

3. kerta:

”Syventymistä käsitteisiin”

- Organisaatioteorian teoreettisia rajamaita:
 - Instituutio ja organisaatio, asiantuntijakulttuuri
 - ”Kaikki liittyy kaikkeen”
 - Motivaatioteoriat: motiivin lähde yksilössä, ryhmässä vai työelämän laadussa
- Psykologinen ilmapiiri
- Sosiaaliset vaikutukset psykologiseen ilmapiiriin
- Organisaatioilmapiiri
- Organisaatiokulttuuri
- Käsitteiden keskinäiset yhteydet ja yhteydet tuloksiin

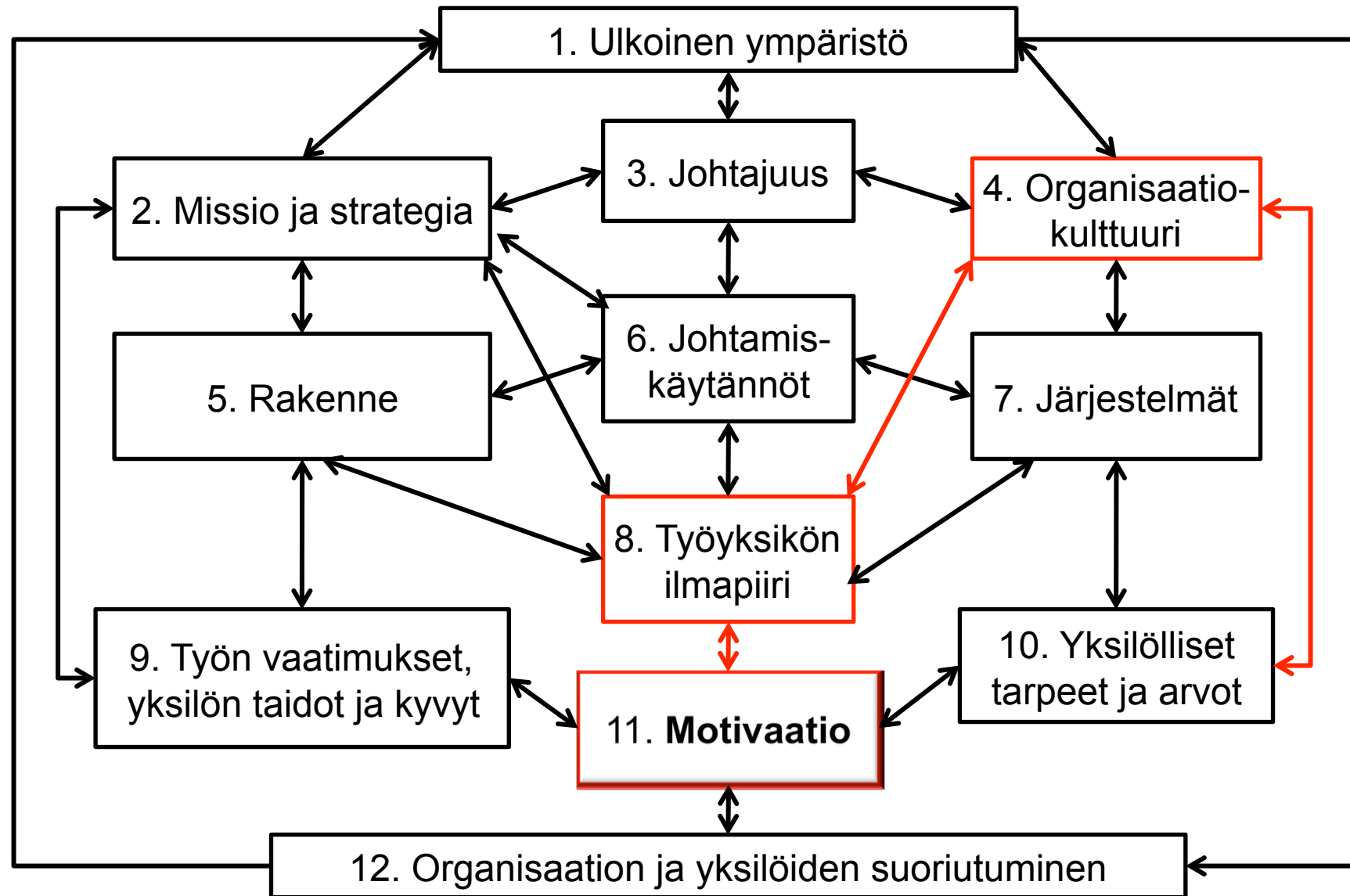


Instituutio ja organisaatio

- Eräs instituution määritelmä: "sets of norms and expectations regulating the interaction of social actors – groups, agencies and individuals – with respect to some aspect of human life" (Eisenstadt 1968. ks. Bouma 1998)
- Toimijoiden vuorovaikutusta säätelevät normit ja odotukset toimivat yli yksittäisten organisaatioiden: esimerkiksi hyvinvointiyhteiskunta /hyvinvointikunta tai ammattikunta eli professio
- Instituutiot tarjoavat normatiivisen kontekstin, jonka varassa instituutioiden kannalta keskeisten organisaatioiden toimintaa rajataan, mahdollistetaan ja muotoillaan
- Organisaatio on - toisin kuin instituutio - konkreettinen kollektiivi (a system of concretely interactive spesific roles)



