

Ettinen tiimijohtaminen tutkimuskohteena

Henna Tomperi

JOHDANTO

Ettisen johtamisen tutkimus on lisääntynyt huomattavasti viimeisten 10–15 vuoden aikana. Akateemisen mielenkiinnon kasvuun on ainakin osin vaikuttanut liiketoiminnan eettisyyden korostuminen yritysten toiminnassa ja toimintaympäristössä: toisaalta mediassa suurta huomiota saaneet korruptiotapaukset, toisaalta taas globalisaation ja globaalien tiedonvälityksen aiheuttamat muutokset.

Tiimijohtaminen puolestaan on ollut viimeisten vuosien aikana yksi tutkituimmista johtamisen alueista, ja tutkimustiedon määrä on jatkuvassa kasvussa (Morgeson ym. 2010). Tutkijoita ovat kiinnostaneet erityisesti tiimin sisäisten prosessien ja kontekstuaalisten tekijöiden vaikutus tiimin tuloksiin ja tiimien eri kehitysvaiheet. Tiimityö on myös yleistynyt organisaatioissa niin yksityisellä kuin julkisella puolella. Esimerkiksi viimeisimmässä Eurofoundin (2010) tekemässä Euroopan työntekijöiden käsittelössä tutkimuksessa 65 % haastatetuista suomalaisista ilmoitti työskentelevänsä tiimissä, jolla on yhteisiä tehtäviä ja joka voi itsenäisesti suunnitella työtään.

Ettistä tiimijohtamista on kuitenkin tutkittu hyvin vähän. Ettisen johtamisen tutkimus on perinteisesti keskittynyt intraindividuaaliselle tasolle eli yksittäisten esimiesten luonteenpiirteiden vaikutukseen heidän johtamisensa tehokkuuteen (Brown & Treviño 2006). Intraindividuaalisen tason lisäksi myös organisaatiotason ettisen johtamisen tutkimus on ollut voimakkaassa kasvussa viime vuosina. Näiden kahden tutkimusalueen välissä ymmärrys eettisestä tiimijohtamisesta on varsin vähäistä. Oman haasteensa ettisen tiimijohta-

misen tutkimukselle tuo se, että siinä kohtaavat kaksi erilaista tutkimustraditiota: valtaviiran positivistinen tiimitutkimus ja usein tulkittavalta puolelta ponnistava ettisen johtamisen tutkimus. Tiimitason eettistä johtamista on käsitelty esimerkiksi tutkimuksissa tiimin normeista ja arvoista (esim. Dose & Klimoski 1999), tiimin hyveistä (Palanski ym. 2011), esimiehen havaitun integriteetin ja oikeudenmukaisuuden vaikutuksista tiimitasolla (esim. Farh ym. 1990; Treviño 1992; Schminke ym. 2002; Williams ym. 2002; White & Lean 2008), merkityksellisen toisen roolista ettisen käytöksen ennustajana tiimiympäristössä (Granitz & Ward 2001) ja toimitusjohtajan roolista suhteessa johtoryhmään ja hallitukseen (esim. De Hoogh & Den Hartog 2008; Treviño ym. 2003). Kokonaisuudessaan tutkimuskenttä on kuitenkin hyvin sirpaleinen.

Tässä puheenvuorossa lähestyn eettistä tiimijohtamista aiemman ettisen johtamisen tutkimuksen pohjalta. Tämä teoreettinen puheenvuoro pohtii, millaisia elementtejä ettisen tiimijohtamisen tutkimus voisi nostaa esiin ja miten tällainen tutkimus voisi rikastuttaa niin akateemista kuin käytännönkin keskustelua toisaalta tiimijohtamisesta, toisaalta taas eettisestä johtamisesta.

Puheenvuoron aluksi määritellään keskeiset termit: ettinen johtaminen, tiimi ja ettinen tiimijohtaminen. Sen jälkeen tutustutaan tarkemmin tiimijohtamisen käsitteeseen. Seuraavassa luvussa yhdistetään tiimin ja ettisen johtamisen käsitteet ja mietitään, millaisista elementeistä ettinen tiimijohtaminen voisi koostua. Lopuksi pohditaan, millaiselta ettinen tiimijohtaminen näyttää tutkimusalueena tämän lyhyen puheenvuoron perusteella ja miten aluetta voisi lähteä kartoittamaan tarkemmin.

