



Aalto University  
School of Science

# AKO-E3410 Organisaatioteoria (5 op)

Luento 8:

Valta, politiikka, konfliktit, kontrolli  
organisaatiossa

Jouni Virtaharju, 13.1.2021

# Luento 9 tehtävä: YHTEENVETOESSEE

Yhteenvedoessee katsoo organisaatiotutkimuksen tulevaisuuteen. Luettavissa artikkeleissa tutkijat keskustelelevat OT:n nykytilasta ja haasteista, sekä esittävät käsityksiään siitä miten teoriakehityksen ja tutkimuksen tulisi kehittyä.

Kuvaa tekstissäsi miten eri kirjoittajat näkevät organisaatiotutkimuksen tilanteen ja haasteet. Lisäksi suhteuta näitä käsityksiä kurssilla oppimaasi: miten he asemoituvat Hatchin ajatuksiin, entä miten kirjoittajien käsitykset risteävät suhteessa toisiinsa. Mikä on tässä vaiheessa sinun käsityksesi OT:n luonteesta: mitä kurssi on sinulle siitä opettanut?

Essee (mitta 3-5 sivua) palautetaan opettajalle sähköpostitse [jouni.virtaharju@aalto.fi](mailto:jouni.virtaharju@aalto.fi) 20.1.2021 mennessä.

Essee pohjautuu seuraavaan materiaaliin:

- King, B. G., Felin, T., & Whetten, D. A. (2010). Finding the organization in organizational theory: A meta-theory of the organization as a social actor. *Organization Science*, 21(1), 290-305.
- Barley, S. R. (2016). 60th anniversary essay: Ruminations on how we became a mystery house and how we might get out. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 1-8.
- Alvesson, M., & Gabriel, Y. (2016). Grandiosity in contemporary management and education. *Management Learning*, 47(4), 464-473.
- **BONUSARTIKKELI:** Abend, G. (2008). The meaning of 'theory'. *Sociological theory*, 26(2), 173-199.

Ohjaavia kysymyksiä:

- Mitkä kirjoittajien mielestä ovat organisaatioteorian suurimmat kehittymishaasteet?
- Miten kirjoittajien näkemykset kertovat heidän positioistaan?
- Mitä kirjoittajien linjauksia pidät itse varteenotettavana/epäiltävinä?
- Mitä kurssi on sinulle organisaatioteoriasta opettanut? Mitä nyt tiedät, jota et tiennyt ennen kurssin alkua? Miten kiteytät oppimasi?
- Mikä OT:n paradigma on lähinnä omaa käsitystäsi organisaatiotutkimuksesta? Miksi ja miten?

# Luennon 10 tehtävä:

## TUTKIMUSSUUNNITELMA PARITYÖNÄ

- Tehtävä on laatia kolme hyvin lyhyttä tutkimussuunnitelmaa (modernistinen, symbolinen, postmoderni) opettajan antamasta aiheesta.
- Tutkimussuunnitelmassa otatte kantaa mikä olisi tutkimuksen pyrkimys ja tavoite (i.e. tutkimuskysymys), miten ymmärrätte avainkäsitteet (ilmiön määrittely, teoreettisen näkökulman valinta), millaista ja miten tutkimusaineistoa keräisitte (data, tiedonkeruu, analyysitapa), ja mitä hyötyä tutkimuksen tuloksista voisi olla (tulosten arvo ja soveltaminen).
- Ajatelkaa, että tekstiksi purettuna suunnitelmat olisivat noin 1 sivu/suunnitelma = 3 sivua/ryhmä. Huom! En odota teiltä tätä tekstiä, tämä mitta-arvio on annettu mitoituksen ymmärtämiseksi.
- Tehkää tutkimussuunnitelmista Powerpoint-dokumentti, jossa tutkimussuunnitelmien keskeiset piirteet on esitetty. Nämä esitykset palautetaan opettajalle ennen viimeistä luentoa.
- Viimeisellä luentokerralla parit esittävät omat tutkimussuunnitelmansa luokassa ja niiden piirteistä keskustellaan (=miten toteuttavat valittua paradigmaa). Tuolloin aikaa on esitykseen maksimissaan 15 min ja keskusteluun 5-10 min/ryhmä.

