

Organisasjonsrettferdighet: usikkerhet og tillit i kritiske arbeidssituasjoner

Elisabeth Enoksen, Universitetet i Stavanger

Sammendrag

Det er økende erkjennelse internasjonalt om viktigheten av at ansatte på ulike arbeidsplasser opplever å bli behandlet rettferdig. I enkelte yrker vil dette være mer avgjørende enn i andre. Målet med artikkelen er å belyse den særlige relevansen av organisasjonsrettferdighet i operative yrker, ved bruk av teorien om usikkerhetshåndtering. I operative yrker vil det ikke være mulig å eliminere kritiske og farlige situasjoner, det er derfor desto viktigere at ledere i disse sektorene er bevisst på å hindre usikkerhet på de områder de faktisk har mulighet til å påvirke. Usikkerhet knyttet til tillitsforholdet til ledere og medarbeidere kan få alvorlige konsekvenser, særlig i hierarkiske organisasjoner som i tillegg er avhengige av betydelig interaksjon innad i arbeidsgruppa. I artikkelen drøftes sammenhengen mellom usikkerhet, tillit, rettferdighet og særlig prosedyrrettferdighet, ved bruk av rettferdighetsteorier (rettferdighetsheuristisk teori og teorien om usikkerhetshåndtering) samt internasjonal forskning på organisasjonsrettferdighet. Avslutningsvis presenteres tiltak som kan øke felles rettferdighetsopplevelse blant ansatte.

Tidlig om morgenen 28. april 1789 ble kaptein William Bligh overfalt, bundet og tvunget til å forlate skipet sitt. Ugjerningen ble utført av Blighs egne underordnede, mannskapet på HMAV Bounty. Bligh var kjent for å ha en skarp tunge og stort temperament. Etter en svært lang og vanskelig reise under harde forhold, hvor mannskapet opplevde å bli utskjelt av sin overordnede, anklaget for stjeling og utsatt for kollektiv avstraffelse, var stemningen ombord preget av stor misnøye og mistillit. Den langvarige urettferdige behandlingen fra kapteinen hevdet å være bakgrunnen for mytteriet på Bounty. Dette er historiens mest kjente mytteri og har gitt inspirasjon til flere bøker og spillefilmer (Alexander, 2004, Danielssen, 1962).

Selv om urettferdig behandling fra lederhold ikke nødvendigvis får like dramatiske konsekvenser som i hendelsen over, er det mange grunner til å være spesielt oppmerksom på betydningen av rettferdig behandling på arbeidsplassen. I denne artikkelen vil jeg beskrive begrepet organisasjonsrettferdighet, og argumentere for den særlige relevansen av ansattes rettferdighetsopplevelse i tidskritiske og farlige arbeidssituasjoner. Organisasjonsrettferdighet har høstet mye oppmerksomhet internasjonalt de siste tiårene. I norsk kontekst derimot, har det vært lite fokus og forskning på dette området. Noe som er overraskende med tanke på hvor stor effekt ansattes opplevelse av rettferdighet har på sentrale personlige og organisatoriske forhold. Det er påvist at rettferdighetsoppfattelse på arbeidsplassen blant annet påvirker mental og fysisk helse (Robbins et al. 2012), graden av involvering i arbeidet (Jiang et al. 2017; Heponiemi et al. 2013), samt jobbtilfredshet (Colquitt et al. 2001) og prestasjoner (Moon, 2017).

Den seneste tiden har påfallende mange internasjonale studier fokusert på organisasjonsrettferdighet blant ansatte i politiet (e.g. Reynolds & Helfers, 2017; Wolfe & Nix, 2017; Wu et al. 2017; Rosenbaum & McCarty, 2017; Donner et al. 2015; Reynolds & Hicks, 2015; Boateng, 2014). Samtlige av disse studiene underbygger viktigheten av organisasjonsrettferdighet i politisektoren, men ingen diskuterer funnene opp imot teorien om håndtering av usikkerhet. Jeg vil argumentere for at organisasjonsrettferdighet er særlig viktig i *alle* operative yrker, og underbygge påstanden ved å bruke usikkerhetshåndteringsteorien.

Håndtering av usikkerhet

Flere studier viser at mennesker er spesielt opptatt av rettferdighet når de opplever usikkerhet (Miedema et al. 2006; Lind & Van den Bos, 2002; Van den Bos & Miedema, 2000). Usikkerhet kan utløses av mange ulike faktorer, som for eksempel faktiske farer i omgivelsene eller av tanker på og følelse av at en ikke har kontroll. Det er et naturlig menneskelig behov å søke trygghet, men ettersom vi lever i en risikofylt verden med stadige

endringer er alle utsatt for å føle usikkerhet. Enkelte vil forsøke å unngå usikre og farlige situasjoner, mens andre vil oppsøke slike situasjoner med viten og vilje. Selv om den usikre situasjonen er selvvalgt, må usikkerhetsfølelsen likevel håndteres (Van den Bos & Lind, 2002).

