



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Vaikuttamisen taktikat organisaatioissa esiintyvässä politikoinnissa**

Johtamisen ja organisoinnin  
kandidaatintutkielma

Laatija:  
Peppi Pietarinen

Ohjaaja:  
KTT Hilpi Kangas

29.04.2024  
Turku

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

Kandidaatintutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Peppi Pietarinen

**Otsikko:** Vaikuttamisen taktiikat organisaatioissa esiintyvässä politikoinnissa

**Ohjaaja:** KTT Hilpi Kangas

**Sivumäärä:** 31 sivua

**Päivämäärä:** 29.04.2024

Työyhteisöissä vuorovaikutus on keskeisessä osassa, sillä onnistuessaan se vaikuttaa koko organisaation suoritukseen positiivisesti. Vuorovaikutusta, tai kokemusta siitä, voivat heikentää monet tekijät, joista yhdeksi on tunnistettu kokemus organisaatioissa tapahtuvasta politikoinnista. Politikointia, tai työyhteisöissä esiintyvää poliittista käyttäytymistä, on pidetty myös historiallisessa organisaatiotutkimuksessa huonona asiana, sellaisena, josta organisaatioiden olisi syytä pyrkiä eroon. Viime aikoina organisaatiotutkimuksessa on kuitenkin noussut esille organisaatioissa esiintyvän poliittisen käyttäytymisen tutkimus perinteisen vuorovaikutukseen perustuvan tutkimuksen rinnalle. Ilmiötä on alettu tarkastelemaan neutraalimmasta näkökulmasta.

Organisaatiotutkimuksessa politikointiin on liitetty kaksi erilaista käsitettä, jotka ovat organisatorinen politikointi ja yksilön poliittiset kyvykkyudet. Organisatorinen politikointi kuvaa koko organisaatioissa tapahtuvaa poliittista käyttäytymistä, kun taas poliittiset kyvykkyudet kuvaavat yksilön ominaisuuksia. Yleisellä tasolla organisatorinen politikointi kuvaa siis neutraalista näkökulmasta organisaatioissa tapahtuvaa vaikuttamista makro- ja mikrotasolla. Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan organisatorista politikointia neutraalista näkökulmasta, jossa politikointi on vain yksi käyttäytymismalli työyhteisöissä muiden joukossa, ja pyritään sitomaan se vaikuttamisen eri taktiikoihin työyhteisöissä. Tutkielman tutkimuskysymyksenä on, millaisia vaikuttamisen taktiikoita organisaatioissa esiintyvään politikointiin sisältyy.

Vallankäyttö ja vaikuttaminen ovat vuorovaikutuksen olennaisia osa-alueita esihenkilön näkökulmasta. Vaikuttamisella tarkoitetaan sellaisia tekoja, joiden avulla pyritään muuttamaan vaikutuksen kohteen asenteita, uskomuksia tai käyttäytymistä. Tässä tutkielmassa esitellään erilaisia vaikuttamisen taktiikoita, joita käytetään, kun työpaikoilla pyritään vaikuttamaan niin omien alaisten, kollegojen kuin organisaatiohierarkiassa korkeammalla olevien henkilöidenkin toimintaan. Erilaiset taktiikat esitellään vaikuttamisen taktiikoiden taksonomian avulla. Taksonomiassa taktiikat jaotellaan perustyypeiltään järkeen perustuviin, pehmeisiin ja koviin vaikuttamisen taktiikoihin.

Tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että organisaatioissa esiintyvään politikointiin liittyviä vaikuttamisen taktiikoita olivat liittoumien muodostaminen, painostaminen, vaihtokauppaan suostuminen, mielistely sekä faktoihin perustuva suostuttelu. Näistä liittoumien muodostaminen, painostaminen ja vaihtokauppaan suostuminen ovat vaikuttamisen taktiikan perustyyppiltään kovia taktiikoita. Mielistely on puolestaan pehmeä taktiikka, ja faktoihin perustuva suostuttelu on järkeen perustuva taktiikka.

**Avainsanat:** organisatorinen politikointi, poliittiset kyvykkyudet, vaikuttaminen

## **SISÄLLYS**

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Vuorovaikutus, valta ja vaikuttaminen työelämässä</b>	<b>9</b>
	<b>2.1 Lyhyesti vuorovaikutuksen ja vallan merkityksestä</b>	<b>9</b>
	<b>2.2 Vaikuttamisen taktiikoita</b>	<b>10</b>
	2.2.1 Vaikuttamisen taktiikat Kipnis ym. (1980) mukaan	10
	2.2.2 Vaikuttamisen taktiikoiden kategorisointi (Kipnis ym. 1980)	11
	2.2.3 Vaikuttamisen taktiikat Yukl ym. 2008 mukaan	14
	2.2.4 Vaikuttamisen taktiikoiden taksonomia	16
<b>3</b>	<b>Politikointi työelämässä</b>	<b>18</b>
	<b>3.1 Organisatorinen politikointi</b>	<b>18</b>
	<b>3.2 Esimerkkejä organisatorisesta politikoinnista</b>	<b>20</b>
	3.2.1 Liittoumien ja verkostojen rakentaminen	20
	3.2.2 Päätöksenteon lähtökohtien rajoittaminen	21
	3.2.3 Pätevyyden ja asiantuntemuksen vahvistaminen	21
	3.2.4 Suora pyyntö	21
	3.2.5 Uskollisten ihmisten sijoittaminen avainasemiin	22
	<b>3.3 Poliittiset kyvykkyudet</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>Vaikuttamisen taktiikat organisaatioissa esiintyvässä politikoinnissa</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>Pohdintaa</b>	<b>27</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>29</b>

## **TAULUKOT**

- Taulukko 1. Kipnis ym. (1980) tutkimuksessa tunnistetut vaikuttamisen kategoriat, havainnollistavat esimerkit eri kategorioiden sisältämistä vaikuttamisen taktiikoista, ja vaikuttamisen ensisijainen kohde. 12
- Taulukko 2. Yukl ym. (2008) tutkimuksessa havaitut vaikuttamisen taktiikat, joita erityisesti esihenkilöt käyttävät muutostilanteissa (mukaillen Vakola ym. (2023) artikkelia). 15
- Taulukko 3. Vaikuttamisen taktiikoiden taksonomia (mukaillen Moncef & Philipp 2021). Taulukossa on esitetty vaikuttamisen taktiikan perustyyppi, varsinainen vaikuttamisen taktiikka, sekä taktiikan kuvaus. 17



# 1 Johdanto

Organisaatioiden sisäinen vuorovaikutus, valta-asetelmat ja vaikuttaminen ovat keskeisiä elementtejä työelämässä, ja ne ilmenevät päivittäin ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Työyhteisöissä tapahtuvalla vuorovaikutuksella on omat erityispiirteensä, sillä vuorovaikutuksen onnistuneisuus voi vaikuttaa jopa koko organisaation toimintaan (Ahopelto ym. 2019, 246). Vaikuttamisella tarkoitetaan puolestaan sellaisia tekoja, joiden avulla pyritään muuttamaan vaikutuksen kohteen asenteita, uskomuksia tai käyttäytymistä (Kipnis 1984). Vaikuttamisen ajatellaan olevan tyypillinen esihenkilön työkalu, jonka avulla esihenkilö pyrkii saamaan alaisensa toimimaan pyyntönsä mukaisesti (Kipnis ym. 1980). Vaikuttamista tapahtuu kuitenkin myös toiseen suuntaan, eli alaiset pyrkivät vaikuttamaan esihenkilöönsä (Kipnis ym. 1980). Myös kollegat pyrkivät välillä vaikuttamaan toisiinsa (Kipnis ym. 1980).

Työyhteisössä tapahtuvaa vaikuttamista tutkittaessa voidaan tarkastella myös organisaatioissa tapahtuvaa poliittista käyttäytymistä. Eräässä kyselytutkimuksessa työpaikoilla tapahtuvaa politikointi nostettiin jopa yhdeksi suurimmaksi esteeksi työssä suoriutumiseksi (HBR Ascend Staff 2019). Tässä kandidaatin tutkielmassa selvitetään, kuinka organisaatioissa tapahtuva poliittinen käyttäytyminen luokitellaan, ja pyritään löytämään vastaus tutkimuskysymykseen,

*Millaisia vaikuttamisen taktiikoita organisaatioissa esiintyvään politikointiin sisältyy?*

Tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Tutkielman ensimmäisessä osassa esitellään lyhyesti vuorovaikutus ja vallankäyttö käsitteinä, jonka jälkeen syvennyttään vaikuttamisen taktiikoihin työyhteisöissä. Työpaikoilla tapahtuvaa vaikuttamista on tutkittu jo pidempään, ja ensimmäiset varsinaiset vaikuttamisen taktiikat kategorisoitiin 1980-luvulla Kipnisin ym. toimesta (Kipnis ym. 1980). Myöhemmissä tutkimuksissa Yukl ym. (2008) havaitsivat, että työpaikoilla käytetään myös muita kuin Kipnisin ym. esittelemiä taktiikoita. Varsinainen vaikuttamisen taktiikoiden taksonomia koottiin yhdistelmänä sekä Kipnisin ym. (1980) että Yuklin ym. (2008) havainnoista (Gattiker & Carter 2010, 74).

