

Erja Wiili-Peltola, Mika Kivimäki,
Marko Elovainio & Marianna Virtanen

Johtamisen oikeudenmukaisuus sairaalahenkilökunnan kokemana

Tutkimuksen tavoitteena oli verrata, miten suomalaisiin sairaaloihin kohdistuneen kyselytutkimuksen strukturoitu, oikeudenmukaisuutta mittaava osa on yhteydessä saman tutkimuksen kvalitatiiviseen avovastausosioon. Aineistotriangulaation avulla haluttiin selvittää, olivatko erilaiset työyhteisöön liittyvät kokemukset yhteydessä työntekijöiden kokemaan oikeudenmukaisuuteen. Kiinnostuksen kohteena oli myös se, oliko oikeudenmukaisuuden kokeminen yksilöön liittyvää vai oliko kysymyksessä laajempaan yhteisölliseen kontekstiin kuuluva asia. Arvostuksen puute, liian vähän henkilökuntamäärä, epäluottamus, vaikutusmahdollisuuksien puute ja taloudellinen ohjaus olivat ulottuvuuksia, joilla oli selkein yhteys oikeudenmukaisuusvajeeseen sekä yksilö- että työyksikkötasolla. Tulokset eivät olleet sidoksissa ainoastaan yksilöihin, vaan ne olivat yhdistettävissä myös työyhteisötasolle. Havainto viittaa siihen, että oikeudenmukaisuuden kokeminen ei ollut tulkittavissa ainoastaan yksilöistä johtuvaksi vaan kokemus oli paljolti sosiaalisesti rakentunutta ja kollektiivista.

Johdanto

Oikeudenmukaisuus on käsitteenä herättänyt filosofista kiinnostusta läpi vuosisatojen. Käsite on herättänyt paljon kiinnostusta myös tieteen-tekijöiden parissa jo 1960-luvulta lähtien, mutta varsinainen tutkimusaalto lähti liikkeelle vasta 1990-luvun aikana. Kiinnostuksen lisääntyminen on Debra Shapiron ja Bradley Kirkmanin (2001) mukaan yhteydessä organisaatiomuutoksiin, jotka ovat tulleet useissa organisaatioissa jopa toistuviksi realiteeteiksi. Varsinkin julkisen sektorin organisaatioissa, kuten sairaaloissa, muutosten taustalla vaikuttavat tekijät, jotka liittyvät laajaan julkisen sektorin hallinnon kehittämisen tavoitteeseen, new public managementiin. Kehittämistavoitetta on kuvattu megatrendiksi, joka sisältää laajasti ottaen sekä makro- että mikro-tason tavoitteita, jotka liittyvät julkisten palvelu-

jen hankintaan, johtamiseen sekä organisointiin (Lähdesmäki 2000; Wiili-Peltola 2004).

Uudistuspyrkimysten osana oikeudenmukaisuus voidaan yhdistää myös haasteisiin, jotka liittyvät henkilöstöjohtamiseen ja lähiesiemiestyöhön. Organisaatioiden strategioiden ja henkilöstöstrategioiden (etenkin uudet SHRM teorit) yhteensovittaminen on haaste, johon oikeudenmukaisuus kuuluu kiinteästi (Sädevirta 2004). Epävakaassa toimintaympäristössä ja useiden muutosprosessien vallitessa henkilöstöjohtamisen ja lähiesiemiestyön merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta on merkittävä. Tutkimukset ovat esimerkiksi osoittaneet, että oikeudenmukaisuus on yhteydessä useisiin työelämän peruspilareihin, kuten työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja työhön

sitoutumiseen. (Moorman 1991; Cropanzano ym. 2001.) Oikeudenmukaisuuden kokemukseen on todettu vaikuttavan myös työntekijöiden työsuoritusten laatuun (Lind ym. 2001) sekä fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen (Tepper ym. 2002).

Organisaatioiden toiminnassa läpinäkyvyys ja neuvotteleva työskentely tukevat oikeudenmukaisuuden tunnetta. Johtamisessa oikeudenmukaiseksi koettu toiminta edistää vastavuoroisen luottamuksen syntymistä, joka puolestaan on pohja yhteistyön toimivuudelle (Cropanzano ym. 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001). Oikeudenmukaisuuden kokeminen vaikuttaa siis hyvin laajasti organisaatioiden toimintaan ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tästä syystä on oleellista tiedostaa, minkälaiset tekijät vaikuttavat oikeudenmukaisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemiseen työelämässä.

Huolimatta siitä, että oikeudenmukaisuutta käsitteleviä teoreettisia analyyseja on julkaistu runsaasti, oikeudenmukaisuuden sisältöön ja luonteeseen kohdistuvia tutkimuksia on tehty suhteellisen vähän. Pääosa tieteellisistä tutkimuksista on toteutettu kvantitatiivisin, kokeellisin menetelmin laboratorio-olosuhteissa, jolloin oikeudenmukaisuuden laadullinen elementti on jäänyt vähemmälle huomiolle (esim. Mikula, 1990; Taylor, 2001). Onkin ironista, että oikeudenmukaisuuden tutkijat, jotka ovat teorioissaan korostaneet työntekijöiden oman kokemuksen merkitystä (voice), ovat jättäneet tämän näkökulman tutkimuksissaan vähemmälle huomiolle.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on täyttää edellä mainittua tutkimusvajetta ja verrata eri tutkimusmetodeilla tuotettua tietoa keskenään: miten laajan, suomalaisiin sairaaloihin kohdistuneen kyselytutkimuksen strukturoitu, oikeudenmukaisuutta mittaava osa on yhteydessä saman tutkimuksen laadulliseen avovastausosioon. Aineistotriangulaation avulla haluttiin selvittää, olivatko erilaiset työyhteisöön liittyvät kokemukset ja oletukset yhteydessä työntekijöiden kokemaan oikeudenmukaisuuteen ja jos ne olivat, niin miten tämä yhteys konkretisoitui. Tästä syystä laadullisen aineiston analyysi aloitettiin ilman teoreettista oikeudenmukaisuuteen liittyvää viitekehystä keskittymällä ainoastaan avovastauksen sisältöön (Strauss, 1987; Strauss & Corbin 1990; Miles & Huberman 1994). Halusimme myös selvittää, olivatko yksilökohtaiset

kokemukset irrallisia vai olivatko ne yhteydessä laajempaan organisaatiokontekstiin. Tutkimuksen viitekehysnä käytetään lähinnä organisaatiopsykologian ja -sosiologian näkökulmia.

Oikeudenmukaisuuden käsite

Oikeudenmukaisuutta voidaan luonnehtia käsitteeksi, joka yhtäältä sisältää sanattomia viestejä yksilöiden merkityksestä ja asemasta työyhteisössä ja toisaalta prosessiksi, joka vaikuttaa laajasti yksilön fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. (Cropanzano ym. 2001; Meara, 2001.) Kiinnostus oikeudenmukaisuuden tieteelliseen tutkimiseen on yhdistänyt useita tieteenaloja; käsitettä on lähestytty esimerkiksi sosiologian, sosiaalipsykologian, organisaatiopsykologian ja lakitieteiden näkökulmista. Runsa tutkimus on tuottanut myös useita teorioita siitä, miksi oikeudenmukaisuus on ihmisille tärkeää, sekä siitä miten ja milloin epäoikeudenmukaisuuden tunne aktivoituu. Käsitteen rakennetta on pyritty selkeyttämään jaotteleamalla sitä useampiin dimensioihin; näistä oikeudenmukaisuuden dimensioista tärkeimmät liittyvät yhtäältä jakoon ja toisaalta päätöksentekoon (Leventhal, 1980; Folger & Cropanzano 1998; Masterson ym. 2000).

