

4. kerta: yhteyksiä, tutkimuksia, tuloksia ja lopuksi

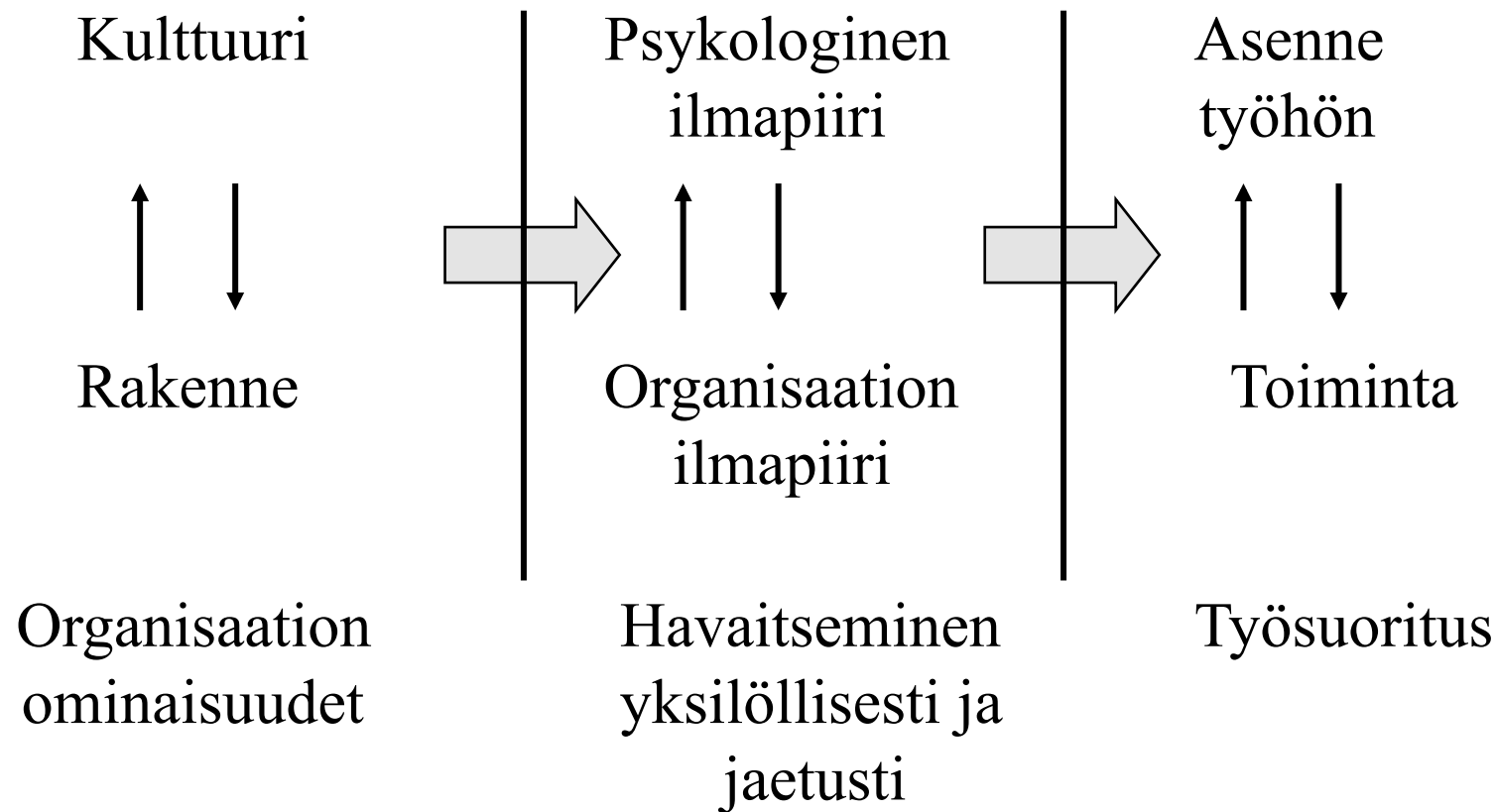
- Mikä vaikuttaa kulttuuriin ja ilmapiiriin
- Miten kulttuurin ja ilmapiiriin vaikutetaan
- Miten kulttuuri ja ilmapiiri vaikuttavat työntekijöiden työasenteisiin ja toimintaan
- Tutkimustuloksia



Ryhmäpohdinta: Miten tavoite ”palvelusuunnitelma tulee tehdä 80%:lle asiakkaista” tulkitaan ja koetaan?

- Palvelusuunnitelma: arvioidaan sosiaalityön asiakkaan tilanne, määritellään työn tavoite yhdessä ja määritellään keinot, joilla tavoitteeseen päästään
- Mihin arvoihin ja normeihin tavoite ”palvelusuunnitelma tulee tehdä 80%:lle asiakkaista” liitetään?
- Pohdi organisaatiokulttuurin ehdollistamia vaihtoehtoisia tulkintoja!
- Pohdi myös mitä eri tulkinnat vaikuttavat ilmapiiriin?





