

Terveydenhuollon organisaatioiden kulttuuri ja johtaminen

Juha Kinnunen

ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP IN HEALTH CARE ORGANIZATIONS

Administrative Studies, Vol. 7(1988): 3, 170—182

An analysis of the relation between leadership and internal organizational culture which mainly makes use of the cognitive theory of organizations to construct a conceptual framework for the further empirical study of health care organizations.

The productivity and efficiency of a work unit depends more on factors internal to the group than is assumed by positivist theory. Methodologically, the cultural analysis of health care organizations calls for the use of both quantitative and qualitative approaches. The anthropological approach in management theory focuses on systematizing the meaning of social interaction and the shared values, norms and assumptions of work groups.

Leaders in health care organizations need to give more attention to purposeful changes in the cultural system of work groups in cases where the development of an organization is expected to lead to permanent changes. »Management by meaning» is of much relevance to the quality of patient care, given that the invisible internal culture of a work group may prevent or promote meaningful changes in an organization.

Keywords: organizational culture, management by meaning, health care.

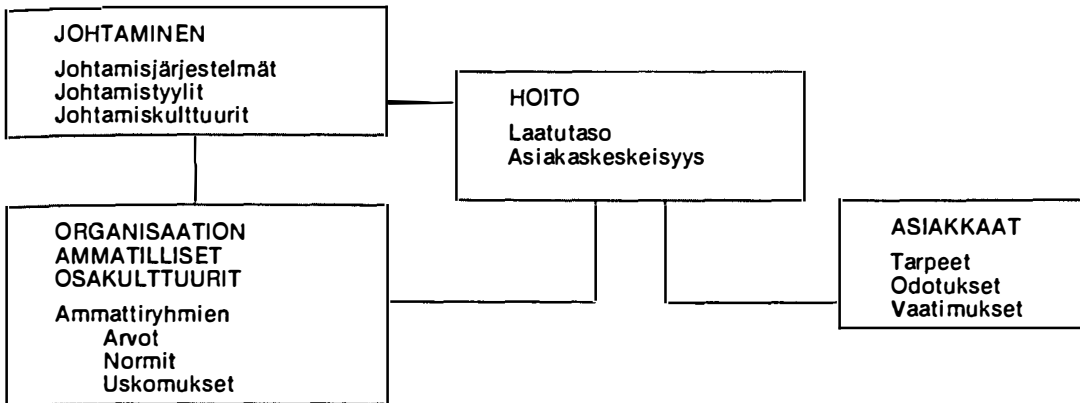
Juha Kinnunen, L.Sc., Health Administration, Research Assistant, University of Kuopio, P.O. Box 6, SF-70211 Kuopio, Finland.

1. KYSYMYKSENASETTELU

Suomalaiseen julkiseen hallintoon kohdistuu voimakkaita muutospaineita. Erityisesti julkisille hyvinvointipalveluille asetetaan uusia vaatimuksia ja tavoitteita. Kansalaiset, poliittiset päättäjät ja virkamiehet ovat yksimielisiä siitä, että julkisten palvelujen kehittämisen painopiste on siirrettävä palvelujen määrästä niiden sisällön ja laadun kehittämiseen. Nämä vaatimukset kohdistuvat myös terveydenhuollon organisaatioihin, joissa ne vaativat sekä perustoiminnan että hallinnon syvällistä arviointia uudelleen ja uudenlaisia arviointikriteerejä.

Muutosvaatimukset ilmenevät ennen kaikkea asiakaskeskeisyyden ja asiakkaan näkökulman korostamisena sekä palvelujen kehittämistä koskevassa keskustelussa että tieteellisessä tutkimuksessa. Palvelukäsitteistön nopea kehittyminen liittyy asiakaskeskeisyyden korostamiseen. Kumminkin kehityssuunnat ovat tulkittavissa vastareaktioiksi byrokraattisen hallinnon ja toiminnan kielteisiksi todetuille ominaisuuksille (Lehtinen 1983, Vuorela 1984, Kiviniemi 1985, Outinen & Varhe 1985, Gahmberg 1986, Kinnunen 1986, Mielenterveys 1986, Sairaalaaliitto 1986, Grönroos 1987). Hallinnon kehittämässä palveluajattelun soveltaminen merkitsee, että hallinnon ja toiminnan »hyvyyden» kriteerit määritellään aiempaa painotetummin asiakkaiden eli organisaation ulkopuolisten näkökulmasta. Esimerkiksi hallinnon sisäinen tehokkuus, laillisuus ja tarkoituksenmukaisuus ovat tällöin riittämättömiä arviointikriteerejä (vt. esim. Sinkkonen 1978, Ahonen 1985). Niiden lisäksi on kehitettävä uusia toiminnan palvelukykyisyyttä ja hoidon laatutasoa kuvaavia kriteerejä.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on oletamus, että terveydenhuollon organisaatioiden toiminnan keskeisenä tavoitteena tulee olla hoidon laatutason ja asiakaskeskeisyyden ylläpito ja kehittäminen. Tavoitteiden saavuttamiseksi käytettävissä olevista hallinnollisista keinoista tässä keskitytään johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuurin ja johtamisen oletetaan vaikuttavan hoidon laatu-



Kuvio 1. Tutkimuksessa analysoitujen keskeisten käsitteiden yhteydet.

soon ja asiakaskeskeisyyteen professionaalisten ammattiryhmien ajattelu- ja toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Ongelman asettelua on havainnollistettu kuviossa 1.

Artikkelissa esitetään käsitteanalyysi kuviossa 1 mainituista ilmiöistä ja niiden välisistä yhteyksistä. Ensisijaisesti tavoitteena on täsmentää käsitteistöä empiiristä jatkotutkimusta varten. Tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin:

- 1) Millä tavoin organisaation kulttuuri ja johtaminen liittyvät toisiinsa byrokraatis-professionaalisissa organisaatioissa?
- 2) Voidaanko johtamisen avulla muuttaa tietoisesti organisaation professionaalisia osakulttuureja?

Ensimmäisessä luvussa luodaan katsaus organisaatiokulttuurin käsitteelliseen ja empiiriseen tutkimukseen. Tarkoituksena on esitellä johtamiseen ja johtamisjärjestelmiin liittyvän organisaatiokulttuurin tutkimusta. Toisessa luvussa pohditaan organisaatiokulttuurin tietoisin kehittämisen ja johtamisen yhteyksiä terveydenhuollon organisaatioihin sovellettuna. Artikkelin lopussa tarkastellaan kulttuurin johtamisen merkitystä organisaatioiden empiirisellet tutkimukselle ja palvelukeskeisyyden kehittämiseksi terveyskeskuksissa ja sairaaloissa.

Tarkastelussa sovelletaan kognitiivista organisaatioteoriaa (esim. Smircich 1983, 1985). Tämä aiheuttaa kuitenkin tiettyjä vaikeuksia, koska johtamismallit on yleensä kehitetty behavioristisen tutkimusperinteen piirissä. Tästä syys-

tä analyysissä heijastuu myös perinteinen positivistinen organisaationäkemyks. Sen mukaan organisaatiokulttuuri nähdään suppeasti, vain yhtenä organisaatiota koskevana muuttujana (Smircich 1983, Virtanen 1987, 54). Sen sijaan kognitiivisen lähestymistavan mukaan organisaatioiden perusolemus tulisi ymmärtää kulttuurisina ilmiöinä sinänsä (van Maanen & Barley 1985). Erilaisten tutkimusperinteiden yhdistämisen takia tässä esitetty analyysi on altis kriitille.

2. ORGANISAATIOKULTTUURIN KÄSITE JA MUOTOUTUMINEN

Organisaatiokulttuuri on ollut kasvavan kiinnostuksen kohteena hallinnon tutkimuksessa 1970-luvulta lähtien (van Maanen 1979, Smircich 1983, Schein 1984, Allaire & Firsirotu 1984, Morgan 1986). Organisaatiokulttuurin tutkijat korostavat, että hallitsevaan positivistiseen lähestymistapaan nojaava organisaatiotutkimus ei ole kattanut eräitä organisaatioiden toiminnan merkittäviä ulottuvuuksia. Organisaation sosiaaliin vuorovaikutussuhteisiin ja merkityssisältöihin liittyvät kulttuuriset ilmiöt ovat jääneet järjestelmällisen tieteellisen analyysin ulkopuolelle. Organisaatioiden hallinnon tutkimus on keskittynyt perinteisesti organisaation pintarakenteen mitattaviin ilmiöihin. Antropologiasta johdetun kulttuurikäsitteistön avulla organisaatiota ja niiden toimintaa tulkitaan ja ymmärretään pienyhteisöinä, joiden toiminnan luonnetta määräävät ulkoisten vaatimusten ja hallinnollisen ohjauksen lisäksi vahvat ja hitaasti muut-

tuvat ryhmien sisäiset normit ja uskomukset (Light 1979, Lincoln ym. 1981, Gutknecht 1982, Scall 1983, Smircich 1983, Bate 1984, Allaire & Firsirotu 1984). Kyseessä ei ole kuitenkaan mikään uusi tutkimusalue. Organisaatioiden sosiaalisia ja kulttuurisia ilmiöitä on tutkittu aiemminkin hallinnontieteissä esimerkiksi ihmissuhdekoulukunnan piirissä (Mayo 1946) ja sosiaalipsykologiassa.

