

”Valinta tehtiin kahden hakijan väliltä ja sain ajettua oman kantani läpi”

Tutkimus korkeakouluopiskelijoiden edunvalvontajärjestöjen hallitusten puheenjohtajien vallankäytöstä

Tuomo Takala, Selma Vidgren ja Jari Vuori

SUMMARY

This study describes and qualitatively explains how the chairmen of the associations of higher education advocacy use the power in their organizations. Theoretical framework of the study bases on the previous power research and third sector's studies.

The tactics of power are put forth by using Pfeffer's classification. The research data was collected from stories wrote by chairmen of the associations during the period when they operated in trust activities. The data collected, was analyzed thereafter by using thematical approach. From the material there were risen some 11 themes, which were still comprised to four categories.

The study results showed the fact that chairmen felt they are using power quite independently. Exercise of power was closely linked to the knowledge, experience, and driving their own objectives as well as co-operation. Also, the internal policy of the organization is experienced having some impact on the exercise of power.

ABSTRAKTI

Tämä tutkimus kuvaa laadullisesti korkeakouluopiskelijoiden edunvalvontajärjestöjen hallitusten puheenjohtajien käsityksiä käyttämästään vallasta organisaatioissaan. Organisaatioteorian valtatutkimus muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Vallankäytön taktiikoiden ilmentymiä luokitellaan pfefferiläisittäin.

Tutkimuksen aineisto on kerätty hallitusten puheenjohtajien itsensä kirjoittamina kertomuksina ajalta, jolloin he toimivat luottamus-toimissaan. Kerätty aineisto on analysoitu teemoittain. Aineistosta nousi 11 teemaa, jotka muodostivat edelleen neljä kategoriaa tarkemman sisältönsä perusteella.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että valta ja vallankäyttö ovat monimuotoisia ja tunteita herättäviä ilmiöitä myös kolmannella sektorilla. Puheenjohtajat kokivat käyttävänsä valtaa varsin itsenäisesti. Vallankäyttö oli tiiviissä yhteydessä tietoon, kokemukseen, omien tavoitteiden ajamiseen sekä yhteistyöhön. Myös organisaation sisäisellä politiikalla on merkittävä vaikutus vallan käyttämisen kokemiseen.

JOHDANTO

Miten korkeakouluopiskelijoiden edunvalvojat käyttävät valtaa? Ajavatko kaikki ylioppilaskunnissa vain omaa etuaan? Näihin vastaaminen on haastavaa vallan monimuotoisuuden ja vaikean tutkittavuuden vuoksi. Valta on yleensä jonkun kapasiteettia saada vaikutus aikaan joltain toisissa ihmisissä tai tapahtumissa (Yukl 2009) Valtatutkimus on kehittynyt tilanteiden, resurssi-riippuvuuden, institutionaalisuuden, päätöksen-tekotilanteista ihmissuhteita korostaviin pluralistisiin valta-analyyseihin (vrt. Knight 2011). Valtaa on kaikkialla – jopa perinteisissä ystävyys- ja perhesuhteissa (Takala & Auvinen, 2015). Vallan ja politiikan yhdistelmä tuntuu organisaatioiden kontekstissa monista epämukavalta (Pfeffer 1981). Organisaation sisäpolitiikan käsite

on silti laajentunut: poliittinen toiminta nähdään nyt eriävien intressien kohtaamisena, päätöksentekona ja organisaatioiden konfliktitilanteina (Lämsä & Hautala 2004, 217). Vallan on vähitellen hyväksytty ihmisten väliseksi toiminnaksi ja vuorovaikutukseksi organisaatioissa. (Allyn, 2011). Tämä tutkimus avaa vaikeita vallankäytön kysymyksiä kolmannen sektorin organisaatioissa.

Kolmannen sektorin ja järjestötoiminnan merkitys työllistäjänä kasvaa alati. Sen toiminnan ja vallankäytön ymmärtäminen on siten tärkeää. Järjestötyö houkuttaa usein sen tarjoamien vaikuttamis- ja oppimismahdollisuuksien vuoksi (Harju 2003, 49–52, 90). Monen järjestön toiminta on saanut vaikutteita yritysmaailmasta. Niukkenevien resurssien aikana etsitään toimivia käytäntöjä, joilla voidaan turvata rahoitus ja toiminnan jatkuvuus laatua unohtamatta. (Dart 2004.) Järjestöjen ja yritysten kulttuurien lähenytyessä toisiaan, on perusteltua hyödyntää tutkimuksessa yritysten valtateorioita

Ansala (2016) toteaa että, aktiivisuus kansalaisjärjestöissä edistää koko elämän kestävää aktiivisuutta. Ihmiset, jotka ovat osallistuvia jossakin elämän vaiheessa, ovat todennäköisesti aktiivisia myös myöhemmin (Van Dyke & Dickson 2013). Vääntämää tukevat myös tutkimukset 1960-luvun opiskelijaradikaaleista: mielenilmauksiin osallistuneet opiskelijat olivat aktiivisia myös myöhempinä vuosinaan (ks. Hoge & Ankney 1982). Kansalaisvaikuttaminen yliopistoissakin on tärkeä osa sekä yhteiskunnan että sen vaikuttamiseen osallistuvalla henkilölle.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiot toimivat korkeakoulupoliittisen edunvalvonnan kentällä. Niidenkin resurssit niukkenevat. Ne joutuvat aktiivisesti etsimään ja rekrytoimaan vapaaehtoisia toimijoita. Tällöin valta saattaa keskittyä aktiivisille toimijoille. Korkeissa asemissa olevien puheenjohtajien vallankäyttö puhuttaakin usein järjestöjen arjessa toimivia aktiiveja. Tutkimme tässä miten korkeakouluopiskelijoiden edunvalvontajärjestöjen hallitusten puheenjohtajat kokevat käyttävänsä valtaa.

Tutkimus täyttää korkeakoulukentän valtatutkimuksen aukkoa. Ansalalle (2016) aktiivisen kansalaisuuden tematiikan tutkimus on tärkeä ja vähän tutkittu alue suomalaisessa järjestökentässä. Yhteisöllinen arvokäsitys muokkaa perinteisen kansalaisuuden sijaan keskeiseksi arvoksi

aktiivisen ja osallistuvan kansalaisuuden (ks. Delanty 2003). Ansalan (2016) tutkimusaiheeksi muodostui yliopisto-opintojen aikaisen järjestöaktiivisuuden näkökulmat aktiivisen kansalaisuuden kentässä. Aihe on osa yliopistoissa tapahtuvaa oppimista, jolloin keskeiseksi teemaksi nousee järjestötoiminnallinen osaaminen (ks. Andolina ym. 2003; Fendrich & Lovoy 1988; Flanagan & Levine 2010; Kerpelman 1987; Theilheimer 1991; Zhao & Kuh 2004) ja aktiivisen kansalaisuuden oppiminen (ks. Littleton, Miell & Faulkner 2004). Nämä kaikki edellä mainitut alueet luovat yhteiskunnallista lisäarvoa, etenkin kytkettynä edellä mainittuihin vallan ulottuvuuksiin.

Suomalainen järjestötoiminta ja valta

Vapaaehtoistoiminnan termistö on suomalaisittain monipuolista. Epämääräisyydestään huolimatta sen ymmärtäminen auttaa hahmottamaan toimintakentän. Keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa kansalaisyhteiskunta, kansalais-toiminta, järjestö, yhdistys, kolmas sektori sekä voittoa tavoittelemattomat organisaatiot. Kansalaistoiminta on puolestaan ”ihmisten aktiivista toimintaa itsestä ulospäin, yhdessä toimien, yhteiseksi hyväksi” (Harju 2003, 10) Kansalaisjärjestöt toimivat alueellisesti tai valtakunnallisesti jonkun tietyn yhteisen tavoitteen, arvon tai intressin puolesta. Kolmannella sektorilla tarkoitetaan puolestaan esimerkiksi Suomessa yksityisen (yritykset) ja julkisen (valtio) sektorin lisäksi järjestäytyneitä usein jäsenmaksuin tai lahjoituksin toimivia toimijoita. Näitä ovat kansalaisten muodostamat ja johtamat yhdistykset, osuuskunnat ja säätiöt. Tähän sisältyvä julkishyötysektori ja julkisyhteisöt kuten ylioppilaskunnat tuottavat sen asiakaskuntia ja jäsenistöä hyödyttäviä palveluja ja pyrkii turvaamaan jo aiemmin saavutetut edut. (Billis 2010, Helander 1998, 29–30, Harju 2003, 12–15)

Kolmannen sektorin johtajien tehtävissä ja päätöksentekoprosessissa korostuvat tarve tunteiden ja ihmisten ymmärtämiselle. Sama pätee myös ylioppilaskuntien hallituksen puheenjohtajaan, jonka on kyettävä arvioimaan laajemmin päätöstensä vaikutuksia myös muille yhteiskunnan jäsenille – erityisesti opiskelijoille. Johtajan uskottavuus ja auktoriteetti kasvavat tällaisissa organisaatioissa, jos päätöksen vaikutusten pii-

rissä olevat henkilöt pitävät häntä luotettavana. (Hess & Bacigalupo 2013)

Tutkimuksen kohdejärjestöt

Tutkimuskohteena ovat kolmannen sektorin järjestöt, yhdistykset ja voittoa tavoittelemattomat korkeakouluopiskelijoiden edunvalvonnan organisaatiot. Ne tuottavat tuhansille jäsenilleen palveluita ja tapahtumia. Poliittisina toimijoina ne vaikuttavat aktiivisesti yhteisten tavoitteiden saateen.

