

# Organisaation sosiaalinen rakenne ja strategian toimeenpano - Verkostanalyttinen tutkimus

Ville Siivonen<sup>1</sup>

## ABSTRACT

Social Structure of Organisation and Strategy Implementation - A Network Analysis

The research on strategy implementation is somewhat fragmented. Its two main perspectives, the structural and the social approach, appear to be more or less mutually exclusive. Here a network approach is proposed to connect the two perspectives. The study of an organisation's social structure, the network of interaction within the organisation, can help us to understand the social processes affecting strategy implementation. This study builds on contagion theories, according to which the social structure conveys information, attitudes and behaviour in organisations. Three possible processes of social influence - contagion, group pressure and adaptation - can be identified. The underlying network mechanisms of these processes are direct contact, clique membership, structural equivalence and regular equivalence. In this article these mechanisms are operationalised by means of network analysis and their functioning is studied empirically. The discussion and analysis show that the effects of the social structure can be an important factor in strategy implementation. Network analysis can provide useful tools for implementation as it can be used to detect social influence. More generally, the benefits

of the network approach to the research of strategy implementation are clear: it grasps beyond the formal structure of the organisation and incorporates the structural and social determinants of implementation.

Avainsanat: strateginen johtaminen, toimeenpano, sosiaaliset verkostot, verkostanalyysi

Keywords: strategic management, implementation, social networks, network analysis

## 1 JOHDANTO

Strategisen johtamisen tutkimuksessa ylivoimaisesti eniten huomiota saanut strategiaproessin vaihe on strategian sisällön muotoileminen (Lares-Mankki 1994, Noble 1999). Paljon harvemmin on sen sijaan pohdittu, miten paperille kirjattu strategia siirtyy osaksi organisaation arkipäivää. Erityisesti empiirinen tutkimus strategian toimeenpanosta on suhteellisen vähäistä, vaikka toimeenpanon tärkeys sinänsä on dokumentoitu perusteellisesti lukuisissa tapaustutkimuksissa (ks. Parsa 1999). Syiksi tutkimuksen niukkuuteen on mainittu muun muassa yhtenäisen käsitteistön ja työkalujen puute. Strategian toimeenpanosta on olemassa vain vähän käsitteellisiä malleja ja aineistoa toimeenpanosta on hankalampi kerätä kuin esimerkiksi strategian sisällöstä (Alexander 1991).

Käsitteellistä hajanaisuutta kuvaa erilaisten tutkimussuuntausten joukko, jonka kirjallisuudesta voi löytää. Lares-Mankki (1994) on koonnut aikaisemmasta tutkimuksesta kuusi erilaista tapaa lähestyä strategian toimeenpanoa, Noblen (1999) vastaavassa jaottelussa on seitsemän luokkaa. Lähestymistavoille ominaista on vastakkainasettelu rakenteellisen ja sosiaalisen näkökulman

<sup>1</sup> Kirjoittaja voitti vuonna 2002 pro gradu -tutkielmallaan "Verkostonäkökulma strategian toimeenpanoon: Verkostanalyttinen tutkimus sosiaalisista vaikutuksista strategian toimeenpanossa" Hallinnon Tutkimuksen Seura ry:n myöntämän ja Net Effect Oy:n lahjoittaman vuoden parhaan hallintotieteiden alan pro gradu -palkinnon.

välillä. Strategian toimeenpanoa rakenteellisesta näkökulmasta lähestyvä tutkimus on kiinnostunut organisaatorakenteen ja organisaatiossa toimivien kontrollimekanismien vaikutuksesta toimeenpanoon. Sosiaalinen näkökulma sivuuttaa organisaation muodolliseen rakenteeseen liittyvät seikat ja keskittyy tarkastelemaan esimerkiksi viestinnän ja vuorovaikutuksen tai johtamis- ja toimeenpanotyötyylien vaikutusta toimeenpanoon.

Vastakkaisten lähestymistapojen väliin jää kuitenkin alue, jolla rakenteellinen ja sosiaalinen näkökulma voidaan integroida: organisaation sosiaalisen rakenteen tutkiminen. Organisaation sosiaalinen rakenne muodostuu organisaation jäsenten sosiaalisista suhteista, jotka voivat olla esimerkiksi neuvonanto-, yhteistyö- tai ystävyys-suhteita. Hierarkiasta ja työnjaosta muodostuva organisaation muodollinen rakenne vaikuttaa selvästi sosiaalisen rakenteen syntyyn (Johanson 2000a). Strategian toimeenpanon kannalta organisaation sosiaalisen rakenteen tutkiminen on siis kiinnostavaa ensinnäkin, koska rakenteellisen näkökulman mukainen organisaation muodollisen rakenteen muuttaminen vaikuttaa myös sosiaaliseen rakenteeseen. Strategian toimeenpanolla on kuitenkin myös sosiaalinen ulottuvuus, jota tutkimuksen sosiaalinen näkökulma korostaa. Toimeenpanoon vaikuttavia sosiaalisia ilmiöitä voidaan tarkastella ja ymmärtää juuri organisaation sosiaalista rakennetta, organisaation jäsenten vuorovaikutussuhteiden verkostoa, vasten.

Tässä artikkelissa esitetään, miten organisaation sosiaalinen rakenne voi vaikuttaa strategian toimeenpanoon. Lähtökohtana on ajatus, että vuorovaikutuksessa toimivat organisaation jäsenet vaikuttavat toistensa tietoihin, mielipiteisiin ja käyttäytymiseen. Toimeenpantavaan strategiaan liittyvät mielipiteet ja toimintamallit eivät vältty näiltä vaikutuksilta, jotka välittyvät organisaation sosiaalisessa rakenteessa. Artikkelissa esitetään, miten organisaation sosiaalista rakennetta voidaan tutkia verkostanalyysin keinoin ja tunnistaa ne sosiaalisen vaikutuksen prosessit, jotka vaikuttavat strategiaan suhtautumiseen.

## 2 SOSIAALISEN RAKENTEEN VAIKUTUKSET

Organisaatioissa ilmenevää sosiaalista vaikutusta (social influence) käsittelee joukko teorioita,

joita on nimitetty tartuntateorioiksi (contagion theories). Tunnetuimpia sosiaalista tartuntaa koskevia teorioita lienevät Festingerin (1954) sosiaalisen vertailun teoria ja Salancikin & Pfefferin (1978) sosiaalisen tiedonkäsittelyn teoria. Voidaan tunnistaa kuitenkin useita muitakin teorioita, joiden keskeiset ajatukset ovat linjassa sosiaalisen tartunnan ajatuksen kanssa (yhteenvedon tartuntateorioista ovat esittäneet Monge & Contractor 1997). Tartuntateorioille yhteistä on näkemys, että sosiaaliset verkostot välittävät tietoa, asenteita ja käyttäytymistapoja organisaatiossa. Siten organisaation jäsenet altistuvat sosiaalisen rakenteen kautta toistensa mielipiteille ja toimintamalleille.

Tartuntateorioiden mukaan yksittäisen toimijan tietoja, asenteita tai käyttäytymistä voidaan selittää niiden toimijoiden tiedoilla asenteilla tai käyttäytymisellä, joihin tämä toimija on kytkeytynyt sosiaalisessa rakenteessa. Sosiaalisen rakenteen kautta välittyvällä vaikutuksella on havaittu olevan yhteys niin omaa työtä kuin organisaatiota yleisesti koskeviin asenteisiin (esim. Meyer 1994, Johanson 2000b), organisaatiossa käytettäviä teknologioita koskeviin asenteisiin (esim. Rice & Aydin 1991) sekä käyttäytymiseen, esimerkiksi työpaikan vaihtamiseen ja poissaoloon työstä (Krackhardt & Porter 1985, 1986). Nämä havainnot tekevät sosiaalisista vaikutuksista hyvin kiinnostavia strategian toimeenpanon kannalta, sillä toimeenpanossa kysymys on olennaisesti juuri strategisten tavoitteiden toteuttamisesta vaikuttamalla organisaatiossa käytettävään teknologiaan sekä organisaation jäsenten käyttäytymiseen ja asenteisiin.