Organisaatiokulttuurin analyysin keskeisenä kohteena ovat ihmiset ja ihmisryhmät (del Bueno & Vincent 1986, Nikkilä 1986). Useiden tutkijoiden mukaan työyhteisön toimintaa määräävät aikaisemmin oletettua enemmän työryhmien sisäisesti kehittyneet ja oppimat sosiaaliset suhteet (esim. Louis 1985, 73). Ihmiset ja heidän muodostamansa kiinteät työryhmät eivät toimikaan rationaalisesti ulkoisen hallinnollisen ohjauksen mukaisesti. Ryhmän jäsenille on tärkeää työskennellä niin, että heidän ajattelutapansa (kognitiot) ja käyttäytymisensä ovat tasapainossa yhteisön sosiaalisen järjestelmän ylläpitämien uskomusten, arvojen ja asenteiden eli organisaatiokulttuurin kanssa.

Organisaatiokulttuurin käsite on johdettu antropologien kulttuurikäsitteestä. Heidän kulttuuria koskevien näkökantojensa kirjo heijastuu myös organisaatiokulttuurin hallintotieteellisessä tutkimuksessa (vrt. Gutknecht 1982, Smircich 1983, Allaire & Firsirotu 1984). Erilaiset organisaatiokulttuurin tutkimuksen lähestymistavat voidaan yksinkertaistaen ryhmitellä kahteen pääluokkaan.

Ensimmäisen lähestymistavan edustajat korostavat organisaatiokulttuuria organisaatioiden toimintaa määrittävänä muuttujana. Esimerkkejä ovat monikansallinen tai vertaileva sekä korporatiivinen organisaatiokulttuurin tutkimus (Smircich 1983, 342), kuten japanilaisten ja eurooppalaisten yritysorganisaatioiden vertaaminen.

Toisessa lähestymistavassa kulttuuria ei tulita vain organisaation yhtä ominaisuutta kuvaavaksi muuttujaksi. Siinä organisaatioita analysoidaan pieniyhteisöinä, tapoina toimia yhdessä jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Smircich (1985, 66) korostaakin, että kyseessä on koko »organisaatioelämän» kulttuurinen analyysi. Tästä lähestymistavasta esimerkkejä ovat kognitiivinen, symbolinen ja transformaalinen kulttuuritutkimus, ja siihen kuuluvat muun muassa kognitiivinen organisaatioteoria ja symbolinen organisaatioanalyysi.

Tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että jokaisella organisaatiolla on omalaatuinen, osittain tie-

dostamaton sosiaalinen todellisuutensa, jonka ohjaamana ihmiset toimivat ja tekevät työtään. Sen merkityksestä organisaation toimintaan tai siitä kuinka organisaatiokulttuuria voidaan tutkia empiirisesti esiintyy ristiriitaisia käsityksiä (vrt. Smircich 1983).

Jälkimmäisen lähestymistavan mukaisesti Schall (1983) määrittelee organisaatiokulttuurin seuraavasti:

Organisaatiokulttuuri on suhteellisen pysyvä arvojen, normien ja uskomusten järjestelmä, joka kehittyi organisaation jäsenten monitahoisissa vuorovaikutusprosesseissa. Se antaa organisaation jäsenille mahdollisuuden ymmärtää, koordinoita ja arvioida käyttäytymistään. Sen seurauksena syntyy yleinen merkitys ihmisten yhteisille kokemuksille.

Määritelmässä on syytä kiinnittää huomiota muutamaan seikkaan. Ensiksi organisaatiokulttuurille on ominaista pysyvyys. Ryhmadynaamisesta näkökulmasta kulttuurin tehtävä onkin olemassa olevien sosiaalisten suhteiden säilyttäminen ja turvaaminen niissäkin tilanteissa, joissa organisaation rakenteita ja prosesseja muutetaan tai ne muuttuvat ulkoisten tekijöiden seurauksena. Toiseksi kulttuuri ilmentää organisaation tai työyksikön ihmisten yhteisiä uskomuksia ja oletamuksia työn merkityksestä heille. Kyseinen määritelmä ei ota kuitenkaan kantaa kulttuuristen uskomusten tiedostamattomaan luonteeseen. Kolmanneksi kyseessä on tietyn ihmisryhmän oppimisprosessi, jossa vaikiinutetaan niitä menettelytapoja ja ajattelumalleja, joiden avulla kyseinen ryhmä on aikaisemmin selviytynyt joko sisäisten (internal integration) tai ulkoisten (external adaptation) tekijöiden aiheuttamasta uhkasta. Neljänneksi kulttuurin merkitys on siinä, että ryhmän jäsenet arvioivat tiedostamattaan omaa ja työtovereidensa käyttäytymistä sovitujen menettelytapojen, kulttuuristen rituaalien perusteella. Jos joku organisaation jäsen poikkeaa yhteisesti opitusta menettelytavasta, muut jäsenet reagoivat siihen ja yrittävät säilyttää vallitsevan kulttuurisen järjestelmän.

Organisaatiokulttuurin tutkimuksesta voidaan mainita esimerkkinä Allairen ja Firsirotn (1984) tutkimus, jossa kulttuuri määritellään yhdeksi organisaation sisällä toimivaksi osajärjestelmäksi. Allaire ja Firsirotu (1984, 214) esittävät ajatuksen, että organisaation toiminnan lopputuloksen määrää, sisältöä ja laatua ei määrää pelkästään sosiorakenteellinen järjestelmä. Siksi yksittäisten ihmisten tai kokonaisten ammatillisten ryhmien toimintatapoja ei voida ke-

hittää muuttamalla vain sosiorakenteellista järjestelmää. Toisaalta ei ole perusteltua ylikorostaa kulttuurisen järjestelmän kaikkivoipaisuutta. Toisin sanoen ajattelutapa, että organisaation ongelmat ratkaistaisiin yksinomaan kulttuuria kehittämällä, ei ole perusteltu (Schein 1986).

Allairen ja Firsirotnun (1984) malli on käyttökelpoinen ajattelukehikko, vaikka siihen voidaankin kohdistaa kriittisiä huomautuksia. Ensinnäkin malli edustaa korporatiivista organisaatiokulttuurin tutkimusta, jossa uudet kulttuuriset käsitteet on istutettu funktionalistiseen ajattelutapaan. Toisin sanoen organisaatiota tutkitaan ja analysoidaan mitattavissa olevien empiiristen havaintojen pohjalta, vaikka käydyt käsitteet viittaavat suoran havainnoinnin ulottumattomiin jääviin ilmiöihin. Toisaalta mallista ei selviä, millä tavoin yksilöt ja ryhmät ovat yhteydessä kulttuuriseen järjestelmään. Malli ei ota kantaa siihenkään, kenen tai keiden arvoista, myyteistä tai ideologioista on kyse. Kulttuurijärjestelmä onkin tulkittava tässä mallissa organisaation ominaisuudeksi. Edelleen, malliin sisältyy mielenkiintoinen, mutta toistaiseksi täsmentymätön ongelma: Millä tavoin kulttuurinen ja sosiorakenteellinen järjestelmä ovat keskenään vuorovaikutuksessa? Allaire ja Firsirotnu (1984) toteavat, että sosiorakenteellinen järjestelmä tukee kulttuurijärjestelmän sisältöä ja kulttuurijärjestelmä puolestaan legitimoii sosiorakenteellisen järjestelmän toimintaa. Kulttuurinen ja sosiorakenteellinen järjestelmä kietoutuvat hyvin moniulotteisesti toisiinsa. Siksi niiden jyrkkä erottaminen empiirisessä tutkimuksessa tai organisaation kehittämässä voi johtaa helposti liian yksinkertaistettuun operationalisointiin.

