



Aalto University
School of Science

AKO-E3410 Organisaatioteoria (5 op)

Luento 4:

Organisaation sosiaalinen rakenne

Jouni Virtaharju, 2.10.2019

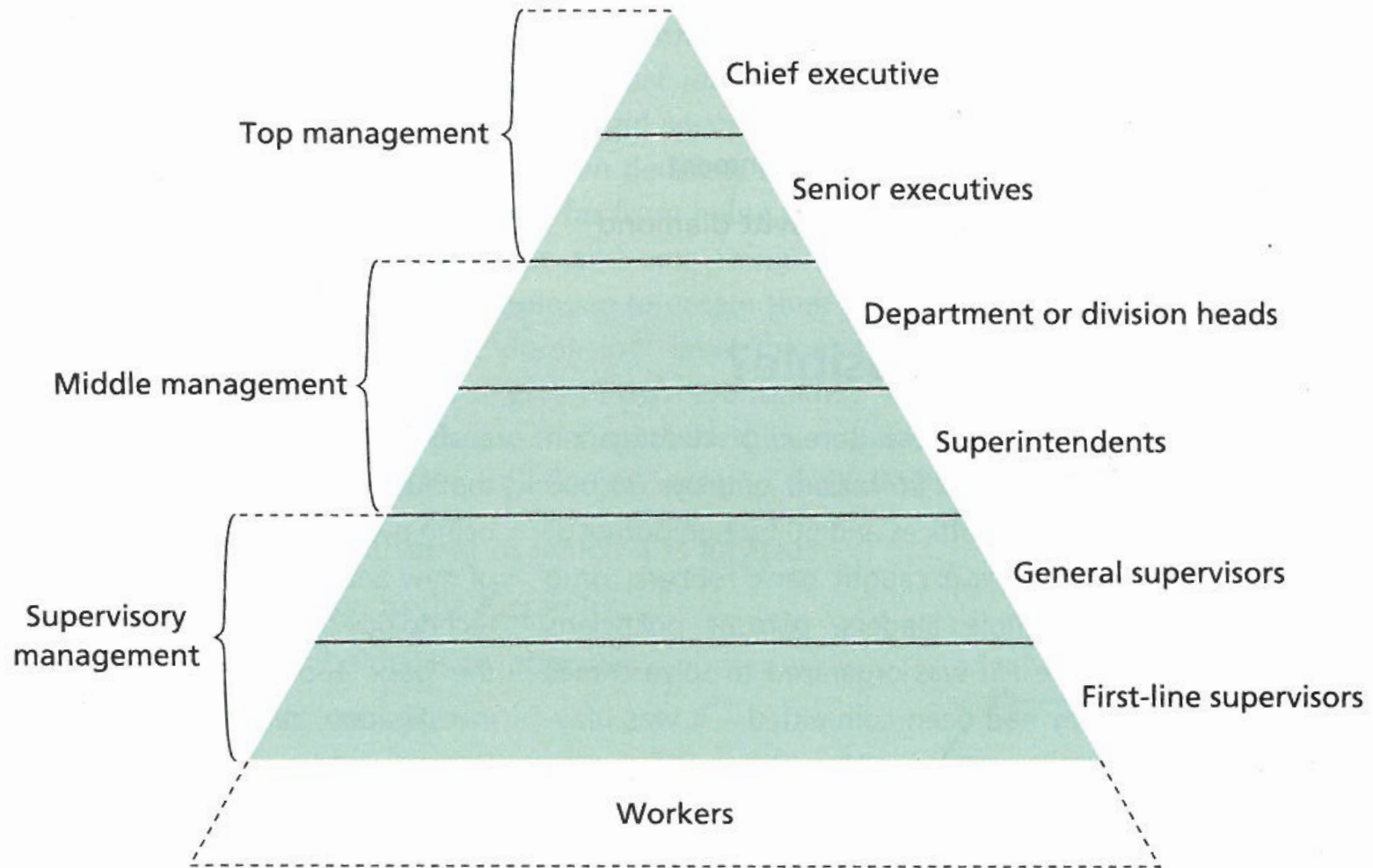


Figure 15.1: Organization structure

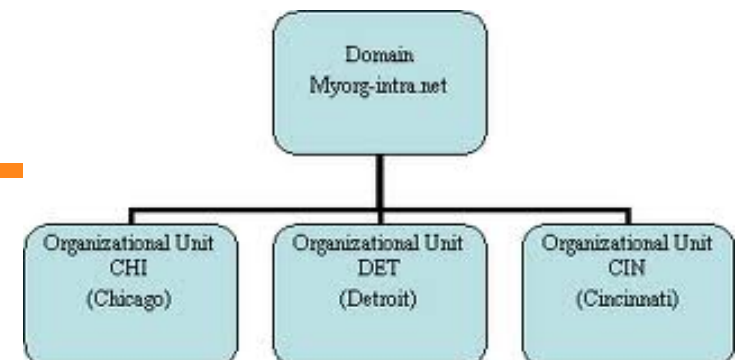
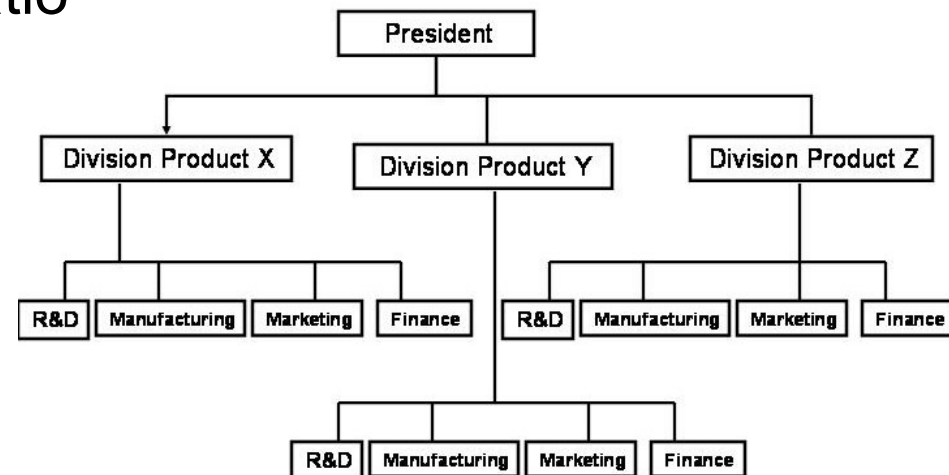
RAKENNEKONFIGURAATIOT