# TUTKIMUSSUUNNITELMIEN PARIT JA AIHEET

1. Paula Pollock & Maria Leinvuo: Strateginen johtaminen lastentarhoissa
2. Asko Kauppi & Kirsi Paukku: Julkisorganisaatioiden IT-hankkeiden viivästyminen
3. Vasilisa Polichtchouk & Maria Ekroth: Monisijaintisten (engl. multisite) organisaatioiden kulttuurinen integraatio
4. Sari Koskenkorva & Elina Honkala: Tyhjän työpöydän käytäntö (engl. clean desk policy) toimistotyössä.

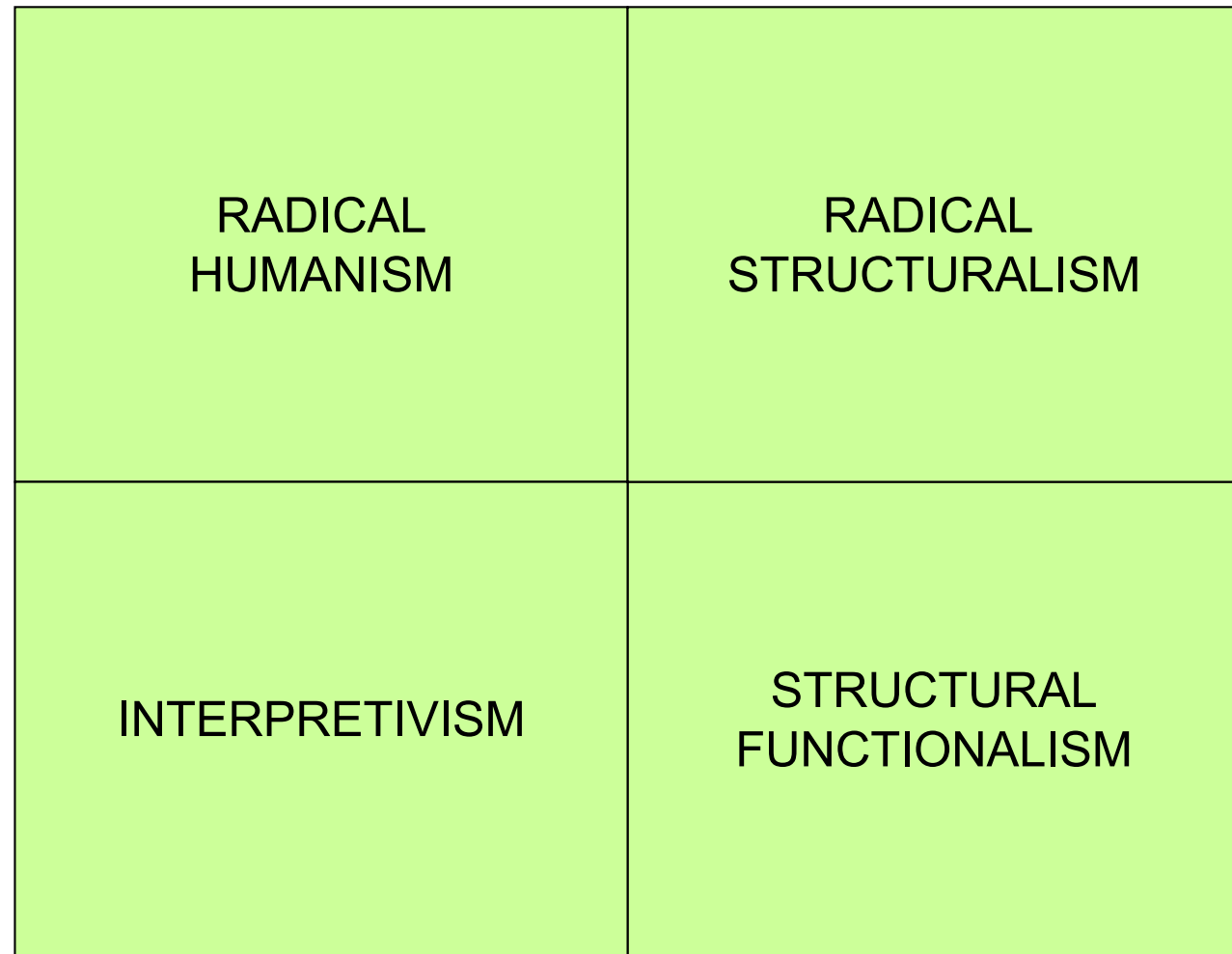
# KOTITEHTÄVÄ

Lue Hatch & Cunliffe (2012) kirjan luku ”Organizational power, control and conflict” (sivut 281-330) sekä

Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437. ja vastaa seuraaviin kysymyksiin.

