan määrittely ja nimitykset voidaan myös perustua arvoasteisiin jotka ovat etenkin armeijan piirissä yleisessä käytössä. Näitä ovat esimerkiksi kersantti, eversti, diplomi-insinööri, dosentti ja komissaari. Johtaja on henkilö, joka on asetettu tai noussut johtamaan. Johtaja voi olla alaisten valitsema ja yksi heistä. Johtajalla on yleensä vastuu kokonaisuudesta ja heitä on monenlaisissa yhteisöissä ja yhteiskunnissa. Johtajia voi olla useampia, usealla tasolla ja heidänkin välillä voi olla hierarkia. Johtajan auktoriteetti voi olla muodollista, asemaan perustuvaa ja se voi olla henkistä tai fyysistä vallankäyttöä tai karismaa. Johtajan valtuudet ovat organisaation suurimmat ja hän on organisaation protokollassa korkeimmalla. Organisaatiossa voi ilmetä myös ns. epävirallisia johtajia, joilla ei ole organisaation virallista johtaja-asemaa, vaan toimivat joukon henkisenä johtajana ja ovat joukon hyväksytyjä luottohenkilöitä. Epäviralliset johtajat johtavat omalla esimerkillään ja omaavat muulta joukolta luottamuksen joka nostaa nämä henkilöt johtajiksi. (Rautavaara 1973, 34, 43-46.)

Sotilasjohtajalta odotettuja ominaisuuksia voidaan tarkastella myös syväjohtamisen mallin kautta. Syväjohtamisen mallissa käsitellään hyvän sotilasjohtajan ominaisuuksia. Lisäksi eri ohjesäännöissä ja sotilasjohtaja-kirjoissa on yleisiä kuvauksia hyvästä sotilasjohtajasta. Esimiehen pitää muun muassa olla alaisiaan kohtaan rehellinen, oikeudenmukainen ja huolehtia alaistensa hyvinvoinnista. Esimiehen tulee hankkia tietoa alaisten toiveista, ohjata ja neuvoa sekä olla kannustavana ja hyvänä esimerkkinä. Hyvät suoritukset on huomioitava ja tarvittaessa palkittava. Johtajan olisi tunnettava oma joukkonsa ja rakennettava kaikkien kesken luottamus. Hyvältä johtajalta vaaditaan vuorovaikutustaitoja. Esimiehen on annettava alaisilleen tarvittavia tietoja ja pyrittävä saamaan alaisten ymmärtämään toiminnan tarkoituksen. On edistettävä alaisten itseohjautuvuutta ja kasvatettava heidän motivaatiotaan. Johtajan asema voi olla joko virallinen tai epävirallinen. Virallinen asema perustuu johonkin asetukseen, lakiin, sopimukseen tai muuhun säädökseen. Epävirallinen asema perustuu organisaation sisäisiin ja epävirallisiin vaikutussuhteisiin. (Nybergh 2005, 27; Peltonen 1990, 46.)

Jussi-Pekka Tanninen listaa Tulikoe-kirjassa hyvän taistelujohtajan kymmenen tärkeintä ominaisuutta. Ominaisuudet perustuvat sotaveteraanien kyselytutkimukseen. Kymmenen tärkeintä ominaisuutta ovat rohkeus ja pelottomuus, rauhallisuus ja maltillisuus, ammattitaito, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, luotettavuus, selvät käskyt ja ohjeet, edestä johtaminen, rehellisyys, asiallisuus, sekä toverillisuus. (Tulikoe 2001, 147-163.)

2.5 Johtajuus siviili- ja sotilasorganisaatioissa

On hyvä tarkentaa mitä tässä tutkielmassa siviili- ja sotilasorganisaatiolla tarkoitetaan. On kuitenkin todettava se tosiasia, että nykypäivänä on vaikeaa tehdä selvää rajausta siviili- ja sotilasorganisaation välillä. Yleisesti voidaan ajatella, että siviiliorganisaation tarkoitus on pääasiassa tuottaa taloudellista hyötyä kun taas sotilasorganisaation tehtävänä on toimia sotaja turvallisuuskoneistona. Sotilasorganisaatioissa ei ole suoraan samanlaista taloudellisen hyödyn- ja voitontavoittelua kuin siviiliorganisaatioissa. Tässä tutkielmassa sotilasorganisaationa tarkoitetaan puhtaasti sotilaallista organisaatiota kuten esimerkiksi armeijaa, puolustusvoimia, rajavartiolaitosta. Siviiliorganisaatiolla tarkoitetaan muita kuin edellä mainittuja sotilaallisia organisaatioita tai organisaatioita ja henkilöitä jotka eivät ole asevoimien palveluksessa. Siviileihin eivät kuulu sotilaat, rajavartijat ja poliisit.

Johtamisen perusasiat ja osa-alueet ovat samankaltaisia niin siviili- kuin sotilasorganisaatioisakin. Viime vuosina johtaminen on muuttunut. Työjohdon tehtävänkuvat ovat muuttuneet autoritäärisestä esimiehestä enemmän valmentajatyypiksi. Nykyaikana johtajilta vaaditaan enemmän kannustamista, ohjaamista ja motivoimista kuin aikaisemmin. Niin yksityisellä kuin julkisellakin puolella henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö koetaan johtamisen vaikeimpina osa-alueina. Merkittävimpinä ongelmina koetaan olevan palkkausjärjestelmä ja palkitsemisen rajoittuneisuus, henkilöstön kehittämisen voimavarojen riittämättömyydessä, työilmapiirissä ja esimiestyön laadussa. Erityisesti on kaivattu hyvää henkilöstöjohtamista. Ihmiset haluavat kokea johtajansa läheisemmin ja haluavat laajemmin perusteluja johtajien päätöksille. Henkilöjohtamisessa kaivataan enemmän vuorovaikutustaitoja johon vaikuttavat työyhteisöjen sosiaaliset suhteet. Tulevaisuudessa odotetaan juuri henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön taitojen olevan keskeisimmässä osassa tulosten aikaansaamisessa. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstöjohtaminen koetaan ongelmalliseksi johon liittyy myös se, että kaikki esimiehet eivät pohjimmiltaan halua olla esimiesasemassa, vaan ovat ajautuneet esimiestehtäviin. (Nybergh 2005, 24; Rautavaara 1973, 38-40.)

Sotilasorganisaatio voidaan jakaa kolmeen eri toimintaympäristöön: rauhan aika, sodan uhan aika ja sodan aika. Näissä kaikissa organisaation toiminta ja johtaminen eroavat toisistaan huomattavasti. Sotilasorganisaatio ja siviiliorganisaatio eroavat toisistaan etenkin autoritäärisyyden ja tottelevaisuuden edellyttämisen kautta. Erityisesti ennen on sotilasorganisaatiossa korostunut voimakas sosiaalinen järjestelmä, jossa hierarkia perustuu virallisiin säädöksiin ja jossa yksilöillä on vähän vaikuttamismahdollisuuksia sekä oma-aloitteisuutta pidetään vieraina. Kuitenkin viime vuosina yksilöihin on kiinnitetty entistä enemmän huomiota ja on tarvittavissa määrin pyritty lisäämään juuri oma-aloitteisuutta ja vaikuttamisen mahdollisuutta. (Nybergh 2005, 25.)

