

Miten valta vaikuttaa mieleen?

Vallan määritelmässä mainittiin, että valta on kykyä vaikuttaa toisiin *psykologisesti merkityksellisellä* tavalla. Jotta vallalla olisi jotain merkitystä, siihen täytyy liittyä jotain sosiaalista informaatiota, jonka ihmiset kykenevät prosessoimaan mielessään ja ymmärtämään oikealla tavalla. Itse asiassa valtaan liittyy yllättäviä psykologisia ilmiöitä. Valta ei vaikuta ainoastaan vallankäytön kohteiden, vallattomien mieleen, vaan myös itse vallassa olevien tai korkean valtastatuksen omaavien mieleen.

Valtastatuksen havaitseminen. Tutkimusten mukaan ihmiset näyttäisivät olevan varsin herkkiä havaitsemaan ja tunnistamaan sosiaalisissa tilanteissa osallistujien statuksen ja valta-aseman. Esimerkiksi eräät aivotutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset tunnistavat lähes välittömästi toisen ruumiinkielestä (katseesta ja pään asennosta) sellaiset statusilmaisut kuin dominoivuuden tai alistuvuuden. Tällainen salamannopea reagoiminen viittaisi vahvasti siihen, että kysymys on vaistotoiminnoista, joilla on evoluutiopsykologinen perusta. Nopeassa havaitsemisessa myös ajattelun oikopolut ja skeemat voivat vaikuttaa siihen tapaan, miten ihmisten statuksia ja valtaa tulkitaan.³⁵

Valta voimaannuttaa. Vallan määrällä voi olla syvällisempää vaikutusta yksilön psyykeen, voiman tunteeseen, kykyyn toimia jossain tilanteessa ja hänen hyvinvointiinsa. On esimerkiksi viitteitä siitä, että kyky käyttää valtaa käynnistää aivoissa aktivaatiojärjestelmän (BAS) ja kyvyttömyys (vallattomuus) inhibitorisen järjestelmän (BIS). BAS saa meidät lähestymään, liikkeelle, toimimaan ja kokemaan mielihyvää kun taas BIS välttämään, pysymään passiivisina ja pelkäämään (ks. luku 3).³⁶

Korkea status ja suuri vallan määrä	Voiman tunne	Lähestymiskäyttäytyminen (BAS)	Suoriutumista, kyvykkyyttä, dominoivuutta ja omaa hyötyä korostava asenne
Alhainen status ja vallan puute	Voimattomuus	Välttämiskäyttäytyminen (BIS)	Yhteisöllisyyttä, sosiaalisuutta, läheisyyttä ja toisten hyötyä korostava asenne

Taulukko 5-1. Vallan ja vallattomuuden seuraukset. Yksilöllisiä piirteitä, joita eri tutkimuksissa on liitetty yksilön statukseen ja valtaan.³⁷

Tutkimusten mukaan lähestymis-välttämiskäyttäytymisen lisäksi voiman ja voimattomuuden tunteisiin liittyy myös asenteita siitä, minkä verran yksilö korostaa suoriutumista, dominoivuutta ja omaa hyötyä vaikkapa sosiaalisuuden, läheisyyden ja toisten hyödyn sijaan. Tässä toteutuu siis hyvin stereotyyppinen käsitys siitä, minkälaiset yksilön ominaisuudet korreloivat korkeaan statukseen ja valtaan. Nuo kaksi eri asennetta eivät kuitenkaan välttämättä ole toisilleen vastakkaisia. Onkin perusteltua olettaa, että jossain

yhteisössä vaikutusvaltaiset yksilöt pyrkivät toteuttamaan molempia asenteita yhtä aikaa, esimerkiksi edistämään sekä omaa että toisten etua.³⁸