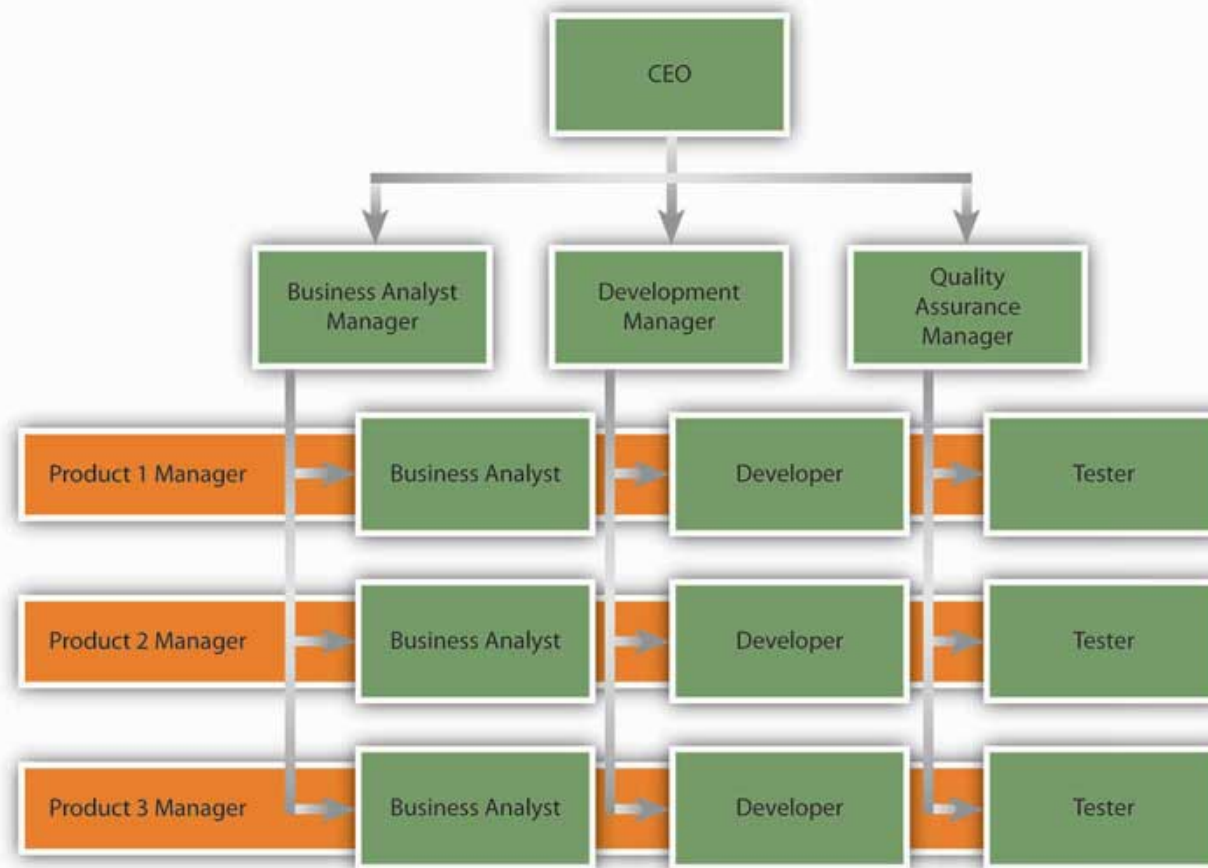
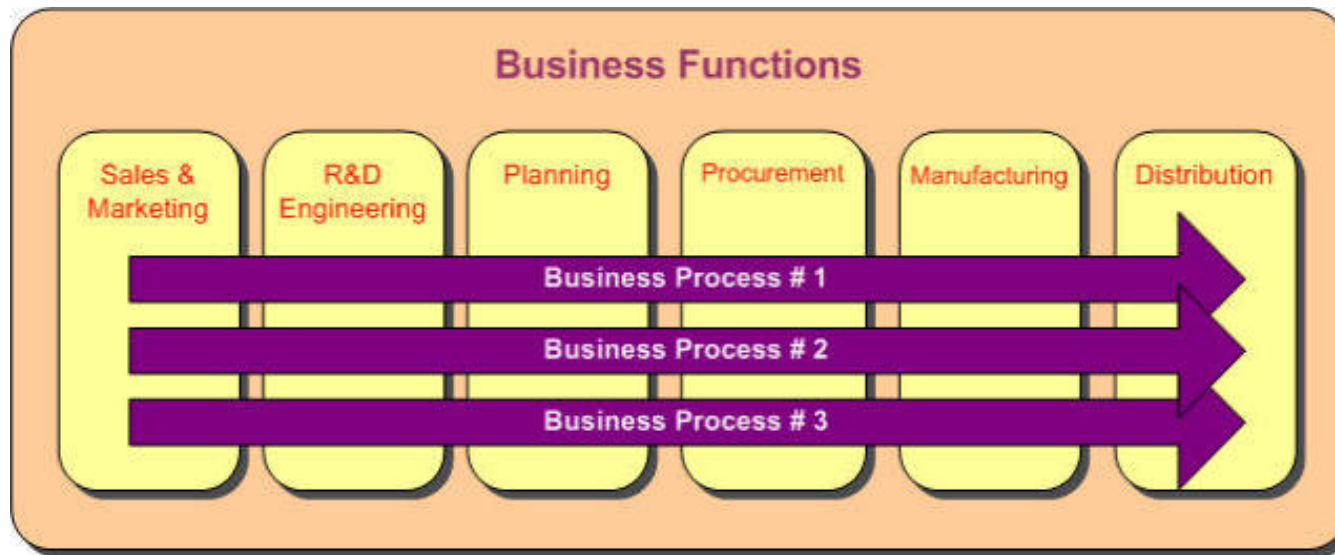
- Linjaorganisaatio
- Esikuntaorganisaatio
- Tuoteorganisaatio
- Maantieteellinen organisaatio
- Matriisiorganisaatio
- Projektioorganisaatio
- Prosessiorganisaatio
- Verkosto-organisaatio
- Virtuaaliorganisaatio
- Holakratia jne.