I følge '*Uncertainty Management Theory*', altså teorien om håndtering av usikkerhet, vil folk reagere sterkere på både rettferdig og urettferdig behandling desto mer usikkerhet de opplever (Van den Bos 2001). Forskningsekspementer har vist at når deltakere ble bedt om å tenke på situasjoner hvor de opplevde å føle seg truet, usikre, eller at de manglet kontroll, reagerte de sterkere følelsesmessig på rettferdighet (Miedema et al. 2006; Van den Bos 2001). De samme resultatene ble funnet da halvparten av deltakerne i et eksperiment ble minnet om sin egen dødelighet før de ble utsatt for en rettferdig eller urettferdig prosedyre. De som ble minnet om sin dødelighet viste sterkere affektmåling knyttet til rettferdighet enn de som ikke hadde blitt utsatt for samme påminning (Van den Bos & Miedema, 2000).

I en kompleks og tidskritisk arbeidssituasjon hvor liv og helse *faktisk* står på spill, hvor det kan være vanskelig å predikere utfallet, og hvor eventuelle feil kan få store konsekvenser, vil det nærmest være umulig å unngå usikkerhet. Dermed blir det ekstra viktig med rettferdighet. Den kognitive sammenhengen mellom usikkerhet og rettferdighet blir nærmere forklart senere. Først vil jeg beskrive begrepet organisasjonsrettferdighet og hvilke dimensjoner dette begrepet blir antatt å bestå av.

Ulike dimensjoner av organisasjonsrettferdighet

Organisasjonsrettferdighet handler om hva ansatte opplever som rettferdig på arbeidsplassen. Denne subjektive tilnærmingen brukt i samfunnsvitenskapen er svært ulik den normative tilnærmingen en ofte vil finne i moralfilosofien, der fokus er på hvordan en kan oppnå høyest mulig rettferdighet (Cropanzano & Greenberg, 1997). I samfunnsvitenskapelig perspektiv er rettferdighet ansett som sosialt konstruert, og fokuset har vært på hvordan rettferdighet oppfattes av enkeltindivider (Colquitt et al., 2001). For å kunne måle organisasjonsrettferdighet empirisk må begrepet operasjonaliseres. Det er derfor nødvendig å vite hva ansatte vurderer som avgjør om de oppfatter arbeidsplassen rettferdig eller urettferdig. Det ikke enighet om hvilke dimensjoner som er viktigst her, men ofte blir det argumentert med at ansatte er opptatt av minst tre områder når det gjelder rettferdighet på arbeidsplassen. Disse områdene er: fordeling/distribusjon, prosedyrer, og interpersonlig behandling (Cropanzano & Molina, 2015). De tre områdene har ført til ulike dimensjoner av rettferdighet som oftest beskrives i forskningslitteraturen på feltet; nemlig distribusjonsrettferdighet,

prosedyrerettferdighet og interpersonlig rettferdighet og informasjonsrettferdighet (se Figur 1). Jeg vil nå gi en beskrivelse av disse dimensjonene.

Den første dimensjonen av organisasjonsrettferdighet som ble beskrevet kan spores tilbake til 1960-tallet og er knyttet til opplevelse av rettferdighet i forhold til fordeling (Adams 1965). Distribusjonsrettferdighet handler om sammenhengen mellom det en bidrar med og yter i en jobb versus det en får igjen, enten i form av lønn eller andre goder (Leventhal, 1976). Folk vil sammenligne sin innsats og belønning med andres, og dersom forholdet er ulikt oppleves det som urettferdig. I følge Adams' (1965) vil folk forsøke å korrigere urettferdige situasjoner ved enten å endre sin egen innsats eller lønn, endre andres innsats eller lønn, ved å forlate det ujevne forholdet, eller ved å endre sammenligningsobjekt.

På 70- og 80-tallet hevdet flere forskere at organisasjonsrettferdighet ikke ble oppnådd kun gjennom likhet i resultat og utfall, som lønn og lignende (Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980). De argumenterte for at også *prosedyrer* må oppleves rettferdige. Prosedyrerettferdighet referer dermed til prosesser som leder til beslutninger, og hvor mye påvirkning folk opplever å utøve i disse prosessene. Leventhal (1980) hevdet at slik prosedyrer må oppfylle visse kriterier for å bli oppfattet som rettferdige. Disse kriteriene inkluderer blant annet at beslutningsprosedyrene bygger på korrekt informasjon, følger etiske og moralske standarder, og tar hensyn til innspill og meninger fra de ulike gruppene som blir berørt av beslutningene.