Valta ja ajatteluprosessit. Valta tai valtastatus vaikuttaa myös siihen, miten ihmiset havainnoivat sosiaalista ympäristöään ja mihin kiinnittävät huomionsa. Vallattomilla tai alemman valtastatuksen omaavilla näyttäisi olevan vahva motiivi kiinnittää huomionsa ja panostaa sellaisen informaation käsittelyyn, joka liittyy valtaapitäviin tai korkeamman valtastatuksen omaaviin. Tällainen motivaatio on sitä suurempi mitä riippuvaisempia ihmiset kokevat olevansa valtaapitävistä: heidän etujensa mukaista on ymmärtää ja ennustaa vaikutusvaltaisten ihmisten käyttäytymistä. Motivaatiota voi lisätä myös se, jos ihmiset uskovat kykenevänsä vaikuttamaan valtaapitäviin. Sen sijaan valtaapitävillä tai korkean valtastatuksen omaavilla on taipumus kiinnittää vähemmän huomiota niihin, joilla ei ole valtaa. Tämä yhtälö toteutuu selvemmin silloin, kun kyse on asemavallasta. Yhtälö toimii sekä yksilöiden, ryhmien että kansakuntienkin välillä eri osapuolten tehdessä havaintoja ja päätelmiä toisistaan.³⁹

Valtaapitävillä tai johtavissa asemissa olevilla ei useinkaan ole aikaa tai motivaatiota käynnistää systemaattisia ajatteluprosesseja arvioidessaan ihmisiä, jotka ovat valtahierarkiassa alempana. Taustalla voi vaikuttaa myös kognitiivisesti kuormittava sosiaalisen informaation määrä, jota johtavassa asemassa olevat joutuvat usein kohtaamaan. Tästä syystä heillä on taipumusta käynnistää nopea, vähemmän ponnistelua vaativa ajatteluprosessi ja käyttää erilaisia oikopolkuja, kuten stereotypioita, muodostaessaan mielikuvia muista ihmisistä. He tyypittelevät ihmisiä karkealla tavalla erilaisiin luokkiin ja kiinnittävät vähemmän huomiota yksilöllisiin vivahteisiin. Edelleen näyttää siltä, että valta saa valtaapitävät ottamaan eri tavoin psykologista etäisyyttä vallattomiin. Ajattelussa tämä voi näkyä siten, että alaisiin liittyvää tietoa käsitellään ylhäältä alas -moodissa tai käytetään enemmän abstraktista ajattelua pohdittaessa ihmisten välisiä valtasuhteita.

Valta näyttää vääjäämättömästi muuttavan käyttäjänsä tapaa ajatella ja tehdä havaintoja toisista ihmisistä. Valta saa ajattelemaan tehokkaammin ja abstraktimmin mutta samalla tarkastelemaan ihmisiä kaavamaisemmin ja etäisemmin.

Kaikki tutkimustieto valtaapitävien ajattelutavoista ei ole kuitenkaan aivan näin synkkää. Silloin kun valtaapitävillä on mahdollisuus ja motivaatiota käynnistää systemaattiset ajatteluprosessit, he näyttävät kyllä kykenevän tekemään hyvinkin tarkkoja havaintoja muista ihmisistä. Tällainen motivaatio syntyy varsinkin kaikissa ihmisten välisissä henkilökohtaisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa myös johtavassa asemassa olevan on kyettävä keskittymään toiseen osapuoleen ja ottamaan tarkemmin selvää siitä, kuka tämä oikein on.



CASENURKKA 5-3: Valta ja abstrakti ajattelu.

Abstrakti, käsitteellinen ajattelu vaatii hitaan, systemaattisen ajattelupolun käynnistämistä. Tällaisessa tiedonkäsittelyssä pyritään yleensä kaivamaan esille tiedon sälestä eri yksityiskohtia yhdistäviä piirteitä ja löytämään olennainen, asioiden ydin. Ajatteluprosessi johtaa erilaisten yleistyksien, käsitteiden muodostamiseen tai olemassa olevien käsitteiden soveltamiseen ilmiöitä selitettäessä. Tosin nämä käsitteellisen ajattelun tuotokset eli abstraktiot ja yleistyksiset voivat palvella myös automaattista ajattelua silloin, kun

