

Liisa Myyry  
Tutkijatohtori, dosentti  
Helsingin yliopisto, sosiaalipsykologian laitos  
liisa.myyry@helsinki.fi

## OIKEUDENMUKAINEN JOHTAMINEN

### 1. Monimuotoinen oikeudenmukaisuus

*Ammattieettisesti ongelmallisia olivat tilanteet, joissa asiakas sai niin huonoa palvelua (vaikka kaikki tekivät parhaansa), että päätti valittaa asiasta. Tällöin minun teki mieli selittää hänelle, että syy ei ollut meissä tarjoilijoissa, vaan ravintolan johdossa, koska lisätyövoimaa ei palkata jne. Asiasta oli yritetty keskustella johdon kanssa moneen otteeseen, mutta tuloksetta. Omat vaikutusmahdollisuuteni varsinaisen ongelman ratkaisemiseksi olivat lähes olemattomat, koska johto ei kuunnellut työntekijöitä eikä muutenkaan kommunikoinut kanssamme juuri ollenkaan.*

Oheisesta esimerkistä kuvastuu turhautuminen työyhteisön tilanteeseen. Kertoja ja hänen työtoverinsa tekivät parhaansa, mutta resurssit eivät vain riittäneet. Resurssien ja voimavarojen jako on yksi keskeinen päätöksenteon kohde organisaatioissa. Silloin kun päätetään, miten erilaisia voimavaroja jaetaan, noudatetaan jakavan oikeudenmukaisuuden periaatteita, joita on kolmea eri muotoa (Deutch 1985). Ensimmäinen on tasasuhta eli ansionmukainen jakaminen. Se tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, että jaossa käytetään "kullekin ansionsa mukaan" periaatetta. Eniten resursseja osoitetaan esimerkiksi sille toimipisteelle, joka on tehnyt parhaimman tuloksen.

Toinen jakavan oikeudenmukaisuuden muoto on tasajakoperiaate. Sen mukaan kaikille tulee jakaa resursseja yhtä paljon, eli kaikille työntekijöille pitää antaa yhtä suuri palkankorotus ja kaikkiin toimipisteisiin tulee kohdistaa yhtä paljon lisäresursseja. Näiden kahden periaatteen lisäksi voimavaroja voidaan jakaa tarpeen mukaan. Silloin suurin palkankorotus annettaisiin palkkakuoppaan jääneille työntekijöille ja lisätyövoimaa suunnattaisiin toimipisteisiin, joissa vaje olisi suurin.

Jakavan oikeudenmukaisuuden periaatteet ovat läsnä jokaisessa voimavarojenjakotilanteessa, vaikka useimmiten niitä sovelletaankin tiedostamatta. Ne kuitenkin kertovat, millaisia jakoperiaatteita pidetään oikeudenmukaisina. Tutkimusten mukaan jakavan oikeudenmukaisuuden käyttö vaihtelee tilanteittain. Silloin kun taloudellinen tuottavuus on keskeinen päämäärä, käytetään enemmän ansionmukaista jakamista. Ansionmukainen jakaminen onkin erityisen tyypillistä työelämässä, jossa osapuolten väliset suhteet ovat tehtäväkeskeisiä ja virallisia ja jossa kilpaillaan niukoista voimavaroista. Tasajakoperiaate on tyypillisempi tasa-arvoisissa

yhteistyösuhteissa, esimerkiksi työryhmien sisällä. Tiimin jäsenet voivat sopia bonuspalkkion tasaisesta jakamisesta jokaiselle tiimin jäsenelle. Ryhmissä, joissa vastuunotto muista ja herkistyneisyys toisten tarpeille on keskeistä, jaetaan voimavaroja enemmän tarpeen mukaan. Tarpeenmukainen jakaminen on siis ominaista huolenpitosuhteille, kuten hoitajan ja asiakkaan väliselle suhteelle. (Deutsch 1985.)