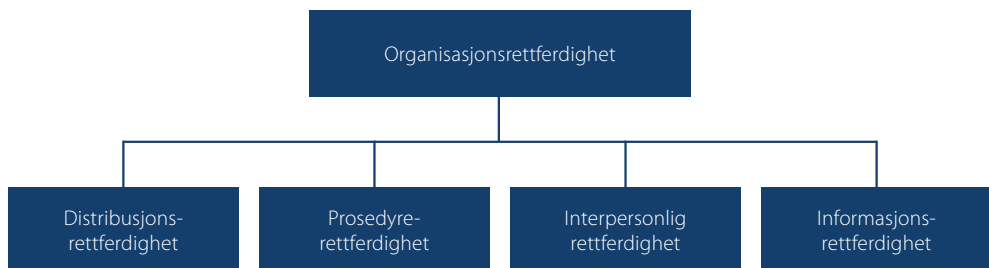
Bies og Moag (1986) introduserte den tredje dimensjon av organisasjonsrettferdighet på 80-tallet. Denne dimensjonen fokuserer på hvordan ansatte blir behandlet av sine ledere ved implementering av prosedyrer, og fikk navnet interaksjonsrettferdighet. Senere ble denne dimensjonen delt inn i to; interpersonlig rettferdighet og informasjonsrettferdighet (Greenberg 1993). Interpersonlig rettferdighet fremhever viktigheten av at ansatte opplever å bli behandlet høflig,

med verdighet og respekt, og at de ikke blir utsatt for upassende eller nedsettende bemerkninger og kommentarer fra ledelsen (Bies & Moag, 1986). Informasjonsrettferdighet handler om informasjon og forklaringer knyttet til prosedyrer og resultater, og at ledelsen er åpne og ærlige i sin kommunikasjon med ansatte. For å gjenspeile rettferdighet er det nødvendig at informasjonen som gis er spesifikk og forståelig, tilpasset den enkeltes behov, og at den blir gitt på rett tidspunkt (Shapiro et al., 1994).

Hvordan kan organisasjonsrettferdighet måles?

Frem til år 2000 var mye av forskningen innenfor organisasjonsrettferdighet preget av inkonsekvente og utilfredsstillende måleinstrumenter, noe Colquitt (2001) forsøkte å adressere ved å konstruere et nytt instrument basert på ledende arbeider innen feltet. Colquitts måleinstrument har som intensjon å måle de fire ulike dimensjonene nevnt ovenfor; distribusjonsrettferdighet, prosedyrerettferdighet, interpersonlig rettferdighet og informasjonsrettferdighet.

Instrumentet er testet i ulike kontekster, med noe varierende resultat (Judge & Colquitt, 2004; Blakely et al., 2005; Maharee-Lawler et al. 2010; Flint et al., 2012). Ulikheter i forskningsresultater og diskusjoner har i stor grad dreid seg rundt egnetheten av tre eller fire dimensjoner. Noen har imidlertid argumentert for flere dimensjoner enn de nevnte fire. Forskere som testet instrumentet på et utvalg politibetjenter i Australia, fant indikasjoner på en skjult femte dimensjon (Maharee-Lawler et al. 2010), som dreier seg om ansattes opplevelse av å kunne uttrykke meninger og følelser i beslutningsprosesser og muligheten til å påvirke utfallet av disse prosessene. Denne dimensjonen refereres ofte til som 'voice', altså anledning til å få sin stemme hørt. Det er også funnet tegn til voice-dimensjonen i norsk sammenheng, ved bruk av Colquitts måleinstrument i helsesektoren (Enoksen, 2015). Det kan tyde på at det å få sin



Figur 1

stemme hørt i en arbeidssituasjon er viktigere enn det instrumentet til Colquitt tar høyde for.

På tross av lite forskning innen organisasjonsrettferdighet i Norge, er det utviklet et norsk måleinstrument som er testet i en militærkontekst (Olsen et al. 2012). Instrumentet inneholder spørsmål knyttet til de fire rettferdighetsdimensjonene nevnt ovenfor. Den norske måleskalaen baseres i stor grad på Colquitt sitt arbeid, men er tilpasset en militærkontekst, da data til studien ble innhentet fra soldater hvorav majoriteten deltok, eller i nær fremtid skulle delta i krigen i Afghanistan. Blant annet ble dimensjonen som omhandler prosedyrer byttet ut, ettersom begrepet prosedyrer i en militærsetting ble forstått som å kun referere til formelle beslutningsprosedyrer relatert til militæroperasjoner, og ikke til andre type prosedyrer i organisasjonen som helhet. Colquitt sin måleskala for prosedyrerrettferdighet ble derfor byttet ut med Moorman (1991) sin skala, hvor begrepet beslutninger brukes, og ikke prosedyrer. Analysene viste at de fire ulike dimensjonene for rettferdighet passet godt i en militærsetting. Studien viste også en klar relasjon mellom organisasjonsrettferdighet og selvoppofrelse. Viktigheten av vilje til å ofre noe på vegne av gruppen eller teamet, og sammenhengen mellom selvoppofrelse og rettferdig behandling, utdypes mer senere.