Käsitettä koskevat ensimmäiset tutkimukset liittyivät lähinnä jakoon perustuvaan oikeudenmukaisuuteen (Adams 1965). Näissä tutkimuksissa kiinnitettiin huomiota lähinnä työpanoksen ja siihen liittyvän palkkion väliseen suhteeseen. Tutkimuksen painopiste siirtyi kuitenkin jo 1970-luvulla päätöksentekoprosesseihin. Kiinnostuksen kohteeksi nousivat tavat, joiden avulla palkkiosta tai muusta päätöksenteon lopputuloksesta sovittiin. Myöhemmin havaittiin, että myös ihmisten kohtelulla päätöksiä tehtäessä oli vaikutusta oikeudenmukaisuuden kokemiseen (esim. Bies & Moag 1986). Tässä artikkelissa keskitytään lähinnä päätöksentekotapaan (niin sanottu proseduraalinen oikeudenmukaisuus) liittyvään oikeudenmukaisuuteen ja henkilöiden väliseen vuorovaikutuksen laatuun (niin sanottu interaktiivinen oikeudenmukaisuus).

Päätöksentekoprosessi ja päätösten toimeenpano on osoittautunut keskeiseksi oikeudenmukaisuustutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi. Päätöksenteossa tunne siitä, että työntekijä kokee tullessa kuulluksi itseään koskevassa asiassa vahvistaa oikeudenmukaisuuden kokemusta.

Mahdollisuus mielipiteen esittämiseen liittyy ihmisten haluun vaikuttaa tietoon, jota päätöksenteossa käytetään. Tästä johtuen päätöksenteon oikeudenmukaisuuden merkitystä on yhdistetty haluun kontrolloida tehtäviä päätöksiä (esim. Thibaut & Walker 1975; Leventhal 1980; Elovainio, Kivimäki & Helkama 2001). Päätöksentekoon liittyy piirteitä, joita Gerald Leventhal (1980) pitää keskeisinä periaatteina oikeudenmukaisuuden arvioinnin kannalta. Näitä periaatteita ovat päätösten johdonmukaisuus, puolueettomuus, oikaistavuus, eettisyys ja päätöksenteossa käytettävän tiedon virheettömyys. Edelleen oleellisenä ulottuvuutena on mainittava päätöksen kohteena olevien henkilöiden kuuleminen. Kiteytettynä nämä voisi esittää työpaikan reiluna pelinsääntöinä.

Päätöksenteon oikeudenmukaisuuden on erityisesti todettu liittyvän työntekijöiden arvioon oikeudenmukaisuuden toteutumisesta organisaation tasolla, toisin sanoen kysymys on siitä, miten oikeutettuina oman organisaation toimintaperiaatteita pidetään. Tämän kytköksen kautta oikeudenmukaisuuden tunteella on merkittävä sijansa työhön sitoutumisessa. (Cohen-Charash & Spector 2001; Cropanzano ym. 2001.)

Vuorovaikutuksen laadun oikeudenmukaisuutta on nimitetty myös oikeudenmukaiseksi kohteluksi (Elovainio ym. 2001). Useiden tutkimusten mukaan tämä ulottuvuus rakentuu toisenlaisista osa-alueista kuin päätöksenteon oikeudenmukaisuus (Cropanzano ym. 2001). Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden on todettu olevan yhteydessä etenkin lähiesimiehen ja henkilöstön väliseen suhteeseen ja siihen, miten työntekijät kokevat esimiehen kohtelevan työntekijöitään (Bies & Moag, 1986; Masterson ym. 2000). Tämä suhde sisältää kognitiivisia ja emotionaalisia piirteitä, jotka liittyvät ihmisten johtamiseen kuten kommunikointitaitoon, reiluuteen ja toisen kunnioittamiseen (Wooten & White 1999). Nämä piirteet kytkeytyvät toisaalta myös siihen, miten työntekijät luottavat henkilöihin, jotka tekevät päätöksiä (Bies & Moag 1986).

Tutkimusmenetelmät ja tulokset

Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koottiin työterveyslaitoksen toteuttaman sairaalahenkilöstön hyvinvointitut-

kimuksen kyselylomakkeista. Tutkimuslomake lähetettiin vuonna 2000 11461 työntekijälle, jotka työskentelivät 14:ssä eri julkisen sektorin sairaalassa. Työntekijät työskentelivät näissä sairaaloissa eri ammattiryhmissä ja eri organisaatio- ja yksiköillä. Lomakkeen palautti 8360 työntekijää, jolloin vastausprosentiksi muodostui 73 prosenttia. Tämän tutkimuksen aineistona käytettiin kyseisen tutkimuksen strukturoitua sekä lomakkeen lopussa ollutta avovastausosaa. Kyselylomakkeista 1325 (16 %) sisälsi kirjoitettuja kommentteja lomakkeen loppuun sijoitetussa osiossa, jossa osallistujalle annettiin mahdollisuus vapaasti kirjoittaa mielipiteitään nykyisestä työstään. Näiden kommenttien pituus vaihteli muutamasta sanasta lyhyihin kertomuksiin.

Tutkimuksen kvantitatiivinen osuus on analysoitu SPSS 10.0 ohjelmaa apuna käyttäen.

Kvalitatiivinen analyysi

Laadullisen aineiston analyysi toteutettiin induktiivisesti sisällön analyysin periaatteita noudattaen (Miles & Huberman 1994; Berg 1998; Punch 1998). Tavoitteena oli jakaa avoimien kommenttien sisältöä teemoihin, jotka nousevat aineistosta. Sisällön analyysi mahdollisti myös teemojen jatkotyöstämisen tutkimuksen tavoitteiden suuntaisesti (Berg 1998).

Ensimmäisessä vaiheessa kaikki 1325 käsin kirjoitettua kommenttia kirjoitettiin kyselylomakkeilta vastaajittain Excel- taulukkoon, jolloin yhteys vastaajan taustamuuttujiin ja muuhun lomakkeen strukturoituun osaan säilyi. Tämän jälkeen kaikki kommentit tulostettiin ja tämän artikkelin kaksi ensimmäistä kirjoittajaa lukivat ne huolellisesti läpi useaan kertaan. Yksityiskohtaisen perehtymisvaiheen jälkeen suoritettiin Matthew Milesin ja Michael Hubermanin (1994) mukaisesti tekstin sisällöllisten elementtien mukainen luokittelu (niin sanottu koodaus) lisäämällä uusia sisällöllisiä luokkia kunnes tekstin sisältö alkoi satureitua jo luotuihin luokkiin eikä uusia luokkia enää syntynyt. Tämän avoimen luokitteluvaiheen (Strauss & Corbin 1990) jälkeen luokat ryhmiteltiin teemoittaisiksi kategorioiksi, jotka kuvasivat laajempia asiakokonaisuuksia. Edelleen tutkittiin, löytyikö eri kategorioille yhdistävää nimittäjää eli kehystä (Berg 1998; Punch 1998).

Kategorialuokittelujen jälkeen todettiin, että kehys, joka sisälsi sairaaloiden johtamiseen koh-

distuvia haasteita, kattoi 38 prosenttia kaikista sisällöllisistä luokista. Johtamiseen viittaavien kommenttien kehystä voidaan näin ollen pitää ydinkehystenä, joka kattoi suurimman osan kirjoitetuista kommentteista (Berg 1998).

