



Aalto University
School of Science

AKO-E3410 Organisaatioteoria (5 op)

Luento 3:

Organisaatio ja ympäristö

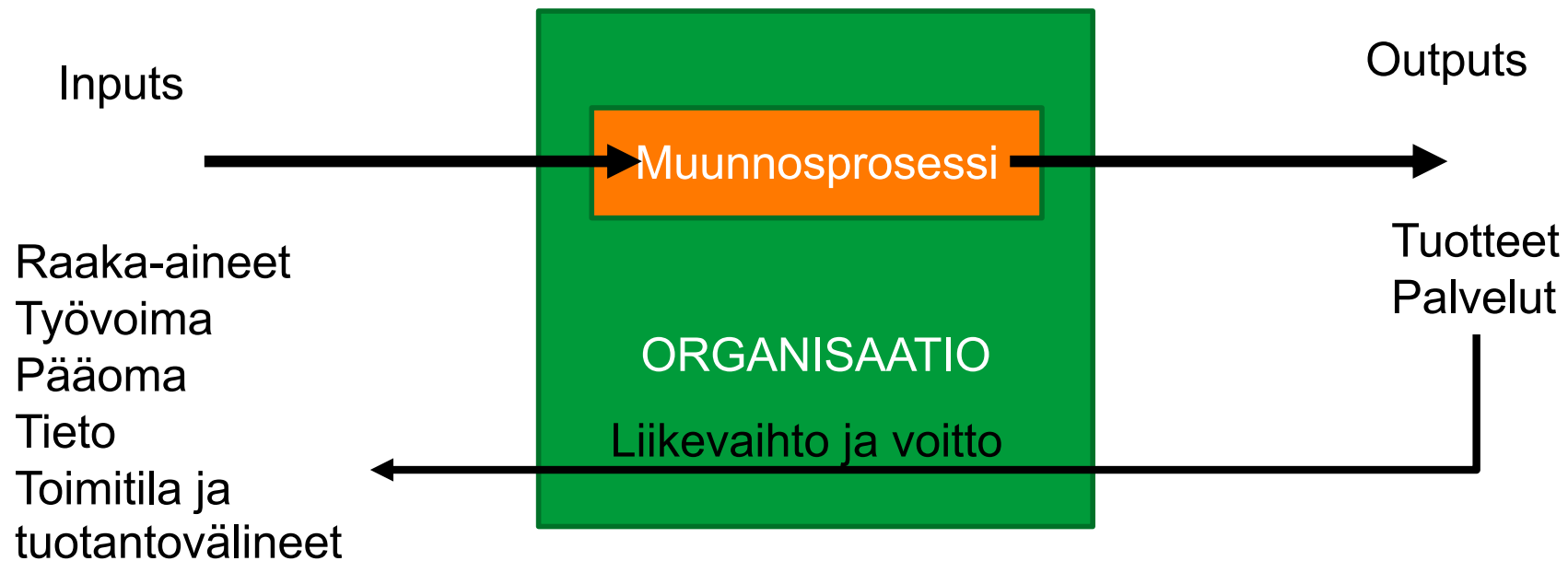
Jouni Virtaharju, 25.9.2019

KOTITEHTÄVÄ

1. Mikä erottaa modernistisia ympäristöteorioita (kontingenssi, resurssiriippuvuus, populaatioekologia)? (*Hatch*)
 2. Miten symbolis-tulkinnallisen näkökulman edustaja haastaisi modernistisen käsityksen ympäristöstä? Ovatko argumentit sinusta uskottavia? Perustele. (*Hatch*)
 3. Postmodernisti kiinnittää huomiota kieleen ja kielenkäyttöön. Minkälaisiin asioihin hän kiinnittää huomiota modernistin puhuessa organisaatiosta ja ympäristöstä? (*Hatch*)
 4. Miten Gittelin ja kumppaneiden artikkelissa ymmärretään organisaation käsite? Mihin kirjoittajat asettavat organisaation ja sen ympäristön rajan? Miten resilienssi liittyy tähän suhteeseen?
 5. Miten asemoisit Gittelin ja kumppaneiden artikkelin Hatchin modernismi/symbolismi/postmodernismi –jaottelussa? Perustele asemointisi.
-