Sotilasorganisaatio määritellään usein byrokraattiseksi ja autoritääriseksi. Ainakin osittain voidaan ajatella, että sotilasorganisaation byrokraattisuus on kuitenkin enemmän rauhan ajan toiminnassa kuin sodan uhan tai sodan ajan toiminnassa. Sodan aikana edellytetään usein nopeita päätöksiä ja toimenpiteitä joten tällöin voitaisiin ajatella, että monet byrokraattiset toimintamallit on sivuutettava. Säädökset joko mahdollisesti katoavat kokonaan tai niitä lievennetään ja tällöin muodollisempaan valta-asemaan verrattuna johtamistaito korostuu. Byrokraattisuuden ja autoritäärisyyden kautta tulee kuva, että toiminnan takana ovat yksittäiset ihmiset ja heidän sosiaaliset järjestelmänsä sekä sisäiset tuntemuksensa. Tästä johtuen usein

odotettu konemainen toiminta ei toteudukaan, vaan on tehtävä kompromisseja, joissa kuitenkin haetaan selkeyttä ja kurinalaisuutta sekä yksilöllistä oma-aloitteisuutta. Näiden perusteella sotilasorganisaation toiminta ei merkittävämmän eroa siviilipuolesta. Sotilasorganisaatiossa näiden toetutumista vaikeuttavat muut ominaisuudet kuten kurinalaisuus, hierarkkisuus ja selkeyden tavoittelu. Näiden ominaisuuksien lisäksi sotilasorganisaation johtajuus perustuu myös tarkoin määriteltyyn arvojärjestykseen. Sotilasorganisaatiossa näiden ristiriitojen tunnistaminen onkin tärkeä haaste. (Nybergh 2005, 25; Rautavaara 1973, 28, 30, 40-24.)

Erityisesti ennen sotilas- ja siviilijohtajien erona on myös pidetty sitä, että sotilasjohtajalla on huomattavasti laajemmat rankaisemisen valtuudet kuin siviilijohtajalla. Kuitenkin taas siviilijohtajalla on paremmat palkitsemien mahdollisuudet kuin sotilasjohtajalla. Johtajan aseman perusteella johtajuus perustuukin joko johtajan viralliseen nimittämiseen, jolloin johtajan asema perustuu lakiin, sopimukseen tai johonkin muuhun selvään normiin. Johtajuus voi olla myös epävirallista, jolloin se perustuu organisaation sisäisiin vaikutus- ja valtamahdollisuuksiin. Esimerkiksi sotilasorganisaatiossa upseerien ja aliupseerien johtajuus perustuu eri ohjeääntöihin, eli viralliseen nimittämiseen. On myös muistettava sotilasorganisaation tarkoitus. Sotilasorganisaatio on ennen kaikkea sota- ja kriisiaikaa varten, joka edellyttää omanlaatuisia toimintatapoja. Nämä erityispiirteet osaltaan vaikuttavat siihen, että sotilasorganisaatio on oltava siviiliorganisaatiota hierarkkisempi ja johtajavaltaisempi. Myös sotilasorganisaation henkilöstön kannalta on merkittävää, että henkilö on sodan aikana sidottu organisaatioonsa, eikä se voi erota tai vaihtaa työpaikkaansa. (Nybergh 2005, 25; Rautavaara 1973, 28, 30, 40-24.)

2.6 Rauhan ja sodan ajan johtajuus

Sotilasorganisaatiossa on ennalta määrätty toimintatavat. Rauhan aikana toimitaan linjaorganisaatiomallissa ja toimintaympäristö on rajoitetumpi kuin sodan aikana. Rauhan aikana johtamiselle luodaan perusteet sodan aikaa varten. Tähän päästään oppivalla toimintamallilla joka tukee johtajuutta. Jo rauhan aikana tavoitteena ovat selkeät päätöksenteot ja käskyt joissa korostetaan johtajan vastuuta. Rauhan ajan merkittävimminä haasteita johtajuuden kannalta on se miten sodan ajan tilanteessa muuttuva siviiliyhteiskunta sopeutuu rauhanajan autoritääriiseen toiminta- ja johtamismalliin. Rauhan aikana sopeudutaan sotilasorganisaation puitteissa yhteiskunnan muutokseen. Sodan ajan toimintaympäristössä voi yksilöllä olla huomattavasti kapeammat vaikuttamismahdollisuudet kuin rauhan aikana. Kuitenkin toimintaympäristö on nopeammin muuttuva ja olosuhteet ovat vaikeammin ennustettavissa. Tällöin edellytetään so-

peutumiskykyä ja oma-aloitteisuutta. Sodan aikana korostuvat linjaesikuntaorganisaatio ja johtajan selvempi asema sekä vastuu. Itse taistelussa johtajan on kyettävä sovittaa yhteen vastuu alaisistaan ja tehtävästään sekä hallitsemaan pelot ja tunteet. Motivaatiota on kasvatettava ja ylläpidettävä sekä tarvittaessa alaiset on otettava mukaan päätöksentekoon. Kuitenkin taistelutilanteessa syväjohtamisen mallinen transformationaalinen johtaminen vähenee. (Nybergh 2005, 27-28.)

2.7 Syväjohtaminen

Vesa Nissinen on kehittänyt suomalaiseseen ympäristöön soveltuvan johtamisen mallin, syväjohtamisen, jota käytetään Suomen puolustusvoimissa. Syväjohtamista onkin hyvä hieman tarkastella, sillä siitä saa kuvan millainen johtamismalli on käytössä suomalaisessa sotilasorganisaatiossa. Syväjohtamisen mallin teoreettisena taustana on Richard Burns luoma transformationaalisen johtamisen malli. Eri kulttuureissa ihmiset ja ihmisten käyttäytymiset ovat erilaisia joten syväjohtamisen malli on pyritty sovittamaan tästä Burns mallista suomalaiseen kulttuuriin sopivaksi. Transformationaalista johtamista on käytetty ja tutkittu menestyksekkäästi muun muassa Yhdysvaltain ja Israelin asevoimissa. Transformationaaliset johtajat toimivat hyvänä esimerkkinä ja osaavat huomioida alaiensa motiivit ja tarpeet. Johtajat kykenevät luomaan ja viestimään selkeän kuvan organisaatiolleen ja sitouttamaan alaisensa tavoitteisiin ja niiden saavuttamisiin. Johtajat johtavat omaa kasvu- ja kehitymisprosessiaan johtajana ja tukevat alaiensa henkistä kasvua ja kehittymistä heidän omassa tehtävässään, sillä ihmiset nähdään kehittymiskykyisinä yksilöinä eikä joukkomassana. Vastakohtanakin tälle mallille on transaktionaalinen johtaminen, jossa johtaja ei välitä alaisistaan ja heidän tarpeistaan. Johtajan päämotivaatio ja tavoittelun kohde on jonkinlainen palkkio, esimerkiksi palkka. Tällöin johtajuuden vaikutus jää vähäisemmäksi kuin enemmän alaisiin painottuva johtaminen. (Nissinen 2007, 31-41; Nybergh 2005, 16-17.)