+ Epävirallinen organisaatio



Example: Functional Organizational Structure.





Example: NY Times 13.8.2019. How Hong Kong's protesters evade police and keep the demonstrations alive | Visual investigations

<https://www.youtube.com/watch?v=V0iytr0qM90>



Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). Coordination in organizations: an integrative perspective. *Academy of Management annals*, 3(1), 463-502.

	Accountability (who is responsible for each task)	Predictability (what the tasks are and when they happen)	Common understanding (what is the whole task and how individual work fits with the whole)
Plans and rules	<ul style="list-style-type: none"> Defining responsibilities for tasks 	<ul style="list-style-type: none"> Defining responsibilities for tasks Resource allocation 	<ul style="list-style-type: none"> Developing agreement
Objects and representations	<ul style="list-style-type: none"> Scaffolding Acknowledging and aligning work 	<ul style="list-style-type: none"> Scaffolding 	<ul style="list-style-type: none"> Direct information sharing Creating common perspective
Roles	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring and updating 		<ul style="list-style-type: none"> Substitution Creating a common perspective
Routines	<ul style="list-style-type: none"> Hand-off work 	<ul style="list-style-type: none"> Task completion/stability 	<ul style="list-style-type: none"> Bringing groups together Developing agreement
Proximity	<ul style="list-style-type: none"> Visibility: monitoring and updating Familiarity: developing trust 	<ul style="list-style-type: none"> Familiarity: anticipating and responding 	<ul style="list-style-type: none"> Familiarity: store of knowledge



Tree



Rhizome

PUURAKENTEET VS. RIHMASTO- RAKENTEET

Arborescent systems	Rhizomatic stems
<p>Principle of hierarchy: Arborescent structures have established hierarchies through which flows must necessarily pass.</p> <p>Principle of homogeneity: All differences can be resolved in a more fundamental unity.</p> <p>Principle of unity: Multiplicities are stable unities, formed through connections between stable lower order unities.</p> <p>Principle of concentricity: Spaces are ordered in a nesting hierarchy of importance. Higher order problems must be challenged at an equal or greater level of scale or power.</p> <p>Principle of structure: Foundational principles provide a generative order for arborescent organizations.</p>	<p>Principle of connection: “Any point of a rhizome can be connected to any other, and must be.”</p> <p>Principle of heterogeneity: “Traits are not necessarily linked to traits of the same nature.”</p> <p>Principle of multiplicity: “There is no unity to serve as a pivot in the object, or to divide in the subject. There is not even the unity to abort in the object or ‘return in the subject.’”</p> <p>Principle of asignifying rupture: “A rhizome may be broken, shattered at a given spot, but it will start up again on one of its old lines, or on new lines.”</p> <p>Principle of cartography: “A rhizome is not amenable to any structural or generative model. It is a stranger to any idea of genetic axis or deep structure.”</p>



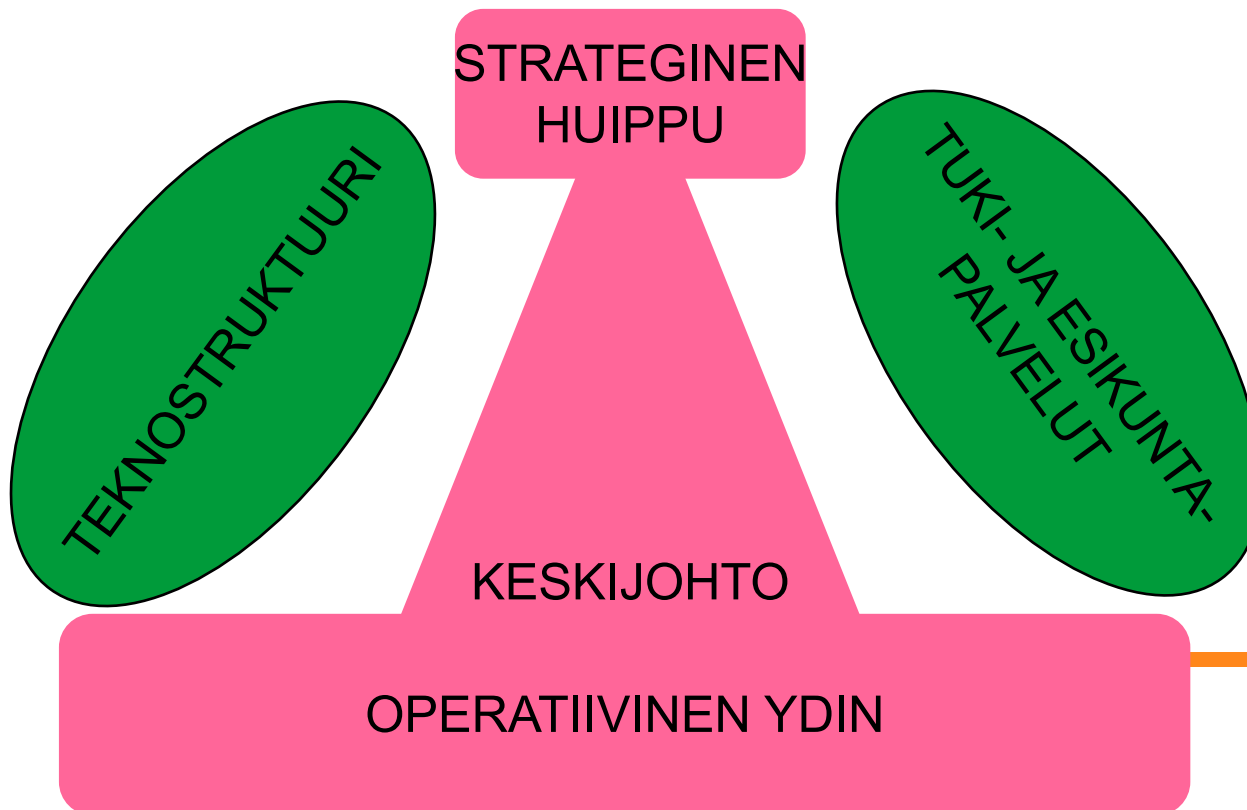
Henry Mintzberg, 1979

“Structuring of organizations”

Rakenne tarkoittaa työnjakoa ja sen koordinoitua.

