

Pasi Koski & Anu Järvensivu
**Poliittiset pelit ja taidot –
 organisaatio- ja johtamis-
 tutkimusten vaiettu alue**

Marraskuussa 2007 järjestettyjen Työelämän tutkimuspäivien yhteydessä haastateltiin päivien pääpuhujaa professori David Buchanania. Cranfield University School of Managementissa organisaatiokäyttäjymisen professorina työskentelevä Buchanan luennoi tutkimuspäivien ensimmäisenä päivänä aiheesta “Improvement Evaporation and the Best Practices Puzzle: Understanding and Managing Organizational Change”. Haastattelussa käsiteltiin syvemmin luennon teemaa näkökulmana organisatoristen käytäntöjen johtamisen ja muuttamisen poliittinen luonne.

Buchanan tuntee hyvin useita erilaisia organisaatioteoreettisia ja työn sosiologia suuntauksia. Buchanan kertoi, että hänen valmistumisensa aikoihin sosioteknisen tutkimuksen vaikutus Britanniassa oli varsin vahva ja siksi tämän suuntauksen merkitys näkyy hänenkin tutkimuksissaan. Vaikka nykyisin sosiotekninen ajattelu ei sellaisenaan ole Britanniassa erityisen muodikasta, monet amerikkalaiset johtamis- ja organisaatiotieteelliset opit – kuten BPR (Business process reengineering) – pohjautuvat sosioteknikkaan, Buchanan huomautti. Sosioteknisestä taustastaan huolimatta Buchanan kiinnostui myöhemmin organisatorisen muutoksen poliittisen aspektin tutkimuksesta.

DB: 1980-luvun alussa tutkimme kollegoideni kanssa julkisella rahoituksella Skotlannissa Glasgow'ssa uuden teknologian käyttöönottoon liittyviä organisatorisia kysymyksiä. Tuolloin se oli paljon esillä ollut asia. Tutkimuksen vähemmän yllättävänä tuloksena oli, että informaatioteknologialla, kuten millään muullakaan teknologialla, ei ole juurikaan esimerkiksi organisatorisista rakenteista tai työn muotoilusta riippumattomia itsenäisiä vaikutuksia työntekijöihin. Kaikki riippuu siitä, miten teknologiaa käytetään. Teknologiaa voidaan käyttää tiettyjen johtamiseen liittyvien tai poliittisten tavoitteiden aikaansaamiseksi.

Tutkimuksessa kysimme johtajilta, miksi he ottivat käyttöön tai käyttivät tiettyjä teknologioita ja miksi he käyttivät niitä niin kuin käyttivät. Vastaukseksi saimme näennäisen rationaalisia ja yleisiä johtamiseen, asiakkaisiin, yrityksen talouteen tai laatuun liittyviä syitä. Tällaisten tavanomaisten syiden luetteleminen ei kuitenkaan meistä tuntunut tyydyttävältä. Tutkimusta pidemmälle jatkettuamme havaitsimme, että asiat olivat paljon monimutkaisempia eivätkä todelliset syyt aina olleetkaan niin rationaalisia.

Toinen kiinnostukseni herättäjä on varsin henkilökohtainen; minusta tuli keskikokoisen englantilaisen kauppakorkeakoulun (business school) johtaja ja myöhemmin rehtori. Vastuulani oli 80 hengen henkilöstön johtaminen, 800 asiakasta tai opiskelijaa ja 2,5 miljoonan punnan liikevaihto. Työ oli 90-prosenttisesti organisaatiopolitiikkaa. Johtajana minulle valkeni



David Buchanan

nopeasti, että on oltava kykenevä pelaamaan organisaation sisäisiä poliittisia pelejä, jos haluaa saada ylipäätään mitään aikaiseksi. Tämä korostuu juuri tietyissä organisaatioympäristöissä, esimerkiksi yliopistossa, joissa vaikuttaminen tapahtuu monesti epämuodollisia keinoja käyttäen. Johtaja joutuu käyttämään organisaatiopolitiikkaa hyväkseen esimerkiksi monenlaisissa konfliktitilanteissa, joissa osapuolet esittävät epävirallisia syytöksiä toisiaan kohtaan ja pyrkivät vahingoittamaan toisiaan tai koko organisaatiota. Täytyy kuitenkin muistaa, että politiikka ei liity pelkästään negatiivisiin ilmiöihin, vaan se voi olla väline myös positiivisten tavoitteiden, kuten konsensuksen ja yhteisten sopimusten, aikaansaamiseksi.