Tutkielman toisessa osassa käsitellään työyhteisöissä tapahtuvaa politikointia. Politikointi, tai politikoiva käyttäytyminen, voi kuulostaa negatiiviselta käyttäytymismallilta, ja sitä onkin pidetty historiallisessa organisaatiotutkimuksessa

huonona asiana (Buchanan & Badham 1999, 610). Tässä tutkielmassa termiä tarkastellaan kuitenkin neutraalista näkökulmasta, jossa politikointi on vain yksi vaikuttamisen keino työyhteisöissä muiden joukossa.

Työelämässä tapahtuvaan politikointiin liittyy kaksi termiä, jotka ovat *organisatorinen politikointi*, eli koko organisaatiossa tapahtuva poliittinen käyttäytyminen, sekä *yksilön poliittiset kyvykkyydet*, joka puolestaan kuvaa yksilön ominaisuuksia. Tutkielmassa keskitytään erityisesti organisatoriseen politikointiin, sillä se kuvaa käyttäytymistä koko organisaatiossa, ja siihen voidaan liittää erilaisia työyhteisöissä ilmeneviä vaikuttamisen taktiikoita. Myös yksilön poliittisia kyvykkyyksiä on tärkeä käsitellä organisaatioissa esiintyvistä politikoinnista ja vaikuttamisesta puhuttaessa, mutta tässä tutkielmassa laajennetaan näkökulma yksilön ominaisuuksista koko organisaatiota koskevaan ilmiöön.

Tutkielman kolmannessa osassa yhdistetään vaikuttamisen taktiikoiden taksonomiassa kuvatut vaikuttamisen taktiikat organisaatioissa esiintyvään poliittiseen käyttäytymiseen, ja kuvataan esimerkein, millaisia vaikuttamisen keinoja politikointiin liittyy. Tutkielman lopussa ehdotetaan myös jatkotutkimusaiheita erityisesti Kipnis ym. (1980) tutkimukseen pohjaten.



## 2 Vuorovaikutus, valta ja vaikuttaminen työelämässä

### 2.1 Lyhyesti vuorovaikutuksen ja vallan merkityksestä

Työelämässä kaikki tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Harvoja asioita saa tehtyä täysin yksin, ja monet tehtävät tarvitsevat usean eri ihmisen työpanosta. Vuorovaikutuksessa on kaksi eri ulottuvuutta, sanallinen ja sanaton viestintä, joista kumpikin on tärkeässä osassa vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta (Ahopelto ym. 2019, 246). Sanallisella viestinnällä tarkoitetaan puhuttua viestiä, kun taas sanaton viestintä tarkoittaa kaikkea muuta vuorovaikutustilanteessa tapahtuvaa viestintää – esimerkiksi ilmeitä, eleitä ja kehonkieltä. Vuorovaikutukseen ja sen laatuun vaikuttavat sanallisen ja sanattoman viestinnän lisäksi yksilöiden väliset erot viestinnässä sekä viestien tulkinnassa (Jablin & Krone 1994, 622).

Vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa sekä suorasti että epäsuorasti koko organisaation suoriutumiseen (Greenbaum & Query 1999, 541). Vuorovaikutus on merkityksellistä myös yksilön itsensä kannalta, sillä se vaikuttaa yksilön motivaatioon, työyhteisöön identifioitumiseen sekä yksilön mahdollisuuksiin vaikuttaa työyhteisössä (Myers & Sadaghiani 2010, 226).

Ihmisten välinen vuorovaikutus sisältää säännönmukaisuuksia, joita saatetaan noudattaa jopa tiedostamatta tietyissä tilanteissa (Ahopelto ym. 2019, 246). Esimerkiksi esihenkilön ja alaisen välisessä vuorovaikutustilanteessa kumpikin osapuoli olettaa, että esihenkilöllä on oikeus määrätä tai osoittaa tiettyjä työtehtäviä alaiselle, ja tämän tulee lähtökohtaisesti suorittaa osoitetut tehtävät. Tämä olettamus johtuu pitkälti esihenkilön asemaan perustuvasta vallasta.

Valta on tärkeä väline työyhteisöissä, joka parhaimmillaan mahdollistaa sen, että organisaatio puhaltaa yhteen hiileen ja tekee töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Valta voi olla muodollista tai epämuodollista (Peiró & Meliá 2003, 16). Muodollista valtaa kertyy tyypillisesti esihenkilöille, ja se koostuu asemaan perustuvan vallan lisäksi myös palkitsemiseen ja rankaisemiseen liittyvistä vallankäytön muodoista (French & Raven 1959, 164). Epämuodollinen valta puolestaan perustuu henkilön ominaisuuksiin, ja sitä voi muodostua esimerkiksi karisman tai asiantuntijuuden perusteella (French & Raven 1959, 164).

Valtaa käyttävää henkilöä kutsutaan agentiksi. Vuorovaikutussuhteessa, jossa valtaa käytetään, on aina olemassa agentin lisäksi myös vallankäytön kohde (Lukes 2007, 59). Klassinen esimerkki agentin ja kohteen vuorovaikutussuhteesta on esihenkilön ja alaisen välinen suhde, jossa esihenkilö käyttää valtaa alaiseensa määräämällä ja osoittamalla tälle työtehtäviä.

Määrääminen ja osoittaminen eivät kuitenkaan ole välttämättä aina niitä tehokkaimpia keinoja saada alainen noudattamaan esihenkilön pyyntöä. Seuraavaksi esittelen erilaisia vaikuttamisen taktiikoita, joita käytetään, kun työpaikalla pyritään vaikuttamaan kollegoiden, alaisten ja jopa itseään organisaation hierarkiassa ylempänä olevien toimintaan.

## **2.2 Vaikuttamisen taktiikoita**

### **2.2.1 Vaikuttamisen taktiikat Kipnis ym. (1980) mukaan**

Kipnis ym. tutkivat erilaisista vaikuttamisen keinoja 1980-luvun työelämässä Yhdysvalloissa kaksiosaisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen vastaajina toimivat osa-aikaiset yliopisto-opiskelijat. Osa-aikaiset opiskelijat suorittivat liiketalouden kurseja iltaisin töiden jälkeen, ja he olivat työllistyneet pääasiassa esihenkilötehtäviin insinööreinä, teknikkoina ja asiantuntijoina. (Kipnis ym. 1980, 441.)

Tutkimuksen ensimmäisen osan lopputulemana havaittiin, että kun vastaajien piti vaikuttaa omiin esihenkilöihinsä, he käyttivät useimmin omaa kantaansa tukevaa dataa, liittoumia kollegoiden kanssa, sekä asian esittämistä omasta näkökulmastaan. Kun vastaajien piti vaikuttaa omiin alaisiinsa, he käyttivät merkittävästi useammin tutkimuksen mukaan salakähmäisiä keinoja (alaisen osaamisen haastamista, valehtelua, tiedon vääristelyä), vaatimista ja selittämistä. Kollegoihin vaikuttaessaan vastaajat puolestaan käyttivät suoraa vaikutuskeinoa, eli pyysivät apua. (Kipnis ym. 1980, 443.)

Vaikuttamisen taktiikan valintaan vaikutti myös se, vastustiko vaikuttamisen kohde vastaajan pyyntöä. Jos kohde vastusti pyyntöä aluksi, vastaajat vaihtoivat taktiikkaansa kohteesta riippumatta, ja olivat sinnikkäämpiä, sekä käyttivät henkilökohtaisia negatiivisia vaikuttamisen keinoja, kuten vihan näyttämistä, harmin aiheuttamista sekä kohteen sivuuttamista muissa asioissa. Erityisesti, jos pyyntöä vastustava kohde oli työyhteisön hierarkiassa korkeammalla tai kollega, vastaajat käyttivät todennäköisemmin

liittoumia muiden työntekijöiden kanssa saadaksean tahtonsa läpi. Jos pyyntöä vastustava kohde puolestaan oli alainen, esihenkilöt antoivat näille todennäköisemmin heikot arviot suoriutumisen arvioinnissa. Kipnis ym. (1980, 443.)