Jotta yksilö altistuu sosiaaliselle vaikutukselle, Rican & Aydinin (1991) mukaan kahden ehdon on toteuduttava. Ensinnäkin yksilön on oltava jollakin tavalla sosiaalisesti läheinen (proximate) muiden toimijoiden asenteille, tiedolle tai käyttäytymiselle. Toiseksi yksilön on tavalla tai toisella arvostettava sosiaalisen vaikutuksen lähde, jolle hän on läheinen. Tämän vaikutuksen lähteen arvon voi ilmaista sosiaalisen läheisyyden asteena. Kriitikot ovat kiinnittäneet huomiota siihen, että sosiaalisen vaikutuksen tutkimuksessa puhe sosiaalisesta läheisyydestä on jäänyt hyvin abstraktille tasolle. Meyerin (1994) mukaan sosiaalisen vaikutuksen lähteet on tutkimuksessa valittu lähinnä umpimähkään. Rican & Aydinin (1991) mielestä tutkimus on epäonnistunut määrittelemään, miten tunnistaa ja painottaa

merkittäviä sosiaalisen vaikutuksen lähteitä ja operationalisoida sosiaalisen vaikutuksen takana oleva läheisyys.

Yhtenäistä, sosiaalisen vaikutuksen rakenteellista teoriaa on pyrkinyt rakentamaan Friedkin (1998). Hän on erottanut kolme verkoston piirrettä, joilla voidaan luonnehtia organisaatioiden sosiaalista rakennetta: rakenteellinen koheesio, samankaltaisuus ja keskeisyys. Nämä verkoston ominaisuudet vaikuttavat kahteen sosiaalisen vaikutuksen ehtoon, jotka edellä on kuvattu Ricen & Aydinin termein: toimijoiden sosiaaliseen läheisyyteen (Friedkinillä näkyvyyteen, visibility) ja toimijoiden arvoon (Friedkinillä merkittävyyteen, salience) toisilleen:

”Toimija O:n vaikutus toimijaan P riippuu P:n tietämyksestä O:n mielipiteistä; näkymättömät mielipiteet eivät voi olla suoraan vaikuttavia. Kun P tuntee O:n mielipiteen, O:n vaikutus riippuu O:n mielipiteen merkittävyydestä tai arvosta P:lle; merkityksettömät tai arvottomat mielipiteet eivät voi suoraan vaikuttaa P:hen.” (Friedkin 1993, 861-862.)

Verkoston kolme rakenteellista ominaisuutta, koheesio, samankaltaisuus ja keskeisyys, vaikuttavat eri tavoin siihen, miten O:n vaikutus P:hen toteutuu. Sen mukaan, painotetaanko sosiaalisen vaikutuksen tarkastelussa koheesiota, samankaltaisuutta vai keskeisyyttä, voidaan puhua relationaalisesta, positionaalisesta ja valtanäkökulmasta sosiaaliseen vaikutukseen. Seuraavassa esitellään näiden näkökulmien perusteella keskeiset verkostoaalyysin käsitteet, joita sosiaalisen rakenteen vaikutusten tutkimuksessa voidaan soveltaa.

## 2.1 RELATIONAALINEN NÄKÖKULMA

Kun sosiaalista läheisyyttä tarkastellaan relationaalisesta näkökulmasta, kiinnostuksen kohteena on toimijoiden välisten suorien sosiaalisten siteiden merkitys. Sosiaalinen vaikutus suorien siteiden kautta voi toteutua kahdella tavalla: joko informaatiovaikutuksena, jolloin omia tietoja, asenteita tai käyttäytymistä muokataan muiden osoittaman tiedon, asenteiden ja käyttäytymisen perusteella; tai normatiivisena vaikutuksena, jolloin tietoja, asenteita ja käyttäytymistä muokataan ryhmäpaineen seurauksena sen sijaan, että

vaikuttavana tekijänä olisivat muiden asenteet, tiedot ja käyttäytyminen itsessään.

Rakenteellinen koheesio on relationaalisen näkökulman kannalta tärkeä ilmiö, sillä koheesio on seurausta suorista sosiaalisista siteistä. Rakenteellinen koheesio viittaa yksilöiden välisten siteiden määrään ja vahvuuteen ryhmän sisällä. Organisaation koheesio on siten äärimmäisen suuri, jos jokaisella organisaation jäsenellä on vahva (sosiaalinen) side jokaiseen muuhun. Vahva koheesio merkitsee, että sosiaalisen vaikutuksen näkyvyys ehto täyttyy: sosiaalisten siteiden yhdistämät toimijat ovat sosiaalisesti läheisiä ja heidän tietonsa, asenteensa ja käyttäytymisensä ovat näkyviä muille. Lisäksi nämä näkyvät mielipiteet ovat usein myös merkittäviä, sillä tiiviissä ryhmässä paineet yhdenmukaisuuteen ovat korkeimmillaan.

Whitney & Smith (1983) ovat esittäneet, että ryhmien sisäinen koheesio säätelee, onko normatiivinen vaikutus vai informaatiovaikutus hallitseva ryhmien välisessä vuorovaikutustilanteessa. Kun kahdella ryhmällä on tietystä asiasta poikkeavat mielipiteet, vuorovaikutuksen seurauksena nämä mielipiteet voivat joko polarisoitua tai lähentyä toisiaan. Whitney ja Smith havaitsivat, että kun ryhmien sisäinen koheesio on voimakas, normatiivinen vaikutus on hallitseva ja johtaa ryhmien mielipiteiden polarisoitumiseen. Kun koheesio on matala, informaatiovaikutus toimii tehokkaammin ja ryhmien mielipiteet lähentyvät toisiaan.

Havainto vahvistaa kuvaa kahdesta erilaisesta sosiaalisen vaikutuksen prosessista, jotka relationaalisen näkökulman mukaan vaikuttavat organisaation jäsenten mielipiteisiin ja käyttäytymiseen. Informaatiovaikutuksessa on kysymys sosiaalisesta tartunnasta yksinkertaisimmillaan (Burt 1987): siinä tieto ja mielipiteet kulkevat yksilöltä toiselle ilman, että normatiivinen vaikutus on tartunnan edellytyksenä. Tiiviin ryhmän tapauksessa ryhmäpaine nousee merkittäväksi selittäjäksi sille, miksi mielipiteet ja käyttäytyminen leviävät toimijoiden välillä.

Verkostoaalyysin näkökulmasta yksinkertaisin tapa määritellä relationaalinen läheisyys on suora yhteys: kaksi toimijaa on sosiaalisesti läheisiä, jos heidän välillään on suora sosiaalinen side, esimerkiksi viestintäyhteys. Tämä riittää luomaan informaatiovaikutuksen mahdollisuuden. Normatiivisia vaikutuksia ajatellen pelkän suoran yhteyden tarkastelu on kuitenkin liian rajoittu-

nut. Kaksi toimijaa ei vielä muodosta ryhmää, jossa ryhmäpaine voisi toimia. Minimikoko sosiaaliselle ryhmälle on kolme toimijaa: Kahden toimijan "ryhmässä" konflikti saattaa johtaa näkökantojen kärjistymiseen, mutta vasta kolmannen toimijan mukaantulo tuo välittäjän kahden muun väliselle konfliktille. Enemmistön paine on oleellista vasta vähintään kolmen toimijan ryhmässä. Lisäksi uhka ryhmän jättämisestä on heikompi painostuskeino kolmen toimijan kuin kahden toimijan ryhmässä. (Krackhardt 1999.) Siksi klinin käsite on tärkeä relationaalisen näkökulman normatiiviselle puolelle. Tiukimman määritelmän mukaan klikki on suuremmassa sosiaalisessa rakenteessa sijaitseva erittäin tiivis, vähintään kolmen toimijan muodostama alaryhmä, jonka kaikki jäsenet ovat suorassa yhteydessä toisiinsa. Käytännön kannalta määritelmä on todettu monesti turhan ankaraksi: yhdenkin siteen puuttuminen alaryhmästä estää klinin syntyminen. Siksi klinin ehtoja voidaan tarvittaessa höllentää niin, että hajaantuneempiakin alaryhmiä voidaan valituilla kriteereillä vielä kutsua klikeiksi (Wasserman & Faust 1994).