Ydinkehys sisälsi viisi teemoittaista kategoriaa, joiden alle oli luokiteltu yhteensä 22 sisällöllistä luok-

kaa (taulukko 1). Halusimme jatkaa tämän kehysten analysointia muodostamalla sisällölliset luokat muuttujiksi samaan havaintomatriisiin kyselyn strukturoidun osion kanssa. Kirjoitettujen kommenttien sisällöllisten luokkien määrät siirrettiin henkilöittäin havaintomatriisiin, joten yhteys kommentin kirjoittajaan säilyi ja mahdollisti jatkoanalyysit.

Taulukko 1 Kommenttien sisällöllinen analyysi.

Johtamiseen liittyvät kommentit yhteensä 273		
Kategoria	Sisällöllinen luokka	Lukumäärä N (%)
I Henkilökunnan kohtelu	Eriarvoinen kohtelu	47 (20)
	Piittaamattomuus henkilökunnan hyvinvoinnista	45 (19)
	Arvostuksen puute	29 (12)
	Huono kohtelu	9 (4)
	Kiitoksen puute	6 (3)
	Tuen puute	6 (3)
	Palautteen puute	5 (2)
	Motivoinnin puute	5 (2)
II Henkilöstöpolitiikkaan liittyvät ongelmat	Liian vähän henkilökuntaa	28 (12)
	Sijaisena toimiminen	19 (8)
	Työsuhteen epävarmuus	18 (8)
	Huono henkilöstöpolitiikka	6 (3)
III Johtamisen laatu	Huono johtaminen	38 (16)
	Epäpätevyys	18 (8)
	Epäluottamus	14 (6)
	Kiusaaminen	12 (5)
	Luonteeseen liittyvät ongelmat	7 (3)
IV Päätöksentekoprosessin luonne	Vaikutusmahdollisuuksien puute	49 (21)
	Informaation riittämättömyys	25 (11)
V Muutosten luonne	Rakenteelliset muutokset	32 (14)
	Taloudellinen ohjaus	28 (12)

Teemoittaiset kategoriat

Kaikki kirjoitetuista kommentteista muodostuneet viisi teemoittaista kategoriaa kuvaavat sairaaloiden johtamiseen liittyviä haasteita. Miltei kaikki näistä kommentteista kuvasivat johtamiseen liittyviä epäkohtia.

Suurin kategoria, joka nimitettiin "henkilökunnan kohteluksi" (taulukko 1, kategoria I) sisältää kahdeksan luokkaa, joista enemmistö

viittasi lähiesimiestyöhön ja henkilöiden väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Tämän kategorian suurimmat sisällölliset luokat muodostuivat eri-arvoisen kohtelun ja piittaamattomuuden kokemuksista. Tätä kategoriaa kuvaavia ilmaisuja olivat esimerkiksi "...ei ole mitään väliä, miten voimme", "esimiehellä on omat suosikit", "työntekijöiden arvostaminen on kadonnut osastoltamme".

Kategorian luokat kertoivat myös tuen, kannustuksen ja motivoinnin puutteesta.

Toinen kategoria nimettiin "työsuhteeseen liittyviksi ongelmiksi" (taulukko 1, kategoria II). Se muodostui neljästä sisällöllisestä luokasta, jotka liittyivät henkilöstöpoliittisiin prosesseihin. Viestien kirjoittajat toivat näissä julki ristiriitoja, joiden he katsoivat johtuvan henkilöstöresurssien riittämättömyydestä ja työsuhteen epävarmuudesta. Nämä johtivat työuupumukseen ja moraaliseen ristiriitaan, koska työtä ei ollut mahdollista suorittaa kunnolla. Toista kategoriaa kuvaavia viestejä ovat esimerkiksi "uusia lääkäreitä otetaan paremmin palkkaeduin", "tänk, att man faktiskt kan vara vikarie i 11 år med kortare och längre förordnanden inom samma arbetsgivare", "olen ihan loppu tähän jatkuvaan sijaisena olemiseen".

Kolmas kategoria (taulukko 1, kategoria III), joka nimettiin "johtamisen laaduksi" koostui viidestä sisällöllisestä luokasta, jotka kuvastivat johtamisen laadullisia ulottuvuuksia. Nämä ulottuvuudet tulivat esiin lähinnä johtamiskyvyn ja muiden johtamisominaisuuksien kritiikkinä. Kommentit kuvasivat "huonoa johtamista", "epäpätevyyttä ja vastuun väistelyä" ja "piittaamattomuutta", joka aiheutti henkilökunnassa voimattomuuden tunnetta ja epäluottamusta.

Neljäs kategoria (taulukko 1, kategoria IV), "päätöksentekoprosessin luonne" liittyi kiinteästi päätöksenteon eri vaiheisiin ja mahdollisuuksiin vaikuttaa päätöksiin. Kategoria koostui kahdesta sisällöllisestä luokasta. Kuten kolmannessakin kategoriassa, myös tämän kategorian kommentit toivat esiin epävarmuutta ja kokemusta vähäisistä mahdollisuuksista vaikuttaa omaa itseä koskeviin asioihin. Neljättä kategoriaa kuvaavia tekstejä olivat esimerkiksi "asiat vaan tulee... ja me kompuroimme ja yritämme jaksaa tehdä hyvää ja laadukasta työtä", "usein sanomalehdestä saa lukea omaa työpaikkaa koskevat muutokset".

Viides kategoria "muutosten luonne" muodostui kahdesta sisällöllisestä luokasta (taulukko 1 kategoria V). Muutokset koettiin hallitsemattomiksi ja niiden suunta koettiin tempoileviksi; muutokset aiheuttivat myös epävarmuutta ja arvottomuuden tunnetta. Etenkin taloudellisten ohjausmuotojen muutosten epäiltiin kannustavan

toimintaan, joka oli ristiriidassa omien arvojen kanssa. Esimerkkejä tämän kategorian sisällöstä ovat "kohta kaksi vuotta sairaalaamme on oltu lopettamassa tässä muodossa. Erilaisia vaihtoehtoja annetaan melkein kuukausittain" ja "kukaan ei välitä, mitä osastoilla tapahtuu, kunhan suoritteet vain lisääntyvät".

Kvantitatiivinen analyysi

Tutkimuksessa haluttiin selvittää kvantitatiivisen analyysin avulla, oliko laadullisen analyysin ydinkehityksen sisällöllisillä luokilla yhteyttä kyselylomakkeen strukturoidun osan oikeudenmukaisuutta mittaaviin osioihin. Strukturoitu osa sisälsi mittarit sekä päätöksentekoprosessin että vuorovaikutuksen laadun oikeudenmukaisuuden arvioimiseksi.

Aluksi selvitettiin, erosivatko kommentteja kirjoittaneet vastauksissaan muista tutkimukseen vastanneista henkilöistä; tästä syystä suoritimme kaksisuuntaisen varianssianalyysin taustamuuttujilla. Taustamuuttujat sisälsivät vastaajan sukupuolen, iän, ammattiryhmän ja sairaalatyyppin lisäksi itsearvioitun terveydentilan, työtyytyväisyyden ja psyykkisen kuormituksen arviot. Itsearvioitua terveyttä mitattiin viisiportaisella asteikolla (1 = huono, 5 = erinomainen), joka edelleen jaettiin kahteen luokkaan sen perusteella, oliko vastaaja arvioinut terveytensä keskimääräistä paremmaksi vai huonommaksi (Idler & Angel 1990). Työtyytyväisyyttä mitattiin seitsemänportaisella mittarilla (Hackman & Oldham, 1975), joka koostuu 14 osiosta ($\alpha = .86$). Psyykkistä kuormitusta arvioitiin (Goldberg ym. 1997) 12-osioisella mittarilla (GHQ-12, asteikolla 0 = ei ollenkaan, 3 = paljon enemmän kuin tavallisesti, $\alpha = .89$).