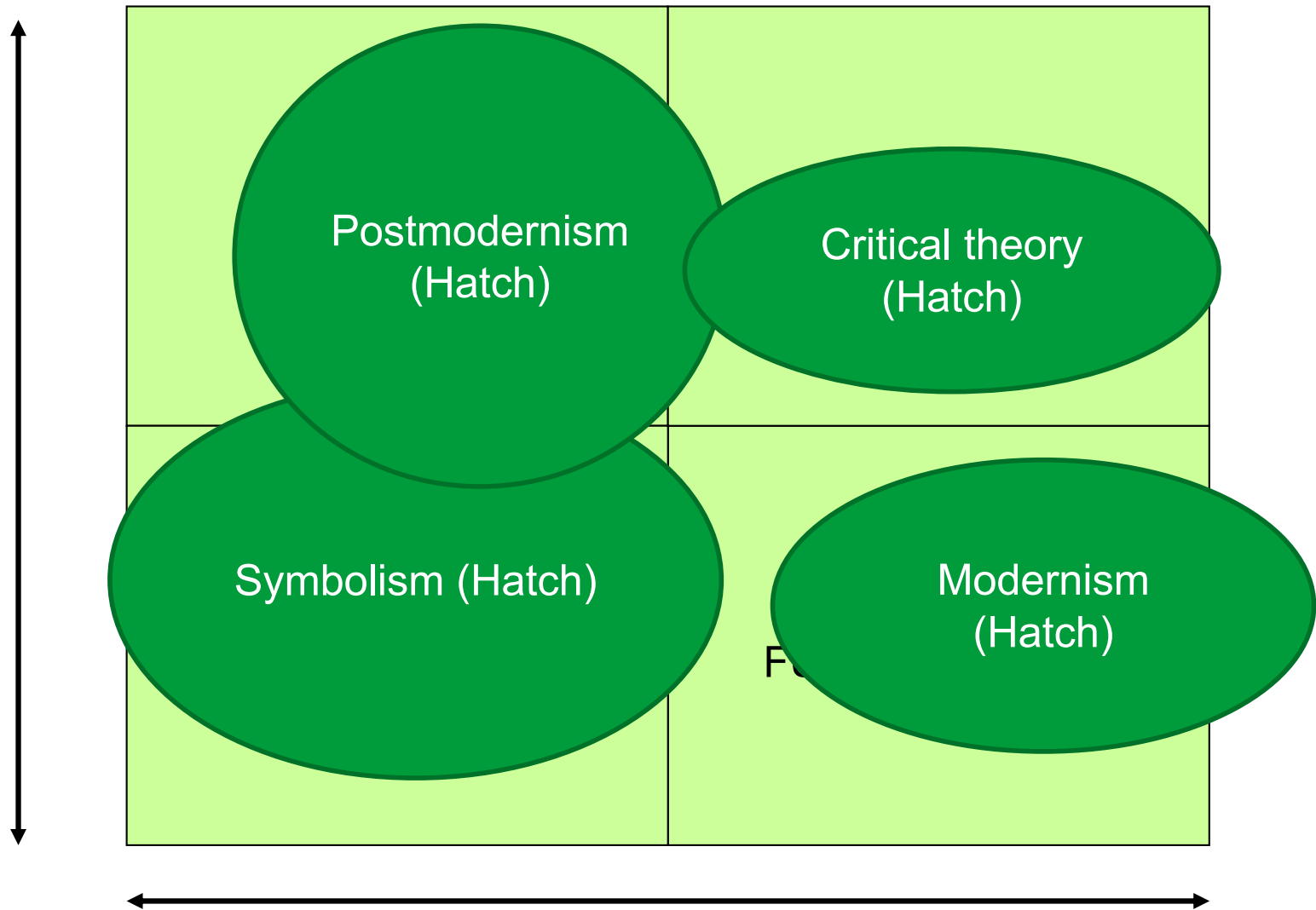
1. Miksi kontrolli on organisaatioteoreettisesti tärkeä käsite? (Hatch)
2. Miksi symbolis-tulkinnallinen koulukunta vaikenee konflikteihin ja politiikkaan liittyvissä kysymyksissä? (Hatch)
3. Barker kertoo miten perinteisen byrokraattinen organisaatio muuttui itseohjautuvaksi. Lopullinen toimintamalli johon päädyttiin, muistutti kuitenkin osittain lähtökohtaa, jota lähdettiin muuttamaan. Mikä muuttui prosessissa? Miten uudet kontrollimekanismit erosivat vanhoista? Missä valta sijaitsi uudessa toimintamallissa?
4. Mitä organisaatiotutkimuksen paradigmaa Barkerin tutkimus edustaa? Perustelee.