ne upotetaan osaksi erilaisia skeemoja, stereotyyppioita tai uskomuksia. Kyky käsitteelliseen ajatteluun, isomman kuvan näkemiseen ja asioiden välisten suhteiden hahmottamiseen voi sinänsä olla tärkeä avu valta- ja johtavaan asemaan pääsemisessä ja sen ylläpitämisessä. Toisaalta valta saa vallassaolijat usein ottamaan etäisyyttä sekä ihmisiin että asioihin isomman kuvan hahmottamiseksi, mikä voi luoda otollisemmat olosuhteet myös käsitteellisen ajattelun harjoittamiseen. Amerikkalainen psykologi Pamela Smith ja hänen kollegansa ovat tehneet sarjan kokeellisia tutkimuksia vallan ja abstraktin ajattelun välisen suhteen selvittämiseksi. Näissä kokeissa tunne omasta vallasta tuotettiin koehenkilöille muistin pohjustamistekniikkaa (*priming*) käyttäen. Esimerkiksi eräässä kokeessa koehenkilöitä pyydettiin kirjoittamaan essee joko tilanteesta, jossa heillä oli valtaa suhteessa joihinkin muihin ihmisiin, tai tilanteesta, jossa joku toinen kontrolloi heidän toimintaansa. Sen jälkeen koehenkilöille esitettiin ongelmanratkaisutehtävä, jossa onnistumisessa tuli käyttää käsitteellistä ajattelua. Tutkimussarja vahvisti hypoteesia, että vallan tunteeseen pohjustetut koehenkilöt suorituivat käsitteellistä ajattelua vaativasta tehtävästä paremmin. Valta tai vallan tunne siis vahvistaa ihmisten kykyä käsitteelliseen ajatteluun.

Mutta ei tässä kaikki, sillä tutkijat huomasivat, että ilmiö toimiikin molempiin suuntiin: nimittäin myös abstraktin ajattelun pohjustaminen koehenkilöissä lisäsi heidän subjektiivista tunnettaan omasta vallasta. Käytännössä tämä voi johtaa vaikkapa seuraavaan laatuiseen myönteiseen kierteeseen: Liisa saa työssä ylennyksen ja lisää valtaa, minkä seurauksena hän alkaa ajattelemaan yhä käsitteellisemmin. Abstraktisti ajatteleminen saa Liisan tuntemaan itsensä entistä vaikutusvaltaisemmaksi, mikä lisää entisestään hänen taipumustaan käyttää käsitteellistä tiedon prosessointia työssä.

Sekä nämä tutkimustulokset että Liisan mahdolliset uranäkymät ovat hätkähdyttäviä. Tosin kaikki perustuu vielä muutamaankin yksittäiseen ja metodeiltaan kapea-alaiseen tutkimukseen. Mutta toki voidaan spekuloida, minkälaiset psykologiset mekanismit voisivat selittää tällaisen ilmiön. Smithin tutkimusryhmän mukaan valtaan liittyvien vihjeiden tai "liipaisimien" ihmisten ympäristössä ei tarvitse olla välttämättä kovin näkyvästi osoittelevia sosiaalisia symboleja, kuten esimerkiksi kuninkaan kruunu tai firman pääkonttorin massiivinen julkisivu. Vihjeinä voivat toimia hyvin yksinkertaiset



visuaaliset muodot, joihin voidaan liittää mielikuva hierarkiasta – esimerkiksi vertikaalinen viiva tietokoneen näytöllä. Olisiko niin, että valta ja siihen liittyvä mielikuva hierarkkisuudesta olisi syöpynyt syvälle ihmismielen muistirakenteisiin?⁴⁰