Rettferdighetsheuristisk teori og tillit

Som beskrevet innledningsvis er det påvist sterk sammenheng mellom rettferdighet og opplevelse av usikkerhet. Teorien om usikkerhetshåndtering bygger på rettferdighetsheuristisk teori («*Fairness Heuristic Theory*»), som søker å forklare hvordan folk utvikler rettferdighetsoppfattelser og hva som påvirker dem i prosessen (Lind, 2001; Van den Bos et al., 2001; Van den Bos & Lind, 2002). Rettferdighetsheuristisk teori tar utgangspunkt i at mennesker organiserer seg i grupper, organisasjoner og institusjoner, for eksempel en arbeidsplass eller et team. Det å være en del av en gruppe eller en organisasjon og bidra med ressurser inn i denne kan gi folk en opplevelse av sosial identitet og selververd, og slik deltagelse kan også være nyttig for å nå ulike mål en har satt seg i livet. Samtidig kan slik gruppedeltagelse innebære at en personlig må ofre noe ettersom en kan risikere å bli utnyttet og/eller avvist. Dette kan føre til stor usikkerhet hos enkeltpersoner, og de må avgjøre om de skal våge å stole på andre mennesker i gruppa og ikke minst på lederen. I følge rettferdighetsheuristisk teori baseres denne avgjørelsen på informasjon om rettferdighet. Rettferdig behandling blir her sett på som en indikasjon på sannsynligheten for å bli utnyttet eller ekskludert, og tidlig tilegnet informasjon og oppfattelse av dette danner et heuristisk rammeverk som personer senere vil forsøke å tolke all informasjon inn i (Lind, 2001).

Rettferdighetsheuristikken blir aktivert når mennesker forventer substansiell interaksjon med gruppen eller når de personlig identifiserer seg med gruppen (Lind et al. 2001). Personer foretar raske avgjørelser på grunnlag av tilgjengelig informasjon knyttet til rettferdighet, og disse evalueringene brukes som kognitive snarveier i denne prosessen. Slik informasjon kan knytte seg til både interpersonlig erfaring og behandling fra ledere, prosedyrer og formaliteter, og fordeling av goder og byrder; alle de ulike dimensjonene innen organisasjonsrettferdighet. Alt dette kan være med på å avgjøre i hvilken grad en person opplever å bli behandlet rettferdig og videre hvor stor tillit en skal ha til gruppa og leder, noe som igjen er med på å bestemme hvor mye en involverer seg og investerer i gruppa eller organisasjonen. Tillit til gruppa og ikke minst til leder blir da særlig viktig i team som er avhengige av tett samarbeid, engasjement og samhold.

Jonathan Shay, psykiater og PhD, forsket på psykiske krigsskader og traumer blant amerikanske veteraner etter Vietnamkrigen (Shay, 2002; Shay, 1994). I arbeidet med denne gruppen mennesker fikk Shay assosiasjoner til fortellinger om klassiske krigere fra Homers verker 'Illiaden' og 'Odysseen'. I sine to bøker «Achilles in Vietnam: Combat Trauma and the Undoing of Character» og «Odysseys in America: Combat Trauma and the Trials of Homecoming» bruker Shay utdrag fra Homers fortellinger for å vise det universelt menneskelige og tidløse i krigserfaringer, og for å illustrere hva som kan skje dersom tilliten og rettferdighetsfølelsen blir skadet eller ødelagt.

Sosial tillit er avgjørende for samhold i organisasjoner og team. I følge Shay (2002) vil all aktivitet som er med på bygge og styrke tillit, øke stridsstyrken i en militær enhet. Shay fremholder viktigheten av enkeltpersoners vilje og motivasjon til å engasjere seg i gruppen. I en militærenhet må soldatene ha vilje til å interagere med andre, til å bidra positivt, og faktisk også ofre noe på vegne av samholdet. Shay (2002) omtaler denne viljen som karakter, og vektlegger at karakteren til den enkelte i stor grad beror på opplevelsen av å bli behandlet rettferdig. Dette er i tråd med rettferdighetsheuristisk teori. Problemer oppstår i det øyeblikket tilliten blir brutt og gruppesamholdet ødelegges.

Det er særlig viktig at tilliten til leder og andre som har makt ikke brytes. I en militær kontekst inkluderer dette både politisk og militær ledelse (Shay, 2002). Ved å underlegge seg en annen persons autoritet utsetter en seg for muligheten til å bli utnyttet og/eller ekskludert, og en vil da naturlig søke informasjon som kan gi svar på om en bør stole på lederen eller ikke, og om en kan betrakte avgjørelser og beslutninger fra lederhold som rettferdige (Tyler & Lind, 1992). Her er det nærliggende å tenke at interaksjonsrettferdighet er viktigst. Imidlertid viser

studier at også prosedyrerettferdighet kan spille en stor rolle for å opprettholde tillit til ledere. Dette fordi folk i mange tilfeller vil mangle relevant informasjon knyttet til rettferdighet i de ulike situasjonene de befinner seg i. Eksempelvis vil en ofte ikke ha direkte informasjon om autoriteters troverdighet, og for å unngå usikkerhet vil en ty til annen informasjon som et substitutt (Van den Bos & Lind, 2002). I følge rettferdighetsheuristisk teori vil prosedyrerettferdighet fungere som et heuristisk substitutt for manglende informasjon om ledes troverdighet. Ansatte vil bedømme rettferdighetsgraden i resultater og fordeling på bakgrunn av hvor rettferdige de oppfatter at beslutningsprosedyrene er (Van den Bos & Lind, 2002). Prosedyrerettferdighet blir også vektlagt i flere studier foretatt i politisektoren. Det er funnet sammenheng mellom prosedyrerettferdighet og jobbrelatert tilfredshet og jobbrelatert sinne (Wu et al. 2017), tillit til organisasjonen (Wolfe & Nix, 2017; Donner et al. 2017), så vel som jobbengasjement, tilfredshet med beslutninger, og generell holdning til arbeidsplassen (Donner et al. 2017) blant politiansatte.