Oikeudenmukaisuuden kokemista arvioitiin Robert Moormanin (1991) kehittämällä mittarilla. Tämä muodostuu seitsemänosioisesta päätöksenteon oikeudenmukaisuutta arvioivasta ja kuusiosiosesta vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta arvioivasta osasta. Vastausasteikko oli porrastettu viiteen osaan, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Reliabiliteetit (α) olivat päätöksenteon oikeudenmukaisuudessa .90 ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudessa .92.

Taulukon 2 mukaan kommenttien kirjoitta-

jat ovat yli kolme vuotta vanhempia kuin henkilöt, jotka eivät kirjoittaneet kommentteja. Keskussairaaloissa työskentelevät kirjoittivat vapaaseen vastausalueeseen useammin kuin aluesairaalan työntekijät. Lääkäreiden ja sairaanhoitajien ammattiryhmissä kommentteja kirjoittaneita oli enemmän kuin niitä, jotka

eivät olleet kommentteja kirjoittaneet. Muissa ammattiryhmissä suhde oli päinvastainen. Kommenttien kirjoittajat arvioivat terveydentilansa huonommaksi sekä psyykkisen kuormituksen suuremmaksi kuin muut vastaajat. He olivat myös tyytymättömämpiä työhönsä kuin kommentteja kirjoittamattomat.

Taulukko 2 Taustamuuttujien vertailu henkilöillä, jotka olivat kirjoittaneet kommentteja henkilöihin, jotka eivät olleet niitä kirjoittaneet. Numerot ovat prosentteja, ellei ole toisin osoitettu

	Kommentteja kirjoittaneet henkilöt (N=237)	Henkilöt, jotka eivät kirjoittaneet kommentteja (N=7897)	Tilastollinen ero
1. Sukupuoli			NS
Mies	13.1	11.9	
Nainen	86.9	88.1	
2. Iän keskiarvo	47.6	44.2	<.001
3. Ammattiryhmä			<.01
Lääkäri	12.7	7.0	
Hoitaja (perushoitaja, sairaanhoitaja)	58.2	53.2	
Muu ammattilainen	3.4	5.2	
Röntgen, laboratorio	4.2	7.1	
Hallinto	6.8	11.6	
Tukipalvelut	14.8	15.9	
4. Työorganisaatio			<.05
Keskussairaala	75.5	68.4	
Aluesairaala	24.5	31.6	
5. Itsearvioitu terveydentila			<.001
Keskimäärin hyvä	92.8	96.7	
Melko huono tai huono	7.2	3.3	
6. Työtyytyväisyys (keskiarvo)	4.5	4.9	<.000
7. Psyykkinen kuormitus (keskiarvo)	2.1	1.9	<.000

Halusimme testata kommenttien kirjoittajien arvioita oikeudenmukaisuudesta laadullisen analyysin tuottamien sisällöllisten luokkien avulla. Tätä tarkoitusta varten suoritimme kaksisuuntaisen varianssianalyysin, jonka avulla vertasimme kommenttien kirjoittajien ja niitä kirjoittamattomien

kokemaa päätöksentekoon ja vuorovaikutuksen laatuun liittyvää oikeudenmukaisuutta. Nämä tulokset on esitetty taulukon 3 (koettu päätöksenteon oikeudenmukaisuus) ja 4 (koettu vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus) ensimmäisissä sarakkeissa.

Taulukko 3 Koettu päätöksenteon oikeudenmukaisuus. Keskiarvo (keskihajonta) kommentteja kirjoittaneilla ja muilla työntekijöillä.

N = 7897						
Kategoria	Koettu päätöksenteon oikeudenmukaisuus					
	Kommentteja kirjoittaneet henkilöt	Henkilöt, jotka eivät kirjoittaneet kommentteja		Työyksiköt, joissa kommentteja kirjoittaneita henkilöitä 1)	Muut työyksiköt 2)	
Sisällöllinen luokka	Mean (SD)	Mean (SD)	P for difference	Mean (SD)	Mean (SD)	P for difference
I Henkilökunnan kohtelu						
Eriarvoinen kohtelu	2.3 (0.7)	2.8 (0.8)	.000	2.5 (0.8)	2.7 (0.8)	.002
Piittaamattomuus henkilökunnan hyvinvoinnista	2.0 (0.7)	2.8 (0.8)	.000	2.2 (0.8)	2.7 (0.8)	.000
Arvostuksen puute	1.9 (0.8)	2.8 (0.8)	.000	2.2 (0.8)	2.7 (0.8)	.000
Huono kohtelu	2.2 (1.1)	2.7 (0.8)	.054	2.4 (0.9)	2.7 (0.8)	.058
Kiitoksen puute	2.3 (0.7)	2.7 (0.8)	.161	2.4 (0.7)	2.7 (0.8)	.139
Tuen puute	2.3 (0.3)	2.8 (0.8)	.121	2.6 (0.7)	2.7 (0.8)	.583
Palautteen puute	2.3 (1.0)	2.7 (0.8)	.178	2.5 (0.8)	2.7 (0.8)	.292
Motivoinnin puute	2.1 (1.1)	2.7 (0.8)	.066	2.3 (1.0)	2.7 (0.8)	.107
II Työsuhteeseen liittyvät ongelmat						
Liian vähän henkilökuntaa	2.0 (0.8)	2.8 (0.8)	.000	2.3 (0.8)	2.7 (0.8)	.000
Sijaisena toimiminen	2.6 (0.8)	2.7 (0.8)	.267	2.6 (0.7)	2.7 (0.8)	.321
Työsuhteen epävarmuus	2.4 (0.9)	2.7 (0.8)	.060	2.6 (0.9)	2.7 (0.8)	.275
Huono henkilöstöpolitiikka	2.1 (0.9)	2.8 (0.8)	.054	2.6 (0.9)	2.7 (0.8)	.638
III Johtamisen laatu						
Huono johtaminen	2.2 (0.8)	2.8 (0.8)	.000	2.4 (0.8)	2.7 (0.8)	.000
Epäpätevyys	1.9 (0.7)	2.8 (0.8)	.000	2.1 (0.8)	2.7 (0.8)	.000
Epäluottamus	1.8 (0.9)	2.8 (0.8)	.000	2.2 (0.9)	2.7 (0.8)	.000
Kiusaaminen	2.7 (1.0)	2.7 (0.8)	.857	2.8 (0.9)	2.7 (0.8)	.561
Luonteeseen liittyvät ongelmat	2.1 (0.7)	2.7 (0.8)	.038	2.3 (0.7)	2.7 (0.8)	.055
IV Päätöksentekoprosessin luonne						
Vaikutusmahdollisuuksien puute	2.1 (0.8)	2.78 (0.8)	.000	2.4 (0.8)	2.7 (0.8)	.000
Informaation riittämättömyys	2.1 (0.7)	2.8 (0.8)	.000	2.5 (0.8)	2.7 (0.8)	.019
V Muutosten luonne						
Rakenteelliset muutokset	2.2 (0.9)	2.8 (0.8)	.000	2.4 (0.9)	2.7 (0.8)	.000
Taloudellinen ohjaus	2.0 (0.7)	2.8 (0.8)	.000	2.1 (0.7)	2.7 (0.8)	.000

1) Työntekijät, jotka työskentelevät samassa työyksikössä kuin kommentteja kirjoittaneet henkilöt (huom. kommentteja kirjoittaneet on poistettu analyysistä)

2) Työntekijät, jotka työskentelevät muissa työyksiköissä kuin kommentteja kirjoittaneet henkilöt

Taulukko 4 Koettu vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Keskiarvo (keskihajonta) kommentteja kirjoittaneilla ja muilla työntekijöillä.