Syväjohtamisen malli on enemmän ajattelutapa kuin suoranainen toimintamalli tai teoria. Syväjohtamisen yksi tavoite on saada koulutettava itse pohtimaan omaa johtamiskäyttäytymistään ja, miten sitä voisi parantaa. Syväjohtamisessa on oikea asenne kehittymistä kohtaan tärkeämpää kuin oikea tieto asiasta. Ohjataan itseohjautuvuuteen ja aktiivisuuteen. Kaiken perustana voidaan pitää omaa halua ja motivaatiota kehittyä johtajana. Lisäksi kehitetään johtajan kykyä ymmärtämään muita ihmisiä ja heidän käyttäytymistään sekä miten ihmiset saadaan aidosti kiinnostumaan toiminnasta. Tämän kautta saadaan vertaiset ja alaiset sitoutumaan yh-

teisiin tavoitteisiin ja toimintaan sekä kehittämään itseään. Lisäksi yhtäläillä alisille kuin johtajillekin korostetaan kanssaihminen kuuntelun ja huolehtimisen tärkeyttä. (Nissinen 2007, 31-41.)

Jälleen johtajien aidolla kiinnostuksella ja motivaatiolla omaa tehtäväänsä ja alaisiaan kohtaan luodaan samaa ilmapiiriä myös alaisiin. Syväjohtamisen malli lähtee siitä, että jokainen voi kehittyä johtajana. Tästä perusolettamuksesta muodostetaan viitekehys johtamiskäyttäytymiselle. Syväjohtamisen viitekehukseen kuuluvat neljä kulmakiveä sekä käsitteet kontrolloiva ja passiivinen johtaminen. Kulmakivet ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoitua, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Tämän viitekehysten avulla koulutettavat voivat tarkastella omaa johtamiskäyttäytymistään ja kehittää sitä saatujen tietojen ja palautteen avulla. (Nissinen 2007, 31-41.)

Johtajalla on aina jokin perusvalmius, joka usein perustuu hänen aikaisempaan tietämykseen- sä ja kokemukseensa, eli ammattitaitoonsa. Tähän perusvalmiuteen vaikuttaa myös johtajan sosiaalinen taustansa ja luonne. Johtamiskäyttäytyminen tuottaa vaikutusta, jota voidaan mitata erilaisilla tavoilla kuten esimerkiksi johdettavien ulosannilla eli tehokkuudella, tyytyväisyydellä ja yrittämisen halulla. Tärkeimpänä näistä voidaan pitää yrittämisen halua, sillä se on edellytys kehittymiselle. Jotta johtaja kehittyisi johtajana, on hänen saatava käyttäytymisestään ja suorituksistaan palautetta. Syväjohtamisen kehittäminen perustuukin hyvin paljon palautteeseen. Kuitenkaan pelkkä palautteen saaminen ei riitä johtajana kehittämisessä. Palaute pitää olla laadukasta, totuudenmukaista ja kehittävä. Johtajan itse tulee asennoitua palautteeseen huolella ja kriittisesti sekä ennen kaikkea käyttää sitä hyödykseen oman johtajakäyttäytymisensä kehittämisessä. (Nissinen 2007, 39-41.)

2.8 Johtamisen nelikenttäjaottelu

Johtaminen voidaan jäsentää neljään näkökulmaan nelikenttäjaottelun avulla. Johtamisen nelikenttäjaottelusta saa kuvaa millaista johtamista ja sen toimintaympäristöä on käytössä suomalaisessa sotilasorganisaatiossa. Johtamisen nelikenttäjaottelu ei ole suoranainen vastaus tai absoluuttinen totuus, vaan se pyrkii selittämään ja avaamaan johtamisen ympäristöä ja johtajuuteen vaikuttavia tekijöitä. Johtamisen nelikenttäjaottelu pyrkii jäsentämään johtamisen toimintaympäristöä neljään ulottuvuuteen. Jaottelun mukaan johtaminen koostuu johtajuuden

(leadership), johtamisen (management), organisaatorakenteiden (structure) ja organisaatiokulttuurin (culture) keskinäisriippuvuudesta. (MPKK:n Johtamisen laitos, Mika Aalto)

Johtajuuteen, eli ihmisten johtamiseen, johon sisältyy keskeisenä osana syväjohtaminen ja mm. piirreteorioita, käyttäytymisteorioita, tilanneteorioita sekä sosiologia. Johtamiseen, eli asioiden johtamiseen sisältyy mm. strategienjohtaminen, prosessijohtaminen, projektijohtaminen, muutosjohtaminen, visionäärien johtaminen, tilannejohtaminen, tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen, arvojohtaminen, laatujohtaminen ja osaamisen johtaminen sekä sotateoriat kuten eri strategiat, operaatiotaito, taktiikka, taistelutekniikka ja logistiikka. (MPKK:n Johtamisen laitos, Mika Aalto)

Organisaatorakenteeseen sisältyy mm. klassiset ja nykyiset organisaatioteoriat, eri organisaatorakenteet ja verkostoituminen. Puolustusvoimissa organisaatorakennetta ohjaa oma organisaatorakenne. Organisaatiokulttuuriin sisältyy mm. vertaileva liikkeenjohto, erilaiset kulttuuritutkimukset ja näkemykset sekä aatehistoria, antropologia, semiotiikka ja etiikka. Puolustusvoimissa vallitsee oma organisaatiokulttuuri. Johtamisen kokonaisuuden hallitseminen edellyttää näiden kaikkien osa-alueiden hallitsemista. Näiden neljän kokonaisuuden keskinäisriippuvuuteen vaikuttavat myös psykologia ja sosiaalipsykologia. Johtaminen on aina yksilöiden johtamisesta organisaatioiden johtamiseen. (MPKK:n Johtamisen laitos, Mika Aalto)

3 VALTA

Valtaa ei voi kovin yksinkertaisesti selittää koska siihen ei ole lyhyttä ja samalla kattavaa yksittäistä selitystä. Vallasta on monia eri näkökulmia ja käsityksiä. Asiaa on hyvä tarkastella laajalti ja monesta eri näkökulmasta oikean kokonaisuuden saamiseksi. Tässä tutkielmassa tarkastellaan valtaa johtajuuden tavoin, niin sotilaallisesta kuin siviilinäkökulmasta.