KOORDINOINTIMENETELMÄT:

- keskinäinen sopiminen
- suora käskytyks
- syötteiden standardointi
- toimintatapojen standardointi
- tulosten standardointi



IDEAALIRAKENTEET:

- yksinkertainen rakenne
- konebyrokratia
- ammatillinen byrokratia
- divisioonamuoto
- adhokratia

Structural configuration	Prime coordinating mechanism	Key part of the organization	Type of decentralization
Simple structure	Direct supervision	Strategic apex	Vertical and horizontal centralization
Machine bureaucracy	Standardization of work processes	Technostructure	Limited horizontal decentralization
Professional bureaucracy	Standardization of skills	Operating core	Vertical and horizontal decentralization
Divisionalised form	Standardization of outputs	Middle line	Limited vertical decentralization
Adhocracy	Mutual adjustment	Support staff (admin)/Operating core (operat.)	Selective decentralization

BYROKRATIASTA

- erikoistuminen → tarkat tehtäväkuvat
 - hierarkia! virkatien noudattaminen
 - ohjeistus ja säännöt koskevat kaikkia
 - tallentaminen → organisaation “muisti”
 - persoonattomuus, ei suosikkijärjestelmiä, ei nepotismia
 - rekrytointi ja ylennykset perustuvat virkakelpoisuuteen (pätevyys) ja saavutuksiin
- Max Weberin ideaalibyrokraatia
 - ”ideaalikone”, tavoitetila, johon verrataan todellisen maailman organisaatioita
 - Byrokratiassa auktoriteetti on rationaalis/legaalia, ei perinteistä, tai karismaattista
 - Byrokratian hyvät puolet?
 - Länsimaisen organisaatioajattelun perusolettamukset
 - Byrokratian pimeä puoli?
 - Formal (väline) rationality or substantive (päämäärä, arvo) rationality

MIKSI BYROKRATIA MENESTYY EDELLEEN? (Robbins, 1990)

- Menestynein organisoinnin muoto?
- “Large size loves bureaucracy”
- Länsimaiset arvot tukevat byrokratiaa
- Toimintaympäristön muutosta on liioiteltu?
- Professionaalien byrokratian nousu: byrokratia on muuntautumiskykyinen
- Byrokratia tukee kontrollia eli ylemmän johdon intressejä

P.S. [Miksi tieteellinen vallankumous ei tapahtunut Kiinassa? Vastaus: Byrokratian kontrolli!. Washington Post 28.10. 2016.](#)

Huom. Vertaa ajatuskulkua myös seuraavan luennon tekno-optimismiin.

ORGANISAATORAKENNE

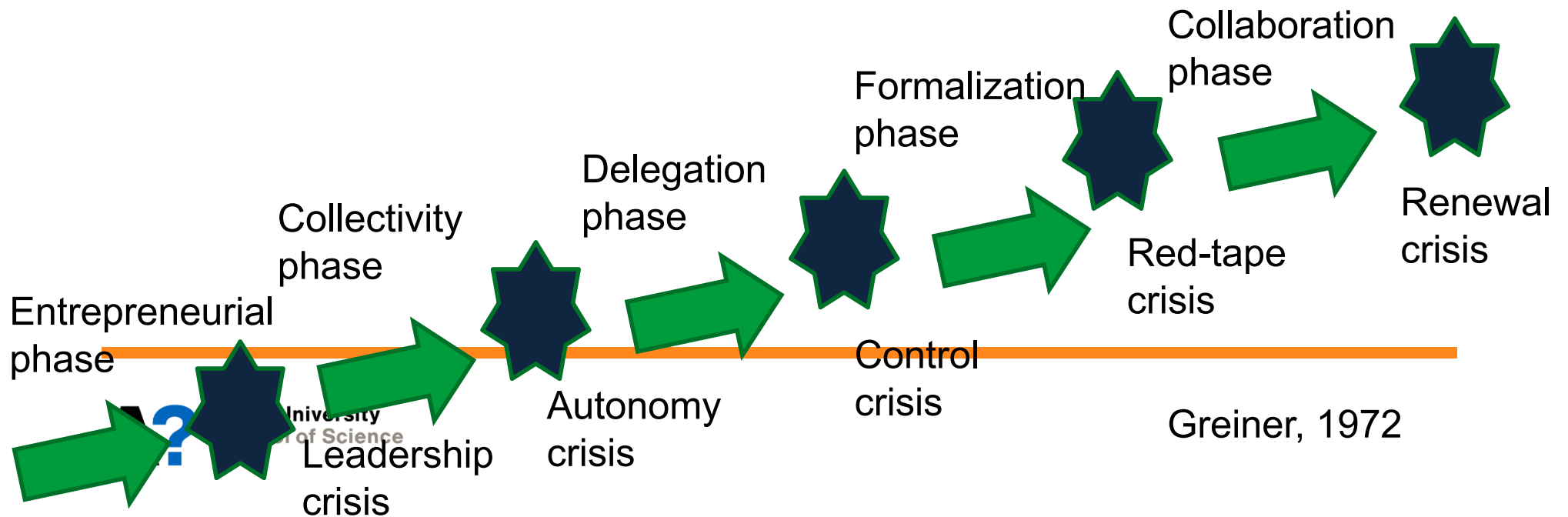
- Ensimmäinen intuitio organisaatorakenteesta on organisaatiokaavio
- ... mutta onko organisaatorakenne olemassa? Miten?
- Organisaatorakenne on sosiaalinen rakenne
- Sosiaalisen rakenteet ovat *säännönmukaisuuksia* ihmisen toiminnassa
- Säännöt (normit) voivat olla *konstitutiivisia* ja *regulatiivisia*
 - Regulatiivinen esim. jääkiekossa ei saa taklata selkään
 - Konstitutiivinen esim. jääkiekossa maali syntyy kiekon ylittäessä maalilinjan