CONFLICT-  
ORDER  
-DEBATE  
(sociology of  
radical change  
- sociology of  
regulation



SUBJECTIVISM-OBJECTIVISM-DEBATE

CONFLICT-  
ORDER  
-DEBATE  
(sociology of  
radical change  
- sociology of  
regulation



# KESKUSTELUA YHDESSÄ

## 1. Kokemuksia organisatorisesta politiikasta ja politikoinnista

- Oletko havainnut politikointia sinulle tutuissa organisaatioissa?
- Millaisia muotoja organisatorinen politikointi on kokemustesi mukaan saanut
- Jaa havaintosi ryhmäsi jäsenten kanssa.

## 2. Yleiskeskustelu politiikasta organisaatioissa

- Miten politiikkaan tulisi suhtautua: onko organisatorinen politiikka mielestäsi negatiivinen ja marginaalinen ilmiö (ns. office politics) vai organisaatioita ohjaava voima?
- Voiko yksittäinen työntekijä jättäytyä politikoinnin sivuun vai onko organisatorisen politiikan tekeminen keino pärjätä organisaatiossa? Entä esimies: miten hänen tulisi suhtautua?

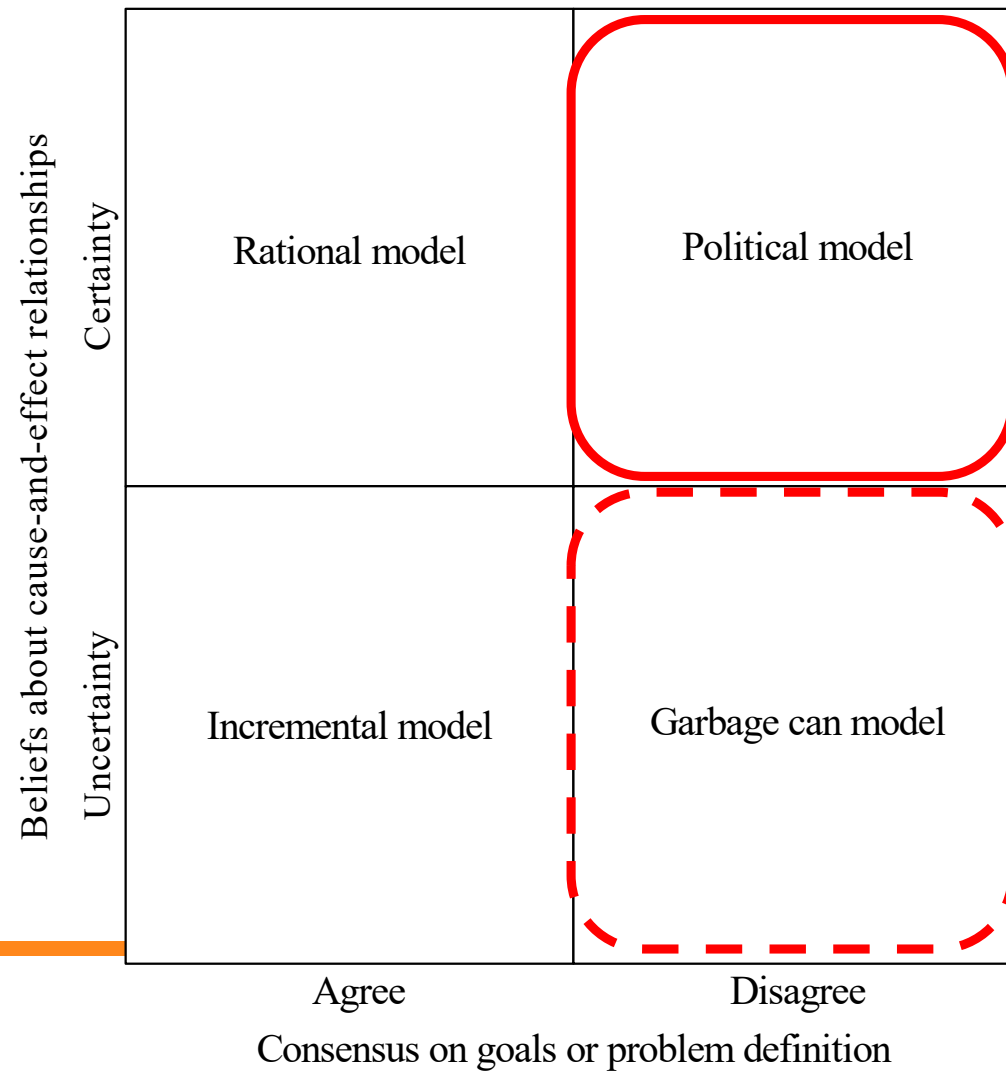


# MITÄ ON POLITIIKKA?

- Poliitikka-sana viittaa alun perin antiikin kreikan kaupunkivaltioon, polikseen → poliitikassa on kyse kaupunkivaltion asioiden yhteisestä hoitamisesta
- Nykyään poliitikalla tarkoitetaan usein sellaisia toimia tai käyttäytymistä, joilla tavoitellaan tai käytetään valtaa organisaatioissa
- Poliitikka voidaan nähdä organisaatioissa negatiivisena, epärationaalisena voimana päätöksenteossa (modernismi)