Vakiintuneissa toimintatilanteissa organisaation jäsenet ovat melko tietämättömiä kulttuurisen järjestelmän olemassa olost. Mutta esimerkiksi sosiorakenteen muuttaminen voi herättää kulttuurijärjestelmässä suuria voimia, jotka pyrkivät estämään harmoniaa järkyttävät muutokset. Tästä näkökuimasta yleensä uuden ajattelun ja toiminnan vastustus organisaatioissa saa yhden selityspuolesta.

Organisaatiokulttuuri on samaistettu usein virheellisesti organisaatioilmaston käsitteeseen (vrt. James & Jones 1974, Santalainen 1982, Kinnunen 1984). Organisaatioilmaston käsite viittaa kuitenkin lähinnä organisaation jäsenillä oleviin töitä ja työyhteisöä koskeviin asenteisiin. Organisaatioilmasto on eräiden tutkijoiden mukaan hyvin lähellä työtyytyväisyyt-

tä (esim. Schneider ym. 1975, Sinkkonen ym. 1986). Organisaatiokulttuuri viittaa sen sijaan työyhteisön tai koko organisaation toiminnan taustalla oleviin uskomuksiin, arvioihin ja sosiaalisiin normeihin, kuten edellä on todettu.

Organisaatiokulttuurin tasot empiirisessä tutkimuksessa

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa ei riitä, että kuvataan ja eritellään tutkittavan organisaatiokulttuurin ominaispiirteitä tai osatekijöitä, kuten symboliikkaa, kielijärjestelmää, ideologiaa, rituaaleja tai myyttejä. Empiirisessä tutkimuksessa tulisi päästä analyysiin, jolla voidaan ymmärtää riittävän perusteellisesti, miten tutkittavan organisaation tai työyksikön kulttuurijärjestelmä toimii. Toisin sanoen analyysissä on tulkittava sosiaalisten merkityssisältöjen seurauksia ja vaikutuksia, joita vallitsevien uskomusten, arvojen ja normien mukainen käyttäytyminen aiheuttaa jokapäiväiseen toimintatapaan esimerkiksi palvelutyössä (von Wright 1980). Siksi on välttämätöntä myös selvittää, miten omaleimaiset kulttuuriset piirteet ovat tiettyssä organisaatiossa kehittyneet ja muodostuneet (Schein 1984, 1985).

Lundberg (1985, 171) erittelee neljä organisaatiokulttuurin tasoa, joilla kulttuuri ilmenee ja joilla empiiristä tutkimusta voidaan tehdä. Ensimmäisenä tasona ovat organisaation jäsenten kieli, käyttäytyminen ja fyysinen ympäristö. Toisen tason muodostavat yhteisesti hyväksytyt säännöt ja normit. Kolmas taso muodostuu organisaation jäsenten arvoista. Neljäs taso koskee organisaation jäsenten usein tiedostamattomia uskomuksia, joilla on keskeinen merkitys ihmisten ajattelutavoille ja käyttäytymiselle organisaatiossa.

Empiiristä tutkimusta on tehty näillä kaikilla tasoilla erikseen jolloin metodiset lähestymistavat ovat poikenneet toisistaan (esim. Goodsell 1977). Useissa tutkimuksissa on kuitenkin käytetty useampia menetelmiä ja analysoitu kaikkia tasoja samanaikaisesti (vrt. esim. Gahmberg 1987). Ensimmäiseltä tasolta tiedonkeruu on helppoa, mutta tulkinta ja johtopäätösten teko kulttuurisen rakenteen on kuvaamiseksi vaikeaa, joskus jopa mahdotonta. Muiden tasojen empiirinen tutkiminen on varsin monimutkaista. Ei ole valmiita metodisia välineitä, joilla voisi tuottaa luotettavaa tietoa ryhmän arvoista tai tiedostamattomien uskomusten ja oletamusten sisällöstä ja voimakkuudesta.

Organisaatiokulttuurin ylläpito ja välittyminen

Työorganisaatiossa tapahtuvaa oppimisprosessia, jossa välitetään kulttuuriseen järjestelmään liittyvää tietoa, kuvataan työhön sosiaalistumisen käsitteellä (van Maanen 1976, van Maanen & Schein 1973, Lundberg 1985, Nikkilä 1986). Työhön sosiaalistuminen voidaan ymmärtää joko yksilötasoa tai koko organisaatiota koskevaksi ilmiöksi. Edellisessä tapauksessa on kysymys siitä, kuinka uusi työntekijä omaksuu organisaatiossa vallitsevan arvojen, normien ja uskomusten järjestelmän. Jälkimmäisessä tapauksessa työhön sosiaalistuminen voidaan ymmärtää kulttuurisen järjestelmän ylläpitämiseksi ja uusintamiseksi koko organisaation tasolla.

Työhön sosiaalistumisella turvataan kulttuurisen järjestelmän siirtyminen ryhmän uusille jäsenille. Työryhmän uudet jäsenet voivat tulla joko organisaation ulkopuolelta tai organisaatioiden toisista ryhmistä. Uudet jäsenet tuovat mukanaan vieraita, aikaisemmin oppimiaan kulttuurisia piirteitä. Ne on mukautettava kyseisen ryhmän ajattelu- ja käyttäytymistapoihin. Nikkilä (1986, 4) mainitsee, että kokeneemmat ryhmän jäsenet kehittävät koko ajan keinoja, joilla uusien jäsenten tai organisaatioon muuten tulevan uuden tiedon estetään sekoittamasta ja häiritsemästä vakiintuneita menettelytapoja. Organisaation toiminnan kannalta juuri edellä kuvattu tapahtumaketju on funktionaalista, koska sillä säilytetään vakiintuneet toimintamuodot. Samalla työryhmät ja professorit joutuvat testaamaan olemassa olevan kulttuurisen järjestelmän tarkoituksenmukaisuutta, kuten esimerkiksi silloin kun terveyskeskusten tai sairaalain hoitoyksiköiden johtoon tulee uusia päteviä johtajia tai muita avainhenkilöitä.

Organisaatiokulttuurin voimakkuus

Organisaatiokulttuurin merkityksen ja vaikutusten analysoinnissa on keskeistä arvo-, normi- ja uskomusjärjestelmän voimakkuuden arviointi. Kulttuurin voimakkuuden arvioinnissa selvitetään, kuinka ryhmän arvot ja normit ovat yhteydessä sen käyttäytymiseen. Organisaatiokulttuurin voimakkuus on määriteltävissä kahdella käsiteparilla: ryhmän jäsenyyden homogeenisuus ja pysyvyys sekä yhteisten, jaettujen kokemusten kesto ja voimakkuus (Schein 1984, 7). Organisaatiokulttuuri on yleensä vahva ja eriytynyt työyksiköissä, joissa on pitkä ja

vaihteleva, useita ulkoisia ja sisäisiä uhkatekijöitä sisältänyt historia. Uusissa työyksiköissä on usein heikko kulttuuri, vaikka ryhmän yksittäisillä jäsenillä olisikin vahvat arvot ja oletukset työstä.

Pitkästä historiastaan huolimatta ryhmän kulttuurin voimakkuus voi myös heiketä erityisesti silloin, kun johtamisjärjestelmät ja -kulttuuri pysyvät muuttumattomina ja nykyiseen toimintatilanteeseen sopimattomina. Terveystenhuollon organisaatioihin sovellettuna voidaan kysyä, ovatko byrokraattisen perinteen mukainen organisointi ja johtamistapa tarkoituksenmukaisia tällä hetkellä terveyskeskuksissa ja sairaaloissa. Voisiko esimerkiksi palveluorganisaatiomalli tarjota joitakin ratkaisuja johtamiskulttuurin kehittämiseksi? (Sinkkonen & Nikkilä 1988, 107—111) Jos johtamistapa ja -kulttuuri eivät sovi toiminnan tosiasiallisiin vaatimuksiin, uudet työntekijät ja erityisesti johtajat eivät kenties voikaan sosiaalistua vallitsevaan johtamiskulttuuriin. Tästä saattaa seurata organisaatiokulttuurin heikkeneminen. Ristiriita johtaa tilanteeseen, jossa voimakkaat autonomiset professorit suojaavat toimintansa oman uskomusjärjestelmänsä mukaisesti ja organisaation koordinointi käy mahdottomaksi. Voidaan puhua johtamisen tyhjiöstä. Tällöin johtamisjärjestelmä on vain säännösten ja määräysten edellyttämien velvoitteiden täyttämistä ja aktiivinen uusia mahdollisuuksia etsivä johtamistoiminta puuttuu lähes kokonaan.

