



RISTO HARISALO

Organi- saatio- teoriat

TIETOSANOMA

ORGANISAATIOTEORIAT

RISTO HARISALO

Organisaatio- teoriat

TIETOSANOMA

© Risto Harisalo ja Tietosanoma 2021

2., uudistettu ja täydennetty laitos vuonna 2008 ilmestyneestä ensimmäisestä laitoksesta.

ISBN 978-951-885-473-2

KL K69.1

Tietosanoma / Art House Oy

Bulevardi 19 C

00120 Helsinki

info@tietosanoma.fi

www.tietosanoma.fi

Kansi: Ville Laihonen

Taitto ja kaaviot: Taru Tarvainen

Painettu EU:ssa

Sisällys

Esipuhe	11
Johdanto organisaatioita koskevaan ajatteluun	13
Organisaatio, organisaatioteoriat ja metodologia	17
Organisaation määrittely.....	17
Organisaatioteorioiden portaittain etenevä kumulatiivinen kehitys.....	21
Organisaatiotutkimuksen metodologinen kehitys	26
Yhteenveto.....	27
Organisaatio klassisessa rakenneteoriassa	29
Klassisen rakenneteorian perusideat	29
Klassinen rakenneteoria ja rationaalinen byrokratia.....	31
Klassinen rakenneteoria ja strukturalistit.....	33
Työnjaon rakenteen vaihtoehdot.....	34
Työnjaon rakennetta tukevat hallinnolliset periaatteet.....	40
Työnjaon rakennetta tukevat hallinnolliset prosessit.....	43
Klassinen rakenneteoria ja byrokratian kriitikot	45
Yhteenveto.....	48
Organisaatio tieteellisessä liikkeenjohdossa	51
Tieteellinen liikkeenjohto haastaa klassisen rakenneteorian	51
Tieteellisen liikkeenjohdon perusidea	54

Tieteellisen liikkeenjohdon painopisteet.....	57
Johtamistaidolliset painopisteet.....	57
Organisaation kehittämisen painopisteet.....	59
Taylorin työn jatkajat.....	61
Tieteellisen liikkeenjohdon kriittinen arviointi.....	63
Tieteellisen liikkeenjohdon merkityksen arviointi.....	65
Yhteenveto.....	67
Organisaatio ihmissuhteiden koulukunnassa.....	69
Ihmissuhteiden koulukunta haastaa tieteellisen liikkeenjohdon.....	69
Johtaminen ihmissuhteiden koulukunnan painopisteenä	73
Motivaatio ihmissuhteiden koulukunnan painopisteenä	77
Maslow'n teoria tarpeiden hierarkiasta motivaation perustana	77
McGregorin X- ja Y-teorioiden vaikutus motivaatioon	78
Herzberg ja motivaatio-hygieniateoria.....	80
Ryhmät ja tiimit ihmissuhteiden koulukunnan painopisteinä	83
Tietoon perustuva johtaminen ihmissuhteiden koulukunnan painopisteenä.....	84
Ihmissuhteiden koulukunnan tehokkuuden kriittinen arviointi....	87
Yhteenveto.....	89
Organisaatio päätösteoriassa	91
Päätösteoria haastaa hallitsevat organisaatioteoriat.....	91
Rationaalinen päätösteoria.....	92
Päätöksenteon rajoitettu rationaalisuus	95
Tyydyttäviin valintoihin tähtäävä päätöksenteko	96
Simonin teoria tyydyttävistä valinnoista.....	96
Cyertin ja Marchin teoria tyydyttävistä valinnoista	97
Wildawskyn teoria tyydyttävistä valinnoista	99
Päätöksenteko epäjatkovana prosessina	99