Strategian toimeenpanon kannalta relationaalisen näkökulman merkitys tulee esiin, kun ajatellaan vaikkapa organisaation eri funktioista koottua työryhmää, joka on työtä tehdessään jatkuvassa vuorovaikutuksessa - ryhmä muodostaa siis vahvan klinin. Strategian muodollinen toimeenpano saattaa kuitenkin kohdistua työryhmän jäseniin heidän omien kotifunktioidensa suunnasta: kukin työryhmän jäsen esimerkiksi osallistuu oman funktionsa järjestämään strategiakoulutukseen. Eri koulutusten vuoksi työryhmän jäsenillä saattaa alkuun olla hyvinkin erilaiset käsitykset ja asenteet uusien toimintatapojen kohtaan. Relationaaliset prosessit - sosiaalinen tartunta ja ryhmäpaine - toimivat kuitenkin ryhmän sisällä niin, että jäsenten asenteet lähenevät toisiaan ja toisaalta loittonevat alkuperäisistä, funktioiden tavoittelemista asenteista. Siten tapa, jolla työryhmä lopulta omaksuu strategian, saattaa olla hyvinkin ennalta-arvaamaton eikä lainkaan johdettavissa muodollisesta koulutuksesta, jolla strategiaa on yritetty panna toimeen.

## 2.2 POSITIONAALINEN NÄKÖKULMA

Toinen Friedkinin (1993) kuvaamista verkoston rakenteellisista ominaisuuksista on samankaltaisuus. Samankaltaisuuden vaikutus tulee esiin

tilanteessa, jossa toimija P on kyllä tietoinen toimijan O mielipiteistä (näkyvyyssehto täyttyy), mutta hänellä ei silti ole relationaalisen näkökulman mukaista suoraa yhteyttä tähän sosiaalisessa rakenteessa. O:n vaikutus P:hen ei siten pääse toteutumaan rakenteellisen koheesion kautta. Siitä huolimatta O:n mielipiteet voivat olla P:lle merkittäviä, jos P katsoo, että molemmat ovat organisaatiossa samanlaisissa sosiaalisissa asemissa - siis että heidän normatiiviset, materiaaliset tai sosiaaliset olosuhteensa verkostossa ovat samankaltaiset. Meyer (1994) katsoo, että tällaisessa tilanteessa yhtäläisyydet sosiaalisesti samankaltaisten yksilöiden asenteissa ja käyttäytymisessä eivät johdu keskinäisestä kanssakäymisestä ja ryhmän normeihin sopeutumisesta vaan siitä, että nämä yksilöt ovat kokeneet samanlaisen sosiaalustumisen rooleihinsa. He kohtaavat samanlaisia roolikytkentäisiä velvollisuuksia ja odotuksia ja kysyvät itseltään, miten minun tulisi tämän roolin edustajana toimia. Sosiaalisen vaikutuksen perustana ovat roolit tai statukset, joita yksilöillä on organisaatioissa. Johanson (2000b) nimittää tätä samankaltaisista asemista lähtevää sosiaalista prosessia sopeutumiseksi.

Kun sosiaalisia vaikutuksia selitetään toimijoiden samankaltaisuudella sosiaalisessa rakenteessa, puhutaan positionalisesta lähestymistavasta: samanlaiset asenteet ja käyttäytymisen selittyvät yhtäläisillä positioilla sosiaalisessa rakenteessa. Verkostoanalyysi käyttää samankaltaisuudesta usein nimitystä vastaavuus. Marsdenin ja Friedkinin (1993) termein vastaavuudessa on kysymys toimijoiden profiilien samankaltaisuudesta. Vastaavuus voidaan kuitenkin määritellä usealla eri tavalla. Verkostoanalyysissä vastaavuutta kuvataan usein rakenteellisella vastaavuudella. Rakenteellisesti toisiaan vastaavilla toimijoilla on identtiset suhteet verkoston muihin. Siten kaksi toimijaa voisivat olla toisilleen sosiaalisesti läheisiä, jos heillä olisi sosiaalinen side samoihin toimijoihin verkostossa. Rakenteellista vastaavuutta pidetään kuitenkin usein varsin rajoittuneena määritelmänä sosiaaliselle asemalle. Sosiaalisen roolin käsite kytkeytyy useammin tilanteeseen, jossa toimijoilla on samanlaiset roolit rakenteellisesti samankaltaisissa sosiaalisissa järjestelmissä sen sijaan että nämä järjestelmät olisivat täsmälleen samat, kuten rakenteellinen vastaavuus edellyttää. (Johanson 2000b.) Esimerkiksi sairaaloissa eri

osastoilla työskentelevillä hoitajilla on samat roolit, vaikka heidän sosiaaliset siteensä kytkeytyvätkin eri lääkäreihin ja potilaisiin. Niinpä sosiaalisten roolien kuvaamisessa on syytä käyttää myös jotakin yleisempää vastaavuuden muotoa, kuten roolivastaavuutta. Roolivastaavuudelle on ominaista, että verkoston toimijoiden ei vaadita olevan yhteydessä samoihin muihin toimijoihin ollakseen samankaltaisia. Riittää, että tiettyyn ryhmään kuuluvilla verkoston toimijoilla on samankaltaiset suhteet muiden toimijaryhmien joihinkin jäseniin. (Johanson ym. 1995.) Strategian toimeenpanon näkökulmasta vastaavuuden käsitteen avulla päästään selvittämään, missä määrin erilaiset rooliodotukset ja -velvollisuudet vaikuttavat strategiaan liittyviin mielipiteisiin ja käyttäytymiseen.

Edellä on puhuttu kolmesta sosiaalisen vaikutuksen prosessista ja neljästä mekanismista, jotka mahdollistavat prosessit sosiaalisessa rakenteessa. Prosesseja ovat yksinkertainen tartunta, ryhmäpaine ja sopeutuminen, mekanismeja suora yhteys, klikkijäsenyys, rakenteellinen vastaavuus ja roolivastaavuus. Johanson (2000b) on eritellyt prosessien ja mekanismien välisiä yhteyksiä. Suora yhteys mahdollistaa sosiaalisen tartunnan. Klikkijäsenyys tuo rinnalle ryhmäpaineiden vaikutuksen. Sosiaalinen vaikutus syntyy suorassa kontaktissa, mutta ainoastaan, jos toimijat kuuluvat samaan, yhtenäiseen ryhmään. Rakenteellinen vastaavuus mahdollistaa kaikki kolme prosessia. Läsnä ovat sekä tartunnan mahdollisuus että ryhmäpaine. Kolmanneksi mielipiteiden samankaltaisuutta voi aiheuttaa tarve sopeutua samankaltaisiin sosiaalisiin vaatimuksiin ja odotuksiin. Tartunta ja ryhmäpaine kytkävät rakenteellisen vastaavuuden relationaaliseen näkökulmaan, sopeutuminen edustaa positionaalista näkökulmaa. Roolivastaavuuden tapauksessa sosiaalinen vaikutus perustuu nimenomaan samanlaisten sosiaalisten roolien asettamiin vaatimuksiin. Suoraa tai edes epäsuoraa yhteyttä vastaaviin toimijoihin ei roolivastaavuudessa edellytetä, joten kolmesta prosessista ainoastaan sopeutuminen tulee kyseeseen, jos sosiaalista vaikutusta ilmenee.

## 2.3 RAKENTEELLINEN KESKEISYYS JA SYSTEEMINEN VALTA

Kolmas tärkeä verkoston rakenteellinen ominaisuus on Friedkinin (1993, 864) mukaan keskeisyys. Lähtökohtana on näkemys, että organisaation rakenne jakautuu tyypillisesti keskustaan ja periferiaan. Sosiaalisen vaikutuksen rakenteellisen teorian keskeinen osa on ajatus, että sosiaalisen vaikutuksen voimakkuus riippuu toimijan keskeisyydestä: perifeeriset toimijat ovat alltiimpia sosiaaliselle vaikutukselle kuin keskeiset (Friedkin 1998).