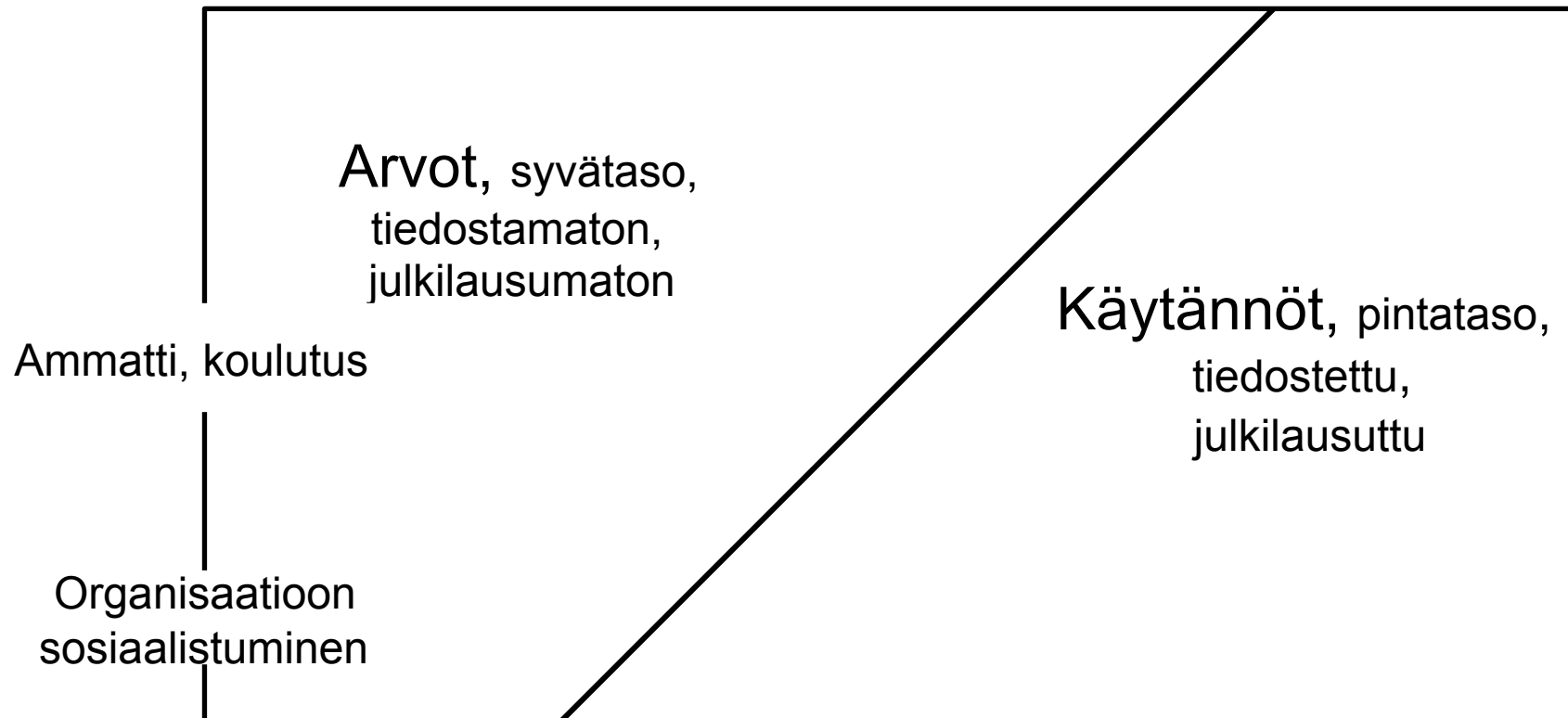
Yleiskatsaus käsitteisiin:

Organisaatio sosiaalisena kontekstina (lähde: Glisson 2002)



Arvojen ja käytäntöjen suhteellinen osuus organisaation kulttuurissa Hofsteden mukaan

Kansallinen kulttuuri
Primääri sosialisatio



Organisaation kulttuuri





Ryhmäpohdinta: Miten tavoite ”palvelusuunnitelma tulee tehdä 80%:lle asiakkaista” tulkitaan ja koetaan?

- Palvelusuunnitelma: arvioidaan sosiaalityön asiakkaan tilanne, määritellään työn tavoite yhdessä ja määritellään keinot, joilla tavoitteeseen päästään
- Mihin arvoihin ja normeihin tavoite ”palvelusuunnitelma tulee tehdä 80%:lle asiakkaista” liitetään?
- Pohdi organisaatiokulttuurin ehdollistamia vaihtoehtoisia tulkintoja!
- Pohdi myös mitä eri tulkinnat vaikuttavat ilmapiiriin?