Sillan rakentaminen isojen ja pienten päätösten välille.....	102
Quinnin loogisen epäjatkuvuuden teoria.....	102
Drorin ekstrarationaalinen päätöksenteko.....	103
Marchin roskaämpärimalli	104
Täydellisen ja rajoitetun rationaalisuuden sudenkuopat	105
Yhteenveto.....	111
Organisaatio järjestelmäteoriassa.....	113
Järjestelmäteoria haastaa organisaatioteoriat.....	113
Järjestelmäteorian kehitysvaiheet.....	114
Kybernetiikka järjestelmäteoriassa.....	118
Järjestelmäanalyysi ongelmanratkaisuna.....	120
Järjestelmäteoreettisia lähestymistapoja.....	125
Järjestelmäteorian edistysaskeleet.....	128
Yhteenveto.....	129
Organisaatio valtateoriassa.....	131
Valtateoria haastaa organisaatioteoriat	131
Vallan määrittely.....	134
Vallan ulottuvuudet organisaatioissa	138
Vallankäyttö organisaatioissa	140
Vallan monimuotoisuus organisaatioissa.....	142
Valta ja virastopolitiikka.....	144
Yhteenveto.....	147
Organisaatio kontingenssiteoriassa.....	149
Kontingenssiteoria haastaa organisaatioteoriat	149
Kontingenssiteorian organisatoriset sovellukset	151
Mekaaninen ja orgaaninen rakenne.....	151
Eriytyminen ja integraatio.....	154
Teknologinen kompleksisuus.....	156

Kontingenssiteorian teoreettiset sovellukset	157
Keskinäisen riippuvuuden teoria	157
Sidosryhmäteoria.....	160
Resurssiriippuvuusteoria.....	162
Organisaatioekologia.....	164
Polkuriippuvuuden teoria	165
Evoluutioteoria.....	166
Yhteenveto.....	168
Organisaatio strategioteoriassa	169
Strategiateoria haastaa organisaatioteoriat.....	169
Strategian ja strategiaprosessin määrittely	172
Johtavat strategiateoriat.....	177
Strategiset työkalut.....	179
Yhteenveto.....	185
Organisaatio kulttuuriteoriassa	187
Kulttuuriteoria haastaa organisaatioteoriat	187
Organisaatiokulttuurin määrittely	189
Vahva ja heikko kulttuuri.....	194
Kulttuurin muuttaminen.....	195
Organisaatiokulttuuri teatterina.....	197
Teoria globaaleista kulttuureista.....	198
Kulttuureita muovaavat tekijät	198
Hofsteden kulttuuriteoria	201
Huntington ja kulttuurien kamppailu.....	203
Yhteenveto.....	204

Organisaatio innovaatioteoriassa	205
Innovatiivisuus organisaatioiden haasteena	205
Organisaatio kouluna	207
Organisaation innovaatioprosessi	210
Organisaatio ja asiakas.....	214
Innovatiivinen henki.....	216
Yhteenveto.....	219
Organisaatio verkostoteoriassa	221
Verkostoteoria haastaa organisaatioteoriat.....	221
Vaikuttavan verkostoitumisen – kumppanuuden – edellytykset.....	223
Verkostojen pluralismi.....	226
Allianssit	226
Asiakkaat kumppaneina	230
Työntekijät kumppaneina.....	231
Arvoyhteisöt kumppaneina.....	232
Verkostoituminen alustoihin	232
Yhteenveto.....	235
Organisaatio katalysoivan puheen teoriassa	237
Katalysoivan puheen haaste	237
Katalysoivan puheen määrittely ja asema organisaatiossa.....	239
Katalysoiva puhe johtamisessa.....	245
Yhteenveto.....	248
Organisaatioteoreettinen pohdinta	251
Lähteet	255
Viitteet	271

Esipuhe

Organisaatioteoriat ovat kiinnostaneet minua aina hallintotieteen opintojen alusta alkaen, ja olen koko tieteellisen urani ajan seurannut niiden kehitystä. Tämä kirja on uudistettu laitos vuonna 2008 julkaistusta kirjasta. Tässäkin esittelen kaksitoista johtavaa organisaatioteoriaa, joista kaksi on uutta, verkostoteoria ja organisaatio katalysoivana puheena. Olen jäsentänyt teorit uudelleen ja tuonut niihin uutta sisältöä.

Olenaisin muutos, joka läpäisee koko kirjan, on oivallus siitä, että jokainen teoria on reaktio edelliseen. Tämä oivallus oli epäsuorasti läsnä jo ensimmäisessä laitoksessa. Se tarkoittaa, että uusi teoria ei korvaa edellistä, vaan täydentää sitä. Yhdessä teorit edustavat tietämystämme organisaatioista. Korostan kirjassani, että jokaisen organisaatioista kiinnostuneen, niitä johtavan, kehittävän ja tutkivan tulisi tuntea ne. Ne ovat samanaikaisesti vaikuttavasti läsnä. Monimutkaisessa ja muuttuvassa maailmassa ei todellakaan pärjää yhdellä tai kahdella teorialla.