Kuten sitaatista voi huomata, Buchanan edustaa suhteessa organisaatiopolitiikkaan ”neutraalia” näkemystä, jonka mukaan politiikka on normaalia organisaatiokäyttäytymistä. Hän on esimerkiksi Richard Badhamin kanssa kirjoittamassaan artikkelissa tuonut esiin, että valtavirran organisaatiotutkimuksessa valtaa ja organisaatiopolitiikkaa pidetään jonakin, ”jota tulee vältellä, josta pitää hankkiutua eroon, ja että politiikan ottamista systemaattisesti tutkimuksellisiin viitekehyksiin vältellään” (Buchanan & Badham 1999, 610). Tämäntyyppisessä kirjallisuudessa organisaatiopolitiikka tuomitaan yksioikoisesti kielteiseksi asiaksi, jos siitä ylipäänsä mainitaan mitään. Kysyimme haastattelussa syitä tällaiseen aihepiiriin välttelyyn ja siitä vaikenemiseen tutkimuskirjallisuudessa. Buchananin mukaan kyse on suorastaan ilmiön kieltämisestä, johon on monia syitä. Kyse voi hänen mielestään olla kokemuksen puutteesta, naivismista, henkilökohtaisista arvoista ja periaatteista sekä vallalla olevasta kielestä ja kulttuurista.

DB: Kyllä, tämä (AJ: kieltäminen) koskee myös monia johtajia, ei pelkästään organisaatiotutkijoita. Luulenpa, ettei kysymykseen löydy yhtä ainoaa vastausta. Kysymys on osittain myös kokemuksen mukanaan tuomasta näkemyksestä. Kun olen johtanut organisaatiopolitiikkaa käsitteleviä koulutusohjelmia hiljattain valmistuneille nuorehkoille johtajille, olen saanut kuulla, että puhun pötyä tai pilailen. Heidän mielestään kukaan ei ikinä käyttäytyisi kuvaamallani tavalla, ei ainakaan heidän työpaikallaan. Samantyyppisesti reagoivat joskus kuitenkin myös varsin kokeneet johtajat. Toisinaan mietinkin, eivätkö he ole kokeneet organisaatiopolitiikan olemassaoloa vai eivätkö he ole vain ymmärtäneet olevansa sen kanssa tekemisissä. Asiaan liittyy naiivia kieltämistä. Monet eivät voi myöntää olevan mahdollista, että itse harjoittaisivat organisaatiopolitiikkaa, ainakin mitä tulee sen negatiivisiin ulottuvuuksiin.

Tutkijat kieltävät ilmiön puolestaan siksi, että akateemisen asiantuntijan rooliin asettuessaan he helposti esittävät, miten asioiden tulisi olla, ei niinkään, miten ne todellisuudessa ovat. He olettavat myös ”yleisön” odottavan heidän sekä kykenevän neuvomaan, miten asioiden pitäisi olla, että korjaamaan vallitsevaa olotilaa. Monet myös uskovat organisaatioiden kykenevän toimimaan ilman politiikkaa. Heidän mielestään politiikka on vahingollista, se edustaa ihmismielen pimeää puolta tai sen harjoittaminen osoittaa yksinkertaisesti sivistymättömyyttä tai koulutuksen puutetta. Monien korvissa myös ilmiöön liittyvällä kielenkäytöllä on ikään kuin luonnostaan negatiivinen lataus, mikä tekee asiasta avoimesti puhumisesta tabun. Johdon tehtävä on päästä eroon organisaatiopolitiikasta ja tutkija voi tässä toimia asiantuntijana.