Jos resurssien jakoperiaatteet voivat tuntua henkilöstöstä joko reiluilta tai epäreiluilta, niin vähintään yhtä tärkeää – ellei tärkeämpää – on se, millä perusteella jakavan oikeudenmukaisuuden tapa valitaan. Päätöksentekoprosessissa käytettyjen sääntöjen reiluuteen viitataan menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatteilla, joita erotellaan yleensä kuutta lajia (Leventhal 1980). Ensimmäinen niistä on edustavuus, joka tarkoittaa, että kaikissa päätöksenteon vaiheissa niillä henkilöillä, joihin päätös vaikuttaa, tulisi olla mahdollisuus sanoa sanottavansa. Yllä olevassa tarinassa henkilöstö olisi halunnut äänensä kuuluviin ja kertoa mahdottomasta tilanteestaan niukkojen resurssien keskellä, mutta koki, ettei johto ollut halukas kuuntelemaan heitä.

Toinen menettelytapojen reiluutta kuvaava periaate on johdonmukaisuus, joka voi olla joko ajallista tai henkilöitä koskevaa. Ajallisessa johdonmukaisuudessa menettelytavan tulee olla samanlainen ja samalla tavalla toteutettu ajankohdasta toiseen. Henkilöitä koskevassa johdonmukaisuudessa taas kaikkia osallisia tulee kohdella yhdenmukaisesti. Jos esimerkiksi palkankorostusperiaatetta muutetaan vuosittain ilman perusteltua syytä, välillä käytetään ansionmukaista jakamista ja välillä tasajakoa, ei ajallinen johdonmukaisuus toteudu. Henkilöitä koskeva johdonmukaisuus toteutuu taas silloin, kun jakoperuste on sama kaikille ryhmän jäsenille.

Puolueellisuuden tai jääviyden estämisen periaatteen toteutumisessa päätöksentekijällä ei saa olla päätökseen vaikuttavia omia intressejä, asenteita tai ennakkokäsityksiä, jotka estävät häntä huomaamasta kaikkea olennaista informaatiota. Päätöksentekijällä ei saa siis olla ”oma lehmä ojassa”. Jos yrityksen yhteen toimipisteeseen lisätään resursseja, koska johtajan mielestä sen esimies on ”hyvä tyyppi”, ja jättää hankalaksi kokemansa esimiehen yksikön resursseita, toimii hän silloin puolueellisesti.

Neljänneksi päätöksenteon perustana olevien tietojen täytyy olla tarkkoja. Jos päätös perustuu epämääräisiin tai vain yhden osapuolen antamiin tietoihin, ei tiedon tarkkuuden periaatteen voida katsoa toteutuvan. Esimies, joka kahden henkilön ristiriitatilanteessa kuuntelee vain toisen osapuolen mielipidettä tai uskoo kuulopuheita, ei perusta konfliktin sovitteluaan tarkkoihin tietoihin. Oikaistavuuden periaatteen mukaan päätöksenteon kohteella tulee olla mahdollisuus tarkistaa itseään koskevat tiedot tai arvostelu. Menettelytapojen tulisi siis sisältää joitain mahdollisuuksia puuttua epäreiluihin pidettyihin päätöksiin. Jos esimies on valmis keskustelemaan uudelleen tekemistään päätöksistä esimerkiksi lisätyövoiman palkkaamisesta, noudattaisi menettelytapa oikaistavuuden periaatetta.

Lisäksi päätöksenteon tulee täyttää eettiset ja moraaliset standardit eli sen tulee noudattaa eettisyyden periaatetta. Menettelyyn ei saa liittyä vilppiä, lahjontaa, intimiteetin loukkaamista tai urkkimista. Eettisyyden periaate on laajempi kuin muut periaatteet, ja se sulkee sisäänsä hyvin monenlaisia eettisesti arveluttavia toimintatapoja. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus toimii ikään kuin eettisen päätöksenteon laadun varmistajana. Se auttaa tarkistamaan, otetaanko päätöksenteossa huomioon eri osapuolten näkökulmat, eli onko ratkaisu oikeudenmukainen toisten näkökulmasta katsottuna. Sen avulla voidaan tarkastella myös sitä, olisiko ratkaisu oikein kenen tahansa päätöksentekijän tekemänä.