KOTITEHTÄVÄ

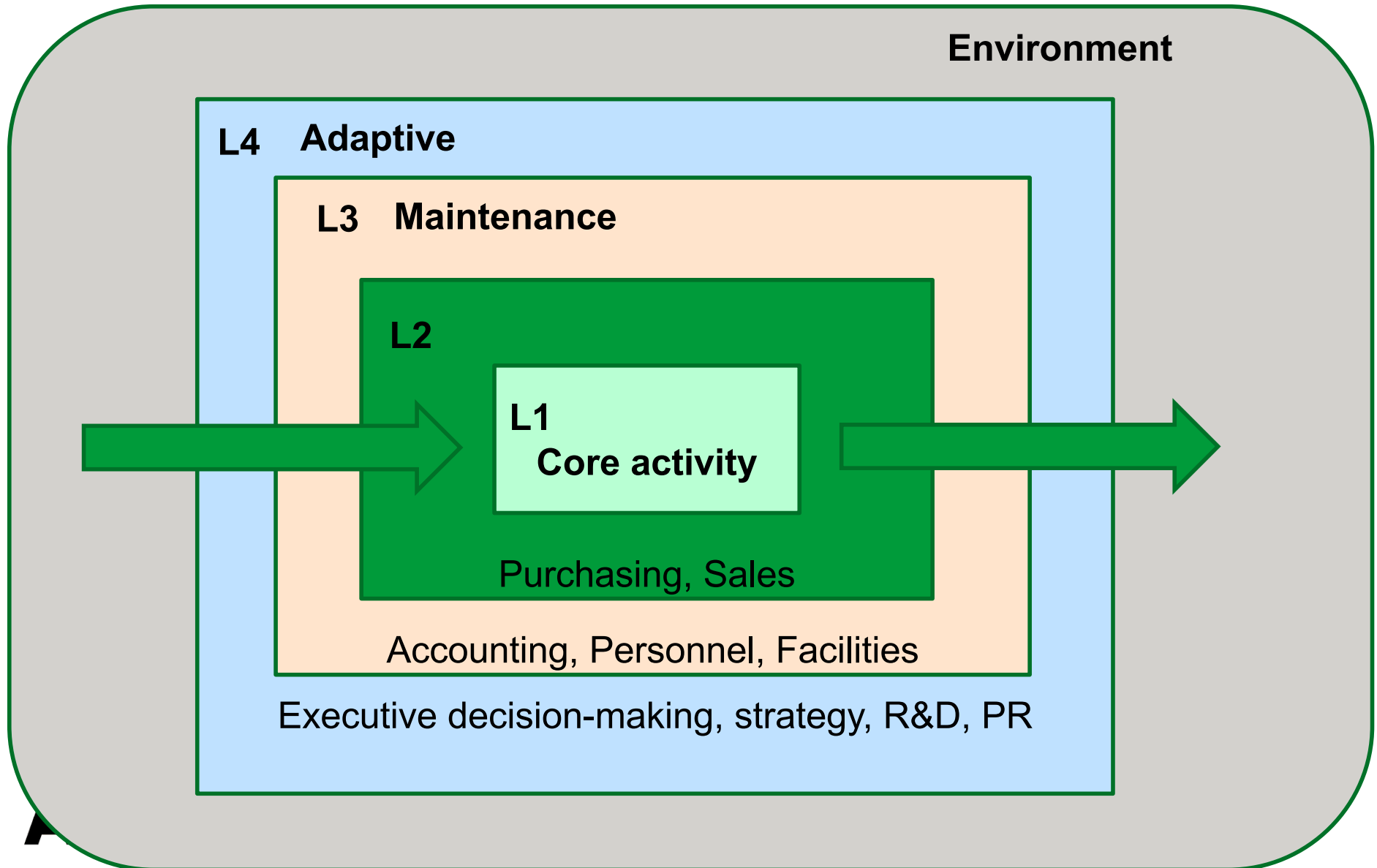
1. Miksi organisaation sosiaalinen rakenne muuttuu? Vastaa kysymykseen sekä modernistisesta ja symbolis-tulkinnallisesta näkökulmasta. (*Hatch*)
2. Miten Jarzabkowski et al. paperin käsitys koordinaatiomekanismien luonteesta eroaa perinteisistä (modernistisista) käsityksistä?
3. Miten yleistettävänä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

MODERNISTISET RAKENNETEORIAT

- Rakennekontingenssit
 - Teknologia, koko, strategia, tehtävän epämääräisyys
- Design –koulukunta
- Modernistiset rakenteen muutosteoreetikot
 - Elinkaarinäkökulma (Greiner)
 - Avointen systeemien näkökulma (Katz&Kahn)



Katz & Kahn's open systems view



RAKENNE VS. TOIMINTA

- Kumpi tulee ensin, rakenne vai toiminta, yksilö vai yhteiskunta/organisaatio?
- Suhtautuminen sosiaalisen rakenteen ja toiminnan (yksilön) suhteeseen on vedenjakaja sosiaalitieteessä
- Yksilön painottaminen edustaa *voluntaristista* ihmiskäsitystä, kun taas rakenteen painottaminen usein *determinististä*

