



Työterveyslaitos

Oikeudenmukainen johtaminen, työ ja terveys

Marianna Virtanen
tutkimusprofessori

Työterveyslaitos

marianna.virtanen@ttl.fi

Mitä on oikeudenmukaisuus työpaikoilla?

- Oikeudenmukaisuus sisältää ajatuksen moraalisesti oikeasta toiminnasta tai päätöksestä
- Työpaikoilla oikeudenmukaisuus on yksi perusarvoista
- Oikeudenmukaisuus linkittyy johtamiseen

Miksi johtamisen oikeudenmukaisuus on tärkeää?

- Eettisyys:
 - Ihmiset ovat kiinnostuneita toiminnan eettisyydestä ja haluavat puuttua toimintaan, jota pitävät eettisesti vääränä
- Sosiaalisen vaihdon malli (*Social exchange model; Blau, 1964*):
 - Sosiaalinen vuorovaikutus sisältää oletuksen "vastapalveluksesta"
- Sosiaalinen identiteetti (*Group value model; Tyler & Lind, 1992*)
 - Oikeudenmukainen kohtelu on viesti hyväksynnästä, kunnioituksesta ja asemasta työyhteisössä
 - Rakentuu arvioille, kuinka puolueettomasti ihmiset tulevat kohdelluiksi
 - Keskeiset tekijät: neutraalisuus, luottamus ja asema
- Itsetunto:
 - Myönteinen käsitys itsestä
- Yhteenkuuluvuus:
 - Tärkeät ihmissuhteet
- Autonomia/hallinnan tunne:
 - pystyy ennakoimaan
 - pystyy vaikuttamaan itseä koskeviin asioihin ja tulevaisuuteen ("voice")

Johtamisen oikeudenmukaisuus- tutkimuksen kehitys

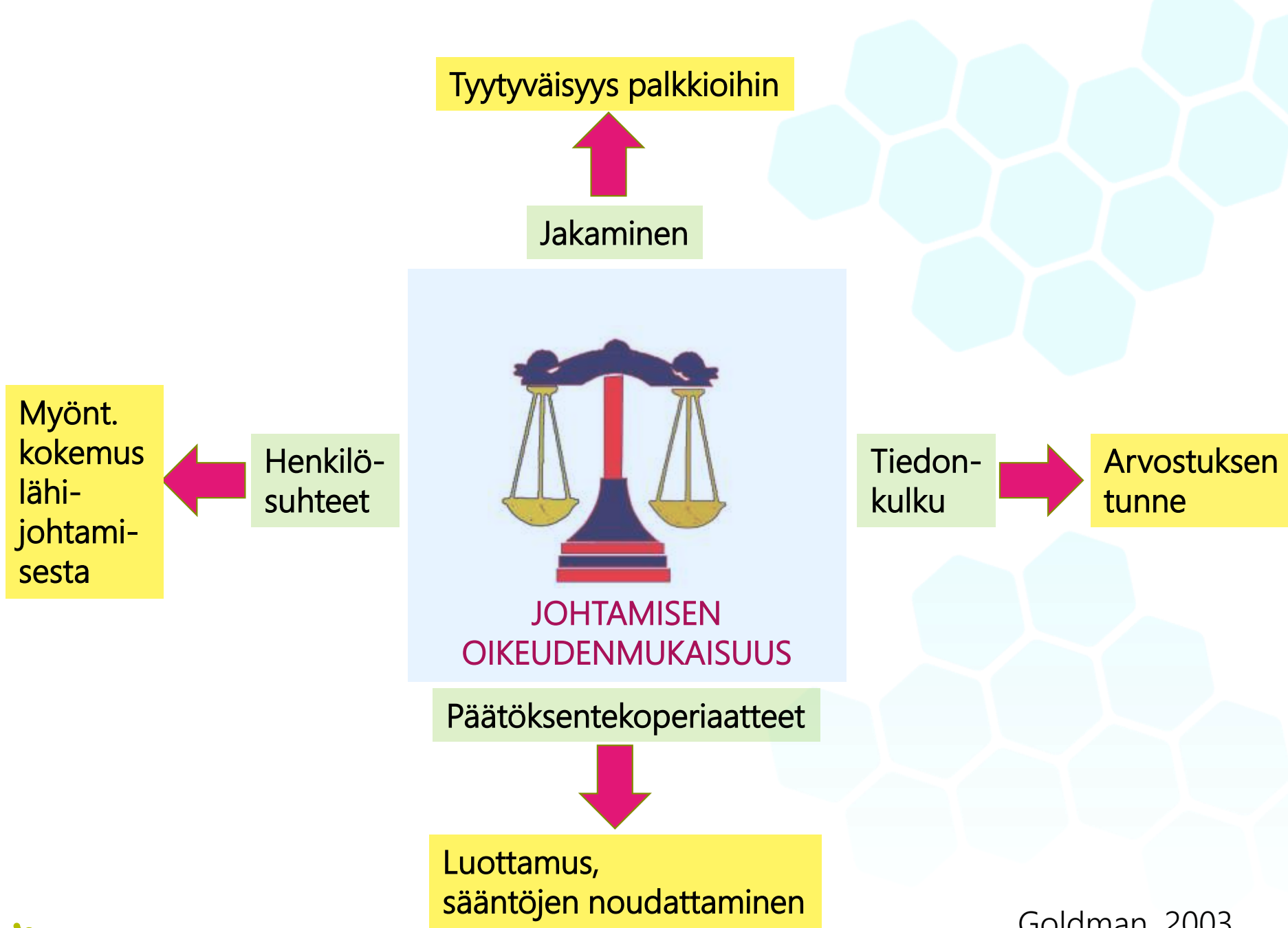
- *Oikeudenmukaisuusteoria (Equity theory, Adams, 1963, 1965):* ihmisten arviot toiminnan oikeudenmukaisuudesta perustuvat vertaamiseen; ovatko omat panoksista saadut hyödyt samanlaiset kuin muilla tai samanlaiset kuin itsellä aiemmin? -> motivaatiovaikutus (*reaktiivinen malli*)
- Tämän pohjalta kehittyi *jakavan oikeudenmukaisuuden* käsite (*distributive justice; Greenberg, 1987*) -> mitä työntekijät saavat vastineeksi ponnisteluistaan?
 - *Equity*: palkkiot työsuorituksen mukaan
 - *Equality*: kaikille samat palkkiot
 - *Need*: kullekin tarpeen mukaan

Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus

- Huomio kiinnittyi päätöksenteon taustalla oleviin prosesseihin
- Oikeudenmukaisen päätöksentekoprosessin (*procedural justice*; Leventhal ym., 1976, 1980; Lind & Tyler, 1988) tunnusmerkit:
 - Johdonmukaisuus; säännöt ovat kaikille samat
 - Tasavertaisuus; yksikään henkilö tai ryhmä ei tule syrjityksi päätöksiä tehtäessä
 - Tiedon oikeellisuus; päätökset perustuvat oikeaan tietoon
 - Edustavuus; kaikki osalliset ovat edustettuja päätöksiä tehtäessä
 - Itseään korjaava mekanismi; epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa tai niitä voidaan muuttaa
 - Eettisyys; päätöksissä ei rikota ammattieettisiä periaatteita

Kohtelun oikeudenmukaisuus

- On osa päätöksenteon menettelytapojen ketjua
- Kuvaa vuorovaikutusta menettelytapojen "tuottajan" (työnantaja) ja "vastaanottajan" (työntekijä) välillä, jossa välityshenkilönä on lähiesimies
- Kohtelun oikeudenmukaisuus (*interactional justice*; Cropanzano ym., 2007) jakautuu kahteen osatekijään:
 - Oikeudenmukaisuus henkilösuhteissa; esimies kohtelee työntekijöitä kunnioittavasti ja tasapuolisesti
 - Oikeudenmukaisuus tiedonkulussa; esimies huolehtii asiaankuuluvasta tiedonvälityksestä työntekijöille, esimies kuuntelee työntekijöitä



Goldman, 2003

Miksi johtamisen oikeudenmukaisuus vaikuttaisi työntekijöiden terveyteen?

- Hypoteesi: stressi on välittävä mekanismi
- Kokemus epäoikeudenmukaisuudesta aiheuttaa stressiä kahdella tavalla:
 - a) negatiiviset tunnetilat, esim. viha, kiukku, ahdistus, masennus
 - b) epäoikeudenmukaiseen johtamiseen liittyvä epäjohtonmukaisuus ja heikko tiedonkulku aiheuttavat *epävarmuutta*, joka on voimakas stressitekijä