3.1 Mitä valta on?

Valta tarkoittaa jonkin oikeutta tai mahdollisuutta hallita jotakuta, määrätä tai päättää jostakin. Se välttää pakkoa toimia toisten tahdon mukaan ja mittaa henkilön kykyä saada toiset toimimaan hänen oman halunsa mukaan. John P. Kotter määrittelee vallan siten, että valtaa voidaan myös ajatella keinona käyttää asemaansa hyväksi omiin tarkoituksiinsa ja keinoa käsitellä muita ihmisiä oman tahtonsa mukaan. Valtakäyttäytyminen viittaa yksilön vallan käyttöön liittyviin toimenpiteisiin ja sen tavoitteluun. Vallankäyttö taas tarkoittaa valtakäyttäytymistä esiintyviin henkilöiden välisiin vuorovaikutustilanteisiin. Ilkka Puukka näkee vallan siten, että valta on usein käytännössä kykyä saada asiat tehdyiksi. Valta on vaikuttamista. Tilanteessa jossa toinen pystyy vaikuttamaan enemmän kuin toiset on johtaja. Vaikuttamisella saadaan aikaan toimintaa. (Jalava 2001, 29-32; Kotter 1980, 7; Puukka 2005, 108-111.)

Valta sisältää useita ulottuvuuksia kuten kykyä käyttää valtaa, omata valtaa ja siirtää valtaa. Valta elää ihmisten mielessä, prosesseissa ja rakenteissa. Se on luonteeltaan sosiaalista ja sitä on kaikkialla. Vallankäyttö on välttämätöntä, mikäli toiminnalla halutaan päästä johonkin päämäärään. Vallankäytön todellisuuteen vaikuttavat sekä tietoiset että tiedostamattomat tekijät kuten viralliset rakenteet, toiminnan tavoitteet, asemat, säännöt ja sopimukset sekä kulttuuri, yhteisödynamiikka ja jokaisen henkilökohtaiset tarpeet. Vallankäytössä ei ole keskeistä itse valta, vaan miten ja minkälaisilla keinoilla sitä käyttää sekä mitkä ovat sen käytön tavoitteet. Valta on vaikuttamista ympäristön ihmisiin ja asioihin. Puhuminen on vaikuttamista ja myös hiljaa oleminen on vallankäyttöä. Valta tarkoittaa sitä todennäköisyyttä, jonka mukaan ihminen voi saada tahtonsa läpi vuorovaikutussuhteissa vastustuksesta huolimatta. Vallan käyttäminen on työnteon johtamista, eli päätösten tekemistä, kannanottoa ja erimielisyyksien ratkaisemista. (Kaski & Kiander 2005, 126-127.)

3.2 Mihin valta perustuu?

Vallan käyttö perustuu käytettäviin resursseihin. Näitä resursseja ovat esimerkiksi omaisuus, asema yhteiskunnassa tai organisaatiossa, henkilökohtaisia ominaisuuksia, fyysistä voimaa, tietoa, yhteyksiä, informaatiota, suhteita ja verkostoja. Vallan käyttö edellyttää taitoja joita ei kaikilla vallankäyttäjillä ole yhtäläisesti. Ei yksin riitä, että on resursseja käyttää valtaa, vaan vallan käyttäminen vaatii myös taitoa käyttää sitä. Yksilöt rakentavat itse oman valta-asemansa. Kuitenkin vallankäyttäjän asema voi jo itsessään antaa vallankäytön resursseja joidenka pohjalta on helpompi käyttää valtaa. Aseman kautta saavutetaan myös tärkeitä yhteyksiä, suhteita ja verkostoja jotka edesauttavat valta-aseman toteuttamista. Jos tietyn aseman vallan haltija vaihdetaan toiseen henkilöön, saattaa valta heikentyä, kadota tai ainakin uuden henkilön pitää rakentaa oma valta-asemansa uudelleen. Valta olisi siis yksilöllistä ja vallankäyttäjien omaa tuotosta. Kuitenkin vaikka tietyssä asemassa olevalla henkilöllä olisi tarvittavia resursseja vallankäyttöön, niin muiden henkilöiden on myös uskottava, että hänellä on valtaa. Esimerkiksi pelkkä fyysinen voima ei riitä valtaan, vaan vallan käytön voimaa pitää olla uskottavasti muita enemmän. Kun muut vähintään uskovat toisella olevan enemmän tiettyä ominaisuutta, niin vallankäyttäjä saa todellista valtaa muihin nähden. Valtaan siis tarvitaan aina myös muita henkilöitä joihin valtaa voi käyttää ja jotka tietoisesti tai tiedostamatta hyväksyvät vallankäyttäjällä olevan vallan. (Puukka 2005, 111-113.)

Vallan avulla esimies johtaa ja ohjaa alaistensa työsuoritusta. Esimies tarvitsee valtaa luodakseen edellytykset saumattomalle yhteistyölle itsensä ja alaistensa sekä kumppaniensa välille. Esimiehellä on muodollisen asemansa kautta saavutettua asemavaltaa ja ihmisten vuorovaikutuksiin liittyvää arvovaltaa. Valtaa esimies saa eri lähteistä ja merkittäväntä on se, että pystyykö esimies käyttämään ja hyödyntämään valtaa riittävästi sekä siten, että se on hyödyksi työyhteisölle. Valtaa olisikin hyvä käyttää viisaasti ja oikeudenmukaisesti. (Juuti 1992, 160.)

3.3 Valta siviili- ja sotilasorganisaatiossa

Sotilasorganisaatiossa valta on määritetty täsmällisemmin ja tarkemmin kuin siviiliorganisaatiossa. Kuitenkin pääpiirteittäin ne ovat molemmissa organisaatioissa samanlaiset. Sotilasorganisaation johtajuudessa merkittävä vallan ilmentymä on käskyvalta. Käskyvalta on oikeus antaa toista henkilöä koskevia määräyksiä tai käskyjä. Käskyvalta voidaan jakaa pysyvään käskyvaltaan joka kuuluu jokaiselle puolustusvoimissa olevalle henkilölle jolle organisaatio

tai määräykset ovat antaneet esimiesaseman. Toisen käskyvallan jaotuksena on tilapäinen käskyvalta joka perustuu esimiehen käskyyn ja muihin määräyksiin. Puolustusvoimissa johtajuus johtajan asemasta perustuukin puolustusvoimien eri sääntöjen ja säännösten määrittelemään esimiesasemaan ja hänen alaisiinsa kohdistuvaan käskyvalttaan. Valta onkin merkittävä osa johtajuudessa, sillä valtaa voidaan myös delegoida ja siirtää toiselle taholle, juuri pysyvän ja tilapäisen käskyvallan muodossa. Käskyvalta luo henkilölle ottaa itselleen esimiesasema. (Rautavaara 1973, 29-30.)

Siviiliorganisaatiossa johtajan asema ei ole niin ehdoton kuin sotilasorganisaatiossa ja hänen vallankäyttönsä on annettu monia eri rajoituksia mitä sotilasorganisaatiossa ei ole. Siviiliorganisaatiossa johtajan valta perustuu enemmän työsopimuslakiin, joka lain perusteella antaa tiettyä valtaa esimiesasemassa oleville alaisiin nähden. Siviiliorganisaatiossa johtajien valta on suppeampaa kuin sotilasorganisaatiossa. (Rautavaara 1973, 30.)