Psykodynaaminen organisaatiokulttuurin malli



Organisaatiokulttuuriin vaikuttamisen pitkä tie

- Johtamisella, henkilöstöjohtamisella (HRM), muodollisilla ohjausvälineillä (seuranta, palkkaus, tiedottaminen) vaikutetaan kulttuurin pintatasoon, mikä alkaa purra kulttuurin syvätasoon vasta vähitellen?
- Johtamisella, henkilöstöjohtamisella (HRM), muodollisilla ohjausvälineillä (seuranta, palkkaus, tiedottaminen) vaikutetaan organisaatioilmapiiriin, mikä heijastuu kulttuuriin?



Työympäristöä koskeva lähestymistapa motivaatioon vaikuttaa kulttuuriin ja ilmapiiriin?

- Työelämän laatu (quality of working life) ja työn muotoilumalli (job redesign)
 - Työntekijän sisäinen motivaatio kasvaa kun työn tehdään tyydyttävämmäksi lisäämällä osallistumista, monipuolisuutta ja jäsenytyneisyyttä (palaute): työntekijät valitsevat keinot joilla johdon asettamiin tavoitteisiin päästään?
 - Mitataan ja verrataan työn ominaisuuksia ja henkilön kasvutarpeita (Deci 1975; Hackman & Oldham 1980, Juuti 2006)
- Jatkuva laadun parantaminen (total quality management)
 - Pyritään järjestelmällisesti muuttamaan työpaikan prosesseja ja suhteita suoritusten kokonaisvaltaiseksi parantamiseksi (Deming, Martin 1993)



Jatkuva laadun parantaminen, kulttuuri ja ilmapiiri

- Asiakaslähtöisyys, koko organisaation sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen, tiimityö johtaa korkealaatuiseen työhön (vähemmän virheitä, tyytyväisemmät asiakkaat jne.) ja parantaa työtyytyväisyyttä, kommunikaatiota ja kokemusta työstä
- Deming tuomitsi rankaisevan ja syyllistävän johtamisen
 - ”pelko pois!": ongelmista työntekijöiden vastuulla vain 15%, järjestelmän vastuulla 85%



Ilmapiirin ja kulttuurin vuorovaikutus

- Henkilökohtaiset käsitykset (itsenäisyydestä työssä), saattavat lyödä leimansa systeemitasoiseen normiin (odotettu itsenäisyys)
- Organisaation arvot ja normit voivat vaikuttaa yksilöiden arviointiperusteisiin
- Yksilön arvojen ja systeemin arvojen yhdenmukaistuminen
- Kulttuurin arvot ja normit tulkinnan taustana voivat lisätä yhden tulkinnan todennäköisyyttä yli muiden
 - Systeemin normit ja arvot vaikuttavat toiminnan havainnointiin (Bronfenbrenner 1977)
- Kulttuurin arvot ilmapiirianalyysin kohteeksi
 - Ovatko organisaatiokulttuurin arvot 'oikeudenmukaisia', 'selkeitä', 'mahdollistavia' (James et al 1990))



Kulttuurin ja ilmapiirin vuorovaikutuksen mahdollisia mekanismeja

- Vahva kulttuuri ohjaa merkitysten tulkintaa ja vähentää työilmapiirien erisuuntaisuutta
 - Kulttuurin piirre ohjaa tilanteiden ymmärtämistä ja siten työilmapiirin kokemista
- Ystävällisyyttä ja sosiaalisuutta korostava kulttuuri ohjaa ihmisten käyttäytymistä lisäten kokemuksia ystävällisyydestä ja vaikuttaa näin työilmapiirin kokemiseen turvalliseksi
 - Kulttuuri voi joko edistää ongelmiin tarttuvaa toimintatapaa tai lisätä ongelmia väistävää toimintatapaa (vrt. Leiter 1991)
- Ongelmien ratkaisu voi johtaa hyviin tuloksiin ja vaikuttaa ammatillisen pystyvyysuskon kautta työilmapiiriin



Työpaikkakohtaiset sosiaaliset suhteet - organisaation kulttuuri ja ilmapiiri

- Organisaation kulttuuriin ja ilmapiiri auttavat käsitteinä ymmärtämään sitä sosiaalista todellisuutta, jossa työpaikkakohtaiset sosiaaliset suhteet syntyvät ja toimivat, niihin liittyviä eroja ja erojen merkitystä työn tekemiselle



Organisaatiotekijöiden vaikutuksesta uupumuksen lähteenä oleviin ristiriitoihin – kykyjen käyttö

- Kollegiaalisuus, kompetenssi, autonomia ja asiakkaiden saama rooli vaikuttavat uupumuksen syynä oleviin ristiriitoihin ja tätä kautta työntekijän henkiseen uupumukseen (Cherniss 1980)
- Johtamistapa ja työpaikan sosiaalinen ympäristö ehdollistavat kykyjen käyttöä, edistäen mm. hallintasuuntautunutta tapaa lähestyä ongelmia:
 - Hallintasuuntautunut tapa lähestyä ongelmia (control-coping vs. escape-coping) tukee **pystyvyysodotuksia** kun väistelevä ongelmien käsittelytapa johtaa kokemukseen antautumisesta ongelmien edessä).
- Michael Leiter (1991) The dream denied: Professional burnout and the constraints of human service organizations. *Canadian Psychology* 34(2), 547-555.