Rakenteellisen keskeisyyden perusmittarina voidaan pitää vastaanottajakeskeisyyttä, joka kuvaa toimijaan suuntautuvien sosiaalisten siteiden määrää. Voidaan todeta, että yhteyden todennäköisyys toimijasta O toimijaan P on suoraan verrannollinen toimijan P vastaanottajakeskeisyyteen ja kääntäen verrannollinen toimijan O vastaanottajakeskeisyyteen. Koska keskeinen toimija on näin ollen epätodennäköisemmin suuntautunut toiseen toimijaan kuin perifeerinen, keskeinen toimija voidaan nähdä tietyllä tavalla itseriittoisena. Friedkinin (1998) mukaan keskeinen toimija on tämän seurauksena vähemmän altis sosiaaliselle vaikutukselle kuin perifeerinen toimija: hän painottaa omia, alkuperäisiä mielipiteitään enemmän kuin altereidensa mielipiteitä määrittellessään omia mielipiteitään uudelleen.

Ibarra & Andrews (1993) ovat esittäneet toisenlaisen tulkinnan keskeisyyden vaikutuksista yksilön käsityksiin. Se perustuu ajatukseen, että keskeisillä toimijoilla on enemmän valtaa organisaation informaatioresursseihin. Resurssivallan ansiosta heille tarjoutuu useita etuja ja mahdollisuuksia perifeerisiin toimijoihin verrattuna. Siten keskeisten toimijoiden näkemykset omasta tilanteestaan ovat myönteisempiä kuin perifeeristen toimijoiden, koska keskeisten toimijoiden tilanne on objektiivisestikin katsoen edullisempi. Tässä näkökulmassa painopiste on resurssivallassa, epävirallisessa hierarkiassa ja statuseroissa eikä niinkään käsitysten leviämisessä sosiaalisessa kanssakäymisessä. Keskeisyyden vaikutus on kuitenkin tässäkin tapauksessa olennaisesti sosiaalinen, sillä se perustuu toimijan asemaan organisaation sosiaalisessa rakenteessa.

Puhe keskeisyydestä tuo tarkasteluun mukaan vallan ja vaikutusvallan näkökulman. Ibarra & Andrews (1993) kutsuvatkin keskeisyyden sosiaalisia vaikutuksia systeemiseksi valtavaikutuk-

siksi, jotka siis perustuvat toimijan asemaan organisaation epävirallisessa hierarkiassa. Strategian toimeenpanon näkökulmasta systeemisen valtavaikutuksen kuvaama epämuodollisen vallan rooli on hyvin mielenkiintoinen. Valta sinänsä on strategian tutkimukselle tuttu käsite, mutta etupäässä sitä on käytetty strategian muotoiluun liittyvän pohdinnan yhteydessä. Kysymys on tällöin yksinkertaisimmillaan siitä, kenellä on valta määrätä strategian sisällöstä. Epämuodollisen vallan merkitys strategian muotoilussa on tunnustettu: organisaatiokaaviosta ei välttämättä voi päätellä, kenen kädenjälki näkyy selvimmin lopullisessa strategiassa. Samalla tavalla epämuodollisen vallan voi odottaa nousevan esiin myös strategian toteuttamisvaiheessa. Epämuodollinen valta on systeemisen valtavaikutuksen määrittämisen perusteella ennen muuta valtaa informaatiosta. Strategiaa koskevaa informaatiota voimakkaasti kontrolloiva henkilö voi vaikuttaa ratkaisevasti strategiaa koskevien tietojen ja näkemysten leviämiseen omassa vaikutusympäristössään. Esimerkiksi yksittäisellä osastolla asiantuntijaroolin vuoksi keskeinen työntekijä saattaa käyttämänsä informaatiovallan avulla vaikuttaa muiden työntekijöiden strategiakäsityksiin voimakkaammin kuin muodollista valtaa käyttävä osaston päällikkö, jolla informaatiovaltaa on vähemmän. Tärkeitä ovat portinvartijaroolit: portinvartijan oma suhtautuminen toimeenpantavaan strategiaan saattaa vaikuttaa siihen, millaista tietoa hän välittää toisistaan irrallaan olevien toimijoiden välillä ja siten vaikuttaa näidenkin käsitykseen strategiasta.

Systeeminen valta ilmenee siis toimijan keskeisyytenä sosiaalisessa rakenteessa. Verkostanalyysissä keskeisyys onkin tavallinen mittari, kun halutaan kuvata toimijan valtaa. Toimijat, jotka ovat tärkeimpiä tai vaikutusvaltaisia, ovat todennäköisesti sijoittuneet strategisille paikoille verkostossa. Tämä taas on seurausta siitä, että vaikutusvaltaisilla toimijoilla on laajasti yhteyksiä verkoston muihin toimijoihin. Nämä yhteydet tekevät vaikutusvaltaisesta toimijasta näkyvämmän muille ja muista näkyvämpiä toimijalle itselleen. Yksilöiden valtaa verkostossa voi kuitenkin pyrkiä kuvaamaan myös muilla tavoilla kuin keskeisyyden perusteella. Toinen tärkeä verkostoihin kytkeytynyttä (systeemistä) valtaa koskeva lähestymistapa on ns. rakenteellisten aukkojen malli (Burt 1992). Malli perustuu pitkälti Granovetterin (1973) näkemukseen heikkojen siteiden voi-

masta. Heikkojen siteiden merkitys on siinä, että uusi tieto kulkee verkostoissa etupäässä satunnaisten kontaktien (heikkojen siteiden) kautta sisäisesti kiinteiden sosiaalisten ryhmien välillä. Johanson (1999) huomauttaa, että vaikka ajatus heikkojen suhteiden voimasta uuden tiedon kulkeutumisessa onkin tärkeä, Granovetterin malliin sisältyy ongelmia. Toimijat saattavat kyllä kuulua toisistaan irrallisiin sosiaalisiin piireihin, jolloin he välittävät tietoa kahden erillisen ryhmän välillä. Tämä ei kuitenkaan edellytä, että toimijan suhteet olisivat määrältään tai luonteeltaan pinnallisia, heikkoja. Rakenteellisten aukkojen malli ei pyrikään kuvaamaan yhteyden luonnetta vaan toimijoiden välistä irrallisuutta. Näin analyysin kohteeksikaan eivät tule ainoastaan tiedon uutuu- den tarjoamat hyödyt vaan myös kontrollin ja hallinnan tuomat edut.

Rakenteellinen aukko tarkoittaa puuttuvaa sosiaalista suhdetta keiden tahansa kahden toimijan välillä. Tällaiset aukot voivat tarjota toimijalla kahdenlaisia hyötyjä: kontrollihyötyjä ja informaatiohyötyjä. Kontrollihyöty syntyy välittäjäasemasta: rakenteellisten aukkojen hallinnan seurauksena toimija voi saada portinvartijan roolin kahden toimijan välissä. Lisäksi hyvin rakentunut kontaktiverkosto tarjoaa pääsyn sellaisiin informaatiolähteisiin, joita muut eivät pysty saavuttamaan. Näin toimija saavuttaa informaatiohyötyjä, koska hän tietää enemmän kuin muut. (Burt 1992.) Koska systeemisessä vallassa kyse on juuri sosiaalisen rakenteen tarjoamista hyödyistä, rakenteellisten aukkojen tarkastelu on luonteva lähtökohta systeemisen vallan vaikutusten tutkimiseen.

### 3 SOSIAALISTEN VAIKUTUSTEN EMPIIRINEN TARKASTELU

Sosiaalista vaikututusta tietoihin, mielipiteisiin ja käyttäytymiseen voidaan kuvata mallilla<sup>2</sup>

$$y = \alpha W y + X \beta$$

Siinä  $y$  on vektori, joka sisältää havainnot sosiaalisen vaikutuksen kohteeksi oletetusta muutujasta.  $W$  on neliömatriisi, joka kuvaa, miten läheisiä sosiaaliseen järjestelmään kuuluvat toimijat ovat toisilleen. Määrittelemällä matriisi  $W$  eniänsä tavoin mallia voidaan muuttaa kuvaamaan erilaisten sosiaalisten mekanismien toimintaa. Edeltävän keskustelun perusteella matriisi  $W$  voisi

kuvata toimijoiden välisiä suoria sosiaalisia suhteita, jäsenyyksiä samassa klikissä sekä rakenteellisen tai roolivastaavuuden määrää. Termiin  $\alpha$ Wy tiivistyy siis sosiaalisen rakenteen merkitys: sosiaaliselle vaikutukselle altistuneen organisaation jäsenen mielipiteet lähenevät sosiaalisella läheisyydellä painotettua summaa muiden organisaation jäsenten mielipiteistä. Kuhunkin mekaniin liittyvän sosiaalisen vaikutuksen määrä voidaan selvittää estimoimalla parametri  $\alpha$ . Kun malli estimoidaan, positiivinen ja merkitsevä parametri  $\alpha$  on merkki sosiaalisen vaikutuksen toiminnasta.