Tutkimuksen toisessa osana toteutettiin kyselytutkimus, johon valittiin 58 tutkimuksen ensimmäisessä osassa tunnistettua vaikuttamisen taktiikkaa. Vastaajat olivat jälleen osaikaisia liiketalouden opiskelijoita, jotka suorittivat opintoja töiden ohessa. Vaikuttamisen eri taktiikoiden käytön yleisyyden lisäksi tutkimuksessa selvitettiin myös syitä taktiikoiden käytölle. (Kipnis ym. 1980, 443.)

### 2.2.2 Vaikuttamisen taktiikoiden kategorisointi (Kipnis ym. 1980)

Kipnis ym. (1980) tutkimuksen lopputulemana työyhteisöissä esiintyvät vaikuttamisen taktiikat jaoteltiin kahdeksaan eri kategoriaan. Kategoriat olivat vapaasti suomennettuna; (1) Itsevarmuuteen pohjaava (engl. assertiveness), (2) Mielistely (engl. ingratiation), (3) Järkiperusteisuus (engl. rationality), (4) Seuraamusten asetanta (engl. sanctioning) (5) Vaihtokauppa (engl. exchange), (6) Ylöspäin vetoaminen (engl. upward appeal), (7) Estäminen (engl. blocking) ja (8) Liittoumat (engl. coalitions). Nämä vaikuttamisen eri kategoriat, esimerkit niiden sisältämistä vaikuttamisen taktiikoista, sekä todennäköisimmät kategoriaan yhdistetyt vaikutuksen kohteet on esitetty taulukossa 1. (Kipnis ym. 1980, 443–448.)

Taulukko 1. Kipnis ym. (1980) tutkimuksessa tunnistetut vaikuttamisen kategoriat, havainnollistavat esimerkit eri kategorioiden sisältämistä vaikuttamisen taktiikoista, ja vaikuttamisen ensisijainen kohde.

Kategoria	Esimerkki vaikuttamisen taktiikasta	Vaikuttamisen kohde
<b>1. Itsevarmuuteen pohjaava (engl. assertiveness)</b>	Vaatiminen Määrääminen Määräaikojen asettaminen	Esihenkilö* Alainen Kollega
<b>2. Mielistely (engl. ingratiation)</b>	Nöyristely Ystävällinen käyttäytyminen Saada toinen tuntemaan itsensä tärkeäksi	Esihenkilö* Alainen Kollega
<b>3. Järkiperusteisuus (engl. rationality)</b>	Pyynnön syiden selittäminen Yksityiskohtaisen toimintasuunnitelman valmistelu Oman pätevyyden korostaminen pyynnön taustalla	Esihenkilö* Alainen Kollega
<b>4. Seuraamusten asetanta (engl. sanctioning)</b>	Palkankorotusten kieltämisellä uhkailu Irtisanomisella uhkailu Irtisanoutumisella uhkailu	Esihenkilö* Alainen Kollega
<b>5. Vaihtokauppa (engl. exchange of benefits)</b>	Tarjoutuminen vaihtokauppaan Henkilökohtaisten uhrausten tekeminen	Esihenkilö*
<b>6. Ylöspäin vetoaminen (engl. upward appeal)</b>	Muodollisten pyyntöjen tekeminen organisaatiohierarkiassa korkeammalla oleville Hierarkiassa korkeammalla olevien epämuodollisen tuen pyytäminen	Esihenkilö*
<b>7. Estäminen (engl. blocking)</b>	Oman työtahdin hidastaminen Kieltäytyminen työskentelemästä henkilöiden kanssa Henkilön pyyntöjen sivuuttaminen	Esihenkilö*
<b>8. Liittoumat (engl. coalition)</b>	Liittoumien muodostaminen Kollegoiden suostuttelu ja tuen saaminen Alaisten suostuttelu ja tuen saaminen	Alainen

\*Esihenkilö tai organisaatiohierarkiassa korkeammalla oleva henkilö.

Ensimmäiseen, eli itsevarmuuteen pohjaavaan kategoriaan kuuluvia vaikuttamisen keinoja olivat muiden muassa tehtävien määrääminen, tekemisen vaatiminen, sekä sen osoittaminen, että sääntöjen mukaan henkilön täytyy totella. Kategoriaan kuului myös negatiivisempia keinoja, kuten jatkuva pyynnöstä muistuttelu, ihmisten hännääminen sekä suoranaisten vihan näyttäminen. (Kipnis ym. 1980, 443–448.)

Toiseen, eli mielistelyn kategoriaan kuuluvat keinot olivat puolestaan positiivisävytteisempiä, ainakin pyynnön kohteen osalta. Kategoriaan kuuluvia

taktiikoita olivat esimerkiksi ystävällisesti käyttäytyminen pyynnön kohdetta kohtaan, tämän kehuminen sekä ystävällisesti pyytäminen. Toki tämäkin kategoria piti sisällään myös niitä ikävämpänä pidettäviä taktiikoita, kuten pseudo-demokraattinen käyttäytyminen, eli pyynnön kohde sai itse näennäisesti päättää, toimiiko pyynnön mukaisesti vai ei. (Kipnis ym. 1980, 443–448.)

Kolmas kategoria, eli järkiperusteisuus, piti sisällään rationaalisuuteen ja logiikkaan perustuvia taktiikoita, kuten pyynnön yksityiskohtainen selittäminen. Myös erilaisten muistioiden ja suunnitelmien kirjoittaminen kuuluivat kategorian taktiikoihin. Neljänteen kategoriaan, eli seuraamusten asetantaan kuuluvia taktiikoita olivat esimerkiksi palkankorotusten antaminen tai niiden pidättäminen, sekä irtisanomisella tai irtisanoutumisella uhkailu. Viides kategoria piti sisällään vaihtokaupaksi luettavia taktiikoita, joihin kuuluivat henkilökohtaisten palvelusten ja avun tarjoaminen, sekä vanhoista palveluksista muistuttelu. (Kipnis ym. 1980, 443–448.)

Kuudenteen kategoriaan, eli ylöspäin vetoamiseen kuuluvia taktiikoita olivat esimerkiksi muodollisten pyyntöjen tekeminen organisaatiohierarkiassa korkeammalla oleville, sekä näiden epämuodollisen tuen pyytäminen. Kategoriaan laskettiin kuuluvaksi myös sellaiset taktiikat, joissa henkilö lähetettiin joko keskustelemaan pyytäjän esihenkilön kanssa, tai jopa kirjattiin valitus pyynnön kohteen käyttäytymisestä tämän omalle esihenkilölle. (Kipnis ym. 1980, 443–448.)

Seitsemäs kategoria, eli estäminen piti sisällään sellaisia vaikuttamisen taktiikoita, jotka estivät jollain tavalla pyynnön kohdetta jatkamasta työskentelyä normaalisti. Tällaisia taktiikoita olivat esimerkiksi yhteistyön lopettamisella uhkailu, oman työtahdin hidastaminen sekä pyynnön kohteen sivuuttaminen muissa asioissa. Kahdeksannen kategorian taktiikat noudattivat pitkälti kategorian nimeä, eli taktiikat pohjautuivat liittoumien luomiselle joko muodollisella tai epämuodollisella tavalla. (Kipnis ym. 1980, 443–448.)

Kipnis ym. (1980) tutkimusta ja siinä kuvattuja vaikuttamisen taktiikoita kohtaan on myös esitetty kritiikkiä. Tutkimusta on kritisoitu esimerkiksi siitä, että se sekoittaa vastaajien eri perspektiivejä, ja että heikkojen tai asiaankuulumattomien taktiikoiden sisällyttäminen analyysiin on voinut muokata tai vääristää tutkimuksen ydintaktiikoiden tulkintaa. Myös tutkimuksen tulosten toistettavuus on ollut haasteellista. Schriesheim ja Hinkin (1990) liittävät ongelmat toistettavuudessa siihen, että Kipnis ym.

(1980) luokitteluissa olisi useita sinne kuulumattomia asioita, joiden poisto voisi todellisuudessa parantaa luokittelujen käytännöllisyyttä. Schriesheim ja Hinkin (1990) kuitenkin toteavat, että Kipnis ym. (1980) tutkimus on merkittävä kontribuutio tiedeyhteisölle vaikuttamisen eri taktiikoista työelämässä. (Schriesheim & Hinkin 1990, 247.)

