

Keskijohdon esimiehet ratkaisevat eettisiä ongelmia puun ja kuoren välissä

Minna-Maaria Hiekkataipale

Sekä tutkijat että käytännön toimijat ovat samaa mieltä siitä, että organisaation kestävä menestyksen takana on eettinen päätöksenteko ja toiminta (esim. Ciulla & Forsyth 2011). Aiempi tutkimus osoittaa lisäksi, että niin johtajat kuin työntekijätkin yrittävät päivittäin navigoida päätöksentekotilanteissa, joissa on jokin eettinen elementti (esim. Dean ym. 2010; Lehnert ym. 2016). Lähes jokaiseen organisaation päätökseen tai toimintaan onkin todettu kytkeytyvän eettisiä näkökulmia ja eettistä merkityksellisyyttä (Nash 1990).

Tämä väitöskirjatyöni lisää tietoa ja ymmärrystä tärkeän toimijaryhmän eli organisaation keskijohdon kohtaamista eettisistä ongelmista sekä esimiesten eettisestä päätöksenteosta suomalaisessa korkeakoulukontekstissa. Keskijohto kohtaa aiemman tutkimuksen perusteella työssään suuria eettisiä paineita ja ristiriitaisia odotuksia organisaation eri toimijoiden taholta (Treviño ym. 2008; Dean ym. 2010). Nämä paineet syntyvät, koska keskijohdon tulee viedä organisaatiota kohti strategisia tavoitteita, ja samaan aikaan kuulla ja ymmärtää henkilöstön huolia sekä ottaa huomioon heidän toiveensa (esim. Jackall 2010).

Keskijohdon esimiesten odotetaan näyttävän esimerkkiä reilusta pelistä, oikeudenmukaisista ratkaisuista ja johdonmukaisesta päätöksenteosta (Branson ym. 2016). Aiempi tutkimuskirjallisuus osoittaa myös, että asian tuntijaorganisaatioiden keskijohto pyrkii säilyttämään hyvät suhteet yhteisössä ja välttä-

mään pakottavan vallan käyttöä mahdollisimman pitkään (Uusiautti 2013). Keskijohdon on kuitenkin todettu jäävän usein yksin ristiriitaisen odotusten paineessa, ja eettiset ongelmat kuormittavat heitä merkittävästi (Martin ym. 2014). Tuki ja ymmärrys henkilöstön tai ylemmän johdon taholta on usein puutteellista (Floyd 2016).

Tämän tutkimuksen keskeisen kysymyksen muodostaa se, millaista on keskijohdon esimiesten eettinen päätöksenteko ja toiminta silloin, kun he kohtaavat ja käsittelevät organisaation eettisiä ongelmia?

Olen lähtenyt ratkaisemaan tutkimusongelmaa nojaten empiiriseen fenomenologiaan, jonka mukaan sosiaalinen todellisuus ei ole jotakin ulkoista ja irrallaan ihmisten kokemusmaailmasta (Aspers 2009). Tutkimuksen siis tulee tarkastella ihmisten aitoja kokemuksia ja heidän kokemuksiinsa liittämään merkityksiä. Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu 20 haastattelusta, jotka on kerätty kriittisten tapahtumien menetelmällä (kts. esim. Butterfield ym. 2005) neljästä suomalaisesta ammattikorkeakoulusta.

Empiirisen fenomenologian (Aspers 2009) mukaan tutkimus ei voi nojata pelkästään yksilöiden kokemuksiin, vaan kokemuksia tulee tarkastella myös teorian ohjaamana. Tässä tutkimuksessa keskeiset teoriat muodostuvat Gevan (2006) eettisten ongelmien typologias- ta, Marchin (1994) sopivaisuuden logiikasta, Kapteinin (2008) organisaation eettisten

hyveiden teoriasta sekä Banduran (1991) moraalista toimijuutta käsittelevästä teoriasta. Kukin näistä teorioista auttaa kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä eli keskijohdon eettistä päätöksentekoa ja toimintaa eettisissä ongelmissa. Tutkimukseni teoreettinen kontribuutio muodostuu uudesta eettisen päätöksenteon viitekehystä, joka yhdistää aiempia teorioita ja uutta empiiristä tietoa. Tämä soveliaan toimijuuden viitekehys tarjoaa vaihtoehdoisen tavan tarkastella eettistä päätöksentekoa organisaation kontekstissa.