Valtaa ei ole pelkästään käskyvalta, vaan valtaan kuuluu monia muitakin vaikuttamistapoja. Johtamisessa vallan käyttö ilmenee esimerkiksi johtajan mahdollisuudella ja oikeudella ylläpitää järjestystä, kuria ja mm. näiden kautta ylläpitää myös joukon toimintakykyä. Vallan avulla johtaja pystyy laatimaan säännöt, määräykset ja normit, jotka säätelevät alaisten toimintaa ja käyttäytymistä. Valta on vaikuttamista ja vallan avulla johtaja pystyy luomaan itselleen tehokkaan organisaation. (Rautavaara 1973, 91-92.)

3.4 Vallan muotoja

Käskyvallan lisäksi vallan käyttö voidaan jakaa erityyppisiin valtamuotoihin. Ensimmäiseksi valta voidaan luokitella palkitsemisvaltaan, joka perustuu palkitsemiseen tai mahdollisuuteen jakaa palkintoja. Palkitsemisvaltaa omaavalla henkilöllä on ainakin oltava kykyä antaa toiselle henkilölle palkkioita, mahdollisuus kontrolloida palkkioiden saamista ja valmiutta joko antaa tai olla antamatta palkkioita sen mukaan, miten palkitsija parhaaksi katsoo. Esimiehet käyttävät palkitsemisvaltaa arvioimalla alaistensa työsuorituksia. (Juuti 1992, 161.) Näin annetaan suorittavalle osapuolelle tyydytystä tehdystä työstä. Mitä enemmän johtaja palkitsee, sitä enemmän hänellä on valtaa. (Jalava 2001, 35-36; Rautavaara 1973, 95-96; Puukka 2005, 113.)

Toisena vallan muotona palkitsemisvallasta on vastakohta eli rankaisuvallta, jonka avulla on mahdollista antaa rankaisuja ja ojennuksia. Rankaisuvalltaa omaavalla henkilöllä on oltava

kykyä rangaista ja palkita. Henkilön on kyettävä valvomaan antamia palkintoja ja rangaistuksia sekä henkilöllä on halua käyttää rangaistuksia ja palkkioita. Rangaistusvaltaa käytetään yleensä henkilöihin, jotka eivät suoriudu tai suorita työtehtäviään organisaation vaatimusten mukaisesti. Rankaisuvalta perustuu siihen, että hän voi estää henkilön ylenemisen tai ylimääräisen palkankorotuksen saamisen sekä hän voi antaa epämiellyttäviä tehtäviä tai antaa jotain muuta rangaistusta tai sanktioita tehtävästä ja asemasta riippuen. Pakkovallan käytöllä on usein kielteisiä puolia. Se voi johtaa turhautumisiin, motivaation menettämiseen ja tyytymättömyyteen sekä aggressiivisuuteen. Lisäksi rankaiseminen helposti muistetaan kauan. Yleisesti parhaana kurin käyttönä pidetäänkin itsekuria, jonka avulla esimiehen ei tarvitse rangaista alaisiaan. (Jalava 2001, 35-36; Juuti 1992, 161-162; Rautavaara 1973, 95-96; Puukka 2005, 113.)

Kolmantena on mallinvalta, joka ilmenee siten, että sen kohteena oleva samaistuu vallan käyttäjään ja haluaa olla samanlainen kuin hän. Hyvä johtaja käyttää tätä valtaa oman esimerkin kautta ja täten saa alaisensakin tekemään asiat hyvin. Asiantuntemusvallassa jollain henkilöllä on sellaista tietoa, taitoa ja kykyä, joita muut arvostavat ja joidenka perusteella henkilö saa valtaa. Laillistettu valta on kuin muodollista eli virallista valtaa. Se perustuu lain, säädösten tai sopimusten perusteilla johtajalle annettuun valtaan ja valtuuksiin. (Jalava 2001, 35-36; Rautavaara 1973, 95-96; Puukka 2005, 113.)

Alkeellisimpana ja yksinkertaisimpana vallan muotona voidaan pitää pakkovaltaa. Pakkovalta on fyysistä voimaa ja väkivaltaan liittyvää voimaa. Pakkovalta liittyy toisen osapuolen mahdollisuuksiin rangaista tavalla tai toisella sellaista henkilöä, joka ei toimi halutulla tavalla. Fyysisen väkivallan äärimmäisenä valtana on väkivalta. Väkivallasta yhtenä esimerkkinä on sota. Yhden määritelmän mukaan sodan tarkoituksena on pakottaa vastustaja noudattamaan toisen tahtoa. Väkivallalla voidaan vaikuttaa suoraan vastustajaan tai kohteena olevaan fyysiseen henkilöön, mutta myös vastustajan toimielimiin kuten esimerkiksi hallintokeskuksiin, tuotantolaitoksiin ja liikenne- ja viestintäyhteyksiin. Näiden kautta voidaan väkivallalla vaikuttaa koko yhteiskunnan toimintamahdollisuuksiin. Usein väkivallan käyttöä pidetään osoituksena valankäytön epäonnistumisena, koska väkivallassa kommunikointi toisen osapuolen kanssa vähenee ja vain oma tahto korostuu. (Jalava 2001, 33-35; Puukka 2005, 114.)

Pakkovallan hyvänä vahvuutena voidaan pitää sitä, että se on nopea käyttää ja pakkovallalla voidaan kumota suuremman vallan omaava taho selkeällä ja käskävällä vallalla. Pakkovallan

ongelmana on se, että soveltaessa pakkoa henkilöön pakkovoiman käyttäminen rajaa muiden vaihtoehtojen käytön pois. Pakko aiheuttaa varsinkin siviiliorganisaatioissa usein vastarintaa ja mikäli henkilö ei suostu, ajaa se pakon käyttämisen lisäämiseen, jolloin vallan käyttäjän uskottavuus saattaa kärsiä. Pidemmän päälle pakkovalta heikentää työilmapiiriä, alaisten tyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön sekä aiheuttaa stressiä. Lisäksi pakkovalta johtaa yleensä siihen, että pakkovallan kohteena ollut ei koe olevansa vastuussa omista toimistaan, koska hän toteuttaa suoritustaan ainakin osittain pakosta. Pakkovalta soveltuu parhaiten kriiseihin, joissa vaaditaan nopeaa toimintaa ja vastuun keskittämistä sekä tilanteissa joissa ei ole muita keinoja. Pakkovallan käyttöä tulisi kuitenkin aina harkita tarkkaan. (Jalava 2001, 33-35; Puukka 2005, 114.)