Organisaatiotekijöiden vaikutuksesta uupumuksen lähteenä oleviin ristiriitoihin – autonomia

- Organisaation hallinnolliset rakenteet voivat vaikuttaa työntekijän autonomiaan ja vaikutusmahdollisuuksiin
 - Salliessaan eriasteisesti ammatillista itsenäisyyttä ja päätöksentekoa
 - Vaikutusmahdollisuudet voivat vähentää rutiininomaisuuden ja tylsyyden tunnetta
- Organisaation konteksti voi vaikuttaa kollegiaalisuuden toteutumiseen
 - Ammattilaisten kommunikaatio näyttää edistävän pystyvyysuskoa
 - Positiivisilla suhteilla on taipumus vähentää uupumuksen seurauksia
 - Työntekijöiden keskinäisillä konflikteilla on taipumus lisätä henkistä uupumusta



Organisaatiotekijöiden vaikutuksesta uupumuksen lähteenä oleviin ristiriitoihin – pystyvyysuskomukset

- Uupumus pystyvyysuskomusten (self-efficacy) viitekehyksessä: ”Työkokemus, joka jäytää kompetenssin/pätevyyden tunnetta, jäytää myös omanarvon tunnetta (self-esteem). Uupumus voidaan siten nähdä osoituksena siitä, missä määrin työnteko kyseisen organisaation puitteissa on heikentänyt henkilön pätevyysuskoa tai uskoa omaan elämänhallintaansa siten kuin Bandura sen määrittelee.” (Leiter 1991b, 549, ks. Koeske & Koeske 2000)
- Leiterin lähestymistavassa uupumus on suurelta osin seurausta organisaatiotason tekijöistä, jotka saavat työntekijöissä aikaan eräänlaista ammatillista häiriintyneisyyttä, voimattomuutta ja turhautuneisuutta (s. 554, ks. Koeske & Koeske 2000)



Henkilöstöjohtamisen yhteys/vaikutus työyhteisön tilaan ja toimivuuteen kuntasektorilla

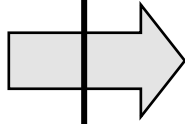
- Nakari, M.-L. (2003) Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä Studies in Education Psychology and Social Research 226. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L., Virtanen, M., Virtanen, P., Linna, A., & Pentti, J. (2002) Sairauspoissaolot ja hyvinvointi. Teoksessa J. Vahtera, M. Kivimäki & P. Virtanen (toim.) Työntekijöiden hyvinvointikunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki, Työterveyslaitos.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. (2002) Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Teoksessa J. Vahtera, M. Kivimäki & P. Virtanen (toim.) Työntekijöiden hyvinvointikunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki, Työterveyslaitos.
- Nakari, R. (2000) Muuttuuko työelämä – ja mihin suuntaan? KuntaSuomi 2004-tutkimuksia 23. Acta nro 126. Suomen Kuntaliitto.
- Nakari, R. (1988) Henkilöstö ja esimiehet kunnallisessa työyhteisössä. Työelämän suhteiden neuvottelukunta 15/1987. 1.-2. painos. Valtion painatuskeskus.



Kulttuuri

- rakentava
- passiivisen defensiivinen
- aktiivisen defensiivinen

- ammattilaisten toimintakulttuuri



Ilmapiiri

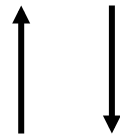
- oikeudenmukaisuus
- osallisuuden tunne
- stressin kokemus

- työkuorma
- rooliristiriidat etc.