Ihmiset näyttävät olevan tyytyväisempiä lopputulokseen, jos päätökseen on saanut jotenkin vaikuttaa – esimerkiksi ilmaisemalla mielipiteensä edustavuuden periaatteen mukaan – vaikka lopputulos olisikin itselle epäedullinen. Jos päätöksentekoprosessia pidetään reiluna, hyväksytään päätös helpommin. Oikeudenmukaisuuden kokonaisuutta arvioitaessa menettelytavat ovat siis useimmiten tärkeämpiä kuin lopputulos. Työntekijät näyttävät pitävän edustavuuden periaatetta sekä tiedon tarkkuuden periaatetta tärkeimpinä arvioidessaan työyhteisöissään käytettyjen menettelytapojen reiluutta. Eli oman äänen kuuluville saaminen ja päätöksen perustana olevien tietojen tarkkuus vakuuttavat parhaiten käytetyn menettelytavan oikeudenmukaisuudesta. Pelkkä osallistumismahdollisuuksien luominen ei välttämättä tee käytettyä menettelytapaa reiluksi. Joskus prosessin seurauksena voi olla tyytyväisyyden sijasta turhautuminen, jos esimerkiksi työntekijät saavat sanoa sanottavansa, mutta eivät koe sen vaikuttavan lopputulokseen. Tällaisen reiluuden harhan luominen ovi houkutellessa työnantajia, mutta turhautumisen lisäksi sillä voi olla muitakin haitallisia vaikutuksia: sen on todettu johtavan yleisemminkin organisaation sääntöjen vähäisempään noudattamiseen. (Lind & Tyler 1988.)

Päätöksenteon ja päätöksentekomenettelyn reiluuden lisäksi tärkeä oikeudenmukaisuuden muoto ihmisten välisessä kanssakäymisessä – kuten esimies-alaisuudessa – on vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (Bies & Moag 1986). Jokaiselle työntekijälle on tärkeää voida tuntea kuuluvansa työyhteisöön, kokea siellä hyväksyntää ja saada arvostusta sekä ihmisenä että työntekijänä. Töykeä, yliolkainen tai välinpitämätön suhtautuminen aiheuttavat vahvoja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia myös työpaikoilla. Oikeudenmukainen kohtelu vuorovaikutuksessa on ihmisille usein tärkeämpää kuin esimerkiksi resurssien jaossa osansa saaminen. (Mikula 1990.) Alaisen ehdotukselle ylimielisesti tuhahtava esimies (”No tuosta nyt ei ole mitään apua”) ei siis riko vain edustavuuden periaatetta vaan myös oikeudenmukaiseksi koetun vuorovaikutuksen periaatteita ja voi saada aikaan erilaisia nöyryytetyksi tulemisen tai kiukun tunteita – eikä työntekijä ehkä toista kertaa tuo ehdotuksiaan esiin.

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta voidaan erottaa omaksi lajikseen tiedotuksen oikeudenmukaisuus, joka viittaa siihen kuinka riittävästi resurssien

jakoa tai menettelytapojen valintaa pystytään perustelemaan ja kuinka päteviä selityksiä niiden käytöstä annetaan (Greenberg 1990a). Esimerkiksi palkkiojärjestelmän muuttaminen voi herättää epäilyksiä siitä, kohdistuvatko toimenpiteet oikeudenmukaisesti ja onko prosessi viety läpi reilusti. Suhtautumiseen vaikuttaa silloin itse jakotavan ja menettelytapojen lisäksi se, miten päätökset perustellaan.