Monet kirjoittajat ovat korostaneet yksipuolisesti kulttuurin voimakkuuden yhteyttä organisaation toiminnan tehokkuuteen, tuloksellisuuteen tai vaikuttavuuteen (esim. Wilkins 1983, Wilkins & Ouchi 1983). Julkisten palveluja antavien organisaatioiden kannalta tärkeää on myös kulttuurin sisältö. Ongelmallinen tilanne syntyy esimerkiksi silloin, jos terveydenhuollon organisaation kulttuuri on hyvin vahva mutta jos se korostaa asiakasnäkökulmasta byrokraatian kielteisiä uskomuksia ja arvoja.

Terveystenhuollon organisaatioiden osakulttuurit

Suurissa, työnjaoltaan ja toiminnaltaan eriytyneissä ja erikoistuneissa julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa tuskin on yhtenäistä organisaatiokulttuuria tai ainakin sen osoittaminen on vaikeaa. Näiden organisaatioiden kulttuuria onkin rationaalisempaa tarkastella ammatillisten osakulttuurien avulla (vrt. Gregory 1983, 360, Quinn & McGrath 1985, 317). Terveys-

denhuollon organisaatioissa on useita osakulttuureja, jotka voivat olla keskenään tai suhteessa organisaation yleiseen kulttuuriin ristiriitaisia (esim. Kinnunen 1986). Ammattiryhmät ovat usein uskomuksiltaan, normeiltaan ja arvoiltaan eriytyneitä ja kilpailevat keskenään. Esimerkiksi lääkärien, hoitohenkilöstön ja yleishallinnon edustajien 1) tiedollinen asiantuntijuus ja asiakaspalvelun painottaminen, 2) käsitykset omasta ammatista ja sen tarjoamasta elämän urasta sekä 3) käsitykset organisaation ydintehtävän luonteesta ovat varsin erilaisia (vrt. Pfeffer & Salanick 1977, Staw 1980).

Edellä lueteltujen kriteerien perusteella terveydenhuollon organisaatioissa voidaan määritellä kaksi keskeisintä professionaalista osakulttuuria: lääketieteellinen ja hoitotyön osakulttuuri (Taulukko 1). Niillä on historiallisen kehityksen ja vallitsevan työnjaon seurauksena erilaiset uskomukset ja käsitykset siitä, mitkä ovat asiakkaiden hoitamisen kannalta relevantteja tavoitteita ja niiden saavuttamiskeinoja (Nikkilä & Sinkkonen 1985). Näissä organisaatioissa on muitakin professionaalisia osakulttuureja, esimerkiksi sosiaalityöntekijät ja psykologit, joiden merkitys potilashoidossa on kuitenkin usein välillinen.

Johtamiskulttuurin käsite kuvaa johtamiseen, organisointiin ja hallinnolliseen päätöksentekoon liittyviä arvoja uskomuksia ja menettelytapoja. Se on myös organisaation osakulttuuri, joskin sisällöltään laajempi kuin ammatilliset osakulttuurit. Terveydenhuollon organisaatiot ovat poikkeuksellisia sikäli, että niissä on vaikea rajata täsmällisesti ryhmää, joka tekee vain esimerkiksi hallinnollisia päätöksiä. Erityisesti lääkärit toimivat samanaikaisesti sekä hallinnollisissa että potilashoittoon liittyvissä tehtävissä.

Hallintokulttuuriksi nimitetään valtiollisen ydinbyrokratian toiminnan taustalla olevia uskomuksia ja arvoja. Sitä laajempaan voidaan mainita vielä poliittinen kulttuuri (esim. Nousiainen 1985 ja Hoikka 1986, Virtanen 1987). Organisaatiokulttuuri on yksittäisiä organisaatioita koskeva yläkäsite. Tällöin organisaatiota tutkitaan yhtenä kokonaisuutena ja sen tulkitaan muodostuvan yhdestä suuresta työryhmästä. Johtamiskulttuuri ja ammatilliset osakulttuurit on määritelty tässä artikkelissa jo aikaisemmin. Asiakaspalvelun kannalta on tärkeää analysoida niiden työyksiköiden sisäistä kulttuuria, joissa varsinainen asiakaspalvelu tapahtuu. Näiden työyksiköiden kulttuuria nimitetään usein palvelukulttuuriksi. Terveydenhuollossa täsmälli-

Taulukko 1. Organisaatiokulttuurin ja sen lähikäsitteiden hierarkia.

VALTIOLLINEN ALUE- JA KESKUSHALLINTO	Hallinto- kulttuuri
YKSITTÄISET ORGANISAATIOT	Organisaatio- kulttuuri
JOHTAMIS- JÄRJESTELMÄT	Johtamis- kulttuuri
AMMATTIRYHMÄT	Ammatilliset osakulttuurit
TYÖYKSIKÖT	Palvelu- tai hoitokulttuuri

semppi käsite on hoitokulttuuri. Hoitokulttuuri on siis tietyn työyksikön (hoito-osasto, poliklinikka, laboratorio) jäsenten normien, arvojen ja uskomusten järjestelmä. Siinä on aineksia työyksikön jäsenten omista persoonallisista kulttuurisista arvoista, yleisestä organisaatiokulttuurista ja ammatillisista osakulttuureista. Tässä tutkimuksessa tietoisesti korostetaan terveydenhuollon palveluita antavien organisaatioiden kulttuurista omailemaisuutta, vaikka terveydenhuolto muodostaakin hallinnollisesti yhden monitasoisen toimintajärjestelmän.

Yksi tapa analysoida työyksikön hoitokulttuurin sisältöä on tarkastella kilpailevien ammatillisten osakulttuurien suhteellista voimakkuutta. Tällöin oletetaan, että hoitotyön ja lääketieteen osakulttuurit eroavat sisällöltään ja että molemmat ovat ainakin jossakin määrin olemassa jokaisessa terveydenhuollon työyksikössä. Taulukossa 2 on analysoitu terveydenhuollon eri osakulttuurien keskinäistä voimakkuutta ja kilpailua. Ristiintaulukoinnissa on kahden kilpailevan ammatillisen osakulttuurin voimakkuus luokiteltu joko heikoksi tai vahvaksi. Kolmanneksi ulottuvuudeksi on otettu johtamiskulttuuri, joka voi myös olla vahva tai heikko suhteessa ammatillisiin osakulttuureihin. Näin on saatu kahdeksan erilaista kulttuurista yhdistelmää. Kilpailevien alakulttuurien painottuneisuus hoitoyksiköissä auttaa ymmärtämään, miksi hoitokäytäntöjä ja menettelytapoja on vaikea muuttaa, erityisesti silloin, kun hallitsevan osakulttuurin edustajilla ei ole halua tai he eivät näe tarvetta esimerkiksi asiakaskeskeisyyden tai hoidon laadun korostamiseen.

Taulukko 2. Terveysthuollon organisaatioiden osakulttuurien keskinäinen voimakkuus työyksiköiden tasolla.

		JOHTAMISKULTTUURI			
		Voimakas		Heikko	
		Hoitotyön osakulttuuri		Hoitotyön osakulttuuri	
		Voimakas	Heikko	Voimakas	Heikko
Lääketieteellinen Osakulttuuri	Voimakas	1	2	3	4
	Heikko	5	6	7	8

Taulukosta 2 voidaan nähdä, että työyksikön hoitokulttuuri voi korostaa yksipuolisesti lääketieteen arvoja, normeja ja uskomuksia (vaihtoehto 4). Vaihtoehdossa 7 sitä vastoin hoitotyön osakulttuuri on yksipuolisesti esillä. Teoreettisesti on mahdollista myös tilanne, jossa johtamiskulttuurin (johtajien) arvot ja uskomukset hallitsevat (vaihtoehto 6). Mikään kahdeksasta vaihtoehdosta ei sinänsä ole toista parempi. Toivottavuuden ratkaisee se, millainen kyseisten osakulttuurien sisältö on kussakin organisaatiossa palvelutyön laadun ja asiakaskeksyyden kannalta. Tavoiteltavaa hoitokulttuuria on arvioitava asiakaskeksyyden ja palveluajattelun pohjalta.

Artikkelin seuraavassa luvussa tarkastellaan, millä tavoin organisaatiokulttuuriin voidaan vaikuttaa tietoisesti johtamisella. Siksi aluksi on tarpeen kuvata pelkistetysti, miten johtaminen ymmärretään kognitiivisessa organisaatiokulttuurin tutkimuksessa.