N = 7897						
Kategoria	Koettu vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus					
	Kommentteja kirjoittaneet henkilöt	Henkilöt, jotka eivät kirjoittaneet kommentteja		Työyksiköt, joissa kommentteja kirjoittaneita henkilöitä 1)	Muut työyksiköt 2)	
Sisällöllinen luokka	Mean (SD)	Mean (SD)	P for difference	Mean (SD)	Mean (SD)	P for difference
I Henkilökunnan kohtelu						
Eriarvoinen kohtelu	2.7 (1.2)	3.6 (1.0)	0.000	3.1 (1.2)	3.6 (1.0)	.000
Piittaamattomuus henkilökunnan hyvinvoinnista	3.0 (1.2)	3.6 (1.0)	0.000	3.3 (1.2)	3.6 (1.0)	.007
Arvostuksen puute	2.9 (1.2)	3.6 (1.0)	0.001	3.1 (1.1)	3.6 (1.0)	.000
Huono kohtelu	2.6 (1.4)	3.6 (1.0)	0.002	2.7 (1.2)	3.6 (1.0)	.000
Kiitoksen puute	3.1 (1.3)	3.6 (1.0)	0.231	3.2 (1.4)	3.6 (1.0)	.272
Tuen puute	3.2 (1.5)	3.6 (1.0)	0.290	3.4 (1.4)	3.6 (1.0)	.605
Palautteen puute	2.7 (1.1)	3.6 (1.0)	0.034	3.0 (1.2)	3.6 (1.0)	.102
Motivoinnin puute	3.0 (1.3)	3.6 (1.0)	0.177	2.3 (1.3)	3.6 (1.0)	.027
II Työsuhteeseen liittyvät ongelmat						
Liian vähän henkilökuntaa	3.2 (1.1)	3.6 (1.0)	.027	3.3 (1.0)	3.6 (1.0)	.048
Sijaisena toimiminen	3.1 (1.1)	3.6 (1.0)	.037	3.2 (1.0)	3.6 (1.0)	.055
Työsuhteen epävarmuus	3.0 (1.3)	3.6 (1.0)	.016	3.3 (1.2)	3.6 (1.0)	.201
Huono henkilöstöpolitiikka	2.9 (1.1)	3.6 (1.0)	.091	3.2 (1.0)	3.6 (1.0)	.256
III Johtamisen laatu						
Huono johtaminen	2.7 (1.2)	3.6 (1.0)	.000	3.1 (1.2)	3.6 (1.0)	.000
Epäpätevyys	2.6 (1.2)	3.6 (1.0)	.000	3.0 (1.2)	3.6 (1.0)	.001
Epäluottamus	3.0 (1.1)	3.6 (1.0)	.030	3.2 (1.1)	3.6 (1.0)	.072
Kiusaaminen	2.8 (1.6)	3.6 (1.0)	.004	3.0 (1.4)	3.6 (1.0)	.011
Luonteeseen liittyvät ongelmat	2.2 (1.2)	3.6 (1.0)	.000	2.9 (1.4)	3.6 (1.0)	.010
IV Päätöksentekoprosessin luonne						
Vaikutusmahdollisuuksien puute	2.92 (1.3)	3.59 (0.9)	.000	3.2 (1.2)	3.6 (1.0)	.000
Informaation riittämättömyys	3.02 (1.3)	3.59 (1.0)	.003	3.4 (1.2)	3.6 (1.0)	.190
V Muutosten luonne						
Rakenteelliset muutokset	3.35 (1.2)	3.58 (1.0)	.178	3.4 (1.0)	3.6 (1.0)	.224
Taloudellinen ohjaus	3.40 (1.1)	3.58 (1.0)	.316	3.4 (1.0)	3.6 (1.0)	.294

1) Työntekijät, jotka työskentelevät samassa työyksikössä kuin kommentteja kirjoittaneet henkilöt (huom. kommentteja kirjoittaneet on poistettu analyysistä)

2) Työntekijät, jotka työskentelevät muissa työyksiköissä kuin kommentteja kirjoittaneet henkilöt

Ryhmiä vertailut varianssianalyysillä

Varianssianalyysissä todettiin ensimmäisellä ja laajimmalla kategorialla "henkilökunnan kohtelulla" olevan selkeämpi yhteys vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen (taulukko 4, ensimmäiset sarakkeet) kuin päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen (taulukko 3, ensimmäiset sarakkeet). Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden keskiarvot olivat tässä kategoriassa viidellä sisällöllisellä luokalla tilastollisesti merkitsevästi matalampia kommenttien kirjoittajilla kuin henkilöillä, jotka eivät olleet niitä kirjoittaneet. Heikoimpana vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta omassa työssään pitivät ne osallistujat, jotka olivat kommentteissaan tuoneet esiin huonon kohtelun kokemuksia. Kolme sisällöllistä luokkaa oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä myös päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen. Tässä tapauksessa matalin keskiarvo oli henkilöillä, jotka toivat esiin arvostuksen puutetta.

Toinen teemakategoria "työsuhteeseen liittyvät ongelmat" oli yhteydessä sekä päätöksenteon että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Sisällölliset luokat, jotka toivat esiin epävarmuuden kokemusta kuten "sijaisena toimiminen" ja "työsuhteen epävarmuus" olivat enemmän yhteydessä koettuun vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen (taulukko 4, ensimmäiset sarakkeet) kuin päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen (taulukko 3, ensimmäiset sarakkeet). Suurin vaje vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudessa oli niiden keskuudessa, jotka toivat esiin kommentteissaan "huonoa henkilöstöpolitiikkaa". "Liian vähän henkilökuntaa" – luokka eroaa tilastollisesti merkitsevästi etenkin päätöksenteon oikeudenmukaisuuden mittarilla: siinä keskiarvo on matalampi kuin muissa kategorian II sisällöllisissä luokissa.

Kolmas teemakategoria "johtamisen laatu" toi esiin epäluottamusta ja johtajan pätevyteen liittyviä puutteita. Nämä teemat kiinnittyivät etenkin koettuun vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Kaikki kolmannen kategorian sisällölliset luokat taulukossa 4 (ensimmäiset sarakkeet) eroavat tilastollisesti merkitsevästi kommenttien kirjoittajia ja niitä kirjoittamattomia vertailtaessa. Heikoimpana oikeudenmukaisuuden kokivat henkilöt, jotka olivat kirjanneet johtajan luonteeseen liittyviä ongelmia. Toisaalta

myös koetussa päätöksenteon oikeudenmukaisuudessa (taulukko 3, ensimmäiset sarakkeet) keskiarvot erosivat tilastollisesti merkitsevästi muiden kuin kiusaamista esiin tuoneiden kommentoijien suhteen. Kiusaaminen yhdistyi näissä tuloksissa siis vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Kolmannessa kategoriassa päätöksenteon oikeudenmukaisuuden kokemus oli heikoin epäluottamusta kokeneiden kohdalla.

Edellisen kaltaisen löydöksen todettiin liittyvän myös neljänteen kategoriaan. Tämän tutkimuksen perusteella sisällölliset luokat "vaikutusmahdollisuuksien puute" ja "informaation riittämättömyys" kiinnittyivät sekä päätöksenteon että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen (taulukot 3 ja 4, ensimmäiset sarakkeet). Yhteys viittaa siihen, että oikeudenmukaisuuden käsitteiden välinen raja on häilyvä; vaikutusmahdollisuuksien puute -luokassa ero oli sekä päätöksenteon että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden mittareilla erittäin merkitsevä.