KÄSITTEET: EETTINEN JOHTAMINEN, TIIMI JA EETTINEN TIIMIJOHTAMINEN

Tämän puheenvuoron keskeisimmät käsitteet ovat eettinen johtaminen, tiimi ja eettinen tiimi johtaminen. Useat tutkijat (esim. Brown & Treviño 2006; Yukl 2010) ovat huomauttaneet, että eettisen johtamisen tutkimus on kenttänä vielä varsin hajanainen ja yhteinen näkemys peruskäsitteistä puuttuu – tai kuten Yukl (2010, 330) mainitsee, alan tutkijat ovat hyvinkin erimielisiä siitä, miten eettinen johtaminen tulisi määritellä. Tässä puheenvuorossa käytän eettisestä johtamisesta Brownin ym. (2005, 120) määritelmää, jonka mukaan eettinen johtaminen on: ”normatiivisesti sopivaa käytöstä niin henkilökohtaisissa teoissa kuin ihmisten välisissä suhteissa ja seuraajien kannustamista tällaiseen käytökseen kaksisuuntaisen viestinnän, vahvistamisen ja päätöksenteon avulla.”

Toinen määriteltävä käsite on tiimi. Niin akateemisessa kuin arkiikätyössäkin on vakiintunut kohtuullisen yhdenmukainen ymmärrys siitä, mikä tiimi on. Tässä puheenvuorossa seuraamme Yuklin (2010, 356) määritelmää, jonka mukaan tiimi on ”rajallinen määrä ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite, jotka ovat riippuvaisia toisistaan tuon tavoitteen saavuttamisessa, mutta joilla on toisiaan täydentävää osaamista.” Tiimit voivat olla toisaalta hyvinkin itseohjautuvia tai toisaalta niillä voi olla aktiivisen johtamisroolin ottava nimetty, pysyvä esimies. Kaikissa tapauksissa tiimeissä on kuitenkin jossain määrin jaettava johtajuutta yhteisestä tavoitteesta ja siihen liittyvästä yhteisvastuusta johtuen – erityyppisissä tiimeissä ja erilaisissa tilanteissa hyvinkin vaihtelevassa määrin.

Eettisen tiimi johtamisen käsitteessä tuodaan yhteen kaksi aiemmin määriteltyä käsitettä. Näin ollen tässä puheenvuorossa eettinen tiimi johtaminen on ”normatiivisesti sopivaa käytöstä niin henkilökohtaisissa teoissa kuin ihmisten välisissä suhteissa tiimiympäristössä ja muiden tiimin jäsenten kannustamista tällaiseen käytökseen kaksisuuntaisen viestinnän, vahvistamisen ja päätöksenteon avulla.”

JOHTAJUUS SOSIAALISESTI RAKENTUVASSA TIIMIYMPÄRISTÖSSÄ

Modernin tiimityön ja sen tutkimuksen historia lasketaan alkavaksi Hawthorne-tutkimuksista 1920–30-luvuilla. Todelliseen kasvuun tiimijattelu lähti 70- ja 80-luvuilla, ja 90-luvulle tullessa esimiehet osasivat rutiinomaisesti nimetä erilaisia tiimejä organisaatiostaan. (Sundstrom ym. 2000.) Toisaalta Fukuyama (1995) muistuttaa, että yhteisöllisellä työskentelyllä on pidemmat historialliset juuret. Hänen mukaansa 1900-luvun alkupuolella yleistynyt taylorismi onkin teollistumisen mukanaan tuoma historian harapolku, jolta on viimeisten vuosikymmenten aikana palattu kohti yhteisöllisempää työtapaa. Tiimityö oli vain päässyt unohtumaan, kun taylorismin alkuvaiheiden menestyksen myötä uskottiin teeseihin tehokkuudesta, joka saavutettiin suurilla yksiköillä ja erikoistumalla.

Fukuyaman ajattelua seuraten tiimejä on luonnollista lähestyä sosiaalisesti rakentuneina: nykykäsityksemme tiimeistä pohjautuu aikaisemmalle inhimilliselle toiminnalle tiimiympäristössä. Sama sosiaalisen rakentumisen lähtökohta koskee myös jokaista yksittäistä tiimiä: uutta tiimiä lähdetään rakentamaan sosiaalisen sopimuksen pohjalta ja sille annetaan yhdessä merkityksiä keskustelemalla tiimin toiminnasta ja yksinkertaisesti toimimalla yhdessä. Taustalla vaikuttaa luonnollisesti kunkin tiimin jäsenen ymmärrys tiimitoiminnasta – mikä puolestaan perustuu hänen aiemmalle kokemukselleen ja toimintaympäristön instituutioituneille käsityksille. Jokainen tiimi on siis käytännössä jatkuvaa sosiaalista merkityksenantoa yhteistoiminnalle. Osa näistä merkityksistä instituutioituu, ja niistä muotoutuu elementtejä tiimin pysyvämpään toimintatapaan: ”Näin meillä asiat tehdään.” (Berger & Luckmann 1966, 74-77.)

