



Aalto University
School of Science

AKO-E3410 Organisaatioteoria (5 op)

Luento 6:

Organisaatio ja kulttuuri

Jouni Virtaharju, 9.12.2020

KOTITEHTÄVÄ

Lue

1. Hatchin kirjan sivut 192-238 (luku Culture) ja
2. Artikkelin Riad, S. (2005) The Power of 'Organizational Culture' as a discursive formation in merger integration. *Organization Studies*. 26(10): 1529-1554.

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

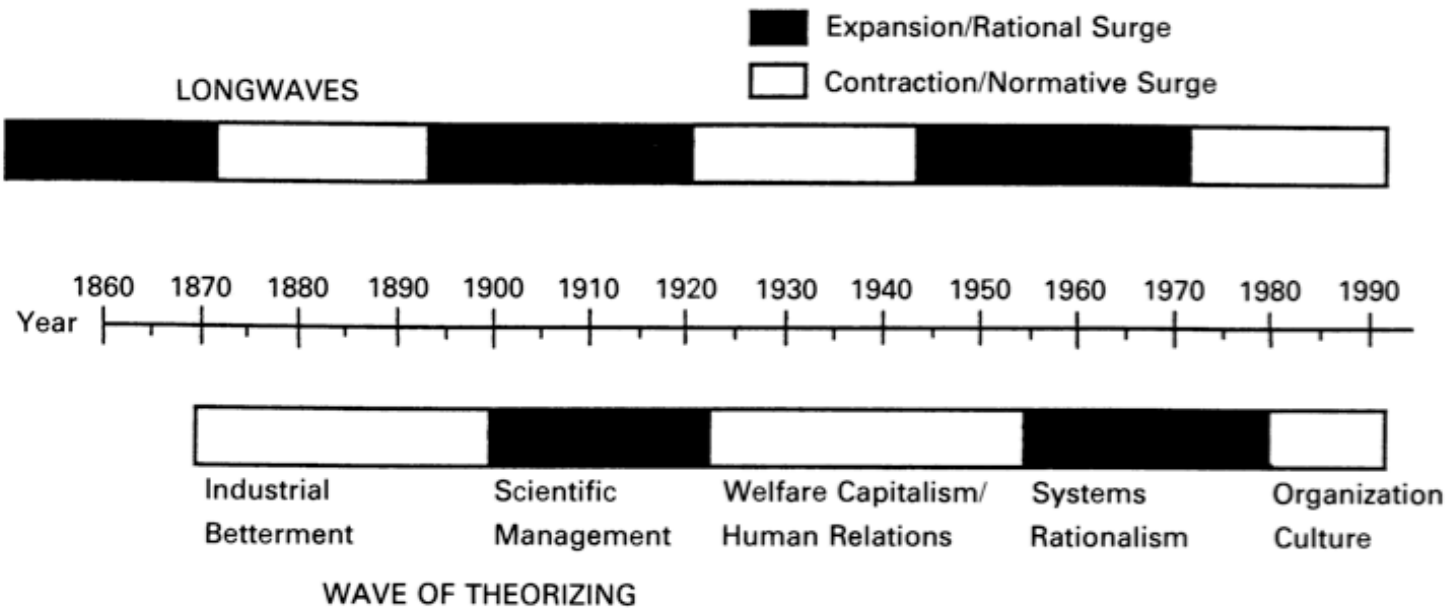
1. Mieti jotain sinulle tuttua organisaatiota. Yritä tunnistaa tämän organisaation kulttuurisia artefakteja. Minkälaisiin arvoihin ja oletuksiin liität ne? (*Hatch*)
2. Voidaanko kulttuuria mielestäsi johtaa? Perustele. Onko oma kantasi lähinnä modernistista, symbolis-tulkinnallista vai postmodernia vai kenties jotain muuta näkökulmaa? (*Hatch*)
3. Miten kiteyttäisit Riadin kulttuurikäsitteen ko. artikkelissa? Mitä kulttuuri artikkelissa tarkoittaa?
4. Millaista sovellusarvoa Riadin artikkelilla mielestäsi on? Jos olisit itse kahden organisaation fuusiosta vastaava henkilö, niin mitä artikkelista hyödyntäisit siinä työssä?