Suomalaiset ylioppilaskunnat muodostat tutkimuskohteen ytimen. Ylioppilaskuntien lakisääteisenä tehtävänä ”on olla jäsentensä yhdistyksenä ja edistää heidän yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja henkisiä sekä opiskeluun ja opiskelijan asemaan yhteiskunnassa liittyviä pyrkimyksiä. Ylioppilaskunnan tehtävänä on osallistua 2 §:ssä säädetyn yliopiston kasvatustehtävän hoitamiseen valmistamalla opiskelijoita aktiiviseen, valvutuneeseen ja kriittiseen kansalaisuuteen” (www.finlex.fi 2016).

Ylioppilaskuntien ylin päättävä toimielin on edustajisto, jonka koko on suhteessa ylioppilaskunnan jäsenten määrään. Edustajisto linjaa ylioppilaskuntien hallituksen ja työntekijöiden työssään noudattaman strategian ja politiikan. Edustajisto valitaan kahden vuoden välein vaaleilla kaikkien ylioppilaskunnan jäsenien äänivallalla. Puheenjohtaja johtaa vuosittain valittavaa edustajistoa.

Ylioppilaskunnan hallitus toteuttaa edustajiston hyväksymää toimintasuunnitelmaa ja poliittista ohjelmaa. Hallituksen tehtävänä on:

- a) edustaa kollektiivina työnantajaa ylioppilaskunnan ja siihen integroituneiden konsernien osalta
- b) hoitaa ylioppilaskunnan päivittäistoimintaa,
- c) toteuttaa edustajiston hyväksymää toimintasuunnitelmaa,
- d) valmistella kokousten asialistoja,
- e) ylläpitää sidosryhmäsuhteita,
- f) edustaa mediassa ylioppilaskuntaa ja sen puheenjohtajan kanssa
- g) osallistua ylioppilaskunnan muun toiminnan lisäksi muuhun konserni- tai liiketoimintaan

Edellä mainitut tehtävät kuuluvat myös hallituksen puheenjohtajalle. Hän vaikuttaa lisäksi aktiivisesti valtakunnalliseen politiikkaan Suomen ylioppilaskuntien liiton ja muiden sidosryhmien kanssa sekä johtaa hallitusta.

Näiden järjestöjen päättäviä elimiä edustavat silti monet toimijat hyvin erilaisine valtaintresseineen organisaatioiden tavoitteista. Valtaintresseistä aiheutuu jatkuvia ristiriitoja kaikesta toiminnassa tavoitteiden asettamisesta. Aktiiviset toimijat seuraavat yhteisesti sovittujen linjojen tarkkaa noudattamista johtaen epävirallisesti organisaatiota kohti tavoittelemaansa toimintalinjaa. Miten valta ilmenee tässä prosessissa on hyvin vähän tutkittu alue.

Tässä tutkimuskohdejärjestöjen roolit ja muodot määritetään Ansalan (2016) mukaisesti. Näitä ovat mm. yliopisto-opiskelun elämäntaiheen tutkimukset (ks. esim. Aittola, 1986), järjestötoiminnan merkitys demokratiataitojen oppimisessa (ks. esim. Cohen 2006), myönteisten vahvuuksien edistämisessä (ks. esim. Zarrett & Lerner 2008) ja toimijuuden vahvistumisessa (ks. esim. Albert & Luzzo 1999; Lent, Brown & Hackett 2002). Yliopistojen opiskelijajärjestötoimintaa on tutkittu Suomessa vähän (Ansala 2016). Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otus on silti tutkinut järjestötoimintaa ura-uurtavasti esimerkiksi Opiskelijabarometreillä (ks. esim. Saari & Kettunen 2013; Villa 2016). Tutkimuksemme jatkaa tätä tutkimuslinjaa keskittymällä vähemmän tutkittuun näkökulmaan: valtaan.

VALTA KÄSITTEENÄ JA ILMIÖNÄ

Vallan luonne ja määritelmät

Valta on vaikeasti määriteltävä käsite ja ilmiö. Ensiksi, siihen liittyy paljon lähikäsitteitä kuten vaikutusvalta ja kontrolli (Polsby 1958, 466 Lukesin 2005, 17, Knight 2011) Määritelmästä riippuen tutkijat tarkoittavat vallalla eri asioita, tehden samalla epäselviksi käsitteiden väliset suhteet toisiinsa. Toiseksi, kilpailu yleisesti hyväksytystä vallan määritelmästä on intensiivistä (Gallie 1995-6, 169 Lukesin 2005, 30). (ks. myös Takala, 2013.)

Power-over määritelmät liittyvät tahdon läpiviemiseen: ”A:lla on valtaa B:hen siinä määrin, kun A saa B:n tekemään jotain, jota hän ei

muutoin tekisi.” (Dahl 1957 Lukesin 2005, 16 mukaan). Weberin määritelmä lähestyy tätä: valtaa on ”se todennäköisyys, jolla henkilö saa tahtonsa luvitsee toisten vastustuksesta huolimatta”. (Weber 1978, 53, ks. myös Natunen & Takala 2006, Göbl

Power-over määritelmää järjestelmätasolla lähestyy foucaultilainen instituutioiden ihmiset ylittävä valta (vrt. Lukes 2005, 89). Tämä ilmenee esimerkiksi johtajien käskyjen ja pyyntöjen ohessa käydyissä neuvotteluissa. Jos alainen ei tottele, eikä johtaja saa häntä toteuttamaan tahtoaan, niin johtajalla ei ole valtaa, vaikka virallisesti pitäisi olla. (Hatch & Cunliffe 2006, 276, Foucault, 2014, Takala, 2013, Clegg & Haugaard, 2013) Foucault'n valtateoria on kurinpidollinen, jossa muun muassa rangaistuksen ennakoimiseksi ihmiset muokkaavat itse itseään ja valvovat toimintaansa välttääkseen epäsuotuisat rangaistukset tai saaden palkinnon ”oikeasta käyttäytymisestä”. (Foucault 2014, 232–234, 241–249, ks. myös Bourdieu, 1977).

Power-with määritelmät perustuvat valtuutukseen ja ihmissuhteisiin. Arendtille (1970) valta on valtuutus muilta ihmisiltä: sen pituus määrittää vallan keston. Niin ikään kun ihmiset eivät enää tee työtä organisaation eteen, niin lakkaavat ne olemasta. (Takala & Auvinen, 2015).

Valtatutkimuksen genret havainnoitavista ja mitattavista konflikteista kohti ovat kulkeutuneet diskursseja ja psyko-sosiaalisia suhteita (ks. esim. Burrell and Morgan, 1979, Yukl 2009, Knight 2011). Valtatutkimusta on kategorioitu tutkijoiden valtakäsitysten ja määritelmien mukaan. Lukes (2005) määrittelee kirjassaan vallan kolme dimensiota. Kaksi ensimmäistä, ”pluralismi” ja ”konfliktismi”, perustuvat aiempaan valtatutkimukseen. Kolmas dimensio muotoutuu valtasuhteista, niiden *status quosta* ja uusintamisesta.

Lukesin (2005, 16) mukaan pluralismi vallan ensimmäisenä dimensiona on harhaanjohtavana vallan yksiulotteisten tulkintojen vuoksi. Tunnettuja pluralisteja ovat muun muassa Robert Dahl sekä Nelson Polsby. Pluralisteille valta ilmenee ihmisten välisissä avoimissa, empiirisesti mitattavissa havainnoitavissa konflikteissa. Pluralistien mukaan toimijoiden preferenssit tulevat näkyväksi henkilökohtaisina valintoina poliittisessa toiminnassa (Lukes 2005, 29). Konflikti aktualisoituu eriävien preferens-

sien kohdatessa. Eniten valtaa on siis sillä, joka on onnistunut saavuttamaan haluamansa edun useimmin konfliktitilanteessa. (Lukes 2005, 17–19) (Takala, 2013), (Göhler, 2013).

Ensimmäisen dimension valtateoriat korostavat ihmisten käytöksen merkityksellisyyttä ja päätöksentekoa (Lukes 2005, 29). Teoriat jättävät huomioimatta, että ihmisten toiminta ei kuitenkaan aina ole täysin rationaalista ja tiedostettua. (Lukes 2005, 19)(Stones, 2013).

Päätöksenteon rajoittaminen tiettyihin aiheisiin on myös valtaa – varsinkin jos ne eivät häiritse Status Quata. Päätöksenteko on tällöin myönteistä hallitsevalle eliitille. (Bachrach & Baratz 1962 Lukesin 2005, 40 mukaan) Kulttuuri, uskomuksineen ja institutionaalisia prosesseina vaikuttavat myös ihmisten mahdollisuuksiin osallistua päätöksentekoon (Bachrach & Baratz 1970, 43–44 Lukesin 2005, 21 mukaan). Päätösten tekemättä jättäminen jättää on valankäyttöä: rajoitetaan vaihtoehtoja ja asioiden muuttamista (Bachrach & Baratz Lukesin 2005, 39 mukaan). Vallan ensimmäistä ja toista dimensiota yhdistää silti konfliktin tunnustaminen, joko implisiittisenä tai eksplisiittisenä organisatorisena ilmiönä. (Lukes 2005, 23).