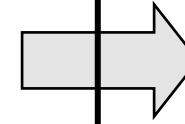
- sosiaalinen tuki

- lähiesimies
- työnohjaus
- työtoverit

Uupumus



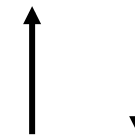
Organisaation ilmapiiri



- työtyytyväisyys

- sitoutuminen organisaatioon

- työssä pysyminen

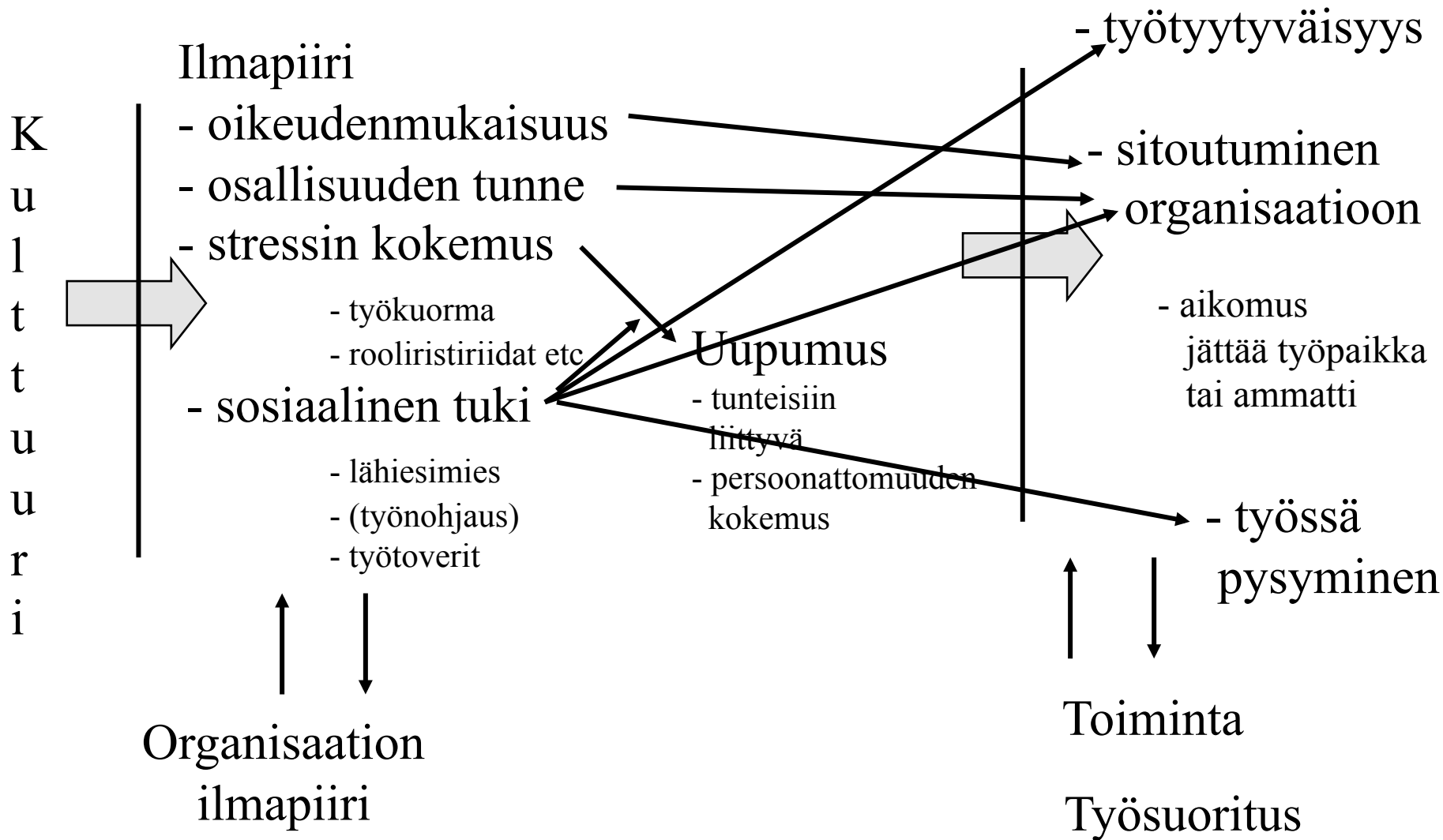


Toiminta

Työsuoritus

Yleiskatsaus tutkimukseen





Ilmapiirin vaikutuksia koskeva tutkimus

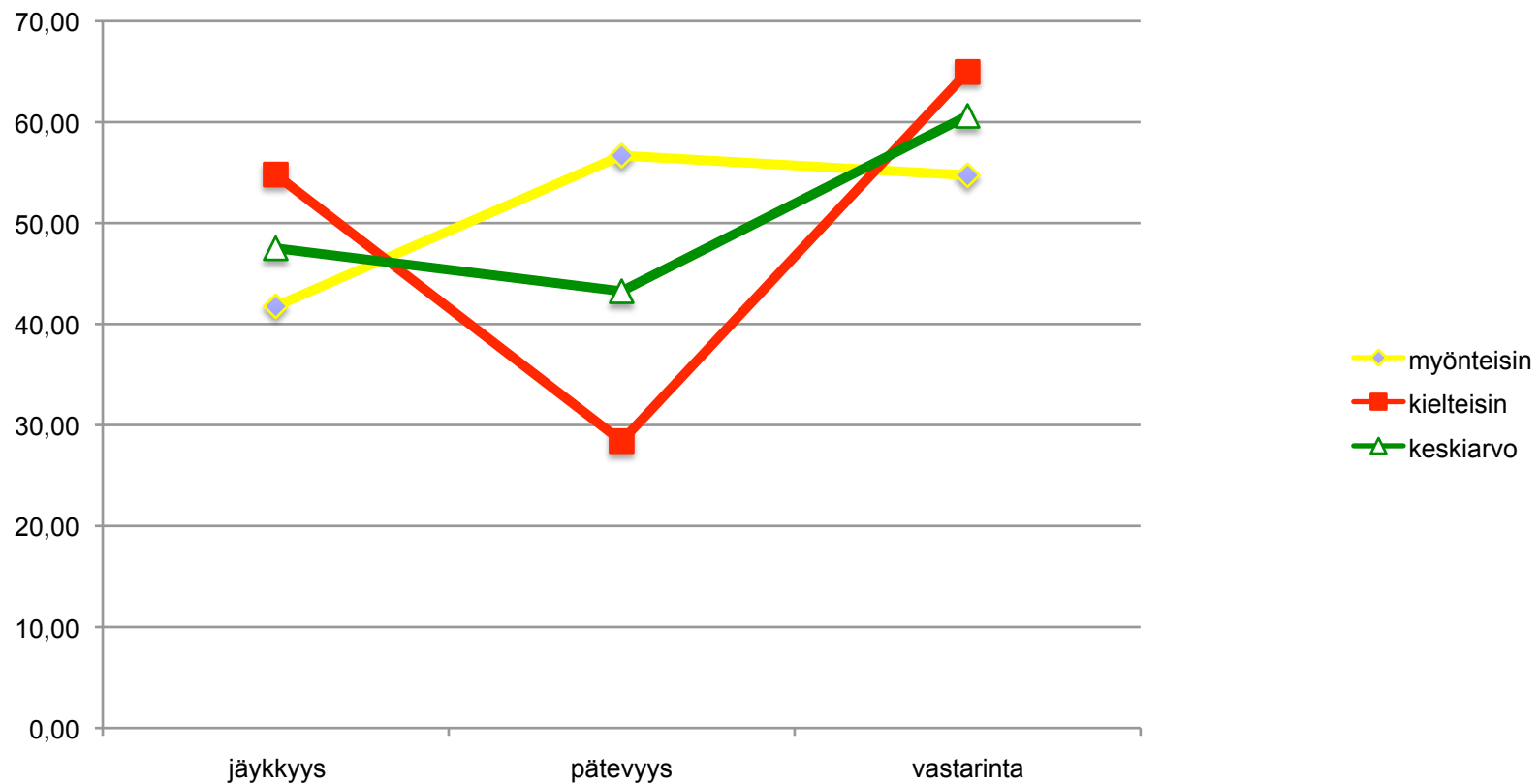