Kuntasektorin henkilöstön seurantatutkimus

Kunta10-tutkimus

Helsinki, Espoo,
Vantaa, Turku,
Tampere, Oulu

Nokia, Naantali,
Raisio, Valkeakoski,
Virrat

Yhteensä
n. 30%
kunta-alan
henkilöstöstä

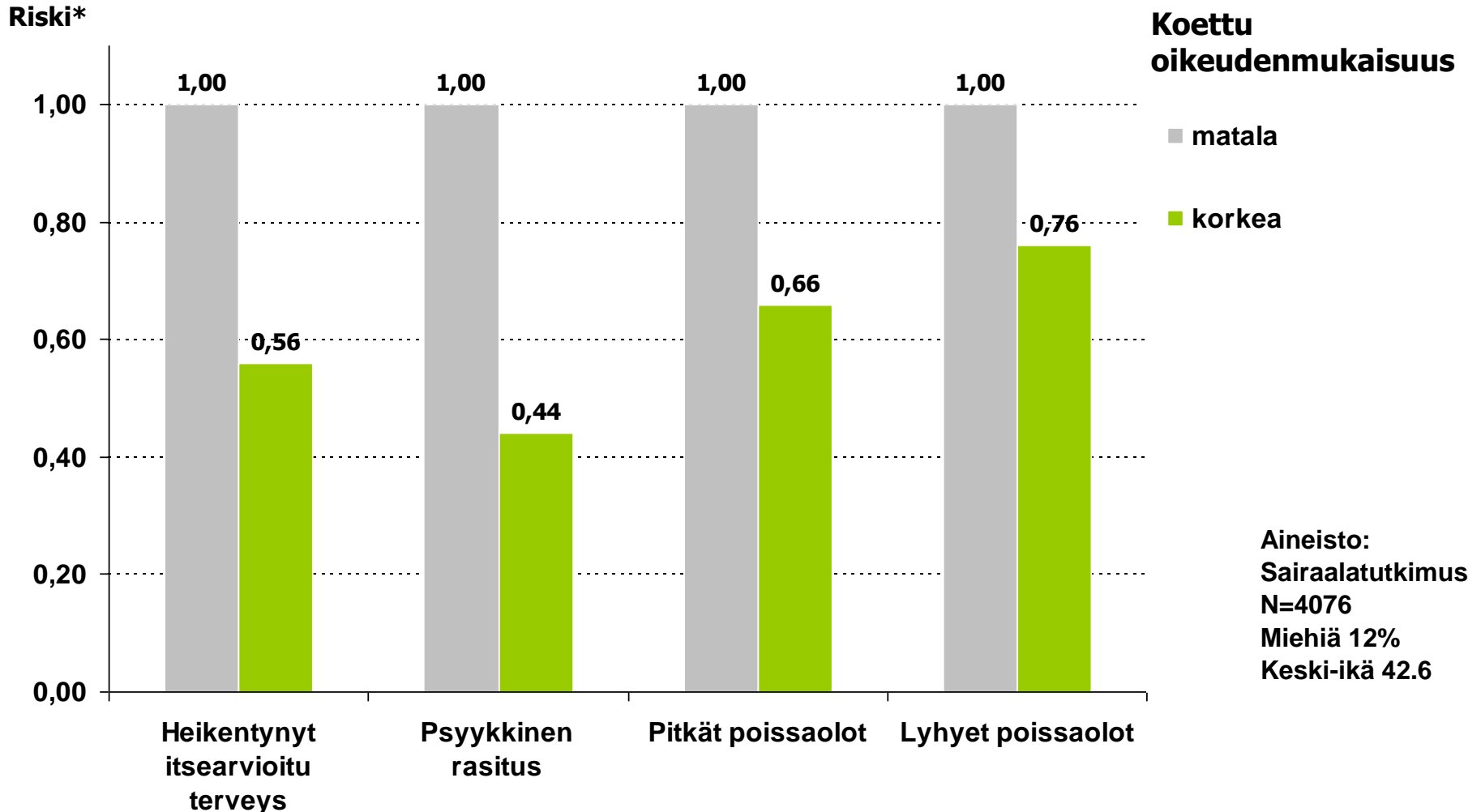


Sairaalahenkilöstön
hyvinvointitutkimus

Varsinais-Suomen,
Pirkanmaan,
Kanta-Hämeen ja
Vaasan sairaanhoito-
piirit

Pietarsaaren sosiaali-
ja terveystieteiden
virasto,
Forssan seudun
hyvinvointikuntayhtymä

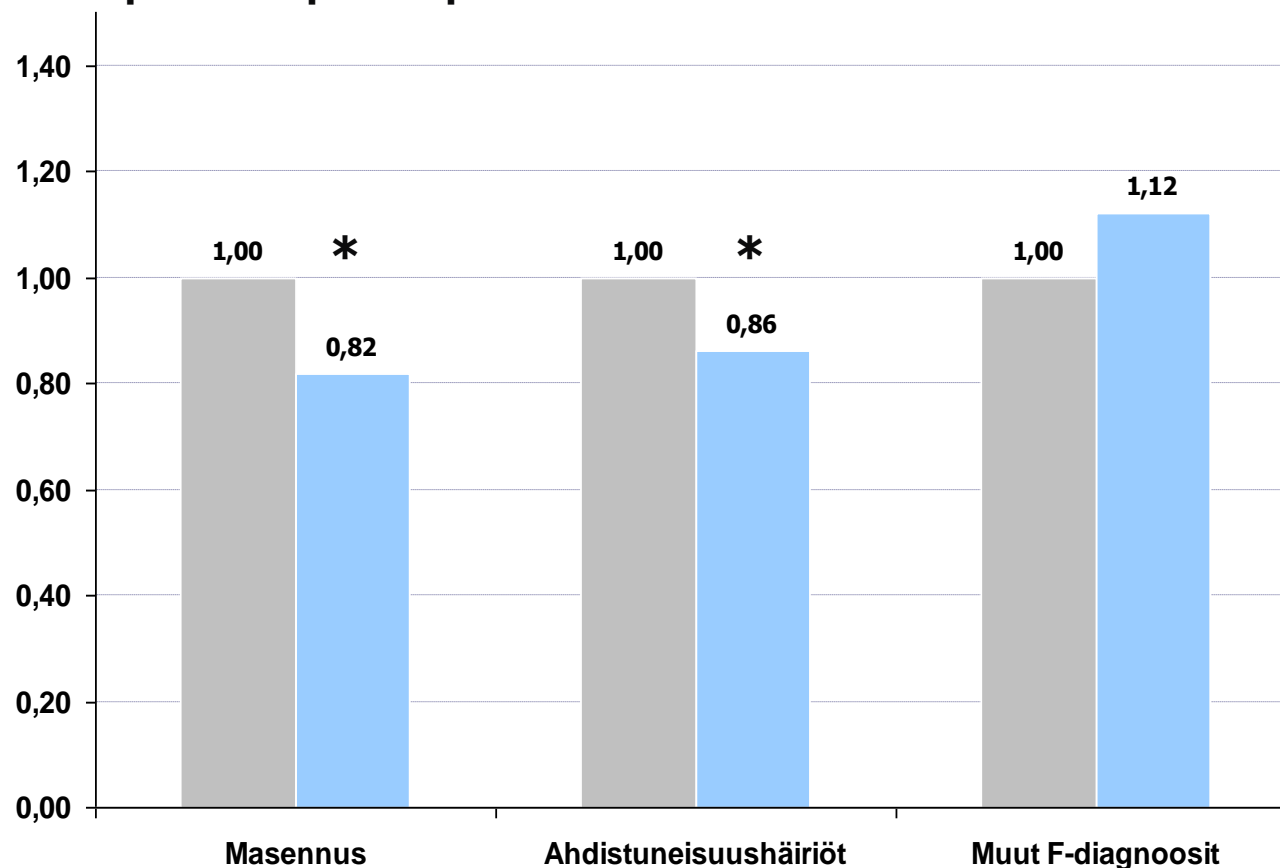
Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja työntekijöiden terveys