Organisaatio: konkreettinen kollektiivi



Työmotivaatiota koskevat teoriat

- Kuinka työntekijän halua työskenellä voidaan ylläpitää ja kasvattaa? Mitä motivaatio on?
- Motivaation keskeinen lähde teorioiden tyypittelyn perustana:
 - Yksilö (psykologinen): yksilön piirteet ja tarpeet lähteenä
 - Sosiaalinen vuorovaikutus (sosiaalipsykologinen): toisten vaikutus yksilöihin (kokemukset, havainnot, suoritus)
 - Ympäristö laajemmin (organisaatiokäyttäytyminen/sosiologia): työelämän laatu ja organisaatio suoritusten parantamisessa

Diane Vinokur-Kaplan & Daniel Bogin (2000) Motivating Work Performance in Social Services. Teoksessa Patti, The Handbook of Social Welfare Management, Sage 2000, sivut 169-193.



Motivaatio yksilössä

- Vahvistaminen (reinforcement theory)
- Odotukset (expectancy theory)
- Tarveteoriat (needs theories)
- Persoonallisuuden piirteet ja motiiveja koskevat taidot (personality traits and motivational skills theories)



Expectancy theory

- Tietoisuuden osuus korostuu (Vroom 1964)
- Ihmiset ovat motivoituneita työhön jos odottavat sen johtavan henkilökohtaisesti arvokkaiseen tulokseen
- Motivaatio on kolmen tiedollisen tekijän tulo ($E \times I \times V$)
 1. Expectancy: odotus tavoitteen saavuttamisen todennäköisyydestä
 2. Instrumentality: tunne palkkion yhteydestä omaan suoritukseen ja kyvystä saavuttaa palkkio
 3. Valence: työntekijä palkkiolle antama arvo
- Motivaatio alhainen jos mikään ponnistus ei johda tavoitteeseen, jos saavutus ei johda palkintoon tai palkinto ei ole arvokas



Tarveteoriat

- Abram Maslow 1954: tarpeiden hierarkia: fysiologiset, turvallisuus, sosiaaliset, ego, itsensä toteuttaminen, joista kolme ensimmäistä terveyden edellytyksiä (deficiency –needs), kaksi korkeampaa auttavat kasvamaan (growth needs)
- Teoria kiinnittää huomiota korkeampiin tarpeisiin
- Herzberg, Mauser, Snyderman (1959) motivaatiohygienia –teoria
 - alemman tason tarpeiden tyydyttämättömyys johtavat tyytymättömyyteen - vaikutetaan hygienia-tekijöillä
 - ylemmän tason tarpeita (saavuttaminen, itsearvostus ja arvostus) ei koskaan täysin tyydytetty ja niiden tyydyttäminen johtaa työtyytyväisyyteen – vaikutetaan työn sisällöllisillä tekijöillä (motivaattorit)



Personality traits and motivational skills theories

- Näkökulma hallitsi pitkään työntekijöiden rekrytointia
 - ”miten löytää paras myyntimies”
- ”motiivien kannalta relevanttien persoonallisuuspiirteiden” ja ”motiivien kannalta relevanttien taitojen” välinen suhde
 - Yksilöiden erot tavoitteelliseen toimintaan vaikuttavassa itsesäätelyssä kiinnostava kysymys
- Kyse tiedostamisesta, tunteista ja käyttäytymisestä (Kanfer & Heggestad 1997)
 - persoonallisuus ja työympäristö vaikuttavat näihin: miten yksilö hallitsee taipumuksensa pelkoon
- Motiivien hallintaan liittyvät taidot:
 - ”emotional control self-regulation” ja ”motivational control self-regulation (”pyrkii vahvistamaan aikeensa perustana olevaa motiiviperustaa”, Kuhl 1985, V-K & B 2000 mukaan).



Motivaatio vuorovaikutuksessa ja sosiaalisessa

- Mallioppiminen (social learning)
- Pystyvyysusko (self-efficacy)
- Toiminnan syyn tulkinta (attribution)
- Oikeudenmukaisuus (equity)



Mallioppiminen ja usko kykyyn onnistua

- Mallioppiminen: yksilöt oppivat havainnoimalla ja kehittämällä omia toimintatapojaan suhteessa samaistumiskohteiden toimintatasoon
 - Miller & Dollard 1941 ja Bandura 1971
- Koskee myös yksilöiden asenteita organisaatioon, työhön ja sen eri puoliin
- Perceived self-efficacy (Bandura 1997, 3): yksilön käsitys kyvyistään organisoida ja toteuttaa toimet, joita tavoitteiden saavuttaminen vaatii - suoritukseen vaikuttava kognitio, vrt. Itseluottamus
- Koskee omiin motiiveihin, ajatusprosesseihin, tunteisiin, toimintaan ja olosuhteisiin vaikuttamista
 - Ryhtyykö toimintaan ja kuinka sitkeästi toimii silloin kun ei heti onnistu



Oikeudenmukaisuusteoria

- Adams (1965): ihmisillä on suuri tarve pitää kykynsä ja ponnistuksensa (inputs) tasapainossa suhteessa saamiinsa palkintoihin (outcomes) ja työntekijät haluavat säilyttää tämän oikeudenmukaisuuden keskinäisissä suhteissaan.
- Mikäli työntekijä havaitsee epäoikeudenmukaisuutta hän pyrkii tasapainoon
 - muuttaa toimintaansa
 - muuttaa käsityksiään tilanteesta
- Psykologisen sopimuksen teoria työelämän tutkimuksessa Suomessa (Alasoini 2006)