Suomalaisten hyvinvointipalveluyksiköiden kulttuurin ja ilmapiirien erot: tutkimuksen toteuttaminen

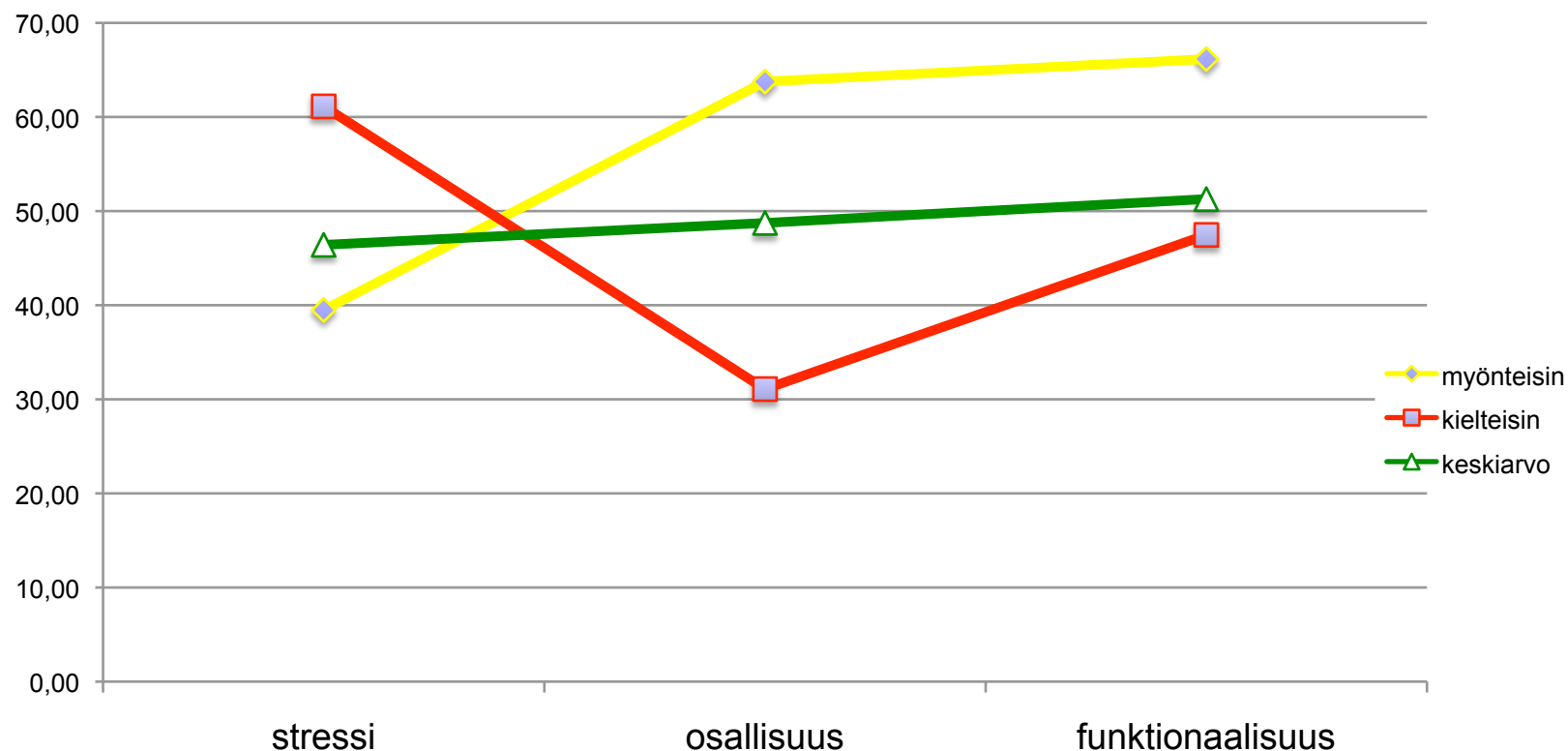
- Rostila, Suominen, Asikainen – OSC-mittari (Univ. of Tennessee, C. Glisson)
- Syksyllä 2005, 33 työyksikössä kysely ryhmätilanteessa
- Lääkäriin vastaanotto/terveysasema, äitiys- ja lastenneuvola, kotisairaanhoido ja kodinhoito
- Maaseutu ja kaupunkikunnat