3. JOHTAMISEN MERKITYS ORGANISAATIOKULTTUURIN YLLÄPIDOSSA JA MUUTTAMISESSA

Kognitiiviseen psykologiaan nojaava organisaatiotutkimus painottaa tiedon ja ajattelun merkitystä ihmisten toiminnassa organisaatiossa (esim. Weick 1979, Rolof & Berger 1982, Nikkilä 1984). Keskeisenä on ajatus, että ihmiset toimivat työorganisaatioissa kuten muussakin sosiaalisissa ympäristöissä sen mukaan, millä tavoin he hahmottavat ja tulkitsevat sosiaalisia kokemuksiaan ja millaisia merkityssisältöjä he niille antavat (Smircich & Morgan 1982, Nikkilä 1984, 215). Johtamisella on organisaatiossa keskeinen merkitys tiedon muodostumiseen. Sik-

si on tarpeellista analysoida, millä tavoin sosiaalisen todellisuuden tulkinta tapahtuu organisaatiossa ja erityisesti johtamisessa. Näköyseni on, että kyseisen prosessin systemaattinen erittely useista eri lähtökohdista sekä teoreettisissa että empiirisissä tutkimuksissa auttaa ratkaisevasti ymmärtämään organisaatiokulttuuria. Seuraavassa johtamista tarkastellaan organisaation ryhmien tasolla jättäen muut tasot tarkastelun ulkopuolelle (esim. Miner 1982, 296).

Johtajuus strukturoitumattomissa ja strukturoiduissa ryhmissä

Tässä tutkimuksessa johtajuuden ymmärrettään muodostuvan johtajien ja johdettavien välisessä monitahoisessa vuorovaikutuksessa (Berger & Luckman 1966, Smircich & Morgan 1982). Johtajuus perustuu johdettavien ja johtajien keskinäiseen »sopimukseen» tai yhteisymmärrykseen siitä, että johdettavat luovuttavat johtajalle vallan tulkita ja määritellä sosiaalisia merkityssuhteita ryhmässä. Johtajan on kyettävä tekemään se niin, että jäsenet voivat pääsääntöisesti hyväksyä ja ymmärtää tulkintojen merkityksen.

Johtamiseen liittyvä oikeus tulkita ja vakiinnuttaa sosiaalisia merkityssisältöjä tulee erityisen selvästi esille strukturoitumattomissa ryhmätilanteissa, joissa johtajuutta ei ole määrätty ennakolta. Tällöin johtajuus luovutetaan tai siirretään spontaanisti henkilöille, joilla on kyky muodostaa käsityksensä välittömistä yhteisistä kokemuksista ja ilmaista ne muille ryhmän jäsenille ymmärrettävällä tavalla. Tällaisista yksilöistä tulee ryhmässä epävirallisia johtajia, koska heillä on oikeiden tulkintojen kautta ky-

ky saada aikaan koko ryhmän tavoitteiden suuntaista toimintaa.

Epävirallisen ja virallisen johtajan asema eroaa siinä, että jälkimmäisellä on työyksikössä velvollisuus ja oikeus sosiaalisten merkitysten tulkintaan ja muut työryhmän jäsenet hyväksyvät tilanteen. Viralliseen johtajuuteen sisältyy strukturoituneissa ryhmissä yhteisymmärrys, joko implisiittinen tai eksplisiittinen sopimus siitä, että johdettavat luovuttavat valtansa johtajalle määritellä ja tulkita yhteistä kokemusmaailmaa. Johtajuus perustuu siis ryhmän jäsenten tahtoon joko vapaaehtoisesti tai ulkoisen pakon alaisena.

Edellä kuvatun spontaanin johtajuuden muodostumisen pohjalta voidaan tehdä seuraavia päätelmiä: 1) Johtajuus on perimmiltään sosiaalinen prosessi, joka kehittyy ryhmän vuorovaikutuksessa. 2) Tietyn työryhmän sosiaalinen todellisuus määritellään johtajuuden avulla siten, että se on johdettaville hyväksyttävissä ja ymmärrettävissä. 3) Johtajuus sisältää riippuvuussuhteen, jossa ryhmän jäsenet luovuttavat valtansa johtajalle tulkita ja määritellä todellisuutta. 4) Muodollinen johtajuusrooli edustaa institutionalisoitumista, jossa oikeudet ja velvollisuudet kokemusten merkitysten tulkinnasta on vakiinnutettu ja virallistettu.

Muodollisissa organisaatioissa on vakiintunut yhteinen käsitys (kulttuurinen oletamus ja normisto) siitä, että johtamisroolit ja niihin liittyvä auktoriteetti institutionalisoivat johtajuuden. Sääntöjen, määräysten ja toimintakäytäntöjen kautta sosiaaliset kokemukset tehdään ennustettaviksi. Auktoriteetti legitimoii eri rooleissa olevien ihmisten riippuvuutta ja alistussuhteita. Johtajille varmistetaan oikeus määritellä sosiaalista todellisuutta kaikissa tilanteissa. Auktoriteettisuhteiden hierarkkisuus virallistaa ylimmälle johdolle oikeuden tulkita ja määritellä kaikkien alaistensa sosiaalista todellisuutta (vrt. Smircich & Morgan 1982, 260). Johtajuutta säätelevät viralliset normit ja auktoriteettihierarkia edustavat pitkälle kehittyneitä kulttuuristen olettamusten vakiinnuttamista. Tämän yhdenmukaisuuden vuoksi on ymmärrettävää, miksi johtamiskulttuurin muuttaminen on monimutkaista ja hankalaa ja miksi vakiintuneen auktoriteettihierarkian muutokset herättävät voimakasta vastustusta.

Tutkittaessa empiirisesti organisaatioiden (esimerkiksi terveyskeskusten ja sairaalain) johtamista tai suunniteltaessa erilaisia johtamisen kehittämistoimenpiteitä, johtaminen tulee pilkkoa käsitteellisesti riittävän pieniin osiin. Esi-

merkiksi johtamisen analyysi auktoriteettihierarkian yläpäässä, professionaalisissa ryhmissä tai yksittäisten tehtävien tasolla ovat hyvin erilaisia. Vasta sitten se voidaan analyttisesti ymmärtää tai operationaalistaa. Johtajuuden kehittäminen suuressa organisaatiossa yhtenä eriytymättömänä ja täsmentämättömänä »möhkäleenä» kätkee sisäänsä niin suuren määrän erilaisia ja eritasoisia ilmiöitä, että niiden ymmärtäminen kaikilla hallinnon tasoilla on mahdotonta, konkreettisista toiminnan muutoksista puhumattakaan. Tällaisessa tilanteessa johtamisjärjestelmien ja -kulttuurin systemaattinen analyysi ja kehittäminen saattavat jäädä hyvin pinnalliseksi hapuiluksi.

Terveydenhuollon organisaatioiden kulttuurin tietoinen muuttaminen johtamisella

Terveydenhuollon julkisten organisaatioiden kulttuurin tietoista muuttamista ei ole tutkittu empiirisesti Suomessa. Siksi ei ole käytettävissä empiirisiin havaintoihin pohjautuvaa ja tieteellisesti pätevää tietoa keskeisistä käsitteiden välisistä riippuvuuksista. Useiden tutkijoiden käsitteelliset analyysit sivuavat kuitenkin osittain kyseistä problematiikkaa (Nikkilä 1986, 86, Kinnunen 1986, delBueno & Vincent 1986, Grönroos 1987).

Tutkijain esittämät keinot ja menettelytavat organisaation kulttuurin tietoiseksi kehittämiseksi ovat melko samansuuntaisia. Liitetäulukossa 1 on tiivistetty 9 tutkimuksen keskeisin sisältö organisaation kulttuurin tietoisesta ja tavoitteellisen muuttamisen näkökulmasta.

Tarkasteltavat julkaisut eivät ole edustava näyte teemaa koskevista julkaisuista. Ne on valittu siksi, että kukin tutkija tuo esille ainakin jossakin määrin organisaatiokulttuurin tietoisesta muuttamisen problematiikkaa. Liitetäulukon 1 perusteella voidaan kiinnittää huomiota muutamiin seikkoihin. Ensiksi organisaatiokulttuurin tietoista muuttamista koskevat tutkimukset on tehty yleensä liikkeenjohtotieteen piirissä. Voisikin päätellä, että tältä osin organisaatiokulttuurin tutkimuksen päävirta on liikkeenjohtotieteissä. Toiseksi, näistä tutkimuksista yli puolessa tarkastelu kohdistuu ylimpään johtoon tai johtajaan. Organisaation ylintä johtoa pidetään yleisesti keskeisimpänä kulttuurisen muutoksen aikaansaajana. Tästä näkökulmasta poiketen Smircich ja Morgan (1982) korostavat ryhmädynaamisia prosesseja. Heidän mukaansa työryhmillä on taipumus muodostaa vl-

rallisesta organisaatorakenteesta riippumattomia sosiaalisia merkityssuhteita.