Motivaatio työympäristössä laajasti ottaen

- Työelämän laatu (quality of working life) ja työn muotoilumalli (job redesign)
- Jatkuva laadun parantaminen (total quality management)
- Organisaatioilmapiiri ja organisaatiokulttuuri

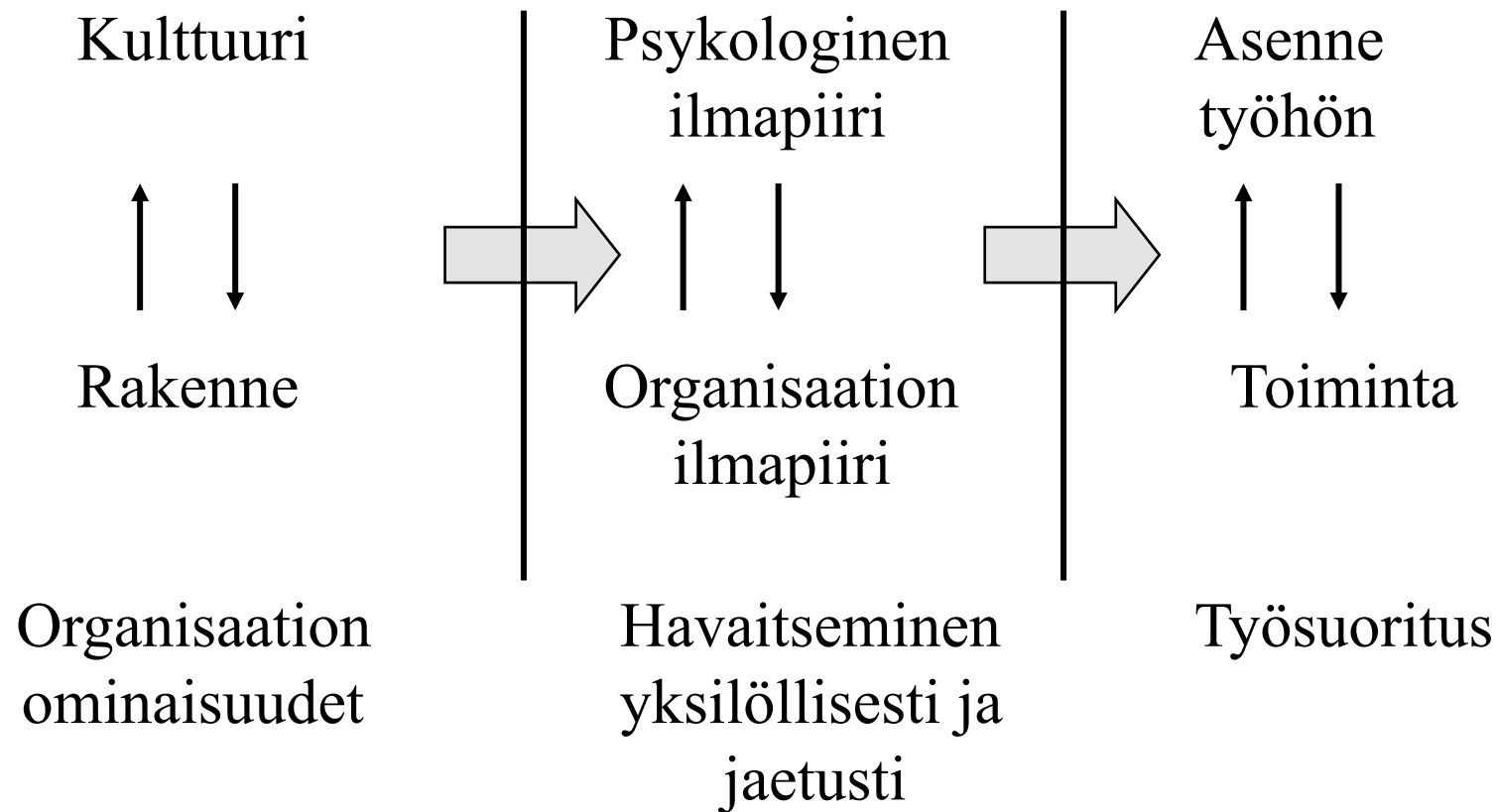


Psykologinen ilmapiiri ja organisaatioilmapiiri sekä organisaatiokulttuuri pähkinäkuoressa

- Psykologinen ilmapiiri: yksilön kokemus työympäristönsä vaikutuksesta omaan hyvinvointiinsa (James & James 1989)
- Organisaatioilmapiiri: yksilöllisten samansuuntaisten työympäristökokemusten kokonaisuus
 - Yksilöiden psykologisten ilmapiirien kooste organisaatiossa (esim. keskiarvo)
- Organisaatiokulttuuri: työtä koskevat normatiiviset uskomukset ja odotukset ("näin meillä toimitaan", "tämä on talon tapa") – kollektiivin ominaisuus
 - Kollektiivin arvot ja normit ja odotukset

James, L.R., James, L.A., Ashe, D.K. (1990) The meaning of Organizations: The role of Cognition and Values. Teoksessa: B: Schneider (Ed.) Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass.