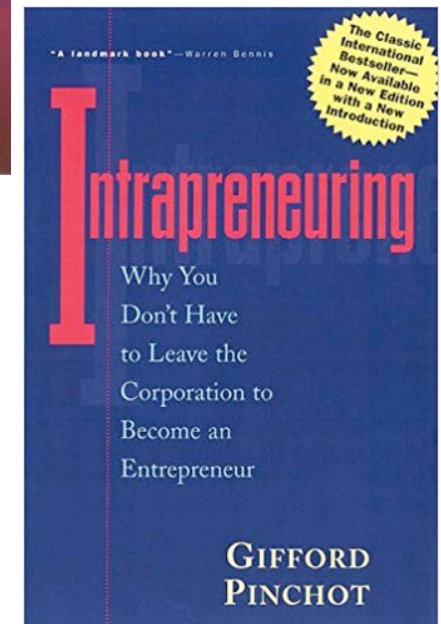
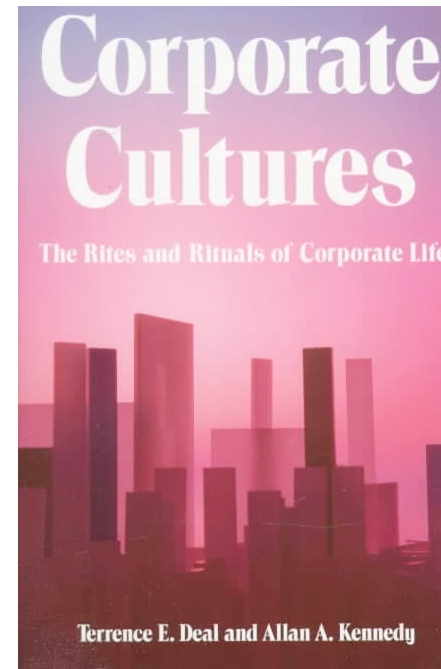
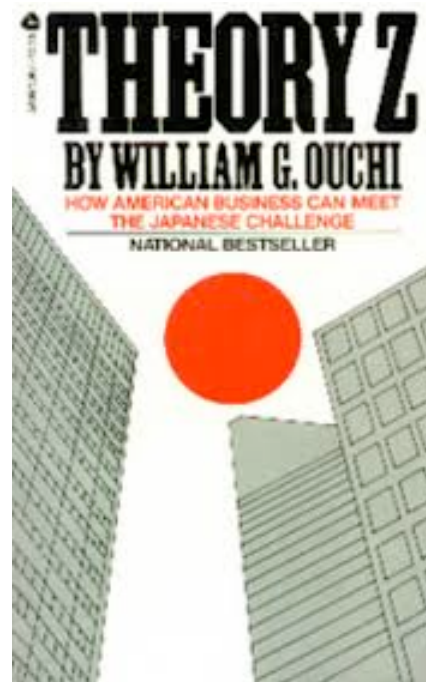
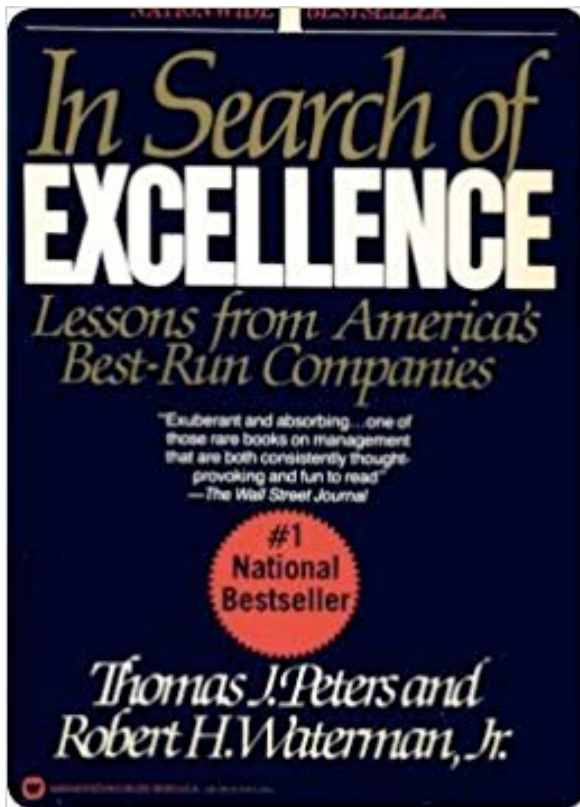
Table 1

