

Johtaminen tulevaisuuden Suomessa

Oikeudenmukaisuus johtamisessa – avain työhyvinvointiin

Delfoi Akatemia2 -johtamisvalmennus

TtM, Tuulikki Vehko

Johdanto

Suomalaisen työelämän ja johtamisen lähitulevaisuuden haasteita ovat kilpailu osaavasta työvoimasta ja työyhteisöjen monikulttuurisuus. Kilpailussa hyvistä työntekijöistä voi johtamisen oikeudenmukaisuudesta muodostua organisaation keskeinen resurssi, sillä työntekijöiden sitoutuminen työpaikkaan ja työn tehokkuus ovat tutkimusnäytön mukaan parempia oikeudenmukaisiksi koetuissa työpaikoissa kuin epäoikeudenmukaisiksi koetuissa työpaikoissa.

Päätöksenteon oikeudenmukaisuuden tutkimus on lähtenyt liikkeelle oikeusprosessien tutkimuksesta Yhdysvalloista: ihmiset, jotka oikeusprosessin aikana saivat sanoa sanansa omassa asiassaan ja tulivat kuulluiksi olivat tyytyväisempiä saamiinsa oikeuden päätöksiin kuin ne, joilla ei tätä mahdollisuutta ollut. Oikeusprosessin lopputulos ei selittänyt tätä eroa. Suomen perustuslain mukaan oikeudenmukaisen oikeudenkäynnin takeisiin kuuluu oikeus tulla kuulluksi, saada perusteltu päätös ja hakea muutosta. Nämä elementit ovat myös osa oikeudenmukaista johtamista. Kokemus oikeudenmukaisuudesta on kuitenkin henkilökohtainen havainto, joka rakentuu vuorovaikutussuhteessa.

Johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa esimiehen ja työntekijän välillä. Keskeiseksi tekijäksi johtamistaitojen rinnalle nousevat nk. alaistaidot. Työntekijän alaistaidot korostuvat yhteistyötä ja itsensä johtamista vaativissa työtehtävissä. Johtaminen on onnistumisen mahdollisuuksien luomista, sillä voidaan edistää työn hallintaa ja osaamisen suunnitelmallista kehittämistä. Muutosvaiheissa esimiestyö vaikuttaa motivaatioon ja jaksamiseen ja tätä kautta työhyvinvointiin. Työhyvinvointi antaa takeita organisaation onnistumiselle perustehtävän toteuttamisessa.

Oikeudenmukaisuus johtamisessa

Oikeudenmukaisen päätöksenteon periaatteet on tiivistetty seuraavasti: työntekijällä on oikeus tulla kuulluksi omassa asiassa; johdonmukaiset säännöt (ihmisiä kohdellaan samojen periaatteiden mukaan ja samat säännöt pätevät tänään ja huomenna); päätöksenteon pohjaksi pyritään hankkimaan mahdollisimman oikeaa tietoa; päätöksiä korjataan tarvittaessa; selkeät ja tiedossa olevat päätöksentekoperiaatteet. Oikeudenmukaisuutta johtamisessa voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: oikeudenmukaisuus prosessin menettelytavoissa, prosessin lopputuloksissa ja vuorovaikutuksessa. Oikeudenmukaisen vuorovaikutuksen arvoja ovat kunnioitus, rehellisyys ja ystävällisyys. (Elovainio & Kivimäki)

Oikeudenmukaisuudella työelämässä on vaikutusta erityisesti ihmisten tunnereaktioihin. Paljaimmillaan on kyse siitä, voivatko ihmiset luottaa niihin ihmisiin, jotka päätöksiä tekevät. Tunteiden kohtaamiseen työelämässä on esimiestyötä tekevillä erilaisia valmiuksia ja johtajakoulutuksissa tähän on kiinnitetty melko vähän huomiota.

Syvällisenä muutoksena organisaatioiden yhdistäminen on erityisen herkkä henkilöstön epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille (Taskinen 2005). Yhdistämisprosessi asettaa uuden organisaation ja sen johdon nimen omaan johtamisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta suuren haasteen eteen. Molempien organisaatioiden työntekijät arvioivat aiemmista lähtökohdistaan käsin menettelytapojen ja jakavan oikeudenmukaisuuden toteutumista. Riittävän ja oikea-aikaisen tiedottamisen ja vuorovaikutuksen merkitys yhteisen toimintakulttuurin muodostamiseksi on keskeistä. Työyhteisön monikulttuurisuus myös siinä mielessä, että työntekijät tulevat erilaisista kulttuuritaustoista, haastaa johtamisen oikeudenmukaisuuden. Rasismin ja piilosyrjinnän pelon karkottamiseksi johtajan vuorovaikutustaidot ovat koetteilla.