Kolmas dimensio kritisoi tiukemmin aiempien dimensioiden valtakäyttämistä korostavaa retoriikkaa ja havainnoitavaa päätöksentekoa. Poliittisen agendan kontrolli ei toteudu aina vain suorassa päätöksenteossa. Vallan kolmas dimensio tutkii myös olemassa olevien aiheiden lisäksi potentiaalisia kiinnostuksen kohteeksi nousevia aiheita. (Lukes, 25–29, Takala, 2006)

Kolmannen dimension konfliktit ovat siis myös piileviä. Vallankäyttö on näin ollen ihmisten haluihin vaikuttamista. Jos ihmiset saadaan samanmielisiksi vallanpitäjien kanssa, ei tarvita suoraa kontrollia ja pakottamista. Saavutetun konsensuksen ei silti tarvitse olla aitoa. (Lukes 2005, 29–30) (Takala, 2013) (Göhler, 2013).

Vallankäytön taktiikoita

Toimija voi käyttää valtaa organisaatioissa ja organisaatioita vastaan riippuen toimijan tavoitteista. Vallankäytön avulla pyritään esimerkiksi muuttamaan organisaatioita, edistämään omia tavoitteita ja estämään sekä hidastamaan itselle epämieluisien asioiden etenemistä. (Burrell and Morgan, 1979)

Jokainen organisaation jäsen käyttää valtaa organisaatioissa (Pfeffer 1981, 187). Toimijat saavat valtaa organisaatioissa usein olemalla yksinkertaisesti ”oikeassa paikassa”. Oikea paikka on usein yksi kolmesta seuraavasta. Ensinnäkin toimija voi olla positiossa, joka mahdollistaa resurssien, kuten budjetin, tilojen ja tukijoiden hallinnan. Toinen positio koskee tietoa. Valtaa saa, jos tietää organisaation toiminnasta, siitä mitä on tulossa, ja kuka tekee asioita. Kolmanneksi valtaa saa muodollisen auktoriteetin kautta. (Pfeffer 1981, 69)

Peter Fleming ja André Spicer loivat mallin vallan neljästä kasvosta ja sijaintipaikasta organisaatioissa. Malli pohjaa Lukesin aiemmalle tutkimukselle vallan kolmesta dimensiosta. Vallankäyttöä on heidän mukaansa neljä muotoa, jotka voivat representoitua neljällä eri tavalla. Lisäksi he huomauttavat, että tavat ovat luonteeltaan joko yksittäistä episodiat tai koko organisaatiota systeeminä koskettavia. (Fleming & Spicer 2014)

Episodeihin pohjaava vallankäyttö on havainnointivaa ja identifioitavaa tarkoituksena muokata jotain tiettyä toimintaa. Systeemiseen vallankäyttöön kuuluvat puolestaan institutionaaliset, ideologiset ja diskursiiviset vallan käyttämisen muodot. Ne eivät ole luonteeltaan kovinkaan näkyviä tai havaittavia vallankäytön muotoja. (Fleming & Spicer 2014)

Ensimmäinen vallankäytön muoto on pakottaminen. Tällöin valtaa käytetään suoraan esimerkiksi formaaliin asemaan tai persoonallisuuden perustuen. Pakottava vallankäyttö voi pohjautua myös kykyyn vähentää epävarmuutta tai arvokkaiden resurssien hallintaan. (Fleming & Spicer 2014) Pakotettu henkilö tekee niin kuin käsketään. Jos vallankäytön kohde ei tottele, seuraa tästä hänelle jotain ikävää ja ei-toivottua. Tällainen vallankäyttö on luonteeltaan episodeihin pohjautuvaa, sillä pakotus on useimmiten yksittäisten tapahtumien prosessi, ei koko systeemiä koskevaa vallankäyttöä. (Fleming & Spicer 2007, 14 Flemingin & Spicerin 2014 mukaan). (Haugaard, 2013).

Valtaa käytetään myös manipulaation avulla. (kts Wrong, 1980). Tällöin varmistetaan, että organisaation toiminta ja keskustelut tapahtuvat haluttujen rajojen sisällä. Organisaation jäsenten manipulointi on mahdollista sääntöjä ja

odotettuja tuloksia muokkaamalla, asemoimalla tietoisesti verkostoja ja luomalla ennakkoluuloja. (Fleming & Spicer 2014) Manipulaatio ei ole suoraa pakotusta, vaan hienovaraista muokkausta niissä asioissa, joita pidetään merkittävänä ja tärkeinä. Manipulaattori voi myös luoda ennakkokäsityksiä siitä, mitä tapahtuu, jos asiat eivät mene hänen haluamallaan tavalla. Myös manipulaatio on useimmin episodeihin pohjaavaa. (Fleming & Spicer, 2007, 17 Flemingin & Spicerin 2014 mukaan) Karismaattiset johtajat kykenevät myös käyttämään valtaa manipulatiivisen viestinnän avulla (Takala 2005), (Natunen & Takala, 2006) (Takala, 2013) (Clegg & Haugaard, 2013)

Kolmas vallankäytön tapa on Flemingin ja Spicerin mukaan dominointi. Dominointia on muun muassa yritys saada organisaation valtasuhteet vaikuttamaan luonnollisilta ja välttämättömiltä. Tällöin artikuloidaan ideologioita, tuotetaan tietoisesti yhteisymmärrystä ja yhdenmukaistetaan instituutioita. Dominointi muokkaa hienovaraisesti mieltymyksiä, asenteita ja poliittisia kantoja. Dominoinnin keinot koskevat koko organisaatiota ja sen systeemejä. Näin ollen se on luonteeltaan systeemistä. (Fleming & Spicer 2007, 19 Flemingin & Spicerin 2014 mukaan) (Jessop, 2013).

Viimeinen vallankäytön muoto on itse subjektiin vaikuttaminen. Tällöin pyritään muokkaamaan ihmisen omaa käsitystä itsestään, kokemuksistaan ja tunteistaan. Tämä voidaan saavuttaa kurinpidollisella hallintotavalla, rakentamalla organisaation jäsenten yhteistä identiteettiä, artikuloimalla diskursseja ja hallinnoimalla. (Fleming & Spicer 2007, 23 Flemingin & Spicerin 2014 mukaan). (Foucault, 2014) (Bourdieu, 1977).

Edellä mainittuja vallankäytön tapoja voidaan käyttää organisaation sisällä, sen kautta, yli tai sitä vastaan. Vallankäyttö organisaation sisällä tarkoittaa kamppailua normaaliin ja legitimiin normien sisällä. Näin halutaan luoda muutosta tai pysyvyyttä organisaation nykytilaan, arvoihin, normeihin tai hierarkiaan. Organisaation sisällä voidaan käyttää valtaa esimerkiksi muutoksen vastustamiseen (Fleming & Spicer 2014). (Haugaard, 2013). Eliitit voivat vaikuttaa käyttäen valtaa organisaation yli esimerkiksi fuusioilla ja lobbaamisella tai sosiaaliset liikkeet (vrt. esim.

Greenpeace) voivat käyttää valtaa suuryrityksiä kohtaan (ks. Mills 1956, Burrell & Morgan 1979, Ryan 2013, Fleming & Spicer 2014).

Edellisten lisäksi Pfefferin (1994) esittelemät strategiat ja taktiikat eivät pohjaa organisaation toimijan asemaan tai hierarkiaan. Tällaisia kehen tahansa keinoja käyttää valtaa organisaatioissa ovat rajaaminen, ihmisten välinen vaikutus, tieto ja tiedon analysointi, ajoitus, rakenteen muutos sekä symbolien käyttö. Ne sisältävät aiheet edellä esitellyistä vallan määritelmistä.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Aineisto

Tutkimusaineisto koostuu kymmenestä (N=10) valtakertomuksesta, jotka ovat korkeakoulupoliittikan edunvalvontajärjestöjen hallitusten puheenjohtajien kirjoittamia. Ne kuvaavat tilanteita ajalta, joissa puheenjohtajat luottamustoimessaan käyttivät mielestään valtaa organisaatioissaan. Puheenjohtajat saivat taustoittaa halutessaan kertomuksensa tilanteita. Puheenjohtajille ei kerrottu tutkimuksen tutkimuskysymyksiä, mutta he tiesivät tutkimuksen liittyvät puheenjohtajien vallankäyttöön.

Kertomuksia pyydettiin, sisältöaihetta antamatta, vapaamuotoisesti historiasta tai nykytilasta, jotta puheenjohtajien tulkinnat vallasta ja sen käytöstä kertomuksissa tulisivat ilmi. Näin kertomukset tukevat tutkimustavoitetta ymmärtää vallankäytön ilmiötä syvemmin. Puheenjohtajat saivat 1,5 kuukautta aikaa kirjoittaa kertomuksensa – kertomusten kuvia ei tulkittu. Puheenjohtajat eivät tienneet toisista kirjoittajista. Kertomuksen tehtävänannossa korostettiin, ettei ole yhtä oikeaa vastausta tai tilannetta, vaan kyse on puheenjohtajien tulkinnasta. Kertomuksien pituutta ei rajattu ja se vaihteli. Kertomukset kuvaavat tilanteita, joissa puheenjohtajat kokivat käyttäneensä tietyllä tavalla määriteltyä valtaa.