Vallan hinta. Mihin vallassaolevien taipumus muodostaa stereotyyppisiä mielikuvia sosiaalisesta ympäristöstään voi johtaa? Parhaimmillaan nopean, automaattisen ajattelun tarkoitus on tehdä ajattelusta tehokkaampaa, vähentää kognitiivista kuormitusta ja helpottaa ihmisten elämää. Omien tunteiden käsittelyn kannalta vaikeitten, ihmisten elämään vaikuttavien päätöksien tekeminen on helpompaa, jos kykenee ottamaan etäisyyttä eikä näe ihmisiä yksilöinä, ainutkertaisina persoonina. Tällä voi olla merkitystä monissa tiukoissa päätöksentekotilanteissa ja johtajien hyvinvoinnissakin. Asian toinen puoli on se, että valta näyttäisi myös ”tyhmistävän” käyttäjänsä. Äärimuodossa kyse voi olla toisten epäinhimillistämisestä, *dehumanisaatiosta*. Varsinkin sodissa, konflikteissa, ryhmien välisissä valtataisteluissa tai erilaisten vähemmistöryhmien kohtelussa on vahvaa taipumusta muodostaa myös heikommasta osapuolesta tai altavastaajasta kielteisiä mielikuvia, joiden avulla voidaan oikeuttaa oma toiminta näitä ihmisiä kohtaan. Dehumanisoitu yksilö ei ole enää ”ihminen”, vaan numero, yksikkö, kohde, kustannus ja ääritapauksessa ”koiraa-kin alhaisempi olento”.

Valta aiheuttaa ihmisissä myös tarpeen jatkuvaan sosiaaliseen vertailuun: meneekö minulla yhtä hyvin kuin muilla omaan viiteryhmään kuuluvilla? Edelleen paljon valtaa omaavat henkilöt voivat ajatella elävänsä maailmassa, jossa ”liikennevalot näyttävät aina vihreää”. Kaikki tämä altistaa vallassaolijat kokemaan myös suhteellista deprivatiota, kateutta, kaunaa tai ainakin mielihäpeää. Ei siis ole itsestään selvää, että valtaa seuraisi onnellisuus. Vallalla näyttää olevan taipumusta saada vallassaolijat myös säilyttämään vallitsevan tilanteen, *status quon*. Tässä mielessä valta ei kaikissa tilanteissa ole se voima, johon voitaisiin liittää sellaisia määreitä kuin joustavuus, muutoskyky, luovuus tai innovatiivisuus. Valtaapitävät joutuvat helposti myös erilaisen liehittelyn ja miellyttämisen kohteiksi. Johtajille kerrotaan se, mitä he haluavatkin kuulla, eikä sitä, miten asiat oikeasti ovat. Tämä heikentää heidän kykyään realiteettitestaukseen: johtaja voi joutua tilanteeseen, jossa hänen on vaikea erottaa omia ajatuksiaan muiden ajatuksista.⁴¹

Valta ja erilaiset psykopatologiat löytävät myös usein toisensa. Amerikkalainen psykologi Manfred Kets de Vries on tullut tunnetuksi tutkimuksistaan johtajien erilaisten persoonallisuuden häiriöiden vaikutuksista organisaatioiden toimintaan: ”mätä” voidaan löytää monesti myös organisaation huipulta: ”*the rot at the top*”. Esimerkiksi narsistiset persoonallisuudet tuntevat vetoa organisaatioiden ylimpiin johtotehtäviin tai vallan huipulla oleville voi kehittyä epäluuloinen ja vainoharhainen tapa tarkkailla ympäristöään.⁴²

Omaan jalkaan ampuminen. Eräs tutkijoita kiinnostanut ilmiö on ollut selvittää, miksi usein aivan tervejärkiset, fiksetkin johtajat ”ampuvat itseään jalkaan”. Kyse on taipumuksesta tehdä jotain tuhoisaa, joka on kaikkien etujen vastaista. Tällainen käyttäytyminen voi ilmetä esimerkiksi hellittämättömänä, jäärapäisenä lukkiutumisenä johonkin