Jo määritelmän mukaisesti tiimien toimintatapa pitää sisällään ainakin jossain määrin jaettava johtajuutta, jossa johtajuuden vastuu on jakautunut tiimissä. Jaettu johtajuus eroaa perinteisestä vertikaalisesta johtajuudesta, mutta sen rinnalla tiimissä voi olla perinteisesti nimetty esimies, jonka vastuulla on eksplisiittisesti tietty osa tiimin johtamisesta. Jaetun johtajuuden tutkimuksen kenttä on vielä nuori ja taistelee irti

perinteisemmän johtajuuden pohjalta rakennetuista malleista. Tutkijoilla ei ole vielä selvää kuvaa siitä, kuinka jaettu johtajuus muodostuu, kuinka tietoista se on ja millaisissa muodoissa sitä esiintyy. (Burke ym. 2011.) Lisäksi suuri osa tutkimuksesta on keskittynyt jaetun johtajuuden ja tiimin tehokkuuden välisen suhteen tarkasteluun, ja Burke ym. haastavatkin tutkijoita keskittymään myös tiimin sisäisen toiminnan prosesseihin jaetun johtajuuden näkökulmasta.

Yhden näkökulman tiimien muotoutumisen ja jaetun johtajuuden tutkimiseen tarjoaa oppiminen. Sosiaalisen oppimisen teoria (Bandura 1977) kuvailee yksilön oppimista sosiaalisena prosessina. Näin se mahdollistaa jaetun johtajuuden mallissa toimivan tiimin sosiaalisen vuorovaikutuksen monimutkaisen verkoston kuvaamista yksinkertaistetusti. Tässä puheenvuorossa sovelletaan sosiaalisen oppimisen teoriaa eettisen tiimijohtamisen käsittelyyn. Sosiaalisen oppimisen teoria perustuu ajatukselle mallioppimisesta. Yksinkertaistetusti suurin osa yksilön oppimisesta tapahtuu tarkkailemalla muiden ihmisten käyttäytymistä, muodostamalla tämän pohjalta ideoita uudeltaisesta käyttäytymisestä ja soveltamalla tätä omaan käyttäytymiseen. Siihen, mitkä käyttäytymiset otetaan mallioppimisen pohjaksi ja miten hyvin mallioppiminen toimii, vaikuttavat luonnollisesti monet yksilölliset ja sosiaaliset tekijät. Bandura korostaa oppimisen sosiaalisuutta: oppiminen ei ole yhdensuuntaista matkimista, vaan jatkuvaa yksilön ja hänen ympäristönsä vuoropuhelua. Sosiaalisen oppimisen teoriaa on käytetty aikaisemminkin eettisen johtamisen tutkimuksessa. Brown ym. (2005) ovat tutkineet, kuinka työntekijät seuraavat esimiehiä malleina siitä, millaisesta käyttäytymisestä organisaatiossa on positiivisia tai negatiivisia seuraamuksia.

Sosiaalisen oppimisen näkökulmasta voimme tarkastella tiimin eettisen johtajuuden muodostumista sosiaalisena prosessina, jossa tiimin jaetun johtajuuden tasosta ja sisäisistä valtarakenteista riippuen kaikki tiimin jäsenet ovat osallisina. Yksilöt tarkkailevat toistensa käyttäytymistä ja sen seuraamuksia ja siten yhdessä sosiaalisesti rakentavat tiimin eettistä toimintatapaa. Näin jokaisella tiimin jäsenellä on jaetun johtajuuden kautta mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten eettisesti tai epäeettisesti tiimissä käyttäytyään ainakin:

- tekemällä itse eettisiä tai epäeettisiä päätöksiä ja toimimalla niiden mukaisesti,
- seuraamalla toisten eettistä tai epäeettistä käyttäytymistä ja osoittamalla, että käytöksellä on positiivisia tai negatiivisia seuraamuksia,
- muokkaamalla omaa käytöstään sen mukaan, miten muut tiimin jäsenet käyttäytyvät ja miten työtoverit suhtautuvat tähän käytökseen.

Näin voimme tarkastella tiimin eettisen johtajuuden muotoutumista sosiaalisen oppimisen teorian kautta jatkuvana sosiaalisena prosessina. Aiemmassa eettisen johtamisen tutkimuksessa on havaittu työtovereiden eettisen tai epäeettisen käyttäytymisen selvä vaikutus yksilön eettistä tai epäeettistä toimintaa vahvistavana. Erityisen vahvasti mallioppiminen näkyy tilanteissa, jotka ovat uusia tai monimutkaisia (ks. O’Fallonin yhteenveto 2007). Tiimin rakentuminen on tilanteena uusi, ja eettiset haasteet taas ovat jo lähtökohdiltaan monimutkaisia. Eettisten haasteiden ratkominen rakentumassa olevassa tiimissä on siis mallioppimiselle erityisen suotuista tilanne.