Yleiskatsaus käsitteisiin:

Organisaatio sosiaalisena kontekstina (lähde: Glisson 2002)

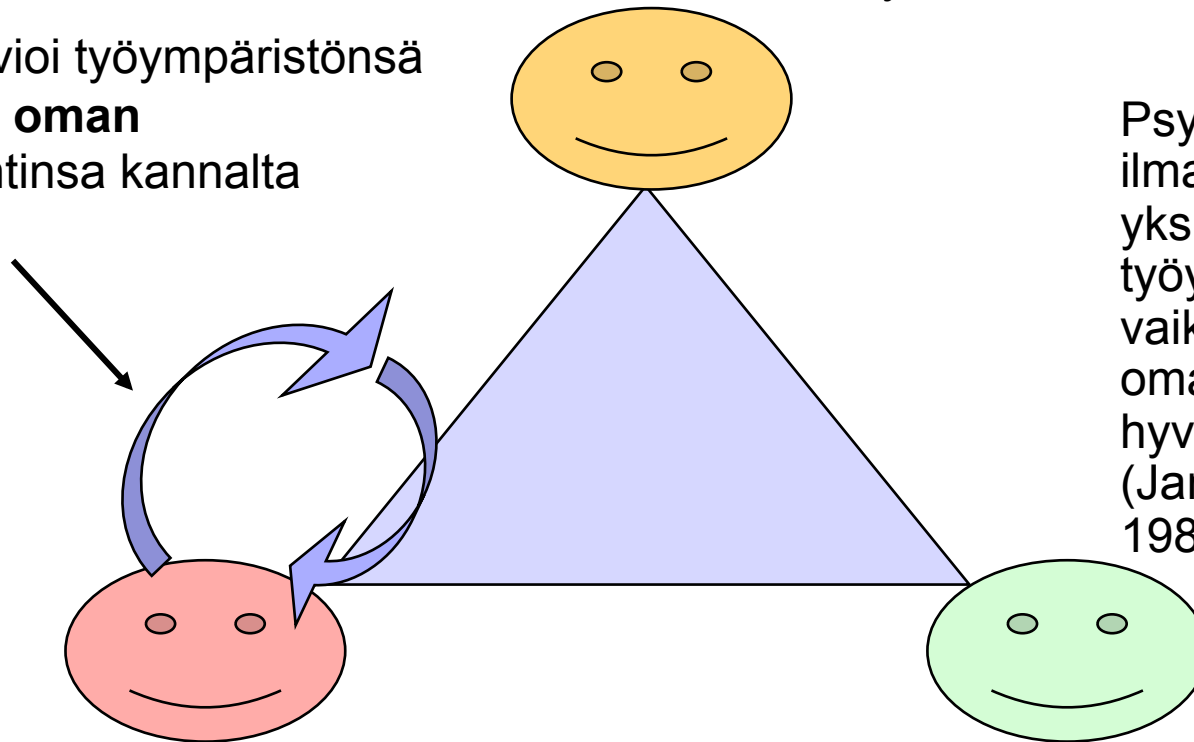


Psykologinen ilmapiiri:

”miltä työ tuntuu?”

Työympäristö koetaan yksilöllisesti eri tavoin, mutta kokonaisvaltaisesti – ympäristön eri puolien arvottamisen kautta – yksilöllisten **skeemojen** avulla

Yksilö arvioi työympäristönsä eri puolia **oman** hyvinvointinsa kannalta



Psykologinen ilmapiiri tarkoittaa yksilön kokemusta työympäristöstä vaikutuksesta omaan hyvinvointiinsa (James & James 1989)

Ilmapiiirikokemusten teoreettinen perusta kognitiivisessa psykologiassa

- Tulkintaskeemat (interpretive schemas) ja arvottamisen prosessi (process of valuation)
- Yksilön arvio työn piirteiden merkityksestä omalle hyvinvoinnille perustuu yksilön käsitykseen henkilökohtaisesti arvokkaasta
- Arvioinnissa yksilö käyttää arvoihinsa perustuvia (value-engendered) skeemoja (arviointiperusta, kriteeristö)

James Lawrence R & James LA & Ashe DK. (1990) The meaning of organizations: The role of cognition and values. In: B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, (pp. 40-84). San Francisco: Jossey-Bass.

- Yksilön arvot: se mitä yksilö haluaa, koska katsoo sen olevan hyvinvoinnilleen eduksi: "that which a person wants, or seeks to obtain..." because it is "that which one regards as conducive to one's welfare" (Locke 1976, 1304, James et al mukaan)



Psykologinen ilmapiiri - PCg

- Perinteisiä indikaattoreita ovat 'työn kuormittavuus', 'työtehtäviä koskevat ristiriidat', 'stressi', 'oikeudenmukaisuus'
- Tutkimuksissa löydetty ylemmän tason tekijä, joka koskee sitä, missä määrin työntekijä arvioi työympäristönsä kaiken kaikkiaan "hyväksi" tai "huonoksi" oman hyvinvointinsa kannalta – joskus juuri tätä kokonaisarviota kutsutaan 'psykologiseksi ilmapiiriksi'

James, L.A. & Ashe, D.K. (1990) The meaning of organizations: The role of cognition and values. In: B. Schneider (Ed.), Organizational Climate and Culture, (pp. 40-84). San Francisco: Jossey-Bass.