kantaan, vaikka kaikki tosiasiat ympärillä kertovat, että olisi aika arvioida asioita uudelleen. Toinen ilmenemismuoto on lamaantua tai ”halvaantua” painetilanteessa, jossa olisi välttämätöntä tehdä jokin vaikea päätös. Edelleen johtaja voi ajautua käyttämään kaikkiin osapuoliin kielteisesti vaikuttavia neuvottelutaktiikoita. Esimerkiksi hänellä voi olla taipumus hahmottaa tilanne nollasummapelinä, vaikka tarjolla olisi mahdollisuus tavoitella myös ratkaisua, jossa kaikki voittavat. Eräs itseään jalkaan ampumisen muoto on turvautua ihmisten mielistelyyn tavalla, joka kääntyy lopulta itseä vastaan. Tässä johtaja yliarvioi oman viehätysvoimansa tai arvovaltansa ja käyttää imartelua ja erilaisia palkintoja liikaa yrittäessään saada ihmiset puolelleen.

Mikä sitten ajaa johtajat toimimaan tällä tavoin epärationaalisesti? Erään teorian mukaan ilmiö voidaan selittää johtajien tarpeella säilyttää oma identiteetti tai kuva omasta johtajuudesta niin omista kuin muidenkin silmissä. Joskus vain sosiaalinen tilanne on niin monimutkainen, että omaan identiteettiin liittyvän kognitiivisen konsistenssin ylläpitämisessä ei voi onnistua. Tällaisessa tilanteessa nopea, automaattinen *systemi 1 -ajattelu* alkaa voimistua ja skemaattinen, stereotyyppinen ajattelu alkaa hallita sitä tapaa, jolla yksilö tekee havaintoja, prosessoi tietoa ja tekee päätöksiä.⁴³

Realiteeteista irtautuminen. Stereotyyppinen ajattelu voi myös osaltaan edistää joissain tilanteissa valtaapitävien tai valtaeliitin pyrkimystä ottaa etäisyyttä ja eristäytyä muun yhteisön elämästä omiin norsunluutorneihinsa. Tällainen vähentää entisestään vallassaolijoiden mahdollisuutta saada objektiivista ja realistista tietoa ympäristöstään. Systemiteoreettisesti ajatellen tällainen sosiaalinen valtajärjestelmä alkaa ruokkia itseään ilman ulkopuolista korjaavaa palautetietoa ja mahdollisuutta realiteettitestaukseen. Tämän lisäksi valtaeliitti voi pönkittää omaa asemaansa käyttämällä hyväksi alamaisten vahvaa tarvetta seurata johtajiensa tekemisiä. Tämän voi tehdä esimerkiksi syöttämällä heille tarkoitushakuista mielikuvaa vallassaolijoista ja luoda näin olosuhteet esimerkiksi henkilöpalvonalle. Tämä puolestaan vahvistaa entisestään ihmisten taipumusta tehdä mieliksi johtajilleen. Kukaan ei ole kertomassa, että keisarilla ei ole vaatteita. Joka tapauksessa valtaeliitin realiteettitestaus ja johtamiskyky rapautuvat pikkuhiljaa kunnes ”mätä” huipulla leviää ja korttitalo romahtaa. Tämä on tuttu kaava, jonka voidaan nähdä toistuvan yhä uudelleen ja uudelleen niin eri yhteisöjen, organisaatioiden, yritysten kuin kansakuntienkin johdon kohdalla.⁴⁴

Vallan dynamiikkaan liittyy eräänlainen paradoksi. Voisiko olla niin, että mitä enemmän valtaa jollekin kerääntyy ja mitä lujemmin siihen tarttuu, sitä todennäköisemmin siihen myös jossain vaiheessa hukkuu? Positiivisemmin ajateltuna kyse on valtaan sisältyvästä ”luovan tuhon” siemenestä.

