

## **Referaatti kirjasta Anne Linna: ”Se on niin väärin!”**

Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Turun kauppakorkeakoulu 2008

Kun työelämässä yleistyvät erilaiset kulttuuritaustat ja työsuhteet ja kun työkyky, ikä tai asema vaihtelee yhä laajemmin työelämässä, oikeudenmukaisuuden tarve kasvaa. Anne Linna analysoi väitöskirjassaan oikeudenmukaisuuden toteutumista ja sen muuttumista työelämän kiristyvässä muutostahdissa. Epävarmoina aikoina esimiehen oikeudenmukaisuudesta haetaan suojaa.

Linna lähestyy aihettaan organisaatiokäyttäjyksen näkökulmasta ja pyrkii ymmärtämään ja selittämään työntekijöiden käyttäytymistä organisaatiossa oikeudenmukaisuuden avulla. Hän pyrkii selvittämään, millainen on työssä koetun epävarmuuden vaikutus johtamisen oikeudenmukaisuuteen. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että samanlaisissa tilanteissa työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla. Johtamisen oikeudenmukaisuus puolestaan on päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuutta.

Tutkimusmetodinaan Linna käyttää survey-tutkimusta, johon hän on yhdistänyt henkilöstörekisteritietoja. Tutkimusaineisto on kerätty kaikkien suomalaisten yli 100 000 asukkaan kaupungin ja niitä ympäröivien pienempien kaupunkien henkilöstöltä. Tutkimus edustaa positivistista tutkimusperinnettä ja olettaa oikeudenmukaisuuden olevan objektiivisesti havaittavissa riippumatta siitä, tiedostavatko toimijat sitä vai eivät.

### ***Mitä johtamisen oikeudenmukaisuus on***

Linna esittelee oikeudenmukaisuuden lajeja. Hän toteaa, että työntekijä kokee päätöksenteon oikeudenmukaiseksi, kun hänellä on oikeus tulla kuulluksi asiassaan, päätöksenteossa käytetyt säännöt ovat johdonmukaisia ja niitä sovelletaan johdonmukaisesti, päätöksenteko on puolueetonta ilman kenenkään osapuolen omia intressejä, päätökset perustuvat mahdollisimman oikeaan tietoon, päätökset voidaan korjata, päätöksenteon periaatteet ovat mahdollisimman selkeät ja ne on kerrottu niille, joita päätökset koskevat. Linna summaa aikaisempien johtamisen oikeudenmukaisuuden tutkimusten sisältävän kolme ulottuvuutta:

- a) jakava oikeudenmukaisuus eli palkkioiden, rangaistusten, tehtävien ja velvollisuuksien jakaminen
- b) päätöksenteon oikeudenmukaisuus eli organisaation päätöksenteon menettelytavat ja prosessit
- c) kohtelun oikeudenmukaisuus eli se, miten esimies kohtelee työntekijöitä perustellessaan tehtyjä päätöksiä. Tässä voi huomioida myös tiedonsaantiin liittyvän kohtelun. Tiedonsaamisella ja jakamisella on yhä enemmän merkitystä oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta.

### ***Mistä oikeudenmukaisuuden kokemus syntyy***

Oikeudenmukaisuuden tärkeydestä ja synnystä on kolme selitysmallia: instrumentaalinen, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja moraalisen hyveen malli. Linna pitää näiden ongelmana sitä, että niissä pyritään työntekijän tarpeiden tyydyttämiseen vain osittain tai eri näkökulmista käsin. Linna painottaakin, että oikeudenmukaisuus on tärkeää työntekijälle, koska se auttaa sietämään epävarmuutta ja luo työntekijälle turvallisuuden tunnetta.

### ***Miten oikeudenmukaisuus vaikuttaa***

Oikeudenmukaiseksi koettu päätöksenteko vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, työsuoritukseen, organisaatiokansalaisuuteen ja terveyteen sekä vaihtuvuuteen, varkauksiin ja työpaikkakapinointiin. Oikeudenmukaisuus myös alentaa sairauspoissaoloriskiä jopa 15 – 35 %, tässä Linna viittaa elovainion, Kivimäen ja Vahteran tutkimukseen.