* vakioitu demografiset tekijät ja perinteiset terveysriskit

Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja mielenterveysperusteiset sairauslomat (n>21 000)

Pienempi arvo = pienempi riski

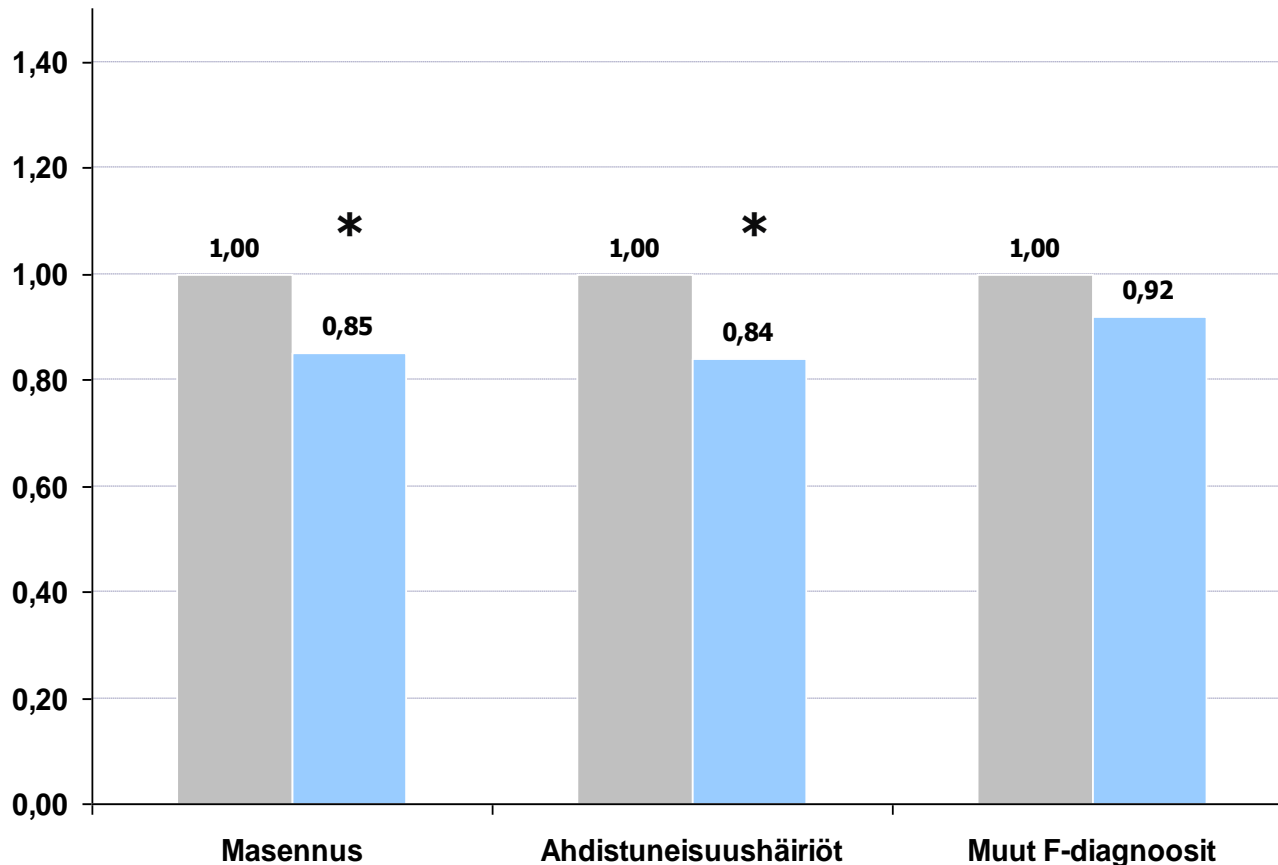


-vakioitu demografiset tekijät, terveystyytyminen ja aiempi terveys

Kohtelun oikeudenmukaisuus ja mielenterveysperusteiset sairauslomamat

(n>21 000)

Pienempi arvo = pienempi riski



-vakioitu demografiset tekijät, terveystietäminen ja aiempi terveys

Johtamisen oikeudenmukaisuus on yhteydessä myös

- alkoholin käyttöön
- tupakointiin
- unihäiriöihin
- sydäntauteihin ja kuolleisuuteen

Voivatko johtamiskäytännöt näkyä myös työn laadussa?