Korruptoiko valta aina käyttäjänsä? Edellä kuvatut vallan kielteiset vaikutukset liittyvät nimenomaan asemavaltaan ja sellaisiin vallankäytön muotoihin, joihin liittyy mahdollisuus tehdä toisten elämään vaikuttavia päätöksiä eli kyky kontrolloida ihmisten kohtaloa ja sitä, mitä he voivat tavoitella. Tällöin puhutaan useimmiten jonkin yhteisön ylimmästä johdosta tai valtaeliitistä. Yleinen, populaari käsitys on, että tällainen valta

korruptoi ja turmelee käyttäjänsä. Tätä tukee myös jo koko joukko tieteellisiä tutkimuksia. Vallan pimeää puolta ei käy kiistäminen, mutta ei valta kaikissa tilanteissa ja kaikkien ihmisten kohdalla suinkaan käänny aina kielteiseksi. Vallan pimeän puolen tarkastelu painottaa usein myös yksipuolisesti yksilönäkökulmaa – näin myös tähän liittyvä psykologinen tutkimus. Tärkeää olisi pohtia myös sitä, miksi vallattomat jossain tilanteessa suosuvat olemaan vallankäytön kohteena tai mikä merkitys rakenteilla on eri vallankäytön ilmiöihin. Esimerkiksi ryhmäilmiöt vaikuttavat siihen, kuka valikoituu johtajaksi. Johtajan käyttäytyminen voi myös heijastaa enemmän ryhmän sisäisiä voimia kuin hänen persoonallisuuttaan.

Valta on kuin tuli: sitä tarvitaan elämän ylläpitämiseksi mutta se voi myös aiheuttaa tuhoa. Pitäisikö vallankäyttäjiä suojella vallankäytön haitoilta?

Vastaus siihen, korruptoiko valta, riippuu aina kontekstista, jossa vallankäytöstä puhutaan. Valta on arkipäiväinen ja erottamaton osa kaikkien yhteisöjen ja ryhmien sisäistä dynamiikka. Samoin kysymys vallasta syntyy jokaisessa kahden ihmisen välisessä vuorovaikutustilanteessa, jossa osapuolet yrittävät vaikuttaa toisiinsa. Tässä mielessä valta on osattava nähdä enimmäkseen myönteisenä, rakentavana voimana. Ihmiskunta on kyennyt myös luomaan sellaisia sosiaalisia innovaatioita, kuten esimerkiksi demokratian, joiden avulla valta on saatu yhä paremmin palvelemaan yhteistä etua. Valta on kuin tuli: tarvitsemme sitä elämän ylläpitämiseksi, mutta tuli voi myös päästä valloilleen ja aiheuttaa tuhoa.⁴⁵

Miten vallankäyttöön voisi vaikuttaa? Vaikuttamis- ja suostuttelutyössä yllä olevasta on syytä ottaa huomioon ainakin seuraava. Ensinnäkin vaikuttajana toimivan on itsekin vallan käyttäjänä oltava varovainen, ettei hän lankea stereotyyppiseen ajatteluun. Toiseksi voidaan kysyä, tulisiko vallassaolijoita yrittää suojella vallan negatiivisilta ja korruptoivilta vaikutuksilta? Ainakin tilanteissa, joissa tavoitteena on vaikuttaa valtaapitäviin, vaikkapa jonkin organisaation ylimpään johtoon ja heidän asenteisiinsa suhteessa alaisiinsa, olisi tärkeää luoda olosuhteet systemaattisen, hitaan ajattelupolun käynnistämiseksi. Ihanteellista olisi saada johto kohtaamaan alaisensa kasvokkain välittömissä vuorovaikutustilanteissa. Valtarakennelmien ja johtamisen toimivuuden ja ”terveyden” kannalta on tärkeää ylläpitää palautekanavia, jotka mahdollistavat realistisen tiedon saamisen ympäristöstä. Samoin valtajärjestelmän mahdollisimman suuri läpinäkyvyys edistää pitkällä aikavälillä sekä vallanpitäjien että vallattomien etua ja hyvinvointia.

Lopuksi vallalla voi olla myös suuri positiivinen, voimaannuttava vaikutus ihmisiin. Jos ihmiset saadaan kokemaan, että heillä on valtaa ja mahdollisuus vaikuttaa jossain tilanteessa, se näyttää parantavan heidän suoriutumistaan ja hyvinvointiaan monella tavalla. Näyttäisi myös siltä, että harjaantuminen joidenkin kognitiivisten kykyjen käyttämisessä, kuten käsitteellisessä ajattelussa, luo edellytyksiä ihmisten voimaantumiseen tai vallan tavoitteluun.