Eli

- Psykologisessa ilmapiirissä on kyse eräänlaisesta työn ominaisuuksien ”on yhtä kuin” arvioinnista, missä yksilö käyttää subjektiivisia asteikkoja, jotka edustavat ympäristön merkityksiä sellaisina kuin hänen omat psykologiset arvonsa ohjaavat häntä tarkastelemaan



Ilmapiirin yksilöllisyys

- Oppimiskokemusten, kognitiivisten ja tulkinnallisten kykyjen, itsesäätelyjärjestelmien, tarpeiden ja arvojen suhteen erilaiset yksilöt arvioivat työtään eri tavoin suotuisaksi tai haitalliseksi
 - Millaisia oikeudenmukaisuuden kriteerejä yksilö käyttää?
- Kyseiset opitut merkitykset sisältävät yksilöiden menneisyyttä koskevan ”historian”, joka ylittää ajan ja paikan.
- Ympäristön ominaisuuksien arvottaminen nykyhetkessä on tulos ympäristön ominaisuuksien ja yksilön sisäisten tulkinnallisten välineiden välisestä vuorovaikutuksesta
- Arvottaminen tapahtuu yksilöllisellä selitystasolla
- James, L.A. & Ashe, D.K. (1990)



Ilmapiirin yksilöllisyydestä - itsenäisyys arvona

- Yksilöllä saattaa olla vahva toive tehdä työtään itsenäisesti
- Kyseinen toive/arvo saattaa olla yhteydessä työyhteisön vaikutukseen
 - Vuorovaikutuksessa omaksuttuja käsityksiä siitä missä määrin yksilö voi odottaa autonomisuutta
- Toiveet saattavat mukautua työpaikan tilanteeseen, mutta ne ovat kuitenkin tulosta persoonallisuuden kehityksestä eivätkä luultavasti muutu nopeasti tai kokonaan
- James, L.A. & Ashe, D.K. (1990)



Ilmapiirin ulottuvuuksia mittaavia kysymyksiä

- Uupumuksen tunne/Emotional Exhaustion: *Tunnen itseni työpäivän päättyessä nääntyneeksi*
- Rooliristiriidat/Role Conflict: *Säännökset ja määräykset estävät usein asioiden kunnollisen hoitamisen*
- Työn kuormittavuus/Role Overload: *Teenpä kuinka paljon tahansa, aina pitäisi tehdä enemmän*
- Esineellistäminen/Depersonalization: *Tunnen kohtelevani joitakin asiakkaitani ”persoonattomina” kohteina*
- Henkilökohtainen aikaansaaminen/Personal Accomplishment: *Toimintani koskien asiakkaitteni ongelmia on hyvin tehokasta*
- Kasvu ja kehittyminen/Growth and Advancement: *Tämä yksikkö palkitsee kokemusta, omistautumista ja kovaa työntekoa*
- Roolin selkeys/Role Clarity: *Vastuullani olevat työtehtävät on määritelty selkeästi*
- Yhteistyö/Cooperation: *Työtovereitteni keskuudessa vallitsee yhdessä tekemisen tunne*