Malliin kuuluu lisäksi tavallisen regressiomallin termi  $X\beta$ , joka ottaa huomioon muut yksilön tietoihin, mielipiteisiin ja käyttäytymiseen mahdollisesti vaikuttavat tekijät. Esimerkiksi asennoituminen uuteen strategiaan saattaa selittyä osaltaan mm. toimijan asemalla organisaation virallisessa hierarkiassa, koulutuksella ja iällä. Jotta kaikki kolme sosiaalisen verkoston rakenteellista ominaisuutta tulisivat otetuiksi huomioon, matriisiin  $X$  on syytä sijoittaa myös toimijan keskeisyyttä kuvaava muuttuja.

Esimerkinä käytettävä aineisto on kerätty eräässä organisaatiossa uuden asiakkuusstrategian toimeenpanovaiheen aikana. Kvantitatiivinen aineisto on koottu lomakekyselyllä, joka kattoi noin viidesosan organisaation työntekijöistä. Vastaajajoukon rajaamiselle oli sekä käytännön että sisällöllisiä perusteluja. Käytännön rajoitteet liittyivät verkostoanalyysimenetelmän vaatimaan korkeaan vastausprosenttiin. Kyselylomakkeilla toteutettavassa aineiston keruussa vastausprosentin nostaminen riittävän korkeaksi edellyttää käytännössä tutkijan aktiivista yhteydenpitoa vastaajiin. Yhteydenpitoa tarvittiin tässä tutkimuksessa erityisesti luottamuksen rakentamiseksi, sillä kyselyyn piti vastata omalla nimellä. Mitä suurempi vastaajien määrä on, sitä hankalammaksi yhteydenpito tulee ja sitä pienemmäksi vastausprosentin voi pelätä jäävän. Sisällöllinen rajaus juontuu siitä, että asiakkuusstrategia koskee päivittäisen työn tasolla vain osaa organisaation työntekijöistä.

Lomakekysely kohdistettiin näistä syistä ensisijaisesti organisaation asiakasrajapinnassa työskenteleviin työntekijöihin. Lisäksi mukana oli organisaation ylin johto, joka on merkittävä toimija strategian muotoilijana ja sen toteutumisen valvojana, sekä keskijohto, jota tyypillisesti pidetään tärkeänä strategian välittäjänä ylimmästä

johdosta työntekijätasolle (Kanter ym. 1992, Aaltonen ym. 2001). Perusjoukon rajaamisen lähtökohtana oli siten ns. tutkijalähtöinen rajaamisstrategia, joka nojautuu tutkijan omaan käsitteelliseen kehukseen kiinnostuksen kohteena olevan verkoston rajoista (Johanson ym. 1995). Tämän lisäksi kuitenkin myös tutkittaville annettiin mahdollisuus vaikuttaa verkoston rajojen määrittämiseen. Menetelmässä on otettu mallia ns. lumipallo-otannasta, jossa alkuperäiset vastaajat laajentavat verkostoa ilmoittamalla, keihin (alkuperäisen joukon ulkopuolisiin) toimijoihin he ovat yhteydessä. Uudet toimijat otetaan mukaan verkostoon ja otantaa jatketaan, kunnes päästään saturoitumispisteeseen. (Wasserman & Faust 1994, Johanson ym. 1995.) Lumipallo-otannan katsotaan parantavan aineiston luotettavuutta pelkän ns. suljetun listan käyttöön verrattuna (Johanson ym. 1995). Lopulliseen "perusjoukkoon" tuli näin valituksi 69 vastaajaa. Luku on samaa suuruusluokkaa useiden muiden viimeaikaisten verkostoanalyysia sosiaalisen vaikutuksen tutkimukseen soveltaneiden tutkimusten kanssa (Rice & Aydin 1991, Ibarra & Andrews 1993, Meyer 1994). Vastaukset kaikkiin kyselyn osioihin saatiin lopulta 58 vastaajalta. Vastausprosentiksi tuli 84, mitä voi pitää riittävänä.

Lomakekyselyllä kerätty aineisto koostuu kahdesta osasta: organisaation jäsenten välisiä vuorovaikutussuhteita (organisaation sosiaalista rakennetta) kuvaavasta matriisista sekä kysymyssarjasta, joka kuvaa organisaation jäsenten organisaation toimintaan liittyviä mielipiteitä, jotka ovat uuden strategian kannalta relevantteja. Faktoriansalyysin avulla kysymyssarjan antama informaatio tiivistettiin yhdeksi muuttujaksi, jotka kuvasivat vastaajien mielipiteitä organisaatiosta ja strategiasta. Nämä muuttujat voitiin jakaa vielä deskriptiivisiin, preskriptiivisiin ja instrumentaalisiin strategiamuuttujiin, ts. ne kuvasivat joko näkemystä siitä, miten asiat organisaatiossa ovat, miten niiden pitäisi olla tai miten hyödyllisiksi asiat (tässä strategiaan liittyvä koulutus) koetaan. Yhdeksi strategiamuuttujaksi käytettiin vuorolla analyysissa selitettävänä ja, matriisilla  $W$  painotettuina, selittävänä muuttujina (mallin vektori  $y$ ). Jäsenten välisiä vuorovaikutussuhteita kuvaava matriisi  $W$  on tässä tapauksessa muodostettu kysymällä, miten usein vastaaja keskustelee työhönsä liittyvistä asioista kunkin muun jäsenen kanssa (eri tavoista operationalisoida vuorovaikutussuhteet ks. esim. Krackhardt &

**Taulukko 1.** Verkostovaikutusmallin parametrien ML-estimaatit. Selitettävänä muuttujana strategiakoulutuksen koetut vaikutukset. N=58. \*\*  $p < 0,01$

Mekanismi	Klikkijäsenyys		Roolivastaavuus	
	I	II	I	II
Malli	B (SE)	B (SE)	B (SE)	B (SE)
Vakio	1,184 ** (0,444)	4,505 (0,938)	1,299 (0,743)	1,247 (1,330)
Sosiaalinen vaikutus	0,556 ** (0,159)	0,143 (0,199)	0,603 ** (0,228)	0,184 (0,304)
Vastaanottajakeskeisyys		0,028 ** (0,007)		0,026 ** (0,007)
Tehokkuus		0,405 (0,656)		0,627 (0,913)
Log-likelihood	-80,20	-68,61	-79,80	-68,56

Hanson 1993). Matriisi sopii sellaisenaan kuvaamaan sosiaalisen läheisyyden muodoista suoraa yhteyttä: matriisin  $W$  alkio  $w_{ij}$  kuvaa tällöin toimijoiden  $i$  ja  $j$  välisen suoran yhteyden intensiteettiä.<sup>3</sup> Tämän matriisin avulla on voitu muodostaa klikkijäsenyysmatriisi  $C$ , jonka alkio  $c_{ij}$  saa arvon yksi jos toimijat  $i$  ja  $j$  kuuluvat samaan klikkiin ja muuten arvon nolla. Myös rakenteellista vastaavuutta ja roolivastaavuutta kuvaavat matriisit  $S$  ja  $R$  on luotu matriisin  $W$  perusteella CONCOR- ja REGE-algoitmien avulla (ks. Scott 1991, Johanson ym. 1995): niissä suuri alkion  $s_{ij}$  arvo kertoo että toimijat  $i$  ja  $j$  ovat rakenteellisesti vastaavia ja suuri alkion  $r_{ij}$  arvo kertoo, että toimijat  $i$  ja  $j$  ovat sosiaalisessa rakenteessa rooliensa puolesta vastaavia. Eri sosiaalisen vaikutuksen mekanismeja tutkittaessa matriisi  $W$  on korvattu mallissa matriiseilla  $C$ ,  $S$  tai  $R$ .