### 2.2.3 Vaikuttamisen taktiikat Yukl ym. 2008 mukaan

Myös muut tutkijat ovat selvittäneet millaisia vaikuttamisen taktiikoita käytetään työyhteisöissä. Esimerkiksi Yukl ym. (2008, 610) löysivät 11 vaikuttamisen taktiikkaa, joita esihenkilöt käyttävät kohdatessaan muutoksia. Nämä taktiikat olivat inspiroiva vaikuttamistapa (engl. inspirational appeal), konsultointi (engl. consultation), liittoumat (engl. coalitions), yhteistyö (engl. collaboration), ilmoittaminen (engl. apprising), luvallistaminen (engl. legitimating), faktoihin perustuva suostuttelu (engl. rational persuasion), painostaminen (engl. pressure), mielistely (engl. ingratiation), henkilökohtainen pyyntö (engl. personal appeal) sekä vaihtokauppa (engl. exchange). Yukl ym. (2008) tutkimuksessa havaitut vaikuttamistaktiikat sekä niiden kuvaukset on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Yukl ym. (2008) tutkimuksessa havaitut vaikuttamisen taktiikat, joita erityisesti esihenkilöt käyttävät muutostilanteissa (mukaillen Vakola ym. (2023) artikkelia).

<b>Esihenkilön vaikuttamistaktiikka</b>	<b>Kuvaus</b>
<b>Inspiroiva vaikuttamistapa</b> (engl. <i>inspirational appeal</i> )	Esihenkilö tekee pyynnön tai ehdotuksen, joka vetoaa alaisen arvoihin ja johtaa innostumiseen ja korkeampaan sitoutumisen asteeseen
<b>Konsultointi</b> (engl. <i>consultation</i> )	Esihenkilö pyytää alaista ehdottamaan parannuksia ja muutoksia tai pyytää apua muutoksen toteutuksen suunnittelussa
<b>Liittouma</b> (engl. <i>coalition</i> )	Esihenkilö pyrkii vaikuttamaan alaiseen hankkimalla kollegoiltaan tukea muutoksen toteuttamiseen
<b>Yhteistyö</b> (engl. <i>collaboration</i> )	Esihenkilö lupaa tukea tai resursseja, jos alainen suostuu esihenkilön pyyntöön
<b>Ilmoittaminen</b> (engl. <i>apprising</i> )	Esihenkilö ilmoittaa alaiselle, että pyynnön toteuttaminen hyödyttää alaista henkilökohtaisesti
<b>Luvallistaminen</b> (engl. <i>legitimizing</i> )	Esihenkilö pyrkii luvallistamaan päätöksen joko auktoriteettia tai päätösoikeuttaan hyödyntämällä
<b>Faktoihin perustuva suostuttelu</b> (engl. <i>rational persuasion</i> )	Esihenkilö käyttää loogisia argumentteja ja faktoihin perustuvaa tietoa suostutellessaan alaista toteuttamaan tämän pyynnön
<b>Painostaminen</b> (engl. <i>pressure</i> )	Esihenkilö vaatii tai uhkailee alaista toteuttamaan tämän pyynnön
<b>Mielistely</b> (engl. <i>ingratiation</i> )	Esihenkilö kehuu tai imartelee alaistaan ennen kuin pyytää tätä tekemään jotain
<b>Henkilökohtainen pyyntö</b> (engl. <i>personal appeal</i> )	Esihenkilö vetoaa alaisen tunteisiin, ystävyys-suhteeseen tai lojaaliuteen ennen kuin pyytää tätä tekemään jotain
<b>Vaihtokauppa</b> (engl. <i>exchange</i> )	Esihenkilö tarjoutuu vaihtokauppaan, jos alainen tekee mitä esihenkilö pyytää

Kun verrataan sekä Kipnisin ym. (1980) vaikuttamisen kategorioita, että Yukl ym. (2008) taktiikoita, huomataan että Yukl ym. (2008) havaitsivat osin samojen vaikuttamisen taktiikoiden käytön työpaikoilla kuin Kipnis ym. (1980). Osa havaituista taktiikoista oli kuitenkin uusia verrattuna Kipnis ym. (1980) esittämiin taktiikoihin. Ristiriidan takia organisaatioteorioiden ja vaikuttamisen taktiikoiden tutkimuksessa Kipnisin ym. (1980) havaitsemat vaikuttamisen kategoriat päädyttiin yhdistämään Yuklin ym. (2008) havaitsemien vaikuttamisen taktiikoiden kanssa, jotta saatiin kattava luokittelu vaikuttamisen taktiikoista työyhteisöissä.

## 2.2.4 Vaikuttamisen taktiikoiden taksonomia

Yhdistämällä Kipnisin ym. (1980) esittämät vaikuttamisen kategoriat ja Yuklin ym. (2008) havaitsemat vaikuttamisen taktiikat saatiin luotua yleisesti hyväksytty vaikuttamisen taktiikoiden taksonomia. Taksonomiassa taktiikat jaoteltiin vielä järkeen perustuviin vaikuttamisen menetelmiin (engl. rational/reason-based tactics), pehmeisiin taktiikoihin (engl. soft tactics) sekä koviin taktiikoihin (engl. hard tactics). Kipnisin ym. (1980) alkuperäisistä kategorioista jätettiin pois kaksi, seuraamusten asetanta (engl. sactioning) ja estäminen (engl. blocking), sillä ne aiheuttivat käsitteellistä ja metodologista ristiriitaa. Yuklin ym. (2008) havaitsemista taktiikoista jätettiin puolestaan pois ilmoittamisen (engl. apprising) ja yhteistyön (engl. collaboration) taktiikat, sillä niistä ei ollut luokittelun kokoamishetkellä tarpeeksi näyttöä. (Gattiker & Carter 2010, 74.)

Näin olleen vaikuttamisen taktiikoiden taksonomiaan jäi 9 taktiikkaa, jotka olivat faktoihin perustuvan suostuttelun taktiikka (engl. rational persuasion), inspiroiva vaikuttamistapa (engl. inspirational appeal), konsultointi (engl. consultation), mielistely (engl. ingratiation), vaihtokauppa (engl. exchange), liittoumat (engl. coalition), luvallistaminen (engl. legitimating), painostaminen/itsevarmuuteen pohjaava (engl. pressure/assertivness) ja ylöspäin vetoaminen (engl. upward appeal) (Moncef & Philipp 2021, 312). Luokittelu vaikuttamisen taktiikoista, niiden jaottelu pehmeisiin ja koviin taktiikoihin sekä järkeen perustuviin vaikuttamisen menetelmiin, ja vaikuttamisen taktiikan kuvaus on esitetty taulukossa 3.



Taulukko 3. Vaikuttamisen taktiikoiden taksonomia (mukaien Moncef & Philipp 2021). Taulukossa on esitetty vaikuttamisen taktiikan perustyyppi, varsinainen vaikuttamisen taktiikka, sekä taktiikan kuvaus.

<b>Vaikuttamisen taktiikan perustyyppi</b>	<b>Vaikuttamisen taktiikka</b>	<b>Taktiikan kuvaus</b>
<b>Järkeen perustuva</b>	Faktoihin perustuva suostuttelu (engl. rational persuasion)	Esihenkilö käyttää loogisia argumentteja ja faktoihin perustuvaa tietoa suostutelllessaan alaista toteuttamaan tämän pyynnön
<b>Pehmeä</b>	Inspiroiva vaikuttamistapa (engl. inspirational appeal)	Esihenkilö tekee pyynnön tai ehdotuksen, joka vetoaa alaisen arvoihin ja johtaa innostumiseen ja korkeampaan sitoutumisen asteeseen
<b>Pehmeä</b>	Konsultointi (engl. consultation)	Esihenkilö pyytää alaista ehdottamaan parannuksia ja muutoksia tai pyytää apua muutoksen toteutuksen suunnittelussa
<b>Pehmeä</b>	Mielistely (engl. ingratiation)	Esihenkilö kehuu tai imartele alastaan ennen kuin pyytää tätä tekemään jotain, nöyristely, ystävällinen käyttäytyminen
<b>Kova</b>	Vaihtokauppa (engl. exchange)	Esihenkilö tarjoutuu vaihtokauppaan, jos alainen tekee mitä esihenkilö pyytää
<b>Kova</b>	Liittoumat (engl. coalition)	Esihenkilö pyrkii vaikuttamaan alaiseen hankkimalla kollegoiltaan tukea muutoksen toteuttamiseen
<b>Kova</b>	Luvallistaminen (engl. legitimating)	Esihenkilö pyrkii luvallistamaan päätöksen joko auktoriteettia tai päätösoikeuttaan hyödyntämällä
<b>Kova</b>	Painostaminen tai itsevarmuuteen perustuva vaikuttamistapa (engl. pressure / assertivness)	Esihenkilö vaatii tai uhkailee alaista toteuttamaan tämän pyynnön
<b>Kova</b>	Ylöspäin vetoaminen (engl. upward appeal)	Muodollisten pyyntöjen tekeminen organisaatiohierarkiassa korkeammalla oleville Hierarkiassa korkeammalla olevien epämuodollisen tuen pyytäminen

Taulukossa 3 esitetty vaikuttamisen taktiikoiden taksonomia on alalla yleisesti hyväksytty, ja sitä voidaan soveltaa myös erilaisiin työyhteisöihin (Moncef & Philipp 2021, 312). Seuraavaksi käsitellään organisaatioissa esiintyvää politikointia, ja tutkitaan, millaisia vaikuttamisen taktiikoita politikoinnissa esiintyy.