Useamman vuoden kokemuksen omaavat puheenjohtajat valittiin kohteeksi organisaatioista, jotka edustavat laajasti korkeakoulupoliittisen edunvalvonnan järjestökenttää. Lisäksi valintaan vaikutti tavoitettavuus ja organisaatioiden keskinäinen erilaisuus järjestökentässä. Aineistopyynnön sai 20 puheenjohtajaa. Näistä

11 vastasi, mutta yksi hylättiin kertomuksen ollessa puheenjohtajakauden ulkopuolinen tilanne. Tutkimusaineisto sisältää siten 10 kertomusta kymmeneltä eri nais- ja miespuheenjohtajalta.

Aineiston esittelyssä käytetään puheenjohtajien pyynnöstä erityistä harkintaa, jotta kertomukset eivät paljastaisi henkilöitä. Korkeakouluopiskelijoiden edunvalvonnan järjestöjä on Suomessa vähän. Huolimatta viiden vuoden aikajänteestä on aktiivien joukko pieni ja tapaukset monelle tuttuja. Toimenpiteillä varmistettiin, että puheenjohtajat voivat kertoa vallasta anonyymisti. Tähän on pakko lisätä lause: Täten järjestöjä ja aineistokeruuaikaa ei voida paljastaa tarkasti.

Kertomusten analysointi

Narratiivien tutkijat uskovat, että organisaatioissa tarinoiden avulla ihmiset ymmärtävät paremmin itseään ja työyhteisön jäseniä myös organisaatioissa ja saamaan yhteyden toisiinsa (vrt. Eriksson & Kovalainen 2008, 211). Aineisto voidaan kerätä tutkimushenkilöiden itsensä kirjoittamana muistioina tai tarinoina ”kentältä”. Narratiivista aineistoa kerätessä on tärkeää muotoilla kysymys niin, että kertoja voi itse päättää mikä hänestä on merkityksellistä ja kertomisen arvoista. (Eriksson & Kovalainen 2008, 215–216, ks. myös Boje, 1999)

Tutkimuksen kertomukset ovat juonipainotteisia, toisiinsa järkevästi yhdistyvien tapahtumien representaatioita. Kertomus on silti aina kertojansa tulkinta. Tarinasta voivat olla puutteellisia tai liioiteltuja. (Herman, Luc, Vervaeck, Bart. 2005, 13–14)

Kertomukset koodattiin alleviivaamalla puheenjohtajien tapahtumakuvausten keskeisiä ilmauksia (ks. esim. Eskola & Suoranta 1999, 175–176). Kertomuksista eroteltiin ydintapahtumia ja niiden oleellisia elementtejä. Koodauksen jälkeen aineisto analysoitiin teemoittelemalla yleisten teemojen tunnistamiseksi. Teemoittelulla aineistosta saatiin esiin tutkimusongelman kannalta oleellisia teemoja kuten konkreettiset vallankäytön esimerkit. Teemoilla oli myös mahdollista vastata tutkimuskysymyksiin. Teemat jaoteltiin sisältöpohjaisesti edelleen yleisempiin kategorioihin. Kategoriat nimettiin niiden sisältöä kuvaaviksi. Löydettyjen teemo-

jen esittelyn tukena käytetään sitaatteja kertomuksista. Sitaateissa huomioidaan vastaajien toive omasta tunnistamattomuudestaan.

TUTKIMUSTULOKSET

Jokaisessa kertomuksessa on esillä useita vallankäytön muotoja – myös kertojan tiedostamattaan esille nostamia piileviä muotoja. Aineistosta löytyneet teemat on jaettu neljään kategoriaan 1) tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen, 2) päätöksentekotilanteet, 3) henkilövalinnat ja 4) ristiriitatilanteet. Sitaattien perään on merkitty narratiivilainauksen alkuperä.

Tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen

Tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen nousi esiin useissa puheenjohtajien kertomuksissa. Kategoriaan kuuluu kolme aineistosta löytynyttä teemaa.

”Puheenjohtaja hyödyntää aiempaa kokemustaan” (I) Puheenjohtajien tieto ja kokemus olivat tavoitteiden ja vallan saavuttamisessa tärkeää järjestöissä. Puheenjohtajilla oli runsaasti kokemusta järjestötoiminnasta ja organisaatiostaan jo ennen puheenjohtajakautta. Tämä auttoi tavoitteellisessa toiminnassa myös puheenjohtajana ja kokemus rohkaisi isoihin uudistuksiin.

Päätöksenteon hetkellä puheenjohtajan valta korostui: hänen kokemukseensa tukeuduttiin. Puheenjohtajat käyttivät usein tätä myös tietoisesti hyödykseen vedoten tietämykseensä julkisesti.

...valta haastatteluun kutsumisesta painottui tälle pienelle ryhmälle ja pääsihteerin ollessa vasta-aloittanut päättävalta painottui minulle. (Narratiivi 9)

Olin oppinut, ettei iltakouluihin osallistu kuin murto-osa päättäjistä, minkä vuoksi prosessissa hyödynnettiin edustajiston kokouksia sekä sähköpostia. (Narratiivi 6)

”Puheenjohtaja käyttää tietoa, joka ei ole kaikkien saatavilla.” (II) Puheenjohtajat kuvasivat tilanteita, joissa heidän asemassa tietoa saattoi hankkia muita enemmän. Jotku käyttivät itse aktiivisesti asemaansa tiedon hankkimiseen, vaikka tietoa koettiin saatavan usein myös pyy-

tämättä. Kertomuksissa vallankäyttöä oli myös rajata tiedon eteneminen kaikille toimijoille. Tarinoista ilmeni, että olosuhteet, tiedon arkaluontoisuus tai nopea päätöksenteko, olivat pakkaneet heidät tiedon rajalliseen käyttöön.

Poliittinen tilanne oli vaikea, ja luottamuksellista tietoa annettiin vain rajatulle joukolle, lähinnä hallituksen puheenjohtajille ja pääsihteereille. (Narratiivi 1)

Johtajakauteni aikana eteen tuli useita tilanteita, joissa tein tietoisia valintoja siitä, mitä kertoisin eteenpäin ja mitä en... (Narratiivi 1)

”Puheenjohtaja tekee yhteistyötä” (III). Kaikki tieto ja kokemus ei olen tällöin välttämättä puheenjohtajalla. Yhteistoiminnallisesti, organisaation toimijoiden tai sidosryhmien kanssa, jaetulla tietoa oli mahdollista saavuttaa tavoitteita ja valtaa. Yhteistyöllä hankittu tieto toi varmuutta, oikeutuksen puheenjohtajan toiminnalle ja päätöksenteolle. Puheenjohtajien kokemukset opettivat kuinka työskenneltiin yhdessä siten, että se lisää omaa vallankäyttöä. Puheenjohtajat hankkivat tarvittavan määrän liittolaisia äänestyksiin ja päättelivät mitä yhteistyötä kannattaa tehdä kenenkin kanssa.

Kärjistyneestä tilanteesta johtuen päätin puheenjohtajan roolissa kutsua koolle luotettujen vanhojen toimijoiden tapaamisen yhdessä pääsihteerin kanssa. (Narratiivi 4)

Kokemus oli opettanut puheenjohtajille sen, millainen yhteistyö lisäsi omaa valtaa ja milloin se ei kannattanut.

Päätöksentekotilanteet

Kertomuksissa suuri osa vallankäytöstä ajoittuu selkeästi päätöksentekotilanteisiin. Päätöksentekotilanteet eivät silti olleet virallisia kokouspäätöksiä, vaan tilanteen vaatimia epävirallisia päätöksiä. Aineistosta löytyi neljä teemaa.

”Puheenjohtaja päättää ilman hallitusta”(I). Puheenjohtajat käyttivät valtaa ilman hallitustaan. Tilanteet vaihtelivat nopeaa reagointia vaativista tilanteista arkaluontoiseen päätöksentekoon ”pienellä porukalla”. Tapauksissa korostuu puheenjohtajan harkintavalta hallituksen

osallistamisessa: jotkut päätöksistä hallitus vahvasti jälkikäteen, joistakin hallitus ei tiennyt mitään tapahtuneesta. Kertomuksissa päätökset osallistaa tai olla osallistamatta olivat kuitenkin tietoisia, eivätkä seurausta esimerkiksi prosessien hankaluuksista.

Koin, että hukkaamme vain aikaamme... Ennen puolta päivää ilmoitin toimistolle, että seuraavana vuorossa olevien ei tarvitse enää tulla paikalle. (Narratiivi 10)

Koska tilanteessa pelattiin hyvin luottamuksellisilla asioilla, tein yksin päätöksen, että olisimme mukana... En kertonut suunnitelmasta pääsihteerille tai muulle hallitukselle. Se oli täysin tietoinen valinta. (Narratiivi 1)

Tietoinen asemaan vetoaminen (II). Kertomuksista ilmenee selkeästi, että puheenjohtajat vetosivat vahvasti asemavaltaan päätöksenteossa – saatuttaakseen tavoitteensa. He ”ärähtivät” ja kertoivat ”kuinka asiat oikeasti ovat”, jos ratkaisu oli luisumassa tavoitteen vastaiseksi. Puheenjohtajat asettivat jopa persoonansa ja karismansa peliin – etenkin erityisen tärkeissä tavoitteissa. Epäselväksi jäi silti, mitä olisi tapahtunut, jos lopputulos olisi ollut puheenjohtajille ”väärä”.