– esimerkkinä sairaalainfektiot

Aiempi tutkimusnäyttö osoittaa:

- puutteelliset henkilöstöresurssit -> ylikuormitus
 - > käsihygieniasta tinkiminen -> sairaalainfektiot
- myös: ylipitkät työpäivät, ilmapiiriongelmat
 - > hoitovirheet, komplikaatiot, potilaskuolleisuus

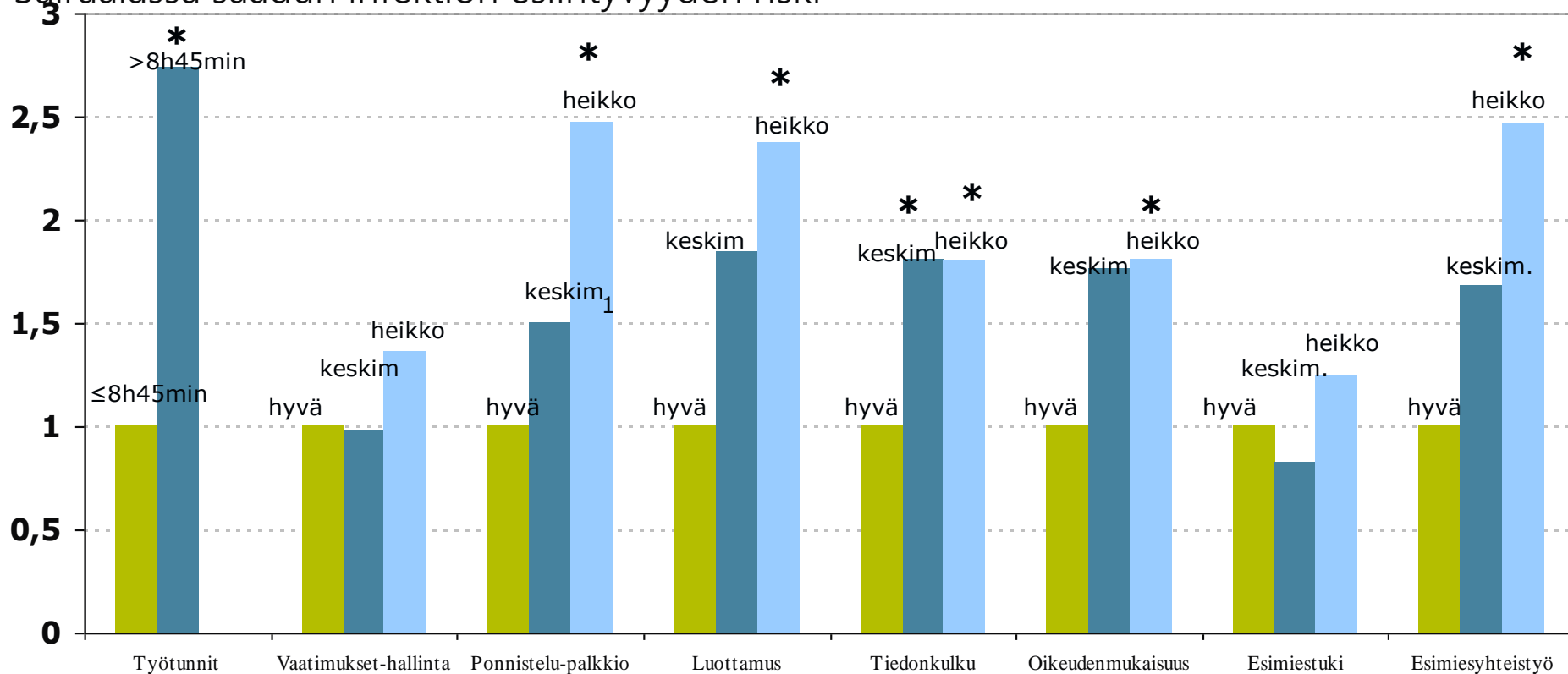
Tämän tutkimuksen tavoite oli selvittää:

- Onko psykososiaalisella työkuormituksella ja johtamiskäytännöillä yhteyttä sairaalainfektioiden esiintyvyyteen?

Tutkimus tehtiin yhteistyössä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin sairaalahygienia- ja infektion torjuntayksikön kanssa

Työyhteisöön liittyvät kuormitustekijät, johtaminen ja sairaalassa saadun infektion esiintyvyys potilailla