Väitöstutkimukseni perustuu kolmeen julkaistuun tutkimusartikkeliin, joista jokainen lähestyy tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmasta ja eri teoriaan nojaten. Ensimmäinen artikkeli valottaa keskijohdon kohtaamia eettisiä ongelmia ja niiden seurauksia organisaatioissa ja osoittaa, että keskijohdon esimiesten näkökulmasta organisaatioiden eettiset ongelmat syntyvät usein organisaation sisällä ja kytkeytyvät ylemmän johdon tai henkilöstön toimintaan. Eettisiä ongelmia esiintyi kuitenkin organisaation kaikilla tasoilla ja myös keski-johto itse koki aiheuttavansa niitä. Eettiset ongelmat koetaan yleisiksi, ja niillä saattaa olla pitkä ja monimutkainen historia (kts. myös Power & Lundsten 2005). Tässä tutkimuksessa ongelmat jakaantuivat kuuteen tyyppiin: 1) oman edun tavoittelu, 2) työtehtävien välttely tai laiminlyönti, 3) piilotetut tarkoitukset, 4) tavoitteiden ja resurssien välinen kiila, 5) henkilöstön väliset ihmissuhdekonfliktit ja 6) luottamusmiehen kyseenalainen toiminta.

Ongelmien välinpitämättömän tai puutteellisen hoitamisen koettiin aiheuttavan merkittäviä haittoja organisaatiolle ja sen jäsenille. Pitkittyneet ongelmat uhkasivat organisaatioiden mainetta, työhyvinvointia sekä henkilöstön innovatiivisuutta. Keskijohdon kokemuksissa korostui, että huolimatta ongelmien vakavuudesta heiltä ei välttämättä odotettu aktiivista puuttumista epäeettiseen toimintaan. Tuki ylemmältä johdolta koettiin puutteelliseksi, tai ylemmän johdon toiminta eettisissä ongelmissa näyttäytyi keskijohdolle epäjohdonmukaisena. Toisaalta ylemmän johdon tu-

ki ja avoin keskustelu ongelmista vahvisti keskijohdon käsitystä itsestään aktiivisena eettisenä toimijana. Tämän väitöskirjan päätavoitteen näkökulmasta ensimmäinen artikkeli tuo esille, että organisaation epäviralliset säännöt vaikuttavat keskijohdon käsitykseen siitä, miten heidän kuuluu toimia kohdatessaan eettisiä ongelmia.

Toisessa tutkimusartikkelissa osoitetaan, millaisia strategioita esimiehet käyttävät käsitellessään organisaation eettisiä ongelmia. Tutkimus nojaa sopivaisuuden logiikan teoriaan (March 1994), joka lähtee ajatuksesta, että yksilö vastaa tietoisesti tai tiedostamatta kysymykseen: ”mitä minun kaltaiseni henkilön tulisi tässä tilanteessa tehdä?”. Teorian mukaan yksilö arvioi tilanteen luonnetta, omaa esimiesidentiteettiään sekä organisaation virallisia ja epävirallisia sääntöjä ratkaistessaan ongelmaa. Tutkimuksessa tunnistettiin viisi erilaista käsittelystrategiaa: 1) välimiesstrategia, 2) periaatteellinen strategia, 3) eristäytymisstrategia, 4) opettajastrategia sekä 5) sivustakatsojan strategia. Kyseisten strategioiden koettiin vaikuttavan eri tavoin organisaation eettiseen kulttuuriin. Esimerkiksi periaatteellisen strategian mukaisen rohkean ja arvoihin nojautuvan eettisen päätöksenteon nähtiin edistävän organisaation avoimuutta ja työhyvinvointia. Sivustakatsojan strategian koettiin puolestaan johtavan ongelmien pitkittymiseen ja pahenemiseen.