EETTISEN JOHTAMISEN ELEMENTTEJÄ TIIMITASOLLA

Kuten jo aiemmin mainittiin, eettistä tiimijohtamista on tutkittu hyvin vähän. Koska eettisestä tiimijohtamisesta ei ole olemassa empiiristä materiaalia, hyödynnän jatkossa Treviñon ym. (2003) laadullista tutkimusta ylimmän johdon eettisestä johtamisesta pohtiessani eettisen tiimijohtamisen elementtejä. Myöhemmissä tutkimuksissa on havaittu näiden samojen elementtien soveltuvan myös muiden organisaatiotason johtajien eettisyyden käsittelyyn (Brown ym. 2005). Lisäksi esimerkiksi Yukl (2010, 36–37) korostaa, että tiimijohtaminen ei ole erillistä dyadisesta tai organisatorisesta johtamisesta – ylemmät tasot ikään kuin lisäävät oman kerroksensa alemman johtamisen tason päälle.

Treviño ym. (2003) haastattelivat tutkimusta varten 20 ylimmän johdon edustajaa ja 20 eettisistä asioista vastaavaa henkilöä keskusuurissa tai suurissa yhdysvaltalaisissa yrityksissä. Tutkimuksesta nousi esiin kuusi teemaa, joiden alle ylimmän johdon eettisen johtamisen kategoriat ryhmiteltiin (suluissa alkuperäinen termi):

- ihmislähtöisyys (*people-orientation*),
- näkyvät eettiset teot ja piirteet (*visible ethical actions and traits*),
- eettisen vaatimustason määrittely ja yksilöiden vastuuttaminen (*setting ethical standards and accountability*),
- laaja eettinen tietoisuus (*broad ethical awareness*),
- päätöksentekoprosessit (*decision making processes*) ja
- muut kategoriat (*miscellaneous categories emerging from interviewee responses to probe questions*).

Seuraavassa käyn läpi tutkimuksessa esiin nousseet teemat – viimeistä lukuun ottamatta – alkuperäisessä järjestyksessä, joka heijastelee kyseisen teeman yleisyyttä haastatteluisissa. Lisäksi pohdin, millaisena kukin teema voisi ilmetä tiimitason johtamisessa.

Ihmislähtöisyys

Yksi tutkimuksen (Treviño ym. 2003, 14) löydöksistä koski painoarvoa, jonka haastateltavat antoivat johtajan ihmislähtöisyydelle. Haastateltujen mukaan eettiset johtajat ”välittävät ihmisistä, kunnioittavat ihmisiä, kehittävät ihmisiä ja kohtelevat ihmisiä oikein”. Haastateltavat korostivat myös avoimuutta ja eettisten johtajien kykyä kuunnella. Brown ym. (2005) ehdottavat, että toiset ihmiset huomioiva näkyvä käyttäytyminen on tapa legitimoida itsensä eettisenä roolimallina seuraajilleen. Myös Lämsä (2001) huomauttaa, että huolenpidon etiikka on jäänyt eettisen johtamisen tutkimuksissa usein muiden eettisyyden muotojen jalkoihin.

Ihmislähtöisyys näyttäisi olevan hyvin tärkeä elementti myös sosiaalisesti rakentuneessa tiimissä. Druskat ja Wheeler (2003) ovat itseohjautuvien tiimien ulkopuolisia esimiehiä tutkiessaan todenneet, että osoittamalla olevansa kiinnostunut tiimin ja sen jäsenten parhaasta itsensä sijaan esimies rakentaa pohjaa luottamukselle. He näkevätkin luottamuksen rakentamisen ja huolenpidon keskeisinä lähtökohtina tehokkaalle tiimijohtamiselle. Myös Lämsän ja Pučetaitin (2006) tutkimustulokset ovat osoittaneet, että eettisellä johtamisella on mahdollista rakentaa luottamusta.

Näkyvät eettiset teot ja piirteet

Toinen Treviñon ym. (2003) tutkimuksesta esiin noussut teema korostaa näkyvien tekojen merkitystä eettisessä johtajuudessa. Tämän teeman alle he ovat keränneet kaikki haastateltavien kommentit, jotka liittyivät johtajan toiminnan integriteettiin, rehellisyyteen, johdonmukaisuuteen ja luotettavuuteen. Tämä teema on ehkä vahvimmin linjassa aiemman eettisen johtamisen tutkimuksen kanssa.

Näkyvillä eettisillä teoilla on huomattava merkitys myös tiimin eettisen toimintamallin muotoutumisessa. Sosiaalisen oppimisen teorian näkökulmasta katsottuna juuri näkyvät eettiset teot antavat muille tiimin jäsenille mallin oppimiselle. Sosiaalisen oppimisen teoria korostaa erityisesti tekojen ja piirteiden näkyvyyttä: yksilöiden toimintaympäristö on täynnä mahdollisia tekoja, jotka voivat toimia mallioppimisen pohjana vain toteutuessaan (Bandura 1977, 195). Näin jaetun johtajuuden tilanteessa jokainen tiimin jäsen voi osoittaa eettistä tiimi-johtajuutta käytöksellään erityisesti eettisesti vaikeissa tilanteissa mutta myös pienemmissä jokapäiväisen tiimitoiminnan haasteissa.