Sairaalassa saadun infektion esiintyvyyden riski

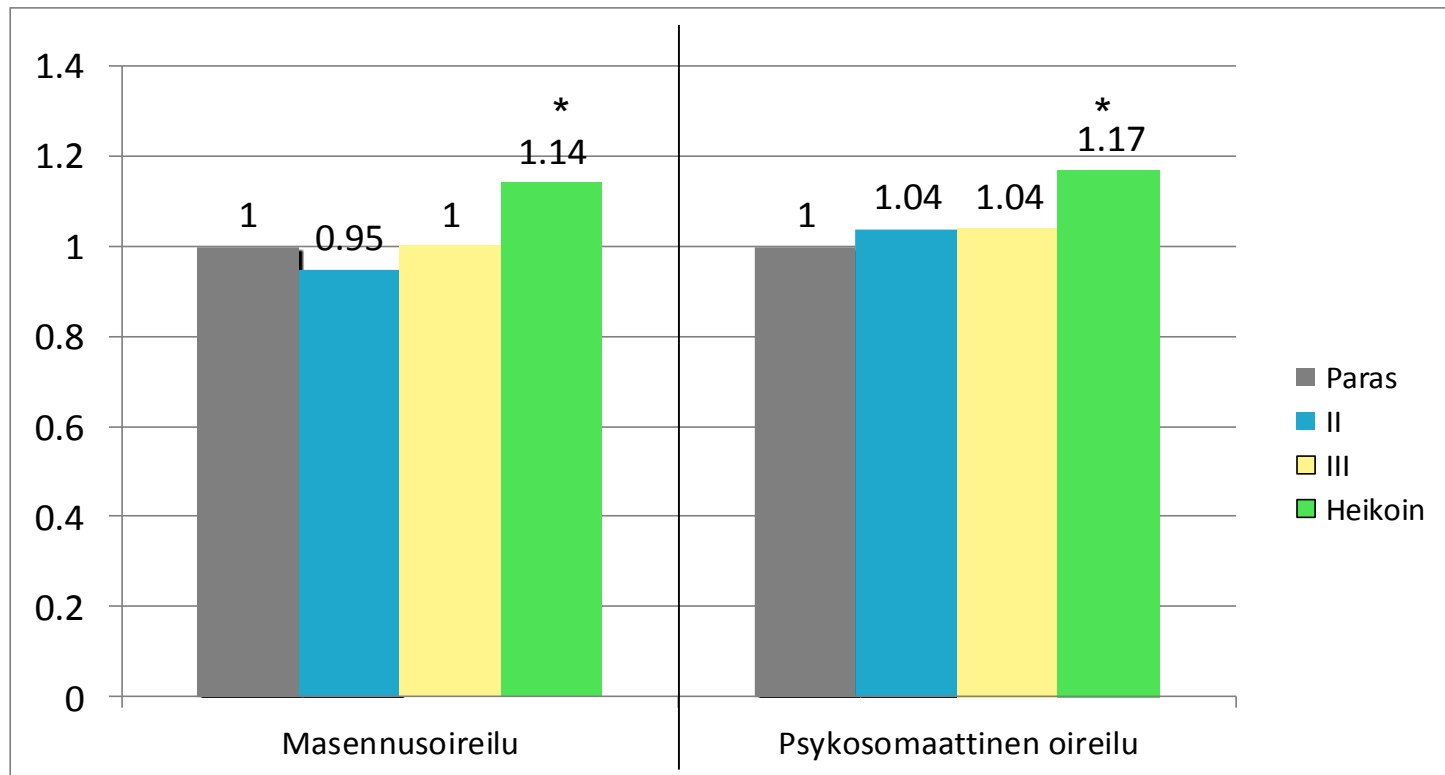


(Osaston keskiarvo; malleissa huomioitu potilaaseen liittyvät tekijät, osastotyyppi, sairaalan koko, osaston koko)

Koulun henkilöstön arvioimat luottamus ja osallistumismahdollisuudet koulussa: oppilaiden oireilu

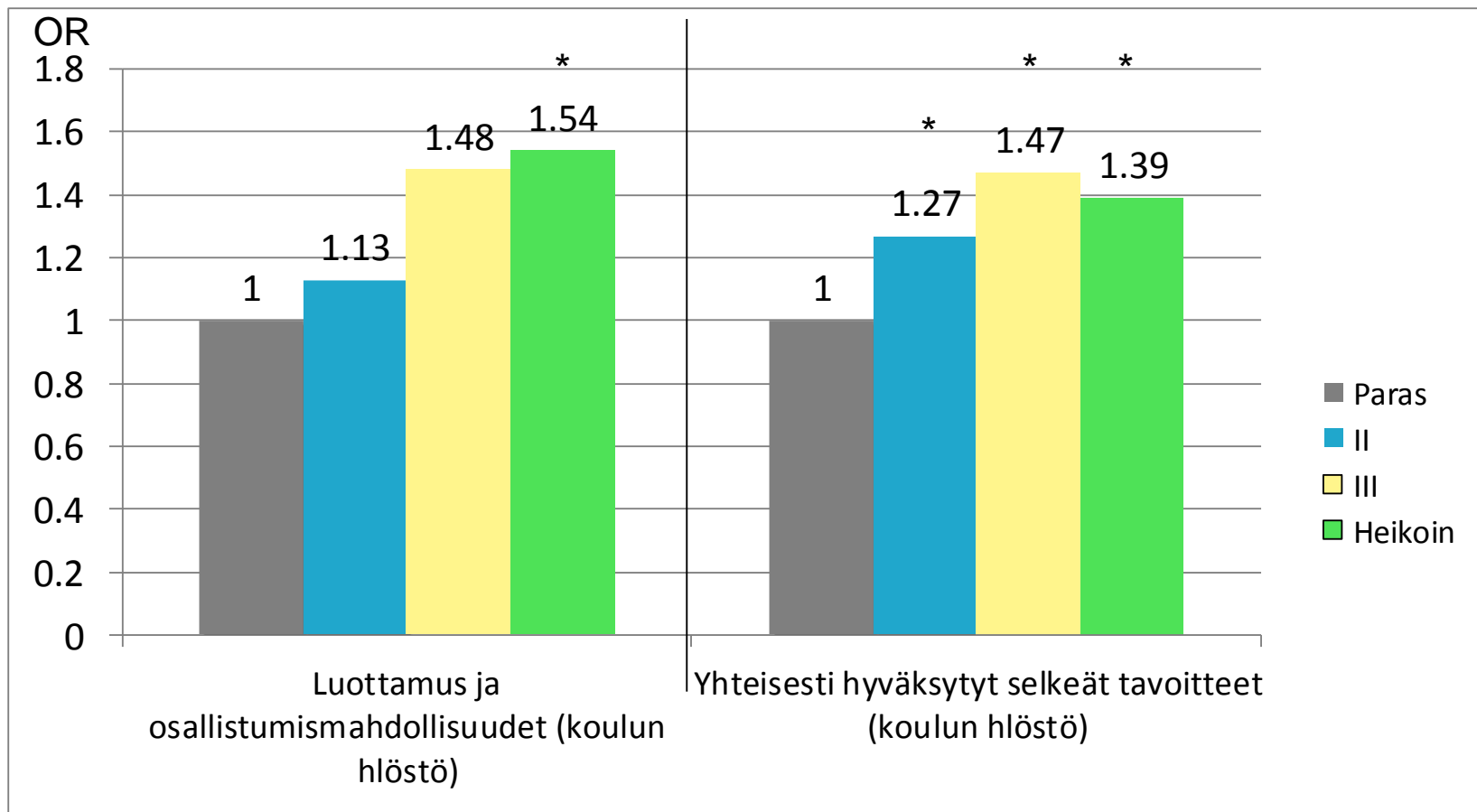
(n=24 000 nuorta 136:ssa Kunta-10-koulussa, jotka vastasivat THL:n Kouluterveyskyselyyn)