Terveys- ja sosiaalipalveluyksiköiden kielteisin ja myönteisin kulttuuri-profiili sekä keskiarvoprofiili (Satakunta-aineisto 2005)



Terveys- ja sosiaalipalveluyksiköiden kielteisin ja myönteisin ilmapiiri-profiili sekä keskiarvoprofiili (Satakunta-aineisto 2005)



Aineisto Satakunta 2005: Rostila, Suominen,
Asikainen



Millainen organisaatio edistää työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta hyvinvointipalveluissa? – tutkimustietoa 1

- Sosiaalityö: ihmissuhteiden koulukunta, organisaation piirteet ja työtyytyväisyys
 - Workplace autonomy and bureaucratization (Arches 1991), supervisor support (Rauktis & Koeske 1994), workload (Koeske & Koeske 1989), compensation and job challenge (Vinokur-Kaplan, Jayaratne, & Chess 1994), and promotion opportunities (Landsman 2001).
- Hoitotyö: Laschinger et al (2001): riittävästi tietoa, tukea ja resursseja (“work empowerment structures”) vaikutti suoraan ja luottamuksen kautta sitoutuneisuuteen; Laschinger and Finegan (2005) vahvisti tuloksen ja osoitti lisäksi epäsuoran vaikutuksen työtyytyväisyyden kautta sioutuneisuuteen.
- Hoivatyö Suomessa: oikeudenmukaisuuden organisaatiossa on havaittu vaikuttavan useisiin työtyytyväisyyden puoliin (Elovainio et al. 2002; Kivimäki et al. 2004).

ORGANIZATIONAL JUSTICE, suomalaista tutkimusta, lähteitä:

<http://wwwmol.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/tutkimuskooste.htm>



Tutkimuksia sosiaalityöntekijöiden työasenteita ja uupumusta selittävistä tekijöistä: sosiaalinen vuorovaikutus (luottamus omiin kykyihin)

- Jayaratne, Vinokur-Kaplan & Chess (1995): sosiaalityöntekijän tulosodotus (outcome expectations) oli kompetenssia (efficacy expectations) tärkeämpi työtyytyväisyyden ja uupumuksen ennustetekijä
- Poulin (1994): autonomian lisääntyminen yhteydessä työtyytyväisyyteen ja tyytyväisyys ammatillisiin kehittymismahdollisuuksiin ennusti positiivista muutosta työtyytyväisyydessä



Tutkimuksia sosiaalityöntekijöiden työasenteita, uupumusta ja terveyttä selittävistä tekijöistä: sosiaalinen tuki ja sosiaalipsykologiset teoriat

- Sosiaalinen tuki voi olla sosiaalityön paineita lieventävä suojausmekanismi ja näin yhteydessä työtyytyväisyyteen, uupumukseen ja terveyteen
- Jayaratne et al (1983): ei tukea hypoteesille
- Koeske & Koeske (1989): tuki oli suoraan yhteydessä työtyytyväisyyteen ja lievensi työn vaatimusten vaikutusta uupumukseen
- Gant et al (1993) ja Vinokur et al (1993): negatiivinen sosiaalinen vuorovaikutus vaikuttaa kenties positiivista tukea vahvemmin työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin
- Jayaratne et al (1995): asiakkaiden negatiivinen vaikutus työntekijän toimintaan



Millainen organisaatio edistää työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta hyvinvointipalveluissa? – tutkimustietoa 2