Buchananin mukaan siis tutkijan odotetaan vaikenevan organisatorisista poliitikoista ja tuovan johdon avuksi eräänlaisen ”järjen äänen”. Hän kertoi, että kirjoittaessaan Richard Badhamin kanssa kirjaa organisaatiopolitiikasta he olivat pohtineet, millä tavalla sosioteknisessä lähestymistavassa siihen suhtaudutaan. Badham otti yhteyttä alan sosioteknistä koulukuntaa edustavaan johtavaan hollantilaiseen tutkijaan kysyäkseen asiaa. Tutkija närkästyi suunnattomasti pitäen kysymystä julkeana ja ihmetteli, miten sosioteknisten systeemien teorialla voisi edes olettaa olevan mitään tekemistä politiikan kanssa. Sosiotekniikassa on vastaajan mukaan kyse ennen kaikkea avoimesta kommunikoinnista ja keskinäisestä luottamuksesta, politiikka on sille täysin vierasta.

Ilmiöiden kieltämisellä ja niistä vaikenemisella on seurauksensa. Buchanan onkin kritisoinut johtamisgurujen esittämiä listauksia, joissa luetellaan onnistuneiden organisaatiomuutosten ydintekijöitä (Buchanan & Badham 1999). Pysimme häntä tarkentamaan kritiikkiään.

DB: Aivan, enkä ole ainoa (AJ: joka on esittänyt kritiikkiä). Esimerkiksi tunnettu tutkija John Kotter on esittänyt ”kahdeksan askeleen” ohjeensa. Kritiikki kohdistuu yleensä siihen, että muutos esitetään lineaarisesti etenevänä rationaalisena prosessina. Todellisuudessa muutosprosessi on kaikkea muuta kuin rationaalista tai lineaarista. Se on iteratiivista, epälineaarista, tietyllä tavalla sekavaa ja myös politisoitunutta. Tällaiset mallinnukset ovat jälkeensä tehtyjä eivätkä kuvaa sitä, miten muutos todellisuudessa tapahtui. Myöskään politiikka ei yleensä saa sijaa muutoksessa. En sanoisi, että mallinnukset olisivat välttämättä vääriä, mutta epätodellisia ne varmasti ovat ja usein melko hyödyttömiä. Ne toimivat kyllä tarkastuslistoina, mutta jokaisella kerralla ne saavat erilaisen konkreettisen ja reaalisen sisällön. Muutos esitetään yksinkertaisena vaiheittaisena prosessina ja myös ilman poliittista ulottuvuutta. Siten mallinnukset jäävät kovin pinnallisiksi ja epärealistisiksi.

Joskus onnistuneessa muutoksessa on kyse myös puhtaasti onnekkudesta ja oikeasta ajoituksesta. On tiedettävä, milloin aika on oikea ja milloin se ei ole oikea muutosprosessiin. Muutoksen johtaminen ei myöskään ole ”reseptien” esittämää tiettyjen määrättyjen vaiheiden läpiviemistä ja kussakin vaiheessa olennaisten tekijöiden huomioon ottamista, vaan tekijöiden muodostamien kombinaatioiden hallintaa, oikean ajoituksen ymmärtämistä ja hyödyntämistä.

Vahvoista työn sosiologisista tutkimustraditioista työprosessiteoria on perinteisesti tunnistanut ja nostanut esiin organisatorisen politiikan (esim. Burawoy 1985). Buchananin mukaan tuo tutkimussuunta on kuitenkin jossain määrin juuttunut paikalleen.

DB: Lähtölaukaus työprosessiteorian nousulle tapahtui 1970-luvulla Harry Bravermannin yhden kirjan ansiosta (AJ: Bravermann 1974). Britanniassa kauppa- ja korkeakoulujen virkoihin tuli runsaasti sosiologeja 1980- ja 1990-luvuilla ja he toivat mukanaan radikaaleja marxilaisia vaikutteita ja ideologioita ja samalla myös työprosessiteorian. Riippumatta siitä, yhdytkö

heidän keskeisiin argumentteihinsa, mielestäni työprosessiteoria on juuttunut paikalleen. Kerta toisensa jälkeen tutkimus pyrkii todistelemaan samaa argumenttia. Vain aineistot ja kontekstit vaihtelevat. Tosin ehkä voidaan sanoa, että joidenkin työprosessiteoreetikkojen tutkimukseensa yhdistämä *foucault*'lainen valtanäkemyks edustaa jotakin uutta, sillä se eroaa marxilaisesta vallan käsitteellistämistä.