Oireilun riski



Virtanen ym., Eur J Public Health 2009

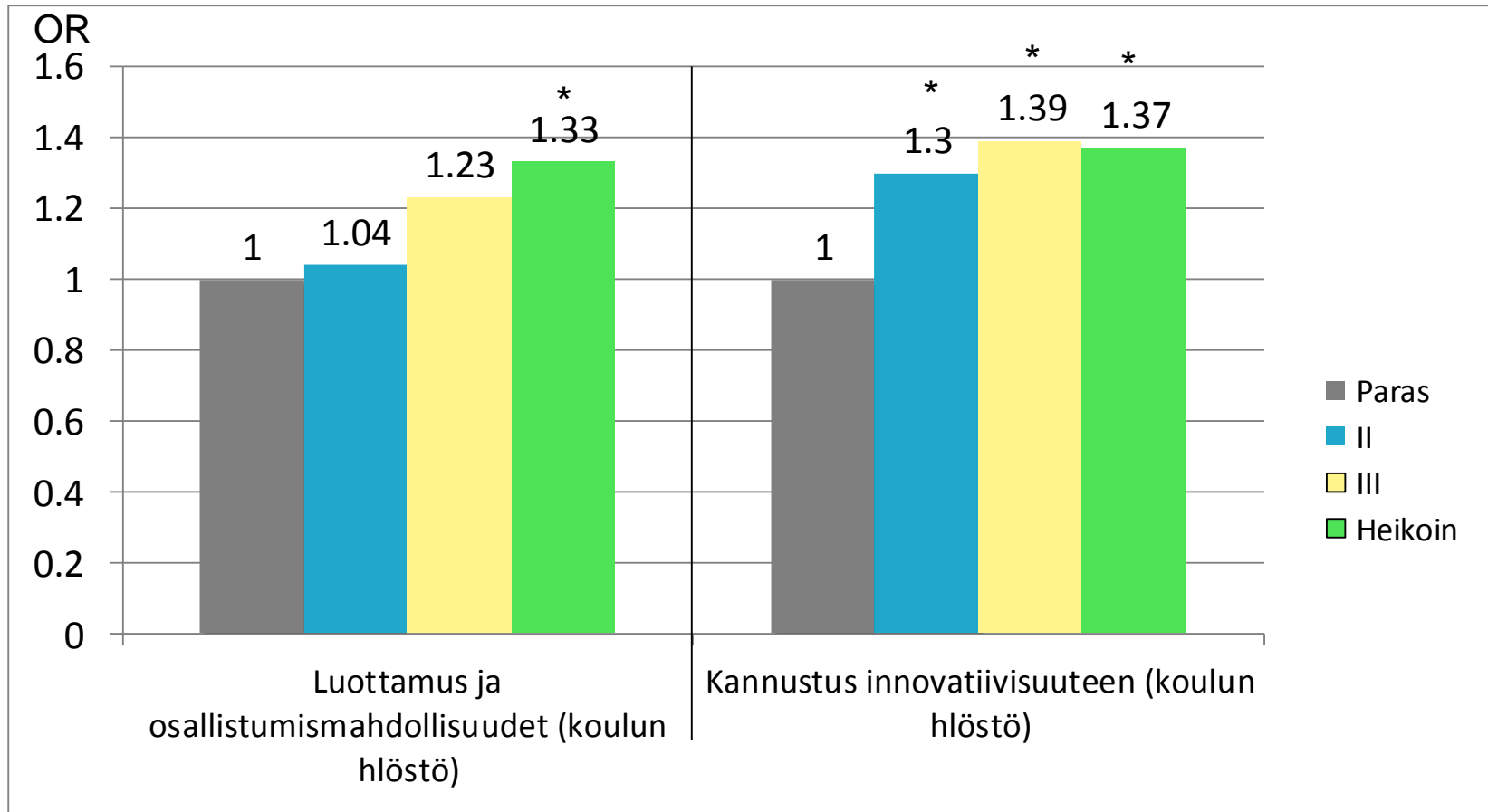
Koulun henkilöstön arvioimat luottamus, osallistumismahdollisuudet ja yhteiset tavoitteet: oppilaiden pinnaaminen