Ilmoitin heille, että tulen puheenjohtajana äänestämään liitteen hyväksymistä vastaan. (Narratiivi 7)

Mutta koin, että hyvä se on minunkin ärähtää. Ajattelin, että minulla olisi sellaista auktoriteettia, mitä tilanne vaatisi. En säästellyt sanojani edustajiston kokouksissa ja iltakouluissa, ylioppilaslehden haastattelussa ja muuallakin. (Narratiivi 2)

Uhkailu (III). Puheenjohtajien uhkaukset, jos tavoitteet eivät näytä toteutuvan, olivat usein selkeästi sanottuja skenaarioita ikävistä vaihtoehtoista. Kertomuksissa uhkauksella puheenjohtaja sai haluamansa. Tilanteen vaatiessa puheenjohtajat myös harkitsivat uhkaamista, mutteivat kaikki toteuttaneet niitä. Uhkailu ei silti arkipäiväistä vallankäyttöä, vaan liittyi edellisen teeman tapaan erikoisen tärkeiksi koettuihin tilanteisiin.

Puheenjohtajana esitin lopun hallituksen tuella hallituksen kaatamista, mikäli... valinta kaadetaan. (Narratiivi 11)

Allekirjoitin jo valmiiksi hallituksen hajoittamispaperin, jonka olisin viime kädessä ottanut esiin. (Narratiivi 2)

”Puheenjohtaja organisaationsa valtakunnallisen vaikuttamistoiminnan päätöksentekijänä” (IV). Monet puheenjohtajat eivät varsinaisesti valinneet valtakunnallista vallankäyttöä kertomuksensa ydinsisällöksi, vaan se oli sivujuonne, ja samassa yhteydessä vallankäyttö liittyi myös muihin asioihin.

Päätimme kokouksessa yksimielisesti ottaa kantaa koulutusleikkauksiin mutta emme hyväksyä liitettä. Kokouksen jälkeen valmistelimme minun johdollani kannanoton. (Narratiivi 7)

Puheenjohtajien tehtäviin kuuluu silti vahvasti valtakunnallisessa vaikuttamistyössä mukana oleminen. Puheenjohtajat pyrkivät vallankäyttöön pääasiallisesti valtakunnallisen vaikuttamistyön sisältöjen ja työtapojen suhteen.

Henkilövalinnat

Henkilövalinnat kategoriasta löytyy kaksi alateemaa. Puheenjohtajille vallankäyttö oli vahvasti rekrytointiin. He tiedostivat rekrytointiprosessin vallankäytön mahdollisuudet alkuvaiheista aina päätökseen henkilövalinnasta.

Suosikin suosiminen (I) Puheenjohtajat haluavat varmistaa suosikkinsa valinnan rekrytointiprosessissa – ottamalla vahvan roolin työntekijävalinnassa: vaikuttamalla rekrytointiryhmään ja ehdottamalla valittavaa henkilöä suoraan hallitukselle. Kertomuksissa he kokivat heillä olevan paras tarvittava tietämys oikeaan henkilövalintaan, kyseenalaistaen muiden mielipiteet. Puheenjohtajat kertoivat myös onnistuneensa varmistamaan suosikkinsa valinnan.

Lopulta valinta tehtiin kahden hakijan välillä ja sain ajettua oman kantani läpi, vaikka muussa rekryryhmässä olikin alun perin kilpailevan hakijan kannalla. (Narratiivi 9)

Esittelin tämän päätöksen hallitukselle kunhan olin ensin saanut itselleni varmuutta uudenlaisessa tilanteessa... Hallitus päätti palkata ehdotukseni mukaisen henkilön töihin. (Narratiivi 4)

Monet puheenjohtajat tunnistivat tekevänsä paljon valintoja jo rekrytointiprosessin aikana. Haku-aika, haastatteltavat ja hakijoiden edellytykset, mietityttivät kertojia – rekrytointi muodostui vakavaksi tilanteeksi puheenjohtajien arjessa työyhteisön hyvinvointia myöten.

Itsessään rekrytointiprosessi sisältää paljon vallankäyttöä, koska rekrytoijalla on valta päättää haun aika ja pituus, valita haastatteluihin kutsuttavat, suorittaa haastattelut ja tehdä esitys valitsevalle elimelle. (Narratiivi 8)

Ristiriitatilanteet

Ristiriitoihin puheenjohtajat suhtautuivat erilaisilla taktiikoilla. Joillekin ristiriidat mahdollistivat omien tavoitteiden saavuttamisen ja joillekin ristiriidan ratkaisulla päästiin tavoitteeseen. Puheenjohtajat pohtivat myös ristiriitojen työyhteisöseurauksia.

”Puheenjohtaja hallituksen erimielisyyksien ratkojana” (I) Puheenjohtaja käytti valtaansa selvittääkseen hallituksen, työyhteisön tai sidosryhmien välisiä erimielisyyksiä. Tavoite oli usein työkyvyn ylläpito ja ryhmän aikaisempien

tavoitteiden saavuttaminen. Ristiriitojen ei silti korostettu olevan erityisen huono asia organisaatiolle. He onnistuivat myös ratkomaan niitä tehokkaasti ilman lisäongelmia.

Toimin tilanteessa siten, että aivan aluksi kutsuin koko hallituksemme koolle niin pian kuin oli mahdollista. Ennen kuin ehdimme kokoontua, kävin konfliktin keskeisimmät osapuolet erikseen läpi ja koitin päästä provokaatiota syvemmälle.... koitin selvittää sen, mitä oikeasti oli tapahtunut ja mitä sellaista taustalla oli, mitä en itse nähnyt tai tiennyt. (Narratiivi 3)

Ristiriitaa hyödynnettiin myös oman tavoitteen saavuttamiseksi. Tähän ristiriita tarjosi mahdollisuuden asioiden äänestämisen, asemavallan ja kokemuksen hyödyntämisellä. Kertomuksissa he eivät luoneet tietoisesti uusia ristiriitoja, vaan hyödynsivät itsestään syntyneitä ristiriitoja.

Hallituksella oli hieman erimielisyyksiä ehdokkaista, emmekä päässeet keskustelulla helppoon kaikkia miellyttävään ratkaisuun. Toimiessani kokouksen puheenjohtajana ja tietäen, että oma ääneni on ”vahvempi”, pystyin viemään asian äänestyksellä ratkaistavaksi. (Narratiivi 5).

Seuraavassa taulukossa on teemat esitetty järjestelmällisessä muodossa.

Taulukko 1. Aineistosta löytyneet teemat.

KATEGORIA	TEEMA
Tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Puheenjohtaja hyödyntää kokemustaan • Puheenjohtaja käyttää sellaista tietoa, joka ei ole kaikkien saatavilla • Puheenjohtaja tekee yhteistyötä
Päätöksentekotilanteet	<ul style="list-style-type: none"> • Puheenjohtaja tekee päätöksiä ilman hallitusta • Puheenjohtaja vetoaa asemaansa ja arvovaltaansa saavuttaakseen tavoitteensa • Puheenjohtaja uhkaa seuraamuksilla, jos hänen tavoitteensa ei toteudu • Puheenjohtaja tekee päätöksiä organisaationsa valtakunnallisesta vaikuttamistoiminnasta
Henkilövalinnat	<ul style="list-style-type: none"> • Puheenjohtaja tekee päätöksiä rekrytointiprosessiin liittyen • Puheenjohtaja pyrkii varmistamaan oman suosikkinsa valinnan rekrytointiprosessissa
Ristiriitatilanteet	<ul style="list-style-type: none"> • Puheenjohtaja pyrkii saamaan läpi oman tavoitteensa • Puheenjohtaja ratkoo hallituksen erimielisyyksiä

Aineistosta löytyi myös muutamassa kertomuksessa toistuneita aiheita, mutta ne eivät muotoutuneet teemoiksi saakka. Eräs tällainen aihe oli toimintasuunnitelmatyö ja sen prosesseihin osallistuminen. Aihe koettiin useassa kertomuksessa tärkeäksi puheenjohtajille, mutta monesta maininnasta puuttui konkreettinen kuvaus siitä, miten asiaan pyrittiin vaikuttamaan ja käyttämään valtaa.

Osa puheenjohtajista kirjoitti kertomuksiinsa ”hyvästä vallasta”, mutta näitä tarinoiden osia ei olla otettu mukaan tulosten analyysiin, koska eivät olleet relevantteja tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta. Pohdinnat olivat kuitenkin mielenkiintoisia sellaisinaan ja valottivat kertojien motiiveja, vaikka niiden hyödyntäminen ei tämän tutkimuksen puitteissa ollutkaan tarkoituksenmukaista.

Edellä olevassa taulukossa kuvattujen teemojen pohjalta on seuraavassa luvussa mahdollista vastata tutkimuskysymyksiin puheenjohtajien vallankäytöstä, käsityksistä vallan luonteesta ja organisaation sisäisen politiikan vaikutuksesta.

POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

Tämä tutkimus on kirjoitettujen tarinoiden laadullinen analyysi. Miten uskottavaa on tehty tutkimuksellinen tulkinta? Kaksi tutkijaa teki toisiaan täydentävää tulkintaa kertomuksista. Monitulkintaisuus kuuluu luontaisena osana laadulliseen tutkimukseen (Eskola & Suoranta, 1989). Reliabiliteettia ei voi samalla tavalla todentaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Otoksen koko ei ole tärkeä, vaan relevanttia on sopiva laadullinen näyte (Erola & Räsänen, 2014). Tutkimuksessamme oli mukana yli kymmenen kertomusta. Tämä on riittävä määrä, jos tulkinnan syvyys on katsottava tarpeeksi intensiiviseksi. Reliabiliteettia saattaa heikentää mahdollinen ylitulkinta, esimerkiksi manipulaatiosta puhuttaessa olemme olleet tietoisesti hyvin tarkkoja, koska manipulaatiolla on negatiivinen konnotaatio.

Entä valideetti? Mittaako mittari haluttuja asioita? Tämä on vielä ongelmallisempi seikka laadullisessa tutkimuksessa kuin reliabiliteetti. Laadullinen validisuus tulee esille siinä osuvuudessa miten hyvin kirjoitetut tarinat kuvastavat haluttua tutkimustehtävää. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus yleistää tilastollisesti,

vaan parhaassa tapauksessa ”voidaan sanoa jotain yleistä” tulosten perusteella. Uskomme, että tutkimuksemme on tässä onnistunut.

Miten valta sitten ilmeni aineistossa? Flemingin ja Spicerin (2014) valtatutkimus tunnistaa vallan neljä kasvoa organisaatiossa. Niitä ovat pakottaminen, manipulaatio, dominointi, subjektifikaatio. Nämä voivat tapahtua organisaation sisällä, organisaation kautta, sen yli ja sitä vastaan. Pakottamisella tarkoitetaan vaikuttamista virallisella auktoriteetilla tai persoonalla. Toinen saadaan tottelemaan vastoin omaa tahtoaan. Pakottamisen voi toimia esimerkiksi uhkailu ikävillä ja ei-toivotuilla seuraamuksilla. (Fleming & Spicer 2014)

Pakottaminen vallankäyttönä ilmeni myös aineistosta teemoissa uhkailu uhkailusta ja asemaan vetoaminen. Pakottaminen sai useita eri tarinamuotoja, kytkeytyen useasti juuri puheenjohtajan viralliseen asemaan. Esimerkki hallituksen kaatamisesta puheenjohtajan asemassa on äärimmäinen toimenpide. Se on siksi pakottamiskeinona looginen valinta. Pakottaminen palautui myös puheenjohtajan persoonaan. Käytetyistä uhkakuvista ei päättänyt yksin puheenjohtaja. Uhatut olisivat voineet estää ne. Oletettavasti puheenjohtajan persoonalla ja uskottavuudella oli vaikutusta auktoriteetin lisäksi. Puheenjohtajista olivat hyvin tietoisia pakottamismahdollisuuksista, joten oletettavasti keinoa on käytetty kohdejärjestöissä.

Manipulointi tässä tarkoittanee monia asioita: keskustelun rajaamista tai toimijoiden hienovaraista ohjailua. Manipuloinnilla voidaan verkostoja hyödyntämällä ajaa (piilotettuja) omia tavoitteita. Verkostojen hyödyntäminen ei ole vain yhteistyötä, vaan esimerkiksi ennakkoluulojen luomista tietyissä ryhmissä ja oman vaikutusvallan kasvattamista erilaisissa piireissä. (Fleming & Spicer 2014)

Verkostoja hyödynsivät kaikki jollain tavalla. Aina kyse ei ollut puheenjohtajan manipuloinnista, vaan esimerkiksi hänen itsevarmuuden kohotuksesta epävarmassa päätöksentekotilanteessa. Manipulointia ilmeni rekrytointitilanteissa. Suosikkiehdokkaan valinta varmistettiin suostutteleamalla ja ohjaillemalla rekrytointiryhmää, vaikka alussa ehdokasvalintaa vastustettiin.

Vallan kolmas kasvo on Flemingin ja Spicerin (2014) mukaan dominaatio: vallankäytön normalisointi ja muuttaminen vaikeammin kyseen-

laistettavaksi. Näin vallankäyttö saadaan näyttämään luonnolliselta ja torjutaan mm. uhka vallassa olevien aseman horjuttamisesta (status quo). On silti epäselvää, toimiko dominointi puheenjohtajien vallankäytön välineenä.

Subjektifikaatioissa vallankäytöllä vaikutaan toisen persoonaan. Kertomuksissa ei kuitenkaan näy merkkejä tällaisesta vallankäytöstä. Kertomukset olivat kuitenkin niin suppeita ja aikaväliltään lyhyitä, että niistä tällaista pitkäaikaista vaikuttamista on vaikea havaita.

Aineistossa vallankäyttö tapahtui pääsääntöisesti organisaation sisällä. Puheenjohtajat olivat hyvin sisällä organisaationsa toiminnassa eli ”vallassa olevaa eliittiä”. Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa valtaa käytetään tyypillisesti organisaatioissa sen kautta tai sen yli, mutta nyt nämä tavat eivät näkyneet merkittävästi kertomuksissa. Vallankäyttö oli kertomuksissa suurelta osin episodeihin pohjautuvaa, mutta esimerkiksi muutamat dominaatiota koskevat huomiot voidaan tulkita koko systeemiä koskeviksi operaatioiksi.

Pfeffer (1994) kuusi vallankäytön taktiikkaa ilmenivät aineistossa eri tavoin. Puheenjohtajat hyödynsivät rajaamista ajaessaan asioita organisaatioissaan. Rajaaminen näkyi aineistossa kuitenkin ääripäissä olevien ratkaisujen vertailuna esimerkiksi teemassa uhkailu. Puheenjohtaja esitteli oman vaihtoehdonsa, jonka rinnalla esiteltiin erittäin kielteinen rangaistusmainen vaihtoehto. Tällöin alkuperäinen pohjaesitys näyttäytyi positiivisempana näistä vaihtoehdoista.

Kertomuksissa ei näkynyt harvinaisuuteen perustuvaa rajaamista. Psykologinen sitoutuminen oli läsnä kertomuksissa kuvatuissa, ajoittain organisaatioissa toistuvissa tapahtumissa. Näissä psykologisen sitoutumisen prosesseissa puheenjohtajat olivat kuitenkin yhtä lailla mukana toisten jäsenten kanssa, eivätkä välttämättä käyttäneet näitä valtakeinoina.

Toinen Pfefferin nimeämä valtastrategia on ”ihmisten välisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen”. Tunteiden hyödyntäminen ja niiden hallinta ovat jokaisen opittavissa ja auttavat lisäämään vaikutusvaltaa organisaatioissa (Pfeffer 1994, 221–223).

Puheenjohtajien tekemä yhteistyö nousi aineiston teemaksi, mutta Pfefferin kuvailemat keinot eivät erityisemmin näyttäneet vallankäytössä. Päinvastoin puheenjohtajat varmisti-

vat muilta omia päätöksiänsä asettuen samalla vallankäytön kohteeksi. Mielitymistä ja mieliselyä ei aineistossa yksityiskohtaisesti kuvattu. Tunteiden hallinta näkyi päätöksentekotilanteissa kokemuksen hyödyntämisen rajapinnassa. Kokemusta ja tietoa omaavat puheenjohtajat osasivat suhtautua muita rauhallisemmin tilanteisiin ottaen tilanteissa ratkaisijan roolin. Tämä oli etu tunnepitoisissa tai kaoottisissa päätöksenteotilanteissa.

Kolmas Pfefferin taktiikka on ”ajointu ja sen tietoinen käyttäminen”. Asioiden ajoitus vaikuttaa lopputulokseen. (Pfeffer 1994, 244–245). Ajoituksen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen näkyi jonkin verran virallisissa organisaation prosesseissa. Puheenjohtajat osasivat kokemuksellaan valita suotuisan ajan ehdotuksilleen ja käyttää aikaa vaaditun verran voitaakseen yleisen mielipiteen puolelleen. Viivytystaktiikoita tai päättämisyjärjestyksen strategioita ei silti käytetty. Ajoitus ja sen tietoinen käyttö tunnistettiin kuitenkin vallankäytöksi. Muutamille puheenjohtajille se oli myös hyvää hallintoa ja vastuullista johtamistyyliä.

Valta organisaatioissa on myös tietoa ja sen analysointia. Tiedolliset taktikat olivat puheenjohtajien aktiivisessa käytössä. Tiedon harkinnanvarainen käyttö näkyi selvästi vallankäytössä: puhuttiin rekrytointikriteerien valinnoista, tiedon harkinnanvaraisesta jakamisesta ja itsellä olevan salaisen tiedon hyödyntämisestä. Kertomusten teemoissa tieto yhdistyi usein myös kokemukselliseen osaamiseen ja näkemykseen. Kokemuksen tuomaa tietoa osattiin hyödyntää joustavasti ja tilanteen vaatimalla tavalla. Prosessikuvauksissa omia päätöksiä oikeutettiin myös rationalisoinnilla, mutta epäselväksi jäi kuinka paljon tätä näkyi päätöksenteossa.