TALOUELLISEN VAIHDANNAN MALLI

YMPÄRISTÖ



Sosiaalinen hyväksyttävyys

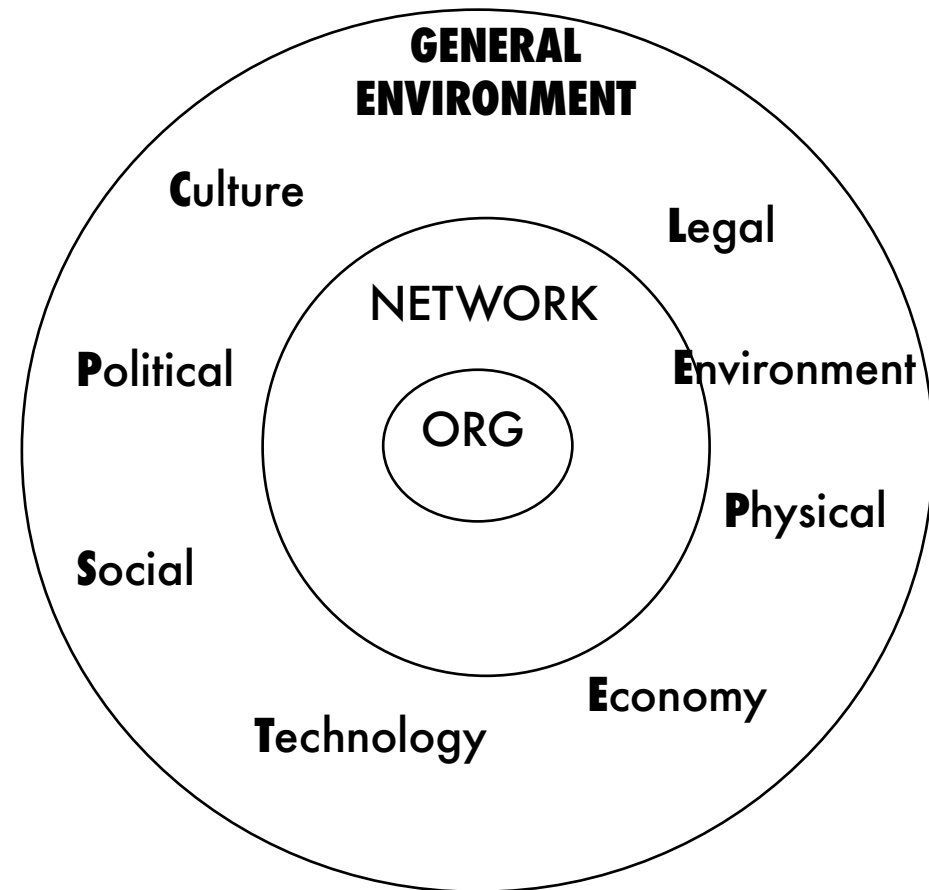
SHAREHOLDER VIEW VS STAKEHOLDER VIEW

REUTERS, 19.8.2019: [Top US CEOs say companies should put social responsibility above profit.](#)

Triple Bottom line -ajattelu (talous, sosiaalinen vastuu, ympäristö)