”Before I served as a consultant to President Kennedy, I had believed, like most academics, that the process of decision-making was largely intellectual and all one had to do was to walk into the President’s office and convince him of the correctness of one’s view. This perspective, I soon realized is as dangerously immature as it is widely held (Henry Kissinger, cited in Pfeffer, 1992)

# PÄÄTÖKSENTEKOMALLEJA (muokattu Thompson 2003)



# RATIONAALINEN JA POLIITTINEN ORGANISAATIOKÄSITYS (Pfeffer, 1981)

Organizational characteristic	Rational model	Political model
<b>Goals, preference</b>	Consistent across participants	Inconsistent, pluralistic within the organization
<b>Power and control</b>	Centralized	Decentralized, shifting coalitions and interest groups
<b>Decision process</b>	Orderly, logical, rational	Disorderly, characterized by push and pull of interests
<b>Rules and norms</b>	Norm of optimization	Free play of market forces; conflict is legitimate and expected
<b>Information</b>	Extensive, systematic, accurate	Ambiguous, information used and withheld strategically
<b>Beliefs about cause-effect relationships</b>	Known, at least to a probability estimate	Disagreements about causes and effects
<b>Decisions</b>	Based on outcome-maximizing choice	Result of bargaining and interplay among interests
<b>Ideology</b>	Efficiency and effectiveness	Struggle, conflict, winners, losers