### 3 Politikointi työelämässä

Politikointi työyhteisöissä on tunnustettu yhdeksi tärkeäksi työyhteisökäyttäytymisen osa-alueeksi, johon tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota ajan saatossa (esim. Mayes & Allen, 1977; Drory & Romm, 1990; Parker ym. 1995). Organisaatiotutkimuksen artikkeleissa työyhteisöissä tapahtuvaa politikointia kuvataan usein kahdella termillä, *organisatorinen politikointi* ja *yksilön poliittiset kyvykkyydet*. Organisatorinen politikointi kuvaa organisaatioissa tapahtuvaa käyttäytymistä, kun taas yksilön poliittiset kyvykkyydet kuvaavat yksilön ominaisuuksia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

Erityisesti organisatorinen politikointi voidaan nähdä myös vallankäytön keinona. Tässä tutkielmassa keskitytään pääasiassa organisatoriseen politikointiin vaikuttamisen keinona, mutta selvennetään myös, mitä yksilön poliittisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan. Seuraavaksi esitellään termien sisältöä tarkemmin, ja kuvataan niiden yhteyttä työelämään.

#### 3.1 Organisatorinen politikointi

Historiallisesti valtavirran organisaatiotutkimuksessa organisaatioissa tapahtuvaa poliittista käyttäytymistä on pidetty huonona asiana, josta organisaatioiden täytyy päästä eroon (Buchanan & Badham 1999, 610). Termille on kuitenkin monta erilaista kuvausta, ja sen käyttö vaihtelee hieman eri kirjoittajien käyttötarkoituksissa.

Kun mietitään organisaation sisäisiä vaikuttamiskeinoja, organisatorista politikointia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat yksilöiden tai ryhmien politikoiva käyttäytyminen, sekä käsitys tai arvio politikoinnista ja sen määrästä työyhteisössä (Vigoda & Cohen 2002, 312). Ensimmäinen näkökulma käsittelee siis yksilön tai ryhmän varsinaista käyttäytymistä, ja määrittelee organisaatioissa tapahtuvan politikoinnin työkaluna, jonka avulla voidaan vaikuttaa työyhteisön normaaliin toimintaan (Pfeffer, 1981). Toinen näkökulma käsittelee puolestaan sitä, että organisatorinen politikointi on käyttäytymisstrategia, jonka tarkoituksena on maksimoida työntekijöiden omien etujen saavuttaminen (Ferris ym. 1995).

Ensimmäisenä esitetystä Pfefferin (1981) näkökulmasta tarkasteltuna organisaatioissa tapahtuva politikointi ei siis ole negatiivinen ilmiö. Pfeffer (1981, 7) itse määritteli organisaatioissa tapahtuvat poliittiset teot sellaisiksi toimenpiteiksi, joita tehdään vallan

hankkimiseksi, vahvistamiseksi ja käyttämiseksi haluttujen lopputulosten saavuttamiseksi tilanteissa, joissa valintojen suhteen vallitsee erimielisyys. Gray ja Ariss (1985, 707) tarkastelevat ilmiötä samasta neutraalista näkökulmasta, ja ehdottavat organisatorisen politikoinnin koostuvan tietoisista yksilön tai ryhmän teoista, joiden tarkoituksena on parantaa yksilön tai ryhmän asemaa, tai suojata sitä. Yleisellä tasolla organisatorinen politikointi kuvaa siis neutraalista näkökulmasta organisaatioissa tapahtuvaa vaikuttamista makro- tai mikrotasolla (Vigoda & Cohen 2002, 312). Organisatorinen politikointi nähdään yhtenä työntekijän vaikuttamiskeinona, joka toimii työntekijän etenemistä organisaatiossa edesauttavana työkaluna (Vigoda & Cohen 2002, 321).

Kun organisatorista politikointia tarkastellaan Ferris ym. (1995) näkökulmasta, se näyttää helposti negatiivisena ilmiönä, joka johtaa työntekijöiden omien etujen tavoitteluun muiden työntekijöiden, tai pahimmassa tapauksessa koko organisaation kustannuksella (Vigoda & Cohen 2002, 312). Esimerkiksi Mayes ja Allen (1977, 675) tarkastelevat termiä Ferrisin ym. (1995) kanssa samasta näkökulmasta, ja kuvailevat organisatorisen politikoinnin tarkoittavan sellaisten tavoitteiden saavuttamista, joita organisaatio itse ei ole valtuuttanut, tai organisaation valtuuttamien tavoitteiden saavuttamista ei-hyväksytyillä keinoilla. Mayesin ja Allenin (1977) lähestymistapa politiikkaan organisaatioissa onkin siis hyvin negatiivinen, ja määritelmässä korostetaan valtuutuksen puutetta sekä ei-hyväksytyjen keinojen käyttöä.

Vigodan ja Cohenin (2002) tutkimuksessa selvitettiin, millaisissa olosuhteissa organisatorinen politikointi nähtiin negatiivisena ilmiönä. Kun organisatorinen politikointi vastasi työntekijän odotuksia, organisaatio nähtiin reiluna ja oikeuden mukaisena, mutta kun politikointi toimi työntekijän odotuksia vastaan, organisaatio ja koko työyhteisö näyttöyhti epäreiluna ja epäoikeudenmukaisena (Vigoda & Cohen 2002, 321). Ne työntekijät, jotka sopivat organisaatioon hyvin, ja joita organisaation jäsenet ja systeemit tukivat sekä sosiaalisesti että poliittisesti, näkivät yleensä organisatorisen politikoinnin paremmassa valossa (Vigoda & Cohen 2002, 321). Naiset ja vähemmän koulutetut työntekijät puolestaan ajattelivat työpaikan olevan poliittisempi kuin miehet tai korkeammin koulutetut työntekijät (Vigoda & Cohen 2002, 321).

## 3.2 Esimerkkejä organisatorisesta politikoinnista

### 3.2.1 Liittoumien ja verkostojen rakentaminen

Daft ym. (2020) esittelevät kirjassaan *Organization Theory & Design* viisi poliittisen vaikuttamisen taktiikka. Daft ym. (2020) eivät nimeä kirjassa organisatorisen politikoinnin käsitettä, vaan käsittelevät aihetta poliittisena vallankäyttönä työyhteisöissä. Kirjan määritelmä poliittiselle vallankäytölle on kuitenkin täsmälleen sama kuin aiemmin esitetty Mayesin ja Allenin (1977, 675) käyttämä politikointiin negatiivisesti suhtautuva määritelmä, joten kirjan esittämät vaikuttamisen taktiikat voidaan yhdistää organisatorinen politikoinnin käsitteeseen.

Daft ym. (2020) esittämä ensimmäinen organisatorisen politikoinnin vaikuttamiskeinoista on liittoumien rakentaminen ja verkostojen laajentaminen. Työyhteisöjen tärkeimmät päätökset tehdään tyypillisesti palaverien ulkopuolella pienemmissä ryhmissä. Liittoumat ja verkostot määrittelevät pitkälti, ketkä päätökset tekevät. (Daft ym. 2020, 510.)

Liittoumien rakentaminen on erityisen hyödyllistä esihenkilöiden näkökulmasta silloin, kun on tarve saada vahvistusta omille mielipiteilleen (Pfeffer 1981). Myös esihenkilöt keskustelevat asioista pienemmissä ryhmissä. Tehokkaimpina esihenkilöinä pidetäänkin sellaisia yksilöitä, jotka kykenevät muodostamaan kahden tai kolmen hengen ryhmiä, joissa todelliset ongelmat saadaan ratkaistua. Tehokkaat esihenkilöt luovat verkostoja myös yli hierarkkisten asemien ja organisaatorajojen. (Daft ym. 2020, 510.)

Verkostojen laajentamisesta puolestaan on hyötyä, jos tarvitsee näkökulmia ja mahdollista tukea oman yksikön ulkopuolelta. Verkostot hyödyttävät kaikkia työyhteisön jäseniä. Verkostoja voi laajentaa esimerkiksi olemalla suoraan yhteydessä organisaation muihin jäseniin. (Daft ym. 2020, 510.)