Oikeudenmukaisen johtamisen edut organisaatioille asetettujen tavoitteiden saavuttavuuden kannalta ovat ilmeiset: oikeudenmukaisiksi koetuissa

työpaikoissa ihmiset ovat tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työhönsä, työsuoritus on laadukas, uusiin työtapoihin suhtautuminen on myönteisempää toisin kuin epäoikeudenmukaisiksi koetuissa työpaikoissa. Työpaikka, jossa työntekijät kokevat päätöksenteon ja johtamisen oikeudenmukaiseksi suojaa henkilöstön terveyttä. Organisaation muutosvaiheissa ja epävarmoina aikoina oikeudenmukaisuuden terveysvaikutukset ovat erityisen voimakkaat. (Elovainio & Kivimäki))

Oikeudenmukaisen johtamisen hyödyt voivat näkyä sairauspoissaoloista aiheutuvien kustannusten alentumisena, henkilöstön pienenä vaihtuvuutena ja jopa työkyvyttömyyseläkkeiden määrän laskuna. Sairauspoissaolojen määrä johtamistavoiltaan epäoikeudenmukaisiksi koetuissa työpaikoissa oli 30–40 % suurempi kuin oikeudenmukaisiksi koetuissa työpaikoissa. Päätöksenteon periaatteiden, tiedottamisen ja ihmisten kohtelun parantaminen työpaikoilla ei välttämättä lisää kustannuksia, mutta voi tehostaa suorituksia ja vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin, terveyteen ja työkykyyn. (Elovainio & Kivimäki)

Oikeudenmukainen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijaorganisaation johtamisen keskeinen koetinkivi on henkilöjohtaminen ja sen yhtenä ulottuvuutena oikeudenmukaisuuden kokemus.

Asiantuntijaorganisaatio, joka rikkoo työntekijöidensä odotukset siitä, millaista on oikeudenmukainen johtaminen ja tasa-arvoinen kohtelu työelämässä, menettää nopeasti henkilöstön uskollisuuden ja motivaation, jolloin edellytykset organisaation perustehtävän toteuttamisessa rapautuvat. Johtamisen oikeudenmukaisuuden vaatimus on toteutettava niin muodollisissa johtamistyökalussa ja johtamisjärjestelmissä kuin arjen vuorovaikutustilanteissa.

Asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijoiden henkilökohtainen työmotivaatio on organisaation tärkein ja ratkaisevin menestystekijä. Työhyvinvointi heijastuu työn tuottavuuteen ja laatuun, ollen osa organisaation osaamispääomaa.

Työhyvinvoinnin edistämiseen kuuluu suunnitelmallinen työsuoja- ja työympäristötyö. Yksittäiselle ihmiselle työhyvinvointi tuo elämänlaatua. Työn kokeminen merkityksellisenä edistää työhyvinvointia. Asiantuntijatehtävissä työntekijät ovat useimmiten hyvin sitoutuneita työhönsä ja kokevat työnsä merkityksellisenä. Vaarana on kuitenkin liiallinen työkeskeisyys, tunnollisuus ja rajaamisen taidon puute (paljonko on riittävästi?). Nämä voivat vähin erin nakertaa työhyvinvointia ja uuvuttaa.

Tarkastelen asiantuntijaorganisaatiossa tehtävää tutkimustyötä ja työyhteisöä neljästä eri näkökulmasta. Erilaisissa tehtävissä toimiville ja erilaisille persoonille niiden painoarvo on erilainen. Ensimmäinen näkökulma on sosiaalinen: tervehditäänkö, kenelle ja kenen vitseille hymyillään, kenen kanssa kukakin haluaa tehdä töitä ja ketkä viihtyvät yhdessä työajan jälkeenkin. Toiseksi on fyysinen todellisuus, joka heijastaa jollain tapaa sosiaalista, sillä vallan merkit ovat enemmän tai vähemmän näkyvillä esimerkiksi pukeutumisessa, avainten käytössä ja tilanjaossa – esimiehellä on usein muita suurempi työhuone. Kolmannen näkökulman tutkimustyön tuovat akateemiset kunnian kentät: kuka "titanic" taittaa peistä ketäkin vastaan joko lehden sivuilla tai keskustelutilaisuuksissa. Tämä todellisuus jää avustavilta työntekijöiltä piiloon, kuitenkin se voi vaikuttaa sosiaaliseen todellisuuteen, siihen minkälaiset ryhmäkoonpanot ja yhteistyöverkostot ovat mahdollisia. Kunnian kentillä tapahtuneilla mitteloilla voi olla vaikutusta vuosien ja vuosien ajan. Neljäs näkökulma työyhteisöön on erilaisten persoonien tapa katsella elämää ja sitoutua työhön. Persoonallisuustyyppien luokitteluja on monia ja luokittelulla on pitkät perinteet (mm. perus temperamentit, enneagrammi). Tapa sitoutua työhön hahmottuu esimerkiksi E. H. Scheinin ura-ankkureiden kautta. Eri ikäkaudet niihin kuuluvine kehitystehtävineen ja kulttuurinen kompetenssi tai sen vajuus tarjoavat oman lisänsä siihen silmälasivalikoimaan, jonka läpi työntekijät työyhteisöään tarkastelevat. Johtajalle useiden näkökulmien käyttö vahvistaa organisaatio- ja itseymmärrystä mahdollistaen tietoisten valintojen tekemisen. Tietoiset valinnat auttavat perustelemaan päätöksiä ja selviytymään työelämässä.