Eettisen vaatimustason määrittely ja yksilöiden vastuuttaminen

Treviñon ym. (2003) tutkimuksen erityinen havainto oli tämän teeman alla esiin noussut eettisen johtamisen transaktionaalinen puoli. Haastateltavat pitivät ylimmän johdon eettisessä johtamisessa tärkeänä sitä, että organisaatiolle määritellään perustavanlaatuiset pelisäännöt eettiselle toiminnalle ja kaikki työntekijät vastuutetaan toimimaan näiden pelisääntöjen mukaan. Johtajan tehtävä on tehdä eettiset odotukset mahdollisimman näkyviksi ja varmistaa, että pelisääntöjen noudattamisesta ja rikkomisesta on seuraamuksia.

Miltä tämä eettisen johtamisen transaktionaalisempi puoli sitten näyttää eettisessä tiimi-johtamisessa? Tiimi-johtamisen kirjallisuudessa (esim. Yuklin yhteenvedo 2010) on jo pitkään korostettu tiimin pelisääntöjen ja arvojen yhteisen määrittelyn merkitystä. Eettisen johtamisen näkökulma tuntuisi tukevan tarvetta sille, että tiimi yhdessä määrittelee, millaisia eettisiä pelisääntöjä se haluaa noudattaa. Lisäksi on

tärkeää, että kukin tiimin jäsen kokee olevansa vastuussa yhteisten pelisääntöjen toteutumisesta niin omassa kuin muidenkin toiminnassa – tämä yhteisvastuun periaate korostuu erityisesti tiimeissä, joissa on paljon jaettua johtajuutta: jokainen tiimin jäsen on vastuussa pelisääntöjen toteutumisesta sekä tiimin jäsenenä että sen johtajana.

On myös tärkeää, että yhteisten pelisääntöjen rikkomisella ja noudattamisella on seurauksensa. Eettisiä rikkomuksia on kuitenkin eritasoisia, ja vakavimmat eettiset rikkomukset ovat usein tiimin oman toimintavallan ulkopuolella. Sen sijaan pienempien, jokapäiväisten eettisten tai epäeettisten tekojen osalta positiiviset ja negatiiviset seuraamukset ovat osa tiimin eettistä johtajuutta. Aiemmin ”näkyvien tekojen ja piirteiden” -teeman alla käsiteltiin näkyvän eettisen toiminnan merkityksellisyyttä. Kun yhdistetään näkyvä eettinen toiminta yksilön vastuuttamiseen positiivisten tai negatiivisten seuraamusten tukemana, nähdään näiden kahden teeman yhdessä hyvin vahvasti toteuttavan sosiaalisen oppimisen mallia. Tämän voisi nähdä yhtenä eettisen tiimijohtamisen kulmakivistä.

Laaja eettinen tietoisuus

Treviñon ym. (2003) haastateltavat korostivat eettisten johtajien huolehtivan eettisistä asioista laaja-alaisesti. He esimerkiksi miettivät yrityksen tulosta puhtaasti taloudellisen näkökulman lisäksi myös organisaation ja laajemman yhteisen hyvän näkökulmista. Tavoitteiden saavuttamisen lisäksi eettiset johtajat ovat myös kiinnostuneita siitä, että tavoitteisiin pyritään eettisesti kestävästi.

Tiimitasolla laaja eettinen tietoisuus näkyy jälleen hieman eri tavalla kuin ylimmässä johdossa. Tiimien autonomisuuden tasosta riippuen tiimeillä voi olla hyvinkin erilainen mahdollisuus vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa ja niiden eettisyyteen. Useimmissa organisaatioissa tiimin tavoitteet ja odotukset tiimin tuloksia kohtaan ovat kuitenkin tiimin ulkopuolella. (Yukl 2010, 370.) Sen sijaan siihen, miten tavoitteet saavutetaan, on useimmilla tiimeillä hyvinkin paljon vaikutusvaltaa. Yhtä lailla kuin organisaatotasolla, myös tiimitasolla voidaan miettiä tiimin sidosryhmiä: keihin kaikkiin niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin tiimin työ liittyy

ja miten eri sidosryhmien tarpeet voidaan huomioida. Treviñon ym. (2003) tuloksia soveltaen voisi ajatella, että mitä laajempi eettinen tietoisuus eettisen tiimijohtamisen taustalla on, sitä vakaamman pohjan tiimin sosiaalisen oppimisen prosessi eettisyyden osalta saa. Toisaalta eettisen tietoisuuden voidaan ajatella myös kasvavan, jos ja kun sosiaalisen oppimisen prosessi toimii.