- Sairaalatyö:
 - Aiken & Sloane (1997): kulttuuri, joka arvostaa tiimityötä, työntekijöiden päätöksentekoa ja työtovereiden hyviä keskinäissuhteita, on yhteydessä sitoutuneisuuteen; Cox (2001): kulttuuri, jossa vallitsee korkea moraalit ja hyvät suhteet työtovereiden välillä, on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen; Gifford (2002): kulttuuri, joka edistää sosiaalista koheesiota, avoimuutta, rehellisyyttä ja korkeaa moraalit, yhteydessä työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen; Gregory et al (2007): kulttuuri suoraan ja luottamuksen ja työtyytyväisyyden kautta yhteydessä sitoutuneisuuteen; Warren et al (2007): kulttuuri, jota luonnehtii kiinnostus työntekijöihin ja sosiaalinen tuki, yhteydessä työtyytyväisyyteen; Williams et al (2007): johdon ja lääkäreiden intressin kokeminen samansuuntaisina ennusti stressiä, mikä puolestaan vähensi tyytyväisyyttä ja lisäsi uupumusta.
- Mielenterveyskeskukset: Morris and Bloom (2002) kulttuuri/ilmapiiri vaikutti työtyytyväisyyteen.
- Vanhusten palveluasuminen: Sikorska-Simmons (2007) kulttuuri ennusti työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön.
- Tutkimuksissa kulttuurin ja ilmapiirin käsitteitä ei erotettu toisistaan



Miten organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri erikseen vaikuttavat työntekijätason tuloksiin hyvinvointipalveluissa?

– tutkimustietoa 3

- Sairaalat: Mallack et al. (2003): kulttuurin vahvuus yhteydessä työtyytyväisyyteen.
- Lastensuojelu, nuoriso-oikeudet: Glisson & James (2002): ns. Rakentava kulttuuri palveluohjaajien tiimissä oli yhteydessä työasenteisiin ja vaihtuvuuteen ja ilmapiiri yhteydessä työasenteisiin.
- Mielenterveyspalvelut: Glisson et al. (2008b): organisaation ammatillinen ja asiakaslähtöinen kulttuuri selitti uusien menetelmien juurtumista käyttöön, kun taas ilmapiiri selitti työntekijöiden vaihtuvuutta ; Aarons and Sawitzky (2006): kulttuuri ja ilmapiiri vaikuttavat työasenteisiin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen, mutta organisaation kulttuurilla on lisäksi ilmapiirin kautta epäsuoraa vaikutusta työasenteisiin.



Työtyytyväisyys välittää psykologisen ilmapiirin vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen sosiaali- ja hoitotyössä

- Ks. esimerkiksi: Boyle et al. 1999; Cavanagh & Coffin 1992; Taunton et al 1997, see Gregory et al; see Yoo, 65: Drake & Yamada 1996; Jayaratne & Chess 1984; Jayaratne, Himle, Chess 1991; Motr-Barak, Nissly & Levin 2001, Rycraft 1994, Samantrai 1992.



Organisaatiokulttuurin yhteys laatutyön onnistumiseen hyvinvointipalveluissa

- Innovaatiota ja tiimityötä korostavat organisaatiokulttuurit terveydenhuollon piirissä
 - Berlowitz, D.R., Young, G.J., Hickey, E.D., Saliba, D., Mittman, B.S., Czarnowski, E., Simon, B., Anderson, J.J., Ash, A.S., Rubenstein, L.V. & Moskowitz, M.A. (2003) Quality improvement implementation in the nursing home. *Health Services Research*, 38, 65-83.
- Osallistava, joustava ja riskejä ottava kulttuuri sairaaloissa
 - Shortell, S.M., Bennett, C.L. & Byck, G.R. (1998) Assessing the impact of continuous quality improvement on clinical practice: What it will take to accelerate progress. *The Milbank Quarterly*, 76, 593-624.



Tuloksellisen ja henkilöstöltään hyvinvoivan organisaation piirteitä

1. Yhteiset arvot ja yhteinen visio edistävät motivoitumista ja työssä jaksamista
2. Toimiva strategia, ylhäältä alas konkretisoitu ja hyväksytty visio yhteydessä tuloksellisuuteen
3. Organisaation johtajuus välittää arvot ja tehtävän henkilöstölle
4. Valitun strategian kannalta tarkoituksenmukainen rakenne
5. Toimivat toimintakäytännöt
6. Työyksikön ilmapiiri (luottamus, hyvä yhteistyö, tuki, ryhmän kyky käsitellä ristiriitoja, ryhmän kiinteys)

ks. Ahti Simola ja Ulla Kinnunen Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Ps kustannus 2005 ja Ahti Simola (2001) Työterveyshuolto-organisaation toiminta, sen henkilöstön henkinen hyvinvointi ja toiminnan tuloksellisuus. Jyväskylän yliopisto.



Keskusteleva työyhteisö ja muutos

- Ihmisten toiminnan muutosten on havaittu tapahtuvan dialogissa ja keskustelussa, mikäli organisaation jäsenet luottavat toisiinsa (Vuori 2005: Päätöksenteko dialogisesti oppivassa ja johdetussa työyhteisökulttuurissa. Teoksessa: Jari Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen)