Kolmanneksi, tarkasteltavissa tutkimuksissa vallitsee käsitteellinen epäyhtenäisyys, jopa sekamelska. Yleisimmin käytetty käsite on organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin tietoisuutta muuttamista johtamisella kuvataan käsitteillä: kulttuurin tai merkitysten johtaminen. Edellinen liitetään usein johdon näkökulmaan, jälkimmäinen korostaa enemmän yksilön ja ryhmien näkökulmaa. Myyttien muovaaminen on käsitteenä suppeampi kuin organisaatiokulttuurin muuttaminen, koska muutos kohdistuu yhteen kulttuurin osatekijään, myytteihin. Muita organisaatiokulttuurin osatekijöitä ovat rituaalit, kielijärjestelmät, symboliikka ja tarinat (vrt. Lundberg 1985). Työhön sosiaalistuminen korostaa kognitiivisen oppimisteorian mukaisesti sitä oppimisprosessia, jossa organisaation jäsenet omaksuvat kulttuuriset uskomukset ja normit. Bennis ja Nanus (1986) täsmentävät heidän mielestään epämääräistä kulttuurin käsitettä ja käyttävät termiä yhteisöarkkitehtuuril (social architecture). Perusteluksi he esittävät, että se liittyy paremmin ryhmien sisäiset merkitykset organisaatioon (viralliseen pintarakenteeseen) ja toisaalta korostaa tietoisuutta muuttamisen mahdollisuutta. Sisäinen markkinointi kulttuurin muuttamisen välineenä korostaa johdon mahdollisuuksia ja velvoitteita »myydä» uusi toiminta-ajatus ensin henkilökunnalle ja vasta sitten asiakkaille.

Neljänneksi, organisaatiokulttuurin kehittäminen liittyy kaikissa tutkimuksissa organisaation toiminnan laajempaan muuttamiseen ja ihmisten toiminnan ja toimintatapojen kehittämiseen. Kulttuurin kehittämistä on pidetty keinoa parantamaan yrityksen tuottavuutta, sopeuttamaan virastoa ympäristön muutoksiin, muuttamaan organisaation toiminta-ajatusta tai kehittämään johtamisjärjestelmää.

Viidenneksi, kulttuurin kehittämisen strategiat ovat analysoitavissa tutkimuksissa hyvin vaihtelevia. Yleisesti voidaan todeta, että kulttuurin tavoitteellinen ja tietoinen muuttaminen on haastava ja moni-ilmeinen tehtävä, joka edellyttää syvällisiä muutoksia organisaation kaikissa osissa. Kulttuurin muutos ei ole mahdollista ilman periaatteellista keskustelua organisaation toiminta-ajatuksista. Toisaalta organisaation virallinen rakenne voi estää kulttuurin muuttamisen. Johtamisjärjestelmiä ja -tapoja tulee kehittää sekä turvata yhteisön kaikkien jäsenten tiedollisten ja taidollisten valmiuksien edistäminen.

Viime vuosina tehtyjen terveydenhuollon hallinnon tutkimusten perusteella voidaan pitää oikean suuntaisena näkemystä, että terveyspalveluja antavien organisaatioiden toimintaa leimaa byrokraattinen johtamiskulttuuri. Toisaalta itse ydintehdävän osalta työn organisointi on korostanut yksipuolisesti lääketieteellisen osakulttuurin uskomuksia ja ajattelutapoja. Tosin myös hoitotyön osakulttuurilla, jonka uskomukset ja arvot pohjaavat lääketieteellistä profesiota enemmän yhteisöllisiin ja potilaan kokemuksellisiin ilmiöihin, näyttää olevan ydintehdävän osalta kasvavaa merkitystä (Vuori 1982, Nikkilä & Sinkkonen 1985, Teittinen 1985).

Mitä vaikutuksia seuraa johtamiselle, jos terveydenhuollon organisaatioissa kulttuurin kehittämisen lähtökohdaksi hyväksytään oletta-
mus asiakaskeskeisyyden ja palvelukyvyyn puutteista? Ihmisten toiminnan pysyvien muutosten aikaansaanti ei ole mahdollista palvelutyössä lisäämällä virallisia normeja tai tiukentamalla valvontaa. Hoitoprosessin ydinsisäitö on asiakkaan tai potilaan ja kontaktihenkilön välistä vuorovaikutusta. Siksi johtajien on mahdotonta saada siitä riittävästi palautetta (Sinkkonen ym. 1986, 60) ja siksi sen laatua ja asiakaskeisyyttä ei voida taata yksinomaan ulkohtaisin teknisin laadunvarmistusmenettelyin (Sinkkonen 1987, 15). Tässä tilanteessa eräs keino on työryhmien sisäisen kulttuurin tietoinen kehittäminen siten, että asiakaskeisyyys kiteytyy olennaiseksi osaksi ryhmän sisäistä arvo-, normi- ja uskomusjärjestelmää. Palvelutyön johtamisella ja johtajilla terveyskeskuksissa ja sairaaloissa on tässä vaikeassa tehtävässä ratkaiseva merkitys. Kuinka hyvin terveydenhuollon organisaatioiden johtajat tässä tehtävässään onnistuvat riippuu siitä, kuinka hyvin he kykenevät tulkitsemaan asiakkaiden todellisia tarpeita, odotuksia ja vaatimuksia ja kuinka aidosti kyseiset tulkinnat ovat pohjana johdon ideologisessa suuntautumisessa, voimavarojen kohdentamisessa, auktoriteetti- ja valtasuhteiden määrittelyssä. Asiakaskeisyyden järjestelmällinen kehittäminen edellyttää terveydenhuollossa sekä sosiorakenteellisten että kulttuurisen järjestelmän uudelleenarviointia.

4. PÄÄTELMÄT

Tässä artikkelissa on analysoitu käsitteellisesti, millä tavoin organisaation johtamistoiminta ja kulttuuri ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Tarkastelussa on korostettu

johtamiskulttuuria ja professionaalisia osakulttuureja. Tiivistäen voidaan todeta, että johtamiseen liittyy sekä käsitteenä että toimintana paljon kulttuurisia vakiintuneita oletuksia ja uskomuksia johtajien ja johdettavien välisistä sosiaalisista suhteista. Johtaminen ja organisaatiokulttuuri voidaan tulkita erilaisina tapoina vaikuttaa työyhteisön jäsenten kognitioihin, arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Jos organisaatiokulttuuri ymmärretään lähinnä ryhmädynaamisena oppimisprosessina, korostetaan ryhmän sisäsyntyisiä oletuksia työstä ja sen merkityksestä. Johtamisen kautta välittyy sen sijaan tulkintoja ja painotuksia pikemminkin ryhmän ulkopuolelta, usein organisaation ylimmästä johdosta.

Tutkimuskohteena organisaation kulttuuri on monitahoinen ja ongelmallinen erityisesti siksi, ettei empiiristä tutkimusta ole laajemmalti toistaiseksi tehty. Siksi ei ole käytettävissä testattuja, valideja ja yleistämiskelpoisia analyysivälineitä. Toisaalta myös tarkasteltavan ilmiön luonne vaatii pääasiallisesti laadullisia menetelmiä. Tästä syystä pätevätkin empiiriset havainnot ovat hyvin tilannesidonnaisia. Eräitä metodologisia ohjeita ja neuvoja erityisesti organisaatiokulttuurin empiirisessä tutkimuksessa ovat esittäneet muiden muassa Schein (1984), Lundberg (1985b), Adams ja Ingersoll (1985). Puuttumatta järjestelmällisen empiirisen tutkimuksen erityispiirteisiin voidaan todeta muutamia usein kirjallisuudessa toistuvia kriittisiä väitteitä. Ehkä keskeisin ongelma liittyy siihen, että monille tutkijoille on tuottanut vaikeuksia se, että kulttuuriin liittyviä ilmiöitä ja käsitteitä on tutkittu totutun positivistisen tiedekäsityksen mukaisesti. Toki tällainen organisaatiokulttuurin tutkimus on mahdollista, mutta jos kohteena ovat arvot ja uskomukset, tutkimusta tulisi tehdä pikemminkin fenomenologiseen tai etnometodologiseen tiedekäsitykseen nojautuen (vrt. Burrell & Morgan 1979, Smircich 1985).

Myös tätä tutkimusta voidaan kritisoida siitä, ettei se noudata puhdasoppisesti kognitiivista organisaatiokulttuurin tutkimuksen logiikkaa, vaan taustalta voi havaita perinteisen organisaatiokäsityksen vaikutteita. Erytisen ongelmallinen on johtamiskäsitteistö, joka nojautuu vahvasti positivistiseen tiedeperinteeseen. Empiirisessä organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on hyödyllistä käyttää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusotteita. Esimerkkinä tällaisesta menetelmällisestä ratkaisusta voidaan mainita Gahmbergin (1987) tutkimus,

jossa analysoidaan eräiden keskushallinnon yksikköjen kulttuuria.