The Succession of Managerial Ideologies since 1870

Ideology	Era of ascent	Tenor
Industrial betterment	1870–1900	Normative
Scientific management	1900–1923	Rational
Welfare capitalism/human relations	1923–1955	Normative
Systems rationalism	1955–1980	Rational
Organizational culture	1980–present	Normative

Figure 4. Correspondence between ideological surges and longwave expansions and contractions.



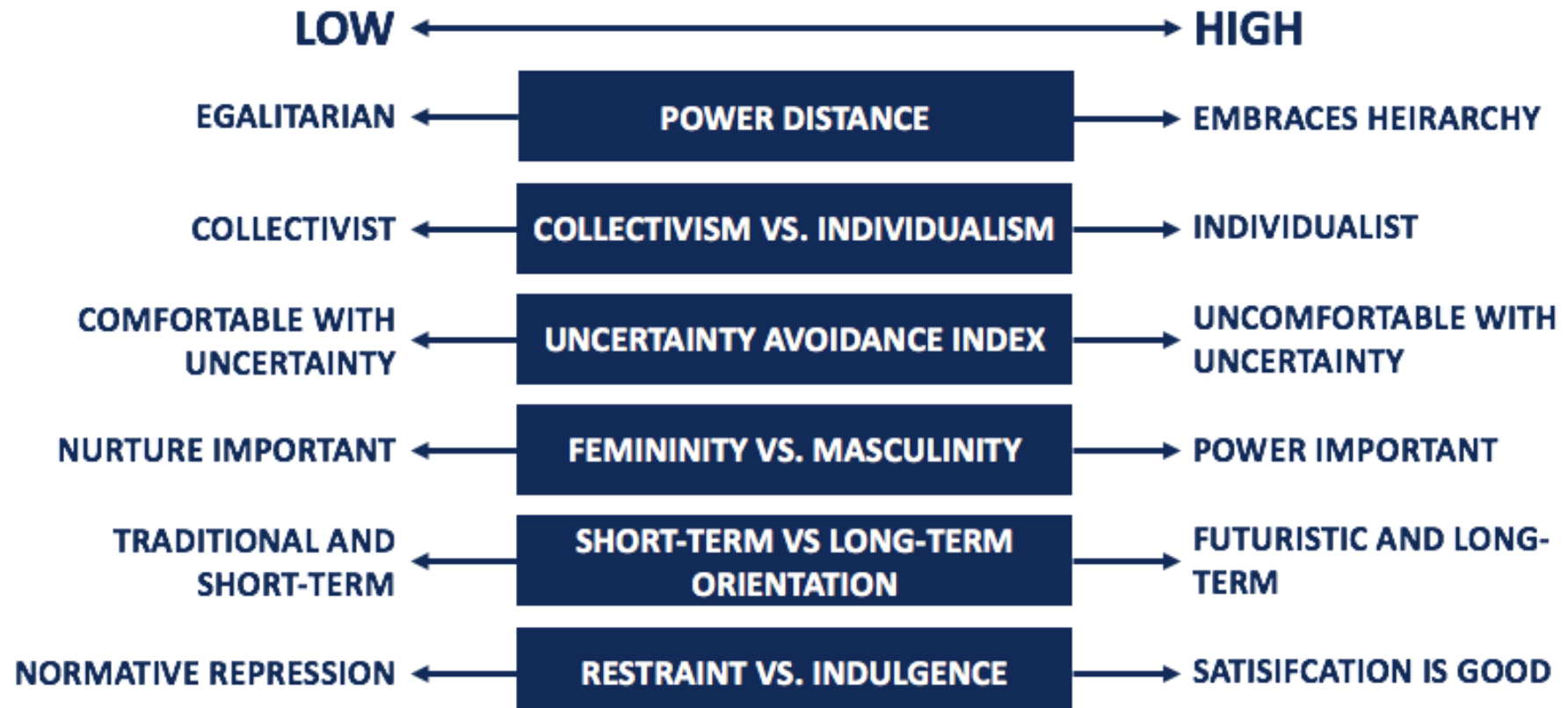


Esimerkkejä organisaatio- kulttuuria popularisoivista kirjoista

KIINNOSTUS KULTTUURIIN ORGANISAATIO- TUTKIMUKSESSA JA JOHTAMISESSA

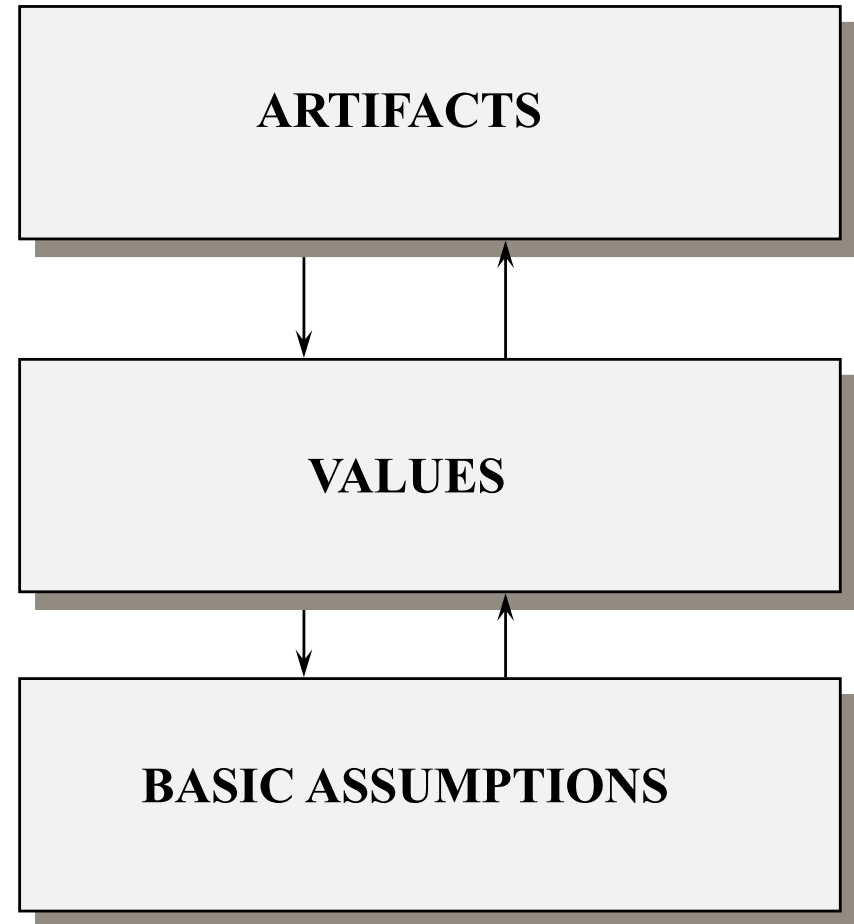
- Kiinnostus heräsi 1980-luvulla
 - Useita populaariteoksia kulttuurijohtamisesta (Peters&Waterman: In search of Excellence, Ouchi: Theory Z, etc.)
 - Ajatus vahvasta kulttuurista kilpailutekijänä
 - Normatiivinen johtajuusideaali (Barley & Kunda, 1992) siirsi arjen johtamishannetta kohti 'pehmeämpää kulttuurista kontrollia'.
- Vertailevat tutkimukset operationalisoivat kulttuurieroja
 - G. Hofstede: Kuinka kansallinen kulttuuri vaikuttaa organisaatiokulttuuriin (maskuliinisuus/feminiinisyys, valtaetäisyys, yksilöllisyys/kollektiivisyys, epävarmuuden sieto, pitkä/lyhyt aikajänne)
 - Nämä modernistiset tutkimukset näkivät kulttuurin yhtenä organisatorisena osajärjestelmänä, "organisaatiolla on kulttuuri", "Kulttuuri syö strategian aamiaiseksi".
- Edgar Scheinin vaikutusvaltainen työ kulttuurista sosiaalis-kognitiivisena syvärakenteena (artifaktit-arvot-perusolettamukset)