Miellyttävä tehtäväni on kiittää henkilöitä, jotka ovat auttaneet minua tässä tehtävässä. Tampereen yliopiston professori Jari Stenvall ja Lapin yliopiston professorit Timo Aarrevaara ja Antti Syväjärvi ovat jo muutama vuoden ajan kehottaneet minua ryhtymään tehtävään. Jos he eivät olisi näin johdonmukaisesti toimineet, kirja olisi todennäköisesti jäänyt kirjoittamatta uudelleen. Tästä systemaattisesta ja ystävällisestä motivoinnista esitän heille lämpimät kiitokseni.

Kun kävin toisen, uudistetun laitoksen kimppuun joulukuussa 2020, turvasin kolmeen henkilöön, jotka olivat sosiaalineuvos Jella Koski, TTM Martti Silvennoinen ja HT Jaakko Pitkänen. He antoivat minulle luvan lähettää heille tekstiä sitä mukaa, kun se valmistui. He lukivat, kommentoivat ja korjasivat tekstejä, olipa sitten pyhä tai arki. Tästä avusta ja tuesta esitän heille parhaat kiitokseni.

Kiitän Tietosanomaa siitä, että se on ottanut kirjani julkaistavaksi. Eri-tyisesti haluan kiittää Tietosanoman Nana Sirosta hänen avustaan kirjan painoasuun saattamisessa.

Esitän vielä kiitokseni Heikki Heleniukselle siitä, että hän on aina ollut valmis terapeutiksi kahvihetkiin, joissa olen voinut irtaantua kirjoittamisen paineista ja saada hetkeksi etäisyyttä siihen. Hänellä on erinomainen kyky nähdä asioiden olennaiset puolet.

Haluan omistaa kirjani lastenlapsilleni Astalle, Antille, Iidalle ja Nathalielle.

RISTO HARISALO

Johdanto organisaatioita koskevaan ajatteluun

Arvoisa lukija! Tämä kirja on tarkoitettu kaikille organisaatioista kiinnostuneille johtajille, esimiehille, analyytikoille, kehittäjille ja opiskelijoille. Se palvelee jokaista, joka johtaa ja kehittää organisaatioita. Se palvelee kaikkia, jotka ovat tekemisissä organisaatioiden kanssa ja haluavat ymmärtää niiden potentiaalia. Kirjassa tutkitaan organisaatioita ja hyvästä syystä.

Organisaatioista, kuten kaikista inhimillisistä ilmiöistä, on erilaisia teorioita. Vaikka niitä voidaan pitää toistensa vaihtoehtoina, käytännössä ne ovat reaktioita edellisten teorioiden ongelmiin ja puutteisiin. Samalla ne muodostavat organisaatioita koskevan ajattelun jatkumon, jossa jokainen linkki on yhä edelleen ajankohtainen ja tärkeä. Uusi teoria ei siten korvaa edellisiä, vaan täydentää ja laajentaa ajatteluamme organisaatioista. Yhdessä ne edustavat kumuloituvaa tietämystämme organisaatioista.

On ongelmallista ajatella, että organisaatioita voidaan johtaa, kehittää ja käsitellä tukeutumalla vain yhteen tai kahteen teoriaan. Tämä tapa on riittämätön ja jättää monia olennaisia asioita liian vähälle huomiolle. Se suosii tukeutumista jatkuvasti muuttuviin muotioikkuihin, jotka vaarallisella tavalla lupaavat enemmän kuin pystyvät takaamaan. Organisaatio-teorioita vähätteleillä johtajilla on huomattava riski epäonnistua.