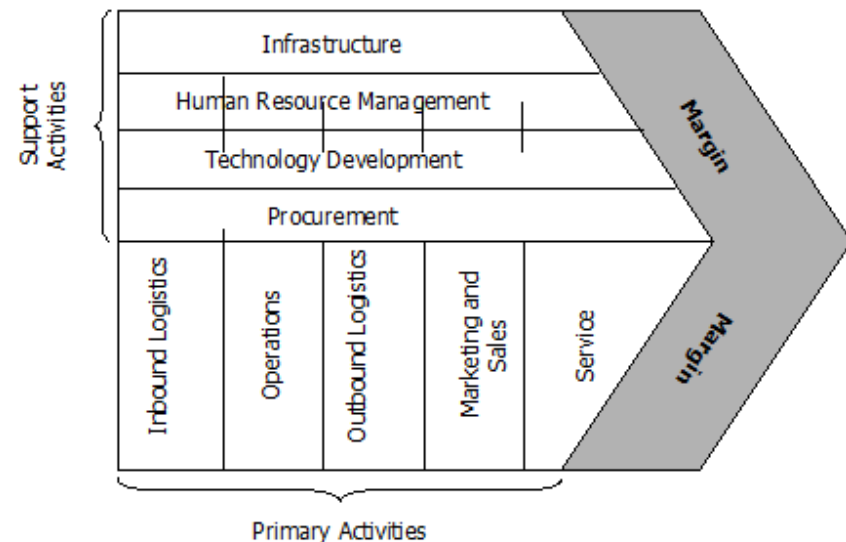
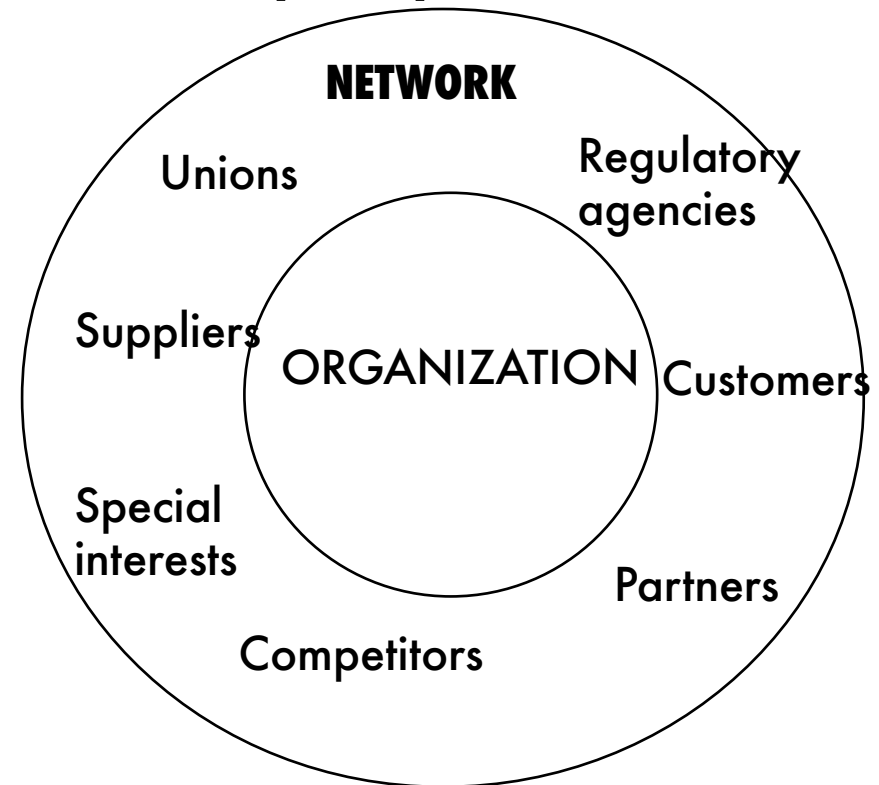
YMPÄRISTÖN MÄÄRITTELYÄ (1/3)

- Yleisen ympäristön osat
 - Kulttuurinen
 - Poliittinen
 - Sosiaalinen
 - Teknologinen
 - Taloudellinen
 - Fyysinen
 - Lainsäädännöllinen
- STEP, PEST, PESTLE, STEEPLE, jne. analyysit
 - Markkinointi ja strateginen johtaminen
- Linkittyvät toisiinsa vahvasti



YMPÄRISTÖN MÄÄRITTELYÄ (2/3)

- *Sidosryhmäanalyysin* tavoitteena tunnistaa kaikkein olennaisimmat sidosryhmät organisaation menestymisen kannalta
- *Arvoketjuanalyysissa* jaetaan tuotteen tuottamisprosessi lineaarisiin vaiheisiin ja arvioidaan eri vaiheiden arvonlisäystä (Porter 1985)
 - Myös ”value shop” ja ”value network” analyysit palveluliiketoiminnassa (Stabell & Fjeldstad 1998)



YMPÄRISTÖN MÄÄRITTELYÄ (3/3)