Viimeinen (5) kategoria liittyi selkeästi päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen (taulukko 3, ensimmäiset sarakkeet). Toisin kuin päätöksenteon oikeudenmukaisuuden mittarilla, sisällöllisten luokkien keskiarvot eivät poikenneet vertailtavilla ryhmillä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden mittarilla tilastollisesti merkitsevästi. Etenkin luokka "taloudellinen ohjaus" tuotti matalan keskiarvon arvioitaessa päätöksenteon oikeudenmukaisuutta.

Halusimme myös tutkia, selittyikö vapaa-tekstikohtaan kirjoittaneiden henkilöiden kokemus pelkästään yksilöllisillä tekijöillä. Tässä tarkoituksessa etsimme taustamuuttujien avulla kaikki ne sairaaloiden työyksiköt, joissa oli kommenttien kirjoittajia. Tämän jälkeen poistimme kommentoijahenkilöt näiden yksiköiden vastanneiden joukosta. Lopulta vertasimme näitä yksiköitä sellaisiin yksiköihin, joissa ei ollut alunperinkään kommentoijia. Kaksisuuntaisella varianssianalyysillä suoritettavat vertailut on esitetty taulukon 3 ja 4 toisessa sarakkeessa.

Yksikkökohtainen analyysi toisti paljolti ensimmäisen varianssianalyysin tuloksia. Tulokset viittaavat siihen, että yksiköissä, joissa kommentteja kirjoittaneet henkilöt työskentelivät, oli yhteisesti koettua ja jaettua epäoikeudenmukaisu-

den tunnetta. Toisin sanoen, erityisesti näissä yksiköissä koetaan johtamiseen tai esimiestyöhön liittyviä haasteita. Erot oikeudenmukaisuuden kokemisessa eivät näin ollen viittaisikaan ainoastaan yksilöllisiin kokemuksiin vaan sosiaalisesti jaettuun tunteeseen johtamiseen liittyvistä piirteistä.

Pohdinta

Useimmat kansainväliset oikeudenmukaisuuden kokemusta selvittäneet tutkimukset on toteutettu kokeellisina tutkimuksina laboratorio-olosuhteissa, jolloin oikeudenmukaisuuteen liittyvää laadullista elementtiä on ollut vaikea saada esiin (Leventhal 1980; Mikula ym. 1990; Van den Bos 2001). Suomessa johtamisen oikeudenmukaisuuden kohdistuva kiinnostus on lisääntynyt huomattavasti viime vuosina ja aihetta sivuvia tutkimuksia on julkaistu eri tieteenaloilta (esim. Syvänen 2003; Suonsivu 2003). Tässä tutkimuksessa pyrittiin metoditriangulaation avulla tuomaan näkyviin sairaaloissa koettuja tekijöitä, jotka olivat johtamisen kautta yhteydessä oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Yhdistämällä kahta tutkimusotetta pystyttiin vertaamaan oikeudenmukaisuuden käsitteen teoreettisia rakenteita ja havainnollistamaan niihin liittyviä sisältöjä.

Laadullisen analyysin tuloksena muodostuivat viisi kategoriaa toivat esiin sairaalaorganisaatioiden johtamiseen liittyviä kipukohtia, joiden kaikkien todettiin olevan yhteydessä oikeudenmukaisuuteen. Useimmat kvalitatiivisen analyysin perusteella muodostuneet sisällölliset luokat olivat yhteydessä sekä päätöksenteon että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Näistä luokkien arvostuksen puute, liian vähän henkilökuntaa, epäluottamus, vaikutusmahdollisuuksien puute ja taloudellinen ohjaus- kohdalla koettiin eniten oikeudenmukaisuuden vajetta sekä yksilö- että työyksikkötasolla. Eriarvoinen kohtelu, piittaamattomuus henkilökunnan hyvinvoinnista, huono johtaminen, johtajan epäpätevyys ja vaikutusmahdollisuuksien puute aiheuttivat tilastollisesti erittäin merkitsevän eron sekä päätöksenteon- että vuorovaikutuksen laadun oikeudenmukaisuusmittareilla.

Tutkijat ovat hyvin usein keskittyneet erotteleviin tekijöihin oikeudenmukaisuutta kuvatesseen. Tästä syystä monet yhdistävät tekijät ovat

jääneet vähemmälle huomiolle. Tutkimuksemme mukaan päätöksenteon ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden voidaan tulkita liittyvän laajempaan sosiaaliseen kontekstiin, jossa oikeudenmukaisuus liitetään yhteiseen ymmärrykseen ja tulkintoihin työelämään vaikuttavista tekijöistä. Oikeudenmukaisuuden avulla pyritään löytämään vastauksia "miksi" kysymyksiin sekä antamaan työssä kohdattaville tilanteille merkityksiä. Tästä johtuen sekä sosiaaliset tekijät että päätöksentekoprosessiin liittyvät tekijät saattavat vaikuttaa oikeudenmukaisuuden kokemisessa hyvin laajasti, jolloin jako tarkkoihin oikeudenmukaisuuden osa-alueisiin (esimerkiksi päätöksenteon ja vuorovaikutuksen laadun oikeudenmukaisuuteen) hämärtyy. Tämä tuli selkeästi esiin esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksien puute -luokan kohdalla, joka yhdistyi tuloksissa molempiin oikeudenmukaisuuden osa-alueisiin. Toisaalta oli havaittavissa, että jotkin laadullisista luokista yhdistyivät vahvemmin vain toiseen oikeudenmukaisuuden osa-alueeseen. Tästä esimerkkinä kiusaamista kuvaava luokka, joka kiinnittyi selkeämmin vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen ja taloudellinen ohjaus-luokka, joka toi esiin ainoastaan päätöksentekoon liittyvää epäoikeudenmukaisuuden kokemusta.

Oikeudenmukaisuuden kokemus on sidoksissa kontekstiin siten, että työntekijät muodostavat tulkintaa tapahtumaketjun oikeudenmukaisuudesta käyttämällä heillä sillä hetkellä hallussaan olevaa tietoa. Tämä tuli aineistossa esiin yhtäältä siten, että organisaation ylimmällä tasolla tapahtunut päätöksenteko henkilöityi usein esimiehen (esimerkiksi luokka vaikutusmahdollisuuksien puute) ja toisaalta esimiehen koettiin edustavan koko organisaation asennetta (esimerkiksi luokka arvostuksen puute). Nämä tulokset osoittavat, että oikeudenmukaisuuden fenomenologia on monisyinen ja yhteydessä yksilön ja yhteisöjen kognitiiviseen prosessointiin. Tuloksemme ovat samansuuntaisia Gerold Mikulan ym. (1990) ja Robert Biesin & Joseph Moagin (1986) tutkimustulosten kanssa vahvistuen vuorovaikutuksen merkitystä oikeudenmukaisuuden kokemisessa ja sitä kautta myös työhyvinvoinnissa.

Tulokset tuovat esiin tekijöitä, jotka ovat erittäin tärkeitä henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Ne kuvaavat tekijöitä,

jotka liittyvät vaikutusmahdollisuuksien, yhteenkuulumisen, omanarvontunteen ja elämän merkityksellisyyden kaltaisiin psyykkisiin tarpeisiin. Nämä tarpeet vaikuttavat kognitiivisten ja emotionaalisten prosessien kautta siihen, miten organisaatioon kuulumisen yksilö- ja yksikkötasolla koetaan. (Cropanzano ym. 2001; Williams 1997.) Tekijät ovat yhteydessä myös siihen, mikälaisiksi työntekijät kokevat oman asemansa ja arvonsa organisaatiossa (Tyler, DeGoey & Smith 1996; Lupfer ym. 2000). Epäoikeudenmukaisuuden kokeminen saattaa murtaa psykologisen, hiljaisen sopimuksen, jolla työntekijä kiinnittyy työhönsä sekä siihen liittyviin motivoiviin tekijöihin (Folger & Cropanzano 2001). Näin ollen epäoikeudenmukaisuus voi käynnistää negatiivisten prosessien kehän, joka saattaa levitä myös yksilöstä yksikkötasolle.