TIETONURKKA 5-4: Machiavellismi.

Niccolò Machiavelli (1469–1527) oli italialainen poliitikko, diplomaatti ja filosofi. Häntä voi pitää modernin politiikkatieteen ja poliittisen etiikan perustajana. Vaikka oppiensa vuoksi Machiavellia on pidetty joskus itse saatanana, oli hän ajattelijana kuitenkin mainettaan monipuolisempi. Huono maine perustuu hänen kirjaansa *Prinssi*, jota pidetään reaali politiikan raamattuna ja jonka pohjalta on syntynyt myös käsite ”machiavellismi”. Machiavellismilla tarkoitetaan ajattelutapaa, jossa vallassaolijat pyrkivät keinoja kaihtamatta säilyttämään asemansa: politiikassa ei ole sijaa moraaliseen äänille vaan tarkoitus pyhittää keinot. Machiavellin opit käyvät vielä nyky maailmassakin hyvin kaupaksi. Esimerkiksi johtamiskirjallisuudesta voidaan poimia seuraavanlaisia nimikkeitä: *Machiavelli on Modern Leadership*, *The Modern Prince: What Leaders Need to Know*, *The New Machiavelli: The Art of Politics in Business*. Teollistuneen nyky maailmaan yhä nopeamman muutostahdin ja lisääntyvän epävarmuuden oloissa on näyttänyt siltä, että machiavellistiselle johtamistyyliille on syntynyt runsaasti otollista maaperää monissa organisaatioissa.⁴⁶



Sosiaalipsykologit Richard Christie ja Florence Geis havahtuivatkin tähän ilmiöön jo 1960-luvulla ja löysivät tutkimuksissaan machiavellistisen persoonallisuustyyppin. Machiavellisti on syvästi itsekäs ihminen ja vain omaa tai taustaryhmänsä etua ajava. Hän on vuorovaikutustilanteissa aloitteellinen, kontrolloiva ja käyttää kaikkia suostuttelutaitojaan manipuloidakseen ihmisiä. Hän on tunnekylmä ihmissuhteissaan ja voi paremmin viihtyä tilanteissa, joissa ihmiset pikemminkin hieman pelkäävät häntä kuin pitävät hänestä. Hän haluaa voittaa. Hän uskoo, että tarkoitus pyhittää keinot eikä koe vaikeuksia toimia epäeettisesti, petollisesti tai valehdella. Hän ei ole sitoutunut johonkin tiukkaan ideologiaan vaan on mielipiteissään opportunistinen ja vaihtaa puolta, jos se on oman edun mukaista. Machiavellistisessä luonnetyyppissä kyse ei ole kuitenkaan esimerkiksi narsismin tai psykopatian kaltaisesta luonnehäiriöstä. Hän ei pyri itsetarkoituksellisesti vahingoittamaan tai kiusaamaan ihmisiä. Hän kykenee arvioimaan itseään ja tarpeitaan melko realistisesti. Neuvottelutilanteissa machiavellisti kykenee olemaan usein hyvin tavoitehakuinen, viileän älyllinen ja avautuvia tilanteita taktisesti nopeasti hyväksi käyttävä. Hän kykenee hyvin vastustamaan erilaista suostuttelua, sosiaalisia paineita ja painostamista. Omassa tavassaan vaikuttaa hän ei yleensä turvaudu imarteluun tai toisten mieliteltyyn.