Rakenteellisia muutoksia voidaan käyttää myös vallan taktiikkana organisaatioissa (Pfeffer 1994, 267). Hajota ja hallitse-taktiikkaa esiintyi hieman erilaisissa muodoissa muutamassa kertomuksessa seurauksilla uhkailun teemassa erityisesti. Jotkut puheenjohtajat pyrkivät estämään liian itsenäisesti toimivien ryhmittymien toiminnan ja uudistushenkisyyden tai vastapuolta heikennettin vahvistamalla oman ryhmän yhtenäisyyttä. Työryhmien käyttö näkyi vahvimmin rekrytointitilanteissa. Puheenjohtajat saattoivat myös tukea ulkopuolisin asiantuntijaryhmin omaa vallankäyttöään.

”Symbolien käyttäminen” strategiassa vaikuttaa tunteisiin vetoamalla, ei rationaalisuuteen. Symboleja hyödyntäviä taktiikoita ovat järjen ja tunteiden, poliittisen kielen, seremonioiden ja rituaalien hyödyntäminen. Tunteet ja symbolit olivat aineiston kertomuksissa hyvin vähäisessä osassa. Kertomuksissa oli viitteitä tähän, mutta kuvaukset jäivät pintapuolisiksi.

Useissa kertomuksissa näkyy piirteitä pluralistisesta valtakäsityksestä. Kertomuksille vallankäytön tilanteesta tyypillistä oli se, että joku joutuu taipumaan omista tavoitteestaan. Taipuja on viralliselt auktoriteetiltaan alempi (vrt. vallan asymmetria).

Lukesin (2005) vallan toinen ulottuvuus pohjaa pitkälti Bachrachin ja Baratzin valta-teoriaan (Lukesin 2005, 39–40) Konfliktit voivat olla myös piileviä, eivätkä edes havainnoitavissa. Tietoa ja asioita voi myös rajata ja salata tarkoituksenmukaisesti halutun päätöksen varmistamiseksi kuten kertomuksista kävi ilmi.

Tietoa salattiin hallitukselta useimmiten päätösasian arkaluontoisuuden vuoksi mutta oman tavoitteen varmistamiseksi. Salaus on voinut olla oikeutettu, mutta kaikesta huolimatta hallitus ei saanut mahdollisuutta keskustella siitä. Puheenjohtaja käytti näin hyvin harkitusti tietoa ja rajasi keskustelua haluamaansa suuntaan.

Lukesin kolmas vallan dimensio nostaa esille potentiaaliset kiinnostuksen kohteet ja piilevät konfliktit. Kontrollin ei tarvitse aina olla suoraa ja pakottavaa, jos sen avulla aikaansaadaan konsensus ja tottelemista. Vaikka ulospäin tilanne näyttäisi sopuisalta, ei konsensus aina ole silti aitoa. (Lukes 2005, 29–30)

Puheenjohtajat eivät usko toiminnassaan pelkkään suoraan ja pakottavaan kontrolliin. Vaikka tiukka kontrolli esiintyikin osana kertomuksia, ei yhdessäkään kertomuksessa viitattu sen olevan millään tapaa toivottu tai haluttu vallan muoto. Tilanteet ennemminkin pakottivat siihen viimeisenä keinona. Foucault’n kurinpidollista valtaa sekä sisäistetyistä valtamekanismeista ei aineistosta ole mahdollista tehdä tarkkoja päätelmiä. Se ei ole kattava sen arvioimiseksi ovatko kurinpidolliset toimet johtaneet tällaiseen vallan sisäistämiseen.

Arendt korostaa vallan olevan olemassa vain toisilta saadun valtuutuksen kautta. (Arendt 1970) Tätä valtuutuksen suomaa legitimitettä korostivat myös muutamat puheenjohtajat.

Valtuutus koettiin saatavan niin omalta hallitukselta kuin ylimmiltä päättäviltä elimiltä. Vaikka puheenjohtajat tekivät itsenäisiä päätöksiä oli heille silti tärkeää muilta saatu luottamus tehtävän hoitamiseksi.

Hessin ja Bacigalupon (2013) mukaan kolmannen sektorin organisaatiot tuottavat yhteiskunnalle sen tarvitsemää tietoa. Päätöksenteossa korostuu laadun ylläpito ja organisaation tulevaisuuden jatkuvuus. Tällaisia merkkejä oli mahdollista nähdä myös aineiston päätöksentekotilanteissa. Puheenjohtajat uskoivat omien valintojensa olevan laadukkaita ja organisaatioita eteenpäin vieviä. He käyttivät auktoriteettiaan varmistukseen soveltuvan linjan toteutumisen päätöksenteossa.

Puheenjohtajat kohtasivat usein jonkinlaisia konflikteja. Pondyn mukaan on mahdollista identifioida viisi erilaista konfliktia organisaatiossa: piilevä, latentti, havaittu, tunnettu ja ilmeinen konflikti. Piileviä konflikteja on puolestaan kolmenlaisia: Kilpailua niukoista resursseista, konflikteja johtuen pyrkimyksestä autonomiaan ja konflikteja eriävistä intresseistä yksikön sisällä (Pondy 1969).

Eräs keskeinen epävirallisen vallankäytön ilmentymä oli manipulaatio. Puheenjohtajat muokkasivat toisten mielipiteitä ja hyödynsivät monipuolisia verkostojaan. Tällaisia tilanteita tapahtui esimerkiksi henkilövalintojen ja hajanaisia intressejä sisältävien päätöksentekotilanteiden kohdalla. Jotkut prosesseihin liittyvät vallankäytön tilanteet lähestyivät myös dominointia (vrt. uhkailu).

Kertomusten puheenjohtajat hyödynsivät myös sosiaalisia kontaktejaan, joita he ovat onnistuneet solmimaan järjestötoimintansa aikana. Verkostoillaan, tiedonhankinnallaan, he loivat pohjaa päätöksilleen. Verkostot toimivat myös liittolaisina päätöksentekotilanteissa. Niillä oli mahdollista turvata ylivoima halutun tavoitteen varmistamiseksi. Tietoa käytettiin myös muissa vallankäytöntilanteissa. Puheenjohtajat saivat käyttöönsä tietoa, jota ei ollut kaikkien saatavilla. Näin he onnistuivat tekemään päätöksiä ja ajamaan omia ja organisaationsa tavoitteita. Puheenjohtajat saattoivat myös jakaa tietoa oman harkintansa mukaan vain tietyille henkilöille.

Puheenjohtajat osasivat rajata tietoa ja esityksiään tavalla, joka tuki heidän tavoitteidensa

toteutumista. Erityisesti rajaamisessa hyödynnettiin vaihtoehtojen esittelyä, jossa oma esitys näyttäytyi haluttavampana kuin muut. Tällainen asettelu oli usein kytköksissä uhkauksien esittämisen kanssa.

Puheenjohtajien auktoriteettiä on kertonuksissa vahvaa. Valtaa on sillä, joka on asemassa, että saa päättää asioista, ja jolla on vastuuta asioiden hoitamisesta. Se liittyy virallisiin prosesseihin ja päätöksentekotilanteisiin. Puheenjohtajat käyttivät kuitenkin myös paljon epävirallista valtaa. Tämän oletettavasti näkyy valtakäsityksissä.

Keskeistä aineistossa oli, että vallan legitimitettiin kannalta oli muiden hyväksyntä. Yksikään puheenjohtajista ei kyseenalaistanut tätä. Valtaa ilmeni kertomuksissa kaikissa ihmissuhteissa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Puheenjohtajat kohtasivat kertomuksissaan useita tilanteita, joissa vallankäyttö johti konfliktiin organisaatiossa. Konfliktit eivät olleet haluttuja tilanteita, vaan puheenjohtajat pyrkivät ratkomaan niitä aktiivisesti kukin omalla tavallaan.

Päätelmät: puheenjohtajien vallankäyttö oli tarkoituksenmukaista, monipuolista ja tarkkaan harkittua. Se oli usein vahvasti itsenäistä, mutta kuitenkin myös organisaation laajemmat tavoitteet huomioivaa. Puheenjohtajat käyttivät valtaa monilla eri tavoilla. Nämä tavat olivat sekä epävirallisia, että organisaation viralliseen hierar-

kiaan ja valtasuhteisiin pohjautuvia. Valtaa käytettiin virallisissa päätöksenteon tilanteissa sekä yllättävissä vastaan tulevilla episodeilla. Keinot vaihtelivat manipulaatiosta rationaaliseen argumentointiin ja verkostojen sekä tiedon hyödyntämiseen. Puheenjohtajat luottivat omaan osaamiseensa ja aiemmin hankittuun kokemukseen ja olivat valmiita hyödyntämään sitä.