Som beskrevet tidligere er anledning til å kunne uttrykke meninger og følelser innbefattet i prosedyrerettferdighet, og forskning kan tyde på at denne muligheten er enda viktigere enn tidligere antatt. I følge Van den Bos og Lind (2002) er folk er mer opptatt av rettferdighet når de er usikre på om de kan stole på lederen sin. Disse forskerne fant videre at i de tilfellene ansatte var usikre på ledes troverdighet, var de påfallende mer tilfreds med resultater og utfall av beslutningsprosedyrer når de hadde fått mulighet til å uttrykke sin mening i prosessen. Med tanke på hvor krevende det kan være å arbeide i særlig utsatte yrker, er det avgjørende at ansatte opplever støtte fra sine overordnede, noe som begynner med rettferdig behandling (Boateng, 2014). Videre må ledere erkjenne viktigheten av å ha gode relasjoner med sine ansatte. De må sørge for at ansatte har en stemme og gi dem innflytelse, dersom det forventes at de skal fortsette å jobbe under anstrengende forhold (Rosenbaum & McCarty, 2017).

Konsekvenser av urettferdig behandling

Så langt har jeg argumentert for hvorfor det er viktig med rettferdighet på arbeidsplassen. Det er imidlertid også viktig med kunnskap om hva som kan bli konsekvensene dersom ansatte opplever urettferdighet. Forskere innen organisasjonsrettferdighet påpeker en rekke negative konsekvenser som følge av urettferdig behandling. Det er blant annet vist til at ansattes opplevelse av urettferdighet kan føre til kontraproduktiv oppførsel (Conlon et al., 2005) svekket helse (Robbins et al., 2012), tillitsbrudd (Lewicki et al., 2005) og faktisk også ønsker om hevn (Folger et al. 2005). Når ansatte blir utsatt for en urettferdig

hendelse i jobbsammenheng kan de velge ulike måter å respondere på, hvorav hevnen vil være den mest destruktive for de involverte og for organisasjonen. Forskning har vist at både eksisterende rettferdighetsoppfattelse og maktforhold kan være utslagsgivende for hvordan ansatte reagerer på urettferdighet. Bobocel (2013) fant at ansattes forhåndsoppfattelse av organisasjonen som rettferdig gjorde at de var mindre hevngjerrige. De hevdet derfor at ledere gjennom egen rettferdighetsbehandling av ansatte har stor mulighet og ansvar for å legge til rette for at tilgivelse blir den valgte responsen når urett skjer. Aquino et al. (2013) argumenterte for at før ansatte bestemmer hvordan de skal reagere på urettferdighet, så vil de ta høyde for rettferdighetsklimaet knyttet til prosedyrer på arbeidsplassen. Funnene viste at ved høy posisjon i organisasjonen økte sjansen for å velge tilgivelse fremfor hevnen, men bare dersom prosedyrerettferdigheten var høy. Videre fant de at de som hadde lavere status enn den som hadde behandlet dem urettferdig i organisasjonen, i større grad vil ta hevnen i stedet for å velge formelle kanaler for gjenopprettelse. Men dette gjaldt kun i tilfellene med lav prosedyrerettferdighet på arbeidsplassen. Forskernes tolkning av disse funnene er at dersom ofre for urettferdighet tror det er liten mulighet for at arbeidsplassen/leder vil straffe gjerningspersonen, så er det større risiko for at de tar saken i egne hender.

I en kritisk arbeidssituasjon hvor ansatte i samme organisasjon eller team er avhengige av samarbeid, samhold og tillit, vil ikke bare arbeidskapasiteten være truet, det vil også kunne skape farlige situasjoner for alle involverte dersom individer søker hevnen over medarbeidere eller leder. Studien til Aquino et al. (2013) viser at det i hierarkiske organisasjoner er vesentlig at ansatte stoler på at ledelsen vil ta tak i urett og innføre rettferdige prosedyrer. Flere maktnivåer og stor ulikhet i status vil påvirke de ansattes vurdering av om de skal sørge for å få oppreisning på eget initiativ eller stole på at ledelsen vil håndtere saken på tilfredsstillende vis.

Under Vietnamkrigen mente flere overordnede at å bevisst usette soldater for urettferdig behandling ville føre til frustrasjon og sinne som soldatene ville ta med seg i kamp og ta ut over fienden (Shay, 1994). På den måten skulle kampviljen bli styrket. Det har imidlertid vist seg at ydmykelse og degradering svekker effektiviteten i en militærenhet, og Shay erfarte i sitt arbeid at de som hadde blitt utsatt for slik umoralsk behandling fikk større psykiske problemer i etterkant. Shay viser til hvordan Akilles i Iliaden blir urettferdig behandlet av sin overordnede ved at sistnevnte tar noe som rettmessig tilhører Akilles. Dette fører til at Akilles mister ansvarsfølelsen for sine medsoldater og lar hele sin karakter bli fylt av raseri mot sin leder. Dermed blir all tillit mellom Akilles og lederen hans brutt, og resultatet blir at hele stridsenheten svekkes.