Mutta voidakseen (ainakin joskus) käyttää hyväksi machiavellistisiä taktiikoita vaikuttajan tai vallassaolijan ei välttämättä tarvitse omata machiavellistista luonteensa laatua. Kannattaisiko siis kantaa Machiavellin *Prinssiä* vaikuttamisen välinerepussa ihan varmuuden vuoksi? Tätä on pohtinut muun muassa tunnettu brittiläinen organisaatio-käyttäjymisen professori David Buchanan tutkiessaan vallankäytön tyytlejää ja politiikan

käytäntöjä organisaatioissa. Buchanan ja hänen kollegansa haluavatkin nostaa esille Machiavellin oppien positiivisia puolia. He puhuvat hyvästä ja pahasta machiavellismista. Huono machiavellismi näyttytyy raakana vallankäyttönä, epälojaalisuutena, aggressiivisuutena, oppositioon asettumisena ja nollasummapielien pelaamisena. Hyvää machiavellismia on itsekkeinen mutta silti pragmaattinen, joustava ja realistinen kyky toimia organisaation valtapeleissä. Varsinkin muutostilanteissa organisaation johtamisen kannalta olisi parasta, jos pragmaattinen machiavellismi sekä *luova, yrittäjämäinen, voimaannuttava ja inspiroiva johtaminen* voitaisiin jollakin tavalla yhdistää. Näyttääkin siltä, että Buchanan kollegoineen ei usko nykyisten johtamisoppien valtavirran suosiman inspiroivan, valmentavan, palvelevan mutta hieman pehmeän johtajan kykyyn pärjätä likaisissa valtapeleissä ilman hyppysellistä machiavellistista asennetta. Mutta ehkä tässäkin on hyvä muistaa sanonta: *”Kun antaa pirulle pikkusormen, se vie...”*⁴⁷

Valta ja politiikka organisaatioissa

Nykypäivän organisaatioihin ei voi useinkaan liittää sellaisia määreitä kuin järjestäytyneet, kurinalainen, ennustettava, harmoninen tai selkeärajainen. Pikemminkin organisaatioelämää kuvaavat parhaiten jatkuva muutos, epävarmuus, monimutkaisuus ja epäselvyys. Organisaation yksittäiset jäsenet eivät voi enää nojata selkeästi määriteltyyn, turvalliseen asemaansa. Hierarkiaan ja selkeään linjajohtajuuteen perustuvat käskysuhteet ovat korvautuneet asiantuntijavallalla tai kyvyllä hallita sosiaalisia suhteita ja verkostoja organisaatiossa. Mitä enemmän jonkin organisaatioiden toimintaan voidaan liittää edellä kuvattuja piirteitä, sitä todennäköisimmin organisaation sisällä syntyy myös erilaista poliittista liikehdintää. Organisaatiot ovatkin yhä riippuvaisempia niiden jäsenten henkilökohtaisista kyvyistä, vuorovaikutusosaamisesta, vaikuttamistaidoista ja poliittisesta kyvykkyydestä. Poliittisella käyttäytymisellä voikin olla paljon merkittävämpi rooli organisaatioiden elämässä kuin mitä esimerkiksi tutkimuksen tai johtamiskirjallisuuden yhteydessä on monesti osattu nähdä.⁴⁸

Organisaatiot ovat yhä riippuvaisempia ihmisten poliittisesta kyvykkyydestä eli taidosta luovia organisaation sisäisissä valtakamppailuissa.

Poliittinen vaikuttaminen on eräs tärkeä vaikuttamisen muoto, joka liittyy läheisesti myös käytännön tapaan käyttää valtaa organisaatiossa. ”Poliittisesta” organisaatioiden yhteydessä voidaan puhua silloin, kun joku yrittää ratkaista tilanteita, joissa organisaation eri jäsenillä tai ryhmillä on toisistaan eroavat arvot ja tavoitteet. Kyse voi olla myös siitä, että tavoitteista ollaan kyllä yhtä mieltä, mutta erot tulevat esille keinoissa ja ihmiset kamppailevat siitä, mikä olisi paras tai hyväksyttävä tapa toimia.⁴⁹

Vaikuttamiseen syntyy siis poliittinen agenda silloin, kun on olemassa vastakkaisia näkemyksiä tai intressejä ja ”vastustaja” pyritään voittamaan valtataistelussa tai vaihtoehtoisesti