

# Valtatyöntekijöistä mahdollisuusihmisiin

## *Törmäyskurssilla valta ja mahdollisuuksien näkeminen*

Yksi lukuisista organisaatiokulttuurin määritelmistä sisältää ajatuksen siitä, että kulttuuri on aistittavissa ja tunnistettavissa organisaatioon kuuluvien välisestä vuorovaikutuksesta tai suhteista asiakkaiden ja ulkopuolisten kanssa. Kyseinen määritelmä asettaa henkilökohtaisen haasteen. Se on suorastaan pysäyttävä; kun me hallinnon tutkijoina olemme itsekkin organisaatioiden jäseniä tai toimimme vuorovaikutuksessa eri organisaatioiden kanssa, on kysyttävä, minkälaisia aistimuksia on tullut havainnoitua.

Viimeaikoina olenkin pohtinut erityisen paljon kysymystä siitä, mikä on suurin kulttuurinen yhteentörmäys, jonka olen kohdannut omakohtaisesti toimiessani arviointisijana erilaisissa julkisissa organisaatioissa. Kysymys on siis siitä, minkälaisia ajatuksellisia ja asetelmallisia "aistimuksia" on havaittavissa tavoitehakuissa yhteistoiminnassa.

Lopputulokseni pohdinnoista onkin ollut yksiselitteinen. Mielestäni tämän päivän hallinnossa törmäyskurssia ovat valta- ja toisaalta mahdollisuuskulttuuria edustavat työntekijät.

## *Valtatyöntekijät uskovat peliin ja asetelmiin*

Vallan näkökulmaa organisaatioissa on pohdittu monissa hallinnon tutkimuksen keskeisissä teoksissa. Hyviä opuksia päästä valtaihmisten sisäiseen maailmaan ovat esimerkiksi Jeffrey Pfefferin kirja "Managing with Power" tai Samuel B. Bacharach:n ja Edward J. Lawler:n kirja "Power and Politics in Organizations".

Valtatyöntekijät käyvät organisaatioissa ja vuorovaikutuksessa peliä, jonka keskeisenä tavoitteena on toisten voittaminen. Jossakin tapauksissa valtaa käytetään myös siihen, ettei toinen, kilpaileva osapuoli voita. Valtaihminen maailma on vastakkainasettelujen maailma, minä tai sinä, me tai he. Lisäksi siihen liittyy hierarkkisuuutta eli pelin on hävinnyt se, jolla ei ole vallankäytön mahdollisuuksia. "Pelaamisen" käymisen taustalla voi olla monia syitä kuten usko tavoitteisiin tai henkilökohtaisesta maailmankatsomuksesta lähtevään hyvään, tai oma etu tai sitten vain pelaamisen ja vallankäytön kiehtovuus.

Vallankäyttämisen keinot ovat moninaisia. Yksi tapa on vaikuttaa suoraan asetelmiin. Esimerkiksi organisaatioiden tai niiden yksiköiden tehtävät määrittävät, mitä kukin saa kulloinkin tehdä. Asetelmien ohella keinoihin kuuluvat taitavat siirrot, ohitukset ja välistävetämiset. Valtatyöntekijä haluaa olla näkijä ja hän saattaa pyrkiä arvioimaan esimerkiksi sitä, mitä vaikkapa asiantuntijoiden valinta merkitsee virantäyttämisten tai arviointitarjousten toteuttamisten kannalta.

Valtatyöntekijöitä on aina ollut. Uskon kuitenkin, että suomalaisessa hallintokulttuurissa valtakulttuurin kasvun ratkaiseva käänne oli 1960- ja 1970-luvuilla. Hallinnossa tai vaikkapa yliopistossa oli vaikea pärjätä, jos ei ollut kykyä "kampittaa" tai ajaa oma etua muiden kustannuksella.

### *Mahdollisuustyöntekijät ovat toimijoita*

Tyypitellysti ajatellen mahdollisuustyöntekijät ovat aikaansaannosihmisiä. He ovat oppineet, että tuloksia syntyy yhteistyöllä ja avautuviin tilaisuuksiin tarttumalla. Mahdollisuustyöntekijä on ikään kuin markkinoilla oleva yrittäjä, joka ei ole niinkään kiinnostunut torjumaan toisten ideoita vaan huolehtimaan siitä, että omat tavoitteet toteutuvat.

Häntä kiinnostavat erilaiset luottamukseen tai sosiaaliseen pääomaan liittyvät tiedolliset pohdinnat, koska ne edesauttavat tekemään yhteistyötä toisten kanssa produktiivisesti. Mahdollisuustyöntekijälle sopii toimintatapana hyvin tämän päivän vuorovaikutusta korostavat pelisäännöt kuten verkostoajattelu. Näkökulma on kuitenkin toiminnallinen. Valitun toimintamallin kriteerinä on se, miten asiat parhaiten rullaavat eteenpäin.

Mahdollisuustyöntekijäkään ei ole sokea vallalle. Hän vain tarkastelee valtaa lähinnä Mary Parker Follett:n esittämän "Power With" -idean pohjalta eli yhdessä toimien saamme enemmän valtaa, koska näin saavutamme enemmän. Asetelmallista valtaa on silloin, kun toisten mahdollisuudet saada aikaan tuloksia riippuu minusta.

Arvioni mukaan mahdollisuuskulttuuri on paljolti 1990-luvun tuotetta. Valtapeliin ei ole enää yksinkertaisesti ollut aikaa, koska tulos- ja aikaansaannostavoitteet ovat painaneet päälle. Samalla ne rakensivat henkilön arvostusta ja menestymisen auraa.

### *Mahdollisuustyöntekijä valtakulttuurissa*

Valtapeliin astuva mahdollisuustyöntekijä on ainakin hetkellisesti pulassa. Hän vaikuttaa heikolta tai vähintäänkin oudolta, kun hän ei suostukaan toimimaan valталиittoutumien ehdoilla ja pelisäännöillä. Mahdollisuuksiin perustuvan vallankäytön rakentaminen vaatii myös aikaa, sillä aikaansaannoksia edesauttavia verkostoja ei usein rakenneta hetkessä. Mahdollisuustyöntekijöitä täytyy olla riittävästi, jotta toimintakulttuuri muuttuisi.

Ihmiset eivät ole myöskään yksiulotteisia. Valtakulttuurinkin sisälle, liittoutumiin muodostuu usein mahdollisuuskulttuuria. Tällaisia ovat erilaiset klikit, "aseveliakselit" tai "hyvä veli" -järjestelmät, jotka takaavat osapuolille aikaansaannosten mahdollisuudet.

*Jari Stenvall*