Yhtenä vallan muotona voidaan pitää manipulointia, jossa valtaa käyttävä kätkee vallankäytön kohteelta tarkoituksensa, eli halutun vaikutuksen, jonka hän haluaa saavuttaa. Manipulointia ovat muun muassa propaganda, aivopesu, mainonta ja hinnoittelu. Manipulointia voi olla myös neuvottelut, suostuttelut ja selitykset. Manipuloinnilla vahvistetaan tai luodaan kohteena olevan henkilön käsityksiä halutusta asiasta. Se voi olla tosiasioiden valikoivaa kertomista ja haluttujen asioiden painottamista. Manipulointi on kommunikointia ja harhauttamista, jotka perustuvat manipuloinnin kohteena olevan uskomuksiin tai olettamuksiin. Kohde voi itse valita toimiko hän manipuloijan tahdon mukaisesti. (Puukka 2005, 114-115.)

Manipulointia lähellä oleva vallan muoto on vakuuttaminen ja suostuttelu. Ne ovat myös vallankäyttöä sillä se on yksi tapa saada toinen käyttäytymään halutulla tavalla. Vakuuttamista ja suostuttelua on kun henkilö A esittää henkilö B:lle vetoamuksia, kehotuksia tai argumentteja ja B omasta arvostuksestaan, riippumattomasti arvioiden hyväksyy ne oman toimintansa perustaksi. Tällöin on omalla vaikuttamisella vaikutettu toiseen henkilön käyttäytymiseen. Vakuuttamiseen liittyy myös maine ja kielenkäyttö, jotka usein tehostavat vaikuttamista. Vakuuttaminen ja suostuttelu voidaan helposti sekoittaa manipulointiin. Kaikkiin vallanmuotoihin vaikuttaa suuresti vallankäyttäjän auktoriteetti, mutta manipuloinnissa ja vaikuttamisessa se on erityisesti esillä. Auktoriteetissa on kysymys enemmän vallan käyttäjästä kun käyttäjän tuottamasta asiasta tai sen sisällöstä. Kommunikoijan asema, resurssit tai muut henkilökohtaiset ominaisuudet saavat aikaan kohteen suostumisen ja vallan käytön onnistumisen. Esimerkiksi sotilasorganisaatiossa lähes kaikki käskemiseen ja tottelemiseen liittyvät suhteet perustuvat auktoriteettiin. (Puukka 2005, 115-116.)

Arvovalta on auktoriteettia ja sillä tarkoitetaan vaikutusvaltaa joka on joko yleisesti tunnustettu asemansa kautta tai erityisen pätevyyden kautta saavutettua valtaa. Arvovaltaa voidaan kutsua myös asemavallaksi. Arvovaltaa voidaan pitää myös johtajalle kuuluvaa valtaa alaisiinsa nähden. Arvovalta on valtaa, jonka perusteella johtaja antaa alaisiaan velvoittavia käskyjä ja on oikeutettu tekemään heidän käyttäytymistä koskevia päätöksiä. Arvovalta on kuitenkin paljon muutakin kuin käskyjä ja päätösten tekemistä. Johtaja vaikuttaa alaisiinsa myös oman persoonallisuutensa ja esimerkkinsä kautta. Näiden kautta johtaja luo joukolle hyvää henkeä ja tietojensa ja taitojensa avulla kouluttaa joukkoaan. Arvovaltaa onkin monenlaista: muodollista arvovaltaa, joka perustuu viralliseen hyväksymiseen, lakiin, säännöksiin, ohjesääntöihin tai sopimuksiin. Arvovalta voidaan jakaa myös persoonalliseen arvovaltaan, joka perustuu johtajan luonteeseen, temperamenttisuuteen, käytökseen ja elämänsuuntaan sekä yleisesti hänen persoonallisuuteensa. Johtajalla voi myös olla iän kautta tuomaa arvovaltaa, joka on muodostunut siitä miten kauan johtaja on ollut tehtävässään. Arvovaltaa tulee myös taidollisen arvovaltan kautta, joka on tullut puhtaasti johtajan taitojen ja tietojen sekä kokemusten kautta. Johtaja saa arvovaltaa myös tekojensa kautta, jolloin se on aikaansaannosarvovaltaa. (Jalava 2001, 33; Rautavaara 1973, 92-93.)

Asiantuntijavalta on sitä kun toinen henkilö kokee, että toisella osapuolella on enemmän tietoa jostakin asiasta ja tätä kautta luottaa henkilöön ja noudattaa tämän neuvoja. Asiantuntijavaltaa omaava henkilö voi käyttää valtaansa jo pelkän uskomuksensa perusteella ja saada haluamansa vaikutuksen toteutettua jo sillä kun muut uskovat hänen kauttansa saavutettavan itselleen halutun lopputuloksen. Asiantuntemusvalta perustuukin luottamukseen. Henkilön onkin uskottava vallan käyttäjän toimivan myös hänen edukseen tai siihen, että vallan käyttäjä saa parhaan tuloksen aikaiseksi. Asiantuntijavalta saattaa myös mennä manipulointiin, jos vallan käyttäjä käyttää toisen osapuolen uskomusta liikaa hyväkseen. Jotta toinen henkilö kokisi, että henkilöllä on asiantuntijavaltaa, on henkilön koettava, että kyseisellä henkilöllä on asiantuntemusta kyseiseltä alalta. Henkilön on haluttava saada itselleen kyseistä asiantuntemusta ja koettava, että asiantuntija haluaa jakaa asiantuntemustaan. (Jalava 2001, 36-37; Juuti 1992, 162.)

Informaatiovalta perustuu sen informaation hallitsemiseen mitä muilla ei ole. Johtajalla on siis informaatiovaltaa kun hän tietää sellaista tietoa tai informaatiota mitä muut eivät tiedä. Tämä perustuu myös siihen, että henkilö jolla on enemmän informaatiota kuin muilla, täytyy olla muita tärkeämmässä asemassa. Tällä tietämyksellä, eli informaatiolla ihminen voi päättää mi-

tä tietoa, eli informaatiota hän jakaa muille ja mitä ei. Henkilökohtainen valta perustuu siihen, että toinen henkilö pitää toisesta ja arvostaa tätä henkilöä. Valtaa omaavalla on siis tiettyjä ominaisuuksia, mitä muut arvostavat. Henkilökohtainen valta perustuu myös karismaan ja henkilön suulliseen ulosantiin sekä vakuuttavuuteen. Toiset kunnioittavat henkilöä ja tämä usein johtaa siihen, että muut seuraavat hänen esimerkkiään. (Jalava 2001, 37-38; Juuti 1992, 162-163.)