HOFSTEDE'S KULTTUURITEORIA – KATEGORIAT



EDGAR SCHEININ KULTTUURIMALLI (1985)

- **Artifacts**
 - Technology, art, visible behavior
 - Visible, but often undecipherable
- **Explicated values**
 - How things “should be”
 - Greater level of awareness
- **Basic assumptions**
 - Self-evident, guide behavior, subconscious
 - Taken for granted, invisible

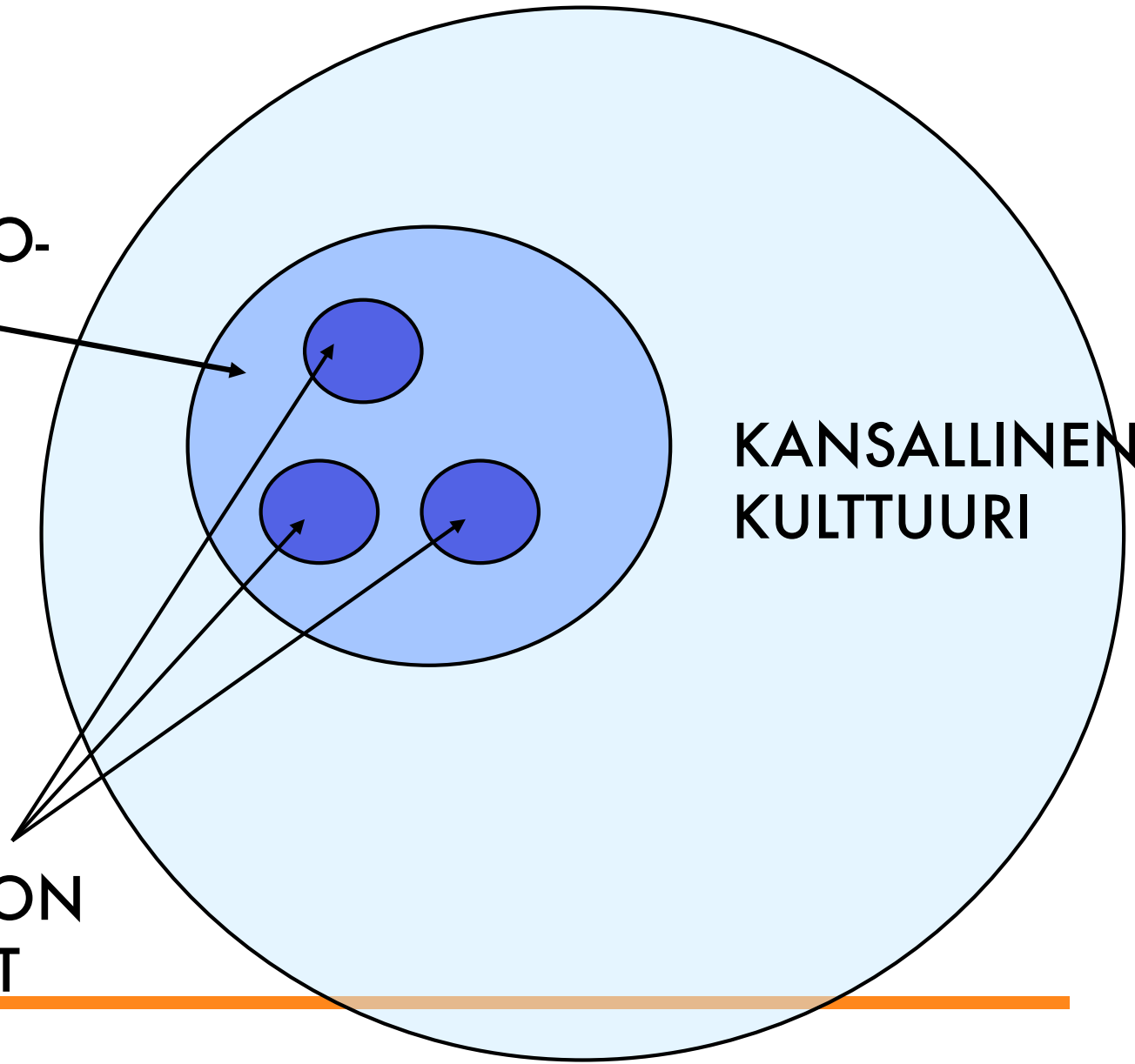


KULTTUURIN ANALYYSITASOT

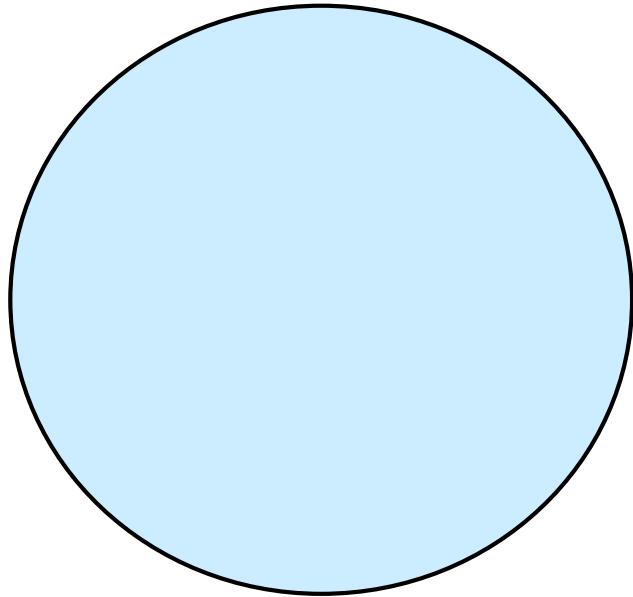
ORGANISAATIO-
KULTTUURI

KANSALLINEN
KULTTUURI

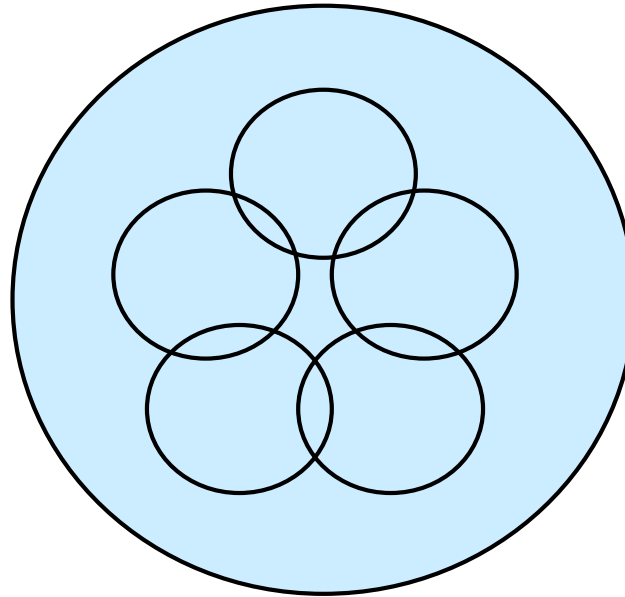
ORGANISAATION
ALAKULTTUURIT



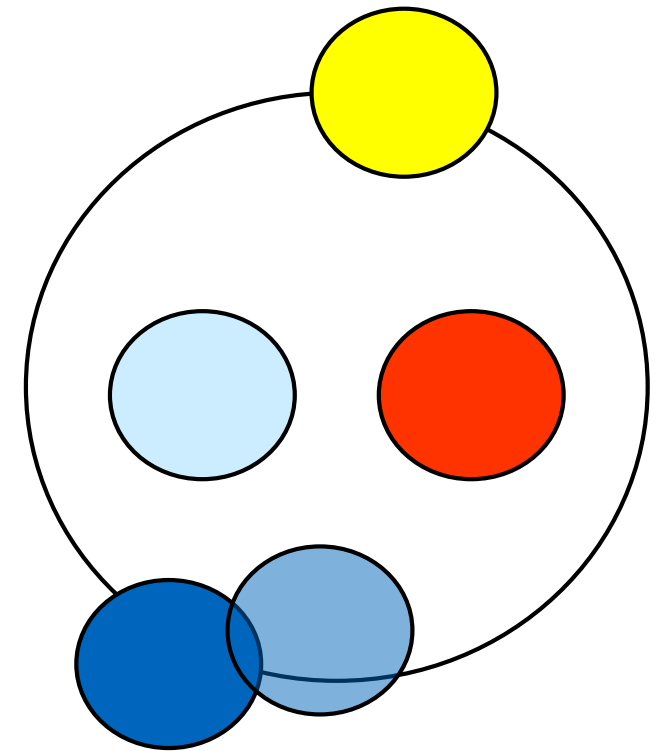
KULTTUURIKÄSITYKSET



UNITAARINEN
KULTTUURIKÄSITYS



DIFFEROITUNUT
KULTTUURIKÄSITYS



FRAGMENTOITUNUT
KULTTUURIKÄSITYS

Kulttuurijohtaminen 1980-luku	Kulttuurijohtaminen 2010-luku
Vahva yhtenäiskulttuuri	Monimuotoisuus ja alakulttuurit
Syvien perusolettamusten monoliitti	Kulttuuri on puhetta, toimintaa, käytäntöjä
Kulttuuri muuttuu hitaasti, ehkä 5 vuoden kuluessa	Kulttuuri elävät, muuttuvat, vaikuttavat jatkuvasti toisista kulttuureista
Yhtenäisyys on voimaa	Moninaisuus on voimaa

“KUOLLEIDEN RUNOILIJOIDEN SEURA”

- Tradition, honor, discipline, excellence
- (Perinne, kunnia, kuri, erinomaisuus)
- Travesty, horror, decadence, excrement
- (Pilkka, kauheus, rappio, ulostus)

KULTTUURIN TEORISOINTI ORGANISAATIO- TUTKIMUKSESSA (GIORGI ET AL. 2015) 1/3

Culture as...	Definition	Dominant focus	Focus in video example