Organisaation kulttuurin tunnistaminen ja tietoinen muuttaminen ovat tärkeitä ja välttämättömiä terveydenhuollon organisaatioiden asiakaskeksyyden, palvelukykyisyyden ja hoidon laadun kehittämiseksi. Auktoriteettihierarkian ylimmän tason rooli kulttuurin muutoksessa kohdistuu lähinnä toiminta-ajatuksen muuttamiseen ja voimavarojen uudelleen kohdentamiseen muutosta tukevasti. Johtamisjärjestelmän ja -kulttuurin osalta on kysyttävä, onko nykyinen professionaalinen-byrokraattinen päätöksentekotapa rationaalisiin asiakaskeksyyden kannalta? Voisiko esimerkiksi palvelujohtamisen ideologia tarjota vaihtoehtoja? Ammattiryhmien, professioiden, tasolla vaaditaan kriittistä uudelleenarviointia ryhmän ammatillisista periaatteista, normeista ja toimintatavoista. Millaisia esteitä ja edellytyksiä ammatilliset osakulttuurit asettavat johtamiselle? Terveydenhuollon työyksiköissä, riippumatta ovatko kyseessä vuodeosastot tai avohoitoyksiköt, on tutkimuksin osoitettu olevan runsaasti asiakkaan näkökulmasta kielteisiä menettelytapoja, joilla ei enää ole selkeästi osoitettavaa tarkoitusta. Näitä rituaaleja olisi tunnistettava ja korvattava sellaisilla kulttuurisilla oletamuksilla, joiden mukainen toimintatapa konkreettisisissa hoitotilanteissa turvaa laadullisesti korkeatasoisen hoidon.

Johtamistutkimuksessa on havaittavissa 1970-luvulta lähtien murros selittävästä tulkitseviin ja ymmärtäviin malleihin. Organisaatiokulttuurin analyysin systematisoimiseksi sekä liiallisen yksinkertaistamisen ja mystifioinnin välttämiseksi perusteellinen käsitteanalyysi sekä mahdollisimman vaihtelevista lähestymistavoista etenevä empiirinen tutkimus ovat välttämättömiä. Tämä on erityisen tarpeellista terveydenhuollossa ennen kuin ryhdytään markkinoidaan kulttuurin muuttamisstrategioiden peruspaketteja terveyskeskuksille ja sairaaloille.

Lopuksi on syytä korostaa, että perinteisestä organisaatioteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna organisaatiokulttuuri koskee vain eräitä organisaation ulottuvuuksia. Kaikkeaa organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa tai muutoksia ei ole mahdollista toteuttaa kehittämällä ainoastaan kulttuurista järjestelmää.

Liitetaulukko 1. Tiivistelmä johtamisen keinoista ja mahdollisuuksista muuttaa ja kehittää organisaation kulttuuria

Tutkijat ja julkaisun ilmes- tymivuosi	Käytetty perus- käsite	Tieteenala tai sovellutusalue	Kulttuurin muut- tamisen näkö- kulma	Kulttuurin muutta- tamisen tarkoitus organisaatiossa
Baker 1980	Kulttuurin johta- minen (culture management)	Liikkeenjohto/Yri- tysorganisaatio	Ylin johto	Keino yrityksen te- hokkuuden lisää- miseen
Boye ym. 1982	Myyttien muodos- taminen (myth making)	---	Koko johtamis- järjestelmä	Keino sopeuttaa organisaatio ympä- ristön muutosten vaateisiin
Schein 1984a	Kulttuurin muutos (culture changes)	---	---	Johtamisjärjestelmän kehittämiskeino
Smircich & Morgan 1982	Merkitysten johta- minen (manage- ment of meaning)	---	Ryhmien sisäiset prosessit	Ryhmien toiminta- edellytysten paran- tamiskelno
Fach & Tseng 1983	Sisäinen markki- nointi (internal selling)	Liikkeenjohto/ Sairaalahallinto	Ylin johto	Strategisen muu- toksen aikaan- saanti
Wiikings 1983	Kulttuurin uudista- minen (redirect of the culture)	Liikkeenjohto/ Yritysorganisaatio	Ylin johto	Keino johtamistyön ja johtajan kehittä- miseksi
Bennis & Nanus 1986	Yhteisöarkkitehtuu- rin muutos (social architecture)	---	Ylin johto	Strategisen muu- toksen aikaan- saanti
Nikkilä 1986	Sosiaalustumisen tietoinen hallinta	Juikishallinto/Jui- kiset virastot	Koko organisaat- tio	Keino kehittää jul- kista hallintoa ja sen johtamista
Grönroos 1987	Sisäinen markki- nointi	Liikkeenjohto/Jul- kisia palveluja antavat organi- saatiot	Koko organisaat- tio	Keino kehittää pai- veluja antavien organisaatioiden asiakaskeskeisyyttä
Organisaatiokulttuurin kehittämisen strategiat				Empiirisen aineis- ton käyttö tutkimuksessa
1) Tarvittavan arvo- ja normirakenteen määrittely 2) Nykyisen arvojärjestelmän analyysi 3) Nykytilan ja tulevaisuuden vaatimusten yhteensovittaminen				Tapaustutkimuksia
1) Vanhojen myyttien paljastaminen 2) Uusien myyttien luominen 3) Myyttien tasapainottaminen 4) Myyttien rikastaminen				Käsiteanalyysi
1) Alakulttuurin kehittäminen joustavuuden säilyttämiseksi 2) Vahvan yhtenäisen merkityssisällön kehittäminen				Käsiteanalyysi
1) Huomion kohdentaminen keskeisiin tapahtumiin 2) Johdon antama tulkinta niistä				Tapaustutkimuksia
1) Strateginen suunnittelu 2) Strategioiden muuntaminen 3) Visioiden merkitysten »myyminen» 4) Muutosten ryhmittäminen				Tapaustutkimuksia
1) Henkilöstön roolien muutokset 2) Intressiristiriitojen analyysi 3) Ylimmän johdon näkemysten analyysi				Tapaustutkimuksia
1) Uuden vision luominen 2) Henkilöstön sitoutumisen edistäminen 3) Vision vakiinnuttaminen				Tapaustutkimuksia
1) Sosiaalustumisen strateginen hallinta 2) Kognitiivisten prosessien kehittäminen 3) Työkontekstien kehittäminen 4) Organisaation rakenteiden ja toimintojen kehittäminen				Käsiteanalyysi
1) Toiminta-ajatuksen muutos 2) Organisaatorakenteen muutos 3) Johtamisen kehittäminen 4) Henkilöstön tiedollisten ja taidollisten edellytysten edistäminen				Käsiteanalyysi