# MITÄ ON VALTA?

- Vallan määrittelemine on poliittinen teko, yritys kiinnittää huomio tiettyihin vallan piirteisiin (Steven Lukes).
- Power as an "essentially contested concept" (Gallie, 1955)
- Modernistinen organisaatioteoria näkee usein vallan vahingollisena ilmiönä, joka häiritsee organisaation roolien välistä toimintaa. Modernistit puhuvat mieluummin
  - esim. "yhteisistä pelisäännöistä", jolloin toiminta on "järkevää ja selkeää" kaikkien kannalta
  - Tai auktoriteetista = osa valtaa, joka on hyväksyttyä, odotettua ja näin ollen legitiimiä tietyssä kontekstissa

# MITÄ ON VALTA?

- Onko valta mahdollisuus vai rajoite?
    - Negatiivinen näkemys vallasta kontrollina, joka rajoittaa yksilön toiminnan mahdollisuuksia
      - Marxilainen käsitys vallasta alistamisena, 'Power over'
    - Positiivinen käsitys vallasta sosiaalisen toiminnan mahdollistajana
      - Valtaa tarvitaan, jotta asioita saadaan tehtyä
      - Mary Parker Follett: 'Power with'
  - Onko valta:
    - Yksilön ominaisuus? → klassinen näkemys
    - Yksilöiden välisten suhteiden ominaisuus? → modernistinen näkemys
    - Instituutioiden ominaisuus? → postmoderni (kriittinen) näkemys
-

# VALTA ORGANISAATIO TUTKIMUKSESSA

## 1. Power to...

- Power as capacity to do something
- Talcott Parsons

## 2. Power with ....

- non-coercive power sharing, integration of interests, empowerment
- Mary Parker Follett, Hannah Arendt

## 3. Power over ...

- Relational and asymmetrical view, conflict at the heart of power
- A gets B to do something he wouldn't normally do
- Stephen Lukes

## 4. Power/knowledge ...

- institutionalized view, the asymmetric balance of forces which operates whenever and wherever social relations exist
- Michel Foucault

# VALLAN KOLME DIMENSIOTA I (Lukes, 1974)

- Yksidimensioinen käsitys
  - Valta on "A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do" (Dahl 1957)
  - Painotuksia:
    - Päätöksenteko
    - Käyttäytyminen
    - Ydinasiat
    - Havaittava (peittelemätön) konflikti
    - Subjektiiiset intressit, joita ajetaan osallistumalla poliittiseen keskusteluun
  - Valtaa voidaan tutkia tutkimalla poliittista päätöstä eri intressien välillä jostakin asiasta



# VALLAN KOLME DIMENSIOTA II (Lukes, 1974)

- Kaksidimensioinen näkemys
  - Valta on sitä, että pystyy vaikuttamaan mitä päätösagendalla on ("mobilisation of bias")
  - Painotuksia
    - Päätöksenteko, ja ei-päätöksenteko
    - Päätettävät asiat ja potentiaaliset päätettävät asiat
    - Havaittava (peittelemätön ja piilossa oleva) konflikti
    - Subjektiiiset intressit, joita joko pystytään tai ei pystytä ajamaan

# VALLAN KOLME DIMENSIOTA III (Lukes, 1974)

- Kolmidimensioinen käsitys vallasta
  - Valta on sitä, että pystyy muokkaamaan toisen todellisuuden omansa mukaiseksi, jolloin konfliktia ei pääse ikinä syntymään
    - Vrt. luennon 6 symbolisten maailmojen sisäistäminen
  - Painotuksia
    - Päätöksenteko ja muu poliittisen agendan kontrolli
    - Päätettävät asiat ja potentiaaliset päätettävät asiat
    - Havaittava (peittelemätön ja piilossa oleva) sekä latentti konflikti
    - Subjektiiiviset ja ”todelliset” intressit
- Vallassa on kuitenkin aina kyse A:n yrityksestä vaikuttaa B:hen