Values	What we prefer, hold dear, or desire	<ul style="list-style-type: none"> • Emphasis on constraint and predictability • “Web of meanings” or the “software” of organizations and nations • Stability and scriptedness as a source of organizational distinction or competitive advantage • Socialization, leadership, and rituals as mechanisms for perpetuating consistent cultural values 	Values in video: e.g. tradition, honor, discipline, excellence and their ironization
Stories	Verbal or written narratives with causally linked sequences of events that have a beginning, a middle, and an end	<ul style="list-style-type: none"> • Emphasis on flexible transmission of ideas and meanings • Mechanism for constructing identity and conveying vision • Dynamism as key to influencing others to achieve favorable outcomes • Embedded in macro-cultural setting and influenced by proximate factors and audience 	Stories in video: headmaster’s story of the origins of the school and how the school has grown to produce quality students, conveying the excellence

KULTTUURIN TEORISOINTI ORGANISAATIO-TUTKIMUKSESSA (GIORGI ET AL. 2015) 2/3

Culture as...	Definition	Dominant focus	Focus in video example
Frames	Filters or brackets that delimit what we pay attention to	<ul style="list-style-type: none"> • Emphasis on collective negotiation and definition of a situation • Ability to direct attention and define a situation as central to influencing meaning and actions • Reliant on resonance, narrative fidelity, and alignment with existing cultural codes 	Frames in video: What is this cultural event 'the school opening ritual' and what does it convey. How does this frame of 'opening' define the situation, what kind of roles are accepted, what is expected to be the outcome etc.