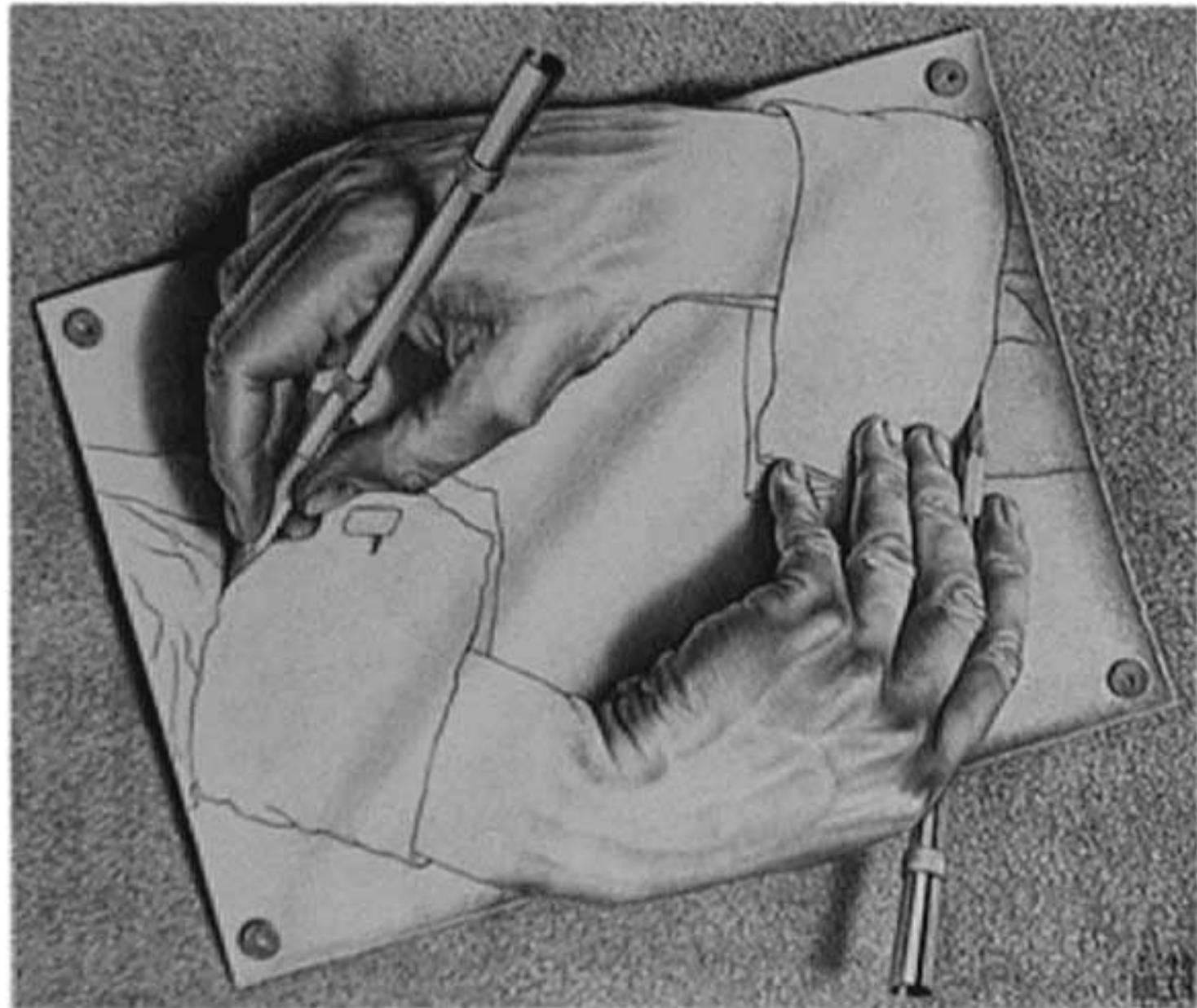
RAKENNE ENSIN

- Emile Durkheim
 - Sosiologian tutkimuskohde eivät ole ihmiset vaan *sosiaaliset faktat*
 - Sosiaaliset faktat rajoittavat yksilöiden toimintaa monin tavoin: rangaistus (laista poikkeaminen), eristys (poikkeava käytös), väärinkäsitys (poikkeava merkityksenanto)
 - solidaarisuus on yhteiskuntaa yhdessä pitävä voima: mekaaninen ja orgaaninen solidaarisuus
 - Funktionalistit
 - Korostavat yksilön toimintaa kokonaisuuden, systeemin osina
 - Systeemi on enemmän kuin osiensa summa: organisaatiota ei riitä selittämään yksilöiden toiminnan ”yhteenlasku” (tunnista systeemiteoreettinen argumentti)
 - esim. Talcott Parsons, Robert Merton
-

TOIMINTA ENSIN

- Toimijoilla on kykyä konstruoida ja uudelleen konstruoida maailmansa
 - Fenomenologia, etnometodologia
- Max Weber
 - Ihmiskunnan historia koostuu yksittäisistä ja ainutkertaisista tapahtumista: mitään yleisiä lainalaisuuksia ei ole.
 - *Mikrososiaalisen* tutkimuksen kohteina sosiaaliset teot, teot joiden merkitys kohdistuu toisten ihmisten käyttäytymiseen.
 - *Makrososiaalisten* ilmiöiden ymmärtämiseksi on luotava ideaalityyppejä joihin empiiristä todistusaineistoa verrataan – ideaalityypit eivät siis ole normatiivisia tai tilastollisia tutkimuksen lopputuloksia, vaan heuristisia välineitä joilla empiirinen data tehdään ymmärrettäväksi.