Taulukossa 1 on esitetty neljän mallin estimoinnin tulokset, kun selitettävänä muuttujana on käytetty organisaation jäsenten mielipiteitä strategian toimeenpanoon tähdänneen koulutuksen vaikutuksista ja sosiaalisen vaikutuksen mekanismeina on käytetty klikkijäsenyyttä ja roolivastaavuutta. Molempien mekanismien kohdalla mallissa I on selittävänä muuttujana ollut ainoastaan sosiaalinen vaikutus (termi  $\alpha W_y$ ) ja mallissa II selittäviä muuttujia ovat olleet myös toimijan keskeisyys mitattuna sekä vastaanottajakeskeisyytenä (ks. Friedkin 1998, 87-88) että verkoston tehokkuutena rakenteellisten aukkojen mielessä (Burt 1992) (termi  $X\beta$ ). Lisäksi mallissa II mukana

ovat olleet taustamuuttujina organisaatiotaso, koulutus ja virkaikä.<sup>4</sup>

Sosiaalisen rakenteen vaikutus näyttäytyy tilastollisesti merkitsevästä sekä klikkijäsenyyttä että roolivastaavuutta tarkasteltaessa, kun käytetään mallia I. Sekä samaan klikkiin kuuluvien että roolivastaavien organisaation jäsenten mielipiteet strategiakoulutuksen vaikutuksista näyttävät lähentyvän toisiaan. Kun malliin lisätään keskeisyyttä kuvaavat muuttujat sekä taustamuuttujat, sosiaalista vaikutusta kuvaava parametri säilyy positiivisena, mutta sen merkitsevyys katoaa. Mallissa II ainoa mielipiteitä tilastollisesti merkitsevästi selittävä muuttuja on vastaanottajakeskeisyys. Organisaation jäsenet, jotka ovat sosiaalisessa rakenteessa keskeisimpiä, kokevat strategiakoulutuksen vaikutukset myönteisimpinä. Havainto on linjassa systeemisen valtanäkökulman kanssa, jonka mukaan myönteisimmät näkemykset organisaation toiminnasta on niillä, jotka ovat sen sosiaalisessa rakenteessa edullisimmissa asemissa.

Sosiaalisten vaikutusten ja keskeisyyden vaikutusta strategian toimeenpanoon tutkittiin esimerkkiorganisaatiossa selittämällä toimeenpantavan strategian eri puoliin liittyviä mielipiteitä kaikkien käsiteltyjen neljän sosiaalisen mekanismin toiminnalla sekä keskeisyysmittareilla ja mainituilla taustamuuttujilla.<sup>5</sup> Yleisesti ottaen sosiaaliset vaikutukset olivat varsin heikkoja. Vahvin mekanismi oli roolivastaavuus, jonka avulla kyettiin selittämään kaikkia kolmea strategiamuuttujien tyyppiä



**Taulukko 2.** Yhteenvedo verkostomuuttujien vaikutuksesta strategiamuuttujiin.

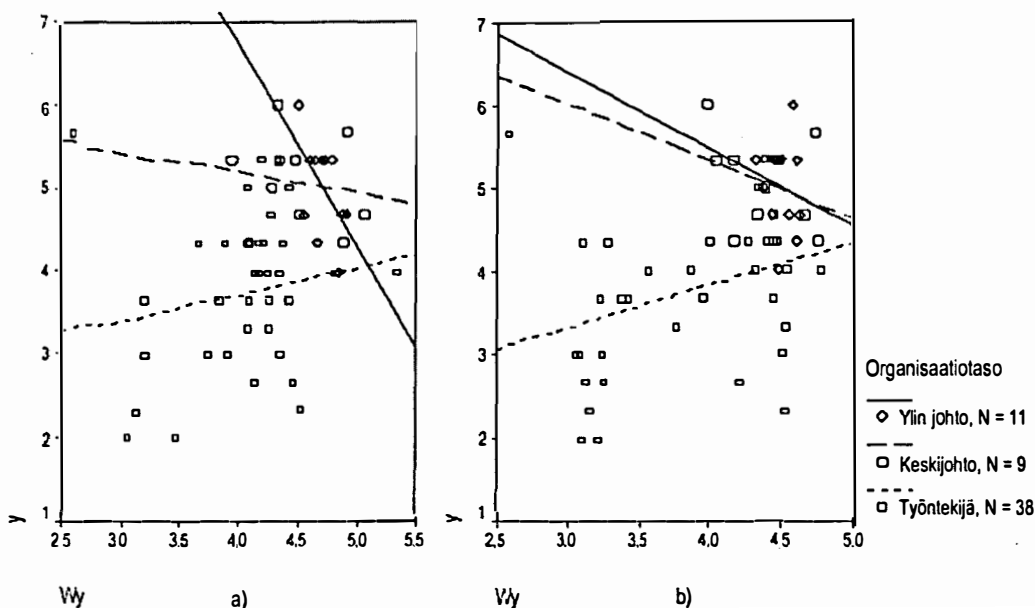
Muuttujatyyppi	Muuttuja	Havaittu verkostovaikutus
Deskriptiiviset strategiamuuttajat	Asiakkaan tarpeiden tunteminen	roolivastaavuus
	Yhteistyö, työnjako ja vastuunotto	suora yhteys, rakenteellinen vastaavuus, klikkijäsenyys
	Läheisyys asiakkaaseen	-
	Vaivannäkö asiakkaan eteen	klikkijäsenyys (negatiivinen vaikutus)
Preskriptiiviset strategiamuuttajat	Kehittymisen tarve	-
	Asiakaspalvelun käytännöt	klikkijäsenyys, rakenteellinen vastaavuus, roolivastaavuus
	Asiakkaan normatiivinen tärkeys	klikkijäsenyys (negatiivinen vaikutus), tehokkuus
Instrumentaaliset muuttajat	Koulutuksen kokeminen mielekkääksi	roolivastaavuus
	Koulutukset koetut vaikutukset	klikkijäsenyys, roolivastaavuus, vastaanottajakeskeisyys

(ks. taulukko 2). Sosiaalisen vaikutuksen prosesseista sopeutuminen näyttää siis toimineen tutkitun strategian toimeenpanossa voimakkaimmin. Esiin tuli myös havaintoja, joita käydyin teoreettisen keskustelun pohjalta ei täysin voida selittää. Eräs niistä on käänteinen sosiaalinen vaikutus: eräissä tapauksissa sosiaalisesti läheisten organisaation jäsenten mielipiteillä oli taipumusta etäännyä toisistaan. Tällainen ilmiö voi selittyä ristiriidoilla ja vastakkainasetteluilla, joita toimeenpantavaan strategiaan saattaa liittyä. Esimerkkitutkimuksen asetelman perusteella ei kuitenkaan voitu näyttää toteen mitään tulkintaa käänteisen sosiaalisen vaikutuksen syistä.