Toolkit	Sets or "grab bags" of stories, frames, categories, rituals, and practices that actors draw upon to make meaning or take action	<ul style="list-style-type: none"> • Emphasis on flexibility and agentic use of culture • A cache or stock of ideas and practices that can be mixed and matched to achieve desired ends • Ability to pragmatically assemble bits of culture into action as a key skill for actors • Structure, context and experience influence how and "how much" culture is used 	Toolkit in video: what are being used here to construct action? Stories, artifacts (i.e. candles, space, clothing), routines, rituals, categorizations. How culture is used

KULTTUURIN TEORISOINTI ORGANISAATIO- TUTKIMUKSESSA (GIORGI ET AL. 2015) 3/3

Culture as...	Definition	Dominant focus	Focus in video example
Categories	Social constructions or classifications that define and structure the conceptual distinctions between objects, people and practices	<ul style="list-style-type: none">• Locates an entity within a broader system of meaning to delineate both sameness and distinctiveness to other category members• Answers the question, "What kind of thing is this?"• Enables judgments of value, legitimacy and normalcy through simplification of cognitive inputs• Sensemaking and sense-giving by actors and audiences as mechanisms for category construction and change	Categories in video: how are roles conveyed, i.e. teachers, younger students, older students, parents. What identities are granted to them. What is success (=getting to Ivy League university).