- The VUCA World (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)
 - Globaali ympäristö koostuu useista erilaisista, toisiinsa nivoutuvista ympäristöistä
 - Kompleksisuus kasvaa
 - Alempiin tasoihin verrattuna uusia, kansainvälisiä sidosryhmiä astuu peliin
 - Organisaatioiden ympäristö on (väitetään olevan) yhä suuremmassa määrin globaali
 - EU:n ja P-Amerikan ulkopuolisten markkinoiden kasvu, kasvua ja kannattavuutta haetaan yrityskauppojen kautta (mergers, acquisitions, divestments, outsourcing) → toimialojen keskittyminen, 'strategic alliances', flow of capital kääntyy, jne.
 - Huom! Vahvasti systeemiteoreettinen jäsenitys
-

MODERNISMI JA YMPÄRISTÖ

- 1950-luvulla systeemiteoreettinen ajattelu toi *ympäristön* käsitteen mukaan organisaatioteoriaan
 - Organisaatio on avoin systeemi
 - Mielenkiinto ympäristön käsitteellistämässä ja käsitteen relevanssin todistelemissä
- 1970-luvulla mielenkiinto kohdistui siihen kuinka ympäristö vaikuttaa organisaatioon, organisaatio-ympäristö –suhteeseen.

KONTINGENSSITEORIA

Perusajatus: Ympäristön ominaisuudet määräävät organisaation rakenteen (= organisoitumisen tavan)

Tarkastelun kohde: (yksi) organisaatio, erityisesti sisäiset toimet.

Taustaoletukset: Systeemiteoreettinen ajattelu (requisite variety, isomorphism)

- Ei ole olemassa yhtä parasta tapaa organisoida, vaan tehokkaimman tavan organisoida määrää ympäristön ominaisuudet
 - Aluksi ympäristöä tarkasteltiin varsinkin ympäristön epävarmuuden kautta, joka oli monimutkaisuuden ja muuttumisnopeuden funktio
- Differentiaation avulla organisaatiot voivat sopeutua erilaisiin ympäristön asettamiin vaateisiin (Lawrence & Lorsch 1967)
 - Esim. myyntiosasto voidaan organisoida eri tavalla kuin tuotanto
 - Differentiaatio johtaa kuitenkin integraatiohaasteeseen → koordinoitintarve

RESURSSIRIPPUVUUSTEORIA

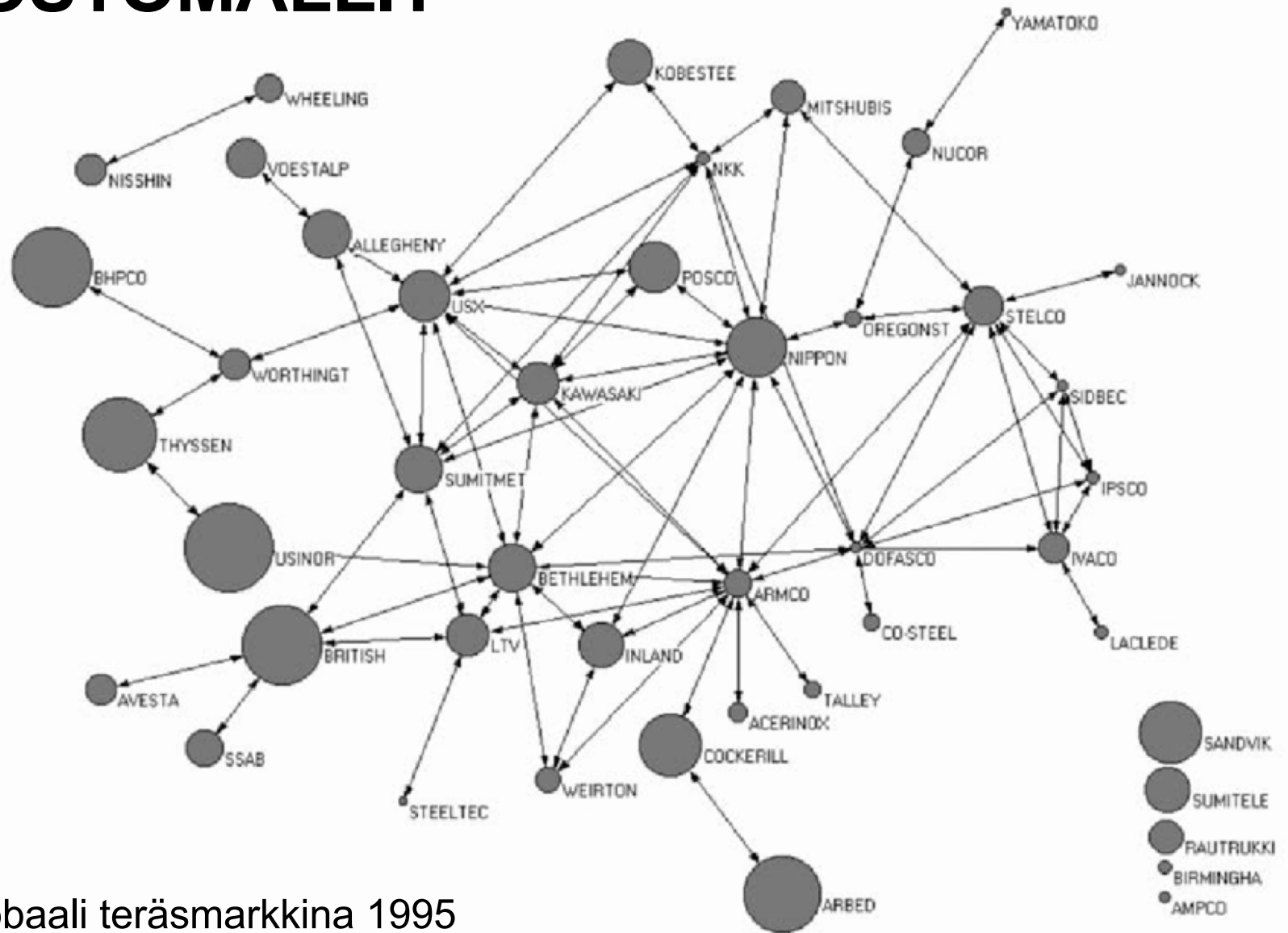
Perusajatus: Organisaatiot ovat riippuvaisia resursseista (raaka-aineet, pääoma, tieto ja teknologia, työvoima, kysyntä), jotka ovat ympäristön hallussa.