Millainen on oikeudenmukainen esimies? Suunnitelmallisuus ja ennakointi, henkilöstön kuunteleminen sekä ystävällinen ja rehti vuorovaikutus ovat usein mainittuja piirteitä. Oikeudenmukaisen johtamisen keinoiksi on mainittu keskusteleminen; kokoukset ja palaverit; toimiva työnjako ja töiden organisointi; tiedottaminen sekä osaamisen varmistaminen. (Romana ym. 2004) Oikeus ja kohtuus ovat usein toisiinsa liitetty sanapari ja lainkäytön vanha periaate. Oikeudenmukaisuus viihtyy yhdessä kohtuullisuuden kanssa. Oikeudenmukaisuus on kuin vesi luonnossa, sen pitää kiertää pysyäkseen raikkaana. Oikeudenmukaisuus ei ole sama asia kuin kaikille saman verran. Oikeudenmukaista voi olla se, että joku saa toista enemmän, jos lähtötilanne on eriarvoinen. Positiivinen diskriminaatio tai niukkuuden jakaminen vaatii esimieheltä rohkeutta. Oikeudenmukainen johtaminen ei olekaan konsensusjohtamista. Uskon, että lähioppimisjaksolla kuultu ajatus siitä, että organisaation toiminta-ajatuksen eli perustehtävän tulisi olla johtajan paras kaveri, auttaa oikeudenmukaisten ratkaisujen löytämisessä organisaation toimintajärjestelmään, sillä oikeudenmukaiseksi koetut toimintajärjestelmät voimaannuttavat työntekijöitä. Tämä heijastuu positiivisesti organisaatiokulttuuriin ja työilmapiiriin.

Mentororganisaationi henkilöstövisiossa johtamisen oikeudenmukaisuuden periaatteet on näkyvillä: Johtaminen on vuorovaikutteista, asioista tiedotetaan avoimesti ja päätökset perustellaan selkeästi. Johtamisvastuussa olevat huolehtivat siitä, että kaikki tietävät perustehtävän, työnjaon ja pelisäännöt sekä yrityksen arvot. Toimintaa arvioidaan säännöllisesti. Oikeudenmukaisuuden haasteet asiantuntijaorganisaatiossa nousivat esille myös mentorointikeskustelussa, vaikka en itse nostanut teemaa esille. Voisi sanoa, että henkilöstövision jalkautuminen henkilöstöhallinnosta on tämän esimiestyötä tekevän henkilön kohdalla onnistunut.

Johtopäätökset

Oikeudenmukaisuus johtamisessa on organisaation kestävä tuloksellisuuden ja työntekijöiden työhyvinvoinnin edellytys. Jos johtamisen oikeudenmukaisuus toteutuu, se luo työn imua. Oikeudenmukaisuuden tulee toteutua niin muodollisissa johtamistyökalussa ja johtamisjärjestelmissä kuin arjen vuorovaikutustilanteissa.

Johtamisen oikeudenmukaisuuden toteutuminen vaatii suunnitelmallisuutta. Johtamisen työkalujen ja prosessien tulee olla kunnossa, sillä niiden puutteita ei voi vain vuorovaikutteisoin keinoin korjata. Tämä kuntoon saattaminen voi vaatia ulkopuolista konsultointia ja koko johdon kouluttamista. Vaikka ehjään oikeudenmukaisuuteen ei organisaatiossa heti päästäisikään, on esimiehen asenne, se onko hän sitoutunut tavoittelemaan ja toimimaan oikeudenmukaisuuden toteutumiseksi, aistittavissa. Jos kunnioittava ja ystävällinen asenne, avoin ja perusteleva tiedottaminen sekä oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan ovat kohdallaan, ovat työntekijät valmiita antamaan esimiehelle aikaa organisaation oikeudenmukaisuudelle asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Vuorovaikutteisessa prosessissa työntekijät sitoutuvat muutokseen organisaation päätöksenteon oikeudenmukaisuuden saavuttamiseksi. Sitoutuneiden työntekijöiden kanssa organisaation perustehtävän toteuttaminen on mahdollista.

Lähteet

Elovainio, Marko & Kivimäki, Mika tutkimusryhmän tuloksia mm. Kuntakymppi

Romana, Anneli; Keskinen, Soili; Keskinen, Esko (2004): Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä.

Taskinen, Helena (2005): Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopion yliopiston julkaisuja E.