KULTTUURIKÄSITYSTEN TEOREETTINEN RYHMITTELY

1. Cultures as social cognitions

- Values and norms, frames, categories (Giorgi et al. 2015)

Mentalist cultural theory (Reckwitz, 2002):
Meaning resides in the mind (subconscious or conscious)
Grand theories structuralism, phenomenology

Modernism
according to Hatch

Symbolism
according to Hatch

2. Cultures as texts and symbols

- Stories (Giorgi et al. 2015)

Textualist cultural theory (Reckwitz, 2002):
Meaning resides in the material discourses, signs, symbols etc.
Grand theories post-structuralism, postmodernism

Postmodernism
according to Hatch

3. Culture as sociomaterial practices

- Toolkits (Giorgi et al. 2015)

Practice cultural theory (Reckwitz, 2002):
Meaning resides in the routinized behavior.
Grand theories practice theory, sociomateriality

Symbolism
according to Hatch

EDELLISET LÄHTEET

- Giorgi, S., Lockwood, C. & Glynn, M. A. (2015). The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. *Academy of Management Annals*, 9(1), 1-54.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.

TARINA-HARJOITUS

- Jokainen lukee ensin itsekseen Supercell-tarinan: <https://supercell.com/en/our-story/>
- Lukemisen jälkeen ryhmän tehtävä on keskustella seuraavista kysymyksistä:
 - Millaisia kulttuurisia arvostuksia (arvoja) teksti tuo esiin?
 - Entä mitä teksti kertoo yrityksen sisäisistä normeista (toimintatavoista)?
 - Millaista organisaatiokulttuuria tarina haluaa rakentaa, mitä sillä viestitään?
 - Tunnistatteko Supercellin tarinassa jotain 'suomalaista'?
 - Kuinka ainutkertaisena pidätte Supercellin tuottamaa kuvaa itsestään?
- Lopuksi kontekstualisoidaan Supercellin tarina uudella tavalla (Dekonstruktio). Mitä tarina opettaa Supercellistä?
 - Vinkki: Miettikää kenelle alkuperäinen tarina on kirjoitettu. Jos vaihdatte tarinan kuluttajaa, miten tarina muuttuisi?
 - Vinkki: Miten tarina ymmärrettäisiin toisella tavalla, jos se vaikka siirrettäisiin kuvaamaan Talvivaaran tilannetta 2014?

SEURAAVAKSI LUENNOKSI

Lue

1. Hatchin kirjan sivut 239-279 (luku Physical structure) ja
2. Artikkelin Guillen, M.F. (1997) Scientific Management's Lost Aesthetic: Architecture, Organization, and the Taylorized Beauty of the Mechanical. *Administrative Science Quarterly*. 42: 682-715.

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

1. Miksi fyysisen rakenteen tarkastelu on ollut marginaalista organisaatioteoriassa?
2. Miten modernistisen ja symbolisen tutkimuksen tulkinta ja kiinnostuksen kohteet suhteessa fyysiseen ympäristöön poikkeavat toisistaan?
3. Guillen artikkelissaan esittää, että tieteellinen liikkeenjohto vaikutti merkittävämmiin modernistisen arkkitehtuurin ja estetiikan kehitykseen Saksassa, Italiassa ja Neuvostoliitossa verrattuna Englantiin tai Yhdysvaltoihin. Mille kirjasta tutulle **organisaatioteorialle** (ei siis paradigmalle) kirjoittaja perustaa argumenttinsa?
4. Guillenin artikkeli on esimerkki historiallisesta analyysistä. Mitä arvoa historiallisilla analyyseilla on mielestäsi organisaatiotutkimukselle? Voiko historiallisia analyyseja hyödyntää johtamisessa, miten?

Vastaukset sähköpostitse osoitteeseen jouni.virtaharju@aalto.fi seuraavaan luentoan mennessä.