Daft ym. (2020) esittelee myös yhdeksi verkoston laajentamisen työkaluksi toisinajattelijoiden osallistamisen päätöksentekoon. Esimerkkinä käytetään yliopiston työryhmää, jossa jaettiin ylennyksiä ja vakituisia virkoja. Työryhmään nimitettiin aiheista kriittisimmien ajatelleita yhteisön jäseniä, jolloin nämä joutuivat itse tekemään päätöksiä siitä, millä perusteilla ylennykset ja virat jaettiin. Osallistamalla toisinajattelijat päätösprosessiin, nämä ymmärsivät syyt päätösten taustalla, eivätkä enää kritisoineet niitä enää yhtä voimakkaasti. (Daft ym. 2020, 510.)

### 3.2.2 Päätöksenteon lähtökohtien rajoittaminen

Daft ym. (2020) mukaan toinen vaikuttamiskeino päätöksenteon lähtökohtien rajoittaminen, jolla tarkoitetaan sitä, että yksilö tai ryhmä pyrkii rajaamaan päätöksentekoa. Eräs keino, jolla päätöksentekoa voidaan rajata, on se, ettei jaeta kaikkea tietoa päätösten takana. Tämä voi näyttäytyä esimerkiksi siten, että korostetaan oman yksikön onnistumisia, ja mahdolliset koetut haasteet jätetään kokonaan kertomatta. (Daft ym. 2020, 511.)

Päätöksentekoa voidaan rajoittaa myös varsinaisen päätöksentekoprosessin kautta. Rajoittaminen tapahtuu esimerkiksi siten, ettei tärkeän kokouksen asialistalle edes nosteta päätöspyyntöä aiheesta, jota pyritään rajoittamaan. Toinen keino rajoittaa päätöksentekoa on käsitellä rajoitettavaa aihetta vasta palaverin loppupuolella, jolloin palaverin osallistujilla on kiire siirtyä seuraavaan palaveriin, eikä asiasta ehditä keskustelemaan kunnolla. Päätöksentekoa voidaan rajoittaa myös sitä kautta, kuinka usein tärkeistä asioista keskustellaan. Jos esimerkiksi päätökset täytyy tehdä tiettyjen henkilöiden toimesta, jotka kokoontuvat kerran kuukaudessa, kokoontumistiheys itsessään rajoittaa päätöksentekoa. (Daft ym. 2020, 511.)

### 3.2.3 Pätevyyden ja asiantuntemuksen vahvistaminen

Esihenkilöt saavat tyypillisesti eniten kannatusta päätöksille sellaisista aiheista, joihin heillä on tunnustettua pätevyyttä ja asiantuntemusta (Daft ym. 2020, 511). Jos esimerkiksi toisen yksikön esihenkilö päättäisi jostain syystä toisen yksikön työtehtävien jakamisesta, päätös tuskin saisi kovin suurta kannatusta yksikön työntekijöiltä, sillä toisen yksikön esihenkilöllä ei koeta olevan riittävää pätevyyttä toisen yksikön työtehtävistä. Usein päätökset siis vaativat, että päättäjällä on, tai koetaan olevan, riittävä pätevyys ja asiantuntemus aiheesta (Daft ym. 2020, 511).

### 3.2.4 Suora pyyntö

Jos esihenkilöt eivät koskaan pyydä mitään suoraan, nämä harvemmin myöskään saavat mitään. Politikointi, eli tässä tapauksessa epäsuorien pyyntöjen tekeminen, toimii vain silloin, kun suorasta pyynnöstä ei ole apua. (Daft ym. 2020, 511.) Esimerkiksi siis silloin, kun koko organisaatio halutaan saada toimimaan tiettyjen tavoitteiden mukaan, vaikka tavoitteet olisivatkin ristiriidassa yksiköiden tavoitteiden kanssa.

Esihenkilöiden tulisi harrastaa aktiivista vaihtokauppaa muiden esihenkilöiden kanssa, jotta nämä saavat suorille pyynnöilleen vastinetta. Esihenkilöiden tulisi myös olla hyviä suostuttelussa. Suorien pyyntöjen hyvänä puolena on se, ettei muilla ole usein tietoa tilanteen muista vaihtoehdoista, joten ei auta kuin hyväksyä pyyntö. Ja vaikka olisikin tietoa muista vaihtoehdoista, niiden hyviä ja huonoja puolia ei välttämättä ole ehditty esittämään yhtä kattavasti, jolloin päätöksenteossa on helpompi nojata suoraan pyyntöön. (Daft ym. 2020, 512.)

### 3.2.5 Uskollisten ihmisten sijoittaminen avainasemiin

Daft ym. (2020) esittämä viimeinen poliittisen vaikuttamisen keino on uskollisten ihmisten sijoittaminen avainasemaan organisaatiossa. Tämä vaikuttamisen keino on mahdollinen vain sellaisille esihenkilöille, joilla on riittävästi valtaa organisaatorakenteen määrittelyssä. Muita edellä mainittuja vaikuttamisen keinoja voi käyttää kuka vain organisaation jäsen. (Daft ym. 2020, 511.)

Hierarkiassa korkealla olevien esihenkilöiden tiedetään käyttävän palkkaamista, siirtämistä ja ylentämistä keinona, jolla he voivat sijoittaa avainasemaan sellaisia henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita yksikön tuloksesta ja pyrkivät tekemään parhaansa, jotta yksikkö, ja siten myös koko organisaatio onnistuu tavoitteissaan (Pfeffer 1981). Jos ihmiset valitaan uusiin tehtäviin vain uskollisuutensa, eivätkä esimerkiksi osaamisensa tai kapasiteettinsa ansiosta, tilanne saattaa kuitenkin kostautua (Daft ym. 2020, 511).

## 3.3 Poliittiset kyvykkyydet

Organisatorista politikointia käsittelevässä tutkimuksessa sivutaan usein myös poliittisten kyvykkyyksien käsitettä, joka ei kuitenkaan varsinaisesti liity organisatoriseen politikointiin. Työelämässä menestymisen on pitkään ajateltu johtuvan työssä suoriutumisen, tehokkuuden, älykkyydestä ja kovasta työstä. Sosiaalisen neuvokkuuden, itsensä asemoinnin ja erilaisiin tilanteisiin sopeutuvan ”fiksun” käytöksen on kuitenkin todettu vaikuttavat suuresti uran kehittymiseen (Mintzberg, 1983). Sosiaalista neuvokkuutta ja ”fiksuutta” erilaisissa tilanteissa voidaan kuvata termillä poliittiset kyvykkyydet. Pfeffer (1981), joka käytti termiä tutkimuksessaan yhtenä ensimmäisistä, määrittelee yksilöiden omat kyvykkyydet ehdottoman tärkeiksi tekijöiksi organisaatioissa ja työelämässä menestymisen kannalta. Niin kuin organisatoriselle

politikoinnille, myös poliittisille kyvykkyyksille on useita erilaisia määritelmiä, mutta tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että termillä kuvataan yksilön ominaisuuksia.

Mintzberg (1983) määrittelee poliittiset kyvykkyydet ihmisiin vaikuttamisena suostuttelun, manipulaation ja neuvottelun keinoja käyttäen. Ferris ym. (2005, 127) puolestaan määrittelee poliittiset kyvykkyydet kykyinä ymmärtää toisia tehokkaasti työelämässä. Ferris ym. (2005, 127) kuvailee kyvykkyyksiä myös ymmärryksenä käyttää kykyä hyväkseen vaikuttamalla muihin tavalla, joka edesauttaa joko henkilökohtaisia tai koko organisaation toimintaa edistäviä tavoitteita. Poliittisia kyvykkyyksiä hyödyntävät yksilöt siis osaavat yhdistää nämä kyvykkyydet sosiaalisen neuvokkuuteen, ja osaavat sopeuttaa omaa käyttäytymistään erilaisissa tilanteissa sellaisella tavalla, joka herättää luottamusta ja kannatusta toisissa (Ferris ym. 2007, 292). Poliittiset kyvykkyydet kertyvät ja kehittyvät pääasiassa töiden kannalta oleellisissa tilanteissa, ja niiden muodostumiseen voi vaikuttaa harjoituksen ja kouluttautumisen avulla (Ferris ym. 2007, 292).