# MODERNISMI

# STRATEGIC CONTINGENCIES THEORY (Hickson et al. 1971)

- Valtaa organisaatiossa on sillä yksiköllä, joka pystyy poistamaan epävarmuutta
- Organisaation yksikön valta riippuu
  - Missä määrin yksikkö huolehtii muiden yksiköiden epävarmuudesta
  - Missä määrin tämä toiminta on korvattavissa
  - Kuinka keskeisessä asemassa ko. yksikkö on työprosessissa

# RESOURCE DEPENDENCY THEORY (Salancik & Pfeffer 1974)

- Organisaation yksikön valta riippuu siitä miten he pystyvät hankkimaan resursseja (ml. tietämys) organisaatiolle
  - Erityisesti kriittiset ja harvinaiset resurssit
- Valtaa käytetään hankkimaan yksikölle lisää resursseja, mikä tuo lisää valtaa
- Vrt. luennon 3 resurssiriippuvuusteoria

# MITÄ ON KONTROLLI?

- Kontrolli voidaan nähdä vallan (ensimmäisen dimension) muotona, jossa valtaa pitävät ohjaavat toisten käyttäytymistä
- Kontrolli voi kohdistua tuloksiin tai käyttäytymiseen (kyberneettiset mallit)
- Kontrolli voi myös olla ”klaanimaista”, eli perustua yhteisön sääntöihin/kulttuuriin
  - Klaanikontrollissa erityisen olennaista on se, mitä pidetään legitiiminä, ts. ”sallittuna” tai ”asianmukaisena”, ”oikeana”, ”sopivana”, tms.

# KRIITTINEN TEORIA

# MITEN KONFLIKTIT JA VALTA LIITTYVÄT TOISIINSA?

- Perinteisessä valtateoriassa (1. dimensio) konfliktitilanteet päätöksenteossa ovat vallan esiintymispaikkoja
- Konfliktin hyödyllisyydestä organisaatioissa on väitelty, tähän liittyvät mm. keskustelu konsensuksesta ja erimielisyydestä päätöksenteossa
  - Marx: konflikti on sisäänrakennettu kapitalistiseen yhteiskuntaan



# IDEOLOGIA

- Ideologia on ideoiden järjestelmä, joka perustuu joihinkin arvoihin ja perususkomuksiin maailmasta
- Ideologiat liittyvät usein jonkin ryhmän yhteiskunnallisiin intresseihin
  - Jotka ulotetaan koskemaan myös muita ryhmiä – yleensä näiden tietämättä (vrt. Marx, ”väärä tietoisuus”)
  - Tiedostetut ja tiedostamattomat ideat
- Ideologia voidaan nähdä myös historiallisesti muodostuneina käytäntöinä ja instituutioina
  - Marxin ”substructure/superstructure”: ihmistoiminta (ja siihen liittyvät sosiaaliset suhteet) tuottavat maailman (ml. ideologian)

# HEGEMONIA (Gramsci 1971)

- Älymystö on vallassa olevan ryhmän ”sijaisia” ja suorittavat sosiaalisen hegemonian ja poliittisen hallinnon alempia tehtäviä
  - Suuret massat antavat suostumuksensa ”spontaanisti” vallassa olevan ryhmän määrittämän sosiaalisen elämän suunnalle
    - Vallassa olevan ryhmän arvovalta johtuu sen asemasta yhteiskunnassa
  - Koersiivisen vallan apparaatit ”laillisesti” varmistavat niiden ryhmien kurin ja järjestyksen, jotka eivät ”anna suostumustaan” aktiivisesti tai passiivisesti
-