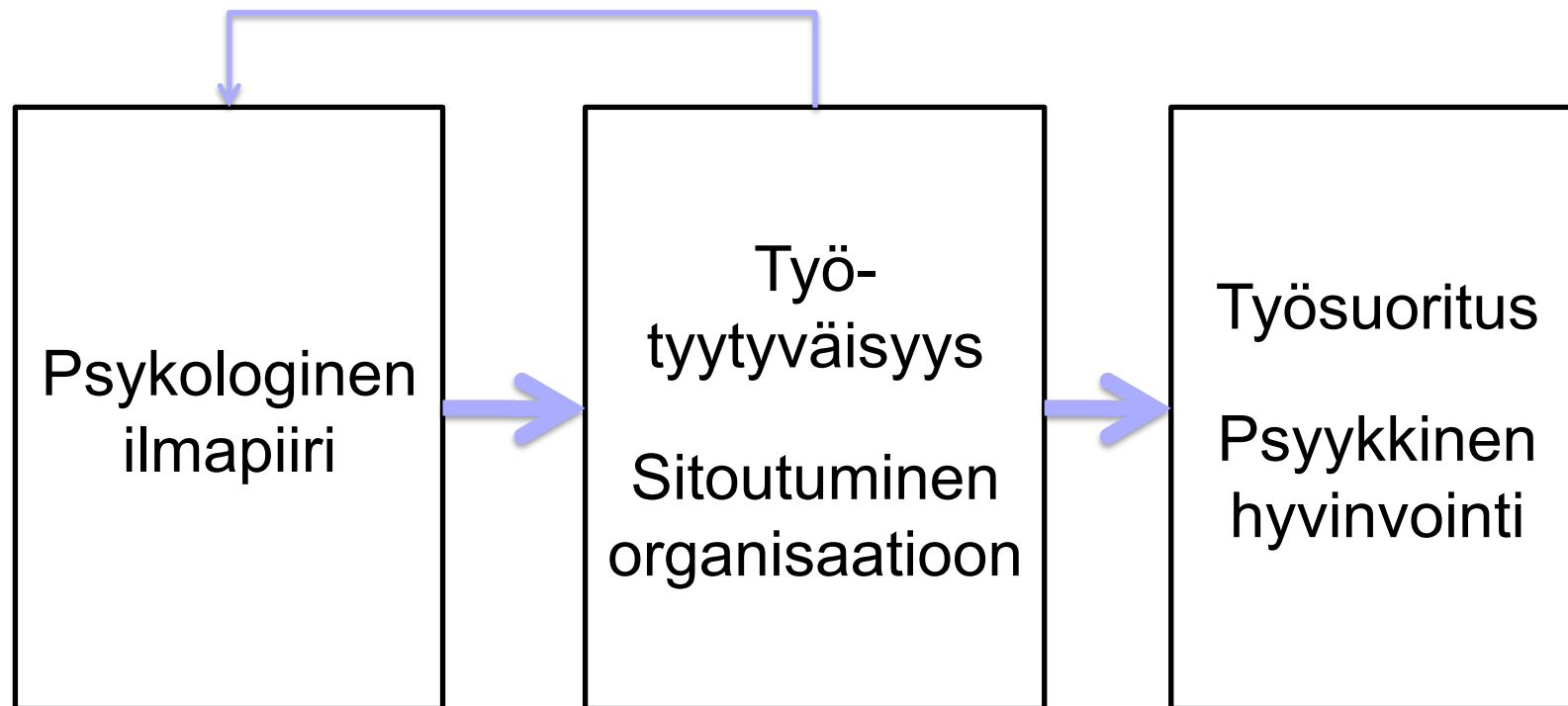


Tulkintakriteerit, tapahtumien arviointi ja tunteet vuorovaikutuksessa

- Työhön liittyvien tapahtumien arviot ja tunteet voivat vaikuttaa ”takaisin” yksilön käyttämiin tulkintakriteereihin/ niiden järjestykseen/ keskinäisiin painotuksiin ja siten psykologiseen ilmapiiriin
- Tunne/arvio saattaa vaikuttaa siten, että yksilö
 1. tarkkailee niitä työn piirteitä, jotka synnyttävät toivottuja tunteita
 2. liittää ”hyviä” tai ”huonoja” ominaisuuksia työhön, johon kohdistaa tunteita
 3. määrittelee ajatuksellisesti ympäristön piirteitä lisätäkseen sen herättämiä tunteita
 4. määrittelee ajatuksellisesti opittuja merkityksiä, jotta ne sopisivat paremmin yhteen niiden odotusten kanssa, jotka koskevat sitä pitäisikö kyseisen kaltaisen työympäristön herättää myönteisiä/kielteisiä reaktioita
 - James, L.A. & Ashe, D.K. (1990)



Psykologisesta ilmapiiristä työasenteiden kautta työsuoritukseen



(lähde: James et al 2008)



Organisaation ilmapiiri

- Psykologisen ilmapiirin yksilöllisen luonteen takia työntekijöiden havainnoissa on eroja, mutta sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena työntekijät voivat olla suuressa määrin samaa mieltä työympäristön merkityksestä
- *Mikäli* näin on, organisaatiossa on organisaation ilmapiiri
- *Tällöin* organisaation ilmapiiri on keskiluku: esimerkiksi yksilöiden oikeudenmukaisuuden kokemuksen mittausten pohjalta voidaan laskea keskiarvo, joka edustaa tätä koskevaa organisaation ilmapiiriä (Jones & James 1979; Joyce & Slocum 1984)

