

SARI KUUSELA

OTA
VALTA
HALTUUN

VAIKUTTAMISEN TAIDOT
TYÖYHTEISÖSSÄ

ALMA INSIGHTS
2025 HELSINKI



© Copyright 2025 Alma Media Finland Oy ja Sari Kuusela

Tekijä kiittää Työsuojelurahastoa ja Kansan Sivistysrahastoa apurahasta kirjan kirjoittamiseen.

ISBN 978-952-14-5280-2

ISBN 978-952-14-5281-9 (verkkokirja)

ISBN 978-952-14-5282-6 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-5283-3 (äänikirja)

Kansi: Maria Mitrunen

Taitto: Aste Helsinki Oy, Helene Lindfors

Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2025

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almainsights.fi

SISÄLLYS

ALUKSI	11
JOHDANTO VALLAN MAAILMAAN	15
Valtaa vai vaikuttamista?	17
Työyhteisön sosiaalinen todellisuus	19
Meillä kaikilla on sosiaalista valtaa	24
Miksi kannattaa olla sosiaalisesti taitava?	28
Valta herättää tunteita	31
Mikä vallasta tekee niin vaikeaa?	34
Periaate 1: Älä eristäydy	37
IHMISUHTEET RATKAISEVAT	39
Ihmiskäsityksen merkitys	40
Valta vaikuttaa suhteisiin	42
Maineen vaikutus	45
Työyhteisön sosiaalinen kartta	47
Työyhteisön näkymättömät	50
Ketä arvostat?	52
Luottamus on suhteen liima	55
Periaate 2: Kasvata luottamusta	58

TYÖYHTEISÖN TEATTERISSA	59
Moniääninen organisaatio	60
Työyhteisön näyttämöllä...	62
... ja kulissien takana	66
Esitämme omaa parasta itseämme	69
Yhteisön kaavat ja säännöt (eli kulttuuri)	71
Ryhmän voima	75
Vallan maneerit	79
Periaate 3: Kiinnitä huomio ihmisiin	82
MONIMUOTOINEN VALTA	83
Muodollinen valta ei vielä takaa mitään	85
Valta hierarkiana ja statuksena	88
Valta teatterina ja käsikirjoituksena	91
Valta systeemin rakentamisena	92
Valta identiteettinä ja roolina	95
Onko valtaa ilman vastuuta?	98
Valtaan liittyy aina vastarinta...	99
...mutta myös kuuliaisuus	101
Ilman valtaa on voimaton	104
Periaate 4: Lisää vaikutusmahdollisuuksia	106
VALTAPELEJÄ EI VOI VÄLTÄÄ	107
Valtapelien luonne	108
Juurut lyövät leiman	113
Muita arkielämästä tuttuja keinoja	115
Arvaamattomat, passiiviset ja poissaolevat	119
Suhteet ja sisäpiiri	123
Organisaatiopolitikointi	124
Vallankäytön voi tehdä näkyväksi	126
Periaate 5: Tunnista valtapelien luonne ajoissa	128

KOLLEGOIDEN KESKEN	129
Odotuksia...	130
... ja piiloagendoja	132
Valta aikaansaamisena ja voittamisena	134
Matalat organisaatiot ja valta	136
Nokkimisjärjestys	138
Reviiritaistelut	140
Uusi asema muuttaa suhtautumista	142
Ilman yhteistyötä ei pärjää	144
Periaate 6: Huolehdi vastavuoroisuudesta	147
JOHTAMISEN KIPUPISTEET	149
Millainen johtaja?	151
Läsnäolon valta	154
Vallan välttely ahdistaa (muita)	156
Vallan taustavaikuttajat ja välikädet	158
Hovin hyöty ja vaara	161
Varo varjoa	164
Johtamisen käännekohtia	165
Valta naamiona	168
Periaate 7: Käytä valtaasi (hyvin)	170
HYVÄ PAHA VALTA	171
Vallan väärinkäyttäjät (arkiset huonot tavat)	173
Älä anna vallan pilata	175
Kestävä valta on jaettua...	178
... ja yhteisöllistä	181
Valta kuluu	183
Kirkasta valtasäännöt	184
Periaate 8: Tunne tapasi	188

TAITAVAKSI VAIKUTTAJAKSI	189
JÄLKISANAT	195
KIITOKSET	199
LÄHTEITÄ	201



ALUKSI

Valta on edelleen monessa työyhteisössä tabu. Näin on siitä huolimatta, että juuri mikään työyhteisöissä ei tapahdu itsekseen taikka vain toivomalla tai asettamalla tavoitteita. Ikään kuin sen tunnustaminen, että tehtävässä tulee vaikuttaa ja viedä asioita eteenpäin (siis käyttää valtaa), olisi jotenkin epäeettistä oman aseman korostamista.