# POSTMODERNISMI

# DISIPLIININEN VALTA (Foucault 1977)

- Foucault ei usko, että on olemassa universaalista vallan määritelmää, vaan erilaisia diskursseja, käytäntöjä, joissa valta esiintyy
    - Valta on ensisijaisesti instituutioissa, ei yksilöissä
    - Valta on aina läsnä, eikä siitä voida vapautua; siitä voidaan kuitenkin tulla tietoisemmaksi
  - Traditionaalisen fyysisen dominoinnin korvaaminen disipliinisillä keinoilla
    - Ihmisestä alettiin ajattelemaan yhä enemmän koneena, jolloin ihmisistä tuli 'caseja', joita tarkkailtiin mittaroimalla, kuvailemalla, arvioimalla, tutkimalla ja vertaamalla.
    - Kontrollin teknologiat: A) Hierarkisella valvonnalla yksilöt erotellaan ajassa/paikassa, B) normalistavat rangaistukset/palkkiot, C) tutkinnalla tuotettu arvioinnissa tarvittava tieto
  - Yksilö oppii
    - Näkemään itsensä yhteiskunnan valvontamekanismien tuottaminen **objektiivisten kategorioiden** kautta → luo yksilöiden identiteetit
    - kontrolloimaan itseään → self-discipline
  - Sovellus: management by objectives, henkilökohtainen tuloskortti
-

# BIOVALTA, PAPILLINEN VALTA (Foucault 1979)

- Eräs ydinkysymys Foucaultin valtakäsityksessä on mikä on ”normaalia”, luonnollista → biovalta
  - Biovallan historiallinen kehitys
    - 1700-luvulla ihmiset alettiin näkemään ’populaatioina’, joiden kontrollointiin tarvittiin keinoja ja normeja
    - Normeja alkoivat tutkimaan/kehittämään monet ammatit, kuten papit, lääkärit, opettajat, jne.
    - Profioiden nousu mahdollisti erilaisten laitosten nousun, jotka jatkoivat normien määrittelyä
  - Papillinen valta (pastoral power) tuottaa subjekteja, i.e. ’Technologies of the self’
    - Ihmiset oppivat katolisen kirkon ripittäytymisen kautta kertomaan subjektiivisista kokemuksistaan, joiden ”totuuden” papit kertoivat
    - Sovellus: mentorointi, erilaiset itsearviointit
-

# FOUCAULT'N JA PERINTEISEN VALTAKÄSITYKSEN VERTAILUA

Traditional concept of power	Foucault's concept of power
Power is possessed, is accumulated, is vested in the individual	Power is pervasive, is a totality, is reflected in concrete practices
Power is in the hands of social and organizational elites: resistance is futile	Power is to be found in the micro-physics of social life; power depends on resistance
We are subject to domination of those who are more powerful than we are	We construct our own web of power in accepting current definitions of normality
Power is destructive, denies, represses, prevents, corrupts	Power is productive, contributes to social order, which is flexible and shifting
Power is episodic, visible, is observable in action, is deployed intermittently, is absent except when exercised	Power is present in its absence, discreet, operating through taken-for-granted daily routines and modes of living
Knowledge of power sources and relationships is emancipatory, can help us overcome domination	Knowledge maintains and extends the web of power, creating further opportunities for domination.

# YHTEENVETO

- Modernismi
  - Modernisti puhuu mieluummin auktoriteetista ja ”yhteisistä pelisäännöistä”
  - Yksi- ja kaksidimensioinen käsitys vallasta
  - Yksikön kyky poistaa muiden epävarmuutta ja hankkia kriittisiä ja harvinaisia resursseja on valtaa
  - Tulosten, käyttäytymisen, ”klaanimaisuuden” kontrolli
- Kriittinen teoria
  - Lukesin kolmidimensioinen käsitys vallasta
  - Ideologia, hegemonia
- Postmodernismi
  - Valta on ensisijaisesti diskursseissa ja instituutioissa, ei yksilöissä
  - Normaalius, luonnollisuus, itsestäänselvyys
  - Disipliininen ja papillinen valta