Tulosten voidaan tulkita liittyvän muutospaineisiin ja jo käynnistyneisiin muutoksiin, joiden koetaan olevan muuttamassa sairaaloiden perinteisiä toimintamalleja ja sosiaalisia rakenteita. Niiden voidaan tulkita myös kuvastavan tilanteeseen liittyvää epävarmuutta, joka on aktivoitunut yhtäältä kasvaneiden tehokkuusvaatimusten ja toisaalta tehokkuusvaatimuksiin kytkeytyvien johtamisristiriitojen myötä. (Wiili-Peltola 2004.) Etenkin epäluottamuksen, vaikutusmahdollisuuksien puutteen ja taloudellisen ohjauksen vahva yhteys epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen puoltaa tätä näkemystä. Myös sijaisuuksia ja henkilökuntaresursseja kuvaavien kommenttien yhteys epäoikeudenmukaisuuden kokemiseen vahvistaa tätä tulkintaa.

Oikeudenmukaisuuden kokeminen lujittaa työelämän ennustettavuuden tunnetta ja täten vahvistaa myös työn hallintaa (Folger & Cropanzano 2001). Jos organisaation sisä- ja ulkopuolelta tulleet muutospaineet lisäävät epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, ennustettavuuden tunne heikkenee ja työntekijät joutuvat käyttämään kognitiivista kapasiteettiaan työnsä ennustettavuuden ja hallittavuuden säilyttämiseksi. Muutostilanteissa esimiesten rooli korostuu ja usein myös kärjistyy erilaisten muutosnäkemysten ristipaineessa. Työntekijöiden kannalta on kuitenkin tärkeää, että muutoksen perusteita ja päämääriä käsitellään esimiesten kanssa yhdessä siten, että voidaan luoda yhteistä tulevaisuutta ristiriitaisista tunteista huolimatta.

Kommenttien kirjoittajien ja niitä kirjoittamattomien taustamuuttujia vertailtaessa todettiin kirjoittajien eroavan muista vastaajista useilla muuttujilla (taulukko 2). Nämä löydökset johdattavat olettamaan, että kommenttien kirjoittajien oikeudenmukaisuutta koskeviin arviointoihin liittyy tilastollinen vääristymä (niin sanottu "marttyyri-ilmiö", Taylor 2001), joka johtuu siitä, että kommentoijat arvioivat omista taustoistaan johtuen oikeudenmukaisuutta eri tavalla kuin muut työntekijät. Toisin sanoen heidän arvionsa johtamisesta on vääristynyttä. Tästä syystä tässä tutkimuksessa haluttiin verrata sellaisia työyksiköitä, joissa kommenttien kirjoittajat työskentelivät sellaisiin työyksiköihin, joissa heitä ei ollut. Tämä analyysi osoitti, että tulokset eivät kuitenkaan olleet sidoksissa ainoastaan yksilöihin, vaan ne olivat yhdistettävissä myös työyhteisötasolle senkin jälkeen kun kommenttien kirjoittajat oli poistettu vertailusta. Löydös viittaa siihen, että oikeudenmukaisuuden kokeminen ei ollut tulkittavissa ainoastaan yksilöistä johtuvaksi "marttyyri-ilmiöksi" vaan kokemus oli paljolti sosiaalisesti rakentunutta ja kollektiivista. Kommenttien kirjoittajia voidaan siis kuvata työyksiköiden äänitorviksi, jotka haluavat tuoda koko työyksikön kokemaan oikeudenmukaisuusvajetta aktiivisesti esiin.

Henkilöjohtamisen näkökulmasta esiin tulleet kokemukset muodostavat suuren haasteen. Herkkyys oikeudenmukaisuuden kokemiselle on kaikissa ihmisissä sisäsyntyistä; se tekee yhteisten päämäärien tavoittelun mahdolliseksi vaikuttamalla myönteisesti luottamusrakenteen syntymiseen. (Folger & Cropanzano 1998). Vaikka tutkimuksessa esiin tulleet epäkohdat ovat todellisuutta vain yksittäisissä työyksiköissä, voidaan todeta, että terveydenhuollossa on tarvetta esimieskoulutukselle. Toisaalta myös strategista henkilöstövoimavarajohtamista kehittämällä voitaisiin vaikuttaa tekijöihin, jotka tulivat esiin tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksemme perustuu laajaan aineistoon ja triangulaatioon, joka yhdistää kvalitatiivista ja kvantitatiivista tietoa. Oikeudenmukaisuuden arvioinnissa käytetyt mittarit ovat huolellisesti validoituja ja laajasti survey-tutkimuksissa käytettyjä. Laadullisen osuuden analyysiä suoritti kaksi

tutkijaa samanaikaisesti, joka mahdollisti yhteisen arvioinnin ja keskustelun epäselvistä asioista. Lisäksi laadullisen materiaalin koodauksen yhteydessä valittiin satunnaisotoksia, joita verrattiin toisen tutkijan suorittamiin koodauksiin yhteisenä tulkintatavan varmistamiseksi. (Silverman 1993; Berg 1998; Dutton ym. 2001.)

Tässä tutkimuksessa kommenttien kirjoittajat edustivat useita suomalaisia sairaaloita ja useita eri hierarkiatasoa. Vaikka kommentoijat

edustivat eri ammatti- ja hierarkiatasoa, vastaukset tuovat esiin johtamiseen liittyviä valtarakenteita, joissa vastaajat arvioivat esimiehensä tai sairaalan ylimmän johdon toimintaa (alhaalta ylös). Tuloksia ei voi yleistää organisaatiossa vallitseviin horisontaalisiin, epävirallisiin rakenteisiin. Toisaalta jatkossa olisi hyödyllistä ja tärkeää tutkia myös sitä, miten esimiehet arvioivat oikeudenmukaisuuden toteutuvan alaistensa toiminnassa (ylhäältä alas).