Kehittämäni soveliaan toimijuuden viitekehysten kannalta toinen tutkimusartikkeli tukee keskeisesti päätelmiä eettisen ongelmatilanteen luonteen, henkilön identiteetin, organisaation normatiivisen kontekstin sekä kokemuksen ja oppimisen merkityksestä eettisessä päätöksenteossa. Tämä johtaa päätelmään, että myös sopivaisuuden logiikka tarjoaa vaihtoehdoisen teorian eettisen päätöksenteon tutkimukselle (esim. Rest 1984; Treviño 1986).

Kolmannessa artikkelissa keskityin tarkastelemaan organisaation eettisten hyveiden (Kaptein 2008) ja moraalisen toimijuuden välistä yhteyttä (Bandura 1991). Organisaation eettinen kulttuuri muodostuu Kapteinin

(2008) mukaan kahdeksasta hyveestä, jotka ovat 1) organisaation sääntöjen selkeys, 2) esimiesten ja 3) ylemmän johdon esimerkki eettisestä toiminnasta, 4) toteutettavuus eli riittävät resurssit, 5) organisaation tuki eettiselle toiminnalle, 6) päätösten läpinäkyvyys, 7) keskusteleavuus sekä 8) toiminnan seuraukset. Kolmas tutkimukseni osoitti, että organisaation eettisten hyveiden puuttuminen lisää keskijohdon esimiesten kyynisyyttä, moraalista irrottautumista sekä eettistä kuormittuneisuutta. Vahva eettinen kulttuuri puolestaan tukee eettistä päätöksentekoa ja vahvistaa esimiesten luottamusta heidän omiin kykyihinsä ratkaista eettisiä ongelmia. Erityisen tärkeää on, että ylin johto näyttää mallia eettisestä toiminnasta, ylläpitää avointa keskustelukulttuuria, tekee päätöksiä mahdollisimman läpinäkyvästi ja rankaisee epäeettisestä toiminnasta. Väitöstutkimukseni osoittaa lisäksi, että keskijohdon esimiehet voivat olla aktiivisia toimijoita, jotka muovaavat organisaation eettistä kulttuuria. Merkilläpantavaa on myös se, että asiantuntijaorganisaatioissa korkeasti koulutetuilla henkilöstön jäsenillä on osaamisensa pohjalta syntyvä vallankäyttörooli sekä hyvin itsenäinen asema. Tämä johtaa siihen, että esimiesten lisäksi työntekijät kehittävät omalla toiminnallaan merkittävästi organisaation eettistä kulttuuria.

Yhteenvedona voidaan todeta, että organisaation eettinen kulttuuri vaikuttaa keskijohdon esimiesten moraaliseen toimijuuteen kolmiulotteisesti; sosialisatioprosessin myötä esimiehet omaksuvat organisaation sosiaalisia standardeja, organisaation eettinen kulttuuri tukee heidän omia moraalisia standardejaan tai organisaatio myötävaikuttaa moraaliseen irrottautumiseen eettisessä ongelmatilanteessa. Kehittämäni soveliaan toimijuuden viitekehyksen näkökulmasta kolmannen artikkelin tulokset vahvistavat edelleen ajatusta siitä, että keskijohto omaksuu sosiaalisesti määriteltyjä keskijohdon rooleja. Rooliin kiinnittyminen saattaa vääristää heidän käsitystään aktiivisesta moraalista toimijuudesta,

mikäli esimerkillinen ja aktiivinen eettinen toimijuus koetaan vain ylemmän johdon tehtäväksi. Toisaalta toimivat organisaation eettiset hyveet voivat korostaa moraalista identiteettiä ja edesauttaa näin keskijohdon rohkeaa eettistä päätöksentekoa.