3.5 Vallan väärinkäyttö

Henkilö jolla on valtaa voi käyttää sitä niin hyvässä kuin pahassa. Henkilö joka on tehtävään kypsymätön tai luonteeltaan kiero, voi käyttää valta-asemaansa väärin, jolloin kyseessä on vallan väärinkäyttö. Vallan väärinkäyttö saattaa johtua esimerkiksi väärinkäyttäjän luonteesta ja mieltymyksistä käyttäen pelkästään kovia vallanmuotoja eli käsky- ja rankaisuvallaa. Johtajan kykenemättömyydestä soveltaa mallivaltaa ja asiantuntemusvaltaa. Tosin henkilö saattaa olla kykenemätön näiden käyttöön myös koska hänen esimerkkiään ei hyväksytä tai hän ei ole esimerkillinen sekä hänellä ei ole riittävää tietotaitoa. Johtajalla saattaa myös olla ennakkoluuloja palkitsemisvallan käyttöä kohtaan, eikä hän uskalla käyttää palkitsemista, koska mahdollisesti ei katso sen kuuluvan sotilasympäristöön, pelkää luovansa alaisilleen liian hyvän hyvinolontunteen tai katsoo oman arvovaltansa kärsivän moisesta ”pehmeystä”. Johtajalla saattaa myös olla vääriä asenteita ja koulutusta, jolloin hän ei osaa käyttää valtaa oikein. (Rautavaara 1973, 95-96.)

Mahdollisesti pahin tilanne on, että johtaja näkee tilaisuutensa käyttää häikäilemättä valtaa hyväkseen koska alaiset ovat lähes täydellisesti riippuvaisia johtajastaan ja heitä sitoo tiukka sotilaallinen kuri ja järjestys. Karkeasti voidaankin todeta, että mitä suurempi riippuvaisuus alaisella on johtajastaan, sitä suurempi on johtajan vallankäyttömahdollisuus. Esimerkiksi sotilasorganisaatioissa tämä riippuvaisuus on merkittävä. Siviilipuolella johtajan vallankäyttö on huomattavasti rajoitetumpaa ja alaisilla on oikeus jättää tehtävänsä josta eivät pidä. Tämä ei päde sotilasorganisaatioon, jossa toimintaympäristö ja käyttötarkoitukset ovat luoneet erilaisen ympäristön. Ympäristön, jossa johtajilla on paljonkin valtaa ja mahdollisuus käyttää sekä jossa alaisten toimintamahdollisuudet on rajallisemmat mitä siviilipuolella. Tosin nykyaikana nämäkin erot ovat tasoittuneet, mutta ero on kuitenkin selvä. (Rautavaara 1973, 96-97.)

3.6 Vallan viisas käyttäminen

Kuten aiemmin on todettu, ilman valtaa ei saada aikaan vaikutusta. Valta on vaikuttamista. Ilman valtaa ja sen käyttöä organisaatioissa ei saataisi aikaan haluttuja toimintoja ja ne olisivat puutteellisia. Vallalla pystytään vaikuttamaan toiseen henkilöön ja saamaan tämä tekemään haluttuja tekoja, joku ryhtyy toimimaan ja jotain tapahtuu. Tämän kautta saavutetaan aikaan vaikutusta. Organisaatioissa tavoitteena on ymmärrettävyys ja hallittavuus jotka voidaan saavuttaa vallan viisaalla käyttämisellä. Organisaatioiden toiminta perustuu vaikuttamiselle ja organisaatiossa sen jäsenet vaikuttavat toisiinsa. Johtaminen on vaikuttamista, sillä henkilöt jotka vaikuttavat toisiin henkilöihin enemmän kuin toiset, on johtaja. Johtajalla on näin ollen valtaa jolla hän saa aikaan organisaatiossa vaikuttamista ja näin organisaatio toimii. Jokaisella esimiesasemassa olevalla on ainakin jonkin verran valtaa. Vallalla voidaan vaikuttaa toisten toimintaan, ajatuksiin ja näkemyksiin. (Jalava 2001, 29-31.)

Vallan vastuullinen käyttäminen on organisaation vision ja strategian suuntaista toimintaa, eli vaikuttamista. Valtaa ei pidä käyttää vallankäyttäjän itsensä vuoksi vaan yhteisten päämäärien ja tavoitteiden sekä organisaation vuoksi. Henkilöillä joilla on valtaa, on vaikutusmahdollisuuksia. He kykenevät saamaan asioita aikaan ja vallan käytön vähäisyys tai liiallisuus on yksi syy esimiestyön ongelmiin. Henkilöt jotka hallitsevat oman valtansa ja sen käytön usein myös käyttävät sitä viisaasti. Esimerkkinä voidaan tuoda esille pelko. Pelon kautta ihmiset eivät pysty hallitsemaan tilannetta, vaan johtaminen menee mahdollisesti hyökkääväksi ja pelotteluksi alaisia kohtaan. Valtaa käytetään pelon kautta joka korostaa kontrollointia, valvontaa ja epäluottamuksen tunnetta. Onkin aina muistettava, että valta on aina vastavuoroista, ei yksisuuntaista. Vallan käyttö on vuorovaikutusta joka vaikuttaa myös vallan käytön kohteeseen. Tämän kautta valtasuhde on molemminpuolinen riippuvuussuhde, jolloin toisen toiminta on ainakin osittain myös toisen tahon intressissä. (Jalava 2001, 31-32.)

Vaikka vallankäyttäjällä olisi kaikki vallan välineet aina erottamiseen sakka, on valtaa kuitenkin käytettävä rajoitetusti ja harkitusti. Liiallinen ja harkitsematon vallan käyttö saattaa aiheuttaa voimakastakin vastarintaa tai sitoutumattomuutta organisaatioon. Nämä reaktiot vaikuttavat organisaatioon heikentävästi ja laskevat toiminnan tuloksellisuutta ja vallan vaikutusta. Vallan käyttö kääntyy siis itseään vastaan. Johtajan onkin siis aina ajateltava vallan käytösään myös niitä joita sen käyttö koskee ja pyrittävä käyttämään valtaa siten, että kaikki osa-

puolet saadaan vallan käytöllä aidosti sitoutettua tahdottuun vaikutukseen ja tavoitteeseen. (Jalava 2001, 31-32.)

Valtaa on kuitenkin käytettävä myös riittävästi, sillä johtajat, joilla on taipumusta vähäisen vallan käyttöön tai on riittämättömät taidot ja tahdot käyttää valtaa sekä hallita laajempia kokonaisuuksia, saattavat jäädä alemman tason johtotehtäviin tai erikoisammatteihin. Kun taas henkilöt jotka käyttävät valtaa oikein ja riittävästi saavat vaativimpia johtotehtäviä missä on enemmän alaisia ja enemmän koordinoitivelvollisuuksia. Tavallisesti tällaiset henkilöt menestyvät paremmin johtajan uralla koska työn riippuvuus pyrkii tehtävien mukana kasvamaan ja tällöin henkilö nousee mukana korkeampiin tehtäviin. Käytännössä johtajat, joilla on taitoa ja halua käyttää valtaa enemmän mitä heidän tehtävässään vaaditaan etenevät urallaan nopeammin kuin ne johtajat, joilla on vähemmän taipumusta valtakäyttämiseen. Valtaa on siis käytettävä oikeassa suhteessa. Vallan käytössä on aina otettava huomioon organisaation ja tilanteen vaatima vallan käytön tarve. On sopeuduttava organisaation tapoihin ja ylemmän johdon valtapeliin. (Kotter 1980, 75-87.)