Rettferdige ledere og felles rettferdighetsopplevelse

Ledere har, som vist, en nøkkelposisjon for å skape og opprettholde tillit i organisasjoner, gjennom blant annet å etterstrebe så rettferdig behandling av ansatte som mulig. Selv om ledere og administratorer har begrenset mulighet til å påvirke og redusere farer og stress som er forbundet med arbeid i operative yrker, kan de øke jobbtilfredsheten hos de ansatte ved å gjennomgående fokusere på rettferdighet i organisasjonen (Reynolds & Hicks, 2015). Utfordringen er imidlertid at rettferdighetsopplevelsen er subjektiv. Hvordan skal ledere opptre for at flest mulig skal oppfatte dem som rettferdige, og hvilke tiltak kan iverksettes for å øke rettferdighetsopplevelsen hos den samlede arbeidsstyrken?

I følge Kohlberg (1975) går mennesker gjennom ulike stadier av rettferdighetstenkning. Det første stadiet har Kohlberg kalt for Prekonvensjonelt stadie. På dette nivået blir rett og galt tolket i forhold til hva som kan føre til unngåelse av straff og tilfredsstillende av egne behov. Fokus her er med andre ord på umiddelbare konsekvenser for den enkelte. Små barn vil ofte være på dette stadiet. Videre følger Konvensjonelt stadie. Her er individet bevisst på forventninger fra familie, samfunnet og nasjonen for øvrig. Mennesker vil være opptatt av sosial orden, gjeldende regler og lover, samt lojalitet og respekt for autoriteter. Det siste og høyeste stadiet har Kohlberg kalt for Postkonvensjonelt stadie. På dette nivået er individer opptatt av moralske verdier og prinsipper som er universelt gjeldende uavhengig av personens egen tilhørighet. Etik, menneskerettigheter og grunnleggende respekt for alle individer er avgjørende her. I følge Kohlberg vil mennesker utvikle seg gjennom disse stadiene i henhold til alder og utdanning. Fra et lederperspektiv vil det helt klart være lettere å lede ansatte som er på det høyeste stadiet av rettferdighetstenkning, da disse vil ta hensyn til det felles beste og ikke være selvcentrerte i sin tenkning. I en operativ setting vil viljen til selvpoffrelse være mest sannsynlig for mennesker som er på Postkonvensjonelt stadie. Det er ikke alle som har mottatt nødvendig stimuli for å nå høyeste nivå. Kohlberg hevder imidlertid at ved å bli konfrontert med tenkning på høyere nivå vil menneskers moralske modenhet øke. Dette taler for at opplæring og kursing i moralske tema og dilemma blant både ledere og ansatte kan øke den felles rettferdighetstenkningen i en arbeidsstyrke.

En ny studie har fokusert på variasjoner i rettferdighetsbehandling fra ledere over tid, og hvordan ustabil behandling påvirker stressnivået hos de ansatte (Matta et al. 2017). I denne studien bygget forskerne på teorien om usikkerhetshåndtering og predikerte at usikkerheten ved varierende rettferdighet på arbeidsplassen ville føre til økt stress blant de ansatte fordi de ville oppleve manglende kontroll over de viktige ressursene

innbefattet i rettferdig behandling (for eksempel lønn, påvirkningskraft osv.). Argumentene i artikkelen er også i tråd med rettferdighetsheuristisk teori, da forskerne bygget på påstanden om at ansatte tyr til rettferdighetsheuristikker for å avgjøre om de skal samarbeide eller opptre mer selvcentrert. Rettferdighetsheuristikken fungerer best når rettferdighetsinformasjonen er stabil over tid. Ved stor variasjon i rettferdighetsbehandling fra autoriteter vil ansatte stadig måtte endre på heuristikken, og dette krever store kognitive ressurser. Funnene fra studien viste at stabilitet var svært viktig. Det ble faktisk påvist at det å bli konsekvent urettferdig behandlet kan være bedre for ansatte enn å bli urettferdig behandlet noen ganger og rettferdig behandlet andre ganger. Variasjon i rettferdighetsbehandling førte til usikkerhet og stress. Studien viste videre at ledere med høy grad av selvkontroll vise mer stabilitet i rettferdighetsbehandling av ansatte over tid, og forfatterne anbefaler derfor å teste for grad av selvkontroll ved rekruttering til lederstillinger.