Vähintään yhtä suuri tabu on puhua yhteistyön nurjista puolista: pelaamisesta, oman edun tavoittelusta, sisäisestä politikoinnista ja taistelusta paikasta auringossa. Jos nostaa kärjistyneen ja yhteistyötä tuhoavan käyttäytymisen esille, saa yleensä ensin kommentin, ettei kukaan oikeasti toimi tuolla tavalla, ei ainakaan meillä. Mutta hetken kuluttua katse muuttuu tarkkaavaiseksi. Kun ei tarvitse puhua siitä, mitä pitäisi olla, vaan siitä, mitä tapahtuu, alkaa vallan maailma kirkastua.

Haluan arkipäiväistää puheen vallasta ja vaikuttamisesta ja poistaa siitä asemaan ja johtamiseen liittyvän leiman. Jokaisella on työyhteisössä valtaa, ja käytämme sitä päivittäin.

Olen tutkinut valtaa väitöskirjassani, kirjoittanut ja puhunut siitä ja huomannut, että valta kiinnostaa ja herättää kysymyksiä. Olen työtehtävissäni nähnyt erilaisia tapoja käyttää valtaa ja vaikuttaa, ollut vallankäytön kohteena ja käyttänyt sitä itse. Olen ollut purkamassa valtatilanteiden aikaansaamia ristiriitoja, hakenut kokemuksille syitä

ja selityksiä sekä etsinyt konkreettisia ratkaisuja. Ennen kaikkea olen halunnut ymmärtää, mistä vallassa on kyse, mihin sen voima perustuu ja miksi se on samanaikaisesti sekä hankalaa että tarpeellista.

”Ota valta haltuun – Vaikuttamisen taidot työyhteisössä” on yksi vastaus näihin kysymyksiin. Kirjan punaisena lankana on tietoisuus siitä, että *valta on läsnä kaikissa sosiaalisissa tilanteissa*. Näkyvänä ja piilevänä, puheissa ja teoissa, suhtautumisessa ja kohtelussa sekä kohteena, käyttäjänä ja yleisönä.

Valta voi olla tuttua tai vierasta ja sitä voi vältellä, pelätä tai haluta kiihkeästi. Joku kutsuu sitä elämän eliksiiriksi, joka tarjoaa mahdollisuuden lähes mihin vain. Toinen kutsuu sitä myrkyksi, joka pilaa ihmissuhteet ja yhteistyön. Valta itsessään ei vielä saa mitään aikaan, sen sijaan sitä käytävällä on ratkaiseva rooli. Valtaa voi käyttää vastuullisesti tai mielivaltaisesti, yksin tai yhdessä, hyvään tai pahaan. Valta on mahdollisuus vaikuttaa, ei pakko marssia muiden yli.

Valta on aihe, joka sekä kiehtoo että työntää luotaan. Siihen voi olla hankala tarttua, sillä silloinhan saattaisi kuulostaa vallanhimoiselta pyrkyriltä, jota ei kiinnosta kuin oma etu ja asema. Toisaalta valta kuitenkin kiinnostaa, sillä ilman vaikutusmahdollisuuksia tuntisi olevansa vain toisten pyöriteltävänä. Miten ääripäiden väliltä voisi löytää hyvän tasapainon?

Suomessa valta samastetaan yleensä asemaan. Valtaa ajatellaan olevan niillä, jotka toimivat organisaation johdossa tai omistavat yrityksen, ja pienemmässä mittakaavassa esihenkilöillä ja niillä, joiden rooliin kuuluu päättää projektin etenemisestä tai työryhmän toiminnasta. Ja kummallista kyllä, vaikka itse olisi vastaavassa tehtävässä, todellisen vallan koetaan olevan muualla.