Drawing Hands. Orig. M.C. Echer

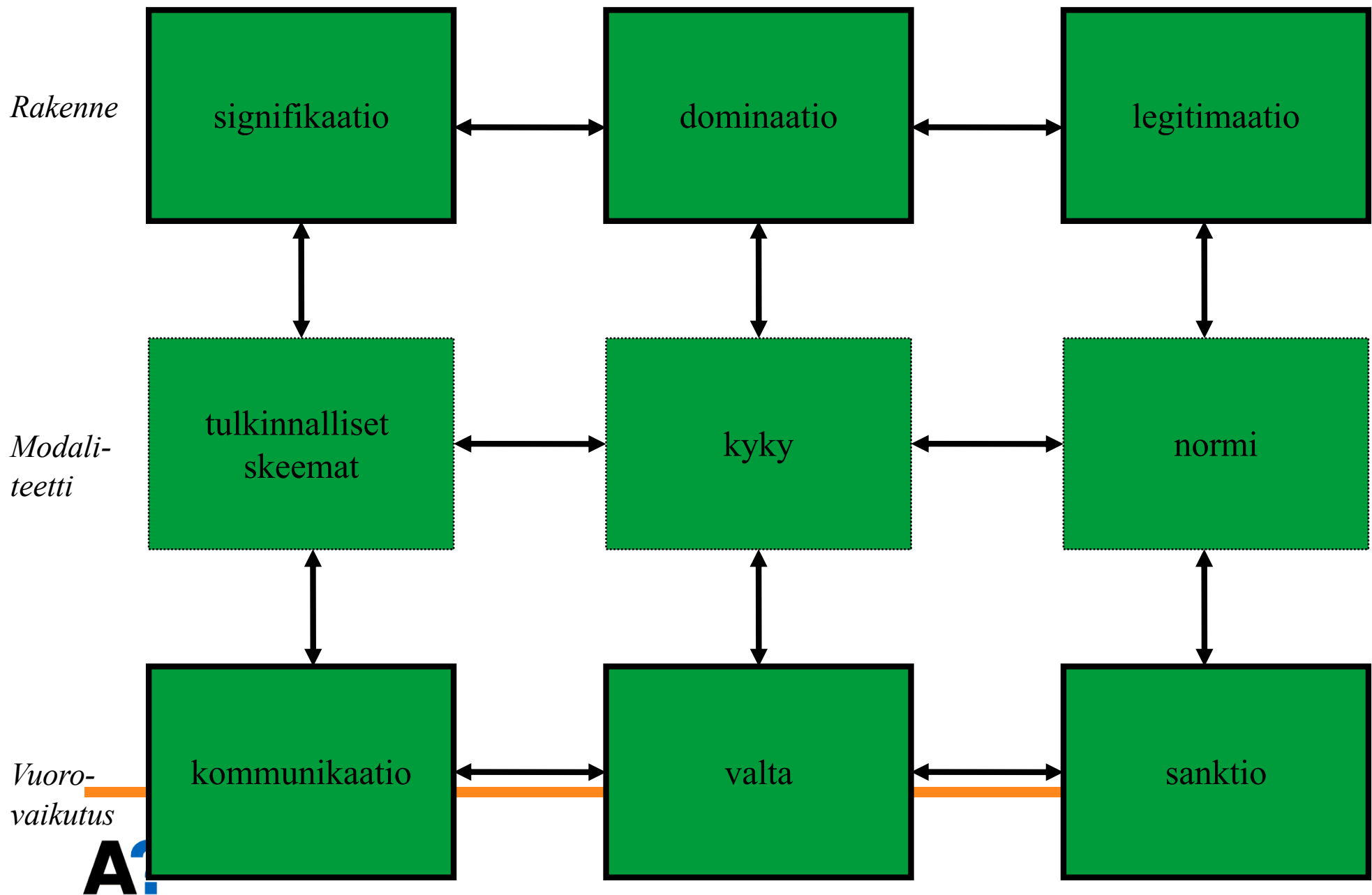


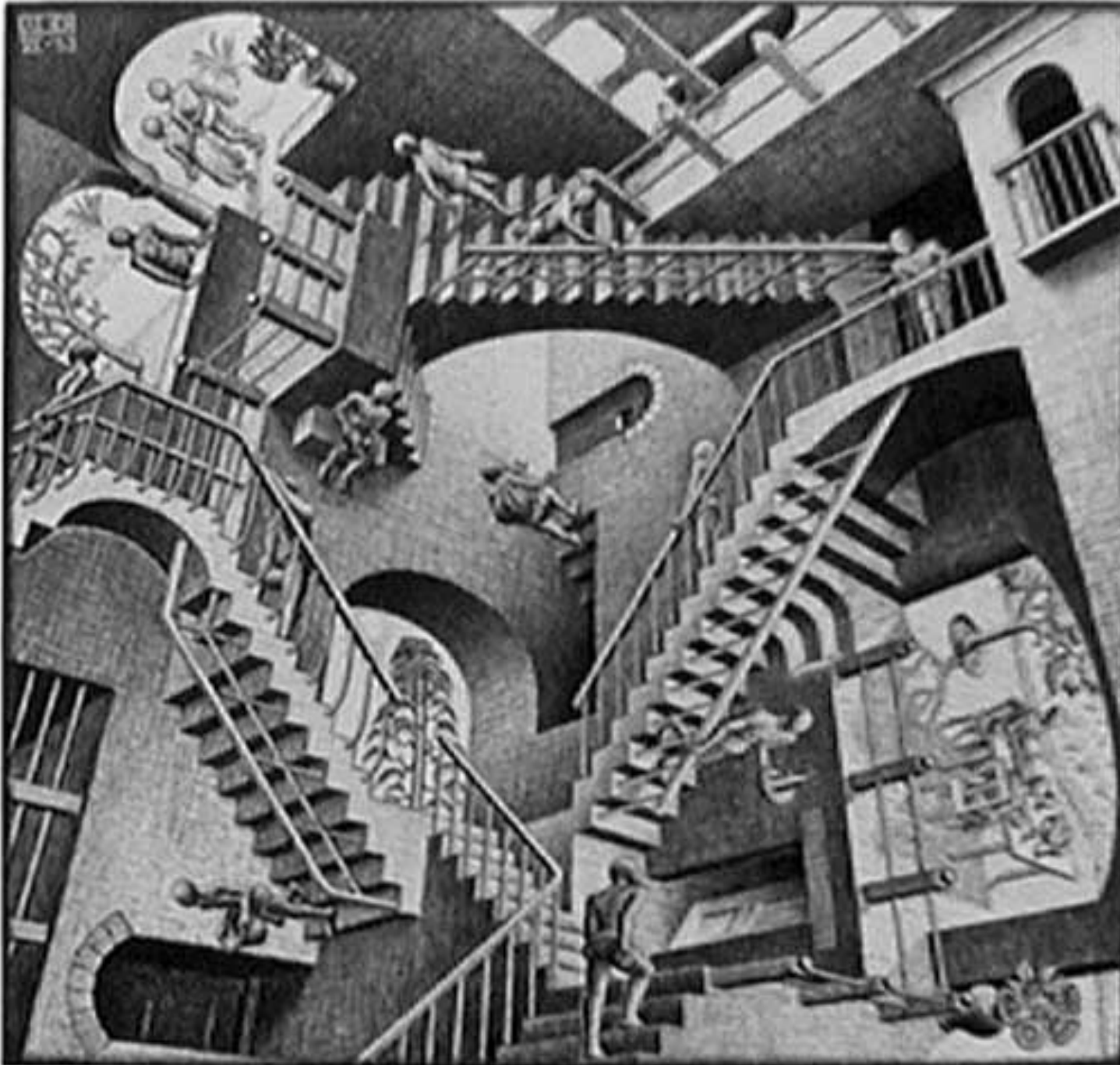
ONKO KESKITIETÄ?