Toinen tärkeä empiirinen havainto oli mahdollisuus sosiaalisen vaikutuksen voimakkuuden vaihtelusta organisaatiotasojen välillä. Useissa tapauksissa sosiaalisesti läheisten toimijoiden vaikutus mielipiteisiin oli voimakkaampi työntekijä- kuin johtotasolla: johtajat näyttävät muodostavan mielipiteensä itsenäisemmin kuin työntekijät. Sekä käänteistä sosiaalista vaikutusta että eroja organisaatiotasojen välillä havainnollistavat kuvat 1a ja 1b. Ne osoittavat, miten sosiaalisesti läheisten toimijoiden mielipiteet asiakaspalvelun käytännöistä korreloivat omien

mielipiteiden kanssa positiivisesti työntekijöiden tasolla mutta negatiivisesti keski- ja ylimmän johdon tasolla.<sup>6</sup>

Organisaatiotasojen välisille eroille voidaan ajatella useita selityksiä. Erojen syynä saattaa olla, että johtajilla on käytössään enemmän tietoa käsitystensä perustaksi, kun taas toimihenkilöt joutuvat informaation puutteessa turvautumaan työtovereidensa mielipiteisiin. Toinen mahdollinen selitys lähtee kilpailuasemasta johtajien välillä. Johtajat ovat johtamiensa osastojen edustajina tekemisissä muiden johtajien kanssa, jotka ovat potentiaalisia kilpailijoita koko organisaation voimavaroista. Tunne kilpailusta saattaisi heikentää sosiaalista vaikutusta. Kolmas syy eroihin saattaa olla, että organisaation jäsenet painottavat eri tavoin eri tasoilta tulevaa informaatiota. Johtajan mielipiteisiin saattavat vaikuttaa ainoastaan toisten johtajien mielipiteet, vaikka tämä organisaation sosiaalisessa rakenteessa olisikin läheinen myös muiden organisaatiotasojen jäsenten kanssa. Tällaisen organisaatiotason mukaan eriytyneen sosiaalisen vaikutuksen tarkempi tutkimus ei onnistunut esimerkkitutkimuksen aineistolla vuoksi, mutta nousee kiinnostavaksi jatkotutkimuksen suunnaksi.



**Kuvio 1. Samaan klikkiin kuuluvien (a) ja rakenteellisesti vastaavien (b) toimijoiden mielipiteiden (Wy) yhteys vastaajan mielipiteisiin (y) asiakaspalvelun käytännöistä organisaatiotason mukaan.**

#### 4 YHTEENVETO

Strategian toimeenpanon kannalta on hyödyllistä pyrkiä ymmärtämään, mitkä sosiaaliset prosessit voivat vaikuttaa toimeenpanoon ja millaisten mekanismien välityksellä nämä prosessit toimivat organisaation sosiaalisessa rakenteessa. Sosiaalisen vaikutuksen mekanismit jaettiin kahteen ryhmään, relationaaliin ja positionaaliin mekanismeihin. Edellisissä sosiaalinen vaikutus perustuu suoran viestintäyhteyden olemassaoloon toimijoiden välillä. Relationaalisen mekanismin välittämä prosessi voi olla sosiaalinen tartunta, jossa viestintäsuhteissa leviävä informaatio vaikuttaa mielipiteisiin, tai ryhmäpaine, jossa mielipiteitä muokkaa normatiivinen paine mukautua sosiaalisesti läheisten henkilöiden näkemyksiin. Positionaalisten mekanismien tapauksessa sosiaalisen vaikutuksen perustana ovat roolit tai statukset, joita yksilöillä on organisaation sosiaalisessa organisaatiossa: samantyyppiset mielipiteet ja käyttäytyminen selittyvät yhtäläisillä positioilla sosiaalisessa rakenteessa. Samankaltaisiin aseisiin perustuvaa sosiaalisen vaikutuksen prosessia on nimetty sopeutumiseksi.

Näyttö relationaaliin mekanismeihin perustu-

vista prosesseista oli empiirisessä osuudessa jokseenkin heikkoa. Tutkituista mekanismeista vahvin oli positionaalista läheisyyttä kuvaava roolivastavuus, jonka edustama sosiaalinen prosessi on sopeutuminen. Sosiaalistuminen omaan rooliin organisaation sosiaalisessa rakenteessa osoittautui siten kohdeorganisaatiossa voimakkaammaksi sosiaalisen vaikutuksen mekanismiksi prosessiksi kuin tartunta ja ryhmäpaine. Tulokset poikkeavat jossain määrin eräistä aikaisemmista tutkimuksista, joissa relationaalisten mekanismien on nähty vaikuttavan organisaation jäsenten mielipiteisiin voimakkaammin kuin positionaalisten (Rice & Aydin 1991, Johanson 2000b). Tämä herättää kysymyksen, missä määrin esim. organisaatiokohtaiset tekijät vaikuttavat siihen, millaiset sosiaalisen vaikutuksen prosessit kulloinkin ovat toiminnassa. Samassa yhteydessä on kysyttävä, vaikuttavatko prosessit eri tavoilla erilaisiin mielipiteisiin. Tässä tutkimuksessa mielipiteet oli jaettu deskriptiivisiin, preskriptiivisiin ja instrumentaaliin. Jaotteluun perustuvia eroja prosessien toiminnassa ei kuitenkaan havaittu lukuunottamatta sopeutumisen erityisen selvää asemaa instrumentaalisten muuttujien selittäjinä. Tutkimuksessa löydettiin myös joitakin mielipiteitä, joita ei pystytty selittämään lain-

kaan sosiaalisella vaikutuksella, ja joitakin mielipiteitä, joita voitiin selittää useammalla kuin yhdellä sosiaalisen vaikutuksen mekanismilla. Esimerkiksi koettu tarve kehittyä asiakaspalvelutyössä ei riippunut lainkaan sosiaalisesti läheisten henkilöiden käsityksistä samasta asiasta. Sen sijaan näkemys organisaation sisäisen koordinaation toiminnasta ja suhtautuminen muutoksiin asiakaspalvelutyön käytännöissä olivat selvästi kytköksissä sosiaalisesti läheisten henkilöiden mielipiteisiin. Jotkut käsitykset ovat siis "suojatumpia" sosiaaliselta vaikutukselta kuin toiset. Sosiaalisen vertailun teorian perusteella epävarmuuden määrä saattaa olla yksi selittäjä näille eroille. Vastajilla saattaa olla kehittymisen tarpeesta vakaa käsitys, jonka muodostamiseen ei ole tarvittu apua muilta. Asiakaspalvelun käytännöt taas ovat strategian toimeenpanon vuoksi uudelleenmäärittelyn vaiheessa, jolloin epävarmuus tilanteesta voi johtaa tarpeeseen käyttää sosiaalisesti läheisten henkilöiden käsityksiä omien mielipiteiden tukena.

Strategian toimeenpanon näkökulmasta sosiaalisen rakenteen vaikutus on mielenkiintoinen ja merkittävä ilmiö, sillä se vaikuttaa toimeenpanolle tärkeän strategisen konsensuksen syntyyn. Sosiaalisten vaikutusten merkitystä kasvattaa vielä havainto, että vaikutukset saattavat olla voimakkaampia juuri organisaation operatiivisella tasolla, missä strategiasta tulee konkretiaa. Samalla kyseessä on kuitenkin myös vaikeasti hallittava ilmiö. Organisaation sosiaalisen rakenteen syntyyn ei ole helppo vaikuttaa. Jossain määrin organisaation muodollinen rakenne tietenkin määrittää myös sosiaalisen rakenteen muodostumista. Puutumalla organisaation hierarkiaan ja työnjakoon toimeenpanija voi vaikuttaa myös sosiaaliseen rakenteeseen. Kääntäen tämä tarkoittaa sitä, että strategian toimeenpanoa rakenteellisesta näkökulmasta lähestyvä toimeenpanija tulee mahdollisesti tiedostamattaan vaikuttaneeksi myös organisaation sosiaaliseen rakenteeseen. Tällöin myös sosiaalisen rakenteen muutosten vaikutukset voivat jäädä tiedostamatta.