Yhteiskuntamme on kiistatta organisaatioyhteiskunta, jossa organisaatiot ovat mukana kaikessa olennaisessa. Me synnymme, elämme ja päätämme päivämme erilaisissa organisaatioissa. Me kasvamme ja kehittymme organisaatioissa. Moderni sivistys on ”paljolti riippuvainen orga-

nisaatioista, joita voidaan pitää kaikkein rationaalisimpina ja sujuvimpina sosiaalisten ryhmien muotoina”.¹ Organisaatiot mahdollistavat yhteiskunnan henkisen ja aineellisen kehityksen ja suunnan.²

Organisaatiot ovat kautta historian kaikkialla vaikuttaneet ihmisten saavutuksiin. Egyptin faaraot tarvitsivat organisaatioita pyramideja rakentaessaan samoin kuin Kiinan hallitsijat muuriaan pystyttäessään. Suurten sotien voittoja selitetään yleisesti johtajien persoonalla ja valinnoilla, vaikka keskeisin selittäjä on taito organisoida joukkojen toiminta. Kun kaksi yritystä kilpailee samoilla tuotteilla samoista asiakkaista, onnistumisen ratkaisee se, kumpi niistä organisoii paremmin henkiset ja aineelliset voimavaransa. Kansakuntien menestykseen vaikuttaa ratkaisevasti se, millaisen maaperän ne tarjoavat organisaatioiden toiminnalle.

Ihmisten saavutukset ovat pääsääntöisesti heidän organisointikykyänsä ja -taitonsa tuloksia. Ihmiset tarvitsevat toistensa apua ja tukea lähes kaikessa, mihin he ryhtyvät ja mitä tekevät. Silloinkin, kun ihmiset uskovat toimivansa aivan yksin omien voimavarojensa varassa, he väistämättä turvautuvat muiden ihmisten työn tuloksiin, joita ovat asunnot, monet erilaiset työkalut, tiedonsiirron keinot, liikennetransportit ja niin edelleen. Asiallisesti organisoiduissa ympäristöissä ihmisillä on huomattavasti paremmat mahdollisuudet käyttää kekseliäisyyttään ja innovatiivisuuttaan kuin toimimalla yksin. Organisaatioilla on yksilöitä huomattavasti paremmat mahdollisuudet tehostaa asioiden pitkäjänteistä ja suunnitelmallista jalostamista ja kehittämistä. Työn tuotosten levittämisessä ja yleistämisessä tarvittavat ponnistelut ylittävät monin kerroin yksilöiden omat voimavarat.

Organisaatiot ovat arjen korkeakouluja. Ne synnyttävät, jalostavat ja soveltavat tietoa asioiden keksimiseksi ja kehittämiseksi jatkuvana prosessina. Samalla ne avaavat ihmisille uusia kehittymisen mahdollisuuksia tietää enemmän ja toimia paremmin. Organisaatiot synnyttävät uudet innovaatiot, teknologiat, ammatit, markkinat ja pääomat. Ne ovat yhteiskunnallisen edistyksen ja laadun luomisen keskeisimmät instituutiot. On aika tunnustaa organisaatioiden huomattava potentiaali kaikessa ihmisellisessä elämässä.

Kun yhteiskuntaa katsotaan ylhäältä, huomataan, että se on täynnä välkähteleviä valopisteitä, jotka ovat organisaatioita. Mitä enemmän organisaatioilla on tilaa toimia, sitä kirkkaammin ne säteilevät. Kun yhden

organisaation valo sammuu, toinen organisaatio syntyy sen rinnalle. Tätä dynamiikkaa voidaan parhaiten ymmärtää analysoimalla organisaatioita. Organisaatiot ovat elämää luovia, ylläpitäviä ja uudistavia instituutioita, joita ilman ihmiset ja yhteiskunta eivät yksinkertaisesti voi tulla toimeen.

Organisaatioiden merkityksestä huolimatta organisaatioiden tieteellinen tutkimus on hajautunut vakiintuneisiin yhteiskuntatieteisiin. Sociologia, politologia, taloustiede, psykologia ja oikeustiede tutkivat organisaatioita kuitenkin vain siltä osin, kuin se palvelee niiden omaa tieteellistä ydintä. Tästä syystä niiden välittämä kuva organisaatioista on aina jossain määrin pelkistävä ja pinnallinen. Organisaatioita ei yleensä ole otettu mukaan niihin analyyseihin, joissa analysoidaan yhteiskunnan uudistumiseen vaikuttavia tekijöitä.³