Tarkastelun kohde: (yksi) organisaatio, erityisesti organisaatio-ympäristö-ajan toimet.

Taustaoletukset: Systemiteoreettinen ajattelu + organisaation on sopeuduttava ympäristöönsä

- Organisaatioilla (managereilla) on kuitenkin aktiivisempi rooli kuin kontingenssiteoriassa. Keinot sopeutumiseen:
 - Input/output resurssien ja niihin liittyvien sidosryhmien analyysi
 - Analysoidaan välilliset toimijat, esim. liitot ja regulaattorit
 - Priorisoidaan resurssit niiden kriittisyyden ja harvinaisuuden perusteella
 - Suunnitellaan ja toteutetaan toimia, joilla riippuvuutta voidaan hallita/vähentää rajapinnassa
 - Resurssivirtojen hallinta mm. puskurointi, varastointi, informaation jako, sopimukset, vertikaalinen/horisontaalinen integraatio, henkilökohtaiset suhteet, lobbaus, rekrytointistrategiat & yhteistyö oppilasjärjestöjen kanssa, liittotoiminta)

VERKOSTOMALLIT



Esimerkki: Globaali teräsmarkkina 1995

POPULAATIOEKOLOGIA

Perusajatus: Tarkoituksena on selittää miten ekologinen kilpailuprosessi johtaa niihin organisaatiotyyppeihin joita näemme

Tarkastelun kohde: joukko organisaatioita (populaatio), jotka taistelevat samasta ympäristön osasta (niche)

Taustaoletukset: Systeemiteoreettinen ajattelu + organisaation on sopeuduttava ympäristöönsä + resurssi riippuvuus

- Variation: Yrittäjäyys tuottaa uusia innovaatioita, jotka haastavat olemassa olevat toimijat adaptoitumaan → monimuotoistuminen
- Selection: Parhaiten lokeron tarpeet täyttävät organisaatiot keräävät resurssit → organisaatioiden kuolema, taantumiset, pakeneminen, uudelleensijoittuminen (*Survival of the fittest*) → lajiston väheneminen
 - Huom! Valintaperusteet nähtävissä vasta jälkikäteen niistä yksilöistä, jotka selviävät
- Retention: Ekosysteemin resurssit ohjautuvat pystyville (fit) organisaatioille → selviytyminen

INSTITUTIONAALINEN TEORIA (1)

Perusajatus: ”Organizations compete not just for resources and customers, but for political power and institutional legitimacy, for social as well as economic fitness” (DiMaggio & Powell 1983)

Tarkastelun kohde: usein joko joukko organisaatioita (institutional fields) tai yksittäiset organisaatiot (institutions).