## **2 Miksi johtajien pitäisi välittää reiludesta?**

Viimeisten vuosikymmenten aikana on tutkittu runsaasti oikeudenmukaisuuskokemuksia organisaatioympäristöissä. Niissä oikeudenmukaisuutta on tutkittu nimenomaan subjektiivisena ja sosiaalisesti rakentuvana käsitteenä: yksilöiden kokemuksia oikeudenmukaisuudesta ja miten he reagoivat epäreiluteen, ja teon oikeudenmukaisuus on määrittynyt siitä kuinka useat pitävät sitä reiluna (Cropanzano & Greenberg 1997). Vaikka arkielämän tilanteissa eri oikeudenmukaisuuden muodot kietoutuvat toisiinsa ja empiiristen tutkimusten mukaan niillä onkin vahvat yhteydet (Colquitt ym., 2001), näyttäisi menettelytapojen oikeudenmukaisuus enemmän liittyvän tyytyväisyyteen koko systeemiä (organisaatiota) kohtaan, kun taas jakava oikeudenmukaisuus on selvemmin yhteydessä tyytyväisyyteen lopputuloksia kohtaan (Greenberg 1990b). On vahvaa näyttöä siitä, että oikeudenmukaiseksi koettu resurssien jako sekä reilut menettelytavat organisaatioissa tuottavat suurempaa työtyytyväisyyttä, organisaatioon sitoutumista, lisäävät luottamusta organisaatioissa ja vähentävät irtisanoutumisaikomuksia. Erityisesti menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus edistävät lisäksi henkilöstön vapaaehtoista toimintaa työtovereiden ja työyhteisön hyväksi, kuten toisten auttamista, hyvän työilmapiirin ylläpitämistä, organisaation sääntöjen ja normien noudattamista sekä aloitteellisuutta. Reilut menettelytavat vaikuttavat positiivisesti näiden ohella työsuorituksiin. (Colquitt ym. 2001.) Luottamus ja hyvä työilmapiiri vaikuttavat edelleen esimerkiksi tiedon jakamiseen: halukkuus jakaa hiljaista tietoa työtovereiden kesken on tutkimusten mukaan suurempi oikeudenmukaiseksi koetuissa työyhteisöissä kuin epäoikeudenmukaiseksi koetuissa (Lin 2007).

Johtamisen oikeudenmukaisuudella on muitakin – ja johtamisen näkökulmasta tärkeitä – seurauksia kuin työntekijöiden tyytyväisyys. Se nimittäin näyttäisi vähentävän sairastavuutta ja lisäävän palvelun laatua. Suomalais-brittiläisessä tutkimuksessa todettiin sydäntaudin ilmaantuvuuden olevan vähäisempää oikeudenmukaisiksi koetuissa julkisen sektorin työpaikoissa ja itse raportoidun terveydentilan heikkenevän epäoikeudenmukaisiksi koetuissa vastaavissa työpaikoissa (Elovainio ym. 2006). Suomalaisilla sairaaloiden vanhusosastoilla taas työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi palvelun laatu oli parempaa oikeudenmukaisiksi koetuissa työyhteisöissä (Pekkarinen 2008). Pohjoisamerikkalaisessa tutkimuksessa suuren hotelliketjun yksiköissä todettiin, että niissä hotelleissa, joissa johtaminen koettiin oikeudenmukaisempana, työntekijät olivat tyytyväisempiä johtoon ja

sitoutuneempia työpaikkaansa, ja asiakkaat olivat tyytyväisempiä saamaansa palveluun (Simons & Roberson 2003). Tutkijat kysyvätkin artikkelinsa otsikossa ”Miksi johtajien pitäisi välittää reiludesta?” Vastaus on: koska se tuottaa parempia tuloksia organisaatiolle. Kyse ei siis ole vain työntekijöiden viihtyvyydestä vaan myös heidän terveydestään, ja koko organisaation toimivuudesta ja palvelun laadusta.