Päätöksentekoprosessit

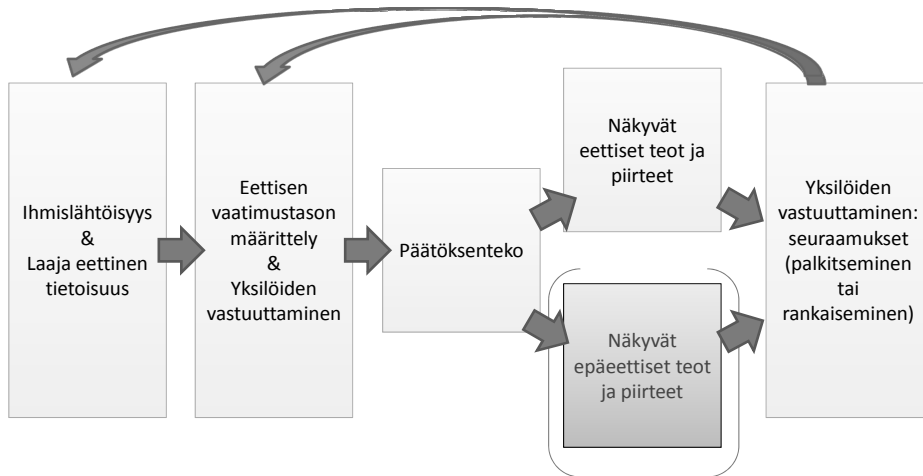
Treviñon ym. (2003) tutkimuksessa johtajat korostivat päätöksenteon keskeisyyttä ylimmän johdon työssä ja sitä, miten miltei jokaisessa päätöksentekotilanteessa on mukana myös eettinen elementti.

Miten päätöksenteko sitten näkyy eettisessä tiimijohtamisessa? Eettistä päätöksentekoa on tutkittu jonkin verran ja tältä pohjalta tiedetään jo varsin paljon yksilötasolla tapahtuvasta päätöksenteosta eettisesti haastavissa tilanteissa (esim. Treviño 1986). Treviño yhdistää omassa mallissaan yksilöllisiä ja tilannesidonnoisia elementtejä: yksilö tulee organisaatioon tietyin moraalisiin valmiuksiin ja yksilöllisiin ominaisuuksiin, mutta ilman tilannesidonnoista elementtiä ne eivät riitä selittämään eettisen päätöksenteon prosessia. Kujala ym. (2011) ovat osoittaneet, kuinka johtajien eettisen päätöksenteon tavat voivat kehittyä mm. taloudellisen tilanteen muuttuessa ja eettisten asioiden merkityksen korostuessa julkisessa keskustelussa. Eettisen päätöksenteon tavat näyttävätkin olevan ainakin jossain määrin sosiaalisesti rakentuvia ja siten sopivat erinomaisesti kokonaiskuvaan eettisestä tiimijohtamisesta.

EETTISEN TIIMIJOHTAMISEN KOKONAISKUVA

Edellä on pohdittu mahdollisia eettisen tiimijohtamisen elementtejä aiemman empiirisen tutkimuksen valossa. Jo yllä havaittiin, kuinka tietyt eettisen johtamisen elementit liittyvät toisiinsa, kun niitä tarkastellaan sosiaalisen oppimisen teorian näkökulmasta tiimikontekstissa. Tässä luvussa tarkastelen näitä yhteyksiä hieman lähemmin.

Kuvio 1 osoittaa visuaalisesti, millaisia yhteyksiä eettisen tiimijohtamisen elementtien vä-



Kuvio 1. Eettisen tiimijohtamisen elementtejä.

lillä voisi sosiaalisen oppimisen näkökulmasta olla. Kuvion vasemmassa laidassa on kaksi eettisen tiimijohtamisen elementtiä: ihmislähtöisyys ja laaja eettinen tietoisuus. Nämä kaksi nähdään lähtökohtina eettiselle tiimijohtajuudelle: ihmislähtöisyys omalta osaltaan legitimoii eettisenä roolimallina toimimisen ja kasvattaa luottamusta, ja laaja eettinen tietoisuus taas osaltaan tekee tiimijohtamisen eettisestä näkökulmasta tietoisempää.

Kun kuviossa siirrytään vasemmalta oikealle, nähdään, että yllämainittujen lähtökohtien perusteella tiimi määrittelee – joko tietoisesti tai tiedostamattaan – itselleen eettisen toiminnan vaatimustason ja aidossa tiimiympäristössä myös vastuuttaa yksilöt toimimaan sen mukaisesti. Näissä molemmissa eettisen tiimijohtamisen elementeissä tietoisuus ja eksplisiittisyys ovat tärkeitä tekijöitä positiivisen oppimisen tukemisessa.