- Tutkii kestäviä sosiaalisia rakenteita, joita ei ole tapana kyseenalaistaa ja jotka muokkaavat tapamme hahmottaa todellisuutta = instituutioita (kuten esim. avioliitto, miehuus, naiseus)
 - Institutionalization = ”the process by which actions are repeated and given similar meaning by self and others” (Scott)
 - Jotkin organisaatiot voidaan mieltää yhteiskunnallisiksi instituutioiksi, esim. eduskunta

INSTITUTIONAALINEN TEORIA (2)

- Institutionaalinen teoria lisää aiempiin näkökulmiin sosiaalisen hyväksyttävyyden (legitimacy)
 - Ympäristö siis vaatii organisaatioilta muutakin kuin teknologista ja taloudellista panosta
- Samanmuotoisuuden prosessit (DiMaggio & Powell 1983)
 - *Koersiiviset* paineet = regulaatio / lainsäädäntö
 - Esim. lainsäädäntö koskien yliopiston asemaa
 - *Normatiiviset* paineet = kulttuuriset odotukset
 - Esim. Yliopiston historian asettamat paineet
 - *Mimeettiset* paineet = sosiaaliset odotukset, tarve näyttää samalta kuin joku (jokin) muu
 - Esim. instituutioihin tuleva managerialismi: Yliopiston vuosittain päivitettävä strategia

[The Guardian](#) 16.9.2019:
Nike's '[Dream Crazy](#)' advert starring Colin
Kaepernick wins Emmy



Lisätaustaa: CNBC 19.9.18:
[How Nike turns controversy into dollars](#)



HSL imagokampanja 2018: "Parhaat matkat tehdään yhdessä"

MODERNISMI, YHTEENVETO

	Perusajatus	Missä fokus	Tarkastelun taso
Kontingenssiteoria	Ympäristön ominaisuudet määräävät organisaation rakenteen (= organisoitumisen tavan)	Eryteisesti organisaation sisäinen rakenne	(yksi) organisaatio
Resurssiriippuvuus-teoria	Organisaatiot ovat riippuvaisia ympäristön hallussa olevista resursseista	Eryteisesti organisaatio-ympäristö-ajan toimet.	(yksi) organisaatio
Populaatioekologia-teoria	Ekologinen kilpailuprosessi johtaa niihin organisaatiotyyppihin joita näemme	Elämä ja kuolema, voittajien ja häviäjien adaptaatiokyvyt	Joukko organisaatioita (populaatio), jotka taistelevat samasta ympäristön osasta (niche).
Institutionaalinen teoria	Myös sosiaalinen hyväksyttävyyys on tärkeä riippuvuus organisaatioille	Toisaalta institutionalismi toiminnan viitekehyksenä, toisaalta miten institutionalisoituminen tapahtuu	Joko joukko organisaatioita tai yksittäiset organisaatiot

SYMBOLIS-TULKINNALLINEN NÄKÖKULMA

- Enactment theory (Weick), ympäristö on sosiaalisesti konstruoitu
 - "What's the story here?": Jatkuvasta informaatiovirrasta joku tapahtuma tulee ihmisten tietoisuuteen, jolloin nykyistä toimintaa ei pidetä enää järkevänä ja/tai varmana → ihmiset alkavat etsimään "syitä" ympäristöstä jatkaa toimintaa
 - Havainnot ympäristöstä sidoksissa havaitisijaan
 - "What should we do?": tapahtumalle etsitään merkitystä, jotta toimintaa voitaisiin jatkaa
 - The sensemaking, to the extent that it involves communication, takes place in interactive talk and draws on the resources of language in order to formulate and exchange through talk ... symbolically encoded representations of these circumstances. As this occurs, a situation is talked into existence and the basis is laid for action to deal with it" (Taylor and Van Every 2000)
 - Reifikaatio: ympäristöstä puhuminen tekee siitä toden
 - Retrospektiivisyys: jonkin tapahtuman merkityksen voi ymmärtää vain suhteessa aikaisempaan
 - Päätöksentekijät kokevat epävarmuutta → tiedon etsintä → tietomäärä kasvaa → tämä kokemus tulkitaan ja selitetään (make sense) ympäristön kompleksisuuden ja muutoksen kautta
 - Action
 - Ei ole suoraviivaista vaan se on puheen ja toiminnan syklinen prosessi. Toiminta ei ole sen tärkeämpää kuin puhe