Toisin sanoen kun puhutaan vallasta, sitä tuntuu aina olevan jollain toisella, ei itsellä. Silti jokaisella on työpaikalla työtehtävän antama valta ja vielä jotakin, joka ei vaadi edes nimettyä tehtävää tai asemaa

organisaatiossa. Meillä kaikilla on sosiaalista valtaa eli käyttäytymisen suoma valta. Eikä se katoa mihinkään organisaatiota vaihtamalla, korkeintaan muuttuu hieman. Tapa käyttäytyä ja kohdella muita on keskeisin vallankäytön keino niin työyhteisössä kuin vapaa-ajallakin.

Tuntuuko epäuskottavalta? No, mieti hetki viimeisintä tiimipalaveria. Ilmeet ja eleet kertovat, miten asiaan ja ihmiseen suhtaudutaan. Ei tarvitse kuin kohautella olkapäitä, pyöritellä silmiä, vilkaista näyttävästi vieressä istuvaa tai tuhahtaa, kun aiheena on esitys, josta ei pidä. Keskustelu alkaa takkuilla ennen kuin se edes kunnolla alkaa, jos epämieluisan kollegan puhuessa tuijottelee seiniä tai syventyy puhelimeen tai läppäriin. Ihan erilainen tunnelma syntyy lämpimästä katseesta, kiinnostuneesta ilmeestä ja äänensävyistä, joka ymmärtää. Sanattomalla viestinnällä voi ohjata kanssakäymistä moneen suuntaan.

Kiinnostuin ihmisten välisistä suhteista ja vuorovaikutuksesta jo kouluaikana. Kiinnitin huomiota erilaisiin katseisiin ja äänensävyihin, näin toisiinsa liimautuneet ryhmät ja ihmettelin, miten luokan sisäinen nokkimisjärjestys syntyi kuin itsestään. Kuvittelin silloin sen johtuvan kouluympäristöstä, mutta samat ilmiöt toistuiivat niin opiskeluporukoissa, harrastusryhmissä kuin työelämässäkin. Missä vain, missä on useampi paikalla. Ikään kuin yhdessäolo houkuttelisi ihmisistä esiin yhteistyökykyisyyden lisäksi myös sitä rikkovia piirteitä.

Kokemukset olivat yhtä aikaa kiinnostavia ja epämiellyttäviä. Oli opettavaista saada kiinni siitä, miten mielitymykset, epäluulot ja tulkinnat ohjaavat vuorovaikutusta ja ovat aistittavissa taustalla. Toisaalta tuntui kurjalta huomata, mitä kaikkea ympärillä tapahtui ja että itse ei voinutkaan vaikuttaa kaikkeen haluamaansa. Puhumattakaan tilanteista, joissa oli ollut muiden mielipiteiden vietävissä. Joskus sen tajusi jälkepäin, välillä tiesi jo etukäteen. Se sai miettimään, kuinka yhteistyön kaltainen periaatteessa yksinkertainen asia muuttuu sitä

monimutkaisemmaksi, mitä enemmän ihmisiä ja ristiriitaisia pyrkimyksiä on mukana.

Organisaatioelämä perustuu suunnitelmallisuuteen ja jokaiselle on periaatteessa kirkasta, mitä tavoitellaan. Mutta välillä viidakon laki valtaa tilan. Oma etu nousee yhteisen edelle, yhteistyö vähenee ja puheet kovenevat. Alkaa tuntua tärkeämmältä saada heti haluamansa (tehtävä, asema, mahdollisuus) kuin rakentaa yhteisöllisyyttä. Tilanne on monelle tuttu muutosneuvotteluista ja säästötavoitteista, mutta kilpailu nostaa päätään aina, kun oma asema tuntuu uhatulta. Silloin sosiaaliset tilanteet muuttuvat taistelukentäksi.

En käsittele tässä kirjassa valta-aseman väärinkäyttöä tai mielivaltaa muuten kuin työyhteisön vuorovaikutuksen näkökulmasta. Suhteeni valtaan on käytännöllinen – se on keino tai ainakin yritys saada jotain tapahtumaan, hyvällä tai pahalla. Mielestäni kiinnostavaa ei ole niinkään vallan tarkka määrittely tai sen teoreettinen kuvaaminen, vaan se, mitä sillä saadaan aikaan.

Puhutaan siis vallasta, jota meillä kaikilla on työpaikalla. Siitä, jonka saa tehtävän ja vastuun kautta, ja siitä, joka syntyy, vahvistuu, heikkenee tai katoaa riippuen siitä, miten kohtelemme toisiamme eri tilanteissa. Mitä siis tapahtuu, kun työyhteisössä käytetään valtaa?