Huolimatta tutkimusten vähäisestä kyvystä käsitellä organisatorista politiikkaa Buchanan pitää aihepiiriä hyvin tärkeänä sekä tutkimuksille että muullekin toiminnalle. Organisaatiopoliittinen ymmärrys ja kyvykkyys on hänen mukaansa välttämätöntä niin onnistuneessa johtamistyössä kuin työpaikkojen kehittämisessäkin. David Butcher ja Martin Clarke (2006) esittävät, että rakentava organisatorinen politiikka edustaa loogista prosessia, jolla organisaation erilaiset intressit sovitetaan yhteen. Tämä on erityisen merkityksellistä, koska tämän päivän organisaatioista pyritään muodostamaan desentralisoituneita korporaatioita, joiden hallitsemiseen ei esimerkiksi hierarkkinen kontrolli sovellu. Organisaatiopolitiikan kautta organisaation jäsenet pääsevät edistämään tai vähintään tasapainottamaan erilaisia intressejään ja tätä kautta saavutetaan oikeudenmukaisuuden kokemuksia. Samoin poliittinen malli organisaation toiminnassa arvostaa lähtökohtaisesti moninaisuutta tunnustaessaan organisaatioissa esiintyvät moninaiset tavoitteet ja pyrkiessään sovittamaan niitä yhteen. Kyse on koherenssin ja erilaisuuden tasapainottamisesta, mikä on havaittu tärkeäksi organisaation menestykselle. (Butcher & Clarke 2006.) Professori Buchanan korostaa ennen muuta kehittämisenäkölmaa ja politiikan merkitystä muutoksen hallinnassa ja välineinä.

DB: Näkemykseni mukaan organisatorisen muutoksen tai parannuksen aikaansaaminen ei onnistu, ellei kehittäjä ole poliittisesti riittävän kyvykäs, on sitten kyse suuresta tai pienestä muutoksesta. Vähäiseltä ja triviaalilta näyttävä muutospyrkimys saattaa nostaa pintaan vahvoja poliittisia latauksia. Syynä on se, että kyseessä saattaa jonkun näkökulmasta olla merkittävä muutos.

Jos organisaatiopolitiikassa on kyse toisaalta kovin monimutkaisesta ja kieltämisen piiriin lukeutuvasta alueesta ja toisaalta työpaikkojen johtamisen ja muiden käytäntöjen ymmärtämisen kannalta olennaisen tärkeästä aspektista, mitä olisi tehtävissä tutkijoiden, kehittäjien, johtajien ja muiden intressitahojen herättelemiseksi asian havaitsemiseen ja asian saattamiseksi keskusteluun? Viime aikoina on syntynyt jonkin verran kansainvälistä kirjallisuutta, jossa puhutaan poliittisista taidoista. On todettu, että toiset henkilöt ovat poliittisesti taitavampia kuin toiset ja tällä seikalla on merkitystä niin organisaation menestyksen kuin henkilöiden itsensä työn hallinnan ja työssä jaksamisen kannalta. (Brouer 2006.) Poliittisten taitojen lisääminen kouluttamalla on Buchananin mielestä kuitenkin vaikeaa, joskin käsitteitä ja teorioita tarjoamalla voidaan edistää tämän näkökulman havaitsemista ja jonkintasoista haltuun ottamista.

DB: Kouluttamalla voidaan herkistää havaitsemaan ilmiön olemassaolo sekä luoda käsitteellinen viitekehys organisaatiopolitiikan havaitsemiseksi ja hyödyntämiseksi. Organisaatiopolitiikka on peliä, johon mukaan lähteminen edellyttää tiettyjen riskien hyväksymistä. ... Poliitikasta puhuminen nostaa helposti esiin tietynlaisen käsitteistön, jossa esiintyvät esimerkiksi sellaiset sanat kuten pelit, voittaminen, häviäminen, taktiikka ja maalit.