4 YHTEENVETO

Tutkimusongelmaan: Miten käyttää valtaa johtamisessa? yhteenvetona voidaan aluksi todeta, että johtajuus on vuorovaikutusta, jonka avulla vaikutetaan muiden ryhmän jäsenten asenteisiin ja toimintaan. Johtajuudella tarkoitetaan toimintaa, jolla tulisi tukea ryhmän tavoitetta ja ottaa huomioon ryhmän ja sen jäsenten tarpeet. Johtajuudella ohjataan ja annetaan suuntaa ryhmälle, viedään asiaa määrätietoisesti eteenpäin kohti tahdottua lopputulosta. Johtajuudessa joku johtaa ja muut syystä tai toisesta ovat alaisia ja tekevät johtajan mukaan. Johtaminen on siis ihmisten johtamista. Johtajuus on vaikuttamista. Johtamista tapahtuu, kun organisaation jäseniin vaikutetaan niin, että he käyttäytyvät organisaation tavoitteiden kannalta mielekkäällä tavalla. Valtaa on käytettävä jotta saataisiin aikaan vaikutusta. Valta on väline saada asioita aikaan. Vallan ja sen käytön liiallisuus tai vähäisyys on yksi syy esimiestyön ongelmiin.

Valta tarkoittaa jonkun tai jonkin oikeutta tai mahdollisuutta hallita jotakuta, määrätä tai päättää jostakin. Valta on usein käytännössä kykyä saada asiat tehdyiksi. Valta on vaikuttamista ja vaikuttamisella saadaan aikaan toimintaa. Vallankäyttö on välttämätöntä, mikäli toiminnalla halutaan päästä johonkin päämäärään. Vallankäytön todellisuuteen vaikuttavat sekä tietoiset että tiedostamattomat tekijät kuten viralliset rakenteet, toiminnan tavoitteet, asemat, säännöt ja sopimukset sekä kulttuuri, yhteisödynamiikka ja jokaisen henkilökohtaiset tarpeet. Vallankäytössä ei keskeistä ole itse valta, vaan se miten ja minkälaisilla keinoilla sitä käytetään sekä mitä sen käytöllä tavoitellaan.

Johtajan oma ja aito halu johtaa on aina onnistuneen johtajuuden ja johtamisprosessin edellytyksenä. Näiden lisäksi tarvitaan johtajuutta tukevia tietoja taitoja, osaamista ja kyvykkyyttä. Johtajan on tärkeää ymmärtää vallitsevaa kulttuuria ja omattava hyvä itsetuntemus. Lisäksi johtajan on tunnistettava omat heikkoudet ja vahvuudet sekä kehittämistarpeensa.

Valta on vaikuttamista. Ilman valtaa ja sen käyttöä organisaation toiminnot olisivat puutteellisia tai toiminnoilla ei saataisi aikaan haluttuja tuloksia. Vallalla pystytään vaikuttamaan toiseen henkilöön ja saamaan tämä tekemään haluttuja tekoja, joku ryhtyy toimimaan ja jotain tapahtuu.

Vallan vastuullinen käyttäminen on organisaation vision ja strategian suuntaista toimintaa, eli vaikuttamista. Valtaa ei pidä käyttää vallankäyttäjän itsensä vuoksi vaan yhteisten päämäärien

ja tavoitteiden sekä organisaation vuoksi. Henkilöillä joilla on valtaa, on vaikutusmahdollisuuksia. Tällöin valtaa omaavat henkilöt kykenevät saamaan asioita aikaan. Vallan käytön vähäisyys tai liiallisuus on yksi syy esimiestyön ongelmiin. Henkilöt jotka hallitsevat oman valtansa ja sen käytön usein myös käyttävät sitä viisaasti. On muistettava, että valta on aina vastavuoroista, ei yksisuuntaista. Vallan käyttö on vuorovaikutusta, mikä vaikuttaa myös vallan käytön kohteeseen.

Valtaa on käytettävä rajoitetusti ja harkitusti. Liiallinen ja harkitsematon vallan käyttö saattaa aiheuttaa voimakastakin vastarintaa tai sitoutumattomuutta organisaatioon. Nämä reaktiot vaikuttavat organisaatioon heikentävästi ja laskevat toiminnan tuloksellisuutta ja vallan vaikutusta. Vallan käyttö kääntyy siis itseään vastaan. Johtajan onkin siis aina ajateltava vallan käytössään myös niitä joita vallan käytöstä aiheutuneet toimenpiteet koskevat. Johtajan on pyrittävä käyttämään valtaa siten, että kaikki osapuolet saadaan vallan käytöllä aidosti sitoutettua tahdottuun vaikutukseen ja tavoitteeseen.

Valtaa on käytettävä myös riittävästi, sillä johtajat, joilla on taipumusta vähäisen vallan käyttöön tai on riittämättömät taidot vallan käyttöön, saattavat jäädä alemman tason johtotehtäviin. Tavallisesti valtaansa käyttävät henkilöt menestyvät paremmin johtajan uralla, koska työn riippuvuus pyrkii tehtävien mukana kasvamaan. Tällöin henkilö nousee mukana korkeampiin tehtäviin. Valtaa on siis käytettävä oikeassa suhteessa. Vallan käytössä on aina otettava huomioon organisaation ja tilanteen vaatima vallan käytön tarve. On sopeuduttava organisaation tapoihin ja ylemmän johdon valtapeliin.

5 LÄHTEET

Kirjallisuus

Hersey Paul & Blanchard Kennet H. 1990, Tilannejohtaminen. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Jalava Urpo 2001, Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere, Tammer-Paino Oy.

Juuti Pauli 1983, Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta. Kirjapaino R. Lunkka Ky.

Juuti Pauli 1992, Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu, Kustannusosakeyhtiö Otava painolaitokset.

Kaski Satu & Kiander Tuula 2005, Tunnejohtajuus kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki, Edita.

Kiehelä Hannu 1989, Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa. Helsinki, Hakapaino Oy.

Kotter, John P 1980, Valta johtaa miten sisäistän, hankin ja käytän valtaa.

MPKK:n Johtamisen laitos, Mika Aalto

Nissinen Vesa 2007, Syväjohtaminen. Helsinki, Talentum.

Nybergh Marcus 2005, Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet. Helsinki, Edita Oy.

Peltonen Matti 1990, Johtamistaito, Helsinki, Suomen Reserviupseeriliitto Ry.

Puukka, Ilkka 2005, Valtapelit hallinnossa tapaustutkimus sotilaskulttuurin puolustuksesta puolustushallinnon uudistamisessa

Rautavaara, Antero 1973, Johtaja – johtaminen. Helsinki, Valtion painatuskeskus.

Sotilasjohtaja 1 osa 1990, Helsinki, Valtion painatuskeskus.

Suomen Reserviupseeriliitto 2001, Tulikoe. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

Jyväskylän Yliopisto 2008. [viitattu 7.2.2008]. Saatavissa <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviestiosallistujat/johtajuus.html>