Eettisen päätöksenteon tutkimuksen näkökulmasta väitökseni osoittaa, että keskijohdon päätöksentekoprosessi on moniulotteista ja dynaamista. Kokemus ja oppiminen ovat prosessissa keskeisellä sijalla. Avoin vuoropuhelu ja positiivinen palaute eettisestä toiminnasta sekä ylemmän johdon että henkilöstön taholta tukee keskijohdon kykyä tehdä eettisiä päätöksiä ja osaltaan vaikuttaa eettisemmän organisaatiokulttuurin kehittymiseen. Esimiehet voivat aktiivisina toimijoina myös muuttaa ja kehittää olemassa olevaa organisaatiokulttuuria eettisempään suuntaan.

Minna-Maaria Hiekkataipaleen kauppatieteen väitöskirja *Between a Rock and a Hard Place: Middle Manager's Ethical Decision Making and Behaviour in the Organisational Context* tarkastettiin Jyväskylän yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnassa 13.04.2018. Teos löytyy sähköisessä muodossa osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7382-7>

Kirjallisuus

- Aspers, P. (2009) Empirical phenomenology: A qualitative research approach. *The Indo-Pacific Journal of Phenomenology* 9 (2), 1–12.
- Bandura, A. (1991) Social cognitive theory of moral thought and action. Teoksessa W.M. Kurtinez & J.L. Gewirtz (toim.) *Handbook of Moral Behaviour and Development*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 45–103.
- Branson, C., Franken, M. & Penney, D. (2016) Middle leadership in higher education: A relational analysis. *Educational Management Administration & Leadership* 44 (1), 128–145.
- Butterfield, L.D., Borgen, W.A., Amundson, N.E. & Maglio, A-S. (2005) Fifty years of the critical incident technique: 1954–2004 and beyond. *Qualitative Research* 5 (4), 475–497.

- Ciulla, J.B. & Forsyth, D.R. (2011) Leadership ethics. Teoksessa A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (toim.) *The Sage handbook of leadership*. London: Sage, 229–241.
- Dean, K.L., Beggs, J.M. & Keane, T.P. (2010) Mid-level managers, organisational context, and (un)ethical encounters. *Journal of Business Ethics* 7 (1), 51–69.
- Floyd, A. (2016) Supporting academic middle managers in higher education: Do we care? *Higher Education Policy* 29 (2), 167–183.
- Geva, A. (2006) A typology of moral problems in business: A framework for ethical management. *Journal of Business Ethics* 69 (2), 133–147.
- Jackall, R. (2010) *Moral mazes: The world of corporate managers*. New York: Oxford University Press.
- Kaptein, M. (2008) Developing and testing a measure for the ethical culture of organisations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behaviour* 29 (7), 923–947.
- Lehnert, K., Craft, J., Singh, N. & Park, Y-H. (2016) The human experience of ethics: a review of a decade of qualitative ethical decision-making research. *Business ethics: A European review* 25 (4), 498–537.
- March, J.G. (1994) *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. NY: The Free Press.
- Martin, S.R., Kish-Gephart, J.J. & Detert, J.R. (2014) Blind forces: Ethical infrastructures and moral disengagement in organizations. *Organizational Psychology Review* 4 (4), 295–325.
- Nash, L.L. (1990) *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*. Boston: Harvard Business School Press.
- Power, S.J. & Lundsten, L.L. (2005) Managerial and other white-collar employees' perceptions of ethical issues in their workplaces. *Journal of Business Ethics* 60 (2), 185–193.
- Rest, J.R. (1984) The major components of morality. Teoksessa W.M Kurtines & J.L Gewirtz (toim.) *Morality, Moral Behaviour and Moral Development*. Canada: John Wiley & Sons, Inc., 24–38.
- Treviño, L. (1986) Ethical decision making in organisations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review* 11 (3), 601–617.
- Treviño, L.K., Weaver, G.R. & Brown, M.E. (2008) It is lovely at the top: Hierarchical levels, identities and perceptions of organisational ethics. *Business Ethics Quarterly* 18 (2), 233–252.
- Uusiautti, S. (2013) An action-oriented perspective on caring leadership: A qualitative study of higher education administrators' positive leadership experience. *International journal of leadership in education* 16 (4), 482–496.