Kovin suoraviivaisista vaikutuksista muodollisen ja epämuodollisen rakenteen välillä ei kuitenkaan voida puhua. Siinä missä muodollisen organisaatiokaavion voi piirtää hetkessä uusiksi, sosiaalisen rakenteen muodostuminen vaatii aina aikaa. Sosiaaliseen rakenteeseen vaikuttavat myös organisaation jäsenten omat pyrkimykset. "Verkostoitumisen" inhonnointi koskee organisaatioiden lisäksi myös yksilöitä, joten toimijat saattavat rakentaa

omaa sosiaalista verkostoaan omien intressiensä ohjaamina, eivät niinkään organisaation tarpeiden ja muodollisen ohjauksen perusteella. Tämä voi johtaa organisaation kannalta ongelmallisiin tilanteisiin: esimerkiksi tiedonkulku voi vaikeutua, jos yksittäinen toimija hankkiutuu portinvartijarooleihin omaa asemaansa vahvistaakseen. Kysyä voidaan tietenkin myös, millainen sosiaalinen rakenne organisaation kannalta on lopulta toivottu. Esimerkiksi työtä koskevan viestinnän verkosto ei aina noudata tiukasti organisaatiotasojen hierarkiaa. Onko esimerkiksi keskijohdon ohittaminen, vilkas viestintä ylimmän johdon ja työntekijätason välillä, aina epätoivottua? Työntekijöiden mahdollisuus olla yhteydessä suoraan johtoon voidaan nähdä merkinä professionaalisten työntekijöiden vallasta ylittää hierarkian rajoja, mikä saattaa olla organisaation toiminnan kannalta erittäin tärkeää (Blau 1977). Toisin sanoen muodollisesta organisaatorakenteesta poikkeaminen saattaakin olla organisaatiolle eduksi. Organisaation kannalta toivottua sosiaalista rakennetta saattaisikin olla hedelmällistä lähteä etsimään soviteteorian näkökulmasta: Galbraithin (1973) tiivistämät peruseriaatteen "ei ole parasta tapaa organisoida" ja "kaikki organisointitavat eivät ole yhtä tehokkaita" ovat sovellettavissa myös sosiaalisen rakenteen järjestämiseen.

Sosiaalisen rakenteen merkityksen ymmärtämisestä on pitkä matka siihen, että organisaatiolle optimaalinen sosiaalinen rakenne osattaisiin määritellä, saati että sellaisen syntyyn kyettäisiin myötävaikuttamaan. Verkostoanalyysi tutkimusmenetelmänä voi olla tässä tehtävässä hyödyllinen työkalu: se auttaa havainnoimaan ja kuvaamaan organisaation sosiaalista rakennetta sekä tunnistamaan sosiaalisia prosesseja, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan.

## VIITTEET

<sup>2</sup> Esitettävä malli on staattinen, sillä esimerkkinä käytettävässä tutkimuksessa on analysoitu poikkeileikkausaineistoa. Dynaamisen mallin ominaisuuksista ks. Marsden & Friedkin 1993.

<sup>3</sup> Esimerkiksi  $w_{ij} = 0$  jos toimija  $i$  ei keskustele lainkaan toimijan  $j$  kanssa työhönsä liittyvistä asioista (minimi-intensiteetti) ja  $w_{ij} = 4$  jos toimija  $i$  keskustelee päivittäin toimijan  $j$  kanssa työhönsä liittyvistä asioista (maksimi-intensiteetti), muulloin  $0 < w_{ij} < 4$ .

<sup>4</sup> Taustamuuttujien regressiokertoimien estimaatit eivät kummassakaan mallissa olleet tilastollisesti merkitseviä, joten niitä ei ole raportoitu taulukossa 1.

<sup>5</sup> Aineisto ja analyysi on esitetty laajemmin pro gradus-

sani (Siivonen 2002). Tutkimuksen kohdeorganisaation toimomuksesta tulosten yksityiskohdat ovat tällä hetkellä salaisia.

\* Aineiston pieni koko estää havainnon yleistettävyyden arvioinnin tilastollisin perustein. Kuvan 1 esittämä ilmiö, nouseva regressiosuora työntekijöillä mutta laskeva johtajilla, toistui kuitenkin useassa analyysissä en selitettävillä muuttujilla ja eri sosiaalisen vaikutuksen mekanismeilla.

## LÄHTEET

- Aaltonen, Petri, Heini Ikävalko, Saku Mantere, Veikko Teikari, Mari Ventä & Heidi Wähm (2001): Tiellä strategiasta toimintaan. Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu, Espoo.
- Alexander, Larry D. (1991): Strategy Implementation: Nature of the Problem. *International Review of Strategic Management* 2, 73-91.
- Blau, Peter M. (1977): *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*. Free Press, New York.
- Burt, Ronald S. (1987): Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence. *American Journal of Sociology* 92, 1287-1335.
- Burt, Ronald S. (1992): *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge.
- Festinger, Leon (1954): A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations* 7, 114-140.
- Friedkin, Noah E. (1993): Structural Bases of Interpersonal Influence in Groups: A Longitudinal Case Study. *American Sociological Review* 58, 861-872.
- Friedkin, Noah E. (1998): *A Structural Theory of Social Influence*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Galbraith, Jay R. (1973): *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley, Reading.
- Granovetter, Mark (1973): The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78, 1360-1380.
- Ibarra, Herminia & Andrews, Steven B. (1993): Power, Social Influence and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions. *Administrative Science Quarterly* 38, 277-303.
- Johanson, Jan-Erik (1999): Rakenteelliset aukot - Tutkimus kunnan sosiaali- ja terveystoimen verkostoista. Teoksessa Mikko Mattila & Petri Uusikylä (toim.): *Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostoanalyysiin*. Gaudeamus, Helsinki.
- Johanson, Jan-Erik (2000a): Formal Structure and Intra-Organisational Networks: An Analysis in a Combined Social and Health Organisation in Finland. *Scandinavian Journal of Management* 16, 249-267.
- Johanson, Jan-Erik (2000b): Intra-Organisational Influence: Theoretical Clarification and Empirical Assessment of Intra-Organisational Social Influence. *Management Communication Quarterly* 13, 393-425.
- Johanson, Jan-Erik, Mikko Mattila & Petri Uusikylä (1995): *Johdatus verkostoanalyysiin. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 3/1995*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Kanter, Rosabeth Moss, Barry A. Stein & Todd D. Jick (1992): *The Challenge of Organizational Change. How Companies Experience It and Leaders Guide It*. Free Press, New York.
- Krackhardt, David (1999): The Ties That Torture: Simmelian Tie Analysis in Organizations. Teoksessa S. B. Bacharach, S. B. Andrews & D. Knoke (eds.): *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 16. JAI, Stanford, 183-210.
- Krackhardt, David & Hanson, Jeffrey R. (1993). *Informal Networks: The Company Behind the Chart*. *Harvard Business Review* July-August 1993, 104-111.
- Krackhardt, David & Porter, Lyman W. (1985): When Friends Leave: A Structural Analysis of the Relationship Between Turnover and Stayers' Attitudes. *Administrative Science Quarterly* 30, 242-261.
- Krackhardt, David & Porter, Lyman W. (1986): The Snowball Effect: Turnover Embedded in Social Networks. *Journal of Applied Psychology* 71, 50-55.
- Lares-Mankki, Laura (1994): *Strategy Implementation Bottlenecks: Identification, Analysis and Removal*. Tieteellisiä julkaisuja 40, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Marsden, Peter V. & Friedkin, Noah E. (1993): Network Studies of Social Influence. *Sociological Methods and Research* 22, 127-151.
- Meyer, Gordon W. (1994): Social Information Processing and Social Networks: A Test of Social Influence Mechanisms. *Human Relations* 47, 1013-1047.
- Monge, Peter & Contractor, Noshir S. (1997): Emergence of Communication Networks. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.), *Handbook of Organizational Communication* (2nd ed.). Sage, Thousand Oaks.
- Noble, Charles H. (1999): The Eclectic Roots of Strategy Implementation. *Journal of Business Research* 45, 119-134.
- Rice, Ronald E. & Aydin, Carolyn (1991): Attitudes Towards New Organizational Technology: Network Proximity as a Mechanism for Social Information Processing. *Administrative Science Quarterly* 36, 219-244.
- Parsa, H. G. (1999): Interaction of Strategy Implementation and Power Perceptions in Franchise Systems: An Empirical Investigation. *Journal of Business Research* 45, 173-185.
- Salancik, Gerald R. & Pfeffer, Jeffrey (1978): A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly* 23, 224-252.
- Siivonen, Ville (2002): *Verkostonäkökulma strategian toimeenpanoon. Tutkimus sosiaalisista verkostovaikutuksista strategian toimeenpanossa. Yleisen valtio-opin gradu -tutkielma. Valtiotieteellinen tiedekunta, Helsingin yliopisto*.
- Wasserman, Stanley & Faust, Katherine (1994): *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Whitney, John C. & Smith, Ruth A. (1983): Effects of Group Cohesiveness on Attitude Polarization and the Acquisition of Knowledge in a Strategic Planning Context. *Journal of Marketing Research* 20, 167-176.