Kontroll er for øvrig et viktig stikkord når det gjelder lederadferd og lederstil, noe som har fått oppmerksomhet i nyere rettferdighetsforskning. Michailidis & Cropley (2017) fant at ledere som opplevde overkontrollerende, førte til bitterhet blant de ansatte. Bitterhet førte videre til grubling og manglende evne til å hente seg inn etter endt arbeidsdag. Ansatte som opplevde at lederne i stor grad kontrollerte deres arbeidsinnsats og gav dem lite frihet følte større bitterhet etter negative hendelser på arbeidsplassen. De som opplevde lav prosedyrerettferdighet i organisasjonen rapporterte også større bitterhet. Samtidig har en annen ny studie funnet at en passiv ledertilnærming, som karakteriseres av unnvikelse eller utsettelse av viktige lederoppgaver, også har uønskede konsekvenser (Holtz & Hu, 2017). Studien viste negativ assosiasjon mellom passiv lederstil og tillit. I tillegg fant de at en passiv lederstil hadde indirekte og negativ påvirkning på ansattes rettferdighetsoppfatning. Utfordringen er dermed å finne en mellomting mellom kontrollerende og passiv lederstil for å unngå henholdsvis bitterhet og manglende tillit, samt opplevelse av urettferdighet. I operative yrker er det strengere hierarki og større behov for at ansatte innordner seg regler og ordre, dermed er det nærliggende å tro at en kontrollerende lederstil er mer utbredt. Når beslutningsmuligheten til den ansatte er begrenset, er det desto viktigere at prosedyrene oppleves som rettferdige.

Oppsummering og konklusjon

I denne artikkelen har jeg argumentert for at rettferdighet er særlig viktig i situasjoner hvor folk opplever usikkerhet. Usikkerheten kan være knyttet til ulike forhold; for eksempel bevissthet om egen dødelighet, opplevelse av å være truet, eller usikkerhet vedrørende tillit til autoriteter. I en uoversiktlig, potensielt livs-

truende og tidskritisk arbeidssituasjon, er det vanskelig å unngå at mennesker er bevisste på sin egen dødelighet, eller til en viss grad føler seg truet. I en slik situasjon er det imidlertid spesielt viktig at ansatte ikke i tillegg opplever usikkerhet i tillitsforholdet til leder. For å unngå dette er det viktig at ledere er oppmerksomme på betydningen av rettferdig behandling, og hvilke forhold ansatte mest sannsynlig vil vurdere når de danner rettferdighetsoppfatninger. Prosedyrertrettferdighet, som også innbefatter det å bli gitt en stemme i organisasjonen, vektlegges spesielt, og kan være avgjørende for hvordan ansatte reagerer på urettferdige hendelser på arbeidsplassen (Aquino et al. 2013). Det at ansatte opplever at arbeidsplassen har rettferdige prosedyrer er særlig viktig i hierarkiske organisasjoner som er avhengige av substansielt samarbeid innad i gruppa, tillit blant ansatte og særlig til ledere, og i beste fall også selvoppofrelse. Videre er det viktig at ansatte opplever stabilitet og forutsigbarhet i måten de blir behandlet av ledere på, ettersom variasjon i rettferdighetsbehandling over tid også fører til usikkerhet (Matta et al. 2017).

Kursing i moralske dilemma for så vel ledere som ansatte kan være med på å øke felles rettferdighetstenkning på en arbeidsplass. Videre vil en i rekrutteringsprosesser kunne dra nytte av å teste potensielle kandidater for blant annet grad av selvkontroll (Matta et al. 2017) og moralsk modenhet. Sammenhengen mellom rettferdig behandling og opplevelse av usikkerhet, underbygger viktigheten av at kunnskap om organisasjonsrettferdighet integreres i opplæring og undervisning i operative miljøer.

Litteratur

- Alexander, C. (2004). *The Bounty: the true story of the mutiny of the Bounty*. Penguin.
- Adams, J. S. (1965) Inequity in social exchange. In L. E. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology*, 2, (pp. 267-299). New York: Academic.
- Aquino, K., Tripp, T.M., & Bies, R.J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offenses as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 653-668.
- Bies, R.J., & Moag, J.F. (1986). *Interactional justice: Communication criteria of fairness*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Blakely, G.L., Andrews, M.C. & Moorman, R.H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20, 259-273.
- Boateng, F.D. (2014). Perceived organizational support and police officer effectiveness: Testing the organizational support theory in Ghana. *International Criminal Justice Review*, 24 (2), 134-150.
- Bobocel, D.R. (2013). Coping with unfair events constructively or destructively: The effects of overall justice and self-other orientation. *American Psychological Association*, 98 (5), 720-731.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *American Psychological Association*, 86(3), 386-400.
- Conlon, D.E., Meyer, C.J. & Novakowski, J.M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 301-328.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 317-372. New York: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R. & Molina, A. (2015). Organizational justice. In J.D. Wright (editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition (Vol. 17, 379-384). Oxford: Elsevier.
- Danielsson, B. (1962). *Med Bounty til Söderhavet*. Gyldendal.
- Donner, C., Maskaly, J., Fridell, L. & Jennings W.G. (2015). Policing and procedural justice: a state-of-the-art review. *Policing: An International Journal*, 38 (1), 153-172.
- Enoksen, E. (2015). Examining the dimensionality of Colquitt's organizational justice scale in a health sector context. *Psychological Reports*, 116 (3), 723-737.
- Michailidis, E. & Cropley, M. (2017). Exploring predictors and consequences of embitterment in the workplace. *Ergonomics*, 60 (9), 1197-1206.
- Flint, D., Haley, L.M. & McNally, J.J. (2012). Dimensionality of organizational justice in a call center context. *Psychological Reports*, 110 (2), 677-693.
- Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 215-246.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79 – 103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Heponiemi, T., Manderbacka, K., Vänskä, J. & Elovainio, M. (2013). Can organizational justice help the retention of general practitioners? *Health Policy*, 110 (1), 22-28.
- Holtz, B.C. & Hu, B. (2017). Passive leadership: relationships with trust and justice perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 32 (1), 119-130.