Virtanen ym., Eur J Public Health 2009

Onko luottamus ja kannustava ilmapiiri koulussa yhteinen kokemus?

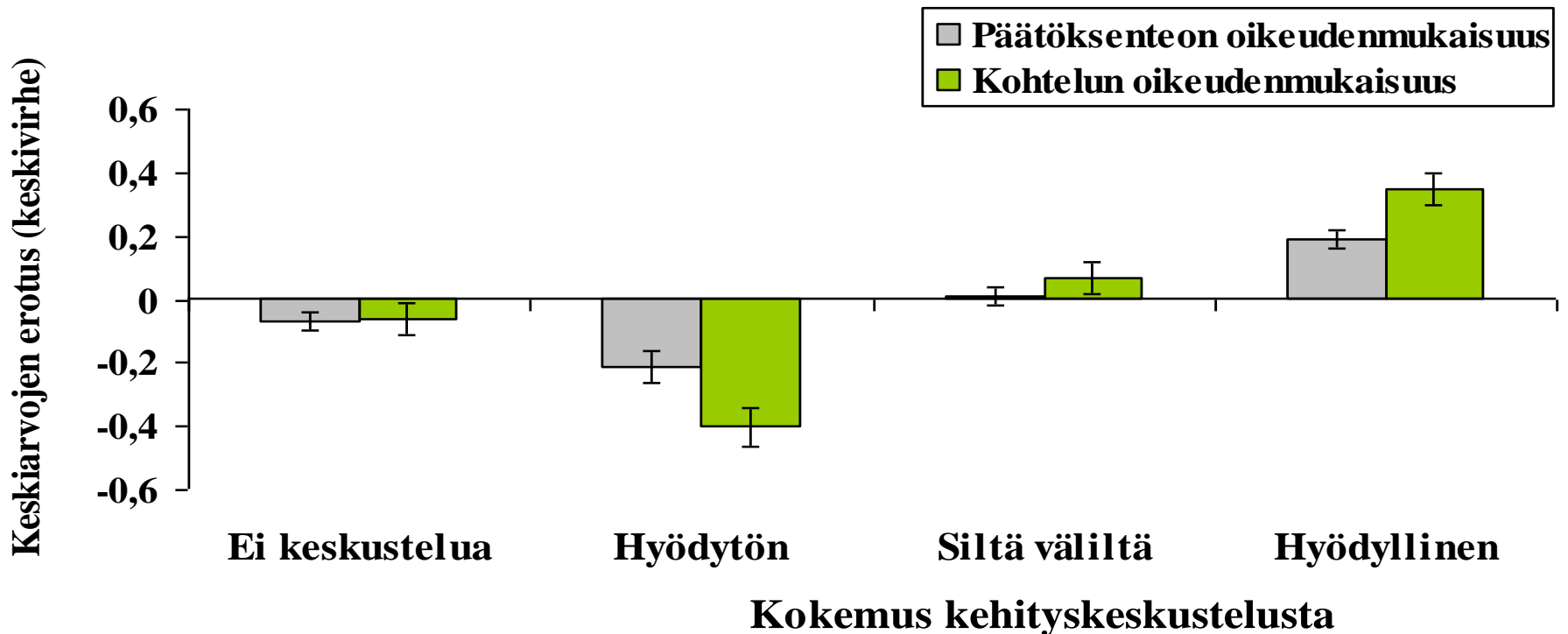
Oppilaiden käsitys siitä, että heitä ei kuulla koulussa



Virtanen ym., Eur J Public Health 2009

Voiko kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta muuttua?

- Aineisto: Kunta10-tutkimus, pitkittäisasetelma, 2000 ja 2004
- N=6592, samat vastaajat, sama työpaikka, 'koe- ja kontrolli' -asetelma
- Kontrolloidut taustatekijät (sukupuoli, ikä, ammattiasema, työpaikan koko, työn vaatimukset)



Yhteenvetoa

- Johtamisen oikeudenmukaisuuden perustana on luottamus
- Oikeudenmukaisuus läpäisee koko organisaation
- Oikeudenmukainen johtaminen suojaa työntekijöiden terveyttä
- Oikeudenmukaisilla johtamiskäytännöillä voi olla myös laajempi vaikutus työhön: työn tulokseen; asiakkaisiin, potilaisiin, oppilaisiin...
- Oikeudenmukaisuuden kokemus voi muuttua



Työterveyslaitos

Kiitos!



ttil.fi



*@tyoterveys
@fioh*



tyoterveyslaitos



tyoterveys



Tyoterveyslaitos