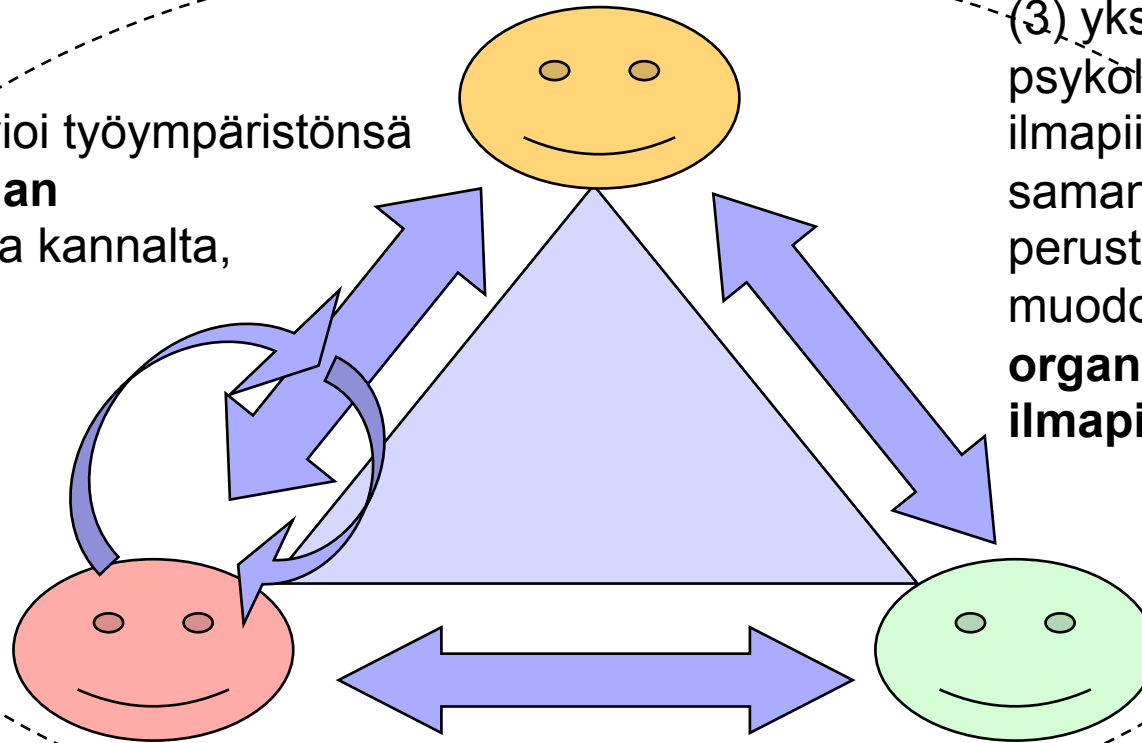


Organisaation ilmapiiri

(2) koska työympäristö on yhteinen **ja** koska sosiaalisen oppimisen kautta yksilöiden arvottamisessaan käyttämät skeemat jossain määrin yhdenmukaistuvat siten, **että**....

(1) Yksilö arvioi työympäristönsä eri puolia **oman** hyvinvointinsa kannalta, **mutta**

(3) yksilöiden psykologisten ilmapiirien samanlaisuuden perusteella muodostuu **organisaation ilmapiiri**



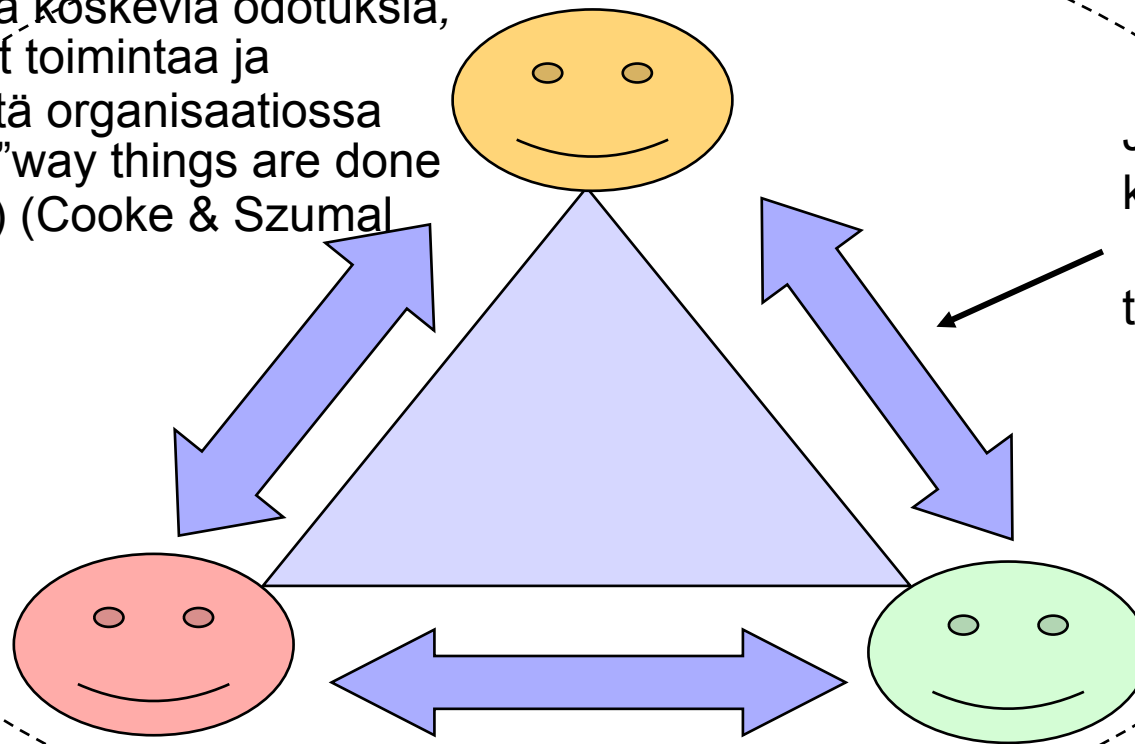
Organisaatiokulttuuri

- Tarkastelun perustuu kulttuurin ja ilmapiirin käsitteiden kontrastointiin
- Ilmapiirin yksilöllisyys – kulttuurin systeemisyys
- Johtamisretoriikan/arvokeskustelun ja todellisuuden välinen ero



Organisaatiokulttuuri: ”miten täällä toimitaan”

- *Organisaatiokulttuuri* tarkoittaa jaettuja normatiivisia uskomuksia ja käyttäytymistä koskevia odotuksia, jotka ohjaavat toimintaa ja ilmaisevat mitä organisaatiossa arvostetaan (”way things are done around here”) (Cooke & Szumal 1993)



Jaetut odotukset,
käsitykset:
toiminnalliset
tottumukset

Työilmapiirin ja kulttuurin ero - yksilön vai systeemin arvot

- Kun työyksikön useimmat työntekijät ovat yhtä mieltä siitä, että heidän työnsä tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia itsenäiseen toimintaan, tämä luonnehtii organisaation ilmapiiriä
- Kuitenkin viitekehys on silti yksilöllinen: kyse on siitä kuinka yksilöt suuntautuvat omiin sisäisiin kriteereihinsä
- Organisaatiokulttuurissa viitekehys on järjestelmä
 - (ryhmä, yksikkö, osasto, organisaatio, organisaation tyyppi, profession tyyppi) (James et al 1990)
- Ilmapiirin peruskysymys: mikä on edullista/suotuisaa minun toiminnalleni – taustalla yksilön arvot
- Kulttuurin peruskysymys: mikä on edullista/suotuisaa systeemin /ryhmän toiminnalle – taustalla organisaation arvot