Ferris ym. (2007, 292) määrittelevät tutkimuksessaan poliittisille kyvykkyyksille neljä ulottuvuutta, jotka ovat sosiaalinen neuvokkuus, ihmisten välinen vuorovaikutus, kyvykkyys verkostoitumiseen, sekä näkyvä vilpittömyys. Ensimmäisellä ulottuvuudella, eli sosiaalisella neuvokkuudella tarkoitetaan tutkimuksessa sitä, että yksilöt osaavat tarkastella muiden toimintaa, ja sopeuttaa omaa käytöstään sosiaalisiin tilanteisiin sopiviksi. He ovat tietoisia omasta toiminnastaan, ja heitä pidetään usein jopa älykkäinä muiden ihmisten kanssa luovimisessa (Ferris ym. 2007, 292). Sosiaalisesti neuvokkaat yksilöt osaavat myös samaistua toisen asemaan (Pfeffer 1992).

Toinen ulottuvuus korostaa vuorovaikutuksen tärkeyttä. Poliittisesti kyvykkäillä yksilöillä on vakuuttava kommunikointityyli erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Kommunikointityylin ansiosta he kykenevät vaikuttamaan muihin ympärillään. Hyvät vuorovaikutustaidot mahdollistavat myös sopeutumisen erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin, jolloin yksilöt osaavat myös reagoida kuulijan toivomalla tavalla. Poliittisesti kyvykkäät yksilöt onnistuvat siis sopeutumaan nopeasti erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin, ja saavuttamaan halutun lopputuloksen myötäilemällä keskustelukumppania sopivalla tavalla. (Ferris ym. 2007, 293.)

Kolmas ulottuvuus käsittelee verkostoitumistaitoja, joiden merkitystä ei voida unohtaa, kun käsitellään poliittisesti kyvykkäitä yksilöitä työpaikalla. Poliittisesti kyvykkäillä yksilöillä on taito tunnistaa ja luoda yhteyksiä organisaatioissa sellaisten ihmisten kanssa,

joilla on arvokkaana pidettäviä etuja, kuten tietoa tai valtaa. Hienovaraisen tyyliinsä takia yksilöt, joilla on kyky verkostoitumiseen, kehittävät helposti ystävyys-suhteita ja muodostavat hyödyllisiä liittoumia työpaikoilla. He osaavat yleensä myös neuvotella, ja ovat hyviä ratkaisemaan konflikteja. (Ferris ym. 2007, 293.)

Ferris ym. (2007) esittelemä poliittisten kyvykkyyksien viimeinen ulottuvuus, eli näkyvä vilpittömyys, lisää termin määritelmälle negatiivisen aspektin. Määritelmän mukaan poliittisesti kyvykkäät yksilöt ovat, tai ainakin vaikuttavat olevan, muiden mielestä aitoja, vilpittömiä ja rehellisiä. Havaittavat aikomukset tai motiivit ovat tärkeitä, ja ne vaikuttavat johtopäätösten sekä käyttäytymisen leimaamiseen. Vaikutusyrietykset yleensä onnistuvat parhaiten, kun tilanteessa olevilla ei vaikuta olevan salattuja motiiveja (Jones 1990). Aidot ja vilpittömät yksilöt vaikuttavat luotettavilta, sillä heidän käytöstään ei pidetä manipulatiivisena tai pakottavana. (Ferris ym. 2007, 293.)

Nämä neljä edellä mainittua poliittisten kyvykkyyksien ulottuvuutta liittyvät vahvasti toisiinsa. Esimerkiksi sosiaalinen neuvokkuus vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, sillä vuorovaikutustilanteessa molempien osapuolien tulee kyetä havainnoimaan toisen osapuolen reaktioita ja tunnetiloja. Myös vilpittömyys liittyy vahvasti vuorovaikutuksellisuuteen, sillä liiallinen avoimuus tai rehellisyys ei kannusta vastapuolta vastaavaan, vaan saattaa johtaa jopa kiusaantuneisuuteen. Hyvät verkostoitumistaidot kuvastavat myös hyviä sosiaalisia taitoja, sillä verkostoitujan tulee kyetä olemaan kiinnostava vaikuttamatta kuitenkaan välttelevältä tai päällekkäyvältä.



## 4 Vaikuttamisen taktiikat organisaatioissa esiintyvässä politikoinnissa

Tämän tutkielmassa pyrittiin löytämään vastaus kysymykseen, *millaisia vaikuttamisen taktiikoita organisaatioissa esiintyvään politikointiin sisältyy*. Kun tarkastellaan vaikuttamisen taktiikoiden taksonomiaa ja esimerkkejä organisatorisesta politikoinnista, voidaan havaita, että organisatorinen politikointi pitää sisällään useita vaikuttamisen taktiikoita. Seuraavaksi luokitellaan Daft ym. (2020) kuvaamat esimerkit organisaatioissa esiintyvistä poliittisistä käyttäytymisistä vaikuttamisen taktiikoiden taksonomian mukaan.

Daft ym. (2020) ensimmäinen esimerkki organisaatioissa esiintyvistä poliittisistä käyttäytymisistä oli liittoumien ja verkostojen rakentaminen. Liittoumien ja verkostojen rakentaminen voidaan luokitella nimensä mukaisesti vaikuttamisen taktiikkaan nimeltä liittoumat. Katteoria pitää sisällään sellaiset vaikuttamisen keinot, joilla pyritään luomaan liittoumia kollegojen tai alaisten kanssa suostuttelun tai neuvottelun keinoin (Kipnis ym. 1980). Liittoumien käyttö on kova vaikuttamisen taktiikka, eli taktiikan käyttäjä tekee konkreettisia toimia saadakseen vaikuttamisen kohteen toimimaan haluamallaan tavalla (Moncef & Philipp 2021).

Seuraava Daftin ym. (2020) esimerkki poliittisistä käyttäytymisistä oli päätöksenteon lähtökohtien rajoittaminen. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, ettei jaeta kaikkea tietoa, tai sitä, ettei lisätä päätöspyyntöä odottavia asioita agendalle (Daft ym. 2020). Vaikuttamisen pyrkimyksenä voi olla esimerkiksi ennaltaehkäistä esihenkilöä tekemästä tiettyjä päätöksiä (Kipnis ym. 1980). Päätöksenteon lähtökohtien rajoittaminen voidaan laskea kuuluvaksi painostamiseen tai itsevarmuuteen perustuvaan vaikuttamisen taktiikkaan, sillä taktiikka pitää sisällään myös esimerkiksi pyyntöjen sivuuttamisen (Gattiker & Carter 2010). Painostamista tai itsevarmuuteen perustuvaan vaikuttamisen taktiikkaa pidetään kovana vaikuttamisen taktiikkana (Moncef & Philipp 2021).

Kolmas Daftin ym. (2020) kuvaama esimerkki poliittisistä käyttäytymisistä organisaatioissa oli pätevyuden ja asiantuntijuuden vahvistaminen. Tämä esimerkki voidaan luokitella vaikuttamisen taksonomian taktiikkaan mielistely, jossa vaikutuksen kohteelle pyritään luomaan positiivinen olotila ennen varsinaista pyyntöä. Mielistelyä pidetään pehmeän vaikuttamisen taktiikkana (Moncef & Philipp 2021).

Neljäs Daftin ym. (2020) esimerkki poliittisesta käyttäytymisestä oli suorien pyyntöjen käyttö. Tämä esimerkki voidaan luokitella vaikuttamisen taktiikkaan faktoihin perustuva suostuttelu, jos suora pyyntö sisältää perusteluita. Esimerkki voidaan luokitella myös inspiroivaksi vaikuttamistavaksi, jos pyynnöllä pyritään vetoamaan alaisen tunteisiin, tai konsultoinniksi, jos alaiselta kysytään neuvoa pyynnön toteuttamiseksi. Suoria pyyntöjä voidaan tehdä niin esihenkilöille tai organisaatiohierarkiassa korkeammalla oleville kuin alaisille tai kollegoillekin (Kipnis ym. 1980). Faktoihin perustuva suostuttelu kuuluu järkeen perustuvaan vaikuttamisen taktiikan perustyyppiin, kun taas inspiroiva vaikuttamistapa ja konsultointi ovat kumpikin perustyyppiltään pehmeitä taktiikoita (Moncef & Philipp 2021).

Viides Daftin ym. (2020) kuvaama esimerkki poliittisesta käyttäytymisestä organisaatioissa oli uskollisten henkilöiden sijoittaminen avainasemaan. Tämä poliittisen käyttäytymisen esimerkki voidaan luokitella vaihtokaupan taktiikkaan. Jotta esihenkilöt saavat asetettua heille uskolliset henkilöt avainasemaan organisaatiossa, heidän täytyy todennäköisesti tehdä jonkinlaista vaihtokauppaa muiden esihenkilöiden kanssa organisaation muista avainasemista ja niihin sijoitettavista henkilöistä. Toisaalta uskollisia henkilöitä voi saada asetettua avainasemaan organisaatiossa myös liittoutumalla muiden esihenkilöiden kanssa, ja suostuttelemalla heidät tukemaan päätöstä tietyn yksilön asettamisesta tiettyyn asemaan. Sekä vaihtokauppaan että liittoumiin perustuvia vaikuttamisen taktiikoita pidetään perustyyppiltään kovina taktiikkoina (Moncef & Philipp 2021).