### 3 Miksi reiludella on väliä?

Miksi oikeudenmukaisuus on sitten niin tärkeää organisaatioissa? Oikeudenmukaisuuskokemukset työpaikoilla saavat ensinnäkin henkilöstön tuntemaan itsensä arvostetuksi (olemme arvokkaita kun meitä kohdellaan hyvin) ja toiseksi ne saavat aikaan ylpeyttä ryhmäjäsennydestä, eli organisaatioon kuulumisesta (olen ylpeä kuuluessani ryhmään, jossa toimitaan oikeudenmukaisesti). Näin ne kohottavat henkilöstön itsetuntoa ja lisäävät halukkuutta ponnistella ryhmän eteen. (Tyler ym. 1996.) Motivoituneet työntekijät käyttävät halukkaammin osaamistaan organisaation hyväksi. Työ on keskeinen osa useiden ihmisten identiteettiä ja se lohkaisee suuren osan päivittäisestä ajankäytöstämme. Työssä jaksamisen kysymykset ovat nousseet pinnalle vahvasti viime aikoina, ja huolta herättävät työntekijöiden niin fyysinen kuin henkinenkin hyvinvointi talouden kiristyvässä tilanteessa. Organisaatiopsykologiset tutkimukset oikeudenmukaisuudesta osoittavat kuitenkin selvästi, että hyvinvointi ja tuottavuus eivät ole vain toistensa kanssa kilpailevia tekijöitä, vaan ne voidaan yhdistää. Hyvällä ja oikeudenmukaisella johtamisella tuetaan henkilöstön jaksamista, sitoutumista ja motivaatiota. Se vapauttaa työntekijät keskittymään työsuorituksiinsa eikä energiaa tuhlaudu negatiivisiin tunteisiin, epäreiluuskokemusten setvimiseen tai esimiesten arvosteluun. Parempi jaksaminen ja työilmapiiri vaikuttavat taas positiivisesti organisaation tuloksiin. Arvostava kohtelu kannustaa työntekijöitäkin ylittämään omia rajojaan:

*Talossa on alun perin ollut semmonen niin kun tukeva henki, että ei haittaa, vaikka ei kaikkea osaa, että voi opetella, apua voi pyytää. ... kaikessa ei tarvii olla hirveen hyvä, että mä en oo ollenkaan liikunnallinen ihminen ...Mutta se, että mä pystyn vetämään noille lapsille tänä päivänä jumppatuokioita. Se on niin kun ihan käsittämätön juttu ja se on tapahtunut kannustavassa ilmapiirissä.*

### Lähteet

Bies, R. & Moag, J.F. 1986. Interactional justice: Communication criteria of fairness. Teoksessa: R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & M:H. Bazerman (toim.). Research on negotiations in organizations, vol 1 (ss. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.

- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. & Yee Ng, K. 2001. Justice at the millennium: A metanalytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. 1997. Progress in organizational justice: tunnelling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Deutsch, M. 1985. *Distributive justice: a social-psychological perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Elovainio, M., Vahtera, J. & Kivimäki, M. 2006. Työpaikan oikeudenmukaisuus ja henkilöstön terveys. *Kansanterveyslehti* 10/2006.
- Greenberg, J. 1990a. Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. 1990b. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Leventhal, G.S. 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Teoksessa: K.J. Gergen, M.S. Greenberg & R.H. Wills (toim.) *Social exchange. Advances in theory and research* (ss. 27-55). New York: Plenum.
- Lin, C-P. 2007. To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70, 411-428.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Mikula, G. 1990. On the experiences of injustice. Teoksessa: W. Stroebe & M. Hewstone (toim.) *European Review of Social Psychology*, vol. 4 (ss. 223-244). Cichester: Wiley.
- Pekkarinen, L. 2008. The relationships between work stressors and organizational performance in long-term care for elderly residents. *Stakes Research Report* 171.
- Simons, T. & Roberson, Q. 2003. Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432-443.
- Tyler, T., Degoey, P. & Smith, H. 1996. Understanding why the justice of group procedures matters: a test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913-930.