Kirjallisuus

- ADAMS, J.S. (1965). *Inequity in social exchanges*. Teoksessa L. Berkowitz (toim.), *Advances in Experimental Social Psychology* (s. 267-299). New York: Academic Press.
- BERG, B.L. (1998). *Qualitative research methods for the social sciences*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- BIES, R.J. (2001). *Interactional (in)justice: The sacred and profane*. Teoksessa J. Greenberg & R. Cropanzano (toim.), *Advances in organizational justice* (s. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- BIES, R.J. & MOAG, J.S. (1986). *Interactional justice: Communications criteria of fairness*. Teoksessa R. Lewicki, B. Sheppard & M. Bazerman (toim.), *Research on Negotiation in Organizations* (s. 43-55). Greenwich CT: Jai Press.
- CARNEY, T.F. (1972). *Content analysis*. Winnipeg: University of Manitoba Press.
- COHEN-CHARASH, Y. & SPECTOR, P. (2001). *The role of justice in organizations: A meta-analysis*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- CROPANZANO, R., BYRNE, Z., BOBOCEL, D.R. & RUPP, D. (2001). *Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice*. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- DEGOEY, P. (2000). *Contagious justice: exploring the social construction of justice in organizations*. *Research in Organizational Behavior*, 22, 51-102.
- DUTTON, J., ASHFORD, S., O'NEILL, R. & LAWRENCE, K. (2001). *Moves that matter: Issue selling and organizational change*. *Academy of Management Journal*, 44, 716-736.
- ELOVAINIO, M., KIVIMÄKI, M. & HELKAMA, K. (2001). *Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 418-424.
- ELOVAINIO, M., KIVIMÄKI, M. & VAHTERA, J. (2002). *Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health*. *American Journal of Public Health*, 92, 105-108.
- FOLGER, R. & CROPANZANO, R. (2001). *Fairness theory: justice as accountability*. Teoksessa J. Greenberg & R. Cropanzano (toim.), *Advances in organizational justice* (s. 1-55). Stanford, CA: Stanford University Press.
- FOLGER, R. & CROPANZANO, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- FRONTMAN, K.C. & KUNKEL, M.A. (1994). *A grounded theory of counselors' construal of success in the initial session*. *Journal of Counseling Psychology*, 4, 492-499.
- GOLDBERG, D.P., GATER, R. & SARTORIUS, N. (1997). *The validity of the two versions of the GHQ in the WHO study of mental illness in general health care*. *Psychological Medicine*, 27, 191-197.
- GREENBERG, J. (1990). *Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow*. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- GREENBERG, J. (1993). *The social side of fairness: Interpersonal classes of organizational justice*. Teoksessa R. Cropanzano (toim.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (s. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- HACKMAN, J.R. & OLDHAM, G.R. (1975). *Development of the job diagnostic survey*. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- HUNTER, A., LUSARDI, P., ZUCKER, D., JACELON, C. & CHANDLER, G. (2002). *Making meaning: The creative component in qualitative research*. *Qualitative Health Research*, 12, 388-398.
- IDLER, E.L. & ANGEL R.J. (1990). *Self-rated health and mortality in the NHANES-I epidemiological follow-up study*. *American Journal of Public Health*, 80, 446-452.

- KIVIMÄKI, M., ELOVAINIO, M., VAHTERA, J. & FERRIE, J.E. (2003). *Organizational justice and health of employees: Prospective cohort study. Occupational and Environmental Medicine*, 60, 27-34.
- KIVIMÄKI, M., ELOVAINIO, M., VAHTERA, J. & VIRTANEN, M. (2002). Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Teoksessa J. Vahtera, M. Kivimäki & P. Virtanen (toim.), *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita* (s. 44-52). Helsinki: Työterveyslaitos.
- KIVIMÄKI, M., ELOVAINIO, M., VAHTERA, J., VIRTANEN, M. & STANSFELD, S.A. (2003). Association between organisational inequity and incidence of psychiatric disorders in female employees. *Psychological Medicine*, 33, 319-326.
- LABIANCA, G., GRAY, B. & BRASS, D. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science*, 11, 235-257.
- 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. Willis (toim.), *Social exchange: Advances in theory and research* (s. 27-55). New York: Plenum Press.
- LEVINSON, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- LEVY, P.E. (2001). Let's not forget the organization in organizational justice: It just wouldn't be fair. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 273-278.
- LIND, E.A. (2001a). Thinking critically about justice judgments. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 220-226.
- LIND, E.A. (2001b). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. Teoksessa J. Greenberg & R. Cropanzano (toim.), *Advances in organizational justice* (s. 56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- LIND, E.A. & TYLER, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- LIND, E.A., KANFER, R. & EARLEY, P.C. (1990). Voice, control, and procedural justice: instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 952-959.
- LUPFER, M., WEEKS, K., DOAN, K. & HOUSTON, D. (2000). Folk conceptions of fairness and unfairness. *European Journal of Social Psychology*, 30, 405-428.
- LÄHDESMÄKI, K. (2000). New Public Management julkisjohtamisen uudistajana. Paikallisen elinkeinopolitiikan johtamiskysymykset NPM:n näkökulmasta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 1, 30-44.
- MALESTTA, R.M. & BYRNE, Z.S. (1997). The impact of formal and interactional justice on organizational outcomes. Paper presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. St. Louis, MO.
- MASTERTON, S., LEWIS, K., GOLDMAN, B.M. & TAYLOR, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment of work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- MCCARTHER, J.H. & MOORE, F.D. (1997). The two cultures and the health care revolution. *Commerce and professionalism in medical care. JAMA*, 277, 985-989.
- MCGREGOR, I., ZANNA, M.P., HOLMES, J.G. & SPENCER, S.J. (2001). Compensatory conviction in the face of personal uncertainty: Going to extremes and being oneself. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 472-488.
- MEARA, N. (2001). Just and virtuous leaders and organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 227-234.
- MESSIC, D.M., BLOOM, S., BOLDIZAR, J.P. & SAMUELSON, C.D. (1985). Why we are fairer than others. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 480-500.
- MIKULA, G., PETRI, B. & TANZER, N. (1990). What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20, 133-149.
- MILES, M.B. & HUBERMAN, A.M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- MOORMAN, R.H. (1991). Relation between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perception influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- PHILLIPS, J., DOUTHITT, E. & HYLAND, M. (2001). The role of justice in team member satisfaction with the leader and attachment to the team. *Journal of Applied Psychology*, 86, 316-325.
- POLKINGHORNE, D. E. (1994). Reaction to special section on qualitative research in counseling process and outcome. *Journal of Counseling Psychology*, 41, 510-512.
- PRASAD, P. & PRASAD, A. (2000). Stretching the iron cage: The constitution and implications of routine workplace resistance. *Organization Science*, 11, 387-403.
- PUNCH, K. (1998). *Introduction to Social Research. Quantitative and Qualitative Approaches*. London: Sage.
- RENNIE, D. (1994). Clients' deference in psychotherapy. *Journal of Counseling Psychology*, 41, 427-437.
- SHAPIRO, D.L. (2001). The death of justice theory is likely if theorists neglect the "wheels" already invented and the voices of the injustice victims. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 235-242.

- SHAPIRO, D.L. & KIRKMAN, B. (2001). Anticipatory injustice: the consequences of expecting injustice in the workplace. Teoksessa J. Greenberg & R. Cropanzano (toim.), *Advances in organizational justice* (s. 152-178). Stanford, CA: Stanford University Press.
- SILVERMAN, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.
- STRAUSS, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- STRAUSS, A. & CORBIN, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- SUONSIVU, K. (2003). Kun mikään ei riitä: hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin. Tampere: Tampere University Press.
- SYVÄNEN, S. (2003). Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset: tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Tampere: Tampere University Press.
- SÄDEVIRTA, J. (2004). Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Raportteja 35. Helsinki: Tykes.
- TAYLOR, S. (2001). Reflections on fairness: Continuing the progression of justice research and practice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 243-253.
- THIBAUT, J. & WALKER, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- TEPPER, B.J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 197-215.
- TYLER, T.R., DEGOEY, P. & SMITH, H.J. (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.
- VAN DEN BOS, K. (2001). Fundamental research by means of laboratory experiments is essential for a better understanding of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 254-259.
- WILLI-PELTOLA, E. (2004). Sairaaloitteen hallinnan muutos lähiesimiesten näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus*, 23, 3-14.
- WILLIAMS, J.Q. (1997). *Social ostracism*. Teoksessa R.M. Kowalski (toim.), *Aversive Interpersonal Behaviors* (s. 133-170). New York: Plenum Press.
- WITT, L.A., KACMAR, K.M. & ANDREWS, M.C. (2001). The interactive effect of procedural justice and exchange ideology on supervisor-rated commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 505-515.

Tätä tutkimusta on rahoitettu Suomen Akatemian (105195) ja Työsuojelurahaston projektirahoituksella