- Jiang, Z., Gollan, P.J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The international Journal of Human Resource Management*, 28 (7), 973- 1004.
- Judge, T.A. & Colquitt, J.A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89, 395-404.
- Kohlberg, L. (1975). The cognitive-developmental approach to moral education, *The Phi Delta Kappan*, 56 (10), 670-677.
- Leventhal, G.S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz, & Walster, W. (Ed.) *Advances in experimental social psychology* (pp. 91-131). New York: Academic Press.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. Gergen, Greenberg, M., and Willis, R. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (27-55). New York: Plenum Press.
- Lewicki, R.J., Wiethoff, C. & Tomlinson, E.C. (2005). What is the role of trust in organizational justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 247-272.
- Lind, E.A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In Greenberg, J. and Cropanzano, R. (Eds.), *Advances in Organizational Justice*. Stanford, CA: Stanford University Press, 55-88.
- Lind, E.A., Kray, L. & Thomsen, L. (2001). Primacy effects in justice judgments: testing predictions from fairness heuristic theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85 (2), 189-210.
- Lind, E.A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory on uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223.
- Maharee-Lawler, S., Rodwell, J. and Noblet, A. (2010). A step towards a common measure of organizational justice, *Psychological Reports*, 106 (2), 407-418.
- Matta, F.K., Scott B.A., Colquitt, J.A., Koopman, J. & Passantino, L.G. (2017). Is consistently unfair better than sporadically fair? An investigation of justice variability and stress, *Academy of Management Journal*, 60 (2), 743-770.
- Miedema, J., Van den Bos, K. & Vermunt, R. (2006). The influence of self-threats on fairness judgments and affective measures. *Social Justice Research*, 19 (2), 228-253.
- Moon, K-K. (2017). Fairness at the organizational level: examining the effect of organizational justice climate on collective turnover rates and organizational performance. *Public Personnel Management*, 46 (2), 118-143.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Olsen, O.K., Myrseth, H., Eidhamar, A., & Hystad, S.W. (2012). Psychometric properties of a four-component Norwegian organizational justice scale. *Psychological Reports*, 110 (2), 571-588.
- Reynolds, P.D. & Helfers, R.C. (2017). Differences in perceptions of organizational fairness based on job characteristics among police officers, *American Journal of Criminal Justice*, <https://doi.org/10.1007/s12103-017-9404-8>
- Reynolds, P.D. & Hicks, J. (2015). There is no justice in a police department: A phenomenological study of police experience, *Police Practice and Research: An International Journal*, 16 (6), 469-484.
- Robbins, J.M., Ford, M.T. & Tetrick, I.E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytical integration. *Journal of Applied Psychology*, 97 (2), 235-272.
- Rosenbaum, D.P. & McCarty, W.P. (2017). Organizational justice and officer “buy in” in American policing, *Policing: An International Journal*, 40 (1), 71-85.
- Shapiro, D.L., Buttner, E.H., and Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58 (3), 346-368.
- Shay, J. (2002). *Odysseus in America. Combat trauma and the trials of homecoming*. New York: Scribner.
- Shay, J. (1994). *Achilles in Vietnam. Combat Trauma and undoing of Character*. New York: Simon & Schuster.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A psychological analysis*. Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Tyler, T.R. & Lind, E.A. (1992). A relational model of authorities in groups. In M. Zanna (Ed.). *Advanced in experimental social psychology* (vol. 25, 115-191). New York: Academic Press.
- Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (6), 931-941.
- Van de Bos, K. (2009). Making sense of life: The existential self trying to deal with personal uncertainty. *Psychological Inquiry*, 20 (4), 197-217.
- Van den Bos, K. & Lind, E.A. (2001). The psychology of own versus others' treatment: self-oriented and other-oriented effects on perceptions of procedural justice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27 (10), 1324-1333.
- Van den Bos K. & Miedema, J. (2000). Towards understanding why fairness matters: the influence of mortality salience on reactions to procedural

- fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (3) 355-366.
- Wolfe, S.E. & Nix, J. (2017). Does self-legitimacy protect against supervisor procedural injustice? *Criminal Justice and behavior*, 44 (5), 717-732.
 - Wu, Y., Sun, I.Y., Chang, C.K.-M. & Hsu, K. K.-L. (2017). Supervisory treatment, emotional states, and behavioral compliance among Taiwanese police officers, *Criminal Justice and behavior*, 44 (7), 963-982.