Koska organisaatiot ovat universaaleja ilmiöitä, niitä tutkiva tiede tulisi nostaa omaksi tieteelliseksi haarakseen muiden yhteiskuntatieteiden rinnalle. Organisaatiotieteen tehtävänä on luoda kokonaiskuva organisaatioista ja niiden asemasta yhteiskunnassa. Tässä tehtävässä on olennaista selvittää, kuinka organisaatiot järjestelivät ja uudistavat itseään jatkuvana prosessina ja millä tavoin ne vaikuttavat työntekijöittensä ja kansalaisten tarkoituksenmukaisina pitämiin valintoihin. Organisaatio yhdistää monet erilaiset tekijät, kuten ihmiset, teknologian, talouden ja juridiikan, synergiseksi kokonaisuudeksi. Jotta organisaatio onnistuisi tässä tehtävässä, siitä vastaavien ihmisten on jatkuvasti päivitettävä organisaation kielioppia. Organisaatiotieteen tehtävänä on luoda teoriaa organisaatioista riippumatta niiden koosta, omistuksesta, teknologiasta, toimialasta ja muista vastaavista ilmiöistä.

On paikallaan lausua muutama sana kirjan luonteesta. Kirjassa puhutaan ensinnäkin organisaatioteoriasta sekä yksikössä että monikossa. Yksikössä organisaatioteorialla tarkoitetaan pääasiassa yksittäisten teorioiden muodostamaa kokonaisuutta. Kun halutaan erityisesti painottaa kaikkia teoreettisia suuntauksia, puhutaan organisaatioteorioista.

Toinen huomionarvoinen seikka on organisaatioteorian yhteys johtamisteoriaan. Monelle nämä tarkoittavat suurin piirtein samaa asiaa, sillä organisaatioteoria ja johtamisteoria käsittelevät samoja asioita ja ilmiöitä. On kuitenkin hyvä huomata, että merkityksestään ja suosiostaan huolimatta johtaminen on yksi monista välttämättömistä hallinnollisista prosesseista ja että sellaisena se on osa itseään laajempaa kokonaisuutta.

Asiasta on kuitenkin hyödytöntä väitellä, koska organisaatio tarvitsee johtamista ja johtaminen organisaatiota.

Kolmanneksi on välttämätöntä kiinnittää huomio niihin valintoihin, joilla organisaatioteorian kehitystä kuvataan. Tässä tarkoituksessa jokainen yritys jäsentää asiaa on väistämättä altis kritiikille teoreettisen ajattelun laaja-alaisuuden ja monipuolisuuden takia. Tuskin yksikään luokittelu tai jäsenitys voi saada kaikkien varauksetonta hyväksyntää. Jokainen yritys nostaa esille sille tunnusomaisia teoreettisia kehityskulkuja ja jättää joitain toisia ulottuvuuksia vähemmälle ja jopa olemattomalle huomiolle.

Organisaatioteoriassa on tapana esitellä asioita kahdella tavalla. Näistä ensimmäisessä huomio kohdistetaan teoreettisiin ajatuskulkuihin, jolloin ei niinkään korosteta niiden kehittäjien osuutta ja merkitystä. Toisessa vaihtoehdossa asiaa tarkastellaan teorioiden kehitykseen olennaisimmin vaikuttaneiden ajattelijoiden näkökulmasta. Vaikka ulkopuolisesta asiasta vaikuttaa saivartelulta, siitä ei ole kuitenkaan kysymys. Tässä teoksessa painotetaan lähinnä edellistä vaihtoehtoa. Koska tarkastelussa korostetaan ajattelua, on mahdotonta tunnistaa kaikkia ajattelua kehittäneitä, maininnan arvoisia teoretikkoja.

Organisaation menestys perustuu pitkälti johtajien haluun ja kykyyn organisoida toiminta oikein. Tähän tarvitaan valmiutta ajatella organisaatioita eri näkökulmista ja nähdä niiden monet ulottuvuudet.

Organisaatioteoriat esittelee kaksitoista keskeisintä organisaatioteoriaa ja osoittaa, miten ne ovat kehittyneet reaktioiksi toisiinsa. Niistä muodostuu organisaatiotietämyksen jatkumo, jonka kaikki osaset ovat tärkeitä.

Tämä kirjan toinen, uudistettu laitos on täydennetty uusimmalla tutkimustiedolla; uusina teorioina ovat mukana verkostoteoria ja katalysoivan puheen teoria.

Kirja on tarkoitettu kaikille, jotka opiskelevat, kehittävät ja johtavat organisaatioita. Kirja sopii kurssikirjaksi yliopistoihin ja ammattikorkeakouluihin.

Risto Harisalo on Tampereen yliopiston hallintotieteen emeritusprofessori.