- Giddensin rakenteistumisen (strukturaatio) teoria
 - Rakenne-toiminta –dikotomia on virheellinen, vaan kyseessä on rakenteen duaalisuus: rakenteet rajoittavat toimintaa, mutta ovat olemassa ainoastaan toiminnan kautta
 - Yksilöt kykenevät refleктоimaan toimintaansa ja sen ehtoja
 - Rakenteelle ominaista on *rakenteistuminen*, joka näkyy toiminnan kehittyvänä säännönmukaisuutena
 - Huomaa sekä regulatiiviset että konstitutiiviset säännöt
- Pierre Bourdieu – Theory of Practice
 - Sosiaalinen kenttä, pääoma ja habitus
- Organisaatioteoriassa teema näkyy esim. rutiinien ja käytäntöjen tutkimuksena
 - Ns. käytäntöteoria (practice theory) on muodostunut hyvin suosituksi tarkastelutavaksi organisaatiotutkimuksessa.

RAKENTEELLISTUMINEN

- Sosiaalista järjestelmää määrittävät
 - Rakenteet (structure)
 - Signifikaatio tuottaa merkityksen: semanttiset koodit, tulkintakehikot, diskursiiviset käytännöt
 - Dominaatio tuottaa ja käyttää valtaa: resurssien hyödyntäminen ja hallinta
 - Legitimaatio tuottaa moraalin: yhteisön normit, arvot, standardit
 - Modaliteetit (modalities)
 - Keino, jolla rakenne kääntyy toiminnaksi
 - Säännöt ja resurssit, jotka välittävät rakenteen ja vuorovaikutuksen välillä
 - Vuorovaikutus (interaction)
 - Toimintaa sosiaalisessa järjestelmässä





A?

POSTMODERNEJA RAKENNEARGUMENTTEJA

- Rakenne on harha, simulacra, joka tekee meistä vankejaan. Tarvitsemmeko lisää kontrollia kohdatessamme organisatorisia ongelmia vai auttaisiko ohjaamattomuus enemmän?
- Byrokratia on dekonstruoitava jotta näkisimme sen eliitin valtaa ylläpitävän ja jäsentään vieraannuttavan vaikutuksen
 - rakenne ei tuota tehokkuutta, vaan ylläpitää tietyn piirin intressejä. Esim. verotietojen julkaisun yhteydessä tehdyt menestyjien haastattelut ja heidän vetoamisensa kovaan työhön: mutta kenen työhön?
 - Organisaatioissa toiminnan logiikka syrjäyttää päämäärät, vrt. Weber instrumentaalinen ja päämäärärationaliteetti: keskitysleirejä johdettiin aikansa parhaiden johtamisoppien avulla.
- Differentiaatio vs. de-differentiaatio: itseorganisoitumisen nousu
- Deep structure vs. superficial structure

MODERNISMI, SYMBOLISMI, POSTMODERNISMI SOSIAALISESTA RAKENTEESTA

- **Modernismi:** minkälainen rakenne johtaa hyvään toimintakykyyn missäkin ympäristössä (kontingenssiteorian peruskysymys)
- **Symbolismi:** mitkä käytännöt, rutiinit ja merkitykset edustavat organisaation arjessa jatkuvasti muotoutuvaa rakennetta
- **Postmodernismi:** minkälaista ideologiaa organisaation oma teoria sen rakenteesta edustaa, miten sitä ylläpidetään, kuka puhuu ja kuka vaikenee

SEURAAVAKSI LUENNOKSI

Lue

1. Hatchin kirjan sivut 154-191 (luku Technology) ja
2. Artikkelit Beunza, D. & Stark, D. (2004). Tools of the trade: The socio-technology of arbitrage in a Wall Street trading room. *Industrial and Corporate Change*, 13(2): 369–400.

Kirjoita max 1-2 sivun mittainen teksti, jossa vastaat seuraaviin kysymyksiin:

1. Miksi keskustelu teknologiasta kuuluu organisaatioteoriaan? (Hatch)
2. Miten postmodernisti kommentoisi ajatusta teknologisesta determinismistä (teknologisen imperatiivin ajatusta, Hatch s. 166)?
3. Beunzan ja Starkin artikkelissa tarkastellaan arvopaperikauppiain työtä, sen tekijöiden ja teknologian työn sosiomateriaalisia kytköksiä. Mitä aktantteja (kts. ANT kirjasta) pörssisalin toimijaverkoista (Actor-network) tunnistat?
4. Sinulle on annettu tehtäväksi tutkia miksi organisaatioiden IT-hankkeet epäonnistuvat. Miten rakentaisit tutkimuksen modernistisesta, symbolisesta ja postmodernista lähtökohdasta? Luonnostelet kolme vaihtoehtoa tutkimusasetelmalle (tutkimuskysymys, tutkimustapa, aineiston rajaus). Taustamateriaalia [Talouselämä 30.9. 2017: Oriolan lääkejumi ei ole ainoa – näihin 13 epäonniseen IT-hankkeeseen paloi miljoonia.](#)

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