Jatkotutkimus aihe-alueelta olisi todella tärkeää tietäessämme myös yliopistojemme nykyisen murroksen. Tutkimus herättää lukuisia kysymyksiä siitä, miten ja mihin perusten päätöksiä tehdään näissä organisaatioissa ja miten niitä tehdään myös henkilövalintoja tehtäessä yliopistoissa yleensä. Aktiivisuus opiskelijajohdossa johtaa usein myös aktiiviseen kansalaisuuteen myöhemmässä elämässä (Fendrich & Lovoy, 1988), ja ylioppilaskunnat ovat jo pitkään toimineet kasvattijärjestöinä tuleville poliittisille toimijoille. Mitä politiikkaa näemme tulevaisuudessa? Aktiivinen järjestötoiminta opiskelujen aikana opettaa toimijoilleen monia kriittisiä taitoja, joita he tulevaisuudessa pääsevät hyödyntämään omassa yhteiskunnallisessa toiminnassaan (Ansala, Uusiautti & Määttä 2015). Tutkimuksemme valottaa niitä vallan tapoja ja toimintamalleja, joita voimme aiemman tutkimuksen valossa odottaa näiltä toimijoilta myös heidän tulevissa tehtävissään – hyvässä ja pahassa.

LÄHTEET

- Aittola, T. (1986). Yliopisto-opiskelu elämänvaiheena. Esitutkimusraportti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Albert, K. A. & Luzzo, D. A. (1999). The Role of perceived barriers in career development: a social cognitive perspective. *Journal of Counseling & Development* 77 (4), 431–436.
- Allyn, D. 2011. Mission Mirroring: Understanding Conflict in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), s. 762–769.
- Andolina, M. W., Jenkins, K., Zukin, C. & Keeter, S. 2003. Habits home, lessons from school: influences on youth civic engagement. *Political Science & Politics* 36 (2), 275–28.
- Ansala, L. (2016). ”Niin monta rautaa tulesa”- Aktiivinen kansalaisuus järjestöaktiivien yliopisto-opiskelijoiden kertomana. Acta Universitatis Lapponiensis 342. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.
- Ansala, L & Uusiautti, S & Määttä, K (2015). Students unions as the way of learning democracy skills – successful Finnish university student activists’ perception. *International Journal of Arts & Sciences*, 08(06), 31–44.
- Arendt, H (1970). On Violence. Harvest Books. New York. Harcourt, Brace and World.
- Bachrach, P. & Barantz, M. (1962). Two faces of power. *American Political Science Review.*, 57, pp. 947–952.
- Billis, D. (ed.) (2010) *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boje, D. 1999. Storytelling leaders. Luettu 21.4.2016 <http://business.nmsu.edu/~dboje/leaders.html>

- Bourdieu, P. (1977). *Outlines of Theory and Practice*. Cambridge University Press.
- Burrell, G. and Morgan, K. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London. Sage.
- Clegg, R. & Haugaard, M. (2013) *Discourse of power*. Teoksessa (eds.) Clegg, R & Haugaard, M: *The Sage Handbook of Power*. London. SAGE.
- Cohen, J. 2006. Social, emotional, ethical, and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy, and well-being. *Harvard Educational Review* 76 (2), 201–237.
- Dahl, R (1958). A critique of the ruling elite model. *American Political Science Review* (52), 463–469.
- Dart, R. (2004). Being “Business-Like” in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, (2), 290–310.
- Delanty, G. (2003). Citizenship as a learning process: disciplinary citizenship versus cultural citizenship. *International Journal of Lifelong Education* 22 (6), 597–605.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*, SAGE Publications Ltd, London, England, luettu 04.02.2016
<http://dx.doi.org/10.4135/9780857028044>.
- Erola, J. & Räsänen, P. (2014). *Sosiologia yleisenä yhteiskuntatieteenä*. Teoksessa (toim.) Erola, J. & Räsänen, P. (2014). *Johdatus sosiologian perusteisiin*. Tallinna. Gaudeamus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fendrich, J. M. & Lovoy, K. L.(1988). Back to the future: Adult political behavior of former student activists. *American Sociological Review* 53 (5), 780–784
- Flanagan, C. & Levine, P. (2010). Civic engagement and the transition to adulthood. *The Future of Children* 20 (1), 159–179.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2014). Power in Management and Organization Science. *Academy of Management Annals*, 8(1), s. 237–298.
- Foucault, M. (2014) *Tarkkailla ja rangaista*. Vantaa. Otava.
- Göhler, G. ”Power to” and Power over”. Teoksessa (eds.) Clegg, R. & Haugaard, M. *The Sage Handbook of Power*. London.SAGE.
- Haugaard, M. (2013). *Power and Hegemony*. Teoksessa (eds.) Clegg, R. & Haugaard, M: *The Sage Handbook of Power*. London. SAGE.
- Harju, A. (2003). *Kansalaistoiminta ja sen haasteet*. Vantaa. Kansanvalistusseura.
- Helander, V. (1998). *Kolmas sektori*. Saarijärvi. Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Hatch, M., J. & Cunliffe, A. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Herman, L. & Vervaeck, B. (2005). *Handbook of Narrative Analysis*, Lincoln: University of Nebraska Press, eBook Collection (EBSCOhost), EBSCOhost, luettu 02.02.2016
- Hess, J., D. & Bacigalupo, A., C. (2013). Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations. *Administrative Sciences*, 3(4), s. 202–220.
- Hoge, D. R. & Ankney, T. L. (1982). Occupations and attitudes of former student activists 10 years later. *Journal of Youth and Adolescence* 11 (5), 355–371.
- Jessop, B. (2013). *The State and Power*. Teoksessa (eds.) Clegg, R & Haugaard, M. *The Sage Handbook of Power*. London.SAGE.
- Kerpelman, L. C. (1969). Student political activism and ideology: Comparative characteristics of activists and non-activists. *Journal of Counseling Psychology* 16 (1), 8–1
- Knights, D. (2011). *Power at work in organizations*. Teoksessa Alvesson, M. m Bridgman, T., Willmont, H. (2011). London, SAGE, 144–165.
- Lent, R. W., Brown, S. D. & Hackett, G. 2002. *Social Cognitive Career Theory*. Teoksessa D. Brown (toim.) *Career choice and development*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass, 255–311.
- Littleton, K., Miell, D. & Faulkner, D. (2004). *Learning to collaborate, collaborating to learn*. New York, NY: Nova Science Publishers.
- Lukes, S. (2005). *Power a Radical View*. Wales. Creative Print & Design. London.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2004). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki. Edita.
- Mills, C. W. (1956). *The Power Elite*. Penquin Books Edition. London.
- Natunen, J & Takala, T. (2006) *Huomioita vallasta, johtajuudesta ja karismasta*. Working Papers. N:o 317. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company
- Pfeffer, J (1994). *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Boston. Harvard Business School Press.
- Pondy, L., R. (1967). *Organizational Conflict: Concepts and Models*. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), s. 296–320.
- Ryan, K. (2013). *Power and Exclusion*. Teoksessa

- (eds.) Clegg, R. & Haugaard, M.: The Sage Handbook of Power. London. SAGE.
- Saari, J. & Kettunen, H. (2013). Opiskelijabarometri 2012. Katsaus korkeakouluopiskelijoiden opintoihin, arkeen ja hyvinvointiin. Opiskelun ja tutkimuksen tutkimussäätiö Otus. 39/2013. Keuruu: Otus.
- Stones, R. (2013). Power and Structuration Theory. Teoksessa (eds.) Clegg, R. & Haugaard, M.: The Sage Handbook of Power. London. SAGE.
- Takala, T. (2005). Charismatic Leadership and Power. *Problems and Perspectives in Management*, (3) s. 45–57.
- Takala, T. (2006). How to be an effective charismatic leader: lessons for leadership development. *Development and Learning in Organizations*, 20(4), s. 19–21.
- Takala, T. (2013). Tutkimuksia karismasta eri konteksteissaan. Acta Universitatis Lapponiensis. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.
- Takala, T., & Auvinen, T. (2015). Näkökulmia valtaan karismaattisuuden ja tarinankerronnan valossa. *Tiedepolitiikka*, 40 (1), 7–18.
- Theilheimer, R. (1991). Involving students in their own learning. *Clearing House* 65 (2), 123–126.
- Weber, M (1978) *Economy & Society: an outline of interpretive sociology*. Roth G. & Wittich, C. (Eds.). Part I and Part II, Los Angeles: University of California Press.
- Van Dyke, N. & Dickson, M. (2013). Activist human capital: Skills acquisition and the development of commitment to social movement activism. *Mobilization: An International Journal* 18 (2), 197–212.
- Villa, T. (2016). Katsaus opiskelijabarometrin 2014 tuloksiin: Sosiaalinen hyvinvointi ja terveys. Teoksessa T. Villa (toim.) Opiskelijabarometri 2014. Katsaus korkeakouluopiskelijoiden opintoihin, arkeen ja hyvinvointiin. Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otus, 55/2016. Helsinki: OTUS, 43–56
- Wrong, D (1979). *Power. It Forms, Bases and Uses*. New York. Harper & Row.
- Zarrett, N., & Lerner, R. M. (2008). Ways to promote the positive development of children and youth. <http://www.childtrends.org/wp-content/uploads/2013/01/Youth-Positive-Development.pdf>
- Zhao, C.-M. & Kuh, G. D. (2004). Adding value: Learning communities and student engagement. *Research in Higher Education* 45 (2), 115–138.
- Yukl, G. (2009). Use power effectively to influence people. Teoksessa E.A.Locke (ed.) *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Chichester, Wiley & Sons
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2016. Yhdistysrekisteri. <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html> Luettu 3.3.2016
- Harju, A. 2016 Kansalaisyhteiskunnan määritelmä ja sisältö. <http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/kansalaisyhteiskunta> Luettu 15.3.2016
- <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558> luettu 21.3.2016