LÄHTEET

- Adams, Guy B. ja Ingersoll Virginia Hill: The Difficulty of Framing a Perspective on Organizational Culture. Teoksessa Frost P. J. ym. (toim.) *Organizational Culture*. Sage Publications. Beverly Hills 1985.
- Ahonen, Pertti: *Hallinnon arvioinnin lähestymistapoja*. Valtion painatuskeskus, Helsinki 1985.
- Allaire, Yvan, Firsirotu, Mihaela E.: Theories of Organizational Culture. *Organization Studies* 65 (1984): 5/3, s. 193—226.
- Baker, E.: Managing Organizational Culture. *Management Review* 21 (1980): 7 s. 8—13.
- Bate, P.: The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving. *Organization Studies* 34(1984): 5/1 s. 43—66.
- Bennis, W. & Nanus, B.: *Johtajat ja johtajuus*, WSOY, Tampere 1986.
- Boje, D., Fedor, D. & Rowland, K.: Myth Making: A Qualitative Step in OD Interventions. *The Journal of Applied Behavioral Science* 15 18(1982): 1 s. 17—28.
- del Bueno, Dorothy J. & Vincent, Patricia M.: Organizational Culture: How Important Is It? *Journal of Nursing Administration* 16(1986): 10, s. 15—20.
- Burrell, G. & Morgan, G.: *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London 1979.
- Facha, J. & Tsen, S.: Managing Strategic Change; Moving Others from Awareness to Action. *Hospital and Health Services Administration* 37(1984): July/August s. 7—20.
- Gahmberg, Henrik: Statsförvaltningens kulturer, En fältstudie i tre organisationer. Vårterminen 1987, Institutionen för företagsadministration, Svenska handeshögskolan, Helsingfors 1987.
- Gregory, K.: Native-View Paradigmas: Multiple Culture and Conflicts in Organizations. *Administrative Science Quarterly* 20 (1983): 28, s. 359—376.
- Grönroos, Christian: Hyvään palveluun. Palvelun kehittämisen julkishallinnossa, *Valtionhallinnon kehittämiskeskus, Suomen Kaupunkiliitto, Suomen Kunnallisliitto*, Valtion Painatuskeskus, Helsinki 1987.
- Gutknecht, D.: Conceptualizing Culture in Organizational Theory. *California Sociologist* 35(1980): Winter.
- Hoikka, Paavo: Hallitsevasta kulttuurista palvelemaan kulttuuriin. *Kunnallistieteen Aikakauskirja* (1986): 4, s. 334—349.
- James, L. & Jones, A.: Organizational Climate: A Review of Theory and Research. *Organizational Behavior and Human Performance* 50(1974): 10 s. 118—144.
- Kinnunen, Juha: Kuopion kaupungin teknisen viraston organisaatioilmastotutkimus. Kuopion yliopisto. Kuopio 1984.
- Kinnunen, Juha: »Terveydenhuollon toimeenpanevien organisaatioiden sisäisen kulttuurin merkityksestä asiakaspalvelun kannalta.» Tutkielma. Kuopion yliopiston terveydenhuollon hallinnon laitos. Kuopio 1986.
- Kiviniemi, Markku: Julkisen hallinnon ja toiminnan palvelukykyisyys. *Valtiovarainministeriön järjestelyosasto, Julkaisu 2/1985*, Valtion Painatuskeskus, Helsinki 1985.
- Laakso, Markku & Sinkkonen, Sirkka: Terveyskeskuksen lääkäripalvelujen tarkoituksenmukainen käyttö. *Hallinto ja Terveys* (1980): 2, s. 90—100.
- Lehmus, A.: Hallinnon kansalisläheisyys ja palvelutason muutos. *Julkishallinnon julkaisusarja*, Tampereen yliopisto. Tampere 1980.
- Lehtinen, Jarmo: Asiakasohjautuva palveluiden tuotantojärjestelmä. *Acta Universitatis Tamperensis, Ser.A., Vol. 160*, Tampere 1983.
- Light, D.: Surface Data and Deepstructure: Observing the Organization of Professional Training. *Administrative Science Quarterly* 16(1979): 24, s. 551—559.
- Lincoln, Hamoda, Olson: Cultural Orientations and Individual Reactions to Organizations. *Administrative Science Quarterly* 8(1981): 26 March, s. 93—115.
- Louis Meryl, Reis.: Perspectives on Organizational Culture. Teoksessa Frost, P. J. ym. (toim.) *Organizational Culture*. Sage Publications. Beverly Hills 1985.
- Lundberg, Craig C.: On the Feasibility of Cultural Intervention in Organizations. Teoksessa Frost, P. J. ym. (toim.) *Organizational Culture*. Sage Publications. Beverly Hills 1985a.
- Lundberg, Craig C.: How Should Organizational Culture Be Studied? Teoksessa Frost, P. J. ym. (toim.) *Organizational Culture*, Sage Publications, Beverly Hills 1985b.
- van Maanen, J.: Breaking In: Socialisation to Work. Teoksessa Robert Dalbin (toim.) *Handbook of Work, Organisation and Society*. Chicago 1976.
- van Maanen, J.: Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research. A Preface. *Administrative Science Quarterly* 24(1979): 23, s. 520—527.
- van Maanen, J. & Barley, S.: Occupational Communities: Culture and Control in Organizations. *Research In Organizational Behavior A*: 6(1984), s. 287—365.
- van Maanen, J. & Schein, E.: Toward a Theory of Organisational socialization. *Research in Organizational Behavior* (1979): 1, s. 209—264.
- Miner, J. B.: The Uncertain Future of the Leadership Concept: Revision and Clarifications. *The Journal of Applied Behavioral Science*, B: 18(1982): 3, s. 293—297.
- Morgan, G.: *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills, Newbury Park 1986.
- Nikkilä, Juhani: Fenomenologinen johtamistutkimus: eräitä teoreettisia ja metodologisia huomioita. *Hallinnon tutkimus* 3 (1984): 2, s. 211—222.
- Nikkilä, Juhani: Organisaatiokulttuurin omaksuminen ja hallinta. *Valtion Koulutuskeskuksen julkaisusarja B*, nro 42. Helsinki 1986.
- Nikkilä, Juhani & Sinkkonen, Sirkka: Suomen terveydenhuollon hallinnon viimeaikaisista muutospiirteistä. *Hallinnon tutkimus* 4 (1985): 1 s. 26—46.
- Nousiainen, Jaakko: *Suomen poliittinen järjestelmä*, WSOY, Porvoo—Helsinki 1985.
- Outinen, Seppo & Varhe, Seppo: Kaupunkien palveluiden käyttö ja asukkaiden asennoituminen hallintoon ja palveluihin. *Kaupunkipalvelututkimus* osa 1. Suomen Kaupunkiliitto. Lahti 1985.
- Pfeffer, J. & Salancik, M.: Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators. *Academy of Management Journal* 20(1977): 1, s. 74—88.
- Quinn, Robert E. & McGrath, Michael R.: The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. Teoksessa Frost, P. J. ym. (toim.) *Organizational Culture*, Sage Publications, Beverly Hills 1985.

- Sairaalaliitto: Potilaskeskeinen palveluorganisaatio, *Sairaalaliiton julkaisu* 117, Vammalan Kirjapaino Oy 1987.
- Santalainen, T., Voutilainen, E., Porenne, P. & Nissinen J.: *Tulosjohtaminen*, WSOY, Espoo 1982.
- Schall, Maryan S.: A Communication — Rules Approach to Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly* 54(1983): 28, s. 557—581.
- Schein, E.: Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review* 26(1984a): Winter, s. 3—16.
- Schein, E. H.: Culture as an Environmental Context for Careers. *Journal of Occupational Behaviour* 5(1984b), s. 71—81.
- Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership* Jossey — Bass Publishers San Francisco 1986.
- Schneider, B. & Snyder, R. A.: Some Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology* 43: 60(1975): 3, s. 318—328.
- Sinkkonen, Sirkka, Kinnunen, Juha & Paunonen, Marita: Osastonhoitajien johtamistyylit ja hoitohenkilöstön työtyytyvyys, *Kaupunkiliiton julkaisu* 355, Suomen Kaupunkiliitto, Helsinki 1986.
- Sinkkonen, Sirkka & Nikkilä, Juhani: *Terveystieteiden hallinnon oppikirja*. WSOY, Helsinki 1988.
- Sinkkonen, Sirkka: Hoitotyön laadunvarmistus ja johtaminen: Kehittämisen ja tutkimushaasteita. *Hoitotiede* 1987, *Pro Nursing ry:n Julkaisuja* A1(1987) s. 34—57.
- Smircich, L. & Morgan, G.: Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science* 18(1982): 3, s. 257—273.
- Smircich, Linda: Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 33(1983): 28, s. 339—358.
- Smircich, Linda: Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves. Teoksessa Frost, P. J. ym. (toim.) *Organizational Culture*. Sage Publications, Beverly Hills 1985.
- Staw, B.: Rationality and Justification in Organizational Life. *Research in Organizational Behavior* (1980): 2, s. 45—80.
- Suomen Mielenterveysseura: *Kohti parempaa palvelua. Näkökulmia ja virikkeitä laadun kehittämiseen*. Suomen Mielenterveysseura, Helsinki 1986.
- Teittinen, Tuomo: Julkisten toimintaohjelmien ominaisuudet ja toimeenpano-organisaatio, *Kuopion yliopiston julkaisuja*, Kuopio 1985.
- Virtanen, Turo: Public Servants and Political, Organizational and Governmental Culture. *Helsingin yliopisto, Yleisen valtio-opin laitos, Tutkimustietoa politiikasta ja hallinnosta* (1987): 2.
- Vuori, Hannu: Quality Assurance of Health Services. *Public Health in Europe*, Nr 16, Copenhagen 1982.
- Weick, K. E.: Organization Design: Organizations as Self-Designing Systems. *Organizational Dynamics* (1977): 6, s. 31—46.
- Wilkins, Alan L. & Ouchi, William G.: Effort Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly* (1983): 28, s. 468—481.
- Wilkins, Alan: The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations. *Organizational Dynamics* (1983): 23, s. 24—38.
- von Wright, Georg, Henrik: Freedom and Determination. *Acta Philosophica Fennica* XXXI(1980), North-Holland Publishing Company, Amsterdam 1980.