Viitekehysten ero - esimerkkinä itsenäisyys työssä

- Yksilön halu tehdä työtään itsenäisesti ei tarkoita että hänen mielestään kaikkien työntekijöiden pitäisi saada toimia yhtä riippumattomasti
- Henkilökohtaiseen viitekehykseen perustuvat toiveet ja järjestelmän viitekehykseen liittyvät kollektiiviset toiveet ovat eri asioita
- Arvo ryhmän selviytymisen kannalta hyödyllisenä ja toivottavana kuuluu kulttuurin viitekehykseen
 - systeemiarvot synnyttävät omat standardit, joiden perusteella ympäristöä arvioidaan kulttuurin näkökulmasta



Ilmapiirin ja kulttuurin ero - järjestelmän normit

- Arvot ja normit koskevat järjestelmän jäsenelle kuuluvaa ja sopivaa (appropriate), odotuksen mukaista ja järjestelmän sanktioimaa toimintaa
- Kyseisen järjestelmän arvot/ideologia oikeuttavat /perustelevat järjestelmän normeja
- Ryhmänormien ja niitä oikeuttavien arvojen synty ja merkitys arviointiperusteina
 - Jäsenet muodostavat ryhmäprosesseissa systeemin toiminnan ymmärtämiseksi arviointiperusteita, joiden varassa
 - tekevät vaihtoehtoisia toimintalinjoja koskevia valintoja
 - ymmärtävät organisaation tapahtumia ja sen todellisuutta
 - koskevat järjestelmää, ei tilanteen henkilökohtaista arvottamista



Kulttuurin muodostumista koskevia teorioita

- Erilaisten teoreettisten mallien avulla voidaan ymmärtää työntekijöiden sosiaalistumista ja organisaation odotuksiin ja normeihin nähden sopusointuista toimintaa
 - Sosiaalisen oppimisen teoria (Bandura 1977)
 - Odotuksia koskevat teorit (expectancy theories, Miner 1980)
 - Kognitioiden prosessointia koskevat teorit (cognitive processing theories, James, James & Ashe 1990).
- Työntekijät oppivat organisaatiossa oletusten kokonaisuuden, joka ohjaa heitä työn arjen ilmiöiden tulkinnassa, ratkaisujen teossa ja toiminnassa



Kulttuurin olemassaolo empiirisesti

- Kriteerinä ryhmän normien olemassaolo: useimpien ryhmän jäsenten tulisi olla yhtä mieltä normeista ja niitä tukevasta ideologiasta
- Kulttuurin mittaamisen haaste: kuinka kollektiivista ilmiötä voidaan selvittää yksilöiltä saadun tiedon perusteella



Organisaatiokulttuurin suomalainen reseptio

- Organisaatio "has" vai "is" culture?: molemmissa on perää
- Missä ovat käsitteen juuret: antropologia, sosiologia, psykologia, taloustiede (vrt. Glisson ym)
- Miten tutkia?: laadullisesti vai määrällisesti
 - tutkimusta alkuun siitä millainen on hyvä kulttuuri
 - 1990-puolivälin jälkeen keskustelu suhteesta 'organisaatioilmaston' käsitteeseen ja kulttuurin muuttamisen realistisuudesta
 - Eri teorioita: kilpailevien arvojen teoria, sipulimalli ja psykodynaaminen malli erilaisine lähtökohtineen

Saija Mauno & Mervi Ruokolainen (2005) Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa "Työ leipälajina".



Organisaatiokulttuurin suomalainen määritelmä

- Organisaatiossa (tai sen ryhmässä/yksikössä) yhteisesti jaetut konkreettiset ja ei-konkreettiset sisäistetyt ajattelu- ja toimintamallit (skeemat). Nämä suhteellisen pysyvät ajattelu- ja toimintamallit
 1. ilmenevät organisaatioissa arvoina, symboleina, rituaaleina, pukeutumis- ja vuorovaikutustyyleinä,
 2. ne ohjaavat organisaation (tai sen ryhmän) toimintaa, ajattelua, tavoitteita ja jäsenten käyttäytymistä ja
 3. ne opitaan organisaation (tai sen ryhmän) jäsenyyden kautta.

Saija Mauno & Mervi Ruokolainen (2005, 144; viitteet Hofstede 2001; Martin 2002; Schein 1985)
- Integroiva pyrkimys: kokonaisvaltaisempi kuva organisaatiokulttuurista edellyttää eri tieteenalojen näkökulmien integrointia (Mauno & Ruokolainen 2005, 155).
- Integroiva pyrkimys kattaa myös organisaatioilmapiirin käsitteen (C. Glisson)



Usein organisaation ilmapiiriä ja kulttuuria ei eroteta käsitteinä

- Organizational climate: Shared beliefs that are communicated to new group members through socialization processes - koskevat organisaation formaaleja ja informaaleja toimintatapoja, menettelytapoja ja käytäntöjä (Reichers & Schneider 1990)
- Erityistä ulottuvuutta koskeva ilmapiiri: Service Climate (Schneider et al 1998)
 - ”employee perceptions of the practices, procedures, and behaviors that get rewarded, supported, and are expected with regard to customer service and customer service quality”