Määritellyn eettisen toiminnan vaatimustason pohjalta tiimi sitten toimii yhdessä ja kohtaa tilanteita, joissa sen on tehtävä eettisesti haastavia päätöksiä. Tärkeä eettisen tiimijohtamisen elementti onkin se, miten tietoisesti näitä eettisesti latautuneita päätöksiä tiimissä tehdään. Päätökset johtavat yleensä toimintaan ja sitä kautta näkyviin eettisiin tekoihin ja piirteisiin. Toisaalta ne voivat joskus johtaa myös näkyviin epäeettisiin tekoihin ja piirteisiin. Jälkimmäisiä ei lasketa eettisen tiimijohtamisen elementeiksi,

kuten kuvio osoittaa. Toisaalta tämä epäeettinen puoli on tärkeää tuoda näkyviin kuviossa, koska viimeinen eettisen tiimijohtamisen elementti, tekojen seuraamukset, kohdistuu yhtä lailla niin eettisiin kuin epäeettisiin tekoihin.

Kuvion viimeinen elementti sisältää siis seuraamukset eettisesti latautuneista teoista ja piirteistä. Normatiivisesti ajatellen – ja myös Treviñon ym. (2003) tutkimustuloksia heijastellen – eettisessä tiimijohtamisessa tämä elementti pitäisi sisällään positiiviset seuraamukset näkyvistä eettisistä teoista ja negatiiviset seuraamukset näkyvistä epäeettisistä teoista.

Kun tulkitsimme kuviota sosiaalisen oppimisen näkökulmasta, näemme, että se muodostaa eettisestä tiimijohtamisesta ja sen kehittymisestä syklin, joka mahdollistaa joko positiivisen tai negatiivisen oppimisen. Tämä taas korostaa entisestään vahvan perustan – erityisesti laajan eettisen ymmärryksen – merkitystä tiimin liikelle lähdössä. Toisaalta parhaassa tapauksessa myös nämä lähtökohdat kehittyvät, kun yksilöiden eettisen ymmärryksen taso kasvaa.

YHTEENVETO

Tässä puheenvuorossa on pohdittu eettistä tiimijohtamista teoreettisista lähtökohdista. Jo rajallisenkin käsittelyn perusteella voidaan päätellä, että eettinen tiimijohtaminen alueena ansaitsee tarkempaa tutkimusta. Tiimijohtamisen

ja eettisen johtamisen leikkauspisteessä nousee esiin mielenkiintoisia elementtejä:

- Tiimijohtamisessa on aina elementtejä jaetusta johtajuudesta. Tästä johtuen tiimitoiminnassa ja -johtamisessa johtajalle henkilönä asetettujen eettisten vaatimusten pitäisi ainakin osin ulottua kaikkiin tiimin jäseniin. Tästä on luonnollisesti seurauksia tiimien rakentamiselle ja kehittämislle.
- Puheenvuorossa käytetty sosiaalisen oppimisen teorialle pohjautuva näkökulma korostaa eettistä johtamista dynaamisena prosessina tiimiympäristön jatkuvasti muuttuvassa ja rakentuva sosiaalisessa todellisuudessa.
- Lisäksi sosiaalisen oppimisen näkökulma nostaa myös vahvasti esiin eettisen tiimijohtamisen transaktionaalisen puolen: jaetun johtajuuden tiimeissäkin on tärkeää sopia eettisistä pelisäännöistä ja varmistaa, että niistä pidetään kiinni.

Tarkastelun pohjalta näyttäisi siltä, että eettisen tiimijohtamisen jatkotutkimuksella on mahdollista tuoda uutta näkökulmaa niin eettisen johtamisen kuin tiimijohtamisenkin akateemiseen keskusteluun. Toisaalta kun suuri osa organisaatioista toimii nykyään tiimimäisesti, on tämän alueen paremmalla ymmärryksellä myös mahdollista tukea käytännön tekijöitä niin tiimien muodostamisessa kuin niiden kehittämisessäkin.

Yksi mahdollinen kritiikki tätä kirjoitusta kohtaan nousee siitä, että olen käyttänyt tiimitason johtamisen käsittelyyn muiden johtamistasojen tutkimukselle perustuvaa materiaalia. Samanlaista kritiikkiä on kohdennettu laajasti erityisesti varhaisempaa tiimijohtamisen tutkimusta kohtaan (Burke ym. 2011). Tässä vaiheessa puhtaasti eettiseen tiimijohtamiseen keskittyviä tutkimuksia on kuitenkin olemassa vain hyvin vähän ja nekin ovat keskittyneet johonkin

tiettyyn eettisen tiimijohtamisen elementtiin. Onkin selvää, että sellaisenaan Treviñon ym. (2003) tutkimus ja sen soveltaminen tiimitasolle eivät kerro, mitä on eettinen tiimijohtaminen. Heidän tutkimuksensa on kuitenkin ollut hyödyllinen, kun tässä puheenvuorossa on pohdittu, millaisia elementtejä eettinen tiimijohtaminen voisi sisältää.