## 5 Pohdintaa

Organisatorisessa politikoinnissa esiintyviä vaikuttamisen taktiikoita ovat siis tämän tutkielman perusteella ainakin liittoumien muodostaminen, mielistely, faktoihin perustuva suostuttelu sekä vaihtokauppojen tekeminen. Poliittiset kyvykkyydet puolestaan mahdollistavat myös muiden vaikuttamisen taktiikoiden taksonomiassa esitettyjen vaikutuskeinojen tehokkaan käytön. Poliittisesti kyvykkäät yksilöt ovat taitavia sosiaalisissa tilanteissa, sekä hyviä tulkitsemaan muiden ihmisten motiiveja. Tällaiset kyvykkyydet ovat yleishyödyllisiä nykyajan työelämän korostaessa yksilön kykyä tehdä itsensä näkyväksi ja saada itsensä kuulluksi erilaisissa tilanteissa (Ferris ym. 2007).

Kipnis ym. (1980) tutkimuksen ensimmäisessä osassa tehtiin havainto siitä, että esihenkilöt käyttivät suorien pyyntöjen lisäksi esimerkiksi ”salakähmäisiä keinoja” (engl. clandestine tactics) halutessaan alaisen tekevän jotain. Tutkimuksessa salakähmäisiksi keinoiksi lueteltiin alaisen osaamisen kyseenalaistaminen, alaiselle valehtelu, tehtävää koskevan tiedon vääristely, ja alaisen nostaminen jalustalle. Kipnis ym. (1980) tutkimus on toteutettu reilu 40 vuotta siten, joten tutkimuksen tulosten toistettavuutta nykyajan työyhteisöissä voitaisiin selvittää yhtenä jatkotutkimusaiheena.

Suurin osa organisatoriseen politikointiin liittyvistä tutkimuksista on toteutettu Pohjois-Amerikassa. Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla se, vaikuttaako tutkimuksen suorituspaikka, eli Yhdysvallat, tutkimuksen tulokseen. Olisiko esimerkiksi pohjoismaisessa työyhteisössä todennäköisempää pyytää suoraan apua alaiselta kuin ruveta vähättelemään tämän osaamista? Jatkotutkimuksissa voitaisiin lisäksi selvittää, onko esimerkiksi pehmeän johtamisen yleistymisen vaikuttanut siihen, millaisia vaikuttamisen keinoja esihenkilöt käyttävät ensisijaisesti alaisiinsa, ja toisaalta myös kuinka poliittiset kyvykkyydet liittyvät vaikuttamiskeinojen valintaan. Myös vertailu yksityisen ja julkisen sektorin työyhteisöjen kesken voisi olla hedelmällistä.

Ferris ym. (1989) esittämän poliittisten kyvykkyyksien mallin yleistettävyyttä myös muualle maailmaan on kritisoitu, mutta esimerkiksi Vigoda ja Cohen (2002) toteuttama tutkimus Israelissa osoittaa, että malli on sovellettavissa Yhdysvaltojen lisäksi myös muualle maailmaan.



## Lähteet

- Ahopelto, T. – Ilomäki, S. – Logren, A. – Ristimäki, H. – Tiitinen, S. – Ruusuvuori, J. (2019) Mihin työelämä on menossa? – tutkimuksen näkökulmia. *Tampere University Press*, 245-266.
- Buchanan, D. – Badham, R. (1999) Politics and Organizational Change: The Lived Experience. *Human Relations*, Vol. 52, 609–629.
- Daft, R.L. – Murphy, J. – Willmott, H. (2020) *Organization theory & design: an international perspective*, 4th ed. Hampshire, UK: Cengage Learning.
- Drory, A. – Romm, T. (1990) The definition of organizational politics: a review. *Human Relations*, Vol. 43 (11), 1133–1154.
- Ferris, G.R. – Bhawuk, D.P.S. – Fedor, D.B. – Judge, T.A. (1995) Organizational politics and citizenship: Attributions of intentionality and construct definition. In M. J. Martinko (Ed.), *Advances in attribution theory: An organizational perspective*, 231-252. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Ferris, G.R. – Fedor, D.B. – Chachere, J.G. – Pondy, L.R. (1989) Myths and politics in organizational context. *Group & organization management*, Vol. 14 (1), 83–103.
- Ferris, G.R. – Treadway, D.C. – Kolodinsky, R.W. – Hochwarter, W.A. – Kacmar, C.J. – Douglas, C. – Frink, D.D. (2005) Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, Vol. 31, 126–152.
- Ferris, G.R. – Treadway, D.C. – Perrewé, P.L. – Brouer, R.L. – Douglas, C. – Lux, S. (2007) Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, Vol. 33 (3), 290–320.
- French Jr, J.R.P. – Raven, B.H. (1959) *The Bases of Social Power*. In *Studies in Social power*, by Dorwin Cartwright. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan. ISBN 0-8794-4230-1.
- Gattiker, T.F. – Carter, C.R. (2010) Understanding project champions' ability to gain intra-organizational commitment for environmental projects. *Journal of Operations Management*, Vol. 28 (1), 72–85.
- Gray, B. – Ariss, S.S. (1985) Politics and strategic change across organizational life cycles. *The Academy of Management Review*, Vol. 10 (4), 707–23.
- Greenbaum, H.H. – Query, J.L., Jr. (1999) *Communication in organizational work groups: A review and analysis of natural work group studies*. In L. R. Frey

(Ed.), *The handbook of group communication theory and research*, 539–564. Thousand Oaks, CA: Sage.

- HBR Ascend Staff. 2019. The changing perspectives of young professionals on work and the workplace. Haettu 26.04.2024 [https://issuu.com/hbr-ascend/docs/hbr\\_ascend-\\_youth\\_skills\\_research](https://issuu.com/hbr-ascend/docs/hbr_ascend-_youth_skills_research)
- Jablin, F.M. – Krone, K.J. (1994) *Task/work relationships: A life-span perspective*. In M. L. Knapp – G. R. Miller (Eds.), *Handbook of interpersonal communication*, 2. painos, 621– 675. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jones, Edward E. (1990) *Interpersonal perception*. New York: W. H. Freeman.
- Kipnis, D. (1984) The use of power in organizations and in interpersonal settings. In S. Oskamp (ed.), *Applied social psychology annual*, 179-210.
- Kipnis, D. – Schmidt, S.M. – Wilkinson, I. (1980) Intraorganizational influence tactics: exploration in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65 (4), 440–52.
- Lukes, Steven (2007) Power. Contexts (Berkeley, Calif.), Vol. 6 (3), 59–61.
- Mayes, B.T. – Allen, R.W. (1977) Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, Vol. 2, 672–8.
- Mintzberg, Henry (1983) *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moncef, B. – Philipp, B. (2021) Exploring purchasing managers' influence tactics towards their internal clients: the case of non-production related items. *Supply Chain Forum*, Vol. 22 (4), 310–322.
- Myers, K.K. – Sadaghiani, K. (2010) Millennials in the workplace: a communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, 225-238.
- Parker, C.P. – Dipboye, R.L. – Jackson, S.L. (1995) Perceptions of organizational politics: an investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, Vol. 21, 891–912.
- Pfeffer, Jeffrey (1981) *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Pfeffer, Jeffrey (1992) *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Peiró, J.M. – Meliá, J.L. (2003) Formal and Informal Interpersonal Power in Organisations: Testing a Bifactorial Model of Power in Role-sets. *Applied Psychology*, Vol 52 (1), 14-35.

- Schriesheim, C.A. – Hinkin, T.R. (1990) Influence Tactics Used by Subordinates: A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson Subscales. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 (3), 246–257.
- Vakola, M. – Xanthopoulou, D. – Demerouti, E. (2023) Daily Job Crafting and Adaptive Performance During Organizational Change: The Moderating Role of Managers' Influence Tactics. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 59 (2), 232–261.
- Vigoda, E. – Cohen, A. (2002) Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study. *Journal of business research*, Vol. 55 (4), 311–324.
- Yukl, G. – Seifert, C. – Chavez, C. (2008) Validation of the extended influence behavior questionnaire. *Leadership Quarterly*, Vol. 19 (5), 609-621.