INFORMAATIOTARVE JA OLETETTU YMPÄRISTÖ

		Rate of change	
		Low	High
Complexity	Low	Needed information is known and available	Constant need for new information
	High	Information overload	Not known what information is needed

POSTMODERNISMI

- Modernismin kritiikki
 - Modernistinen ympäristökäsitys on tuotettu teoriassa asioiden luonnolliseksi tilaksi, ts. se on naturalisoitu
 - Tämä on vallankäyttöä joka tukee olemassa olevaa valtarakennetta, vrt. [Guardian 26.9.17: Facebook's underclass](#)
 - Eettiset haasteet
 - Saako ympäristöön suhtautua resurssinippuna?
 - Markkinoinnissa kuluttaja nähdään autonomisena yksilönä, joka maksimoi subjektiivista odotettua hyötyään valitsemalla hänen arvoihinsa sopivat tuotteet (mikroekonomian rationaalisen valinnan teoria)
 - → mutta yritykset myös luovat markkinoinnilla mielikuvia, jotka muokkaavat yksilöitä. H&M, Coca-Cola Zero, 'vihreyden trendi'
 - Yle.fi, 12.9.2019: [Pekka Seppäsen kolumni: vastuullisuus on vastuutonta](#)
 - Rajat
 - Rajat mielivaltaisia ja aina tarkoituksellisesti tuotettuja
 - Jonkin rajaaminen 'sisään' tarkoittaa **aina** jonkin muun rajaamista 'ulos'
 - Pyritään tarkoituksellisesti korostamaan saman asian toista puolta ja kieltämään toinen puoli, rikkaus/köyhyys, terveys/sairaus, jne. (difference)
 - Tehokas, jos ihmiset sisäistävät mitä se merkitsee
-

YHTEENVETO

- Modernismi:
 - Organisaation tulee pyrkiä saavuttamaan yhteensopivuus (*best fit*) ympäristönsä kanssa, jotta selviää kilpailussa
- Symbolismi:
 - Ympäristö on sosiaalisesti konstruoitu (*enacted environment*)
- Postmodernismi:
 - Modernistinen puhe ympäristöstä naturalisoi vallitsevan tilanteen, redusoi ympäristön nipuksi resursseja, muokkaa kuluttajien maailmankuvia ja ylläpitää valtarakennetta (*kriittinen näkökulma*)
 - Kiinnostavia ovat tavat ja käytännöt joiden avulla tuotetaan rajoja

SEURAAVAKSI LUENNOKSI

Lue

1. Hatchin kirjan sivut 106-153 (luku Organizational Social Structure) ja
2. artikkeli Jarzabkowski, P., Lê, J. & Feldman, M. (2012). Toward a theory of coordinating: Creating coordinating mechanisms in practice. *Organization Science*, 23(4), 907-927.

Kirjoita max 1 sivun mittainen teksti, jossa vastaat seuraaviin kysymyksiin:

1. Miksi organisaation sosiaalinen rakenne muuttuu? Vastaa kysymykseen sekä modernistisesta ja symbolis-tulkinnallisesta näkökulmasta. (*Hatch*)
2. Miten Jarzabkowski et al. paperin käsitys koordinaatiomekanismien luonteesta eroaa perinteisistä (modernistisista) käsityksistä?
3. Miten yleistettävänä pidät Jarzabkowski et al. tutkimuksen tuloksia? Millaista sovellusarvoa tunnistat tutkimukselle?

Vastaukset printtinä seuraavalle luennolle tai sähköpostitse osoitteeseen jouni.virtaharju@aalto.fi seuraavaan luentoon mennessä.