Toisaalta tällaiselle teoreettiselle pohdiskelelle rakentuva kuva eettisestä tiimijohtamisesta yksinkertaistaa monimutkaista ja symbolisella tasolla rikasta todellisuutta huomattavasti. Monet sosiaalisen vuorovaikutuksen suunnat jäävät varmasti huomioimatta. Tämän lisäksi mallioppiminen on vain yksi – ja monen mielestä varsin mekanistinen – tapa tarkastella oppimista. Onkin hyvä muistaa, että tämän kirjoituksen tavoitteena ei ole luoda uusia teoreettisia malleja, vaan puhtaasti kartoittaa eettisen tiimijohtamisen mahdollisuuksia ja mielenkiintoa tutkimusalueena. Tässä vaiheessa onkin aiheellista korostaa, että puheenvuorossa ei ole esitetty mallia eettisen tiimijohtamisen selitykseksi, vaan ehdotettu, miltä se voisi tutkimuskenttänä yhdestä näkökulmasta olemassa olevan tutkimuksen perusteella näyttää.

Aivan lopuksi onkin hyvä palata puheenvuoron alussa esitettyyn tavoitteeseen pohtia eettisen tiimijohtamisen tutkimuksen tarjoamia mahdollisuuksia. Tämä puheenvuoro on nostanut eettisen tiimijohtamisen esiin omana mielenkiintoisena tutkimusalueenaan. Koska alue on vielä miltei kartoittamatonta, se on myös hedelmällistä jatkotutkimukselle. Alueeseen syventyminen vaatisi alkuun laadullista tutkimusta, joka lähtisi liikkeelle eettisen tiimijohtamisen omista lähtökohdista ja erityispiirteistä. Näin päästäisiin kiinni niihin merkityksiin, joita tiimeissä ja organisaatioissa eettiselle tiimijohtamiselle annetaan, ja saataisiin uusia näkökulmia rikastuttamaan käsitystämme siitä, mitä eettinen tiimijohtaminen voisi olla.

LÄHTEET

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Doubleday.
- Brown, M. & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. & Harrison D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Burke, C., DiazGrandos, D. & Salas, E. (2011). Team leadership: A review and look ahead. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Biel, M. (Eds.), *The Sage handbook of leadership* (pp. 338–351). Bodmin, Cornwall: Sage.
- De Hoogh, A. & Den Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311.
- Dose, J. & Klimoski, R. (1999). The diversity of diversity: Work values effects on formative team processes. *Human Resource Management Review*, 9(1), 83–108.
- Druskat, V. & Wheeler, J. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435–457.
- Eurofound. (2010). European working conditions survey 2010. Haettu sivulta http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/ewcs2010_14_06.htm, 9.11.2011.
- Farh, J.-L., Podsakoff, P. & Organ, D. (1990). Accounting for organizational citizenship behaviour: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705–721.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Simon and Schuster.
- Granitz, N. & Ward, J.C. (2001). Actual and perceived sharing of ethical reasoning and moral intent among in-group and out-group members. *Journal of Business Ethics*, 33, 299–322.
- Kujala, J., Lämsä, A.-M. & Penttilä, K. (2011). Managers' moral decision-making patterns over time: A multidimensional approach. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 191–207.
- Lämsä, A.-M. (2001). *Organizational downsizing and the Finnish manager from an ethical perspective*. Jyväskylä studies in business and economics 12.
- Lämsä, A.-M. and Pučétaitė, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 130–141.
- Morgeson, F., DeRue, D. & Karam, E. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39.
- O'Fallon, M. (2007). *The influence of unethical peer behavior on observers' unethical behavior: A social cognitive perspective*. Washington State University.
- Palanski, M., Kahai, S. & Yammarino, F. (2011). Team virtues and performance: An examination of transparency, behavioural integrity, and trust. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 201–216.
- Schminke, M., Well, D., Peyrefitte, J. & Sebor, T. (2002). Leadership and ethics in work groups: A longitudinal assessment. *Group & Organisation Management*, 27(2), 272–293.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 44–67.
- Treviño, L. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.
- Treviño, L. (1992). The social effects of punishment: A justice perspective. *Academy of Management Review*, 17(4), 647–676.
- Treviño, L., Brown, M. & Hartman, L. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(5), 5–37.
- White, D. & Lean, E. (2008). The impact of perceived leader integrity on subordinates in a work team environment. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 765–778.
- Williams, S., Pitre, R. & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33–44.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. 7th edition. New Jersey: Prentice Hall.