## ***Miten oikeudenmukaisuuskokemusta voi muuttaa***

Eri lähteistä saatu kokemus vaikuttaa eri tavoin työntekijän käyttäytymiseen. Reiluusteorian mukaan työntekijä arvioi tilanteen epäoikeudenmukaiseksi kolmen vaiheen kautta:

1. Työntekijä arvioi, olisiko tilanne tai päätös voinut olla toinen.
2. Työntekijä määrittää olisiko esimies voinut toimia toisin ja kuka on vastuussa tilanteesta.
3. Työntekijä arvioi, olisiko esimiehen kuulunut toimia toisin.

Reiluusteoriassa keskeisessä asemassa on luottamus. Kun työntekijä kokee organisaation menettelytavat oikeudenmukaisiksi, syntyy luottamus esimiestä kohtaan. Työntekijät pyrkivät säilyttämään kerran syntyneen käsityksen organisaationsa menettelytavoista ja se on hankala muuttaa. Lisäksi työntekijät muistavat kielteisesti koetut tilanteet myönteisiä paremmin. Oikeudenmukaisuuden kokemiseen vaikuttavat myös ikä, sukupuoli, ammattiasema ja työssäoloaika. Pitkään samassa organisaatiossa työskennelleet yleensä luottavat organisaationsa oikeudenmukaisuuteen enemmän kuin vasta työnsä aloittaneet.

Erityisen tärkeää oikeudenmukaisuuden kannalta on esimiehen toiminta. Kun esimies tukee, auttaa, on läsnä, kannustaa, tarttuu jämäkästi asioihin, on suunnitelmallinen ja ennakoiva, kuuntelee henkilöstöä päätöksenteossa ja perustelee päätökset, hänen toimintansa koetaan oikeudenmukaiseksi.

Työyhteisön kaikkia jäseniä tulee kohdella samalla tavalla, sillä jos yksi kokee tulevansa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti, siirtyy kokemus myös muille työyhteisön jäsenille. Yksi oikeudenmukaisen kohtelun väline on kehityskeskustelu, jos työntekijän esittämät näkemykset todella huomioidaan organisaation tulevassa toiminnassa.

## ***Johtopäätöksiä***

Tuloksena Linna esittää, että oikeudenmukaisuus on heikentynyt neljän viime vuoden aikana suurissa kunnissa ja parantunut pienissä kunnissa ja yli 40-vuotiaiden osalta. Kielteiset kokemukset kasaantuvat nuoriin ikäryhmiin ja sijaisiin. Esimiehen toiminta kunnissa oli parantunut.

Kehityskeskustelun Linna toteaa edistävän oikeudenmukaisuuden kokemusta, jos se koetaan hyödylliseksi. Työntekijä kokee kehityskeskustelun hyödylliseksi, jos sen avulla voi vaikuttaa oman työn toteuttamiseen, palkkioihin tai työn sisältöihin ja ohjata omaa kouluttautumistaan. Myös esimiehen kiitos ja arvostuksen osoitukset palkitsevat tehokkaasti, vaikka taloudellinen motivaatio lisää esimerkiksi itseohjautuvuutta ja halua ottaa vastuuta. Mikäli kehityskeskustelusta ei tunnu olevan mitään hyötyä, se heikentää myös oikeudenmukaisuuden kokemusta merkittävästi.

Esimiesten vuorovaikutus ja yhteistyötaidot on tärkeitä myös organisaation päätöksenteon kannalta. Jos päätöksenteko koetaan oikeudenmukaiseksi, eivät sairauspoissaolot lisäänty, vaikka ikäviä muutoksia tuleekin.

Linna esittää, että koska kunnissa henkilöstö kokee vaikutusmahdollisuuksiensa vähentyneen, mutta kohtelun muuttuneen ystävällisemmäksi, kuntien kannattaisi kehittää päätöksentekoprosesseja vuorovaikutteisemmaksi. Linnan mukaa myös osallistava kehittämistyö parantaa oikeudenmukaisuuden kokemusta, mutta tämän toteutusprosessi ei saa olla liian voimakkaasti ulkoa tuotu. Eettisen johtamisen periaatteiksi Linna summaa todellisuuden tuntemisen, tekojen motiivien, seurausten ja keinojen oivaltamisen, esimiehen suoraselekäisyyden ja linjakkuuden asioita käsiteltäessä sekä taidoin huomioida organisaatiota laajasti. Epävarmoina aikoina johtamisen menettelytapojen ja kohtelun oikeudenmukaisuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Kirjaa referoi Sikke Leinikki