Britannian yliopistoissa johtajien koulutus sisältää myös organisaatiopolitiikkaa käsitteleviä opintojaksoja. Niitä sisältyy esimerkiksi muutosjohtamisen opintoihin. Suomessa organisaatiopolitiikan näkökulmaan on käsityksemme mukaan kohdennettu erittäin vähän kiinnostusta tai huomiota. Olemme pohtineet käsitteistön kehittymättömyyden ja olemassa olevien käsitteiden kielteisten konnotaatioiden merkitystä siinä, ettei aihet-

ta pidetä Suomessa esimerkiksi kouluttamisen arvoisena. Buchananin mukaan kielellä ja kulttuurilla on suuresti vaikutusta organisaatiopolitiikan käsittelyssä.

DB: Muistan kun keskustelin romanialaisen opiskelijan kanssa asiasta. Hän opiskeli organisaatiopolitiikkaa ja naistutkimusta. Hän kertoi, että romanian kieli on tässä suhteessa hyvin puutteellinen, mikä tekee organisaatiotasoisesta tarkastelusta hankalaa. Kysyin häneltä, miten hän ymmärtää käsitteen merkityksen, millaisia sanoja Romaniassa käytetään näistä asioista. Heidän käyttämänsä fraasi kääntyy englanniksi ”games of interest”. Minusta se on varsin hyvä ilmaus.

Intressipelit-käsite saattaisi toimia myös suomen kielessä, koska peli-sana sinällään ei ole ainakaan pelkästään kielteisesti ladattu eikä sillä ole painolastinaan myöskään politiikka-käsitteen makromerkityksiä. Professori Buchanan on opettanut ja tutkinut useissa eri maissa ja esitti tältä pohjalta kiintoisan vertailun eri maiden johtamiskulttuurien suhteesta organisaatiopolitiikkaan.

DB: Kyllä eroja on. Henkilökohtaisen näkemykseni mukaan Australiassa ja Britanniassa pelataan samantyyppisiä pelejä. Britannian ja Ruotsin välillä erot ovat kaventumassa, tähän vaikuttaa ainakin esimerkiksi autoteollisuudessa globalisaatio ja omistuksen keskittyminen. On olemassa vanha vitsi, jossa kysytään eri maiden johtajilta organisaatiopolitiikasta. Brittiläinen johtaja vastaa innoissaan, että annapa kun kerron sinulle siitä muutaman kiinnostavan tarinan. Saksalainen johtaja puolestaan sanoo, että meillä on komiteoita, joissa näitä asioita käsitellään. Ruotsalainen johtaja sen sijaan sanoo, että en ymmärrä, mistä puhut. Näin ei tulevaisuudessa tule olemaan, vaan erot tasoittuvat.

Lopuksi kysyimme professori Buchananilta, millaiselta hänen mielestään johtamistoiminnan tulevaisuus näyttää. Yleistyvätkö globalisaation myötä kenties amerikkalaiset johtamistyyli ja käytännöt?

DB: Ei, eivät varmastikaan. Johtamistyylin muutos on hidas prosessi. Uskon, että esimerkiksi ruotsalaisten avoin keskustelu, konsensushakuisuus, ”pehmeät taktiikat”, ja hidas eteneminen muutosprosesseissa voivat olla relevantteja myös globaalissa ympäristössä. Uskon siis, että erot ovat yhä olemassa.

Kirjallisuus

- BRAVERMAN, H. (1974). *Labour and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- BROUER, R.L., FERRIS, G.R., HOCHWARTER, W.A., LAIRD, M.D. & GILMORE, D.C. (2006). *The strain-related reactions to perceptions of organizational politics as a workplace stressor: Political skill as a neutralizer*. Teoksessa E. Vigoda-Gadot & A. Drory (toim.) *Handbook of Organizational Politics* (s. 187–206). Cheltenham: Edward Elgar.
- Buchanan, D. & Badham, R. (1999). *Politics and Organizational Change: The Lived Experience*. *Human Relations*, 52, 609–629.
- BURAWOY, M. (1985). *The Politics of Production. Factory Regimes under Capitalism and Socialism*. London: Verso.
- BUTCHER, D. & CLARKE, M. (2006). *The symbiosis of organizational politics and organizational democracy*. Teoksessa E. Vigoda-Gadot & A. Drory (toim.) *Handbook of Organizational Politics* (s. 286–300). Cheltenham: Edward Elgar.